GEHALTEKRINGE:

'n DIAGNOSTIESE ONDERSOEK

Jan Abraham Cilliers, B.Sc. Hons., HBA, MBA

Proefskrif goedgekeur ter voldoening aan die vereistes vir die graad Doctor in Bedryfsadministrasie in die fakulteit van Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Promotor : Prof. F. van Graan

Potchefstroom

1989

DANKBETUIGINGS

Hiermee betuig ek my opregte dank aan:

Prof. F. van Graan vir sy leiding, ondersteuning en volgehoue belangstelling. Bowenal wil ek hom bedank vir sy menswaardige optrede en die lewenswysheid wat ek van hom kon leer.

My vrou Anneleen, Beryl, Jantjie en Jacobus vir die opofferinge wat veral hulle in hierdie tyd moes maak.

My ouers, wat my reeds tydens my kinderjare op hierdie pad geplaas het.

Ilodie van Schalkwyk en Fransie de Jager vir die tik van die manuskrip.

Magda Fourie vir die intik van data en Aldine Oosthuisen vir die statistiese verwerkings.

Die onderneming waarin die ondersoek gedoen is vir die goedkeuring om die ondersoek te doen, asook die bydrae deur individue in die onderneming gelewer.

Martha Kotze en Gretel Wybenga vir die taalversorging.

Almal naby aan my vir hulle morele ondersteuning.

I N H O U D S O P G A W E

	HOOFSTUK	BLADSY
	HOOFSTUK 1	
	PROBLEEM- EN DOELSTELLING	
1.1	Probleemstelling	1
1.2	Doel van die ondersoek	5
1.2.1	Algemene doelstelling	5
1.2.2	Spesifieke doelwitte	5
1.2.2.1	Literatuur doelwitte	5
1.2.2.2	Empiriese doelwitte	6
1.3	Metode van ondersoek	6
1.3.1	Literatuurondersoek	6
1.3.2	Empiriese ondersoek	7
1.4	Terminologie	8
1.5	Numeringsmetode en paragraafidentifikasie	8
1.6	Tekortkominge van die studie	9
1.7	Hoofstuksamevatting	10
	HOOFSTUK 2	
	GEHALTEKRINGE: ONTWIKKELING, BEGINSELS, WERKING EN OMVANG	
2.1	Ontwikkeling van gehaltekringe	11
2.1.1	Japan	11
2.1.1.1	Ontstaan van gehaltekringe	12
2.1.2	Verenigde State van Amerika	12
2.1.2.1	Die tydperk 1900 tot 1945	12
2.1.2.2	Die tydperk 1945 tot 1975	14
2.1.2.3	Die tydperk 1975 tot huidig	14
2.1.3	Verenigde koninkryk	15
2.1.4	Ander lande	15
2.1.5	Suid-Afrika	15
2.1.5.1	Implementering van gehaltekringe	15
2.1.6	Sukses van gehaltekringe	16

2.1.7	Die verskuiwing in die klem vanaf gehaltebeheer na die ontwikkeling van die werknemer	17
2.1.8	Gevolgtrekking	18
2.2	'n Omskrywing van die konsep gehaltekringe	19
2.3	Teorieë en konsepte waarmee gehaltekringe verband hou	20
2.3.1	Die motiveringsteorieë	20
2.3.1.1	Behoefte-motiveringhiërargie	21
2.3.1.2	Motiverings-werkstevredenheidteorie	22
2.3.1.3	Bestuursgedragteorie	22
2.3.2	Gehaltekringe en die konsep van deelnemende bestuur	23
2.3.2.1	Definisie van deelnemende bestuur	23
2.3.2.2	Historiese ontwikkeling van deelnemende bestuur	24
2.3.2.3	Moontlike voordele van deelnemende bestuur	26
2.4	Beskrywing van die verskillende tydfases in die leeftyd van 'n gehaltekringprogram	27
2.4.1	Fase een - voorbereidingsfase	29
2.4.1.1	Voorstudie	29
2.4.1.2	Ontleding van die situasie in die onderneming	30
2.4.2	Fase twee - Implementeringsfase	35
2.4.3	Fase drie - Totstandkoming en groeifase	36
2.4.4	Fase vier - Volwassewording en konsolidasiefase	36
2.4.5	Fase vyf - Integrasie en dinamiese fase	36
2.4.6	Aantal gehaltekringe binne hierdie vyf fases	36
2.4.7	Samevatting	38
2.5	Deelnemers aan die gehaltekringprogram	38
2.5.1	Stuurkomitee	39
2.5.2	Topbestuur	40
2.5.3	Middelbestuur	41
2.5.4	Koördineerder of fasiliteerder	41
2.5.5	Vakbonde	44
2.5.6	Tegniese ondersteuning	45
2.5.7	Gehaltekringleiers	45
2.5.8	Kringlede	46
2.5.9	Samevatting	48
2.6	Onderskeid tussen 'n gehaltekringprogram en individuele gehaltekringekringe	48
2.7	Funksionering van gehaltekringe	50

2.7.1	Probleemidentifikasie	50
2.7.2	Dataversameling	51
2.7.2.1	Aftiklyste (" check sheets")	51
2.7.2.2	Maselskaarte	52
2.7.3	Data-ontleding	52
2.7.4	Oorsaak-en-gevolg-ontleding	52
2.7.5	Oorsaak-en-prosesontleding	55
2.7.6	Bestuursaanbieding	55
2.7.7	Aanvaarding of verwerping	56
2.7.8	Implementering	57
2.7.9	Evaluasie	57
2.7.10	Samevatting	57
2.8	Voordele van gehaltekinge	57
2.8.1	Tasbare voordele	57
2.8.2	Nie-tasbare voordele	58
2.9	Toepassingsgebiede van gehaltekringe	60
2.10	Gehaltekringe - 'n toekomsvisie	61
2.10.1	Voorbereiding vir gehaltekringdeelname terwyl die voornemende werker nog opgelei word	62
2.10.2	Uitbreiding van gehaltekringe na witboordjie-werknemers	62
2.10.3	Groei van gehaltekringe na selfbestuurspanne	63
2.10.4	Gehaltekringe as deel van die sisteem-benaderingskonsep (menslike benuttingsmodel)	64
2.10.5	Gehaltekringe as deel van 'n totale gehalte-benadering (maatskappy wye gehaltebeheer)	64
2.10.6	Ooreenkoms tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die z-organisasie	65
2.10.6.1	Organisatoriese Ontwikkeling (OD)	65
2.10.6.2	Z-teorie	66
2.10.6.3	Ooreemkomste tussen OD, Z-teorie en gehalte-kringe	67
2.10.7	Samevatting	69
2.11	Gevolgtrekking en hoofstuksamevatting	69

HOOFSTUK 3

GEHALTEKRINGE: ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE BENADERING

3.1	Inleiding	72
3.2	Kriteria waarteen die sukses van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word	73
3.2.1	Doelwitte van gehaltekringe	73
3.2.1.1	Doelwitte ten opsigte van die onderneming	74
3.2.1.2	Doelwitte ten opsigte van die arbeidsmag	75
3.2.2	Kriteria vir die meting van die impak van die program op die onderneming	76
3.2.2.1	Tasbare impak	76
3.2.2.2	Nie-tasbare impak	79
3.2.3	Samevatting	79
3.3	Primêre diagnostiese kriteria as voorspellers van die sukses of mislukkings van 'n gehaltekringprogram	79
3.3.1	Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid bepaal is	84
3.3.1.1	Voorspellers van suksesse	84
3.3.1.2	Voorspellers van mislukkings	85
3.3.1.3	Samevatting	88
3.3.2	Voldoende aanvangs- en implementerings-beplanning	90
3.3.2.1	Voorspellers van suksesse	90
3.3.2.2	Voorspellers van mislukkings	90
3.3.2.3	Samevatting	92
3 3.3	Regte keuse van die fasiliteerder	92
3.3.3.1	Voorspellers van suksesse	93
3.3.3.2	Voorspellers van mislukkings	101
3.3.3.3	Samevatting	103
3.3.4	Erkenning van die organisatoriese ontwikke-lings implikasies van gehaltekringe	104
3.3.4.1	Voorspellers van suksesse	104
3.3.4.2	Voorspellers van mislukkings	107
3.3.4.3	Samevatting	108
3.3.5	Eksterne faktore	109

3.3.5.1	Voorspellers van suksesse	109
3.3.5.2	Voorspellers van mislukkings	110
3.3.5.3	Samevatting	111
3.3.6	Opsomming	112
3.4	Voorbeelde van diagnostiese instrumente soos gerapporteer in die literatuur	112
3.4.1	Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid bepaal is	113
3.4.1.1	Diagnostiese instrument vir die meting van die aanvaarding van die program in die onderneming	114
3.4.1.2	Diagnostiese instrument vir die meting van bestuursondersteuning	114
3.4.2	Voldoende aanvangs- en implementerings-beplanning	114
3.4.2.1	Diagnostiese instrument vir die meting van deelname	115
3.4.2.2	Diagnostiese instrument vir die evaluering van die stuurkomitee	115
3.4.3	Regte keuse van die fasiliteerder	116
3.4.4	Diagnostiese instrumente vir die evaluering van individuele gehaltekringe (sekondêre diagnostiese instrumente)	116
3.5	Korrektiewe handelinge om nie-suksesvolle gehaltekringe suksesvol te maak	117
3.6	Tegnieke om nie-deelnemers te betrek by gehaltekringe	118
3.6.1	Identifisering van die kragte wat 'n rol speel in werknemers se besluit om by 'n gehaltekringprogram aan te sluit, al dan nie	118
3.6.2	Tegnieke om daardie kragte wat deelname teenwerk, te verminder en om nie-deelnemers te betrek by gehaltekringe	121
3.6.3	Samevatting	124
3.7	Gevolgtrekking en hoofstuksamevatting	124

HOOFSTUK 4

DIE VERBAND TUSSEN INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS EN GEHALTEKRINGE

4.1	Inleiding	125
4.2	Raamwerk vir die bespreking van die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings	126
4.3	Intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings (dinamiese en maganiese fasette)	127
4.3.1	Intrapersoonlike verhouding (dinamiese faset)	127
4.3.2	Intrapersoonlike verhouding (meganiese faset)	130
4.3.3	Die verband tussen die dinamiese ne meganiese fasette van die intrapersoonlike verhouding	133
4.3.4	Interpersoonlike verhouding (dinamiese faset)	135
4.3.5	Interpersoonlike verhouding (meganiese faset)	137
4.3.6	Die verband tussen die dinamiese en meganiese fasette van die interpersoonlike verhouding	138
4.4	Die verband tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings	140
4.5	Eksterne sisteme wat 'n effek op intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings het	143
4.6	Verband tussen interpersoonlike verhoudings, kleingroepe, gehaltekringe en die res van die onderneming	148
4.7	Gevolgtrekking en hoofstuksamevatting	150

HOOFSTUK 5

METODOLOGIE EN MEETINSTRUMENTE

5.1	Beskrywing van die onderneming	152
5.2	Die funksionering van gehaltekringe in die onderneming	152
5.3	Proefgroepe en respondente	154
5.4	Toepassing van meetinstrumente	156
5.5	Metodologie van empiriese ondersoek	157
5.5.1	Algemene doelstelling van die empiriese ondersoek	157

5.5.2	Spesifieke doelwitte van die empiriese ondersoek	158
5.5.3	Metodes ter bereiking van elke spesifieke doelwit	158
5.5.3.1	Ontwikkeling van 'n instrument waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word	158
5.5.3.2	Ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings	159
5.5.3.3	Meting van die prestasie van 'n gehaltekringprogram in 'n onderneming deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument	159
5.5.3.4	Die uitvoer van 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument	160
5.5.3.5	Bestudering van die invloed van intrapersoonlike- en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe binne 'n onderneming	160
5.6	Meetinstrumente	168
5.6.1	Ontwikkeling van 'n instrument waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word	168
5.6.1.1	Beskrywing van die aard van die items	168
5.6.1.2	Respons-alternatiewe	168
5.6.1.3	Betroubaarheid en geldigheid	170
5.6.2	Ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings	170
5.6.2.1	Beskrywing van die aard van die items	171
5.6.2.3	Respons-alternatiewe	172
5.6.2.2	Betroubaarheid en geldigheid	174
5.6.3	Die persoonlike oriëntasie vraelys (POI)	174
5.6.3.1	Ontwikkeling en rasionaal van die POI	174
5.6.3.2	Beskrywing van die POI	174
5.6.3.3	Afname van die POI	177

5.6.3.4	Interpretasie van die POI	178
5.6.3.5	Betroubaarheid en geldigheid van die POI	178
5.6.3.6	Motivering vir die keuse van die POI	179
5.6.4	Die Gestruktureerde Objektiewe Rorschachtoets (SORT)	179
5.6.4.1	Rasionaal van die SORT	179
5.6.4.2	Beskrywing van die SORT	180
5.6.4.3	Afname van die SORT	182
5.6.4.4	Interpretasie van die SORT	182
5.6.4.5	Betroubaarheid en geldigheid van die SORT	183
5.6.4.6	Motivering vir die keuse van die SORT	183
5.7	Hoofstuksamevatting	183

HOOFSTUK 6

RAPPORTERING EN INTERPRETASIE VAN RESULTATE

6.1	Inleiding	185
6.2	Meting van die prestasie van 'n gehaltekring-program in 'n onderneming deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument	186
6.2.1	Tasbare fasette	186
6.2.2	Nie-tasbare fasette	189
6.3	Die uitvoer van 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument	192
6.3.1	Die diagnostiese instrument gerig op bestuur (diagnostiese meting van die gehaltekring-program)	192
6.3.1.1	Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe	193
6.3.1.2	Aanvangsproses en implementeringsbeplanning	197
6.3.1.3	Fasiliteerders	206
6.3.1.4	Kringleiers	211
6.3.1.5	Erkenningsbeleid	214
6.3.1.6	Opleiding	215
6.3.1.7	Koste en besparings	219
6.3.1.8	Samevatting	221
6.3.2	Diagnostiese instrument gerig op individuele	

	gehaltekringe	222
6.3.2.1	Inleiding	222
6.3.2.2	Eksterne faktore en organisatoriese ontwikkeling	224
6.3.2.3	Individuele gehaltekringe	228
6.3.3	Opsomming ten opsigte van spesifieke doelwit vier	244
6.3.3.1	Sukses van die program	244
6.3.3.2	Diagnostiese aanwysers	246
6.4	Bestudering van die invloed van intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe binne die onderneming	247
6.4.1	Meting van groeistimulering	247
6.4.1.1	Resultate van die POI	247
6.4.1.2	Resultate van die SORT	254
6.4.2	Meting van prestasieverbetering	261
6.4.3	Meting van die verandering in diagnostiese kriteria	264
6.5	Gevolgtrekking en hoofstuksamevatting	266

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1	Inleiding	268
7.2	Gevolgtrekkings	268
7.3	Aanbevelings	273
7.3.1	Ten opsigte van die onderneming waarin die ondersoek gedoen is	273
7.3.2	Algemene aanbevelings	274
7.3.3	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing	277
7.4	Hoofstuksamevatting	277
	OPSOMMING	279
	SUMMARY	287

BYLAE A

Bestaande diagnostiese instrumente 295

BYLAE B

Beskrywing van die items van ontwikkelde instrumente 321

BYLAE C

Ontwikkelde meetinstrumente toegepas tydens die empiriese ondersoek 335

BIBLIOGRAFIE 422

L Y S V A N T A B E L L E E N F I G U R E

TABELLE

2.1	Die groei in die aantal gehaltekringe in die Verenigde State van Amerika	14
5.1	Aantal gehaltekringe en fasiliteerders binne die onderneming	153
5.2	Proefgroep A: Respondente wat die instrument wat die prestasie van die gehaltekringprogram meet, voltooi het	154
5.3	Proefgroep B: Respondente wat die diagnostiese instrument gerig op bestuur, naamlik die "Diagnostiese meting van die gehaltekring-program", voltooi het	155
5.4	Proefgroep C: Respondente wat die diagnostiese instrument gerig op individuele kringe, die POI en die SORT voltooi het	156
5.5	Toepassing van meetinstrumente op respondente	157
6.1	Tasbare fasette	186
6.2	Tasbare fasette - kritiese elemente	187
6.3	Nie-tasbare fasette	189
6.4	Nie-tasbare fasette - kritiese elemente	190
6.5	Indeling van die diagnostiese instrument gerig op bestuur	192
6.6	Gereedheid van die onderneming	193
6.7	Gereedheid van die onderneming - kritiese elemente	195
6.8	Aanvangsproses en implementeringsbeplanning	197
6.9	Aanvangsproses en implementeringsbeplanning - kritiese elemente	199
6.10	Deelnemerstatistiek	201
6.11	Bestuur se persepsie van fasiliteerders	206
6.12	Bestuur se persepsie van fasiliteerders - kritiese elemente	209
6.13	Bestuur se persepsie van kringleiers	211
6.14	Bestuur se persepsie van kringleiers - kritiese elemente	212
6.15	Opleidingsprofiel	219

6.16	Koste- en besparingsinligting	221
6.17	Persentasiesyfers - besparings tot koste-verhoudings	221
6.18	Totale diagnostiese profiel soos gesien deur bestuur	222
6.19	Indeling van die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe	224
6.20	Eksterne faktore en organisatoriese ontwikkeling	224
6.21	Individuele gehaltekringe	228
6.22	Persepsie-vergelyking ten opsigte van fasiliteerders	239
6.23	Persepsie-vergelyking ten opsigte van kringleiers	243
6.24	P-waardes van POI-verskille van eksperimentele en kontrole kringe tydens voor-, na- en na-natoetsing	250
6.25	Gemiddelde POI-waardes van eksperimentele kringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing	251
6.26	Gemiddelde POI-waardes van kontrole kringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing	254
6.27	P-waardes van SORT-verskille van eksperimentele en kontrole kringe tydens voor-, na- en na-natoetsing	255
6.28	Gemiddelde SORT-waardes van eksperimentele kringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing	257
6.29	Gemiddelde SORT-waardes van kontrole kringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing	258
6.30	P-waardes van positiewe verandering in tasbare fasette, by eksperimentele kringe, ten opsigte van kontrole kringe, tydens voor-, na- en na-natoetsing	261
6.31	P-waardes van positiewe verandering in nie-tasbare fasette, by eksperimentele kringe, ten opsigte van kontrole kringe, tydens voor-, na-	

	en na-natoetsing	262
6.32	P-waardes van verskille in diagnostiese kriteria van kontrole en eksperimentele kringe tussen voortoetsing en na-natoetsing	365

FIGURE

2.1	Teoretiese lewenssiklus van 'n gehaltekring-program	37
2.2	Deelnemers aan die gehaltekringprogram	40
2.3	Kombinasie van program- en kringsuksesse of -mislukkings	49
2.4	Werking van gehaltekringe	50
2.5	Voorbeeld van 'n tipiese Paretodiagram	53
2.6	Visgraaddiagram	54
2.7	Oorsaak- en prosesontleding	55
2.8	Historiese ontwikkeling van gehaltekringe	70
3.1	Voorbeeld van die verloop van 'n besparings-tot koste verhoudingsgrafiek	78
3.2	Verband tussen diagnostiese kriteria en diagnostiese profiel	80
3.3	Model van Blair en Whitehead	81
4.1	Intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings	127
4.2	Intrapersoonlike verhouding	129
5.1	Struktuur van die gehaltekringprogram waarop die ondersoek gedoen is	153
6.1	Gemete prestasie ten opsigte van tasbare fasette	188
6.2	Gemete prestasie ten opsigte van nie-tasbare fasette	191
6.3	Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe	196
6.4	Die hoeveelheid aanvangs- en implementerings-beplanning wat plaasgevind het	200
6.5	Werklike aantal deelnemers aan die gehaltekringprogram	201
6.6	Die aantal aktiewe en onaktiewe kringe versus versus die werklike aantal kringe	204

6.7	Tendense: aantal bestuursaanbiedings en aantal kringe wat ontbind	205
6.8	Bestuur se persepsie van fasiliteerders	210
6.9	Bestuur se persepsie van kringleiers	213
6.10	Profiel van die opleiding wat in die onderneming aangebied word	223
6.11	Totale diagnostiese profiel soos gesien deur bestuur	226
6.12	Gemete eksterne faktore in die program (soos gesien deur gehaltekringlede)	226
6.13	Realisering van organisatoriese ontwikkeling (soos gesien deur gehaltekringlede)	227
6.14	Diagnostiese kriteria soos gemeet by individuele gehaltekringe	233
6.15	Gehaltekringlede se persepsie van die fasiliteerder	236
6.16	Gehaltekringlede se persepsie van die kringleier	237
6.17	Persepsieverskille ten opsigte van die fasiliteerder (bestuur versus gehaltekringlede)	241
6.18	Persepsieverskille ten opsigte van die kringleier (bestuur versus gehaltekringlede)	245
6.19	Gemiddelde POI-waardes van die eksperimentele kringe	252
6.20	Gemiddelde POI-waardes van die kontrole kringe	253
6.21	Gemiddelde SORT-waardes van die eksperimentele kringe	259
6.22	Gemiddelde SORT-waardes van die kontrole kringe	260

HOOFSTUK 1

PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Hierdie proefskrif handel eerstens oor die ontwikkeling en toepassing van instrumente waarmee die sukses van gehaltekringe gemeet en voorspel kan word. Tweedens handel dit oor die verfyning van bestaande opleidingsprogramme om die prestasie van gehaltekringe te verhoog.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Na die Tweede Wêreldoorlog was Japan in 'n toestand van ekonomiese depressie. Produktiwiteit was laag en die gehalte van produkte swak. Leiers in Japan het besef dat alle moontlike metodes ingespan sal moet word om hulle ekonomie weer op die been te bring. Daarom is daar gedurende die sestigerjare besluit om gehaltekringe te implementeer. Dit was 'n besondere wyse besluit, want Japan se uiteindelike sukses op industriële gebied, wat hom die tweede magtigste land op die gebied van die ekonomie gemaak het, kan onder andere aan die implementering van gehaltekringe toegeskryf word (Hagiwara, 1985:107).

Alhoewel die huidige ekonomiese situasie in Suid-Afrika heelwaarskynlik nie met die destydse ekonomie van Japan vergelyk kan word nie, is die Suid-Afrikaanse ekonomie tog in 'n knyptangposisie. De Villiers (1983:4), Hodgson (1983:8), Visser (1983:1), 'n anonieme bron (1984:49) en Visser (1987:2) voer die volgende argumente aan ter bevestiging van bogenoemde stelling:

Suid-Afrika produseer twee en 'n half keer minder per kapita as sy naaste handelsvenoot. Ten spyte van hierdie swak prestasie is jaarlikse salarisverhogings, in reële terme, amper tien keer meer in Suid-Afrika as in die Verenigde State van Amerika. Produktiwiteit neem af en verdienstes neem toe. Produksie-tegnieke word nie verbeter nie, maar hulpbronne word vir produksie aangewend. Die ekonomiese groeikoers is te laag en werksgeleenthede neem nie in dieselfde verhouding as

bevolkingsaanwas toe nie.

Gegrond op die Japanese ervaring is dit verstaanbaar dat bestuurslui in Suid-Afrika met verskerpte belangstelling na die implementering van gehaltekringe as moontlike en gedeeltelike oplossing vir die probleem in Suid-Afrika sou kyk. Daarom is daar aan die begin van hierdie dekade by verskeie organisasies gehaltekringe geïmplementeer. Uit die aard van die saak sou elke Suid-Afrikaanse bestuurder die resultate wat die Japanese bestuurders behaal het wou bereik. Bestuurders in Suid-Afrika wat gehaltekringe wou implementeer het egter gou besef dat gehaltekringe nie noodwendig en outomaties tot die Japanese se sukses lei nie. Rapportering toon, in skynbare teenstelling met die ervaring van Japan, dat gehaltekringe nie altyd in die Weste suksesvol is nie (Johnson, 1986:28-29).

Die redes hiervoor is egter nie voor-die-hand-liggend nie, want weinig wetenskaplike analise van moontlike oorsake van hierdie skynbare gebrek aan sukses kon in die literatuur gevind word. Om die sukses van gehaltekringe opsigself te kan meet, skep ook probleme, want geen instrument waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram objektief gemeet kan word, kon in die literatuur opgespoor word nie.

Uit die aard van die saak sou dit goed wees indien 'n analise van die gereedheid van die organisasie vir implementering van 'n gehaltekringprogram gemaak kon word. Daarbenewens sou die daarstelling van 'n beheerprogram wat die implementerings-fases van die program voortdurend kon monitor die kanse op uiteindelike mislukking verminder. As deel van 'n retrospektiewe studie sou sulke instrumente die navorser ook 'n diagnostiese profiel kon gee van moontlike oorsake van die mislukking sodat dit makliker in die toekoms uitgeskakel kon word. Ook ten opsigte van hierdie faset kon geen wetenskaplike instrumente opgespoor word nie.

Die skrywer se mening is dat gehaltekringe kleingroepsdinamiek as onderbou het. Gehaltekringe is ook gefundeer op erkende gedragswetenskaplike beginsels (Yager, 1981:99-101), maar

weinig aandag word aan opleiding in gedragswetenskaplike vaardighede gegee, terwyl opleiding in tegniese vaardighede hoë prioriteit geniet. Verder kan ook geredeneer word dat intra-psigiese dinamiek 'n rol speel by gehaltekringe. Weinig empiriese ondersteuning kon vir hierdie sienswyse gevind word. Dit blyk ook dat opleiding ten opsigte van gehaltekringe meer op meganiese eindresultate konsentreer as op dinamiese onderliggende kragte. As sodanig kan veronderstel word dat groeistimulering tans slegs op die stimulering van enkele vaardighede voorkom.

Of gehaltekringe uiteindelik tot die oplossing van die Suid-Afrikaanse probleem kan bydra, moet waarskynlik nog deegliker nagevors word. Om hierdie navorsing egter aan die gang te sit, moet spesifieke leemtes eers geïdentifiseer en sover as moontlik uitgeskakel word. Van die leemtes wat 'n werklike sinvolle navorsingsprogram in die wiele kan ry is :

Daar bestaan geen instrument waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram objektief gemeet kan word nie. Dit impliseer dat rapportering van sukses nie net subjektief is nie, maar dat kriteria vir sukses of mislukking van organisasie tot organisasie kan verskil.

Daar bestaan geen diagnostiese instrument waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram voorspel kan word of die redes vir mislukking uitgewys kan word nie. Dit impliseer dat, selfs al sou 'n objektiewe meetinstrument vir die sukses of mislukking van die gehaltekring bestaan, die organisasie nie werklik weet waarom die program 'n sukses of mislukking was nie. Sou die program 'n sukses wees, bestaan daar geen inligting oor die redes hiervoor nie en sou hierdie wenresep nie in ander situasies herhaal kon word nie. Sou die program as mislukking getipeer word, sou daar insgelyks ook nie inligting bestaan ten opsigte van watter slaggate vermy moet word nie.

Daar bestaan geen navorsing wat die grondbeginsels van gehalte-kringe ondersoek nie. Dit maak dit vir die individuele bestuurder moeilik om 'n besluit ten opsigte van die

implementering van die program te neem. Die rede hiervoor is dat die bestuurder meer op populêre inligting en opinies moet staatmaak as op wetenskaplik verantwoordbare en gedokumenteerde feite.

Opleiding vir groepslede, fasiliteerders en kringleiers word tans tot vaardigheidsopleiding beperk. Hiermee word geensins geïmpliseer dat vaardigheidsopleiding nie belangrik is nie. Aan die ander kant word groepslede, kringleiers en fasiliteerders nie werklik voorsien van 'n kennisraamwerk ten opsigte van intrapersoonlike en interpersoonlike dinamiek nie. Omdat vaardigheidsopleiding dikwels situasiegebonde is en begrens word deur die beperkings van die spesifieke vaardigheid, word groei nie werklik by die groepslid, kringleier of fasiliteerder gestimuleer nie. Die aangeleerde vaardigheid vervaag ook met verloop van tyd veral in die afwesigheid van voortdurende versterking. Weinig navorsing wat die invloed van groeistimulering van die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings op die prestasie van gehaltekringe ondersoek, kon egter gevind word.

