

# LEIERSKAPONTWIKKELING IN 'N VERPLEGINGSKOLLEGE

E HARMS en M MULLER

## ABSTRACT

*This study is conducted within the context of nursing colleges and focuses on the empowerment of educational staff in a nursing college to facilitate excellence in leadership practice. A qualitative exploratory and descriptive study was conducted in different phases: the views and expectations of educational staff as leaders, as well as the views and expectations of the fourth year students as followers and potential professional leaders were explored and described by means of focus group interviews. A provisional conceptual framework for leadership development in a nursing college was compiled, exposed to a literature control and a final conceptual framework was refined, together with guidelines for leadership development in a nursing college. This article focuses on the final conceptual framework as well as the programme for leadership development in a nursing college. It is recommended that this programme be implemented and exposed to purposeful evaluation.*

## OPSOMMING

*Hierdie studie is binne die konteks van 'n verplegingskollege uitgevoer en fokus op die bemagtiging van onderwyspersoneel in 'n verplegingskollege vir voortreflike leierskapsbeoefening. 'n Kwalitatiewe verkennende en beskrywende studie is in verskeie fases uitgevoer: die beskouing en verwagtinge van onderwyspersoneel as leiers, asook die beskouing en verwagtinge van die vierdejaar-verpleegkundestudent as volgelinge en patensiele professionele leiers, is deur middel van fokusgroeponderhoudvoering verken en beskryf. 'n Voorlopige konseptuele raamwerk vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege is opgestel, aan 'n literatuurkontrole onderwerp en laastens is die finale konseptuele raamwerk verfyn met riglyne vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege. Hierdie artikel fokus op die finale konseptuele raamwerk asook die program vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege. Daar word aanbeveel dat hierdie program geïmplementeer word en aan doelgerigte evaluering onderwerp word.*

## INLEIDING

Oproepe word herhaardelik gemaak vir voortreflike leierskapsbeoefening en vooraanstaande leiers, navorsers en politici spreek hulle hieroor uit. Die huidige tydvak, meer as ooit tevore vereis voortreflike leierskapsbeoefening op alle terreine van die gesondheidsdienste. Gesondheidsdienste staan voor die uitdaging om met steeds kwynende menslike en materiële hulpbronne diens van hoë gehalte te lewer. Verplegingskolleges in Suid-Afrika staan ook voor groot uitdagings met realiteite soos amalgamasie en rasionalisasie van die kolleges. Die doelstelling van meer koste-effektiewe, akademies-geloofwaardige instellings met groter outonomie wat op gelyke voet met ander na-sekondêre instellings kan meeding, word nagestreef (Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging, 1992: 9).

Verplegingskolleges wat voorheen homogeen was ten opsigte van taal en rassegroepindeling, is besig om te integreer met kulturele vermenging en die uitdaging van transkulturele samewerking en aanvaarding. Al die aktiwiteite van 'n verplegingskollege is gemik op missiebereiking om verpleegkundiges te lewer wat aan die gesondheidsbehoefte van die land en sy inwoners voldoen. Onderrig en bestuur van die kollege vorm die kernaktiwiteite om hierdie doelstellings te bereik. In die kollege vind die aktiwiteite plaas in formele en informele groepe en leierskap is op alle vlakke nodig.

Die verpleegonderwyspersoneel dien ook as rolmodelle vir verpleegstudente as toekomstige leiers deur die voorbeeld wat hul stel deur hulle eie leierskapsbeoefening. Die navorser het die Verplegingsteorie vir Mensheeldheid aanvaar as teoretiese raamwerk vir die studie met die onderliggende aanname dat die mens 'n geestelike wese is wat op geïntegreerde biopsigososiale wyse in interaksie met die eksterne omgewing funksioneer ten einde sy strewe na voortreflike dienslewering en heelheid te verwesenlik. 'n Heelheidsbenadering is gevolg waar die mens se interne omgewing bestaande uit liggaam, psige, en gees op geïntegreerde wyse met die eksterne omgewing (fisies, sosiaal en geestelik) in interaksie verkeer in sy strewe na voortreflike dienslewering, toereikende leierskapsbeoefening en heelheid.

Leierskapsontwikkelingsprogramme kan voldoen aan die behoeftes van leierskapsbeoefening van verpleegonderwyspersoneel in

verplegingskolleges. Die konstruk leierskap, soos beskou deur verpleegonderwyspersoneel in Suid-Afrikaanse verplegingskolleges, is egter nog nooit ondersoek nie. Die verwagtinge van volgelinge omtrent leierskapsbeoefening binne die konteks van 'n verplegingskollege, is ook nog nie verken nie. Ten einde 'n konseptuele raamwerk vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege te beskryf, was die volgende vrae tersaaklik:

- \* Hoe beskou verpleegonderwyspersoneel verbonde aan drie verplegingskolleges in Gauteng provinsie (wat in 'n samewerkingsooreenkoms met een universiteit funksioneer) leierskapsbeoefening?
- \* Wat is die verwagtinge van leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege?
- \* Wat is die studente verbonde aan 'n verplegingskollege se verwagtinge van leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege?
- \* Waaruit behoort 'n leierskapsontwikkelingsprogram vir verpleegonderwyspersoneel te bestaan?

