

‘N GENERIESE MODEL VIR ‘N EFFEKTIEWE
MENTORSKAPPROGRAM

deur

SUSAN MARIA MARAIS

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII
(MENSLIKE HULPBRONBESTUUR)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

DESEMBER 2001

DANKBETUIGINGS

My opregte dank en waardering aan alle persone en instansies wat hierdie studie moontlik gemaak het. ‘n Besondere woord van dank aan die volgende persone:

- My Hemelse Vader wat aan my die krag en vermoë gegee het vir die uitvoering en voltooiing van hierdie studie.
- Prof Hannes de Beer, my studieleier, vir sy vakkundige insette en advies.
- Mnr Petrus Nel, vir sy hulp met die statistiese verwerking van die resultate.
- Aan my ouers vir dit wat hulle my geleer het, asook die geleentheid wat hulle my gebied het.
- My man, Alwyn en my seun, Danie vir die belangstelling, ondersteuning en begrip tydens die voltooiing van hierdie studie.

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGINGS	i
LYS VAN TABELLE.....	vii
LYS VAN FIGURE	viii
SAMEVATTING.....	ix
SUMMARY	xi
HOOFSTUK 1	1
ALGEMENE INLEIDING	1
1.1 AGTERGROND VAN DIE ONDERSOEK.....	1
1.2 DIE PROBLEEM.....	2
1.3 DIE DOEL	2
1.4 UITEENSETTING	3
HOOFSTUK 2	4
MENTORSKAP.....	4
2.1 INLEIDING:	4
2.2 DEFINISIES VAN ‘N MENTOR EN MENTORSKAP.....	4
2.3 VERWANTE BEGRIPPE.....	6
2.4 DIE ROL VAN SENIOR WERKNEMERS IN MENTORSKAP	7
2.5 MOTIVERING VIR DIE IMPLEMENTERING VAN ‘N MENTORSKAPPROGRAM.....	8
2.6 VOORDELE VAN ‘N MENTORSKAPPROGRAM.....	10
2.7 VOORDELE WAT MENTORSKAP VIR DIE PROTEGE INHOU	11
2.8 NEGATIEWE ASPEKTE VAN ‘N MENTORSKAPPROGRAM.....	13
2.9 STRUIKELBLOKKE VIR DIE PROTEGE	14

2.10 DIE MENTOR-PROTÉGÉ VERHOUDING	15
2.10.1 <i>Die verhouding vergemaklik die aanpassing</i>	15
2.10.2 <i>Kwaliteite wat belangrik is vir die instandhouding van mentor-protege verhouding.</i>	17
2.11 DIE PROSES OM DIE MENTOR-PROTEGE VERHOUDING TE BEGIN	19
2.11.1 <i>Die rol wat geslag speel tydens die ontwikkeling van die mentorskap-verhouding.</i>	19
2.11.2 <i>Die voorwaardes vir 'n effektiewe mentor verhouding.</i>	20
2.12 VAARDIGHEDE EN EIENSKAPPE VAN 'N MENTOR	21
2.12.1 <i>Luister- Kommunikasie vaardighede</i>	22
2.12.2 <i>Bëinvloedings -Kommunikasie vaardighede</i>	22
2.12.3 <i>Persoonlikheidstrekke van 'n mentor</i>	23
2.13 SAMEVATTING:	25
HOOFSTUK 3	27
BESTUUR VAN DIVERSITEIT	27
3.1 INLEIDING	27
3.2 AANWENDING VAN DIE MENTORSKAPPROGRAM AS 'N SLEUTEL TOT EFFEKTIEWE BESTUUR VAN DIVERSITEIT	27
3.2.1 <i>Die mededingende voordeel van diversiteit</i>	28
3.3 RAAMWERK VIR DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT	29
3.4 DIE HUIDIGE DIVERSITEIT SITUASIE	32
3.5 SAMEVATTING	33
HOOFSTUK 4	34
ONTWIKKELING VAN 'N DIVERSE WERKNEMERSKORPS	34
4.1 INLEIDING	34
4.2 DIE DIVERSITEITSKONTEKS	35
4.3 PARADIGMAS IN DIE ONTWIKKELING VAN HISTORIESE BENADEELDE WERKNEMERS.....	35

4.3.1	<i>Paternalistiese ontwikkelings paradigma (tot ongeveer 1977)</i>	36
4.3.2	<i>Gelyke geleentheid ontwikkelings paradigma (laat 1970 tot vroeg 1980)</i>	36
4.3.3	<i>Swart werknemer ontwikkelings paradigma (vroeë 1980 tot laat 1980)</i> ...	37
4.3.4	<i>Regstellende aksie ontwikkelings paradigma (laat 1980 tot vroeë 1990)</i>	37
4.3.5	<i>Bestuur van diversiteit ontwikkelings paradigma (1994)</i>	38
4.4	KENMERKE VAN ORGANISASIES WAT DIE ONTWIKKELING VAN ‘N DIVERSE WERKSMAG BEVORDER.	38
4.4.1	<i>Openheid van idees</i>	39
4.4.2	<i>Lerende kultuur</i>	39
4.4.3	<i>Hoë prestasie standaarde</i>	39
4.4.4	<i>Selfontwikkeling</i>	40
4.4.5	<i>Deursigtigheid</i>	40
4.4.6	<i>Waardetoevoeging</i>	41
4.4.7	<i>Duidelike missie</i>	41
4.4.8	<i>Plat organisasie struktuur</i>	41
4.5	GEDRAGSVAARDIGHEDE WAT DIE ONTWIKKELING VAN ‘N DIVERSE WERKNEMERSKORPS BEVORDER.	42
4.5.1	<i>Bestuurstyle</i>	42
4.5.2	<i>Bestuursintervensie om verskille tussen werknemers te akkomodeer</i>	43
4.6	SAMEVATTING	45
	HOOFSTUK 5	46
	METODE VAN ONDERSOEK	46
5.1	INLEIDING	46
5.2	NAVORSINGSTRATEGIE	46
5.3	MEETINSTRUMENT	47
5.3.1	<i>Ontwikkeling van die vraelys</i>	47
5.4	DIE ONDERSOEKGROEP	49
5.4.1	<i>Steekproef</i>	49
5.4.2	<i>Biografiese inligting</i>	49

5.5 METODE VAN DATA-INSAMELING.....	57
5.5.1 Voordele.....	57
5.5.2 Nadele.....	57
5.6 STATISTIESE METODES.....	58
5.6.1 Betroubaarheidsmeting.....	58
5.6.2 Beskrywende statistiek.....	59
5.6.3 Bepaling van die toepaslikheid van die items van die voorlopige/konsep mentorskapprogram (Lawshe (1975), se metode).....	61
5.6.4 Nie-parametriese metodes.....	63
5.6.5 Vlakke van beduidenheid.....	63
5.7 SAMEVATTING.....	64
HOOFSTUK 6.....	65
NAVORSINGSRESULTATE EN BESKRYWING.....	65
6.1 INLEIDING.....	65
6.2 BESKRYWENDE STATISTIEK.....	65
6.3 BEPALING VAN DIE TOEPASLIKHEID VAN DIE ITEMS VAN DIE VOORLOPIGE MENTORSKAPPROGRAM (LAWSHE SE INHOUDSGELDIGHEID METODE).....	67
6.3.1 Bespreking van betekenisvolle items.....	70
6.3.2 Bespreking van items met statistiese onbeduidende IGR-waardes.....	75
6.4 OOP-EINDE VRAE.....	78
6.5 VERGELYKING VAN TWEЕ GROEPE SE RANGGEMIDDELDE TEN OPSIGTE VAN DIE ITEMS VAN DIE KONSEP-MENTORSKAPPROGRAM.....	81
6.5.1 Die moderende invloed van ouderdom op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.....	81
6.5.2 Die moderende invloed wat die hoogste kwalifikasie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.....	84

6.5.3	<i>Die moderende invloed wat die instansie waar die kwalifikasie bereik is op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.</i>	87
6.5.4	<i>Die moderende invloed wat die jare diens by huidige organisasie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.</i>	89
6.5.5	<i>Die moderende invloed wat die jare diens in huidige posisie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.</i>	90
6.6	SAMEVATTING	90
	HOOFSTUK 7	91
	GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS	91
7.1	INLEIDING	91
7.2	‘N GENERIESE MODEL (RIGLYNE) VIR DIE IMPLEMENTERING VAN ‘N MENTORSKAPPROSES IN DIE ORGANISASIE	91
7.2.1	<i>Riglyne vir die strukturering van die mentorskapprogram.</i>	91
7.2.2	<i>Riglyne vir die eienskappe van die mentor.</i>	92
7.2.3	<i>Riglyne vir die mentor-protégé verhouding.</i>	93
7.2.4	<i>Die waarde van mentorskap vir persoonlike- en professionele ontwikkeling</i>	93
7.2.5	<i>Algemene afleidings</i>	94
7.3	AANBEVELINGS	94
	BIBLIOGRAFIE	96
	AANHANGSEL A:	99

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
Tabel 3.1: Die verband tussen die diversiteitsbestuur en die ses gebiede van mededingende voordeel.	28
Tabel 5.1: Geslag van respondente	50
Tabel 5.2: Ouderdom van respondente.	50
Tabel 5.3: Huistaal	51
Tabel 5.4: Hoogste kwalifikasie.	51
Tabel 5.5: Instansie	52
Tabel 5.6: Periode van diens	52
Tabel 5.7: Jare diens in huidige posisie	53
Tabel 5.8: Hierargiese vlak van posisie	53
Tabel 5.9: Pos kategorie	54
Tabel 5.10: Tipe organisasie	54
Tabel 5.11: Taal voorkeur van bestuur	55
Tabel 5.12: Grote van die organisasie	55
Tabel 5.13: Tree tans as mentor op	56
Tabel 5.14: In die verlede opgetree as 'n mentor	56
Tabel 6.1: Beskrywende statistiek	63
Tabel 6.2: Minimum IGR waarde	68
Tabel 6.3: Uiteensetting van die terugvoer op die oop-einde vrae	79
Tabel 6.4: 'n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee ouderdomsgroepe se beoordelings van die konsepmentorskap items	82
Tabel 6.5: 'n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee hoogste kwalifikasie-groepe se beoordelings van die konsepmentorskap	84
Tabel 6.6: 'n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee instansie-groepe se beoordelings van die konsepmentorskap items	87

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	Hierargiese Mikro Vaardighede	22
Figuur 6.1:	IGR waardes groter as 0.42	78

SAMEVATTING

‘N GENERIESE MODEL VIR ‘N EFFEKTIEWE MENTORSKAPPROGRAM

deur

SUSAN MARIA MARAIS

LEIER: PROF JJ DE BEER
DEPARTEMENT: MENSLIKE HULPBRONBESTUUR
GRAAD: MCOM (MENSLIKE HULPBRONBESTUUR)

Die doel van hierdie ondersoek is om ‘n generiese model vir ‘n effektiewe mentorskapprogram op te stel.

In die literatuur word die begrip mentor, mentorskap asook diversiteit en bestuur van diversiteit omskryf. Die voordele en nadele van mentorskap word bespreek, asook aspekte waarom mentorskap nodig is vir die organisasie. Die verskillende ontwikkelings paradigmas van diversiteit word bespreek, en hoe mentorskap kan bydra om diversiteit effektief in die organisasie te bestuur.

Die kwalitatiewe sowel as kwantitatiewe ondersoekbenaderings is gevolg. ‘n Vraelys, wat stappe of fasette van ‘n voorlopige/konsep mentorskapmodel verteenwoordig is opgestel. Die inhoud van die konsep mentorskapmodel (vraelys items) is na bestudering van literatuur en die verkryging van insette van spesialiste opgestel.

Lawshe (1975) se metode is vervolgens gevolg om die items in die vraelys (konsep model) te identifiseer wat geskik is om in die finale generiese model opgeneem te word.

Agtien beoordelaars (spesialiste) het elkeen van die items (stappe of aspekte van die mentorskapprogram) beoordeel en 'n inhoudsgeldigheidsratio is vir elke item bereken. Die items wat aan die minimum inhoudsgeldigheidswaarde voldoen is as die finale generiese mentorskapmodel aanvaar.

Die riglyne wat vir die mentorskapmodel geïdentifiseer is kan in ses kategorieë onderverdeel word, naamlik: Kommunikasie, Mentorskap verhouding, Persoonlike- en Professionele ontwikkeling, Organisasie betrokkenheid, Eienskappe van die mentor en Algemeen.

SUMMARY

**A GENERIC MODEL FOR AN EFFECTIVE MENTORSHIP
PROGRAM**

by

SUSAN MARIA MARAIS

LEADER: PROF JJ DE BEER
DEPARTMENT: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
DEGREE: MCOM (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

The purpose of this study is to develop a generic model for an effective mentorship programme.

The definitions of mentors, mentorship and the management of diversity are presented and discussed in the literature. Also discussed are the reasons for implementing a mentorship program in the organization and the advantages and disadvantages of such a program. This is followed by the presentation of the different paradigms of diversity. In addition the relationship between mentorship and the effective management of diversity is discussed.

The quantitative as well as the qualitative research methods were followed. A questionnaire, which represents the stages/ aspects of a preliminary mentorship model was created. The content of the preliminary mentorship model (questionnaire items) was created by utilising elements within the literature as well as inputs received from specialists in this field. Lawshe's (1975) method was used to identify which elements in the questionnaire (preliminary model) were suitable for the final generic model.

Eighteen specialists evaluated each of these items (stages/aspects of the mentorship program) and the content validity was determined for each item. These items within the given content validity ratio were used as guidelines for the final generic mentorship model.

These guidelines, identified for the mentorship model, can be categorised in six categories. Communication, Mentorship Relationship, Personal- and Professional Development, Organisation Participation, Characteristics of a mentor and General.

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1.1 Agtergrond van die ondersoek

Die vinnig veranderde omgewing waarin organisasies bedryf word, skep behoeftes aan opleiding en ontwikkeling van werknemers waarin nuwe vaardighede teen 'n vinniger tempo ontwikkel moet word as in die verlede. Volgens Weinstein (1998) en Lawson (1996) kan die implementering van 'n mentorskapprogram in die organisasie 'n belangrike bydrae maak om hierdie vaardighede te ontwikkel. Ons weet daar is baie faktore wat kan bydra dat die vaardighede nie ontwikkel word nie en daarom is dit belangrik om werknemers te mentor.

Die toenemende diversiteit van die arbeidsmag stel ook hoër eise vir die opleiding en ontwikkeling van werknemers. Die oordrag van vaardighede, houdings en waardes vind moeiliker plaas in 'n diverse arbeidsmag vanweë taal-, kultuur-, geslag-, skolastiese en ander verskille. 'n Effektiewe mentorskapstelsel is dus nodig om hierdie oordrag op 'n een tot een (mentor-tot-protege) basis te bevorder. Thomas *et al* (2000) bevestig dat die ontwikkeling van werknemers vanweë gelyke indiensnemingsvereistes belangriker gaan word.

Organisasies poog om werknemers as lede van werkspan te laat saam werk en daarom is die koppeling van 'n Protege en Mentor so belangrik. 'n Sterk koppeling tussen Mentor en Protege kan bydra tot die skep van stabiliteit en die verhoging van koste-effektiwiteit van opleiding. Verder het dit 'n geweldige impak op die verbetering van kommunikasie en die retensie van werknemers in die organisasie. (Weinstein, 1998:54)

1.2 Die Probleem

Die konvensionele mentorskapprogramme, wat oor die algemeen in organisasie nog gebruik word, is nie voldoende geïntegreer by die strategiese doelwitte en ontwikkelingsbehoefte van die organisasie nie, bloot omdat topbestuur dit nie ondersteun nie. (Weinstein, 1998) Dit word byvoorbeeld nog nie effektief aangewend om diversiteitsverskille te verminder en die gelyke indiensnemingsteikens van die organisasie te bevorder nie. Diversiteits verskille tussen werknemers verhoog onder andere kommunikasieprobleme in die organisasie en bemoeilik die ontwikkeling van wedersydse respek, vertroue en lojaliteit tussen die diverse werknemers. Die meerderheid van bestuurders besef ook nog nie dat alle geskikte metodes aangewend moet word om historiese-benadeelde werknemers op te lei nie, en dat 'n effektiewe mentorskapprogram hierin 'n belangrike bydra kan lewer nie.

Die meeste mentorskapprogramme wat tans toegepas word slaag nog nie daarin om in 'n diverse werknemerskorps 'n nuwe werknemer so gou as moontlik te "verander" in 'n produktiewe werknemer nie, een wat gelukkig is in sy werk en goed met diverse kollegas kan saam werk. Die protegee moet met behulp van 'n diversiteits-vriendelike mentorskapprogram op hoogte kom met sy/haar werk- en loopbaanprioriteite en moet saam met sy mentor hierdie doelwitte uitwerk en bereik.

Organisasies moet dus in staat wees om die diversiteits-gekoppelde tekortkominge in die mentorskapprogram te kan identifiseer en uit die weg te ruim, indien die Protegee en organisasie se doelwitte bereik wil word.

1.3 Die Doel

Die doel van hierdie ondersoek is dus om 'n generiese model vir 'n effektiewe mentorskapprogram op te stel.

1.4 Uiteensetting

In hoofstuk een is die probleem en doel van die ondersoek bespreek. Verder dan net 'n kort beskrywing oor die verloop van die verhandeling. Hoofstuk twee word die literatuur met betrekking tot mentors, proteges en mentorskapprogramme bespreek. In hoofstuk drie word die verskillende konsepte van diversiteit bespreek. Die bevordering van 'n diverse werknemerskorps word in hoofstuk vier bespreek. 'n Beskrywing van die navorsingsmetodes wat gebruik gaan word tydens die studie asook die navorsingsresultate, sal in Hoofstukke vyf en ses bespreek word. In Hoofstuk sewe word die gevolgtrekking en aanbevelings aangebied. Die ideaal vir die organisasie is “ To use mentoring as an empowering tool for positive employee and personal development.” (Gordon F Shea, 1992).

HOOFSUK 2

MENTORSKAP

2.1 Inleiding:

Die gebruikswaarde van mentorskap verskil van organisasie tot organisasie. Vir sommige organisasies is mentorskap, slegs ‘n manier om die hoë potensiaal werknemers in ‘n organisasie te identifiseer en te ontwikkel. Vir ander weer ‘n vinnige manier om die induksie-proses af te handel. Laastens is daar organisasies wat mentorskap sien as ‘n gevaarlike proses wat bevoordeling van sommige werknemers en groepe vererger.

Dit is daarom belangrik om die oorsprong van mentorskap te verduidelik. Daar word gefokus op die verskillende benaderings tot mentorskap en waarom sekere generiese probleme van mentorskapprogramme bogenoemde idees kan vererger. Indien die probleme uit die weggeruim word, sal nuwe werknemers effektief tot produktiewe werknemers kan ontwikkel.

2.2 Definisies van ‘n mentor en mentorskap

(i) Mentor

Die begrip mentor kom oorspronklik van die Griekse metodologie af. Ulysses het op ‘n reis vertrek, en sy seun in sy oudste vriend en vertroueling, genaamd MENTOR se sorg gelaat. (Weinstein, 1998:12; Murray, 1991:6).

Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT) se vertaling van die woord mentor is soos volg: Ervare Leidsman, Raadgewer en Gids.

Volgens Clutterbuck (1999) het daar in die verlede informele en selfs onbewuste metodes bestaan om die kennis van die ou ervare werkers aan die nuweling oor te dra. Alhoewel mentorskap dus nie formeel hanteer is nie, het dit wel op sekere vlakke bestaan. Selfs hier kon probleme al geïdentifiseer word. Onsekerheid bestaan dus oor watter vaardighede word oorgedra en aan wie word hierdie vaardighede oorgedra. “One of the most complex and developmentally important relationships a man can have in early adulthood” (Levinson in Murray, 1991:10). Daar is ‘n geweldige sterk emosionele band tussen mentors en proteges.