Die afwesigheid van 'n toepaslike meetinstrument om die welslae van 'n gehaltekringprogram te meet, sou waarskynlik tot gevolg hê dat bestuurders die kortste moontlike uitweg kies wanneer hulle besluite oor die toekoms van die gehaltekringprogram moet maak. Indien die meetbare prestasie van die program (waarskynlik besparings) vir hulle onaanvaarbaar laag is, sou hulle die program as onsuksesvol bestempel en ondersteuning daarvoor staak.

Net so kan die afwesigheid van 'n diagnostiese instrument daartoe lei dat bestuur nie die waarskuwingstekens kan lees, wat daarop dui dat daar sekere fundamentele gebreke in die program is, wat uiteindelik tot die program se ondergang kan lei nie. Wanneer die program dan wel misluk, kan dit gebeur dat die bestuurder gehaltekringe as konsep sal veroordeel.

Onkunde met betrekking tot die grondbeginsels van gehaltekringe lei waarskynlik daartoe dat baie tyd en geld spandeer word om

betrokkenes op te lei in aspekte wat nie so 'n groot invloed op die doeltreffendheid van gehaltekringe het nie.

Sonder om spesifiek te verwys na die ervaring wat Japanners met die implementering van gehaltekringe gehad het, voel die skrywer dat genoeg motivering bestaan vir die bestaansreg van gehaltekringe. Om egter gehaltekringe as tegniek tot sy volle reg te laat kom, moet die leemtes soos hierbo beskryf, ondersoek en indien moontlik, uitgeskakel word.

1.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van hierdie ondersoek is om die aard en werking van gehaltekringe te ondersoek, om sodoende meetinstrumente te ontwikkel waarmee die sukses van gehaltekringe voorspel en gemeet kan word. Verder word die invloed van groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe ondersoek, ten einde die wetenskaplike en ekonomiese gebruik van gehaltekringe te bevorder.

1.2.2 Spesifieke doelwitte

Die spesifieke doelwitte van hierdie ondersoek is tweeledig:

1.2.2.1 Literatuur doelwitte

1 Om 'n literatuurstudie oor die ontwikkeling van gehaltekringe te onderneem.

2 Om 'n literatuurstudie oor die beginsels, werking en omvang van gehaltekringe te doen.

3 Om 'n literatuurstudie oor die kriteria waarteen die sukses van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word, te onderneem.

4 Om 'n literatuurstudie oor die diagnostiese kriteria waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram voorspel kan word en

die redes vir mislukkings by nabetragting geïdentifiseer kan word, te doen.

5 Om die verbande tussen intrapersoonlike verhoudings, interpersoonlike verhoudings en gehaltekringe te beredeneer.

1.2.2.2 Empiriese doelwitte

1 Om 'n instrument waarmee die prestasie in 'n gehaltekringprogram gemeet kan word, te ontwikkel.

2 Om 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings te ontwikkel.

3 Om die prestasie van 'n gehaltekringprogram in 'n onderneming te meet deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument.

4 Om 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram uit te voer deur van die ontwikkelde instrument gebruik te maak.

5 Om die invloed van intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe te ondersoek.

1.3 METODE VAN ONDERSOEK

Die metode van ondersoek bestaan, ooreenkomstig die algemene doelstelling en spesifieke doelwitte, uit 'n literatuur- en 'n empiriese ondersoek. Die werkwyse in elke afdeling word hier onder bespreek.

1.3.1 Literatuurondersoek

In die literatuurstudie word eerstens (hoofstuk twee) 'n oorsig oor die ontwikkeling van gehaltekringe weergegee. Daar word aangetoon wat die beweegredes was vir die ontstaan van

gehaltekringe en hoe dit met verloop van tyd 'n bydrae gemaak het tot Japan se ekonomiese vooruitgang. Daar word beskryf hoe dit van die oorspronklike vorm gegroei het om meer werknemer-georiënteerd te wees. Die vroeë ontwikkeling en uitbreiding van gehaltekringe na die Westerse lande, en spesifiek Suid-Afrika, word bespreek teen die agtergrond van die huidige ekonomiese situasie. Daar word aangetoon dat heelwat welslae reeds in Suid-Afrika daarmee behaal is, maar dat dit nog nie optimaal benut word nie, wat moontlik die gevolg van 'n gebrek aan voldoende objektiewe meetinstrumente, sowel as onvoldoende opleiding is.

Tweedens (hoofstuk twee) word gehaltekringe omskryf en die beginsels, werking en omvang van gehaltekringe uiteengesit ten einde 'n basis te vorm waarop 'n diagnostiese benadering gebou kan word.

Derdens (hoofstuk drie) word kriteria geïdentifiseer waarteen die sukses van 'n gehaltekringprogram geprojekteer kan word ten einde 'n basis te vorm vir die ontwikkeling van 'n instrument waarmee die sukses gemeet kan word.

Vierdens (hoofstuk drie) word diagnostiese kriteria geïdentifiseer. Verder word bestaande instrumente beskryf waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram voorspel en die redes vir mislukkings geïdentifiseer kan word. Hierdie bespreking dien as basis vir die ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument.

Vyfdens (hoofstuk vier) word die verbande tussen intra-persoonlike verhoudings, interpersoonlike verhoudings en gehaltekringe beredeneer.

1.3.2 Empiriese ondersoek

In hierdie gedeelte (hoofstuk vyf) word eerstens die ontwikkeling en samestelling van die instrument waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word, bespreek.

Tweedens word die ontwikkeling en samestelling van die instrument met behulp waarvan 'n bepaalde diagnose gemaak kan word, bespreek.

Derdens word die sukses van 'n bestaande gehaltekringprogram gemeet deur die instrument op 'n aantal lynbestuurders en konsultante (wat die prestasie van 'n aantal eksperimentele en kontrole kringe evalueer) toe te pas.

Vierdens word 'n diagnostiese ondersoek op 'n bestaande gehaltekringprogram uitgevoer deur die ontwikkelde instrument op lynbestuur, konsultante, 'n aantal eksperimentele en kontrole kringe toe te pas.

Vyfdens word 'n opleidingsmodule op 'n aantal eksperimentele kringe toegepas om intrapersoonlike en interpersoonlike groei te stimuleer. Die invloed hiervan op die prestasie van gehaltekringe word ondersoek deur die ontwikkelde instrumente weer toe te pas.

Die empiriese resultate word in hoofstuk ses gerapporteer en geïnterpreteer, terwyl die gevolgtrekkings en aanbevelings in hoofstuk sewe saamgevat word.

1.4 TERMINOLOGIE

Die term "Quality circles" word op verskeie maniere in Afrikaans vertaal. In sommige ondernemings word die terme kwaliteitskringe, produktiwiteitskringe, gehaltegroepe, prestasiegroepe en gehaltekringe as sinoniem gebruik. Daar word in hierdie studie slegs van die term gehaltekringe gebruik gemaak omdat dit die term is wat konsekwent deur die Nasionale Vereniging van Produktiwiteit en Gehaltekringe gebruik word.

1.5 NUMERINGSMETODE EN PARAGRAAFIDENTIFIKASIE

Die numeringsmetode wat in hierdie dokument gebruik word, kan in agt verskillende vlakke verdeel word. Die eerste numerings-vlak word in hoofletters aangedui en onderstreep. Dit bestaan

uit die hoofstukaanduiding en die hoofstuknaam. Die onderskeie hoofparagrawe in die hoofstuk vorm die tweede numeringsvlak en word ook in hoofletters aangedui en onderstreep. In die derde en vierde vlakke kom onderskeidelik sub-elemente en sub-sub-elemente van die tweede vlak voor, wat in kleinletters aangedui word en ook onderstreep word. Vlak vyf se numering word aangedui met opeenvolgende nommers vanaf een, terwyl vlak ses deur 'n hoofletter aangedui word. Vlak ses word net ingesluit indien daar 'n behoefte is om op daardie vlak nog tussen die paragrawe te onderskei. Vlakke sewe en agt word deur asteriske (*) en aandagstrepe (-) onderskeidelik aangedui. Bogenoemde word aan die hand van die volgende voorbeeld geïllustreer:

Vlak een	HOOFSTUK 3 GEHALTEKRINGE: ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE BWNADERING
Vlak twee	3.3 PRIMÊRE DIAGNOSTIESE KRITERIA
Vlak drie	3.3.3 Regte keuse van die fasiliteerder
Vlak vier	3.3.3.1 Voorspellers van suksesse
Vlak vyf	2 Gee van voldoende opleiding
Vlak ses	C Opleiding van gehaltekringleiers
Vlak sewe	* Groepsleiding en groepsdinamika
Vlak agt	- Kommunikasie

Inkeping van paragrawe word sover as moontlik vermy, omdat daar teoreties gesproke, vir sewe inkepings voorsiening gemaak moet word. Waar dit egter moontlik was, en leesbaarheid sou verbeter (byvoorbeeld by vlakke sewe en agt), is wel van inkeping gebruik gemaak.

1.6 TEKORTKOMINGE VAN DIE STUDIE

Een tekortkoming van die studie is dat slegs een organisasie aan die ondersoek deelgeneem het. Die beperking is daarin geleë dat dit nie vergelykings tussen verskillende organisasies of nywerhede, of tussen verskillende kulture en klimate moontlik maak nie. Hierdie beperking moes egter noodwendig aanvaar word as gevolg van die skynbare onwilligheid van organisasies om aan die tipe van ondersoek deel te neem.

Verskeie toonaangewende ondernemings wat gehaltekringe geïmplementeer het, is genader vir toestemming om die ondersoek te laat plaasvind. Die respons was sonder uitsondering dat die produksietyd wat opgeoffer moes word vir deelname, onaanvaarbaar hoog was. Ander vrese ten opsigte van die openbaarmaking van sensitiewe inligting, is ook aangevoer as redes waarom toestemming geweier is. Omdat hierdie ondersoek die ontwikkeling en toepassing van spesifieke meetinstrumente en nie die vergelyking of validering van hierdie instrumente ten doel het nie, is verder ook besluit om hierdie beperking te aanvaar.

Die beginsel waarop die instrument, wat die prestasie van die gehaltekringprogram meet, berus, is dat die prestasie van soveel moontlik individuele gehaltekringe gemeet word. Deur die gemiddelde resultaat hiervan te verkry, kan die prestasie van die gehaltekringprogram bepaal word.

In hierdie ondersoek het die onderneming egter slegs ses gehaltekringe beskikbaar gestel waarvan die prestasie gemeet kon word. Alhoewel die gehaltekringe so gekies is dat dit van die meer suksesvolle sowel as die minder suksesvolle kringe insluit, is die skrywer van mening dat hoe meer gehaltekringe geëvalueer word, hoe akkurater sal die prestasie van die gehaltekringprogram gemeet kan word. Die prestasiesyfers vir die gehaltekringprogram sou gevolglik meer akkuraat bepaal kan word as wat dit in die studie gedoen is.

1.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hoofstuk een is die motivering van die ondersoek by wyse van 'n probleemstelling bespreek. Die algemene doelstelling en spesifieke doelwitte is geformuleer en die ondersoekmetode is kortliks per hoofstuk uiteengesit. Laastens is die grootste tekortkominge van die studie bespreek.

HOOFSTUK 2

GEHALTEKRINGE: ONTWIKKELING, BEGINSELS, WERKING EN OMVANG

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van navorsing wat oor die ontwikkeling, beginsels, werking en omvang van gehaltekringe gedoen is, gegee. Eerstens word die historiese geskiedenis van gehaltekringe nagevors en daar word aangetoon hoe dit met verloop van tyd ontwikkel het. Tweedens word die beginsels wat gehaltekringe onderlê, ondersoek. 'n Omskrywing van gehaltekringe word verskaf en ondersoek word ingestel na die verbande wat dit met die denkrigtings van Maslow, Herzberg, McGregor en deelnemende bestuur het. Die werking en omvang word beskryf in terme van die lewenssiklus van die program, die deelnemers en hulle funksies. Laastens word voordele, toepassingsgebiede en 'n toekonsvisie vir gehaltekringe bespreek. Die meetinstrumente, wat gebruik is om gehaltekringe mee te evalueer, is op grond van hierdie resultate ontwikkel. Omdat daar nie van bestaande gestandaardiseerde meetinstrumente gebruik gemaak kon word nie, en omdat daar vir die instrumente wat vir hierdie ondersoek ontwikkel is, geen geldigheids- en betroubaarheidsindekse bereken is nie, moet die navorsingsresultate waarop die samestelling van hierdie instrumente gebaseer is, so volledig as moontlik gerapporteer word.

2.1 ONTWIKKELING VAN GEHALTEKRINGE

Om die rasionaal van gehaltekringe in perspektief ten opsigte van ander bestuurstegnieke te plaas is dit gewens dat die ontwikkeling van gehaltekringe aangeteken word. Om hierdie doel te bereik word in hierdie hoofstuk eerstens aandag gegee aan die ontwikkeling van die tegniek in die lande van oorsprong. Daarna word beskryf hoe die tegniek na ander lande oorgespoel het en uiteindelik word die implementering van die tegniek in Suid-Afrika bespreek.

2.1.1 Japan

2.1.1.1 Ontstaan van gehaltekringe

Na die Tweede Wêreldoorlog het nywerheidsleiers in Japan besef dat daar 'n dringende behoefte was om die agterstand ten opsigte van ekonomiese prestasie, soos teen die prestasie van die Weste gemeet, in te haal. Al manier waarop hulle 'n reputasie van effektiwiteit kon opbou, was om hoë gehalte produkte te vervaardig en te bemark (Hutchins, 1984d:44).

Die stappe wat gedoen is om Japan weer in mededinging met die res van die Weste te plaas, het gedurende 1949 begin deurdat die destydse tegniese navorsingskomitee, wat hoofsaaklik oorsese inligting en metodes ingewin het, omskep is in die " Union of Japanese Scientists and Engineers " (JUSE). Onder beskerming van JUSE is Drs. W.E. Deming en J.M. Juran van die Verenigde State van Amerika in 1950 en 1953 onderskeidelik uitgenooi om werkers te onderrig in gehaltebeheer (QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980:1-6).

Gedurende 1962 is die eerste gehaltebeheerkringe van die Telefoon en Telegraaf Korporasie geregistreer, terwyl die eerste gehaltebeheerkring-konferensie in Sendai, Noord-Japan, gedurende 1963 gehou is. Gedurende 1979 het die aantal geregistreerde gehaltekringe reeds 100 000 oorskry (a.w.: 8-11).

Hierdie ontwikkeling het in so 'n mate voortgegaan dat daar reeds in 1984 meer as 'n miljoen Japanese gehaltekringe, met 'n ledetal van 10 miljoen was (Dale, 1984:50), terwyl die aantal gehaltekringe gedurende 1985 reeds een miljoen oorskry het (Sherwood, 1985:26).

2.1.2 Verenigde State van Amerika

2.1.2.1 Die tydperk 1900 tot 1945

Gedurende die begin van die twintigste eeu het die Verenigde

State van Amerika die probleem gehad dat daar 'n behoefte was om op groot skaal te industrialiseer, maar met 'n hoofsaaklik ongeskoolde arbeidsmag. Om te kan meeding, is werksmetodes ontwerp wat die nodigheid vir geskoolde vaardighede omseil het en is semi-outomatiese masjiengereedskap ontwerp (Hutchins, 1984d:44).

Die relatiewe ongeskoolde vlak van werkers het egter tot meer uitgebreide toesighouding, meer wetenskaplike werkstudies en die strenger monitor van ondergeskiktes se werk aanleiding gegee. Wetenskaplike bestuur het hieruit ontwikkel. Tussen die Eerste en Tweede Wêreldoorloë het 'n navorser, met die naam van Shewhart, statistiese prosesbeheerkaarte ontwerp om veranderings in 'n proses waar te neem voordat defektiewe produkte vervaardig word. Die gebruik van hierdie kaarte het vervaardigers in staat gestel om die aantal defekte produkte te verminder en ook die nodigheid van gereelde inspeksies en toesig te laat verval. Hierdie manier van vervaardiging het gou bekend geword as statistiese gehaltebeheer (Hutchins, 1984d:44-45).

Die gevolge van die Tweede Wêreldoorlog het vervaardigers in die Verenigde State van Amerika gedwing om toenemend gehaltebeheer ten opsigte van alle take toe te pas. Die gevaar verbonde aan hantering van sekere militêre produkte, sowel as die feit dat die produkte onder ekstreme klimaatstoestande of na lang stoortye gebruik moes word, het 'n meer intensiewe inspeksiesisteem genoodsaak. As gevolg van die hoë koste en kompleksiteit van militêre produkte, was dit nodig om 'n kontinue inspeksiestelsel te implementeer sodat defekte opgespoor kon word, voordat te veel koste tydens die vervaardigingssiklus aangegaan word. Hierdie prosedure is beskryf in die " Approved Firms System " waardeur die verskaffer se personeel, huisvesting, inspeksierekords, toetsfasiliteite en inspeksiekentekens deur die weermag goedgekeur is. Hierdie gehaltebeheerstelsel, beter bekend as gehaltebeheer ten opsigte van alle take (Company wide quality control) het dus sy oorsprong in die Weste gehad (Hutchins, 1984d:44-45). Dit is duidelik dat die atmosfeer vir die swaai

vanaf gehaltebeheer na gehaltekringe in die Verenigde State al hoe meer gunstig begin raak het.

2.1.2.2 Die tydperk 1945 tot 1975

Die betrokkenheid van die Verenigde State van Amerika gedurende hierdie termyn by gehaltebeheer was onder andere om dit deur middel van die besettingsmagte gedurende 1948 aan Japan bekend te stel (Inohara, 1973:65). Weinig ander literatuur kon egter ten opsigte van die ontwikkeling van die gehaltebeheer-prosesse gedurende die tydperk opgespoor word.

2.1.2.3 Die tydperk 1975 tot huidig

Na 1975 het die ontwikkeling en toepassing van gehaltekringe as tegniek in die Verenigde State van Amerika begin toeneem. Die eerste gehaltekring is by Lockheed Missiles and Space Company (Hodgson, 1983:18) begin. Die gehaltekring is begin as metode om die oorweldigende toename in Japanese mededinging in die motorbedryf (Yager, 1980:60) deur middel van verhoogde kwaliteit te probeer bolwerk. Hierna het verskeie ander organisasies gevolg, waaronder Hughes Aircraft, General Motors, Westinghouse en General Electric (Yager, 1981:99). Die verdere verloop van die ontwikkeling en implementering van gehaltekringe in die Verenigde State van Amerika word met behulp van tabel 2.1 aangetoon. Die tabel is saamgestel uit inligting wat verkry is uit: Metz (1981:71), Bocker & Overgaard (1982:20), White & Bednar (1985:45) en Sherwood (1985:26).

Tabel 2.1: Die groei in die aantal gehaltekringe in die Verenigde State van Amerika

JAAR	AANTAL KRINGE	AANTAL MAATSKAPPYE	WERKERS
75	15	1	onbekend
77	30	1	onbekend
80	onbekend	230	onbekend
81	3000	450	onbekend
85	onbekend	2000	1 000 000

Dit is opmerklik dat die groei in die getal maatskappye wat gehaltekringe geïmplementeer het veral vanaf 1981 tot 1985 met meer as 200% toegeneem het.

2.1.3 Verenigde Koninkryk

Die implementering van gehaltekringe in die Verenigde Koninkryk het werklik eers in die laat-sewentigerjare begin. So is die eerste gehaltekring gedurende 1977 by Rolls Royce Ltd. gevorm (Dale, 1984:50). Dit lyk egter of gehaltekringe lewensvatbaar was, want gedurende 1982 is die "National Society of Quality Circles" (NSQC) gestig (Dale, 1984:50) en die aantal deelnemende maatskappye in die Verenigde Koninkryk is gedurende 1985 op 400 geskat (Sherwood, 1985:26 en Collard & Dale, 1985:28).

2.1.4 Ander lande

Vanuit die ontwikkeling van gehaltekringe in Japan, die ontwikkeling van die kringe in die Verenigde State van Amerika en die aanvaarding van gehaltekringe in die Verenigde Koninkryk het die gebruik van hierdie tegniek al gou na verskeie ander lande oorgespoel. So is gehaltekringe ook in Europa, die Midde-Ooste en die Verre-Ooste geïmplementeer (Arbose, 1980:32; Dale, 1984:50 en Sherwood, 1985:26).

2.1.5 Suid-Afrika

2.1.5.1 Implementering van gehaltekringe

In die vroeë tagtigerjare het Suid-Afrikaanse ondernemings die moontlikheid ondersoek om gehaltekringe te implementeer (Riddel, 1982:1-41 en Bernstein, 1983:77). Die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (NPI) het 'n subkomitee van die Gehaltebestuur Advieskomitee op die been gebring om inligting rakende gehaltekringe beskikbaar te stel en gehaltekring-aktiwiteite in Suid-Afrika te ondersoek (Evans, 1983:43).

Hierdie inisiatief is met die hou van 'n eerste nasionale

konvensie op 24 en 25 Oktober 1983 te Vanderbijlpark (Riddel, 1983:169) opgevolg. 'n Oorkoepelende liggaam is gedurende 1984 gestig, naamlik Die Nasionale Vereniging van Produktiwiteit en Gehaltekringe in Suid-Afrika (NAPROQCSA), met Prof. J.R. Riddel as eerste president. Hy het ook later bekend gestaan as die "vader" van gehaltekringe in Suid-Afrika (Anon, 1988:2). Die eerste Nasionale Konvensie onder die vlag van NAPROQCSA is op 29 en 30 Oktober 1984 by die WNNR in Pretoria gehou (Anon, 1985:1).

'n Tydskrif, Kringe Forum, het ook in 1984 met publikasie begin. Dit word deur die NPI, namens NAPROQCSA, gepubliseer as 'n forum vir bestuur en deelnemers aan Produktiwiteits- en Gehaltekringe. Sedertdien is ook begin met streekskonvensies van NAPROQCSA wat meer ondernemings toegang gegee het tot konvensies. So byvoorbeeld is die eerste streekskonvensie gedurende 1985 in die Kaapprovinsie gehou (Evans, 1985).

Die aantal deelnemers in gehaltekringe was in 1987 na skatting 24 000 (Visser, 1987:2).

2.1.6 Sukses van gehaltekringe

Navorsers rapporteer dat gehaltekringe met groot vrug (die vermeerdering van winste en houdingsverbetering) toegepas word (Martell & Tyson, 1983:285-287; Team Spirit, 1983:27-42; Kogut, 1984:123-127; Mourey & Mansfield, 1984:87-94; Kelly, 1985:401-408; Weskus, 1985:E1-E7; Adcock, 1986:48-49; Galli & Corry, 1986:13-16; Dreyer, 1987:12; Sacht, 1987:11; Steenkamp, 1987:10; Dillon & Brown, 1988:50-53; Franseka, 1988:10,12 en Jochum, 1988:9), maar rapportering van mislukkings word ook in die literatuur gevind.

In die verband rapporteer Cole(1980:30) dat slegs een derde van alle Japanese gehaltekringe suksesvol is, terwyl een derde oorleef en een derde misluk. Imberman (1982:134) rapporteer dat, gegrond op 'n ekstrapolasie van data geneem uit 'n steekproef, die falingsyfer vir gehaltekringe in die Verenigde State van Amerika so hoog as 75 persent kan wees. Ten opsigte

van mislukkings van gehaltekringe in die Verenigde Koninkryk rapporteer Collard & Dale (1985:31) 'n falingsyfer van 27,2 persent, terwyl Hill (1986:25) 'n oorlewingsyfer van 40 persent rapporteer. Geen geskrewe rapportering van mislukkings in Suid-Afrika kon gevind word nie, maar mondelinge rapportering is wel gevind (Van Graan, 1988).

In die meeste gevalle hierbo beskryf, word geen definisie van sukses of mislukking van gehaltekringe verskaf nie. Geen volledige instrument waarmee sukses gemeet kan word, word ook gerapporteer nie. 'n Gewilde maatstaf wat wel gebruik word om die sukses mee te bepaal, is die besparings tot koste-verhoudings (Dewar, 1980:273). Indien die gehaltekring meer bespaar as wat die koste daaraan verbonde is, word dit as suksesvol bestempel, andersins as onsuksesvol. 'n Ander maatstaf wat gebruik word, is die verbetering van die werknemer se houding teenoor die onderneming (Hutchins, 1985:234). Weinig aandag word egter aan die kriteria wat voorspellingswaarde ten opsigte van die sukses van 'n gehaltekring het, gegee.

2.1.7 Die verskuiwing in die klem vanaf gehaltebeheer na die ontwikkeling van die werknemer

Oorspronklik is gehaltebeheer in Japan ingestel om die land uit sy ekonomiese verknorsing te red. As sodanig is daar, veral aan die begin, bloot op die taak en gehalte gekonsentreer. Met verloop van tyd het die fokus egter begin verskuif om ook die ontwikkeling van die individuele werknemer in te sluit.

Populêr gesproke kan die opmerking gemaak word dat veral twee tegnieke, naamlik gehaltebeheer en zero defekte as deel van 'n hele aantal bestuurstegnieke na die Tweede Wêreldoorlog vanaf die Weste na Japan oorgeplant is. Uit hierdie tegnieke het meer gesofistikeerde bestuurstegnieke en kleingroepaktiwiteite (waaronder gehaltekringe) ontwikkel (Inohara, 1973:65). 'n Belangrike ooreenkoms tussen hierdie twee aktiwiteite is dat albei uiteindelik die belang, ontwikkeling en motivering van die individu (Halpin, 1966:v; Inohara, 1973:62; Ishikawa, 1984:4 en Hill, 1986:26), sowel as die behoud van gehalte

(Inohara, 1973:62 en Dale, 1984:51) ten doel het.

Vandat gehaltekringe in Japan tot stand gekom het, het gehaltekringvariasies ontstaan en het gehaltekringaktiwiteite vermeerder, ontwikkel en meer werknemergeoriënteerd geword. Tradisioneel het die voorman of toesighouer opgetree as kringleier, maar soos lede meer bekwaam en ervare geraak het, is kleiner gehaltekringe uit die hoofkring gevorm wat meegebring het dat die intensiteit van deelname kon verhoog. Ook betrokkenheid het hierdeur verhoog. Wanneer probleme te groot raak vir een kring, word dit deur 'n aantal gehaltekringe saam hanteer, wat samewerking tussen werknemers bevorder het. Projekonderwerpe het uitgebrei na ander areas soos produksie, produksiebeheer, ontwerp en effektiwiteit, waardeur meer werknemers betrek kon word en werkers groter invloed oor hulle omgewing kon hê. Behalwe die normale probleemoplossing-tegnieke, is meer gesofistikeerde metodes soos waarde-analise, bewegingstudies en prosesstudies, waarmee werknemers hulle vaardighede kon ontwikkel, gebruik. Werknemers (uitgesonderd voormanne of toesighouers) word meer en meer as kringleiers aangewend, waardeur geleentheid gegee word om bestuursvaardighede te ontwikkel. Waar reeds wenkesisteme bestaan het, word dit meestal geïntegreer met die gehaltebeheerkringe, sodat die inisiatief van die werknemers geëksploiteer en uitgebrei kon word (QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980:11-15).

Ten spyte van hierdie ontwikkeling van gehaltekringe om meer werknemergeoriënteerd te wees, word weinig aandag gegee aan opleiding wat gerig is op die dinamiese aspekte van die werknemer, terwyl vaardigheidsopleiding, gerig op probleemoplossings, sterk beklemtoon word (Zeiders & Sivak, 1985:123 en Cook,1982:6).

2.1.8 Gevolgtrekking

Uit die voorafgaande kan twee denkrigtings geïdentifiseer word. Eerstens bestaan daar nog nie, ten spyte van die suksesse en mislukkings wat met gehaltekringe gerapporteer word, objektiewe

meetinstrumente waarmee die prestasie van 'n gehaltekring-program voorspel en gemeet kan word nie. Tweedens word, ten spyte van die ontwikkeling van gehaltekringe om meer werknemergeoriënteerd te wees, opleiding hoofsaaklik gerig op vaardigheidsverbetering.