Die doelstelling met hierdie studie was om 'n konseptuele raamwerk vir leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege te verken en te beskryf. Hierdie doelstelling is verantwoord deur die bereiking van die volgende doelwitte, naamlik om:

- \* Die konstruk leierskapsbeoefening, soos beskou deur die verpleegonderwyspersoneel van drie verplegingskolleges in Gauteng wat verbind is aan 'n universiteit deur 'n samewerkingsooreenkoms, te verken en te beskryf;
- \* Die verwagtinge van die verpleegonderwysgemeenskap (verpleegonderwyspersoneel en studente) omtrent leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege te verken en te beskryf;
- \* Riglyne vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram vir verpleegonderwyspersoneel in die drie verplegingskolleges, te beskryf.

Hierdie artikel fokus op die realisering van die laaste doelwit, naamlik om riglyne vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram vir verpleegonderwyspersoneel in die drie verplegings-

kolleges te beskryf, gebaseer op die finale konseptuele raamwerk afgelei vanuit die eerste twee doelwitte se resultate.

## TERMINOLOGIE

### Verplegingskollege

'n Verplegingskollege is 'n organisasie wat bestuur word om verpleegonderwys en opleiding te verskaf aan verpleegstudente om hulle in staat te stel om as onafhanklike professionele verpleegpraktisyne te praktiseer op verskillende terreine van gesondheidsdienslewering.

### Leierskapsbeoefening

Leierskapsbeoefening is die wyse waarop die leier (verpleegonderwyspersoneel) in 'n verplegingskollege doelwitbereiking van die organisasie en volgelinge fasiliteer binne die konteks van verandering en transformasie.

### Leierskapsontwikkelingsprogram

'n Leierskapsontwikkelingsprogram verwys na 'n formeel-gestruktureerde onderrigprogram om onderwyspersoneel in 'n verplegingskollege vir voortreflike leierskapsbeoefening te bemagtig.

## NAVORSINGSONTWERP EN -METODE

'n Verkennde, beskrywende, kwalitatiewe navorsingsontwerp binne kontekstuele verband is nagevolg. Die konteks was drie verplegingskolleges in Gauteng wat deur 'n samewerkingsooreenkoms geaffillieer is met 'n universiteit. Die data is ingesamel deur fokusgroeponderhoude. Die data is per oudio-band opgeneem en verbatim getranskribeer. Kerlinger (1986:477-483) se metode van data-ontleding is gebruik. Kodering het plaasgevind met klassifikasie in temas en subtemas. 'n Medekodeerder is gebruik om 'n onafhanklike analise uit te voer om die betroubaarheid van die data-ontleding te verhoog.

Verpleegonderwyspersoneel en vierdejaargestudente van die drie verplegingskolleges het die steekproef gevorm. Die steekproef is geneem uit die toeganklike populasie. Die beplanning om 'n ewekansige steekproef uit die toeganklike populasie te neem, het nie in alle gevalle gerealiseer nie. Ses onderhoude het plaasgevind met deelnemers waarvan die getalle tussen tien en twaalf gewissel het. Betroubaarheid-en geldigheidsmaatreëls vir kwalitatiewe navorsing is nagevolg. Tabel een gee 'n uiteensetting van die navorsingsontwerp en -metode.

**Betroubaarheidsmaatreëls** volgens Woods en Catanzaro (1988: 136-137) is gevolg. Maatreëls is getref om die volgende bedreigings te oorkom en betroubaarheid van die data te verhoog:

- \* Keuse van toeganklike steekproefpopulasie as deelnemers om ewekansigheid en verteenwoordigheid te verseker;

- \* Keuse van deelnemers volgens vermoë om relevante data te verskaf;
- \* Sosiale omstandighede van deelnemers om sydigheid uit te skakel;
- \* Metodes en prosedures van data-insameling om digtheid van beskrywings te verseker.

**Geldigheidsmaatreëls** is ingestel om bedreigings vir geldigheid te verminder of oorkom ten opsigte van observeerdereffekte, verdraaiing van data as gevolg van seleksie en regressie van deelnemers, sydigheid van deelnemers as gevolg van fisiologiese behoeftes ten einde inferensiële geldigheid te verseker. Sien tabel een vir 'n skematiese voorstelling van die navorsingsmetodologie.

Die volgende etiese oorwegings is in ag geneem:

- \* Vrywillige deelname met ingeligte toestemming deur die deelnemers;
- \* Toestemming van die owerhede;
- \* Vertroulikheid en anonimiteit.