(ii) Mentorskap

Dit is baie duidelik dat mentorskap ‘n geweldige komplekse en omvattende betekenis het. Tog is daar min organisasies wat die belangrikheid van ‘n effektiewe mentorskapprogram besef, asook die geweldige bydrae wat dit vir ‘n organisasie kan inhou.

Volgens Collin in Murray (1991), is mentorskap ‘n proses waar een persoon (mentor) verantwoordelik is vir die loopbaan en ontwikkeling van ‘n ander persoon (protege), wat dan nie deel uitmaak van die normale bestuurder/ondergeskikte verhouding nie.

Al is daar verskeie variasies van die definisie, val die meeste se interpretasie in een van die volgende twee kategorieë. Soms word gefokus op die professionele ontwikkeling en soms op die professionele asook die persoonlike ontwikkeling. (Shea, 1992)

Baie organisasies aanvaar dat werknemers ontwikkeling en loopbaanvordering, vinniger kan plaasvind en meer voordele vir beide die individu asook die organisasie inhou, as ‘n meer senior persoon tyd afstaan om ‘n junior toudwys te maak. In ‘n studie deur Roché (1979), is aangedui dat bestuurders wat onder ‘n

mentor werk, baie meer tevrede was met hulle loopbaan-vordering en het 'n positiewer ingesteldheid teenoor hulle werk geopenbaar.

Die gevolge om sonder 'n mentor voort te gaan in 'n organisasie is noemenswaardig groot in die latere stadium in die organisasie. Volgens Berlew en Hall (1966) word die werknemer se sukses vroeg in die loopbaan bepaal. Die werknemer sal suksesvol wees indien hy/sy 'n mentor gehad het in die begin stadium van sy loopbaan.

2.3 Verwante begrippe

Mentorskap kan maklik verwar word met verwante begrippe, daarom moet vir duidelikheid, die ooreenkoms asook die verskil tussen 'n borg, rolmodel en mentor, bespreek word.

i) 'n Borg

Hy/sy kan aktief bydra of “advokaat” wees vir verskeie mense. Die borg kan die organisasie se rugbyspan borg, verskeie kandidate nomineer vir bemerkings geleenthede of 'n beurs-fonds stig by die Universiteit. 'n Borg is gekoppel aan tyd asook vrygewigheid. Die verhouding is suiwer informeel, waar geen verantwoordelikheid geneem word of interaksie gewaarborg is nie. Die borg weet wie hy borg, maar die individu is dalk nie eers bewus wie vir hom “borgstaan” nie. Hy/sy skep geleenthede sonder om self verantwoordelikheid te aanvaar. (Murray, 1991:11)

ii) 'n Rolmodel

Hy/sy kan soortgelyke aktiwiteite vervul as die borg, en sy gedrag en optrede word as voorbeeld voorgehou uit werknemers wat hy/sy nie eers ken nie. Hier is daar ook geen struktuur betrokke in die verhouding nie, maar die verhouding kan vir lang periodes voortduur. (Murray, 1991:12)

iii) ‘n Mentor:

By ‘n fasiliterende mentorskap proses is daar tipies een mentor teenoor een protégé en elkeen weet wat hulle van mekaar verwag, (Murray, 1991:12). Die mentor verrig dieselfde funksies van ‘n borg en rolmodel maar in ‘n verhouding wat gestruktureer is rondom die leerinhoud wat die protégé wil aanleer of ontwikkel.

2.4 Die rol van senior werknemers in mentorskap

Daar is twee aspekte wat tydens mentorskap beklemtoon moet word, naamlik die organisasie se werklike ondersteuning aan die konsep van menslike ontwikkeling en die kriteria wat gevolg word om die proteges te werf.

Dit is duidelik dat ‘n senior werknemer ‘n baie belangrike rol speel tydens die ontwikkeling, maar dit is dan onseker of enige senior persoon die rol van mentor kan vervul, veral as ons aspekte oorweeg soos geslag, godsdiens, ouderdom en kultuur.

Hierdie vraag sal met die loop van die ondersoek goed deur trap word.

Darling (1985) verwys na “major” en “minor” mentors. Dit word aangedui dat indien dit ‘n hoof-mentor is, dit uit 3 fasette bestaan,

- aantrekking
- aksie
- effek (affect)

Die drie fasette kan dan soos volg verduidelik word: dit is belangrik dat die protégé aangetrokke moet voel tot die mentor en dit is nodig sodat hulle die verhouding reg kan begin. Volgende moet die mentor dan aksie neem namens die protégé, met ander woorde, die mentor moet die protege nader en hulle moet die verhouding begin deur loopbaan doelwitte te stel. Dit moet dan ‘n positiewe effek tot gevolg hê, ten gunste van die protégé. Deur die nodige ondersteuning te bied vervul die mentor

die rol van ‘n “Major” mentor. As daar minder as die drie fasette betrokke is, is dit ‘n “minor” mentor.

Ons kan dan aflei dat indien die organisasie die mentorskapprogram ten volle ondersteun, dit van groot waarde sal wees. Dit hou dan waarde in vir die organisasie, maar ook vir die werknemers.

2.5 Motivering vir die implementering van ‘n mentorskapprogram

Bennis en Nanus (1985:188) dui aan dat organisasie ‘n mentorskapprogram sal implementeer bloot omdat hulle op soek is na goeie leiers. “Nearly all leaders are highly proficient in learning from experience. Most were able to identify a small number of mentors and key experiences that powerfully shaped their philosophies, personalities, aspirations, and operating styles.”

‘n Ander rede vir die motivering van ‘n mentorskapprogram kan toegeskryf word aan die feit dat mense nie alle aspekte vir suksesvolle bestuur aanleer nie. In ‘n studie wat gedoen is by vyf besigheidsskole is aangedui dat die bestuurs-kursusse, slegs helfte van die bestuurs-vaardighede adreseer. (Murray-Hicks, 1977). Die vaardighede kan in sestien kategorieë ingedeel word, en slegs agt word werklik aangeleer. Die studie bevestig dan dat daar ‘n geweldige gaping bestaan tussen vaardighede wat benodig word vir suksesvolle bestuur en dit wat werklik vir die mense geleer word.

‘n Versterkende faktor vir die implementering van ‘n mentorskapprogram is dat vier van die vaardighede wat die meeste agterweë gelaat word tydens die bogenoemde kursusse wel deur mentorskap aangespreek word. Die vaardighede is dan besluitneming, toleransie vir die onbekende, weerstand teen stres en die benutting van persoonlike mag.

Die behoefte om vinniger regstellende aksie doelwitte te bereik kan ook organisasies aanmoedig om 'n mentorskapprogram te ontwikkel en te implementeer. Baie organisasies het gedink hulle kan die regstellende aksie mylpale maklik bereik, deur gebruik te maak van gewone opleiding en ontwikkelingsprogramme. Soos die einddatums, soos deur die Wet op gelyke geleenthede van 1998 bepaal, nader kom en min van die doelwitte bereik is, besef organisasies dat hulle ander aksies sal moet neem om 'n suksesvolle regstellende aksie proses te fasiliteer.

Die bewuswording van die behoeftes vir 'n meer diverse werksmag is ook 'n kwellende, maar bydraende faktor. Die werksmag van die jaar 2000 sal absoluut anders wees as die 1900. Herstrukturering vergoedings-bonusse word aan werknemers verskaf, om hulle te motiveer om vroeër af te tree. (Petersen, 1998). Die nuwe werknemers wat tot die arbeidsmag toetree is dames en minderheidsgroepe.

'n Studie het aangetoon dat 82 persent van all nuwe aanstellings dames, minderheidsgroepe en immigrante sal wees (Montana, 1988). Die probleem wat egter ondervind word, is dat van die werknemers wat aangestel word, oor baie minder vaardighede beskik as die vorige posbeskleër, "Employees will come from populations which speak English as a second language, have lower levels of educational attainment and are not very familiar with the Western Culture. (Andrew en Winchell, 1988:91).

Die diverse werksmag, gaan nie meer oor swart en wit nie maar oor 'n multi-kulturele werksmag, die organisasie sal meer sensitief moet wees teenoor die verskille van mense in die tradisionele kulture.

2.6 Voordele van ‘n mentorskapprogram

Daar is gekyk na faktore wat bydra tot die besluit om ‘n mentorskapprogram te ontwikkel en te implementeer, maar dit is belangrik om die voordele wat ‘n mentorskapprogram vir die organisasie inhou uit te lig.

- i) Effektiewe mentorskap verhoog die organisasie se produktiwiteit
Tydens ‘n formele mentorskapprogram is vier en twintig polisie offisiere in Kentucky dopgehou, en dit het duidelik geword dat die protégé die eienskappe van dissipline en harde werk opgetel het by hulle mentors, (Fagan, 1986).
“Mentor/Protégé relationships can also give a boost to productivity through performance planning and increased teamwork “(Hogan, 1984).
- ii) Mentorskap maak die organisasie meer koste effektief
Een van die grootste voordele van mentorskap, is die feit dat dit koste-effektief is. Meeste mentors, verrig ook ander funksies in die organisasie. Dieselfde geld vir die protégé, hy moet sy werksprestasie volhou, terwyl hy deel is van die mentorskapprogram.
- iii) Effektiewe mentorskapprogram dra by tot duidelike werwings-pogings
Die werwings-proses vind makliker plaas. ‘n Goeie voorbeeld is by General Electric’s Power Generation Division “ We’ve discovered that mentoring is a powerful concept in recruiting, recognizing that the people we hire will be the future leaders of our company, we try to find the best students, develop them technically, and then continue to invest in them.” ‘n Verdere aspek wat hy aanspreek, wat baie belangrik is, is om die Protégé ook op hulle gemak te stel: “ Our college-campus interviewers impress upon the recruits that we just don’t throw them into a difficult job and say good luck.” (O’Reilly, 1989)

iv) Mentorskap motiveer senior personeel

Die jong werknemer se entoesiasme motiveer weer die senior werknemer om die werk meer positief aan te pak. “As the fires of his dreams and ambitions are banked, the mentor enjoys the stimulation of tutoring and guiding a younger person who is full of idealism and potential.” (Groder, 1980:5). Enige werknemer verloor van tyd tot tyd sy motivering om te werk, en kan ook nie altyd lojaal bly teenoor die organisasie nie. Dit raak roetine en daar is nie meer uitdagings vir die individu nie. Senior personeel kan weer van vooraf na die filosofie van die organisasie kyk en nuwe vars idees van die protégé kry.

2.7 Voordele wat mentorskap vir die protege inhou

Daar is gekyk na voordele vir die organisasie asook sekere negatiewe aspekte, maar ons moet beseft dat die mentorskapprogram nie net tot voordeel van die organisasie is nie, maar ‘n uiters belangrike bydrae vir die nuwe werknemer of dan die protege inhou. Dit is tog die protege wat later ‘n produktiewe werknemer moet wees, en selfs ook as mentor optree. Daarom moet ons sekere aspekte van die protege ook bespreek

Die voordele van so ‘n mentorskapprogram vir die protege word deur Alleman(1982) en Zey(1984) bespreek en opgesom in die American Society for Training and Development (1986). Hierdie voordele is:

- Prestasiemetings en produktiwiteit is baie hoër by proteges as by nie-proteges.
- Proteges word oor die algemeen meer betaal, het ‘n hoër vlak van werksbevrediging asook groter loopbaan tevredenheid as die nie-proteges.
- Verder het hulle ook meer tegniese kennis en verstaan die organisasie aspekte van die besigheid beter as ‘n nie-protege.

Dit is makliker om ‘n protege so ver te kry om deel te neem aan ‘n mentorskapprogram as andersom, die redes hiervoor word dan vervolgens bespreek.

- (i) Die mentorskapprogram help om die ontwikkelings aktiwiteite te bepaal

Tekortkominge ten opsigte van werksprestasie word bepaal. Om die gaping te vul word die individu op 'n kursus gestuur. Die kursusse is baie keer oneffektief omdat dit nie na die tyd reg aangewend word nie. Wanneer daar 'n mentorskapprogram in plek is, kan daar 'n spesifieke ontwikkelings plan ontwikkel word, om sodoende die gapings te oorkom. Wells Fargo Bank het die benadering gevolg om hulle tak bestuurders op te lei, en was baie suksesvol, Fargo het besluit om die proses te gebruik om al sy tak bestuurders op te lei.

- (ii) Mentorskap verhoog die kanse tot sukses

Charlie Hartness, 'n gewilde mentor by Federal Express sê in Avant and Crosby De Berry, (1985) "Simply avoiding failure is not all that it takes to be successful. I think probably the most important contribution a mentor can make to candidates is helping them avoid failure. They will succeed on the basis of their own competencies, as long as they avoid failing in the process." Hierdie stelling wanneer minder mense onsuksesvol is, dit die getal suksesvolle mense verhoog, is die rede dat mentorskap 'n baie belangrike opleidings-funksie word. Mentorskap dra ook by tot volgehoue groei vir die werknemer, reg deur sy/haar loopbaan. (McEnery, 1983).

- (iii) Effektiewe mentorskapprogram voorkom dat werknemers in verkeerde poste aangewend word.

Mense begin maklik die gevoel kry hulle is in die verkeerde pos, omdat daar net sekeres is wat kan gaan vir opleiding en wat alle ondersteuning kry in die organisasie om nuwe projekte aan te pak. Mentorskap kan hierdie probleem uitskakel, deur aan almal dieselfde "aandag" te gee en sodoende kan die

individu vinnig agterkom of hy in die regte rigting is, op die manier word minder tyd spandeer in die verkeerde posisies. Produktiwiteit word ook daar deur verhoog.

v) Mentorskap verhoog die bewustheid in die organisasie

Wanneer 'n protege toegedeel is aan 'n mentor wat op 'n hoër hierargiese vlak is vloei daar belangrike inligting tussen hulle. Die manier van kommunikasie is definitief baie meer effektief as die organisasie se nuusbrieff of kennisgewing borde. Die protege kan nou makliker sy loopbaan pad bepaal omdat hy die toekoms rigting van die organisasie ken en verstaan.

2.8 Negatiewe aspekte van 'n mentorskapprogram

Dit is belangrik dat mentorskap in geheel gesien word. Daar is sekere aspekte wat bydra dat organisasies nie mentorskap ondersteun nie. Die organisasie oorweeg die negatiewe aspekte van mentorskap en besluit dat die nadele swaarder weeg as die positiewe bydrae wat dit kan maak vir die organisasie. 'n Paar van die negatiewe aspekte word vervolgens bespreek:

(i) Mentorska program skep verwagtinge wat frustrasies veroorsaak.

As daar min geleentheid is vir bevordering in 'n organisasie, kan 'n mentorskapprogram wat ontwikkel is vir loopbaan beplanning nie 'n goeie investering wees nie. Indien die organisasie dan 'n mentorskapprogram daar stel, kan dit tot geweldige frustrasie vir bestuurders met baie ambisie wees, wat weet dat daar min geleentheid is vir bevordering.

(ii) Die organisasie moet openlik die mentorskapprogram ondersteun

Die sukses van 'n mentorskapprogram is daarin gesetel dat die organisasie openlik kommunikeer dat hulle 'n bydrae wil lewer om mense te ontwikkel. Organisasies

waar dit nie die geval is nie, moet eerder nie 'n mentorskapprogram oorweeg nie. Organisasie wat klem lê op vroeë aftrede, sodat nuwe bloed in die organisasie inkom. “this retirement program... is important in terms of opening up new opportunities” (Collins and Scott, 1978:225).

(iii) Koördinasie van die mentorskapprogram met ander programme bedreig sommige personeel.

In meeste gevalle word die mentorskapprogram gebruik om ander menslike ontwikkelingsprogramme te ondersteun. Organisasies met 'n groot opleidings afdeling sal definiteif die waarde van so 'n ondersteuningsprogram besef. Dit ondersteun huidige programme deur die gaping tussen klaskamer onderrig en die werklike werksomgewing te oorbrug. Baie menslike hulpbron spesialiste is amper jaloers op hulle areas van verantwoordelikheid vir opleiding en ontwikkelingsprogramme. Opmerkings soos “daai tipe program sal nie hier werk nie”, is baie keer 'n teken van omgewings beskerming. Die spesialiste is bang dat die omgewing waarin hulle kundigheid lê, verwyder sal word.

vi) Dit is moeilik om bestuur te laat inkoop in die mentorskapprogram.

Die tekort aan gestruktureerde inligting oor mentorskapprogramme, kan daartoe lei dat besluitnemers voel hulle kan nie 'n formele program regverdig nie. Organisasies kan nie 'n besluit neem sonder gestruktureerde inligting nie, die koste impak is te groot om kans te neem.

2.9 Struikelblokke vir die Protege

Dit is moontlik dat die mentorskap verhouding nie altyd tot die protege se voordeel is nie. 'n Swak mentor-verhouding kan beskou word as 'n struikelblok of probleme wat die protege kan ervaar.

- (i) Die verwagting dat die protege die kern besigheid sal benadeel

Die ingesteldheid veroorsaak dat die protege nie gemaklik voel in sy nuwe omgewing nie omrede hy dink die mentor vertrou hom nie, en dan is die mentor-verhouding onsuksesvol. Sommige bestuurders is oortuig van die feit dat ondergeskiktes doelbewus die organisasie wil benadeel. Hulle wil nie toelaat dat die werknemers skudtyd werk nie, want tydens skud ure is die bestuurder nie daar om toesig te hou nie. Verskeie studies bewys dat skudtyd, produktiwiteit bevorder.

- (ii) Die protege speel die mentor af teen die toesighouer.

Indien die verhouding tussen die ondergeskikte en die bestuurder nie baie sterk is nie, sal die ondergeskikte heel moontlik vir hulp aanklop by die mentor, vir positiewe interaksie, daarom is dit goed om die bestuurder te betrek by die beplanning van ontwikkeling.

2.10 Die mentor-protégé verhouding

Indien ons die belangrikheid meet aan die tempo waarteen literatuur oor die onderwerp geskryf word, kan ons aanneem dat dit baie belangrik is. Die literatuur bespreek die verhouding tussen mentor en protégé baie breedvoerig.

2.10.1 Die verhouding vergemaklik die aanpassing

As dit belangrik is om iemand by te staan om aan te pas, is mentorskap belangrik. Indien dit belangrik is om 'n nuwe werknemer vinnig te laat aanpas om effektief te funksioneer in die organisasie, kan ons weer aanneem dat mentorskap belangrik is.

Wanneer daar verandering in mense se lewens plaasvind, is hulle maar geneig om daarteen vas te skop. Dit gebeur gewoonlik omdat hulle bang is, voorbeelde hiervan kan al van jongs af waargeneem word, die eerste skooldag is die jong skolier maar bang en klou omtrent aan sy ma vas. Die gegradueerde is bekommerd dat hy nie sy skoene sal kan volstaan in die werksopset nie.

Verandering kan vreesaanjaend wees, party mense kan maklik en suksesvol aanpas, maar vir meeste is induksie 'n traumatiese gebeurtenis. Meeste mense word dan blootgestel aan die reëls van die organisasie asook sy rol en verantwoordelikheid in die organisasie. Onder die leiding en toesig van 'n meer senior persoon kan dit die aanpassingsproses vergemaklik. Dit kan verduidelik word volgens Lewis (1996:12), dat mense 'n behoefte het aan aanvaarding en sosialisering. Hulle kry bevrediging uit 'n goeie verhouding. Dit is dan die doel van 'n mentor-verhouding. Die proses is baie belangrik vir 'n nuwe werknemer in 'n organisasie, indien hy aanvaar word in die werksgroep die aanpassing baie makliker is. Hy sal outomaties sy werk ook meer geniet.