Op hierdie twee denkrigtings word voortgebou in die res van hoofstuk twee, waarin die beginsels, werking en omvang van gehaltekringe nagevors word. Dit word gedoen met die oog op die ontwikkeling van 'n diagnostiese benadering in hoofstuk drie, sowel as 'n ondersoek na groeistimulering (van die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings) in hoofstuk vier.

2.2 'N OMSKRYWING VAN DIE KONSEP GEHALTEKRINGE

Oorspronklik was die gehaltekringkonsep op die verbetering van gehalte in die produksieproses gerig. Daarom het dit ook die naam gehaltebeheerkringe (Quality Control Circles) gehad (QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980:8-11).

Niland (soos aangehaal deur Bocker & Overgaard, 1982:19) het gehaltekringe soos volg gedefinieer:

" .. A group of workers and their supervisors who organize themselves for the purpose of working on a spesific quality control problem related to the work of their section of the plant. "

Selfs so laat as 1984 is nog verwys na gehaltebeheerkringe (Ouchi, 1981:261 en Ishikawa, 1984:4). Die woord ,beheer, ("control") is mettertyd uit die definisie weggelaat en navorsers het oorheersend na gehaltekringe begin verwys (Cole,1980:31 en Rendall, 1981:30).

Aangesien navorsers nie almal eens is oor die presiese definisie van gehaltekringe nie, volstaan die skrywer liewer by 'n omskrywing wat saamgestel is uit die verskillende

definisies, soos dit in die literatuur gerapporteer is. Dit word hieronder weergegee.

Gehaltekringe is 'n groep van 3 tot 12 werkers wat dieselfde werk doen of in dieselfde departement werk. Hulle neem vrywillig onder leierskap van 'n toesighouer deel en het toegang tot hulpmiddele binne die stelsel. Hulle geniet die ondersteuning van vakbonde, tegniese sisteme en bestuur. Gereelde vergaderings van ongeveer een uur per week word gedurende werkstyd gehou. Deelnemers ontvang opleiding in probleemoplossingstegnieke en verbind hulle om probleme te identifiseer, een probleem te kies om op te werk, probleme te ontleed, te bespreek en deur konsensus op te los. Probleme word beperk tot dit wat werksverwant is, die werksplek beïnvloed of werknemers raak, en sluit produkgehalte, gehaltebeheerfunksies en produksie in. Daar word gebruik gemaak van statistiese, analitiese en probleemoplossingstegnieke. Oplossings word in prioriteitsvolgorde aan bestuur voorgelê en waar moontlik deur die gehaltekring self geïmplementeer nadat goedkeuring deur bestuur gegee is. Sodoende word die werksomgewing tot voordeel van die gehaltekring, omgewing en die onderneming verbeter (Dewar, 1980:2; Metz, 1981:72; Romine, 1981:30; Bocker & Overgaard, 1982:19; Torrance, 1982:11; Barra, 1983:xii; Berry, 1983:86; Cohen, 1983:34; Edwards, 1983:60; Martell & Tyson, 1983:285; Munchus, 1983:255; Hutchins, 1984a:28; Ishikawa, 1984:4; McMullen & Gailey, 1984:55; Mourey & Mansfield, 1984:88; Hutchins, 1985:1; Jacobs, 1985:22; Sims & Dean, 1985:25 en Zahra et al., 1985:323).

2.3 TEORIEë EN KONSEPTE WAARMEE GEHALTEKRINGE VERBAND HOU

2.3.1 Die motiveringsteorieë

Yager (1981:99-101) het die verband tussen gehaltekringe en die gedragswetenskappe soos volg beskryf:

" The Q C Circle movement is based on known principles of the behaviour sciences, but is not built on teaching those principles. ... What appears to occur, however, is that the Q C

Circle as implementation of behavioral science concepts works, whether managers believe or understands those concepts. "

Op grond van besprekings in die literatuur het die skrywer tot die gevolgtrekking gekom dat die beginsels waarop gehaltekringe gebaseer is met veral drie denkrigtings verband hou, naamlik:

1 Die behoefte-motiveringshiërargie van Maslow (Dewar, 1980: 40-47; Rendall, 1981:29-30; Barra, 1983:45; Martell & Tyson, 1983:287 en McMullen & Gailey, 1984 :55).

2 Die motiverings-werkstevredenheidsteorie van Herzberg (Dewar, 1980:45-47; Berry, 1981:24; Rendall, 1981:29-30; Barra, 1983:46 en Martell & Tyson, 1983: 287).

3 Die bestuursgedragteorie van McGregor (Dewar, 1980:47- 50; Rendall, 1981:29-30; Yager, 1981:102; Barra, 1983:46; Dillon & Brown, 1983:51 en Martell & Tyson, 1983:287).

Hierdie denkrigtings word vervolgens kortliks bespreek.

2.3.1.1 Behoefte-motiveringshiërargie

Verskeie navorsers is van mening dat die deelname aan gehaltekringe in die meer gesofistikeerde werknemerbehoeftes kan voorsien (Rendall, 1981:29-30; Martell & Tyson, 1983:287 en McMullen & Gailey, 1984:55) en meer spesifiek in die behoefte aan selfverwesenliking (Rendall, 1981:29-30) en egobehoeftes (Martell & Tyson ,1983:287). Die spesifieke elemente van gehaltekringe wat in bogenoemde behoeftes kan voorsien, word deur Rendall (1981:29-30) en Martell & Tyson (1983:287) aangetoon as veral deelname aan aanbiedings aan bestuur. Tydens hierdie aanbiedings word die werknemer toegelaat en ook aangemoedig om vryelik met lede van die bestuurspan te kommunikeer. Veral omdat hierdie kommunikasie te doen het met 'n onderwerp waarby die werknemer nie alleen intens betrokke is nie, maar ook deeglik kennis van dra, kry die werknemer 'n gevoel van groei, sin en betekenis, veral as hy die ondersteuning en aanmoediging van die lede van die bestuurspan

ontvang. Daarby blyk dit ook dat die feit dat die werknemer van die begin tot die einde aktief by 'n bepaalde projek betrokke is aan die werknemer 'n gevoel van self-verwesenliking gee (Martell & Tyson, 1983:287).

2.3.1.2 Motiverings-werkstevredenheidteorie

Berry (1981:24), Rendall (1981:30) en Martell & Tyson (1983:287) is van mening dat gehaltekringdeelname ook die impak van intrinsieke faktore (motiveerders) verhoog en gevolglik werkstevredenheid bevorder. In die verband sou deelname aan gehaltekringe onder andere meer erkenning aan die werknemer gee wat weer positief inwerk op sy motiveringsvlak.

2.3.1.3 Bestuursgedragteorie

Verskeie navorsers is van mening dat deelname aan gehaltekringe, ooreenkomstig Douglas McGregor se bestuurs-gedragteorie, die individu en die onderneming se doelstellings kan help integreer (Berry, 1981:24; Rendall, 1981:30; Yager, 1981:102; Dillon & Brown, 1983:51 en Martell & Tyson, 1983:287). Meer spesifiek kan die volgende integrasies waargeneem kon word:

Deelname aan gehaltekringe sal heelwaarskynlik daartoe bydra dat 'n meer gunstige klimaat vir groei binne die organisasie geskep word. Dit sou, op sy beurt, daartoe bydra dat die individuele werker meer bevrediging uit sy werk verkry. Daar vind 'n verhoging in die vlak van bewustheid van die individu, sy eie potensiaal en belangstellings plaas. Dit kan tot 'n verhoging in die aktiwiteitsvlak aanleiding gee, wat uiteindelik tot groter kreatiwiteit ten opsigte van probleemoplossing aanleiding kan gee. Deelnemers aan gehaltekringe word meer direk by die doelstellings van die organisasie betrek en kan hulleself waarskynlik meer met organisatoriese doelstellings vereenselwig. Gehaltekring-deelnemers sal waarskynlik meer na groter verantwoordelik-heidsvlakke streef, omdat die geleenthede hiervoor spesifiek deur die werking van die gehaltekring geskep word. Omdat die

werking van gehaltekring nie alleen individuele deelname en insette vereis nie, maar dit ook beloon, kan dit lei tot groter verbeeldingrykheid en skeppende denke. Die deelnemers aan gehaltekringe se intellektuele potensiaal sal waarskynlik beter benut word.

2.3.2 Gehaltekringe en die konsep van deelnemende bestuur

Gehaltekringe maak dit vir 'n bestuurder moontlik om sy werknemers se potensiaal ten volle te ontgin. Dit impliseer egter dat hy in 'n al hoe groter mate die werknemers die geleentheid tot deelname aan besluitneming moet gee. Waar hy nou aan die een kant voordele kan trek uit sy ondergeskiktes se deelname aan gehaltekringe, is hy aan die ander kant genoodsaak om sy ondergeskiktes meer en meer op sy tradisionele alleenreg-terrein, naamlik besluitneming, toe te laat.

Aangesien die funksionering van gehaltekringe grootliks op die beginsels van deelnemende bestuur berus, (Dewar, 1980:4; Ishikawa, 1984:2; Hutchins, 1985:12 en Jacobs, 1985:8) is dit noodsaaklik om hierdie beginsels te beskryf. Dit sou ook nodig wees om kortliks die voordele van die toepassing van deelnemende bestuur aan te toon, omdat dit waarskynlik ook 'n aanduiding van die moontlike voordele wat by die implementering van gehaltekringe verwag kan word, kan gee. Uit die literatuur wat geraadpleeg is, verteenwoordig die artikel van Ali (1983: 22-25) die mees omvattende analise en samevatting van literatuur oor deelnemende bestuur. Daarom word hierdie begrip aan die hand van hierdie artikel bespreek.

2.3.2.1 Definisie van deelnemende bestuur

Ervin (soos aangehaal deur Ali, 1983:22) definieer deelnemende bestuur soos volg:" Participative management involves a manager consulting with subordinates and letting them participate in the decision making process. It stresses active involvement of subordinates, using their expertise and creativity to help solve managerial problems. It is based on the concept of " shared authority " which holds that managers

share their managerial authority with subordinates while retaining the final responsibility for decisions. The subordinates may be either non-managers or managers."

2.3.2.2 Historiese ontwikkeling van deelnemende bestuur

Die proses van deelnemende bestuur het geleidelik ontwikkel. Hierdie ontwikkeling kan in vier fases, naamlik die voor-industriële rewolusiefase, industriële rewolusiefase, volwasse-industriële rewolusiefase en na-industriële rewolusiefase verdeel word.

1 Voor-industriële rewolusiefase

Gedurende hierdie tydperk was daar weinig sprake van 'n wetenskaplike bestuursfilosofie en -tegniek. Die belangrikste bedrywe was ruilhandel en kleinmaatvervaardiging. Verspreiding van produkte en artikels het op 'n beperkte wyse plaasgevind. Tradisie het 'n belangrike rol in die hantering van staatsaangeleenthede gespeel.

2 Industriële rewolusiefase

Gedurende hierdie fase is die eerste fabrieke opgerig en masjienkrag het die van mens en dier begin vervang. Mense wat van plase na fabrieke begin verhuis het, moes hulle outonomiteit opoffer en vir 'n toesighouer begin werk. Die toesighouer se taak was om groepe mense te koördineer om sekere take in die fabrieke uit te voer. Hy het besluit wat hulle moes doen en die werkers moes dit slegs uitvoer. Werkers het geen handelingsbevoegdheid, soos op hulle plase, gehad nie. Hierdie sisteem het spesialisasie tot gevolg gehad, en die ruilekonomie het vir 'n geldgebaseerde ekonomie plek gemaak. Met die geld is goedere en dienste wat deur ander geproduseer is, aangekoop. As gevolg van die absolute seggenskap van die hiërargie, was betrokkenheid van werkernemers minimaal.

3 Volwasse industriële rewolusiefase

Gedurende hierdie fase het die " Scientific Management School of Thought " tot stand gekom. Volgens hierdie denkrigting is die werker beskou as onkundig en was dit bestuur se verantwoordelikheid om die werkmetode neer te lê en om die regte gereedskap te voorsien. Die bestuurder het dus as't ware namens die werker gedink en hier was die betrokkenheid van die werknemer nog steeds minimaal. Gedurende die laat-twintiger-en dertigerjare is die bekende Hawthornestudie deur navorsers van Harvard en Western Electric geloods. Hierdie navorsers wou die verband tussen sekere omgewingsfaktore en werksprestasie van 'n sekere groep werkers bepaal. Hulle bevinding was dat ander faktore as omgewingsfaktore 'n rol in werksprestasie te speel het, want ongeag of hulle die beligting of ventilasie in die fabriek verhoog of verlaag het, het produksie toegeneem. Hierdie resultate het die navorsers tot die gevolgtrekking laat kom dat moreel, werkstevredenheid, erkenning en spanwerk ook 'n invloed op prestasie het. Hierdie studie en latere navorsing het aanleiding gegee tot 'n nuwe denkrigting, naamlik die " Human relations School of Management Thought ". Hierdie denkrigting bepaal dat bestuur moet besef dat werkers gevoelens en behoeftes het en dat dit in aanmerking geneem moet word. Vir die eerste keer is daar die moontlikheid geskep dat die werknemer meer as bloot net 'n produksiefaktor is en dat hy dalk tot meer as die uitvoer van instruksies in staat is.

4 Na-industriële rewolusiefase

Gedurende hierdie fase het 'n ander denkrigting ontwikkel. Hierdie denkrigting staan bekend as die " Systems School of Management ". Die periode het in die laat-sestigerjare van hierdie eeu begin en hou nog aan. Volgens hierdie denkrigting word bestuur gesien as 'n proses wat uit 'n aantal interaktiewe prosedures bestaan. Bestuur mag nie op een deel konsentreer en die ander dele uitsluit nie. Afgesien van die feit dat die bestuurder deur middel van hierdie prosedures bestuur, moet hy ook in aanmerking neem dat wat hy bestuur uit verskeie produksiefaktore bestaan. Ook hier sal die oorbeklemtoning van een produksiefaktor ten koste van ander produksiefaktore uiteindelik 'n afname in effektiwititeit impliseer. Daarby is

dit ook so dat elke produksiefaktor uit 'n hele aantal sub-elemente bestaan. Hierdie sub-elemente moet weer, op hulle beurt, op 'n interaktiewe manier bestuur word. So, byvoorbeeld, bestaan die produksiefaktor, arbeid, uit 'n verskeidenheid sub-elemente soos personeelkeuring, opleiding en vervanging, vergoeding- en strafmaatreëlstelsels, 'n inligtingstelsel, kommunikasiepatrone, tegnologievlak en die organisatoriese struktuur en gesagsisteem. Die neerslag van hierdie denkrigting is die ontwikkeling van 'n menslike benuttingsmodel waarin bestuur die ontwikkeling van die individuele werknemer as 'n langtermynbelegging sien. Daar word ook aanvaar dat die werknemer oor potensiaal beskik en dat hy 'n wesenlike bydrae tot die ontwikkeling van die organisasie kan maak. Die individuele werknemer word al hoe meer as 'n venoot beskou en sy deelname aan al hoe meer prosesse binne die organisasie word van al hoe groter belang beskou. Bestuur stel dus nie net in 'n individu se " hande " of " hart " belang nie, maar ook in sy " verstand ". Dit vorm die voetstuk van deelnemende bestuur.

2.3.2.3 Moontlike voordele van deelnemende bestuur

Meer bereidwilligheid om verandering te aanvaar word waargeneem. Die rede hiervoor is daarin geleë dat mense wat aan die besluitnemingsproses deelgeneem het meer in beheer van die verandering voel en daarom ook meer betrokke reageer.

Beter bestuurondergeskikte en bestuurvakbondverhoudinge kom voor. As gevolg van 'n meer effektiewe kommunikasie- proses, bring deelnemende bestuur normaalweg vrese en vooroordele van ondergeskiktes wat deur eerlike besprekings opgelos kan word, na vore. Versteekte vrese mag in afwesigheid, stakings, vermorsing en sloerstakings manifesteer. Vakbonde kan ook toegelaat word om deel te vorm van die besluitnemingsproses om sodoende na gemeenskaplike doelwitte te help streef.

Verhoogde werknemerbetrokkenheid by die organisasie. Wanneer werknemers toegelaat word om aan besluitneming deel te hê, voel hulle 'n groter affiniteit met die organisasie. Hulle voel dat hulle vir hulle bydraes erken en waardeer word.

Groter vertroue in bestuur. Werknemers wat deelneem, ontwikkel 'n sterker gevoel van vertroue in bestuur, want deur hierdie deelname verkry hulle insig in bestuur se doelwitte.

Gesag word makliker gehandhaaf. Ondergeskiktes wat deelneem aan besluite wat hulle beïnvloed, sal 'n groter verantwoordelikheidsgevoel ontwikkel, gevolglik sal hulle bestuur se gesag makliker aanvaar.

Beter gehalte van bestuursbesluite kom voor. Deelname aan besluitneming vermeerder die keuses of alternatiewe wat relevant aan die besluit is. Dit verbeter bestuursbesluite oor die algemeen.

Beter opwaartse kommunikasie kom voor. Deelneming verplig werkers om opwaarts te kommunikeer. Voldoende terugvoering vanaf ondergeskiktes word op hierdie wyse verseker.

Beter spanwerk kom voor. Van die eindprodukte van deelnemende bestuur is die skep van werksgroepe wat as gekoördineerde werkspanne funksioneer. Sulke werkspanne kan komplekse probleme wat tiperend in vandag se onderneming voorkom, oplos.

Hierdie uiteensetting van voordele van deelnemende bestuur is gebaseer op 'n uiteensetting van Ali (1983:22-24)

2.4 BESKRYWING VAN DIE VERSKILLENDE TYDFASES IN DIE LEEFTYD VAN 'N GEHALTEKRINGPROGRAM

In die literatuur is navorsing gevind wat bevestig dat 'n gehaltekringprogram uit verskillende tydfases bestaan. Sommige navorsers lê klem op die analise en voorbereiding vir die implementering van 'n gehaltekringprogram (Amber & Overholt, 1982:929; Dale & Hayward, 1984:12 en Barra, 1985:76), terwyl ander navorsers die klem op die werklike implementering van 'n gehaltekringprogram laat val (Ingle, 1982:58-59; Metz, 1982:108; Dale, 1984:61; Gmelch & Miskin, 1984:51-64 en Jacobs, 1985:79-134). Melding word ook gemaak van die fase net na

implementering van die program (Metz, 1982:108 en Cole & Tachiki, 1984:418). Navorsing is ook gedoen ten opsigte van die langtermynfase na implementering van 'n program (List, 1982:652; Dale, 1984:63; Dale & Lees, 1985:43 en Johnson, 1986: 29).

Weinig literatuur is egter gevind waarin al die verskillende fases in 'n model saamgevoeg is om 'n geheelbeeld van 'n gehaltekringprogram in terme van tydrelasies te gee. Van die literatuur wat wel gevind is, is dié van Dale & Lees (1987:83) die insiggewendste. Dale & Lees (1987:83) gaan uit van die standpunt dat die lewenssiklus van 'n gehaltekring in vier fases verdeel kan word, naamlik:

Fase 1 - Implementeringsfase
'n Aantal gehaltekringe word geïmplementeer om die program aan die gang te kry.

Fase 2 - Totstandkomings- en groeifase
Gehaltekringe brei uit na mate die hindernisse uit die weg geruim word.

Fase 3 - Volwasse wordings- en konsolideringsfase
Gedurende hierdie fase bereik die aantal gehaltekringe 'n plato.

Fase 4 - Integrasie- en dinamiese fase
Sodra die filosofie deel uitmaak van die totale wyer maatskappyverbintenis tot werknemerbetrokkenheid en gehalte, neem die aantal gehaltekringe af.

Alhoewel hierdie indeling van Dale & Lees (1987:83) as sodanig aanvaarbaar is, is die skrywer van mening dat dit nie heeltemal volledig is nie. Wat kortkom is 'n analise van die gereedheid van die organisasie, in die breedste sin, vir die implementering van gehaltekringe. Daarom het die skrywer verkies om 'n addisionele fase , naamlik die voorbereidingsfase as fase 1 by te voeg. Verder is dit ook opmerklik dat weinig literatuur ten opsigte van fases 2 tot 5 bestaan. Wat wel

gerapporteer word, is 'n verskeidenheid resultate wat met die voorbereidingsfase (fase 1) te doen het, alhoewel nie onder hierdie opskrif of binne dié verband nie. Daarom word die verskillende fases nie op 'n gelykwaardige wyse behandel nie: heelwat aandag word aan fase 1 afgestaan, terwyl fases 2 tot vyf bloot gedefinieer en kortliks bespreek word.

2.4.1 Fase 1 - voorbereidingsfase

Die bespreking van hierdie fase word in twee subfases verdeel om sodoende die aktiwiteite meer gestruktureerd te kan bespreek. Hierdie subfases is 'n voorstudie en die ontleding van die situasie in die eie onderneming.

2.4.1.1 Voorstudie

Die doel van hierdie studie is om te verseker dat daar 'n wetenskaplike basis ten opsigte van die konsep gehaltekringe bestaan. Dit sal voorkom dat die uiteindelike implementering van die gehaltekring as gevolg van gebrekkige kennis kan misluk. Dit sal ook die stuurkomitee (die oorkoepelende beplanningsliggaam - kyk 2.5.1) toelaat om, op grond van hierdie teoretiese basis, oplossings vir implementeringprobleme uit te redeneer veral waar daar nog nie soortgelyke probleme in die verlede by ander gehaltekringe voorgekom het nie. Hieruit volg dit dat voornemende implementeerders van gehaltekringe soveel as moontlik te wete moet kom oor hoe gehaltekringe funksioneer, wat die struikelblokke is en wat dit van die onderneming vereis.

Die ondersoek kan op verskillende wyses aangepak word. Pickler (1983:16) beveel aan dat soveel teoretiese inligting ten opsigte van die konsep gehaltekringe ingesamel word deur die bestaande navorsing te bestudeer en deur seminare oor gehaltekringe by te woon. 'n Bestaande gehaltekring, heelwaarskynlik by 'n ander goedgesinde organisasie, kan bestudeer word om sodoende meer praktiese inligting ten opsigte van die werking van gehaltekringe in te win.

2.4.1.2 Ontleding van die situasie in die onderneming

Die doel van hierdie subfase is om 'n analise van die klimaat binne die spesifieke organisasie te maak. Dit sluit die bestuurstyl, ekonomiese faktore, werksverhoudings, die arbeidsmag, die organisasiestruktuur en alle ander faktore wat deel van die klimaat binne die onderneming vorm, in. Slegs indien hierdie klimaat gunstig is vir implementering van gehaltekringe, behoort daarmee voortgegaan te word.

Ten opsigte van hierdie aspek word die resultate van verskeie navorsingsprojekte in die literatuur gerapporteer. As sodanig is alle navorsing, spesifiek met die oog op die ontwikkeling van die meetinstrument wat die gereedheidsvlak van 'n organisasie bepaal, vir hierdie studie van die uiterste belang.

Die mees fundamentele voorwaarde vir die implementering van gehaltekringe is dat die organisasie ekonomies stabiel moet wees. Omdat gehaltekringe 'n langtermyn projek is, sou organisasies wat ekonomies onstabiel is, of wat oorname of samesmeltings in die gesig staar, nie werklik geskik wees vir implementering nie. Voorsiening in werknemers se laerorde behoeftes aan veiligheid en sekuriteit moet eers gemaak word voordat ego behoeftes en die behoefte aan selfverwesenliking aangespreek kan word (Kregoski & Scott, 1982:43; Thompson, 1982:118; Spoelstra, 1983:22; Dale & Hayward, 1984:12; Gmelch & Miskin, 1984:35; Mourey & Mansfield, 1984:90 en Barra, 1985:76). Aan die ander kant behoort daar ook nie 'n buitengewone hoë groeitempo te wees nie, aangesien dit dikwels tot te veel en te vinnige personeelbewegings lei, wat deelname aan gehaltekringe bemoeilik (Thompson, 1982:118 en Dale & Hayward, 1984:12). So 'n vinnig veranderende omgewing kan ook tot gevolg hê dat onvoldoende fondse en tyd bewillig word vir die aanwending van die program en die opleiding en ontwikkeling van die gehaltekringe, wat ook die onaanpasbaarheid van die onderneming ten opsigte van gehaltekringe verhoog (Kregoski & Scott, 1982:43; Thompson, 1982:118; Spoelstra, 1983:21; Dale & Hayward, 1984:12 en Jacobs, 1985:88).

'n Tweede belangrike voorwaarde vir aanpasbaarheid kan gekoppel word aan die kundigheid van bestuur. Bestuur behoort bevoeg te wees om die maatskappy te bestuur en daar behoort 'n stabiele leierskapsituasie te heers (Kregoski & Scott, 1982:43; Berry, 1984:8 en Dale & Hayward, 1984:12). Die mate waarin bestuur bereid is om mag te deel met hulle ondergeskiktes, deur byvoorbeeld besluite deur konsensus te neem en gehaltekringe te ondersteun, dra in 'n groot mate tot die aanpasbaarheid van die onderneming by (Ambler & Overholt, 1982:829; Kregoski & Scott, 1982:43; Berry, 1984:8; Dale & Hayward, 1984:12; Gmelch & Miskin, 1984:35 en Barra, 1985:76). Bestuur moet ook aanvaar dat deelname vrywillig moet wees (Kregoski & Scott, 1982:43 en Thompson, 1982:118). Die implementering en bedryf van gehaltekringe is 'n langtermyn projek. Die vaardighede wat nodig is vir 'n gehaltekring om effektief te funksioneer, neem tyd om te ontwikkel. Oplossings vir bepaalde probleme kan ook dikwels slegs oor die langer termyn geïmplementeer word. Bestuur of die aandeelhouers van die maatskappy moet dus bereid wees om vir langtermyn opbrengste te wag en nie aandring op korttermyn opbrengste nie (Ambler & Overholt, 1982:829 en Kregoski & Scott, 1982:43). Gehaltekringe as tegniek het ook sekere beperkings en bestuur sal moet besef dat gehaltekringe nie sekere struktuurkrake, soos bestuurders wat nie oor die fundamentele vaardighede of eienskappe beskik nie, kan oorkom nie. Bestuur kan ook nie verwag dat gehaltekringe wonderwerke, soos byvoorbeeld om die plek van swak bestuur vol te staan, moet verrig nie (Kregoski & Scott, 1982:43).

Sonder dat sekere handelingsbevoegdhede aan die kring toegeken word, of sonder 'n betrokkenheid van bestuur by die implementering van gehaltekringe, is die program van meet af aan gedoem. Bestuur moet gewillig en buigsaam genoeg wees om maatskappybeleid aan te pas om sekere probleme te oorkom, om gehaltekringe as 'n integrale deel van die onderneming te bedryf. Bestuur moet bereid wees om self opleiding te ondergaan en die leier van die gehaltekring die bevoegdheid te gee om projekte te staak, indien die gehaltekring so sou besluit (Kregoski & Scott, 1982:43).

Ook topbestuur behoort by gehaltekringe betrokke te raak (Ambler & Overholt, 1982:829). Sonder die ondersteuning van topbestuur kan geen gehaltekring suksesvol geïmplementeer of bedryf word nie (Chase, 1983:24). Net soos by laervlakbestuur moet topbestuur ook 'n oop bestuurstyl handhaaf (Thompson, 1982:118 en Dale & Hayward, 1984:12), deurdat hulle nie alleen bereid is om aanbevelings onbevange te beoordeel nie, maar dat hulle ook bereid is om daardie aanbevelings wat aanvaar word, vinnig en volkome te implementeer (Mourey & Mansfield, 1984:90). Uit die aard van die saak vereis die implementering van gehaltekringe ook vir lede van topbestuur 'n redelike mate van aanpassing deurdat ondergeskiktes as't ware medeseggenskap gegee word ten opsigte van besluitneming. Daarom moet topbestuur bereid wees om met verloop van tyd 'n reputasie van 'n progressiewe toename in aanbevelings wat hulle geïmplementeer het, op te bou (Berry, 1984:8). Hulle moet in staat wees om hulle eie vrese en die moontlike vrese van ander bestuurders vir gehaltekringe te oorkom (Mourey & Mansfield, 1984 :90).

