

Dosente se belewing van die veranderingsproses aan 'n tersiêre onderwysinrigting

O.F. Schutte en G.M. Steyn*

Fakulteit Opvoedkunde, Universiteit van Suid-Afrika, Posbus 392, Unisa, 0003 Suid-Afrika

Lecturers' experience of the change process at a tertiary education institution. This article describes a qualitative study that focused on how lecturers experience the process of change at a particular tertiary education institution in South Africa. A phenomenological approach was followed since this approach strives to convey people's perceptions of certain experiences in words. Individual, unstructured interviews with a number of lecturers, who have been employed at the tertiary education institution for the past four years or longer, were conducted and rich and descriptive data were collected. A number of categories emerged from analysis of the data. After research had been completed and the data interpreted, a literature control was done and conclusions were reached. It was found that people involved in far-reaching changes, such as those discussed in this study, should be treated with the necessary empathy throughout the process, as this can be a most stressful experience for all concerned.

Inleiding

Ten einde tred te hou met 'n veranderende wêreld en te voldoen aan die behoeftes van die land en sy mense, vind daar op onderwysgebied in Suid-Afrika groot veranderinge plaas (Cockburn, 1996:127). Professor Bengu, voormalige Minister van Onderwys het baie duidelik in die Witskrif oor Onderwys en Opleiding (Departement van Onderwys, 1995) die volgende gesê: "Ons boodskap is dat onderwys en opleiding moet verander. Dinge kan nie maar soos altyd voortgaan in ons skole, kolleges, teknikons en universiteite nie." In dieselfde Witskrif (1995: 19) word gesê dat dit 'n prioriteit is om 'n transformatiewe, demokratiese missie en etos in die nuwe onderwysdepartemente te skep. Klem word gelê op gelyke leergeleenthede vir almal, gebaseer op die grondwetlike waarborge van gelyke onderwysregte vir almal.

In die Witskrif oor Onderwys en Opleiding (Departement van Onderwys, 1995:30) word bekend gemaak dat 'n nasionale, professioneel nagevorste oudit van onderwyseropleiding in Suid-Afrika vroeg in 1995 onderneem sou word. In die ouditverslag wat later uitgereik is, word dit duidelik gestel dat inrigtings betrokke by onderwysersopleiding ingrypende herstrukturering moes ondergaan ten einde aan die behoeftes vir die toekoms te voldoen. Na aanleiding hiervan is in November 1995 aangekondig dat die tersiêre onderwysinrigting waar hierdie navorsingprojek geloods is, moes amalgameer met 'n ander soortgelyke inrigting. Alle personeel sou heraansoek moes doen vir hulle poste wat geadverteer sou word. Andersins is hulle voor die keuse gestel om af te tree of om 'n pakket te aanvaar. Heelwat van die personeel het dan ook besluit om die pakket te neem en ander werk te soek terwyl ander afgetree het. Alle personeel wat wou aanbly, is egter later geakkommodeer in die "nuwe" inrigting nadat die vakbonde tussenbeide getree het om workers se regte te beskerm.

Die Wet op Hoëronderrys (Departement van Onderwys, 1997) bepaal verder dat alle onderwyskolleges by die Hoëronderryssektor moes inskakel, wat beteken dat die betrokke inrigting geïnkorporeer moet word by 'n universiteit of teknikon. Dit hou ernstige implikasies vir die personeel in aangesien dit 'n vermindering van poste beteken. Volgens bogenoemde wet geld die volgende opsies ten opsigte van personeelposte: oorpasing na die relevante universiteit of teknikon; herontplooiing; skeidingspakkette; aftrede; en werkgewergeïnisieerde ontslag. Hierdie onseker toestand van sake kan vir die meeste mense daarby betrokke ernstige nadelige gevolge hê.

Navorsingsvraag

Volgens Travers en Cooper (1996:134) is die onderwys nog altyd gesien as 'n professie wat stabiliteit en sekerheid bied. Dit is in die huidige tydsgewrig in Suid-Afrika nie meer die geval nie. By die betrokke inrigting beleef die personeel groot onsekerheid oor hulle toekoms in die onderwysberoep.

Kendall (1989:23) beweer dat die meeste mense binne 'n organisasie soos byvoorbeeld 'n onderwysinrigting, van nature 'n diep gewortelde weerstand teen verandering het. Hulle hou nie van verandering

nie en verkies gewoonlik dat dinge bly soos dit is en om dinge te doen soos hulle gewoon is. Die weerstand is nie by almal ewe sterk nie, maar kom by die meeste mense voor. Verder moet in gedagte gehou word dat verandering stres by sekere individue kan veroorsaak vanweë die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan (Van Wyk & Van der Linde, 1997:34). Twee aspekte wat 'n belangrike rol as oorsaak van stres kan speel, is onsekerheid en verandering (Van der Linde, 1990:14; Cockburn, 1996: 128; Michal, 1991:15). Die herontplooiing en aflegging van onderwysers en die verandering wat dit meebring is volgens Ngobeli en Mulaudzi (1997:273) 'n potensiële oorsaak van stres. Daar is bevind dat verskillende gedragssuitinge wat persone in die werksituasie openbaar, tiperend is van oormatige werksstres. Volgens Greeff (1991:58) kan die volgende gedragssuitinge onderskei word, naamlik:

- 'n werkverhouding gebaseer op die absolute minimum inset. Die persoon beweer dat hy of sy net "salaris wil ontvang".
- die beklemtoning van negatiewe aspekte in die werksomgewing, positiewe aspekte word misken.
- 'n indirekte dreighouding dat daar baie opsies, anders as die bestaande betrekking, is waarvoor aansoek gedoen kan word.

Die navorser het daarvan bewus geraak dat sekere mense in die werksituasie by die tersiêre inrigting ter sprake, wel bogenoemde gedragssuitinge toon. Daar word in die literatuur ook verwys na werksontevredenheid, die onvermoë om teikendatums na te kom, 'n onwilligheid om saam te werk, onproduktiwiteit, weiering van kontak met mense en gereelde afwesigheid van die werk (Dunham & Varma, 1998:42; Ferreira, 1991:35; Steyn, 1996:84). Uit gesprekke het die navorser gevind dat genoemde simptome van stres toenemend by die betrokke werknemers voorkom. Van die personeel is ook geneig om laat te kom vir werk en vroeg huistoe te gaan.

