ANASTATIESE- EN TRANSENDENTALE ONTLEDING VAN ADMINISTRATIEWE TRANSFORMASIE BINNE DIE RAAMWERK VAN MASAKHANE

WILLEM FREDERICK BUYS

ANASTATIESE- EN TRANSENDENTALE ONTLEDING VAN ADMINIS TRATIEWE TRANSFORMASIE BINNE DIE RAAMWERK VAN MAS AKHANE

deur

WILLEM FREDERICK BUYS

Proefskrif voorgelê om te voldoen aan die vereistes
vir die graad

PH.D. IN OPENBARE BESTUUR

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE
(Departement Openbare Bestuur)

aan die

Universiteit van die Vrystaat
BLOEMFONTEIN

SEPTEMBER 2005

PROMOTOR: PROFESSOR J.C.O. BEKKER

VERKLARING

Ek verklaar dat die proefskrif wat hierby vir die graad Ph.D. in Openbare Bestuur aan die Universiteit van die Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir ’n graad aan ’n ander universiteit in ’n ander fakulteit ingedien is nie. Ek doen voorts afstand van outeursreg ten gunste van die Universiteit van die Vrystaat.

.....

W.F.BUYS

.....

DATUM

DANKBETUIGINGS

Graag wens ek my opregte dank en waardering te betuig aan:

- *My Hemelse Vader vir die krag en die vermoë om hierdie studie te kon voltooi;*
- *Prof. J.C.O. Bekker, wat as my promotor opgetree het. Dit was vir my ’n voorreg om hierdie studie onder sy leiding te kon voltooi. Sy grondige kennis, besondere vermoë om leiding en advies te gee en sy buitengewone werksvermoë, was vir my ‘n besondere inspirasie. Hy het geen moeite ontsien om sy gewaardeerde hulp op ’n deskundige wyse aan te bied nie;*
- *My oorlede vader, moeder en familie vir hulle volgehoue ondersteuning, belangstelling en aanmoediging;*
- *My vrou, Minette vir haar gewaardeerde belangstelling en aanmoediging, wat ek te midde van haar talryke opofferings ontvang het, sal my altyd bybly. Sy het alles die moeite werd gemaak.*

ANASTATIESE- EN TRANSENDENTALE ONTLEDING VAN ADMINISTRATIEWE TRANSFORMASIE BINNE DIE RAAMWERK VAN MASAKHANE

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK EEN

INLEIDING.....1

1.1 INLEIDING..... 1
1.2 DOELSTELLINGS..... 4
1.3 METODE..... 4
1.4 VRAAGSTUKKE 5
1.5 BESTEK..... 6

HOOFSTUK TWEE

TRANSFORMASIE IN PERSPEKTIEF.....9

2.1 INLEIDING..... 9
2.2 BETEKENIS VAN TRANSFORMASIE..... 10
2.3 BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE..... 12
2.3.1 PESSIMISTIESE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE.....15
2.3.2 OPTIMISTIESE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE.....16
2.3.3 OPPERVLAKKIGE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE.....16
2.3.4 DIEPERLIGGENDE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE.....17

2.4 SOORTE TRANSFORMASIE..... 18

2.4.1 TYDSGEBONDE TRANSFORMASIE 18
2.4.2 POLITIEKE TRANSFORMASIE 20
2.4.3 TRANSFORMASIE AS 'N RIGTINGVERANDERING 22
2.4.4 TRANSFORMASIE AS REGSTELLENDE AKSIE 23
2.4.5 TRANSFORMASIE AS 'N HERSTRUKTURERING 25
2.4.6 TRANSFORMASIE AS VERNUWING 26
2.4.7 DENKE- EN GESINDHEIDSTRANSFORMASIE 27
2.4.8 KULTURELE TRANSFORMASIE 30
2.4.9 EKONOMIESE TRANSFORMASIE 32
2.4.10 TEGNOLOGIESE TRANSFORMASIE 33
2.4.11 MAATSKAPLIKE TRANSFORMASIE 35
2.4.12 MORELE TRANSFORMASIE 36
2.5 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE VERLEDE, HEDE EN TOEKOMS VIR TRANSFORMASIE 39
2.5.1 HEDE 39
2.5.2 VERLEDE 40
2.5.3 TOEKOMS 40
2.5.4 VERBAND TUSSEN 'N AFRIKA-RENAISSANCE EN TRANSFORMASIE 42
2.6 SAMEVATTING 43

HOOFSTUK DRIE

PERSEPSIES VAN TRANSFORMASIE

3.1 INLEIDING 45
3.2 BETEKENIS EN VORMING VAN PERSEPSIES 46
3.3 STADIA VAN PERSEPSIES 49
3.3.1 SELEKSIE 49
3.3.2 ORGANISERING EN INTERPRETASIE 50
3.4 VERBAND TUSSEN PERSEPSIES EN BENADERINGS VAN TRANSFORMASIE 51
3.5 IMPAK VAN PERSEPSIES OP SOORTE TRANSFORMASIE 52

3.5.1 PERSEPSIES VAN DIE VERLEDE, HEDE EN TOEKOMS 53
3.5.1.1 Verlede 53
3.5.1.2 Hede 54
3.5.1.3 Toekoms 55
3.5.2 PERSEPSIES VAN DIE RIGTING VAN TRANSFORMASIE 56
3.5.3 PERSEPSIES VAN DIENSLEWERING IN 'N TYDPERK VAN TRANSFORMASIE 57
3.5.4 PERSEPSIES VAN STANDAARDE VAN TRANSFORMASIE 62
3.5.5 PERSEPSIES VAN DIE WYSES VAN POLITIEKE TRANSFORMASIE 63
3.5.6 PERSEPSIES OOR TRANSFORMASIE AS HERSTRUKTURERING 65
3.5.7 PERSEPSIES OOR TRANSFORMASIE AS VERNUWING 66
3.5.8 IMPAK VAN PERSEPSIES OP DENKE- EN GESINDHEIDSTRANSFORMASIE 67
3.5.9 IMPAK VAN PERSEPSIES OP KULTURELE TRANSFORMASIE 69
3.5.10 INAGNEMING VAN PERSEPSIES VIR EKONOMIESE TRANSFORMASIE 71
3.5.11 IMPAK VAN PERSEPSIES OP TEGNOLOGIESE TRANSFORMASIE 73
3.5.12 PERSEPSIES VAN MAATSKAPLIKE TRANSFORMASIE 74
3.5.13 INVLOED VAN PERSEPSIES OP MORELE TRANSFORMASIE 76
3.6 SAMEVATTING 78

HOOFSTUK VIER

BETEKENIS, AARD EN INHOUD VAN 'N ANASTATIESE BENADERING 80

4.1 INLEIDING 80
4.2 VERKLARING VAN ANASTATIES 81
4.3 VERSKIL TUSSEN 'N ANASTATIESE EN TRADISIONELE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE 86
4.5 VERANDERLIKE POSISIES VAN OPENBARE INSTELLINGS IN VERHOUDING TOT 'N ONGEWENSTE- EN 'N IDEALE TOESTAND 88
4.6 FASES VAN TRANSFORMASIE BINNE DIE RAAMWERK VAN 'N ANASTATIESE BENADERING 90

4.6.1 HERPOSISIONERINGS FASE 91
4.6.2 BEPLANNINGSFASE 92
4.6.3 IMPLEMENTERINGSFASE 93
4.6.4 MONITERINGSFASE 96
4.6.5 INSTANDHOUDINGSFASE 97
4.7 ANASTATIESE BENADERING TOT VERNUWING VAN TRANSFORMASIE 98
4.7.1 ONGEWENSTE TOESTAND 99
4.7.2 AARD EN OMVANG VAN TRANSFORMASIE 100
4.7.3 GEWENSTE TOESTAND 105
4.8 SAMEVATTING 110

HOOFSTUK VYF

TRANSENDENTALE BENADERING VAN TRANSFORMASIE 111

5.1 INLEIDING 111
5.2 BETEKENIS VAN 'N TRANSENDENTALE BENADERING 111
5.2.1 WEDERSYDSE UITREIKING VAN INDIVIDUE EN GROEPE VIR SAMEWERKING IN 'N TRANSFORMASIEPROSES 112
5.2.2 OORSKRYDING VAN GRENSE EN DIE ONMIDDELLIKE ERVARING 113
5.2.3 UITREIKING NA DIE BO-SINNELIKE 116
5.3 INVLOED VAN DENKRAAMWERKE OP 'N TRANSFORMASIEPROSES 118
5.3.1 GEÏSOLEERDE TEORETIESE DENKRAAMWERKE 119
5.3.2 VERWRONGE DENKRAAMWERKE EN TONNELVISIE 121
5.3.3 RIGIEDE DENKRAAMWERKE 122
5.4 TRANSFORMASIE MODEL VAN 'N TRANSENDENTALE BENADERING 124
5.5 BELEMMERENDE GRENSE IN 'N SIKLUS VAN 'N TRANSFORMASIEPROSES 127
5.5.1 ONVERMOË OM AANVANKLIK DIE NOODSAAKLIKHEID VAN TRANSFORMASIE

IN TE SIEN 128
5.5.2 ONWILLIGHEID OM MET 'N TRANSFORMASIEPROSES TOT AKSIE OOR TE GAAN 131
5.5.3 ONVERMOË OM 'N TRANSFORMASIEPROSES TE LAAT SLAAG 134
5.6 DENKRAAMWERKE VAN INDIVIDUE, WAT 'N TRANSFORMASIEPROSES KAN LAAT SLAAG 135
5.6.1 VERMOË OM DIE NOODSAAKLIKHEID VAN TRANSFORMASIE IN TE SIEN 136
5.6.1.1 Kontras 136
5.6.1.2 Konfrontasie 137
5.6.2 ONVERMOË OM TOT AKSIE OOR TE GAAN 139
5.6.2.1 Hulpbronne 140
5.6.2.2 Rigting en Bestemming 141
5.6.3 WYSES OM 'N TRANSFORMASIEPROSES TE LAAT SLAAG 142
5.7 SAMEVATTING **143**

HOOFSTUK SES

WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN 'N ANASTATIESE- EN TRANSENDENTALE BENADERING

..... 145

6.1 INLEIDING 145
6.2 BETEKENIS VAN MASAKHANE 145
6.3 BETEKENIS VAN DIE MASAKHANE-VELDTOG 146
6.4 BELEMMERENDE FAKTORE VIR DIE MASAKHANE-VELDTOG 150
6.5 NOODSAAKLIKHEID VAN MASAKHANE VIR DIE REALISERING VAN TRANSFORMASIE 154
6.5.1 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE GROEP-ELEMENT VAN MASAKHANE 154
6.5.2 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE UITREIKING-ELEMENT VAN MASAKHANE 156
6.5.3 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE SAMEWERKING-ELEMENT VAN MASAKHANE 159
6.5.4 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE BOU-ELEMENT VAN MASAKHANE 163

6.6 WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN VERWANTE BEGRIPPE VIR DIE REALISERINGVAN TRANSFORMASIE 164
6.6.1 WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN UBUNTU 165
6.6.2 MASAKHANE EN MORELE HERLEWING.....167
6.6.3 MASAKHANE EN BATHO PELE 167
6.7 BENUTTING VAN 'N WETENSKAPSIDEE VIR DIE IDENTIFISERING VAN UITGANGSPUNTE WAAROP MASAKHANE GEBASEER KAN WORD..... 170
6.8 UITGANGSPUNTE WAAROP MASAKHANE VIR DIE REALISERING VAN TRANSFORMASIE OP GEBASEER KAN WORD..... 171
6.8.1 FILOSOFIESE UITGANGSPUNTE 171
6.8.2 BEGINSELGERIGTE UITGANGSPUNTE AS RESULTAAT VAN WETENSKAPSBEOEFENING.....173
6.8.3 FEITLIKE GERIGTE UITGANGSPUNTE 176
6.8.4 WAARDE EN NORMATIEWEGERIGTE UITGANGSPUNTE 178
6.9 SAMEVATTING 182

HOOFSTUK SEWE

GEVOLGTREKKING EN SLOTBESKOUING.....183

7.1 GEVOLGTREKKING 183
7.2 SLOTBESKOUING..... 194

BIBLIOGRAFIE.....201
OPSOMMING..... 204
ABSTRACT.....222

HOOFSTUK EEN

INLEIDING

1.1 INLEIDING

In ‘n veranderende wêreld is transformasie vanaf die vroegste tye aan die mensdom bekend. Daar kan dus geargumenteer word dat die betekenis van die begrip weens die bekendheid daarvan, nie verklaar hoef te word nie. ‘n Dilemma begin egter reeds by die betekenis van die begrip omdat rolspelers dikwels nie eenstemmig is oor wat dit beteken, die bedoeling daarvan is, asook wat daarmee bereik wil word nie.

Daarom bestaan daar verskillende standpunte daarvan. ‘n Probleem is dat indien standpunte van andersdenkendes nie inag geneem sou word nie, kan transformasie weens ‘n gebrek aan samewerking, vir wedersydse vooruitgang en ontwikkeling, moontlik gekortwiek word. Daarom behoort die begrip in perspektief gestel te word, sodat verskillende standpunte daarvan in ag geneem en na waarde geskat kan word.

Transformasie in perspektief hou verband met persepsies van die begrip, omdat menings en standpunte daarop gebaseer kan word. Die dilemma is dat samewerking en per implikasie transformasie, moontlik weens wanpersepsies daarvan belemmer kan word. Die rede hiervoor is dat wanpersepsies nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie, want dit kan moontlik op vooropgestelde idees en emosies en nie noodwendig op die tersaaklike feite berus word nie. Daarom is die inagneming en moontlike verandering van persepsies noodsaaklik om samewerking tussen rolspelers te bevorder en tot ander insigte vir die realisering daarvan te kom.

Afgesien van die betekenis en persepsies van transformasie, wat tot dilemmas daarvan aanleiding kan gee, is die dilemma dat onduidelikheid oor onder meer die aard van transformasie bestaan. Onduidelikheid kan daaroor in ‘n toepaslike konteks bestaan

omdat die betekenis daarvan in die algemeen nie na die inhoudelike aard in ‘n spesifieke konteks verwys nie. Daarom is ‘n anastatiese benadering ‘n vernuwingsproses om die begrip in ‘n toepaslike konteks te vernuwe. Met hierdie benadering word ‘n ideaal daargestel, identifiseer en uitgelig, wat rolspelers met die nastrewing van transformasie in die gemeenskap wil bereik. Gevolglik het rolspelers ‘n ideaal, wat met transformasie nagestreef en bereik wil word. Die aard en omvang van ‘n gedaanteverandering word op gefokus om daaroor duidelikheid en sekerheid in ‘n toepaslike konteks te verkry.

‘n Verdere dilemma is dat persepsies van transformasie nie noodwendig van toepassing is in die konteks wat die proses nagestreef wil word nie. Met ‘n anastatiese benadering word ‘n ideaal en per implikasie ideale toestand in verhouding tot ‘n ongewenste toestand in oorkoepelende verband asook in verhouding tot die openbare instellings en/of die gemeenskap geposisioneer. Dit is posisies waar die ideaal nagestreef en verwesenlik wil word. Dit is terselfdertyd ‘n aanduiding waar transformasie noodsaaklik is asook die posisies van gemeenskappe deur ‘n gedaanteverandering in die rigting van die gewenste toestand verbeter wil word.

‘n Dilemma is ook dat al het rolspelers sekerheid oor die aard van ‘n gedaanteverandering, asook wat daarmee bereik wil word, kan die begrip mettertyd in die denkraamwerke van individue vervaag. Dit is weens afwykings vanaf die gewenste rigting omdat daarmee nie volhard word nie en die proses nie meer doelgerig nagestreef word nie. Daarom is ‘n anastatiese benadering op vernuwing van ‘n bestaande transformasieproses vir die realisering daarvan gerig. Hierdie benadering het spesifieke fokuspunte vir die vernuwing van transformasie in die denkraamwerke van rolspelers. Die doel is om opnuut onder meer die noodsaaklikheid, sin, betekenis en waarde daarvan te begryp en met die nastrewing daarvan te volhard. Gevolglik is hierdie benadering ook op die handhawing van momentum en die identifisering van afwykings vanaf die gewenste rigting vir die bereiking van ‘n ideale toestand gerig.

Met hierdie geskrif is bevind dat die dilemma is dat grense in denkraamwerke van individue en groepe kan ontstaan, wat ‘n transformasieproses kan kortwiek of vertraag. Daarom is ‘n transendentale benadering tot transformasie op die identifisering van belemmerende grense in ‘n transformasieproses gerig, wat moontlik oorkom kan word. Laasgenoemde benadering kan in wisselwerking met ‘n anastatiese benadering benut word. Met ‘n anastatiese benadering kan op ‘n spesifieke soort transformasie en op momentum in die gewenste rigting vir die bereiking van ‘n ideale toestand gefokus word. ‘n Transendentale benadering kan benut word om belemmerende grense en die oorsake daarvan onder meer te identifiseer, wat daartoe aanleiding kan gee, waarom vordering nie met fasette van die proses gemaak word nie. Dit kan daartoe bydra dat hierdie belemmerende grense moontlik oorkom en momentum gehandhaaf kan word.

Beide benaderings wys daarop dat ‘n transformasieproses gekortwiek word, indien samewerking tussen rolspelers sou ontbreek. Daarom geskied beide benaderings van transformasie binne die raamwerk van Masakhane, sodat wedersydse uitreiking vir samewerking en vir vooruitgang en ontwikkeling, op voortgebou kan word. In hierdie verband is ‘n dilemma uitgelig, te wete die wanpersepsie dat Masakhane hoofsaaklik ‘n betaal-veldtog is, waarmee ingesetenes aangemoedig kan word om vir dienste te betaal. Daarom word ‘n alternatiewe benadering tot Masakhane met behulp van hierdie benaderings uitgelig, waarop Masakhane vir die bevordering en realisering van transformasie gebaseer kan word.

Met inagneming van die bogenoemde dilemmas, sal daar in hierdie geskrif besondere aandag aan die verklaring van die betekenis, persepsies asook ‘n anastatiese- en transendentale benadering tot transformasie binne die raamwerk van Masakhane verleen word. Die doel daarvan is om die volgende doelstellings in besonderhede na te streef.

1.2 DOELSTELLINGS

In die lig van bogenoemde dilemmas word die volgende doelstellings met hierdie geskrif in die vooruitsig gestel om:

- ’n Verklaring van transformasie in perspektief te verstrek;
- Persepsies van transformasie uiteen te sit;
- Die betekenis, aard en inhoud van ‘n anastatiese benadering te verklaar;
- ’n Transendentale benadering tot transformasie te verklaar; en
- Die wisselwerking tussen Masakhane en bogenoemde twee benaderings tot transformasie binne die raamwerk van Masakhane te bespreek.

1.3 METODE

Navorsing wat onderneem is, kan in die volgende kategorieë verdeel word:

- Navorsing oor die teoretiese uiteensetting van die betekenis van transformasie.
- Navorsing oor die invloed van persepsies op benaderings tot transformasie.
- Navorsing vir die daarstelling en ontwikkeling van ‘n anastatiese benadering.
- Navorsing vir die benutting van ‘n transendentale benadering tot transformasie.
- Navorsing vir ‘n alternatiewe benadering tot Masakhane deur die wisselwerking tussen ‘n anastatiese- en transendentale benadering as ‘n raamwerk waarin transformasie bewustelik nagestreef kan word.

Bogenoemde navorsing is met behulp van ‘n literatuurstudie onderneem om bogenoemde kategorieë teoreties te fundeer. Gepubliseerde bronne sowel as ongepubliseerde bronne is bestudeer. Bronne soos koerante en tydskrifartikels is weens die eietydse relevansie daarvan benut, om die betekenis van transformasie asook die invloed van persepsies van die begrip na te vors en uit te lug.

Navorsing vir die daarstelling en ontwikkeling van ‘n anastatiese benadering is by wyse van ‘n literatuurstudie onderneem om ‘n teoretiese raamwerk daarvan te vorm. ‘n Konstruktiewe benadering is met hierdie navorsing gevolg. Daarom word met hierdie geskrif daarop gewys dat beide ‘n anastatiese- en transendentale benadering binne die raamwerk van Masakhane, as ‘n opbouende en konstruktiewe benadering tot transformasie beskou kan word.

‘n Transendentale benadering, is hoofsaaklik binne die raamwerk van ‘n transformasiemodel van Black & Gregersen [2002: 10] gebaseer. Hierdie model is vir die doeleindes van die geskrif aangepas en benut om die doel van hierdie benadering aan die hand van hierdie model te kon beskryf. Navorsing oor Masakhane het by wyse van die Internet oor berade van rolspelers en die bestudering van toesprake deur politici geskied. Tydskrif- en koerantartikels is ook benut. ‘n Grondige literatuurstudie is by wyse van handboeke oor elemente van Masakhane onderneem, sodat hierdie konsep dieperliggend nagevors kon word.

1.4 VRAAGSTUKKE

Etlike vraagstukke is met hierdie geskrif ondervind. Tydens die aanvang van die navorsing was die Regering in 1994 in ‘n oorgangsfase van transformasie. Gevolglik is navorsing aanvanklik belemmer weens ‘n tekort aan relevante en eietydse literatuur in die konteks van die Suid-Afrikaanse Regering. Die dilemma was dat openbare menings en persepsies van geledere uit byvoorbeeld die African National Congress (ANC) oor politieke/administratiewe transformasie voor die verkiesing in April 1994, weens politieke beperkings, nie vrylik of geredelik beskikbaar was nie.

Daarom was ‘n tydsverloop nodig sodat menings en standpunte oor transformasie van verskillende openbare meningsvormers asook die regering van die dag, ingewin en bestudeer kon word. ‘n Onbepaalde tydsverloop was ook noodsaaklik, sodat feite oor transformasie in ‘n toepaslike konteks mettertyd kon ontstaan en bestudeer kon word.

Gevolglik is navorsing met hierdie geskrif as gevolg daarvan, aansienlik vertraag, om eietydse en toepaslike literatuur mettertyd te bekom en na te vors.

Die daarstelling en ontwikkeling van beide ‘n anastatiese- en transendentale benadering het verdere vraagstukke opgelewer. Die dilemma was dat daar geen bronne oor onder meer ‘n anastatiese- en transendentale benadering van transformasie bestaan nie. Die rede hiervoor is omdat beide benaderings tot transformasie in die die vakwetenskap Openbare Bestuur deur hierdie geskrif daargestel kon word. Elemente daarvan kon egter tydens ‘n literatuurstudie nagevors word.

‘n Vraagstuk wat met Masakhane ondervind is, was die beperkte bronne in hierdie verband. Die rede hiervoor is omdat dit ‘n Afrika konsep is en bronne van outeurs in Europa, Australië, Brittanje, die Oosterse lande of in die Verenigde State van Amerika (VSA) nie daaroor handel nie. Daar behoort ook ingedagte gehou te word dat die Masakhane-konsep eers sedert 1994 deur die bekendstelling van die Masakhane-veldtog deur Oud-President Nelson Mandela in ‘n transformasie konteks prominensie verkry het. Gevolglik moes eietydse bronne eers mettertyd beskikbaar word, voordat dit vir die doeleindes van die geskrif benut kon word.

Ten spyte van struikelblokke wat met navorsing vir die doeleindes van die geskrif ondervind is, kon daarin geslaag word om die onderwerp in vyf hoofstukke uiteen te sit. Daarom kan die bestek van die geskrif soos volg saamgevat word.

1.5 BESTEK

In Hoofstuk een word die doelstellings, metode, vraagstukke wat met die navorsing ondervind is en die bestek uiteen gesit. In Hoofstuk twee is gepoog om transformasie in perspektief onder die loep te neem. Die begrip is in verskillende soorte gekategoriseer om die betekenis aan die hand daarvan, uiteen te sit en te verklaar. In Hoofstuk drie is persepsies van transformasie bespreek weens die uiteenlopende standpunte, wat daaroor gehandhaaf word. Die doel daarvan is om verskillende persepsies van meningsvormers

uit te lig. Met behulp van persepsies kan moontlik bepaal word of transformasie uit die staanspoor as ‘n bedreiging, of as ‘n geleentheid vir vooruitgang en ontwikkeling beskou kan word.

In Hoofstuk vier is die betekenis, aard en inhoud van ‘n anastatiese benadering bespreek. Daar is aangetoon, wat die verband daarvan met Hoofstukke twee en drie is en waarom hierdie konsep as ‘n benadering tot transformasie toegepas kan word. Daar word verklaar waarom ‘n ideale toestand as staties beskou kan word en wat die waarde daarvan vir die nastrewing van ‘n gedaanteverandering is. Die elemente van ‘n anastatiese benadering word op grond van die betekenis van anastaties bespreek. Hierdie elemente is nie nuut nie, maar die wisselwerking en funksionering daarvan in ‘n gestruktureerde verhouding, herbeklemtoon die noodsaaklikheid daarvan vir die realisering van transformasie.

Die fokuspunte van hierdie benadering vir die vernuwing van byvoorbeeld ‘n bestaande transformasieproses word breedvoerig uiteengesit. Met hierdie fokuspunte is daarop gewys dat transformasie nie as vanselfsprekend aanvaar behoort te word nie. Die rede hiervoor is omdat transformasie gekortwiek kan word, indien onder meer die sin, doel, betekenis en noodsaaklikheid, asook wat daarmee bereik wil word, nie begryp word nie. Indien byvoorbeeld die noodsaaklikheid daarvan nie ingesien word nie, kan dit ‘n belemmerende grens in die denkraamwerke van rolspelers vir die nastrewing en realisering van transformasie word.

In Hoofstuk vyf word die betekenis van ‘n transendentale benadering bespreek. Voorbeelde van belemmerende grense in ‘n transformasieproses word uit te lug. Daar is ook in laasgenoemde Hoofstuk verklaar waarom hierdie grense moontlik kan ontstaan, asook op watter wyses hierdie grense moontlik oorkom kan word. In hoofstuk vyf is ook verklaar waarom transformasie die onmiddellike ervaring van ingesetenes of openbare funksionarisse kan transendeer. Daar is verduidelik waarom hierdie begrip vir die bewustelike nastrewing daarvan, binne die denk- en ervaringsveld van individue en groepe gebring behoort te word.

In Hoofstuk ses word Masakhane in wisselwerking met behulp van ‘n anastatiese en transendentale ontleding benader. Die betekenis en elemente van die betekenis van Masakhane word breedvoerig uiteengesit en met transformasie in verband gebring.

In Hoofstuk sewe word die geskrif met gevolgtrekkings en ‘n slotbeskouing afgesluit. Alhoewel ‘n anastatiese- en transendentale benadering nie kitsoplossings vir die realisering van transformasie bied nie, kan hierdie benaderings steeds vir die bewustelike nastrewing van transformasie van waarde geskat en die toepassingsmoontlikhede daarvan verbreed word.

HOOFSTUK TWEE

TRANSFORMASIE IN PERSPEKTIEF

2.1 INLEIDING

Elke politieke era word gekenmerk deur unieke terme, wat die spesifieke era van ander onderskei. In Suid-Afrika is transformasie in die dekade na 1994, sekerlik een van die algemeenste waarna in debatte verwys word. Alhoewel daar dikwels hierna verwys word, kan samewerking as gevolg van onkunde oor die betekenis en doel daarvan, gekortwiek word. Die doel van hierdie Hoofstuk is dan om die betekenis, asook verskillende benaderings, menings en standpunte oor transformasie uit te lig. Op hierdie wyse kan beter samewerking ook van andersdenkendes verkry word. Sodoende kan transformasie in perspektief geplaas word.

In hierdie Hoofstuk word daarop gewys dat transformasie oor die verlede, hede en toekoms strek. Hier word ook na die verband tussen transformasie en ‘n Afrika–renaissance verwys, om sodoende Suid-Afrika as deel van die vasteland te transformeer. Daar is ook gepoog om meer spesifiek na transformasie te verwys deur die konsep in verskillende soorte te kategoriseer en die betekenis daarvan te differensieer. Hierdie kategorisering dien as voorbeelde en is nie bedoel om volledig te wees nie.

Die waarde hiervan word ook uitgelug omdat pessimisme of weerstand teen transformasie nie noodwendig teen transformasie in beginsel is nie, maar moontlik teen die soort transformasie of wyse waarvolgens dit toegepas word. Daar behoort egter ook in hierdie Hoofstuk ingedagte gehou te word, dat ‘n verband tussen verskillende soorte transformasie kan bestaan. Daarom behoort die kategorisering van transformasie nie as ‘n rigiede afbakening van soorte transformasie beskou te word nie.

Vervolgens gaan die betekenis van transformasie onder die loep geneem word, om onduidelikheid oor die betekenis daarvan uit die weg te ruim. Vanaf die betekenis daarvan kan met die daaropvolgende hoofstukke daarop voortgebou word.

2.2 BETEKENIS VAN TRANSFORMASIE

Transformasie beteken ‘n gedaanteverandering. Dit beteken om iets oor te bring in ‘n ander vorm [Odendal *et al*. 1997: 1098]. Hiervan kan afgelei word dat transformasie nie noodwendig vanselfsprekend of vanself ontstaan nie, maar bewustelik nagestreef behoort te word. In teenstelling hiermee beteken transformasie ook “*... a spontaneous change from one form to another*” [Thompson 1995: 1481]. Hierdie betekenis impliseer dat transformasie nie noodwendig bewustelik nagestreef hoef te word nie, maar as ‘n spontane verandering van een vorm na ‘n ander kan geskied.

Soms vind transformasie as ‘n gevolg van vooruitgang en ontwikkeling plaas, sonder om dit bewustelik na te streef. Die verskil tussen die hede en die verlede is duidelik sigbaar. In so ‘n geval het dit moontlik spontaan plaasgevind. Daarenteen kan transformasie nie as gevolg van ‘n gebrek aan vooruitgang en ontwikkeling spontaan geskied nie.

Weens die feit dat transformasie nie noodwendig vanselfsprekend ontstaan nie, behoort dit bewustelik nagestreef te word. Hierdie benadering kan op grond van die afleiding van eersgenoemde definisie van transformasie gebaseer word, te wete dat iets wat in ‘n ander vorm oorgebring word, nie noodwendig vanselfsprekend geskied nie, maar bewustelik nagestreef behoort te word [Odendal *et al.* 1997: 1098].

Die waarde van hierdie benadering is dat daar op grond van hierdie definisie en afleiding daarvan, bewustelik bepaal kan word, in watter opsigte transformasie moontlik genoodsaak en te weeg gebring wil word. Die verskil met hierdie benadering is dat transformasie nie slegs as gevolg van vooruitgang en ontwikkeling in ontwikkelde gebiede geskied nie, maar bewustelik in agtergeblewe gebiede te weeg gebring behoort te

word, waar vooruitgang en ontwikkeling moontlik juis ontbreek. ‘n Verdere waarde van hierdie benadering, is dat transformasie bestuur kan word. Dit impliseer dat die aard en omvang van transformasie bewustelik oor besin kan word, sodat ‘n veranderde en verbeterde toekoms volgens die wil en wense van die meerderheid ingesetenes nagestreef kan word.

Afgesien van die betekenis van transformasie as ‘n gedaanteverandering, het transformasie ‘n verdere betekenis. Transformasie beteken “ *a drastic change in the form, outward appearance, character”* [Thompson 1995: 1481]. Vanaf hierdie betekenis kan afgelei word dat transformasie steeds ‘n gedaanteverandering is, maar dat hierdie verandering drasties en sigbaar behoort te wees. ‘n Drastiese verskil is van kardinale belang vir die sigbaarheid en gevolglike waarneembaarheid van transformasie, weens die kontras, wat ‘n drastiese verskil kan meebring. Daarom behoort ‘n drastiese verskil eerstens te geskied sodat ‘n kontras tussen byvoorbeeld die vorige en bestaande toestand kan ontstaan, wat tweedens sigbaar behoort te wees, sodat die sukses wat met transformasie behaal is, derdens waargeneem en van waarde geskat kan word.

Transformasie as ‘n gedaanteverandering dien geen bepaalde inhoud aan nie [Schlemmer 1996: 15]. Die waarde hiervan is dat die begrip nie uit die staanspoor deur toepaslike inhoud, tot ‘n bepaalde gebied of arbeidsveld beperk word nie, omdat hierdie oorkoepelende betekenis oor die verlede, hede en toekoms, asook oor institusionele en organisatoriese grense strek. Hierdie oorkoepelende betekenis is verder van waarde omdat transformasie op alle openbare instellings en terreine betrekking het, al sou dit in ‘n spesifieke konteks en op ‘n gegewe tydstip moontlik nie daarop van toepassing of noodsaaklik wees nie.

Die dilemma is egter dat transformasie verskillende betekenisse vir verskillende mense het, omdat die inhoudelike aard en omvang daarvan verskil, weens die verskillende terreine waarop dit betrekking het. Daarom is daar verskillende menings, standpunte oor die inhoudelike aard daarvan, wat meebring dat hierdie konsep verskillend benader kan

word. In die lig hiervan word die volgende voorbeelde van benaderings tot transformasie van waarde geskat.

2.3 BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Al is transformasie ‘n alledaagse begrip, heers daar verwarring oor wat dit beteken [Reinecke 1996: 9]. Volgens Smit [1995: 7] wil dit voorkom asof daar by sommige studente, politici en selfs universiteitspersoneel meningsverskille bestaan oor wat daarmee bedoel word. Volgens hierdie outeur kon selfs werksessies van die Ministerie van Onderwys op daardie stadium nie lig werp, om die verwarring oor die betekenis daarvan op te los nie. Een van die redes vir die verwarring is dat verskillende kontekste daaroor in ‘n vakwetenskaplike konteks bestaan. Daarom bestaan daar verskillende benaderings tot transformasie. Hierdie kontekste het nie noodwendig op die vakwetenskap, Openbare Bestuur betrekking nie. Nogtans behoort daar van voorbeelde daarvan kennis geneem word, omdat rolspelers deel van ‘n transformasieproses in die openbare sektor kan vorm, wat nie noodwendig agtergrond oor die vakwetenskap, Openbare Bestuur het nie.

Enkele voorbeelde van die bedoeling met verwysing na transformasie in vakwetenkaplike verband, kan soos volg op grond van Thompson [1995: 1481] se uiteensetting, uitgelig word. In Dier- of Insekte-kunde kan die bedoeling met transformasie wees *“a complete change of form during metamorphosis”*, soos byvoorbeeld by insekte en paddas. In Wiskunde, *“a change from one geometrical figure, expression or function to another of the same value, magnitude....”* In Biologie *“the modification of a eukaryotic cell from its normal state to a malignant of extraneous DNA, especially by a plasmid.” By* Linguistiek kan die bedoeling wees *“... a process, with reference to particilur rules, by which one grammatical pattern of sentence structure can be converted into another, or the underlying meaning of a sentence can be converted into a statement of syntax”* [Thompson 1995: 1481].

Die bestudering van hierdie definisies wys egter daarop dat die betekenis van transformasie, te wete die omvorming van een toestand tot ‘n ander, deurgaans in hierdie definisies manifesteer. Daarom impliseer die toepassing van transformasie in vakwetenskaplike verband, dat die wese van die betekenis daarvan nie verander, as die toepassingsveld daarvan verander nie.

Verskillende sienings oor transformasie, kan ongeag ‘n verskil in benadering in vakwetenskaplike verband, tot konflik daaroor aanleiding gee, wat moontlik samewerking in ‘n transformasieproses kan kortwiek. Volgens Bengu [1996: 3] is konflik oor transformasie voorheen al onder meer toegeskryf aan verskillende sienings van wat die konsep beteken en hoe dit moet plaasvind. Hierdie sienings bepaal ook onder meer watter benadering in terme daarvan gevolg gaan word.

Vir sekere aktiviste is transformasie ‘n radikale omkeer van bestaande strukture. Veranderings in die leierskap en die wyse waarop instellings bestuur word, is tipiese eise. Praktiese aspekte soos taal, arbeidsaangeleenthede word dikwels knelpunte gemaak**.** ‘n Vreedsame proses is ‘n metode om krag aan hierdie proses te verleen, maar in stede daarvan is benaderings al voorheen gevolg, waar byeenkomste onbeheers geraak en in intimidasie, konflik, geweld en saakbeskadiging ontaard het. ‘n Benadering van hierdie aard, kan ‘n karakter van ‘n versetstryd van die vorige dekade openbaar en onrus tot gevolg hê [Reinecke 1996: 9].

Die woord transformasie as ‘n gedaanteverandering het ook simboliese betekenis. Dit is die strewe na ‘n alternatiewe werklikheid in die toekoms, wat beperkinge van die verlede en die hede te bowe kan gaan [Schlemmer 1996: 15]. Dit is dus in hierdie konteks toekomsgerig. Volgens Melck in [Retief 1999: 9], beteken transformasie dat alles vinnig verander. Vir sommige beteken dit dat die samestelling van bestuur, so spoedig moontlik die bevolkingsamestelling van die land weerspieël.

Transformasie kan ook beteken dat die geslagsamestelling van die instellings ook reggestel moet word [Smit 1995: 7]. Vir Lekota in [Retief 1998: 15] is die betekenis daarvan dat ingesetenes hulself voortdurend daaraan behoort te herinner om as nuwe Suid-Afrikaners, vir die uitbouing van voortreflike gesindhede, anders op te tree.

Volgens Geldenhuys, [1996: 21] beteken transformasie letterlik dat iets ‘n ander vorm aanneem. Dit is ‘n verandering van ‘n drastiese en selfs skouspelagtige aard. Dit behels veel meer as ‘n blote beleidsverandering of die hervorming van ‘n aantal politieke en administratiewe instellings. Dit handel oor ‘n gedaanteverwisseling van ‘n politieke en sosiale orde. Transformasie is onder meer toegespits op staatsdepartemente, universiteite en skole, sodat by ‘n nuwe politieke orde aangepas kan word. ‘n Riglyn van transformasie is dat hierdie instellings die breë bevolkingsamestelling behoort te weerspieël. Afgesien van die openbare sektor, verwag die regering dat die personeelsamestelling van die privaatsektor op grond van ras van gedaante moet verander, sodat ongelykhede van die verlede reggestel kan word [Geldenhuys 1996: 21].

Transformasie word ook in terme van klas benader, omdat dit in onder meer maatskaplik, ekonomiese sin, daarop kan dui, dat ‘n verandering weens transformasie in die gaping tussen onder meer ryk en arm kan ontstaan. In hierdie verband is Giliomee, [1998: 11] van mening dat beroepe deur die swart middelstand gedoen word, sodat swart armes deur werkskepping en transformasie deur regstellende aksie opgehef kan word. Die dilemma is dat swart armes nie noodwendig opgelei of voldoende geskoold is nie. Die gevolg is dat transformasie deur regstellende aksie beteken dat die wit middelstand met ‘n swart middelstand verplaas word. Daarom word swart werklose armes volgens hierdie outeur, nie noodwendig deur hierdie benadering opgehef, indien transformasie nie met werkskepping gepaard gegaan sou word nie. Daarom is die ideaal met transformasie, volgens Mbeki in [Giliomee 1998: 11; 15] dat swart armes, as die mees benadeeldes in die samelewing opgehef behoort te word, sonder dat die res van die samelewing bedreig word.

Transformasie kan ook die uitwissing of vermindering van histories ongelykhede beteken [Mischke 1998: 10]. Volgens van Zyl in [Van Eeden 2000: 15] beteken dit nie net die regstel van historiese wanbalanse nie, maar is ‘n proses om in die internasionale gemeenskap te posisioneer. In hierdie opsigte is internasionale mededinging en plaaslike relevansie byvoorbeeld, voorvereistes. Hierdie benaderings vorm ‘n integrale geheel met verdere pessimistiese- en optimistiese- asook oppervlakkige en dieperliggende benaderings tot die konsep.

2.3.1 PESSIMISTIESE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Daar bestaan heelwat pessimisme oor wat in Suid-Afrika bekend geword het as transformasie. Dit word uit die staanspoor deur sommige in die openbare en privaatsektor as ‘n proses van agteruitgang beskou, weens die moontlikheid van verlaging van standaarde en agteruitgang. Saam met hierdie pessimisme gaan die vraag gepaard hoe standaarde in ‘n transformasieproses behou gaan word [Coetzee 1999: 4].

‘n Pessimistiese benadering van transformasie kan met ’n sogenaamde *“die or grow principle”* van transformasie in verband gebring word [Wycoff 1995: 2]. Volgens hierdie beginsel kan transformasie in die rigting van agteruitgang of vooruitgang geskied. Met ‘n pessimistiese benadering tot transformasie, kan daar hoofsaaklik op die agteruitgang-faset gefokus word, terwyl die vooruitgang of groei-element van transformasie buite rekening gelaat of moontlik nie op gefokus word nie. Daarom kan geweld, misdaad en werkloosheid, weens hierdie benadering as voorbeelde van agteruitgang uitgewys en as kritiek teen transformasie van die regering benut of misbruik word. Die groei-element van hierdie beginsel, bring egter hoop vir optimistiese benaderings.

2.3.2 OPTIMISTIESE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Transformasie kan ook optimisties benader word, veral as vooruitgang en ontwikkeling vir die verbetering van ‘n bestaande toestand en ‘n veranderde toekoms nagestreef wil word. Volgens Sonn in [Coetzee 2003: 1] is transformasie nie ‘n las nie, maar ‘n proses waartoe met oorgawe verbind behoort te wees. Dit is ‘n uitdaging en geleentheid, wat vir ‘n veranderde toekoms aangegryp behoort te word. Dit is ‘n motiverende konsep, veral as insette van werknemers versoek, waardeer en implementeer word, om ‘n instelling in ‘n nuwe transformeerde rigting te stuur.

Volgens Wycoff, [1995: 2] *“(Transformation) is a miracle waiting to happen ...It is what makes a company grow and flourish-moving beyond barriers to creativity and change ... adding not only value to the organization, but to the community as well.”* Hiervan kan afgelei word dat indien transformasie in ‘n instelling sou geskied, kan die drastiese verskil deur die benutting van kreatiewe idees van werknemers, moontlik tot verbeterde dienslewering aan die gemeenskap, aanleiding gee. Dit het sodoende sin en betekenis, weens die waarde daarvan vir beide openbare instellings en die gemeenskap. Afgesien van optimistiese benaderings, kan transformasie oppervlakkig benader word.

2.3.3 OPPERVLAKKIGE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Volgens Coetzee in [Kok 1997: 2] benader sommiges transformasie oppervlakkig. ‘n Rede hiervoor is omdat die begrip tot die kleursamestelling van instellings in die openbare en privaatsektor gereduseer kan word. Een van die redes vir hierdie oppervlakkige benadering is, omdat sommige mense regstellende aksie in ‘n Suid-Afrikaanse milieu, gelyk daaraan stel. Indien daar na transformasie verwys word, is die bedoeling regstellende aksie. Die implikasie hiervan is ‘n oppervlakkige benadering van beide transformasie en regstellende aksie [Moolman 1998: 12].

In hierdie verband kan instellings as getransformeer beskou word, indien ‘n instelling die demografiese samestelling van die bevolking reflekteer. Indien die neiging voortduur om transformasie oppervlakkig te verskraal tot ‘n blote pigmentasie-meting en die blindstaar teen regstellende aksie, bestaan die gevaar dat die visie daaroor nie verbreed word nie. Met die gevolg dat die toepassingsmoontlikhede daarvan nie benut of na waarde geskat word nie [Miscke 2000: 4]. Alhoewel transformasie oppervlakkig benader kan word, bestaan daar ook dieperliggende benaderings.

2.3.4 DIEPERLIGGENDE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Volgens Smit [1995: 7] het transformasie ‘n omvattende en dieper betekenis. Dit beteken vernuwing in ‘n omvangryke sin van onder meer openbare instellings om dienslewering aan die gemeenskap te verbeter. ‘n Dieperliggende benadering kan vereis dat transformasie dieperliggend in die harte en denke van mense behoort te geskied. Daarom impliseer en vereis ‘n dieperliggende benadering dat mense se denke en harte, vir die bevordering van voortreflike gesindhede en wedersydse samewerking, verander moet word [Volksblad, 10 Maart 2000: 9].

Transformasie strek ook wyer as slegs ‘n politieke spektrum. Volgens Mbeki in [Rapport, 6 Februarie 2000: 18] is transformasie nie slegs tot die politieke spektrum beperk nie, omdat dit die betrokkenheid van alle ingesetenes in alle fasette van die samelewing vereis, waaraan aktief en doelgerig vir die realisering daarvan meegewerk behoort te word. Daarom is transformasie die omvattende herskepping van ‘n land om aan die eise van die nuwe tye te voldoen. Hierdie konsep betrek elke faset van ingesetenes se lewe, met al die regeringsvlakke, en die staatsdiens met stelsels en instellings en dienslewering en nasiebou en die gesindheid van die ingesetenes. Dit is ‘n proses sonder einde [Miscke 2000: 4].

Weens die dieperliggendheid en omvattendheid daarvan, bestaan daar verskillende menings daaroor in verskillende kontekste. Daarom is menings of standpunte van verskillende soorte transformasie volgende onder die loep geneem.

2.4 SOORTE TRANSFORMASIE

Transformasie kan in verskillende soorte ingedeel word. Die doel hiervan is, omdat pessimisme of weerstand teen transformasie, nie noodwendig daarteen in beginsel is nie, maar moontlik teen die soort transformasie of wyse waarvolgens dit toegepas word. Hierdie indeling poog nie om volledig te wees nie en dien slegs as voorbeelde van verskillende soorte transformasie, waarvolgens dit gekategoriseer en gedifferensieer kan word. Die kategorisering daarvan is ook nie ‘n rigiede afbakening van die begrip nie. Weens die oorkoepelende betekenis en dieperliggende aard daarvan, kan dit wyer as ‘n bepaalde soort strek. Die kategorisering en differensiëring van transformasie is van waarde om debatvoering en standpunte daaroor tot ‘n spesifieke soort transformasie te beperk. Sodoende het hierdie standpunte nie noodwendig op ander soorte of fasette daarvan betrekking nie.

Alhoewel verskillende soorte transformasie bestaan, behoort transformasie se identiteit behoue te bly, want dit bly steeds ‘n gedaanteverandering met ‘n oorkoepelende betekenis, wat oor verskillende gebiede, owerheidsterreine, instellings en tydperke kan strek. Daarom word transformasie oor tydperke volgende bespreek, sodat uitgelig kan word, wat met transformasie oor tydperke bedoel word.

2.4.1 TYDSGEBONDE TRANSFORMASIE

Transformasie is nie ‘n nuwe verskynsel nie en is ‘n deurlopende proses, wat oor eeue vanaf die verlede, hede en toekoms strek. 'n Arabiese filosoof van Tunisie, Ibn Khaldun (1332-1406) het byvoorbeeld reeds na transformasie verwys wat “*... occur in the condition of epochs and peoples with the passage of time and the changes of periods.*

Such changes occur in such an unnoticeable way and take so long to make themselves felt, that they are very difficult to discern and are observed only by a small number of men..." [Issawi 1955: 29-30]. Daarom moes instellings/regerings oor die eeue by veranderende omstandighede aanpas [Coetzee in (O'Connor 1998: 7)].

Uit die voorafgaande definisie kan afgelei word, dat transformasie van hierdie aard en omvang nie bewustelik nagestreef word nie, want dit geskied ongesiens, en kan gevolglik die onmiddellike ervaring van die mens oorskry totdat dit met verloop van tyd deur enkele individue waargeneem kan word. Hierdie soort transformasie kan as die omvattendste soort transformasie beskou word omdat dit oor tydperke vanaf die verlede, hede en toekoms strek, waarin gedifferensieerde en tydsgebonde vorme van transformasie soos politieke transformasie vervleg kan wees. Tydsgebonde transformasie kan in 'n tydperk(e) geskied om aan die behoeftes van die tyd te voldoen.

Volgens Odendal *et al*. [1997: 1113] is 'n tydperk 'n aantal jare wat as 'n eenheid met bepaalde kenmerke, beskou kan word. Fowler & Fowler [1952: 590] omskryf 'n tydperk as die tyd waarin iets ontstaan het en moontlik tot 'n einde gekom het. Dit kan ook as 'n era bekend staan. 'n Voorbeeld van 'n verandering van tydperke is waar die apartheidsera (1948-1994) weens die regeringsoorname in Suid-Afrika deur die ANC na die algemene verkiesing gedurende April 1994 tot 'n einde gekom het. Vanaf ongeveer April 1994 tot in 2004, het 'n nuwe politieke era en kenmerkende tydperk van transformasie ontstaan.

'n Voorbeeld van 'n era van transformasie is 'n tydperk (1994 tot (2004) waartydens onder meer histories benadeelde gemeenskappe vanuit die vorige apartheidsera, volgens die beleid van die Suid-Afrikaanse Regering heropgebou en ontwikkel kan word. Tydsgebonde transformasie verskil van transformasie in 'n omvattende sin, omdat dit in teenstelling daarmee, spesifiek van aard is en bewustelik nagestreef kan word.

Transformasie oor tydperke bied egter 'n breë agtergrond waarteen transformasie oor internasionale grense geskied. Teen hierdie agtergrond van 'n groter wordende geheel,

kan op spesifieke hooflyne of aspekte van transformasie gefokus word. Die doel daarvan is om die vervlegte verband en wisselwerking tussen verskillende soorte transformasie soos ekonomiese, maatskaplike en politieke transformasie in ‘n gegewe tydperk asook oor tydperke in te sien. Vir die doeleindes van die geskrif word die wisselwerking van verskillende soorte transformasie oor tydperke vanuit die geskiedenis en die invloed van wêreldgebeure daarop nie verder belig nie.

Dit is egter van belang dat transformasie nie in isolasie bestudeer behoort te word sonder om die breër agtergrond waarteen dit geskied inag te neem nie. Die agtergrond waarteen transformasie geskied of wat moontlik tot transformasie aanleiding kon gee, behoort deurgaans in ag geneem te word, sodat dit in die lig van die agtergrond interpreteer kan word. Vervolgens word politieke transformasie, wat terselfdertyd tydsgebonde transformasie kan wees.

2.4.2 POLITIEKE TRANSFORMASIE

Politieke transformasie kan kenmerkend van ‘n politieke era van ‘n bepaalde land wees. In Suid-Afrika is politieke transformasie sedert 1994 met die regeringsoorname deur die ANC, ’n sprekende voorbeeld van die politieke transformasie, wat vanaf ‘n rasverdeelde samelewing in die rigting van ‘n nie- rasverdeelde samelewing geskied het. Politieke transformasie het ook ‘n wesenlike invloed op regeringsinstellings op die verskillende sfere van regering gehad. Provinsiale en ander regeringsinstellings is geherstruktureer en die personeelsamestelling van instellings moes vanaf ‘n rasverdeelde instellings tot nie rasverdeelde instellings getransformeer word. Die personeelsamestelling van instellings in beide die openbare en private sektor moes ook getransformeer word, sodat die demografiese samestelling van die bevolking meer verteenwoordigend in instellings weerspieël kon word.

Alhoewel politieke transformasie uniek tot ‘n bepaalde land of geografiese gebied kan wees, kan die noodsaaklikheid en omstandighede, wat politieke transformasie

voorafgegaan het, ooreenkomste oor internasionale grense in verskillende tydperke toon. Neem byvoorbeeld die ooreenkoms tussen die politieke situasie in Frankryk in die agtiende eeu teenoor die politieke situasie in Suid-Afrika gedurende die apartheidsera [1948-1994]. Uit die geskiedenis kan geleer word dat politieke transformasie deur politiese ongerymdhede voorafgegaan en genoodsaak kan word. ‘n Voorbeeld hiervan is in Frankryk waar politieke teenstanders voorheen net soos in Suid-Afrika jare lank soos oud-president Nelson Mandela, politieke gevangenes geword het, indien hulle volgens De Klerk [1977: 333] nie in guns van die destydse Franse koning was nie of ‘n politieke bedreiging vir die regering van die dag ingehou het.

In beide lande het die meerderheid van die gemeenskap nie ‘n aandeel in die landsregering gehad nie. In die agtiende eeu in Frankryk, het die stedelinge of middelklas geen aandeel aan die landsregering gehad nie. Hulle was minderbevoorregtes en het minder voorregte as die adel geniet. In Suid-Afrika het die swart ingesetenes gedurende die apartheidsera ook geen stemreg gehad nie, wat tot agtergeblewenes aanleiding gegee het.

In beide lande het ‘n behoefte aan politieke transformasie by die polities benadeeldes in die gemeenskap en nie by die regering van die dag ontstaan nie. Die feit dat die middelklas en laer klasse geen aandeel in die regering gehad het nie, was ‘n kardinale oorsaak van die Franse Rewolusie [De Klerk 1977: 333]. Ook in Suid-Afrika is politieke transformasie voorafgegaan deur ‘n rewolusionêre aanslag deur nasionale en internasionale ondersteuners van die ANC-Bevrydingsbeweging. Daarom is rewolusionêre metodes soos halssnoermoorde en bomaanvalle op grond van die aanslag teen apartheid as geregverdig beskou [Volksblad, 26 Oktober 1998: 8].

Politieke transformasie is nie slegs deur die Franse Rewolusie meegebring nie, maar het ook tot ‘n parlementêre middelklas regering in Wes-Europa bygedra, wat die beginsel van demokrasie bevorder het [De Klerk 1977: 333]. Gegewe die ANC se geskiedenis, ondersteunerskorps en beleidsvoorkeure, was die ANC se verklaarde beleidsvoorneme

dat Suid-Afrika aan ‘n proses van transformasie onderwerp behoort te word [Geldenhuys 1996: 21]. Daarom het die ANC met politieke transformasie, ‘n politieke oogmerk gehad, sodat diegene kon regeer, wat dekades lank verdruk was en demokrasie gestalte kon vind [Moolman 1998: 14]. In hierdie verband was politieke transformasie by wyse van voorbeeld van waarde, want dit het soos in Frankryk tot die bevordering van die beginsel van demokrasie in Suid-Afrika bygedra. Daarom hou politieke transformasie onder meer ook met transformasie as ‘n rigtingverandering verband.

2.4.3 TRANSFORMASIE AS ‘N RIGTINGVERANDERING

Weens politieke transformasie in Suid-Afrika na 1994, het swartes volgens Du Toit [1997: 15] toenemend vanaf Suid-Afrikaanse universiteite tot die politiek, en die staatsdiens toegetree. Hierdie toetreders behoort in die staatsdiens die rigtingverandering aan te toon, waarin transformasie in die komende dekades behoort te geskied. Die doel daarvan is om ‘n veranderende en verbeterde toekoms te skep. Hierdie transformasie as ‘n rigtingverandering kan behels “... a *change of direction on all levels within the organization, a change not only of how we work, but how we think, interact, participate and perform”* [Wycoff 1995: 2].

Transformasie as ‘n rigtingverandering kan in ‘n snel veranderende omgewing geverg word, sodat veranderende tendense van kennis geneem en moontlik daarby aangepas kan word. Volgens Reinecke [1996: 9] *“(t)he work-world in a fast changing information age demands workers who can continually self-correct and adapt to new directions...”* Transformasie as ‘n rigtingverandering, kan ook met die *“grow and die principle”* van transformasie soos vermeld in par. 2.4.1, in verband gebring word. Indien departementele werksaamhede byvoorbeeld volgens hierdie beginsel in die rigting van agteruitgang beweeg, kan transformasie as ‘n rigtingverandering bewustelik in die rigting van vooruitgang geverg word.

Transformasie as ‘n rigtingverandering kan ook in verskillende soorte transformasie manifesteer en met behulp van verskillende soort transformasie te weeg gebring word. Transformasie as regstellende aksie kan byvoorbeeld dui op ‘n rigtingverandering tussen die vorige en nuwe bedeling na 1994, binne die raamwerk van politieke transformasie in Suid-Afrika. Vervolgens word transformasie as regstellende aksie bespreek.

2.4.4 TRANSFORMASIE AS REGSTELLENDE AKSIE

Transformasie as ‘n rigtingverandering manifesteer in transformasie as regstellende aksie. Met transformasie as regstellende aksie is die rigtingverandering vanaf ‘n apartheidsbeleid na ‘n integrasiebeleid, waar verskillende rasse in instellings geïntegreer word.

Sommige mense is van mening dat hierdie rigtingverandering een van die mees omstrede beleidsrigtings van die regering van die dag sedert 1994 beskou kan word [Volksblad, 12 Julie 2002: 8]. Sommige verskil egter van hierdie standpunt, want volgens Dikeni in [Moos 2002: 11] het regstellende aksie in Suid-Afrika, ondanks die jare, wat dit toegepas word, steeds verskillende betekenisse vir verskillende mense. Hieroor bestaan meningsverskille, want vir sommige politici het regstellende aksie slegs ten doel om ongelykhede, wat apartheid meegebring het, reg te stel. Vir aktiviste is die doel daarvan straf en vergelding, wat in reaksie hierop as vergelding en omgekeerde rassisme ervaar kan word [Kriel 2002: 17].

Regstellende aksie is ‘n element van transformasie en is deel van ‘n breër transformasieproses. Ongeregtighede van die verlede behoort hierdeur reggestel te word [Miscke 2000: 4]. Transformasie as regstellende aksie is vir sommige ‘n emosionele aangeleentheid [Schlemmer 1996: 15]. ‘n Mening is ook dat regstellende aksie tot ‘n dogma verhef word indien regstellende aksie onverbiddellik, rigied en sonder die nodige diskresie en sensitiwiteit nagestreef word. Regstellende aksie is ‘n ingewikkelde, sensitiewe aangeleentheid. Deur regstellende aksie dogmaties en polities-dienstig, sonder

die nodige diskresie en sensitiwiteit na te streef, kan tot gevolg hê dat benadeeldes vir transformasie as regstellende aksie negatief ervaar [Volksblad, 12 Julie 2002: 8].