Die huidige funksioneringsvlak van die arbeidsmag speel ook 'n rol in die evaluering van die gereedheidsvlak van die onderneming. Die organisasie waarin daar 'n verbintenis tot 'n hoë gehalte- en produktiwiteitsvlak deur die arbeidsmag bestaan, is heelwaarskynlik meer geskik vir die instelling van 'n gehaltekringprogram as die organsisasie waar die arbeidsmag nie tot dieselfde mate verbind is nie (Barra, 1985:76; Berry, 1984:8). Dieselfde argument geld ook ten opsigte van die vlak van gedissiplineerdheid van die arbeidsmag. Die organisasie waarin die arbeidsmag werksreëls en produksiemetodes nakom, is heelwaarskynlik meer gereed vir die implementering van gehaltekringe (Berry, 1984:8) as die organisasie waarin werknemers ongedissiplineerd en ongeorganiseerd te werk gaan. Ook die vlak van tevredenheid van die arbeidsmag met die werksomgewing en toestande waaronder gewerk word, kan uiteindelik 'n effek op die sukses van die gehaltekringprogram hê (Gmelch & Miskin, 1984:35).

Beskikbaarheid van mannekrag is ook 'n faktor wat nie buite rekening gelaat kan word nie. 'n Hoë werknemeromset en

-afwesigheid (Berry, 1984:8) en onvoldoende opgeleide personeel om aan die program deel te neem (Thompson, 1982:118 en Mourey & Mansfield, 1984:90), verswak die aanpasbaarheid van die onderneming ten opsigte van die instelling van 'n gehaltekringprogram. Die rede hiervoor is daarin te vinde dat die sukses van 'n gehaltekring deels afhanklik is van die omvang van die beskikbare mannekragbron waaruit die lede saamgestel kan word, maar veral uit die stabiliteit van die groep. 'n Groep waarvan die ledesamestelling dikwels wissel kan moeilik dieselfde vlak van kohesie en samewerking handhaaf as die groepe waarvan die samstelling stabiel bly.

Verbandhoudend met bogenoemde faktor is die verhoudingstruktuur soos wat dit tans binne die organisasie bestaan. Dit is van uiterste belang. Ten eerste is die mate asook vlak van samewerking tussen bestuur en vakbonde (Kregoski & Scott, 1982:43; Berry 1984:8 en Dale & Hayward, 1984:12), asook die mate waarin die vakbonde gehaltekringe en magsdeling aanvaar (Kregoski & Scott, 1982:43), 'n aanduiding van die gereedheidsvlak van die organisasie. Ten tweede het die aannames wat bestuur ten opsigte van die arbeidsmag het ook hier 'n belangrike rol te speel. Spesifiek word hier verwys na die belangrikheid wat bestuur aan die bydrae van die arbeidsmag heg en die implisiete aanname dat die onderneming se prestasie grootliks van die menslike hulpbronne afhang (Ambler & Overholt, 1982:829 en Barra, 1985:76). Dit verwys ook na die bereidheid tot die uitbouing van die werknemer se talente en bevoegdhede, gepaardgaande met die nodige geleenthede om dit te gebruik (Mourey & Mansfield, 1984:90). Verder is dit ook van die uiterste belang dat bestuur en die werknemers mekaar vertrou (Ambler & Overholt, 1982:829), aangesien wantroue van werknemers ten opsigte van bestuur se opregte bedoeling met gehaltekringe, in 'n hoë mate die betrokkenheid en entoesiasme van werknemers sal demp. Slegs as hierdie wedersydse vertroue wel bestaan sal al die partye bereid wees om openlik te kommunikeer. Hierdie verhoogde vlak van openlike kommunikasie kan daartoe aanleiding gee dat die missie en filosofie van die organisasie deur almal binne die organisasie onderskryf word. Laasgenoemde is volgens Ambler & Overholt (1982:829) en Gmelch

& Miskin (1984:35), 'n absolute voorwaarde vir die suksevolle implementering van gehaltekringe. 'n Beleid wat die erkenning van prestasie deur langdienstoekennings en -vergoeding aanmoedig, moet ook aanvaar word (Ambler & Overholt, 1982:829). 'n Klimaat van wedersydse respek tussen lede van die gehaltekring en die administratiewe afdelings binne die organisasie moet ook opgebou word (Mourey & Mansfield, 1983:90).

'n Ander faktor wat die onderneming se aanpasbaarheid bepaal, is die struktuur van die onderneming. 'n Akkommoderende struktuur sou afhang van die mate waarin die tipe werk in die onderneming hom daartoe leen om gehaltekringe in te stel. Werknemers wat as hoogsgeskoolde spesialiste werksaam is en wat individueel funksioneer sal heelwaarskynlik weerstand bied teen inskakeling by 'n gehaltekring(Jacobs, 1985:86-87). Dit sou ook afhang van die mate waarin werknemers die onmiddellike geleentheid het om hulle aangeleerde vaardighede toe te pas (Kregoski & Scott, 1982:43), deur 'n bydrae te maak ten opsigte van die daarstelling van 'n hoë gehalte produk of diens (Ambler & Overholt, 1982:829) en die inkorting van die hoeveelheid afval en foute in die proses (Ambler & Overholt, 1982:829).

Nog faktore in hierdie verband is die buigsaamheid van die produksieproses om tred te hou met vinnige markveranderinge. 'n Onbuigsame en lompe proses kan heelwaarskynlik nie baie baat vind by die oplossings en aanbevelings wat deur 'n gehaltekring gemaak word nie. Aan die ander kant kan die produksieproses egter van so 'n hoë volwassenheidsvlak wees dat deurlopende gehaltebeheer nie nodig is nie. In dieselfde verband kan die proses ook so eenvoudig wees dat probleme redelik eenvoudig is en nie noodwendig aan die proses van groepsprobleemoplossing onderwerp hoef te word nie. Die instelling van gehaltekringe sou heelwaarskynlik minder effektief in sulke situasies wees.

Verskeie ander strukturele fasette waarvan die teenwoordigheid die gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe gaan bepaal, word deur Ambler & Overholt (1982:829) genoem. Hieronder resorteer die mate waarin die

maatskappy ontwerp is om insette en terugvoering van werknemers in verband met verhoging van produktiwiteit te kry; die mate waarin topbestuur by sake wat gehalte raak betrokke is; die mate waarin laerbestuur en werknemers by produksiebeheer en beplanning betrokke is; en die mate waarin spanwerk bo individuele take voorkeur kry (Ambler & Overholt, 1982: 829).

Die bestaan van strukture soos vergoedingstelsels (byvoorbeeld deur winsdeling) wat werknemerlojaliteit aanhelp, beplanning-stelsels vir die loopbaanontwikkeling van elke werknemer, 'n stelsel waarin werknemers verantwoordelik vir hoë gehalte gemaak word en dienooreenkomstig erkenning ontvang, en waarin die voortdurende dors na kennis en inligting aangemoedig word, vorm ook 'n hoeksteen vir die onderneming waarin gehaltekringe geïmplementeer kan word (Ambler & Overholt, 1982:829).

Uit die voorafgaande volg dit dat die situasie binne die organisasie vooraf deeglik ontleed behoort te word om te bepaal of gehaltekringe suksesvol geïmplementeer kan word.

2.4.2 Fase 2 - Implementeringsfase

Indien die voorafstudie aantoon dat die gehaltekring 'n redelike kans op oorlewing het, kan oorgegaan word tot die skep van 'n gehaltekring en die aktivering van aktiwiteite. Hierdie proses kan in opeenvolgende stappe verdeel word.

Heel eerste word lede van die topbestuur van die organisasie se samewerking en betrokkenheid verkry deur weer eens aan hulle te verduidelik wat die doel en werking van gehaltekringe is. Juran (1982:122) som dit soos volg op:" Upper management must undergo the briefing needed to understand and support the objectives of the Q C Circle concept....."

Tweedens word 'n stuurkomitee aangestel. Hierdie komitee is 'n oorkoepelende liggaam wat, soos die naam aandui, die gehaltekring "stuur". Die samestelling en funksionering van hierdie komitee word meer volledig in 2.5.1 bespreek.

As die stuurkomitee die oorkoepelende strategie van die bepaalde gehaltekring geformuleer het, sal dieselfde stuurkomitee ook 'n fasiliteerder aanstel. Die fasiliteerder tree op as skakelpersoon en middelpunt van die gehaltekring. Die spesifieke aard en funksies van die fasiliteerder word in 2.5.4 meer volledig bespreek.

Die uiteindelike sameroeping en implementering van die gehaltekring is hoofsaaklik die taak van die fasiliteerders. 'n Beperkte aantal gehaltekringe (loodskringe) word gevorm, opleiding word aangebied en die gehaltekringe begin met hulle aktiwiteite.

2.4.3 Fase 3 - Totstandkoming en groeifase

Indien die loodskring suksesvol is, word dit uitgebrei na twee of meer gehaltekringe (Mourey & Mansfield, 1984:91) en die program word gevestig. Evaluasie van gehaltekringaktiwiteite neem 'n aanvang en erkenning word aan gehaltekringe gegee (Pickler, 1983:16).

2.4.4 Fase 4 - Volwassewording en konsolidasiefase

Gedurende dié fase bereik die aantal gehaltekringe 'n plato, wat onder andere deur organisasiegrootte, -beleid en ekonomie bepaal word. Gehaltekringe wat reeds funksioneer begin om te stabiliseer.

2.4.5 Fase 5 - Integrasie en dinamiese fase

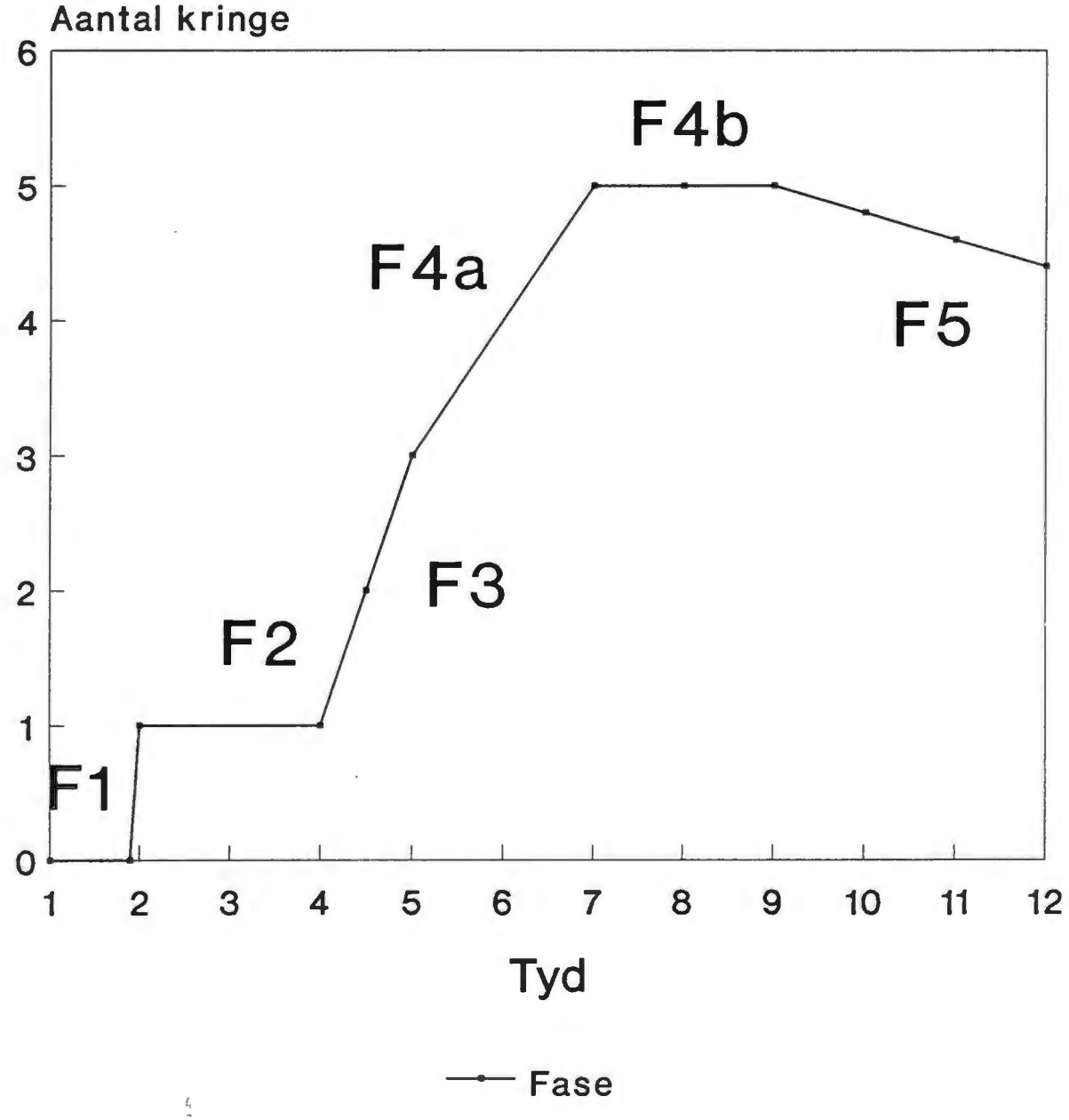
Deurdat die filosofie van deelnemende bestuur en werknemerbetrokkenheid deel van die totale maatspappy se bestuursdenke word, verminder die aantal gehaltekringe en word dit deel van die normale organisatoriese werkswyses.

2.4.6 Aantal gehaltekringe binne hierdie vyf fases

Verskeie wanopvattings ten opsigte van die aantal gehaltekringe wat tydens die verskillende fases moet bestaan, kan waargeneem

Figuur 2.1

Teoretiese lewenssiklus van 'n gehaltekringprogram



word. Die bepaalde verhoudings van die aantal kringe per fase word grafies in figuur 2.1 uitgedruk. Geen gehaltekringe word tydens fase 1 (voorbereidingsfase) gevorm nie. 'n Beperkte aantal gehaltekringe word gedurende die implementeringsfase (fase 2) geloods, en gedurende die totstandkomings- en groeifase (fase 3) groei die gehaltekringe teen 'n hoë tempo. Hierdie tempo verlangsaam gedurende die volwassewordingsfase en konsolideringsfase (fase 4a) en bereik later in die fase 'n plato (fase 4b). Gedurende die integrasie- en dinamiese fase neem die aantal gehaltekringe weer af (fase 5).

Hierdie grafiese voorstelling is die interpretasie van die skrywer, gebaseer op die voorafgaande beskrywings.

2.4.7 Samevatting

Hierdie afdeling is 'n samevatting van navorsing wat daarop dui dat gehaltekringe uit verskillende fases bestaan. Navorsers wat die meeste hiertoe bygedra het met hulle verskillende sienings is:Barra, 1985; Amber & Overholt, 1982; Dale & Hayward, 1984; Jacobs, 1985; Dale, 1984; Ingle, 1982; Gmelch & Miskin, 1984; Metz, 1982; Cole & Tachiki, 1984; Dale & Lees, 1985; Johnson, 1986; List, 1982 en Dale en Lees, 1987.

Fases wat geïdentifiseer is, is:

1 Voorbereidingsfase
2 Implementeringsfase
3 Totstandkoming- en groeifase
4 Volwassewording- en konsolideringsfase
5 Integrasie- en dinamiese fase.

Verder is 'n hipotetiese grafiese voorstelling gemaak van die aantal kringe per fase, sowel as die groeitempo binne elke fase.

2.5 DEELNEMERS AAN DIE GEHALTEKRINGPROGRAM

Daar bestaan eenstemmigheid tussen navorsers oor die wie die

deelnemers aan 'n gehaltekringprogram is en wat hulle funksies behels (Dewar, 1980:126-173; Berry, 1981:25; Bocker & Overgaard, 1982:23; Kregoski & Scott, 1982:22 en Hutchins, 1985:120-190). As gevolg van hierdie eenstemmigheid gaan die verskillende soorte deelnemers asook elkeen se funksies met behulp van 'n diagram wat Kregoski en Scott ontwikkel het, bespreek word. Kregoski en Scott (1982:22) toon die interaksie van alle betrokke partye in 'n gehaltekringprogram in figuur 2.2 aan.

2.5.1 Stuurkomitee

Die stuurkomitee is die beplannings- en besluitnemingsliggaam in die gehaltekringprogram. Dit het die volgende funksies en samestelling:

1 Dit bestudeer die gehaltekringkonsep en bepaal of dit vir die onderneming voordelig sal wees om gehaltekringe te implementeer (Berry, 1983:93).

2 Dit formuleer 'n beleid vir die program (Chase, 1983:24 en Mourey & Mansfield, 1984:91).

3 Dit beplan die hele aard en wese van die implementerings-proses (Chase, 1983:24 en Mourey & Mansfield, 1984:91).

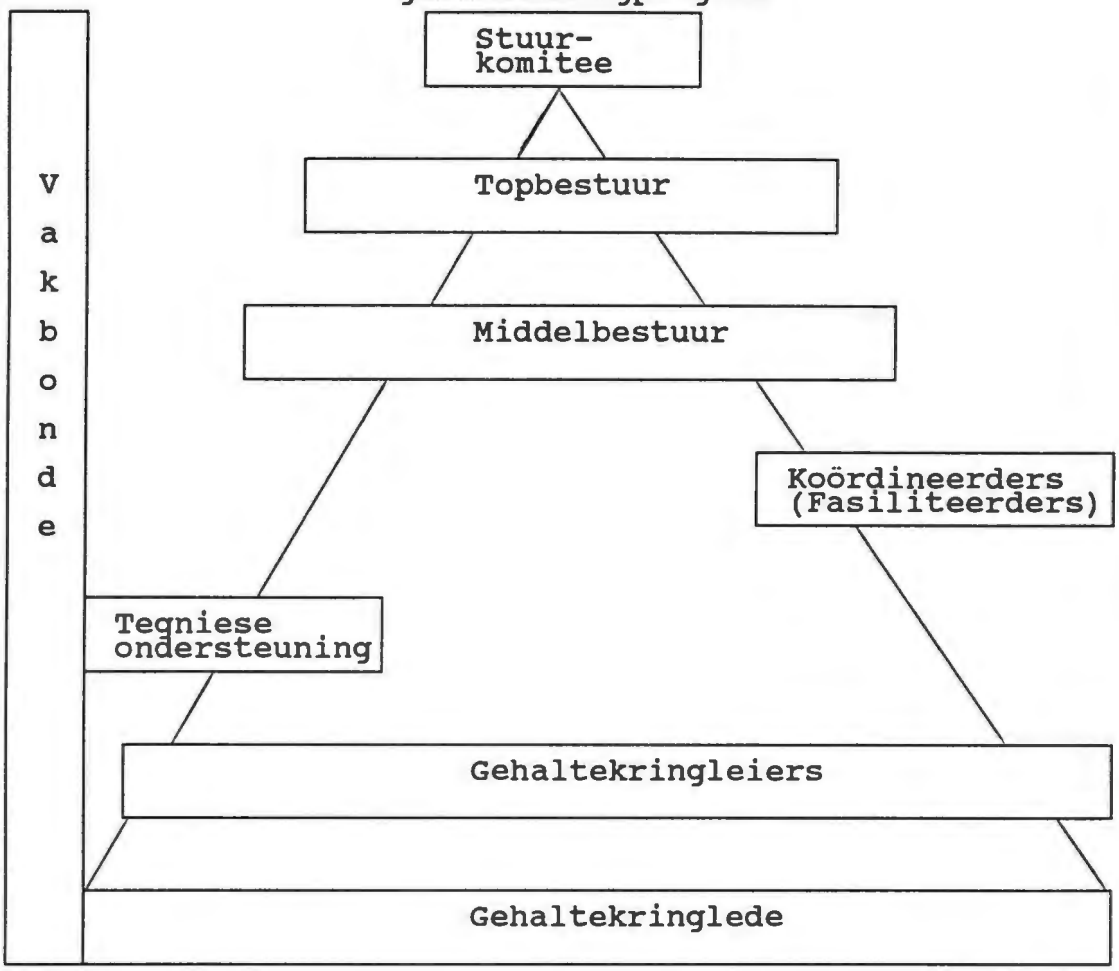
4 Dit stel die fasiliteerder aan (Chase, 1983:24).

5 Dit formuleer doelwitte vir die program (Dewar, 1980:126-130; Bocker & Overgaard, 1982:23; Kregoski & Scott, 1982: 21-23; Martell & Tyson, 1983:286; Wine & Baird, 1983:8; Hutchins, 1985 :170-180 en Kelly, 1985:402).

6 Dit stel riglyne en beheer die uitbreidingstempo van die program (Dewar, 1980:126-130; Kregoski & Scott, 1982:21-23; Bocker & Overgaard, 1982:23; Martell & Tyson, 1983: 286; Wine & Baird, 1983:8; Hutchins, 1985:170-180 en Kelly, 1985:402).

Oorkoepelend kan die stuurkomitee dus as die liggaam wat die strategiese beplanning ten opsigte van die bepaalde gehaltekring moet maak, beskryf word.

Figuur 2.2
Deelnemers aan die
gehaltekringprogram



2.5.2 Topbestuur

Topbestuur is verantwoordelik vir algehele ondersteuning. Verder is hulle ook verantwoordelik daarvoor om gehaltekring-aanbevelings, wat bestuurs- en strategiese implikasies het, te evalueer (Bocker & Overgaard, 1982:23; Kregoski & Scott, 1982:22; Wine & Baird, 1983:8 en Hutchins, 1985:128).

2.5.3 Middelbestuur

Middelbestuur se betrokkenheid, aktiewe hulp ten opsigte van wenke en hulle voorsiening in die gehaltekringe se behoeftes, maak van hulle 'n integrale deel van die gehaltekringprogram (Bocker & Overgaard, 1982:23; Kregoski & Scott, 1982:22 en Hutchins, 1985:135-136).

2.5.4 Koördineerder of fasiliteerder

Die terme koördineerder of fasiliteerder word in sommige ondernemings as sinonieme gebruik, alhoewel die gebruik praktiese en semantiese verskille ontken. In klein ondernemings is daar slegs een koördineerder, terwyl daar in groter ondernemings meer is (Bocker & Overgaard, 1982:25). Wine & Baird (1983:8) stel die maksimum aantal gehaltekringe wat deur een fasiliteerder behartig kan word as agt. Fasiliteerders word normaalweg deur die stuurkomitee aangestel (Dewar, 1980: 141-142; Kregoski & Scott, 1982:22-24; Martell & Tyson, 1983:286 en Kogut, 1984:123). Vervolgens word 'n samevatting van die take waarvoor die fasiliteerder verantwoordelik is, gegee.

Die fasiliteerder begin die implementeringsproses deur die gehaltekringkonsep aan belangstellendes bekend te stel (Pickler, 1983:16). Hy is verantwoordelik daarvoor om gehaltekringleiers (Chase, 1983:24), gehaltekringlede (Dewar, 1980: 141-142; Kregoski & Scott, 1982:22-24; Chase, 1983:24; Martell & Tyson, 1983:286 en Kogut, 1984:123) en bestuur in toepaslike gehaltekringtegnieke op te lei (Chase, 1983:24).

Daarbenewens is hy verantwoordelik daarvoor om die eerste loodskring saam te stel om die proses van die grond af te kry (Mourey & Mansfield, 1984:91), sowel om as koördineerder vir die eerste loodskring op te tree (Mourey & Mansfield, 1984:91). Hy voer ook die uitbreidingsproses aan deur nuwe lede te soek en nuwe gehaltekringe te inisieer, indien die loodskring suksesvol is (Metz, 1981:75; Chase, 1983:24 en Mourey &

Mansfield, 1984:91).

Hy is verantwoordelik daarvoor om gehaltekringvergaderings by te woon (Metz, 1981:75), beraad te hou (Metz, 1981:75) en interpersoonlike prosesse in gehaltekringverband te fasiliteer (Metz, 1981:75).

Koördinering vorm ook deel van sy take en hy moet die verskillende gehaltekringe koördineer (Chase, 1983:24), sorg dat hulpbronne vir die gehaltekringe beskikbaar is (Metz, 1981:75 en Chase, 1983:24) en vergaderingsfasiliteite organiseer (Metz, 1981:75).

Beheer ten opsigte van die gehaltekringaktiwiteite moet uitgeoefen word deur met evaluering van gehaltekringe te begin (Pickler, 1983:16).

Verder dien hy as skakel tussen die gehaltekringe, bestuur en ander betrokkenes. Hy is verantwoordelik daarvoor om die program te adverteer (Metz, 1981:75 en Chase, 1983:24), te sorg dat toestemming verkry word om oplossings te implementeer (Collard & Dale, 1985:30), te sorg dat erkenning aan die gehaltekringe gegee word (Pickler, 1983:16), saam met die stuurkomitee te beplan (Metz, 1981:75 en Chase, 1983:24) en bestuur ingelig te hou (Metz, 1981:75).

Berry (1981:26-27) en Courtright (1984:75) het onder andere die volgende eienskappe waaraan 'n fasiliteerder, ideaal gesproke, moet voldoen, geïdentifiseer:

Hy moet 'n vrywilliger wees (Berry, 1981:26). Aangesien die fasiliteerder die sentrale figuur in die bepaling van sukses van gehaltekringe is, moet hy homself vrywillig tot hierdie posisie verbind. As vrywilliger word hierdie verbintenis bevestig.

Die fasiliteerder moet oor 'n sekere vlak van en soort kennis beskik. Hy moet die organisasieklimaat verstaan en weet hoe die sosiale strukture in die gehaltekring werk (Berry,

1981:26). Aangesien die fasiliteerder 'n buitestander is, is dit belangrik dat hy in die gehaltekring aanvaar word. Hierdie aanvaarding word bepaal deur die mate waarin hy die gehaltekring se taal kan praat en probleme vanuit hulle oogpunt kan sien. Hy moet taktvol inligting kan versamel en steun vir die gehaltekring verkry. Hy moet ook weet waar om inligting te kry en hoe om dinge gedoen te kry. Terselfdertyd moet hy in staat wees om effektief binne die spesialiteitsomgewing van die gehaltekring te funksioneer. Daarom moet hy oor voldoende vervaardigingskennis beskik (Courtright, 1984:75) en moet hy ook voldoende kennis van produksie, ingenieurswese en gehaltebeheer hê.

Hy moet ook oor sekere eienskappe beskik. Van die belangrikste eienskappe is dat hy 'n voorstander van deelnemende probleemoplossing moet wees (Berry, 1981:26). Omdat gehaltekringe 'n proses van deelnemende bestuur is, moet die fasiliteerder hierdie aspek ondersteun en probleme daaromtrent kan hanteer.

Verder moet hy eerlik, openhartig en betroubaar wees (Berry, 1981:26). Hy mag nooit inligting weerhou of vals deurgee aan gehaltekringe nie, aangesien gehaltekringe vir hulle sukses daarvan afhanklik is. Almal moet hom ten volle kan vertrou. Wanneer probleme opduik, moet hy niemand blameer nie, maar om inligting vra, eerder as om kitsoplossings te soek (Berry, 1981:26). Die fasiliteerder moet dus nooit op die gebied van die gehaltekring oortree deur self probleme te wil oplos nie. Hy moet hulle slegs lei deur die sistematiese proses van probleemoplossing.

Hy moet sekere basiese beginsels van die gedragswetenskappe ken en kan toepas. Die rede hiervoor is dat dit vir die fasiliteerder noodsaaklik is om praktiese waarnemings ook kontekstueel en teoreties te verstaan (Berry, 1981:27). Hy moet goed in groepe kan funksioneer en van mense hou (Berry, 1981:26 en Courtright, 1984:75). Hy moet spanwerk bevorder, 'n positiewe invloed by vergaderings uitoefen en te alle tye harmonie bevorder om interpersoonlike wrywing en konflik in

gehaltekringe te voorkom.

Hy moet volwasse wees (Berry, 1981:27). Die fasiliteerder moet sy eie beperkinge en sterk punte ken. Hy mag nie deur status geïntimideer word nie. Hy moet dus bewus wees van sy invloed op die organisasie. Hy moet empaties ingestel wees en nie simpatiek nie. Dan moet hy ook die waarde, toepassing en beperkinge van idees ken. Hy mag nie 'n gehaltekring laat slaag op grond van sy eie leierskap en manupilasie nie.

Hy moet 'n goeie leier wees (Courtright, 1984:75). Hy moet die gehaltekringleier kan ondersteun om effektiewe vergaderings te hou en alle lede betrokke te laat raak.