Nadat die fokusonderhoude ontleed is, is 'n voorlopige konseptuele raamwerk vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege opgestel, aan 'n literatuurkontrole onderwerp en die finale konseptuele raamwerk is verfyn. Derhalwe word in die finale konseptuele raamwerk min bronverwysings in die teks weergegee.

### KONSEPTUELE RAAMWERK: Riglyne vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege.

Tabel twee gee 'n skematiewe voorstelling van die konseptuele raamwerk wat uit die data opgestel is en nadat 'n literatuurkontrole uitgevoer is. Leierskapsbeoefening in die verplegingskollege word soos volg gedefinieer: *Die verpleegonderwysleier beoefen leierskap in 'n verplegingskollege deur die demonstrering van persoonlike en beroepsvolwassenheid, die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat vir volgelinge en die fasilitering van organisasie-missiebereiking in 'n verplegingskollege.*

Die doelstelling van die wetenskapsbeoefenaar is funksioneel met nuttigheid, bruikbaarheid en die verbetering van die praktyk as kriteria vir waarheid (Botes 1992:36). Die navorser het 'n behoefte geïdentifiseer aan leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege, en bereik hierdie doelstelling deur riglyne vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram, gebaseer op 'n konseptuele raamwerk vir leierskapsbeoefening te beskryf.

Omdat die studie gebaseer is op die Verplegingsteorie van Mensheelheid (ORU 1990: 136-142; RAU 1992: 1-7) as teoretiese raamwerk, en omdat die resultate van die onderhoude en literatuurkontrole versoenbaar is met die teorie, word die Verplegingsteorie van Mensheelheid as basis gebruik vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram ten einde die leier se strewende na voortreflike dienslewering en leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege te fasiliteer.

Die leierskapsontwikkelingsprogram kan beskryf word rondom seleksie en keuring, die skep van 'n leerklimate in die verplegingskollege bevorderlik vir leierskapsontwikkeling, die aanbied van 'n leierskapsontwikkelingsprogram vir verpleegonderwyspersoneel, evaluering van die resultate van die program asook riglyne vir 'n afrondingsprogram vir vierdejaargestudente. Die konseptuele raamwerk kan in al die gevalle as vertrekpunt dien. Die konseptuele raamwerk is verdeel in drie hoofkategorieë, naamlik persoonlike en beroepsvolwassenheid vir leierskapsbeoefening, die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat deur die leier, en leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking.

### Riglyne vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege:

#### Seleksie en keuring

Seleksie en keuring is 'n noodsaaklike aktiwiteit in 'n leierskapsontwikkelingsprogram om mense te kies wat ideaal die huidige potensiaal tot leierskapsvaardigheid demonstreer (Charlton, 1992: 125-126). Omdat alle verpleegonderwyspersoneel uit die aard van hul beroepsbeoefening in interaksie tree met studente, informele werkgroepe, komitees of selfs formele leierskapsposisies moet beklee in hul strewende na heelheid en dië van die volgelinge, is dit noodsaaklik dat kriteria vir seleksie en keuring ontwikkel word.

Die kriteria vir seleksie en keuring van nuwe toetreders tot die verpleegonderwysberoep kan vanuit die konseptuele raamwerk ontwikkel word. Dit kan byvoorbeeld insluit die vlak van persoonlike en beroepsvolwassenheid van die kandidaat, mensorientasie, rolmodel en veranderingsbuigsamheid. By keuring van persone vir bevordering na formele leierskapsposisies soos dië van verpleegonderwysbestuurder, kan die vlak van leierskapsontwikkeling oor al die aspekte van die konseptuele raamwerk beoordeel word. Die raamwerk bied ook kriteria vir die keuse van leiers vir werkgroepe byvoorbeeld kurrikulumontwikkeling, waar relevante kennis en vaardigheid 'n prominente rol speel. Die keuringskriteria vir leiers in die verplegingskollege word derhalwe in die drie hooftemas van die konseptuele raamwerk, naamlik persoonlike en beroepsvolwassenheid, die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat en leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking gebaseer.

#### Die skep van 'n leerklimate bevorderlik vir leierskapsontwikkeling

Verpleegonderwyspersoneel in bestuurs- en leierskapsposisies kan 'n leerklimate vir leierskapsontwikkeling fasiliteer. Dit kan gedoen word deur voortreflike leierskapsbeoefening as doelstelling vir die verplegingskollege te stel, deur hoë waarde te heg aan leierskapsontwikkeling en dit as kultuur in die verplegingskollege te bevorder. Uit die konseptuele raamwerk kan riglyne beskryf word hiervoor. Individue kan byvoorveeld aangemoedig word om hulle kennis en