Een van die deurlopende temas in toesprake van president Mbeki is dat blanke ingesetenes bereid moet wees om vir ‘n veranderende openbare- en private sektor in ‘n veranderde Suid-Afrika op te offer, sodat die arbeidsprofiel tot op bestuursvlakke volgens die bevolkingsamestelling getransformeer kan word [Giliomee 1998: 11]. Dikeni in [Moos 2002: 11] is egter van mening dat regstellende aksie geskrap behoort te word, omdat dit volgens hom nie daarin slaag om ongelykhede reg te stel nie. In hierdie opsig vermeld Kuiper in Berkhof *et al.* [1970: 136] *“...wie voor gelijkheid vecht, stridt tegen windmolens.”*

Volgens Moos [2002: 11] is dit onverstaanbaar dat Suid-Afrika steeds ‘n beleid het, wat voorkeur aan groepe op grond van ras gee, want rasseklassifikasie was juis ‘n onaanvaarbare apartheidsmaatreël. Vir Landsberg [2002: 17] het regstellende aksie een doelwit en dit is om te vergoed vir diskriminasie van die verlede. As bonus bied regstellende aksie volgens hierdie outeur, die geleentheid vir wit Suid-Afrikaners om by die heropbou van die land saam met swart mense betrokke te raak. Daarom glo hy aan die grondliggende noodsaaklikheid en verdienste van regstellende aksie.

Volgens Kriel [2002: 17] het regstellende aksie meer voordele as nadele. Volgens hierdie outeur maak regstellende aksie ekonomiese sin. Diversiteit in die werkplek en tydens beraadslagings het die voordeel dat nuwe insigte verkry en beter besluite geneem kan word, wat weer lei na doeltreffendheid. Wanneer regstellende aksie egter ondeurdag toegepas word, kan die blanke werkerskorps demoraliseer word. Regstellende aksie kan ook as nadelig beskou word, indien regstellende aksie beskou sou word as die aanstelling en bevordering van die een persoon bo ‘n ander, nie op grond van meriete nie, maar op grond van ras.

Volgens Miscke [2000: 4] handel transformasie egter nie slegs of personeel in openbare instellings demografies en polities korrek getransformeer is nie, maar of die werksaamhede van openbare instellings en stelsels, soos ‘n onderwysstelsel, inhoudelik getransformeer en verbeter word. Die doel is om verbeterde dienslewering en onderwys aan almal te bied. Vir maatskappye in die private sektor behoort transformasie nie net ‘n doelgerigte strewe na gelyke indiensneming te beteken nie. Dit beteken hopelik dat simboliese aanstellings van swart werknemers in hoogs besoldigde, maar wesenlik betekenislose poste, ter wille van die skyn uitgeskakel word.

Dit beteken dat maatskappye, wat opleiding, nuwe strukture en die nakom van maatskaplike verpligtinge betref, omvorm word sodat ‘n betekenisvolle bydrae vir die totstandkoming van ‘n nuwe samelewing gelewer kan word. Die keuse vir die toepassing van transformasie as regstellende aksie, kan moontlik op minstens twee alternatiewe berus. Die een is ‘n ongewenste fasade van transformasie, wat bloot op ‘n koppetellery berus. Die ander is volkome transformasie van elke faset van die Suid-Afrikaanse samelewing, sodat vir die nageslag ‘n beter Suid-Afrika geskep kan word [Miscke 2000: 4].

Transformasie as regstellende aksie kan ook gepaard gaan met transformasie as herstrukturering, om as deel van politieke transformasie onder meer politieke strukture en staatsdepartemente te herstruktureer.

2.4.5 TRANSFORMASIE AS ‘N HERSTRUKTURERING

Herstrukturering verwys na die herrangskikking van die organisasiestruktuur van openbare instellings, wat met ‘n bepaalde doel behoort te geskied. Herstrukturering behoort met ‘n bepaalde doel te geskied, sodat die struktuur nie slegs verander word, sonder dat die doel daarvan bereik word nie. Die doel van herstrukturering kan wees, om by veranderende omstandighede in ‘n tydperk van transformasie aangepas kan word [Marais 1980: 14].

Die doel van herstrukturering kan ook deel van ‘n transformasieproses vorm om instellings deur personeelvermindering af te skaal [Gouillart & Kelly 1995: 94]. Volgens laasgenoemde outeurs *“...restructuring has long been mistaken for transformation itself.”* Daarom behoort transformasie nie met herstrukturering gelyk gestel te word nie omdat transformasie meer as slegs herstrukturering behels.

In hierdie verband handhaaf Marais [1980: 14] die standpunt dat daarteen gewaak behoort te word om nie met die doel van transformasie tred te verloor nie. Die moontlikheid bestaan dat met die doel van transformasie tred verloor kan word indien herstrukturering as ‘n doel opsigself en slegs ter wille van herstrukturering geskied. Indien dit wel die geval sou wees, bestaan die moontlikheid dat die doel met transformasie moontlik nie bereik word nie, indien niks meer as die struktuur verander het nie.

Volgens laasgenoemde outeur is herstrukturering in die verlede soms as die alles oorheersende oplossing benut om by veranderende omstandighede aan te pas. Dit is waarskynlik omdat dit ‘n sigbare en bewysbare vorm van vernuwing is. Dit mag bepaald so wees, maar is nie sonder uitsondering so nie, omdat transformasie as herstrukturering, met ‘n denke en gesindheidstransformasie gepaard behoort te gaan. Daarom behoort transformasie as herstrukturering nie in isolasie benader te word nie. Met verwysing na vernuwing, kan transformasie as vernuwing, as ‘n volgende soort transformasie beskou word.

2.4.6 TRANSFORMASIE AS VERNUWING

Een van die voordele van transformasie is dat dit by uitstek geskik is vir vernuwing [Spies 1995: 23]. Vernuwing is soos herstrukturering ‘n komponent van transformasie. Transformasie as ‘n vernuwingsproses is ingrypend, afhangende van die aard en omvang daarvan [O’Connor 1998: 7].

Transformasie as herstrukturering, sonder die nodige vernuwing het selde die gewenste uitwerking, indien owerheidswerksaamhede nie daardeur verbeter word nie. Daarom is transformasie as vernuwing noodsaaklik, want vernuwing is die invoer van nuwe aspekte met die oog op die verbetering van owerheidswerksaamhede [Marais 1980: 14].

Abedian in [Gunning 2001: 7] is van mening dat ontwikkeling deur vernuwing in die staatsdiens nie deurgaans sistematies geskied nie. Indien transformasie nie sistematies bestuur word nie, kan die implikasie onder meer wees dat byvoorbeeld tikmasjiene deur rekenaars vervang word, sonder dat personeel daarvoor opgelei en met nuwe kennis en vaardighede toegerus word. Volgens Gouillart & Kelly [1995: 7]"*...(r)enewal is about investing individuals with new skills and new purposes.* Daarom behoort vernuwing as deel van 'n transformasieproses sistematies bestuur te word [De Villiers 1995: 20].

Volgens Fourie in [O'Connor 2003: 5] kan transformasie as vernuwing vir instellings van waarde wees, sodat toonaangewendheid verkry of gehandhaaf kan word. Vernuwing behoort ook gepaard te gaan met die vernuwing van denke in die staatsdiens [Rapport, 1 September 1996: 8]. Daarom kan transformasie as regstellende aksie moontlik deur nuwe toetreders tot die staatsdiens terselfdertyd tot transformasie as vernuwing bydra. Transformasie as vernuwing behoort egter nie as bedreiging van 'n bestaande orde beskou te word nie, omdat transformasie die ontvanklikheid van moontlik andersdenkendes se idees kan verg. Die ontvanklikheid vir nuwe idees word geverg, sodat die toekoms deur transformasie vernuwend tegemoet gegaan kan word [Bylae tot die Volksblad, 2000: 4]. Daarom kan transformasie as vernuwing ook verband hou met 'n denke en gesindheidstransformasie.

2.4.7 DENKE- EN GESINDHEIDSTRANSFORMASIE

Die geskiedenis wys daarop dat transformasie in 'n land soos Suid-Afrika in ooreenstemming met filosofiese denkrigtings, wat eeue gelede reeds geopper is, kan

ontstaan. Die Britse denker John Lock (1632-1704) het byvoorbeeld verklaar dat ‘n regering net die bewind kan voer, met die ondersteuning van onderdane. Indien onderdane nie die regering steun nie, kan die regering omver gewerp word [De Klerk 1977: 334; 335].

Uit die voorafgaande historiese terugblik kan afgelei word dat hierdie denkrigting, hoe eenvoudig ook al, ‘n basis vir politieke transformasie kan bied. In Suid-Afrika het die meerderheid ingesetenes, afgesien van geen stemreg nie, nie die denk- en beleidsrigting van apartheid van die destydse Nasionale Party regering ondersteun nie. Hierdie denkrigting het transformasie vereis. Daarom het ‘n regeringsoorname deur die ANC met gepaardgaande politieke transformasie geskied. Politieke transformasie het transformasie as rigtingverandering tot gevolg gehad, gepaardgaande met transformasie as herstrukturering sodat apartheidsinstellings, in ooreenstemming met die beleid van die regering van die dag getransformeer kon word. Hiermee saam het ook transformasie as regstellende aksie gevolg.

Transformasie van denke kan vereis dat verwysingsraamwerke moontlik verander behoort te word en dat groei of ontwikkeling, op grond daarvan kan geskied Volgens Gouillart & Kelly [1995: 7] *"...reframing is the shifting of the (institutions) conception of what it is and what it can achieve. Revitalization is about igniting growth, by linking the (restructured institution) to the environment."*

Transformasie van denke kan ook die verandering van denkpatrone noodsaak, omdat, negatiwiteit in beginsel in positiewe denke omvorm kan word. Transformasie van denke is ook noodsaaklik, omdat ‘n bepaalde denkpatroon sogenaamde *“vir- en teen denke”* tot gevolg kan hê [Neethling 1996: 15]. Indien hierdie teenoorstellende denkpatroon op transformasie van toepassing gemaak sou word, bestaan die moontlikheid dat diegene met hierdie denkpatroon slegs vir of teen transformasie kan wees. Persone kan byvoorbeeld teen transformasie wees, omdat hulle in beginsel skepties teenoor die bedoeling van die regering van die dag in terme van transformasie kan wees. Daarenteen

kan sommige ondersteuners ten gunste van transformasie wees, weens die politieke lojaliteit teenoor die regerende party van die dag.

Transformasie van denke is ook noodsaaklik, omdat nuwe en veranderende denkrigtings mettertyd kan ontstaan, wat vir die moontlikheid van transformasie inag geneem behoort te word. Volgens De Klerk [1977: 336] het sewentiende eeuse wysgere byvoorbeeld reeds die waarde van ‘n logiese denkwyse en van wetenskaplike kennis, wat sistematies deur logiese redenasie opgebou is, beklemtoon. Hulle het reeds daarop gewys dat denke ‘n veranderende invloed op politiek en die wyse waarop ‘n land geregeer word, kan uitoefen. Rasionaliste van die agtiende eeu wou opvattinge van die tyd aan die toets van die rede onderwerp om die samelewing te omvorm, hervorm of te transformeer. Hulle was wysgere en propagandiste, wat ‘n kritiese ingesteldheid by ingesetenes wou kweek en wat uiteindelik tot die gewenste verandering/transformasie sou kon lei. Hierdie denkers het as die denkers van die verligting bekend gestaan en kon in ‘n sekere sin in daardie tyd as andersdenkende radikale beskou word [De Klerk 1977: 336].

Daarom is dit van belang dat ‘n regering insluitend openbare funksionarisse nie tred met denke veranderings en gepaardgaande wetenskaplike ontwikkeling behoort te verloor nie. Dit is noodsaaklik, omdat denke veranderings tot transformasie vanuit die gemeenskap kan lei, wat nie noodwendig by die regering van die dag ontstaan of geïnisieer is nie.

Saam met transformasie van denke, gaan ook transformasie van gesindhede gepaard. Verandering en transformasie van denke en gesindhede is van kardinale belang vir onder meer samewerking, weens die bevordering van voortreflike menseverhoudinge. Transformasie van denke kan daartoe bydra om anders te dink en op te tree. Werknemers kan byvoorbeeld voortreflike gesindhede oor multi-kulturele grense openbaar en lojaal teenoor ‘n bewindhebbende politieke party wees, maar kan swak gesindhede weens dislojaliteit in die werkomgewing openbaar, deur bloot nie om te gee nie. Voorbeelde van implikasies van swak gesindhede, gepaardgaande met ‘n gebrek aan ‘n voortreflike werksetiek, is lae produktiwiteit, vermorsing van beperkte fondse, weens byvoorbeeld ‘n

lukrake houding van kan nie omgee nie [Volksblad, 7 Oktober 1995: 1]. Daarom is transformasie van gesindhede noodsaaklik in die werkomgewing sodat dienslewering aan die gemeenskap onder meer drasties verbeter kan word.

Die dilemma is dat die klem dikwels op realiteite in Suid-Afrika soos rassisme, plaasaanvalle, motorkapings en verkragtings geplaas word. Met die gevolg dat dade van welwillendheid en voorbeelde van transformasie van gesindhede nie altyd waardeer of uitgelig word nie. ‘n Voorbeeld van dade van erkenning van voortreflike wedersydse gesindhede is waar Dr. Nkumeleni, die enigste swart ortodontis op daardie tydstip in die land, sy dankbaarheid teenoor twee van sy blanke onderwysers betoon het, deur hulle op ‘n bootreis te neem om dankie te sê. Gebare van dankbaarheid en die goeie menseverhoudinge wat uit sulke dade spruit, gee moed vir transformasie van gesindhede vir die toekoms [Volksblad, 27 Januarie 2001: 6].

Die ideaal is egter dat verskillende soorte transformasie tot wedersydse voortreflike gesindhede teenoor ingesetenes, die regering van die dag en teenoor daaglikse werksaamhede behoort by te dra. Politieke transformasie kan onder meer tot ‘n verandering of transformasie van gesindhede bydra, afhangende van die beleidsrigtings wat gevolg word. Gesindheidsverandering tussen politieke partye kan ook daartoe bydra dat samewerkingsooreenkomste tussen politieke partye gesluit word. Afgesien van die transformasie van gesindhede, bestaan daar ook kulturele transformasie.

2.4.8 KULTURELE TRANSFORMASIE

Kulturele transformasie vind binne die raamwerk van transformasie oor tydperke plaas. Volgens Venter [1968: 2] is dit omvangryk, kompleks en strek oor beskawings. Daarom het kulturele transformasie ‘n invloed op verskillende soorte transformasie en omgekeerd. Vir die doeleindes van die geskrif word die invloed van verskillende kulture op transformasie weens die omvangrykheid daarvan, nie uitgelig nie. Dit is egter van belang om daarvan kennis te neem, omdat die mate waarin verskillende kulture deur vooruitgang

en ontwikkeling getransformeer word, of tot transformasie deur vooruitgang en ontwikkeling kan bydra, as aanduiding van die ontwikkelingspeil en welvarendheid van ingesetenes van ‘n land kan dien.

Met kulturele transformasie kan daar ook na transformasie van die organisatoriese kultuur van ‘n instelling verwys word. Vir die doeleindes van die geskrif word daar by hierdie benadering tot kulturele transformasie volstaan. Organisatoriese kultuur verwys onder meer na “… *the habitual way of doing things”* [Drennan 1992: 12]. Kulturele transformasie kan impliseer dat die wyse waarop sommige openbare funksionarisse werksaamhede verrig, kan moontlik transformasie verg, sodat dienslewering onder meer verbeter kan word.

Volgens Coetzee in [Horn 1997: 8], is die verandering wat instellings in die jare negentig ondergaan het, ‘n kultuurverandering van werknemers. Hierdie kultuurveranderinge is ingrypend van aard en behoort met sensitiwiteit bestuur word. ‘n Voorbeeld van kultuurveranderings, is waar opleiding deur die owerheid en tersiêre instellings in ‘n multi-kulturele opset geskied. Volgens Kok [1997: 2] is voortreflike multikulturele onderrig, ‘n toenemende en veranderende vraag na opleiding en ontwikkeling, regstellende aksie en beweging in die rigting van nouer samewerking met die privaat sektor, deel van ‘n instelling se kulturele transformasieproses. Transformasie behoort egter te geskied op die grondslag dat standaarde en verandering voorwaardes vir mekaar is. Daarom het hierdie transformasie onder meer volgens Fourie in [O’Connor 2003: 5] ten doel om ’n nie-seksistiese en multi-kulturele, veeltalige gemeenskap te bou.

Volgens Tucker in [Ramogale 1998: 9] behoort kulturele transformasie op ‘n waardestelsel gebaseer te word. Die doel daarvan is om voortreflike onderwys, vaardighede en werk-etiek op ’n waardestelsel te fundeer. Indien die strewe van openbare funksionarisse onder meer uitnemendheid sou wees, kan doeltreffendheid moontlik daarop volg. Al sou openbare funksionarisse reeds oor die vaardighede beskik, behoort hulle werkstyl, ‘n bevestiging van hulle waardestelsel te word, sodat die wyse waarop

owerheidswerksaamhede uitgevoer word, van uitnemendheid kan getuig. Die Westerse kultuur van uitnemendheid is onder meer gegrond in die Christelike geloof. ‘n Waardestelsel, gepaard met ‘n sin vir ‘n morele stryd teen korrupsie, diefstal en bedrog, kan as ‘n bron vir kulturele transformasie van ‘n instelling benut word [Ramogale 1998: 9].

2.4.9 EKONOMIESE TRANSFORMASIE

Ekonomiese transformasie geskied nie in isolasie nie en kan deur internasionale veranderinge beïnvloed word. Ekonomiese transformasie van ‘n land met belange in Suid-Afrika kan moontlik ‘n gevolg wees van internasionale ekonomiese toestande, wat tot ekonomiese vooruitgang of agteruitgang in Suid-Afrika aanleiding kan gee. ‘n Voorbeeld vanuit die 18 de eeu, is waar ekonomiese agteruitgang in Nederland ook tot ekonomiese agteruitgang in terme van hulle handelsbelange in Suid-Afrika aanleiding gegee het.

Nederlandse onderdane het in die agtiende eeu die Verenigde Oos-Indiese Kompanjie in Suid-Afrika bestuur. Op ekonomiese gebied was die agtiende eeu ‘n periode van agteruitgang vir Nederland. Die handel het verswak weens toenemende mededinging van ander Europese lande en Brittanje. Vis en skeepsbouwerwe het sodoende in Nederland agteruit gegaan. Die handel met die Ooste was van besondere belang, maar mededinging van veral Brittanje en Frankryk asook korrupsie van amptenare van die Verenigde Oos-Indiese Kompanjie het ‘n nadelige uitwerking ook vir die Kompanjie in Suid-Afrika gehad. Die Kompanjie het agteruitgegaan, met die gevolg dat geen dividende na 1782 meer aan aandeelhouers uitbetaal is nie. [De Klerk 1977: 330]. Daarom kan ekonomiese transformasie van ‘n land met handelsbelange in Suid-Afrika, moontlik tot ekonomiese vooruitgang of agteruitgang op ‘n spesifieke sektor in Suid-Afrika aanleiding gee.

Volgens Gutierrez in [Swart 1996: 15] behoort transformasie binne begrip van ‘n omgewing vir volgehoue ekonomiese groei geskied. Dit beteken dat die spreekwoordelike gans wat die goue eiers lê, nie geslag mag word nie. Hiermee word

bedoel dat indien instellings in die privaatsektor weens onder meer stakings en lae produktiwiteit nie mededingend kan wees nie, kan ‘n markaandeel in internasionaal mededingende markte verloor word. Gevolglik bestaan die moontlikheid dat ‘n instelling genoodsaak kan wees om by wyse van herstrukturering personeelvermindering toe te pas. Die implikasie hiervan kan wees dat werkloosheid en maatskaplike vraagstukke soos armoede kan toeneem, veral in gebiede waar nywerhede ‘n wesenlike invloed op die plaaslike ekonomie uitoefen.

Daar behoort egter ingedagte gehou te word, dat ekonomiese transformasie, weens die agteruitgang element daarvan, deur politieke partye benut kan word, sodat die leemtes en nie noodwendig die sukses of vooruitgang, wat met ekonomiese transformasie behaal kon word, beklemtoon kan word. In hierdie verband was ‘n parlementslid van die destydse Demokratiese Party van mening dat die nuwe orde (post-1994) tot op daardie stadium (2001) nie die nodige transformasie op ekonomiese gebied of maatskaplike vlak kon laat plaasvind nie [Jankielsohn 2001: 10]. Daarom kan ekonomiese transformasie ‘n bron vir debatvoering wees. Dit kan vereis dat die tersaaklike feite vir bewysplase van standpunte bekom behoort te word sodat opbouende voorstelle vir die regering van die dag geopper kan word. Ekonomiese transformasie hou ook verband met tegnologiese transformasie sodat mededingendheid gehandhaaf kan word.

2.4.10 TEGNOLOGIESE TRANSFORMASIE

Tegnologiese en ekonomiese transformasie hou verband, want nuwe uitvindings kan tot die ekonomiese opbloei en ekonomiese transformasie van ‘n land aanleiding gee. Die voordeel van tegnologiese transformasie is dat die Suid-Afrikaanse regering nie op alle vlakke van transformasie eers die spreekwoordelike wiel hoef uit te vind nie, omdat tegnologiese ontwikkeling benut kan word, wat reeds in ander wêreldmoondhede ontwikkel is.

‘n Voorbeeld waar ekonomiese transformasie met tegnologiese transformasie oor internasionale grense in verband gebring kan word, kan uit die geskiedenis bekom word.

Volgens De Klerk [1977: 326-328] het destydse boere teen 1700 in Brittanje net soos tradisionele Afrika-boerdery in 2004, verouderde tradisionele bewerkingsmetodes gebruik. Voedsel is hoofsaaklik geproduseer vir ‘n eie bestaan. Met die ontwikkeling van stedelike samelewings het ‘n toenemende vraag na landbouprodukte ontstaan. Dit het die moontlikheid van wins ingehou. Gevolglik het transformasie in die 18de eeu op landbougebied ingetree [De Klerk 1977: 326-328]. Vanaf die voorafgaande uiteensetting uit die geskiedenis kan afgelei word dat daar nie by tradisie ten koste van vooruitgang by volstaan behoort te word nie. Indien daarby volstaan sou word, kan transformasie op ‘n spesifieke gebied belemmer word.

Vanuit die geskiedenis kan ook verdere voorbeelde van transformasie uitgelig word. Die doel is om aan te toon, watter ontwikkeling moontlik transformasie tot gevolg gehad het. Volgens De Klerk [1977: 326-328] het die uitvinding van prosesse om yster te smelt (1709 en 1760) en te rol (1783) dit moontlik gemaak om meer doeltreffende masjinerie, insluitend ysterbrûe en ysterskepe te vervaardig. Die uitvinding van die stoommasjien (1712) en die verbetering daarop (1769-1782) het perde, wat masjiene aangedryf het vervang. Stoomskepe en stoomtreine is vervaardig. Dit het ‘n transformasie in die vervoerbedryf laat ontstaan. In die negentiende eeu het die industriële omwenteling momentum gekry en het Brittanje geleidelik van ‘n landbouland na ‘n nywerheidsland getransformeer. Hierdie transformasie het ‘n ingrypende invloed op die hele gemeenskap en beskawingsontwikkeling, insluitend op Suid-Afrika gehad. Transformasie in die vervoerbedryf het weens tegnologiese ontwikkeling daartoe bygedra dat lande soos Suid-Afrika makliker bereik kon word. Dit het byvoorbeeld gelei tot ‘n politieke/administratiewe verandering deur kolonialisering en verowering van die Kaapkolonie in Suid-Afrika in 1795. Kolonialisering het weer ‘n nuwe politieke era vir Suid-Afrika meegebring [De Klerk 1977: 326-328].

Volgens van Zyl in [Van Eeden 2000: 14] bepaal tegnologie die aard en omvang van tegnologiese uitvindsels en mededingendheid. Tegnologiese transformasie kan daartoe bydra dat die owerheid onder meer tegnologie kan benut, sodat indiensopleiding tegnologies getransformeer kan word, deurdat opleiding nie deurgaans tyd en

plekgebonde hoef te wees nie. Die voordeel hiervan is dat opleidingskoste, tyd en energie bespaar en opleiding bespoedig kan word. Sodoende kan openbare funksionarisse in ‘n korter tydsbestek die kennis en vaardighede bekom, wat transformasie moontlik kan verg.

Tegnologiese transformasie hou ook verband met maatskaplike transformasie en maatskaplike transformasie weer met politieke- en ekonomiese transformasie. Daarom word maatskaplike transformasie volgende onder die loep geneem.

2.4.11 MAATSKAPLIKE TRANSFORMASIE

Uit die geskiedenis in internasionale verband kan geleer word dat ekonomiese transformasie weens vooruitgang en ontwikkeling, maatskaplike vraagstukke kan meebring, wat maatskaplike transformasie verg. Die geskiedenis wys ook daarop dat maatskaplike transformasie onder meer politieke transformasie kan verg omdat maatskaplike transformasie deur politieke transformasie te weeg gebring kan word. Hierdie tendense in die geskiedenis kan ook op maatskaplike transformasie in ‘n Suid-Afrikaanse owerheidsbestel van toepassing gemaak word.

Volgens De Klerk, [1977: 328-331] het politieke transformasie onder meer maatskaplike transformasie in die 18de eeu in Frankryk tot gevolg gehad. Politieke transformasie deur die Franse Rewolusie het tot maatskaplike transformasie bygedra, want kleinboere se armoede kon verlig word omdat feodale voorregte afgeskaf en die vryhede van kleinboere sodoende vergroot kon word.

Alhoewel tegnologiese transformasie tot die uitbrei van handelsbelange en transformasie van die samelewing kon bygedra het, het dit nie altyd maatskaplike transformasie op alle terreine van die samelewing te weeg gebring nie. In die 18de eeuse Britse samelewing was daar ‘n kloof tussen die klein regerende elite en die massa. Die elite was geletterd en gekultiveerd, behalwe die vroue uit die hoër klasse het weinig opvoeding geniet en was soms feitlik ongeletterd. Vir ingesetenes uit die laer klasse was dit nie so maklik om hulle eie posisie te verbeter nie. Armoede in Brittanje het met misdaad en morele verval

gepaard gegaan, want dronkenskap het dikwels voorgekom en misdaad was veral in stede algemeen. Die owerheid het egter misdadigers in daardie tyd swaar gestraf en openbare teregstellings is gereeld gehou om ingesetenes van misdaad af te skrik. Ook in Nederland was die posisie van laer klasse soms haglik, maar beter as in Frankryk, wat meer drukkende belasting en minder vryhede geniet het [De Klerk 1977: 328-331].

Teen hierdie agtergrond kan afgelei word dat daar ‘n verband tussen maatskaplike transformasie, in verhouding tot politieke en ekonomiese transformasie kan bestaan. Indien hierdie verhouding op ‘n Suid-Afrikaanse owerheidsbestel van toepassing gemaak word is die volgende bevind. Volgens Khumalo [2000: 2] het die verslag, *“Winners and Losers: South Africa’s changing income Distrubution in the 1990’s,”* getoon die gaping tussen die rykste 10% van die swart elite se inkomste met gemiddeld 17% gestyg het, terwyl die armste 40 % van swart huishoudings se inkomste met 21% gedaal het [Khumalo 2000: 2].

Hiervan kan afgelei word dat politieke transfomasie ‘n ekonomiese/maatskaplike verbetering vir die swart middelklas meegebring het, maar dat ekonomies/maatskaplike transformasie in die laer/sosio ekonomiese klasse steeds geverg word. Met verwysing na misdaad, kan misdaad in die land moontlik met armoede in verband gebring word. Daarom behoort ‘n welsynsbeleid soos die beter versorging van die armstes onder die armes as deel van die land se beloofde transformasie te wees [Mischke 2000: 4].

2.4.12 MORELE TRANSFORMASIE

Moreel is ‘n geestelike krag wat gerig is op nastrewing van wat as reg en goed beskou word [Odendal *et al.* 1997: 678]. In die lig van hierdie betekenis is morele transformasie ‘n rigtingverandering vanaf iets wat die gemeenskap as sleg of verkeerd beskou, in die rigting van, wat as goed en reg beskou word.

Mbeki in [Jordaan 2001: 15] het na morele transformasie verwys as die *“RDP of the Soul”* en Steve Biko as die transformasie van die menslike gees. Morele transformasie is

noodsaaklik, want sommige mense is van mening dat ingesetenes in Suid-Afrika insluitend openbare funksionarisse ‘n morele laagtepunt bereik het. Hierdie verval is sigbaar in die hoë vlak van misdaad en geweld. Daar is verskeie redes vir hierdie morele verval. Daar is die historiese redes met hul oorsprong in die apartheidstelsel. In hierdie tydperk is wetgewing toegepas, wat gelei het tot die afbreek van gesinstrukture, wantroue tussen mense en ‘n verwronge ras-georiënteerde ekonomiese orde [Jankielsohn 2001: 10].

Afgesien van vooruitgang en ontwikkeling wat in die Apartheidsera (vanaf 1948-1994) plaasgevind het, het die apartheidsbeleid inderdaad ‘n kultuur van armoede, misdaad, onverdraagsaamheid, korrupsie en magsmisbruik bevorder. Daarom word morele herstel in die nuwe orde (na 1994) bepleit, sonder om partypolitiek daarvan te maak [Volksblad, 26 Oktober 1998: 8].

Ander is van mening dat die regering wel erns oor morele transformasie openbaar vir die morele opbou van die land [Volksblad, 2 November 2000: 8]. Mandela in [Waldner 1998: 6] het onder meer te velde getrek teen geweldenaars, nie betalers van dienstegeld, en selfverrykers in verantwoordelike posisies. Lae morele waardes vergestalt in die minagting vir menselewens en eiendom, gebrek aan respek , onwettige selfverryking en ander vorme van misdaad [Volksblad, 2 November 2000: 8]. Volgens Mbeki in [Waldner, 1998: 6] behoort elkeen aangemoedig te word om ‘n stryder vir morele vernuwing te wees.

Holomisa in [Waldner 1998: 6] het vermeld dat almal in Suid–Afrika ‘n plig teenoor morele opbou vir morele transformasie het. Daarom verdien die regering die steun van elke Suid-Afrikaner sodat morele verval gestuit kan word. Zuma in [Volksblad, 2 November 2000: 8] het beklemtoon dat godsdienstiges behoort saam te werk sodat geestelike en morele heropbou inslag sal vind.

Weens die noodsaaklikheid van morele transformasie het die regering van die dag die inisiatief geneem en het politieke leiers en geestelike leiers ‘n gedragskode onderteken,

wat hulle tot ‘n streng morele dissipline van edel verpligtinge verbind. Landsburgers het ook die geleentheid gehad om as individue of in groepe voor 28 Januarie 1998 voorstelle aan die Nasionale forum vir Godsdienstige Leiers [NFGL] te stuur. Integriteit, eerlikheid, goedertrou, onpartydigheid, deursigtigheid, toerekenbaarheid, geregtigheid, respek, vrygewigheid en leierskap tel onder die edel verpligtinge, wat die gedragskode vir die leiers neerlê. Die kode is opgestel deur die NFGL, wat bestaan uit verteenwoordigers van alle gelowe in Suid-Afrika. Mettertyd sal dit ook deur staatsamptenare onderteken word. Die gedragskode vorm deel van die NFGL se omvattende strategie om van Suid Afrika weer ‘n land van eerlike leiers en burgers te maak [Waldner 1998: 6].

Morele waardes behoort by elkeen tuisgebring en uitgeleef te word. Die waarde hiervan is dat waardes soos respek vir gesag, ‘n verantwoordelikheidsin klaarblyklik ‘n vername rol kan speel sodat daar op gebiede presteer kan word. By die Hoërskool Tsoseletso by Bloemfontein het reeds op skoolvlak ervaar, dat hierdie voorbeelde van waardes, wat bewustelik by leerders tuisgebring word, ‘n vername rol speel, waarom daar ondanks ‘n historiese agterstand, jaarliks puik presteer word [Volksblad, 2 November 2000: 8]. Vanaf die voorafgaande voorbeeld kan afgelei word dat morele transformasie, gegrond op kernwaardes moontlik ‘n verskil binne en buite owerheidsverband kan meebring, sodat verskynsels soos diefstal, korrupsie en bedrog kan afneem, en die verantwoordelikheidsin vir verbeterde prestasie en vooruitgang en ontwikkeling kan toeneem.

Vanaf die voorafgaande uiteensetting van die verskillende soorte transformasie, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die verlede, hede en toekoms vir transformasie noodsaaklik is. Daarom word die noodsaaklikheid van die verlede, hede en toekoms vir transformasie volgende bespreek, sodat verskillende standpunte en menings in hierdie verband uitgelig en vir transformasie van waarde geskat kan word.

2.5 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE VERLEDE, HEDE EN TOEKOMS VIR TRANSFORMASIE

Transformasie is op die verlede, hede en toekoms van toepassing. Die verlede, hede en toekoms kan oor verskillende politieke eras soos onder meer die apartheidsera van die verlede (voor 1994) en die na-apartheidsera (na 1994) onder ANC- bewind tot sedertdien (2004) strek. Daarom word die hede volgende bespreek, sodat aangetoon kan word, wat die bedoeling met die hede vir transformasie kan wees.

2.5.1 HEDE

Transformasie kan hoop en wanhoop in ‘n gemeenskap meebring. ‘n Mening in Suid-Afrika is dat misdaad, werkloosheid, ekonomiese agteruitgang so oorweldigend in die hede geskied, dat demokrasie, nasiebou, reg en orde slegs in geskiedenisboeke voorkom. Daarom emigreer Suid-Afrikaners vir ‘n veranderde toekoms dikwels na die buiteland. [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6]. Vir diegene dui transformasie wat reeds in die proses is om te geskied, op geen rooskleurige en hoop vir ‘n toekoms in Suid-Afrika nie. Die fokus is op die realiteit in die hede sonder om noodwendig die blaam op die regering van die dag te plaas, want regeringsinstellings gaan onder dieselfde vlaag van diefstalle gebuk. Gevolglik bring hierdie aspekte vraagstukke vir die regering mee en nie net die gemeenskap nie.

Ander meen Suid-Afrikaners deins egter te maklik terug van wat transformasie bied, weens argumente van wat kan individue aan omstandighede doen, wat volgens hulle mening, reeds hand-uit geruk het [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6]. Volgens Coetzee in [Horn 1997: 8] bied die hede vir instellings ‘n gulde geleentheid om vanuit die hede vir die toekoms te posisioneer. Posisionering vir die toekoms, impliseer nie dat die verlede nie vir transformasie noodsaaklik geag kan word nie.

2.5.2 VERLEDE

Daar is verskillende sienings oor transformasie in terme van die verlede. Volgens Van Loggenberg in [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6] sal van die verlede afskeid geneem moet word. Dit geld vir diegene wat dink aan die goeie ou dae toe hulle nog in beheer was asook diegene wat nou aan bewind is en ewe krampagtig probeer om die apartheidsverlede vir politieke gewin lewend te hou. Inagneming van die verlede is vir transformasie noodsaaklik, want volgens Fourie in [O'Connor 2003: 5] behoort instellings nie eeue oue tradisies en werkwyses ten koste van vooruitgang te handhaaf nie.

Sommige het 'n oordrewe siening dat alles wat in die verlede plaasgevind het, verkeerd was. Met so 'n benadering tot transformasie gaan die spreekwoordelike wiel herontwerp word [Schlemmer 1995: 21]. Ander fokus slegs op die verlede, met die blaam op apartheid, sonder om 'n visie vir 'n veranderde toekoms daar te stel [De Villiers 1995: 20]. Daarom behoort die klem vanaf die verlede en hede ook na die toekoms verskuif te word.

2.5.3 TOEKOMS

Volgens Rilke in [Giliomee 1997: 15] transformeer die toekoms in die mens lank voor dit gebeur. Die interpretasie hiervan is dat oor die toekoms te besin, kan iemand die aard daarvan verander. Dit is soos 'n verkleurmannetjie wat van omgewing verander en in die proses bekend is vir verandering, waar innerlike verandering uiterlik waarneembaar word, soos wat daar met 'n veranderde omgewing geharmonieer word [Rapport, 29 Maart 1998: 29]. Daarom verg suksesvolle verandering/transformasie ook om proaktief te dink, sodat daar oor 'n veranderde toekoms besin kan word.

Met terugverwysing na [par. 2.5.1] was 'n mening oor die hede, dat daar enersyds nie hoop vir die toekoms is nie, omdat die bestaande feite in die hede daarop dui dat die situasie in die land, sodanig is dat individue nie veel daaromtrent kan doen nie. Daar is

egter diegene, wat oortuig is dat ‘n veranderde toekoms in Suid-Afrika geskep kan word, terwyl ander glo dat dit hier nie moontlik is nie, maar dat ‘n veranderde toekoms wel in die buiteland geskep kan word. In hierdie verband handel dit nie om wie reg is nie, maar dat ‘n veranderde toekoms wel deur transformasie moontlik geskep kan word.

Volgens Van Loggenberg in [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6] het Suid Afrika toekomsskeppers nodig. Die skep van ‘n veranderde toekoms vir alle Suid-Afrikaners, behoort konstruktief en nie afbrekend benader te word nie. Daarom behoort respek vir erfenisse van die verlede gehandhaaf te word. Die skep van ‘n toekoms, vereis die skep van ‘n nuwe positiewe ingesteldheid jeens die owerheid en die samelewing. Indien openbare funksionarisse dienslewering in die owerheid wil transformeer, behoort hulle aktief aan ‘n veranderde toekoms in terme daarvan mee te werk. Hierdie toekomsskepping vereis ‘n spanpoging om opbouend toekomsgerig te begin dink en doen.

Toekomsskeppers behoort sekere eienskappe te openbaar, sodat transformasie te weeg gebring kan word. Direko in [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6] verwys na die voortreflike eienskappe van ‘n toekomsskepper van formaat. Dit is hoë morele standaarde, wetsgehoorsaamheid, betroubaarheid, pligsgetrouheid, verdraagsaamheid, opgevoed, geleerd, gedissiplineerd en die strewe na uitnemendheid. Elkeen behoort hulle te meet aan eienskappe van ‘n toekomsskepper, om te bepaal waar hulle te kort skiet. Openbare funksionarisse behoort ook te besin of hulle die weg van die minste weerstand wil volg deur drentelende navolgers te wees of om inisiatief aan die dag te lê, sodat owerheidsinstellings op ‘n verbeterde toekomspad gelei kan word.

Volgens Lekota in [Nieman 1995: 1] is die waarde van ‘n bewustelike strewe vir die skep van ‘n veranderde toekoms dat die gemeenskap ‘n aandeel in die skep van ‘n eie veranderde toekoms kan hê. Daarom beteken werkskepping, nie net dat buitelanders hier fabrieke kom bou nie, maar dat Suid-Afrikaners ook hul eie, unieke produkte produseer. Indien die gemeenskap nie self ingryp om ‘n beter toekoms te skep nie, kan iemand

anders dit vir hulle doen, wat nie noodwendig die toekoms is, wat die gemeenskap in gedagte gehad het nie.

Deur ‘n eie toekoms deur transformasie te skep is daar dus ‘n verskil tussen “*...controlling your own destiny or given that control to someone else”* [Kiyosaki 1998: 7]. Dit vereis aktiewe deelname aan die formeer van ‘n eie karakter, skepper van toestande en ‘n persoonlike of gemeenskaplike bestemming of respektiewelik dié van ‘n instelling [Neethling 1996: 67]. Bengu in [Vosloo 1997: 6] is van mening dat elke instelling ter wille van oorlewing en vooruitgang, self deur die troebel waters van transformasie behoort te stuur. Hierdie doelgerigte strewe na transformasie vir ‘n veranderde toekoms kan met ‘n Afrika-Renaissance in verband gebring word.

2.5.4 VERBAND TUSSEN ‘N AFRIKA-RENAISSANCE EN TRANSFORMASIE

In April 1997 het Mbeki in [Khumalo 2000: 2], *voor* die [... *(c)orporate Council on Africa* in Amerika aangekondig: *“Hulle wat oë het om te sien, laat hulle sien, Die Afrika –renaissance is met ons...”* Alhoewel die begrip Afrika-renaissance na Afrika verwys, is hierdie begrip vanuit Europa ontleen. ’n Renaissance beteken, herlewing, vernuwing of wedergeboorte. Hierdie woord is reeds in 1835 na verwys weens herlewing van antieke lettere wat begin het in Italië. Die oorsprong van die renaissance kan tot die Middeleeue asook weens tegnologiese ontwikkeling in Europa weens onder meer die uitvinding van die drukpers, teruggevoer word. Die renaissance was ‘n minderheidsbeweging van intellektuele en kunstenaars wie se sienings gerugsteun was deur politici en landhere [Green 1975: 29].

‘n Afrika–Renaissance se uitdaging is ‘n gesindheid- en morele transformasie oor die kontinent [Ramogale 1998: 9]. Daarom kan transformasie in ‘n oorkoepelende verband ‘n renaissance insluit. Suid-Afrika is een van die sleutelspelers vir ‘n renaissance vir Afrika. Werkskeppingsberade, beleggings in onderwys, algemene ekonomiese opbloei gaan nie op ‘n eie ‘n grondslag ‘n veranderde toekoms skep nie, want ‘n suksesvolle renaissance behoort ook ‘n morele renaissance (transformasie) in te sluit [Van Wyk 1998: 17]. Die

idee van ‘n Afrika-Renaissance is ‘n uitdrukking van ‘n behoefte na die strewe na uitnemendheid. Daarom impliseer die begrip Afrika Renaissance ‘n strewe na uitnemendheid op morele, opvoedkundige, politieke en ekonomiese vlak [Ramogale 1998: 9]

Volgens Direko in [Botha 2001: 9] behoort leierskap deur inagneming van bogenoemde renaissance, wat ‘n morele en gesindheidstransformasie insluit, gepaard te gaan met onder meer verantwoordelikheid, eerlikheid en harde werk, sodat doeltreffende finansiële administrasie verseker kan word. Politici en staatsamptenare behoort dienaars van die gemeenskap te wees, omdat ‘n leier nie verhewe bokant die gemeenskap behoort te wees nie. Daarom is ‘n fundamentele waardebasis vir transformasie in die gees van ‘n renaissance van kardinale belang, want die aanvaarding van verantwoordelikheid en die uitleef van toewyding is belangrik vir morele opbou en ‘n werksetiek [Botha 2001: 9].

2.6 SAMEVATTING

Daar word waarskynlik die meeste na transformasie in debatte in die dekade na 1994 verwys. Daarom is dit van belang om te weet wat dit beteken en wat daarmee bereik wil word. Sommige benader transformasie oppervlakkig en ander weer dieperliggend. Meningsvormers het terselfdertyd optimistiese of pessimistiese sienings daarvan.

Daarom is transformasie in verskillende soorte ingedeel, omdat pessimisme of weerstand nie noodwendig daarteen in beginsel is nie, maar moontlik teen die soort transformasie of wyse waarvolgens dit toegepas word. Voorbeelde van soorte transformasie is, transformasie oor tydperke, politieke transformasie, transformasie as ‘n rigtingverandering,-regstellende aksie, -herstrukturering, -vernuwing, kulturele transformasie, tegnologiese transformasie, denke- en gesindheidstransformasie, ekonomiese transformasie, maatskaplike- en morele transformasie.

Transformasie oor tydperke is die omvattendste soort transformasie en strek oor internasionale grense. Gevolglik is ander soorte transformasie soos politieke,-

tegnologiese- en ekonomiese transformasie daarin vervat. Daarom hou die verskillende soorte transformasie ook verband. Politieke transformasie kan byvoorbeeld transformasie van gesindhede noodsaak en meebring. Tegnologiese transformasie en ontwikkeling kan weer ekonomiese en maatskaplike transformasie te weeg bring.

Daar is ‘n verband tussen transformasie en ander verskynsels soos diefstal en korrupsie. Hierdie verskynsels kan ‘n bepaalde soort transformasie soos morele transformasie verg of op die morele verval van ingesetenes dui. Morele verval weens misdaad kan moontlik op die noodsaaklikheid van ekonomies/maatskaplike transformasie dui sodat werkloosheid, armoede kan elimineer en misdaad as gevolg van armoede moontlik bekamp kan word. Laasgenoemde verskynsels kan ook moontlik politieke transformasie vereis, indien ‘n voormalige regeringsbeleid moontlik tot armoede van gemeenskappe kon bygedra het. Daarom strek transformasie oor die verlede, hede en toekoms, sodat ‘n veranderde en verbeterde toekoms geskep kan word. Transformasie hou ook met ‘n Afrika–Renaissance verband, sodat Suid-Afrika as deel van die vasteland opgebou, verander en transformeer kan word.

HOOFSTUK DRIE

PERSEPSIES VAN TRANSFORMASIE

3.1 INLEIDING

In die voorafgaande Hoofstuk van hierdie geskrif is verskillende standpunte en benaderings, asook soorte transformasie in perspektief uiteengesit. Persepsies van transformasie hou verband met transformasie in perspektief, omdat menings en standpunte oor transformasie op persepsies van transformasie gebaseer kan word.

In hierdie Hoofstuk word die betekenis van persepsies verklaar om te verduidelik, wat daarmee in terme van transformasie bedoel word. Persepsies van transformasie word in hierdie Hoofstuk uiteengesit weens die impak wat dit onder meer op benaderings tot transformasie ook in die hieropvolgende Hoofstukke kan uitoefen. Om hierdie rede word persepsies van verskillende soorte transformasie uitgelig, sodat voorbeelde daarvan in terme van verskillende soorte transformasie gespesifiseer kan word.

Die doel daarvan is om aan te toon dat daar ‘n verskil tussen die werklikheid en persepsies van die werklikheid kan wees, omdat dit nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie. Dit is egter op grond van persepsies dat individue kan reageer en optree en waarop besluite in terme van transformasie gebaseer kan word. Daarom is dit noodsaaklik om te bepaal wat dit beteken, asook wat die invloed daarvan op transformasie is.

In hierdie Hoofstuk word daarop gewys dat persepsies onder meer op vooropgestelde idees kan berus. Dit kan daartoe lei dat transformasie op grond van vooropgestelde idees benader kan word. Daarom kan verskillende persepsies van transformasie bepaal op watter wyse transformasie benader kan word. Verder word ook verklaar waarom persepsies tot ‘n verwronge beeld van die mislukkings van transformasie aanleiding kan

gee, asook wat die onregverdige impak daarvan vir die sukses van transformasie vir die regering kan inhou. Daar word ook aangetoon in watter mate dit daartoe kan bydra dat die sukses en mislukkings van transformasie in perspektief gestel kan word. Daarom word die betekenis daarvan volgende bespreek om te spesifiseer, wat daarmee bedoel word.

3.2 BETEKENIS EN VORMING VAN PERSEPSIES

Persepsies beteken die wyse waarop individue die wêreld of onmiddellike omgewing, sintuiglik waarneem, beskou, ervaar en interpreteer [Franklin & Terry 1982: 366]. Volgens Covey [1989: 23] is dit *"...(t)he way we see the world, not only in terms of our visual sense of sight, but in terms of perceiving, understanding, interpreting."* Dit is die wyse waarvolgens individue inligting organiseer en interpreteer [Arnold & Veldman 1986: 162]. Die gevolgtrekking is dat persepsies ook die wyses is waarop 'n omgewing of aspekte daarvan in terme van transformasie ingesien, verstaan of begryp kan word.

Persepsies is nie noodwendig 'n ware weergawe van die werklikheid nie omdat daar 'n verskil is tussen die werklikheid en persepsie daarvan [Schiffman & Kanuk 1987: 172; 173]. Die werklikheid kan vergelyk word met dit wat deur 'n kamera afgeneem word. 'n Persepsie van die werklikheid vergelyk met 'n interpretasie van 'n foto van iets in die werklikheid waarvolgens die foto verstaan of beskou kan word.

Op grond van die interpretasie daarvan, word menings gevorm. Dit is nie noodwendig 'n ware weergawe van die werklikheid nie. Die rede hiervoor is omdat mense dikwels selektief waarneem, wat hulle wil waarneem of weens veronderstellings tot gevolgtrekkings kan kom, wat nie feitlik bestaan of geverifieer is nie. Volgens Drennan [1992: 212] *"(t)heir opinions may not be the truth, but it is on their perceptions that they will be acting and responding, so you need to know what these really are."* Hieruit kan afgelei word waarom daar 'n verband tussen transformasie in perspektief, soos vermeld in Hoofstuk Twee en persepsies van transformasie bestaan. Die rede hiervoor is dat

menings en standpunte op persepsies gegrond kan word, weens die wyse waarop transformasie geïnterpreteer, verstaan en begryp kan word.

Daar word ook afgelei dat besluitneming oor transformasie op persepsies gebaseer kan word, wat nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie [Kaufman 1997: 86]. Die implikasie is dat besluitneming oor transformasie op verouderde feite of vooropgestelde idees berus kan word. Dit kan tot onakkurate besluitneming daaroor aanleiding gee.

Volgens Gordon [1983: 50] kan individue presies dieselfde aangeleentheid op verskillende wyses ervaar. Daarom is dit moontlik dat mense verskillende persepsies oor transformasie op grond van hulle ervarings kan vorm. Die voordeel hiervan is dat transformasie vanuit verskillende persepsies belig kan word. Dit kan daartoe bydra dat ‘n breër perspektief daarvan in dieselfde konteks gevorm kan word.

Persepsies van transformasie kan egter ook ‘n nadeel wees. Individue kan op grond van hulle selektiewe waarnemings, interpretasies en ervarings van transformasie, tersaaklike feite nie inag neem nie. Die rede hiervoor is dat individue selektief kan waarneem, wat hulle wil waarneem of verwag om waar te neem. Gevolglik kan ‘n eensydige beeld van transformasie of die gebied waarop transformasie betrekking het, gevorm word, wat nie ‘n ware weergawe van die werklikheid bied nie [Halloran 1978: 36]. Die implikasie hiervan kan wees dat transformasie nie in perspektief van waarde geskat kan word nie. Indien verskillende persepsies oor dieselfde aangeleentheid gevorm word, kan transformasie in perspektief gestel word.

Persepsies van transformasie kan deur ‘n proses gevorm word, waar ‘n individu stimuli selekteer, organiseer en interpreteer, sodat hierdie stimuli vir die individu betekenis het. Stimuli verwys na aspekte wat persone by wyse van hulle sintuie prikkel en aanspoor en waarop hulle kan reageer [Du Brin 1984: 57]. Persepsies impliseer dat alle stimuli nie weens selektiewe waarneming waargeneem of op gereageer word nie. Stimuli bied egter

‘n vertrekpunt vir selektiewe waarneming waarop persepsies van transformasie asook die noodsaaklikheid van transformasie moontlik gevorm kan word.

Persepsies vorm ‘n integrale deel van ‘n kommunikasieproses. Volgens Hodge & Johnson [1970: 150] is “*...(a) (c)ommunication process centered around perceptions which basically involves the assignment of meaning by an individual to the stimuli he (or she) receives from the environment*.” Daarom is persepsies van transformasie van kardinale belang, wanneer verskillende rolspelers transfomasie bespreek, asook wat daarmee bereik wil word.

Vorming van persepsies soos dié oor transformasie, is die resultaat van twee tipes insette. Eerstens is dit fisiese stimuli van die omgewing en tweedens individue se verwagtinge, motiewe en die leerproses, wat op vorige ervaring gebaseer kan word. ‘n Kombinasie van hierdie verskillende soorte insette vorm onder meer ‘n persoonlike beeld of persepsie van die wêreld of byvoorbeeld van transformasie [Schiffman & Kanuk 1987: 183]. Hiervan kan afgelei word dat die omgewing stimuli kan bied, wat kan verander omdat die omgewing kan verander. Vakwetenskappe soos Openbare Bestuur kan stimuli bied, wat weens wetenskaplike ontwikkeling van die vakgebied kan verander.

Gevolglik bied hierdie veranderlikes die moontlikheid dat persepsies oor transformasie verander kan word, soos wat die individu onder meer deur die leerproses tot ander insigte kom. Persepsies van transformasie behoort ook te verander, want verskillende persepsies van transformasie bestaan weens die verskillende kontekste waarin dit toegepas word. Die waarde hiervan is dat indien daar tot ander insigte oor transformasie gekom sou word, kan persepsies daarvan moontlik verander word. Dit impliseer dat transformasie anders beskou, interpreteer en benader kan word. Die vorming van persepsies geskied as ‘n proses. Daarom word die verskillende stadia onder die loep geneem.

3.3 STADIA VAN PERSEPSIES

Persepsies as ‘n proses bestaan uit drie stadia [Schiffman & Kanuk 1987: 184]. Dit is seleksie, organisering en interpretasie. Hierdie drie stadia is van toepassing op die vorming van persepsies van transformasie. Elkeen van hierdie stadia verleen spesifieke dimensies aan die vorming van persepsies soos dié van transformasie en dit verdien verdere bespreking.

3.3.1 SELEKSIE

Individue is selektief in watter stimuli hulle erken of op fokus, afhangende van die doel of behoeftes wat op ‘n gegewe tydstip van toepassing is. Die seleksie van stimuli soos oor transformasie, hang hoofsaaklik af van twee faktore, te wete vorige ervaring, wat verwagtinge affekteer en motiewe weens byvoorbeeld behoeftes of belange op ‘n gegewe tydstip. Motiewe kan byvoorbeeld weens behoeftes en belange op ‘n gegewe tydstip daartoe bydra om selektief te fokus [Henry 2001: 59]. Die implikasie hiervan is dat sommige stimuli waarop gefokus word, weens behoeftes en belange bewustelik uitgelug en ander stimuli van transformasie bewustelik of onbewustelik geignoreer word. Hierdie geïdentifiseerde stimuli word dan organiseer en interpreteer om ‘n betekenis aan transformasie te heg.

Verwagtinge soos byvoorbeeld oor transformasie, kan gebaseer wees op vorige ervaring of vooropgestelde idees [Schiffman & Kanuk 1987: 184]. Sommige stimuli word ignoreer en ander pertinent aan aandag gegee. Die seleksie van inligting van transformasie kan bepaal, watter aspekte van transformasie moontlik ignoreer of pertinent uitgelig word. Individue neem dikwels waar wat hulle verwag om waar te neem. Hierdie verwagtinge is gewoonlik gebaseer op wat bekend of waarmee die individu vertroud is. Verwagtinge kan lei tot ‘n verwronge beeld van transformasie, indien die individu selektief sou fokus op wat die individu verwag om waar te neem [Gordon 1983: 51; 53]. Nadat die stimuli geselekteer is, volg die organisering en interpretasie daarvan.

3.3.2 ORGANISERING EN INTERPRETASIE

Geselekteerde stimuli kan in die vorm van feite deur die vorming van ‘n geheelbeeld in ‘n sinvolle geheel georganiseer word. ‘n Persepsie van transformasie kan teen ‘n politieke/administratiewe agtergrond gevorm word deur die geselekteerde stimuli te organiseer en te interpreteer. Die doel daarvan is dat sin en betekenis aan transformasie geheg kan word, teen die agtergrond waarop transformasie van toepassing is [Szilagyi & March 1980: 72].

Die moontlikheid bestaan dat stimuli van transformasie gemanipuleer kan word. Dit is moontlik wanneer stimuli geordien kan word om by ‘n bepaalde omgewing, konteks of ‘n vooropgestelde idee van transformasie in te pas. Organisering van stimuli om in te pas by ‘n vooropgestelde idee van transformasie, kan meebring dat bewyse van die teendeel nie waargeneem word nie of onbewustelik geignoreer kan word. Die rede hiervoor is dat hierdie stimuli nie by ‘n vooropgestelde idee van transformasie inpas nie [Gordon 1984: 51]. Dit is omdat die seleksie van stimuli daartoe kan aanleiding gee dat stimuli oor transformasie waargeneem word, wat verwag om waargeneem te word [Richardson & Baldwin 1976: 164].

Uit die voorafgaande uiteensetting word afgelei dat inligting oor transformasie geselekteer, georganiseer en geinterpreteer kan word, wat in ooreenstemming met ‘n persepsie van transformasie is. Hierdie persepsie kan onder meer op vooropgestelde idees en vorige ervaring berus. Selektiewe waarneming in die lig van ‘n vooropgestelde persepsie van transformasie, kan daartoe lei dat ‘n persepsie van transformasie in ‘n spesifieke konteks nie ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie. Dit kan moontlik daartoe aanleiding gee dat die toepassingsmoontlikhede tot ‘n persepsie van transformasie beperk word.

Die toepassingsmoontlikhede van transformasie hou verband met die benaderings en soorte transformasie, omdat ‘n persepsie van transformasie tot ‘n bepaalde soort

transformasie beperk kan wees. Daarom is dit noodsaaklik om die verband tussen persepsies en benaderings van transformasie, asook soorte transformasie te bespreek.

3.4 VERBAND TUSSEN PERSEPSIES EN BENADERINGS VAN TRANSFORMASIE

Daar is ‘n verskil tussen persepsies en benaderings van transformasie omdat benaderings op persepsies van transformasie gebaseer kan word. ‘n Persepsie van transformasie kan wees, dat transformasie ‘n proses is, wat met die verlaging van standaarde en agteruitgang gepaard gegaan kan word [Coetzee 1999: 4]. ‘n Pessimistiese benadering van transformasie kan op laasgenoemde persepsies gebaseer word, want in par. 2.4.1 van hierdie geskrif is vermeld dat transformasie deur sommige mense uit die staanspoor as ‘n proses van agteruitgang en die gepaardgaande verlaging van standaarde in die openbare en privaatsektor beskou word.