Die volgende navorsingsvraag is na aanleiding hiervan geformuleer: Hoe beleef dosente die veranderingsproses by 'n bepaalde tersiêre onderwysinrigting?

Navorsingsontwerp

'n Kwalitatiewe ontwerp wat fenomenologies van aard is word as die mees geskikte metode vir hierdie navorsing beskou. Fenomenologiese navorsing fokus daarop om ondervindings te beskryf soos wat dit beleef word (Burns & Grové, 1993:415; DePoy & Gitlin, 1994:138; Streubert & Carpenter, 1995:31). Die doel van hierdie projek is om te bepaal hoe dosente die veranderingsproses aan 'n tersiêre onderwysinrigting beleef.

Steekproef

By hierdie studie is onderhoude met agt persone gevoer voordat die navorser besluit het dat dataversadiging bereik is, aangesien inligting herhaaldelik voorgekom en geen nuwe inligting verstrekkend kon word nie. Ingesamelde data word as versadig beskou sodra daar 'n herhaling in temas voorkom en geen nuwe temas manifesteer nie (Loock, 1999:52; DePoy & Gitlin, 1998:284; Schurinck, 1998:304).

Die steekproef is deur die volgende kriteria bepaal:

- Die deelnemers moes dosente wees wat reeds vir vier jaar of langer aan die tersiêre onderwysinrigting verbonde was en voor 'n tweede rondte van aanpassings in die veranderingsproses te staan gekom het. Die onderwysinrigting het soos reeds genoem, vier jaar tevore geamalgameer met 'n soortgelyke inrigting as deel van die veranderingsproses.
- Slegs dosente en senior dosente is vir deelname geselekteer aangesien hulle oor dieselfde inligting rakende die veranderingsproses beskik.

Geldigheid en betroubaarheid

Die geldigheid en betroubaarheid van hierdie navorsing word nagestreef deur gebruik te maak van Guba se model (Lincoln & Guba, 1985:290). Hierdie model spesifiseer die volgende vier aspekte van geldigheid en betroubaarheid wat betrekking op kwalitatiewe navorsing het.

Geloofwaardigheid

Geloofwaardigheid word deur Krefting (1991:215) soos volg beskryf: "It establishes how confident the researcher is with the truth of the findings based on the research design, information and context." In hierdie navorsing is geloofwaardigheid verkry deur weer te gee hoe die deelnemers die veranderingsproses beleef. Direkte aanhalings van deelnemers word gebruik om ervarings te beskryf en dra ook by tot die geloofwaardigheid van die navorsing.

Oordraagbaarheid

Volgens Morse en Field (1995:120) word oordraagbaarheid bepaal deur vas te stel of die bevindinge van 'n studie toegepas kan word in 'n ander konteks of omgewing, of met ander groepe. 'n Digte kwalitatiewe beskrywing van die navorsingsproses moet gegee word ten einde oordraagbaarheid moontlik te maak. By hierdie studie word daar gepoog om die verloop van die navorsing so volledig moontlik te beskryf om sodoende aan die vereistes van oordraagbaarheid te voldoen.

Vertrouenswaardigheid

Volgens Morse en Field (1995:118) hou die vertrouenswaardigheid van navorsingsresultate verband met die konsekwentheid van die bevindinge sou die studie binne dieselfde of 'n soortgelyke konteks herhaal word. In hierdie studie word die data wat ingesamel, ontleed en geïnterpreteer word, so volledig moontlik beskryf.

Bevestigbaarheid

Dit is belangrik dat die navorser 'n mate van neutraliteit behou tydens die navorsingsproses. Burns & Grové (1993:567) sê dat dit belangrik is om persoonlike waarnemings en gevoelens "tussen hakies" te plaas en nie die data te gebruik voordat dit geverifieer is nie. Sodoende word voorkom dat inligting verkeerdlik geïnterpreteer word.

Data-insameling

Tydens hierdie navorsing het data-insameling hoofsaaklik aan die hand van onderhoude wat individueel met deelnemers gevoer is, geskied. Volgens Lincoln en Guba (1985:268), asook Berg (1995:29), is 'n onderhoud 'n gesprek wat afgestem is op 'n doel. Dit is dan ook hoe hierdie onderhoude gesien word. Die deelnemers is gevra om te beskryf hoe hulle die veranderingsproses aan 'n tersiêre onderwysinrigting beleef. Ongestruktureerde onderhoudvoering is gebruik aangesien slegs een vraag gevra word en deelnemers die geleentheid kry om hulle belewenis van die situasie te beskryf. Rubin en Rubin (1995:3) beweer dat mense deur onderhoudvoering aangespoor word om te beskryf hoe hulle die wêreld waarin hul leef, verstaan. Hierdie tipe onderhoud word gewoonlik met 'n redelike wye vraag begin (Burns & Grové, 1999:270; DePoy & Gitlin, 1998:190; Rubin & Rubin, 1995:5).

Die sentrale vraag wat in hierdie studie tydens onderhoude aan deelnemers gevra is, lui soos volg: "Hoe ervaar jy die veranderingsproses aan hierdie tersiêre onderwysinrigting?"

Die navorser het deelnemers aangemoedig om te praat en uit te brei oor die onderwerp sonder veel onderbreking. Oop, nie-leidende vrae is telkens gevra om sturing van individue se gedagtes in 'n bepaalde rigting te voorkom. Die duur van die onderhoude het gewissel tussen een en 'n half tot twee ure. Die onderhoude is op kassetband opgeneem en veldnotas is deur die navorser met toestemming van respondente gemaak. Verder het die navorser ook ter bevestiging of verklarings van data, opvolgonderhoude met deelnemers gevoer.

Dataverwerking

Na elke onderhoud wat gevoer is, is verbatim transkripsies van die hele onderhoud getik. Die eerste belangrike taak by die verwerking van data wat tydens onderhoudvoering verkry is, is volgens Morse en Field (1996:106) "... to become extremely familiar with the data". Die navorser het die transkripsies asook die veldnotas wat gemaak is, deurgelees terwyl die inligting aangaande die navorsingsverskynsel "tussen hakies geplaas" is (Burns en Grové, 1993:567). Onderhoude is ook vir 'n tweede keer deurgelees sodat die dieperliggende betekenis verstaan kon word. 'n Lys van temas is opgestel waarna die navorser teruggekeer het na die data om temas volgens kodes te organiseer. Beskrywende woorde is gebruik om temas in kategorieë in te deel. Subkategorieë is vir elke kategorie geïdentifiseer. 'n Literatuurstudie is onderneem nadat die navorsing reeds afgehandel en die data ontleed is. Volgens Streubert en Carpenter (1995:20) en Burns en Grové (1999:108) is die doel van die literatuurstudie "... to place the findings in the context of what is already known".