Hy moet ook oor sekere vaardighede beskik. Hy moet verbaal goed kan kommunikeer veral omdat dit van hom verwag word om idees en gedagtes wat moeilik deur groepslede uitgedruk word namens hulle te formuleer. As gevolg van sy sterk opleidingsfunksie moet hy ook in staat wees om ander te leer hoe om te kommunikeer (Berry, 1981:26 & Courtright, 1984:75). Hy moet sake van 'n sensitiewe aard suksesvol kan bespreek, deur te alle tye vriendelik en ontspanne op te tree. Hy moet beskikbaar wees (Courtright, 1984:75). Die fasiliteerder moet voldoende vaardighede hê om sy aktiwiteite sodanig te beplan dat hy beskikbaar sal wees om, waar nodig, gehaltekring-vergaderings by te woon en opvolgwerk te doen.

2.5.5 Vakbonde

Behalwe ten opsigte van besluite wat op bestuursvlak geneem word is vakbonde deurlopend by elke faset van die gehaltekringprogram betrokke. Die persone wat tegniese ondersteuning verskaf, die gehaltekringleier en -lede kan almal lede van 'n bepaalde vakbond wees. Daarom is dit so belangrik dat die unie vanaf die eerste dag deelname in alle besluite het. Indien hulle nie die program steun nie, kan dit nie oorleef of selfs op die been kom nie (Kregoski & Scott, 1982:24 en Dale & Haywood, 1984:13).

2.5.6 Tegniese ondersteuning

Dikwels gebeur dit dat 'n gehaltekring gekonfronteer word met 'n probleem waarvan die oplossing van gespesialiseerde kennis afhang. Hierdie kennis of inligting moet vryelik en onmiddellik beskikbaar wees. Voorbeelde van spesialiseringsgebiede wat oor en weer inligting kan uitruil is ingenieursdienste, rekeningkundige departemente, bedryfsrekenkundiges of aankopers. Hierdie spesialiste woon gehaltekringvergaderings op versoek by en adviseer die gehaltekring waar nodig (Bocker & Overgaard, 1982:23 en Kregoski & Scott, 1982:27).

2.5.7 Gehaltekringleiers

Gehaltekringleiers word normaalweg uit die toesighouergeledere gekies (Fletcher, 1984:80). Die gehaltekringleier se taak is om die gehaltekring te stimuleer en aan te moedig om meer effektief te werk. Hy het dieselfde besluitnemingsgesag as die res van die gehaltekring en probeer nie self probleme oplos nie, maar tree as deel van 'n span op (Dewar, 1980:170-173; Kregoski & Scott, 1982:24-25 en Berry, 1983:99).

'n Meer volledige uiteensetting van sy funksies word deur Die Fasiliteerders van Yskor HK Pretoria (1987:9) gegee. Hieruit kan die funksies van die gehaltekringleier verdeel word in funksies ten opsigte van die gehaltekring, funksies ten opsigte van bestuur en funksies ten opsigte van ander skakelwerk. Dit behels onder meer die volgende:

1 Funksies ten opsigte van die gehaltekring.

Hy bevorder gehaltekringaktiwiteite, lei sy lede voortdurend op en motiveer hulle tot aktiewe deelname. Hy sorg dat vergaderings ordelik en effektief verloop en voorkom dat vergaderings " geselssessies " word deur die toepaslike tegnieke toe te pas. Voorts vergewis hy homself met die volledigheid en akkuraatheid van notules voordat dit versprei word en verifieer of inligting wat ingesamel word korrek is. Dan verskaf hy ook aan lede in-taak-opleiding ten opsigte van

probleemoplossingstegnieke en help gehaltekringlede om probleme wat verband hou met die werksituasie te identifiseer. Hy gee leiding sonder om te oorheers, ontwikkel talente van gehaltekringlede en funksioneer analities en skeppend.

2 Funksies ten opsigte van bestuur.

Hy maak, in samewerking met sy gehaltekring, aanbevelings aan bestuur, hou seniorbestuur op hoogte van vordering en verkry hulle goedkeuring vir implementering van oplossings. Terugvoering van bestuur in verband met programvordering word korrek aan die gehaltekring oorgedra.

3 Funksies ten opsigte van ander skakelwerk.

Hy hou die fasiliteerder op hoogte van vergaderings en maak van hom as konsultant gebruik. Verder maak hy die gehaltekringaktiwiteit deel van die bestuurstelsel, help om weerstand teen veranderings uit te skakel en laat nie toe dat die fasiliteerder inisiatief demp nie.

2.5.8 Kringlede

Kringlede bestaan uit werkers, wat vrywillig by 'n gehaltekring aansluit. Hulle maak die grootste gedeelte van die gehaltekringprogram uit. 'n Kring bestaan uit drie tot twaalf gehaltekringlede en hulle identifiseer en analiseer probleme, bepaal oplossings, maak aanbiedings aan bestuur en implementeer goedgekeurde oplossings (Bocker & Overgaard, 1982:23 en Kregoski & Scott, 1982:25-27). Alhoewel lede uit enige vlak mag kom (Dewar, 1980:126-130 en Bocker & Overgaard, 1982:23), moet lede van middelbestuur sowel as vakbondverteenwoordigers deelneem (Cole, 1980:32 ; Bocker & Overgaard, 1982:23; Martell & Tyson, 1983:286 en Wine & Baird, 1983:8).

Net soos in die geval van die fasiliteerder is daar ook sekere eienskappe waaraan die individuele lid moet voldoen. Coetzee (1987:12) som dit soos volg op:

1 Emosionele gereedheid

Die gehaltekringlid moet emosioneel voorbereid wees om deelname deel van sy werks- en lewenswyse te maak. In 'n groepsituasie moet hy ander se gevoelens in ag kan neem, terwyl hy sy eie in bedwang kan hou.

2 Sosiale aanpassing

Die gehaltekringlid moet kan aanpas in 'n groep en ook daarin kan leer. Hy moet onafhanklik feite kan versamel, maar die behoefte hê om in 'n groep opgeneem te wil word. Hy moet beheer kan uitoefen oor sy eie emosionele betrokkenheid by besprekings, terwyl hy ander se werkswyse na waarde kan oordeel.

3 Inneem van kennis

Die groeplid moet kennis kan inneem, dit verwerk, dit sy eie kan maak en kan toepas. Sy geheue moet ook so wees dat hy aangeleerde tegnieke kan oproep.

4 Deursettingsvermoë

Die lid moet kan konsentreer en deursettingsvermoë toon. Hy moet sy aandag op 'n taak kan rig en hou.

5 Kritiese denkvaardighede

Hy moet probleemsituasies (soos byvoorbeeld wanneer 'n oplossing afgekeur word) die hoof kan bied, dit kan opsom, evalueer en sy eie pogings kan kritiseer.

6 Motivering

Kringlede moet doelgerig en gemotiveerd wees om sy vaardighede te verbeter. Hy moet kan trots wees op die groep se prestasie. Hy moet 'n positiewe gesindheid hê ten opsigte van kennisinname en die ervaring wat deur ander opgedoen is.

7 Lojaliteit

Kringlede moet hulle vereenselwig met voorgestelde seksiedoelwitte, en hulle op so 'n wyse daartoe verbind dat hulle daarvan deel word.

8 Bestuursaanvaarding

Die kringlid moet sy bestuur aanvaar en 'n bydrae wil lewer ten einde sy eie status, dié van bestuur en sy afdeling te verbeter.

9 Doelwitbestuur

Die kringlid moet kennis hê van die bestuurstyl van die organisasie en hoe gehaltekringe daarby inskakel. Hy moet dit begryp en aanvaar.

10 Beperkings

'n Groeplid moet sy beperkings kan identifiseer en ontleed en hom daarmee vereenselwig.

2.5.9 Samevatting

In hierdie afdeling is die verskillende deelnemers aan 'n gehaltekringprogram geïdentifiseer. Elkeen van hierdie deelnemers vervul 'n integrale funksie in die gehaltekring-program. Daarsonder is die suksesvolle voortbestaan van die gehaltekringprogram onwaarskynlik.

2.6 ONDERSKEID TUSSEN 'N GEHALTEKRINGPROGRAM EN INDIVIDUELE GEHALTEKRINGE

'n Onderskeid wat nie altyd deur navorsers gemaak word nie, is dié tussen 'n individuele gehaltekring en 'n gehaltekring-program, veral waar dit gaan oor evaluasie, doelwitte en voordele. Die skrywer is van mening dat hierdie onderskeid

egter van wesenlike belang is. So byvoorbeeld, kan 'n suksesvolle aanbieding van 'n individuele gehaltekring aan bestuur 'n aanduiding wees van 'n suksesvolle gehaltekring, maar dit sê nog nie of die program in sy totaliteit suksesvol is nie. Figuur 2.3 wys die probleem uit.

Figuur 2.3

Kombinasie van program- en kringsuksesse of -mislukkings

		Program: Sukses	Program: Misluk
Individuele kringe	Sukses	1	3
	Misluk	2	4

Geval 1 - Program suksesvol, gehaltekring suksesvol

Hierdie geval is 'n ideale geval en dui op 'n kerngesonde, goed gekonstrueerde en geïmplementeerde program.

Geval 2 - Program suksesvol, gehaltekring onsuksesvol

Hierdie kombinasie dui op 'n enkele onsuksesvolle gehaltekring in 'n andersins gesonde program. Dit is 'n geïsoleerde probleemarea en kan waarskynlik maklik reggestel word.

Geval 3 - Program misluk, gehaltekring suksesvol

Wanneer 'n evalueerder 'n enkele gehaltekring se sukses as verteenwoordigend van die hele program beskou, kan hierdie spesifieke geval baie misleidend wees, want dit skep 'n valse beeld van sukses, terwyl dit slegs korttermyn sukses was en die hele program moontlik besig was om te faal.

Geval 4 - Program misluk, gehaltekring misluk

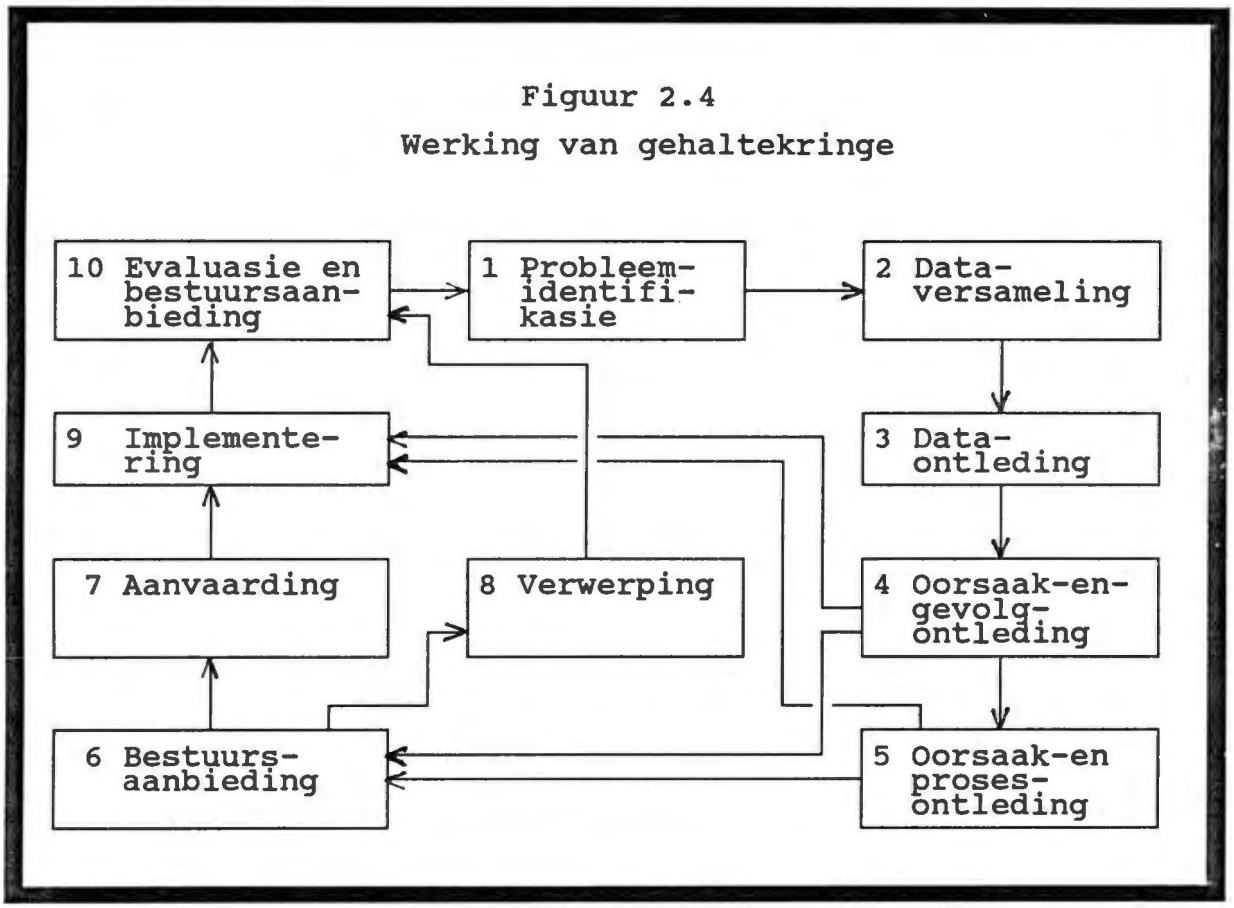
In die geval is daar nie 'n moontlikheid van waninterpretasie nie, maar daar is ook weinig kans op oorlewing van die program.

Om hierdie rede gaan in die evaluasie van gehaltekringe na albei aspekte (gehaltekringprogram, sowel as individuele gehaltekringe) gekyk word.

2.7 FUNKSIONERING VAN GEHALTEKRINGE

Die verskillende stappe en prosedures wat die werking van 'n gehaltekring kenmerk word grafies in figuur 2.4 uitgebeeld.

Figuur 2.4
Werking van gehaltekringe



2.7.1 Probleemidentifikasie

Wanneer 'n gehaltekring met 'n bepaalde probleem gekonfronteer word, is dit van die uiterste belang dat die aard en omvang van die probleem heel eerste geïdentifiseer word. Die tegniek wat die algemeenste hiervoor gebruik word, staan as die ideeblits (Ishikawa, soos gerapporteer deur Arbose, 1980:32; Chase, 1983:20 en Hutchins, 1985:44) bekend.

Hierdie tegniek word gebruik om die maksimum aantal idees te genereer. Omdat evaluering van idees nie in die beginfase van die proses toegelaat word nie, help die gepaardgaande dissipline van ideeblits om konflik en negatiewe gevoelens te elimineer (Chase, 1983:20 en Hutchins, 1985:45). Die idees wat deur deelnemers gegenereer word, word op 'n groot stuk papier of oorhoofse projekter waar almal dit kan sien, geprojekteer. 'n Doelbewuste rotasie van lede wat idees genereer, word uitgevoer om te verseker dat sekere lede nie die gehaltekring oorheers nie. Geen idees word gesensor nie (Chase, 1983:20).

Nadat die idees almal op skrif is, is dit ook nodig om dit te evalueer. Die gehaltekring moet besluit watter probleme buite hulle beheer val, en dit uit die lys elimineer (Hutchins, 1985: 47).

Gmelch en Miskin (1984:82) stel voor dat 'n variasie van ideeblits, naamlik die nominale groepstegniek, gebruik word wanneer beïnvloeding, groepsdruk en geïnhibeerdheid moontlik die ongebonde ideeblits aan bande kan lê. Die nominale groepstegniek behels die neerskryf van idees sonder interaksie of kommunikasie met die res van die groep, waarna elkeen se geskrewe idees bespreek word.

Ander skrywers wat ideeblits uitsonder as van die belangrikste metodes van probleemidentifikasie is Martell & Tyson (1983:286) en Mourey & Mansfield (1984:91).

2.7.2 Dataversameling

Hierdie tegnieke word gebruik om relevante data korrek te monitor en te versamel. Van die belangriker tegnieke word vervolgens bespreek.

2.7.2.1 Aftiklyste (" Check sheets ")

Dit is die mees algemene manier van dataversameling. Items waarvan data versamel word, word op die linkerkant van die

bladsy gelys en die tydperiode vir versameling van data word kolomsgewys oor die bladsy versprei (Martell & Tyson, 1983:286 en Hutchins, 1985:50).

2.7.2.2 Maselskaarte

Hierdie tegniek word aangewend om defekte in produksie-areas te registreer. Foute word as punte op 'n grafiese kaart van die produksieproses op die plek waar hulle gebeur, aangedui. Op dié wyse word die kritiese areas waar die meeste foute voorkom, maklik uitgewys (Ishikawa, soos gerapporteer deur Arbose, 1980:32).

2.7.3 Data-ontleding

Die data-ontledingstegniek wat die meeste in gehaltekringe gebruik word, is gebaseer op dié van Pareto (Martell & Tyson, 1982 :286; Mourey & Mansfield, 1984:91 en Richards, 1984:96) 'n Italiaanse ekonoom en sosioloog. Pareto het in 'n ondersoek bevind dat 20% van die land se inwoners in besit is van 80% van die rykdom (Rooney, 1984:40). 'n Ander akademikus, Lorenz, het bevind dat dieselfde verhouding voorkom binne ander situasies (Hutchins, 1985:50).

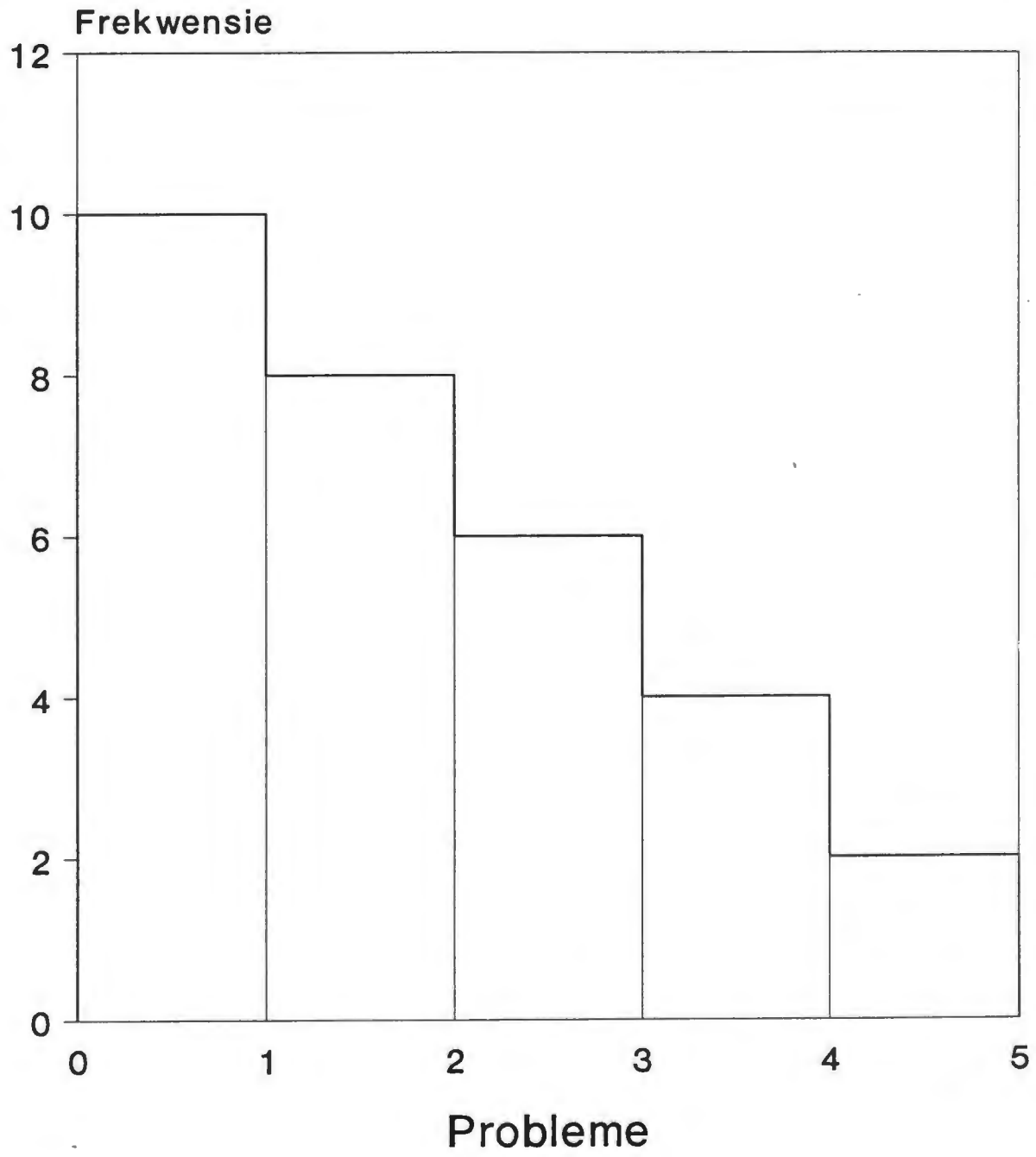
'n Pareto-ontleding word saamgestel uit die data wat versamel is. Dit is 'n grafiese voorstelling wat die frekwensie of koste van elke probleem op die vertikale as en die probleemlys op die horisontale as voorstel. 'n Tipiese Pareto-analise word in figuur 2.5 aangetoon (Hutchins, 1984b:64). Deur van hierdie voorstelling gebruik te maak, kan die 20% probleme wat verantwoordelik is vir 80% van die koste, van die res onderskei word (Chase, 1983:21).

2.7.4 Oorsaak-en-gevolg-ontleding

Die mees waarskynlike oorsake en moontlike gevolge van die probleme word met behulp van hierdie tegniek ontleed (Martell & Tyson, 1983:286). Daar bestaan 'n aantal ontledingstegnieke, soos byvoorbeeld Kragveldontleding, Vloei-ontleding en

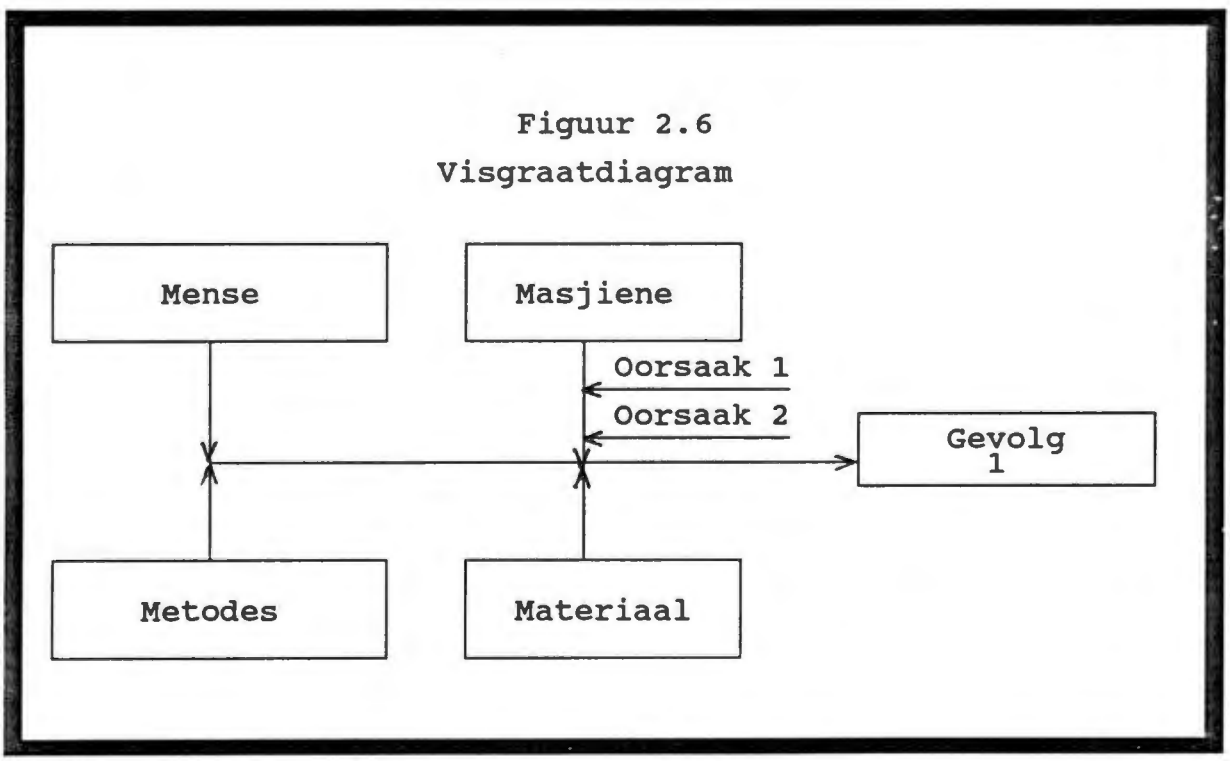
Figuur 2.5

Voorbeeld van 'n tipiese paretodiagram



Visgraat-ontleding. Laasgenoemde word die meeste in gehaltekringe gebruik (Chase, 1983:21) en word grafies in figuur 2.6 voorgestel. So 'n ontleding word gemaak deur die gevolg van die probleem in 'n blokkie aan die regterkant van die figuur te plaas, en die oorsake aan die linkerkant in te vul. Moontlike oorsake van bepaalde probleme kan in vier kategorieë, naamlik gedrag (mense), masjiene, metodes of werkswyses en materiaal verdeel word. Volgens die diagram kan een gevolg ook meer as een oorsaak hê. Die voordeel van die diagram is daarin geleë dat dit die denke van die groep struktureer en rig op die probleem soos wat dit in 'n bepaalde gevolg manifesteer. Die gehaltekring hou dan 'n ideeblits om alle moontlike oorsake vir die probleem wat op die visgraatdiagram onder die hoofgroep aangetoon word, te bepaal (Hutchins, 1984:65-66; Rooney, 1984:40-41 en Hutchins, 1985:52-54).

Figuur 2.6
Visgraatdiagram



Die volgende stap is om al hierdie moontlike oorsake te bestudeer en hulle bydrae tot die manifestering van die probleem te evalueer (Hutchins, 1985:54). Op grond van hierdie evaluering is dit moontlik om die oorsake in volgorde van prioriteit te plaas. Kriteria hiervoor is die spesifieke bydrae van elke oorsaak tot die manifestering van die probleem

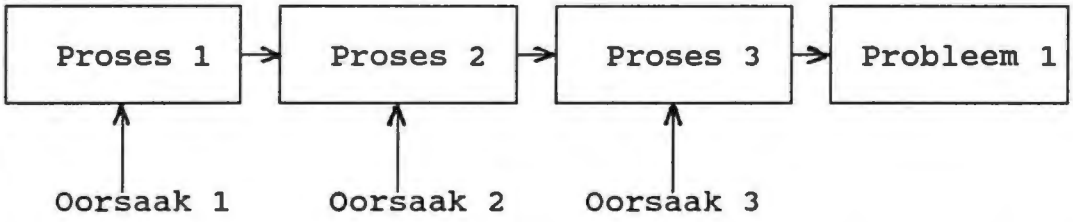
(Hutchins, 1985:55).

2.7.5 Oorsaak-en-prosesontleding

Dit is 'n opsionele stap wat slegs uitgevoer word indien die probleem 'n verdere ontleding vereis. Elkeen van die oorsake wat in die vorige stappe geïdentifiseer is, word weer ontleed om by meer detail uit te kom. Indien probleme egter in verskillende prosesse voorkom, kan met behulp van 'n prosesanalisediagram 'n verdere ontleding gedoen word.

Volgens hierdie tegniek word die prosesse in volgorde van links na regs neergeskryf, terwyl die probleem aan die regterkant neergeskryf word. Met behulp van ideeblits kan moontlike oorsake wat tot die probleem aanleiding kan gee, in die proses geïdentifiseer word. So 'n diagram word in figuur 2.7 aangetoon (Hutchins, 1985:56-57).