Die implikasie hiervan is dat feite selektief uitgelig kan word, wat met hierdie persepsie van transformasie kan ooreenstem. Al sou die feite in die werklikheid korrek wees en met die vermelde persepsie ooreenstem, is hierdie persepsie van transformasie nie noodwendig algemeen geldig nie. Dit is nie algemeen geldig nie, want transformasie kan ook met vooruitgang gepaard gegaan word. Hierdie persepsie kan lei tot ‘n positiewe benadering van transformasie. ’n Positiewe benadering impliseer nie dat agteruitgang geignoreer hoef te word nie.

‘n Persepsie van transformasie as ‘n proses van vooruitgang is van waarde om moontlikhede te identifiseer waarop transformasie as ‘n rigtingverandering vanaf agteruitgang in die rigting van vooruitgang kan geskied. Hierdie benadering tot transformasie is konstruktief en is nie foutvinderig nie. ‘n Voorbeeld van ‘n konstruktiewe ingesteldheid teenoor transformasie is in paragraaf 2.3.2 van die voorafgaande hoofstuk vermeld, te wete dat transformasie is, *“ a miracle waiting to happen...”* [Wycoff,1995: 2].

Vanaf die voorafgaande uiteensetting kan afgelei word dat persepsies met positiewe en negatiewe benaderings van transformasie in verband gebring kan word. Dit kan tot oppervlakkige en dieperliggende benaderings van transformasie bydra. In paragraaf 2.3.3 is verwys, dat transformasie en regstellende aksie gelyk gestel kan word. Indien daar na transformasie verwys word, is die bedoeling regstellende aksie [Kok 1997: 2]. Hierdie persepsie kan tot 'n oppervlakkige benadering aanleiding gee, omdat transformasie meer as slegs regstellende aksie behels [Moolman 1998: 12].

In par. 2.4.4 van hierdie geskrif is vermeld dat transformasie, soos in die geval van Suid-Afrika, die omvattende herskepping van 'n land is, om aan die eise van die tyd te voldoen, deur onder meer elke faset van die regering en instellings en dienslewering en nasiebou en die gesindheid van die ingesetenes te transformeer [Miscke 2000: 4]. Hierdie persepsie kan tot 'n omvattender benadering van transformasie lei. Gevolglik kan transformasie op grond van hierdie persepsie dieperliggend benader word omdat dit op verskeie dimensies van die owerheid in verhouding tot 'n veranderende omgewing betrekking het. Afgesien daarvan dat persepsies 'n invloed op positiewe, negatiewe, oppervlakkige en dieperliggende benaderings tot transformasie kan uitoefen, kan persepsies 'n impak op verskillende soorte transformasie uitoefen. Daarom is dit nodig dat die impak van persepsies op transformasie volgende bespreek word.

3.5 IMPAK VAN PERSEPSIES OP SOORTE TRANSFORMASIE

Persepsies het afgesien van die verband met positiewe en negatiewe, asook oppervlakkige en dieperliggende benaderings van transformasie, ook 'n impak op die soorte transformasie uitoefen. Hierdie persepsies is van toepassing op die verlede, hede en die toekoms waarop transformasie betrekking het.

3.5.1 PERSEPSIES VAN DIE VERLEDE, HEDE EN TOEKOMS

Die geskiedenis leer dat die verlede, hede en toekoms in 'n wedersydse verhouding staan. Daar bestaan verskillende persepsies oor elkeen van hierdie komponente. Hierdie persepsies het 'n invloed op die benadering van transformasie. Daarom is dit wenslik om na voorbeelde van persepsies van hierdie komponente te verwys, wat 'n impak op die benadering van transformasie tot die verlede, hede en toekoms kan uitoefen.

3.5.1.1 Verlede

Daar bestaan verskeie persepsies van die verlede. 'n Persepsie by sommige mense is dat die verlede hoofsaaklik beter was as die hede [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6]. In teenstelling hiermee bestaan die persepsie dat alles wat in die verlede in Suid-Afrika voor die eerste demokratiese verkiesing in 1994 plaasgevind het, verkeerd was [Schlemmer 1995: 21]. 'n Voorbeeld hiervan is waar apartheid van die verlede vir ondoeltreffende dienslewering in die hede geblameer word [De Villiers 1995: 20].

Hiervan kan afgelei word dat hierdie persepsie nie impliseer dat dienslewering in die verlede deurgaans doeltreffend was nie. Met hierdie persepsie word ondoeltreffendheid na apartheid herlei, weens die onaanvaarbaarheid daarvan, wat moontlik tot aanvaarbare oorsake van vraagstukke in die hede kan lei. 'n Verdere voorbeeld van 'n persepsie van die verlede is dat kolonialisme van die verlede vir onder meer armoede in Afrika geblameer word [Dommisse 1995: 21].

Die voorafgaande persepsies van die verlede het 'n impak op transformasie, want gestel waarneming van transformasie sou benader word, teen die agtergrond van die persepsie dat die verlede hoofsaaklik beter was as die hede. Dan kan selektiewe waarneming hierdie persepsie bevestig weens die fokus op slegs feite wat op agteruitgang dui. Volgens hierdie benadering, kan dit moontlik waar wees dat agteruitgang 'n realiteit is.

Indien ‘n ander persepsie en gevolglike ander benadering tot transformasie egter gevolg sou word, kan die resultate in terme van transformasie moontlik verskil.

Die implikasie van ‘n persepsie dat die verlede hoofsaaklik beter was as die hede, kan meebring dat daar vasgehou of gehunker word na die verlede, ten koste van vooruitgang in ‘n transformasieproses. Daarom kan ‘n persepsie van die verlede ‘n ‘n belemmerende impak op transformasie uitoefen. In hierdie verband is Fourie in [O’Connor 2003: 5] van mening dat openbare instellings nie met tradisionele of verouderde werkwyses van die verlede, ten koste van vooruitgang behoort voort te gaan nie. Volgens van Loggenberg [2001: 6] verg transformasie vir vooruitgang en ontwikkeling dat die fokus ook vanaf die verlede na die hede en toekoms vir die realisering van transformasie gerig behoort te word.

3.5.1.2 Hede

Daar bestaan verskillende persepsies van die hede. Dit wissel vanaf diegene wat op grond van ‘n persepsie van die hede, geen hoop het om die hede te transformeer nie, tot ‘n persepsie dat die hede uitdagings, moontlikhede en geleenthede vir transformasie bied. Sommige mense het die persepsie dat diefstal, korrupsie en bedrog sodanig eskaleer het, dat transformasie in terme daarvan nie meer te weeg gebring kan word nie. Daarom dat die opsie vir ‘n toekoms elders, al meer logies voorkom [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6]. Hierdie persepsie het ‘n impak op transformasie omdat sommige kundiges die land verlaat, wat ‘n bydrae tot ander fasette van transformasie soos byvoorbeeld op ekonomies/maatskaplike gebied kon lewer.

Daarenteen bestaan die persepsie dat die hede, ongeag belemmerende faktore soos diefstal, korrupsie en bedrog, hoop vir transformasie bied. Hierdie persepsie kan gepaardgaan met ‘n positiewe lewensingesteldheid en die persepsie dat sommige Suid-Afrikaners oor die spektrum van die breë gemeenskap terugdeins vir uitdagings [Volksblad, 23 Februarie 2001: 6]. Hierdie persepsie oor die hede, kan met die persepsie

van transformasie in verband gebring word, te wete dat transformasie nie ‘n las is nie. Dit is ‘n proses waartoe met oorgawe verbind behoort te word, deur uitdagings en geleenthede te identifiseer en te benut, sodat ‘n nuwe toekoms deur transformasie verseker kan word [Sonn in (Coetzee 2003: 1)].

Vanaf die voorafgaande persepsies kan afgelei word dat daar ‘n ooreenkoms tussen beide die genoemde persepsies van die hede kan wees. Met die eerste persepsie van die hede is daar hoop vir ‘n veranderde toekoms in die buiteland. Dit is vir persoonlike selfbehoud, vooruitgang en ontwikkeling. Met die tweede persepsie van die hede is daar hoop vir ‘n veranderde toekoms op plaaslike vlak. Laasgenoemde persepsie, bied hoop vir die nastrewing van transformasie, deur die openbare sektor in samewerking met die privaatsektor en die gemeenskap. Om hierdie rede is Coetzee in [Horn 1997: 8] van mening dat daar vanuit die hede deur transformasie vir ‘n veranderde toekoms geposisioneer kan word. In die lig hiervan, kan persepsies van die hede met persepsies van die toekoms in verband gebring word.

3.5.1.3 Toekoms

Daar bestaan verskillende persepsies oor die toekoms. Eerstens is die persepsie dat beheer oor die toekoms uitgeoefen kan word. Op grond hiervan kan ‘n eie toekoms moontlik deur transformasie geskep word [Kaufman *et al*. 1997: 1]. Tweedens is die persepsie dat individue nie oor die toekoms beheer het nie. Op grond van hierdie persepsie kan die toekoms nie verander of transformeer word nie. Daarom is daar ‘n verskil tussen “*...controlling your own destiny or given that control to someone else* [Kiyosaki 1998: 7].

Die impak van die eerste persepsie op transformasie is dat transformasie vir ‘n veranderende toekoms nie nagestreef kan word nie. Dit is omdat beheer oor die toekoms nie uitgeoefen kan word nie. Dit impliseer ook dat geen beheer oor transformasie in die toekoms uitgeoefen kan word nie. Hierdie persepsie kan ook in verband gebring word

met die betekenis van transformasie, soos vermeld in Hoofstuk twee, te wete dat transformasie, kan ontstaan sonder dat dit bewustelik nagestreef word.

Met navorsing vir die doeleindes van hierdie geskrif is bevind dat dit wil voorkom asof menings van openbare meningsvormers op die persepsie gebaseer word dat ‘n veranderde toekoms bewustelik geskep kan word, omdat beheer oor die toekoms uitgeoefen kan word. In hierdie verband is Lekota in [Nieman 1995: 1] van mening dat van die gemeenskap vereis kan word om in te gryp sodat ‘n beter toekoms geskep kan word. Daarom is daar ook in Hoofstuk twee verwys dat laasgenoemde outeur van mening is dat indien ‘n veranderde toekoms nie bewustelik geskep word nie, kan iemand anders ingryp, wat nie noodwendig volgens die wil en wense van die gemeenskap is nie. Deur oor die toekoms te besin, kan die aard van ‘n veranderde toekoms moontlik verander en geskep word [Giliomee 1997: 15].

Persepsies van die toekoms en die verband met persepsies van transformasie, kan met die persepsies van die rigting van transformasie in verband gebring word. Die doel daarvan is dat transformasie ‘n moontlike rigtingverandering kan vereis sodat ‘n veranderde toekoms geskep kan word.

3.5.2 PERSEPSIES VAN DIE RIGTING VAN TRANSFORMASIE

Daar bestaan verskillende persepsies oor die rigting van transformasie. ‘n Persepsie is dat transformasie plaasvind in die rigting van agteruitgang. Daarenteen is ‘n persepsie dat transformasie geskied in die rigting van vooruitgang.

Die dilemma van hierdie persepsies is dat bevestiging van ‘n rigtingverandering, afhang van die persepsies of transformasie ‘n proses van vooruitgang of agteruitgang is. Hierdie persepsies kan tot ‘n verwronge beeld van ‘n rigtingverandering aanleiding gee, indien die fokus slegs op agteruitgang of slegs vooruitgang in ‘n tydperk van transformasie gerig sou word [Gordon 1984: 31].

‘n Persepsie deur slegs te fokus op agteruitgang of slegs op vooruitgang in ‘n tydperk van transformasie, kan in verband gebring word met ‘n pessimistiese of optimistiese benadering van transformasie. Volgens Van Niekerk [1995: 11] bestaan daar in Suid-Afrika beide optimisme en pessimisme oor transformasie in terme van vooruitgang en agteruitgang. Die standpunte van beide die pessimiste en optimiste kan meriete inhou. Daar is beide vooruitgang en agteruitgang in ‘n tydperk van transformasie. Suid-Afrika ontwikkel in albei rigtings tegelyk. Die vraag is nie wie reg is nie, maar hoe om die gaping tussen vooruitgang en agteruitgang te oorbrug. Dit dien geen doel om slegs blind te staar op die positiewe en die invloed van die negatiewe te vermy of te onderskat nie. Deur die negatiewe te ignoreer kan vraagstukke ongeag die aard daarvan in ‘n tydperk van transformasie eskaleer.

‘n Persepsie is dat transformasie opsigself ‘n rigtingverandering is. Daarom is daar in Hoofstuk twee vermeld dat transformasie as ‘n rigtingverandering is *“... a change of direction on all levels within the organization, a change not only of how we work, but how we think interact, participate and perform”* [Wycoff 1995: 3]. In die lig van hierdie persepsie is Reinecke [1996: 9] van mening dat daar van individue en instellings vereis kan word om deurlopend by veranderde en nuwe rigtings aan te pas. Die doel daarvan kan wees om openbare funksionarisse by veranderde rigtings in die openbare sektor te laat aanpas, deur byvoorbeeld in ooreenstemming met die privaatsektor, meer kliëntgeoriënteerd te wees. Daarom kan persepsies van rigtingveranderings, met persepsies van dienslewering in ‘n tydperk van transformasie met mekaar in verband gebring word. Die doel is om te begryp waarom dit noodsaaklik is dat denke en handelinge in die rigting van die transformasie van dienslewering gerig behoort te word.

3.5.3 PERSEPSIES VAN DIENSLEWERING IN ‘N TYDPERK VAN TRANSFORMASIE

Daar bestaan verskillende persepsies oor dienslewering in die openbare sektor. Hierdie persepsies wissel van teenoorstellende persepsies tot veralgemeende of geïsoleerde

gevalle waarop persepsies van individue berus kan word. Veralgemeende persepsies is dat dienslewering in die openbare sektor onvoldoende of gebrekkig is, gepaardgaande met ‘n gebrek aan vertroue in die openbare sektor. Volgens die politieke redaksie in [Volksblad, 22 Januarie 2002: 5] het die Universiteit van Stellenbosch se Sentrum vir Internasionale en Vergelykende Politiek, gedurende die tweede semester van 2000 bevind dat persepsies van respondente oor die politiese spektrum was dat die staat se vermoë om dienste te verskaf, weens onder meer ‘n toename in diefstal, korrupsie en misdaad agteruitgegaan het.

Hierdie persepsie kan moontlik tot die wanpersepsie lei dat korrupsie en diefstal slegs sedert 1994 vandat die ANC regering aan bewind is, toegeneem het. Die teendeel is egter dat diefstal en korrupsie onder bestuur en werknemers al aan die toeneem is sedert onder meer die tagtiger jare. Volgens Von Lieres und Wilkau in [De Villiers 1993: 3] het die bedrogsake wat by die Suid-Afrikaanse Polisie aangemeld is, vanaf 1986 tot 1991 met 67% in vyf jaar toegeneem. Volgens Swanepoel in [De Villiers 1993: 3] was die waarde van sake, wat die Polisie se handelstak ondersoek het op 1 Januarie 1993 R3.6 Miljard. Dit vergelyk met omtrent drie en ‘n half keer Suid-Afrika se inkomste uit wynproduksie vir die tydperk.

Daar bestaan op grond van die persepsie dat dienslewering van die owerheid moontlik onvoldoende kan wees, verskillende menings. Volgens Mbeki in [Jordaan 2002: 2] is dienslewering van sommige staatsdepartemente onvoldoende weens korrupsie en ‘n gebrek aan samewerking met vakbonde. Daarom is samewerking van onder meer vakbonde vir voortreflike regering van uiterste belang [Jordaan 2002: 2]. Jankielsohn [2001: 10] is van mening dat verbeterde dienslewering belemmer kan word, weens persoonlike gewin.

Alhoewel die veralgemeende persepsie kan wees dat dienslewering onvoldoende en gebrekkig is, wat nie noodwendig deurgaans waar is nie, het verskeie faktore in spesifieke verband daartoe bygedra. Volgens die Ministerie van Veiligheid en Sekuriteit

in [Beukman 1999: 6] is die transformasieproses ‘n direkte oorsaak dat die sukseskoers vir die afhandeling van misdaadsake sedert 1995 drasties afgeneem het. Gedurende die transformasieproses is vaardighede en ondervinding verloor weens lede, wat verkies het om die diens te verlaat en wat op daardie tydstip nie vervang is nie.

‘n Praktiese voorbeeld van die bogenoemde is dat daar verskillende en teenoorstellende persepsies oor die gehalte van dienslewering van die Departement van Gesondheid bestaan. Een persepsie is dat dienslewering van gesondheidsdienste verbeter het, terwyl ‘n ander persepsie is dat dienslewering agteruit gegaan het. ‘n Persepsie dat gesondheidsdienste gedurende 1995 in vergelyking met die verlede verbeter het, berus op voorbeelde en statistiek. Hierdie statistiek sluit ook voorbeelde in van dienslewering wat verbeter het soos huise wat gebou en van elektrisiteit voorsien is, asook kinders wat baat gevind het by voedingsprogramme.

Volgens ‘n oorsig deur die Ministerie verbonde aan die Kantoor van die President [Volksblad, 25 April 1995: 3] is voorbeelde van vordering in bykans ‘n jaar wat die nuwe Regering aan bewind is, onder meer dat vier keer meer pasiënte in landelike gebiede behandel word, sedert die instelling van die program vir gratis gesondheidsorg. Altesaam 172 klinieke sal teen 1 April 1996 gebou of verbeter wees. Ander dienste wat verbeter het, is in 1994 het 378 171 huise elektrisiteit ontvang. Meer as 5 miljoen kinders in 12800 skole, het baat gevind by voedingsprogramme vir laerskole. Skoolbywoning het toegeneem. Verskeie waterprojekte is ingestel en sowat 1.3 miljoen mense sal daarby baatvind.

Persepsies van dienslewering wat agteruitgaan of verbeter, is ook tot spesifieke instellings beperk en is nie algemeen geldig vir ‘n provinsie of die openbare sektor in geheel nie. ‘n Voorbeeld van ‘n geïsoleerde geval wat nie veralgemeen behoort te word nie, is waar die LUR vir Gesondheid in die Vrystaat, Tsopo in [Gericke 2002: 1] na ‘n besoek aan ‘n hospitaal bevind het dat een van die redes hoekom ‘n persepsie bestaan dat dienslewering by die spesifieke hospitaal agteruit gegaan het, weens laksheid van

openbare funksionarisse en werk wat nie verrig word nie, toegeskryf kan word. Die standaard van dienslewering was ook onaanvaarbaar weens verskeie klagtes van pasiënte, wat deur die betrokke departement opgevolg is. ‘n Voorbeeld was ‘n pasiënt wat eers na drie dae geopereer is, omdat die teater nie gereed was nie [Gericke 2002: 2].

Daar behoort egter ingedagte gehou word dat alhoewel laasgenoemde voorbeeld as ‘n moontlike uitsondering in plaas van die reël beskou kan word, het verdere voorbeelde daarop gewys dat die persepsie van dienslewering wat agteruit gegaan het, nie op een klagte gegrond en veralgemeen was nie. Daarom is ‘n persoonlike besoek, gevolg deur ‘n ondersoek van die LUR vir Gesondheid na verskeie klagtes gelas, sodat dienslewering aan die gemeenskap verbeter kan word.

Persepsies dat dienslewering van gesondheidsdienste onvoldoende en gebrekkig is, kan daartoe bydra dat medici op grond van persoonlike ervarings emigreer. Een van die vernaamste redes wat deur sommige medici aangevoer word, waarom uit Suid-Afrika emigreer is, kan gegrond word op die persepsie dat dienslewering by hospitale agteruitgaan het [Holzapfel 1998: 9]. Die implikasie is dat dienslewering deur ‘n verlies aan kundigheid belemmer kan word, terwyl ontwikkelde lande soos Kanada, die VSA en Brittanje hieruit voordeel kan trek, wat tot die nadeel van dienslewering aan die gemeenskap in Suid Afrika kan wees [Kruger 1995: 5].

Daar is ook, afgesien van persepsies oor die lewering van gesondheidsdienste, die persepsie dat dienslewering deur plaaslike owerhede, soms onvoldoende is en verbeter kan word. Daar bestaan egter verskeie faktore wat daartoe aanleiding kan gee, waarom dienslewering in ‘n tydperk van transformasie moontlik verbeter kan word. Die Minister van Staatkundige Ontwikkeling in [Volksblad, 25 Februarie 1995: 7], het voorheen vermeld dat die verval van administratiewe vermoëns van histories swart plaaslike owerhede vanuit die ou bedeling, kon meegebring het, dat tot 55% van huishoudings soms nie hul rekeninge ontvang het, vir die dienste wat aan hulle gelewer is nie. Die gevolgtrekking is dus dat indien ingesetenes nie rekenings ontvang het vir dienste wat

gelewer is nie, kan rekenings nie betaal word nie. Die implikasie hiervan vir transformasie is dat onvoldoende fondse kan meebring dat, dienslewering aan veral agtergeblewenes, nie deurgaans gelewer en verbeter kan word nie.

Die nie-betaling van dienstegelde het ook ‘n politieke/historiese oorsprong [Van Der Merwe 1996: 1]. Voor die regeringsoorname in 1994, het ingesetenes van die histories agtergeblewene gemeenskappe nie deurgaans vir dienstegelde betaal nie. Die doel daarvan was om die voormalige apartheidsregering omver te werp. Armoede het ook daartoe bygedra dat rekenings nie betaal kon word nie. Sodoende is daarin geslaag om die belastingbasis van die destydse regering te versmal, wat weer verbeterde dienslewering aan hierdie gemeenskappe belemmer het.

Na die April 1994 verkiesing, het die skuld vir dienste ondanks politieke transformasie wat ingetree het, vermeerder in plaas van om te verminder [Van Niekerk 1995: 11]. Die implikasie kan wees dat indien die finansiële posisie van plaaslike owerhede nie drasties verbeter word nie, kan noodsaaklike munisipale dienste geleidelik agteruit gaan [Hilliard 1995: 7]. Volgens Tsenoli in [Pretorius 2003: 2], destydse LUR vir Plaaslike Regering en Behuising in die Vrystaat, is dit normaal dat herstrukturering in ‘n transformasieproses tydelike ontwrigting meebring. Dus bestaan die hoop dat dienslewering, weens agterstande uit die verlede nie onmiddellik nie, maar geleidelik verbeter behoort te word. Daarom kan dit volgens hom 10 tot 20 jaar duur voordat munisipaliteite in die Vrystaat, weens die samesmelting en herindeling van munisipaliteite, optimaal funksioneer.

In hierdie verband word die aandag herhaaldelik daarop gevestig dat bewysplase van persepsies van onvoldoende dienslewering, nie veralgemeen behoort te word nie, omdat bewysplase selektief om die persepsie gesentreer kan word. Die doel daarvan is om ‘n persepsie van dienslewering uit te lig en nie, sodat die regering van die dag in ‘n swak lig gestel word nie.

3.5.4 PERSEPSIES VAN STANDAARDE VAN TRANSFORMASIE

Daar bestaan verskillende persepsies van transformasie in terme van standaarde. ‘n Persepsie van transformasie is dat transformasie met die verlaging van standaarde gepaard gegaan kan word. Volgens Motsumi in [Van der Merwe 1995: 8], kan plaaslike owerhede genoodsaak wees dat die standaard van dienste as gevolg van die wanbetaling van dienstegelde verlaag kan word. Hierdie moontlike verlaging van standaarde hou verband met die persepsies dat standaarde weens transformasie verlaag kan word. In terme van hierdie persepsie kan die vraag by sommige mense ontstaan van hoe standaarde ondanks transformasie behou kan word. Daarenteen is ‘n persepsie dat standaarde terselfdertyd tydens transformasie nie slegs behou word nie, maar ook moontlik verbeter kan word [Coetzee 1999: 4].

Op grond van hierdie persepsies van transformasie kan meningsverskille ontstaan of standaarde van Europa of Afrika behoort te geld en of die standaarde deur ‘n transformasieproses gehandhaaf, verbeter of bewustelik verlaag behoort te word. ‘n Persepsie dat standaarde tydens ‘n transformasieproses verlaag behoort te word, kan gebaseer wees op ‘n pragmatiese motief. Hierdie motief beteken dat sommige mense van mening is dat Europa se standaarde, slegs op bevoorregtes van toepassing is, omdat die standaarde vir ‘n ontwikkelende derde wêreldse gemeenskap, soos dié in Suid-Afrika te hoog is om vanaf ‘n agterstand, in vergelyking met Europa daaraan te voldoen. Daarom behoort standaarde volgens hierdie argument gevind te word, wat vir Suid-Afrika toepaslik kan wees [Scholtz 1996: 4].

By ander individue kan die persepsie om standaarde in ‘n transformasieproses te verlaag, gebaseer word op ‘n ideologiese motief. Hierdie motief kan beteken dat Europese standaarde as deel van ‘n koloniale erfenis beskou kan word. Daarom kan Europese standaarde ongeag die aard daarvan, deur hierdie meningsvormers verwerp word. ‘n Voorbeeld van ‘n ideologiese motief is dat volgens ‘n woordvoerder van Azasm in

[Scholtz 1996: 4] behoort standaarde in die onderwys verlaag te word sodat die slaagsyfer in die toekoms verbeter kan word.

Vanaf die voorafgaande uiteensetting, is die gevolgtrekking dat indien standaarde in ‘n transformasieproses gehandhaaf sou word, dan bestaan die moontlikheid dat resultate moontlik, maar nie noodwendig nie, kan daal, in verhouding tot die standaarde wat gehandhaaf behoort te word. Moontlike redes kan wees dat nuwe aanstellings aanvanklik nie met alle fasette van die werksaamhede vertroud is nie. Werksaamhede kan opsigself weens transformasie verander het, met die gevolg dat afdelings as ‘n geheel moontlik nie deeglik met die wyse waarop die werksaamhede verrig behoort te word, vertroud is nie. Hierdie resultate bied egter die moontlikheid vir verbetering en kan verbeter soos wat openbare funksionarisse daarmee vertroud raak.

Deur standaarde te verlaag, kan gefabriseerde suksesvolle resultate in verhouding tot die verlaagde standaarde geskep word. Indien wel, bestaan die moontlikheid dat daar nie meegeding sal kan word in ‘n internasionale arbeidsmark waar internasionale standaarde moontlik geld nie. Daarom behoort transformasie te geskied op die grondslag dat die handhawing en verbetering van standaarde en transformasie voorwaardes vir mekaar is [Kok 1997: 2].

3.5.5 PERSEPSIES VAN DIE WYSES VAN POLITIEKE TRANSFORMASIE

Daar bestaan verskillende persepsies oor die wyse waarvolgens politieke transformasie geskied. Een van die persepsies is dat politieke transformasie soos in Suid-Afrika deur ‘n rewolusionêre aanslag voorafgegaan kan word [Volksblad, 26 Oktober 1998: 8]. Die rede hiervoor is omdat intimidasie en geweld ‘n komponent van verset teen ‘n bestaande orde kan word, sodat instellings, volgens die eise van die radikale getransformeer kan word [Du Plessis 1997: 15].

Daarenteen is die persepsie dat politieke transformasie ‘n vreedsame proses is. Hierdie vreedsame proses kan geskied deur onderhandeling en samewerking tussen die verskillende rolspelers. Die vreedsame verkiesing en regeringsoorname in April 1994 dien as voorbeeld. Daar bestaan ‘n persepsie dat saakbeskadiging as deel van protes om transformasie te weeg te bring, teen die agtergrond van die *struggle* geregverdig kan word [Reinecke 1996: 9]. Hieroor bestaan egter ‘n meningsverskil, want volgens Lekota in [Nieman 1995: 9] sal vandalisme in ‘n veranderde Suid-Afrika nie ‘n stryd tot transformasie bevorder nie. Daarom het niemand die reg tot saakbeskadiging nie.

‘n Verdere persepsie van die wyse waarop politieke transformasie te weeg gebring kan word, is deur regstellende aksie. Daar bestaan verskillende persepsies oor regstellende aksie as ‘n wyse waarvolgens politieke transformasie te weeg gebring kan word. ‘n Persepsie van regstellende aksie as ‘n wyse om politieke transformasie te weeg te bring, is dat regstellende aksie deel van ‘n transformasieproses kan vorm, sodat die bevolkingsamestelling deur die arbeidsprofiel van openbare instellings weerspieël kan word [Giliomee 1998: 11]. Ander persepsies is dat regstellende aksie deur sommige mense as rasgebaseerd, vergeldend en omgekeerde rassisme beskou word [Kriel 2002: 17].

Volgens Dikeni in [Moos 2002: 11] is daar diegene met ‘n persepsie dat regstellende aksie slegs ten doel het om ongelykhede wat apartheid meegebring het, reg te stel. ‘n Verdere, maar minder algemene persepsie is dat regstellende aksie kan neerkom op maatskaplike manipulasie of *“social engineering”* [Dommisse 1995: 19]; [Taylor 2003: 4]. Daar bestaan ook afgesien van persepsies oor die wyses waarop politieke transformasie kan geskied, ook persepsies van transformasie as herstrukturering. Voorbeelde van hierdie persepsies verg verdere bespreking deur aan te toon wat die persepsies oor transformasie as herstrukturering behels.

3.5.6 PERSEPSIES OOR TRANSFORMASIE AS HERSTRUKTURERING

Daar bestaan verskillende persepsies oor transformasie as herstrukturering. ‘n Persepsie van transformasie is byvoorbeeld dat transformasie en herstrukturering as sinonieme beskou kan word. Gouillart & Kelly [1995: 94] vermeld egter dat hierdie persepsie nie korrek is nie, want *“...restructuring has long been mistaken for transformation itself.”* Daarom bestaan daar ‘n persepsie dat herstrukturering as ‘n komponent van transformasie beskou kan word [Kyk par. 2.6.5]. Volgens laasgenoemde outeurs is ‘n verdere persepsie dat herstrukturering in ‘n transformasieproses met personeelvermindering gepaard gegaan kan word [Gouillart & Kelly 1995: 94]. Die afleiding na aanleiding van hierdie persepsie is dat herstrukturering moontlik personeelvermindering kan meebring, maar nie, noodwendig nie, omdat herstrukturering in die praktyk toegepas kan word sonder dat personeel verminder hoef te word.

‘n Verder persepsie is dat transformasie as herstrukturering hoofsaaklik ‘n naamsverandering is, waar personeel herplaas en nuwe benamings vir poste en range gegee kan word [Marais 1980: 14]. Die feit dat herstrukturering in ‘n transformasieproses meer as slegs ‘n naamsverandering kan wees, word beklemtoon deur Barlow in [Coetzee 2002: 20], wat vermeld het dat herstrukturering van die Departement van Finansies en Uitgawes van die Vrystaatse Provinsiale Regering, omvattender was, as slegs ‘n naamsverandering na die Vrystaatse Provinsiale Tesourie. Die rede hiervoor is dat hierdie herstruktureringsproses hoofsaaklik geskied het, sodat hierdie departement se oorkoepelende gesag oor provinsiale finansiële bestuur verstewig kan word.

In ‘n politieke milieu is ‘n persepsie dat herstrukturering van munisipaliteite van die Vrystaat Regering as deel van ‘n transformasieproses, ‘n mislukking is. Volgens Tsenoli in [Pelser 2003: 2] is hierdie persepsie onredelik om slegs na twee jaar na die samesmelting en vermindering van oorgangsrade, wat munisipaliteite in die Vrystaat, van 100 tot 25 (distriksrade ingesluit) verminder het, te beweer dat herstrukturering as ‘n mislukking beskou kan word.

Volgens hom is vraagstukke met dienslewering te wyte aan herstrukturering, wat deel kan vorm van vraagstukke oor groei en ontwikkeling in ‘n transformasieproses. Hy meen gebrekkige dienslewering kan verband hou met, ‘n gebrek aan infrastruktuur en vermoë (fondes, personeel, finansiële stelsels en tegniese steun). Hiermee saam gaan ook die vraagstuk van uitstaande dienstegelde, onbekostigbare lenings en skuld wat voor die samesmelting deur sekere rade aangegaan is. Die hoofoorsaak volgens hom is, administratiewe tekortkominge soos ondoeltreffende rekeningstelsels, onvolledige rekords en ondoeltreffende invordering.

Herstrukturering as ‘n komponent van ‘n transformasieproses kan ook in verband gebring word met verskillende persepsies oor vernuwing, wat soos met herstrukturering ‘n komponent van ‘n transformasieproses kan vorm. Daarom word persepsies oor transformasie as vernuwing vervolgens uitgelig weens die verband met herstrukturering as deel van ‘n transformasieproses.

3.5.7 PERSEPSIES OOR TRANSFORMASIE AS VERNUWING

‘n Persepsie is dat herstrukturering as ‘n oorheersende oplossing beskou kan word om openbare instellings te vernuwe. Marais [1980: 14] is van mening dat die rede vir hierdie persepsie waarskynlik kan wees, omdat herstrukturering soms die sigbaarste vorm van vernuwing is, alhoewel dit nie sonder uitsondering so is nie.

‘n Persepsie is dat vernuwing die moontlikheid van transformasie kan bied [Spies 1995: 23]. Daarom is die mening dat ‘n vernuwingsproses ingrypend en drasties beskou kan word, afhangende van die aard en omvang daarvan [O’Connor 1998: 7]. ‘n Persepsie van vernuwing is ook dat *“Renewal is about investing individuals with new skills and new purposes”* [Gouillart & Kelly, 1995: 7]. Daarom is Abedian in [Gunning 2001: 7], van mening dat vernuwing sonder opleiding weinig van waarde kan wees en kan vergelyk word met tikmasjiene, wat deur rekenaars in ‘n tegnologiese transformasieproses vervang word, sonder dat personeel rekenaaropleiding ontvang het.

‘n Persepsie is dat vernuwing positief, opbouend en op alle terreine toegepas kan word. In die lig van hierdie persepsie is Van Zyl [1995: 7] van mening dat vernuwing veronderstel is om positief en opbouend te wees, want vernuwing is nie transformasie deur vernieling of afbreking nie, maar voortbouing. Daarom behoort vernuwing in ‘n transformasieproses ordelik bestuur te word [De Villiers 1995: 20].

Weens die opbouende ingesteldheid en gesindheid wat transformasie as ‘n vernuwing en as ‘n opbouende proses kan meebring, kan persepsies van denke en gesindheidstransformasie met hierdie persepsie in verband gebring word, omdat transformasie as vernuwing vir groei en ontwikkeling deur rigiede verwysingsraamwerke belemmer kan word. Daarom word die impak van rigiede persepsies op denke en gesindheidstransformasie volgende bespreek.

3.5.8 IMPAK VAN PERSEPSIES OP DENKE- EN GESINDHEIDSTRANSFORMASIE

Persepsies kan deel vorm van ‘n rigiede verwysingsraamwerk met die gevolg dat die individu nie ontvanklik is vir oortuigings sodat eie persepsies in ‘n transformasieproses verander kan word nie. In die voorafgaande Hoofstuk is ook daarop gewys dat ‘n rigiede denkpatroon vir- en teen denke tot gevolg kan hê [Neethling 1996: 15]. Hierdie denkpatroon kan daartoe lei dat ‘n persoon op grond van ‘n persepsie van transformasie moontlik teen transformasie kan wees, weens die negatiewe ingesteldheid teenoor transformasie, waartoe ‘n persepsie van transformasie moontlik aanleiding kan gee.

Saam met transformasie van denke, gaan ook transformasie en verandering van gesindhede gepaard. ‘n Persepsie kan op grond van vooropgestelde idees of vorige ervaring gegrond wees en kan as gevolg hiervan tot ‘n bepaalde gesindheid teenoor ‘n medemens en werksomgewing bydra. ‘n Negatiewe persepsie kan byvoorbeeld uit die staanspoor tot ‘n negatiewe ingesteldheid teenoor werksaamhede of ‘n persoon lei, omdat

daar in ooreenstemming met die persepsie selektief gefokus word op die identifisering van daardie aspekte wat ‘n negatiewe persepsie herbevestig [Kyk par. 2.3.1].

Die gevolgtrekking is dat indien persepsies van ‘n bepaalde verwysingsraamwerk, verander kan word, dan kan gesindhede weens veranderde persepsie moontlik verander word. Hierdie veranderde persepsies, kan moontlik daartoe bydra dat voortreflike menseverhoudinge vir die bevordering van samewerking in ‘n transformasieproses daardeur bevorder kan word.

Volgens Sono in [Jordaan 2000: 3] is sommige intellektuele politiek-gedrewe. Gevolglik kan persepsies in ‘n intellektuele denkraamwerk van intellektuele oorwegend politiek-gedrewe word. Dit beteken om enige aangeleentheid op te weeg en te interpreteer teen ‘n vooropgestelde politieke-ideologiese agtergrond. Volgens Slabbert [1997: 15] is die herlewing en die voortbestaan van ‘n soort rasse-etniese intellektualisme onrusbarend. Dit beteken die geldigheid van ‘n argument hang nie af van die logika of feitelike getuienis daarvan nie, maar van die rasse- of etniese identiteit van die persoon wat dit aanbied. As iemand nie verstaan nie of nie met ‘n andersdenkende saamstem nie, is dit omdat die persoon van ‘n ander ras of oorsprong is. Hierdie politieke gedrewe persepsies teen ‘n politieke-ideologiese agtergrond, kan tot onvermydelike intellektuele onverdraagsaamheid lei, wat samewerking tussen andersdenkendes in ‘n transformasieproses kan belemmer.

Die gevolgtrekking is dus dat indien die ontluikende intelligentsia in die nuwe Suid-Afrika deur ras en /of etnisiteit as ‘n voorwaarde vir deelname aan betekenisvolle intellektuele ondersoek, verdeel sou word, bestaan die moontlikheid dat alle kritiese ondersoek in ‘n transformasieproses, as rassisme gebrandmerk kan word [Slabbert 1997: 15]. Die moontlikheid bestaan dat transformasie van denke en gesindhede belemmer kan word, indien andersdenkendes se standpunte slegs volgens persepsies met ‘n politieke-ideologiese agtergrond opgeweeg word.

Daarom behoort persepsies van individue ook in politiese sin te verander vir die daarstelling van voortreflike wedersydse gesindhede. Hierdie gesindheidsverandering behoort te geskied in die gees van Steve Biko dat transformasie van die menslike gees, binne en buite die politiek, ‘n voorwaarde is vir ‘n steeds ontwikkelende en transformerende samelewing. Daarom het Biko geglo in vryheid deur die ontwikkeling van die totale mens [Jordaan 2000: 3].

Daar is ook ‘n verband tussen die voorafgaande persepsies en persepsies van kulturele transformasie. Die rede hiervoor is dat denke en gesindhede deel kan vorm van openbare funksionarisse, waar die organisatoriese kultuur van openbare instellings aan kulturele transformasie onderworpe is. Daarom vereis persepsies wat ‘n impak op kulturele transformasie kan uitoefen, verdere bespreking.

3.5.9 IMPAK VAN PERSEPSIES OP KULTURELE TRANSFORMASIE

‘n Persepsie is dat organisatoriese kultuur verwys na onder meer *“… the habitual way of doing things”* [Drennan 1992: 12]. Hierdie kultuur kan gegrond wees op vorige ervaring en opleiding, wat daartoe kan bydra om te bepaal op watter wyse werksaamhede in ‘n openbare instelling verrig kan word. Die implikasie is dat nuwe werkwyses moontlik nie kan inpas by ‘n bestaande persepsie van hoe die werksaamhede uitgevoer behoort te word nie, omdat ‘n nuwe werkswyse moontlik nie deel van die organisasiekultuur van die instelling vorm nie.

Persepsies van die wyse waarop werksaamhede in ‘n instelling verrig behoort te word, kan in ooreenstemming met die organisatoriese kultuur van ‘n instelling tot groefdenke aanleiding gee. Groefdenke kan belemmerend wees in ‘n transformasieproses, omdat skeppende denke deur persepsies wat gebaseer is op vooropgesette idees, vooroordele, en vaste politieke denkpatrone, aan bande gelê kan word.

Persepsies kan onder meer op politieke stelreëls gefundeer word. Byvoorbeeld van die vroeë jare negentig af, bestaan ‘n aantal stelreëls vir die nuwe Suid-Afrikaanse gemeenskap soos onder meer dat rassisme, seksisme en elke ander vorm van diskriminasie elimineer behoort te word. Ongelykhede van die verlede moet terselfdertyd reggestel word. Hierdie uitgangspunte is geldig mits dit nie rigied en onoordeelkundig in ‘n transformasieproses toegepas word en in slagspreuke verval of vir partypolitieke gewin benut word nie.

Hierdie stelreëls kan mettertyd ook deel vorm van die organisatoriese kultuur van ‘n openbare instelling, wat as maatstawwe vir besluitneming benut kan word. Die dilemma is egter dat indien persepsies van die wyses waarop werksaamhede in ‘n openbare instelling uitgevoer behoort te word, rigied toegepas word, die moontlikheid bestaan dat hierdie reëls irrelevant kan word. Die implikasie is dat pleks van om ‘n oplossing vir ‘n vraagstuk te vind, word daar eerder in dieselfde geykte groef van rassisme en seksisme teruggekeer [Mischke 2001: 20].

‘n Voorbeeld hiervan is waar die Gautengse evalueringskomitee van voorgeskrewe Engelse boeke, verkies het om deur aanbevelings te baseer op ideologiese slagspreuke soos rassisties, pessimisties, seksisties, irrelevant, paternalisties. Daarom het Asmal in [Mischke 2001: 20] nie die aanbevelings aanvaar nie, maar aangedui dat in diepte oor die keuse van voorgeskrewe Engelse boeke deur die owerheid, besin moes word.

Hiervan is afgelei dat die komiteelede moontlik vanuit ‘n rigiede politieke verwysingsraamwerk en op grond van hulle persepsies voorgeskrewe werke polities benader het. Dit blyk ook dat die organisasie kultuur van die evalueringskomitee moontlik alternatiewe wyses gebied het waarvolgens voorgeskrewe werke vir die Departement van Onderwys gebied het nie.

3.5.10 INAGNEMING VAN PERSEPSIES VIR EKONOMIESE TRANSFORMASIE

Daar bestaan verskillende persepsies wat in ag geneem kan word vir ekonomiese transformasie. Hierdie persepsies kan bydra in watter mate openbare funksionarisse tot die ekonomiese transformasie van onder meer agtergeblewe gemeenskappe kan bydra.
'n Voorbeeld van 'n persepsie van ekonomiese transformasie is, dat beheer nie deur individue uitgeoefen kan word op veranderinge in die arbeidsmark weens ekonomiese kragte wat daarop inwerk nie [Hackman & Suttle 1977: 94].

Hierdie persepsie impliseer nie dat openbare funksionarisse, wat gemoeid is by gemeenskapsontwikkelingsprojekte nie tot 'n ekonomiese verandering of transformasie weens ekonomiese kragte wat daarop inwerk, kan bydra nie. Openbare funksionarisse kan byvoorbeeld bewustelik en selektief, met inagneming van ekonomiese toestande, op moontlikhede en geleenthede fokus hoe agtergeblewe gemeenskappe ekonomies bemagtig kan word. Die strewe behoort te wees dat alle ingesetenes gelyke geleenthede en belang by vooruitgang in 'n tydperk van transformasie het [Swart 1996: 15].

Tydens 'n transformasieproses behoort daar op die invloed gelet te word, wat 'n persepsie op ekonomiese transformasie kan uitoefen. 'n Persepsie van die Weste teenoor 'n persepsie van Japan kan as voorbeeld dien van die invloed wat 'n persepsie van ekonomiese transformasie en op besluitneming op grond daarvan, kan uitoefen. Die Weste se persepsie was onder meer dat 'n land se sukses deur die beskikbaarheid van natuurlike bronne kan afhang. Japan se persepsie van sukses vir ekonomiese transformasie het berus op 'n transformasie van rigting, deur die klem te verskuif vanaf natuurlike bronne na menslike bronne [Ramogale 1998: 9].

Die afleiding is indien ekonomiese transformasie slegs gebaseer sou word op die Weste se persepsie van sukses, wat afhang van die beskikbaarheid van natuurlike hulpbronne, sou Japan nie sukses kon behaal het nie. Die rede hiervoor is dat Japan in vergelyking met die Westerse lande oor weing natuurlike hulpbronne beskik. Daarom is dit van

kardinale belang dat persepsies in ‘n Suid-Afrikaanse owerheidsbestel ook na die benutting van menslike hulpbronne in ‘n multikulturele owerheidsomgewing behoort te verskuif.

‘n Verdere en veralgemeende persepsie is dat Suid-Afrika nie internasionaal mededingend is nie. Op grond van hierdie persepsie kan transformasie op ekonomiese gebied moontlik geverg word. Volgens van Zyl in [Van Eeden 2000: 15] is transformasie ‘n proses om te poog om binne die internasionale gemeenskap te posisioneer. Internasionale mededinging is ‘n vraagstuk vir transformasie, want enersyds is Suid-Afrika nie deurgaans internasionaal mededingend nie en tweedens kan die internasionale standaard sodanig wees dat Suid-Afrika weens ‘n gebrek aan internasionale mededinging nie kan meeding nie. Die implikasie hiervan is dat die land op ekonomiese gebied kan agteruitgaan. Indien die land ekonomies agteruitgaan, kan dit transformasie in terme van agteruitgang op ekonomiese en maatskaplike gebied meebring.

‘n Verdere persepsie is dat korrupsie en diefstal ‘n nadelige uitwerking op die ekonomie van ‘n streek of ‘n bedryf in ‘n tydperk van ekonomiese transformasie kan uitoefen. ‘n Voorbeeld hiervan is die nadelige uitwerking en implikasies van diefstal en korrupsie op die kommersiële perlemoen vissersbedryf. Afgesien van die uitwerking op die ekologie, het kundiges na aanleiding van perlemoenstropery deur sommige openbare funksionarisse (polisie) en prominente sakemanne in die privaatsektor, daarop gewys dat Suid-Afrika se kommersiële perlemoen visserybedryf in duie kan stort as gevolg daarvan [Cruywagen 2002: 21]. Daarom het hierdie aangeleentheid onder meer op die Departement van Toerisme en Omgewingsake betrekking weens die ekonomiese en ekologiese implikasies daarvan.

Persepsies vir ekonomiese transformasie kan in verband gebring word met internasionale moonthede se persepsies van Suid-Afrika. Volgens‘n peiling van die ouditeursfirma Ernst &Young International oor beleggers se voorkeure vir die opkomende markte van die wêreld, is China bo aan die lys en Suider Afrika laaste. Moontlike redes hiervoor is dat

die Chinese regering gerig is op onder meer dissipline, ‘n werksetiek en werkloosheid bekamp deur ‘n arbeidsintensiewe benadering te volg. Die hoë misdaadsyfer, onbetroubaarheid van die arbeidsmag, eise van militante vakbonde en loonverhogings, wat nie verband hou met produktiwiteit nie, dra daartoe by dat beleggers eerder Asië, Suid-Amerika of Oos–Europa oorweeg. Suid-Afrika se onvermoë om internasionaal mee te ding, bring mee dat fabrieke moet sluit omdat soveel produkte goedkoper ingevoer kan word, wat weer werkloosheid en misdaad laat toeneem [Volksblad, 26 Julie 1995: 8].

Die impak van persepsies op ekonomiese transformasie hou verband met die impak van persepsies op tegnologiese transformasie, want indien die persepsie sou wees dat tegnologiese transformasie met afdankings gepaard gaan, kan afdankings weer ‘n invloed uitoefen op ekonomiese en maatskaplike transformasie, weens die werkloosheid wat tegnologiese transformasie moontlik tot gevolg kan hê. Daarom is dit van belang om te besin wat die impak van persepsies op tegnologiese transformasie kan wees.

3.5.11 IMPAK VAN PERSEPSIES OP TEGNOLOGIESE TRANSFORMASIE

Persepsies het ‘n impak op tegnologiese transformasie, wat transformasie in terme daarvan kan belemmer of bevorder. Volgens Terry & Franklin [1982: 58] “(t)*echnology has solved many of our problems, but all too frequently it is blamed for them*.”. Persepsies van tegnologiese transformasie kan vraagstukke weerspieël, wat moontlik met tegnologiese transformasie ervaar kan word.

‘n Voorbeeld hiervan is ‘n persepsie dat tegnologiese transformasie tot afdankings kan lei, handvaardighede wat verlore gaan en gevolglike werksgeleenthede wat ontneem kan word [Wilson 1992: 55]. Die moontlikheid bestaan dat indien standpunte op hierdie persepsie gebaseer sou word, kan weerstand moontlik teen tegnologiese transformasie ondervind word, veral as afdankings as moontlikheid oorweeg sou word. ‘n Persepsie is ook dat tegnologiese transformasie daartoe kan lei dat werk betekenisloos word [Hackman & Suttle 1977: 81]. Hierdie persepsie hang egter van die individu af in watter

mate die werk as betekenisloos of ‘n uitdaging beskou word of in watter mate werksaamhede deur tegnologiese transformasie vergemaklik word.

‘n Verdere persepsie is dat tegnologiese transformasie ‘n proses is waar ‘n balans tussen tegnologie en die bydraes van personeel gehandhaaf kan word. Op grond van hierdie persepsie kan werksaamhede enersyds verbeter en andersyds vergemaklik word [Cross 1990: 2]. Tegnologiese transformasie kan byvoorbeeld daartoe aanleiding gee dat opleidingsmetodes soos afstandondderrig, vir indiensopleiding aan gedesentraliseerde kantore verbeter kan word. Kommunikasie kan terselfdertyd weens rekenaartegnologie vergemaklik word deur tyd en afstand te oorkom [Boyle & Braddick 1981: 8].

Rekenaar-ongeletterdheid is een van die vraagstukke wat deur tegnologiese transformasie te weeg gebring kan word. Daarom kan rekenaargeletterdheid as ‘n voorvereiste vir die benutting van tegnologiese hulpmiddels beskou word, sodat openbare funksionarisse mededingend op dieselfde vlak tussen afdelings kan funksioneer [Van Eeden 2000: 14]. Indien ‘n instelling in die owerheid byvoorbeeld ‘n logistieke handstelsel sou bedryf, kan gerekenariseerde en stelselgewyse kommunikasie tussen instellings in ‘n mindere en meerdere mate belemmer word. Daar behoort egter ingedagte gehou te word dat die mate waarin tegnologiese transformasie daartoe kan bydra dat werksaamhede in ‘n instelling vergemaklik word, hang af van die mate en wyse waarop rekenaarstelsels onder meer suksesvol geïmplementeer word [Kraemer *et al.* 1981: 328].

3.5.12 PERSEPSIES VAN MAATSKAPLIKE TRANSFORMASIE

‘n Persepsie van maatskaplike transformasie is dat die apartheidsera (vanaf 1948-1994) met ‘n apartheidsbeleid, ‘n kultuur van armoede, misdadigheid, onverdraagsaamheid, korrupsie en magsmisbruik aangehelp het [Volksblad, 26 Oktober 1998: 8]. Hierdie persepsie berus op historiese redes met ‘n oorsprong in die apartheidstelsel. In hierdie tydperk is wetgewing toegepas, wat gelei het tot die afbreek van gesinsstrukture, wantroue tussen mense en ‘n skewe ras-georiënteerde ekonomiese orde. Daarom is die

persepsie dat Suid-Afrika weens die apartheidstelsel, ‘n morele en maatskaplik-ekonomiese laagtepunt bereik het [Jankielsohn 2001: 10].

Volgens du Toit in [Gunning 2003: 19] se vermelding in ‘n voorlegging oor voedselsekerheid aan die parlement se portefeulje-komitee oor landbou en grondsake is armoede aan die toeneem. Die beskikbaarheid van kos in dele van die Oos-Kaap, die Wes- Kaapse platteland en in nedersettings om Kaapstad dui daarop dat tot 70% van die huishoudings wat betrek is, sommige tye van die jaar honger ly. In Kayelitsha was minstens die helfte van die huishoudings wat betrek is, gedurig honger. Onsekerheid in die arbeidsmark en styging in kospryse is bydraende faktore. Sowat die helfte van die land se bevolking leef met minder as die bestaansminimum.

Daarom bestaan die persepsie dat daar sosio-ekonomiese agterstande in gemeenskappe bestaan. Hierdie agterstande skep ‘n dilemma vir die owerheid, omdat maatskaplike agterstande reeds by die opvoedingsfase begin. In hierdie verband behoort egter in gedagte gehou te word dat maatskaplike transformasie nie oornag geskied nie, en dat hierdie persepsies nie aantoon wat die regering wel vermag nie. Daarom vermeld van der Ross in [Vosloo 1997: 6] dat kultuur tyd oor geslagte neem. Daar is ‘n gaping tussen dit wat nodig is en dit wat bestaan. Wat afwesig is, is ‘n boeke- of leerkultuur. In middelklas gemeenskappe word kinders van kleins af ingelei in die wêreld van boeke, tydskrifte en koerante.

Volgens van der Ross in [Vosloo 1997: 6] is ‘n leerkultuur in die middelklas gemeenskappe normaal. Maar aan die ander kant van die ekonomiese spektrum sien ‘n kind dikwels net boeke by die skool. Dikwels kom die onderwyser self uit die milieu van die agtergeblewene ten opsigte van ‘n leerkultuur. Gevolglik het ‘n kulturele agterstand ‘n invloed op die werksituasie, waar almal nie dieselfde ingesteldheid en kultuur deel nie. Die gevolg is samewerking kan belemmer word weens verskillende ingesteldhede teenoor die werksituasie vanuit verskillende verwysingsraamwerke in ‘n multi-kulturele omgewing. Dus kan hierdie agterstande ook ‘n invloed op ‘n transformasieproses uitoefen.

3.5.13 INVLOED VAN PERSEPSIES OP MORELE TRANSFORMASIE

'n Persepsie is dat korrupsie, diefstal en bedrog eskaleer in die openbare en privaatsektor. Dit noodsaak morele transformasie om in die rigting weg van hierdie verskynsels te beweeg. Korrupsie is die onwettige gebruik van 'n openbare amp vir eie gewin. Die openbare ampsbeklеders kan politici of openbare funksionarisse wees. Die "eie" is nie net tot private of persoonlike voordeel beperk nie, maar kan ook na voordele vir politieke partye en ander groepe verwys. Die gewin hoef nie noodwendig geldelik te wees nie, maar kan ook invloed en allerlei gunste en gawes behels. Omkopery, nepotisme, afpersing, bedrog en die wanbesteding van openbare geld kan as vorme van korrupsie beskou word. Korrupsie is universeel, maar die erns daarvan wissel van land tot land [Geldenhuys 1999: 11]. Daarom is die standpunt met hierdie geskrif dat alhoewel hierdie verskynsels in 'n tydperk van transformasie voorkom, dit nie hoofsaaklik weens of tot 'n tydperk van transformasie beperk is nie, maar ook kan voorkom waar transformasie moontlik nie geskied nie. Dit is internasionale verskynsels, wat nie tot Suid-Afrika of slegs op 'n regering van die dag van toepassing is nie [Buys 1994: 7].

Dit is egter verskynsels wat onder meer morele transformasie verg, want volgens die misdaadsyfers van die Departement van Veiligheid en Sekuriteit in [Meyer 2000: 14] is die misdaadsyfers in 1999 die hoogste sedert 1994. In die lig van bogenoemde persepsies is die persepsie dat maatskaplike transformasie geverg word, weens armoede en misdaad as uitvloeisel daarvan. Saam met maatskaplike transformasie word morele transformasie geverg weens die persepsie dat Suid-Afrika moreel verval. Daarom verwys moreel na 'n geestelike krag wat gerig is op wat goed en reg is [Odendal *et al.* 1997: 678]. Morele verval is dus gerig op die verval of wegbeweging van wat goed en reg is na wat nadelig en verkeerd is.

Die persepsie is by sommige dat die regering (vanaf 1994 tot sedertdien 2004) nie die nodige erns oor morele transformasie openbaar nie, terwyl die persepsie van ander is dat die regering wel die nodige erns in hierdie verband toon. Daar bestaan meningsverskille

oor hierdie persepsies. ‘n Voorbeeld hiervan is Jankielsohn [2001: 10] wat van mening is dat weiering van die regering om standpunt in te neem teenoor menseregteskendings, regstaatbeginsels en vryheid van die pers in Zimbabwe, skep die persepsie dat die regering se beleid suiwer pragmaties is met geen morele of beginselvaste grondslag nie.

Ander se persepsie is dat die regering wel erns oor morele transformasie openbaar vir die morele opbou van die land [Volksblad, 2 November 2000: 8]. In die vorige hoofstuk is reeds vermeld dat Mandela in [Waldner 1998: 6] onder meer te velde getrek het teen geweldenaars, nie-betalers van dienstegeld, en selfverrykers in verantwoordelike posisies. Volgens Mbeki in [Waldner 1998: 6] behoort elkeen aangemoedig te word om ‘n stryder vir morele vernuwing te wees. Volgens Van Schalkwyk in [Waldner 1998: 6] verdien die regering elke Suid-Afrikaner se steun om morele verval te stuit.

‘n Verdere persepsie is dat etiese standaarde in beide die openbare en privaatsektor aan die afneem is. Daarom is ‘n persepsie ook dat daar ‘n gebrek is aan ‘n werksetiek. Verskeie menings stem ooreen met hierdie persepsie, byvoorbeeld beide Mbeki in [Moolman 1999: 12] en Direko in [Smith 2002: 4] is van mening dat daar ‘n gebrek aan ‘n werksetiek is. Moontlike redes vir hierdie menings kan na die aard en omvang van korrupsie en diefstal in beide die openbare en privaatsektor teruggevoer word.