Bespreking van resultate en literatuurkontrolle

Deelnemers was dit eens dat verskeie faktore aanleiding tot stres by die personeel gegee het tydens die veranderingsproses. Hierdie faktore is in kategorieë ingedeel wat die resultaat was van die analiese proses wat reeds bespreek is.

Rol van die onderwysowerhede

Die inkorporering van tersiêre onderwysinrigtings by universiteite en teknikons hou bepaalde implikasies in vir die opleiding van onderwysers en dus vir die onderwys oor die algemeen. In die onderhoude het dit baie duidelik na vore gekom dat deelnemers voel dat daar op hierdie stadium selfs op nasionale vlak onsekerheid bestaan oor die hele aangeleentheid van samesmelting en samewerking.

Onsekerheid op hoër vlak

Deelnemers is van mening dat hulle twyfel of daar aanvanklik op nasionale vlak deeglik navorsing gedoen en beplan is oor die wyse waarop hierdie belangrike saak van herstrukturering van tersiêre onderwysinrigtings hanteer moet word. Die algemene gevoel was dat daar oorhaastig opgetree word en dus nie weldeurdagte besluite geneem word nie. Deelnemers het hulle soos volg hieroor uitgespreek:

"'n Mens moet aanvaar dat niemand werklik weet waarheen nie. Met niemand bedoel ek selfs op nasionale vlak en sluit ek ook die Minister van Onderwys hierby in ..." (Deelnemer B).

"Hierdie inkorporering is 'n moeilike saak, want ek dink daar lê so baie onsekerheid selfs op nasionale vlak ..." (Deelnemer E).

"Ek dink in elk geval nie die mense wat heel bo is en eintlik die besluite neem weet eers wat gaan gebeur nie, of hulle maak asof hulle nie weet nie en kyk dan hoeveel van die personeel hulle in die proses uitgeskop kan kry." (Deelnemer G).

Bogenoemde uitlatings bevestig die groot mate van wantroue onder personeel teenoor die "mense wat die besluite neem." Hallinger (1997:29) konstateer dat personeel dikwels nie die rede vir verandering verstaan nie en dat hulle sonder die nodige begrip en ondersteuning, teen die instansie (en leiers) kan draai wat die onwelkome boodskap gebring het. Uit die onderhoude blyk dit duidelik dat personeel wat geraak word deur die veranderingsproses die versekering wil hê dat die veranderings wat plaasvind weldeurdag is en dat dit in belang van die onderwys in die land en almal daarby betrokke is.

Op die vraag of hierdie veranderings weldeurdag is en of die

onderwys op die lange duur daarby sal baat, huldig Cross en Sehoole (1997:53) die volgende mening: Die inskakeling van onderwysersopleiding by die Hoërondwyssektor "... is contradicted for example by the poor quality of the provision of teacher education in some universities." Hulle beweer ook dat die hervestiging van onderwysersopleiding nie noodwendig tot beter gehalte sal lei nie.

Verder voel deelnemers ook te na gekom omdat besluite geneem word wat hulle intens raak terwyl hulle geen sê in die saak het nie, soos blyk uit die volgende subkategorie wat geïdentifiseer is.

Geen inspraak

Deelnemers is van mening dat die feit dat hulle geen inspraak in verband met die toekoms van die onderwysinrigting het nie, 'n gevoel van moedeloosheid en magteloosheid laat ontstaan. Deelnemer A beleef alles baie subjektief en verwys na diegene op bestuursvlak as 'n "gesiglose monster" terwyl sy verder sê:

"Besluite word oor mense se koppe geneem. Persone wie se lewens intens deur inkorporering by 'n ander instansie geraak word, het geen sê in die saak nie. Daar word nie in ag geneem hoe dit die individu raak nie, terwyl dit in werklikheid radikale implikasies meebring. Ons ervaar net die gevolge van dit wat klaar besluit is."

Deelnemer B het die volgende te sê:

"Ek voel moedeloos en uitgelewer. Ander mense neem besluite oor my toekoms. Dit is iets waarvan ek persoonlik niks hou nie."

Deelnemer C is baie aggressief en opstandig en maak daar geen geheim van nie:

"'n Mens kan maar skop teen alles, maar die letter van die wet is die letter van die wet. Realiteit sê die wet moet uitgevoer word en hulle plooi die wet soos hulle wil. 'n Mens voel uitgelewer, 'n slagoffer van omstandighede."

In die literatuur word bogenoemde sienings gestaaf wanneer verwys word na die gevoel wat onderwysers in hierdie opsig ervaar. "Teachers see their position as one in which they can exert little or no influence over decisions of the Department of Education. They also perceive the Department as relatively unconcerned about their welfare (Current Affairs, 1991:7; South African Labour Bulletin, 1993:71).

Verandering wat plaasvind sonder dat personeel die rede of sin daarvan insien of die voordele wat dit inhou begryp, kan beleef word as geforseerde verandering. Die effek van sodanige verandering is dat personeel 'n gevoel van onveiligheid en onsekerheid beleef. Die gevolg hiervan is dat personeel 'n apatiese houding teenoor hul werksomgewing begin openbaar (Dunham, 1984:5-19; Prinsloo, 1984:12-13). Hallinger (1997:592) beweer verder: "The fact that the stimulus for change increasingly originates outside of education institutions contributes to a feeling of helplessness among staff." Dit bevestig die gevoelens van moedeloosheid en magteloosheid wat sommige van die deelnemers ervaar ten opsigte van die hele veranderingproses.

Uit die voorafgaande word dit duidelik dat deelnemers die wyse waarop onderwysowerhede die veranderingproses hanteer, uiters negatief beleef. Die effek wat besluite van hierdie aard op mense se loopbane en meer nog, op hul lewens kan hê, word nie werklik in ag geneem nie en die saak word gevolglik nie met die nodige sensitiviteit benader nie.

Bestuur van tersiêre inrigting tydens die proses van verandering
Die bestuur van enige inrigting vervul 'n baie belangrike rol in die effektiewe funksionering van die inrigting. Snowden en Gorton (1998:65) druk dit baie sterk uit as hulle sê: "The organization without effective leadership is in trouble." Die wyse waarop die topbestuur 'n situasie hanteer — veral gedurende 'n tydperk van verandering soos op die oomblik die geval by die onderwysinrigting ter sprake — is van groot belang. Bepaalde vaardighede van bestuurskant is uiters noodsaaklik.