Figuur 2.7
Oorsaak- en prosesontleding



2.7.6 Bestuursaanbieding

Bestuursaanbiedings word gewoonlik by een of albei van twee moontlike geleenthede gedoen. Die eerste aanbieding is, vanuit die oogpunt van die gehaltekring gesien, meer belangrik. Hierdie aanbieding behels die voorlegging van die gehaltekring se analise van die probleem, die beskrywing van spesifieke oplossings wat aanbeveel word, die stapsgewyse implementering van bepaalde oplossings waaraan spesifieke beheerinligting

gekoppel word, asook 'n voordeel kosteberaming (Chase, 1983:19 en Hutchins, 1985:56). Op grond van hierdie aanbieding sal bestuur 'n bepaalde besluit neem en sal die implementering van die voorstelle voortgaan of sal die aanbevelings terugverwys word.

Die tweede aanbieding word aan bestuur, na die afhandeling van 'n bepaalde projek, gemaak. Tydens hierdie aanbieding sal die gehaltekring lede van bestuur inlig ten opsigte van die spesifieke stappe wat gevolg is, watter probleme hulle ervaar het in die implementering van hulle voorstelle, watter regstellende stappe geneem is ten opsigte van bepaalde probleme wat ervaar is asook die mate waarin die oorspronklike koste-voordeel vooruitskatting bewaarheid is.

Indien bestuursgoedkeuring nie verlang word om 'n bepaalde projek te implementeer nie, is 'n bestuursaanbieding nie noodsaaklik nie (Chase, 1983:19). In sulke gevalle word 'n bestuursaanbieding soms gehou gedurende die evaluasiefase na afhandeling van die projek. Die voordeel van 'n aanbieding aan bestuur is dat dit erkenning aan gehaltekringe as tegniek gee, en ook aan bestuur die geleentheid bied om self die waarde van gehaltekringe te beoordeel. Daarby is dit 'n geleentheid vir ander nie-betrokke lede van die organisasie om te sien hoe gehaltekringe funksioneer (Hutchins, 1985:57). Tipiese bestuursaanbiedings sluit histogramme en grafieke in (Martell & Tyson, 1983:287).

2.7.7 Aanvaarding of verwerping

Alhoewel bestuur onder geen verpligting is om goedkeuring aan die implementering van aanbevelings te verleen nie, vind verwerping van gehaltekringidees net by uitsondering plaas. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die metode van gehaltekringaanbieding 'n uiters belangrike faktor is wat sal bepaal of aanbevelings aanvaar word of nie. Die aanbieders moet die taal van bestuur praat, wat terminologie soos kostevermindering, gehalteverbetering en verbeterde voorraadvlakke insluit (Hutchins, 1985:57-58).

2.7.8 Implementering

Nadat goedkeuring verkry is (indien nodig) om voort te gaan, handel die kring die implementering af.

2.7.9 Evaluasie

Aan die einde van 'n projek is dit nodig dat die gehaltekringlede selfevaluering moet doen om die wyse waarop hulle te werk gegaan het te evalueer. Die uitslag van hierdie evaluering, asook die gevolgtrekkings waartoe gekom is, vorm dan die basis vir die beplanning en werkswyses vir volgende projekte (Chase, 1983:22).

2.7.10 Samevatting

In hierdie afdeling is 'n kort oorsig oor die werking van gehaltekringe gegee. Die verskillende probleemoplossingstegnieke is ook kortliks bespreek.

2.8 VOORDELE VAN GEHALTEKRINGE

Uit navorsing wat in die literatuur gerapporteer is, is dit duidelik dat gehaltekringe verskeie voordele vir die onderneming, bestuur en die werknemer inhou (Jacobs, 1985:62-77). Vir die doel van die ondersoek is voordele verdeel in tasbare en nie-tasbare voordele. Hiernaas word 'n kort opsomming van die verskillende voordele, soos wat dit deur verskeie navorsers gerapporteer is, weergegee.

2.8.1 Tasbare voordele

Met tasbare voordele word daardie voordele wat direk meetbaar, in die meeste gevalle versyferbaar is en wat direk met finansiële besparings te doen het, bedoel. Verskeie tasbare voordele word gerapporteer.

1 Verhoging in die vlak van produktiwiteit (Berry, 1983:87;

Bocker & Overgaard, 1982:28; Edwards, 1983: 61; McMullen & Gailey, 1984:55; Mourey & Mansfield, 1984: 87 en Hill, 1986:29).

2 Verhoging in veiligheidstandaarde (Edwards, 1983:61).

3 Beter probleemoplossingsvaardighede word toegepas wat lei tot 'n hoër kwaliteit oplossing (Bocker & Overgaard, 1982:28; McMullen & Gailey, 1984:55 en Mourey & Mansfield, 1984:87).

4 Beter werkmetodes wat gerig is op 'n hoër vlak van effektiwiteit, groter besparings en voorkoming van vermorsings (Hill, 1986:29).

5 Kostebesparings (Yager, 1981:105; Berry, 1983:87; Hutchins, 1984a:31; Meyer & Stott, 1985:36 en Hill, 1986:29). 'n Maatstaf waarmee kostebesparings gemeet kan word, is die verhouding tussen opbrengs en beleggings in gehaltekringe. So gee die volgende navorsers tipiese opbrengs tot beleggingsverhoudinge aan as:
6:1 tot 3:1 (Berry, 1983:88).
8:1 tot 4:1 (Yager, 1981:105).
8:1 tot 5:1 (Hutchins, 1984a:31), wat daarop dui dat daar aanspraak op 'n positiewe kostebesparing in verhouding tot die belegging in die inisiëring van gehaltekringe gemaak kan word.

6 Hoër gehalte van dienste of produkte (Bocker & Overgaard, 1982:27; Berry, 1983:87; Meyer & Stott, 1985:35 en Hill, 1986:29) word oor die algemeen gerapporteer.

7 Deelname aan gehaltekringe verminder afwesigheid van werknemers (Berry, 1983:87).

2.8.2 Nie-tasbare voordele

Onder nie-tasbare voordele word daardie voordele wat moeiliker direk waarneembaar of meetbaar is, en wat ook moeiliker in

terme van direkte kostebesparing gemeet kan word, bedoel.

1 Verskeie navorsers beweer dat deelname aan gehaltekringe die gehalte van die werkslewe verhoog (Mourey & Mansfield, 1984:87 en Hill, 1986:29). Meer spesifiek word die volgende komponente uitgesonder:

* Ontwikkeling van werknemers en verbetering van hulle besluitnemingsvaardighede (Berry, 1983:92 en Mourey & Mansfield, 1984:87).
* Deelname aan gehaltekringaktiwiteite bekamp die gevoel van isolasie wat mag ontstaan wanneer 'n werknemer nie by groepstake betrokke is nie (Smith, 1984: 135).
* Deelname verryk die werknemer se werk (Yager, 1981:102), veral deurdat hy self betrokke is by analise en besluitneming. Hy voel dat hyself heelwat seggenskap het in sy eie werksomstandighede.

2 Deelname aan gehaltekringaktiwiteite gee aanleiding tot 'n meer positiewe instelling teenoor die organisasie, 'n hoër vlak van betrokkenheid by dit waarmee die organisasie besig is en lei tot groter entoesiasme en motivering vir die dagtaak en die doelwitte van die organisasie (Bocker & Overgaard, 1982:28; Berry, 1983:91; Meyer & Stott, 1985:35 en Hill, 1986:29;).

3 As gevolg van die hoë vlak van interpersoonlike kommunikasie wat tydens byeenkomste plaasvind, verbeter kommunikasie ook andersinds (Bocker & Overgaard, 1982:28; Berry, 1983:91; Edwards, 1983:61; Kogut, 1984:124; McMullen & Gailey, 1984:55 en Hill, 1986:29).

4 Deelname aan gehaltekringe verminder die frekwensie van destruktiewe interpersoonlike konflik (Hill, 1986:29). Die rede hiervoor kan lê daarin dat die voortdurende nie-bedreigende blootstelling aan mekaar vir die lede die geleentheid skep om werklik na mekaar te luister en om begrip vir mekaar se standpunte te ontwikkel. Dit is meer waarskynlik dat verdraagsaamheid sal toeneem as wat die vlak

van interpersoonlike irritasie sal toeneem.

2.9 TOEPASSINGSGEBIEDE VAN GEHALTEKRINGE

Omdat gehaltekringe sy ontstaan in 'n vervaardigingsatmosfeer gehad het, kan die wanopvatting dat die tegnieke van probleemoplossing met behulp van gehaltekringe slegs binne 'n vervaardigingskultuur van toepassing is, maklik posvat. Daarom is dit belangrik om kennis van die uiteenlopendheid van die tipes ondernemings waarbinne gehaltekringe geïmplementeer word, te neem. Gehaltekringe is al by die volgende soorte ondernemings geïmplementeer:

1 Biblioteke (Martell & Tyson, 1983:285-287 en Mourey & Mansfield, 1984:87-94).

2 Opvoedkundige inrigtings (Romine,1981:30-31; Torrance, 1982: 11-15; Cohen, 1983:34-35; Heelan, 1983:3223; Kogut, 1984:123-127; McMullen & Gailey, 1984:55; Anyaocha, 1985:848; Zahra et al., 1985:323-330 en Dillon & Brown, 1988:50-53).

3 Mediese en verplegingsinstansies (Wine & Baird, 1983:5-10 en Galli & Corry, 1986:13 -16).

4 Stadsrade (Kelly, 1985:401-408).

5 Lugvaart (Arbose, 1980:31; Yager, 1981:99; Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12; Courtright, 1984:71; Hutchins, 1984:27 en Rooney, 1984:33-42).

6 Elektronika (Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12 en Farr, 1984:49-55).

7 Banke (Yager, 1981:99 en Pickler, 1983:14).

8 Mynwese (Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12 en Edwards, 1983:60-61).

9 Motorbedryf (Arbose, 1980:31; Yager, 1981:99 en Sasaki, 1984a:20-23).

10 Yster-, Staal- en allooinywerhede en ander swaar nywerhede (Arbose, 1980:31; Yager, 1981:99; Casner-Lotto, 1982:3; Heelan, 1983:3223; en Sasaki, 1984a:15-20).

11 Versekering (Pickler, 1983:14).

12 Konstruksie maatskappye (Kusayanagi & Hatley, 1984:65-67).

13 Dataverwerking (Pickler, 1983:14; Cook, 1982:4).

14 Voedselbedryf (Yager, 1981:99 en Collard & Dale, 1985:28).

15 Personeeldienste (Heelan, 1983:3223).

Dit is interessant dat gehaltekringe nie net in nywerhede toegepas word nie, maar oor 'n wye spektrum van die ekonomie. Die meeste literatuur oor toepassings wat gevind is, is afkomstig vanaf opvoedkundige inrigtings en nie, soos verwag word, uit die industrie nie.

2.10 GEHALTEKRINGE - 'N TOEKOMSVISIE

Om hierdie hoofstuk af te sluit, is dit ook nodig om 'n visie te probeer kry van waarheen daar met gehaltekringe gemik word en hoe dit inpas by bestaande bestuurstegnieke en organisatoriese vorme. Daarom gaan die volgende onderwerpe kortliks in die paragraaf aangespreek word:

1 Voorbereiding vir deelname aan gehaltekringe terwyl die voornemende werker nog opgelei word.

2 Uitbreiding van gehaltekringe na witboordjiewerknemers.

3 Groei van gehaltekringe in selfbestuurspanne.

4 Gehaltekringe as deel van die sisteembenaderingskonsep

(menslike benuttingsmodel).

5 Gehaltekringe as deel van 'n totale gehaltebenadering.

6 Ooreenkomste tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die Z-organisasie.

2.10.1 Voorbereiding vir gehaltekringdeelname terwyl die voornemende werker nog opgelei word

Deelname aan gehaltekringe vereis 'n sekere vaardigheid. Dikwels gebeur dit ook dat werkers dit moeilik vind om by die groepsdinamiese fasette van die gehaltekring aan te pas. Uiteindelik sou dit gewens wees dat die werknemer so gou as moontlik opgelei word in die werking en aktiwiteite van gehaltekringe, selfs reeds so vroeg as by die induksieopleiding. Die skrywer is van mening dat voorbereiding vir die deelname aan gehaltekringe op hierdie vroeë stadium verskeie voordele vir die onderneming kan inhou. Eerstens, sou nuwe werknemers waarskynlik baie vinniger en makliker by gehaltekringe inskakel. Tweedens, sou hulle waarskynlik groter positiewe bydraes kan lewer, aangesien hulle reeds in die beginsels van spanwerk en interpersoonlike verhoudinge onderlê sal wees. Dat so 'n behoefte wel bestaan, is empiries geverifieer deur Wimmer (1985:913-914) wat dertig instrukteurs van 'n naskoolse masjineringsopleidingsentrum by 'n ondersoek betrek het.

2.10.2 Uitbreiding van gehaltekringe na witboordjiewerknemers

Tradisioneel is gehaltekringe beperk tot blouboordjiewerknemers. Witboordjiewerkers het gehaltekringe hoofsaaklik van die " kantlyn " af beskou. Hierdie siening het met die tyd begin verander. Uitbreiding na die witboordjiewerknemers kan volgens Richards (1984:92-97) met groot vrug aangepak word. Voordele wat hieruit kan vloei, is onder andere meetmetodes om produktiwiteit by hierdie werkersgroep te meet. Veral hierdie aspek is van besondere belang aangesien die objektiewe evaluering van prestasie by sommige witboordjiewerknemers

redelik problematies kan wees. Die skrywer is van mening dat meer pogings in die nywerheid aangewend moet word om meer werknemers uit die witboordjiegeledere by gehaltekringe te betrek. Dit sou ook moontlik bykomende voordele inhou, soos die eliminasie van die "ons-julle"-verhouding wat normaalweg tussen blou en witboordjiewerknemers mag heers. Hierdie verhouding word boonop versterk indien slegs die blouboordjiewerknemers in gehaltekringe betrokke is.

2.10.3 Groei van gehaltekringe na selfbestuurspanne

Sommige navorsers is van mening dat die toekoms van gehaltekringe daarin lê dat dit deel moet word van 'n totale gesofistikeerde stelsel van werknemerselfbestuur wat meer voordele bied as gehaltekringe. Hierdie stelsel van selfbestuurspanne word alreeds in meer as 200 aanlegte in die Verenigde State van Amerika gebruik (Sims & Dean, 1985:27). Die wegbeweeg van massavervaardiging na vervaardiging van volledige eenhede (die sogenaamde " Third wave manufacturing ") waar werkers van begin tot einde betrokke is, is besig om groot veld te wen (Rendall, 1981:30). Die belangrikste voordele van selfbestuurspanne bo gehaltekringe word hiernaas gegee:

'n Gehaltekring is 'n deel van 'n werksgroep, terwyl in 'n selfbestuurspan die span die werksgroep is. Die verdeling tussen lede en nie-lede bestaan gevolglik nie in selfbestuurspanne nie. Hiermee kan intergroepkonflik vermy word (Sims & Dean, 1985:28).

Gehaltekringe spreek dikwels probleme aan wat deur bestuur geïgnoreer word. Aangesien hierdie probleme soms laag op bestuur se prioriteitslys voorkom, word toestemming tot die implementering daarvan dan geweier en dit bring verspilde energie en tyd van die gehaltekring mee.Verder is gehaltekringe se toegelate vergadertyd tot ongeveer een uur per week beperk. Dit bring mee dat projekte baie lank uitgerek word. Daarteenoor spreek selfbestuurspanne probleme aan wat produksie ontwrig en 'n direkte invloed op hulle het. Probleemoplossings word ook nie tot 'n uur per week beperk nie, want dit word as normale

deel van die dagtaak hanteer (Sims & Dean, 1985:28).

Gehaltekringe maak gewoonlik 'n bestuursaanbieding, sodat bestuur kan besluit oor implementering. Daarteenoor word die implementeringsbesluit aan 'n selfbestuurspan oorgelaat (Sims & Dean, 1985:29).

Gehaltekringe is 'n byvoeging tot die organisasie, terwyl 'n selfbestuurspan die organisasie self is (Sims & Dean, 1985: 29).

Hieruit kan afgelei word dat die groei van gehaltekringe na selfbestuurspanne 'n langtermyn groeiproses van die totale onderneming is. Dit ondersteun die rasionaal van 'n vyfde fase in die leeftyd van 'n gehaltekringprogram. Die aantal gehaltekringe neem af, soos die filosofie deel word van die totale wyer maatskappyverbintenis tot gehalte en werknemersdeelname.

2.10.4 Gehaltekringe as deel van die sisteembenaderingskonsep (menslike benuttingsmodel)

Gehaltekringe is 'n tegniek waarmee die werknemer meer optimaal benut kan word, omdat sy potensiaal, wat onbenut was in 'n omgewing waar tradisioneel gesentraliseerde besluite geneem is, ontsluit word. Serieyx (1987:31) het in 'n artikel, waarin hy voorspellings maak in verband met die eienskappe van suksesvolle ondernemings in die jaar 2000, die volgende opmerking gemaak: " A final major characteristic of the emerging new enterprise is the conviction and the importance they attach to mobilising the intelligence and effort of all their personel..... long term success depends not only on the vision and strategies proposed by senior management, but on obtaining and sustaining the constant creativity and contribution of all - managers, supervisors, technicians, clerks, storekeepers and operatives." Dit sou gevolglik sinvol wees om gehaltekringe 'n plek te gee in die suksesvolle onderneming van die jaar 2000.

2.10.5 Gehaltekringe as deel van 'n totale gehaltebenadering

(maatskappy wye gehaltebeheer)

Gehaltekringe se bestaan alleen kan nie die plek inneem van 'n totale gehaltebenadering nie. Indien gehalte nie in al sy fasette in die onderneming aangespreek word nie, kan gehaltekringe nie hierdie leemte vul nie. Vir optimale effektiwiteit is Greshner (1984:93) van mening dat gehaltekringe deel van 'n totale gehaltebenadering moet vorm.

2.10.6 Ooreenkoms tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die Z-organisasie

Uit die literatuur blyk dit dat gehaltekringe verweef is in organisatoriese ontwikkeling sowel as die Z-organisasie. Blair & Whitehead (1984:18) is van mening dat die Z-tipe organisasie 'n natuurlike omgewing vir die vestiging van gehaltekringe skep, terwyl Sasaki (1984b:117) voel dat gehaltekringe 'n tipe organisatoriese ontwikkeling is. Om hierdie verbande en ooreenkomste na te vors, het Spoelstra (1983:18-22) 'n vergelykende studie tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die Z-organisasie gedoen. Hieruit het hy tot die gevolgtrekking gekom dat ooreenkomste wel bestaan. Voordat hierdie ooreenkomste bespreek gaan word, gaan 'n kort uiteensetting van organisatoriese ontwikkeling (OD) en die Z-organisasie gegee word.

2.10.6.1 Organisatoriese ontwikkeling (OD)

Uit 'n verskeidenheid definisies het Spoelstra (1983:18) die gemeenskaplike elemente uitgehaal en 'n definisie van organisatoriese ontwikkeling saamgestel. Dit word hieronder gegee:

" Organisatoriese ontwikkeling is 'n beplande, organisasiewye poging van topbestuur om die onderneming se probleem-oplossingsproses te verbeter. Dit word gedoen deur middel van 'n meer effektiewe en deelnemende bestuur van die onderneming se kultuur."

Cook (1982:4) stel organisatoriese ontwikkeling as voorvereiste vir die implementering van gehaltekringe. Hy onderskei twee elemente by organisatoriese ontwikkeling, naamlik verandering in mag en gesag, en die rol van werknemers. Mourey & Mansfield (1984:87) het, uit die oogpunt van organisatoriese ontwikkeling, die faktore wat die grootste invloed op produktiwiteit en werkstevredenheid het, geïdentifiseer as werknemers se behoeftes om bevoeg te voel, te voel dat daar vir hulle omgegee word en te voel dat hulle invloed op hulle werk en werksomgewing uitoefen.

Hieruit kom hulle tot die gevolgtrekking dat deelnemende bestuur veral aan die vereistes van punt 3 beantwoord. As hierby gevoeg word dat gehaltekringe 'n vorm van deelnemende bestuur is, (paragraaf 2.2.2; Kogut, 1984:123 en Mourey & Mansfield, 1984:87) kan 'n verband tussen organisatoriese ontwikkeling en gehaltekringe getrek word. In die verband definieer McMullen & Gailey (1984:55) gehaltekringe as die ontwikkeling van mense deur probleemoplossings.

Uit die voorafgaande kan gevolglik afgelei word dat gehaltekringe ondersteunend funksioneer vir organisatoriese ontwikkeling. Die twee begrippe kan gevolglik nie van mekaar losgemaak word nie.

2.10.6.2 Z-teorie

Volgens hierdie teorie het die Z-tipe onderneming die volgende eienskappe:

1 Langtermyn indiensneming en die opbou van vertrouensverhoudinge tussen individue (Ouchi, 1981:71; Rendall, 1981:41 en Spoelstra, 1983:20).

2 Stadige evaluasie en bevordering (Ouchi, 1981:72; Rendall, 1981:41 en Spoelstra, 1983:20).

Dit gaan gepaard met 'n waardebepaling van potensiële areas waarin die individu die beste bydrae met die maksimum

geleentheid vir ontwikkeling kan maak. Klem word geplaas op vermoëns om met groepe te werk en om leierskapeienskappe te gebruik met die minimum betrokkenheid in wen-verloor situasies.
(Spoelstra, 1983:20).

3 Loopbaanpaaie word gekenmerk deur minder spesialisasie met die klem op werksrotasie en lang induksie (Ouchi, 1981: 72; Rendall, 1981:41 en Spoelstra, 1983:20).

4 Implisiete informele beheer met eksplisiete geformaliseerde evaluasies (Ouchi, 1981:72; Rendall, 1981:41 en Spoelstra, 1983:20).

5 Konsensus besluitneming wat groot hoeveelhede mense betrek, met die klem daarop om almal ingelig te hou (Ouchi, 1981:78; Rendall, 1981:41 en Spoelstra, 1983:21).

6 'n Geheelbenadering ten opsigte van werknemers en hulle familie. Daar word eerder na die ontwikkeling van mense omgesien, as alleen na hulle benutting (Ouchi, 1981:79; Rendall , 1981:41 en Spoelstra, 1983:21).

Die ooreenkomste tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die Z-organisasie, soos uiteengesit deur Spoelstra (1983:18-22) word hieronder bespreek.

2.10.6.3 <u>Ooreenkomste tussen OD, Z-teorie en gehaltekringe</u>

1 Die behoefte aan beplanning

Alhoewel gehaltekringe aantreklik voorkom, is dit nutteloos sonder goeie implementeringsbeplanning.

2 Organisasie-wyd

Die Z-teorie betrek die hele onderneming, met ander woorde die kultuur, ontwerp, struktuur en beheermeganismes, en probeer om die onderneming so te ontwerp dat elke individu die geleentheid

het tot samewerking,produktiwiteit, openheid en ondersteuning.

3 Die behoefte aan topbestuur se ondersteuning

Om struikelblokke te kan vermy, moet ondersteuning van meet af daar wees. Topbestuur is betrek en moet soms van styl verander. Al moontlikheid is om bo, waar strukture en beleid vasgestel word, te begin.

4 Die probleemoplossingsproses

Dit is 'n integrale deel van gehaltekringe en die Z-teorie. Dit behels tegnieke soos dataversameling, data-ontleding en statistieke.

5 Kultuur

Gehaltekringe is afhanklik van langtermyn waardes van die Z-kultuur soos openheid, vertroue en verbintenis. Kultuur vorm die basis vir mense se gedrag. Vanuit 'n veranderings-perspektief, is dit die kultuur en filosofie wat verander moet word om gehaltekringe te implementeer.

6 Katalisator of fasiliteerder

Soos in OD, gebruik gehaltekringe 'n derde party om koördinering en betrokkenheid van afdelings te kry. Hulle bevoordeel ook die kommunikasieproses vertikaal en lateraal.

7 Deelnemende, akkommoderende bestuur

Gehaltekringe benodig nie net deelnemende bestuur nie, maar het die verbintenis, samewerking en begrip van alle lede in die onderneming nodig.

8 Toegepaste gedragswetenskaplike kennis

Gehaltekringe steun swaar op die gedragswetenskappe soos groepsdinamika, motivering, erkenning en kommunikasie.

2.10.7 Samevatting

Uit die resultate van die navorsing soos vervat in paragrawe 2.3 en 2.10, kan figuur 2.8 gekonstrueer word. Dit toon die kompleksiteit van die omgewing waarin gehaltekringe funksioneer, asook die evolusie van gehaltekringe aan. Vervolgens maak die skrywer sy eie afleiding om elke fase in perspektief te plaas.

Gedurende die eerste drie fases is die weg gebaan vir die beskouing dat die werknemer ten volle benut behoort te word (fases 1-3). As hulpmiddel tot die bereiking van hierdie doelwitte is deelnemende bestuur, organisatoriese ontwikkeling en gehaltekringe (fase 4). Die einddoelwitte is die bereiking van 'n Z-tipe organisasie, selfbestuurspanne en totale gehaltebeheer (fase 5).

2.11 GEVOLGTREKKING EN HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n samevatting van resultate van navorsing wat gedoen is oor gehaltekringe, gegee.

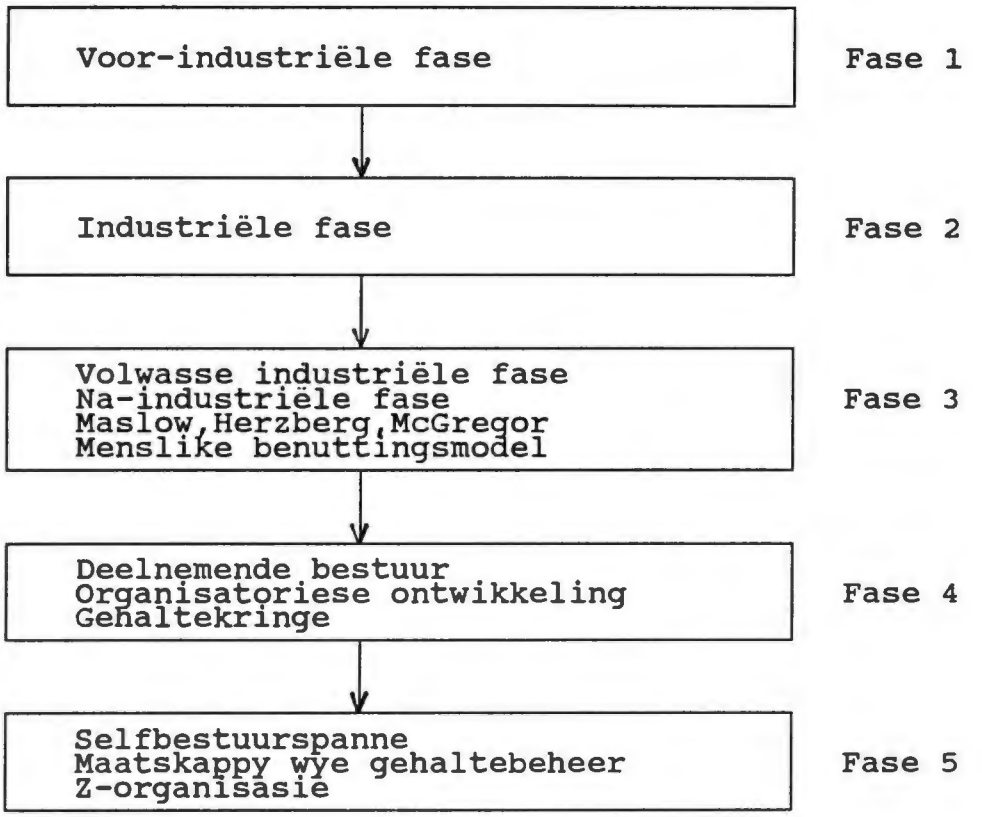
Daar is die volgende resultate bereik:

1 'n Ondersoek na die ontwikkeling van gehaltekringe is gedoen. Dit het die bestaan van leemtes, soos dit in hoofstuk een bespreek is, ondersteun en 'n aanloop gevorm tot die literatuurstudies in hoofstukke drie, vier en vyf.

2 Alhoewel daar groot verskille tussen navorsers ten opsigte van 'n definisie van gehaltekringe is, is 'n samevattende omskrywing verskaf.

3 Daar is bevind dat gehaltekringe verband hou met die denkrigtings van Maslow, Herzberg en McGregor. Gehaltekringe het vanuit deelnemende bestuur ontstaan en die historiese ontwikkeling daarvan is beskryf.