Volgens Von Lieres und Wilkau in [De Villiers 1993: 3] het statistieke van bedrogsake getoon dat die individue hoofsaaklik bestuurders is, wat ongeveer 20 % van alle bedrog pleeg, waarby ongeveer 80% van die totale waarde van die bedrog is. Werknemers pleeg 60% van die bedrog, wat ongeveer 10% verteenwoordig van die totale waarde. Een van die redes hiervoor is dat die afgelope twee dekades sedert 1993, het etiese standaarde in die sakesektor verlaag. Geheimhouding is in hierdie tydperk as ‘n bate beskou, wat knoeiery kon laat toeneem het. Die afleiding is dat deursigtigheid ontbreek het. Dus is morele transformasie van kardinale belang om ‘n ommeswaai en ‘n rigtingsverandering in etiese standaarde te verkry. ‘n Wesenlike dilemma bly egter as bestuur, wat verantwoordelik is om teen diefstal en korrupsie op te tree, self daarby betrokke is.

Die dilemma is dat selfs sindikaatbedrog kan transformeer. Daarom kan die persepsie bestaan dat sekere vorme van bedrog nie in ‘n land of omgewing voorkom nie. ‘n Voorbeeld hiervan is volgens Rider in [De Villiers 1993: 3] dat selfs lande soos Amerika en Brittanje deur sindikaatbedrog soos die Japanse Yakuza bendes, onkant betrap is, weens die persepsie dat hulle nie wou glo dat hierdie familieondernemings as ‘n soort ekonomiese mafia, topbestuur infiltreer en maatskappye mettertyd oorneem nie. Daarom kan selfs persepsies van enige vorm van diefstal, korrupsie en bedrog op nasionale en internasionale vlak, ook in terme van transformasie, nie ligtelik deur die openbare sektor opgeneem word nie.

3.6 SAMEVATTING

Persepsies is nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid nie, want daar is ‘n verskil tussen die werklikheid en persepsies van die werklikheid. Dit is egter op grond van persepsies dat individue kan reageer en optree en waarop besluite in terme van transformasie baseer kan word. Daarom is dit noodsaaklik om te bepaal wat persepsies beteken asook wat die invloed daarvan op transformasie is.

Persepsies van transformasie word gevorm op grond van seleksie, organisering en interpretasie van gegewens. Persepsies kan ook gebaseer wees op vooropgestelde idees, wat daartoe kan lei dat transformasie dienooreenkomstig op ‘n vooropgestelde idee benader word. Daar bestaan ook verskillende persepsies van soorte transformasie of aspekte daarvan. Hierdie persepsies kan bepaal op watter wyse transformasie benader gaan word.

Verskillende persepsies kan ook van ‘n spesifieke soort transformasie gevorm word, terwyl verskillende menings weer oor ‘n persepsie van ‘n spesifieke soort transformasie op gebaseer kan word.

Persepsies kan aanleiding gee tot ‘n verwronge beeld van transformasie, weens die noodwendige eensydige fokus op slegs agteruitgang of slegs vooruitgang in ‘n tydperk van transformasie. Die persepsies van die wyses waarop politieke transformasie in ‘n bepaalde tydperk te weeg gebring word, kan daartoe bydra of transformasie vreedsaam of met geweld en ontwrigting gepaard gegaan word.

Die dilemma met persepsies is dat besluitneming vir transformasie op grond van ‘n persepsie ‘n beperkte basis vir besluitneming kan bied. Die akkuraatheid van besluitneming kan moontlik deur persepsies belemmer word, omdat persepsies op eensydige feite of vooropgestelde idees berus kan word. Hierdie benadering kan ook tot eensydige sienings van transformasie aanleiding gee. Dit kan ook beperkte toepassingsmoontlikhede van transformasie tot gevolg hê, sonder om dienslewering te verbeter of grense te oorskry, sodat nuwe moontlikhede en geleenthede vir transformasie geïdentifiseer kan word. Alhoewel persepsies ‘n wesenlike invloed op benaderings tot transformasie kan uitoefen, word ‘n alternatiewe benadering tot transformasie in die volgende Hoofstuk uitgelig, waarvan die vorming van alternatiewe persepsies van transformasie moontlik per implikasie geverg kan word.

HOOFSTUK VIER

BETEKENIS, AARD EN INHOUD VAN ‘N ANASTATIESE BENADERING

4.1 INLEIDING

In Hoofstukke een en twee word dilemmas uitgelig dat onsekerheid en verskille bestaan oor wat transformasie in ‘n spesifieke konteks behels en wat daarmee bereik wil word. In Hoofstuk drie word vermeld dat vooropgestelde idees en wanpersepsies nie noodwendig ‘n ware weergawe van ‘n gedaanteverandering is, wat in ‘n spesifieke konteks te weeg gebring wil word nie. In hierdie Hoofstuk word gewys in watter opsigte hierdie dilemmas deur die vernuwing van transformasie moontlik oorkom kan word.

Met hierdie benadering word spesifieke fokuspunte beklemtoon waarmee transformasie in ‘n toepaslike konteks vernuwe kan word. Daar word verduidelik waarom persepsies op grond van die toepaslike inhoud daarvan gevorm kan word. In hierdie verband kan die elemente van ‘n anastatiese konsep as ‘n benadering tot transformasie benut word. Die betekenis van anastaties word verklaar en met behulp van ‘n skematiese voorstelling van die benadering tot transformasie verduidelik.

Daar word verduidelik waarom ‘n ideale toestand as staties beskou word omdat dit aanvanklik vreemd kan voorkom dat staties met ‘n ideale toestand en met ‘n benadering tot transformasie in verband gebring kan word. Die veranderende verhoudings waarin openbare instellings en die gemeenskap in ‘n transformasieproses herposisioneer word, word skematies uiteengesit. Die fases van transformasie word binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering verduidelik. Die spesifieke elemente van ‘n anastatiese benadering word op grond van die betekenis van anastaties uitgelig. Daar word deurgaans op hierdie elemente gefokus om in terme daarvan ‘n anastatiese benadering tot transformasie uit een te sit.

4.2 VERKLARING VAN ANASTATIES

Anastaties is ‘n nuwe konsep in die vakwetenskap Openbare Bestuur. Sover met die literatuurstudie vir hierdie proefskrif vasgestel kon word, is daar onder meer in Christelike literatuur hierna verwys. Daarom verg die betekenis daarvan ‘n verklaring om verder aan te toon in watter opsigte hierdie begrip as ‘n benadering tot transformasie in die openbare sektor van toepassing is.

Die Shorter Oxford Dictionary [1962: 61] omskryf die woord as *“(the) nature of revival.”* *“Revival* beteken ‘n herlewing, vernuwing, renaissance [Bosman *et al*. 1984: 1149]. Met die verwysing na renaissance bestaan die moontlikheid volgens Omotoso in [Rooi 2000: 9] dat ‘n Afrika Renaissance as deel van ‘n transformasieproses kan slaag as almal daarby betrek word. Volgens hom behoort die proses binne die raamwerk van masakhane en ubuntu in die gees van samewerking nagestreef te word. Daarom geskied ‘n anastatiese benadering binne die raamwerk van masakhane met inagneming van ubuntu [Kyk Hoofstuk ses].

Volgens Schoeman [1975: 41] beteken anastaties letterlik om weer op te staan. Die woord, weer impliseer ‘n herhaling. Volgens die Shorter Oxford English Dictionary [1962: 61] en Third New International Dictionary [1966: 68] beteken anastaties ‘n herhaling. Hiervan kan afgelei word dat weer-opstaan, of herhaaldelik opstaan na ‘n tydperk van stagnasie op vernuwing, oplewing of ‘n herlewing kan dui. ‘n Herlewing is byvoorbeeld ‘n tydperk soos na 1994 waar voorheen benadeelde gemeenskappe weens ‘n apartheidsbeleid “weer” kan “opstaan” en in samewerking met staatsdepartemente en munisipaliteite aan ‘n veranderde toekoms meewerk. Dit vorm deel van ‘n transformasieproses. Volgens Mbeki in [(Rapport, 10 Januarie 1999: 12)]; [Rapport, 13 Februarie 2000: 3] het die regering ten doel gehad om na die eerste demokratiese verkiesing gedurende April 1994 histories benadeelde gemeenskappe deur transformasie te laat herleef en weer op te bou en te ontwikkel.

Hierdie konsep vereis van openbare funksionarisse om ondanks struikelblokke soos ‘n gebrek aan kapasiteit, om telkens weer op te staan en met ‘n transformasieproses te volhard. Dit impliseer beweging in ‘n bepaalde rigting [Schoeman 1995: 41]. Dit kan op verandering dui. Volgens Covey [1992: 47] *“...change is an upwards process as we move in an upward spiral of growth.”* Hiervolgens is anastaties ‘n aangrypende idee van omhoogleiding, te wete *“...standing up as opposed from falling”* [Schoeman 1995: 41]. Omhoogleiding beteken ‘n konstruktiewe en ‘n doelgerigte benadering in ‘n verlangde rigting en vereis van openbare bestuurders om ondergeskiktes na ‘n ideale toestand te lei.

Hierdie beweging kan vergelyk word met ‘n gedaanteverandering as ‘n groei- en ontwikkelingsproses [Wycoff 1995: 2]. Groei en ontwikkeling kan vernuwing, verandering en transformasie tot gevolg hê. Laasgenoemde drie aspekte kan ook noodsaaklik wees vir vooruitgang en ontwikkeling. Transformasie wat bewustelik te weeg gebring wil word, kan ook bepaal wat die aard en omvang van die ontwikkeling is, wat vir die realisering daarvan vereis word.

Volgens Schoeman [1975: 41] is hierdie konsep vanaf *“anastasis”* uit Grieks afgelei. Anastasis beteken om weer op te staan. Dit is saamgestel uit *“ana”* en *“stasis.”* *“Ana”* beteken letterlik weer of terug en by implikasie beweging in die rigting van *“stasis.”* *“Stasis”* is van *“statikos,”* afgelei. Dit beteken om te wees of te staan. Staan verwys respektiewelik na staties, vandaar anastaties. Daarom word anastaties en anastasis vir die doeleindes van die geskrif as sinonieme beskou.

“Ana” simboliseer die posisie waarin persone, organisasies en die gemeenskap hulself in verhouding tot ‘n ideale toestand bevind. Hierdie posisies is gewoonlik veranderlik, soos wat daar met verandering vordering gemaak word of nie. Die posisies van openbare instellings varieer, omdat geografiese gebiede en maatskaplik, ekonomiese omstandighede van gebiede en gemeenskappe varieer. Vordering in die rigting van ‘n ideale toestand, kan ook van instelling tot instelling verskil. Die ana-element is dus

gedifferensieerde en veranderende posisies. Die posisies van organisasies en/of die omstandighede van die gemeenskap verander en verbeter, soos wat in die rigting van 'n transformeerde toestand gevorder word.

Volgens Schoeman [1975: 41] impliseer die woorde "om te wees," "te staan" of "staties," 'n ideale posisie of volmaakte toestand waar persone hulle behoort te bevind. Dit is in teenstelling met 'n posisie of ongewenste toestand waar hulle in verhouding tot 'n ideale toestand nie behoort te wees nie. Dit kom egter aanvanklik ietwat ongewoon voor dat 'n statiese posisie 'n ideale of volmaakte toestand kan wees. Die algemene persepsie is dat 'n ongewenste toestand eerder as ongewens beskou word omdat beweer kan word dat 'n persoon of instansie nie by nuwe omstandighede kan aanpas nie.

Volgens Odendal *et al.* [1997: 1008] beteken staties stilstaande, ewewig en nie beweeglik nie. Volgens Fowler & Fowler [1995: 814] beteken dit 'n toestand van rus. Hiervan word afgelei dat veranderlikes soos verandering, transformasie en vernuwing nie normaalweg met 'n stilstaande toestand versoen kan word nie. Dit impliseer dat openbare funksionarisse, wat staties in hulle denke en handelinge is, stagneer omdat hulle nie doelbewus by transformasie betrokke is nie.

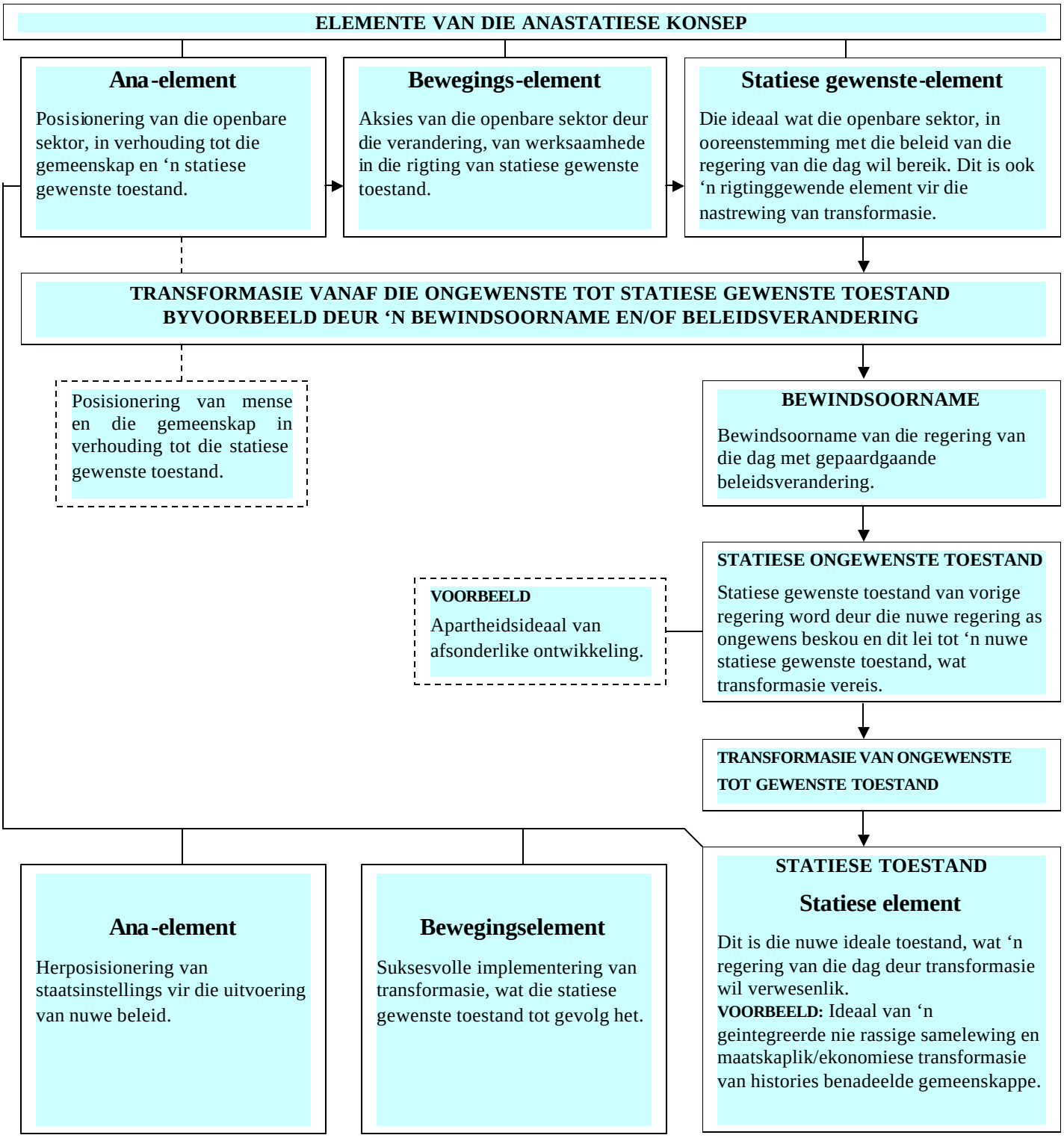
Vir doeleindes van transformasie vereis anastaties egter 'n ander benadering tot die woord "staties." In hierdie verband bied Schoeman [1975: 41] 'n oplossing deur hierdie konsep as 'n gewenste toestand te beskou. Volgens hom word die konsep onder meer in 'n religieuse en calvinistiese sin toegepas. Die doel daarvan is om die posisie van die mens in verhouding tot God, wat volmaak, is aan te dui. Die 'ana'– element simboliseer die gesindheid en ingesteldheid van die mens teenoor die Skepper. Die statiese-element simboliseer die volmaaktheid van God, wat as die eindbestemming vir christene beskou word. Na analogie hiervan is die statiese-element 'n volmaakte toestand wat bereik wil word. Dit word as staties beskou omdat die ideaal, wat bereik wil word, nie verander of getransformeer hoef te word nie.

Vir die doeleindes van hierdie geskrif, verwys die ideale statiese toestand na die getransformeerde toestand wat ‘n regering in die vooruitsig stel. Dit is ‘n ideaal, wat dus nie maklik verander nie. Die statiese-element is terselfdertyd ‘n rigtinggewende element, want dit is ‘n aanduiding in watter rigting verander behoort te word. In die praktyk kan dit gebeur dat die gemeenskap of instansies kan afwyk van die ideale toestand, wat deur die regering in die vooruitsig gestel word, net soos wat individue volgens Schoeman [1975: 41] in ‘n mindere en meerdere mate dikwels van die Woord van God afwyk. Om hierdie rede kan transformasie dus ‘n verandering by mense vereis.

Die ideale toestand kan ook mettertyd vervaag en kan daarvan afgewyk word. Daarom is die herhaaldelike terugbeweging en vernuwing van ‘n ideale toestand in die denke van rolspelers noodsaaklik. Die doel is om opnuut die betekenis en waarde van transformasie vir volgehoue groei en ontwikkeling in die gewenste rigting in te sien en daarmee te volhard, totdat die gewenste resultate sover prakties moontlik bereik is. Vanaf die voorafgaande uiteensetting kan die gevolgtrekking gemaak word dat ‘n anastatiese benadering tot transformasie uit die volgende elemente kan bestaan:

- Identifisering van ‘n ideale toestand in verhouding tot ‘n bestaande ongewenste toestand. Eersgenoemde toestand is die statiese en rigtinggewende element.
- Die transformasie wat moet plaasvind om ‘n ongewenste toestand na ‘n ideale toestand te verander. Dit is die bewegingselement.
- Identifisering van ‘n bepaalde posisie van instansies en/of gemeenskap waar transformasie moet plaasvind. Dit is die ana- of posisie-element.

Die volgende skematiese voorstelling verskaf ‘n beknopte oorsig van die voorafgaande bespreking.


ELEMENTE VAN DIE ANASTATIESE KONSEP
Ana-element
Posisionering van die openbare sektor, in verhouding tot die gemeenskap en 'n statiese gewenste toestand.
Bewegings-element
Aksies van die openbare sektor deur die verandering, van werksaamhede in die rigting van statiese gewenste toestand.
Statiese gewenste-element
Die ideaal wat die openbare sektor, in ooreenstemming met die beleid van die regering van die dag wil bereik. Dit is ook 'n rigtinggewende element vir die nastrewing van transformasie.
TRANSFORMASIE VANAF DIE ONGEWENSTE TOT STATIESE GEWENSTE TOESTAND BYVOORBEELD DEUR 'N BEWINDSOORNAME EN/OF BELEIDSVERANDERING
Posisionering van mense en die gemeenskap in verhouding tot die statiese gewenste toestand.
BEWINDSOORNAME
Bewindsoorname van die regering van die dag met gepaardgaande beleidsverandering.
STATIESE ONGEWENSTE TOESTAND
Statiese gewenste toestand van vorige regering word deur die nuwe regering as ongewens beskou en dit lei tot 'n nuwe statiese gewenste toestand, wat transformasie vereis.
VOORBEELD
Apartheidsideaal van afsonderlike ontwikkeling.
TRANSFORMASIE VAN ONGEWENSTE TOT GEWENSTE TOESTAND
Ana-element
Herposisionering van staatsinstellings vir die uitvoering van nuwe beleid.
Bewegingselement
Suksesvolle implementering van transformasie, wat die statiese gewenste toestand tot gevolg het.
STATIESE TOESTAND
Statiese element
Dit is die nuwe ideale toestand, wat 'n regering van die dag deur transformasie wil verwesenlik.
VOORBEELD: Ideaal van 'n geintegreerde nie rassige samelewing en maatskaplik/ekonomiese transformasie van histories benadeelde gemeenskappe.

Met verwysing na die statiese gewenste toestand word die aandag daarop gevestig dat die gewenstheid van ‘n ideaal relatief is. Dit is gewens vir voorstanders en ongewens vir teenstanders daarvan. Neem byvoorbeeld die apartheidsbeleid. Dit was op daardie tydstip die gewenste ideaal van die regering van die dag en ongewens vir teenstanders van die beleid. Na die eerste demokratiese verkiesing in Suid Afrika in 1994, was die eens ongewenste ideaal van teenstanders, die aangewese beleidsrigting van die nuwe regering van die dag.

4.3 VERSKIL TUSSEN ‘N ANASTATIESE EN TRADISIONELE BENADERINGS TOT TRANSFORMASIE

Soos hierbo genoem, vereis ‘n anastatiese benadering dat ‘n regering sekerheid het oor watter ongewenste toestand omvorm behoort te word. Gevolglik het ‘n ‘n regering moontlik reeds ‘n visie van ‘n ideale toestand. Dit is in teenstelling met ‘n tradisionele benadering tot transformasie, wat met onsekerheid gepaardgaan omdat ‘n visie waarskynlik ontbreek [Kroon *et al*. 1986: 515].

Met ‘n anastatiese benadering is ‘n regering veronderstel om met ‘n mandaat en steun van die kiesers ‘n veranderde en beter toekoms vir gemeenskappe na te streef. Dit is in teenstelling met die tradisionele weerstand teen verandering [Van der Merwe 1992: 6].

Hierdie is dus ‘n konstruktiewe benadering tot transformasie. Dit vereis ‘n positiewe gesindheid, onberispelike gedrag, ‘n verantwoordelikheidsbesef en die inisiering van transformasie-inisiatiewe van openbare funksionarisse om dienslewering aan die gemeenskap te verbeter. Dit is in teenstelling met ‘n tradisionele destruktiewe ingesteldheid van sommige openbare funksionarisse teenoor transformasie weens ‘n vrees vir verandering. So ‘n gebrek aan ‘n verantwoordelikheidsbesef kan daartoe bydra dat sommige openbare funksionnarisse nie omgee of departementele werksaamhede verander, verbeter of transformeer word nie [Fourie 1979**:** 13].

‘n Anastatiese benadering veronderstel voorts dat daar spesifieke ideale vir mense en organisasies bestaan. Dit is in teenstelling met ‘n tradisionele benadering waar ‘n bestuurder byvoorbeeld persoonlike ideale met ‘n eie onderneming het, wat vir eie gewin deur transformasie bereik wil word. Sulke transformasie vind plaas in persoonlike belang. Laasgenoemde benadering is dus vir persoonlike gewin. Daarom word hulpbronne normaalweg vrylik vir die realisering van transformasie en dus eie gewin beskikbaar gestel.

In teenstelling hiermee is ‘n anastatiese benadering volgens die voorafgaande verduidelikings veronderstel om in gemeenskapsbelang te wees. Dit beteken ook dat transformasie nie in eie belang en vir eie gewin nagestreef behoort te word nie, maar dat dit in belang van die meeste ingesetenes behoort te wees. Daar moet egter steeds gewaak word dat politici en openbare funksionarisse nie hulle gesag in staatsinstellings en in die gemeenskap in eie belang en vir eie gewin misbruik nie [Richardson en Baldwin 1976 : 311]. Dit beteken dat hulpbronne in ‘n transformasieproses in gemeenskapsbelang en nie vir eie gewin benut mag word nie [Feoron & Hamilton 1980: 62].

‘n Benadering wat gevolg kan word is waar bestuur moontlikhede en geleenthede identifiseer om te bepaal of transformasie in ‘n spesifieke rigting noodsaaklik is of nie [Spies 1995: 23]. Dit verg keuse-uitoefening tussen alternatiewe moontlikhede vir besluitneming [Bekker 1985: 26]. Daarenteen is die uitgangspunt met ‘n anastatiese benadering in die openbare sektor dat openbare bestuurders weens die afdwingbaarheid van regeringsbeleid nie ‘n keuse het of transformasie binne ‘n beleidsraamwerk nagestreef gaan word of nie. Openbare bestuurders het egter steeds die keuse om ‘n bydrae tot transformasie binne die raamwerk van regeringsbeleid te maak.

Die voordeel hiervan is dat openbare funksionarisse die geleentheid het om hulle kennis en vaardighede vir die realisering van ‘n gedaanteverandering te benut, wat moontlik nie voorheen noodsaaklik was nie. Dit bied ook die geleentheid om nuwe kennis en vaardighede te bemeester, waaroor hulle moontlik nie beskik nie. Met hierdie benadering

is die strewe met transformasie in die rigting van die ideale statiese toestand. Dit is in teenstelling met ‘n benadering waar ‘n statiese toestand ongewens is omdat dit op stagnasie dui en op grond daarvan verander behoort te word [Kyk paragraaf 4.2].

In die lig hiervan word die veranderlike posisies van openbare instellings en/of die gemeenskap in verhouding tot ‘n ongewenste en gewenste toestand volgende onder die loep geneem. Die doel daarvan is om te verduidelik in watter opsigte ‘n anastatiese benadering daarop betrekking het.

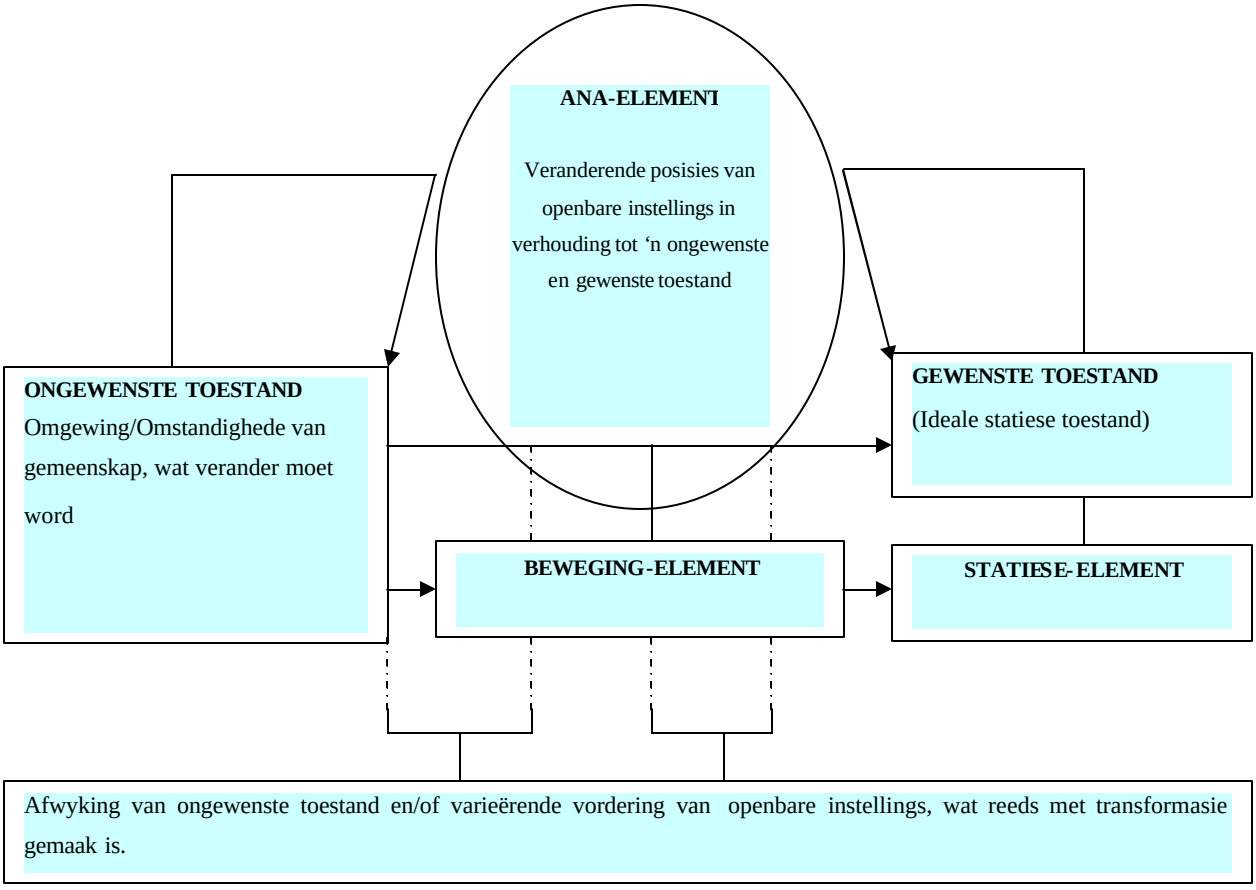
4.5 VERANDERLIKE POSISIES VAN OPENBARE INSTELLINGS IN VERHOUDING TOT ‘N ONGEWENSTE- EN ‘N IDEALE TOESTAND

Posisies in hierdie verband verwys na openbare instellings in verhouding tot die gemeenskap waarop transformasie van toepassing is. Dit is die mate waarin die posisie van openbare instellings in die rigting van die ideale toestand verander het. Die realiteit is dat openbare funksionarisse dikwels nie ‘n keuse het om die werksaamhede van openbare instellings opsigself te transformeer nie. Hulle vorm deel van ‘n regeringsgedrewe transformasieproses soos regstellende aksie, sonder om noodwendig deel in besluitneming daaroor te hê en sonder om in die posisie te wees om bydraes tot die proses te lewer.

Met ‘n anastatiese benadering word openbare funksionarisse in posisies geplaas om bydraes in terme van transformasie te lewer. Dit beteken dat hulle bemagtig word om by magte te wees om transformasie-inisiatiewe binne die raamwerk van regeringsbeleid te neem en doelgerig na te streef. Hierdie benadering stem ooreen met ‘n benadering waar aktief aan ‘n veranderde toekoms meegewerk kan word [Lekota in (Nieman 1995: 1)].

In paragraaf 4.2 is vermeld dat die ana-element op die posisies van openbare instellings en die gemeenskap in verhouding tot ‘n ongewenste en gewenste toestand gerig is.

Die waarde hiervan is dat die eiesoortige omgewing ook byvoorbeeld in verskillende geografiese gebiede inag geneem word. Dit sluit byvoorbeeld in die ekonomies/maatskaplike omstandighede van verskillende gemeenskappe en verskillende, kennis- en vaardigheidsvlakke van personeel, wat van instelling tot instelling kan verskil. Hierdie benadering wys daarop dat die posisie van instellings in die rigting van die ideale toestand verander en verbeter soos wat vordering met die implementering van 'n transformasieproses gemaak word. Die veranderlike posisies van openbare instellings kan skematies soos volg uiteengesit word:



Met ‘n anastatiese benadering word uitgelig dat alle openbare instellings nie noodwendig opsigself hoef te transformeer om in ooreenstemming met die rigting van ‘n ideale toestand te wees nie. Dit is die geval wanneer ‘n openbare instelling in ‘n posisie is dat slegs geringe aanpassings noodsaaklik is om die ideale toestand te bereik.

‘n Voorbeeld hiervan, is waar die personeelsamestelling van ‘n instelling weens die geografiese gebied, reeds voor regstellende aksie uit die meerderheid voorheen benadeeldes bestaan het. Indien dit die geval sou wees is slegs geringe aanpassings noodaaklik om die ideale toestand te verwesenlik. Dit is in teenstelling met departemente wat in die apartheidsera voorheen uit hoofsaaklik blankes bestaan het en ‘n ongewenste toestand in terme van regstellende aksie verteenwoordig het. Die instandhouding van ‘n ideale toestand vorm deel van ‘n verskeidenheid fases van die transformasieproses en word vervolgens bespreek.

4.6 FASES VAN TRANSFORMASIE BINNE DIE RAAMWERK VAN ‘N ANASTATIESE BENADERING

Die instandhouding van transformasie kan in verskillende fases onderneem word. Vir die doeleindes van die geskrif, kan die volgende fases van transformasie van mekaar onderskei word:

- Herposisioneringsfase.
- Beplanningsfase.
- Implementeringsfase.
- Moniteringsfase.
- Instandhoudingsfase.

4.6.1 HERPOSISIONERINGS FASE

Met ‘n anastatiese benadering tot transformasie word ‘n herposionering van instellings, persone en die gemeenskap gedoen. Dit word gedoen in plaas daarvan dat ‘n behoeftebepaling van transformasie gedoen word, wat normaalweg die geval is. Die uitgangspunt is dat ‘n politieke party soos die ANC reeds voor sy bewindsoorname in 1994, ‘n behoefte en noodsaaklikheid vir transformasie identifiseer het. Dit was egter nie moontlik om voor ‘n regeringsoorname in 1994 daaraan uitvoering te gee nie. Dit het egter ‘n proses aan die gang gesit waar instansies en personeel binne die raamwerk van veranderde regeringsbeleid herposisioneer moes word. Om hierdie rede word met hierdie fase begin. Hierdie aksie het dit vir openbare funksionarisse moontlik gemaak om hulself vir die implementering van transformasie voor te berei.

Die herposisioneringfase is ‘n deurlopende proses. In paragraaf 4.5 is verduidelik dat die posisies van instellings en die gemeenskap verander en verbeter soos wat in die rigting van die ideale toestand gevorder word. Die herposisioneringsfase is op beide die interne en eksterne omgewings gerig. Om te verseker dat transformasie-inisiatiewe vir die bereiking van ‘n ideale toestand internasionaal ondersteun word, bied dit die moontlikheid om finansiële bystand vanaf internasionale moondhede vir transformasie-inisiatiewe te bekom. Daarom is transformasie volgens van Zyl in [Van Eeden 2000: 15] ‘n proses om in die internasionale gemeenskap te posisioneer. Hierdeur kan die statiese-element van die anastatiese konsep, benut word om te ontleed of ‘n ideale toestand nie moontlik in konflik met ‘n internasionale gemeenskap is nie.

Die herposisioneringsfase en die daaropvolgende beplanningsfase verkeer in wisselwerking met mekaar. Daar kan byvoorbeeld in terme van die herposisioneringsfase en die inisiëring van transformasie-inisiatiewe beplan word. Daarom geskied die fases nie noodwendig deurgaans in ‘n spesifieke volgorde nie.

4.6.2 BEPLANNINGSFASE

Volgens Dimock and Dimock [1969: 312] "*...planning is not merely an idea, much less a vision of what might be. Planning specifies a definitive objective, plus the method and the mechanism by which concrete results may be achieved...*" Met 'n ontleding van hierdie definisie vereis die statiese-element van die anastatiese konsep dat 'n ideale toestand spesifiseer word en op grond daarvan defnitiewe doelstellings daargestel word.

Volgens Kroon *et al.* [1986: 111] bestaan beplanning uit twee stadia. Die eerste stadium kan as 'n analitiese stadium beskou word. Tydens die analitiese stadium is onder meer die doelstellings, doelwitte, identifisering van alternatiewe moontlikhede, evaluering en keuse tussen alternatiewe moontlikhede vir besluitneming ter sprake. Dit is die stadium waar 'n keuse van die transformasie-inisiatiewe tussen alternatiewe moontlikhede gemaak word. Dit is ook die stadium waar die ideale toestand as 'n doelstelling identifiseer word. Die tweede stadium bestaan uit beplanningshandelinge, wat volg op die aktiwiteite wat vir die eerste stadium uitgevoer is. Vir die bereiking van die eerste stadium , behoort aanpassings gemaak te word om met veranderende omstandighede tred te hou. Tydens hierdie stadium moet betrokkenes weet:

- Wat die doelwitte is wat bereik moet word;
- Wat gedoen moet word om dit te bereik;
- Wanneer daarmee begin behoort te word om te verseker dat die doelwit bereik sal word;
- Wie vir watter werksaamhede verantwoordelik is;
- Waar die werksaamhede verrig moet word;
- Waarom dit noodsaaklik is; en
- Watter hulpbronne benodig word.

Die voordeel van die eerste en tweede beplanningstadiums is dat rolspelers met sekerheid kan beplan, omdat 'n ideaal van die regering met regeringsbeleid, nie maklik verander

nie. Met die ana-element van die anastatiese konsep kan beplan word, op watter openbare instellings of gemeenskappe, transformasie-inisiatiewe in verhouding tot ‘n ideale toestand van toepassing is.

Vir die bereiking van ‘n ideale toestand of statiese-element, behoort ‘n visie daarvan te bestaan. Dit is noodsaaklik omdat beplanning vereis dat daar ‘n visie moet bestaan [Kroon *et al*. 1986: 151]. In hierdie geval sou die visie aandui wat met behulp van transformasie bereik wil word. ‘n Duidelike visie van die ideaal gee rigting waarvolgens beplan behoort te word [Neethling 1996: 214]. Sonder ‘n visie van die ideale toestand, kan daar nie suksesvol beplan word nie. Daarom kan met die rigtingewende-element van die anastatiese konsep op die ideale toestand gefokus word, waarvolgens beplan behoort te word.

Afgesien daarvan dat ‘n ideale toestand identifiseer behoort te word, is dit vir die bewegingselement van waarde, indien omstandighede daartoe lei dat momentum nie in die regte rigting nie gehandhaaf word nie. Indien so iets gebeur, kan tekortkominge identifiseer word en regstellende maatreëls vir die handhawing van momentum toegepas word. Volgens Huber [1980: 59] kan vraagstukke wat daartoe lei dat momentum nie gehandhaaf word nie, benader word *“...by breaking the problem into it’s components, attacking these parts one at a time and then synthesizing the results in a way that addresses the complexity of the original problem.”* Na die beplanningsfase, is die implementeringsfase volgende van toepassing.

4.6.3 IMPLEMENTERINGSFASE

‘n Voorvereiste vir die bewerkstelliging van die statiese-element is dat ‘n ideale toestand vir die implementering van transformasie binne die raamwerk van regeringsbeleid identifiseer behoort te word. Dit is ook noodsaaklik vir die rigtinggewende element van ‘n gedaanteverandering om doelgerig in die gewenste rigting te beweeg.

Die nastrewing van ‘n ideale toestand vereis ‘n konstruktiewe ingesteldheid teenoor die bewerkstelliging van ‘n gedaanteverandering, omdat dit onder meer vereis dat openbare funksionarisse bereid behoort te wees om by veranderende tye aan te pas. Volgens Coetzee [2001: 6] verpersoonlik oud-president Nelson Mandela, byvoorbeeld die mensdom se vermoë om by eise van die tyd aan te pas.

Met ‘n anastatiese benadering word die statiese-element in verhouding tot die ana-element geposisioneer. Dit impliseer dat die ideale toestand in verhouding tot die ana-element gestel word. Dit vereis dat daar ‘n aanduiding moet wees by watter instellings of gemeenskap ‘n transformasie-inisiatief implementeer word om ‘n ideale toestand te bereik.

Die rigtinggewende-element van die anastatiese konsep vereis dat daar vanaf ‘n bepaalde posisie na die ideale toestand beweeg word en dit verskaf ‘n aanduiding van die mate waarin die implementeringsfase gerealiseer het. Volgens Reynolds [1981: 19] vereis die bereiking van die gewenste resultate dat rolspelers bevoeg behoort te wees om rigtinggewende besluite in die gewenste rigting deur te voer. Dit beteken dat hulle presies behoort te weet, wat gedoen moet word.

‘n Voorvereiste van die bewegingselement is dat rolspelers oor voldoende kennis en vaardighede moet beskik en dat hulle volgens Kiyosaki [1988: 172] hulle kennis in aksies moet omskakel. Die verwerwing van kennis is volgens hom die stadium waar die meeste mense ophou, wat impliseer dat hulle kennis nie in die praktyk sigbare resultate lewer nie.

Hy beweer voorts dat personeel nie slegs op bestaande kennis kan staat maak nie. Daarom is hy van mening dat “*(in) today‘s fast changing world, it is not so much what you know that counts, because often what you know is old. It is how fast you learn*” [Kiyosaki 1998: 172]. Gevolglik is die implementeringsfase opsigself ‘n leerproses, wat nie noodwendig sonder vraagstukke verloop nie. Kreatiewe denke kan vir die oplossing

van vraagstukke vereis word om momentum in die rigting van transformasie te handhaaf [Bozeman & Straussman 1990: 206].

'n Voorvereiste vir die handhawing van momentum is dat verskillende rolspelers, vanuit verskillende beroepsgroepe die implementeringsproses multi-dimensioneel behoort te benader. Die aard, omvang en kompleksiteit van 'n transformasie-inisiatief kan bepaal watter beroepsgroepe daarby betrek behoort te word. Sodoende kan die proses vanuit verskillende invalshoeke benader word [Kauffman 1986: 213-214].

Om hierdie rede geskied 'n anastatiese benadering onder meer binne die raamwerk van Masakhane [Kyk Hoofstuk ses]. Samewerking is van belang, want weens individuele verskille dra almal nie ewe veel daartoe by om die doelwitte te verwesenlik nie [Ivancevich 1989: 12]. *"(Some) ...make more positive contributions than others."* [Byrt 1973: 80]. Die waarde van samewerking deur werksverdeling is dat kennis, vaardighede, gesag en verantwoordelikheid op verskillende vlakke in die hiërargie manifesteer en verdeel kan word [Mouzellis 1975: 40].

Elke bydrae tot 'n transformasieproses, hoe gering ook al, behoort van waarde geskat te word omdat dit steeds tot die handhawing van momentum van so 'n proses kan bydra. Edison in [Neethling 1996: 24] is van mening dat *"(i)f we all did the things we are capable of doing, we would literally astound ourselves."*

Dit is van kardinale belang dat momentum gehandhaaf word deur met 'n transformasieproses te volhard. Volgens Kotter [1996: 1] *"(t)ransformation is usually complex and takes time to implement. It risks losing momentum if there are no short term goals to celebrate."* Prestasiebonusse kan daartoe bydra dat openbare funksionarisse erkenning vir hulle bydraes tot transformasie verkry. Hierdie erkenning kan tot motivering lei, wat 'n intrinsieke krag is om momentum in die proses van transformasie te handhaaf [Beach 1985: 302].

In hierdie verband vermeld Van der Merwe [1992: 6] "*... if the personnel in a department want to make the department perform, they will, if they are not motivated, no amount of controls, changes in organisational structures of planning will achieve a real improvement in performance and productivity.*"

Laastens is 'n vereiste van die bewegingselement dat implementering nie onbepaald kan voortduur nie. Daarom behoort openbare funksionarisse momentum teen 'n tempo te handhaaf deur realistiese teikendatums, met inagneming van die handhawing van standaarde te bereik [Muller 1994: 20]. Sukses wat met die implementeringsfase bereik word, hang grootliks af van die vordering, wat met die realisering van 'n gedaanteverandering gemaak word. Dit is dus logies om in die paragraaf wat hierop volg, aan te dui hoe monitering toegepas moet word om die beste resultate met transformasie te bereik.

4.6.4 MONITERINGSFASE

Monitering kan ook binne die raamwerk van 'n anastatiese benadering geskied. Die ana-element verskaf 'n aanduiding van die openbare instellings, wat by die implementering van transformasie-inisiatiewe aan monitering onderwerp moet word. Met die statiese-element is die fokus met monitering gerig op die mate waarin die gewenste resultate bereik is. Die bewegingselement is van waarde vir monitering om te bepaal in watter mate momentum met 'n transformasieproses gehandhaaf word. Met die rigtinggewende-element kan gemonitor word of transformasie steeds in die regte rigting geskied. Afwykings van die gewenste rigting behoort aan die hand van neergelegde kriteria identifiseer te word.

Tydens die moniteringsfase behoort rolspelers 'n konstruktiewe benadering te volg, wat op die bereiking van die gewenste resultate gerig is. Volgens van Fleet [1970: 88] "*(i)t is so easy to find things that are wrong, but much harder to find the best way to make it right.*" Daarom behoort 'n foutvinderige of 'n slaanstokbenadering tot transformasie vermy te word [Brink & Witt 1982: 130].

Met hierdie benadering word waarde tot transformasie toegevoeg. Dit stem ooreen met standpunte soos dat kritiek teenoor die werksaamhede van die regering van die dag gelewer word om waarde toe te voeg en om gesamentlik aan Suid-Afrika te bou [de Lille en Mulder in [SABC II, Nuus om Sewe, 23 April 2004]. Om hierdie rede kan 'n gesindheid van Masakhane 'n positiewe gesindheid van die transformasie-komponent en samewerking tussen rolspelers bevorder [Kyk Hoofstuk ses].

Monitering word benut om te verifieer in watter mate transformasie gevorder het. Volgens [Fourie 2004: 47] is die doel met monitering om 'n verskil tussen 'n bestaande toestand en 'n ideale toestand waar te neem en onder die aandag van diegene te bring, wat nie na wense presteer het nie.

4.6.5 INSTANDHOUDINGSFASE

Die instandhoudingsfase is daarop ingestel om die prosesse wat vir 'n transformasie-inisiatief gevolg word, in plek te hou om te verseker dat die gewenste resultate bereik word. Die uitgangspunt met 'n anastatiese benadering is dat wanneer die ideale toestand bereik word, is transformasie nie meer noodsaaklik nie. Om hierdie rede word 'n ideale toestand met 'n anastatiese benadering as staties beskou. Die instandhoudingsfase is egter noodsaaklik, omdat daar van die ideale toestand afgewyk kan word. Gevolglik behoort doelbewuste aksies vir die instandhouding van 'n gewenste toestand ingestel en nagekom word.

In die lig hiervan behoort openbare funksionarisse onder meer met gesag, diskressie en verantwoordelikheid beklee te wees [Botha 1992: 25]. Die doel daarmee is om toe te sien dat doelbewuste aksies nagekom word. Volgens van der Merwe [1992: 24] is mense van die vernaamste bates in 'n instelling om werksaamhede uit te voer en te transformeer. Die teendeel is egter ook waar omdat openbare funksionarisse hulle pligte kan versuim. Dit

kan tot gevolg hê "*... to pass the buck or to do nothing even if the official has the authority to act"* [Johnson 1971: 306].

Selfs suksesvolle transformasie-inisiatiewe verg instandhouding. 'n Voorbeeld hiervan is waar werksaamhede weens 'n gebrek aan samewerking tussen individue van 'n histories benadeelde boerderygemeenskap, daartoe bygedra het dat werksaamhede op sekere plase tot stilstand gekom het. Dié plase was deel van 'n grondhervormingsprojek in 'n transformasieproses. Die implikasie hiervan was dat die Departement van Landbou weer tydelik die bestuur van die plase namens die betrokke gemeenskap moes oorneem [Pelser 2003: 19]. Om hierdie rede behoort daar met behulp van opvolgprogramme, bystand aan sulke gemeenskappe verleen word ten einde die instandhoudingsfase te ondersteun.

Ondanks die instandhoudingsfase, kan transformasie vernuwing verg. Hierdie aspek word volgende bespreek om aan te toon waarom dit noodsaaklik is asook op watter wyse dit met behulp van 'n anastatiese benadering nagestreef kan word.

4.7 ANASTATIESE BENADERING TOT VERNUWING VAN TRANSFORMASIE

In Hoofstuk twee is daarop gewys dat al sou transformasie as 'n alledaagse begrip beskou word, rolspelers dikwels onseker is wat dit behels en wat daarmee bereik wil word. Volgens Grosskopf [2005: 17] is die woord transformasie steeds 'n middelpunt van dispuut en omstredendheid. Volgens hom is een van die redes hiervoor dat min mense presies weet wat dit beteken omdat die woord nie deurgaans duidelik gedefinieer word nie.

Vir die doeleindes van hierdie bespreking word volstaan met die verklarings van transformasie in Hoofstuk twee van hierdie Proefskrif. Dit is egter in openbare belang om daarop te wys dat die inhoudelike aard van transformasie in toepassingsverband behoort te verander. Daarom is in Hoofstuk twee onder meer na die verskillende soorte transformasie verwys. In Hoofstuk drie is verskillende persepsies en wanpersepsies van

die begrip na verwys. Die persepsies stem nie noodwendig ooreen met ‘n gedaanteverandering, wat ‘n regering te weeg wil bring nie. Gevolglik is rolspelers dikwels onseker wat die bedoeling van ‘n regering met ‘n gedaanteverandering is. Weens die veranderende inhoudelike aard daarvan behoort hierdie begrip in die konteks van openbare bestuur in die denke van rolspelers vernuwe te word.

Vernuwing van transformasie is ook noodsaaklik omdat die vernuwende dimensie van anastaties in paragraaf 4.2 daarop dui dat ‘n ideale toestand mettertyd in die denke van rolspelers kan vervaag indien die instandhoudingsfase nie effektief uitgevoer word nie.

Met ‘n anastatiese benadering kan vernuwing van die begrip aan die hand van drie komponente benader word. Dit is die ongewenste toestand, gewenste toestand en die aard en omvang van transformasie. Hierdie komponente vorm ‘n raamwerk waarmee individue hulle begrip van transformasie, vir die toepassing daarvan in ‘n anastatiese konteks toepaslik kan vernuwe.

4.7.1 ONGEWENSTE TOESTAND

‘n Ongewenste toestand het betrekking op die vernuwing van transformasie omdat dit hierdie toestand is, wat tot die gewenste toestand omvorm behoort te word. Om hierdie rede behoort rolspelers te weet wat die oorsprong van transformasie is.

Die oorsprong van transformasie is vir vernuwing van waarde omdat dit na ‘n tydperk verwys waartydens die proses ontstaan het. Dit verwys na persone, die gemeenskap en organisasies, wat tot die inisiëring daarvan bygedra het. Dit dien as agtergrond vir rolspelers in daaropvolgende tydperke om opnuut die aanvanklike behoefte, beweegredes en noodsaaklikheid van die proses te begryp. Die redes behoort deur rolspelers ingesien te word. Dit is waarom dit noodsaaklik is dat rolspelers ‘n grondige begrip van die geskiedenis moet hê. Dit stel hulle in staat om die toekoms beter te verstaan.

Die ongewenste toestand kan die aard van transformasie bepaal wat nodig is om die gewenste toestand te bereik. Dit is die geval omdat daar op grond van die ongewenste toestand bepaal kan word, watter soort stappe geneem moet word om die ongewenste toestand tot ‘n gewenste toestand te verander.

Die ongewenste toestand behoort met die gewenste toestand in verband gebring te word, omdat eersgenoemde toestand met behulp van transformasie tot die gewenste toestand omvorm behoort te word. In hierdie verband kan die gewenste toestand in ooreenstemming met die statiese-element van ‘n anastatiese benadering in verhouding tot die ongewenste toestand geposisioneer word.

Volgens Covey [1994: 98] is om te *“… begin with the end in mind means to start with a clear understanding of your destination. It means to know where you‘re going so that you better understand where you are now and so that the steps you take are always in the right direction.”* In die lig hiervan gaan die ongewenste toestand die aard en omvang van transformasie vooraf, omdat hierdie toestand kan bepaal, wat die aard en omvang van ‘n gedaanteverandering vir die bereiking van die ideale toestand behoort te wees [Heyns 1981: 72]. Dit beteken dat die redes vir die aard van transformasie op die ongewenste toestand gebaseer kan word.

4.7.2 AARD EN OMVANG VAN TRANSFORMASIE

Die omvorming van die ongewenste toestand tot die gewenste toestand vereis dat die aard en omvang van transformasie vernuwe behoort te word. Transformasie in die algemeen is nie ‘n nuwe begrip nie. ‘n Arabiese filosoof Ibn Khaldun (1332-1406) het reeds in die dertiende eeu daarna verwys [Issawi 1955: 30]. Volgens Smit [1998: 15] behoort die aard van transformasie in die gemeenskap te vergestalt omdat dit op die ongewenste toestand van ‘n gemeenskap betrekking het. Alhoewel transformasie ‘n alledaagse begrip is, verg die aard en omvang daarvan vernuwing in die denke van rolspelers, want by sommige van hulle heers dikwels verwarring oor die bedoeling daarvan [Reinecke 1996: 9]; [Kyk Hoofstuk twee].

In hierdie verband vermeld Schlemmer [1996: 15] dat een van die redes vir die verwarring is dat ‘n gedaanteverandering in die algemeen, geen besondere inhoud aantoon, nie, want dit is nie voorskrywend of beskrywend, wat die aard en omvang daarvan behoort te wees nie. Volgens Coetzee [1999: 4] is ‘n rede waarom verskille oor transformasie tussen rolspelers bestaan, in die aard daarvan geleë. Voorbeelde van die verskillende aard van transformasie is breedvoerig in Hoofstuk twee bespreek.

Alhoewel die aard van transformasie in ‘n anastatiese konteks nie verander nie omdat ‘n ideale toestand in oorkoepelende verband nie verander nie, bestaan daar steeds verskillende soorte transformasie, omdat dit op verskillende gebiede van toepassing kan wees. Om hierdie rede behoort op die aard van transformasie gefokus te word, wat op ‘n spesifieke gebied soos byvoorbeeld ekonomiese bemagtiging of gelyke werksgeleenthede in openbare instellings en die gemeenskap betrekking het.

Die aard en omvang van transformasie is bepalend vir operasionele bedrywighede van openbare funksionarisse [Fourie 1978: 10]. Daarom behoort oor die aard van ‘n gedaanteverandering besin en toepaslik vernuwe te word. Dit is noodsaaklik vir bestaande rolspelers en nuwe toetreders tot ‘n transformasieproses om te weet, wat die aard en omvang daarvan behels.

Alhoewel die omvang van transformasie weens die oorkoepelende aard van ‘n ideale toestand, op alle openbare instellings van toepassing is, behoort die mate wat transformasie in ‘n gemeenskap geverg word die omvang daarvan in ‘n spesifieke konteks te bepaal. In die lig hiervan kan die ana-element van ‘n anastatiese benadering benut word om op die omvang van transformasie te fokus, wat op ‘n spesifieke openbare instelling betrekking het. Dit is ook noodsaaklik om die aard van transformasie met ‘n spesifieke instelling of gemeenskap in verband te bring, omdat die mate wat daar vanaf die ideale toestand afgewyk word, kan bepaal in watter mate transformasie in verhouding tot die ideale toestand noodsaaklik is. Die aard van transformasie verander nie, maar die mate waarin getransformeer behoort te word, verskil van instelling tot instelling. In

paragraaf 4.5 is daar na die veranderende posisies van instellings en die gemeenskap in verhouding tot die ideale toestand verwys.

Volgens Smit [1998: 15] vergestalt die aard van transformasie in die gemeenskap. Dit is waarskynlik so omdat die ongewenste toestand op die gemeenskap betrekking het, waarop die aard en omvang van transformasie van toepassing is. In die lig hiervan behoort vernuwing van transformasie by die ongewenste en gewenste toestand te begin. Die doel daarmee is om te bepaal wat die aard en omvang van transformasie behoort te wees om eersgenoemde- tot laasgenoemde toestand te omvorm.

Met die ana-element van anastaties kan rolspelers op grond van die aard van transformasie, ook die omvang daarvan in ‘n spesifieke instelling bepaal. Dit is ook noodsaaklik om hierdie omvang te vernuwe, deur te bepaal by watter instellings en gemeenskappe transformasie-inisiatiewe uitgevoer gaan word.

Die vernuwing van die aard van transformasie word ook deur die bewegings-element van ‘n anastatiese benadering vereis. Die rede hiervoor is dat die aard daarvan bekend behoort te wees om te bepaal in watter mate transformasie gerealiseer het of nie. Die aard en omvang van transformasie verg vernuwing om te bepaal wat dit behels en onder meer die doel, redes, noodsaaklikheid, sin, betekenis en waarde daarvan te begryp. Die doel van transformasie met ‘n spesifieke aard is om ‘n ongewenste toestand tot ‘n gewenste toestand te omvorm. Gevolglik bepaal die aard van transformasie hoe die ideale toestand bereik sal word.

Dit is noodsaaklik om te verstaan, waarom transformasie van ‘n spesifieke aard in bepaalde gevalle toegepas moet word. Anders kan dit daartoe lei dat rolspelers nie begryp waarom transformasie vir die bereiking van die ideale toestand nagestreef behoort te word nie. In die lig hiervan kan die redes vir die aard en omvang van transformasie op beide die ongewenste toestand en gewenste toestand gebaseer word.

Die aard van transformasie behoort ook vernuwe te word om te fokus op die verskil, wat daarmee in die gemeenskap te weeg gebring wil word. Dit impliseer dat die verskil tussen ‘n ongewenste en gewenste toestand waargeneem behoort te word. Daar behoort ‘n duidelike verskil tussen hierdie toestande te wees, anders kan rolspelers moontlik nie die noodsaaklikheid van ‘n transformasie-inisiatief verstaan nie. Die implikasie hiervan is dat daar moontlik nagelaat word om tot aksie vir die implementering daarvan oorgegaan kan word [Kyk Hoofstuk vyf].

Rolspelers behoort op die essensiële aspekte van die aard van transformasie te fokus, sodat vasgestel kan word in watter mate vordering reeds met die proses gemaak kon word. Daarom behoort daar nie op fasette van mindere belang ten koste van noodsaaklike fasette van die aard en omvang van transformasie gefokus te word nie. Volgens Banning [1959: 101] *“(m)en bekommert them zo over het kleinigheden dat they de groten dingen uit het zigt heef verloren*.”

Openbare bestuurders kan die aard van transformasie in hulle denkraamwerke vernuwe omdat die aard daarvan van tyd tot tyd vervaag. Dit kan gebeur indien die proses nie in stand gehou word nie. Volgens Murphy [1981: 183] kan beide ‘n fundamentele en inkrementele benadering gevolg word om die aard van transformasie te vernuwe. ‘n Anastatiese benadering vereis ‘n fundamentele benadering om ‘n oorsigtelike geheelbeeld van die ongewenste en ideale toestand te verkry. Die doel daarvan is om die aard van transformasie met ‘n spesifieke openbare instelling in verband te bring.

‘n Inkrementele benadering kan gevolg word om op gedetailleerde gegewens tydens ‘n indiepte ontleding van die aard van transformasie te fokus. Waar ‘n fundamentele benadering openbare funksionarisse in staat stel om die ondersoekveld oor die aard van ‘n gedaanteverandering te verbreed en terselfdertyd globale leemtes te identifiseer, is die inkrementele benadering van waarde omdat dit ‘n dieperliggende ontleding vereis, in teenstelling met ‘n oppervlakkige benadering [Murphy1981: 183].