Tabel 1: Skematiese voorstelling van die navorsingsontwerp

DOELWIT	DATA-INSAMELING	DATA-ANALISE	BETROUBAARHEID- GELDIGHEID
Beskouing van leierskapsbeoefening: leier	Fokusgroeponderhoudvoering	Inhoudsontleding: Kerlinger	Status van navorser. Keuse van deelnemers. Sosiale omstandighede. Beskrywing: Metodes en prosedures. Observeerdereffekte. Seleksie/regressie van deelnemers. Beheer van fisies omstandighede. Medekodeerder. Literatuurkontrolle. Inferensiële geldigheid.
Verwagtinge omtrent leierskapsbeoefening: leier, volgelinge.	Fokusgroeponderhoudvoering.	Inhoudsontleding: Kerlinger	Ditto
Riglyne	Inferensie van resultate	Inferensie	Literatuur/inferensie

vaardigheide te verbeter en geleentehede te kan geskep word vir informele en formele voortgesette onderwys wat leierskapsontwikkeling sal bevorder. 'n Beleid vir wye blootstelling aan alle fasette van kollege-aktiwiteite kan gestel word waarbinne onderwyspersoneel volgens keuse belangstelling en behoefte kan ontwikkel. Die skep van 'n vertrouensklimaat in die organisasie wat dosente aanmoedig om terugvoer omtrent hul gedrag en werkverrigting te verwelkom, sal persoonlike en beroepsontwikkeling by die verpleegonderwyspersoneel bevorder. 'n Klimaat waar eksperimentering ondersteun word en verpleegstudeer beleef dat foute 'n leerproses is, sal waagmoed en kreatiwiteit by die volgelinge bevorder. Versekering van hoë etiese standaarde, eerlikheid en integriteit sal 'n klimaat vir die ontwikkeling van gewenste waardestelsels by die volgelinge fasiliteer. Die konseptuele raamwerk dien as basis vir die skep van 'n leerklimateit bevorderlik vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege.

#### Die leerprogram

'n Voorgestelde program vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege word beskryf, met 'n uiteensetting van die leerinhoud in tabel drie.

#### a) Doelstelling

Die doelstelling van die leerprogram van 'n leierskapsontwikkelingsprogram as voorvereiste vir leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege, is om die internallisering van kennis, vaardighede, waardes en houdings omtrent leierskapsbeoefening by verpleegonderwys te bevorder.

#### b) Beraming van leerbehoefes vir leierskapsontwikkeling

Weens die verskille in kennis van leierskapsbeoefening in die drie verplegingskolleges, soos gedemonstreer deur die resultate van die studie, is riglyne wat gestel is as basis gebruik om behoeftes in 'n spesifieke verplegingskollege te bepaal. Omdat die ervaring van leierskapsbeoefening asook persoonlike en beroepsvolwassenheid van verpleegonderwyspersoneel verskil van nuwe toetreders tot die verpleegonderwys, is individuele behoeftes beraam en is die program daarvolgens geïndividualiseer. Beraming is gebaseer op 'n heelheidsbenadering in liggaam, siel en gees.

#### c) Leergeleentehede

Kennis, vaardighede, waardes en houdings vir leierskapsbeoefening kan vanuit die konseptuele raamwerk geïnfereenseer word. Die leergeleentehede is volgens die spesifieke leerbehoefte aangepas. Kennisinhoude kan byvoorbeeld aangebied word in die vorm van selfgerigte studiepakkette. Vaardighede kan bemeester word deur byvoorbeeld visuellisering, simulasie, spele, rolspel, praktykinoefening deur voorsiening van uitdagende geleentehede en outonomie om leerdoelstellings te bereik. Die gewenste houdings en waardes omtrent leierskapsbeoefening kan bevorder word deur groepbespreking, debattering en waardeutklaring.

#### d) Programskedulering

Die leierskapsontwikkelingsprogram kan deel vorm van die personeelontwikkelingsprogramme van die kollege, met die verskil dat dit 'n deurlopende program sal wees. Programskedulering is gebaseer op tyd vir

groepsaktiwiteite, tyd vir individue om selfgerigte pakkette in te studeer en tyd vir groepsvaardighedsinoefening. Dit moet koördineer met beplande leierskapsontwikkeling van individue.

#### e) Leerinhoud van die program

Die geïdentifiseerde dimensies vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram in 'n verplegingskollege is: persoonlike en beroepsvolwassenheid, die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat en leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking. Die modules en leereenhede word in tabel drie uiteengesit.

#### \* Teoretiese raamwerk vir leierskapsontwikkeling

Verplegingsteorie vir Mensheelheid dien as teoretiese raamwerk vir die studie en is daarom as grondslag vir die leierskapsontwikkelingsprogram in module een aangebied word.

#### \* Persoonlike en beroepsvolwassenheid vir leierskapsbeoefening

Die tweede module sal gevorm word uit die eenhede morele leierskap, persoonlike leierskap, beroepkundigheid en denkvaardigheide. In die leereenheid oor morele leierskap sal morele aspekte soos gereflekteer deur die leier in interaksie met die volgelinge, aangebied word. Geestelike heelheid vorm die basis vir die persoonlike waardestelsel van die leiers. Hulle beïnvloed organisatoriese waardes om kongruensie tussen persoonlike waardes en waardes van volgelinge te bevorder. Hulle morele gedrag teenoor volgelinge spreek van integriteit, regverdigheid en mensagting.