Om aan te pas by die groep se vereistes, kan baie struikelblokke vir die nuwe werknemer inhou, die realiteitskok wat ervaar word het 'n enorme impak. Kramer gee 'n voorbeeld van so 'n realiteitskok asook a-kulturasie skok. "It was noted that through his formal education the college graduate acquired knowledge of management principles and how to take the corporate point of view. His initial job experiences, however, were aimed at teaching him how to be a good subordinate, how to be influenced, and how to be loyal and reliable member of the organization. The moral outrage produced by this kind of discrepancy is as evident in the business school graduate as it is in the neophyte nurse."

Gedurende die proses van sosialisering kan mentors, die protégé voorberei op die nuwe omgewing, sodat hulle beter deur die proses kan gaan. Die belangrikheid van

die mentor-protégé verhouding kan gesien word aan die begin van die nuwe verhouding, die mentor speel 'n geweldige belangrike rol om die persoon voor te berei op wat wag. Daar moet egter besef word dat iets wat iemand kan skok, dalk nie 'n ander sal skok nie.

2.10.2 Kwaliteite wat belangrik is vir die instandhouding van mentor-protége verhouding.

Daar kan verskeie van die kwaliteite geïdentifiseer word wat belangrik is by die ontwikkeling asook instandhouding van 'n goeie mentor-protége verhouding.

Volgens Bell (1998), is daar ses vaardighede wat daartoe kan bydra, die ses aspekte word dan vervolgens bespreek:

- Die gelykheid tussen die mentor en protege:

Bell (1998) impliseer dat as daar een ding is wat die verlede en toekoms skei, dit balans is. Die mentor-verhouding is nie gegrond op mag en beheer nie, maar 'n geballanseerde samewerking, waarin respek bestaan.

Party mentors speel hulle posisie af teen die protege en probeer hulle mag gebruik om die protege te mentor. In 'n geballanseerde verhouding is dit 'n verhouding wat lerend van aard is, hier word die energie gespanneer om rolle te bepaal en verwagtinge te kommunikeer. Die venote besef dat daar verskille bestaan, maar respekteer hulle gesamentlike behoeftes en doelwitte.

- Eerlikheid:

Wanneer 'n werknemer betrokke is by so 'n verhouding het die kommunikasie een ekstra eienskap- dit is suiwer en eerlik. Waarheidsoekers, soos wat Bell (1998) dit noem, streef altyd daarna dat hulle woorde die waarheid is. 'n Mentor moet daarna streef om op gereelde basis, oop en eerlike terugvoer aan die protege te gee.

- Vertroue:

“Trust begins with experience; experience begins with a leap of faith” (Bell, 1998).

As die protege waarneem dat sy mentor risikos neem, sal hy/sy dit vinnig na volg. Die verhouding wat op vertroue gebaseer is, skep ruimte dat foute gemaak kan word. Die maak van foute, binne ‘n beskermende omgewing, bou die pad van beginner tot meester.

- Gee en neem in oorvloed:

Vennootskap-gedrewe mentors gee graag van hulle kennis hulp in oorvloed. Die mentor floreer daarop om inligting uit te gee aan sy protege. Knowles in Bell (1998), “Great trainers (and mentors) love learning and are happiest when they are around its occurrence.” In die verhouding word dinge nie as vanselfsprekend aanvaar nie.

- Die mentorskap-verhouding is gevul met passie:

Goeie mentorskap-verhoudings loop oor met passie, die mentor het geweldige diep emosies en wil dit graag aan ander kommunikeer. Passievolle mentors besef dat die effektiewe leerproses iets aanspreek wat nie noodwendig logies is nie. Die mentors raak so betrokke by die leerproses, dat hulle partykeer verlore raak in die verhouding.

- Om iets nuuts aan te leer vereis moed:

In ‘n goeie mentorskap-verhouding kweek die mentor moed by die protege. Hulle neem risikos bloot net om iets te leer. Die voorloper om iets nuuts aan te leer is om risikos te neem. Hulle kweek die vertroue by die protege om in ‘n nuwe omgewing in te beweeg, al lyk die situasie nie perfek nie.

In 'n mentorskap-verhouding, is die mentor nie net besig om die protege by te staan nie, maar help hom/haar ook om in homself te glo. Die mentor skep 'n kultuur waar die protege glo die mentor is sy grootste ondersteuner.

2.11 Die proses om die mentor-protege verhouding te begin

Die mentorskap verhouding word deur Bell (1998) beskryf as 'n lerende verhouding tussen twee of meer individue wat slegs die beste vewag van mekaar.

Volgens Shea (1992) is daar drie maniere om die verhouding te begin:

- a. Indien dit deur die protege geïnisieer word
- b. Deur die mentor geïnisieer
- c. Toevallig

Meer algemeen vind die koppeling op informele en formele wyse plaas.

Wanneer die mentor op instruksie die mentorskap-verhouding inisieer verwys ons na die formele basis, indien die mentor en protege gesamentlik besluit om die verhouding te begin, is dit informeel. Wanneer die werksomgewing hom leen tot die situasie waar 'n meer senior persoon saam met die junior werk, vind die mentorskap-verhouding toevallig plaas. (Shea, 1992:9) Die junior werknemer leer dan elke dag by die senior werknemer. Die koppeling is belangrik, en sekere kriteria kan geskep word voor die koppeling/ verbinding plaasvind. (Weinstein, 1998:67). Die kriteria moet dan uiteensit wat die vereistes is, vir 'n werknemer om by die mentor in te skakel.

2.11.1 Die rol wat geslag speel tydens die ontwikkeling van die mentorskap-verhouding.

In 'n klassieke mentorskap-verhouding was die mentor en protege gewoonlik van dieselfde geslag, en meestal net mans. Vandag is die situasie anders. Daar is ook

nog mentorskap-verhoudings wat slegs uit vroue bestaan asook kruis-geslag verhoudings. Meeste manlike proteges se mentors is ook manlik, en meeste mans kan hulself nie indink in 'n mentorverhouding met die vroulike geslag nie. Die rede hiervoor is die vrese ten opsigte van seksuele voorkeure.

Die mentorskap-verhouding is 'n baie intieme verhouding, maar opregte mentors sal op 'n suiwer verhouding aandring en nie die situasie misbruik nie. Levinson et al (1989) verwys na mentors wat die verhouding misbruik tot seksuele voordeel as “fraudulant mentors”.

Die gevolgtrekking wat gemaak word is, indien die mentor-verhouding tussen verskillende geslagte bedryf word, daar altyd aandag geskenk moet word aan die man-vrou dinamika. Mertz, Welch en Henderson maak die stelling dat: “Mentoring is risky whether the protegee is male or female.....The risk increases significantly when the protegee is female.”

Dit wil voorkom of party manlike mentors vanweë verskuilde agendas die mentorskap-verhouding wil begin. Indien dit die geval is, sal die mentorskapprogram nie suksesvol wees nie.

Vroulike werknemers sukkel oor die algemeen meer as mans om 'n geskikte mentor te kry, veral omdat daar minder vroue mentors is.

2.11.2 Die voorwaardes vir 'n effektiewe mentor verhouding

Daar is baie maniere om 'n koek te bak, maar in die geval van die mentorskap verhouding is daar vier aspekte wat die kern vorm.

Volgens Bell (1998), dra die volgende vier aspekte by tot goeie mentorskap.

- i) Om ten volle oor te gee.
- ii) Om die omstandighede te aanvaar.

- iii) Bereidwilligheid om beskikbaar te wees vir hulpverlening.
- iv) Bereidwilligheid om bogemiddelde ondersteuning te gee.

Dit is in meeste mentors se aard om die leerproses te dryf, goeie mentors gee hulle oor aan die proses. Wanneer 'n proses gedryf word, kan daar baie weerstand plaasvind. Baie mense dink om te sê ek gee oor, beteken ek het verloor. In die geval van 'n mentorskap-verhouding is dit om nie vas te hou en te probeer reguleer nie, gee die proses oor en laat dit gemaklik vloei.

Die volgende aspek is om dinge te aanvaar, 'n mentor kan nie bevooroordeel wees ten opsigte van geslag, kultuur, ouderdom ensovoorts nie, indien daar nie aanvaarding is nie, sal die verhouding nie suksesvol wees nie.

Om aan iemand iets te gee, is om waarde toe te voeg. In die mentorskap-verhouding is dit belangrik dat die mentor wil gee sonder om noodwendig iets terug te wil ontvang. Indien die verhouding so is dat daar in oorfloed inligting uitgeruil word, versterk dit die verhouding.

Die verhouding word uitgerek, langer as wat enige iemand gedink het dit sal wees. Die verhouding gaan voort ter wille van verdere ontwikkeling en wedersydse ondersteuning.

2.12 Vaardighede en eienskappe van 'n mentor

Interpersoonlike vaardighede is 'n baie belangrike faktor, wat dan gesien kan word as 'n interpersoonlike vaardigheid wat tussen mense bestaan. Ivy et al (1987) in De Beer en Basson, beskryf die mikro vaardighede in 'n hierargiese formaat. Die formaat klassifiseer die belangrikste vaardighede wat nodig is in 'n mentor-protege verhouding. Twee van die vaardighede word hoofsaaklik deur mentors benut word is, luister/kommunikasie vaardighede en beïnvloedings/ kommunikasie vaardighede. Dit word dan kortliks bespreek.

2.12.1 Luister- Kommunikasie vaardighede

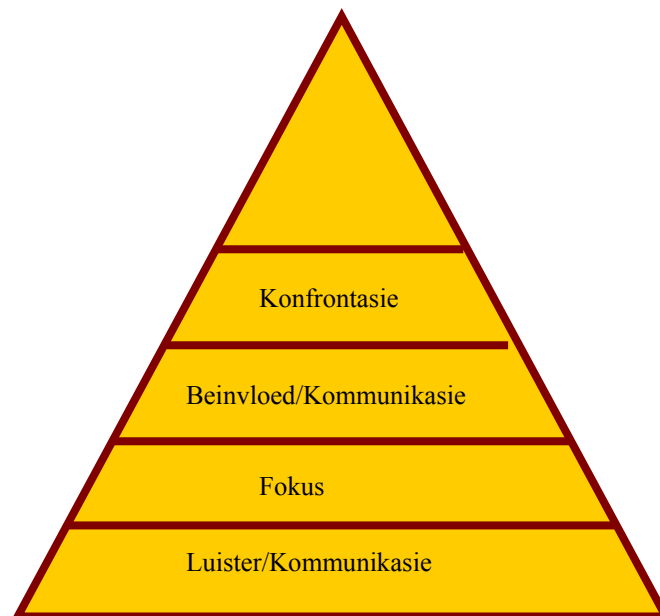
Om na iemand te luister, beteken nie net dat jy hoor wat hulle sê nie, maar ook verstaan wat hulle bedoel. Dit vind nie net plaas tussen twee mense nie, maar betrek ook die individu, hy moet homself ook verstaan. Die vermoë om goed na mense te luister is seker een van die belangrikste vaardighede wat 'n mentor oor moet beskik. In die mentor-protege verhouding word effektiewe luister aanvaar as iets algemeens, en word gesien as iets wat passief plaasvind, maar dit wil voorkom of die vaardigheid nie somer outomaties ontstaan nie en dat dit slegs met oefening aangeleer word.

2.12.2 Bëinvloedings -Kommunikasie vaardighede

'n Mentor bëinvloed die protege, of hy dit nou wil erken of nie. Dit is die rede waarom bëinvloeding vaardighede so belangrik is vir 'n mentor. Die protege sal definitief baat vind indien die mentor goed kan luister, maar hy sal baie stadig vorder indien die mentor nie ook insette lewer nie.

Die vaardighede word in figuur 2.1 uiteengesit

Die vraag ontstaan wel watter vaardighede op watter stadium gebruik moet word, maar dit word hoofsaaklik bepaal deur die protege se gedrag.



Figuur 2.1: Hiërargiese Mikro Vaardighede

2.12.3 Persoonlikheidstrekke van ‘n mentor

Volgens Lawson (1997), het mentors sekere gemeenskaplike persoonlikheidstrekke. Dit bestaan uit die volgende:

2.12.3.1 Die mentor moet geduld hê

Die suksesvolle mentor besef dat geduld baie belangrik is tydens die ontwikkeling van ‘n protege. Aanpassing vind nie oornag plaas nie en prestasie kan slegs oor ‘n periode bepaal word.

2.12.3.2 Goeie mentors is vol entoesiasme

Alle goeie mentors is vol entoesiasme en hulle wys dit ook. Hulle is betrokke by die protege en moedig hom/haar voortdurend aan. Mens kan nie iemand voortdurend aanmoedig indien dit op ‘n onemosionele wyse gedoen word nie.

2.12.3.3 ‘n Mentor moet eerlik wees en met integriteit optree

Effektiewe mentors word raakgesien as mense wat die “reguit pad loop”. Die protege admireer die mentor daarvoor en is te alle tye bereid om die mentor na te volg, bloot omdat hy die regte ding doen.

2.12.3.4 ‘n Mentor is altyd vriendelik en toeganklik

Deur vriendelik te wees, trek dit mense aan. Die protege moet gemaklik voel om na die mentor te gaan met enige probleme. Indien die mentor onvriendelik voorkom, sal die protege nie maklik na hom toe gaan met sy probleme nie. Die verhouding tussen mentor en protege is dan oneffektief.

2.12.3.5 Die mentor gee werklik om vir ander

Die suksesvolle mentors, gee werklik om vir ander en toon hulle empatie deur woorde en daade.

2.12.3.6 Die mentor het voldoende selfvertroue

Om ander mense optelei moet die mentor baie selfvertroue hê. Die opleier moet in homself glo asook glo in die inligting wat hy oordra, en dit bied goeie rigting vir die protege.

2.12.3.7 Die mentor streef regverdigheid na

Die vermoë om altyd regverdig op te tree is 'n eienskap wat werknemers ver bring. Wanneer die mentor te alle tye regverdig optree, skep dit 'n kultuur van lojaliteit en vertroue. Daar word baie keer oor die mentors gesê, hulle is streng maar regverdig. By hulle word daar gewoonlik die meeste geleer en daar is 'n opregte respek vir hulle. Dit is 'n goeie basis vir 'n effektiewe mentorskapsverhouding.

2.12.3.8 Konstante optrede

Indien die mentor buiering is, sal dit sy sukses belemmer. Die protege het nodig om te weet dat die mentor konstant in sy verwagtinge is.

2.12.3.9 Buigbaarheid

Dit word gesê dat bestuurders dinge reg doen, en leiers doen die regte ding. Om die mentor in staat te stel om die regte ding op die regte tyd te doen, moet hy buigbaar wees en sy eie oordeel kan gebruik. Die mentor moet kan aanpas by elke protege se styl.

2.12.3.10 Benut die bronne wat beskikbaar is

‘n Goeie mentor beskik oor die vermoë om alle beskikbare bronne tot sy voordeel te gebruik. Hy wend die bronne aan om die mentor-proses te vergemaklik. Indien die mentor iets nie weet nie, weet hy vir wie om te vra.

2.12.3.11 Alle goeie mentors het empatie

Die mentor kan homself in die protegee se skoene plaas. Die mentor onthou hoe dit was toe hy begin werk het. Hulle onthou wat dit beteken om onseker oor die werk te voel.

2.13 Samevatting:

Om as mentor optetree moet gesien word as ‘n voorreg en ‘n geleentheid om ‘n positiewe bydra tot die organisasie, maar ook vir die werknemer te maak.

Dit is verder belangrik om te onthou dat die nuwe werknemer baie blootgestel voel, en dat die ondersteuning wat die mentor hom bied, bepalend is vir die sukses.

Dit is nodig dat die organisasie moet inkoop op die mentorskapprogram, en deur oorweging van al die voordele en nadele kan die bestuurder betrokke wees. Dit is belangrik dat die mentor en protégé by mekaar pas. Die mentor-verhouding kan gesien word as ‘n intieme verhouding tussen mentor en protégé, en daarom moet die passing akkuraat wees.

Die mentor moet oor sekere eienskappe beskik, wat hom/haar ‘n goeie mentor sal maak, en op die lang termyn die proteges voorberei om produktiewe werknemers te wees.

“People who grew up in difficult circumstances and yet are successful have one thing in common, at a critical juncture in their adolescence, they had a positive relationship with a caring adult.” – Bill Clinton, President van die VSA (1999).

HOOFSTUK 3

BESTUUR VAN DIVERSITEIT

3.1 Inleiding

Daar bestaan reeds baie in die literatuur rondom die bestuur van diversiteit en die behoefte om diversiteit effektief te bestuur. Die toenemende tendens van organisasies om internasionaal mee te ding, toegang tot nuwe markte, verbeterde kommunikasie en gevorderde tegnologie is tendense wat van organisasies vereis om meer bewus te wees van ander kulture, hulle verskille en ooreenkomste (Human, 1996:2).

3.2 Aanwending van die mentorskapprogram as ‘n sleutel tot effektiewe bestuur van diversiteit

Ferris, Frink en Galang (1991: 41-51) beskou diversiteit as een van die grootste uitdagings vir die organisasie in die 1990’s. Hulle is van mening dat diversiteit baie geleenthede vir bestuur meebring, maar ook baie probleme kan verskaf. Daarom is dit baie belangrik om diversiteit effektief te bestuur, en een metode om die diverse werksmag tot produktiewe werknemers te ontwikkel is om gebruik te maak van ‘n mentorskapprogram.

Dit wil voorkom asof daar twee wesenslike teenstrydige aspekte met betrekking tot diversiteit bestaan. Eerstens streef organisasies daarna om diversiteit in die werksplek te optimaliseer, en tweedens dat hulle nie gerat is vir die benutting van diversiteit nie, siende dat hulle eendersheid bevorder (Ferris et al, 1991:43).

3.2.1 Die mededingende voordeel van diversiteit

Cox en Blake (1991:45-56) is dit eens dat die bevordering van die sosialeverantwoordelikheds-doelwitte een gebied is waarop voordeel behaal kan word. Hulle fokus op ses gebiede waar die organisasie mededingende voordeel kan behaal deur mentorskap te gebruik om diversiteit binne die organisasie te bevorder, naamlik:

- i. Koste
- ii. Hulpbronaanskaffing
- iii. Bemarking
- iv. Kreatiwiteit en Innovasie
- v. Probleemoplossing
- vi. Stelselbuigzaamheid

Die skrywers, soos in Petersen (1989:53), toon die verband tussen bogenoemde aspekte en diversiteitsbestuur aan die hand van tabel 3.1.

Tabel 3.1 Die verband tussen diversiteitbestuur en die ses gebiede van mededingende voordeel.

Voordeel	Diversiteit bestuur
1. Koste	Namate organisasies meer divers raak, neem die koste toe indien gebrekkige integrasie van werknemers plaasvind. Diegene wat dit goed hanteer, behaal mededingende voordeel.
2. Hulpbronaanskaffing	Ondernemings ontwikkel reputasies as voornemende indiensnemers van vroue en etniese minderheidsgroepe. Organisasies met die mees gunstige reputasie sal wen in kompetisie om beste diverse personeel te werf. Die

	<p>organisasie is aanloklik vir voornemende werknemers, want hulle weet die diverse werksmag word ondersteun deur ‘n mentor. Namate die arbeidspoel krimp, word hierdie voordeel meer belangrik.</p>
3. Bemarking	<p>Met betrekking tot multinasionale organsasies is die insig en kulturele sensitiviteit van bemarkers met wortels in ander lande voordelig vir die bemarkingspoging. Dieselfde argument geld vir die bemarkingspogings gerig op subpopulasies in plaaslike markte.</p>
4. Kreatiwiteit	<p>Diverse aard van perspektiewe en dus minder klem op konformiteit en norms van verlede behoort by te dra tot ‘n verhoogde vlak van kreatiwiteit. Die mentor skep ‘n atmosfeer waarin die kreatiwiteit vrylik beoefen kan word.</p>
5. Probleemoplossing	<p>Hetrogeniteit in besluitneming en probleemoplossing in groepsverband sorg vir beter besluite as gevolg van die wyer reeks perspektiewe en kritiese analise van sake.</p>
6. Stelselbuigzaamheid	<p>‘n Implikasie van die multikulturele model van diversiteitbestuur is dat die stelsel minder gestandaardiseerd en dus meer vloeibaar raak. Hierdie verhoogde vloeibaarheid behoort by te dra tot groter buigzaamheid en beter reaksie op omgewingsverandering.</p>

(Uit Cox en Blake. 1991 : 47)

3.3 Raamwerk vir die bestuur van diversiteit

Vir mentorskap om suksesvol benut te word tydens die bestuur van diversiteit is dit nodig om ook ‘n effektiewe diversiteits bestuursprogram in plek te hê. Morrison (1992:42-48) beskryf ‘n vyf stap model vir die ontwikkeling van ‘n

diversiteitsbestuursprogram. Sy beklemtoon egter dat daar baie min riglyne bestaan om organisasiee bytestaan om die belangrike aspek te bevorder en te ontwikkel.