Rolspelers behoort ook vir die vernuwing van die aard en omvang van transformasie op die sin, betekenis en waarde daarvan te fokus. Die sin, betekenis en waarde van transformasie behoort begryp te word. Hierdie fasette van die vernuwingsproses vereis dat rolspelers eers behoort te bepaal wat die aard van transformasie behels, voordat op die sin, betekenis en waarde daarvan gefokus kan word. Deur te weet wat die aard van transformasie behels, beteken nie vanselfsprekend dat die sin, betekenis en waarde daarvan vir die gemeenskap duidelik is nie.

Volgens Spier [1972: 26] kan dit gebeur dat indien die verband tussen ‘n onmiddellike werksomgewing nie met ‘n transformasie-inisiatief in verband gebring kan word nie, kan die sin daarvan in terme van ‘n gedaanteverandering na alle waarskynlikheid nie begryp word nie. Gevolglik kan daar nie van ondergeskiktes, verwag word om die sin van ‘n gedaanteverandering te begryp, indien openbare bestuurders dit opsigself nie verstaan nie. In hierdie opsig kan die onmiddellike werksomgewing met die aard en omvang van ‘n transformasie-inisiatief in verband gebring word sodat beide die ongewenste toestand en gewenste toestand asook die aard van transformasie by spesifieke openbare instelling(s) en gemeenskappe duidelik is.

Volgens Frankl [1980: 11] vereis die sin van transformasie met ‘n spesifieke aard, ‘n verandering van lewensingesteldheid van openbare funksionarisse. Dit handel nie slegs oor wat van die gemeenskap vir die realisering daarvan verwag kan word nie, maar hang ook af van wat die gemeenskap van openbare funksionarisse kan vereis. Daarom handel die sin van die aard van transformasie, nie oor wat transformasie persoonlik vir amptenare bied nie, maar ook oor wat die proses van hulself vereis om ‘n bydrae tot die proses te lewer [Frankl 1980: 11].

Deur die sin van die aard en omvang van transformasie in te sien, verstaan mense waarom die proses byvoorbeeld noodsaaklik is. Die sin van die aard van transformasie is relatief. Volgens Giliomee [1998: 11] is dit ondenkbaar om byvoorbeeld behuising aan armes te verskaf om hulle lewensomstandighede te verbeter en terselfdertyd te verwag dat hulle daarvoor moet betaal.

Die aard en omvang van transformasie behoort van betekenis en waarde vir die gemeenskap te wees. Anders dien dit geen doel om die proses in ‘n betrokke gemeenskap na te streef nie. Volgens Canetti in [Small 1995: 15] hang die betekenis en waarde van die aard van transformasie nie van die kompleksiteit of eenvoud daarvan af nie. Die betekenis en waarde van die aard van transformasie is nie eksak nie. Dit is relatief omdat staatsamptenare as individue verskillende waardes aan werksaamhede heg [Du Brin 1984: 199].

Gevolglik kan die betekenis en waarde van die aard van ‘n gedaanteverandering deur rolspelers verskillend interpreteer word. Verskille oor die betekenis en waarde daarvan is egter van mindere belang, solank dit in ‘n toepaslike konteks gesamentlik as dieselfde beskou word. Indien hierdie aspekte nie ingesien word nie, kan vordering in die rigting van ‘n ideale toestand gekortwiek word. Deur betekenis en waarde aan die aard van transformasie te heg, kan hoop vir die nastrewing van die proses laat ontstaan om opnuut in daardie rigting te vorder [Le Roux 1997: 6]. Sodoende kan die posisie van instellings in die rigting van die ideale toestand verbeter word, deur opnuut daarheen te transformeer.

4.7.3 GEWENSTE TOESTAND

Met ‘n anastatiese benadering word met die statiese-element van die benadering op die gewenste toestand gefokus. By implikasie word die ongewenste toestand in verhouding tot laasgenoemde toestand posisioneer. Met die statiese-element word opnuut op die ideale toestand gefokus om ‘n idee te vorm, wat met die aard en omvang van transformasie bereik wil word.

‘n Ideale toestand, kan weens die oorkoepelende aard daarvan op alle openbare instellings betrekking hê. Die rede hiervoor is omdat die ideale toestand van ‘n anastatiese benadering binne die raamwerk van regeringsbeleid toegepas word. ‘n Voorbeeld hiervan is transformasie in die gedaante van regstellende aksie. Die gewenste

toestand is egter ook op spesifieke openbare instellings vir die implementering daarvan van toepassing.

Daarom behoort daar vir implementeringsdoeleindes met die ana-element van die benadering besin te word op watter openbare instellings die ideale toestand van toepassing is. Die waarde hiervan is dat ‘n ideale toestand in ‘n spesifieke omgewing bereikbaar is, omdat dit in organisatoriese eenhede afgebaken kan word. Dit impliseer dat die doel met transformasie bereik kan word, wat terselfdertyd beteken dat die ideale toestand bereik is.

Die gewenste toestand bied weens die bereikbaarheid daarvan, ‘n rede om met die nastrewing daarvan te begin [Maxwell 2002: 46]. Dit vereis dat die doel van transformasie duidelik behoort te wees. Volgens Donnely *et al*. [1984: 468] behoort ‘n doel vernuwe te word. Volgens hom vereis die vernuwing van ‘n doel, byvoorbeeld na die gesindhede en motivering van rolspelers om met volgehoue ywer ‘n transformasieproses instand te hou. Die doel behoort op departementele en gemeenskapsbehoeftes gegrond te wees. Dit behoort verder duidelik en spesifiek geformuleer te wees.

Om die doel van transformasie met ‘n spesifieke aard te begryp, vereis ‘n rasionele benadering. In hierdie verband is Radford [1981: 20] van mening dat “... *the concept of rationality is relatively straight forward in well structered situations in which their is complete information and a single objective...”* Hiervan word afgelei dat ‘n anastatiese benadering daartoe kan bydra om die doel van transformasie rasioneel te begryp. Dit is die geval omdat ‘n enkele oorkoepelende doel met ‘n ideale toestand daargestel kan word.

Die implementering daarvan kan met behulp van die ana-element gestruktureerd geskied deur organisatoriese eenhede af te baken. Dit dra ook daartoe by dat inligting vir rasionele besluitneming tot ‘n openbare instelling vir implementeringsdoeleindes beperk kan word.

In paragraaf 4.2 is byvoorbeeld daarop gewys dat ‘n beleidsverandering kan meebring dat die doel verander, indien die beleid weens onder meer politieke transformasie verander het. Volgens Wycoff [1995: 1] beteken transformasie ‘n *“...change of direction on all levels within the organization, a change of not only of how we work, but how we think, participate and perform.”*

Daar is ook in paragraaf 4.2 vermeld dat die uitgangspunt van ‘n anastatiese benadering is, dat die doel reeds weens ‘n beleidverandering verander het. Daar behoort ingedagte gehou te word dat ‘n ideale toestand nie normaalweg met ‘n anastatiese benadering verander nie, omdat die ideale toestand en by implikasie die doel reeds verander het en met transformasie bereik wil word. Daarom behoort onder meer die veranderde ideale toestand, veranderde redes en opnuut die noodsaaklikheid daarvan begryp te word om die ideale toestand deur transformasie te bereik.

Volgens Van der Ross in [Vosloo 1997: 7] behoort rolspelers hulself te vergewis, wat die veranderde beleid is, wat implementeer moet word. Veranderde beleid bepaal normaalweg wat die transformasie is, wat binne die raamwerk van regeringsbeleid, wat gerealiseer moet word. Uitvoering van hierdie beleid behoort te bepaal watter bestaande toestande tot ‘n ideale toestand getransformeer behoort te word. Indien rolspelers nie weet in watter rigting om te transformeer nie, kan hulle nie doelgerig in die rigting van die ideale toestand beweeg nie.

Die rigtingverandering hou verband met die doel wat nagestreef word. In paragraaf 4.7.2 is vermeld dat daar in gedagte gehou behoort te word dat ‘n rigtingverandering vereis word, wanneer die doel verander het. Die doel verander omdat die beleid van die regering verander. Daarom behoort met ‘n rigtingverandering tred gehou te word om te bepaal in watter rigting ‘n veranderde doel stuur.

Volgens Hayes [1986: 9] word van openbare bestuurders verwag om met rigtingveranderings tred te hou en ondergeskiktes in die regte rigting te lei. Dit vereis dat

die rigting bekend en duidelik moet wees. Indien die rigting nie bekend is nie, kan rolspelers, weens onsekerheid nie op die einddoel stuur nie [Moolman 1999: 12].

Daarom behoort rolspelers oor relevante inligting te beskik. Volgens Brewer [1983: 13] kan inligting oor die veranderde regeringsbeleid en by implikasie ‘n veranderde doel, opsigself rigtinggewend wees vir aksies, wat vir die realisering van transformasie noodsaaklik is. Tersaaklike inligting is vir vernuwing van die rigting noodsaaklik omdat rigtinggewende besluite op grond daarvan geneem en uitvoering daaraan gegee moet word [Thornhill 1978: 13]. Om hierdie rede behoort daar op die rigting gefokus te word. Dit is om te verhoed dat van die doel afgewyk word. Dit is ook noodsaaklik vir openbare bestuurders om leiding aan ondergeskiktes in die regte rigting vir die realisering van transformasie te gee.

Met ‘n anastatiese benadering behoort bestuur op die rigtinggewendheid van ‘n ideale toestand te fokus. ‘n Duidelike rigting vereis duidelike doelwitte en einddoel, want dit is noodsaaklike voorvereistes vir georganiseerde werksaamhede. Volgens Cloete [1986: 79] behoort individue, groepe en/of openbare instellings gestruktureerd te werk en indien dit noodsaaklik is te herstruktureer om hulle optrede in die rigting van die doel te stuur.

Mense se persoonlike oortuigings, soos politieke oortuigings, kan wesenlike bydraes lewer om die doel na te streef, want wat individue glo is bepalend vir die totaliteit van hulle funksies [Spier 1972: 17]. ‘n Rigtingverandering kan deur oortuigings soos byvoorbeeld politieke oortuigings van kiesers ondersteun word, weens die ideaal van ‘n regering, wat met transformasie in die veranderde rigting realiseer wil word.

‘n Anastatiese benadering vereis dat doelwitte daargestel behoort te word om ‘n gewenste toestand te bereik [Le Roux 1997: 6]. Doelwitte behoort vernuwe te word, omdat situasies en omstandighede kan verander. Volgens Neethling [1996: 196] is vae doelwitte een van die vernaamste oorsake dat swak resultate behaal word. Met vae of onduidelike doelwitte sal die gewenste resultate nie bereik kan word nie. Om hierdie rede behoort rolspelers presies te weet, watter doelwitte bereik behoort te word. ‘n Benadering wat

gevolg kan word is om op die doelwitte te fokus wat tydens die beplanningsfase en implementeringsfase identifiseer is.

Alhoewel dit die doel met transformasie is om die ideale toestand te bereik, beteken dit nie dat die resultate wat met transformasie bereik is noodwendig dat doelwitte bereik is nie. Dit kan ook wees dat die resultate nie is wat in die vooruitsig gestel word nie. Faktore soos 'n gebrek aan kennis en ervaring en onvoldoende fondse kan daartoe bydra dat 'n ideale toestand moontlik nie bereik word nie.

Volgens Bryan in [Fulton 1988: 9] *"(d)estiny is not a matter of chance, it is a matter of choice; it is nothing to be waited for, it is a thing to be achieved."* Die implikasie hiervan is dat die betrokke rolspelers aktief aan die realisering van 'n veranderde toekoms moet meewerk. In teenstelling hiermee kan dit gebeur dat 'n nihilistiese benadering gevolg word. 'n Element van nihilise gaan gepaard met *"...there is no point in trying to control destiny because first it is impossible and second it really does'nt matter any way-(it) present a desperate sense of lost"* [Vash 1980: 82].

Ten einde 'n bestemming of die gewenste resultate te bereik, behoort hierdie resultate doelgerig nagestreef te word. Dit impliseer dat handelinge voortdurend op die doel/ bestemming van transformasie gerig behoort te wees om te verhoed dat rolspelers handelinge uitvoer sonder om telkens te fokus wat daarmee bereik wil word. Volgens Covey [1994:98] *"...(i)t is incredibly easy to work harder and harder at climbing the ladder of success only to discover it's leaning against the wrong wall… Every step we take just gets us to the wrong place faster."*

Individue kan transformasie byvoorbeeld nie as noodsaaklik beskou nie, al word die doel vir die bereiking van die gewenste toestand begryp en die aard daarvan verstaan. Dit is die geval wanneer die verskil wat 'n transformasie-inisiatief in die gemeenskap kan maak, nie duidelik ingesien of waargeneem kan word nie. As hierdie verskil duidelik is, behoort beide die noodsaaklikheid en redes vir transformasie ingesien te word.

4.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die betekenis van anastaties verklaar en met behulp van ‘n skematiese voorstelling verduidelik. Daar is verklaar waarom ‘n ideale toestand as staties beskou word omdat dit aanvanklik vreemd kan voorkom dat staties met ‘n ideale toestand en met ‘n benadering tot transformasie in verband gebring kan word. Die veranderende verhoudings waarin staatsinstellings en die gemeenskap in ‘n transformasieproses herposisioneer, is skematies uiteengesit. Die fases van transformasie is binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering verduidelik. Die spesifieke elemente van ‘n anastatiese benadering is op grond van die betekenis van anastaties uitgelug. Daar is deurgaans op hierdie elemente van ‘n anastatiese benadering gefokus om in terme daarvan ‘n anastatiese benadering tot transformasie uit een te sit.

Die vernuwingsfaset van die betekenis van anastaties is vir die vernuwing van transformasie verklaar. Daar is verduidelik waarom transformasie opsigself vernuwe behoort te word. Met hierdie benadering is spesifieke fokuspunte beklemtoon waarmee transformasie in ‘n toepaslike konteks vernuwe kan word. ‘n Anastatiese benadering kan in wisselwerking met onder meer transformasiemodelle soos die model waarop ‘n transendentale benadering gebaseer is, benut word. Daarom word ‘n transendentale benadering tot transformasie in die hieropvolgende Hoofstuk volgende uiteengesit.

HOOFSTUK VYF

TRANSENDENTALE BENADERING VAN TRANSFORMASIE

5.1 INLEIDING

In die voorafgaande Hoofstuk word vermeld dat transformasie in die denke van rolspelers vernuwe kan word deur binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering onder meer op die sin, doel, betekenis en noodsaaklikheid daarvan te fokus. Met behulp van ‘n transendentale benadering word verduidelik waarom belemmerende grense in denkraamwerke van individue moontlik daartoe kan bydra dat die noodsaaklikheid van ‘n gedaanteverandering nie ingesien word nie. Wyses word bespreek waarop hierdie grense oorkom kan word. In hierdie Hoofstuk word die betekenis van ‘n transendentale benadering tot transformasie verklaar. Daar word verduidelik waarom transformasie die onmiddellike ervaringsveld van individue en groepe kan transendeer.

‘n Skematiese voorstelling van die benadering word daargestel om voorbeelde van belemmerende grense in verhouding tot die fases in ‘n transformasieproses te beklemtoon. Daar word aangetoon waarom die benadering op die minderheid aspekte in ‘n instelling gerig is, wat vir die meerderheid vraagstukke oor institusionele grense verantwoordelik kan wees. Daar word ook verduidelik waarom ‘n gedaanteverandering vanaf die individu benader word. Vervolgens word hierdie benadering onder die loep geneem om te verklaar wat die konsep beteken asook op watter aspekte van transformasie dit betrekking het.

5.2 BETEKENIS VAN ‘N TRANSENDENTALE BENADERING

‘n Transendentale benadering van hierdie aard, het sover met ‘n literatuurstudie vasgestel kon word, nie voorheen in die vakwetenskap Openbare Bestuur bestaan nie.

Die betekenis van hierdie benadering word in die volgende kategorieë ingedeel om die verskillende fasette daarvan te verduidelik.

5.2.1 WEDERSYDSE UITREIKING VAN INDIVIDUE EN GROEPE VIR SAMEWERKING IN 'N TRANSFORMASIEPROSES

Transendentaal is van die Latynse woord, *"transcendere"* afgelei. *"Trans"* beteken aan die anderkant. *"Scendere"* beteken klim [Odendal *et al*. 1997: 1098]. Dit beteken letterlik om anderkant toe te klim [Thompson 1995: 1480]. Indien hierdie betekenis op 'n transendentale benadering tot transformasie in die konteks van Openbare Bestuur van toepassing gemaak sou word, impliseer uitreiking na die anderkant dat openbare funksionarisse wedersyds na mekaar behoort uit te reik. Wedersydse uitreiking tussen die openbare en privaatsektor is byvoorbeeld vir samewerking in 'n transformasieproses noodsaaklik.

Dit is ook noodsaaklik om onder meer verskillende standpunte en menings van rolspelers inag te neem, wat moontlik vir die nastrewing van transformasie benut kan word. Dit is byvoorbeeld standpunte en persepsies wat in Hoofstukke twee en drie na verwys is. Verskillende standpunte van individue en groepe kan daartoe bydra dat die begrip in perspektief gestel kan word. In hierdie verband vermeld Zbar [1995: 66] dat *"(m)anagers should look outwards, accept responsibility for managing their units in relationships with other groups and individuals."*

Die waarde hiervan is dat alle belanghebbendes by 'n transformasieproses betrek behoort te word. Dit is noodsaaklik, want in hierdie opsig vermeld Mbeki in [Rapport, 6 Februarie 2000: 18] dat transformasie nie tot die politieke spektrum beperk behoort te word nie, maar die betrokkenheid van alle ingesetenes en fasette van die samelewing vereis, waaraan aktief en doelgerig meegewerk behoort te word. Daarom is wedersydse

uitreiking tussen groepe in ‘n multi kulturele omgewing van kardinale belang om rolspelers ongeag ras of geslag daarby te betrek.

‘n Voorbeeld hiervan is waar onderhandelings tussen die vorige regering en die ANC nie kon geskied het voordat wedersydse uitreiking en samewerking tussen beide partye realiseer het nie. Sodoende kon die weg vir ‘n vreedsame oorgangsfase vir transformasie in Suid-Afrika na die eerste demokratiese verkiesing in April 1994 gebaan word. In die lig van die voorafgaande uiteensetting, is ‘n vereiste en kenmerk van ‘n transendentale benadering dat wedersyds vir die realisering van ‘n gedaanteverandering uitgereik moet word. Wedersydse uitreiking tussen groepe impliseer dat daar oor grense soos groepsgrense heen uitgereik behoort te word. Daarom word die oorskryding van grense volgende bespreek. Die doel daarvan is om te verklaar in watter mate die betekenis van transendentaal op die oorskryding van grense met betrekking tot die onmiddellike ervaring van transformasie betrekking het.

5.2.2 OORSKRYDING VAN GRENSE EN DIE ONMIDDELLIKE ERVARING

Afgesien van die voorafgaande betekenis van transendentaal beteken die begrip ook “*...transcending human experience”; “Beyond experience”* [Manser *et al.* 1984: 405]. Dit impliseer dat iets die grense van die menslike ervaring kan oorskry of te bowe gaan. Volgens Fowler [1952: 892] beteken transendentaal “*...not based on experience.”* In terme van transformasie kan hierdie begrip die denk en ervaringsveld van rolspelers oorskry. Eerstens omdat dit byvoorbeeld nie voorheen in ‘n spesifieke gedaante verwesenlik moes word nie. Tweedens weens die toekomsgerigtheid daarvan.

Volgens Lekota in [(Nieman 1995: 1)] is transformasie toekomsgerig om ‘n veranderende toekoms te skep. Gevolglik is rolspelers dikwels onseker wat die konsep beteken en wat daarmee bereik wil word [Reinecke 1996: 9]. Die doel van ‘n transendentale benadering is om ‘n gedaanteverandering binne die denk en ervaringsveld van rolspelers soos staatsamptenare, te bring. Dit is vir rolspelers noodsaaklik om hulself onder meer te

vergewis wat die aard, omvang en noodsaaklikheid van transformasie is wat verwesenlik wil word.

Die aard van transformasie vereis van openbare funksionarisse om bewustelik buite hulle denk en ervaringsveld daarna uit te reik. Die doel is om te bepaal wat die proses behels, deel daarvan te vorm en ‘n konstruktiewe bydrae daartoe te lewer. Die oorskryding van grense van die onmiddellike ervaring vereis terselfdertyd van rolspelers om vir wedersydse samewerking na mekaar uit te reik [Naude in (van Zyl 1995: 30)]. Dit vereis ook van openbare funksionarisse om institusionele- en grense van afdelings in openbare instellings te oorskry en met veranderende tendense in ‘n eksterne omgewing tred te hou [van Zyl in (van Eeden 2000: 15)]. Dit is ook noodsaaklik vir die vorming van ‘n geheelbeeld van werksaamhede, wat oor grense van afdelings strek om die agtergrond en globale funksionering van die verskillende komponente van ‘n openbare instelling in verhouding tot ‘n veranderende omgewing te begryp [Guest & Hersey 1997: 21]. Die implikasie is dat indien grense nie oorskry sou word nie, kan met ‘n veranderende omgewing tred verloor word.

Met ‘n transendentale benadering word daarop gewys dat institusionele grense vir die hantering van vraagstukke in ‘n transformasieproses oorskry behoort te word. Dit is noodsaaklik om onder meer oorsake van probleme te identifiseer, wat nie noodwendig in dieselfde afdelings as die gevolge daarvan voorkom nie [Gericke 2002: 1].

Die uitgangspunt van ‘n transendentale benadering is dat op die minderheid oorsake gefokus behoort te word, wat tot die meerderheid gevolge in ‘n transformasieproses aanleiding gee. In hierdie opsig is die benadering op drie beginsels gebaseer. Volgens Pasmore [1994: 156] is die eerste beginsel dat die minderheid oorsake tot die meerderheid gevolge aanleiding kan gee. Die tweede verbandhoudende beginsel is dat ‘n verandering van die minderheid oorsake, transformasie van die meerderheid gevolge kan meebring. Die derde beginsel, wat uit die tweede beginsel voortspruit is dat slegs die minderheid oorsake, wat tot drastiese gevolge aanleiding kan gee, geidentifiseer behoort te word. Oorsake met enkele en geringe gevolge is van mindere belang, omdat hierdie

benadering op fundamentele oorsake van die meerderheid gevolge gerig is, waarmee ‘n drastiese verskil deur transformasie verkry wil word.

‘n Praktykvoorbeeld hiervan is waar dienslewering aan die gemeenskap by ‘n staatshospitaal tot stilstand gekom het, aangesien teaters tydelik moes sluit omdat operasies weens die nie-beskikbaarheid van chirurgiese handskoene nie uitgevoer kon word nie [Gericke 2002: 1]. Volgens laasgenoemde outeur kon oorsake tot die logistieke afdeling herlei word. Hierdie afdeling het ondoeltreffende dienslewering in die meerderheid afdelings tot gevolg gehad, wat weens onvoldoende voorraadvoorsiening nie doeltreffend kon funksioneer nie. Afgesien van pligsversuim, is redes toegeskryf aan die verandering van ‘n logistieke handstelel na ‘n gerekenariseerde stelsel om die doeltreffendheid van voorraadvoorsiening te verbeter.

Volgens Pasmore [1994: 76] is dit so dat*“(n)ew technology may effect every level of a system...”* In die onderhewige geval was rekenaarongeletterdheid en onkunde oorsake van die probleem. Die implikasie was dat bestellings vir vooraad nie betyds geplaas is nie. Laat bestellings het veroorsaak dat voorraadtekorte ontstaan het. Dit het drastiese gevolge vir doeltreffende dienslewering in die meerderheid afdelings van die hospitaal meegebring [Gericke 2002: 1]. Met *“..(a) result (that caused) frustration and conflict in the whole enterprise”* [Dimock & Dimock 1969: 398].

Intergroep konflik weens onvoldoende dienslewering aan ander afdelings, benadeel samewerking tussen afdelings. Dit dra by tot doelwitblokkering van afdelings wat ‘n direkte diens aan die gemeenskap lewer en veroorsaak dat doeltreffende dienslewering aan die gemeenskap nie kan plaasvind nie [Swanda 1979: 479]. In hierdie opsig kan ‘n transendentale benadering tot die transformasie van dienslewering bydra deur die vernaamste grondliggende oorsake te identifiseer, wat tot die verbetering van dienslewering in die meerderheid afdelings tot gevolg behoort te hê. By implikasie kan samewerking tussen afdelings doeltreffende dienslewering verseker.

In terme van bogenoemde voorbeeld wys ‘n transendentale benadering op ‘n kenmerkende verskynsel van transformasie. Die verskynsel is dat teenoorgestelde resultate, as wat verkry wil word, deur die proses tydelik te weeg gebring kan word. In plaas daarvan dat tegnologiese transformasie byvoorbeeld deur die rekenarisering van ‘n logistieke stelsel die doeltreffendheid van interne dienslewering aan afdelings verbeter het, was die teenoorgestelde die gevolg. In stede daarvan dat dienslewering aan die gemeenskap verbeter het, het dit weens die genoemde faktore tydelik tot stilstand gekom. Met hierdie benadering word uitgelug, waarom teenoorgestelde resultate, as wat verkry wil word, deur ‘n transformasieproses tydelik te weeg gebring kan word. Dit is ‘n normale verskynsel van transformasie en behoort deel van transformasiebestuur van openbare bestuurders in staatsinstellings te vorm [Kyk paragraaf 5.5.2].

Met ’n transendentale benadering kan daar ook vasgestel word dat grense in die denkraamwerke van rolspelers kan voorkom. Hierdie grense behoort oorkom te word, want dit kan byvoorbeeld daartoe bydra dat daar nie met ‘n transformasieproses begin word nie. Daarom is ‘n transendentale benadering op moontlikhede gerig, waarop belemmerende grense moontlik oorkom kan word [Kyk paragraaf 5.3].

5.2.3 UITREIKING NA DIE BO-SINNELIKE

Transendentaal beteken afgesien van die bogenoemde betekenisse, volgens die Emerson filosofie ... *the divine as the guiding principle in man*. [Thompson *et al.* 1995: 396]. Divine beteken ... *from God or like God or a god* [Thompson, *et al*. 1995: 396]. God is bo-sinnelik. Daarom verwys die woord, transendentaal ook na die bo-sinnelike [Odendal, *et al.* 1994: 1098]. Dit beteken dat daar na die bo-sinnelike uitgereik kan word vir die benutting van ‘n ondersteuningsbasis vir morele transformasie.

Uitreiking na die bo-sinnelike kan ‘n Godbeskouing vereis, om ‘n idee te vorm na watter bo-sinnelike God verwys word. ‘n Godbeskouing is ‘n komponent van ‘n lewens en wêreldbeskouing [De Klerk (W.J.) *et al.*, 1975: 12]. ‘n Lewens en wêreldbeskouing is die geheel van antwoorde of oortuigings van die mens aangaande fundamentele vrae

betreffende die oorsprong, sin, bestemming, doel en waarde van die mens en wêreld en van hulle verhouding tot God of iets wat in die plek van God gestel word [Stoker 1961: 113].

Vanuit ‘n Christelike perspektief, vorm transformasie ‘n pertinente en integrale deel van ‘n Christelik fundeerde lewens- en wêreldbeskouing. Hierdie beskouings posisioneer God, die mens en die wêreld in ‘n spesifieke verhouding en toon aan wat as bo-sinnelik en onveranderlik asook wat as veranderlik beskou kan word. God is byvoorbeeld in ‘n Christelike konteks bo-sinnelik, ewig en onveranderlik. Daarenteen is die wêreld tydelik en veranderend, wat weens die veranderlikheid daarvan, die moontlikheid vir transformasie bied [Schoeman 1975: 134].

In die konteks van die vakwetenskap Openbare Bestuur, is ‘n transendentale benadering gerig op die uitreiking na die religieuse begronding van ‘n statiese beginsel, wat byvoorbeeld daarop dui dat diefstal, korrupsie en bedrog verkeerd is. Hierdie aspekte is onder meer op grond van onder meer die Christelike geloof verkeerd omdat daar in Exodus 20:15 vermeld word dat daar nie gesteel mag word nie. Hierdie beginsel is staties, want dit is blywend relevant en hoef nie verander of getransformeer te word nie. Die waarde van ‘n transendentale benadering is dat die ondersteunersbasis vir morele transformasie byvoorbeeld op grond van die statiese beginsel dat daar nie gesteel mag word nie, verbreed kan word.

In par.5.2.2 van hierdie hoofstuk is vermeld dat belemmerende grense vir transformasie ook in die denkraamwerke van individe kan voorkom. Daarom word die invloed van denkraamwerke op ‘n transformasieproses volgende bespreek.

5.3 INVLOED VAN DENKRAAMWERKE OP ‘N TRANSFORMASIEPROSES

Elke openbare funksionaris het ‘n denkraamwerk *(mind set)* waarvan teorieë, ‘n integrale deel vorm. Teorie in ‘n denkraamwerk van ‘n individu handel nie noodwendig oor transformasie nie, maar kan daarby betrek word, sodat transformasie te weeg gebring kan word. Volgens Black & Gregersen [2002: 85] kan transformasie vanaf denkraamwerke van individue benader word. Die doel is om byvoorbeeld dienslewering te verbeter deur die optrede en ingesteldheid van staatsamptenare as individue te verander. Indien die denke en gepaardgaande gesindheid van enkele individue nie verander of transformeer kan word nie, sal dit ook nie moontlik wees om die denke van die meerderheid te verander nie.

Laasgenoemde outeurs is ook van mening dat die sogenaamde goedbedoelde “roadshows,” pamflette en aankondigings in die media weinig van waarde is, indien die gemeenskap nie ‘n drastiese verskil in die gehalte dienslewering deur openbare funksionarisse as individue ervaar nie. Daarom wys ‘n transendentale benadering daarop dat solank as wat ‘n drastiese verskil in dienslewering nie waargeneem kan word nie, behoort transformasie as gevolg daarvan, die onmiddellike ervaring van die gemeenskap te transendeer.

In hierdie verband is individue soms nie bewus van die bydrae wat hulle as individue deur ‘n verandering van hulle denkraamwerk tot transformasie kan maak nie. Volgens Verster [Mededeling, 15 Julie 2004] was sommige openbare funksionarisse tydens spanbou van mening dat hulle geen verskil aan hulle werkslading maak, deur byvoorbeeld toegewese werk so spoedig moontlik af te handel nie. [Volgens Verster, mededeling 15 Julie 2004] beteken elke dag wat met ‘n saak gesloer word, dat geen verandering in die lot van gemeenskappe plaasvind nie.

Indien die denkraamwerke van openbare funksionarisse deur ‘n verskuiwing van fokus sou verander, kan moontlikhede identifiseer word oor die wyse waarop ‘n gedaanteverandering en by implikasie maatskaplike transformasie in die gemeenskap te

weeg gebring kan word. Hierdie verandering in fokus vereis ‘n verandering vanaf ‘n beperkte beskouing na onder meer ‘n oorkoepelende gedagte van ‘n gedaanteverandering. Dit impliseer sogenaamde ‘*reframing*’ [Gouillart & Kelly 1995: 6]. Herberaming impliseer ‘n verskuiwing in fokus deur ‘n byvoorbeeld ‘n denkraamwerk te verander.

Daarom is dit van kardinale belang dat openbare funksionarisse hulle denkraamwerke behoort te verander. In hierdie verband vermeld Berkhof & Van der Woude [1970: 36] dat die mens die vermoë het om “uit hulle self te tree” of te transendeer en hulle werksaamhede vanaf ‘n afstand te evalueer. Dit is noodsaaklik omdat *“(t)he highest hurdle to overcome in problem framing is to get outside ourselves, to hear the voice of the client (community)”* [Pasmore 1994: 156]. Dit impliseer deur transformasiegerig te wees, vereis om gemeenskapsgerig te wees. Weens die invloed van denkraamwerke op transformasie, word voorbeelde van verskillende soorte denkraamwerke volgende uitgelug.

5.3.1 GEÏSOLEERDE TEORETIESE DENKRAAMWERKE

Met ‘n transendentale benadering word daarop gewys dat teoretiese denkraamwerke geisoleerd van die werklikheid kan wees, indien teorieë as losstaande van die werklikheid beskou of bestudeer sou word [Fourie 1983: 6]; [Kotzé 1985: 59]. Die implikasie hiervan is dat kennis nie in die praktyk toegepas word, om ‘n bestaande toestand tot ‘n gewenste toestand te omvorm nie. Geïsoleerde teoretiese denkraamwerke kan ook weens denksluiting onstaan. Dit impliseer dat individue nie vir nuwe idees in terme van onder meer transformasie ontvanklik is nie [Neethling 1996: 16; 39]. Gevolglik word die implementering van nuwe idees belemmer om ‘n bestaande toestand tot ‘n gewenste toestand te omvorm.

Individue kan ook moontlik geïsoleerde teoretiese denkraamwerke ontwikkel, indien dit nie met die werklikheid tred hou nie. Indien dit wel die geval sou wees, ontstaan ‘n afstand tussen die teoretiese denkraamwerk en die werklikheid. ‘n Voorbeeld hiervan is wanneer terugvoering op vergaderings oor die vordering wat met transformasie

inisiatiewe gemaak word, nie ‘n getroue weergawe is nie. Redes hiervoor is dat “... *first is a tendency to be selective in what one reports. The information is usually not dishonest, but it is probably presented in such a way as to accentuate the positive achievements and downplay the less successful aspects. “Second is the desire to report what the boss wants to hear”* [Richardson & Baldwin 1976: 63].

Die implikasie van so ‘n situasie is dat die tersaaklike feite ontbreek, omdat aspekte wat moontlik transformasie verg, nie vermeld word nie. Gevolglik word in die logiese sfeer van abstraksie funksioneer, sonder dat daar met veranderde feite in die praktyk tred gehou word [Stoker 1961: 292; 294]. Daarom kan ‘n teoretiese denkbeeld van werksaamhede drasties van ‘n veranderende werklikheid verskil. ‘n Transendentale benadering kan dus toegepas word om die grense van hierdie denkraamwerk te oorskry. Dit geskied deur die feite in die praktyk te verifieer. Die doel is om ‘n ware geheelbeeld van ‘n gedaanteverandering in die praktyk te verkry.

Sodoende verkry en behou ‘n teoretiese denkraamwerk, relevansie, sin, doel, en betekenis om die praktyk in die werklikheid te verander [Kruger 1981: 14]. Hierdie benadering kan ook deur die uitreiking na die werklikheid in die praktyk daartoe bydra dat ‘n teoretiese denkraamwerk voortdurend vernuwe en nie in isolasie tot die praktyk benader word nie. Dit beteken dat daar ook na nuwe toepassingsmoontlikhede in die praktyk gefokus behoort te word, waar transformasie te weeg gebring wil word. Daarom kan die praktyk deur transformasie vernuwend benader word, want volgens Bass [1983: 40] “... *we must abandon our habitual set of thinking and find a new way of looking at it*.”

Afgesien daarvan dat teoretiese denkraamwerke van die werklikheid geisoleer kan word, kan dit ook verwronge of op tonnelvisie gerig wees. Daarom word die volgende denkraamwerke verduidelik om te beklemtoon, wat is die impak op transformasie.

5.3.2 VERWRONGE DENKRAAMWERKE EN TONNELVISIE

'n Verwronge denkraamwerk beteken *"...to inflate what you know and deflate what you do not"* [Black & Gregersen 2002: 27; 36]. Hierdie raamwerk hou met tonnelvisie verband, want met hierdie aspek word besluite in terme van transformasie binne 'n versmalde denkraamwerk geneem, sonder dat 'n breër perspektief van 'n bepaalde owerheidsterrein gevorm word. Hiervan word afgelei dat individue kennis, inligting of fasette van staatsdienswerksaamhede verabsoluteer, terwyl ander werksaamhede buite hierdie denkraamwerk as onbelangrik beskou word. Gevolglik bestaan die werklikheid vir individue hoofsaaklik binne hierdie denkraamwerk.

Met 'n transendentale benadering word daarop gewys dat 'n verwronge denkraamwerk met gepaardgaande tonnelvisie van individue, 'n impak op transformasie in 'n breër perspektief uitoefen. Dit is so dat indien werksaamhede binne hierdie raamwerk eensydig getransformeer word, kan ander aspekte buite hierdie raamwerk agterweë gelaat word. Die implikasie hiervan is dat vooruitgang en ontwikkeling buite hierdie denkraamwerk ontbreek. Indien die grense van so 'n denkraamwerk nie oorskry sou word nie, is die implikasie dat alternatiewe moontlikhede slegs binne hierdie denkraamwerk oorweeg word, terwyl moontlike ander opsies buite rekening gelaat word. Openbare funksionarisse met hierdie denkraamwerke, behoort besluitneming binne hierdie raamwerk in 'n bekende omgewing te neem, weens die kennis, sekerheid en bekendheid, wat hierdie denkraamwerk vir individue bied [Wilson 1992: 52].

Volgens Kaufman [1997: 9] is 'n moontlike reaksie van individue indien besluite buite hierdie raamwerk in terme van transformasie geverg word, om te ontken dat transformasie noodsaaklik is. Dit is waarskynlik omdat die werksaamhede buite hierdie denkraamwerk nie van waarde geag word nie. Individue het ook moontlik geen visie van wat werksaamhede of toestande in die gemeenskap buite daardie raamwerk behels nie. Daarom kan 'n transendentale benadering benut word, om na alternatiewe moontlikhede uit te reik en die impak van transformasie op 'n bestaande omgewing buite hierdie denkraamwerke te ontleed. Afgesien van hierdie raamwerke word 'n rigiede

denkraamwerk volgende bespreek om daarop te wys, wat die invloed daarvan op transformasie kan wees.

5.3.3 RIGIEDE DENKRAAMWERKE

'n Transendentale benadering vestig die aandag op 'n rigiede denkraamwerk van die individu weens die belemmerende impak wat hierdie denkraamwerk op transformasie kan uitoefen. Verskeie faktore kan tot 'n rigiede denkraamwerk bydra.

Tradisiegebondenheid kan moontlik tot 'n rigiede denkraamwerk bydra, indien daar nie van gevestigde tradisies en gewoontes ten koste van transformasie afgewyk word nie. Dit kan daartoe bydra dat 'n denkraamwerk geslote raak vir die eise van die hede en slegs gerig is op die verlede [De Klerk (W.J.) 1975: 14]. 'n Vrees om risiko's te neem, kan verder tot 'n rigiede denkraamwerk bydra. Dit kom vir openbare funksionarisse met hierdie denkraamwerk, byvoorbeeld minder riskant voor om eerder binne die grense van hulle denkraamwerk te funksioneer. Openbare funksionarisse met hierdie raamwerk is minder ontvanklik vir nuwe idees en is waarskynlik minder veranderingsgeoriënteerd. Hierdie denkraamwerk bemoeilik transformasie van denke en gesindhede, weens die gevestigde en geroetineerde aard van die werksaamhede, wat nougeset binne daardie raamwerk, verrig word.

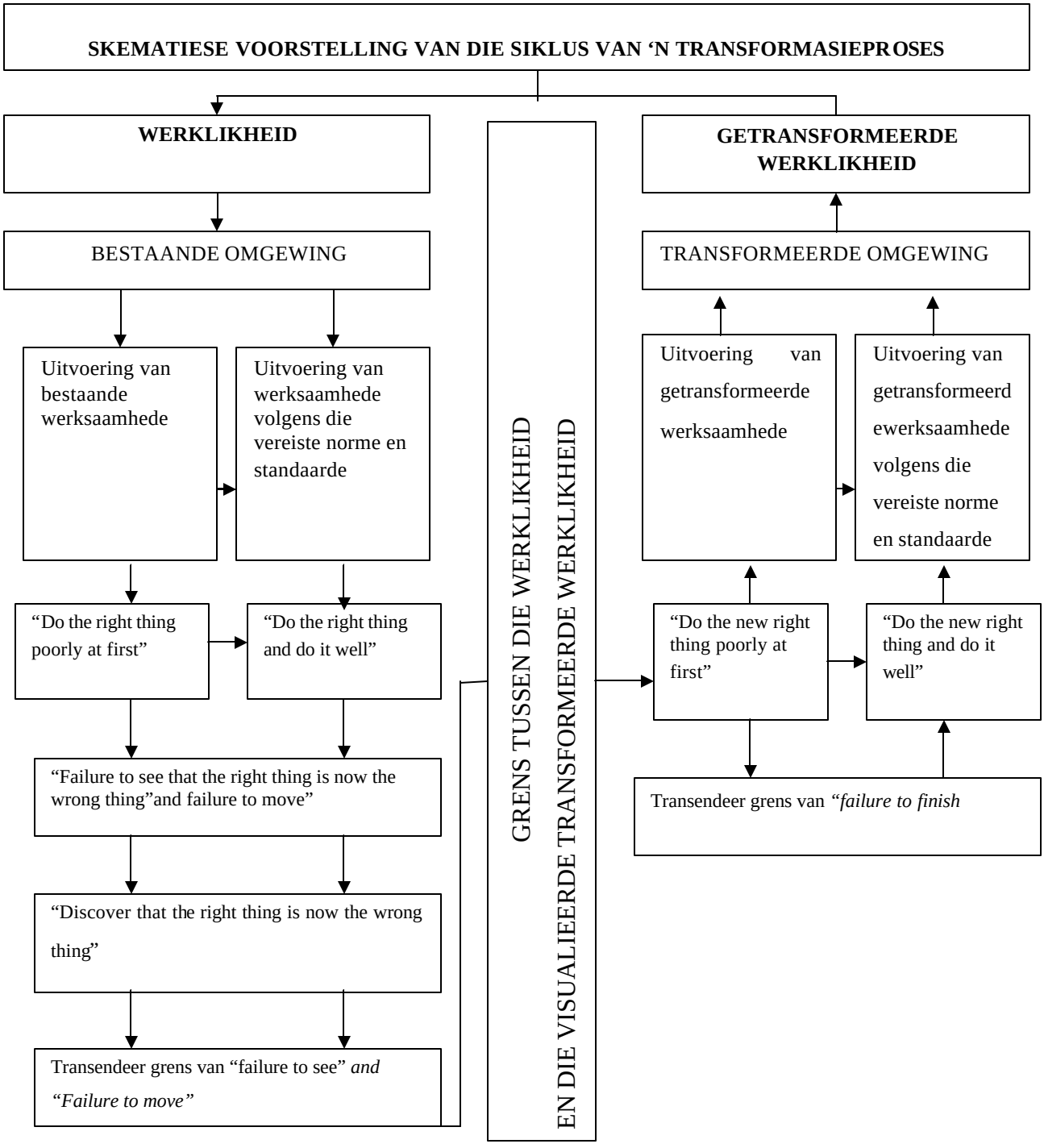
Die ironie is dat 'n rigiede verwysingsraamwerk in terme van transformasie kan bestaan, deurdat transformasie soos vermeld in Hoofstuk drie, slegs in die konteks van onder meer regstellende aksie benader kan word, asof die konsep slegs daaruit bestaan. Die benadering beklemtoon dat verwysingsraamwerke van transformasie ook in die denke van individue behoort te verander, sodat 'n breër perspektief daaroor verkry kan word. Henry, [2001: 59] verwys na sogenaamde *"mental flexibility"* as die essensie van 'n alternatief vir 'n rigiede denkraamwerk. Hiermee word bedoel dat die denkraamwerk van die individu en nie slegs 'n openbare instelling waarin die individu werksaam is nie, behoort te transformeer.

Daarom behoort die grense van ‘n rigiede denkraamwerk met ‘n transendentale benadering oorskry te word deur ontvanklik vir voorstelle en idees van transformasie te wees [Zbar 1995: 18]. Die grense van ‘n rigiede denkraamwerk kan ook oorskry word deur oortuigings in ‘n denkraamwerk te transformeer, om ‘n nuwe denkraamwerk in terme van transformasie te vorm. *“Transforming negative beliefs into more constructive ones is an example of reframing”* [Henry 2001: 66].

Hierdie benadering kan daartoe bydra dat ‘n negatiewe verwysingsraamwerk van transformasie met ‘n konstruktiewe ingesteldheid vervang word. ‘n Voorbeeld van ‘n konstruktiewe ingesteldheid is volgens Sonn in [Coetzee 2003: 1] dat transformasie nie ‘n las is nie, maar ‘n proses waartoe mense met oorgawe verbind is. Daarom is die uitgangspunt van ‘n transendentale benadering dat daarheen uitgereik behoort te word. Dit is ‘n uitdaging en geleentheid, wat vir ‘n veranderde toekoms aangegryp behoort te word. Verandering van ‘n rigiede denkraamwerk is ook noodsaaklik om nuwe inligting vir moontlikhede te bekom, waar ‘n drastiese verskil moontlik te weeg gebring wil word [Hackman & Suttle 1977: 20].

Afgesien, daarvan dat verskillende denkraamwerke ‘n invloed op transformasie kan uitoefen, kan ‘n transendentale benadering benut word, om belemmerende grense in die denkraamwerk van individue te identifiseer. Die doel daarvan is om hierdie grense te oorkom, wat kan verhoed dat ‘n drastiese verskil vir die verbetering van departementele werksaamhede intree. Die identifisering van belemmerende grense in die denkraamwerk van individue deur ‘n transendentale benadering, word met behulp van ‘n aangepaste model van Black & Gregersen [2002: 11] verduidelik.

5.4 TRANSFORMASIE MODEL VAN 'N TRANSENDENTALE BENADERING



Aangepaste transformasiemodel van [Black & Gregersen 2002: 11].

Bogenoemde voorstelling is vir die doeleindes van ‘n transendentale benadering op die uitlugting van belemmerende grense in ‘n transformasie proses gerig. Dit is ‘n vereenvoudigde weergawe van ‘n transformasieproses. Volgens [Stoker 1961: 290] is die vorming van ‘n teoretiese geheelbeeld, ‘n vereenvoudiging van die werklikheid. Die doel daarvan is om die fundamentele aspekte, waarop die benadering van toepassing is, uit te lig en ‘n geheelbeeld daarvan te vorm.

Soos waargeneem kan word, bestaan hierdie proses uit twee hoofkomponente, te wete die werklikheid en getransformeerde werklikheid. Die werklikheid verwys na ‘n bestaande omgewing, waar transformasie bewustelik geverg kan word. Die getransformeerde werklikheid verwys na die werklikheid waar ‘n gedaanteveranderig realiseer het of in die proses is om bewustelik nagestreef te word. Dit het betrekking op ‘n visie van die getransformeerde werklikheid, wat verwesenlik wil word. Daarom is daar ‘n verskil tussen die werklikheid en ‘n visie van ‘n transformeerde werklikheid [Zbar 1995: 18].

Indien ‘n visie vir transformasie sou ontbreek of vir sommige staatsamptenare onbekend is, kan die getransformeerde werklikheid die onmiddellike ervaring van die individu transendeer. Daarom bestaan daar skematies gesproke ‘n grens tussen die werklikheid en die gevisualiseerde transformeerde werklikheid. Met ‘n transendentale benadering word daar op die oorskryding van die grens tussen die werklikheid en gevisualiseerde werklikheid gefokus om transformasie vir die verwesenliking daarvan binne die onmiddelike denk en ervaringsveld te bring.

Die werklikheid en die getransformeerde werklikheid is skematies onderverdeel en bestaan uit die omgewing en die getransformeerde omgewing. Die omgewing het betrekking op verskillende openbare instellings waarop ‘n gedaanteverandering in die werklikheid betrekking het. Die transformeerde omgewing verwys na transformasie wat in ‘n spesifieke konteks in die proses is om te geskied of waarvolgens openbare instellings in verhouding tot die gemeenskap, transformeer behoort te word.

Die omgewing en getransformeerde omgewing is elk in twee komponente onderverdeel en bestaan gesamentlik uit vyf fases. Hierdie fases is aangepas vanuit die model van Black & Gregersen [2002: 13]. Hierdie model verwys na die volgende fases:

- Fase 1 *"Do the right thing poorly at first."*
- Fase 2 *"Do the right thing and do it well."*
- Fase 3 *"Discover that the right thing is now the wrong thing."*
- Fase 4 *"Do the new right thing, but do it poorly at first."*
- Fase 5 *"Eventually do the new right thing and do it well."*

Fase 1 en fase 2 is die roetine werksaamhede van 'n openbare instelling in 'n bestaande omgewing van 'n gemeenskap. Met fase 1 behoort openbare funksionarisse, wat deeglik met die bestaande werksaamhede en beleidsvoorskrifte van 'n openbare instelling vertroud is, ingedagte te hou dat hulle waarskynlik net soos nuwe personeel, aanvanklik nie daarmee vertroud was nie. Gevolglik het hulle ook nie noodwendig die vereiste norme en standaarde in alle opsigte uit die staanspoor bereik nie.

Daarom behoort byvoorbeeld leiding en opleiding vanaf fase 1 in die gewenste rigting van fase 2 te geskied. By die bereiking van fase 2 word die gewenste toestand volgens die neergelegde norme en standaarde binne die raamwerk van regeringsbeleid bereik. In die praktyk kan beide fases 1 en fase 2 in dieselfde openbare instelling bestaan, omdat sommige werksaamhede moontlik aan die neergelegde vereistes voldoen, terwyl ander werksaamhede steeds tot die gewenste vlak nagestreef behoort te word. Daarom is daar in 'n bestaande omgewing deurgaans ruimte vir verandering en verbetering vanaf fase 1 na fase 2.

Fase 3 is die fase waar openbare funksionarisse behoort te begryp dat fase 2 'n ongewenste toestand geword het. Dit is die fase waar 'n transendentale benadering daarop wys dat belemmerende grense in die denkraamwerke van rolspelers die oorgangsfase vanaf fase 2 na fase 3 kan vertraag [Kyk paragraaf 5.5].

Indien hierdie belemmerende grense oorbrug word, kan die oorgangsfase tot fase 4 bespoedig word. Fase 4 is nuwe fase in ‘n tydvak van transformasie. Dit is ‘n nuwe fase waar dit vir openbare funksionarisse moontlik is om in die rigting van fase 5 te transformeer.

Die moontlikheid bestaan dat hierdie werksaamhede in fase 4 soos in fase 1, aanvanklik nie volgens die vereiste norme en standaarde uitgevoer word nie. Redes hiervoor is eerstens omdat vorige kennis en praktykervaring van openbare funksionarisse in ‘n veranderde omgewing verouderd is. Tweedens omdat dit nie noodwendig op ‘n veranderde omgewing van toepassing is nie. Derdens word opleiding vir nuwe kennis en vaardighede benodig [Beach 1980: 246].

Tussen fase 4 en fase 5 is daar ruimte vir verandering en verbetering totdat die gewenste resultate by fase 5 bereik kon word. By fase 5 is die ideale vlak met transformasie bereik. Nadat transformasie ingetree het, is die siklus van ‘n transformasieproses voltooi. Indien transformasie in die toekoms weer noodsaaklik sou wees, word fase 5 weer fase 1 waar die siklus aanvanklik begin het.

Met ‘n transendentale benadering word die aandag by wyse van die skematiese voorstelling op die belemmerende grense gevestig, wat in die denkraamwerke van individue en groepe in ‘n transformasieproses kan voorkom.

5.5 BELEMMERENDE GRENSE IN ‘N SIKLUS VAN ‘N TRANSFORMASIEPROSES

‘n Transendentale benadering fokus onder meer op die inagneming van belemmerende grense in die denkraamwerke van individue, wat ‘n transformasieproses kan vertraag of kortwiek. Hierdie benadering wys daarop dat van politici en openbare bestuurders verwag kan word om beperkende grense of struikelblokke vir die nastrewing en realisering van transformasie-inisiatiewe te oorkom. Volgens Garrat and Stopford [1980: 1] *“(in) the*

forefront of boundary-crossing are those managers, politicians whose job it is to ensure that agreements are made and maintained at each boundary to ensure that organisations can continue to provide their goods and services effectively."

Die inagneming van grense in 'n transformasieproses is noodsaaklik om beperkinge van 'n instelling reeds tydens die strategiese beplanningsfase van 'n transformasieproses inag te neem [Kaufman 1997: 76]. Die voorbereidingsfase vorm deel van verskillende fases in 'n transformasieproses. Voorbeelde van fases van 'n transformasieproses, is 'n voorbereidingsfase, posisioneringsfase, mobiliseringsfase en finale fase [Cross 1990: 8].

Black & Gregersen [2002: 13] het bevind dat transformasie-inisiatiewe dikwels spreekwoordelik nie van die grond af kom nie. Dit is ondanks die legio navorsingsbronne, konsultante en omvattende modelle en inisiatiewe vir transformasie in die praktyk. Hierdie outeurs het in die hoedanigheid as akademici en konsultante van internasionale maatskappye asook in die openbare sektor in die VSA, bevind dat transformasie-inisiatiewe dikwels faal nog voordat daarmee begin word.

Hulle het bevind dat daar grense in denkraamwerke van individue kan voorkom wat 'n transformasieproses kan belemmer. Daarom is 'n transendentale benadering gerig op die inagneming van grense, wat moontlik die proses kan kortwiek. Hierdie voorbeelde van grense word aan die hand van die transformasie-model van Black & Gregersen [2002: 13] volgende bespreek.

5.5.1 ONVERMOË OM AANVANKLIK DIE NOODSAAKLIKHEID VAN TRANSFORMASIE IN TE SIEN

Transformasie-inisiatiewe kan weens die aanvanklike onvermoë van sommige openbare funksionarisse om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien, belemmer word. Black & Gregerson [2002: 13] verwoord hierdie grens as *"the failure to see that the right thing is now the wrong thing."* Dit beteken dat sommige personeel, weens byvoorbeeld politieke oortuigings aanvanklik nie insien nie waarom 'n eens gewenste beleidsrigting

ongewens en ‘n eens ongewenste beleidsrigting die aangewese rigtingverandering geword het, waarvolgens getransformeer moet word. Laasgenoemde aspek is in paragraaf 4.3 van die voorafgaande hoofstuk verduidelik [Kyk Hoofstuk vier].

‘n Transendentale benadering kan benut word om te bepaal waarom die noodsaaklikheid van transformasie in ‘n spesifieke konteks moontlik nie ingesien word nie. ’n Voorbeeld is dat individue se visie om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien deur hulle eie vooropgestelde idees oor transformasie belemmer word [Zbar 1995: 18]. Die invloed van vooropgestelde idees, persepsies en wanpersepsies van transformasie is in Hoofstuk drie onder die loep geneem.

Een van die redes waarom die noodsaaklikheid van transformasie ontken word, is die oënskynlike sukses wat in die verlede met bestaande werksaamhede of werkswyses behaal kon word. Dit kan aanvanklik die verstand van sommige openbare funksionarisse te bowe gaan, waarom iets getransformeer moet word, waarmee sukses behaal is. Daarom kan vorige sukses opsigself ‘n belemmerende faktor vir die nastrewing van transformasie wees. Volgens Belasco [1991: 2] *“Success ties you to the past...”* Die gevolg hiervan kan wees dat sukses geen redes bied vir transformasie nie. Daarom word die noodsaaklikheid daarvan nie ingesien nie. Die implikasie hiervan is *“..the very factors that produced today’s success often create tomorrow’s failure”* [Belasco 1991: 2].

Openbare funksionarisse wat nie die noodsaaklikheid van transformasie insien nie, kan irrelevant word, indien hulle nie deel van ‘n transformasieproses wil vorm nie. Daarom vermeld Bekker in [Human 1993: 1] dat openbare instellings ’n keuse het om te transformeer en ‘n toekoms te verseker of te stagneer en irrelevant te word.

Indien die noodsaaklikheid van ‘n gedaanteverandering, nie betyds ingesien en gevolglik daarmee begin word nie, kan die betrokke openbare funksionarisse daartoe bydra dat ‘n openbare instellings met ‘n agterstand in vergelyking met ander instellings kan begin. Die implikasie hiervan kan wees dat opleidingsbehoeftes en programme nie betyds bepaal, saamgestel en daarvoor begroot word nie. Gevolglik bestaan die moontlikheid dat

openbare funksionarisse nie betyds oor die nodige kennis en vaardighede beskik, wat transformasie verg nie [Black & Gregersen 2002: 27]. Die nadeel is dat amptenare wat vir poste in ander staatsdepartemente aansoek doen, nie oor die vereiste indiensopleiding beskik, wat die posvereistes van ‘n veranderende omgewing vir die bestuur en bedryf van veranderde bedryfstelsels stel nie.

Openbare funksionarissse kan moontlik nie die noodsaaklikheid van transformasie insien nie, omdat hulle nie op transformasie voorberei word nie. Sodoende word daar nie ingesien, wat die proses behels asook wat daarmee bereik wil word nie. Dit is immers nie wys dat hierdie proses oningelig benader word nie, veral as individue vir die suksesvolle verwesenliking daarvan verantwoordelik is [Nasser & Schmikl 1977: 140]. Daarom behoort openbare funksionarisse voorberei te word, deur te spesifiseer wat die proses behels, asook watter moontlike voordele en nadele dit vir die individu kan inhou [Hackman & Shuttle 1977: 21].

Die noodsaaklikheid van transformasie kan moontlik nie ingesien word nie, omdat die verskil, wat transformasie kan meebring onduidelik is. Die verskil tussen ‘n bestaande en ‘n gewenste toestand, behoort pertinent met hierdie benadering binne die denk en ervaringsveld van rolspelers gebring te word. Indien openbare funksionarisse nie van die verskil bewus gemaak word nie, kan die noodsaaklikheid van ‘n transformasie-insiatief moontlik nie ingesien word nie. Dit is ondanks die feit dat die noodsaaklikheid van transformasie in die breër gemeenskap in beginsel ingesien kan word.