**Tabel 2      Konseptuele raamwerk vir leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege**

<b>LEIERSKAPSBOEFENING IN 'N VERLEGINGSKOLEGE</b>	
<b>Persoonlike en beroepsvolwassenheid vir leierskapsbeoefening</b>	
*	<b>Morele leierskap</b> Geestelike heelheid, waardestelsel, persoonlik en organisatories, integriteit, regverdigheid, mensagting.
*	<b>Persoonlike leierskap</b> Selfinsig, positiewe selfagting, kognitiewe gehardheid, emosionele beheersing, selfaktivering, gesondheidsinstandhouding, tydsbestuur, uiterlike voorkoms, selfontwikkeling.
*	<b>Beroepskundigheid</b> Onderwyspeil, beplande leierskaps- en werkservaring, relevante vak- en leierskapskennis en vaardigheid, situasiekennis.
*	<b>Denkvaardighede</b> Probleemoplossingsvaardighede, besluitneming, analitiese/kritiese denke, intuïsie
<b>Die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat deur die leier</b>	
*	<b>Mensorientasie</b> Interpersoonlike vaardigheid, empatie/sensitiwiteit, kommunikasie vaardigheid, nie-verbale kommunikasie, luistervaardigheid, konflikthantering, egtheid, sosiale aanpasbaarheid, transaksionele/transformasionele leierskap, skep van nuwe werkplekkulture.
*	<b>Leier-volgeling-betrokkenheid</b> Deelnemende demokratiese benadering, buigsame leierskapsbenadering
-	<b>Motivering</b> Visiestelling vir betekenisgewing aan volgelinge, inspirerende kommunikasie, behoeftebevrediging, erkenning, ondersteuning en aanmoediging, geborgenheid, belangstelling en aandag, volwassenheid/outonomie, verrassingsselement/prent/humor, tevredenheid, spanbou.
-	<b>Menskragfasilitering</b> Ontwikkeling van volgelinge, intellektuele stimulering, gelyke geleenthede/verskil in prestasie, rolmodelskap, mentorskap, beramingsvaardigheid, volgelingsvermoëns, benutting van volgelinge, delegasie, seleksie en keuring.
<b>Leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking</b>	
<b>VISIE</b>	
*	<b>Fasilitering van interaksie</b> Toeganklikheid en beskikbaarheid, leier-volgeling-afstand, netwerke
*	<b>Beïnvloeding deur leierskapsbeoefening</b> Organisasiebeïnvloeding, geldende gedrag, beïnvloeding deur volgelinge
*	<b>Veranderingsbestuur</b> Veranderingsbuigsamheid, antisipasie van eksterne omgewingsveranderlikes, beheer van onsekerheid, innovasie/kreatiwiteit, waagmoed, kommunikasie, onderhandelingsvaardigheid
*	<b>Leierbesnuersaktiwiteit</b> Leier as bestuurder, beheer, stel van standaarde, doelwitgerigtheid en rigtinggewendheid, beplanning, organisasievermoë

In die leereenheid oor persoonlike leierskap word gefokus op kenmerkende wyses van interaksie wat die leier in staat stel om self leierskap te bevorder in hulle strewende na heelheid. Selfinsig, positiewe selfagting, kognitiewe gehardheid, emosionele beheersing, self-aktivering, tydsbestuur en haar uiterlike voorkoms stel haar hiertoe in staat.

Beroepkundigheid van die leier vorm die volgende leereenheid. Haar onderwyspeil en beplande leierskaps- en werkservaring dien as grondslag vir relevante vak- en leierskapskennis, asook vaardigheid en situasiekennis. Die vierde leereenheid, naamlik denkvaardighede, verwys na probleemoplossingsvaardighede, besluitneming, analitiese/kritiese denke en die geestelike dimensie van intuïsie.

*\* Die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat deur die leier vorm die tema vir module drie*

Die eerste leereenheid word gewy aan die mensoriëntasie van die leier. Haar interpersoonlike vaardigheid word gereflekteer in 'n empatiese, sensitiewe benadering tot die volgelinge. Kommunikasievaardigheid en konflikthantering, is deel van interpersoonlike vaardigheid. Die leier beskik oor mensekennis, is eg in hulle interaksie en is sosiaal aanpasbaar. Hulle skep ook nuwe werkplekkulture. Die verhouding van die leier teenoor die volgelinge in terme van transaksionele teenoor transformasionele leierskap, vorm 'n nuwe dimensie wat spesiale aandag verdien. In die tweede leereenheid van die module word die leier-volgelinge-betrokkenheid hanteer in terme van 'n deelnemende demokratiese benadering en 'n buigsame leierskapsbenadering deur die leier.