Die belangrikste vaardighede van 'n persoon aan die hoof van 'n onderwysinrigting word volgens Busher en Saran (1994:5) gesien as die motivering van mense, om konflik tussen mense op te los en om effektief met mense te onderhandel.

Gebrek aan formele kommunikasie

Daar was 'n algemene gevoel onder deelnemers dat die kommunikasieproses by die onderwysinrigting, veral wat betref die veranderingsproses, glad nie effektief genoeg is nie. Deelnemers is van mening dat inligting in verband met die inkorporering by 'n universiteit nie konsekwent deur die persone in beheer deurgegee word nie. Daar bestaan nie doeltreffende tweerigtingkommunikasie tussen die topbestuur en die personeel nie. Greeff (1991:69) is van mening dat die oneffektiewe bantering en implementering van verandering, aanleiding tot stres by die personeel kan gee.

Deelnemer G se uitlating som baie respondente se beleving op:

"Ons verwag van die topbestuur om eerlik met ons te wees en op 'n gereelde basis te kommunikeer op watter wyse ookal sodat ons voortdurend op hoogte van sake kan wees. Voordat byvoorbeeld samesprekings met die Departement of een of ander leier of voorsitter gevoer word, behoort hulle vir ons te vra wat ons wil weet en wat hulle moet probeer uitvind. Later moet dan verslag gedoen word oor wat bespreek en besluit is."

Deelnemer E het verder beweer dat die topbestuur nie genoeg moeite doen om ingelig te wees ten opsigte van die veranderingproses nie en dat besluite nie eerstehands deurgegee word nie.

Frazier (1997:53) beklemtoon die noodsaaklikheid van effektiewe kommunikasie veral gedurende 'n tydperk van verandering deur te sê: "Effective communication is an essential component in leading successful change." Everard en Morris (1996:252-253) sluit hierby aan deur te beweer dat "... there needs to be some system for informing, consulting and involving people affected by the change." Hulle konstateer verder dat enige verandering onsekerheid en 'n mate van angs meebring en dat die persone in beheer presies moet verduidelik wat aan die gang is.

Kommunikasie- en inligtingsisteme moet volgens respondente altyd en veral gedurende 'n tydperk van verandering effektief wees en in beide rigtings funksioneer. Pienaar (1991:120) beklemtoon ook die noodsaaklikheid van goeie kommunikasie deur te sê: "Oop kommunikasiekanale voorkom misverstande en daardeur onnodige stres." Hayward (1994:143) sluit hierby aan wanneer hy sê dat personeel verandering as stresvol beleef indien hulle nie ten volle ingelig word oor veranderinge wat by 'n inrigting plaasvind nie. Hy sê: "Communication should be vertical and lateral, enabling all to make contributions and ensuring that various viewpoints receive respectful consideration."

Sodra die formele kommunikasiekanale by 'n instansie nie effektief funksioneer nie, ontstaan spekulasie en gerugte wat op 'n informele wyse versprei word. Hierdie informele wyse staan bekend as "the grapevine" wat verwys na gerugte wat in die wandelgange versprei word of die ontstaan van gangpraatjies (Publico, 1886:26).

Gangpraatjies

Everard en Morris (1996:253) wys daarop dat om gangpraatjies te voorkom, moet alle inligting oor beplanning sowel as die wyse waarop dit werknemers gaan raak, duidelik deurgegee word. Sigband en Bell (1994:45) beweer verder dat "... the grapevine is most active when change is taking place." Deelnemers het ook in die onderhoude daarvan melding gemaak dat hulle ervaar dat allerhande gerugte versprei word.

"Daar is soveel gerugte wat die rondte doen. Ek wonder altyd wat waar is en wat nie ..." (Deelnemer F).

Sodra daar verandering by 'n inrigting plaasvind, wil die personeel weet wat gaan gebeur en hoe dit hulle gaan raak. Wanneer geen of onvoldoende inligting aan personeel verskaf word, word gespekuleer en gerugte ontstaan (Kreps, 1986:208; Davies & Ellison, 1997:111). Sigband en Bell (1994:44) beweer dat: "Management must remember that there is no such thing as a vacuum in communication; if the formal channel doesn't work, the informal one will take over." Mense raak angstig en soek antwoorde op hulle baie vrae. Om dus spekulasie en heel dikwels die verspreiding van halwe waarhede te verhoed, is dit belangrik dat personeel deur 'n formele kommunikasienetwerk op

hoogte van sake gehou word. Respondent B het die hele situasie gepas saamgevat:

“Die persone wat in beheer is van die veranderingsproses by die spesifieke onderwysinrigting behoort te sorg dat die personeel ingelig is, want dit voorkom gerugte en skinderstories en skep die grootste mate van sekerheid sonder om waarborge te skep, want daar is goed wat mens nie kan beheer nie.”

Die deelnemers reken die saak word nie met die nodige erns hanteer nie en dat daar nie werklik na hulle belange omgesien word nie. Die gevolg is dat daar 'n gevoel van onsekerheid en 'n gebrek aan sekuriteit onder personeel bestaan wat dan aanleiding tot stres kan gee.

Emosionele beleving

Mense verskil van mekaar en hulle omstandighede verskil en daarom reageer hulle verskillend op sekere situasies of gebeurtenisse. Die reaksie op spesifieke gebeure soos in hierdie geval die inkorporering van die onderwysinrigting by 'n universiteit sal van persoon tot persoon verskil. Dit kan toegeskryf word aan verskillende faktore, soos byvoorbeeld ouderdom, werkmotivering en die feit dat mense se persoonlike omstandighede verskil (Van der Linde, 1990:17).

Mense wil voel dat hulle 'n mate van beheer het oor alles wat in hulle lewens gebeur en sodra hierdie gevoel van beheer ontbreek, lei dit tot stres wat 'n persoon se gesondheid kan benadeel (Cooper, 1997:3; Lazarus, 1993:23). Taylor (1986:197) sluit hierby aan deur te beweer dat gebeure wat onvoorspelbaar is en waarvoor mense geen beheer het nie baie stresvol kan wees. Van Wyk en Van der Linde (1997:34) beweer ook dat gedurende 'n tydperk van verandering baie mense voel asof hulle beheer oor hul situasie verloor en dat hulle nie weet hoe om verandering te hanteer nie. Die hele veranderingsproses gaan dus met baie onsekerheid gepaard.