Individue kan ook moontlik nie die noodsaaklikheid van transformasie insien nie, omdat die beskikbare tegnologie in ‘n eksterne omgewing nie deel van bestaande en verouderde werkswyses vorm nie. Daarom word die noodsaaklikheid vir tegnologiese transformasie nie ingesien nie, omdat die tegnologie nie in terme van verouderde werkswyses noodsaaklik is nie. Sodra daar na nuwe werkswyses getransformeer sou word, behoort die behoeftes, noodsaaklikheid en waarde van transformasie moontlik, ingesien te word [Boyle & Braddick 1981: 16].

Daarom word met ‘n transendentale benadering daarop gewys dat transformasie soms eers ‘n aanvang moet neem, voordat die betekenis en waarde en derhalwe die noodsaaklikheid daarvan ingesien kan word. Volgens die model van Black & Gregersen, [2002: 14] het hulle in die praktyk bevind dat individue dikwels steeds nie tot aksie oorgaan met transformasie nie, al word die noodsaaklikheid daarvan ingesien. Daarom word die grens, te wete die onwilligheid om tot aksie oor te gaan volgende bespreek.

5.5.2 ONWILLIGHEID OM MET ‘N TRANSFORMASIEPROSES TOT AKSIE OOR TE GAAN

Met ‘n transendentale benadering kan die grens uitgelig word, wat kan verhoed of vertraag dat met ‘n transformasieproses tot aksie oorgegaan kan word. Volgens die model van Black & Gregersen [2002: 14] word na hierdie grens verwys as *“failure to move”* Hierdie grens kan onder meer weens weerstand teen transformasie ontstaan, al word die noodsaaklikheid daarvan ingesien.

Volgens Nasser & Schmikl [1977: 80-81; 141] kan weerstand teen transformasie verhoed dat daar tot aksie met die proses oorgegaan kan word. Ekonomiese redes soos werkloosheid en personeelvermindering kan weerstand daarteen tot gevolg hê, al word die noodsaaklikheid daarvan ingesien. Weerstand kan ook ontstaan, indien produktiwiteit van openbare funksionarisse teen dieselfde vergoeding moet verbeter. Persoonlike redes soos vrees dat persoonlike kennis en vaardighede nie meer benodig gaan word nie, asook vrees vir die onbekende en onsekerheid kan verhoed dat daar vrywillig met ‘n transformasieproses voortgegaan kan word.

Individue soos kundiges kan in ‘n gemaksone verval weens bekendheid en sekerheid met die daaglikse werksaamhede, waarmee hulle deeglik vertroud is. Gevolglik verkies sommiges om nie met ‘n transformasie-inisiatief tot aksie oor te gaan nie. Dit is te wyte aan die moontlike inspanning en ontwrigting, wat die proses kan meebring. Nuwe kennis en vaardighede kan geverg word, waaroor kundiges nie beskik nie en hulle nie bereid is om te bemeester nie. Daarom kan die vertroudheid met ‘n bestaande omgewing en ‘n

gemaksone, ‘n bron van weerstand wees waarom daar nie tot aksie oorgegaan word nie [Halloran 1978: 234].

Individue behoort ook nie tot aksie oor te gaan nie as beide die rigtingverandering asook wat daarmee bereik wil word onbekend is. As die nuwe rigting nie bekend is nie, is individue genoodsaak om steeds volgens bestaande werkswyses waarmee hulle vertroud is te handel [Main & Wind 1998: 134]. Openbare funksionarisse is ook moontlik nie bereidwillig om met ‘n transformasieproses voor te gaan, weens die wete dat die motiewe van toesighouers of bestuur kan wees om hulleself of slegs die instelling te bevoordeel nie. Dit terwyl die gevoel van die individu is dat geen voordeel daaruit verkry word, behalwe die moeite en ontwrigting wat daarmee gepaard gaan nie. Daarom is die wedersydse uitreiking tussen bestuur en ondergeskiktes of belangegroepe met behulp van ‘n transendentale benadering vir wedersydse samewerking van belang, om ‘n ons/hulle benadering te vermy [Nasser & Schmikl 1977: 80-81; 141].

Volgens die model van Black & Gregersen [2002: 63] is ‘n verdere rede waarom daar nie met transformasie-inisiatiewe tot aksie oorgegaan word nie, omdat idees vir die realisering daarvan, te gekompliseerd en volledig aan diegene oorgedra word, wat vir die uitvoering of goedkeuring daarvan verantwoordelik is. Hierdie outeurs het bevind dat die hoeveelheid inligting waarmee alle rolspelers nie mee vertroud is nie, te omvattend en gedetailleerd deur fasiliteerders aangebied word, om onmiddellik te begryp. ‘n Verdere fout wat gemaak word, is om ter wille van volledigheid gedetaileerde inligting eenmalig in ‘n beperkte tydbestek aan te bied.

Gevolglik word daar van rolspelers verwag om onmiddellik ‘n visie of geheelbeeld daarvan te vorm. Dit is nie altyd prakties moontlik nie, veral as rolspelers nie voorheen oor die inligting beskik het nie. Individue wat transformasie-inisiatiewe moet oordra of inisieer, verloor dikwels uit die oog watter herhaaldelike ontleding en bestudering ‘n transformasie-inisiatief geverg het, voordat ‘n geheelbeeld of visie deur individue gevorm kon word. Daarom kom die geheelbeeld volgens laasgenoemde outeurs vir sommige onduidelik er voor, as wat inisieerders daarvan dikwels besef.

Volgens Halloran [1978: 235] is dit een van die redes waarom individue nie oorgaan tot aksie nie, omdat ‘n bestaande visie van transformasie nie in die denkraamwerke van sommige individue voorkom nie. Daarom behoort tydens die toepassing van ‘n transendentale benadering verseker word dat ‘n inisiatief binne die denk- en ervaringsveld van rolspelers gebring word. Dit kan geskied deur herhaaldelik te verduidelik en terugvoering van rolspelers te vereis om te bepaal of die transformasie-inisiatief verstaan word [Main & Wind 1998: 100].

Volgens die model van Black & Gregersen [2002: 69] het hulle in die praktyk bevind dat, hoe duideliker ‘n geheelbeeld van transformasie vir sommige kundiges word, hoe minder is hulle onwillig om tot aksie vir die realisering van transformasie oor te gaan. Sommige kundiges antisipeer dat hulle persoonlike standaarde van werksaamhede waarskynlik gaan daal, omdat hulleself en ondergeskiktes nie met die uitvoering van ‘n transformasie-inisiatief vertroud is nie. Die individu besef ook uit ervaring dat indien die organisasiekultuur van verantwoordingdoening in die staatsdiens gehandhaaf word, gaan openbare bestuur waarskynlik vir die leemtes wat in die instelling ontstaan, aanspreeklik gehou word.

Hulle besef ook dat prestasiebelonings en moontlike bevorderings benadeel kan word, indien ondergeskiktes nie sou presteer soos wat daar moontlik in die verlede presteer is nie. Waar transformasie ten doel het om werksaamhede te verbeter, is sekere individue soms van mening dat transformasie daartoe kan gaan lei dat standaarde daal en dienslewering moontlik kan agteruitgaan omdat hulle nie met nuwe werkswyses en stelsels vertroud is nie. Dit is presies die teenoorgestelde wat met transformasie bereik wil word.

Daarom behoort daar met ‘n transendentale benadering op grond van fase 4 van hierdie model beklemtoon te word dat standaarde wat daal, ‘n normale verskynsel is. Die standaard van werksaamhede behoort te verbeter soos wat openbare funksionarisse

daarmee vertroud raak. Om hierdie rede bied die model ruimte vir verandering en verbetering van werksaamhede vanaf 4 na fase 5 [Kyk par. 5.4.1].

Dit is egter van kardinale belang dat doeltreffende bestuur steeds van toepassing is. Daarom behoort aspekte soos ondoeltreffende bestuur, die onvermoë om te presteer, laksheid en pligsversuim nie aan transformasie toegeskryf te word nie. Gevolglik is dit van belang om tydens 'n transformasieproses by onder meer fase 4 te onderskei tussen sogenaamde "(c)*an't do problems and do'nt do problems"* [Michalak & Yager 1979: 11]. Afgesien van die grens, wat kan verhoed dat daar tot aksie oorgegaan word, kan die grens, wat verhoed dat 'n transformasieproses gefinaliseer word, volgende deur hierdie benadering uitgelig word.

5.5.3 ONVERMOË OM 'N TRANSFORMASIEPROSES TE LAAT SLAAG

Al sien openbare funksionarisse die noodsaaklikheid van 'n transformasieproses in, kan hulle met die finalisering daarvan faal omdat hul nie enduit volhard totdat die gewenste resultate bereik is nie. Redes hiervoor is eerstens dat geen verskil waargeneem word nie. Tweedens is dat kennis nie toegepas word om 'n drastiese verskil deur 'n gedaanteverandering te weeg te bring nie. Derdens is dat verandering van stelsels weens tegnologiese transformasie steeds kan faal, indien individue nie hulle gedrag, denke en gesindhede in die struktuur teenoor byvoorbeeld doeltreffende dienslewering verander nie [Black & Gregersen 2002: 91-93]. Daarom kan 'n transendentale benadering benut word om na hierdie grondliggende redes uit te reik.

Met 'n transformasie-inisiatief, kan persverklarings en veldtogte geloods word, om dienslewering te verbeter. 'n Visie kan ook bestaan, maar dit is individuele openbare funksionarisse, wat met die verbetering van dienslewering moet volhard [Kaufman 1997: 7]. Die volharding is te wyte aan 'n gebrek aan ondersteuning of omdat daar nie die nodige erkenning aan rolspelers gegee word nie [Hackman & Suttle 1977: 368]; [Main & Wind 1980: 134]. Gevolglik kan individue van die proses vervreemd word [Faunce 1968: 61].

Volgens Drennan [1992: 249] raak individue vervreemd van ‘n transformasieproses, soos wat die entoesiasme oor die proses begin afneem. Vervreemding kan intree, indien openbare funksionarisse waarneem dat niemand die moeite wat transformasie verg om anders teenoor die gemeenskap op te tree, moniteer nie. Indien daar niemand is om pogings in hierdie verband waar te neem nie, hoef dit net sowel nie nagekom te word nie [Main & Wind 1980: 134]. Die gevolg hiervan is dat hulle na die oorspronklike werkwyses of gesindhede terugbeweeg asof transformasie nie inisieer gewees het nie.

Die tydperk waaroor ‘n transformasieproses strek kan veroorsaak dat individue tred verloor waar hulle begin het en waarna hulle strewe. Dit kan te wyte wees daaraan dat ‘n openbare funksionaris nie die enigste persoon in ‘n instelling of afdeling wil wees, wat pogings met transformasie aanwend nie. Individue verlang terugvoering van bestuur, toesighouers of moniteerders van die proses, oor wat instellings deur transformasie bereik het. Hulle besef ook waarskynlik dat een persoon nie ‘n transformasieproses kan laat slaag deur onder meer anders te dink en op te tree nie [Black & Gregersen 2002: 99; 105]. Daarom is samewerking vir die bereiking van die gewenste resultate met ‘n transformasieproses van kardinale belang.

In hierdie verband kan verskeie moontlikhede met ‘n transendentale benadering oorweeg word om die belemmerende struikelblokke te oorkom.

5.6 DENKRAAMWERKE VAN INDIVIDUE, WAT ‘N TRANSFORMASIEPROSES KAN LAAT SLAAG

Met ‘n transendentale benadering kan die volgende voorbeelde van moontlikhede op grond van die aangepaste model van Black & Gregersen [2002: 13] oorweeg word. Hierdie moontlikhede kan benut word om belemmerende grense in die denkraamwerke van individue te oorkom.

5.6.1 VERMOË OM DIE NOODSAAKLIKHEID VAN TRANSFORMASIE IN TE SIEN

Met ‘n transendentale benadering kan tegnieke soos kontras en konfrontasie benut word om die aanvanklike onvermoë om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien, te oorkom.

5.6.1.1 Kontras

‘n Wesenlike kontras tussen ‘n bestaande en ‘n veranderde toestand word vereis om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien. Met ‘n transendentale benadering kan kontras as ‘n tegniek benut word om die verskille tussen ‘n bestaande en transformeerde toestand uit te lig. Hoe hoër die kontras of duideliker die verskille, hoe meer bestaan die moontlikheid dat die noodsaaklikheid van transformasie ingesien kan word. Daarenteen, hoe laer die kontras of hoe minder verskille waargeneem kan word, hoe minder kan die noodsaaklikheid op grond daarvan ingesien word [Black & Gregersen 2002: 45; 47].

Daar bestaan egter verskillende uitgangspunte van outeurs of daar in ‘n transformasieproses op verskille of ooreenkomste gefokus behoort te word. Volgens Kaufman [1997: 434] *“(a) change planner looks for ways in which the new is most like the old.”* Weerstand teen transformasie word sodoende verminder deur ooreenkomste en nie verskille as vertrekpunte te benut nie.

Die model van Black & Gregersen [2002: 47] verskil egter van hierdie standpunt. Indien daar slegs op ooreenkomste gefokus word, kan die verskille tussen ‘n bestaande en ‘n transformeerde toestand nie beklemtoon word om die noodsaaklikheid in te sien nie. Die benutting van kontras, geskied nie in isolasie nie en kan saam met konfrontasie as tegnieke benut word om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien.

5.6.1.2 Konfrontasie

Amptenare kan weens die kompleksiteit van transformasie nie aan hulle self oorgelaat word om die verskil tussen byvoorbeeld ‘n bestaande en ‘n getransformeerde toestand in te sien nie. Met kontras is gepoog om personeel bewus te maak van die verskille. Die doel van konfrontasie is om openbare funksionarisse te ‘dwing’ om hierdie verskille in te sien en te ervaar, deur dit nie vermy of te ignoreer nie. Na hierdie tegniek word in die model as die generering van sogenaamde *“inescapable experiences”* verwys [Black & Gregersen [2002: 55].

‘n Voorbeeld van ‘n sogenaamde *“inescapable experience”* is waar openbare funksionarisse transformasie-inisiatiewe persoonlik besoek om persoonlik te ervaar wat is die transformasie wat in die gemeenskap realiseer kon word. Sodoende kan die verskil wat transformasie in die praktyk in ‘n spesifieke konteks meebring, persoonlik ervaar, aanskou en aangehoor word. Hoe meer sintuie betrokke is hoe hoër is die impak van die ervaring, wat die retensie van die leerervaring verhoog. Dit is in plaas daarvan om slegs voordragte van transformasie inisiatiewe by te woon, wat realiseer wil word [Black & Gregersen 2002: 47].

Volgens laasgenoemde outeurs kan sommige individue eerder tydens voordragte die bekende ooreenkomste van bestaande werksaamhede as onbekende verskille waarneem. Dit is moontlik omdat ooreenkomste vanaf ‘n bestaande raamwerk eerder herkenbaar as verskille is. Hierdie onbewustelike keuse kan meebring dat die onmiddellike ervaring van die individu tot die bekende dimensie van die bestaande werksaamhede beperk word [Henry 2001: 59].

Hierdie selektiewe waarneming is ‘n wyse waarop persepsies van transformasie gevorm kan word [Szilagyi & March, 1980: 72]. Daarom is hierdie tegniek ‘n benadering om rolspelers te forseer om op verskille te fokus, wat te weeg gebring kan word.

Voorstelle vir transformasie kan ontduik word, indien transformasieleiers nie spesifiseer, watter openbare bestuurders rolspelers behoort te wees nie. Gevolglik kan ‘n transformasie-inisiatief ontduik word deur die taak aan ondergeskiktes te delegeer, sonder om persoonlik daarby betrokke te wees. Waardevolle inligting kan tydens die terugvoering aan bestuur verlore gaan. Met die gevolg dat ‘n openbare bestuurder die noodsaaklikheid van transformasie nie noodwendig insien nie [Black & Gregersen 2002: 47].

Transformasie-inisiatiewe kan ook bewustelik weens “besige” skedules ontduik word, indien openbare bestuurders nie werksessies bywoon, wat nie verpligtend is nie. Volgens Kiyosaki [1998: 156] kan hierdie vorm van ontduiking beskou word as *“...(to) stay busy as a way of avoiding something they do not want to face. Nobody has to tell them. Deep down they know.”* ‘n Ander taktiek wat gerieflikheidsonthalwe gevolg kan word is dat daar slegs by die bestaande reëls en prosedurevoorskrifte gehou word, wat afdwingbaar is. Aspekte soos transformasie-inisiatiewe wat nie afdwingbaar is nie, hoef gevolglik nie nagestreef te word nie. Daarom wys ‘n transendentale benadering daarop dat konfrontasie in wisselwerking met kontras benut kan word, om die verskil wat met transformasie te weeg gebring kan word, nie geignoreer of vermy kan word nie.

Die wisselwerking tussen die uitlugting van kontraste en konfrontasie is van kardinale belang. ‘n Lae kontras impliseer dat ‘n verskil tussen die bestaande en gewenste toestand minder opsigtelik is as hoë kontras, wat impliseer dat ‘n drastiese verskil waargeneem kan word. As die kontras byvoorbeeld laag is, kan individue moontlik nie daarop agslaan nie, omdat die verskil en dus transformasie wat vereis word, minder waarneembaar is [Black & Gregersen 2002: 47].

As die kontras hoog is, maar die konfrontasie is laag, behoort individue die verskil in te sien, maar steeds met bestaande werksaamhede soos voorheen voortgaan. Lae konfrontasie kan beteken dat die individu byvoorbeeld eenmalig pertinent op ‘n verskil gewys word, maar deur bestuur toegelaat word om steeds met werksaamhede of optredes voort te gaan soos wat dit voorheen verrig is. As die konfrontasie hoog is en die kontras

is laag, dan bestaan die moontlikheid dat die individu met ‘n idee gekonfronteer word, wat nie ‘n wesenlike verskil in vergelyking met die bestaande werksaamhede gaan meebring nie. Met lae kontras kan daar ongeag hoë of lae konfrontasie, ‘n geringe verandering en nie transformasie van ‘n meer drastiese aard geskied nie. Daarom is die ideaal wat met ‘n transendentale benadering bereik wil word dat hoë kontras en hoë konfrontasie by ‘n transformasie-inisiatief behoort te geskied. Die waarde hiervan is dat ‘n drastiese verskil nie ongesiens verbygaan of geignoreer word nie [Black & Gregersen, 2002: 48].

Volgens die model van Black & Gregersen [2002: 48] kan daar minstens twee foute met die benutting van die tegnieke, kontras en konfrontasie, begaan word. Eerstens word die verskil wat transformasie kan meebring ter wille van volledigheid en om meriete daaraan te verleen dikwels onnodig kompleks en volledig voorgestel. Hoe komplekser die beeld van transformasie, wat geskets word hoe meer alternatiewe het individue om op te fokus. Dit verhoog die moontlikheid om op die minder tersaaklike kontraste te fokus, terwyl die fundamentele kontraste uit die oog verloor word. Daarom behoort daar met ‘n transendentale benadering op slegs die vernaamste fundamentele verskille gefokus te word.

Die volgende voorbeelde van moontlikhede kan met ‘n transendentale benadering oorweeg word om die onvermoë om tot aksie oor te gaan, te oorkom.

5.6.2 ONVERMOË OM TOT AKSIE OOR TE GAAN

Openbare funksionarisse behoort tydens die toepassing van ‘n transendentale benadering daarop gewys te word, dat ‘n transformasieproses kan veroorsaak dat standaarde of die gehalte van nuwe werksaamhede aanvanklik kan daal. Volgens Hackman & Schuttle [1977: 22] behoort die waardes en oortuigings van individue met ‘n transformasieproses versoenbaar te wees. Individue behoort oortuig te word dat hulle bygestaan sal word, om die werksaamhede te verbeter en om oor die vermoë te beskik om vanaf ‘n aanvanklike onbevoegdheid in die rigting van bevoegdheid te beweeg [Kaufman, 1997: 8].

Die volgende drie stappe kan met ‘n transendentale benadering gevolg word om die oortuiging te vestig dat dit moontlik is om die gewenste resultate met transfomasie te bereik.

- Verseker dat die visie, rigting en einddoel duidelik is sodat die werksaamhede in daardie rigting uitgevoer kan word en die bestemming bereik kan word.
- Ontwikkel vaardighede en verskaf hulpbronne om die einddoel te bereik [Edosomwan 1996: 6].
- Oorweeg moontlike aansporingsmaatreëls [Schneider & Goldwasser 1998:44].

In hierdie verband kan die vernuwingsdimensie van ‘n anastatiese benadering in wisselwerking met ‘n transendentale benadering benut word, om pertinent op die vernuwing van byvoorbeeld die vernuwing van die einddoel te fokus [Kyk Hoofstuk vier].

5.6.2.1 Hulpbronne

Rolspelers behoort oortuig te wees dat hulle oor die vereiste hulpbronne beskik om ‘n transformasie-inisiatief uit te voer. As individue nie daarvan oortuig is nie, sal dit nie vrywillig nagestreef word nie. Die verskil tussen bestaande en gewenste resultate kan die hoeveelheid fondse en middele bepaal wat benodig word om aan opleiding in terme van transformasie te bestee [Kaufman, 1997: 86]. Daarom kan daar met ‘n transendentale benadering identifiseer word, watter hulpbronne kortkom.

Individue moet oortuig wees dat die wyse waarop transformasie nagestreef word na sukses lei en suksesvol nagestreef kan word. Daarom behoort leiers te bepaal of individue glo dat die wyse suksesvol gevolg kan word. Die eerste stap wat met hierdie benadering gevolg kan word is om te bepaal wat word vereis om suksesvol te wees. As dit bepaal is, behoort vasgestel te word, wat die vernaamste vermoëns/vaardighede is wat vereis word

om suksesvol te wees. Individue behoort ook met inagneming van die beskikbare hulpbronne prioriteite te bepaal om vordering met ‘n transformasie-inisiatief te maak [Maxwell 2002: 34; 82].

5.6.2.2 Rigting en Bestemming

In hierdie verband kan die vernuwingsdimensie van ‘n anastatiese benadering in wisselwerking met ‘n transendentale benadering benut word om met die rigtinggewende-element en statiese-element op die rigtinggewendheid en bestemming of doel van transformasie te fokus [Kyk Hoofstuk vier]. Die volgende stappe kan met ‘n transendentale benadering gevolg word, om duidelikheid oor die rigting en bestemming in ‘n transformasieproses te verkry:

- Eerstens kan individue versoek word om die sleutelelemente te noteer, oor hoe hulle die bestemming kan bereik. As hulle dit nie kan vermag nie, is die nuwe denkraamwerk van transformasie moontlik steeds nie duidelik nie omdat individue waarskynlik nie weet waarna hulle behoort te streef nie.

- Tweedens kan met die betrokke openbare funksionarisse bespreek word, wat die proses van hulle gaan vereis om die gewenste resultate te bereik. Indien hulle die nuwe rigting insien, wat gevolg moet word, sal hul waarskynlik insien wat van hulle vereis gaan word, wat moontlik nie voorheen vereis is nie [Maxwell 2002: 34].

Daarom is dit ook belangrik dat individue vertroue in transformasie as ‘n nuwe rigtingverandering behoort te hê, asook in die leiers wat in ‘n transformasieproses nagevolg word [Belasco 1991: 117]. ‘n Duidelike bestemming en ‘n rigtingverandering hou ook verband met die moontlikhede om die grens wat verhoed dat ‘n transformasieproses gefinaliseer word, te oorkom.

5.6.3 WYSES OM 'N TRANSFORMASIEPROSES TE LAAT SLAAG

Die aanvanklike onvermoë van individue om 'n transformasieproses te finaliseer en te laat slaag, kan deur die volgende voorbeelde van moontlikhede oorkom word:

Prestasiebelonings: Indien die bestemming in die denkaamwerk van die individu duidelik sou wees en individue oortuig is dat dit suksesvol bereik kan word, kan belonings om transformasie gesentreer word. Die doel daarvan is om as aansporing te dien en dit toe te pas of na te streef [Hackman & Shuttle 1977: 27]. Indien hierdie belonings sou ontbreek, kan pogings mettertyd afneem totdat die proses nie meer nagestreef word nie [Main & Wind 1980: 134]. Daarom behoort die nodige ondersteuning en beloning vanaf diegene wat die proses geïnisieer het, ontvang te word. Die doel is om nie na vorige weë terug te keer nie.

Moniteringsisteme: Met 'n transendentale benadering word die aandag daarop gevestig dat bestuur, wat 'n transformasie-inisiatief inisieer, in kantore weg van die publiek werksaam kan wees. Gevolglik bestaan die moontlikheid dat transformasie die onmiddellike ervaring van bestuur kan transendeer, indien moniteringsisteme nie bestaan nie. Daarom behoort moniteringsisteme op die proses gerig te wees, waar die gewenste resultate met transformasie bereik wil word. Dit is belangrik om daarop te let dat individue se resultate aanvanklik of moontlik nie so voortreflik soos voorheen gaan wees nie, omdat die transformeerde werksaamhede waarskynlik nie voorheen nagestreef is nie.

Daar behoort tydens die toepasssing van 'n transendentale benadering daarop bedag te wees dat pogings om te transformeer en nie slegs die resultate moniteer behoort te word. Indien resultate van individue, wat poog om transformasie te laat slaag, slegs gekritiseer en foutvinderig benader sou word, kan dit eerder daartoe bydra dat individue pogings van transformasie laat vaar. In hierdie verband vermeld Kiyosaki, [1998: 125] dat "(i)*n school we learn that mistakes are bad and we are punished for making them. Yet, if you look at the way humans are designed to learn, we learn by making mistakes. We learn to walk by*

falling down" Volgens Van Fleet [1970: 88] "*...it is so easy to find things that are wrong. It is so much harder to find the best way to make it right*."

Daarom behoort daar tydens die toepassing van 'n transendentale benadering ingedagte gehou te word dat indien daar geen poging aangewend word, om met transformasie te volhard nie, sal weinig resultate daarmee bereik word [Drennan 1992: 249]. Daarom behoort die verskil tussen die bestaande en die gewenste resultate gemonitor te word, sodat opleiding en die hulpbronne daarom gesentreer kan word, om die gewenste resultate te bereik.

5.7 SAMEVATTING

In hierdie Hoofstuk is aangetoon dat 'n transendentale benadering benut kan word om transformasie, wat die onmiddellike ervaring kan transendeer, binne die denk en ervaringsveld van individue of groepe te bring. Met hierdie benadering kan verskillende soorte denkraamerke uitgelig word, wat 'n transformasieproses kan belemmer. Belemmerende grense kan ook in die denkraamwerke van individue identifiseer word. Dit kan daartoe bydra dat die noodsaaklikheid van transformasie nie ingesien word nie.

Individue kan ook onwillig wees om tot aksie vir die realisering daarvan oor te gaan. Hulle kan verder nie die proses finaliseer om transformasie te laat slaag nie. Met 'n transendentale benadering is verskillende moontlikhede beklemtoon waarop hierdie grense moontlik oorkom kan word.

In hierdie Hoofstuk is ook aangetoon waarom die fokus met hierdie benadering op verandering van die minderheid oorsake in 'n instelling gerig kan word, wat onder meer vir die meerderheid vraagstukke in 'n openbare instelling en oor institusionele grense verantwoordelik kan wees. Daar is ook daarop gewys waarom transformasie vanaf die individu benader kan word. 'n Skematiese voorstelling van 'n transformasieproses is daargestel, om belemmerende grense in verhouding tot die fases van die proses uit te lug.

Met die benadering is daarop gewys waarom dit nie ongewoon of onaanvaarbaar behoort te wees, indien standaarde weens transformasie in vergelyking met die verlede tydelik sou daal nie. In die lig van die betekenis van ‘n transendentale benadering word die wisselwerking tussen Masakhane en ‘n anastatiese en transendentale benadering volgende bespreek.

HOOFSTUK SES

WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN 'N ANASTATIESE- EN TRANSENDENTALE BENADERING

6.1 INLEIDING

In hierdie Hoofstuk word aangetoon in watter mate 'n anastatiese- en transendentale benadering in wisselwerking met Masakhane vir die realisering van transformasie benut kan word. Die betekenis van laasgenoemde begrip word verklaar en met die Masakhane-veldtog in verband gebring. Die doel daarvan is om die agtergrond uit te lig waarom Masakhane in die gestalte van 'n veldtog vanaf 1995 tot op hede prominensie verkry het.

Beide benaderings wys daarop dat vier elemente of kategorieë vanaf Masakhane afgelei kan word. Met hierdie elemente kan spesifiseer word waarom hierdie konsep as noodsaaklik vir die realisering van transformasie beskou word. Die verband daarvan met verwante begrippe soos Ubuntu en Batho Pele word ook uitgelig om aan te toon, wat is die wisselwerking van hierdie begrippe vir die realisering van transformasie.

Die aandag word met beide benaderings op uitgangspunte van 'n wetenskapsidee van die vakwetenskap Openbare Bestuur gevestig waarop Masakhane gebaseer kan word. Hierdie uitgangspunte bied 'n alternatiewe benadering waarop laasgenoemde begrip vir die realisering van transformasie benader kan word. Vervolgens word die betekenis van Masakhane onder die loep geneem om te verklaar wat die konsep beteken.

6.2 BETEKENIS VAN MASAKHANE

'n Transendentale benadering wys daarop dat Masakhane aanvanklik die onmiddellike ervaring van sommige rolspelers getransendeer het. Volgens van Zyl [1995: 30] was die betekenis daarvan vir sommige aanvanklik onbekend. Dit is omdat die begrip eers in

1995 met die bekendstelling van die Masakhane-veldtog deur oud-president Mandela, prominensie verkry het.

Hierdie woord het 'n Zoeloe betekenis en beteken *"kom ons bou saam"* [Pauw 1999: 1]; [Transformative learning Centre 2002: 1]; *"laat ons saam bou"* [Cronin 1995: 1]; *"Let us build one another"* [Thompson 1995: 170]. Volgens Rajuili [1996: 1] is die Sesotho ekwivalent vir Masakhane, *"A re ahaneng!"* Hierdie betekenis kan ook uitgebrei word met, *"Matsoho, a ya hlatswana"-"Hands wash each other. They do not soil one another"* [Rajuili 1996: 1].

Volgens laasgenoemde outeur impliseer Masakhane dat mense 'n konstruktiewe ingesteldheid teenoor mekaar behoort te hê, eerder as om foutvinderig te wees. Hierdie opbouende element is bevorderlik vir wedersydse samewerking in 'n transformasieproses, weens die konstruktiewe ingesteldheid wat teenoor mekaar asook in terme van transformasie vereis word. Daarom beteken Masakhane ook *"kom, laat ons nou saamwerk"* [Naude in (Van Zyl 1995: 30)]. Volgens De Villiers [1995: 16] is Masakhane 'n benaming en oproep deur die regering vir onder meer wedersydse samewerking tussen belanghebbendes in 'n tydperk van transformasie. Die betekenis van die veldtog word volgende onder die loep geneem.

6.3 BETEKENIS VAN DIE MASAKHANE-VELDTOG

Die Masakhane-veldtog is 'n daadwerklike poging van die regering om dienslewering aan die gemeenskap te verbeter en in samewerking met die privaatsektor die gemeenskap op te bou en te ontwikkel. Hierdie veldtog is op 25 Februarie 1995 deur President Nelson Mandela in die Parlement as een van die omvangrykste veldtogte van die regering aangekondig. Die veldtog is geloods na aanleiding van die boikotte van dienstegeld in 1985/86, as deel van die anti-apartheid *"struggle."* Die boikotte het ten doel gehad om plaaslike owerheidstrukture te ontwrig en onregeerbaar te maak. Teen die einde van Desember 1994, het die agterstallige skuld by Plaaslike Owerhede reeds R 810 miljoen

rand beloop [Volksblad 1995: 3; 7]. Daarom was die doelstellings van die Masakhane-veldtog volgens Rajuili [1996: 1]:

- Om dienslewering van die staatsdiens te verbeter;
- Om die voorsiening van basiese dienslewering en behuising te versnel;
- Om die betaling van dienste en huurgelde te bevorder en ‘n klimaat vir investering in behuising en ekonomiese ontwikkeling daar te stel;
- Om volhoubare en doeltreffende plaaslike regering na te streef; en
- Om Plaaslike ekonomiese ontwikkeling te stimuleer.

Die uitvoering van hierdie doelstellings kan onder meer by wyse van Masakhane-projekte as deel van transformasie inisiatiewe nagestreef word. In hierdie verband vereis die statiese-element van ‘n anastatiese benadering dat amptenare ‘n ideale toestand daarstel of identifiseer en visualiseer. Die waarde hiervan is dat personeel ‘n ideaal het om in ‘n spesifieke omgewing doelgerig na te streef. Dit is ‘n gemeenskapsideaal en nie noodwendig slegs ‘n persoonlike ideaal, wat namens die gemeenskap bereik wil word nie. Die benadering verg terselfdertyd die identifisering van ‘n ongewenste toestand, wat tot die ideale toestand omvorm behoort te word. Gevolglik is die ideaal nie losstaande van die omgewing en gemeenskap waarop transformasie betrekking het nie.

Weens die verhouding van die statiese-element tot die ana- of posisie-element van ’n anastatiese benadering, word met laasgenoemde element vereis dat gespesifiseer word op watter gemeenskap/geografiese gebied transformasie betrekking het. Dit is noodsaaklik om op grond van die betekenis van die ana-element te bepaal wat die posisie is van die gemeenskap in terme van ‘n ongewenste en gewenste toestand.

In hierdie verband kan ‘n transendentale benadering in wisselwerking met ‘n anastatiese benadering toegepas word. Die doel daarvan is om op die verskil tussen die bestaande toestand en die ideale transformeerde toestand te fokus. Met beide ‘n anastatiese- en transendentale benadering word daarop gewys dat hoe minder die posisie van ‘n instelling van ‘n ideale toestand verskil, hoe minder is dit noodsaaklik dat ‘n instelling

opsigself hoef te transformeer. Indien dit die geval sou wees, kan die ideale toestand deur aanpassings en regstellings van afwykings bereik word. Met ‘n anastatiese benadering word ruimte gelaat dat transformasie kan varieer omdat alle gemeenskappe hulself nie in dieselfde posisies bevind nie. Gevolglik kan prioriteite dienooreenkomstig die noodsaaklikheid van ‘n gedaanteverandering bepaal word.

Waar ‘n anastatiese benadering op die posisies van instelling/gemeenskap fokus, is ‘n transendentale benadering op die identifisering van verskille tussen ‘n bestaande posisie en ideale toestand gerig. Die doel daarvan is om die posisie van die gemeenskap in vergelyking met voorheen in die rigting van die ideale toestand te verbeter.

Volgens die Masakhane Campaign Bulletin [1997: 1] is die Masakhane-veldtog ’n mense-gedrewe proses *(people-driven process).* Dit wissel van onder meer rommel opruiming, bou van huise, opknapping van skole tot die bou van klinieke as deel van ‘n opbou en ontwikkelingsproses. In hierdie verband is in Hoofstuk vier vermeld dat ‘n anastatiese benadering op grond van die betekenis van anastaties ‘n groei en ontwikkelingsproses is om vanaf ‘n bepaalde posisie na die gewenste ideaal te ontwikkel.

Hierdie benadering vereis ‘n veranderings en ontwikkelingsingesteldheid by amptenare. Daarom is hierdie benadering ‘n mensgedrewe proses om verandering- en ontwikkelingsgerig in die gemeenskap te wees. ‘n Transendentale benadering is ook ‘n mensgedrewe benadering, want transformasie word vanaf die individu benader. Hierdie benadering vereis van individue om opsigself ‘n verskil met transformasie-inisiatiewe te maak. Dit beteken om in die gees van Masakhane in gemeenskapsbelang saam te werk.

In hierdie opsig wys Lekota in [van der Merwe 1996: 2] daarop dat die Masakhane-veldtog van alle leiers soos byvoorbeeld raadslede vereis dat in belang van die gemeenskap saamgewerk behoort te word. ‘n Voorbeeld hiervan is waar onderlinge samewerking tussen raadslede van Dewetsdorp daartoe gelei het dat die betekenis van Masakhane, te wete kom ons bou saam, letterlik uitgevoer kon word. Hierdie raadslede het hulle toelaes gesamentlik benut om werknemers vir Masakhane-projekte in diens te

neem. Hulle was persoonlik tot die sukses van Masakhane-projekte verbind deur as toesighouers van Masakhane-projekte te dien omdat fondse vir toesighouers op daardie stadium ontbreek het [van der Merwe 1996: 1].

Die voorafgaande voorbeeld wys daarop dat Masakhane ‘n konstruktiewe ingesteldheid, gesindheid, en samewerkingsgerigtheid vereis waarmee dienslewering in die gees van Masakhane benader behoort word. Dit is ‘n aanduiding dat enkele individue as ‘n groep deur samewerking ‘n verskil kan maak, hoe gering dit ook al mag wees. Met ‘n transendentale benadering behoort amptenare te poog om waarde tot die proses toe te voeg, terwyl dit die strewe met ‘n anastatiese benadering is om die ideale toestand binne die raamwerk van regeringsbeleid te bereik.

Weens die feit dat transformasie volgens ‘n transendentale benadering die onmiddellike ervaring kan transendeer, is dit ‘n bewusmakingsproses om sukses met transformasie-inisiatiewe binne die denk en ervaringsveld van openbare funksionarisse en die gemeenskap te bring. Dit kan vir openbare funksionarisse as aansporing dien om soortgelyke resultate in ander gebiede te behaal.

Dit is van wesenlike belang dat hulle steeds ondersteuning aan die gemeenskap in die gees van wedersydse samewerking binne die raamwerk van Masakhane bied, totdat projekte volhoubaar bestuur word. In die lig hiervan vermeld Mashabane [1998: 1] dat *“...the success of Masakhane relies heavily on sustainable and visible delivery...”* Volgens hom behoort daar ingedagte gehou word dat die *“Struggle”* dekades geneem het om die gewenste resultate te bereik. Daarom kan sukses met Masakhane-projekte weens die aard en omvang van ongewenste toestande, nie oornag geskied nie. In Hoofstuk twee is ook uitgelug dat suksesvolle gedaanteverandering somtyds oor tydperke soos dekades waargeneem word [Kyk Hoofstuk twee].

Die realiteit is egter dat dikwels met transformasie-inisiatiewe gefaal word omdat daar nie daarmee volhard word nie. In terme van die Masakhane-veldtog is ook nie deurgaans

daarmee volhard nie, want hierdie veldtog het met belemmerende faktore gepaard gegaan.

6.4 BELEMMERENDE FAKTORE VIR DIE MASAKHANE-VELDTOG

In Hoofstuk drie is daarop gewys dat wanpersepsies belemmerende faktore vir ‘n transformasieproses is. Volgens Dipico in [Botha 1995: 4] is wanpersepsies dat die betekenis van die Masakhane-veldtog hoofsaaklik ‘n betaal-veldtog is. Die doel daarvan is om ‘n kultuur van nie-betaling deur ‘n kultuur van betaling te vervang. Die gevolg is dat alternatiewe toepassingsmoontlikhede deur die benutting van die Masakhane konsep nie oorweeg word nie. Hierdie belemmerende faktor vorm deel van twee hoof leemtes, wat tydens ‘n Masakhane-beraad gedurende 1996 geïdentifiseer is, te wete:

- *“in the first place, the sequencing was wrong. Priority should have been given to getting legitimate, democratic local government in place, and to effective local level delivery, only then would more focused attention on a payment campaign have been appropriate.”*
- *“...Secondly, and perhaps more importantly, Masakhane’s key concept, that of building together was narrowed down to a notion that the government would deliver, while the role of the people was simply to consume and pay”* [Masakhane Campaign 1996: 1].

Daarom was een van die resolusies wat tydens die beraad aanvaar is, *“...to redefine Masakhane as an overall campaign for a people-driven transformation, not narrowly as a payments campaign* [Masakhane Campaign 1996: 1]. In die lig hiervan behoort vanaf ‘n eng beskouing van die Masakhane-veldtog as betaal-veldtog, ook na die betekenis van die Masakhane-veldtog in ‘n breër konteks beweeg te word [Cronin 1997: 1].*“Masakhane is part of a broad strategy aimed at stabilising the socio, political and socio-economic conditions necessary for sustainable development”* [Mashabane 1998: 1]. Naidoo in [Masakhane Campaign 1996: 1] vermeld dat die Masakhane-veldtog is “...

a strategy that promotes people-centred development, nation building, transforms government institutions into centres of service delivery, educates citizens about their rights and responsibilities and changes the mindset to suit the goals of nation building."

Volgens Naude in [Van Zyl 1995: 30] was sommige ingesetenes van mening dat daar nie vir dienste betaal kan word, wat nog nie gelewer is of verbeter het nie. Daarom vermeld Nthuping in [Pauw 1999: 1] dat die bedoeling met Masakhane terselfdertyd 'n bewusmakingsveldtog is, sodat agtergeblewe gemeenskappe vir dienste betaal, nadat dienste gelewer is. Volgens Mbeki in [Van der Westhuizen 2002: 1] behoort die openbare,- private sektore en die gemeenskap vennootskappe te vorm sodat dienslewering verbeter kan word. Die verbetering van dienslewering impliseer 'n kwantitatiewe en kwalitatiewe verbetering van die bestaande toestand in die rigting van die gewenste toestand [Witthoft 1982: 7].

Daarom is daar vir die verbetering van die bestaande toestand in die rigting van die gewenste toestand byvoorbeeld plaaslike ontwikkelingskomitees op plaaslike owerheidsvlak gestig. Die doel van die komitees is om wisselwerking tussen die gemeenskap en plaaslike owerhede te bevorder. Werksessies is onder meer gehou om leiers van komitees byvoorbeeld oor die begroting in te lig en te vergewis watter bydrae hulle tot Masakhane in die gemeenskap kan lewer [Nthuping in (Pauw 1999: 1)].

In hierdie opsig wys 'n transendentale benadering op die noodsaaklikheid dat munisipaliteite en die gemeenskap wedersyds na mekaar behoort uit te reik. Die doel daarvan is om raadslede en munisipale funksionarisse in te lig waarom daar nie vir onaanvaarbare en ontoereikende dienslewering betaal wil word nie. Aan die anderkant kan raadslede by wyse van insae in die begroting daarop wys dat indien die nie-betaling van dienstegelde sou voortduur, kan 'n tekort aan fondse veroorsaak dat die standaarde van dienslewering daal. Indien dit die geval sou wees, kan 'n verlaging van standaarde tot die moontlike verdere nie-betaling van dienstegelde aanleiding gee. 'n Plaaslike Owerheid, wat sonder 'n inkomste ononderbroke dienste verskaf kan ook moontlik bankrot speel [Hilliard 1995: 7]. Daarom is die Masakhane-veldtog in die gees van

wedersydse samewerking van waarde sodat ingesetenes aangemoedig kan word om vir dienste te betaal, waartoe hulle finansieël instaat is.

Volgens Nthuping in [Pauw 1999: 1] is die bedoeling van munisipaliteite met Masakhane nie om onbillik teenoor diegene te wees, wat geen inkomste het nie. Daarom was die Mangaung Munisipaliteit in Bloemfontein op daardie tydstip (1999) in 'n proses om 'n databasis op te stel sodat bepaal kon word watter mense in die regsgebied, werkloos is of pensioentrekkers is. Die doel van hierdie databasis is om te bepaal wie vir dienste moet betaal en hoeveel van elkeen verhaal kan word.

Met 'n transendentale benadering, word 'n verdere belemmerende faktor, uitgelug, te wete dat die Masakhane-veldtog kan faal, indien die wyse van dienslewering nie inaggeneem sou word nie. Dienste is dikwels ontoeganklik weens die geografiese uitgestrektheid van 'n gebied omdat strukture van munisipaliteite, byvoorbeeld in 1997 nie deurgaans in veral agtergeblewe gebiede in plek was nie. Die gevolg hiervan was dat die betaling van dienstegelde belemmer is omdat betaalpunte vir die invordering van dienstegelde buite bereik van sommige ingesetenes in veral agtergeblewe en geografiese uitgestrekte gebiede was [RSA1 1997: 10].

'n Verdere belemmerende faktor, wat deur 'n transendentale benadering uitgelug word, is dat dienslewering nie deurgaans volgens die wil en wense van ingesetenes geskied nie. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer sommige ingesetenes bereid is om vir watervoorsiening te betaal, maar slegs oor gemeenskaplike staankrane beskik. Volgens Naude in [Van Zyl 1995: 30] is 'n dilemma vir munisipaliteite dat dit nie altyd prakties moontlik is om afsonderlike krane in plakkerskampe per woning op te rig nie. Indien gemeenskaplike staankrane vir sommige ingesetenes vanuit hulle onmiddellike ervaringsveld, moeilik bereikbaar sou wees, kan weerstand vir die betaling van water opgebou word. Daarom behoort die wyse waarop dienste daargestel en gelewer word in die lig van Masakhane sover prakties moontlik volgens die wil en wense van ingesetenes in berekening gebring te word.

'n Transendentale benadering wys ook op 'n onderliggende en belemmerende faktor vir die Masakhane-veldtog, te wete diefstal, korrupsie en bedrog. "*Masakhane can only succeed in an environment where there is social stability. It cannot co-exist with and cannot flourish where there is high level of crime*" [Masakhane Campaign 2000: 1]. In Hoofstuk twee word na morele transformasie asook na die verband tussen Masakhane en die beweging vir morele heropbou verwys [Kyk Hoofstuk twee].

Weens die gerigtheid van 'n transendentale benadering op die oorbrugging van belemmerende grense, kan "grense" tussen groepe weens partypolitieke verskille, moontlik nie oorbrug word, as wedersydse uitreiking vir samewerking tussen partye ontbreek nie. Die gevolg hiervan kan wees dat die doelwitte van Masakhane nie bereik word nie. *"Experience has shown that where there is infighting between parties and amongst parties, the objectices of Masakhane are never realised* [Masakhane Campaign 2000: 1].

'n Transendentale benadering lig ook uit dat die Masakhane-veldtog deur bymotiewe belemmer kan word. Volgens Hlongwane in [Volksblad 1997: 5] wil sommige mense Masakhane laat misluk om die regering in 'n swak lig te stel. In Hoofstuk drie word daarop gewys dat die vorming van persepsies op slegs negatiewe aspekte tot wanpersepsies soos byvoorbeeld die doel van die Masakhane-veldtog aanleiding kan gee [Kyk Hoofstuk drie].

'n Belemmerende faktor vir die veldtog was dat die nie-betaling van dienstegelde aan plaaslike owerhede na die eerste demokratiese verkiesing in Suid-Afrika sedert 27 April 1994 in 'n mindere of meerdere mate voortgeduur het. Aan die een kant was die nie-betaling van dienstegelde 'n rede waarom die Masakkhane-veldtog geloods was. Terselfdertyd was die voortgesette nie-betaling van dienste in sommige gebiede een van die belemmerende faktore vir die Masakhane-veldtog [Gous 1995: 1].

In Hoofstuk vier word met die bewegingselement van die anastatiese benadering daarop gewys dat momentum met 'n transformasieproses kan afneem totdat die proses nie meer

nagestreef word nie. Gevolglik kan ook die Masakhane-veldtog met verloop van tyd stagneer omdat nie daarmee volhard word nie. Daarom is ‘n anastatiese benadering ‘n vernuwingsproses om onder meer ‘n konsep soos Masakhane in die gestalte van die Masakhane-veldtog te vernuwe. ‘n Voorbeeld hiervan is: *“3 September 2000...the day as the great revival of the Masakhane Campaigne. A campaign which to a large extent had ground to a standstill...in the entire country”* [Masakhane Campaign 2000: 1].

Afgesien van bogenoemde belemmerende faktore, behoort Masakhane nie slegs tot die Masakhane-veldtog, as ‘n betaalveldtog beperk te word nie. Daarom kan daar volgens ‘n anastatiese benadering na die betekenis van Masakhane teruggekeer word met die doel om toepaslik vernuwe te word. *“Masakhane must be returned to its original meaning,-a people driven process of building together” “Not only must we redefine it in this way, we must popularise this kind of understanding”* [Masakhane Campaign 1996: 1]. Vervolgens word die noodsaaklikheid van Masakhane onder die loep geneem, om opnuut te besin waarom Masakhane vir die realisering van transformasie as noodsaaklik beskou kan word.

6.5 NOODSAAKLIKHEID VAN MASAKHANE VIR DIE REALISERING VAN TRANSFORMASIE

Die noodsaaklikheid van Masakhane kan vir die realisering van transformasie (vir die doeleindes van hierdie geskrif) in vier kategorieë verdeel word, te wete: die groep-element; uitreikings-element; samewerkings-element; en die bou- of ontwikkelings-element. Hierdie elemente word in die volgende afdelings van hierdie Hoofstuk, vanaf die onderskeie definisies van Masakhane afgelei.

6.5.1 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE GROEP-ELEMENT VAN MASAKHANE

Naude in [Van Zyl 1995: 30] definieer Masakhane, as *“laat ons saam bou” “Kom, laat ons nou saamwerk.”* Die groep-element is vanaf die verwysing na “ons” afgelei. In hierdie verband wys ‘n transendentale benadering op die noodsaaklikheid van die groep-element. Dit is weens die gerigtheid van die benadering op die oorskryding van grense vir

wedersydse uitreiking tussen individue en groepe. Die groep-element van Masakhane is noodsaaklik omdat *"...the transformation era offers an important opportunity to get all key stakeholders involved and so lay the foundations for a future inclusive system."* [Heymans in (Fitzgerald *et al*. 1995: 454)]. Daarom is die groep-element onontbeerlik om almal waarop transformasie betrekking het, op 'n vrywillige en samewerkende grondslag daarby te betrek [Mbeki in (Volksblad 2003: 10)].

Die groep-element is 'n vereiste om vraagstukke vir die realisering van transformasie as 'n span te benader. Die benadering tot vraagstukke as 'n span behoort te wees, *"us against the problem and not they against us"* [Mol 1997: 62]. Die waarde hiervan is dat vraagstukke gesamentlik as 'n span, oplossingsgerig en nie persoonsgerig benader word nie. Vraagstukke behoort nie persoonsgerig benader te word nie, omdat dit moontlik tot konflik in die groepe kan bydra, wat nie vir samewerking in 'n transformasieproses bevorderlik is nie.

Die groep-element van Masakhane is van waarde om transformasie vanuit verskillende perspektiewe te benader [Jordaan 1999: 3]. *"A key creative competency and the beginning of wisdoms is the ability to view situations from different perspectives"* [Henry 2001: 28]. Die doel daarvan is om empatie vir ander se standpunte van transformasie vanuit hulle perspektief te verkry. *"Understanding the logic and concerns behind different stakeholders positions is equally important." "This involves the developing of the capacity for empathy, the ability to see and feel the situation from the other person's perspective."* [Henry 2001: 29]. In Hoofstuk vyf is ook spesifiek vermeld dat 'n transendentale benadering van openbare funksionarisse vereis om dienslewering vanuit die oogpunt van die gemeenskap te benader. Die voorgenoemde *"... ability to see...,"* kan deur hierdie uitgelugte grens deur 'n transendentale benadering, te wete die onvermoë om die noodsaaklikheid van transformasie in te sien, belemmer word.

'n Anastatiese benadering lig uit dat die groep-element van Masakhane geverg word om gesamentlik te besin oor wat die ideale transformeerde toestand is wat bereik wil word. Die benadering kan ook benut word om te bepaal waar, wat, waar, wanneer, wie en

waamee hierdie ideaal nagestreef gaan word. Hierdie element is ook onontbeerlik vir samewerking om momentum met die proses te handhaaf.

6.5.2 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE UITREIKING-ELEMENT VAN MASAKHANE

Die uitreiking-element manifesteer in die betekenis van Masakhane, te wete *"kom, laat ons saam bou of saamwerk"* [Kyk par. 6.2]. Volgens Motsumi in [van der Merwe 1995: 4] kan samewerking in 'n transformasieproses nie geskied, as gemeenskappe nie in die gees van Masakhane wedersyds na mekaar uitreik nie. Daarom is die uitreiking-element van Masakhane van waarde om rolspelers daarby te betrek.

'n Transendentale benadering beklemtoon dat met die uitreiking-element van Masakhane, die grense tussen die spreekwoordelike *"ons"* en *"hulle"* oorbrug behoort te word. Met die uitreiking-element van Masakhane behoort wedersydse uitreiking tussen groepe, ongeag herkoms of historiese verskille te bowe gekom of transendeer te word [Mandela 1997: 1].

In hierdie verband vestig 'n anastatiese benadering die fokuspunt van die benadering op die inhoudelike aard en omvang van transformasie. Hierdie benadering beklemtoon dat die inhoudelike aard van 'n gedaanteverandering verander verander en vernuwe behoort te word. Met 'n transendentale benadering word benadruk dat die denkraamwerke van individue behoort te verander, omdat die inhoudelike aard en omvang van die begrip in toepassingsverband verander. Daarom behoort die begrip in 'n toepaslike konteks herdefinieer te word. Weens die veranderlike inhoud van transformasie behoort die samestelling van rolspelers te verander. Volgens Gerwel [2000: 4] is die inhoud van die versamelterm *"ons"* nie 'n vaste of statiese gegewenheid is nie. Dit beteken dat die inhoudelike aard en samestelling daarvan kan verander en behoort te verander om die groepsamestelling te herdefinieer.

Volgens Fraser-Moleketi [2004: 19] beteken die verwysing na *"ons"* vir sommige mense 'n verwysing na voor die demokratiese verkiesing in Suid-Afrika en "hulle" impliseer die

regering. Die vraag moet nie wees wat *"hulle"* doen nie, maar wat *"ons"* doen. Met *"ons"* word elke landsburger en staatsamptenaar bedoel, wat transformasie vir vooruitgang en welvaart wil bevorder. Daarom behoort die versamelterm, *"ons"* ook *"hulle"* in te sluit, waarop transformasie betrekking het. Die doel daarvan is om 'n *"ons-hulle"* benadering vir die gesamentlike nastrewing van 'n gedaanteverandering te vermy. Laasgenoemde benadering behoort volgens Belasco [1991: 247] vermy te word, omdat verdeeldheid tussen rolspelers, samewerking in 'n transformasieproses belemmer.

Met 'n transendentale benadering word die aandag gevestig dat 'n grens tussen groepe met 'n ons-hulle benadering kan ontstaan. Dit ontmoedig persoonlike skakeling tussen bestuurders/toesighouers en ondergeskiktes. Die onwilligheid tot persoonlike betrokkenheid by beide ondersgeskiktes en toesighouers kan daartoe lei dat 'n bestuurder nie toeganklik vir innoverende voorstelle en opbouende kritiek van ondergeskiktes vir transformasie is nie [Smit 1990: 9]. Volgens Van Rensburg in [Levitz 1992: 16] *"(y)ou should really involve all the people who are influenced by your decision. Once they are strongly behind you, you no longer have to worry about the result of your decision. They have become part of your decision-making strategy and you are all in it together."*

Die noodsaaklikheid van die uitreiking-element van Masakhane word deur 'n transendentale benadering beklemtoon omdat werksaamhede vir die realisering van transformasie tussen rolspelers op verskillende vlakke van 'n instelling, verdeel word. Indien hierdie element nie toegepas sou word nie, bestaan die vraag volgens Oncken in [Fourie 1992: 13], te wete: *"(w)hy is it that some managers are typically running out of time while their staff are typically running out of work?"*

Ondergeskiktes behoort deur die toepassing van die uitreiking-element van Masakhane na bestuur vir leiding en advies in 'n transformasieproses uit te reik. Bestuur behoort ook na ondergeskiktes uit te reik, indien sommige ondergeskiktes in 'n beter posisie sou wees om oor die praktiese uitvoerbaarheid vir die realisering van transformasie te besluit [Brynard 1989: 20].

Die uitreiking-element van Masakhane is ook noodsaaklik om oor nasionale en internasionale grense na ander regerings of die private sektor uit te uitreik. Dit is van waarde, waar ander moondhede reeds oor kennis en kundigheid beskik van die realisering van transformasie in ‘n spesifieke konteks of arbeidsveld [Seale 2002: 7]. In hierdie verband benadruk Guest & Hersey [1997: 21] dat transformasie teen die agtergrond van ‘n globale veranderende wêreld behoort te geskied Volgens Zbar [1995: 66] *“(m)anagers should look outwards, accept responsibility for managing their units in relationships with other groups and individuals.”*

Met ‘n transendentale benadering word uitgelug dat die uitreiking-element van Masakhane ook van waarde is vir die verandering van geslote en rigiede denkraamwerke van openbare funksionarisse. Dit is denkraamwerke, wat weens ‘n vrees vir verandering/transformasie en onsekerheid vir die onbekende toekoms daartoe kan bydra dat slegs in ‘n bekende omgewing gefunksioneer word [Olivier 1987: 17]. *“Leaders cannot express fear, uncertainty or resistance to change and expect their subordinates to remain motivated and enthusiastic. They cannot be part of a culture of resistance to change and expect of their subordinates not to become part of that culture”* [van der Merwe 1992: 6]. In hierdie opsig word met ‘n anastatiese benadering daarop gewys dat indien die uitreiking-element van Masakhane sou ontbreek, behoort daar nie tot aksie oorgegaan te word om ‘n ideale toestand na te streef nie. Gevolglik kan werksaamhede uitgediend en staties word. Die gevolg hiervan kan wees dat: “*(e)ven the simplest systems soon fail when treated as static”* [Kaufman 1997: 378].

Die uitreiking na ‘n eksterne onbekende omgewing impliseer ‘n moontlike onsekere toestand, ongestruktureerde situasie met moontlike risikos, aangesien personeel op eie diskressie vir besluitneming binne die raamwerk van regeringsbeleid aangewese is [Van Loggenberg 1999: 7]. Hierdie besluite kan ook as kreatiewe besluite beskou word, want dit is ongestruktureerd, kompleks en gaan gewoonlik met onsekerhede en verandering/transformasie gepaard [Murphy 1981: 17]. Daarom bied die uitreiking-element van Masakhane vir rolspelers die uitdaging om hulle kreatiwiteit by besluitneming vir die realisering van transformasie te betrek.