Morrison (1992:43) het tydens haar studie, sekere resultate gekry, waaruit die vyf stapproses dan ontwikkel is. Vir die doel van hierdie ondersoek word die proses slegs kortliks bespreek.

Stap 1: Ontdek en herontdek die probleme in die organisasie

Samel al die inligting met betrekking tot arbeidsomset, salaris inligting, dissiplinêre aksies, deelname van personeel, die rede hiervoor is om te bepaal of sekere kultuurgroepe anders behandel word. Die inligting kan dan deur die mentor gebruik word, om probleem areas by die protégé te identifiseer en aandag daaraan te gee. Om die stap ten volle te benut kan gebruik gemaak word van vraelyste, direkte onderhoudvoering, op die wyse word die werknemers se mening ook ingewin.

Stap 2: Versterk topbestuur se verbinteniss

Voordat enige iets werklik gedoen kan word, is dit belangrik dat topbestuur hulle ondersteuning vir die saak gee, omdat die opname van inligting definitief sekere verwagtinge by die werknemers sal skep. Die aspekte sal slegs aangespreek word as topbestuur hulle ondersteun en hulle geodkeuring gee. Dit is die enigste manier hoe die verwagtinge omskep kan word in die werklikheid.

Stap 3: Identifisering van praktyke wat in 'n gebalanseerde strategie inpas.

Hier is dit dan baie belangrik, dat die regte keuses gemaak word, sodat die regte praktyke by die stelsel ingesluit word. Morrison (1992:44) het 52 verskillende tipes

diversiteitspraktyke geïdentifiseer in haar studie. Sy noem dat daar drie elemente is wat effektiwiteit kan verseker op strategiese vlak, naamlik:

- i. *Opvoeding*: Dit is nodig om werknemers se gedagtes te rig met betrekking tot diversiteit asook die nie-tradisionele werknemers die nodige opleiding te gee om hulle te bemagtig om hulle werk te kan doen.
- ii. *Afdwingmaatreëls*: met die oog op verandering van gedrag. Die werknemers moet leer om verantwoording te doen vir hulle daaglikse take, dit kan beskou word as een vorm van dominerendheid. Pas dalk die prestasie-meting stelsel aan, want dit lei daartoe dat werknemers tyd en energie aan diversiteitskwessies spandeer.
- iii. *Blootstelling*: van bestuurders en werknemers aan talentvolle nie-tradisionele werknemers (van ander kulture) is 'n verdere element in 'n gebalanseerde strategie. Morrison (1992:45) stel die punt dat die persoonlike impak van die proses waarin 'n bestuurder 'n nuwe nie-tradisionele kollega leer ken en waardeer, baie kan beteken vir die bevordering van diversiteit in bestuurskringe.

Morrison het tot die gevolgtrekking gekom dat dit wat die diverse groepe leer uitdagend moet wees en dat hulle voldoende erkenning moet kry vir dit wat hulle aanpak. Die mentorskapprogram kan pa staan vir die tipe erkenning.

Stap 4: Eis resultate en hersien doelstellings

Soos met enige iets, is dit belangrik dat daar altyd doelwitte gestel word asook 'n metode waarmee dit gemeet word. Kwantitatiewe doelstellings is 'n voorvereiste vir

betekenisvolle bestuur van diversiteit, maar dit is belangrik dat die doelwitte ooreenstem met die rigting waarin die organisasie wil beweeg.

Die feit dat daar gereelde hersiening is en meting van resultate, gee 'n goeie geleentheid aan topbestuur om terugvoer te kry met betrekking tot die vordering, en dit verhoog ook hulle betrokkenheid.

Stap 5: Gebruik boublokke om momentum te behou

Hierdie stap kan die benutting van sekere eienskappe van die organisasie behels om voortdurend progressie van die diversiteitsprogram te verseker.

Morrison (1992:48) is van menings dat die vyf stappe, 'n raamwerk bied waarbinne organisasieverandering oor die langtermyn kan geskied.

3.4 Die huidige diversiteit situasie

Verskeie organisasies het volgens die verieses van die Wet hulle gelyke geleentheidsplan ingedien en die proses is seker nou al vir twaalf maande aan die gang.

Navorsing wat onder 100 000 werknemers, deur Steel and Engineering Industries Federation of SA en Global Business solutions uitgevoer is, (Star, 22 Mei 2001), toon die volgende interessante inligting.

- i. Slegs 24 persent van organisasies het 'n bestuur van diversiteitsprogram geïmplementeer, wat dan die gelyke geleentheid program moet ondersteun.
- ii. Amper 36 persent van organisasies het konsensus bereik oor hulle gelyke geleentheidsplanne.
- iii. Die werwing prosedures, opvolg beplanning en opleiding en ontwikkeling asook korporatiewe kultuur, word beskou as van die grootste struikelblokke vir regstellende aksie.
- iv. Die totale swart verteenwoordiging op senior vlak en bestuursvlak, staan op 23 persent en 16 persent vir vrouens.

- v. Amper 42 persent van alle werknemers het een of ander tipe opleiding ontvang.
- vi. Agt persent van die werksmag is aan dissiplinêre aksies blootgestel.
- vii. 43 persent van alle aanstellings op junior bestuursvlak is swart waarvan 39 persent van hulle alreeds weer bedank het.
- viii. Die werksmag bestaan uit 76 persent swart individue.

Uit die bogenoemde statistieke is dit duidelik dat daar nog baie geleenthede bestaan vir die ontwikkeling asook bevordering van regstellende aksie maar meer spesifiek die bestuur van diversiteit.

3.5 Samevatting

Uit bogenoemde inligting is dit duidelik dat organisasie wel pogings aanwend om die diverse werksmag te akkommodeer, maar die grootste bekommernis tans is die feit dat daar wel gelyke geleenthede planne bestaan, maar in afsondering, daar is bitter min of geen inisiatief om kultuur diverse programme in samewerking met die planne saamtestel nie.

Deur diversiteit effektief te bestuur is dit nodig om van 'n hulpmiddel gebruik te maak. Die mentorskapprogram kan as so 'n hulpmiddel aangewend word.

HOOFSTUK 4

ONTWIKKELING VAN 'N DIVERSE WERKNEMERSKORPS

4.1 Inleiding

Organisasies implementeer toenemend indiensnemings-programme wat die samestelling in die organisasies meer verteenwoordigend maak van die geografiese omgewing. Dit verhoog die werknemer diversiteit in die werksplek en stel hoër eise rondom die effektiewe ontwikkeling en bestuur van die werknemer. (Goodwin, 1992:1).

Namate die werknemer diversiteit in organisasies verhoog vanweë die implementering van gelyke indiensnemings beleide (Gelyke geleentheid wet: 1998), sal mentorskap meer belangrik word. Alleen deur die implementering van 'n mentorskapprogram, kan die potensiaal van histories onderwys-benadeelde werknemers vinnig genoeg ontwikkel word. Op dié manier kan die gelyke indiensneming teikens dan makliker bereik word om steeds hoër effektiwiteit en produksie te handhaaf. Mentorskap is dus 'n belangrike metode wat deur bestuur aangewend moet word om 'n diverse werksmag effektief te ontwikkel en te bemagtig. (Evans & Oh, 1996:130).

Binne die konteks van 'n toenemende diverse werksmag en die bemagtiging van tradisioneel benadeelde werknemers sal die vermoë om diversiteit te bestuur deurslaggewend wees in die nuwe Suid-Afrikaanse besighede. (Daniel, 1994:15)

Ferris, Frink en Galang (1991: 41-51) is van mening dat die verskynsel van diversiteit, groot geleentheid vir bestuur meebring, maar ook geweldige probleme inhou. Die probleme kan onder andere toegeskryf word aan die feit dat die ontwikkelingsprogramme wat organisasies gewoonlik benut, dikwels nie geskik is vir heterogene (diverse) organisasies nie. (Ferris *et al*, 1991:41).

Vervolgens word in hierdie hoofstuk die benutting van mentorskap vir die ontwikkeling en bestuur van 'n diverse werknemerkorps bespreek.

4.2 Die diversiteitskonteks

In die literatuur is daar baie beskrywings vir diversiteit asook vir die bestuur van diversiteit. (Billing-Harris, 1998; de Beer, 1997)

Diversiteit is dan die verskil tussen mense, meer spesifiek kultuur, ras, geslag, ouderdom, funksionele spesialiteit, profesie, seksuele voorkeur, geografiese oorsprong, lewenstyl en geloof. (Steynberg, 1998)

Bestuur moet die verskil tussen werknemers erken en na waarde ag en aktief probeer om 'n werksomgewing te skep wat elke werknemer in staat stel om sy maksimum potensiaal te bereik (Dodds, 1996:351). Vir die bogenoemde rede is dit dan duidelik dat die een-tot-een aard van die mentorskapproses ideaal is om nuwe werknemers so vinnig moontlik in die organisasie te ontwikkel en aan te wend. Namate diversiteit in die organisasies verhoog, moet daar dus 'n mentorskapprogram in plek wees.

Sommige bestuurders beskou diversiteit, in die vorme van onderwys-benadeelde werknemers, as 'n struikelblok in die organisasie, en ander sien dit weer as 'n daadwerklike geleentheid om kundige mense in hulle organisasie in te neem en te ontwikkel tot effektiewe werknemers (Ferris et al 1991:42).

4.3 Paradigmas in die ontwikkeling van historiese benadeelde werknemers

Wiesner (1991) definieer 'n paradigma as 'n dinkraamwerk oor 'n bepaalde onderwerp.

In hierdie konteks word na 'n paradigma verwys as die dinkraamwerk van bestuurders en werknemers oor die ontwikkeling van werknemers in die organisasie. De Beer (1997) onderskei tussen vyf paradigmas; Paternalistiese ontwikkelings paradigma, die gelyke geleentheid ontwikkelings paradigma, die swart werknemer integrasie paradigma, die regstellende aksie ontwikkelings paradigma en die bestuur van diversiteit ontwikkelings paradigma.

4.3.1 Paternalistiese ontwikkelings paradigma (tot ongeveer 1977)

In die dinkraamwerk word aanvaar dat werknemers tot 'n laer klas behoort en minderwaardig is in terme van kognitiewe vermoë en werkvaardighede. In die paternalistiese paradigma word daar nie van werknemers van kleur verwag om betrokke te raak by die besluitnemeings proses nie (de Beer, 1997:3). Volgens De Beer (1997), is daar slegs een waardestelsel wat aanvaarbaar is in die paradigma, en dit is meestal die waardes wat gevorm is uit 'n blanke perspektief.

Vir 'n gunstige diversiteitsklimaat moet die bogenoemde paradigma uit die organisasie verwyder word.

4.3.2 Gelyke geleentheid ontwikkelings paradigma (laat 1970 tot vroeg 1980)

Die paradigma kan verduidelik word as die proses waar elke werknemer die kans gegee word om op alle vlakke mee te ding. Die gelyke geleentheid paradigma manifesteer in wetgewing wat aan swart werknemers die reg verleen om te kan werk. (de Beer, 1997: 8-13). Hier weereens moet die swart werknemer konformeer tot 'n blanke stel waardes, wat dan tot gevolg het dat die swart werknemer voel daar word teen hom gediskrimineer.

Liff en Wajcman (1996: 81) ondersteun die gedagte dat die gelyke geleentheid paradigma nie kan werk nie. Ons moet erken dat elke mens uniek is en selfs nog meer kan verskil omdat hulle van verskillende kulture is. Gelyke geleentheid is wel

‘n manier om almal op dieselfde vlak te sien, maar dit is ‘n proses wat baie tyd neem, en op die ou end word dit nie effektief toegepas nie.

4.3.3 Swart werknemer ontwikkelings paradigma (vroeë 1980 tot laat 1980)

Swart werknemers is betrokke by die besprekings, en hulle insette word belangrik genoeg geag, sodat dit die besluit wat geneem word maklik kan beïnvloed. By baie organisasies geld die beginsel van deelnemende bestuur, maar dit word nie suksesvol geïmplementeer nie (de Beer, 1997). Op hierdie stadium besef bestuur ook dat swart werknemers in die verlede baie swak behandel is, en probeer nou om op sosiale gebied ook die werknemers by te staan deur projekte te onderneem soos om onderwys- en behuisingsagterstand by kinders uit te wis. Die nadeel van hierdie programme is dat dit steeds deur skuldgevoelens gemotiveer word.

4.3.4 Regstellende aksie ontwikkelings paradigma (laat 1980 tot vroeë 1990)

Regstellende aksie is die gedwonge bemagtiging en loopbaanvordering van benadeelde minderheidsgroepe. (de Beer, 1997). Die tendens in organisasie is dan om voorkeur te gee aan swart werknemers, maar ook vrouens.

Volgens de Beer (1997), is daar 3 sub-paradigmas wat onderskei word in die regstellende aksie ontwikkelings paradigma, dit word kortliks bespreek.

- i. Onder-na-bo regstellende aksie paradigma: Regstellende aksie moet binne die organisasie afgedwing word, voordat dit van bo deur wetgewing verplig word
- ii. Bo-na-onder regstellende aksie paradigma: Hier word regstellende aksie van bo af (regering), afgedwing deur middel van wetgewing.

iii. Bestuur van diversiteit: Die sub-paradigma sal vervolgens volledig bespreek word.

4.3.5 Bestuur van diversiteit ontwikkelings paradigma (1994)

Volgens Price in de Beer (1997) is daar verskeie redes vir die ontstaan van die bestuur van diversiteits paradigma. Dit word vervolgens bespreek :

- i) 'n Behoefte ontstaan om die fokus van regstellende aksie te verbreed om ander dimensies as geslag en ras in te sluit. Bestuur van diversiteit paradigma strek verder as die eng beskrywing van gedwonge beroepsvoering van benadeelde werknemers.
- ii) Die unieke eienskappe van werknemers van verskillende kulture word aanvaar. Implementering van bestuur van diversiteit begin deurdat bestuur asook ander werknemers 'n hoë sensitiwiteit ontwikkel vir die spesifieke behoeftes van werknemers van ander kultuurgroepe.
- iii) Dit bied 'n raamwerk waarbinne diepliggende emosionele veranderinge rondom die begrippe ras en rassisme verwerk kan word.

Thomas en Ely (1996:80) meen dat 'n organisasie wat diversiteit aanmoedig, ondervind dat werknemers insette lewer rondom nuwe benaderings tot werk. Uit die aard van diversiteit, kan dit die produktiwiteit van organisasies bevorder, deur dus te fokus op een aspek, maw diversiteit, kan twee aspekte bevorder word in die organisasie.

4.4 Kenmerke van organisasies wat die ontwikkeling van 'n diverse werksmag bevorder.

Thomas en Ely (1996:86) onderskei agt kenmerke van organisasies wat ontwikkeling van werknemers in diversiteitskonteks bevorder.

4.4.1 Openheid van idees

Dit is belangrik dat die bestuur oop moet wees vir nuwe maniere om die werk te doen en nuwe idees te aanvaar. Al die werknemers in die organisasie se idees verskil, omdat die werkgewer dan te doen het met 'n diverse werksmag, sal hy bereid moet wees om na sy werknemers se idees te luister. Die idees kan dan 'n ander perspektief op die onderwerp plaas, daarom moet die werkgewer bereid wees om te luister en hulle voorstelle te aanvaar. As voorbeeld kan genoem, die situasie in 'n verkoopsomgewing. Organisasies kan vind dat vroulike werknemers baie sukses behaal met hulle telefoniese verkope, alhoewel hulle volgens statistieke wat geneem is, nie baie oproepe gemaak het nie. Dit kan dan beteken dat hulle eerder fokus op goeie verhouding met die kliënte as om baie mense te skakel. Bestuur moet ag slaan op die nuwe metodes en die werknemers die nodige erkenning gee.

4.4.2 Lerende kultuur

Aan die een kant moet bestuur bereid wees om te leer by die verskillende benaderings van sy diverse werknemers en aan die ander kant moet daar 'n omgewing geskep word waarin die diverse werksmag kan leer. Deur altyd die werkgewer se idees op die werknemers af te dwing, word daar 'n kultuur geskep, waar hulle nooit geleentheid kry om te leer nie. Die kultuur van die organisasie moet gunstig wees vir die werknemers om hulle idees uit te voer, en om dan daaruit te leer.

4.4.3 Hoë prestasie standaarde

Die werkteikens vir alle werknemers moet so gestel word dat dit van 'n baie hoë prestasie standaard is. Dit skep 'n kultuur van strewe na sukses, net jou beste is goed genoeg. So moet die organisasie dan weet dat elke individu se bydra belangrik is.

Dit is egter ook nodig om te onthou dat die werksteikens realisties moet wees en die wyse waarop dit bereik word moet aan die standarde voldoen wat deur die organisasie gestel is. Geen uitsondering moet gemaak word nie, almal kan 'n positiewe bydrae maak.

4.4.4 Selfontwikkeling

Werkgewers het 'n sekere verantwoordelikheid om na hulle werknemers om te sien, veral wat opleiding en ontwikkeling aan betref. Dit is tot die organisasie se voordeel om sy werknemers te ontwikkel. Die werknemers sal ook die waarde daarvan besef en langer by die organisasie aan bly, omdat hy weet die organisasie stel belang in sy ontwikkeling. Indien die werknemers nie op kursusse gestuur word nie sal hulle stagneer, en dit is dan tot nadeel, nie net vir die individu nie maar ook die organisasie.

4.4.5 Deursigtigheid

'n Deursigtige kultuur is meer verdraagsaam, en moedig openlikheid aan. Die kenmerk maak ook 'n organisasie meer aantreklik vir voornemende werknemers. Die organisasie se naam loop hom vooruit in die mark as een wat openlikheid aanmoedig asook beoefen. Hierdeur is dit makliker vir die protégé om met sy mentor en selfs bestuurder te kommunikeer wanneer daar 'n probleem is. Die protégé weet waar hy staan ten opsigte van die rigting wat die organisasie inneem, en voel baie meer deel van die oop-organisasie.

4.4.6 Waardetoevoeging

Sodra werknemers voel hulle insette is van waarde, sal hulle aanhou om by te dra en dit het 'n positiewe reaksie tot gevolg. Dit is enige iemand se behoefte om te voel hy/sy beteken iets, en deur waarde te kan toevoeg tot die bereiking van die organisasie se doelwitte kan die protégé letterlik sien wat hy vir die organisasie beteken. Die insette word dan ook deur die diverse werksmag bevorder deurdat elkeen 'n ander bydrae kan maak.

4.4.7 Duidelike missie

Dit is belangrik dat die organisasie 'n duidelike missie moet hê, want dit dui rigting aan, en almal weet waarheen die organisasie oppad is. Die missie moet vroeg al in die protégé se program verduidelik word. Daar is 'n diverse werksmag betrokke en die mentor moet fokus op die missie van die organisasie. Dit is belangrik dat almal die missie dieselfde vertolk.