Gevoelens van onsekerheid

Al die deelnemers was van mening dat die onsekerheid wat rondom die hele veranderingsproses bestaan, die faktor is wat die meeste stres veroorsaak by almal wat daarby betrokke is. Deelnemer C het tereg gesê dat daar grootskaalse onsekerheid by die personeel heers wat aanleiding tot baie stres gee. Daar bestaan onder meer onsekerheid oor wat presies met die inrigting gaan gebeur, wat met die personeel gaan gebeur en wanneer dit gaan gebeur. Die onsekerheid veroorsaak ang en spanning wat dan oorgaan in werkstres.

In die literatuur word dit bevestig wanneer beweer word dat verandering en onsekerheid twee belangrike faktore is wat stres kan veroorsaak (Van der Linde, 1990:14; Michal, 1991:15; Cockburn, 1996:128). Gerber (1988:32) sluit hierby aan as hy sê dat die grootste oorsaak van stres, situasies is waarvoor 'n mens onseker is en min beheer oor het en situasies wat onvoorspelbaar is. Van Wyk en Van der Linde (1997:34) beklemtoon ook die feit dat verandering stres en selfs uitbranding by sekere individue kan veroorsaak vanweë die onsekerheid wat dikwels daarmee gepaardgaan.

Deelnemer A het haar soos volg uitgespreek oor mense se hantering van verandering:

“... Elkeen krop sy of haar ware gevoelens op. Ek is seker almal loop met dieselfde vrese en onsekerheid rond. Ons leef in 'n maskerwêreld. Mense is te bang om voor ander te erken hoe hulle werklik voel. Hulle sien dit as 'n swakheid.”

In die literatuur word bogenoemde uitspraak gestaaf deur Dunham (1984:1) en Brown en Ralph (1994:8) wat daarop wys dat stres in die onderwysberoep met persoonlike swakheid en professionele onbekwaamheid geassosieer word en daarom erken mense dit moeilik. Hierdie siening word ook deur Roney & Cooper (1997:37) bevestig en hulle stel dit soos volg: "Employees generally feel too embarrassed to admit to experiencing stress, as stress is mostly perceived as personal weakness and incompetence, creating a social stigma". As gevolg hiervan sal 'n mens nooit werklik weet hoe ander die veranderingsproses en die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan, beleef nie. Mense wil voorgee dat hulle in beheer is en wil nie erken hoe hulle regtig voel en met watter vrese hulle rondloop nie.

- Invloed op ander lewensterreine
Deelnemer F het gesê dat onsekerheid betreffende jou werk alle aspekte van 'n mens se lewe raak. 'Jy kan glad nie vooruit beplan nie — byvoorbeeld wat die koop van 'n motor betref. Jy durf dit nie doen nie, want jy weet nie hoe lank jy nog werk het nie.' Volgens Maslow se behoeftehiërargie wat uit vyf vlakke bestaan en wat van laer- tot hoërordebehoefes wissel, bestaan die tweede vlak, naas die mees basiese een, uit sekuriteit en veiligheidsbehoefes (Maslow, 1954:35). Volgens Steyn (1996:6) verteenwoordig hierdie vlak stabiliteit wat onder andere ook finansiële sekuriteit insluit. Mense wil die versekering hê dat hul voortbestaan nie in gevaar gestel word nie. 'n Persoon se werk behoort vir hom/haar hierdie sekuriteit te kan bied. Baie mense het dan ook tot die onderwys toegetree omdat dit nog altyd bestendigheid gebied het.
- Twyfel oor vermoë om by universiteit in te skakel
Daar bestaan ook onsekerheid op 'n ander vlak, naamlik in verband met die universiteit waarby die onderwysinrigting geïnkorporeer gaan word. Mense begin aan hul eie vermoëns twyfel. Hulle voel hulle is nie bekwaam en goed genoeg om by 'n universiteit in te skakel nie. Deelnemer A het eerlik gesê dat sy nie bevoeg voel om na 'n universiteit te gaan nie. “'n Mens word in 'n rigting ingedwing — na 'n vlak van bevoegdheid waarvoor jy nie beskik nie. Dit lei tot gevoelens van minderwaardigheid en frustrasie want daar word van jou verwag om te presteer in 'n rigting waar jou talente en ervaring nie lê nie.”

Davis en Ellison (1997:96) beweer dat dit 'n situasie kan wees waar die persone minder selfvertroue het in hulle vaardighede en kennis om effektief te funksioneer. Cooper (1997:96) bevestig die feit dat stres gevoelens van minderwaardigheid tot gevolg kan hê terwyl Hopson, Scally en Stafford (1992:43) beweer dat verandering 'n persoon se gevoel van eiewaarde kan affekteer. Kendall (1989:24) sê ook verder dat die individu verandering sal teenstaan "... that might take him into uncharted territory, when his shortcomings and incompetence might be exposed".

Deelnemer F deel die kommer oor die inskakeling by 'n universiteit, alhoewel om 'n heel ander rede.

“My kwalifikasies is wel reg, maar ek dink nie ek gaan goed by 'n universiteit inpas nie. Ek weet die akademie is belangrik en ek wil dit nie afskiet nie, maar ons het gewoon geraak om na buite uit te reik en in die proses baie praktykgerig te funksioneer. Ek dink om nou grotendeels akademies te raak sal 'n mens baie onbevredig laat voel.”

Uit die onderhoude het dit duidelik geword dat mense onsekerheid in verband met verskillende aspekte van die veranderingsproses beleef. Volgens Davies en Ellison (1997:96) kan verandering beteken om uit 'n situasie waarmee jy vertrou is en waar jy gemaklik funksioneer te tree na 'n situasie waar daar onsekerheid oor jou rol, verhoudings en verantwoordelikhede bestaan.

Tydens die navorsing het die navorser bewus geword daarvan dat deelnemers op verskillende wyses reageer en ook op verskillende wyses uiting aan hulle gevoelens gee.

Manifestering van emosies

Sekere gevoelens het tydens die onderhoude pertinent na vore gekom.