6.5.3 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE SAMEWERKING-ELEMENT VAN MASAKHANE

Die samewerking-element is ook vanaf die *"kom laat ons saamwerk..."* betekenis van Masakhane afgelei. Dit vereis onder meer aanpasbaarheid wat weer op die veronderstelling berus dat die bereidwilligheid om te verander. *"Managers who are able to stretch their horisons to accept that different ways of doing things may also be valid, will have no difficulty in adapting themselves to the changing requirements of a changing society and implementing new policies"* [Levitz 1994: 22].

Hierdie element is onontbeerlik om transformasie gesamentlik as 'n span vir die verbetering van departementele werksaamhede na te streef. 'n Voorbeeld hiervan is volgens Oosthuizen in [Volksblad 2002: 2] waar departementele werksaamhede, danksy samewerking van alle betrokkenes verbeter het. Die verbetering van departementele werksaamhede het betrekking op fase 4 en fase 5 van die transformasie model van 'n transendentale benadering. Tussen hierdie fases word in 'n tydperk van transformasie ook in ooreenstemming met 'n anastatiese benadering in die rigting van die ideale toestand verbeter.

Met 'n transendentale benadering word die aandag gevestig op die verband tussen die uitreikings- en samewerkingselement van Masakhane. Samewerking word byvoorbeeld in internasionale verband vereis om kennis en idees vir die realisering van transformasie te deel [Mbeki in (Direko 2002: 7)]; [Clinton in (Rapport 1998: 15)]. Hierdie kennis hoef nie noodwendig oor transformasie te handel nie, maar behoort daarop betrekking te hê. Daarom behoort die realisering van transformasie binne die raamwerk van Masakhane deel van 'n breër teoretiese denkraamwerk.

Die samewerking-element van Masakhane is onder meer 'n vereiste vir die bevordering van morele en ekonomies/maatskaplike transformasie. Dit is 'n vereiste om verskynsels soos misdaad en armoede deur samewerking tussen rolspelers soos politieke en gemeenskapsleiers te bestry [Mbeki in (De Klerk 2002: 2)]. Hierdie element is ook

noodsaaklik om gesamentlike geleenthede vir die realisering van transformasie te skep [Strydom in (Bender, 1999: 12)].

Met ‘n transendentale benadering word hierdie element van Masakhane vir die uitbouing van wedersydse gesindhede asook verdraagsaamheid en respek tussen groepslede oor kulture grense in ‘n getransformeerde multi-kulture omgewing geverg [Coetzee in (Fourie 1999: 4)]. Volgens Mseleku in [Volksblad 2000: 7)] dra hierdie element daartoe bydra dat diversiteit van ‘n multikulturele groep ‘n voordeel en nie ‘n struikelblok, weens ‘n gebrek aan samewerking vir die realisering van transformasie word nie.

Daarom vereis die samewerking-element van Masakhane wedersydse respek en positiewe gesindhede, asook wedersydse lojaliteit vir die bevordering van eenheid en wedersydse samewerking tussen groepslede [Mcgregor in (Bender 1999: 12)]; [Gaum in (Volksblad 1999: 2)]. Dit beteken dat hierdie element met voortreflike menseverhoudinge gepaard gaan. Volgens Cilliers [1986: 4] kan voortreflike menseverhoudinge bepaal op watter wyse daar teenoor ander mense vir die realisering van transformasie opgetree word. Voortreflike menseverhoudinge word veral deur vier kern eienskappe gekenmerk, te wete, respek vir ander, empatie, opregtheid en konkreetheid. Respek vir ander beteken dat persepsies of standpunte van andersdenkendes oor transformasie asook die reg om daarmee te verskil, gerespekteer behoort te word.

Empatie vereis van openbare funksionarisse om hulle self in ooreenstemming met ‘n transendentale benadering in die posisie van iemand anders te plaas. Sodoende kan moontlike begrip vir andersdenkendes se standpunte verkry word, sonder dat daar oor alle aangeleenthede betreffende transformasie saamgestem hoef te word. ‘n Aangeleentheid oor transformasie waaroor nie saamgestem word nie, kan deur samewerking tussen die verskillende rolspelers vanuit verskillende hoeke belig word. Dit kan lei tot debatvoering tussen belanghebbendes, die skep van ‘n nuwe gedagtekern asook die samevloei tot ‘n middeweg waaroor almal min of meer saamstem [Joubert 2002:10]. Sodoende kan bygedra word om momentum in ooreenstemming met ‘n anastatiese benadering in die rigting van die ideale toestand te handhaaf.

Opregtheid beteken om eerlike bedoeldings te hê. Dit is van waarde om ‘n vertrouensverhouding tussen groepslede daar te stel. Konkreetheid dra ook daartoe by dat gesprekvoering spesifiek en feitelik in plaas van emosie belaai, vaag en abstrak geskied. Dit vergemaklik ook die akkuraatheid van kommunikasie [Cilliers 1986: 4]. Volgens Simon in Andrews [1980: 5] is *“(c)ommunication... essential to the more complex forms of cooperative behavior...In the integraton of the group, communication fills the gap...”*

Daarom is die uitgangspunt van beide benaderings dat die bedoeling met transformasie duidelik en spesifiek behoort te wees. Hoe duideliker die visie van ‘n ideale transformeerde toestand, hoe duideliker is die rigting waarin getransformeer moet word. Met‘n transendentale benadering is aangedui dat openbare funksionarisse nie tot aksie behoort oor te gaan indien die visie nie vir hulle duidelik is nie. Met‘n anastatiese benadering word uitgelig dat ‘n vae visie nie die gewenste resultate behoort op te lewer nie en gevolglik vernuwe behoort te word. Daarom kan hierdie benadering vir die bevordering van samewerking in ‘n transformasieproses benut word om die begrip met behulp van die vermelde fokuspunte in hoofstuk vier toepaslik te vernuwe.

‘n Transendentale benadering beklemtoon die samewerking-element as noodsaaklike voorvereiste om verskille, vraagstukke en onsekerhede wat transformasie meebring deur rolspelers gesamentlik te bowe te kom [Levitz 1994: 22]. Transendering van verskille kan geskied, indien daar op ooreenkomste en gemeenskaplikhede tussen groepslede gefokus word, wat die grondslag van wedersydse respek en erkenning van verskille vorm [Van Loggenberg 1999: 7]. Met so ‘n benadering kan op die minderheid fundamentele oorsake tydens vraagstukhantering gefokus word, wat tot die meerderheid gevolge vir transformasie aanleiding gee. Hierdie beginsel is breedvoerig in Hoofstuk vyf met ‘n praktiese voorbeeld veduidelik [Kyk paragraaf 5.2.2].

Volgens Mandela [1998: 3] is *“(c)o-operation between government, business workers and other sectors brings a lasting relationship that benefits all.”* Dit is ‘n weg waarvolgens werksgeleenthede geskep word, besigheidsgeleenthede ontstaan, misdaad

gesamentlik bestry en die algemene welvaart en welsyn van die ingesetenes verbeter kan word.

‘n Transendentale benadering beklemtoon dat die samewerking-element van Masakhane ook vir voortgesette vooruitgang en ontwikkeling noodsaaklik is, nadat transformasie realiseer het. ’n Voorbeeld hiervan is waar ‘n grondhervormingsprojek by wyse van grondoordrag aan die Banareng Ba Letsoalo gemeenskap gedurende 2003 as deel van ‘n transformasieproses gerealiseer het. ‘n Gebrek aan onderlinge samewerking tussen belanghebbendes het na die grondhervormingsprojek daartoe gelei dat die plase nie meer doeltreffend bedryf kon word nie [Pelser 2003: 19]. Dit het meegebring dat die Departement van Landbou op ‘n wyse, ooreenstemmend met masakhane tydelik beheer moes oorneem [Pelser 2003: 19]. Daarom is die samewerking-element van Masakhane vir onderlinge samewerking noodsaaklik, want as individue nie in die span wil saamwerk nie, kan transformasie belemmer word [Barnes in (Coetzee 2003: 5)]; [Du Toit in (Coetzee 2003: 5)].

Weens die gerigtheid van ‘n transendentale benadering op die wedersydse uitreiking van groepe, is samewerking tussen openbare funksionarisse en die gemeenskap ‘n vereiste. Volgens Opperman in [Pelser 2003: 19] word eerstens omvattende heropleiding en ondersteuning aan die gemeenskap genoodsaak om die vereiste kennis en ervaring in die praktyk oor te dra en toe te pas. Tweedens behoort ‘n weldeurdagte plan in samewerking met die regering, private sektor en die belanghebbendes van die gemeenskap opgestel en implementeer te word. Volgens hom is‘n plan egter weinig van waarde indien dit ondanks samewerking met die onderskeie rolspelers opgestel, maar nie toegepas word nie.

In hierdie verband beklemtoon ‘n transendentale benadering die noodsaaklikheid van die samewerking-element van Masakhane vir swart bemagtiging in ‘n transformasieproses om agterstande van die verlede uit te wis. Volgens Mbeki in [Van Rooyen 2003: 5] gaan bemagtiging nie slegs oor eienaarskap nie, maar is ‘n proses waarvolgens die gemeenskap getransformeer behoort te word.

Die samewerking-element van Masakhane is ook ‘n vereiste vir die bevordering van die bou-element van Masakhane. Dit is in ooreenstemming met ‘n anastatiese benadering, waar momentum vir volgehoue groei en ontwikkeling in die gewenste rigting van ‘n ideale toestand gehandhaafs word. Daarom word die bou-element van Masakhane volgende bespreek om aan te toon in watter mate hierdie element vir die realisering van transformasie genoodsaak word.

6.5.4 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE BOU-ELEMENT VAN MASAKHANE

Die bou-element manifesteer in die betekenis van Masakhane, te wete *“Kom, laat ons saam bou”* [Kyk par. 6.2]. Volgens Buys in [Volksblad 1995: 2] was die tydperk na die eerste demokratiese verkiesing gedurende April 1994 in Suid-Afrika, geskik vir Masakhane om die gemeenskap gesamentlik op te bou en te ontwikkel. Die bou-element beteken om daar te stel en te ontwikkel [Thompson 1995: 170]. In terme van Masakhane beteken die bou-element dat daar wedersyds na mekaar uitgereik behoort te word. Die doel is om ontwikkeling gesamentlik as ‘n groep(e) vir die realisering van transformasie na te streef.

Die essensie van die bou-element van Masakhane word deur ‘n transendentale benadering beklemtoon deur daarop te wys dat grense tussen die openbare en privaatsektor oorskry behoort te word om deur samewerking tot die vooruitgang en ontwikkeling van die gemeenskap by te dra [Leuvennink 2003: 13]. Benutting van die bou-element van Masakhane met inagneming van die uitreiking en samewerking-element, is onder meer vir swart bemagtiging maatskaplike/ekonomiese transformasie noodsaaklik om die ekonomiese groeikoers uit te bou en te ontwikkel [Lorgat in (Rapport 9 Maart 2003: 10)].

Die benutting van die bou-element van Masakhane kan vir die ontwikkeling van die land se ekonomiese groeikoers deur die openbare sektor in samewerking met die private sektor aan die hand van twee transformasie modelle geskied. Hierdie modelle is die

geintegreerde en die verdubbelingsmodel. Volgens laasgenoemde outeur beteken eersgenoemde model dat ‘n regering byvoorbeeld toesien dat ‘n swart bemagtigde groep met ‘n internasionale maatskappy geintegreer word. Die bou-element van Masakhane vereis in hierdie verband dat beide die groep-element en die uitreiking-element asook die samewerking-element vir die bou-element van Masakhane ‘n voorvereiste is. Die rede hiervoor is omdat groepe in ooreenstemming met ‘n transendentale benadering na mekaar behoort uit te reik en ‘n geintegreerde groep te vorm, waartydens vir gesamentlike vooruitgang en ontwikkeling saamgewerk kan word.

Met die verdubbelingsmodel is die idee om vennootskappe tussen die regering en die privaatsektor te vorm. Met die verdubbelingsmodel word kennis, vaardighede en hulpbronne vir ‘n bemagtigde groep beskikbaar gestel. Dit gebeur sonder dat die groepe noodwendig integreer hoef te word. Met ‘n geintegreerde model word egter toegang tot opleiding en die volhoubare oordrag van vaardighede gebied word, waarop die groep gesamentlik vir vooruitgang kan opbou en ontwikkel [Lorgat in (Rapport, 9 Maart 2003: 10)].

Afgesien van die noodsaaklikheid van die bou- element, samewerking-element, groep-element en die uitreiking-element van Masakhane, is daar ook ‘n verband en wisselwerking tussen Masakhane en verwante begrippe soos Ubuntu. Daarom word hierdie verband tussen Masakhane en Ubuntu volgende onder die loep geneem om met behulp van beide benaderings uit te lug, in watter mate hierdie begrippe in wisselwerking vir die realisering van transformasie benut kan word.

6.6 WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN VERWANTE BEGRIPPE VIR DIE REALISERING VAN TRANSFORMASIE

Volgens Naude in [Van Zyl 1995: 31] is Masakhane nie ‘n projek in isolasie nie. Daarom behels Masakhane die legitimisering van die owerheid. Ander projekte wat Masakhane insluit soos behuising, vorm ook deel van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram, want die projekte funksioneer ondersteunend tot mekaar. Dieselfde is ook van toepassing op

Masakhane en verwante begrippe soos byvoorbeeld Ubuntu en Batho Pele. Hierdie begrippe kan in wisselwerking vir die realisering van transformasie benut word. Daarom word die wisselwerking tussen Masakhane en Ubuntu volgende bespreek.

6.6.1 WISSELWERKING TUSSEN MASAKHANE EN UBUNTU

Ubuntu is ‘n lewens en wêreldbeskouing en behels onder meer interafhanklikheid, nasiebou, insluitende die erkenning van ‘n veelheid van menings en tradisies. As lewens en wêreldbeskouing berus Ubuntu op waardes soos medemenslikheid, omgee, mededeelsaamheid, verdraagsaamheid, respek en ‘n gelukkige lewensbestaan. Hierdie waardes van Ubuntu is universeel en kan deur alle kulture en verskillende gelowe uitgeleef word [Broodryk 2003: 11]. Weens die universele aard daarvan, kan waardes soos mededededeelsaamheid, verdraagsaamheid en respek vir ander, tot die bevordering van samewerking in die lig van Masakhane in ‘n transformasieproses bydra.

Ubuntu is ‘n Afrika filosofie van welwillende saamleef met mede mense. Dit impliseer dat welwillendheid tot die bevordering van die uitreiking-element van Masakhane kan bydra, sodat daar wedersyds vir samewerking tussen rolspelers vir die realisering van transformasie uitgereik kan word. Mbigi in [Von Keyserlingk 2000: 7] definieer Ubuntu as: *“ek is omdat ons is.”* Ek kan slegs ‘n persoon wees deur ander. Ubuntu is veral bekend in die meer gebruikte Xhosa-frase: *“Umntu ngumumtu ngabantu”* (‘n mens is ‘n mens deur ander mense) [Smit 1998: 15]. Daarom kan Ubuntu ook tot die bevordering van die groep-element van Masakhane bydra, weens die groepskohesie en samehorigheid wat tussen die groepslede kan heers.

Hierdie betekenis van Ubuntu kan ook met die betekenis van Masakhane, te wete, *“let us build one another”* [Thompson 1995: 170] in verband gebring word omdat *“ek is omdat ons is”* kan impliseer dat die individu deur die groep gebou en ontwikkel kan word. Ubuntu behels ook volgens Mbigi in [Von Keyserlingk 2000: 7] onder meer sorg vir medemense, solidariteit en interafhanklikheid. Vanaf hierdie beskouing van Ubuntu kan afgelei word dat mense ook in ‘n transformasieproses interafhanklik van mekaar is.

Die dilemma met groepsolidariteit kan wees dat dit groepkonformiteit veronderstel. Indien dit wel die geval sou wees, word die individu, wat nie met groepsbesluite saamstem nie, benadeel wanneer die groep ‘n verkeerde besluit neem. Daarom beklemtoon ‘n transendentale benadering dat transformasie met inagneming van die individu benader behoort te word. In ‘n tyd van radikale individualisme vestig Ubuntu egter opnuut die aandag op die medemens, weens die feit dat geen mens sonder ‘n ondersteuningsnetwerk kan oorleef nie [Smit 1998: 15]. Masakhane dra by tot die vorming van hierdie ondersteuningsnetwerk omdat individue en groepe deel van die uitreikings,- groeps,- samewerkings- en bou elemente daarvan vorm. Met Masakhane kan groepe mekaar wedersyds ondersteun en transformasie as ‘n span gesamentlik nagestreef. Masakhane impliseer ook dat daar wedersyds na mekaar uitgereik behoort te word, sodat ‘n ondersteuningsnetwerk vir die nastrewing van transformasie gevorm word.

Indien Ubuntu op bestuurstyle in Openbare Bestuur van toepassing gemaak sou word, behels die begrip onder meer deelnemende bestuur, mede-eienaarskap, mede-besluitneming en mede-verantwoordelikheid, wat die klem plaas op gemeenskaplikheid. Volgens Smit [1998: 15] verstaan sommige mense Ubuntu as ‘n *“African thing.”* terwyl ander van menings is dat Ubuntu kultuurverskille transendeer. In hierdie verband handhaaf ‘n transendentale benadering die standpunt dat Ubuntu kultuurverskille binne die raamwerk van Masakhane kan transendeer.

Die rede hiervoor is omdat Ubuntu volgens Smith in [Moret 1995: 23] ‘n geleentheid is om nouer bande tussen ingesetenes te smee en daar gesamentlik vir ‘n veranderde Suid-Afrika voortgebou kan word. Hiervan kan afgelei word dat die bou-element asook die groep-element van Masakhane, terselfdertyd benut kan word om nouer bande vir die bevordering van samehorigheid of groepskohesie tussen groepslede te smee. Afgesien van die verband tussen Masakhane en Ubuntu is daar ook ‘n verband tussen Masakhane en Morele Herlewing.

6.6.2 MASAKHANE EN MORELE HERLEWING

Volgens Mbeki in [Direko 2002: 7] *"(m)oral regeneration means that we must intensify our war against crime, corruption..."* Masakhane kan teen hierdie verskynsels benut word omdat die begrip samewerking tussen rolspelers vir die nastrewing van morele transformasie vereis. Hierdie begrip kan vir morele transformasie benut word deurdat verskillende belangegroepe soos religieuse groepe teen misdaad, korrupsie en diefstal wedersyds na mekaar kan uitreik. Hierdie benadering stem ooreen met 'n transendentale benadering, wat die wedersydse uitreiking tussen groepe vir die realisering van transformasie beklemtoon.

'n Voorbeeld hiervan is waar verskillende belangegroepe hulle steun aan die Beweging vir Morele Herlewing toegesê het [Ons Stad 2002: 4]. Volgens Direko in [Gericke 2002: 2)]. is die regering deur hierdie beweging herverbind vir die bevordering van waardes vir onder meer morele herlewing soos medemenslikheid, integriteit, vryheid, vrede, en geregtigheid. Dit beteken dat momentum van die bewegingselement van 'n anastatiese benadering onder meer waarde en norme gedrewe deur die strewe in die gewenste rigting van 'n ideale toestand behoort te wees. Cahill & Tlhakudi [2002: 2] bepleit hierdie waardes soos *"... compassion, integrity, freedom, justice and respect for all."* Hierdie waardes is ook van toepassing op Masakhane in groepsverband omdat onder meer integriteit en wedersydse vertroue van wesenlike waarde in groepsverband is. Sonder wedersydse respek en vertroue kan samewerking weens onder meer wantroue in 'n transformasieproses belemmer word. Gevolglik kan vordering met die proses benadeel word.

6.6.3 MASAKHANE EN BATHO PELE

Batho Pele in Sesotho beteken, mense eerste. Hierdie naam benadruk dat die werksaamhede van die staatsdiens in die eerste plek handel oor dienslewering aan alle ingesetenes van Suid-Afrika [RSA 1 1997: 6]. Volgens die *Witskrif oor Transformasie*

van Openbare Dienslewering [RSA 1 1997: 5] is daar tydens die samestelling daarvan bevind dat dienslewering in die staatsdiens in ‘n mindere en meerdere mate gekenmerk word deur leemtes soos byvoorbeeld die oneweredige verspreiding van dienslewering, veral in agtergeblewe gebiede, onvoldoende toegang tot dienste, gebrek aan deursigtigheid, ‘n gebrek aan inligting betreffende die dienste en standaard van dienslewering wat verwag kan word, gebrek om op klagtes te reageer, onsensitiwiteit en onbeskoftheid teenoor ingesetenes. *“These perceptions which are frequently reflected in media reporting of Public Service activities are also shared by many public servants themselves as was confirmed during the consultation process which preceded the preparation of this White paper and (White paper on transformation of the Public service”* [RSA1 1997: 5].

Masakhane in terme van byvoorbeeld die Masakhane-veldtog en Batho Pele verkeer in wisselwerking. Aan die eenkant poog eersgenoemde veldtog onder andere dat vir gelewerde dienste betaal word. Daar kan egter nie van ingesetenes verwag word om vir dienste van ‘n onaanvaarbare gehalte te betaal nie. Aan die anderkant word met Batho Pele gepoog dat dienslewering kan verbeter, sodat daar vir dienste wat verbeter het, betaal kan word. Daarom is die essensie van Batho Pele dat die doeltreffendheid en effektiwiteit van dienste verbeter behoort te word. Dienslewering behoort verbeter te word deur onder meer vertragings, duplisering van werksaamhede en vermorsing van hulpbronne te elimineer en mobiele eenhede in afgeleë nedersettings daar te stel. Dit is om dienslewering meer toeganklik en bereikbaar vir die ingesetenes te maak.

Daarom word met ‘n transendentale benadering daarop gewys dat grense vir die realisering van transformasie oorskry behoort te word. *“Service delivery programmes should therefore specifically address the need to progressively redress the disadvantages of all barriers to access”* [RSA1 1997: 10]. Die transformasie wat met Batho-Pele te weeg gebring wil word, is dat ingesetenes die verskil in die gehalte van dienslewering kan ervaar, wat verbeter het [RSA1 1997: 2; 10].

In hierdie opsig is ‘n transendentale benadering pertinent op die verskil tussen ‘n bestaande en transformeerde toestand gerig. Die doel is om transformasie binne die denkraamwerk van staatsamptenare en die gemeenskap te bring deur die verskil te beleef en te ervaar, wat deur transformasie bereik kon word. Openbare funksionarisse kan die kontras van laasgenoemde benadering benut om die verskil uit te lug, wat in die gemeenskap in die praktyk te weeg gebring wil word. Konfrontasie kan as tegniek benut word deur die aandag van amptenare pertinent op wat is die verskille te vestig, wat met ‘n bestaande toestand in verhouding tot ‘n transformeerde toestand realiseer wil word.

Die groep-element van Masakhane kan in die gees van Batho Pele benut word om die gemeenskap by die verbetering van dienslewering te betrek. Die rede hiervoor is dat *“(c)ommunities should be afforded the opportunity to participate in the decision making process on issues affecting their welfare and where feasible, they should be encouraged to contribute to the delivery of services through community based initiatives”* [RSA 2 1995: 33].

Afgesien van die benutting van die groep-element van Masakhane, kan die toepassing van die samewerking-element van Masakhane ook daartoe bydra dat dienslewering weens samewerking tussen die regering en die gemeenskap met behulp van uitgekontrakteerde dienste verbeter word. Die bou-en ontwikkeling-element van Masakane is ook vir die verbetering van dienslewering van waarde, weens die klem daarvan op vooruitgang en ontwikkeling.

Die benutting van die uitreiking-element van Masakhane kan vir die verbetering van dienslewering benut word omdat Batho Pele onder meer vereis dat dienslewering aan interne en eksterne kliente verbeter behoort te word. Interne kliente is openbare funksionarisse, wat in wisselwerking met verskillende afdelings in ‘n staatsdepartement funksioneer. Eksterne kliente beteken ander staatsdepartemente, privaatsektor of die publiek [RSA1 1997: 7]. ‘n Transendentale benadering wys daarop dat die toepassing van die uitreiking-element van Masakhane kan vereis dat transformasie oor organisatoriese en institusionele grense behoort te geskied [Kyk Hoofstuk vyf].

Die uitreiking-element oor organisatoriese grense met ‘n transendentale benadering is vir vraagstukhantering noodsaaklik om tot die onderliggende redes of oorsake in ‘n organisasie deur te dring. Dit kan tot krississe in ander organisatoriese strukture aanleiding gee. Die rede hiervoor is omdat openbare funksionarisse, wat direk aan die publiek vir voortreflike dienslewering verantwoordelik is, weinig beheer oor ander strukture het, waarvoor hulle nie verantwoordelik is nie. *“Many public servants, especially those who serve the public directly... and who have to face the public’s frustrations every day in their work. would often like to see improvements and often have good ideas for what could be done, but they are bound by systems and practices which they believe they are helpless to change”* [RSA1 1997: 7]. Met ‘n Transendentale benadering en die uitreiking-element van Masakhane kan daar oor grense uitgereik word, sodat kreatiwiteit van verskillende rolspelers vir die verbetering van dienslewering in ‘n transformasieproses benut kan word.

Batho Pele is ook van waarde vir Masakhane. Dit verwys na beginsels, waardes en norme waarop Batho Pele gebaseer kan word. Aspekte soos wedersydse respek, openlikheid, deursigtigheid, die inagneming van standpunte van ingesetenes/openbare funksionarisse betreffende dienslewering, dien as enkele voorbeelde, wat tot die bevordering van die samewerking-element van Masakhane kan bydra [RSA1 1997: 7]. Daarom vorm beginsels, waardes en norme deel van ‘n wetenskapsidee vir die identifisering van uitgangspunte waarop Masakhane vir die realisering van transformasie gebaseer kan word.

6.7 BENUTTING VAN ‘N WETENSKAPSIDEE VIR DIE IDENTIFISERING VAN UITGANGSPUNTE WAAROP MASAKHANE GEBASEER KAN WORD

Volgens Strauss [1971: 6] is ‘n Wetenskapsidee ‘n beginpunt, uitgangspunt, standpunt van wetenskapsbeoefening. Wetenskapbeoefening is ‘n aktiwiteit om wetenskap in die

algemeen en Openbare Bestuur in die besonder as resultaat daar te stel. ‘n Wetenskapsidee vorm die grondslag van wetenskapsbeoefening om wetenskap as metodies, gesistematiseerde en begronde kennis teoreties te vorm

Stoker [1961: 253] onderskei tussen ‘n algemene en ‘n besondere wetenskapsidee. ‘n Algemene wetenskapsidee verwys na ‘n idee van wetenskap in die algemeen, byvoorbeeld dat wetenskap metodiese en gesistematiseerde en begronde kennis is [De Klerk (WJ) 1975: 266]. ‘n Besondere wetenskapsidee verwys na uitgangspunte van ‘n vakwetenskap soos Openbare Bestuur. Hierdie vakwetenskap is onder meer praktykgerig. [Kruger 1981: 14]. Dit is ‘n toegepaste wetenskap [Cloete 1986: 14]; toonaangewend en dinamies [Dimock & Dimock 1969: 5], filosofies fundeer [Robbins 1976: 3-6]; beskrywend en feitlik [Cloete 1986: 43]. Waardes en norme vorm ook ‘n integrale deel van die vakgebied. Hierdie voorbeelde van uitgangspunte van ‘n wetenskapsidee van Openbare Bestuur kan as ‘n alternatiewe benadering benut word waarop Masakhane vir die realisering van transformasie gefundeer kan word. Volgens Bass [1983: 40] *“We must abandoned our habitual set and find a new way of looking at it.”*

6.8 UITGANGSPUNTE WAAROP MASAKHANE VIR DIE REALISERING VAN TRANSFORMASIE OP GEBASEER KAN WORD

Masakhane kan op verskillende uitgangspunte van ‘n wetenskapsidee van Openbare Bestuur vir die realisering van transformasie gebaseer kan word. Voorbeelde hiervan is filosofiese, beginselgerigte, feitlikgerigte en waarde en normatief gerigte uitgangspunte. Filosofiese uitgangspunte word volgende bespreek. Die doel is om aan te toon in watter mate Masakhane in wisselwerking met ‘n anastatiese- en transendentale benadering tot transformasie daarop fundeer kan word.

6.8.1 FILOSOFIESE UITGANGS PUNTE

Die afwesigheid van ‘n filosofiese ingesteldheid word onder meer gekenmerk deur byvoorbeeld openbare werksaamhede as vanselfsprekend te aanvaar asof dit so hoort.

Gevolglik word dieperliggende vrae soos onder meer die oorsprong, sin, doel en betekenis of die wyse waarop die samestellende dele van ‘n geheel funksioneer, buite rekening gelaat [Venter 1968: 2-3]; [van der Lingen 1995: 34]. Die implikasie hiervan is dat byvoorbeeld die sin, doel en betekenis en waarde van transformasie nie oor besin word nie.

Daarom wys beide benaderings daarop dat transformasie nie as vanselfsprekend aanvaar behoort te word nie. ‘n Transendentale benadering impliseer op grond van die vermelde belemmerende grense en impak van denkraamwerke van individue daarop dat transformasie buite die denke en ervaringsveld van openbare funksionarisse kan wees en gevolglik nie vanselfsprekend nagestreef word nie. Daarom word die noodsaaklikheid daarvan nie ingesien nie [Kyk Hoofstuk vyf].

Die filosofiese dimensie manifesteer in die sogenaamde vernuwende dimensie van ‘n anastatiese benadering. Dit is filosofiese uitgangspunte waarvolgens transformasie in ‘n toepaslike konteks vernuwe word. Hierdie fokuspunte, soos byvoorbeeld die noodsaaklikheid, sin en betekenis; aard en omvang en doel van transformasie dien terselfdertyd as raakvlakke waarop rolspelers gesamentlik op transformasie binne die raamwerk van Masakhane kan fokus. Rolspelers kan byvoorbeeld gesamentlik bepaal wat is die rigting waarin getransformeer gaan word. Daar kan ook byvoorbeeld gesamentlik op die doel van transformasie gefokus word. Dit beteken dat rolspelers ‘n gemeenskaplike ideaal kan visualiseer wat doelgerig nagestreef word.

Afgesien van die filosofiese uitgangspunt, wat transformasie nie as vanselfsprekend aanvaar nie, kan transformasie binne die raamwerk van Masakhane vanaf die individu benader word. Met ‘n transendentale benadering word beklemtoon waarom transformasie met inagneming van die individu benader behoort te word. Hierdie uitgangspunt kan in verband gebring word met die eksistensialistiese filosofie. Die mensbeskouing van hierdie filosofie openbaar sekere filosofies gefundeerde eienskappe van die mens, waarop Masakhane gebaseer kan word. Die woord eksistensie is afgelei van die latynse

"*existere.*" Dit is 'n aanduiding dat die individu nie slegs bestaan nie, maar ook hoe die individu bestaan, te wete as 'n essensieel oop en onvoltooide wese [Heyns 1981: 33; 79].

Hierdie eienskap van die individu bied die moontlikheid dat die mens innerlik kan verander en transformeer deur as onvoltooide wese ontvanklik vir andersdenkendes se idees in terme van transformasie behoort te wees. Die ontvanklikheid van andersdenkendes se kennis en idees bied die moontlikheid dat persepsies van individue oor transformasie kan verander, soos wat die mens deur kennis en ervaring tot ander insigte kom [Kyk Hoofstuk drie].

Volgens hierdie filosofie is die mens ook 'n verhoudingswese, wat nie in isolasie bestaan nie, maar in verhouding tot 'n medemens funksioneer. Daarom kan die uitreiking,- groep- en samewerking-element van Masakhane op grond van hierdie uitgangspunt gebaseer word. Die doel daarvan is om die bydraes van individue in 'n groep in wisselwerking met ander individue in groepe inag te neem om gesamentlike besluite oor transformasie te neem, waarop met die bou of ontwikkelingelement van Masakhane voortgebou kan word [Nasser & Schmikl 1977: 145]. Afgesien van die filosofiese uitgangspunte wat in die voorafgaande paragrawe uitgelig is, word beginselgerigte uitgangspunte waarop Masakhane vir die realisering van transformasie gebaseer kan word, volgende bespreek.

6.8.2 BEGINSELGERIGTE UITGANGSPUNTE AS RESULTAAT VAN WETENSKAPSBEOEFENING

Beginsels as resultaat van wetenskapsbeoefening beteken dat feitlike gegewens van 'n wetenskap soos Openbare Bestuur vir die toepassing daarvan as beginsels op verskillende gebiede as riglyne vir transformasie benut kan word [Stoker 1961: 40]. Die keuse van die beginsels kan bepaal wat die rigtingverandering is, wat met transformasie binne die raamwerk van Masakhane te weeg gebring wil word. Daar kan moontlik vereis dat daar van beginsels verander behoort te word. Daarom is die keuse van die beginsels waarop Masakhane gebaseer kan word, van kardinale belang vir die rigtingverandering waarin transformasie behoort te geskied.

Voorbeelde van beginsels waarop Masakhane vir die realisering van transformasie gebaseer kan word, is te wete: *"(s)teer rather than row" "(c)ommunity empowerment, rather than merely service delivery" "(to) be driven by missions rather than rules" "(to be) result-oriented by funding outcomes rather than by inputs" "(to) concentrate on earning money rather than just spending it" " (to) Invest in preventing problems rather than curing crises"* [Zbar 1995: 26]; [Fitzgerald 1995: 515].

Met 'n anastatiese benadering word daarop gewys dat bogenoemde beginsels as staties beskou word vir die tydperk of vir die doel waarvoor transformasie behoort te geskied. Hierdie beginsels is egter aan verandering onderhewig en is in teenstelling met statiese beginsels nie noodwendig blywend relevant nie. Met 'n transendentale benadering word daarop gewys dat transformasie as 'n rigtingverandering in hierdie beginsels kan manifesteer, wat die onmiddellike ervaring van individue kan transendeer. Die doel van laasgenoemde benadering is om die rigtinggewende-element van die beginsel as 'n ideale toestand binne die denkraamwerk en onmiddellike ervaringsveld van individue te bring word. Transformasie as 'n rigtingverandering, kan onder meer in die beginsel*"(s)teer rather than row"* vergestalt. Dit beteken dat daar in die rigting van leidinggewing verander behoort te word.

In hierdie verband kan Masakhane onder meer op hierdie beginsel gebaseer word. Dit beteken dat oorweeg kan word om in samewerking met die privaatsektor in die rigting van leidinggewing en monitering van gehalte dienslewering, wat uitgekontrakteer is, te beweeg. Dit is in plaas daarvan dat dienslewering aan die gemeenskap primêr deur staatsdepartemente gelewer word [Hilliard 1995: 7] Dit is ook in die konteks van Batho Pele vir die verbetering van dienslewering aan die gemeenskap van waarde, want in kontras met die privaatsektor neig die openbare sektor internasionaal om nie deurgaans kliëntgeoriënteerd te wees nie [Zbar 1995: 32].

Samewerking binne die raamwerk van Masakhane tussen die openbare en privaat sektore kan vir die toepassing van hierdie beginsel vereis word. Dit beteken dat vennootskappe

tussen die openbare en privaatsektore in ooreenstemming met die uitreikingselement en die samewerkingselement van Masakhane gesluit behoort te word. Openbare en privaatsektor vennootskappe staan in die praktyk as PPP's of *"Public Private Partnerships"* bekend [RSA3 2001: 1].

Masakhane kan vir die realisering van transformasie ook op die beginsel "(c)*ommunity empowerment, rather than merely service delivery"* gebaseer word. Die rede hiervoor is bemagtiging van die gemeenskap, deel van 'n transformasieproses kan vorm, om voorheen benadeelde gemeenskappe onder meer ekonomies/maatskaplik te bemagtig. Voorbeelde van die bemagtiging vir ekonomiese en maatskaplike transformasie van 'n gemeenskap is onder meer by wyse van gemeenskapsprojekte soos landbou projekte.

Masakhane vir die realisering van transformasie kan ook op die beginsel *"(to) be driven by missions rather than rules"* berus word. Die doel daarvan is om transfomasie doelgerig en nie hoofsaaklik regulasiegebonde te benader nie. Die implikasie is dat indien 'n reëlsgebonde benadering gevolg sou word, "...(t)*he result is that performance is measured in terms of adherence to the rules rather than the achievement of results. There is, therefore no incentive for creativity and a culture of service."*[Fritzgerald <u>*et al*</u>. 1995: 514]. Daarom is 'n missie gerigte eerder as 'n reëlgebonde benadering vir Masakhane noodsaaklik. Die doel is om bedrywighede, onder meer deur transformasie te verbeter, selfs voordat prosedurevoorskrifte moontlik in terme daarvan bestaan.

Weens die fokus op resultate, kan Masakhane op die beginsel van "(r)*esult-oriented by funding outcomes rather than inputs"* gebaseer word. Die doel daarvan is om wedersydse samewerking en ondersteuning vir die befondsing van resultate en nie slegs vir die insette ongeag die resultate te verkry nie.

Masakhane binne die raamwerk van transformasie kan ook op die beginsel"*(c)oncentrate on earning money rather than just spending it"*gebaseer word. Die doel daarvan is dat verskillende afdelings in 'n instelling in die lig van Masakhane doelgerig kan saamwerk, om indien prakties moontlik fondse te genereer, eerder as slegs te spandeer.

Masakhane kan op die beginsel, "(to) *invest in preventing problems rather than curing crises*" gebaseer word. Die uitreiking-element van Masakhane kan onder meer op hierdie beginsel gebaseer word, want verteenwoordigers van openbare instellings kan deur wedersydse samewerking gesamentlik oor grense uitreik om oorsake van potensiële vraagstukke van gemeenskaplike belang te identifiseer. Afgesien van beginselgerigte uitgangspunte, kan Masakhane ook op feitlik gerigte uitgangspunte vir die realisering van transformasie gebaseer word.

6.8.3 FEITLIKE GERIGTE UITGANGSPUNTE

Die woord feit kom van die latynse *"facere,"* wat beteken om te maak of te doen [van Heerden 1999: 2]. Hiervan kan afgelei word dat Masakhane op feite gebaseer kan word omdat die "doen-element" of "skeppingselement" deel van die bou- of ontwikkelingselement van Masakhane vorm.

'n Vername kenmerk van feite is die veranderlikheid daarvan [Stoker 1961: 38]. In hierdie verband wys die statiese-element van 'n anastatiese benadering daarop dat solank as wat transformasie nie intree nie, behoort feite ongeag die veranderlikheid daarvan nie te verander nie. Indien die feite nie verander nie, bestaan die moontlikheid dat transformasie nog nie gerealiseer het nie. Daarom behoort bestuur van die feite bewus te wees. *"All managers should ...personally visit front-line staff at regular intervals to see for themselves what is happening." "The performance of staff who deal with customers must be regularly monitored and performance which falls below the specified standards should not be tolerated.* [RSA1 1997: 11]. Dit impliseer dat Masakhane ook met konflikhantering en vraagstukhantering, deur onder meer samewerking tussen rolspelers gepaard gegaan behoort te word [Harrison & Shirom 1999: 44; 45]. Indien Masakhane op feite gebaseer sou word, kan konflikhantering in 'n transformasieproses op feite benader word.

Die uitreiking oor grense volgens ‘n transendentale benadering is noodsaaklik om met veranderende feite weens veranderende tendense tred te hou. Daarom kan die uitreikingselement van Masakhane op veranderende feite gebaseer word, wat vir gesamentlike besluitneming in terme van transformasie inag geneem behoort te word. Die groep-element van Masakhane is van belang om die feite waaroor rolspelers beskik vir gesamentlike en ingeligte besluitneming by ‘n transformasieproses te betrek.

Afgesien van die veranderlikheid van feite, is dit spesifiek van aard en op ‘n bepaalde tyd en plek van toepassing [Stoker 1961: 37]. Die voordeel hiervan is dat Masakhane in die konteks van transformasie op feite gebaseer kan word, wat op ‘n spesifieke instelling, op ‘n bepaalde tyd en plek van toepassing kan wees.

Die waarde hiervan is dat die ana- of posisie element van ‘n anastatiese benadering op die identifisering van spesifieke gebiede, gemeenskappe en openbare instellings in verhouding tot die ongewenste en ideale toestand gerig is. Daarom is die feite waarop transformasie binne die raamwerk van Masakhane gebaseer behoort te word, op ‘n spesifieke omgewing van toepassing. Dit vereis dat rolspelers met die ware en veranderende feite in daardie omgewing vertroud behoort te wees. Die doel is om gesamentlike besluite in terme van transformasie, op grond van ware feite in plaas van veronderstellings te neem.

‘n Anastatiese benadering is gerig op die posisies van openbare instellings en/of die gemeenskap verander en verbeter, soos wat daar in die rigting van die ideale transformeerde toestand verander word. Dit beteken dat die posisies waarin ‘n gemeenskap hulle bevind op grond van die feite verander het. Indien die feite nie verander het nie, het ‘n verandering nog nie ingetree nie en het transformasie nie gerealiseer nie. Daarom is dit logies dat die gemeenskap transformasie op grond van die feite behoort waar te neem. Indien dit die geval sou wees, behoort die ana-of posisie-element van’n anastatiese benadering aan te dui dat die posisie van ‘n instelling of die gemeenskap onveranderd is. Daarom behoort ‘n gedaanteverandering in terme van ‘n

transendentale benadering die onmiddellike ervaringsveld van die gemeenskap te transendeer.

Die oorsprong van transformasie behoort vir die vorming van ‘n geheelbeeld inag geneem te word. Hierdie geheeldbeeld kan gevorm word deur bedrywighede in openbare instellings te ontleed, feitlik te beskryf en te orden [Kruger 1981: 14]; [Cloete 1986: 43]. Sodoende kan persepsies van transformasie moontlik op feite en nie op vooroordele gebaseer word nie. Volgens Levitz [1992: 17] *“(m)any people make decisions based on what they believe to be right or wrong, without reasoning or taking the actual facts into account”* Daarom is feitlike gerigte uitgangspunte waarop masakhane gegrond kan word, van kardinale belang om weldeurdag oor transformasie vir die implementering daarvan te besin. Afgesien van feitlike gerigte uitgangspunte, kan Masakhane ook op waarde en normatiewe uitgangspunte gebaseer word.

6.8.4 WAARDE EN NORMATIEWE GERIGTE UITGANGSPUNTE

Waardes verwys onder meer na wat wenslik of onwenslik of deugdelik of ondeugsaam geag word. Waardes toon in ‘n mindere of meerdere mate die belangrikheid, wat deur die individu, groep of gemeenskap aan bepaalde aktiwiteite, ondervindings of gebeure toegeken word. Dit dien as riglyn vir gedrag en kan onder meer as ‘n persoonlike oordeel ontstaan, wat oor verskynsels soos byvoorbeeld transformasie gefel word [Hanekom 1977: 10].

Volgens Kaufman [1997: 86] behoort waardes nie noodwendig uit die staanspoor as ‘n vertrekpunt te dien waarop transformasie gebaseer kan word nie. Die rede hiervoor is omdat *“...by starting with the core values, you risk being prematurely locked into old frames of reference, which are not functional in today and tomorrow’s world”* [Kaufman 1997: 86]. Hierdie outeur is van mening dat ‘n veranderde visie as gevolg van onder meer transformasie, die waardes kan bepaal, wat daarop van toepassing is.

Volgens [Van Zyl 1995: 3] dien universele waardes weens die relevansie daarvan, as ‘n vaste vertrekpunt waarop Masakhane gebaseer kan word. Volgens Leatherman in [Van Zyl 1994: 13] kan ‘n individu nie noodwendig waardes van ‘n instelling verander nie omdat dit ook gemeenskapswaardes kan insluit. Volgens Mseleku in [Volksblad 2000: 7] is die ideaal dat ‘n gemeenskaplike waardestelsel gevestig word sodat etiese konsensus op grond van gemeenskaplike waardes bereik kan word.

Waardes staan nie los van die gemeenskap of openbare sektore nie. Waardes soos byvoorbeeld eerlikheid en onkreukbaarheid is uit gemeenskapswaardes afkomstig en is voorbeelde van rigsnoere van openbare bestuur [Cloete 1986: 31]. Daarom vestig ‘n transendentale benadering die aandag op verskillende waardes van openbare funksionarisse, wat onderling kan verskil, oorkom kan word deur na gemeenskaplike en relevante waardes te transendeer, waarop Masakhane vir die realisering van transformasie op gebaseer kan word. Daarom behoort botsende waardes van openbare funksionarisse, te verander om eties verantwoordbaar te wees, net soos wat daar van individue vereis kan word dat standaarde en werkswyses deur transformasie tot ‘n aanvaarbare vlak verbeter behoort te word [van der Lingen 1994: 5].

Voorbeelde van waardes waarop Masakhane gebaseer kan word, is in Art 195(1) van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika,1996 [Wet 108 van 1996] vervat, te wete:

- Handhawing van professionele en etiese standaarde.
- Bevordering van deursigtigheid deur tydige, akkurate en toeganklike inligting.
- Die personeelsamestelling moet verteenwoordigend van die breë bevolking wees.
- Openbare bestuur moet ontwikkelingsgeorienteerd wees.
- Openbare bestuur moet verantwoordbaar wees.
- Behoeftes van die gemeenskap moet inaggeneem word.
- Dienslewering behoort onpartydig en sonder voorkeur of vooroordeel te geskied.

Masakhane kan ook op waardes soos wedersydse vertroue, openlikheid, eerlikheid, verantwoordelikheid gebaseer word, wat in optredes en gedrag van mense teenoor

mekaar behoort te manifesteer. Hierdie waardes kan op grond van ‘n transendentale benadering tot die verbetering van samewerking lei, wanneer rolspelers openlik en eerlik teenoor mekaar in ‘n transformasieproses optree. Samewerking binne die raamwerk van Masakhane kan sodoende in ‘n transformasieproses bevorder word. Openlikheid en deursigtigheid kan moontlik daartoe bydra dat wedersydse vertroue tussen openbare funksionarisse en die gemeenskap verstewig word. Hierdie vertroue kan gebou word deurdat die gemeenskap ingelig word oor onder meer die gehalte dienste wat gelewer word [RSA1 1997: 22].

Masakhane behoort ook op verantwoordelikheid baseer te word, want sonder die aanvaarding van verantwoordelikheid kan toegewysde pligte ondanks arbeidsverdeling nie vir die realisering van transformasie aanvaar of met vrymoedigheid deur bestuur aan ondergeskiktes gedelegeer word nie [Henry 2001: 64].

Volgens Direko in [Smith 2002: 4] is die universele of gedeelde waardes van die Grondwet ,1996 geintegreer met die waardes van Ubuntu soos medemenslikheid. Daarom is ‘n transendentale benadering onontbeerlik om universele waardes uit te lig, wat oor kulturele en politieke grense strek. Deur Masakhane op gedeelde waardes te fundeer, kan samewerking tussen individue en groepe bevorder word. Daarom wys ‘n transendentale benadering daarop dat Masakhane in wisselwerking met Ubuntu op gedeelde waardes vir die bevordering van samewerking gebaseer en met transformasie daarop voortgebou kan word [Main & Wind 1998: 106].

Alle gedeelde waardes is egter nie gewens vir onder meer morele transformasie nie. Die rede hiervoor is dat waardes in konflik met fundamentele beginsels van byvoorbeeld morele transformasie kan wees, want “...a *gang of thieves can share values, but they are in violation of fundamental principles”* [Covey 1994: 35]. Hiervan word afgelei dat Masakhane op beide konflikterende waardes, te wete eerlikheid versus oneerlikheid gebaseer kan word, wat kan meebring in watter mate morele transformasie in ‘n gemeenskap of deur die gemeenskap as noodsaaklik geag word. Masakhane behoort op

eerlikheid gebaseer te word, want oneerlikheid weens hebsug en selfverryking is ‘n waarde waaruit diefstal, korrupsie en bedrog kan voortspuit.

Masakhane kan ook op waardes as norme gebaseer word, want dit dien as riglyne vir die betrokke gemeenskap, om tussen reg en verkeerd te onderskei. Moraliteit stel immers grense oor wat gedoen of nie gedoen mag word nie [Lekota in (Nieman 1996: 1)]. Daarmee word bedoel dat waardes kriteria van oordeel is om bepaalde positiewe en of negatiewe kwaliteite in optrede te identifiseer. Daarom kan waardes as norme van individu tot individu of van gemeenskap tot gemeenskap verskil [De Villiers 1983: 11].

Die afwesigheid van ‘n burgelike norm kan daartoe bydra dat sommige openbare funksionarisse nie gebonde aan reëls, regulasies en wetgewing wil wees nie en ook nie persoonlik verantwoordelikheid vir hulle optrede en uitsprake aanvaar nie. Een van die simptome van die afwesigheid van ‘n burgelike norm, is hebsug in die gedaante van ‘n slagoffer mentaliteit om te neem, wat voorheen ontneem is, of ‘n uitbuitingsdrif om te neem, terwyl daar nog te vinde is. Dit is diegene wat selfgesentreerd, en op eiebelang eerder as gemeenskaplike belang gerig is. Daarom vereis Masakhane onder meer transformasie van die menslike gees. Die doel daarvan is om aan ‘n veranderende Suid-Afrika binne en buite staatsdiensverband saam te werk [Jordaan 2001: 15].

Volgens Venter [1996: 9] behoort daar ‘n balans tussen waardes, waarop Masakhane in terme van transformasie gebaseer is, gehandhaaf word. Daar behoort byvoorbeeld ‘n balans tussen verbandhoudende waardes soos regte en verantwoordelikhede van gemeenskappe, gehandhaaf te word. Die doel daarvan is om nie konflik tussen ekonomiese en maatskaplike programme vir ekonomiese en maatskaplike transformasie mee te bring nie. Hierdie balans behoort te lei na burgelike verantwoordelikheid as ‘n grondslag vir maatskaplike ontwikkeling. Waardes wat burgelike verantwoordelikheid ondersteun, is byvoorbeeld ekonomiese waardes soos meriete, prestasie, produktiwiteit, ywer en inisiatief wat nodig is vir ekonomiese groei. Dit is in teenstelling met die fokus op die regte van mense en wat die staat vir hulle moet doen.

6.9 SAMEVATTING

In hierdie Hoofstuk is daarop gewys dat ‘n anastatiese en transendentale benadering benut kan word om uit te lig in watter mate Masakhane vir die realisering van transformasie benut kan word. Die betekenis van Masakhane is bespreek en verduidelik, wat die konsep beteken. Daar is ‘n onderskeid tussen Masakhane en die Masakhane veldtog gemaak omdat Masakhane nie tot die veldtog beperk is nie, maar in ander kontekste vir die realisering van transformasie benut kan word. Alhoewel hierdie veldtog nie die fokuspunt vir die doeleindes van hierdie geskrif is nie, is die doelstellings en belemmerende faktore vir hierdie veldtog, uitgelug. Die doel daarvan is om die agtergrond uiteen te sit waarom Masakhane in die gestalte van die Masakhane-veldtog in ‘n tydperk van transformasie prominensie verkry het.

Beide benaderings het benadruk in watter mate die vier elemente of kategorieë van Masakhane vir die realisering van transformasie as noodsaaklik beskou kan word. Die verband tussen Masakhane en verwante begrippe soos Ubuntu is ook uitgewys. Die doel daarvan is om die wisselwerking tussen hierdie begrippe in terme van transformasie uiteen te sit.

Daar is ook op die benutting van ‘n wetenskapsidee van die vakwetenskap, Openbare Bestuur gefokus, waarop Masakhane in terme van transformasie gebaseer kan word. Hierdie uitgangspunte is breedvoerig uitgelig waarom Masakhane vir die realisering van transformasie daarop gefundeer kan word. Indien Masakhane op hierdie voorbeelde van uitgangspunte van ‘n wetenskapsidee van die vakwetenskap, Openbare Bestuur gebaseer sou, word, bestaan die moontlikheid dat transformasie binne die raamwerk van Masakhane nie op ‘n lukrake, maar ‘n weldeurdagte wyse benader kan word.

HOOFSTUK SEWE

GEVOLGTREKKING EN SLOTBESKOUING

7.1 GEVOLGTREKKING

In Hoofstuk twee van hierdie geskrif is vermeld dat die betekenis van transformasie in die algemeen, nie na ‘n spesifieke aard daarvan verwys nie. Gevolglik is sommige mense dikwels onseker, wat met transformasie bedoel word. Soos ook redes hiervoor onder meer aangedui is dat mense verskillende interpretasies en persepsies van transformasie het. Hierdie twee aspekte blyk die volgende invloede op die begrip transformasie uit te oefen:

- **Interpretasie:** Hiermee word bedoel dat verskillende betekenisse aan die woord “transformasie” geheg word. Hierdie betekenisse word in die volgende standpunte vergestalt:

  - Die inhoudelike aard van die konsep verskil van mens tot mens omdat die verskillende terreine waarop die konsep betrekking het van mekaar verskil.
  - Die aard van transformasie is vir individue onduidelik. So byvoorbeeld is mense nie seker wat die bedoeling is of daarmee bereik wil word nie.
  - Sommige individue interpreteer transformasie byvoorbeeld slegs in die konteks van regstellende aksie in plaas van die breër konteks van ‘n algehele gedaanteverandering. Gevolglik word die toepassingsmoontlikhede van so ‘n gedaanteverandering tot enkele moontlikhede beperk.
  - Weerstand is nie noodwendig teen transformasie in beginsel gerig nie. Foutiewe interpretasie kan tot weerstand by mense aanleiding gee.

- **Persepsies:** Daar bestaan ook verskillende persepsies by mense oor transformasie. Soos in Hoofstuk drie aangedui, kan transformasie byvoorbeeld as ‘n

proses van agteruitgang en die verlaging van standaarde beskou word. Daarenteen kan ‘n persepsie van transformasie vir sommige mense as ‘n proses van vooruitgang en ontwikkeling dui. Die gevolg is dat transformasie verskillend interpreteer en ervaar kan word. Redes hiervoor is die volgende:

- ***Selektiewe waarneming*:** Met die vorming van persepsies kan selektiewe waarneming daartoe lei dat mense slegs kan waarneem, wat hulle wil waarneem of verwag om waar te neem. Die werklike toedrag van sake word dus nie begryp nie. Selektiewe waarneming kan daartoe bydra dat teenoorstellende feite buite rekening gelaat word.

- ***Teenoorstellende feite*:** Deur selektiewe waarneming kan feite selektief uitgelug word om byvoorbeeld te bewys dat transformasie as ‘n proses van agteruitgang en die verlaging van standaarde beskou kan word. Teenoorstellende feite, wat op vooruitgang en ontwikkeling dui word daardeur buite rekening gelaat. Daarenteen kan individue met ‘n persepsie van transformasie as vooruitgang en ontwikkelingsproses, slegs die feite beklemtoon, wat vooruitgang en ontwikkeling bevestig, terwyl feite wat op agteruitgang dui, geignoreer word. Die gevolg is dat ‘n eensydige beeld van transformasie gevorm word, wat weer daarop neerkom dat albei die persepsies ongeldig is.

- ***Verwronge of eensydige denkraamwerke*:** Sulke denkraamwerke veroorsaak dat individue feite eensydig waarneem om in hulle eie denkraamwerk te pas. Hierdie denkraamwerke word as verwronge beskou in die sin dat die feite waaraan sommige individue waarde heg, aksentueer en feite wat nie by hierdie denkraamwerk inpas nie, geelimineer word. Die implikasie hiervan kan wees dat transformasie nie in perspektief en na waarde geskat kan word nie.

In die lig van verskillende interpretasies en persepsies, is dit noodsaaklik dat daar sover moontlik eenstemmigheid in instellings en gemeenskappe moet wees oor die intrinsieke betekenis wat aan ‘n proses van transformasie geheg word. Daar is in die geskrif aangedui dat so ‘n eenstemmigheid ‘n voorvereiste is om transformasie deur middel van gesamentlike optredes, te laat slaag.

Hierdie eenstemmigheid vereis dat rolspelers op die inhoudelike aard van transformasie behoort te fokus. Die inhoudelike aard van transformasie, kan byvoorbeeld afhang van die terrein waarop transformasie betrekking het. ‘n Terrein kan byvoorbeeld gebiede soos ekonomiese en sosiale gelykheid of die samestelling van ‘n werkerskorps wees. Deur op die betrokke terrein te fokus, verkry transformasie ‘n spesifieke aard, wat op daardie terrein gespesialiseerd is. Dit is wenslik dat die aard van transformasie identifiseer en aan belanghebbendes bekend gemaak word, nog voordat individue hul persepsies daarvan kan vorm.

In hierdie verband kan beide ‘n anastatiese- en transendentale benadering benut word om die vermelde dilemmas te oorkom. Met ‘n anastatiese benadering word die gewenste toestand in verhouding tot die ongewenste toestand geposisioneer. Omvorming van die ongewenste toestand tot die gewenste toestand bepaal die aard en omvang van transformasie. Met dié benadering word beide toestande in verhouding tot die posisies van openbare instellings en die gemeenskap geposisioneer, waarop transformasie in oorkoepelende en spesifieke verband betrekking het.

Met hierdie benadering word die ideale toestand as staties beskou, omdat die werklikheid dienooreenkomstig transformeer behoort te word. Die implementering van transformasie-inisiatiewe word verhoog omdat die ideale toestand relevant is tot bestaande regeringsbeleid. Beleid word as rigtinggewend beskou vir transformasie. Hierdie rigtinggewende-element kan benut word om op afwykings van die gewenste rigting te fokus en regstellende stappe te neem.