4.4.8 Plat organisasie struktuur

Die tendens is om 'n nie-hiërargiese struktuur in plek te hê. Dit vergemaklik dan ook kommunikasie. Die werknemers van spesifieke kulture hou daarvan om eerder in groepe saam te werk, en nie noodwendig 'n leier of bestuurder aan te stel om die groep te koördineer nie. Almal se insette is ewe belangrik en met 'n plat organisasie struktuur voel die werknemers meer gemaklik om hulle opinies te lig oor 'n sekere onderwerpe.

Die mentor kan 'n geweldige belangrike bydrae maak om 'n omgewing te skep waar die bogenoemde kenmerke ontwikkel en benut kan word.

4.5 Gedragsvaardighede wat die ontwikkeling van ‘n diverse werknemerskorps bevorder.

4.5.1 Bestuurstyle

Volgens Anderson (1993:60) moet bestuur die diverse werksmag deur middel van die volgende vier style benader:

4.5.1.1 Aanpasbaarheid ten opsigte van die verskillende leerbenaderings

Hier is dit belangrik dat bestuur moet weet dat almal nie op dieselfde manier nuwe aspekte aanleer nie, en die wyse waarop hulle hul leerstyle dalk moet aanpas om die diverse werksmag te akkomodeer. Deur gebruik te maak van ‘n diversiteits vriendelike mentorskapprogram kan die leerstyle effektief aangewend word. Die mentor word dan ingespan om individuele aandag aan die werknemer te gee, en op sy spesifieke behoeftes te fokus.

4.5.1.2 Aanpasbaarheid ten opsigte van werk

Almal is nie dieselfde nie, een persoon hou daarvan om in spanne saam te werk en naby mekaar te leef, en ander weer verkies dit om op hulle eie die take te verrig. Dit is dus belangrik dat die bestuurstyl by die mense moet aanpas. In die diverse werksomgewing moet die bestuurder ook beseft dat sekere kulture verkies om in groepe saam te werk en hulle persoonlike ruimte is kleiner as ander kulture. Dit is alles aspekte wat die organisasie in ag moet neem, tydens die induksie proses.

4.5.1.3 Geindividualiseerde benadering ten opsigte van motivering

Werknemer motivering word onder andere beïnvloed deur hulle doelwitte en die erkenning wat hulle ontvang. Party werknemers verkies erkenning op 'n sigbare wyse en ander wil weer hê dit moet stil-stil gebeur. Sekere kultuurgroepe word meer gemotiveer deur eksterne faktore soos geld en status, ander weer meer deur selfontwikkeling en –bevordering. Die organisasie moet dit inagneem tydens die opleiding en ontwikkeling van die diverse werksmag.

4.5.1.4 Geindividualiseerde styl van kommunikasie

Dit is hier weereens baie belangrik dat bestuur elke werknemer moet hanteer soos wat dit vir die werknemer gemaklik is. Indien hulle verkies om alleen met die bestuurder te gesels, moet die situasie geskep word vir die kommunikasiestyl dieselfde geld vir groepsverband kommunikasie. Die bestuurder moet so ver as moontlik elke individu se kommunikasie styl respekteer, en hom of haar laat gemaklik voel sodoende kan die kommunikasie kanale oop bly.

4.5.2 Bestuursintervensie om verskille tussen werknemers te akkomodeer

Anderson (1993:60), noem die volgende aksies wat geneem kan word om die verskillende style te akkomodeer.

4.5.2.1 Mentorskap

Stel 'n effektiewe mentorskapprogram saam, dit kan die aanpassing by die organisasie kultuur vergemaklik. Hierdeur word die werknemer se potensiaal ook ontwikkel. Deur van die begin af die nuwe werknemer onder iemand se vlerk te plaas dit die diversiteits-konsep binne die organisasie vergemaklik. Deur

mentorskap kan die potensiaal van alle werknemers vroegtydig geïdentifiseer word en tot voordeel van die organisasie ontwikkel word.

4.5.2.2 Interpersoonlike kontak

Ontwikkel metodes om in kontak te wees met die diverse werknemers, sodoende sal hulle gemaklik voel om hulle probleme en vrae met die bestuurder te bespreek. Werknemers sal meer identifiseer met organisasie doelwitte en makliker deelneem aan besluitneming. Deur die diverse werksmag betrokke te hê by die besluitneming kan dit bydra tot vars en nuwe idees vir die organisasie.

4.5.2.3 Effektiewe induksieprogramme

Verduidelik aan die werknemers hoe alles in mekaar skakel en wat is die beste en maklikste manier om sekere take te verrig. Dit is nodig vir die voortbestaan van die organisasie dat alle werknemers moet verstaan wat die werksmetodes is. Die mentor kan hier ook 'n goeie rol vervul, deur aan die protégé die prosesse te verduidelik en sodoende kan hy sy doelwitte makliker bereik.

4.5.2.4 Loopbaanbestuurs programme

Gee aan die werknemers die geleentheid om in verskillende velde binne die organisasie blootstelling te kry, en verduidelik aan hulle hoe die werksomgewing kan bydra tot hulle eie loopbane. Dit sal verseker dat werknemers se verwagtinge met die realiteit ooreenstem en moontlike teleurstellings voorkom.

4.5.2.5 *Goeie werkgewer-werknemer verhoudings*

Dit is belangrik dat daar 'n goeie verhouding tussen bestuur en werknemers moet wees, dit verseker 'n positiewe houding en het tot gevolg dat al die werknemers goed saam werk. Deur die goeie verhouding voeg hulle ook meer waarde by tot die organisasie.

4.5.2.6 *Effektiewe kommunikasie vaardighede*

Kommunikeer openlik oor diversiteit, dit sal aan werknemers die versekering gee dat bestuur ernstig is oor die effektiewe bestuur van diversiteit. Beasley (1996:36) wys daarop dat goeie kommunikasie vaardighede 'n vereiste is vir die effektiewe bestuur van diversiteit. Bestuur behoort kultuur gebaseerde maniere van kommunikasie aan te leer. Dit sluit in sekere verbale sowel as nie-verbale kommunikasietegnieke.

4.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die verskillende paradigmas bespreek vir die ontwikkeling van 'n diverse werknemerskorps. Die bestuur van diversiteitsparadigma is die mees toepaslike om 'n diverse werksmag tot stand te bring.

Verder is die kenmerke van 'n organisasie bespreek wat die vestiging en aanpassing van 'n diverse werksmag sal bevorder.

Ten slotte is die verskillende gedragsvaardighede wat van bestuur vereis word om diversiteit te bevorder geïdentifiseer. Dit is duidelik uit die bespreking dat effektiewe mentorskap 'n belangrike bydrae kan maak tot die uitbreiding van diversiteit en effektiewe bestuur van 'n diverse werknemerskorps.

HOOFSTUK 5

METODE VAN ONDERSOEK

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk sal die navorsingstrategie wat in die uitvoering van hierdie studie gebruik is, bespreek word asook die meetinstrument (die vraelys), die teikenpopulasie, metode van data-insameling en die statistiese metodes wat uitgevoer is.

5.2 Navorsingstrategie

Die opname metode van navorsingsontwerp is as strategie vir hierdie studie gebruik.

‘n Opname is ‘n metode om inligting van ‘n steekproef van persone in te samel by wyse van die administrasie van ‘n vraelys (Dooley, 1990, p129).

Die opname metode is veral toepaslik vir die doel van hierdie studie omrede respondente in verskeie geografiese areas bereik moes word (Boyd et al, 1985; Guy, Edley, Arafat & Allen, 1987, p243).

Die opname metode se vernaamste swak punt is egter die lae responskoers (Steyn, Smit & du Toit, 1987, p39).

Die voor- en nadele van hierdie metode sal later in hierdie hoofstuk bespreek word.

5.3 Meetinstrument

Dit is baie belangrik om altyd eers na die beste en bestaande toetse en metings te soek (Dooley, 1990, p114). Volgens Dooley (1990) is die praktiese rede hiervoor om tyd in die ontwikkeling van 'n toets te bespaar.

Die vraelyste wat tekortkominge van mentorskapprogramme meet was nie maklik beskikbaar nie, en omrede die vraelyste wat wel bestaan het nie die aspekte aangespreek het wat die navorser in gedagte gehad het nie, is daar 'n vraelys ontwikkel wat spesifiek die tekortkominge kan identifiseer.

5.3.1 Ontwikkeling van die vraelys

Die konsepvraelys is saamgestel uit verskeie literatuurbronne om te verseker dat die vraelys die belangrikste aspekte en tekortkominge van mentorskapprogramme dek. Op hierdie wyse is gekontroleer dat die inhoudsgeldigheid van die items bevredigend is.

Inhoudsgeldigheid kan volgens de la Rey (1978, p31) kwalitatief bepaal word deur 'n beraming te maak van hoe verteenwoordigend die inhoud van 'n vraelys is van daardie aspek wat gemeet word.

Die konsepvraelys is ook aan 'n paneel deskundiges gegee vir hulle insette. Die persone wat genader is, is die wat al soortgelyke navorsingsprojekte geloods het, of mense wat al as mentors opgetree het. Die inligting is gebruik om die vraelys aan te pas.

Die Likertskaal (vyf-punt-kwantitatiewe interval skaal) is gebruik as metode vir meting. Die Likert-skaal item bestaan uit 'n stelling gevolg deur 'n aantal moontlike intervale en kategorieë waarmee saamgestem kan word of nie (Dooley, 1990, p151).

Die interval-tipe skaal beskik oor drie onderskeidende eienskappe (de la Rey, 1978, p37). Eerstens is daar sprake van rangskikking en afstand. Hierdie afstande is konstant. Tweedens het dit 'n willekeurige nulpunt, en derdens is die meeteenheid arbitrêr.

Die agtergrond inligting is met behulp van nominale skaalmeting ingesamel, waar toewysing aan een kategorie ten koste van alle ander kategorieë geskied (byvoorbeeld manlik/vroulik), asook ordinale skaalmeting, waar ordening of rangskikking te sprake is (byvoorbeeld ouderdom) (De la Rey, 1978:12).

Die vraelys bestaan uit twaalf biografiese items wat die agtergrond inligting van die steekproef weergee en agt en veertig (48) items waarmee die persepsies van die kundige steekproef ten opsigte van die totale mentorskap proses bepaal word.

Die finale vraelys is soos volg saamgestel:

- Vrae wat ten doel het om meer agtergrondinligting van die respondente te verkry (12 items).
- Vrae wat handel oor die persepsie van respondente oor die verwagte uitkoms, proses en partye betrokke by mentorskap (48 items).
- Agt oop-einde vrae is aan die einde van die vraelys ingesluit om die persepsies wat die respondente het oor aspekte wat nie in die gestruktureerde vrae opgeneem is nie en wat hulle as belangrik beskou weer te gee. (8 items).

Die vraelys is slegs in Engels aangebied, aangesien die meeste werknemers van die organisasies waarby die vraelys afgeneem is, engels magtig is. Die vraelys is van 'n dekbrief voorsien. Die dekbrief verduidelik die doel van die studie aan die respondente, versoek ook hulle samewerking en versoek ook dat hulle eerlik in die beantwoording daarvan moet wees.

Die vraelys is aangeheg as aanhangsel A.

5.4 Die ondersoekgroep

As teikenpopulasie is verskeie organisasies geïdentifiseer wat mentorskap toepas.

5.4.1 Steekproef

Vir hierdie studie is gebruik gemaak van 'n doelgerigte, geleentheid steekproef. Jacobs et al (1992:172) omskryf 'n doelbewuste steekproef as 'n steekproef deur die navorser, waar die navorser eie diskresie gebruik by die keuse van proefpersone volgens hulle bepaalde kundigheid. Slegs daardie persone word ingesluit wat oor die kundigheid beskik en die beste sal inpas by die doel van die navorsing.

'n Geleentheidsteekproef sal uit die teikenpopulasie saamgestel word deur al die vraelyste wat terug ontvang is, by die steekproef te betrek.

'n Geleentheidsteekproef word omskryf as persone wat op 'n gegewe tydstip op 'n bepaalde plek is en gerieflikheidshalwe in die steekproef ingesluit word (Jacobs et al, 1992:171).

Met inagneming van bogenoemde voorwaardes is 'n steekproef of paneel van 18 beoordeelaars geïdentifiseer.

5.4.2 Biografiese inligting

Verskeie vrae is in die vraelys ingesluit om die agtergrond inligting van repondente te bekom.

Die agtergrondinligting het die navorser instaat gestel om sekere waarnemings oor die eienskappe van die repondente te maak.

Die gegewens wat uit die 12 items verkry is, sal vervolgens as frekwensies en persentasies weergegee word.

5.4.2.1 Geslag

Die geslag waaraan die respondente behoort word in tabel 5.1 weergegee.

Tabel 5.1: Geslag van respondente (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Geslagsgroep	Frekwensie	Persentasie
Manlik	15	83.3
Vroulik	3	16.7

Uit tabel 5.1 blyk dit dat die oorgrote meerderheid respondente manlik was, en dus meer verteenwoordigend is van hierdie studie.

5.4.2.2 Ouderdom

Die ouderdoms groep van die respondente word in tabel 5.2 weergegee.

Tabel 5.2 Ouderdom van repondente (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Ouderdom	Frekwensie	Persentasie
25-35	10	55.6
Ouer as 35	8	44.4

Dit is duidelik uit tabel 5.2 dat 55.6% van die respondente in die ouderdoms kategorie van 25-35 val en dat 44.4% ouer as 35 is. Die steekproef is dus betreklik jonk.

5.4.2.3 Huis taal

Die huistaal van die respondente word in tabel 5.3 weergegee.

Tabel 5.3 Huis taal van repondente (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Huis taal	Frekwensie	Persentasie
Afrikaans	13	72.2
Ander (Engels en Swart tale)	5	27.8

Uit tabel 5.3 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente se huistaal Afrikaans is teenoor die 27.8% wat onder die “ander” kategorie val.

5.4.2.4 Hoogste kwalifikasie

Die repondente is versoek om hulle hoogste kwalifikasie in een van die volgende kategorieë te plaas. Die kategorieë word in tabel 5.4 weergegee.

Tabel 5.4 Hoogste kwalifikasie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Hoogste kwalifikasie	Frekwensie	Persentasie
Universiteits grade	10	55.6
Ander	8	44.5

Dit wil voorkom uit tabel 5.4 dat meesste van die respondente (55.6%) ‘n voorgraadse of nagraadse kwalifikasie het.

5.4.2.5 Instansie

Die instansie waar die respondente hulle hoogste kwalifikasie verwerf het word in tabel 5.5 weergegee.

Tabel 5.5 Instansie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Instansie	Frekwensie	Persentasie
Tegnikon	8	44.5
Universiteit	10	55.6

Uit tabel 5.5 blyk dit dat die meerderheid van die steekproef (55.6%) hulle kwalifikasie by Universiteite verwerf het. Steekproeflede met teknikon kwalifikasies is egter ook goed verteenwoordig (44.5%).

5.4.2.6 Periode van diens

Die periode wat die respondente in diens is by hulle huidige organisasie word in tabel 5.6 weergegee.

Tabel 5.6 Periode van diens (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Diens periode	Frekwensie	Persentasie
0-10 jaar	10	55.6
Meer as 10 jaar	8	44.4

Dit is duidelik uit tabel 5.6 dat 55.6% van die respondente minder as 10 jaar in die huidige organisasie is.

5.4.2.7 *Jare diens in huidige posisie*

Die hoeveelheid jare in huidige posisie word in tabel 5.7 uiteengesit.

Tabel 5.7 Jare diens in huidige posisie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Jare in huidige posisie	Frekwensie	Persentasie
0-4	10	55.6
4 tot meer as 20	8	44.5

Uit tabel 5.7 blyk dit dat die meerderheid van die respondente (55.6%) slegs tussen 0 en 4 jaar in hulle huidige posisie staan, teenoor die 44.5% wat meer as 4 jaar in hulle posisies staan.

5.4.2.8 *Vlak van posisie*

Die hierargiese vlak van die respondente se posisie word in die volgende tabel aangedui.

Tabel 5.8 Hierargiese vlak van posisie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Vlak van posisie	Frekwensie	Persentasie
Senior/Top Bestuur	2	11.1
Middel/Junior Bestuur	13	72.2
Vaardig-semi-vaardig	3	16.7

Dit blyk uit tabel 5.8 dat die meerderheid (72.2%) van die respondente op junior tot middel bestuursvlak is.

5.4.2.9 *Poskategorie*

Die poskategorie waarin die respondente val word in tabel 5.9 uiteengesit.

Tabel 5.9 Poskategorie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Pos Kategorie	Frekwensie	Persentasie
Ontwerp/Produksie en Ingenieurs	12	66.7
Ander(Personeel, Wetenskap en Tegnologie)	6	33.4

Uit tabel 5.9 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente uit die Ontwerp/Produksie en Ingenieurs afkomstig is. Die ander 33.4% verteenwoordig die kategorieë van Personeel, Wetenskap en Tegnologie.

5.4.2.10 *Tipe organisasie*

Die tipe organisasie waarin die respondente werk word in tabel 5.10 weergegee.

Tabel 5.10 Tipe organisasie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Tipe organisasie	Frekwensie	Persentasie
Vervaardiging	3	16.7
Diens	3	16.7
Berging en vervoer	1	5.6
Konstruksie	1	5.6
Mynbou	1	5.6
Elektrisiteit, Gas en Water	8	44.4
Publieke sektor	1	5.6

Uit tabel 5.10 blyk dit dat die grootste persentasie (44.4%) van respondente in die elektrisiteit, gas en water tipe organisasie werksaam is. Ander tipe organisasies is egter ook goed verteenwoordig.

5.4.2.11 Taal voorkeur van bestuur

Die taalvoorkeur van bestuur word in tabel 5.11 aangedui.

Tabel 5.11 Taal voorkeur van bestuur (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Taal voorkeur van bestuur	Frekwensie	Persentasie
Afrikaans	5	27.8
Engels	12	66.7
Ander	1	5.6

Uit tabel 5.11 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente se bestuurders se taal voorkeur Engels is.

5.4.2.12 Grote van die Organisasie

In tabel 5.12 word die grote van die organisasie aangedui.

Tabel 5.12 Grote van die organisasie (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Grote van die organisasie	Frekwensie	Persentasie
Klein (0-300)	2	11.1
Medium (300-1000)	4	22.2
Groot (meer as 1000)	12	66.7

Uit tabel 5.12 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente (66.7%) in organisasies werk wat meer as 'n 1000 werknemers in diens het.

5.4.2.13 *Tree huidiglik op as 'n Mentor*

In tabel 5.13 dui die navorser aan of die respondente tans aktief as mentors optree.

Tabel 5.13 Tree tans as mentor op (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Tans 'n mentor	Frekwensie	Persentasie
Ja	11	61.1
Nee	7	38.9

Uit tabel 5.13 blyk dit dat 61.1% van die respondente tans as mentors optree.

5.4.2.14 *In die verlede opgetree as mentor*

Die respondente wat reeds as mentors opgetree het word in tabel 5.14 aangedui.

Tabel 5.14 In die verlede opgetree as mentor (uitgedruk in frekwensies en persentasies)

Verlede as mentor opgetree	Frekwensie	Persentasie
Ja	13	72.2
Nee	5	27.8

Uit tabel 5.14 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente (72.2%) wel al in die rol van mentor gestaan het.

5.5 Metode van data-insameling

Die data is ingesamel deur die vraelyste by die organisasie te besorg, hetsy deur dit te pos, per hand af te lewer of dit per e-pos te stuur agv die geografiese verspreiding van die organisasies.

Daar is op die vraelys metode besluit nadat die voor- en nadele deeglik deurdink is. Die voor- en nadele word dan kortliks bespreek.