In die volgende leereenheid word kenmerkende wyses van interaksie van die leier teenoor volgelinge hanteer wat motiverend is vir volgelinge. Visiesstelling en inspirerende kommunikasie verdien spesiale aandag, aangesien dit glad nie in die fokusgroep-onderhoude na vore gekom het nie. Die leier bevredig die behoefte van volgelinge deur erkenning, ondersteuning, aanmoediging, belangstelling, deur geborgendheid te skep, volgelinge as volwassenes te behandel en outonomie te bevorder, tevreedenheid te skep en spanbou.

In die leereenheid oor menskragfasilitering word die rol van die leiers in die ontwikkeling van volgelinge, hul intellektuele stimulering en die aspek van gelyke geleenthede versus verskil in prestasie hanteer. Die rolmodelskap en mentorskap sal ook behandel word. Die leier beraam volgelingevaardigheid, benut hul vaardighede en gebruik delegasie as 'n leierskapsinstrument. Die plek van seleksie en keuring as voorvereiste vir voortrefflike leierskapsbeoefening word ook ingesluit.

*\*Die laaste module word gevorm deur leierfasilitering vir organisasiebereiking*  
'n Visie van die leier vir missiebereiking word as eerste eereenheid gestel. Die aspek verdien spesiale aandag aangesien dit 'n konsep is wat

nie deur die fokusgroeponderhoude aangeraak is nie. Die leereenheidfasilitering van interaksie sal toeganklikheid en beskikbaarheid van die leier, leier-volgelinge-afstand en die funksie van netwerke insluit.

Die volgende leereenheid is beïnvloeding deur leierskapsbeoefening. Dit sluit in organisasie-beïnvloeding deur die leier, geldende gedrag en beïnvloeding deur volgelinge. Die leereenheid oor veranderingsbestuur behels die veranderingsbuigsamheid van die leiers, antisipasie van eksterne omgewingsveranderlikes, die beheer van onsekerheid, innovasie en kreatiwiteit, kommunikasie en onderhandelingsvaardigheid.

In die laaste leereenheid word bestuursaktiwiteite van die leiers onder die loep geneem. Die leier as bestuurder en bestuurshandeling word hanteer, naamlik beheer en die stel van standaarde as afdeling van beheer, doelwitgerigtheid en rigtinggewendheid, beplanning en organisasievermoë.

**f) Evaluering van leerwins van die leierskapsontwikkelingsprogram**

Leierskapinstrumente kan vanuit die konseptuele raamwerk ontwikkel word om te bepaal in watter mate leer plaasgevind het by verpleegonderwyspersoneel wat die program deurloop het. Die instrumente kan byvoorbeeld gebruik word deur volgelinge en leiers om te bepaal in welke mate die betrokke personeel byvoorbeeld in staat is om 'n betekenisvolle organisasieklimaat vir volgelinge te skep, hoe die etiese waardes van die persoon beleef word en die effektiwiteit van interaksies om organisasie doelstellings.

**g) Riglyne vir 'n afrondingsprogram vir vierdejaarstudent**

Die konseptuele raamwerk kan ook gebruik word vir kurrikulering van 'n afrondingsprogram vir vierdejaarstudente om persoonlike en professionele programdoelstellings van die formele vierjaaronderrigprogram te vestig. Die afdeling persoonlike en beroepsvolwassenheid van die konseptuele raamwerk, dus module twee, kan as riglyn hiervoor dien.

**GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

Die doelstellings van die studie is bereik deur die beskrywing van 'n konseptuele raamwerk vir leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege vanuit die resultate van die fokusgroeponderhoude en die literatuurkontrole met die volgende hooftemas:

- \* Persoonlike en beroepsvolwassenheid vir leierskapsbeoefening;
- \* Die skep van 'n betekenisvolle organisasieklimaat deur die leier;
- \* Leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking.

Riglyne vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege, gebaseer op die konseptuele raamwerk, is beskryf. Dit sluit in seleksie en keuring, skepping van 'n leerklimaat

bevorderlik vir leierskapsontwikkeling, 'n leerprogram vir leierskapsontwikkeling van verpleegonderwyspersoneel, evaluering van leerwins van 'n leierskapsontwikkelingsprogram en 'n module vir leierskapsontwikkeling vir persoonlike en professionele afronding van vierdejaarstudente in 'n verplegingskollege.

Aanbevelings word vir navorsing, onderwys en praktyk gemaak.

**a) Navorsing**

Onderstaande aanbevelings word gemaak betreffende verdere navorsing:

- \* Die ontwikkeling en toetsing van keuringsinstrumente gegrond op die konseptuele raamwerk vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege.
- \* Soortgelyke navorsingstudies in ander verplegingskolleges om wyer oordraagbaarheid vas te stel.
- \* Die evaluering van 'n leierskapsontwikkelingsprogram deur 'n voor- en na-toets om leerwins te bepaal.
- \* Die ontwikkeling van leierskapsmeetinstrumente vir gebruik deur volgelinge, leiers en selfevaluering.
- \* 'n Vergelykende studie omtrent die verwagtinge en beskouinge van kollegehoofde om die geldigheid van die resultate van die studie te verhoog.
- \* Navorsing rondom die invloed van 'n verhoudingsoriëntasie teenoor 'n oriëntasie gebalanseer met taakoriëntasie ter missiebereiking in 'n verplegingskollege.
- \* Die ontwerp van 'n model vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege.
- \* Hipotese-toetsing: bemagtiging van onderwyspersoneel in 'n verplegingskollege in leierskapsbeoefening verhoog die gehalte van leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege.