Figuur 2.8
Historiese ontwikkeling van gehaltekringe



4 Die leeftyd van 'n gehaltekringprogram kan in vyf fases verdeel word, naamlik: voorbereidingsfase, implementeringsfase, totstandkomings- en groeifase, volwassewordings- en konsolideringsfase en integrasie- en dinamiese fase. Die aktiwiteite wat gedurende elke fase voorkom, is bespreek. 'n Moontlike grafiese verwantskap tussen die hoeveelheid gehaltekringe oor die verskillende fases is bespreek.

5 Die verskillende deelnemers aan die gehaltekringprogram is bespreek.

6 Onderskeid tussen 'n gehaltekringprogram en individuele

gehaltekringe is gemaak.

7 Die werking van gehaltekringe is volledig bespreek.

8 Voordele van gehaltekringe is bespreek en empiriese resultate van tasbare voordele, sowel as nie-tasbare voordele is gerapporteer.

9 Uit rapportering van toepassingsgebiede van gehaltekringe blyk dit dat toepassingsgebiede nie tot die industrie beperk is nie, maar oor 'n groot deel van die ekonomie versprei is.

10 Uit die literatuur is 'n toekomsvisie ten opsigte van gehaltekringe opgebou waarin voorbereiding van voornemende werkers, die uitbreiding van gehaltekringe na witboordjie-werkers, die groei van gehaltekringe na selfbestuurspanne, gehaltekringe as deel van 'n menslike benuttingsbenadering en die verband tussen gehaltekringe, organisatoriese ontwikkeling en die Z-organisasie ondersoek is.

Uit dié toekomsvisie is die historiese ontwikkeling van gehaltekringe in perspektief geplaas met van die elemente hierbo genoem, en 'n vyf-fasediagram is bespreek. Die vyfde fase, wat die uitvloeisel van deelnemende bestuur, organisatoriese ontwikkeling en gehaltekringe is, is oorsaaklik tot die totstandkoming van selfbestuurspanne, totale gehaltebeheer en die bereiking van 'n Z-tipe organisasie.

HOOFSTUK 3

GEHALTEKRINGE: ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE BENADERING

3.1 INLEIDING

Daar word aanvaar dat die uiteindelike sukses van gehaltekringe aan die bereiking van sekere vooropgestelde eindresultate gemeet kan word. Sou dit gebeur dat hierdie eindresultate nie bereik word nie, kan aanvaar word dat die program onsuksesvol is. Hierdie eindresultate kan ook aan die begin van die proses geformuleer word en as die doelwitte van die proses aanvaar word.

Om egter te voorkom dat gehaltekringe as proses onder verdenking kom, is dit noodsaaklik om die oorsake van die nie-bereiking van eindresultate te ondersoek.

Daarom word in hierdie hoofstuk, eerstens, aandag gegee aan die doelwitte van gehaltekringe, wat uiteindelik as eindresultaat kan dien. Dit word aangevul deur rapportering van eindresultate wat 'n impak op ondernemings gehad het.

Ten tweede word aanvaar dat sekere voorwaardes moet bestaan ter bereiking van die doelwitte, of die eindresultate. Hierdie voorwaardes kan enersyds dien as voorspellers vir die suksesvolle bereiking van doelwitte, maar ook andersyds by nabetragting as diagnostiese kriteria, sou die doelwitte nie bereik word nie.

Die strategie wat in die hoofstuk gevolg word, is om die resultate van 'n literatuursondersoek na die doelwitte, eendersyds, en diagnostiese kriteria, andersyds, te rapporteer.

Om bloot doelwitte of beskrywings van eindresultate en diagnostiese kriteria te rapporteer, is egter nie voldoende nie. Dit is ook nodig dat 'n analise van die konstruk van hierdie metings, soos in die literatuur beskryf, gemaak word. Daarom word daar ook voorbeelde van bestaande instrumente

bespreek. Só sou hierdie bespreking egter nie heeltemal in pas wees met die rasionaal van hierdie hoofstuk nie en is hierdie bespreking in Bylaag A vervat. Laastens word kragte bespreek wat 'n invloed op deelname in gehaltekringe het en tegnieke om daardie kragte wat deelname verhoed, teen te werk.

3.2 KRITERIA WAARTEEN DIE SUKSES VAN 'N GEHALTEKRINGPROGRAM GEMEET KAN WORD

Alhoewel die evaluering van gehaltekringe dikwels moeilik en soms selfs onmoontlik is (Sherwood, 1985:27), is die oorwegende mening dat dit 'n voorvereiste vir suksesvolle voortbestaan is (Dewar, 1980:27 en Collard & Dale, 1985:29). Evaluasie behoort so gou as vyf of ses weke na implementering plaas te vind om moontlike probleme wat mag opduik, op te klaar (Kregoski & Scott, 1982:92). Een van die redes waarom dit moeilik is om die sukses van gehaltekringe te meet, is omdat daar 'n gebrek aan kriteria waarteen sukses geprojekteer kan word, bestaan. Een moontlikheid is om die doelwitte van gehaltekringe te gebruik as kriteria vir sukses. Aan die ander kant sou so iets egter slegs moontlik wees indien daar 'n spesifieke beskrywing van hierdie doelwitte bestaan.

3.2.1 Doelwitte van gehaltekringe

Afgesien van die feit dat doelwitte ook as kriteria vir die evaluering van sukses kan dien, is die skrywer van mening dat die vasstelling van doelwitte een van die belangrikste voorvereistes vir die verdere verloop van die gehaltekring-program is. So byvoorbeeld, sou die verloop van 'n gehaltekringprogram, waarvan die doelwit die ontwikkeling van werknemers is, heel anders kon wees as 'n program waarvan die doelwit kostebesparings is.

Verder moet ook in gedagte gehou word dat die teenwoordigheid van gehaltekringe nie noodwendig alleen verantwoordelik is vir die bereiking van toestande, soos wat hieronder bespreek word nie. Verskeie ander prosedures of kragte kan 'n rol speel.

Heelwat navorsing oor die doelwitte van gehaltekringe is in die literatuur gevind. Hieruit het die skrywer tot die gevolgtrekking gekom dat die doelwitte gegroepeer kan word onder twee hoofde, naamlik daardie doelwitte wat met die werking van die onderneming en daardie doelwitte wat met die arbeidsmag te doen het. 'n Samevatting van die belangrikste navorsing word hieronder gegee. Dit word puntsgewys gedoen, omdat van die meetinstrumente hieruit ontwikkel sal word.

3.2.1.1 Doelwitte ten opsigte van die onderneming

1 Om produktiwiteit, gehalte van produkte en dienste te verbeter en foute te verminder (Pickler, 1983:14; Wine & Baird, 1983:7; Cole & Tachiki, 1984:418; Dale, 1984:51; Wlodarczyk & Bandy, 1984::22; Collard & Dale, 1985:28; Dale & Lees, 1985:45; Jacobs, 1985:30; Hill, 1986:26 en Coetzee, 1987:11).

2 Om koste te bespaar (Pickler, 1983:14; Wine & Baird, 1983:7; Dale 1984:51; Dale & Lees, 1985:45; Collard & Dale, 1985:28 en Hill, 1986:26).

3 Om veiligheid te verbeter (Pickler, 1983:14).

4 Om probleemoplossingstegnieke en geleenthede te verbeter (Pickler, 1983:14 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:22).

5 Om die vlak van wedywering te verhoog (Dale, 1984:51 en Dale & Lees, 1985:45).

6 Om op die voorpunt van nuwe ontwikkelinge te wees (Dale, 1984:51).

7 Om by te dra tot die verbetering en ontwikkeling van die onderneming (Ishikawa, 1984:4).

8 Om voordele te kry wat ander maatskappye aangevoer het as resultate van gehaltekringe (Dale, 1984:51 en Robson, 1984:5).

3.2.1.2 Doelwitte ten opsigte van die arbeidsmag

9 Om werkstevredenheid en moreel van werknemers te verhoog (Pickler, 1983:14; Wine & Baird, 1983:6; Cole & Tachiki, 1984:418; Dale, 1984:51; Ishikawa, 1984:4; Wlodarczyk & Bandy, 1984:22; Collard & Dale, 1985:28; Hill, 1986:26 en Coetzee, 1987:11).

10 Om kommunikasie binne die onderneming te verbeter (Pickler, 1983:14; Wine & Baird, 1983:7; Dale, 1984:51; Wlodarczyk & Bandy, 1984:22; Collard & Dale, 1985:28 en Dale & Lees, 1985:45).

11 Om werknemers se potensiaal en vaardighede te ontwikkel (Pickler, 1983:14; Cole & Tachiki, 1984:418; Dale, 1984:51; Ishikawa, 1984:4; Robson, 1984:5; Wlodarczyk & Bandy, 1984:22; Collard & Dale, 1985:28 Dale & Lees, 1985:45 en Johnson, 1986:30).

12 Om verhoogde betrokkenheid, sowel as deelname in besluite deur werknemers te verkry (Pickler, 1983:14; Cole & Tachiki, 1984:418; Robson, 1984:5; Johnson, 1986:30 en Dale & Lees, 1987:78).

13 Om positiewe verhoudings binne die onderneming te kweek en te verbeter (Wine & Baird, 1983:7 en Hill, 1986:26).

14 Om spanwerk te bevorder (Pickler, 1983:14 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:22).

15 Om werknemers meer verantwoordelikheid te laat aanvaar (Wlodarczyk & Bandy, 1984:22).

16 Om erkenning aan werknemers te verleen (Wlodarczyk & Bandy, 1984:22).

17 Om personeelomset en afwesigheid te verminder (Pickler, 1983:14 en Cole & Tachiki, 1984:418).

18 Om 'n meer aanwendbare arbeidsmag te skep (Cole & Tachiki, 1984:418).

17 Om werknemers te motiveer (Wlodarczyk & Bandy, 1984:22 en Hill, 1986:26).

3.2.2 Kriteria vir die meting van die impak van die program op die onderneming

Die program se impak op die onderneming kan tasbaar of nie-tasbaar wees.

3.2.2.1 Tasbare impak

1 Gehalteverbetering (Dewar, 1980:273 en Hutchins, 1985: 234). Dewar (1980:273) identifiseer onder andere die volgende kriteria waarteen gehalteverbetering gemeet kan word:

* Effektiwiteitsverbetering (aantal eenhede wat defekvry vervaardig word)
* Defekte (foute)
* Herhaalde foute
* Herverwerkingskostes
* Skrotvlakke (afval)
* Tekorte
* Vertragings as gevolg van foute
* Laat aflewerings
* Klagtes van klante

Deur 'n geldwaarde aan bogenoemde elemente toe te ken, kan gehalteverbetering dus as 'n kwantitiewe waarde bereken word.

2 Afval- en energievermindering (Hutchins, 1985:234).

3 Besparings (Dewar, 1980:273; Wlodarczyk & Bandy 1984:28 en Hutchins, 1985:234).

* Besparings- tot kosteverhouding

Volgens Dewar (1980:273) is die besparings- tot kosteverhouding een van die belangrikste meetinstrumente om die welslae van gehaltekringe te bepaal.

* Besparing

Besparing is die bedrag geld wat bespaar word as resultaat van die werksaakmhede van gehaltekringe binne die onderneming.

* Koste

Koste is alle kostes aangegaan deur die gehaltekring. Die grootste koste is die tyd wat spandeer is aan die gehaltekring byeenkomste. Ander kostedraende aspekte is die tyd wat deur die fasiliteerder spandeer is en ook die koste verbonde aan die implementering van 'n bepaalde voorstel. Figuur 3.1 toon die tipiese verband tussen besparing en koste op die langtermyn aan. Aan die begin van die gehaltekringprogram is daar gewoonlik nie groot besparings nie, maar dit neem toe soos wat daar in die program geïnvesteer word.

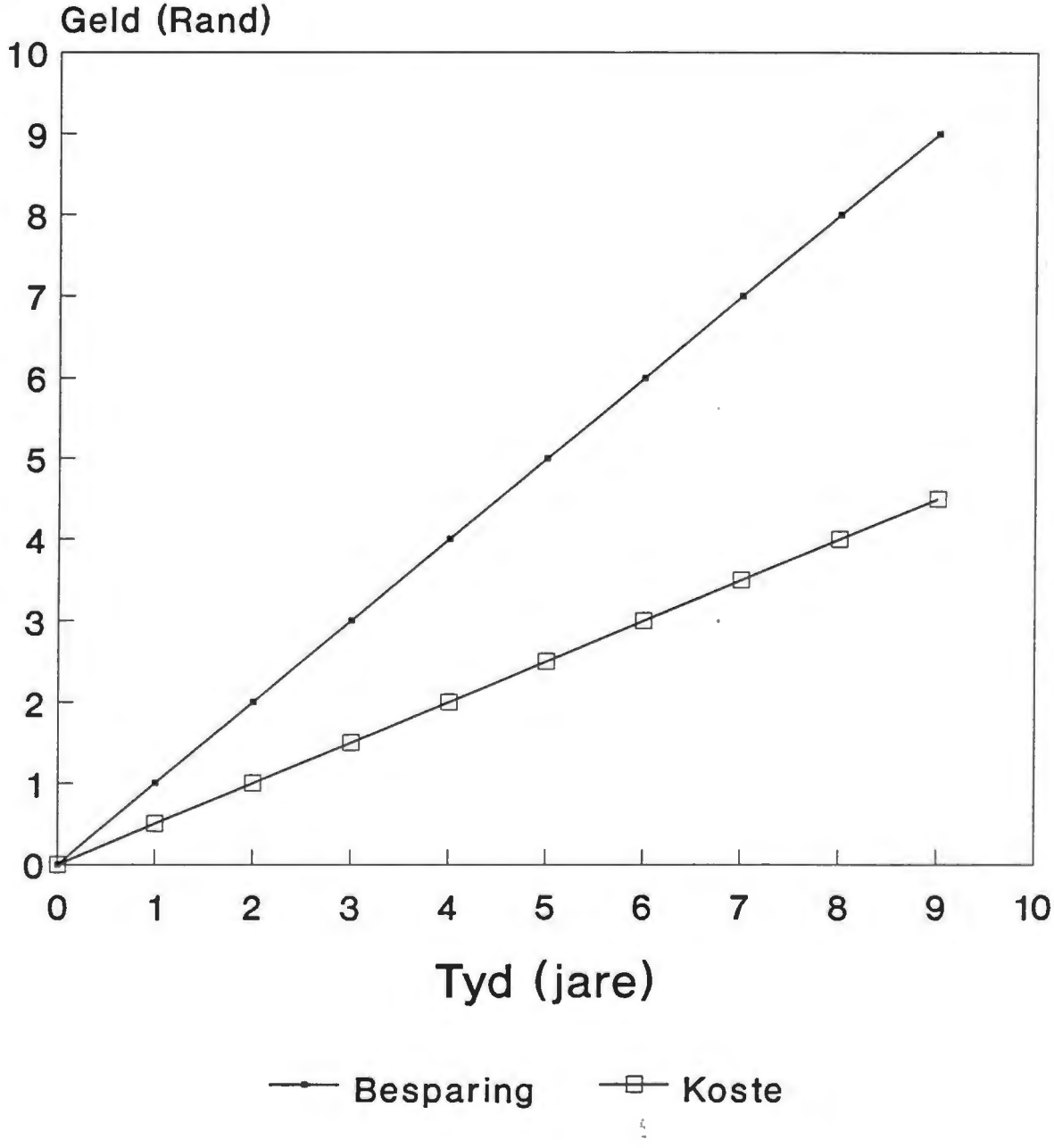
4 Verbetering in veiligheidsprestasie (Wlodarczyk & Bandy, 1984:28). 'n Verbetering in veiligheidprestasie kan gemeet word deur rekord te hou van die aantal insidente wat werksongelukke tot gevolg gehad het.

5 Verbetering in mannekragbenutting (Dewar, 1980:281 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:28). 'n Verbetering in mannekragbenutting word deur Dewar en Wlodarczyk & Bandy toegeskryf aan 'n meer positiewe houding van werkers teenoor die werk. Elemente van mannekragbenutting wat uitgelig word, is volgens Dewar (1980:281), die volgende:

* Vermindering in afwesigheid
* Vermindering in griewe en klagtes
* Vermindering in personeelomset
* Lui werkers word meer produktief

Figuur 3.1

Voorbeeld van die verloop van 'n besparings- tot kosteverhoudingsgrafiek



3.2.2.2 Nie-tasbare impak

Vervolgens word 'n puntsgewyse opsomming van die nie-tasbare impak gegee.

1 Verhoogde trots van werknemers (Hutchins, 1985:234).

2 Verhoging van lojaliteit en vertroue (Hutchins, 1985:234).

3 Verbetering in houding teenoor die werk (Hutchins, 1985: 234; Dewar, 1980:281 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:28).

4 Werkstevredenheid (Wlodarczyk & Bandy, 1984:28).

5 Verbeterde kommunikasie (Wlodarczyk & Bandy, 1984:28).

3.2.3 Samevatting

In hierdie afdeling is 'n samevatting gegee van die doelwitte van gehaltekringe en die impak van gehaltekringe op die onderneming. 'n Totaal van negentien doelwitte is geïdentifiseer, terwyl 'n totaal van vyf tasbare elemente en vyf nie-tasbare elemente, waarmee die impak van gehaltekringe op die onderneming gemeet kan word, geïdentifiseer is. Empiriese navorsing het veral die identifisering van die doelwitte ondersteun.

3.3 PRIMÊRE DIAGNOSTIESE KRITERIA AS VOORSPELLERS VAN DIE SUKSES OF MISLUKKINGS VAN 'N GEHALTEKRINGPROGRAM

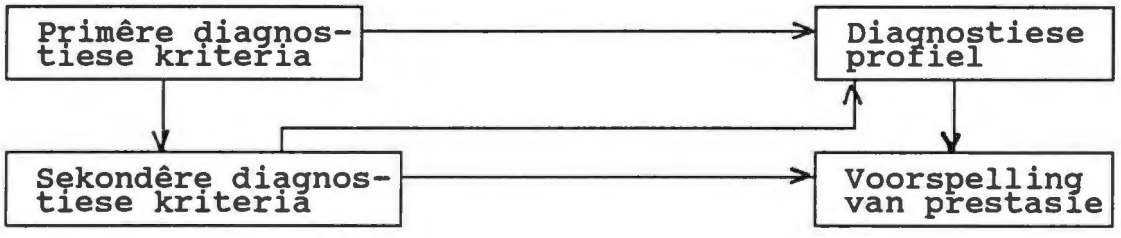
Om die bespreking van diagnostiese kriteria enigsins in verband te plaas, is dit goed om kortliks 'n oorsigtelike benaderingsrasionaal te bespreek. Die skrywer het 'n diagram saamgestel waarmee die verband tussen diagnostiese kriteria en die diagnostiese profiel van die gehaltekringprogram bespreek kan word.

Diagnostiese kriteria kan in twee groepe verdeel word, naamlik primêre diagnostiese kriteria en sekondêre diagnostiese

kriteria. Primêre diagnostiese kriteria is daardie kriteria wat navorsers rapporteer as voorspellers van doeltreffendheid of mislukkings van gehaltekringe. Dit is hoofsaaklik kriteria wat vir die hele program geld en sluit kriteria in soos weerstand van vakbonde. Sekondêre diagnostiese kriteria berus op primêre diagnostiese kriteria en manifesteer in elemente soos klimaat en werking van individuele gehaltekringe. Hierdie sekondêre diagnostiese kriteria sou dan waarskynlik 'n bydrae kon maak tot 'n totale diagnostiese profiel waarmee gehaltekringprogram-prestasie voorspel of verklaar kon word.

Figuur 3.2

Verband tussen diagnostiese kriteria en diagnostiese profiel

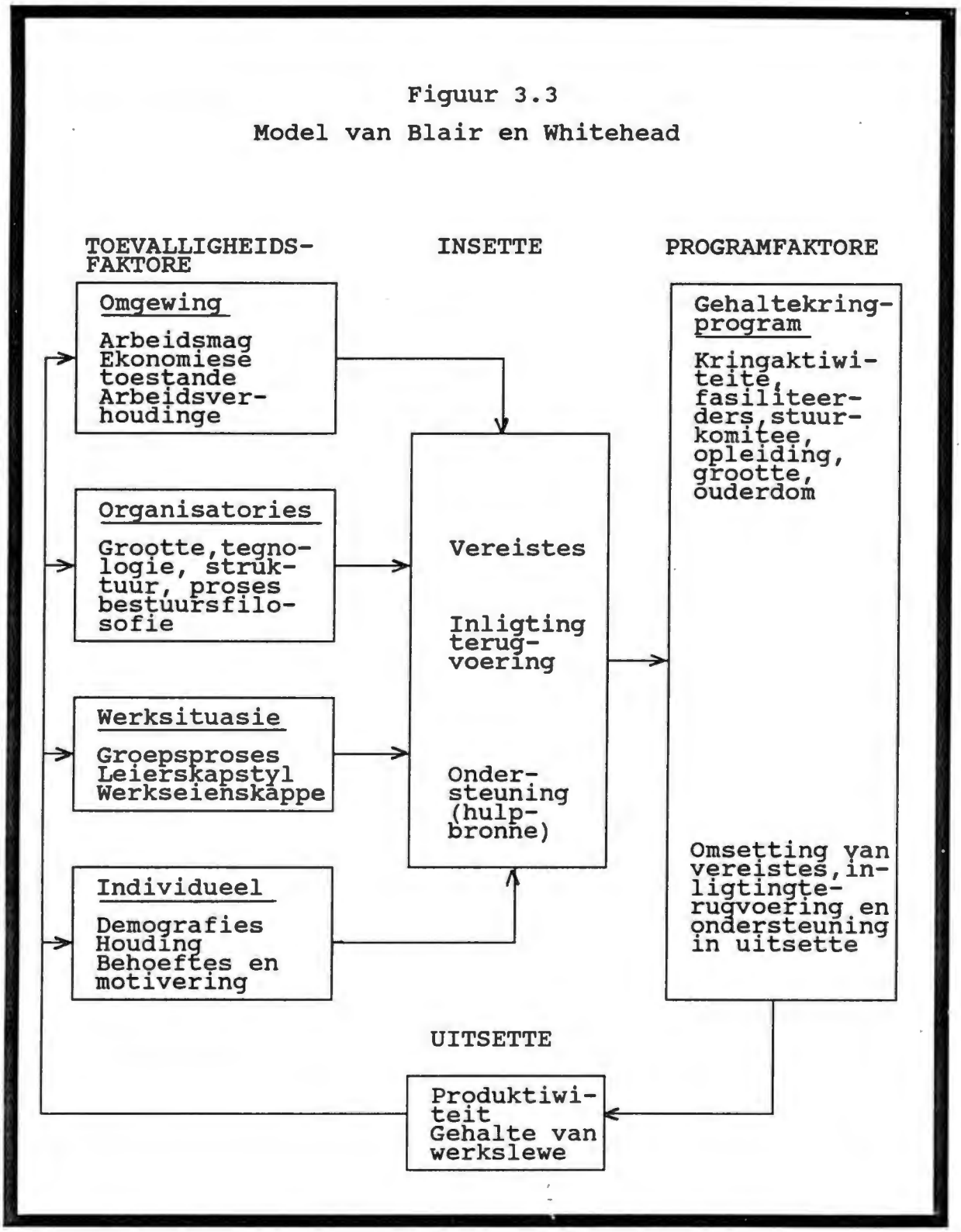


Aangesien geen onderskeid tussen primêre en sekondêre diagnostiese kriteria deur navorsers wat meetinstrumente ontwikkel het gemaak word nie, is besluit om slegs die diagnostiese kriteria, soos van toepassing op individuele gehaltekringe, as sekondêre diagnostiese kriteria te klassifiseer. Omdat daar in die literatuur ook geen sekondêre diagnostiese kriteria gevind is nie en omdat dit deurgaans as meetinstrumente beskryf word, word hierdie rapportering onder diagnostiese meetinstrumente gedoen. Daarteenoor is navorsing oor primêre diagnostiese kriteria gevind. Dit word dan in hierdie afdeling bespreek.

Daar bestaan 'n verskeidenheid van sienswyses by navorsers in verband met diagnostiese kriteria van 'n gehaltekringprogram

Figuur 3.3

Model van Blair en Whitehead



(Metz, 1981:72-76; Blair & Whitehead, 1984:17-23 en Greshner, 1984:93-107). Bogenoemde navorsers het almal die sisteem as uitgangspunt gebruik deurdat hulle die diagnostiese kriteria se impak op ander sisteme, behalwe die werksubsisteem, in berekening gebring het.

Om die leser 'n beter begrip te gee vir die konteks waarin diagnostiese kriteria gevind word, word al drie navorsers, soos bo genoem, se uitgangspunte kortliks bespreek. Die uitgangspunt van Metz (1981:72-76) word dan gebruik as basis vir die bespreking van diagnostiese kriteria.

1 Model van Blair en Whitehead

Blair & Whitehead (1984:17-23) het 'n model saamgestel vir 'n gehaltekringprogram, wat die interaksie van die verskillende subsisteme onderling en tussen die organisatoriese sisteem aan die een kant en die gehaltekringprogram aan die ander kant, in aanmerking neem. Die rasionaal van hierdie model is soos volg:

Daar is sekere faktore in die omgewing, organisasie, werksituasie, asook individuele faktore wat saam met die vereistes, inligtingterugvoering en ondersteuning die insette tot die gehaltekringprogram vorm. In die program vind die normale gehaltekringproses, wat as uitset byvoorbeeld produktiwiteit en die gehalte van die werkslewe het, plaas. Die klem met hierdie navorsing val op die eksterne faktore en hulle invloed op die oorlewing van die program (Blair & Whitehead, 1984:18).

2 Model van Greshner

Greshner (1984:94) se model is in die vorm van 'n oorsaak-gevolg-diagram gekonstrueer. Gevolge is gedefinieer as suksesse of mislukkings en oorsake is 'n samevatting van faktore wat 'n rol te speel het in suksesse en mislukkings. Hierdie faktore word hieronder uiteengesit.

* Administratiewe afhanklikheid

- Topbestuur
- Direkte bestuur (vervaardiging, navorsing, ontwikkeling)
- Middelbestuur
- Indirekte bestuur (ondersteunende bestuur)

* Maatskappy

- Sosio-ekonomiese beleid
- Gehaltebeleid
- Struktuur en organisasie met betrekking tot gehalte
- Kultuurprobleme

* Gehaltebeheerkring filosofie

- Advertering van die konsep in die onderneming. Vestiging van die gehalte van die werkslewe beginsel.
- Geleenthede vir werknemersontwikkeling

* Gehaltebeheerkring administrasie

- Organisasiekaart
- Koördinering
- Motiveringsprogramme

* Infrastruktuur

- Implimenteringsbeplanning
- Nodige hulpbronne
- Menslike hulpbronne
- Opleiding

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat 'n gehaltekringprogram in 'n komplekse omgewing bestaan wat faktore insluit waaroor nie beheer uitgeoefen kan word nie.

3 Model van Metz

Volgens die uitgangspunt van Metz (1981:72-76) kan die faktore wat verantwoordelik is vir die sukses van 'n gehaltekring-program op makrovlak in vier groepe verdeel word. Dit is die volgende:

* Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid

bepaal is

* Voldoende aanvangs- en implementeringsbeplanning
* Regte keuse van die fasiliteerder
* Erkenning van die organisatoriese ontwikkelingsimplikasies van gehaltekringe

Om hierdie uitgangspunt aanpasbaar te maak met dié van Blair & Whitehead en Greshner, is 'n vyfde makrogroep, naamlik eksterne faktore bygevoeg.

Vervolgens gaan diagnostiese kriteria aan die hand van hierdie vyf makrogroepe bespreek word.

3.3.1 Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid bepaal is

Gehaltekringe is 'n deelnemende probleemoplossingsproses waarvoor, om suksesvol te kan wees, 'n sekere mate van ondersteuning uit die onderneming moet kom. Aspekte van ondersteuning is bestuurspraktyk, organisatoriese klimaat en organisatoriese kultuur. Daar moet dus 'n sekere mate van "gereedheid" wees vir die proses van deelnemende bestuur.