5.5.1 Voordele

Die voordele van die opname metode is die volgende:

- i. Dit is 'n eenvoudige metode (Steyn, Smit & du Toit, 1987, p 39; Dooley, 1990, p 109);
- ii. Dit is veelsydig en amper alle probleme kan so nagevors word, maar veral probleme wat nie direk waargeneem kan word nie (Boyd, Westfall & Stasch, 1985, p 111);
- iii. Die kostes kan laag gehou word (Boyd et al, 1985);
- iv. Baie mense kan gelyktydig op verskillende geografiese gebiede bereik word (Boyd et al, 1985; Guy et al, 1987);
- v. As dit 'n sensitiewe onderwerp is, kan die vraelyste meer betroubare inligting weergee (Dooley, 1990)

5.5.2 Nadele

Die vernaamste nadele word vervolgens bespreek:

- i. Die responskoers op vraelyste, wat gepos word is laag (Dooley, 1990)
- ii. Dit is baie keer moeilik om te bepaal of die persone wat die vraelys voltooi het, verteenwoordigend is van die teikengroep wat moes bereik word nie. (Boyd et al, 1985);

- iii. 'n Ontoereikende posdiens kan die responskoers benadeel. (Boyd et al, 1985);
- iv. Die vraelys kan deur iemand anders as die beoogde persoon ingevul word. (Boyd et al, 1985);
- v. Respondente kan hulle antwoorde verander nadat hulle die ander vrae gesien het (Boyd et al, 1985);
- vi. Daar is nie iemand dadelik beskikbaar, indien daar onduidelikhede bestaan tydens die beantwoording van die vrae nie (Boyd et al, 1985);

Ten spyte van die moontlike/intrinsieke nadele van vraelyste is dit onder die bepaalde navorsings omstandighede steeds as die mees toepaslike metode om data in te samel geag.

5.6 Statistiese metodes

Die SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) rekenaar pakket, is gebruik om die statistiese verwerkings uit te voer. SPSS is 'n gesofistikeerde sagteware pakket wat deur navorsers gebruik kan word vir statistiese analise (Coakes & Steed, 1996, p vii).

Die inhoudsgeldigheid ratio (IGR) is met behulp van Microsoft Excel, weergawe '98, bereken.

5.6.1 Betroubaarheidsmeting

Die betroubaarheid van 'n vraelys bepaal of die meetinstrument konstant meet wat dit moet en dat dit by herhaling min of meer dieselfde resultate sal lewer. (de la Rey, 1978, p 31).

Omrede die vraelys nie aan 'n voortoets onderwerp was alvorens dit uitgestuur is nie, is die betroubaarheid daarvan bepaal met behulp van die data wat in die studie verkry is.

Die koëffisient wat verkry is, is 0.72. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat ongeveer 72% van die veranderlikheid in die verkreeë resultate toegeskryf kan word aan die verskille in ware tellings, en dat slegs ongeveer 28% die gevolg van metingsfoute is.

Volgens Dooley (1990, p93) dui 'n koëffisient van in die .90's op hoë betroubaarheid en word daar selfs laer betroubaarhede tot in die .60's in wetenskaplike literatuur aangetref wat aanvaarbaar mag wees, afhangende van die navorsing.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die vraelys wel betroubaar is.

Twee aspekte kon 'n invloed op die relatiewe goeie betroubaarheid van die vraelys uitgeoefen het (Magnussen in Smit, 1986, p 39; Dooley, 1990, p 90). Die eerste aspek is die lengte van die vraelys. Omrede die vraelys uit 'n hele aantal items bestaan, is dit meer verteenwoordigend en dus sal die metings meer akkuraat wees en die invloed van fouttellings kleiner.

Die tweede aspek is die aard van die skaal (Helmstadter in Smit, 1986). Die gebruik van die vyf punt skaal, en nie 'n twee- of 'n driepuntskaal nie, is die betroubaarheid van die vraelys verhoog.

5.6.2 Beskrywende statistiek

Volgens Steyn et al (1987) behels beskrywende statistiek die tabellering en grafiese voorstelling van data en die berekening van beskrywende groothede op sodanige wyse dat die tendense en eienskappe van die waargenome data duidelik na vore kom.

Beskrywende statistiek is gebruik om elementere statistiese metodes soos frekwensie, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings van items te bepaal (de la Rey, 1978, p66).

5.6.2.1 Frekwensietabelle

Frekwensietabelle word gebruik om data te groepeer en te tabuleer om dit sodoende in 'n beknopter, maar eenvoudiger formaat aan te bied (Jacobs, Haasbroek en Theron, 1992:183).

Die navorser het van die tabelle gebruik gemaak om die data makliker leesbaar voor te stel.

5.6.2.2 Rekenkundige gemiddelde (\bar{X})

Wanneer die individuele metings herlei word tot 'n enkele meting word die rekenkundige gemiddeld verkry (de la Rey, 1978). Dit is dus die som van die metings, gedeel deur die aantal metings.

Die navorser het gebruik gemaak van die rekenkundige gemiddeld om sekere afleidings te kan maak met betrekking tot die tekortkominge van mentorskapprogramme.

5.6.2.3 Standaardafwyking (s)

Die standaardafwyking dui aan in watter mate individuele tellings rondom die rekenkundige gemiddelde versprei is (Jacobs, Haasbroek en Theron, 1992).

5.6.2.4 *Skeefheid (Sk)*

Volgens Jacobs, Haasbroek en Theron (1992) toets die skeefheidskoeffisiënt gelykvormigheid. Indien die verspreiding normaal verdeel is, sal die skeefheidskoeffisiënt gelyk wees aan nul (0).

5.6.2.5 *Kurtose (K)*

Die kurtosekoeffisiënt word bereken om te bepaal hoe skerp (leptokurties) of hoe plat (platikurties) 'n verspreiding is (Steynberg, 1998).

5.6.2.6 *Standaardfout van gemiddelde*

Dit is die gemiddelde afstand van elke individuele telling vanaf die rekenkundige gemiddelde.

5.6.3 Bepaling van die toepaslikheid van die items van die voorlopige/konsep mentorskapprogram (Lawshe (1975), se metode).

Lawshe se navorsing het bewys gelever dat kriteriageldigheid oor 'n lang tydperk ontwikkel is en dat die term "algemeen aanvaarde professionele praktyke" sodoende betekenis gekry het (Lawshe, 1975: 563-575). Die algemeen aanvaarde praktyke is egter nie op inhoudsgeldigheid van toepassing nie. Lawshe (1975:563-575) het 'n tegniek ontwikkel waarin inhoudsgeldigheid gekwantifiseer kan word wat algemeen aanvaar is. Die tegniek omvat kortliks die volgende. 'n Paneel deskundiges in 'n spesifieke veld word genader om die vraelys (voorlopige mentorskapmodel) items te beoordeel. Dit kan die beoordeling van 'n program (mentorskap) of 'n geïntegreerde benadering insluit. So 'n paneel staan bekend as 'n

inhoudsevalueringspaneel en dit bestaan uit 'n aantal persone wat grondige kennis oor die spesifieke funksie, area of dissipline het.

i. Die inhoudsevalueringspaneel

Elke persoon op die paneel ontvang 'n sekere hoeveelheid vrae/items en daar word dan van die persoon verwag om individueel op elke vraag te reageer. Al die verskillende evaluering van die lede van die paneel word saamgevoeg en die spesifieke waarde van die beoordeling word bepaal. Twee belangrike aannames word egter gemaak, naamlik dat enige item wat deur meer as die helfte van die groep as “stem heeltemal saam” en “stem saam” beoordeel word, oor 'n mate van inhoudsgeldigheid beskik. Die tweede aanname wat gemaak word, is dat hoe meer lede van die paneel (meer as 50%) die spesifieke item of vraag as “stem heeltemal saam” en “stem saam” beskou, hoe groter is die inhoudsgeldigheid.

Met bogenoemde in gedagte kan die volgende formule volgens Lawshe (1975: 565-575) vir die inhoudsgeldigheidsratio (IGR) saamgestel word:

$$\text{IGR} = \frac{n_e - (N/2)}{(N/2)}$$

waar n_e die aantal lede op die paneel is wat die opsie “stem heeltemal saam” en “stem saam” kies en N die totale aantal lede op die paneel is. IGR is 'n direkte liniêre omskakeling van die persentasie wat die opsie “stem heeltemal saam” en “stem saam” kies, maar die bruikbaarheid stam vanaf die eienskappe.

Indien minder as die helfte van die paneel “stem heeltemal saam” kies, is die IGR negatief.

Indien die helfte van die paneel “stem heeltemal saam” en “stem saam” kies en die ander helfte nie, is die IGR nul. Indien almal “stem heeltemal saam” kies, word die IGR bereken op 1.00. Dit word aangepas na 0.99 om manipulasie te vergemalik. Indien die hoeveelheid wat “stem heeltemal saam” en “stem saam” kies meer as die helfte is, maar nie almal nie, is die IGR tussen nul en 0.99.

5.6.4 Nie-parametriese metodes

Volgens Siegel soos in de la Rey (1978) is daar sekere voorwaardes waaraan voldoen moet word vir die gebruik van nie-parametriese metode. Die voorwaardes word dan saamgevat as:

- i. As die verspreiding van die metings ooglopend skeef na die een- of ander kant toe versprei is;
- ii. As die metings slegs op die nominale of ordinale vlak plaasvind.
- iii. As die steekproef klein is ($n < 30$ proefpersone)

Tydens die toepassing van Mann-Whitney se U-toets word een veranderlike in ‘n rangorde geplaas en daar word gekyk in watter mate die metings van die lede van die eksperimentele en kontrolegroepe mekaar in die rangorde opeenvolg (de la Rey, 1978).

5.6.5 Vlakke van beduidenheid

Volgens Furgosen in Nieuwoudt 1986:169 meld hulle dat die 0,05 vlak van beduidenheid die meeste deur navorsers aanvaar en gebruik word. Die beduidendheidsvlak van 0,05 (of 5%-vlak) verwys na die graad van vertroue waarmee statistiese resultate gebruik kan word, naamlik dat enige afleidings wat op grond daarvan gemaak word minstens 95 uit elke 100 gevalle korrek is. Die navorser gebruik die 0,05 vlak om beduidenheid aan te dui.

5.7 Samevatting

Tydens die beplanning van die navorsingsprojek, is daar aandag geskenk aan die mees geskikte metode van datainsameling vir die bepaalde navorsingsomstandighede. Al die voor en nadele van die opnamemetode en vraelyste is oorweeg, en daar is op die bogenoemde metodes besluit, vanweë die bepaalde navorsingsomstandighede.

Vir die doel van hierdie studie is 'n vraelys deeglik beplan, ontwerp en ontwikkel.

Omrede die vraelys nie aan 'n voortoets onderwerp was alvorens dit uitgestuur is nie, is die betroubaarheid daarvan bepaal met behulp van die data wat in die studie verkry is.

Die vraelys se betroubaarheid het bevredigende resultate opgelewer.

Die resultate wat uit hierdie studie verkry is, sal in die hoofstuk wat volg weergegee en bespreek word.

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSRESULTATE EN BESPREEKING

6.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die bevindinge van die ondersoek verskaf en bespreek. Die statistiese tegnieke wat in die ondersoek gebruik is, is reeds in hoofstuk vyf bespreek.

Die navorser gaan al die resultate bespreek, maar die klem sal val op die resultate waar beduidende verskille voorgekom het.

6.2 Beskrywende statistiek

In tabel 6.1 word die beskrywende statistiek per vraelysitem aangebied.

Tabel 6.1: Beskrywende Statistiek

Veranderlike	Gemiddeld	Standaard fout van gemiddeld	Standaard afwyking	Skeefheid: Statistiek	Kurtosis: Statistiek
Vrg 1	2.8333	0.2712	1.1504	-0.159	-1.661
Vrg 2	3.9444	0.1891	0.8024	-1.431	2.923
Vrg 3	3.7778	0.2627	1.1144	-0.656	-0.813
Vrg 4	3.2222	0.2222	0.9428	-0.969	0.036
Vrg 5	3.3889	0.2444	1.0369	-0.201	-1.200
Vrg 6	2.6111	0.2817	1.1950	0.403	-0.789
Vrg 7	2.0000	0.2287	0.9701	1.739	4.715
Vrg 8	4.2778	0.1948	0.8264	-1.297	2.103
Vrg 9	4.1111	0.1788	0.7584	-0.195	-1.118

Veranderlike	Gemiddeld	Standaard fout van gemiddeld	Standaard afwyking	Skeefheid: Statistiek	Kurtosis: Statistiek
Vrg 10	4.1667	0.1667	0.7071	-0.250	-0.776
Vrg 11	3.8333	0.1852	0.7859	-1.318	2.274
Vrg 12	4.2778	0.1086	0.4609	1.085	-0.942
Vrg 13	4.2222	0.2070	0.8782	-1.069	0.868
Vrg 14	3.6667	0.2425	1.0290	-0.324	-0.871
Vrg 15	2.2222	0.1726	0.7321	1.641	2.985
Vrg 16	1.8333	0.1213	0.5145	-0.324	0.923
Vrg 17	3.1111	0.2122	0.9003	-0.237	-1.808
Vrg 18	4.2778	0.1086	0.4609	1.085	-0.942
Vrg 19	4.0000	0.1143	0.4851	0.000	2.444
Vrg 20	4.3889	0.1432	0.6077	-0.408	-0.513
Vrg 21	4.2222	0.1008	0.4278	1.461	0.137
Vrg 22	4.1111	0.1594	0.6764	-0.132	-0.531
Vrg 23	3.6111	0.2160	0.9164	-0.626	-0.249
Vrg 24	3.0000	0.2425	1.0290	-0.364	-1.369
Vrg 25	2.1667	0.2322	0.9852	0.877	0.106
Vrg 26	3.8333	0.1457	0.6183	0.093	-0.101
Vrg 27	3.0556	0.2210	0.9376	-0.602	-0.533
Vrg 28	3.5556	0.1451	0.6157	-1.085	0.387
Vrg 29	3.8889	0.1962	0.8324	-1.153	1.742
Vrg 30	3.6111	0.2003	0.8498	-1.037	0.323
Vrg 31	3.8889	0.1374	0.5830	-2.020	7.186
Vrg 32	3.7222	0.1772	0.7519	-1.340	1.864
Vrg 33	3.6667	0.1808	0.7670	-1.076	1.071
Vrg 34	4.2222	0.2070	0.8782	-1.069	0.868
Vrg 35	3.6667	0.1980	0.8402	0.074	-0.472

Veranderlike	Gemiddeld	Standaard fout van gemiddeld	Standaard afwyking	Skeefheid: Statistiek	Kurtosis: Statistiek
Vrg 36	3.7778	0.1726	0.7321	-0.629	1.040
Vrg 37	4.3889	0.1432	0.6077	-0.408	-0.513
Vrg 38	4.2222	0.1906	0.8085	-1.203	2.118
Vrg 39	4.2778	0.1086	0.4609	1.085	-0.942
Vrg 40	4.6667	0.1143	0.4851	-0.773	-1.594
Vrg 41	4.0556	0.1271	0.5393	0.73	1.213
Vrg 42	4.0000	0.1980	0.8402	-0.670	0.425
Vrg 43	4.0000	0.1617	0.6860	-1.230	3.958
Vrg 44	4.1111	0.1374	0.5830	0.016	0.413
Vrg 45	2.5556	0.1847	0.7838	1.031	-0.445
Vrg 46	4.3333	0.1617	0.6860	-0.547	-0.584
Vrg 47	3.6111	0.2003	0.8498	-1.037	0.323
Vrg 48	3.7778	0.1524	0.6468	-1.238	2.783

Dit wil voorkom uit die tabel dat die standaard afwyking redelik groot is en die gevolgtrekking wat gemaak word is dat die navorser nie kan veralgemeen met betrekking tot die populasie nie.

Die respons op die 48 vrae was skeef verspreid en daarom is daar van nie-parametriese statistiek gebruik gemaak vir die toetsing van die verskille. In die geval is daar gebruik gemaak van Mann-Whitney se U- toets.

6.3 Bepaling van die toepaslikheid van die items van die voorlopige mentorskapprogram (Lawshe se inhoudsgeldigheid metode)

Tabel 6.2 toon die items in die vraelys aan wat aan die minimum inhoudsgeldigheidsratio van .42 voldoen. (Die uiteensetting van Lawshe (1975) se

metode en rasionaal vir die berekening van die inhoudsgeldigheidsratio, word volledig in paragraaf 5.6.3 bespreek.)

Tabel 6.2 Die berekening van die inhoudsgeldigheid (toepaslikheid) van die items van die konsep-mentorskapmodel.

Item	Ne	N	IGR waarde
1	8	18	-0.11
2	16	18	0.77*
3	13	18	0.44*
4	9	18	0
5	10	18	0.11
6	6	18	-0.33
7	1	18	-0.88
8	16	18	0.77*
9	14	18	0.55*
10	15	18	0.66*
11	15	18	0.66*
12	18	18	0.99*
13	15	18	0.66*
14	11	18	0.22
15	2	18	-0.77
16	0	18	-1
17	8	18	-0.11
18	18	18	0.99*
19	16	18	0.77*
20	17	18	0.88*
21	16	18	0.77*
22	14	18	0.55*

Item	Ne	N	IGR waarde
23	12	18	0.33
24	8	18	-0.11
25	3	18	-0.66
26	13	18	0.44*
27	7	18	-0.22
28	11	18	0.22
29	15	18	0.66*
30	13	18	0.44*
31	16	18	0.77*
32	14	18	0.55*
33	13	18	0.44*
34	15	18	0.66*
35	10	18	0.11
36	13	18	0.44*
37	17	18	0.88*
38	16	18	0.77*
39	18	18	0.99*
40	17	18	0.88*
41	16	18	0.77*
42	14	18	0.55*
43	16	18	0.77*
44	16	18	0.77*
45	3	18	-0.66
46	16	18	0.77*
47	13	18	0.44*
48	14	18	0.55*

* Statistiese beduidend op 5% vlak

Die items in tabel 6.2 word vervolgens bespreek.

Uit tabel 6.2 blyk dit dat statistiese beduidende minimum IGR waardes bereken is vir die volgende items:

6.3.1 Bespreking van betekenisvolle items

Die items wat 'n IGR groter as 0.42 het, soos aangedui in tabel 6.2, word vervolgens bespreek.

- Item 2: Die organisasie moet geleenthede om te leer en te ontwikkel beskikbaar stel wanneer mentorskap ingestel word. Die geleenthede moet ook duidelik aan werknemers gekommunikeer word, sodat hulle wel bewus is van die geleenthede.
- Item 3: Almal in die organisasie behoort deel te neem aan die beplanning van 'n mentorskapprogram.
- Item 8: Die vordering van die protégé moet gereeld aan die organisasie en die protégé gerapporteer word.
- Item 9: Die mentorskapverhouding (tussen die mentor en protégé) is die kern tot sukses van die mentorskapprogram en moet in die bestuur van die program hoë prioriteite geniet.
- Item 10: Die aanwys van 'n geskikte mentor vir elke protégé is belangrik. Moeite moet tydens die keuringsproses gedoen word om te verseker dat die mentor en protégé bymekaar aanpas.
- Item 11 : Indien die mentor oor die nodige tyd beskik is daar geen rede waarom hy nie vir meer as een werknemer as mentor kan optree nie. Die proteges sal

heel moontlik in dieselfde veld werksaam wees, en daarom sal dit dan vir die mentor moontlik wees om meer as een te mentor. Die terugvoersessie sal egter op 'n een-tot-een basis en gereeld plaasvind.