**b) Onderwys**

Daar word aanbeveel dat 'n leerprogram vir leierskapsontwikkeling as kernmodule in alle basiese professionele onderrigprogram ingebou word. Die riglyne kan as basis dien van 'n kurrikulum in formele diploma- of graadkursusse ter bereiking van 'n verpleegonderwys-kwalifikasie vir leierskapsvoorbereiding.

In die lig van die geldigheid van die konseptuele raamwerk soos getoets teen verpleegkundige en algemene leierskapsliteratuur, behoort die riglyne ook te dien as 'n module van Verplegingsdinamika vir enige kursus ter bereiking van 'n na-registrasie verplegingsdiploma.

**c) Praktyk**

Onderstaande aanbevelings word gedoen rakende die implementering van hierdie navorsing in die verpleegpraktyk:

- \* Die implementering van kriteria vanuit die konseptuele raamwerk vir seleksie en keuring van nuwe toetreders tot die verpleegonderwysberoep.

**Tabel 3      Leerinhoud vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege**

<b>MODULE 1:</b>	<b>Teoretiese raamwerk vir leierskapsbeoefening Verplegingsteorie vir Mensheelheid</b>
<b>MODULE 2:</b>	<b>Persoonlike en beroepsvolwassenheid vir leierskapsbeoefening</b>
<p><u>Morele leierskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Geestelike heelheid</li> <li>* Waardestelsel: Persoonlik en organisatories</li> <li>* Regverdigheid, integriteit, mensagting</li> </ul>	
<p><u>Persoonlike leierskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Selfinsig, positiewe selfagting, kognitiewe gehardheid, emosionele beheersing</li> <li>* Selfaktivering</li> <li>* Tydsbestuur</li> <li>* Uiterlike voorkoms</li> <li>* Selfontwikkeling</li> </ul>	
<p><u>Beroepskundigheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Onderwyspeil</li> <li>* Beplande leierskaps- en werkservaring</li> <li>* Relevante vak- en leierskapskennis en vaardigheid</li> <li>* Situasie kennis</li> </ul>	
<p><u>Denkvaardighede</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Probleemoplossingsvaardighede</li> <li>* Besluitneming</li> <li>* Analitiese/kritiese denke</li> <li>* Intuisie</li> </ul>	
<b>MODULE 3:</b>	<b>Die skep van 'n betekisvole organisasieklimaat deur die leier</b>
<p><u>Mensorientasie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Interpersoonlike vaardigheid <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatie/sensitiwiteit</li> <li>- Kommunikasievaardigheid</li> <li>- Nie-verbale kommunikasie</li> <li>- Luistervaardigheid</li> <li>- Konflikhantering</li> </ul> </li> <li>* Mensekennis</li> <li>* Egtheid</li> <li>* Sosiale aanpasbaarheid</li> <li>* Die skep van nuwe werkplekkulture</li> <li>* Transaksionele/transformasionele leierskap</li> </ul>	
<p><u>Leier-volgeling-betrokkenheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Deelnemende demokratiese benadering</li> <li>* Buigsame leierskapsbenadering</li> </ul>	
<p><u>Motivering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Visiestelling</li> <li>* Inspirerende kommunikasie</li> <li>* Behoeftebevrediging <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennung, ondersteuning en aanmoediging, belangstelling en aandag, geborgenheid, verrassingsselement/preet/humor, tevredenheid</li> <li>- Spanbou</li> </ul> </li> </ul>	

<b>Menskragfasilitering</b>	
* Ontwikkeling van volgelinge	
- Intellektuele stimulering	
- Gelyke geleentheid versus verskil in prestasie	
* Rolmodelskap	
* Mentorskap	
* Beramingsvaardigheid: volgelingsvermoëns	
* Benutting van volgelinge	
* Delegasie	
* Seleksie en keuring	
<b>MODULE 4: Leierfasilitering vir organisasie-missiebereiking</b>	
<b>VISIE</b>	
<b>Fasilitering van interaksie</b>	
* Toeganklikheid en beskikbaarheid	
* Leier-volgelings-afstand	
* Netwerke	
<b>Beïnvloeding deur leierskapsbeoefening</b>	
* Organisasiebeïnvloeding	
* Geldende gedrag	
* Beïnvloeding deur volgelinge	
<b>Veranderingsbestuur</b>	
* Veranderingsbuigsaamheid	
* Antisipasie van eksterne omgewingsveranderlikes	
* Beheer van onsekerheid	
* Innovasie/kreatiwiteit	
* Waagmoed	
* Kommunikasie	
* Onderhandelingsvaardigheid	
<b>Leiersbestuursaktiwiteite</b>	
* Die leier as bestuurder	
* Beheer	
- Stel van standaarde	
- Doelwitgerigtheid en rigtinggewendheid	
- Beplanning	
- Organisasievermoë	