- Frustrasie
Deelnemers ervaar frustrasie omdat hulle voel dat daar niks is wat hulle aan die situasie kan doen of verander nie. Talle respondente het hulle uitgelaat oor die frustrasie wat beleef word, soos Deelnemer F tereg gesê het: 'Dit [Die veranderingsproses] laat 'n mens gefrustreerd en moedeloos voel'. Pines en Aronson (1988:59) beweer dat individue ernstige stres in die vorm van frustrasie beleef wanneer hulle verhoed word om doelwitte wat hulle gestel het, te bereik. Michal (1991:45) sluit hierby aan deur te sê dat 'n mens stres in die vorm van frustrasie beleef wanneer jy verhinder word om iets te doen wat jy graag wil doen.

- **Aggressie**
Die gevoelens van frustrasie en magteloosheid wat meeste deelnemers ervaar in verband met 'n situasie waaraan hulle niks kan verander nie, gee dikwels aanleiding tot aggressie. 'Ek beleef gevoelens van opstandigheid en aggressie. Ek moes al soveel aanpassings maak. Hoeveel nog?' (Deelnemer A). Hierdie persoon voel aggressief omdat sy voor 'n derde rondte aanpassings te staan kom. Sy voel dat sy weens die aard van haar kwalifikasies (sy beskik nie oor 'n graad nie — maar is goed horisontaal gekwalifiseerd) nie by 'n universiteit in diens geneem sal word nie.
Michal (1991:45) beweer dat mense emosioneel reageer op frustrasie met gevoelens van woede, moedeloosheid en aggressie. Greff (1991:88) bevestig ook dat met frustrasie bedoel word 'n ervaringsveld met 'n wye reeks potensieële emosionele belewenisse, wat wissel van intense geïrriteerdheid tot woede.
- **Magteloosheid**
'n Gevoel van magteloosheid gaan saam met die feit dat mense voel dat hulle geen inspraak in sake het wat hul intens raak nie. Verskeie respondente voel dieselfde as Deelnemer B:
"Ek voel magteloos omdat ons geen inspraak het nie. Ander mense neem besluite oor jou toekoms. Dit is iets waarvan ek persoonlik niks hou nie."

Na aanleiding van bogenoemde is dit duidelik dat daar 'n gevoel van magteloosheid bestaan wat stres kan veroorsaak. Squelch en Lemmer (1994:162) noem verskeie simptome van stres wat onder meer ook aggressiwiteit en 'n gevoel van magteloosheid insluit.

Fisieke gesondheid

Stres kan 'n baie nadelige invloed op mense se gesondheid hê. Serebro (1996:11-15) beweer dat stres soveel ongemak en pyn kan veroorsaak dat dit vernietigend en oorweldigend word sodat die persoon nie in staat is om op 'n logiese en verantwoordelike wyse te funksioneer nie. Volgens Roney en Cooper (1997:26) en Smith (1993:3) word bereken dat ongeveer 40% van alle siekteverlof wat by die werk geneem word, die gevolg van emosionele en geestelike spanning is en dat 80% van alle siektes, stresverwant is.

Deelnemer H is twee jaar gelede by die betrokke onderwysinrigting geplaas nadat die onderwysinrigting waaraan hy verbonde was, gesluit is. Die sluiting het hom baie sleg beïnvloed, soveel so dat hy in die hospitaal beland het. Hierdie persoon kom heel rustig voor maar daar was tog 'n mate van senuweagtigheid te bespeur.

"Ek was vir twee weke in die hospitaal. Ek het totaal ingestort, kon nie eens skryf nie. Die dokter het dit gediagnoseer as die gevolg van die teenwoordigheid van langdurige stres. Ek gebruik nog daaglik medikasie en gaan sien 'n sielkundige af en toe ..."

In verband met laasgenoemde geval, word in die literatuur verwys na "uitbranding" (Pienaar, 1991:16; Schamer & Jackson, 1996:28; Motseke, 1998:76). Hulle beweer dat die blootstelling aan stresvolle gebeure oor 'n lang periode die hooforsaak van uitbranding is en dat dit beskryf kan word as fisiese, emosionele en geestelike uitputting. Die persoon wat hieraan ly, kan onder andere die volgende simptome ondervind: 'n gevoel van voortdurende moegheid en later totale uitputting, probleme met konsentrasie en uitermatige pessimisme.

Invloed van persoonlike omstandighede

In die onderhoude het meeste van die deelnemers na hulle ouderdom verwys en gesê hoe die veranderingsproses hulle op hierdie stadium in hulle lewens raak. Wat egter insiggewend was, is dat 'n hele paar deelnemers van ongeveer dieselfde ouderdom die situasie heeltemal verskillend ervaar. Dit kan na die navorser se mening onder andere toegeskryf word aan deelnemers se persoonlike omstandighede. Deelnemers het hulle soos volg uitgespreek:

Deelnemer B meen hy is net in die veertig en in die fleur van sy lewe en dat hy, wat sy beroep betref, nog 'n bydrae kan lewer. Deelnemer D is 'n jaar of wat ouer en sê dat sy nie op hierdie ouderdom pensioen kan neem nie en dat sy sal moet werk.

"As ek nie outomaties oorgeplaas kan word nie, wonder ek of ek nie dalk moet bedank en my eie ding moet doen nie. Dalk my eie "bed and breakfast" oopmaak."

Deelnemer C is nie ver van aftrede nie en tog is dit vir haar ook 'n probleem.

"Ek sit met die dilemma dat ek nie 'n groot pensioen gaan kry nie. Ek sou graag vir nog so agt jaar wou werk (tot op 65) maar ek sal nêrens werk kry nie."

Uit bogenoemde uitsprake van die deelnemers blyk dit duidelik dat mense almal negatief op die veranderingsproses en die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan reageer, onder andere omdat hulle persoonlike omstandighede verskil.

Beskikbaarheid van ander werkgeleenthede

'n Verdere aspek wat meeste van die deelnemers aan die onderhoude as 'n bron van bekommernis beklemtoon het, is die beskikbaarheid van ander werkgeleenthede. Gesien teen die agtergrond van die huidige omstandighede in ons land, is werk skaars. Verder word sekere bevolkingsgroepe benadeel deur regstellende aksie. Deelnemers is deeglik daarvan bewus dat werkgeleenthede skaars is en dit gee aanleiding tot ernstige stres.

"Ek wens daar was geleenthede dat 'n mens 'n verantwoordelike skuif kon maak. Oral is ondernemings egter besig om personeel te verminder." (Deelnemer B).