- Item 12: Elke organisasie moet 'n formele program in plek hê waartydens geskikte mentors geïdentifiseer kan word.
- Item 13: Mentors en proteges moet baie gereeld (so dikwels as moontlik) met mekaar kommunikeer. Geleentheid moet dus hiervoor geskep word.
- Item 18: Die mentorskapprogram moet die missie en visie van die organisasie bevorder deur direk daarby aan te sluit. In organisasies waar dit nie doelgerig so bestuur word nie, verloor die mentorskapprogram van sy waarde.
- Item 19: Die beginsels van goeie spanwerk moet tydens die mentorskapprogram vasgelê word. Indien werknemers kan saam werk in 'n spanverband is dit vir hulle makliker om die take te verrig. Die protégé moet by die mentor leer dat spanwerk tot sy voordeel is.
- Item 20: Inligting moet effektief tussen die mentor en protege oorgedra/gekommunikeer word. Dit raak toenemend nodig dat die mentor en protégé nie moet wag tot hulle kontak-afspraak voor inligting geruil word nie. Moderne kommunikasiemetodes, soos die e-pos moet benut word. Verder gebeur dit ook soms dat die twee partye baie “gesels”, maar daar word nie veel inligting gedeel nie.
- Item 21: Effektiewe mentorskap, kan die produktiwiteit verbeter en dit moet tydens die bedryf van die program gekommunikeer word. Indien die mentor by die voorafgestelde doelwitte bly en dus streef om die organisasie se toekoms

rigting te ondersteun, sal die protégé in dieselfde rigting werk en dus bydra tot die produktiwiteit van die organisasie.

- Item 22: Mentorskap dra op die langtermyn by tot die bevordering van werknemer vaardighede en dit motiveer die werknemers meer sodat hulle meer wil bydra tot die sukses van die organisasie. Verbetering van vaardighede en die motivering van werknemers is dus verdere aanwendingsmoontlikhede van mentorskap.
- Item 26: Mentorskap kan aangewend word om die individuele aanpassing van werknemers by die vinnig-veranderde werksomgewing te bevorder. Die werksomgewing verander so vinnig en dit word van die werknemers verwag om ten alle tye by te bly met die veranderings. Die mentorskapprogram skep 'n beskermende omgewing waarbinne die protégé ondersteuning gebied word om by al die veranderinge aan te pas.
- Item 29: Die mentorskapprogram moet as 'n aanpasbare proses bedryf word. Die mentorskapprogram is nie in steen geskryf nie. Dit moet ook kan aanpas by die veranderde werksomgewing en veranderde behoeftes van die protégé.
- Item 30: Die mentorskapproses moet dus bydra tot die skep van 'n informele atmosfeer in die organisasie. Alhoewel die mentorskapprogram 'n formele plek in die organisasie moet inneem, is dit nie daar om op formele basis af te forseer nie, maar op 'n informele wyse beoefen te word. Die doel is nie om 'n formele atmosfeer te skep nie, maar eerder 'n informele een.
- Item 31: Die program wat deur die mentor en protégé opgestel word, moet direk gekoppel wees aan sy (protégé) daaglikse take wat uitgevoer moet word. Dit vergemaklik die aanpassings proses vir die protégé, en dra by tot die organisasie se produktiwiteit.

- Item 32: Die hoofdoel van die mentorskapprogram is om aan die (individuele) behoeftes te voldoen. Die program moet so ontwikkel wees dat dit by elke individuele behoeftes aanpas.
- Item 33 : Mentorskap moet gebruik word as 'n medium om loopbaanontwikkeling en –vordering te bevorder. Die mentorskapprogram kan so ontwikkel word, dat daar gereeld op kursusse en of formele opleiding gegaan word. Die opleiding is dan tot bevordering van die individuele loopbaan geleentheid.
- Item 34: Die persoonlike opleiding en ontwikkeling van die werknemer moet doelgerig gekoppel word aan sy mentorskap. 'n Ander aspek wat deur mentorskap aangespreek word, is persoonlike ontwikkeling. Die persoonlike ontwikkeling is direk gekoppel aan die loopbaanontwikkeling. Die doelwitte vir die protégé moet dus albei aanspreek.
- Item 36: In die mentorskap verhouding moet 'n klimaat van vertroue en aanvaarding geskep word. Reëls en regulasies moet op die agtergrond bly. Dit is belangrik dat die mentor op 'n vertrouens basis met die protegee in verhouding gaan. Die protégé moet nie dink dat hy slegs aan reëls en regulasie moet gehoor gee nie. Hy moet voel dat die mentor hom vertrou en aanvaar vir dit wat hy is.
- Item 37: In die mentor-verhouding is eerlikheid en integriteit sleutel elemente. Die mentor moet ten alle tye eerlik wees ten opsigte van sy optrede in die organisasie, asook tydens die terugvoer sessies aan die protégé. Die mentor se integriteit word ten alle tye beproef, die protégé maak staat op die mentor se eerlikheid en integriteit.

- Item 38: Die doelwitte wat tydens die opstel van die mentorskapprogram saam met die protégé opgestel word, moet aan 'n hoë standaard voldoen. Die doelwitte moet realisties wees, maar nie so maklik bereikbaar nie. Die protégé moet leer om te streef na hoë standaarde.
- Item 39 : Die mentor moet ten alle tye op hoogte wees van die strategiese doelwitte van die organisasie. Deur op hoogte te wees met die strategiese doelwitte kan die mentor die program so rig om by dit aan te pas.
- Item 40: Die mentor moet ingelig wees oor die dag-tot-dag wyse waarop die organisasie bedryf word teen einde die protégé se belange effektief te kan bevorder.
- Item 41: Die mentor moet 'n omgewing skep waar die protégé met verskillende metodes en idees kan eksperimenteer. Die mentor bied aan die protégé die geleentheid in 'n beskermende omgewing te kan leer.
- Item 42: Dit is noodsaaklik dat die persone wat gekies word om as mentors op te tree hoë persoonlike asook professionele standaarde handhaaf. Dit is seker waar in meeste gevalle dat werknemers moet respek hê vir die persoon wat optree as sy mentor. Daar is geen manier dat die protégé respek sal openbaar teenoor sy mentor indien die mentor nie 'n voorbeeld stel nie.
- Item 43: Die mentor moet baie sterk belangstelling toon in sy protégé se ontwikkeling en vordering. Die protégé moet voel dat die mentor belangstel in sy wel en weë. Die tipe betrokkenheid van die mentor gee aan die protege die vertroue om effektief tot die organisasie toe te tree.
- Item 44 :Dit is baie belangrik dat die mentor op die doel van sekere prosedures binne in die organisasie moet fokus, voordat dit verduidelik word.

- Item 46 :Een van die mees belangrikste doelwitte van ‘n mentorskapprogram is dat die mentor die protege moet leer om te dink (onafhanklike menings te vorm).
- Item 47:Die aandag moet slegs by die protege en sy vordering wees tydens ‘n terugvoer sessie. Die mentor moet geen onderbrekings toelaat nie. Die protégé moet weet dat hy belangrik genoeg geag word dat die mentor al sy aandag aan hom gee.
- Item 48: Die mentor moet die standpunte en bydraes van die protégé hoog ag en self oordra aan sy portuurgroep wanneer die geleentheid hom voordoen.

In die voorafgaande bespreking is die items bespreek wat in ‘n finale mentorskapprogram ingesluit moet word.

6.3.2 Bespreking van items met statistiese onbeduidende IGR-waardes.

Vir die volgende items is nie beduidende IGR waardes bereken.

- Item 1: Werknemers ontvang nie gelykwaardige erkenning in die werksomgewing nie.
Bespreking: Hierdie bevinding dat gelykwaardige erkenning nie noodsaaklik is nie mag moontlik toegeskryf word aan die redelike vae formulering van die item.
- Item 4: Bestuurders/toesighouers is paternalisties in hulle mentorskapverhouding.
Bespreking: Die IGR-waardes is waarskynlik onbeduidend omdat die beoordelaars nie wil veralgemeen deur alle bestuurders en toesighouers oor dieselfde kam te wil skeer nie. Die bevinding dat toesighouers nie paternalisties

is in hulle mentorskapverhouding nie, strook nie met die waarnemings wat dikwels in organisasies in hierdie verband gemaak word nie.

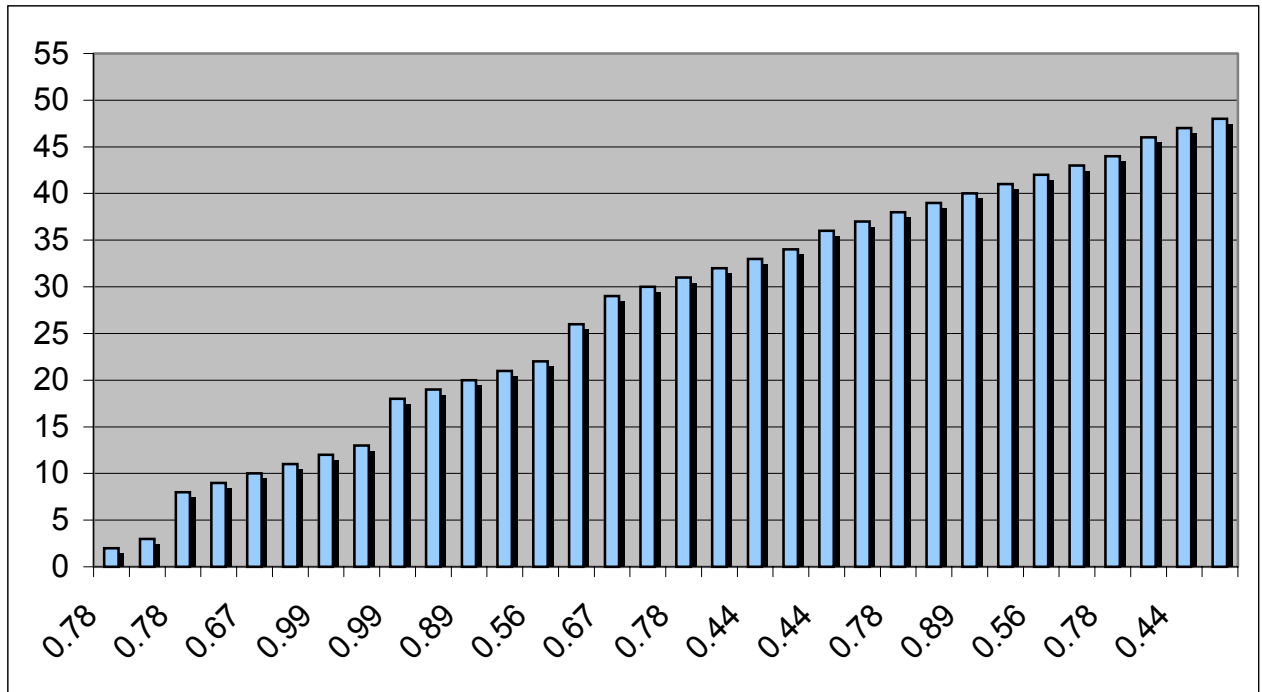
- Item 5: Bestuurders begroot voldoende vir die mentorskap van swart werknemers.
Bespreking: Hierdie bevinding mag moontlik toegeskryf word aan die feit dat daar in elk geval nie vir mentorskap in die algemeen begroot word nie, en dat dit nie noodwendig aan die spesifieke kultuur groep gekoppel kan word nie.
- Item 6: Die aanstelling van swart mense as mentors, is slegs 'n manier om die organisasie se beeld na buite te verbeter.
Bespreking: Die beoordelaars het nie saam gestem met die bogenoemde stelling nie. Organisasies stel swart werknemers aan in die rol van mentor om te poog om die gaping tussen die kulture te probeer oorbrug en nie om net 'n front voor te hou nie. Die kundigheid word dan ook op verskillende manier oorgedra aan die protégé.
- Item 7: Deur swart werknemers te weerhou om in sekere poste aangestel te word, word hulle nie in die mentorskapprogram ingesluit nie.
Bespreking: Hierdie bevinding mag moontlik toegeskryf word aan die feit dat dit in die meerderheid van die organisasies nie die geval is nie. Die bevindinge strook dalk nie met die algemene tendens in die organisasie omgewing nie.
- Item 14: 'n Mentor moet ekstra vergoeding/erkenning ontvang vir sy dienste as mentor.
Bespreking: Die is een aspek wat die navorser gevoel wel beduidend sou toets. Die algemene bevinding was egter dat die beoordeelaars dit nie nodig ag om ekstra vergoeding te ontvang nie. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat hulle nie omgee om die nodige inligting met hulle proteges te deel nie, wat

dan sodoende hulle taak kan verlig, deurdat hulle die nodige vaadighede vir die protégé aan leer.

- Item 15: Die mentor en protégé moet afkomstig wees van dieselfde kultuur.
Bespreking: Die bevinding dat die mentor en protege nie van dieselfde kultuur hoef te wees nie, is ook interessant. Dit is moontlik dat die beoordelaars slegs die stelling evalueer op grond van die kultuur, en nie beseef dat dit dalk kommunikasie- of ander probleme kan veroorsaak nie.
- Item 16: Mentorskap neem die geleentheid om te leer deur foute te maak weg van die protégé.
Bespreking: Hierdie bevinding mag moontlik toegeskryf word aan die feit dat die mentorskap in 'n sekere sin 'n beskermde omgewing verskaf vir die protégé, maar dit neem nie die geleentheid weg om deur foute te leer nie. Die mentorskapprogram moet so gestruktureerd wees dat dit wel geleentheid skep vir die protégé om op sy eie te leer en te werk.
- Item 35: Die mentorskapverhouding verteenwoordig eerder onafhanklikheid as bestuur en beheer deur die mentor.
Bespreking: Hierdie bevinding mag moontlik toegeskryf word aan die feit dat die vraag nie heeltemal reg geïnterpreteer is nie, of dit kan wees dat die mentors voel hulle moet te veel beheer en toesig oor die protégé uitoefen, bloot omdat hulle nog nie geleer het om onafhanklik te funksioneer nie.
- Item 45: Die mentor moet alles oorvereenvoudig wanneer daar iets aan die protégé verduidelik word.
Bespreking: Die mentors beseef dat hulle met gekwalifiseerde of opgeleide werknemers werk en dat hulle definitief die vermoë het om konsepte vinnig te snap. Die protégés behoort ook te vra as hulle iets nie verstaan nie.

Grafiek 6.1 dui die IGR waardes groter as 0.42 aan.

Grafiek 6.1 : IGR-waardes groter as 0.42



6.4 Oop-einde vrae

Die navorser het besluit om van oop vrae wat herhaaldelik voorkom gebruik te maak sodat al die aspekte wat as belangrik beskou word deur die respondente, genoteer kan word.

Uit die 18 vraelyste wat terug ontvang is, het slegs 13 respondente die oop-einde vrae voltooi.

Die aspekte wat as belangrik beskou is deur die respondente word in tabel 6.3 weergegee.

Tabel 6.3: Die uiteensetting van die terugvoer op die oop-einde vrae:

Kategorie	Faktore wat herhaaldelik voorgekom het
6.3.1 Effektiviteit van 'n mentorskapprogram	<ul style="list-style-type: none"> • Die bereidwilligheid van 'n mentor om betrokke te wees by die mentorskap proses. • Voortdurende interaksie en kommunikasie tussen mentor en protégé. • Die mentor moet oor die nodige kennis beskik om op te tree as 'n mentor. • Daar moet wedersydse vertroue bestaan tussen mentor en protégé. • Die mentor moet vasberade wees om betrokke te wees by die proses. • Daar moet op 'n gereelde basis gestruktureerde terugvoer wees aan die protégé. • Die meeste respondente het aangedui dat erkenning ook 'n belangrike rol speel in die sukses van 'n mentorskap proses.
6.3.2 Mentor se sukses	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van die organisasie se doelwitte asook kennis oor mentorskap. • Die mentor moet oor die nodige tyd beskik en nie deur sy werkslading belemmer word om nie tyd beskikbaar te he vir sy protégé nie. • Goeie kommunikasie vaardighede. • Die mentor moet ten alle tye eerlik wees. • Die mentor moet vertroue inboesem by die protégé, asook vertroue hê in die protégé. • Die mentor moet 'n sekere mate van geduld openbaar.

	<p>openbaar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die mentor moet oop wees vir voorstelle deur die protégé en moet bereid wees om aanpasbaar te wees.
6.3.3 Protege se sukses	<ul style="list-style-type: none"> • Die vermoë om te kan luister • Moet die behoefte hê om te wil leer. • Die protégé moet verantwoordelikheid aanvaar vir dit wat hy moet leer. • Die bereidwilligheid om hard te werk. • Die protégé moet realistiese doelwitte vir homself kan stel. • Deursettings vermoë. • Die behoefte om suksesvol te wees. • Die bereidwilligheid om die mentorskap verhouding te maak werk.
6.3.4 Implementering	<ul style="list-style-type: none"> • Tydens die implementering van die mentorskap proses is 'n duidelike plan nodig vir die suksesvolle implementering van die proses. • Die sleutel doelwitte moet duidelik wees. • Daar moet terugvoer op 'n gereelde basis plaas vind oor die vordering van die implementering proses. • Die aanvaarding van die mentorskapprogram deur die organisasie is baie belangrik. • Daar moet 'n stelsel in plek wees wat die doelwitte kan meet. • Volgehoue kommunikasie. <p>Die proses moet ook aan bestuur se verwagtinge voldoen.</p>

6.3.5 Mentor-Protégé verhouding	<ul style="list-style-type: none">• Volwassenheid van beide partye.• Die geleentheid moet geskep word asook die bereidwilligheid om risikos te neem.• Wedersydse respek.• Bestuur van verandering moet geïmplementeer word.• Gereelde konstruktiewe terugvoer.• Duidelik gedefinieerde doelwitte wat in die verhouding bereik moet word.• 'n Oop kommunikasie kanaal moet altyd beskikbaar wees
---------------------------------	---

6.5 Vergelyking van twee groepe se ranggemiddelde ten opsigte van die items van die konsep-mentorskapprogram

Ten einde vas te stel of twee groepe van die beoordelaarsgroep van mekaar verskil ten opsigte van hulle beoordeling van die items van die konsep mentorskapmodel, is die Mann-Whitney-U toets toegepas.

6.5.1 Die moderende invloed van ouderdom op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.

In tabel 6.4 word die respons per item van die respondente se ouderdom weergegee.

Daar is twee groepe naamlik tussen 25 en 35 asook ouer as 35

Die beduidenheid op die 5%-vlak word met 'n asterisk aangedui.

Tabel 6.4 'n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee ouderdomsgroepe se beoordelings van die konsepmentorskap items

Veranderlike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 1	38.500	0.897
Vrg 2	27.500	0.274
Vrg 3	38.500	0.897
Vrg 4	40.000	1.000
Vrg 5	29.500	0.360
Vrg 6	36.000	0.762
Vrg 7	39.500	0.965
Vrg 8	37.500	0.829
Vrg 9	33.000	0.573
Vrg 10	35.500	0.696
Vrg 11	37.000	0.829
Vrg 12	38.000	0.897
Vrg 13	34.500	0.633
Vrg 14	35.000	0.696
Vrg 15	22.500	0.122
Vrg 16	35.000	0.696
Vrg 17	30.000	0.408
Vrg 18	38.000	0.897
Vrg 19	40.000	1.000
Vrg 20	34.000	0.633
Vrg 21	38.000	0.897
Vrg 22	33.000	0.573
Vrg 23	37.500	0.829
Vrg 24	40.000	1.000
Vrg 25	39.500	0.965

Veranderlike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 26	21.500	0.101
Vrg 27	16.000	0.034*
Vrg 28	37.500	0.829
Vrg 29	39.500	0.965
Vrg 30	27.000	0.274
Vrg 31	36.000	0.762
Vrg 32	28.000	0.315
Vrg 33	34.000	0.633
Vrg 34	36.500	0.762
Vrg 35	33.000	0.573
Vrg 36	37.000	0.829
Vrg 37	32.500	0.515
Vrg 38	39.000	0.965
Vrg 39	38.000	0.897
Vrg 40	28.000	0.315
Vrg 41	28.500	0.315
Vrg 42	30.000	0.408
Vrg 43	28.000	0.315
Vrg 44	33.000	0.573
Vrg 45	23.000	0.146
Vrg 46	32.000	0.515
Vrg 47	27.500	0.274
Vrg 48	39.000	0.965

6.5.1.1 Beduidende verskille tussen die ouderdomsgroepe

Uit tabel 6.4 is daar 'n beduidende verskil aangeteken tussen die twee groepe op die volgende vraag:

- Item 27

Die vraag by item 27 was: “Mentoring contributes to a more cost effective way of recruiting.