- \* Dieselfde geld vir die kies van leiers vir werkgroepe, komitees en formele leierskapsposisies waar bevordering tersprake is.
- \* Die benutting van die konseptuele raamwerk as riglyn vir die opstel van geldige evalueringinstrumente om die prestasie-aspek van leierskapsbeoefening van die verpleegonderwyspersoneel te evalueer.
- \* Die riglyne kan as basis dien vir 'n deurlopende leierskapsontwikkelingsprogram in 'n verplegingskollege as deel van personeelontwikkeling.

#### SLOTOPMERKINGS

Die leier is rigtinggewend in 'n verplegingskollege en benodig sekere bemagtiging ten einde voortreflike dienslewering te fasiliteer. 'n Program vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege is opgestel, gebaseer op resultate wat vanuit fokusgroeponderhoudvoering met die onderwyspersoneel van

drie verplegingskolleges, asook die vierdejaarestudent as volgelings, verkry is. Hierdie resultate is deur 'n literatuurkontrole verfyn en 'n finale konseptuele raamwerk vir leierskapsontwikkeling in 'n verplegingskollege is beskryf, soos uiteengesit in tabel twee. Vervolgens is 'n leierskapsontwikkelingsprogram opgestel. Daar word aanbeveel dat hierdie program geïmplementeer word en aan evaluering onderwerp word. Bemagtiging in leierskapsbeoefening dien dus as riglyn vir voortreflike leierskapsbeoefening in 'n verplegingskollege in belang van gehaltdienslewering.

#### Erkenning

Hiermee word al die onderwyspersoneel en vierdejaar-diplomastudente aan die drie kolleges wat aan hierdie navorsing deelgeneem het vir al hul insette bedank. Hierdie artikel is gebaseer op 'n magisterstudie.

#### VERWYSINGS

- Banner, K.K. & Blasingair, J.J. (1988):** Towards a developmental paradigm of leadership. School of Business and Public Administration, University of the Pacific, California
- Bass, B.M. (1990):** From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, Winter 19-31
- Bennis, W (Ed) (1992):** Leaders on leadership. United States: Harvard Business Review. Noel Tidy & Ram Charan. An interview with Jack Welch.
- Bornman, J. (1988):** Bestuursvernuwing in 'n verplegingskollege. Potchefstroom: PU vir CHO (Doktorale proefskrif)
- Celliers, A.S. (1988):** 'n Deelnemende bestuursbenadering aan 'n onderwyskollege. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit (M.ED skripsie)

**Charlton, G.D. (1992):** Leadership. The human race. A guide to developing leadership potential in Southern Africa. Cape: Juta & Co. Ltd.

**Covey, J.A. (1989a):** Principle centred leadership. London: Simon & Schuster Ltd.

**Jacobs, B.M. (1984):** Verpleegleierskap. 'n Teoretiese perspektief. *Curationis*, 7(2): 34-35 en 56

**Kerlinger, F.N. (1986):** Foundations of behavioural research; third edition. New York: Holt, Rinehart & Wintston.

**Kotzé, W.J. (1974):** Verantwoordbare leierskap in die verpleegadministrasie. Pretoria: Universiteit van Pretoria (M.Cur-skripsie)

**Kotzé, W.J. (1984):** Professionele vorming van die studentverpleegkundige. *Curationis*, 7(1): 17-22

**Marriner-Tomey, A. (1993):** Transformational leadership. St. Louis: CV Mosby.

**ORAL ROBERTS UNIVERSITY, ANNA VAUGHN SCHOOL OF NURSING, (1990):** Self study report submitted to the Council of Baccalaureate and higher Degree Programs, National League for Nursing, August 1990. Vol. 1 - Narrative by Criteriaa. Tulsa, Oklahoma: Oral Roberts University Anna Vaugh School of Nursing.

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT, DEPARTEMENT VERPLEEGKUNDE. (1992):** Verplegingsteorie vir mensheelheid. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit. 1-10

**Suid Afrikaanse Raad op Verpleging, (1992):** Standpunt van die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging in sake beleidbepaling en finansiering vir verpleegleiding. *Verpleegnuus*, 16(11):9

**Woods, N.F. & Catanzaro, M. (1988):** Nursing research. Theory and practice. St. Louis: Mosby.

**Ellen Harms.  
Magisterstudent RAU Verpleegkunde.  
(M.Cur. RAU).**

**Marie Muller.  
Professor Departement Verpleegkunde  
(D.Cur. RAU)**