"Werkgeleenthede buite lyk pateties. As jy iets wil doen, moet jy 'n entrepreneur word. Jy moet self werk skep. Ek is 'n broodwinner en het nie 'n "back-up" soos 'n man nie. Ek kan nie somer waag nie want ek het kinders om aan te dink en moet dus 'n vaste inkomste hê." (Deelnemer H).

"Wat ander werk betref, gesien in die omstandighede van ons land, het ek nie 'n kans nie. Eerstens is ek blank en tweedens tel my ouderdom teen my." (Deelnemer F).

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat deelnemers deeglik daarvan bewus is dat werkgeleenthede buite die onderwys uiters skaars is en in meeste gevalle onverkrygbaar is. Die opmerking van Deelnemer F in verband met die sekuriteit wat die onderwys altyd gebied het, word in die literatuur gestaaf deur Emerson en Goddard (1993:206) waar hulle beweer dat "Once, teaching offered secure employment, a post for life. This is no longer automatically the case."

Gevolgtrekking

In hierdie studie het dit duidelik na vore gekom dat verandering in die werksituasie tot bepaalde persepsies en belewinge by die betrokke personeel, kan aanleiding gee. Die volgende het na vore gekom:

- Die opbestuur van 'n inrigting vervul 'n baie belangrike rol ten opsigte van die effektiewe funksionering van die inrigting, veral gedurende 'n tydperk van verandering.
- Daar is 'n algemene gevoel dat die kommunikasiekanale by die inrigting, veral wat betref die veranderingsproses, nie effektief genoeg is nie en dat 'n gebrek daaraan aanleiding gee tot gangpraatjies.
- Die deelnemers aan die onderhoude twyfel of die verandering wat in die hoërondwyssektor plaasvind, weldeurdag en goed beplan is.
- Die feit dat deelnemers voel hulle het geen inspraak in verband met die toekoms van die onderwysinrigting nie, lei tot 'n gevoel van moedeloosheid en magteloosheid.
- Die onsekerheid wat rondom die hele veranderingsproses bestaan, is die faktor wat die meeste stres by die deelnemers veroorsaak.
- Die veranderings wat plaasvind en die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan, lei tot emosionele gevoelens soos frustrasie, aggressie en 'n gevoel van magteloosheid by deelnemers aan die navorsing.
- Blootstelling aan langdurige stresvolle gebeure kan lei tot uitbranding.
- Deelnemers aan die navorsing se persoonlike omstandighede verskil en daarom beleef hulle die veranderingsproses verskillend.

'n Gemeenskaplike faktor is egter die algemene negatiwiteit van alle belewinge.

- Die feit dat ander werkgeleenthede uiters skaars is, gee aanleiding tot stres by deelnemers.

Daar kan in die studie tot die gevolgtrekking gekom word dat:

Work is the most valuable source of satisfaction as well as stress.

Thus what happened to us at work is important to our health and sense of well-being. Losing a job is not only losing a source of income but losing a way of life (aangepas uit Understanding stress, 1992:79).

Summary

To keep abreast of the changing world and to meet the needs of its people, vast changes are being implemented in education in South Africa. Institutions involved in teacher training have also undergone far-reaching restructuring over the past few years. Legislation requires that tertiary education institutions be incorporated into the Higher Education sector, which means incorporation into a university or technikon.

This article describes a qualitative study that focused on how lecturers experience the process of change at a particular tertiary education institution. As part of the change process the tertiary institution had amalgamated four years ago with a similar institution. These people have therefore been confronted with a second round of adjustments. A phenomenological approach was followed since this approach strives to convey people's perceptions of certain experiences in words.

Individual, unstructured interviews with a number of lecturers, who have been employed at the tertiary education institution for the past four years or longer, were conducted and rich and descriptive data were collected. One question was posed: "How do you experience the change process at this tertiary education institution?" Eight persons were interviewed before data saturation was reached. Interviews were tape-recorded with the consent of interviewees and verbatim transcriptions were made. During analysis of the data, responses were read and re-read from which units of meaning were identified. According to these units of meaning, different factors can cause stress during a period of change at an institution. Categories and subcategories emerged from these factors. The following categories were identified:

- The role played by the education authorities
- The role played by the management of the institution
- Manifestation of emotions
- Physical health
- Lack of other job opportunities
- Lack of work motivation

A literature control was done after the research was completed and the data interpreted. The aim of the literature study was "... to place the findings in the context of what is already known" (Burns & Grové, 1999:108).

As regards the role played by the education authorities, the interviewees were of the opinion that insufficient research and planning had been done in connection with the restructuring of tertiary education at national level. They felt they wanted to be assured that the changes taking place were properly planned and would be to the benefit of education in the country and to everyone involved. They also felt that the fact that they had no say concerning the future of their institution, left them with a feeling of helplessness and despondency and this initiated their experience of stress.

During the period of change, top management had failed to communicate with staff members in a formal and effective way. Especially during a period of change the way in which the management team handles the situation is of utmost importance. Interviewees saw this lack of formal communication concerning the process of change at the institution as a problem. People were uncertain and anxious and therefore tended to speculate on the matter at random. In this way information (not always accurate) was spread via the grapevine.

Interviewees experienced the uncertainty in connection with the

whole incorporation process as very stressful. People felt they could not plan ahead and they were uncertain about their jobs and their future. Some doubted their abilities and felt they were not competent enough to lecture at a university. Interviewees experienced feelings of frustration, aggressiveness and impotence. Stress caused by uncertainty and insecurity can have a detrimental effect on people's physical health. Because of the differences in personal circumstances, people react differently to the process of change and the uncertainty that goes with it. Another factor that causes a great deal of stress is the lack of other job opportunities in the country. Interviewees were very aware of the fact that the teaching profession no longer offers security and that job opportunities outside are too scarce to be an option.

The following conclusions were reached. The interviewees were in doubt as to whether the changes taking place in the higher education sector had been properly researched and well planned. The fact that they had no say in the future of the institution, made them feel discouraged and impotent. Interviewees regarded the way in which formal communication was handled by top management at the institution as ineffective and this led to rumours being spread via the grapevine. Uncertainty about their future careers was seen as the factor most stressful to people involved in the process of change. Interviewees experienced emotional feelings such as frustration, aggression and impotence. The personal circumstances of interviewees differed and therefore they experienced the process of change differently. The lack of other job opportunities was a major cause of stress. In this study it became clear that people involved in far-reaching changes, such as those discussed in this study, should be treated with the necessary empathy throughout the process as this can be a most stressful experience for all concerned.