Uit tabel 6.4 is ‘n beduidenheidskoeffisiënt van 0.034 bereken vir die item. Die statisties beduidende verskil op die 5%-vlak is ‘n aanduiding dat die verskillende ouderdoms groepe verskil wat hulle beoordeling van die vraag betref dat die mentorskap in die organisasie nie altyd tot ‘n meer koste effektiewe manier by dra om werknemers te werf nie. Die berekende rekenkundige gemiddeld vir item 27 vir die totale groep van 3.05 versterk die bevinding.

6.5.2 Die moderende invloed wat die hoogste kwalifikasie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.

In tabel 6.5 word die U-toets resultate van die hoogste kwalifikasie weergegee. Die kategoriee is Universiteits grade (voor- of nagraads) en ander kwalifikasies.

Tabel 6.5 ’n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee hoogste kwalifikasiegroepe se beoordelings van die konsepmentorskap items

Veranderlike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 1	20.000	0.083
Vrg 2	35.500	0.696
Vrg 3	21.500	0.101
Vrg 4	36.000	0.762
Vrg 5	29.500	0.360
Vrg 6	23.500	0.146

Veranderlike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 7	26.000	0.237
Vrg 8	36.500	0.762
Vrg 9	28.000	0.315
Vrg 10	31.000	0.460
Vrg 11	37.000	0.829
Vrg 12	33.000	0.573
Vrg 13	34.500	0.633
Vrg 14	22.500	0.122
Vrg 15	31.500	0.460
Vrg 16	28.000	0.315
Vrg 17	17.000	0.043*
Vrg 18	38.000	0.897
Vrg 19	40.000	1.000
Vrg 20	32.500	0.515
Vrg 21	33.000	0.573
Vrg 22	19.000	0.068
Vrg 23	37.500	0.829
Vrg 24	31.000	0.460
Vrg 25	39.000	0.965
Vrg 26	36.000	0.762
Vrg 27	34.000	0.633
Vrg 28	29.000	0.360
Vrg 29	32.500	0.515
Vrg 30	32.500	0.515
Vrg 31	36.000	0.762
Vrg 32	35.000	0.696
Vrg 33	21.000	0.101
Vrg 34	39.000	0.965

Verandelike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 35	28.000	0.315
Vrg 36	18.500	0.055*
Vrg 37	32.500	0.515
Vrg 38	30.000	0.408
Vrg 39	38.000	0.897
Vrg 40	34.000	0.633
Vrg 41	36.500	0.762
Vrg 42	37.000	0.829
Vrg 43	36.000	0.762
Vrg 44	26.000	0.237
Vrg 45	38.500	0.897
Vrg 46	40.000	1.000
Vrg 47	38.000	0.897
Vrg 48	33.000	0.573

Uit tabel 6.5 verskil die twee groepe betekenisvol onderskeidelik by vrae 17 en 36.

Vraag 17:

“Employees with leadership potential always meets company’s expectations”

Die Universiteits-grade groep verskil betekenisvol van die ander kwalifikasie groep. Die rekenkundige gemiddeld van 3.111, soos bereken in tabel 5.15 , toon verder dat die respondente egter onseker is of werknemers met leierskap potensiaal altyd aan die organisasie se verwagtinge voldoen.

Vraag 36:

“ The mentoring relationship reflects the independancy of the protege, rather than managing and control by the mentor.”

Die Universiteits-grade groep verskil betekenisvol van die ander groep waar die mentorskap verhouding eerder as onafhanklik beskou word as 'n mate van kontrole en beheer.

6.5.3 Die moderende invloed wat die instansie waar die kwalifikasie bereik is op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.

In tabel 6.6 word die U-toets resultate van beoordelaars wat hulle kwalifikasie by 'n Universiteit verwerf het en die by 'n ander instansie aangebied.

Tabel 6.6 'n Vergelyking van die ranggemiddeldes van twee instansie-groepe se beoordelings van die konsepmentorskap items

Veranderlike	U-waardes	Betekenisvlak
Vrg 1	33.000	0.573
Vrg 2	35.500	0.696
Vrg 3	28.000	0.315
Vrg 4	25.000	0.203
Vrg 5	39.000	0.965
Vrg 6	23.500	0.146
Vrg 7	20.000	0.083
Vrg 8	28.500	0.315
Vrg 9	35.000	0.696
Vrg 10	31.000	0.460
Vrg 11	28.500	0.315
Vrg 12	24.000	0.173
Vrg 13	34.500	0.633
Vrg 14	28.000	0.315

Veranderlike	U-waardes	Betekenisvlak
Vrg 15	31.500	0.460
Vrg 16	28.000	0.315
Vrg 17	17.000	0.043*
Vrg 18	33.000	0.573
Vrg 19	32.000	0.515
Vrg 20	39.000	0.965
Vrg 21	38.000	0.897
Vrg 22	26.500	0.237
Vrg 23	37.500	0.829
Vrg 24	31.000	0.460
Vrg 25	39.000	0.965
Vrg 26	28.000	0.315
Vrg 27	34.500	0.633
Vrg 28	37.500	0.829
Vrg 29	32.500	0.515
Vrg 30	32.500	0.515
Vrg 31	28.000	0.315
Vrg 32	35.000	0.696
Vrg 33	21.000	0.101
Vrg 34	39.000	0.965
Vrg 35	23.000	0.146
Vrg 36	25.000	0.203
Vrg 37	32.500	0.515
Vrg 38	30.000	0.408
Vrg 39	29.000	0.360
Vrg 40	34.000	0.633
Vrg 41	35.500	0.696
Vrg 42	30.000	0.408

Veranderlike	U-waarde	Betekenisvlak
Vrg 43	36.000	0.762
Vrg 44	34.000	0.633
Vrg 45	38.500	0.897
Vrg 46	40.000	1.000
Vrg 47	38.000	0.897
Vrg 48	33.000	0.573

Volgens tabel 6.6 is daar betekenisvolle verskil tussen die twee groepe by vraag 17.

Vraag 17

“Employees with leadership potential always meet company’s expectations.”

Die twee groepe in die kategorie is Universiteite en Tegnikonse. Die berekende gemiddeld vir die totale groep is 3.111 wat dan ook aantoon dat die respondente nie noodwendig glo dat werknemers met ‘n goeie leierskap potensiaal altyd suksesvol is ten opsigte van die organisasie se verwagtinge nie.

6.5.4 Die moderende invloed wat die jare diens by huidige organisasie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.

Geen betekenisvolle verskil word aangetoon tussen die twee groepe met betrekking tot die jare diens in die organisasie nie. Die twee groepe is ingedeel as 0 tot 10 en die wat meer as 10 jaar diens het.

6.5.5 Die moderende invloed wat die jare diens in huidige posisie op die beoordelingspaneel se beoordelings van die items van die konsep mentorskapprogram.

Geen betekenisvolle verskille is aangedui tussen die twee groepe nie. Die twee kategorieë wat gebruik is om die vergelyking te maak was die beoordeelaars wat tussen 0-4 jaar in die huidige posisie is en die wat vir meer as 4 jaar in hulle huidige posisie is.

6.6 Samevatting

Die resultate van die beoordelings van die paneel van spesialiste, is verwerk en in die hoofstuk aangebied. Ander statistiese verwerkings (beskrywende statistiek, Mann-Whitney-U toets) is ook uitgevoer en die resultate is aangedui.

Ten opsigte van die biografiese (agtergrond) is dit interessant om waar te neem dat alhoewel die meeste van die respondente Afrikaans sprekend is, hulle bestuur se taalvoorkeur asook taal gebruik Engels is.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

7.1 Inleiding

Om 'n effektiewe mentorskapprogram te implementeer in die organisasie is dit nodig om sekere tekortkominge van huidige mentorskapprogramme aan te spreek. Die doel van hierdie studie was om sekere van die tekortkominge te identifiseer asook om aanbevelings aan organisasies te maak ten opsigte van die tekortkominge.

In hoofstuk ses is al die relevante en beduidende statistiese resultate weergegee en bespreek. In hierdie hoofstuk sal die resultate saamgevat en gevolgtrekkings bespreek word. Laastens sal daar 'n paar algemene aanbevelings gemaak word.

7.2 'n Generiese model (riglyne) vir die implementering van 'n mentorskapproses in die organisasie

Die volgende riglyne of model is na aanleiding van die resultate van die navorsing in hoofstuk 6 aangebied, saamgestel:

7.2.1 Riglyne vir die strukturering van die mentorskapprogram.

- Die organisasie het 'n sekere verantwoordelikheid om 'n formele program in plek te hê wat vroegtydig geskikte persone kan identifiseer om as mentors op te tree.
- Die organisasie moet waar prakties moontlik aan die mentor die geleentheid bied om meer as een protégé te hê.

- Die mentorskapprogram moet so gestruktureerd wees dat dit maklik by die veranderde werksomgewing kan aanpas.
- Die mentorskapprogram moet op die organisasie se strategiese doelwitte, missie en visie gerig wees.
- Die doelwitte moet aan die protégé se daaglikse take gekoppel wees. Sodoende dra dit ook by tot die produktiwiteit van die organisasie.
- Die doel van die mentorskapprogram moet ook wees dat die protégé oor voldoende kennis en vertroue beskik om op sy eie te funksioneer.
- Alle geleenthede in die werksomgewing moet aan die protégé gekommunikeer word.
- Dit is ter alle tye nodig vir konstruktiewe terugvoer aan die protégé. Die protégé moet weet hoe hy vorder.
- Die mentor moet akkurate inligting aan die protegee weergee. Die mentor moet dus seker maak dat die protégé hom reg verstaan.
- Die protégé moet belangrik wees. Die mentor moet byvoorbeeld geen onderbrekings tydens die terugvoer sessie toelaat nie.

7.2.2 Riglyne vir die eienskappe van die mentor.

- Die mentor moet vertroue by die protegee inboesem.
- 'n Hoë mate van integriteit en eerlikheid word van die mentor vereis.
- Kommunikasie in die mentorskapverhouding is baie belangrik. Die mentor moet gemaklik en effektief kan kommunikeer.
- Die mentor moet ter alle tye hoë persoonlike en professionele standaarde handhaaf.

7.2.3 Riglyne vir die mentor-protégé verhouding.

- Tydens die mentorskapprogram moet die mentor sowel as die protégé betrokke wees by die opstel van die doelwitte vir die protégé. Gesamentlike mikpunte moet gestel word.
- Die mentor en protégé moet mekaar goed aanvul.
- Die mentor sal bepaal of die mentorskapverhouding formeel of informeel is. Dit word aanbeveel dat die verhouding so informeel as moontlik gehou moet word. 'n Verhouding waar die mentor beheer en kontrole oor die protégé uitoefen, moet ten sterkste vermy word.
- Die verhouding moet spanwerk kweek en bevorder. Spanwerk is 'n aspek wat sterk ondersteun word deur organisasies wat glo in 'n deelnemende bestuurstyl. Dit berei die protégé voor vir die verwagtings binne die organisasie.
- Die mentor moet werklik belangstel in die protegee se vordering.

7.2.4 Die waarde van mentorskap vir persoonlike- en professionele ontwikkeling

- Die mentorskapverhouding bevorder spanwerk, maar dit dra ook by tot die persoonlike ontwikkeling van die protégé.
- Mentorskap bevorder die werknemer se vaardighede en dit hou hulle gemotiveerd.
- Die protégé word aangespoor en geleer om hoë standaarde na te streef.

7.2.5 Algemene afleidings

Indien die aspek van diversiteit aangespreek word met die klem op taal, kan die aanname gemaak word dat meeste werknemers in 'n omgewing werk waar hulle direkte toesighouers van 'n ander taal-afkoms is.

Die taal opsigself kan beskou word as 'n struikelblok vir 'n effektiewe mentorskap program. Taal kan in sekere gevalle ook gekoppel word aan 'n kultuur-groep.

Die aspekte wat in die oop vrae aangespreek is, is hier direk van toepassing. Kommunikasie is 'n belangrike sleutel tot sukses in die mentorskapproses. Die feit dat Engels as tweede taal gepraat word, kan veroorsaak dat dit die Afrikaanse werknemer onbewustelik verhinder om ag te slaan op die advies wat die mentor gee. Die omgekeerde is ook waar, waar die protégé Engels is en die mentor Afrikaans.

7.3 Aanbevelings

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat daar baie aspekte is wat van belang is vir die implementering en aanwending van 'n mentorskapprogram.

Daar is verskeie aspekte uit die navorsing waargeneem. Indien die studie weer op 'n latere stadium uitgevoer word, moet die volgende punte in ag geneem word:

- Indien die navorser die vraelys, een tot een kon voltooi, is daar definitief aspekte wat meer duidelik na vore sou kom. Dit is moontlik dat al die beoordeelaars nie al die vrae in konteks verstaan het nie.

- Die beoordelaars het ook aangedui dat die oop-einde vrae nie die beoordelaars moet forseer om 'n sekere hoeveelheid aspekte te noem nie. Hulle het aangedui dat hulle begin “kreatief” raak om voorbeelde uit te dink.
- Die vraelys se biografiese vraag oor kwalifikasie verwerf en instansie waar kwalifikasie verwerf is, korreleer met mekaar. Een van die vrae kan dus verwyder word uit die vraelys.
- Die navorser kan poog om die aantal vroulike en ook die aantal swart respondente te verhoog.
- Die ondersoek behoort herhaal te word om meer organisasies in te sluit, nadat die vraelys aangepas en opgegradeer is.

BIBLIOGRAFIE

1. Alleman, R.J. (1982). Investigation of some multiple input/output frequency response function experimental model analysis techniques. Ann Arbor.
2. Anderson, J.A. (1993). Thinking about Diversity. Training and Development, April, pp59-60.
3. Beasley, M.A. (1996) Keys to managing diversity. FM, July, p 36.
4. Bell, C. R. (1994). Managers as Mentors. San Fransico: Berrett-Koehler Publishers
5. Bell, C.R. (1998) Managers as Mentors: building partnership for learning. San Fransisco: Berrett-Koehler.
6. Berlew, D & Hall, D.T (1996). Administrative Science Quarterly. The socialization of managers: effect of expectations on performance. Vol 11: 207-223.
7. Billing-Harris,L. (1998). The Diversity Advantage. Oakhill Press, Greensboro, North Carolina.
8. Blank, R. (2000). From the outside in: seven strategies for success when you're not a member of the dominant group in your workplace. New York AMACOM.
9. Christensen, L. B. (1994). Experimental Methodology. Sixth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
10. Clutterbuck, D. (1999). Mentoring executives and directors. Oxford, Boston Butterworth-Heinemann.
11. Coakes & Steed. (1996). SPSS for Windows: Analysis without anguish. Jacaranda Wiley Ltd.
12. Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organisational effectiveness. Academy og Management Executive, Vol 5, No. 3, p.45-56.
13. Daniel, R. (1994). Diversity: it's good for business. Human Resource Management, Mei 1994, p.14-17.

14. De Beer, H. (1997). The paradigms for the development of historically disadvantaged employees. Universiteit van Pretoria.
15. De la Rey, R.P (1978). Statistiese Metodes in Sielkundige Navorsing. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
16. Dobbs, M.F. (1996) Public Personnel Management Managing Diversity: Lessons form the private sector. Vol 23, no 3, pp351-365.
17. Dooley, D. (1984). Social Research Methods. Prentice-Hall, New Jersey.
18. Evans, D.S & Oh, M.Y. (1996). Characteristics of a good diversity plan. HR Magazine, June, pp 130-134.
19. Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C. (1993). Diversity in the workplace: The human resource management challenges. Human Resource Planning, Vol 16, nr.1, p.41-51.
20. Global Business Solutions (2001). Black employees don't last long-study. Star, 22 May 2001.
21. Guy, R.F. (1987). Social Research methods: Puzzles and Solutions. Boston: Allyn & Bacon.
22. Haight, G. (1990). Managing diversity. Learning the to integrate the workforce is of strategic importance to South African Managers. Across the Board, March, pp 22-29.
23. Hall, D.T. & Parker, V. A. (1993). The role of workplace flexibility in managing diversity. Ongepubliseerde Verhandeling, 1993.
24. Handleiding: Die skryf van 'n skripsie. (2000). Pretoria: Universiteit van Pretoria. (Handleiding aan nagraadse studente in die Fakulteit Ekonomies en Bestuurswetenskappe, Menslike Hulpbron Departement).
25. Harris, A.W & Myers, S.G (1996). Tools for Valuing Diversity. Richard Chang Associates, United States of America.
26. Harris, P.R & Moran, R.T (1989). Managing cultural differences. Gulf publishing company, Houston.
27. Hayes, R.D & Hollman, K.W. (1996) Managing Diversity: accounting firms and female employees. The CPA Journal, May, pp36-39.

28. Human, L. (1995). Multiculturalism and Managing diversity: are they the same. Human Resource Management, May 1995, p 8-10.
29. Human, L. (1996). Nuwe uitdagings vir bestuur van mense. Finansies en Tegniek, 28 Februarie, p53.
30. Jacobs, C.D., Haasbroek, J.B. en Theron, S.W. (1992). Effektiewe navorsing. Universiteit van Pretoria.
31. Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psychology, 28, 563-575.
32. Lawson, K. (1996). Improving Workplace Performance Through Coaching. United States of America: AMI Publishing.
33. Lewis, G. (1996) The Mentoring Manager: Strategies for fostering talent and spreading knowledge. Pitman Publishing, London.
34. Liff, S. & Wajcman, J. (1996). Sameness and differences revisited: which way forward for equal opportunity initiatives? Journal of Management Studies 33:1, January, pp 79-93.
35. McEnery, J.M.N (1983). Factors and processes in developing subordinates: a description of the role and results of mentoring in a health care organisation. Ann Arbor: University microfilm international.
36. Morrison, A. (1992). Developing diversity in Organisations. Business Quarterly, Volume 57, Summer 1992, pp 42-45.
37. Murray, M. (1991). Beyond the Myths & Magic of Mentoring. San Fransico, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
38. Norris, B. (1996). Manage Diversity or sink. People Dynamics, volume 14, no 6, pp 35-39.
39. Odendaal, F.F. (Hoof redakteur) (1979) Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. Perskor Boekdrukkery, Doornfontein.
40. Petersen, R. J (1998). Die Bestuur van 'n Diverse Werksmag in die Israelse Besigheidsomgewing en die moontlikheid van Paralelle Toepassing vir Suid-Afrika, (ongepubliseerde D Comm verhandeling aan die Universiteit van Pretoria).

41. Roche, G.R. (1979). Harvard Business review :Much Ado about Mentors., Jan/Feb (14-16).
42. Shea, G. F (1992). Mentoring. Crisp publication.
43. Steynberg., H.P (1998). Die invloed van Selfbestuurgroepe op die effektiewe Bestuur van Diversiteit. (ongepubliseerde M Comm verhandeling aan die Universiteit van Pretoria).
44. Thomas, A & Robertshaw, D. (1999). Achieving employment equity: a guide to effective strategies: developing the fabric of organisations. Randburg: Knowledge Resources.
45. Thomas, D.A. & Eley, R.J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for Managing diversity. Harvard Business Review. Sept- Okt, pp 79-85.
46. Thomas, R.R jr (1996). Redefining diversity. Managing Diversity. USA, Atlanta: Amacow.
47. Weinstein, E. (1998). Mentoring for Success. United States of America: AMI Publishing.
48. Wiesner, M.S. (1991). Kwaliteit van werkslewe: 'n paradigmatische ontwikkeling in die bedryfsielkunde en die praktiese implikasie daarvan vir die personeelpraktyk. Dcom Verhandeling: Universiteit van Pretoria.
49. Wingrove, T (1995). Affimative Action a "how to" guide for managers. Knowledge Resources (Pty) Ltd, Pretoria

AANHANGSEL A:

Vraelys

[VRAELYS NIE BESKIKBAAR NIE]