Volgens ‘n anastatiese benadering word die uitgangspunt gehuldig dat die ideale toestand of ‘n regeringsideaal met transformasie, nie noodwendig maklik verander nie. Daarom kan rolspelers met sekerheid bepaal, wat die aard van transformasie is en dus ook weet wat die rigting is wat gevolg moet word om die ideale toestand te bereik. Om hierdie rede is die aard van transformasie relevant en toepaslik op openbare instellings en die gemeenskap. Die aard van transformasie bepaal die terrein waarop dit van toepassing is.

Met ‘n anastatiese benadering word ook uitgelug dat die posisies van openbare instellings in verhouding tot die ongewenste en gewenste toestand varieer, afhangende van die mate wat van die ideale toestand afgewyk word. Gevolglik word dieselfde mate (intensiteit) van transformasie nie noodwendig geverg nie. Die omvang van transformasie kan ook van instelling tot instelling verskil. Met hierdie benadering kan ‘n gedaanteverandering vir implementeringsdoeleindes, op spesifieke instellings of gemeenskappe van toepassing gemaak word. Om hierdie rede kan die omvang van transformasie tot spesifieke instellings beperk word om ‘n ideale toestand met transformasie te bereik.

Met ‘n anastatiese benadering kan sekerheid verkry word wat die ongewenste toestand in verhouding tot die gewenste toestand is, wat die aard en omvang van transformasie behels, op watter instellings en gemeenskappe dit van toepassing is, asook wat die doel daarmee is wat met transformasie bereik wil word.

‘n Anastatiese benadering is ook ‘n vernuwingsproses omdat onsekerheid oor transformasie bestaan en in die denkraamwerke van individue vernuwe behoort te word. Transformasie kan ook mettertyd in die denkraamwerke van rolspelers vervaag, wanneer die proses nie doelgerig in stand gehou word nie. Gevolglik behoort byvoorbeeld die redes, noodsaaklikheid en doel van transformasie begryp te word.

In hierdie verband is ‘n transendentale benadering met ‘n anastatiese benadering in verband gebring. Met ‘n transendentale benadering word daarop gewys dat transformasie die denkraamwerke van individue kan transendeer. Die gevolg is dat sommige individue nie weet wat die aard van transformasie behels en die noodsaaklikheid daarvan begryp

word nie. Gevolglik behoort op die aard en onder meer noodsaaklikheid van transformasie gefokus te word om binne die denke en ervaringsvelde van individue te bring. Indien nie, kan transformasie nie bewustelik nagestreef en realiseer word nie.

Met ‘n transendentale benadering word ook uitgelug dat eensydige denkraamwerke byvoorbeeld kan verhinder dat transformasie in perspektief van waarde geskat kan word. Daar word ook met hierdie benadering gewys waarom die noodsaaklikheid van transformasie nie ingesien word nie, daar nie tot aksie met die implementering van ‘n transformasie-inisiatief oorgegaan word nie en die proses dikwels nie gefinaliseer word nie. Met ‘n anastatiese benadering word ook op byvoorbeeld die noodsaaklikheid vir die vernuwing van transformasie gefokus.

Die voordeel van ‘n anastatiese benadering is dat transformasie met sekerheid nagestreef kan word. Die rede is dat die noodsaaklikheid van transformasie in oorkoepelende verband nie verander nie omdat die ideale toestand in verhouding tot ‘n bestaande toestand volgens hierdie benadering normaalweg nie verander nie. Indien die ideale toestand sou verander, moet die aard en noodsaaklikheid daarvan en die redes daarvoor begryp word. ‘n Anastatiese benadering het die volgende kenmerkende elemente, waarmee transformasie benader kan word:

- **Elemente:** Die volgende elemente van ‘n anastatiese konsep kan benut word om byvoorbeeld oor die toepaslike inhoudelike aard van transformasie te besin:

  - ***Ana- of posisie-element*:** Hierdie element van ‘n anastatiese benadering kan benut word om die posisies van openbare instellings of gemeenskappe in verhouding tot die ideale toestand te posisioneer. Met hierdie posisies word gewoonlik vasgestel dat die posisies van byvoorbeeld gemeenskappe varieer, afhangende van die mate waarin hulle hulself in verhouding tot die ideale toestand bevind. Hoe minder die afwyking in verhouding tot die ideale toestand is, hoe minder is transformasie opsigself noodsaaklik. Gevolglik kan slegs geringe aanpassings moontlik vir die bereiking van ‘n

ideale toestand vereis word. Hierdie posisies is veranderend en hou verband met die bewegingselement van ‘n anastatiese benadering.

- ***Bewegingselement*:** Die bewegingselement is gerig op die mate waarin verandering in die rigting van die ideale toestand plaasgevind het. Dit beteken dat die posisies van gemeenskappe in die rigting van die ideale toestand deur transformasie verander kan word. Beweging vind plaas deur verandering in die rigting van die statiese-element. Om hierdie rede hou beide die ana-element en die bewegingselement verband met die statiese-element van ‘n anastatiese benadering.

- ***Statiese/rigtinggewende-element:*** Met hierdie element is die fokus in ‘n transformasieproses op die ideale toestand gerig, wat met behulp van transformasie bereik wil word. Die aard van transformasie kan met hierdie ideale toestand in verband gebring word. By implikasie verkry transformasie dan ‘n toepassingsmoontlikheid deurdat die aard daarvan met ‘n ongewenste toestand in verhouding tot die ideale toestand in verband gebring kan word.

- ***Vernuwingsproses*:** Met ‘n anastatiese benadering word daarop gewys dat transformasie van tyd tot tyd in die denkraamwerke van rolspelers kan vervaag omdat die proses nie meer in stand gehou word nie. Om hierdie rede is hierdie benadering ‘n vernuwingsproses. Die doel daarvan is om opnuut met sogenaamde drie komponente van ‘n anastatiese benadering, te wete die ongewenste toestand, aard en omvang van transformasie en die gewenste toestand, die begrip toepaslik in die denkraamwerke van rolspelers te vernuwe.

Met die fokus op die ongewenste toestand kan die oorsprong van transformasie ‘n aanduiding wees waarom die proses ontstaan het. Dit vereis grondige kennis van die geskiedenis om die toekoms beter te verstaan. Deur op die aard en omvang van transformasie te fokus, kan rolspelers begryp wat dit behels. Die sin, betekenis en waarde asook die noodsaaklikheid van transformasie dra daartoe by dat die aard daarvan begryp word. Met die fokus op die ideale toestand kan rolspelers opnuut besin wat die doel van transformasie is asook die doelwitte bepaal hoe hierdie ideaal bereik gaan word.

Ondanks die vernuwing van transformasie met behulp van ‘n anastatiese benadering, wys ‘n transendentale benadering daarop dat, al sou ‘n gedaanteverandering noodsaaklik wees, kan belemmerende grense in die denkraamwerke van individue ontstaan, wat weer kan verhoed dat transformasie suksesvol geimplementeer word. Voorbeelde van hierdie grense is die volgende:

- Die grens wat as beperking dien dat die noodsaaklikheid van transformasie ingesien word.
- Die grens wat verhoed dat tot aksie oorgegaan word.
- Die grens wat verhoed dat ‘n transformasieproses gefinaliseer word.

Die noodsaaklikheid van transformasie word dikwels nie ingesien nie, weens onder meer die volgende redes:

- Die verskil wat transformasie kan meebring, is onbekend.
- Sommige rolspelers sien nie in waarom ‘n gewenste toestand, weens ‘n beleidsverandering, die ongewenste toestand kan word nie.
- Omdat individue daartoe neig om deur selektiewe waarneming, eerder op die bekende in plaas van die onbekende te fokus, behoort daar eerder op verskille in plaas van ooreenkomste tussen ‘n bestaande en ‘n ideale toestand gefokus te word.
- Sommige bestuurders raak nie direk by die oorsprong van transformasie-inisiatiewe betrokke nie en word deur ondergeskiktes verteenwoordig. Gevolglik ervaar hierdie bestuurders nie die noodsaaklikheid van transformasie eerstehands nie en kan

waardevolle inligting tydens die oordragproses tussen hulself en ondergeskiktes verlore gaan.

Redes waarom daar dikwels nie tot aksie oorgegaan word nie, is die volgende:

- Die ideale toestand van transformasie is onduidelik.
- Die ironie is dat hoe duideliker die geheelbeeld van ‘n ideale toestand vir sommige rolspelers word, hoe meer bied sommige individue weerstand teen transformasie.
- Die vermoede of vrees dat standaarde gaan daal, waaroor verantwoording gedoen moet word.
- Prestasiebonusse wat moontlik benadeel gaan word, weens standaarde wat daal.
- Sommige individue is nie oortuig dat die gewenste resultate bereik kan word nie.
- Die vereiste kennis, vaardighede en hulpbronne ontbreek.

Enkele redes waarom ‘n transformasieproses nie finaliseer word nie, is as gevolg van:

- Erkenning wat nie aan individue vir transformasiepogings gegee word nie;
- Sommige bestuurders wat nie persoonlik of deurgaans by ‘n transformasieproses betrokke is nie; en
- Sommige bestuurders wat byvoorbeeld nie veranderde gedrag en gesindhede van ondergeskiktes teenoor die gemeenskap waarneem nie.

In hierdie verband word met ‘n transendentale benadering op enkele moontlikhede gewys waarop die aanvanklike onvermoë by mense om die noodsaaklikheid van transformasie te begryp, oorkom kan word.

- Die verskil tussen ‘n bestaande toestand en ‘n ideale toestand behoort vir alle belanghebbendes duidelik te wees. Dit beteken dat openbare funksionarisse pertinent bewus gemaak behoort te word, wat die verskil is wat hulself vir die realisering van ‘n transformasieproses kan maak. Indien rolspelers nie bewus is wat

die verskil is wat te weeg gebring moet word nie, kan tog nie verwag word dat hulle bewus sal wees, wat die proses van hulself vereis nie.

- Openbare bestuurders, wat vir die realisering van transformasie verantwoordelik is, behoort persoonlik daarby betrokke te wees. Dit beteken om die proses nie slegs aan ondergeskiktes oor te laat nie. Indien sommige bestuurders nie die noodsaaklikheid van transformasie insien nie, kan hulle nie van ondergeskiktes verwag om dit te verstaan en tot aksie oor te gaan nie.

Die volgende bied geleenthede om belanghebbendes te oortuig om inderdaad tot aksie oor te gaan:

- Fasiliteerders van ‘n transformasieproses behoort voortdurende pogings aan te wend om te verseker dat die doel daarvan beklemtoon word. Dit is noodsaaklik vir rolspelers om te weet, wat die rigting is waarin verander behoort te word. Die noodsaaklikheid van transformasie kan wel begryp word, maar om dit te bewerkstellig kan ontbreek omdat die rigting waarin verander behoort te word, nie duidelik is nie.

- Rolspelers met ‘n duidelike visie van transformasie, behoort volgens hierdie benadering tot die besef te kom, dat hulle vermoede waarskynlik korrek is dat standaarde van werksaamhede tydens ‘n transformasieproses aanvanklik kan daal. Hierdie tendens moet aan rolspelers verduidelik word. Verlaging van standaarde kan byvoorbeeld plaasvind waar individue aanvanklik nie met die nuwe werkswyses vertroud is of nog nie die vereiste kennis en vaardighede bemeester het nie.

- Daar behoort egter ‘n deurlopende moniteringsisteem ingestel te word om te monitor in watter mate standaarde in die rigting van die ideale toestand verbeter kan word.

- Rolspelers behoort te besin oor die soort hulpbronne wat benut moet word om ‘n transformasieproses te laat realiseer.

‘n Transendentale benadering kan moontlik op die volgende wyses daartoe bydra dat ‘n transformasieproses instand gehou en gefinaliseer word:

- Erkenning by wyse van onder meer prestasie-bonusse behoort vir volgehoue transformasiepogings aan die betrokke personeel toegeken te word.
- Openbare bestuurders behoort ondergeskiktes te inspireer deur leiding in die gewenste rigting te gee. Dit kan gedoen word deur personeel aan te moedig om op eie inisiatief aan ‘n transformasieproses deel te neem.

Kontras en Konfrontasie kan benut word om te fokus op die verskil, wat deur transformasie te weeg gebring kon word. Hoe duideliker die verskil of kontras tussen ‘n bestaande en ‘n ideale toestand ingesien kan word, hoe meer bestaan die moontlikheid dat die noodsaaklikheid en resultate van transformasie waargeneem kan word. Deur konfrontasie toe te pas, word individue pertinent op die verskille tussen ‘n bestaande en ‘n ideale toestand gewys. Die doel hiermee is om sogenaamde *“inescapable experiences”* te skep. Dit word gedoen deurdat ‘n fasiliteerder vir rolspelers byvoorbeeld na soortgelyke transformasie-inisiatiewe in die praktyk neem om eerstehands te ervaar, wat die verskil is wat in ‘n gemeenskap met behulp van ‘n transformasie-inisiatief gemaak is.

Transformasie behoort binne die raamwerk van Masakhane nagestreef word. Dit vereis ‘n verandering van persepsies van die konsep. In die voorafgaande Hoofstuk ses is vermeld dat die dilemma met Masakhane die wanpersepsie is dat dit hoofsaaklik as ‘n betaal-veldtog vir dienslewering beskou word. Masakhane kan ook op alternatiewe uitgangspunte, soos vermeld in Hoofstuk ses, vir die realisering van transformasie, benader word. Dit kan in wisselwerking met begrippe soos Ubuntu, Batho Pele en die Heropbou en Ontwikkelingsprogram (HOP) toegepas word [Kyk Hoofstuk ses].

- **Elemente:** Masakhane kan vir die doeleindes van hierdie proefskrif in die volgende vier elemente verdeel word:

  - **Bou-element:** Hierdie element wys daarop dat wedersydse opbou en ontwikkeling onontbeerlik vir die realisering van transformasie is.

  - **Groep-element:** Die groep-element is noodsaaklik om almal waarop transformasie betrekking het, op ‘n vrywillige en samewerkende grondslag daarby te betrek. Dit is ‘n vereiste omdat vraagstukke vir die realisering van transformasie as ‘n span benader kan word. Die groep-element van Masakhane is ook van waarde deurdat transformasie vanuit verskillende perspektiewe benader kan word.

  - **Wedersydse uitreiking-element:** Met die uitreiking-element van Masakhane behoort wedersydse uitreiking tussen groepe, ongeag herkoms of historiese verskille te bowe gekom of getransendeer te word. Daarom is hierdie element noodsaaklik in ‘n transformasieproses om die grense tussen die spreekwoordelike *“ons”* en *“hulle”*te oorbrug. Dit beteken dat die inhoudelike aard en samestelling van groep vir wedersydse samewerking behoort te verander en dat die groepsamestelling herdefinieer behoort te word.

  - **Samewerking-element:** Die samewerking-element van Masakhane, vereis onder meer aanpasbaarheid, wat veronderstel dat mense bereidwillig behoort te wees om hulself en ingesteldheid teenoor medemense te verander. Daarom vereis die samewerking-element van Masakhane wedersydse respek en positiewe gesindhede, asook wedersydse lojaliteit vir die bevordering van eenheid en samewerking tussen groepslede.

7.2 SLOTBESKOUING

In ‘n veranderende wêreld is transformasie vanaf die vroegste tye aan die mensdom bekend. Daar kan dus geargumenteer word dat die betekenis van die begrip weens die bekendheid daarvan, nie verklaar hoef te word nie. ‘n Vraagstuk begin egter reeds by die betekenis van die begrip omdat rolspelers dikwels nie eenstemmig is oor wat met transformasie bedoel word nie.

In Hoofstuk een word die vraagstukke en doelstellings met hierdie proefskrif uiteengesit. Die metodes wat met die navorsing onderneem is, word in kategorieë verdeel. Daarna is die bestek bondig uiteengesit. In Hoofstuk twee is gepoog om transformasie met verskillende standpunte en menings daaroor in perspektief te stel. Die doel van hierdie hoofstuk is dan om die betekenis, asook verskillende benaderings, menings en standpunte oor transformasie uit te lig. Op hierdie wyse kan beter samewerking ook van andersdenkendes verkry word. Sodoende kan transformasie in perspektief geplaas word.

In laasgenoemde hoofstuk word daarop gewys dat transformasie oor die verlede, hede en toekoms strek. Hier word ook na die verband tussen transformasie en ‘n Afrika–renaissance verwys, om sodoende Suid-Afrika as deel van die vasteland te transformeer. Daar word ook gepoog om meer spesifiek na transformasie te verwys deur die konsep in verskillende soorte te kategoriseer en die betekenis daarvan te differensieer. Hierdie kategorisering dien as voorbeelde en is nie bedoel om volledig te wees nie. Die waarde hiervan word ook uitgelig omdat pessimisme of weerstand teen transformasie nie noodwendig teen transformasie in beginsel is nie, maar moontlik teen die soort transformasie of wyse waarvolgens dit toegepas word. Daar behoort egter ook in hierdie hoofstuk ingedagte gehou te word, dat ‘n verband tussen verskillende soorte transformasie kan bestaan. Daarom behoort die kategorisering van transformasie nie as ‘n rigiede afbakening van soorte transformasie beskou te word nie.

In Hoofstuk drie word persepsies van transformasie met transformasie in perspektief in verband gebring omdat menings en standpunte oor transformasie op persepsies van

transformasie gebaseer kan word. In hierdie Hoofstuk word die betekenis van persepsies verklaar, sodat verduidelik kan word, wat met persepsies van transformasie bedoel word. Persepsies van transformasie word uiteengesit, weens die impak wat persepsies onder meer op benaderings tot transformasie ook in die hieropvolgende hoofstukke kan uitoefen. Daarom word persepsies van verskillende soorte transformasie uitgelug, sodat voorbeelde van persepsies van verskillende soorte transformasie gespesifiseer kan word.

Die doel daarvan is om aan te toon dat daar ‘n verskil tussen die werklikheid en persepsies van die werklikheid kan wees, omdat persepsies van transformasie nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie. Dit is egter op grond van persepsies dat individue kan reageer en optree en waarop besluite in terme van transformasie baseer kan word. Daarom is dit noodsaaklik om te bepaal wat persepsies beteken asook wat die invloed daarvan op transformasie is.

In Hoofstuk drie word ook beklemtoon dat persepsies onder meer op vooropgestelde idees kan berus, wat daartoe kan lei dat transformasie op grond van vooropgestelde idees benader kan word. Daarom kan verskillende persepsies van transformasie bepaal op watter wyse transformasie benader kan word. Verder word ook verklaar waarom persepsies tot ‘n verwronge beeld van die mislukkings van transformasie aanleiding kan gee asook wat die onregverdige impak daarvan vir die sukses van transformasie vir die regering van die dag kan inhou. Daar word daar ook aangetoon in watter mate persepsies daartoe kan bydra dat die sukses en mislukkings van transformasie in perspektief gestel kan word.

In Hoofstuk vier word gewys in watter opsigte dilemmas in Hoofstukke twee en drie deur ‘n anastatiese benadering, benader en moontlik oorkom kan word. Met hierdie benadering word spesifieke komponente uitgelug waarmee transformasie in ‘n toepaslike konteks vernuwe kan word. Daar word verduidelik waarom persepsies op grond van die toepaslike inhoud daarvan gevorm kan word. In hierdie verband kan die elemente van ‘n anastatiese konsep as ‘n benadering tot transformasie benut word. Die betekenis van

anastaties word verklaar en met behulp van ‘n skematiese voorstelling van die benadering tot transformasie verduidelik.

Daar word verduidelik waarom ‘n ideale toestand as staties beskou word omdat dit aanvanklik vreemd kan voorkom dat staties met ‘n ideale toestand en met ‘n benadering tot transformasie in verband gebring kan word. Die veranderende verhoudings waarin staatsinstellings en die gemeenskap in ‘n transformasieproses herposisioneer word, word skematies uiteengesit. Die fases van transformasie word binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering verduidelik. Die spesifieke elemente van ‘n anastatiese benadering word op grond van die betekenis van anastaties uitgelug. Daar word deurgaans op hierdie elemente gefokus om in terme daarvan ‘n anastatiese benadering tot transformasie uiteen te sit. Daar word ook vermeld dat transformasie in die denke van rolspelers vernuwe kan word deur binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering onder meer op die sin, doel, betekenis en noodsaaklikheid daarvan te fokus.

In Hoofstuk vyf word met behulp van ‘n transendentale benadering verduidelik waarom belemmerende grense in denkraamwerke van individue moontlik daartoe kan bydra dat die noodsaaklikheid van ‘n gedaanteverandering nie ingesien word nie. Wyses word bespreek waarop hierdie grense oorkom kan word. In hierdie Hoofstuk word die betekenis van ‘n transendentale benadering tot transformasie verklaar. Daar word verduidelik waarom transformasie die onmiddellike ervaringsveld van individue en groepe kan transendeer.

‘n Skematiese voorstelling van hierdie benadering word gegee om voorbeelde van belemmerende grense in verhouding tot die fases in ‘n transformasieproses uit te lig. Daar words aangetoon waarom die benadering op die minderheid aspekte in ‘n instelling gerig word, wat vir die meerderheid vraagstukke oor institusionele grense verantwoordelik kan wees. Daar word ook verduidelik waarom ‘n gedaanteverandering vanaf die individu benader kan word.

In Hoofstuk ses word aangetoon in watter mate ‘n anastatiese- en transendentale benadering in wisselwerking met Masakhane vir die realisering van transformasie benut kan word. Die betekenis van laasgenoemde begrip word verklaar en met die Masakhane-veldtog in verband gebring. Die doel daarvan is om die agtergrond uit te lig waarom Masakhane in die gestalte van ‘n veldtog vanaf 1995 tot op hede in 2005 prominensie verkry het.

Met beide benaderings word daarop gewys dat vier elemente of kategorieë vanaf Masakhane afgelei kan word. Met hierdie elemente kan spesifiseer word waarom hierdie konsep as noodsaaklik vir die realisering van transformasie beskou word. Die verband daarvan met verwante begrippe soos Ubuntu en Batho Pele word ook uitgelug om aan te toon, wat is die wisselwerking van hierdie begrippe vir die realisering van transformasie.

Die aandag word met beide benaderings op uitgangspunte van ‘n wetenskapsidee van die vakwetenskap, Openbare Bestuur gevestig waarop Masakhane gebaseer kan word. Hierdie uitgangspunte bied ‘n alternatiewe benadering waarop laasgenoemde begrip vir die realisering van transformasie benader kan word. In Hoofstuk sewe volg die vernaamste gevolgtrekkings en slotbeskouing.

BRONNELYS

ANDREWS, Y.

1980. Die personeelbenuttingsfunksie van die leidinggewende beampte. Die Staatsamptenaar. Vol. LX. Junie 1980: 4.

ARNOLD, H.J. & FELDMAN, D.C.

1986. Organizational behavior. New York: McGraw-hill Publishing Company.

BANNING, W.

1959. Machten en Mensen. Haarlem: De Erven F. Bohn, N.V.

BASS, B.M.

1983. Organizational desicion making. Illinois: Richard, D.Irwin, Inc.

BEACH, D.S.

1985. The management of people at work. New York: Mac Millan Publishing Company.

BEKKER, J.C.O.

1985. Beleidbepaling by munisipale owerhede. Ongepubliseerde D. Admin proefskrif. Bloemfontein. Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

1993. Administratiewe transformasie vir ‘n aanspreeklike openbare sektor. Nuuskas, (Vol.6). Nr.3. Augustus 1993: 6-7.

BELASCO, J.A.

1991. Teaching the elephant to dance. New York: Penguin Books, USA Inc.

BENDER, C.

1999. Samewerking gekweek vanaf eie basisse. Rapport, 11 April 1999: 12.

BENGU, S.

1996. Bengu rig ultimatum aan instellings. Volksblad, 30 Julie 1996: 3.

BERKHOF, H. & VAN DER WOUDE, A.S.

1970**.** Wat dunkt u van de mens? Kampen: J.H. Kok N.V.

BEUKMAN, B.

1999**.** Polisie erken transformasie knou sy diens. Rapport, 16 Mei 1999: 6.

2000. Afrika-renaissance reik die hand na Afrikaner en sy belangegroepe. Rapport, 25 Junie 2000: 9.

BLACK, J.S. & GREGERSEN, H.B.

2002. Leading strategic change. New York: Prentice Hall.

BOSMAN, D.B. *et al*.

1984. Tweetalige woordeboek. Kaapstad: Tafelberg-Uitgewery Beperk.

BOTHA, A.

1995. Nuwe kultuur moet in SA gevestig word, sê Noord-Kaapse premier. Volksblad, 28 April 1995: 4.

BOYLE, D. & BRADDICK, B.

1981. The challenge of change. London: Gower Publishing Company Limited.

BOZEMAN, B. & STRAUSSMAN, J.D.

1990. Public management strategies. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.

BROODRYK, J.

2003. Bou ubuntu uit, vergeet mites. Rapport, 12 Januarie 2003: 11.

BRYNARD, P.A.

1989. Delegeer ook besluitneming. Publico, Vol.9:6, Desember 1989: 20.

BUYS, J.J.

1995. Tyd ryp vir Masakhane. 11 Augustus 1995: 2.

BUYS, W.F.

1994. Bevordering van openbare verantwoordingdoening deur die inspektoraat voorsieningsadministrasie van die oranje-vrystaatse provinsiale administrasie. Ongepubliseerde M. Admin verhandeling. Bloemfontein. Universiteit van die Vrystaat.

BYRT, W.J.

1973. Theories of organization. New York: McGraw- Hill Book Company.

CAHILL, M. & TLHAKUDI, M.

2002. Pledging support for MRM. Rapport, 15 November 2002: 2.

CILLIERS, F.

1986. Effektiewe menseverhoudinge. Die Staatsamptenaar, Vol.LXVI, Maart 1986: 4.

CLOETE, J.J.N.

1986. Inleiding tot publieke administrasie. 6de uitgawe. Pretoria: Van Schaick Edms., Bpk.

COETZEE, F.

2003. Grond behoort weer aan die Opperman-familie. Tweespalt kon nie feesvieringe demp. Volksblad, 28 April 2003: 5.

COETZEE, G.

2002. Provinsiale tesourie in VS trek nuwe baadjie aan. Volksblad, 22 November 2002: 20.

2003. Afrikaner se toekoms so verseker. Volksblad, 8 Februarie 2003:1.

COETZEE, L.

1999. Hervorming nog lank nie Transformasie. Rapport, 31 Oktober 1999: 4.

COVEY, S.R.

1989. The seven habits of highly effective people. London: Simon & Schuster Ltd.

CRONIN, J.

1995. Revitalising the Masakhane Campaign for effective governance and Delivery. Community Reconstruction and People's power. Masakhane National Campaign. October 1995.

CROSS, M.

1990. Changing job structures. London: Heinemann Professional Publishing Ltd.

CRUYWAGEN, V.

2002. Smokkelary blom, maar polisie pas skoonmakers op. Rapport. 1 Desember 2002: 21.

DIE BYBEL

1985. Exodus. Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.

DE KLERK, N.

2002. President versoenend op Vryheidsdag. Volksblad, 29 April 2002: 1.

DE KLERK, P.

1977. Die opkoms van Europa 1500-1800. .Durban: Butterworth & Co.

DE KLERK, W.J.

1975. Roeping en werklikheid. Potchefstroom: HAUM.

DE LILLE, P.

2004. Nuus om sewe. SABC II, 23 April 2004.

DE VILLIERS, I.

1992. Die wêreld se leë beursie. Rapport, 27 September 1992: 20.

1995. Stem nou vir standaarde. Rapport, 1 Oktober 1995: 16.

DE VILLIERS, P.F.A.

1983. Verskynsels in publieke administrasie:'n terminologiese beskouing-Deel III. Die Staatsamptenaar. Vol. LX111, No. 3, Maart 1983: 11.

DE VILLIERS, T.

1993. Ekonomiese misdaad nie meer weg te wens. Rapport. 28 Februarie 1993:3.

DIMOCK, M.E. & DIMOCK, G.O.

1969. Public administration. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

DIREKO, I.W.

2002. Premier's desk. Government News. First edition, 2002: 7.

DOMMISSE, E.

1995. Gevare van nasiebou en ander mites. Rapport, 21 Mei 1995: 21.

DONNELY, J.H. et. al.

1984. Fundamentals of management. 5th edition, Plano: Business Publications.

DRENNAN, D.

1992. Transforming company culture. Berkshire: Mc Graw-Hill International (UK) Limited.

DU BRIN, A.J.

1984. Foundations of organizational behavior. London: Prentice-Hall International, Inc.

DU PLESSIS, J.

1997. Meerderheid weet nie altyd beter nie. Rapport, 29 Junie 1997: 15.

DU TOIT, P.

2001. Ons groei, verander en raak al beter. Bylae tot Volksblad, Volksblad, 20 April 2001: 4.

DU TOIT, Z. B.

1997. Hou nuwe swart middelklas dop. Rapport, 12 Oktober 1997: 15.

EDOSOMWAN J.A.

1996. Organisational transformation and process re-engineering. Debray Beach: St Lucie.

FAUNCE, W.A.

1969. Problems of an industrial Society. New York: McGraw Hill Book Co.

FEARON, E. & HAMILTON, K.

1980. Purchasing in South Africa. Johannesburg: McGraw Hill Book Company.

FITZGERALD, P. *et al.*

1995. Managing sustainable development in South Africa. Cape Town: Oxford University Press.

FOURIE, A.

1999. Die Rektor praat reguit oor die UOVS. Bult, Jaargang 47, nr 2: 3.

FOURIE, E.

1992. Gee jy ander se ape kos. Publico, Vol. 12:3, Junie 1992: 13.

FOURIE, G.

2004. Soos ‘n dief in die nag. Wild & Jag.Vol.10/7, Julie 2004: 47.

FOWLER, F.G. & FOWLER, H.W.

1952. The pocket Oxford dictionary. London: Oxford University Press.

FRANKL, V.E.

1980. Sê ja vir die lewe. Kaapstad: Tafelberg Uitgewers Beperk.

FRANKLIN, S.G. & TERRY, G.R.

1982. Principles of management. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

FRASER-MOLEKETI, G.

2004. Die vraag is: wat doen jy om korrupsie te beveg? Rapport, 15 Februarie 2004: 19.

FULTON, R.V.

1988. Common sense supervision. New York: Knight Management Company.

GARRAT, B & STOPFORD, J.

1980. Breaking down barriers. Westmead: Gower Publishing Comany Limited.

GELDENHUYS, D.

1996. ANC het sy woord gestand gedoen oor transformasie. Rapport, 28 Januarie 1996: 21.

1999. Korrupsie is ‘n florerende bedryf in die nuwe SA. Rapport, 21 Februarie 1999: 11.

GERICKE, M.

2002**.** Ek gaan Pelonomi regruk. Ons stad, 19 September 2002: 1.

2002. Tsopo roskam laks hospitaalpersoneel. Ons Stad, 19 September 2002: 2.

2002. Direko asks for a new way of life in FS. Ons Stad, 14 November 2002: 2.

GERWEL, J.

2000. Is dit die regte beeld van ons nasie. Rapport, 13 Februarie 2000: 4.

GILIOMEE, H.

1997. Swart en Afrikaans moet mekaar vind deur met toekoms te worstel. Rapport, 5 Januarie 1997: 15.

1998. Nasie bou debat in lae register kan sinvol wees. Rapport, 7 Junie 1998: 11.

GORDON, J.R.

1984. A diagnostic approach to organizational behavior. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.

GOUILLART, F.J. & KELLY, J.N.

1995. Transforming the organization. New York: McGraw-Hill, Inc.

GOUWS, F.

1995. Nie betaling van dienste neem krisisafmetings aan. Rapport, 8 Oktober 1995: 1.

GREEN, V. H. H.

1975. Renaissance and reformation. Bristol: Edward Arnold (Publishers) Ltd.

GRONDWET

1996. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika [Wet 108 van 1996].

GROSSKOPF, M.

2005. Transformeer so dat regering kan stilbly. Rapport, 8 Mei 2005: 17.

GUEST, H. & HERSHEY, P.

1977. Organizational change through effective leadership. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

GUNNING, E.

2001. Vernuwing sonder opleiding help niks. Rapport, 24 Junie 2001: 7.

2003. Armes nog armer en hongerder, wys studie. Rapport, 16 Maart 2003: 19.

HACKMAN, J.R. & SHUTTLE, J. L.

1977. Improving life at work. Santa Monica: Good Year Publishing Company, Inc.

HALLORAN, J.

1978. Applied human relations. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

HANEKOM, S.X.

1977. Waardefaktore in die publieke administrasie. Die Staatsamptenaar, Vol. LVII, No. 6, Junie 1977, p. 10.

HARRISON, M.I. & SHIROM, A.

1999. Organizational diagnosis and assessment: bridging theory and practice. Thousand Oaks Calif: Sage Publications.

HAYES, T.

1986. Bestuursopleiding in die S.A. Staatsdiens. Die Staatsamptenaar, Vol.LXVI, No. 9, Desember 1986: 9.

HENRY, J.

2001. Creativity and perception in mangagement. London: Sage publications.

HEYNS, J.A.

1981. Die mens. Bloemfontein: SACUM.

HILLIARD, V.G.

1995. Openbare goedere en dienste kan nie net uitgedeel word. Volksblad, 6 Junie 1995: 7.

HOLZAPFEL, J.

1998. SA het swak beeld in kanada na artikel. Volksblad, 1998: 9.

HORN, **A.**

1997. UV moet voorsprong in transformasie behou. Volksblad, 1997: 8.

HUBER, G.P.

1980. Managerial decision making. London: Scott, Foresman and Company.

HUSE, E.F.

1979. The modern manager. St Paul: West Publishing Co.

ISSAWI, .M.A.

1955. An Arab philosophy of history. London: John Murray (Publishers) (Ltd).

IVANCEVICH, J.M.

1989. Management principles and functions.Boston: Richard D. Irwin Inc.

JANKIELSOHN, R.

2001. SA samelewing bereik ‘n laagtepunt. Volksblad, 19 April 2001: 10.

JOHNSON, H.M.

1971. Sociology: a systematic introduction. London: Rootledge & Kegon Paul Ltd.

JORDAAN, W.

1999. So kan daar tog groter rasseharmonie tot stand kom in die reënboognasie. Rapport, 14 November 1999.

2000. Kan SA die nodige intellektuele oplewer. Rapport, 13 Februarie 2000: 3.

2001. So kan Suid-Afrika gesond word. Rapport, 21 Januarie 2001: 15.

2001. Mbeki in die weegskaal. Rapport, 9 Desember 2001: 25.

2002. Korrupsie kelder staatsdiens. Volksblad, 17 Desember 2002: 2.

KAUFMANN, F.X.

1986. Guidance, control and evaluation in the public sector. New York:Walter de Gruyter.

KAUFMAN, R.

1997. The guidebook for performance improvement. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

KHUMALO, F.

2000. Renaissance is nie net vir die swart Elite. Rapport, 13 Februarie 2000: 3.

KIYOSAKI, R.T.

1998. Rich dad, poor dad. New York: Time Warner Company.

KOK, D.

1997. Moenie verandering as afdraande-pad sien. Volksblad, 12 Mei 1997: 2.

KOTTER, J.P.

1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

KOTZE, H.J.N.

1985. Munisipale Personeelbenutting. Bloemfontein: P.J. de Villiers Akademiese Boekhandel.

KRAEMER, K. L. *et al.*

1981. The management of information systems. New York: Colombia University Press.

KRIEL, D.

2002. Regstelling maak ook ekonomiese sin. Rapport, 27 Januarie 2002.

KROON, J. *et al.*

1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM Opvoedkundige Uitgewery.

KRUGER, H.B.

1981. Die relevansie van publieke administrasie as universiteitsvak.Die Staatsamptenaar, Vol. LXI, No. 1, Januarie 1981: 14.

KRUGER, J.

1995. Chaos in morsige staatshospitale. Rapport, 22 Januarie 1995: 5.

LE ROUX, A.

1997. Dis ikabod met ons, mag ons nooit sê nie. Volksblad, 20 Januarie 1997: 6.

LEUVENNINK, J.

2003. Stryd teen armoede kry stukrag. Volksblad, 25 Maart 2003: 13.

LEVITZ, E.

1992. Make up your mind. Publico, Vol.12:3, Junie 1992: 17

1993. Recipe for success. Publico, Vol. 13:5, October 1993: 9

1994. Profile of a manager of the future. Publico, Vol. 14:6, December 1999: 23

MAIN, J. & WIND, J. Y.

1998. Driving change. London: Kogan Page Limited.

MANDELA, N.

1997. Pres. Mandela skryf artikel waarin hy bestekopname doen van hoe SA vaar. Volksblad, 21 April 1997: 1.

1998.Speech by president mandela during the Masakhane focus week. Bothaville: 14 October1998. Available at http://www.anc.org.za/ancdocs/history/mandela/1998/nm1014.htm 8/12/2005.

MANSER, M.H. *et. al.*

1984. Macmillan student's dictionary. London: Macmillan.

MARAIS, D.

1980. Enkele gedagtes oor rasionalisering.Staatsamptenaar (Vol. LX). No.2. Februarie 1980:14.

MASAKHANE

1996. Masakhane campaign. Issued by: African National Congress. October 1996. Available at: http://www.anc.org.za/ancdocs/pr/1996/pr1013.html 8/12/2005.

1997. ANC-led masakhane programme of action. Masakhane Campaign Bulletin. (Vol. 1). No. 1. March 1997:1.

2000. Masakhane campaign speech moutse. 3 September 2000.

2004. Report from the national masakhane campaign. www.anc.org.za/rdp/rdpjer.html.

2004. Transformative Learning Centre. Ontario Institute for studies in Education (OISE). TLC website at http://tlc.oise.utoronto.ca/

MASHABANE, N.

1998. Speech by MEC for Local Government and traditional affairs.Mr. Norman Mashabane during second consultative Workshop at Protea Park Hotel in Potgietersrus, June 20 at 10hoo.

MAXWELL, J.C.

2002: Jou padkaart na sukses. Kaapstad: Struik Christelike Boeke Bpk.

MEYER, L.

2000. Misdaad in SA die hoogste sedert 1994. Al hoe meer geweld tref Gauteng, Kwa Zulu Natal en die Wes-Kaap. Rapport. 5 Maart 2000: 14.

MICHALAK, D.F. & YAGER, E.G.

1979. Making the training process work. New York: McGraw Hill Book Company.

MISCHKE, A.

1998. Spanning: vryheid versus gelykheid. Rapport, 30 Augustus 1998: 10.

2000. Transformasie vandag is mos net veldiep. Rapport, 26 Maart 2000: 4.

2001. Groefdenke is nog ons almal se ondergang. Rapport, 15 April 2001: 20.

MOL, A.

1997. Us against the problem. Pretoria: J.L. van Schaik Publishers.

MOOLMAN, C.

1998. Mbeki sal moet sê oor prioriteite. Rapport, 18 Januarie 1998: 14.

1998. Alles nie verlore vir Afrikaners. Rapport, 6 Desember 1998: 12.

1999. Mbeki lê vinger op seerplekke. Rapport, 10 Januarie 1999: 12.

MOOS, A.

2002. Doen weg met regstellende aksie, meen senior navorser. Volksblad, 11 Julie 2002:11.

MOUZELIS, N.P.

1975. Organisation and bureaucracy: an analysis of modern theories. London: Routledge & Kegan Paul.

MORET, J.

1995. Onkunde oor ubuntu kan mense bedreig. Ons Stad, 5 Oktober 1995: 23.

MULDER, P.

2004. Nuus om sewe. SABC II: 23 April 2004.

MULLER, P.

1994. Kultuur-verskonings. Rapport, 14 Augustus 1994: 20.

MURPHY, T.P. *et al*.

1981. Contempory Public administration. Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc.

NAIDOO, J.

1997. Speech given on Masakhane, 2 September 1997. Available at www.pwv.gov.za/docs/sp/1997/sp970902.html

NASSER, M.E. & SCHMIKL, E.D.

1977. Organizational behaviour. Isando: McGraw-Hill Book Company (South Africa) (Pty) Ltd.

NEETHLING, K.

1996. Is ek slim of is ek dom. Clubview: Makro Boeke (Edms)Bpk.

NIEMAN, N.

1995. Vandalisme sal studente se stryd nie bevorder. Lekota waarsku studente leiers op beraad in Bfn. Volksblad, 24 Maart 1995: 1.

1996. Moenie blankes weens apartheid straf, Lekota. Volksblad, 8 April 1996: 1.

O' CONNOR, M.

1998. Aanvaarding nodig vir verandering. Volksblad, 23 Mei 1998:7.

2003. UV behoort aan VS sê Fourie. Volksblad, 8 Februarie 2003: 5.

ODENDAL, F.F. *et al*.

1997. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Vierde uitgawe. Johannesburg: Perskor Uitgewery.

OLIVIER, F.J.

1987. Die ontwikkeling van die besluitnemingsvaardigheid van die departementshoof as bestuurstaak van die skoolfhoof. Ongepubliseerde M, Ed. Skripsie. Bloemfontein: UOVS.

ONS STAD

2002. VS neem voortou in morele herlewing. Ons Stad, 14 November 2002: 4.

PAUW, A.

Baie suksesse vir Masakhane. Ons Stad, 26 Augustus 1999: 1.

PASMORE, W.A.

1994. Creating strategic change. New York: John Wiley & Sons, Inc.

PELSER, W.

2003. Groot landbouprojek sukkel. Rapport, 16 Maart 2003: 19.

2003. G'n kitsresep vir geslaagde grondverdeling. Rapport, 16 Maart 2003:19.

PRETORIUS, L.

2003. Gee munisipaliteite 'n kans, vra Tsenoli. Volksblad, 13 Maart 2003: 2.

RADFORD, K. J.

1981. Modern managerial decision making. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.

RAJUILI, S.

1996. Masakhane. Nuuskas, Volume 8, No. 2, 1996: 1.

RAMOGALE, M.

1998. Die stryd om uitnemendheid. Rapport 11 Januarie 1998: 9.

RAPPORT

1996. Regstellend. Raport, 1 September 1996: 8.

1998. Woordeliks. Rapport, 29 Maart 1998: 15.

2000. Mbeki gee hoop. Rapport, 6 Februarie 2000: 18.

2003. Gesoek:swart rekenmeesters. Rapport, 9 Maart 2003: 10.

REINECKE, C.

1996. Verskillende sienings rede vir verwarring. Volksblad, 6 September 1996: 9.

RETIEF, H.

1998. Patrick Lekota-die plaasseun van die vrystaat het 'n lang pad gekom. Rapport, 25 Januarie 1998: 15.

1999. Hy lyk nederig, maar daar is staal in unisa se nuwe rektor. Rapport, 7 Februarie 1999: 9.

REYNOLDS, A.M.

1978. Aansporing en motivering in die staatsdiens. Die Staatsamptenaar, Vol.LVIII, No.9, September 1978.

1981. Administratiewe opleiding en ontwikeling-konflik in verwagtinge- Konflik in verwagtinge. Die Staatsamptenaar (LXI) (1):18-22.

RICHARDSON, I.L. & BALDWIN, S.

1976. Public Administration: Government in action. Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company.

ROBBINS, S.P.

1983. Organization theory. Baltimore: Prentice Hall.

ROOI, J.

2000. Maar wat is wittes se rol nou eintlik? Rapport, 30 Julie 2000: 9.

RSA

1997. RSA1. Batho Pele-"people first." White paper on transforming public service delivery. Department of Public Service Administration. 18 September 1997.

1995. RSA2. White paper on the transformation of public service. 15 November 1995.

1998. RSA3. Public Private Partnerships. National Treasury. May 2001.

SCHLEMMER, L.

1996. Emosies loop hoog oor regstellende aksie. Rapport, 15 September 1996: 15.

SCHOLTZ, L. Laer standaarde 'n ramp. Volksblad, 13 Januarie 1996: 4.

SCHIFFMAN, L.G & KANUK, L.L.

1987. Consumer behavior. 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

SCHNEIDER, D. M. & GOLDWASSER, C.

1998. Be a model leader for change. Management Review, March 1998.

SCHOEMAN, P. G.

1975. Grondslae en implikasies van 'n Christelike opvoedingsfilosie. Bloemfontein: Sacum Beperk.

SEALE, T.

2002. Nepad se Afrika-taak. Volksblad, 7 Februarie 2002: 8.

SLABBERT, V.

1997. So word nasiebou bedreig. Rapport, 12 Oktober 1997: 15.

SMIT, F.

1995. Universiteite se transformasie het ‘n wyer en dieper betekenis. Volksblad, 27 Desember 1995: 7.

SMIT, K.

1998. Oor ubuntu in Suid Afrika sal nog baie besin moet word. Rapport, 29 November 1998: 15.

SMIT, R.

1990. Hallo daar binne. PUBLICO, Volume 10:5. Oktober 1990: 8.

SMITH, C.

2002. Winkie vaar uit tee korrupsie en besitlikheid. Volksblad, 17 Junie 2002.

SPIER, J.M.

1972. Orientering in die Christelike Wysbegeerte. Bloemfontein: Sacum Beperk.

SPIES, P.

1995. ‘n Rivier loop daardeur. Rapport, 4 Junie 1995: 23.

STOKER, H.G.

1961. Beginsels en metodes in die wetenskap. Potchefstroom: Pro Rege Pers.

STONE, H.J.S.

1974. Struktuur en motief van die onderwysstelsel. Bloemfontein: Sacum Beperk.

SWANDA, J.

1979. Organisational behaviour. Sherman Oaks: Alfred Publishing Co.

SWART, F.

1996. Kry ekonomie so in rat en selfs misdaad kom reg, sê ekonoom. Rapport, 7 Januarie 1996: 15.

SZILAGYI, J.R. & MARC. J.

1980. Organizational behavior and performance. 2nd ed. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc.

TAYLOR, A.W.

2003. From the chairman's Desk. Bayswater Polisie. Jaargang 5(1).

THOMPSON, D.

1995. The Concise Oxford dictionary. Ninth Edition. Oxford: Oxford Clarendon Press.

VAN DER LINGEN, B.

1994. Diversiteit 'n werklikheid. Publico, Vol.14:4, Augustus 1994: 5.

1995. Konstruktiewe denke waarborg sukses. Publico, Vol. 15.5, Oktober 1995: 33.

VAN EEDEN, J.

2000. Tuks-rektor nie tevrede met stadige pas van hervorming afgelope jaar. Rapport, 5 Maart 2000: 14.

VAN FLEET, J.K.

1970. How to use the dynamics of motivation. New York: Parket Publishing Co. Inc.

VAN LOGGENBERG, N.

1999. Kommerwekkende tekens in SA onderwysstelsel. Volksblad, 28 Junie 1999: 7.

VAN DER MERWE, P.J.

1992. Performance management in the Public Service. Publico, Volume12:4, Augustus 1992: 6.

VAN DER MERWE, H.

1995. Toekoms donker as mense nie saamwerk. Volksblad, 17 Mei 1995: 4.

1995. Owerhede moet wanbetalers vasvat, sê Motsumi. Volksblad, 2 Junie 1995: 8.

1996. Raadslede offer vergoeding op en help toesig hou oor Masakhane-take. Volksblad, 3 Februarie 1996: 1.

1996. Leiers moet oorpakke aantrek vir Masakhane. Volksblad, 2 Februarie 1996: 2.

VAN DER WESTHUIZEN, C.

2002. Staatsdiens gaan so opgebou word-Mbeki. Volksblad, 19 Mei 2002: 1.

VAN HEERDEN, E.

1999. Ons maak dit self, of dit nou feit of fiksie is. Volksblad, 20 Maart 1999: 2.

VAN NIEKERK, A.

1995. Saam op pad, maar vorentoe of agtertoe? Rapport, 1 Januarie, 1995: 11.

VAN ROOYEN, D.

1995. Kom bou saam, Masakhane. Publico, Volume 15.5, Oktober 1995.

2003. Mbeki besweer buitelandse vrese. Rapport, 23 Februarie 2003: 5.

VAN ZYL, A.

1995**.** Vernuwing nie vernieling.Volksblad. 4 Augustus 1995: 7.

1995. Trou aan die waarheid. Volksblad, 27 April 1995: 3.

VAN ZYL, L.

1994. Geniet jou werk. Publico, Volume14:2, April 1994.

VASH, L.

1980. The burnt-out administrator. New York: Springer Publishing Co. Inc.

VENTER, E.A.

1968. Wysgerige temas. Bloemfontein: Sacum Bpk.

VENTER, R.

1996. Armes het regte, maar ook pligte. Rapport, 1 September 1996: 9.

VERSTER, P.

2004. Mededeling, konsultant. Genises Groep: 15 Julie 2004.

VOLKSBLAD

1992: Duur voorraad lê onbenut. Volksblad, 11 November 1992: 7.

1995. Veldtog sal mense leer om te betaal. Volksblad, 25 Februarie 1995: 3.

1995. Masakhane-veldtog: skep betaalkultuur, sê Nelson. Volksblad, 25 Februarie 1995: 7.

1995. Ministerie tevrede met HOP se vordering. Volksblad, 25 April 1995: 3.

1995. Onderaan die lys. Volksblad, 26 Julie 1995: 8.

1997. Mense moet ophou om apartheid te blameer, sê Nelson. Volksblad, 24 Februarie 1997:5.

1998. Morele kode, Volksblad, 10 Oktober 1998: 8.

1999. Politici wil saamwerk vir munisipale verkiesing. Volksblad, 28 Junie 1999: 2.

2000. Mense se koppe en harte moet verander. Volksblad, 10 Maart 2000: 9.

2000. Stelsels van waardes in skole kan barbaarheid stuit, sê hoë. Volksblad, 16 September 2000: 7.

2000. Morele opbou. Volksblad, 2 November 2000: 8.

2001. Samaritane gee hoop. Volksblad, 27 Januarie 2001: 6.

2001. Toekomsskeppers nodig. Volksblad, 23 Februarie 2001: 6.

2002. Korrupsie verswak regering se vermoëns, toon navorsing. Politieke Redaksie. Volksblad, 22 Januarie 2002: 5.

2002. Regstellende aksie. 12 Julie 2002: 8.

2002. VPR se geld beter geadministreer. Volksblad, 26 November 2002: 2.

2003. SA beur nou vorentoe. Volksblad, 17 April 2003: 10.

VON KEYSERLINGK, C.

2000. Ubuntu, westerse idees trek sake–wa deur drif. Rapport, 30 Julie 2000: 7.

VOSLOO, J.

1997. Vrese oor skool leerplanne. Rapport, 6 April 1997: 7.

WALDNER, M.

1998. SA moet morele sokkies optrek. Rapport, 25 Oktober 1998: 6.

WILSON, D.C.

1992. A strategy of change. London: Chapman and Hall, Inc.

WITTHOFT, G.R.

1982. ‘n Beskouing van die tyddimensie. Die Staatsamptenaar, Vol. (LXII) nr. 6, Junie 1982: 7.

WYCOFF, J

1995. Transformation thinking. New York: Berkley books.

ZBAR, V.

1995. Managing the future. Melbourne: MacMillan Education (Pty) Ltd.

OPSOMMING

In ‘n veranderende wêreld is transformasie vanaf die vroegste tye aan die mensdom bekend. Daar kan dus geargumenteer word dat die betekenis van die begrip weens die bekendheid daarvan, nie verklaar hoef te word nie. ‘n Vraagstuk begin egter reeds by die betekenis van die begrip omdat rolspelers dikwels nie eenstemmig is oor wat met transformasie bedoel word nie. Die doel is dan om die betekenis, asook verskillende benaderings, menings en standpunte oor transformasie uit te lig. Sodoende kan transformasie in perspektief geplaas word.

Die begrip is in verskillende soorte kategoriseer om die betekenis daarvan te differensieer. Die waarde hiervan is dat weerstand teen transformasie nie noodwendig ‘n beginselsaak is nie, maar moontlik is die weerstand teen die soort transformasie of wyse waarvolgens dit toegepas word. Daar behoort ingedagte gehou te word, dat ‘n verband tussen verskillende soorte transformasie kan bestaan. Daarom behoort die kategorisering van transformasie nie as ‘n rigiede afbakening van soorte transformasie beskou te word nie.

Menings en standpunte oor transformasie kan op persepsies berus. Die betekenis van persepsies word verklaar, weens die impak daarvan op benaderings tot transformasie. Die doel daarvan is om aan te toon dat persepsies van transformasie nie noodwendig ‘n ware weergawe van die werklikheid is nie. Dit is egter op grond van persepsies dat individue kan reageer en optree en waarop besluite in terme van transformasie gebaseer kan word. Daarom is dit noodsaaklik om te bepaal wat persepsies beteken asook wat die invloed daarvan op transformasie is.

Met ‘n anastatiese benadering word spesifieke fokuspunte uitgelig waarmee transformasie toepaslik vernuwe kan word. In hierdie verband kan die elemente van ‘n anastatiese konsep as ‘n benadering tot transformasie benut word. Die betekenis van anastaties word verklaar en daar word verduidelik waarom ‘n ideale toestand as staties

beskou word. Die veranderende verhoudings waarin staatsinstellings en die gemeenskap in ‘n transformasieproses herposisioneer word, word ook verduidelik. Die fases van transformasie word binne die raamwerk van ‘n anastatiese benadering verduidelik. Spesifieke elemente van ‘n anastatiese benadering word op grond van die betekenis van anastaties uitgelug. Daar word deurgaans op hierdie elemente gefokus om in terme daarvan ‘n anastatiese benadering tot transformasie uit een te sit. ‘n Anastatiese benadering wys daarop dat ‘n transformasieproses kan vervaag en in die denke van rolspelers vernuwe kan word.

Vernuwing kan geskied deur byvoorbeeld op die sin, doel, betekenis en noodsaaklikheid daarvan te fokus. Met behulp van ‘n transendentale benadering word verduidelik waarom belemmerende grense in denkraamwerke van individue daartoe kan bydra dat die noodsaaklikheid van ‘n gedaanteverandering nie ingesien word nie. Wyses word bespreek waarop hierdie grense oorkom kan word. Daar word aangetoon waarom die benadering op die minderheid aspekte in ‘n instelling gerig word, wat vir die meerderheid vraagstukke oor institusionele grense verantwoordelik kan wees.

‘n Anastatiese- en transendentale benadering word in wisselwerking met Masakhane vir die realisering van transformasie benader. Die betekenis daarvan word met die Masakhane-veldtog in verband gebring. Dit dien as agtergrond waarom Masakhane in die gestalte van ‘n veldtog vanaf 1995 tot tans. Beide benaderings wys daarop dat vier elemente of kategorieë vanaf Masakhane afgelei kan word. Met hierdie elemente kan spesifiseer word waarom hierdie konsep as noodsaaklik vir die realisering van transformasie beskou word. Die verband daarvan met verwante begrippe soos Ubuntu en Batho Pele word ook uitgelug. Die aandag word met beide benaderings op uitgangspunte van ‘n wetenskapsidee van die vakwetenskap, Openbare Bestuur gevestig waarop Masakhane gebaseer kan word. Hierdie uitgangspunte bied ‘n alternatiewe benadering waarop laasgenoemde begrip vir die realisering van transformasie benader kan word.

ABSTRACT

In a changing world transformation is from the earliest centuries, familiar to mankind. Therefore the argument is valid that the meaning did not require further explanation. Although it might be the case, a dilemma is that people often experienced uncertainty regarding the meaning of transformation and intention of role players, when they refer to the concept. People have different viewpoints, opinions and perceptions of transformation. Therefore the purpose is to bring transformation into perspective.

It is argued that the concept should be categorised in different types of transformation. This is necessary in order to differentiate the meaning and to increase the possibilities for implementation purposes in practice. The value of this approach is that resistance to change is not necessarily a matter of principal, but it is restricted to 'n specific type of transformation. Role players must bear in mind that the various types of transformation are often inter-related. Therefore a rigid approach is not recommended.

There is a relation between perceptions of transformation, meanings and viewpoints. This is because viewpoints are for instance, often based on perceptions. Perceptions are not necessarily a true reflection of reality, because it is based on selective observation, what people want to observe. Some individuals base their decisions on perceptions. Therefore it is necessary to determine the meaning of perceptions and their impact on transformation.

An anastatic approach can be utilised for the renewal of transformation in the minds of role players. The meaning of anastatic (anastasis) is explained, including why an ideal state of affairs is regarded as static. The changing relations of public institutions and the community in relation to the ideal state are explained. Phases of transformation are also explained within the framework of an anastatic approach. This approach is based on specific elements.

An anastatic approach indicated that a transformation process can become vague in the mindsets of role players. This process can be renewed in the mindsets by means of this approach.

Renewal can be conducted by focussing for instance on the necessity, reasons, extent, sense, meaning and purpose of a specific content of transformation. In this regard a transcendental approach also focuses on the renewal of transformation in the mindsets of people. By means of this approach it is explained why barriers in mindsets can contribute towards the fact that the necessity of transformation is not understood. It is explained by means of a transcendental approach why minority aspects in an institution can contribute towards majority problems that exceed organisational boundaries. Different solutions are indicated to overcome these barriers.

An anastatic and transcendental approach can be utilised in interaction within the framework of Masakhane. The meaning of Masakhane is explained as well as in the context of the Masakhane Campaign. This campaign serves as background why this concept became prominent since the campaign was launched during 1995. Both approaches indicate that four elements or categories can be relayed from the meaning of Masakhane. With these elements, it can be specified why this concept can be viewed as a necessity for the realisation of transformation.

The relation of Masakhane and related concepts such as Ubuntu and Batho-Pele are also explained. Both approaches can be based on the foundations of public management. This foundation serves as an alternative approach on which Masakhane can be based for the realisation of transformation.

In this Thesis, key concepts are viewpoints/perceptions, anastatic/anastasis, transcendental, transformation, change, renewal, mindsets, barriers, co-operation, Masakhane, Ubuntu and Batho-Pele.