Verwysings

- Berg BL 1995. *Qualitative research methodology for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown M & Ralph S 1994. *Managing stress in schools*. London: Northcote House Publishers.
- Burns N & Grové SK 1993. *Understanding Nursing Research*. 1st edn. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Burns N & Grové SK 1999. *Understanding Nursing Research*. 2nd edn. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Busher H & Saran R 1994. Towards a Model of School Leadership. *Educational Management and Administration*, 22:5-11.
- Cockburn AD 1996. *Teaching under pressure. Looking at primary teachers' stress*. London: Falmer Press.
- Cooper C 1997. Identifying sources of workplace stress and a strategy to deal with them. In: *Professionals on workplace stress. The essential facts*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cross M & Sehoole T 1997. Rethinking the future of teacher education in South Africa: the role of partnerships. *South African Journal of Higher Education*, 11:48-56.
- Current Affairs* 1991. Textbooks finally arrive at township schools. 30 August:7.
- Davies B & Ellison L 1997. *School leadership for the 21st century: a competency and knowledge approach*. London: Routledge.
- Departement van Onderwys 1995. *Wiskrif oor Onderwys en Opleiding*. Pretoria: Staatsdrukker.
- Department of Education 1997. *Education White Paper 3: A programme for the transformation of higher education*. Pretoria: Government Printer.
- DePoy G & Gitlin LN 1994. *Introduction to Research: Multiple strategies for health and human services*. St Louis: Mosby Publishers.
- DePoy G & Gitlin LN 1998. *Introduction to Research: Understanding and applying multiple strategies*. 2nd edn. John Schrefer: Mosby Publishers.
- Dunham J 1984. *Stress in teaching*. New York: Nichols Publishing Company.
- Dunham J & Varma V 1998. *Stress in teachers. Past, present and future*. London: Whurr Publishers Limited.
- Emerson E & Goddard I 1993. *Managing staff in schools*. Oxford: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Everard KB & Morris G 1996. *Effective school management*. 3rd edn. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ferreira MG 1991. Organisasies stres by die onderwyser in die sekondêre skool. *MED-verhandeling*. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Frazier A 1997. *A roadmap for quality transformation in Education*. Florida: St Lucie Press.
- Gerber C 1988. Die effektiwiteit van 'n streshanteringsprogram. *DEd-proefskrif*. Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Greeff HP 1991. Bestuursstrategieë met die oog op die bantering van stres deur onderwysbestuurders. *DEd-proefskrif*. Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- Hallinger P 1997. Problem-based leadership development: Preparing educational leaders for changing times. *Journal of School Leadership*, 7:592-608.

- Hayward R 1994. Managing teacher stress: some suggestions. In: *Educational management: Personnel management*. (Reader for ONB452-G) University of South Africa, Pretoria.
- Hopson B, Scally M & Stafford K 1992. *Transitions: The challenge of Change*. London: Mercury Books.
- Kendall HG 1989. Managing educational change. *Education Today*, 39:23-30.
- Krefting L 1991. Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45:214-222.
- Kreps GL 1986. *Organisational communication: theory and practice*. London: Longman.
- Lazarus R 1993. Why we should think of stress as a subset of emotion. In: *Handbook of stress. Theoretical and clinical aspects*. New York: The Free Press.
- Lincoln YS & Guba EG 1985. *Natural inquiry*. Beverley Hills: Sage Publications.
- Loock CA 1999. Kuns as projeksiemiddel: 'n opvoedkundig-sielkundige model om onverwerkte trauma by jong volwassenes aan te spreek. DEd-proefskrif. Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Maslow AH 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Michal M 1991. *Stress*. Basel: F Hoffmann-La Roche Ltd.
- Morse J & Field PA 1995. *Nursing research: The application of qualitative approaches*. London: Chapman and Hall.
- Motseke MJ 1998. Factors contributing to teachers stress in township secondary schools. MEd dissertation. University of South Africa, Pretoria.
- Ngobeli DT & Mulaudzi MP 1997. Preventing teacher burn-out: a model of coping with stress and strain in school environments. In: J Van der Vyver (ed.). *Transforming education: South African experiences*. Johannesburg: Frontline Graphica and Printing.
- Pienaar AA 1991. Onderwysbestuur en stresbestuur in die sekondêre skool. DEd-proefskrif. Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Pines AM & Aronson E 1988. *Career burnout causes and cures*. New York: The Free Press.
- Prinsloo NP 1984. Gesamentlike besluitneming in onderwysbestuur. *SAOR Bulletin*, 5-10.
- Publico 1996. The grapevine — every manager's nightmare.
- Roney A & Cooper C (eds) 1997. *Professionals on workplace stress: The essential facts*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rubin HJ & Rubin S 1995. *Qualitative interviewing*. California: Sage Publications.
- Schamer LA & Jackson MJB 1996. Coping with stress. *Canada Education*, 27-31.
- Schurinck EM 1998. Deciding to use a qualitative research approach. In: AS De Vos (ed.). *Research at grass roots. A primer for the caring professions*. Pretoria: Van Schaik.
- Serebro H 1996. *Stress spasm and you*. South Africa: Hendlers Printers.
- Sigband NB & Bell AH 1994. *Communication for managers*. 6th edn. Cincinnati, OH: South Western Publishing Co.
- Smith JC 1993. *Understanding stress and coping*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Snowden PE & Gorton RA 1998. *School leadership & administration. Important concepts, case studies & simulations*. USA: McGraw-Hill.
- South African Labour Bulletin* 1993. SADTU teachers strike back. 17:70-75.
- Squelch & Lemmer 1994. *Eight keys to effective school management in South Africa*. Halfway House: Southern Book Publishers (Pty) Ltd.
- Steyn GM 1996. Personnel Management. Managing the quality of working life (Study manual 2, Theme 2). Pretoria: University of South Africa.
- Streubert J & Carpenter DR 1995. *Qualitative research in nursing. Advancing the humanistic imperative*. Philadelphia: J B Lippincott Company.
- Taylor SE 1986. *Health Psychology*. New York: Random House.
- Travers CJ & Cooper CL 1996. *Teachers under pressure. Stress in the teaching profession*. London: Routledge.
- Understanding stress* 1992. 2nd edn. London: Consumers' Association.
- Van der Linde CH 1990. Implikasies van stres vir die inisiële opleiding van onderwysers in skoolbestuur. DEd-proefskrif. Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- Van Wyk C & Van der Linde CH 1997. Onderwysbestuur (Studiehandleiding 1 vir ONB451-F). Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.