3.3.1.1 Voorspellers van suksesse

Die volgende kriteria word deur navorsers aangegee as voorspellers van suksesse van gehaltekringe. Die teenwoordigheid van hierdie toestande sou dus die beste kans op sukses kon voorspel.

1 Deeglike voorafgaande ontleding van die organisasieklimaat (Barton, 1984:109).

* Positiewe verhoudinge met vakbonde moet bestaan en hulle samewerking vir gehaltekringdeelname moet verkry word (Rieker, 1983:15 en Collard & Dale, 1985:29).

2 Voorbereiding van die organisasie, dit wil sê die daarstel van 'n gunstige organisasieklimaat (Barton, 1984:109 en

Wlodarczyk & Bandy, 1984:27).

3 Bestuursondersteuning

Die volgende navorsers maak nie onderskeid tussen die verskillende vlakke van bestuur nie, maar beskou bestuursondersteuning as noodsaaklik vir suksesvolle gehaltekringbedryf (Dewar, 1980:191; Thompson,1982;116; Wine & Baird, 1983:7; Fletcher, 1984:81; McMullen & Gailey,1984:55; en Zahra, et al., 1985:325).

* Topbestuursondersteuning (Yager, 1981:101; Farr, 1984:54; Heyns, 1986:23 en Collard & Dale, 1985:29).

* Middelbestuursondersteuning (Metz, 1981:72; Collard & Dale, 1985:29 en Heyns, 1986:23).

* Eerste lyn toesighouer-ondersteuning (Pickler, 1983:15).

Dewar (1980:192) is van mening dat bestuur die ruggraat van die gehaltekringprogram vorm. Sigbare steun op alle vlakke is gevolglik 'n vereiste vir sukses.

3.3.1.2 Voorspellers van mislukkings

Die volgende kriteria word deur navorsers as voorspellers van mislukkings van gehaltekringe aangegee. Die skrywer het dit in dieselfde groepe as die voorspellers van suksesse ingedeel, om sodoende die ooreenkomste tussen die kriteria te kan waarneem. Anders as die voorspellers van sukses, beteken die teenwoordigheid van die toestande wat vervolgens bespreek word, dat die kanse dat die program sal misluk, sal toeneem.

1 Ontleding van die organisasieklimaat

* Teenstand van vakbonde (Cole, 1980:31; Ingle, 1982:54; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Collard & Dale, 1985:29; Meyer & Stott, 1985:38; White & Bednar, 1985:45-52 en Hill, 1986:31).

* Weerstand teen verandering (The facilitators, Escom, 1986:27 en Hyde, 1986:42).

* Moreel van werknemers (Cook, 1982:4 en Imberman, 1982:134).

  Wanneer die moreel van werknemers laag is, ongeag die rede, is die waarskynlikheid van sukses met die gehaltekring klein.

* Probleme met bestaande programme en skeptisisme (Ingle, 1982:54; Meyer & Stott, 1985:37 en The facilitators, Escom, 1986:27).

  Indien programme bestaan wat nie suksesvol is nie, kan daar skeptisisme of antagonisme ontstaan sodat gehaltekringe beskou word as net maar nog 'n volgende program waarmee probleme ervaar kan word.

* Vrees vir die manipulasie van bestuur (The facilitators, Escom, 1986:27).

  Wanneer werknemers bestuur nie vertrou nie en hulle is bang dat bestuur gehaltekringe slegs tot hulle eie voordeel wil gebruik, is die kanse op sukses min.

* Suspisie (Dale, 1984:62 en Collard & Dale, 1985:29).

  Suspisie het sy oorsprong in 'n gebrek aan vertroue in bestuur en is noodlottig vir 'n gehaltekringprogram.

2 Voorbereiding van die organisasie

* Die oortuiging dat gehaltekringe slegs in Japanese ondernemings kan werk (Ingle, 1982:54).

  Wanneer werknemers van mening is dat gehaltekringe nie in die onderneming kan slaag nie, is die kanse op sukses skraal.

* Geslote bestuurstyl en beleid (Ingle, 1982:54; Dale, 1984:62 en Johnson, 1986:29).

  Wanneer die bestuurstyl gehaltekringe nie in al sy dimensies kan akkommodeer nie, sal die program misluk.

* Om die bedreiging van die gesag van middelbestuur te ignoreer (Ingle, 1982:54; Hyde, 1986:42; Collard & Dale, 1985:28; Alie, 1986:9-15 en The facilitators, Escom, 1986:27).

  Aangesien gehaltekringe 'n vorm van deelnemende bestuur is, is dit noodsaklik dat middelbestuur toelaat dat meer besluite op gehaltekringvlak geneem word. Dit veroorsaak soms 'n vrees by middelbestuur dat hulle gesag bedreig word.

3 Bestuursondersteuning

Sommige navorsers onderskei nie tussen die verskillende bestuursvlakke nie, maar meld dat gebrek aan bestuurs-ondersteuning van die groot oorsake vir gehaltekringmislukkings is (Dale, 1984:62; Mourey & Mansfield, 1984:89 en Hyde, 1986:42).

Ander navorsers maak wel onderskeid tussen die verskillende bestuursvlakke wie se gebrek aan ondersteuning tot mislukkings van gehaltekringe kan lei. Dit is:

* Gebrek aan ondersteuning van topbestuur (Cole & Tachiki, 1984:419; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26 en Hill, 1986:31).

* Weerstand van middelbestuur (Cole, 1980:32; Cook, 1982:4; Ingle, 1982:54; Cole & Tachiki, 1984:419; Dale & Lees, 1985:50 en Alie, 1986:10).

  Weerstand by middelbestuur kan onder andere voorkom indien hulle nie betrek word nie, of hulle bedreigd voel deur die delegering van besluite na gehaltekringe toe.

* Gebrek aan eerste lyn toesighouer-ondersteuning (Collard & Dale, 1985:30; Meyer & Stott, 1985:37 en Hill, 1986:31).

* Vertragings by bestuur om te reageer op gehaltekring-aanbevelings (Ingle, 1982:54; Dale, 1984:62, Wlodarczyk & Bandy, 1984:27; Collard & Dale, 1985:30; Dale & Lees, 1985:50 en Alie, 1986:10).

* Aanbevelings van gehaltekringe word te min gebruik (Dunne & Maurer, 1982:90 en Hill, 1986:31).

* Projekprioriteite was gekoppel aan ondernemingsbeleid en nie aan die aanbevelings van gehaltekringe nie (Hyde, 1986:42).

* Afname in aanvanklike entoesiasme (Ingle, 1982:54 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:26).

  Entoesiasme onder gehaltekringe kwyn vinnig wanneer daar nie bestuursondersteuning en reaksie op aanbevelings van die gehaltekring is nie.

* Bekommernis van toesighouers oor verlore man-ure en meer administratiewe werk (The facilitators, Escom, 1986:27).

3.3.1.3 Samevatting

Dit blyk dat daar 'n groot mate van oorvleueling tussen die voorspellers van suksesse en die voorspellers van mislukkings is. Dit word hieronder aangetoon:

Voorspellers van suksesse	Voorspellers van mislukkings
1 Ontleding van die organisasieklimaat	
* Positiewe verhoudinge met vakbonde	* Teenstand van vakbonde * Weerstand teen verandering * Moreel van werknemers

		* Probleme met bestaande programme en skeptisisme * Vrees vir manipulasie van bestuur * Suspisie
2	Voorbereiding van die organisasie	* Die oortuiging dat gehaltekringe slegs in die Japanese situasie werk * Geslote bestuurstyl en beleid * Ignorering van die bedreiging van die gesag van middelbestuur
3	Bestuursondersteuning	* Gebrek aan bestuursondersteuning op alle vlakke * Vertragings by bestuur om te reageer op kringaanbevelings * Aanbevelings van die kring word te min gebruik * Projekprioriteite word gekoppel aan ondernemingsbeleid en nie aan die aanbevelings van kringe nie * Afname in aanvanklike entoesiasme * Bekommernis van toesighouers oor verlore man-ure en meer administratiewe werk

Dit blyk dat ontleding van die organisasieklimaat, die voorbereiding van die organisasie, asook bestuursondersteuning die belangrikste kriteria ten opsigte van bestuurs- en organisatoriese gereedheid is. Dit kan suksesse, sowel as mislukkings van gehaltekringe voorspel.

3.3.2 Voldoende aanvangs- en implementeringsbeplanning

Aangesien gehaltekringe nie 'n korttermyn poging is nie, is dit nodig om in die voorbereidende fase noukeurig te beplan, sodat daar in die implementeringsfase nie belangrike elemente nagelaat word nie.

3.3.2.1 Voorspellers van suksesse

Die volgende kriteria word deur navorsers aangegee as voorspellers van suksesse van gehaltekringe.

1 Stadige infasering (Yager, 1981:102; Wlodarczyk & Bandy, 1984:27 en Heyns, 1986:23).

Infasering behoort versigtig en oordeelkundig plaas te vind. Navorsers beveel aan dat dit stadig moet geskied, terwyl seker gemaak word dat die nodige ondersteuning wel bestaan. Collard & Dale (1985:29) is van mening dat so 'n loodsprogram voortdurend geëvalueer moet word om sukses te kan verseker.

2 Daar moet voldoende mannekrag en fondse beskikbaar wees (Rieker, 1983:15).

Voldoende mannekrag en fondse is volgens Rieker (1983:15) 'n basiese voorvereiste vir die sukses van 'n gehaltekringprogram.

3.3.2.2 Voorspellers van mislukkings

Verskeie navorsers het onvoldoende aanvanklike beplanning as oorsaak van gehaltekringmislukkings gerapporteer (Dunne & Maurer, 1982:90 en Mourey & Mansfield, 1984:89). Elemente van onvoldoende beplanning, soos gerapporteer in die literatuur, volg hieronder:

1 Te vinnige uitbreiding van die program sonder die nodige steun (Ingle, 1982:54).

As die program te vinnig uitbrei, kan dit lei tot gebrek aan die nodige bestuurs-, ekonomiese en mannekragondersteuning, waarsonder die program nie kan bestaan nie.

2 Te min hulpbronne of vrywilligers (Hill, 1986:31).

Indien daar nie voldoende hulpbronne of vrywilligers bestaan nie, is die kanse op sukses skraal.

* Te min vrywilligers (Ingle, 1982:54 en Hill, 1986:31).

* Gebrek aan entoesiasme van werknemers (The facilitators, Escom, 1986:27).

  Werknemers is gewoonlik nie entoesiasties oor iets waarvan hulle niks weet, of 'n negatiewe persepsie van het nie, en sal daarom ook waarskynlik nie wil deelneem nie.

3 Tydsberekening by die implementering van gehaltekringe is verkeerd (Dale, 1984:62).

Tydsberekening behoort reg te wees, sodat omstandighede gunstig is vir implementering.

4 Geen doelwitte vir die gehaltekringprogram het bestaan nie (Dunne & Maurer, 1982:90; Ingle, 1982:54 en Wlodarczyk & Bandy, 1984:26).

Belangstelling verflou gou indien niemand weet waarheen die onderneming met gehaltekringe mik nie. Die rol van gehaltekringe word dan ook nie deur almal verstaan nie.

5 Te min kennis van die gehaltekringfilosofie (Ingle, 1982: 54).

Te min kennis van die gehaltekringfilosofie kan lei tot die aanname dat dit slegs op die gehaltebeheerafdeling van toepassing is.

3.3.2.3 Samevatting

Dit blyk dat daar twee gemeenskaplike faktore is wat die suksesse, sowel as mislukkings van gehaltekringe kan voorspel.

Voorspellers van suksesse	Voorspellers van mislukkings
1 Stadige infasering	1 Te vinnige uitbreiding van die gehaltekringprogram
2 Voldoende mannekrag en fondse moet beskikbaar wees	2 Te min hulpbronne of vrywilligers is beskikbaar
	* Te min vrywilligers is beskikbaar
	* Gebrek aan entoesiasme van werknemers
	3 Tydsberekening by die implementering is verkeerd
	4 Doelwitte vir die gehaltekringprogram bestaan nie
	5 Te min kennis oor die gehaltekringfilosofie

Dit blyk dat stadige infasering en voldoende mannekrag en fondse die gemeenskaplike faktore is wat suksesse, sowel as mislukkings kan voorspel. Drie ander faktore voorspel ook mislukkings, naamlik verkeerde tydsberekening gedurende implementering, afwesigheid van doelwitte vir die program en te min kennis van die gehaltekringfilosofie.

3.3.3 Regte keuse van fasiliteerder

Die fasiliteerder(s) dra die verantwoordelikheid van die sukses

van gehaltekringe. Hy is, volgens Metz (1981:75), aanspreeklik vir onder andere die volgende take (soos bespreek in paragraaf 3.5.4):

* Opleiding
* Inisiëring van nuwe gehaltekringe
* Woon gehaltekringvergaderings by
* Hou beraad
* Hou bestuur ingelig
* Koördineer hulpbronne
* Vergader met die stuurkomitee
* Organiseer vergaderingsfasiliteite
* Adverteer die program
* Fasiliteer interpersoonlike prosesse binne gehaltekring-verband

Hieruit kan gesien word watter groot bydrae tot die sukses van die program die fasiliteerder kan lewer (Yager, 1981:102).

3.3.3.1 Voorspellers van suksesse

Die volgende kriteria word in die verband deur navorsers aangegee as voorspellers van suksesse.

1 Nodige erkenning en publisiteit (Dewar, 1980:191; Wlodarczyk & Bandy, 1984:27; Zahra, et al., 1985:325; Cole, 1980:32 en Farr, 1984:54).

Erkenning en publisiteit van gehaltekringaktiwiteite en prestasie is volgens bogenoemde navorsers 'n absolute noodsaaklikheid vir 'n suksesvolle gehaltekringprogram.

Die volgende erkennings kan, volgens Dewar (1980:204), aan die gehaltekring gegee word:

* Aanbieding aan bestuur waar lede bestuur kan inlig oor projekte geïdentifiseer en geanaliseer (Dewar beskou dit as diè belangrikste erkenningsfaktor).
* Artikels in die maatskappy nuusbrief

* Artikels in die plaaslike tydskrifte en koerante
* Foto's van deelnemende lede op die kennisgewingborde
* Verslae in die gehaltekring nuusbrief
* Aktiwiteite verslae
* Intra-kring besoeke
* Besoeke deur gaste
* Seminaar bywonings
* Konferensie bywonings
* "Binnenshuise" konferensiebywonings
* Lidmaatskap tot 'n nasionale gehaltekringliggaam

2 Voldoende opleiding (Dewar, 1980:191; Yager, 1981:102; Thompson 1982:116; Berry, 1983:89; Wlodarczyk & Bandy, 1984:27; Collard & Dale, 1985:29; Meyer & Stott, 1985:39; Zahra, et al., 1985:325; Zeiders & Sivak, 1985:123; Heyns, 1986:23 en Riddel, 1986:12).

Ishikawa, soos gerapporteer deur Dewar (1980:201), se uitspraak hieroor was soos volg: "a ton of enthusiasm is worthless unless backed by an ounce of scientific knowledge". Dit sou dus vir 'n groep moontlik wees om sonder gehaltekringtegnieke probleme te identifiseer en ook sommige daarvan op te los, maar optimum resultate kan alleenlik verkry word deur die nodige opleiding in al die fasette van probleemidentifisering en -oplossing.

'n Groot beperking op die opleiding ten opsigte van gehaltekringe, is die aantal man-ure wat kursusgangers uit die werksituasie onttrek moet word. Gevolglik word formele opleiding oor kort tye aangebied. 'n Tipiese maksimum tyd wat aan opleiding spandeer word, is ongeveer 40 uur, (Berry, 1983:104) terwyl tye van 24 uur (drie dae) vir gehaltekring-leiers en twee uur vir bestuur algemeen is (Dewar, 1980:202).

Opleiding word hoofsaakilik op vier teikengroepe toegspits, naamlik:

A middelbestuur
B fasiliteerders
C gehaltekringleiers

D gehaltekringlede

Vervolgens gaan elkeen van hierdie groepe bespreek word.

A Opleiding van middelbestuur

'n Siening wat deur sommige skrywers gedeel word, is dat bestuur ook opgelei moet word. Cole (1980:32) sonder middelbestuur uit omdat hulle, volgens hom, 'n groot opleidingsbehoefte het. Tipies sou hierdie opleiding, volgens Pickler (1983:16), die volgende kan insluit.

* Geskiedenis van gehaltekringe
* Vergelykings met Japan
* Totale gehaltebeheerkonsep
* Gehaltekringwerking
* Funksies van gehaltekringlede, gehaltekringleiers en die fasiliteerder
* Statistiese tegnieke gebruik in gehaltekringe
* Projekaanbiedings
* Voorgestelde implementeringsplan en doelwitte

B Opleiding van fasiliteerders

Fasiliteerders kan op een van die volgende drie maniere opgelei word. Hulle, volgens Wine & Baird (1983:8), kan:

* Deur selfstudie hulle kennis omtrent gehaltekringe verbreed en dan op hierdie kennis voortbou om die nodige vaardighede te ontwikkel.

* Seminare bywoon waar hulle gehaltekringbeginsels geleer word.

* Konsultante huur om met implementering te help, die struktuur van die program daar te stel en fasiliteerders in vaardighede op te lei.

Tipiese vaardighede waarin fasiliteerders geskool behoort te

wees, is:

* Motiveringsteorieë (Dewar, 1980:40).
* Hoe om bestuur op alle vlakke te betrek (Wine & Baird, 1983:8).
* Probleemoplossingstegnieke (Wine & Baird, 1983:8).
* Propagering van die gehaltekringprogram (Wine & Baird, 1983:8).
* Skedulering en koördinering van gehaltekringaktiwiteite (Wine & Baird, 1983:8).
* Evaluasie van gehaltekringlede en leiers (Wine & Baird, 1983:8).
* Uitbreiding van die gehaltekringprogram (Wine & Baird, 1983:8).

C <u>Opleiding van gehaltekringleiers</u>

Fasiliteerders en/of konsultante hanteer gewoonlik hierdie opleiding (Wine & Baird, 1983:9) van gehaltekringleiers. Kringleiers lei dan in sommige ondernemings die gehaltekringlede self op (Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:14), terwyl opleiding van gehaltekringlede in ander ondernemings deur die fasiliteerder self behartig word (Johannesburg Stadsraad, 1987) of deur gesamentlike opleiding deur die fasiliteerder/konsultant en gehaltekringleier (Wine & Baird, 1983:9 en Fletcher, 1984:80).

Tradisioneel is opleiding van gehaltekringleiers beperk tot die verwerwing van vaardigheid om probleme suksesvol op te los. Dit is 'n uitvloeisel van die Japanese situasie waar slegs bogenoemde opleiding aangebied word.

Sommige navorsers is van mening dat daar te veel klem op probleemoplossingstegnieke in die Verenigde State van Amerika gelê word. Hulle voel dat groter klem op interpersoonlike vaardighede en groepsleiding gelê moet word (Metz, 1982:111 en Smeltzer & Kedia, 1987:51-55).

In dié verband kan die rasionaal van Smeltzer & Kedia

(1987:52-53) in 'n vergelyking tussen die Japanese organisasie en die Amerikaanse eweknie, soos volg voorgestel word.

* Japan

- Nuwe werkers kry dieselfde salaris en verhogings. Dit werk spanwerk in die hand omdat niemand bevorder kan word ten koste van ander nie.

- Studente word meer algemeen opgelei en nuwe werknemers roteer in die onderneming om hulle in 'n groter mate aan die totale organisasie bloot te stel.

- Hieruit volg dat Japanese gehaltekringlede nie 'n behoefte aan interpersoonlike- en groepsvaardigheidsopleiding het nie, maar eerder aan gespesialiseerde probleemoplossings-tegnieke.

* Verenigde State van Amerika

- 'n Hoë onus word geplaas op individualisme en uitstaande prestasie as 'n riglyn vir bevordering. Dit bots lynreg met die Japanese kultuur en is ook nie bevorderlik vir spanwerk nie.

- Studente word meer gespesialiseerd opgelei en interne opleiding by die organisasie volg dieselfde patroon.

- Dit lei daartoe dat Amerikaanse gehaltekringlede meer opleiding in interpersoonlike verhoudinge en groepsdinamika, eerder as in tegniese probleemoplossingstegnieke benodig.

In 'n vraelys van Smetlzer & Kedia wat deur 76 gehaltekringlede ingevul is, is opleiding in groepsdinamika belangriker aangeslaan as opleiding in probleemoplossingstegnieke.

Dumas (1983:33) is van mening dat toesighouers (kringleiers) in vier rigtings opgelei behoort te word. Dit is:

* Probleemoplossingstegnieke
* Besluitnemingstegnieke
* Groepsleiding
* Toesighoudingsvaardighede

Daarom gaan die volgende kategorieë gebruik word om opleiding vir gehaltekringleiers te verdeel:

* Groepsleiding en groepsdinamika
* Besluitnemingstegnieke
* Toesighoudingsvaardighede
* Interpersoonlike vaardighede
* Probleemoplossingstegnieke

Aangesien probleemoplossingstegnieke dieselfde is vir beide gehaltekringleiers en gehaltekringlede, sal dit slegs onder gehaltekringlede bespreek word. Indien navorsers nie aantoon of opleiding in groepsdinamika en interpersoonlike vaardighede op gehaltekringlede of gehaltekringleiers van toepassing is nie, word dit onder opleiding van gehaltekringlede aangetoon. Die temas vir opleiding van gehaltekringleiers word vervolgens bespreek:

* Groepsleiding en groepsdinamika
  - Konflikhantering (Wine & Baird, 1983:9)
  - Deelnemende bestuur (Wine & Baird, 1983:9)
  - Kommunikasie (Dewar, 1980:202; Cook, 1982:4; Metz, 1982: 111; Berry, 1983:103; Pickler, 1983:16 en Wine & Baird, 1983:9)
  - Groepsdinamika (Dewar, 1980:202 en Cook, 1982:4)
  - Groepsleiding (Metz, 1982:111)
  - Motivering (Dewar, 1980:202)

* Besluitnemingstegnieke (Dumas, 1983:33)

* Toesighoudingsvaardighede (Dumas, 1983:33)
  - Hou van vergaderings en vergaderingsbeplanning (Cook, 1982:6; Wine & Baird, 1983:9 en Hutchins, 1984:63)
  - Leierskap (Pickler, 1983:16)

- Volwasse opleiding (Pickler, 1983:16)
- Gehaltekring stimulasie (Pickler, 1983:16)
- Gehaltekring daarstelling en uitbreiding (Pickler, 1983: 16)
- Ontwikkeling van die talente van gehaltekringlede (Hutchins, 1984:63)

* Interpersoonlike vaardighede (Dewar, 1980:202 en Dumas, 1983:33)

* Probleemoplossingstegnieke (Soos bespreek onder opleiding van gehaltekringlede)

D <u>Opleiding van gehaltekringlede</u>

Die volgende kategorieë ten opsigte van temas vir die opleiding van gehaltekringlede word in die literatuur gevind:

* Groepsleiding en groepsdinamika
* Z-tipe organisasie-opleiding
* Probleemoplossingstegnieke

* Groepsleiding en groepsdinamika
  - Groepsleiding (Richards, 1984:97) - Vir witboordjie-werkers
  - Groepsdinamika (Pickler, 1983:16 en Coetzee, 1987:12)
  - Spanwerk en spanbou (Berry, 1983:103; Spoelstra, 1983:22 en Richards, 1984:97)
  - Kommunikasie (Burpeau - Di Gregorio & Dickson, 1983:12; Spoelstra, 1983:22; Wine & Baird, 1983:9 en Richards, 1984:97)

* Z-tipe organisasie-opleiding (Spoelstra,1983:22)
  - Maatskappylojaliteit
  - Effektiewe besluitneming
  - Loopbaanontwikkeling
  - Arbeids-bestuursverhouding
  - Ontwikkeling van werknemers ten opsigte van persoonlike

groei en werksverryking

* Probleemoplossingstegnieke
  - Ideeblits (Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12; Pickler, 1983:16; Wine & Baird, 1983:9 en Zeiders & Sivak, 1985:123)
  - Dataversameling (Check sheets) (Cook, 1982:6; Berry, 1983:104; Burpeau- Di Gregorio & Dickson, 1983:12 Pickler, 1983:16; Wine & Baird, 1983:9; en Zeiders & Sivak, 1985:123). Lede behoort ook bykomend opgelei te word in die voorkoming van onakkurate metings en bevooroordeeldheid (Hutchins, 1985:50).
  - Pareto-analise (Berry, 1983:104; Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12 en Pickler, 1983:16)
  - Oorsaak-en-gevolg-ontleding (Berry, 1983:104; Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:12; Pickler, 1983:16; Richards, 1984:96 en Zeiders & Sivak, 1985:123)
  - Data-aanbiedingstegnieke (Burpeau - Di Gregorio & Dickson, 1983:12 en Zeiders & Sivak, 1985:123)

3 Regte keuse van gehaltekringleiers (Yager, 1981:102)

Indien die fasiliteerder die regte gehaltekringleiers kies, is die moontlikheid op sukses beter as wanneer gehaltekringleiers gekies word wat nie voldoende toewyding, oortuiging en belangstelling in die program het nie.

4 Voortdurende evaluering

Voortdurende evaluering is volgens Collard & Dale (1985:29) 'n voorvereiste vir 'n suksesvolle gehaltekringprogram.

5 Aanmoediging van spanwerk en verminderde kompetisie (Dewar, 1980:191 en Zahra, et al., 1985:325)

Spanwerk behoort voortdurend aangemoedig en kompetisie binne die gehaltekring verminder te word om suksesvol te kan wees.

Dewar (1980:204) stel die gedragskode, wat deur die gehaltekring self opgestel word, as die belangrikste skakel in spanwerkbenadering. Die gedragskode moet voorsiening maak daarvoor om wen-verloor-situasies te omskep in wen-wen-situasies. Boonop moet die gehaltekring se gedragskode altyd ten toon gestel word, waar die vergadering ookal plaasvind.

3.3.3.2 Voorspellers van mislukkings

Navorsers het besef dat gehaltekringe op 'n deurslaggewende wyse afhanklik is van die fasiliteerder. In die verband is sommige skrywers oortuig daarvan dat die faling van die fasiliteerder lei tot onsuksesvolle gehaltekringe. Hierdie feit word ondersteun deur Cook (1982:4),Collard & Dale (1985:30), Hyde (1986:42) en The facilitators, Escom, (1986:27).

1 Te min erkenning of publisiteit (Ingle, 1982:54; Dale, 1984:62; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Collard & Dale, 1985:30; Dale & Lees, 1985:50 en Kelly, 1985:407).

Indien die fasiliteerder nie die nodige erkenning of publisiteit aan gehaltekringe verleen nie, is bogenoemde navorsers van mening dat dit 'n bydraende faktor tot die mislukking van die program kan wees.

2 Onvoldoende opleiding (Cook, 1982:33; Dunne & Maurer, 1982:90; Imberman, 1982:134; Ingle, 1982:54; Dumas, 1983:32; Dale, 1984:62; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Collard & Dale, 1985:30; Meyer & Stott, 1985:38 en Johnson, 1986:29).

Onvoldoende opleiding in probleemoplossingstegnieke en interpersoonlike vaardighede sou kan manifesteer in frustasie, omdat probleemoplossingstegnieke nie toegepas kan word nie, en moontlik ook in swakker interpersoonlike verhoudinge.

3 Swak kommunikasie (Ingle, 1982:54).

Swak kommunikasie in 'n gehaltekringprogram kan meestal voor

die deur van die fasiliteerder gelê word. Hy is veronderstel om met bestuur, die stuurkomitee, gehaltekringleiers en ook gehaltekringlede te skakel en almal op hoogte van aktiwiteite te hou.

4 Houding van gehaltekringlede, gebrek aan verbintenis, konflik onder mekaar (Dale, 1984:62; Meyer & Stott, 1985:38; Hill, 1986:31 en Dale & Lees, 1987:79).

Wanneer fasilitering van verskille nagelaat word, kan die klimaat binne die gehaltekring gou versleg. Dit kan tot negatiewe houdings, konflik en 'n traak-my-nie-agtige houding in die gehaltekring lei.

5 Swak gehaltekringleiers (Dale & Lees, 1987:79).

Aangesien gehaltekringleiers die spil is waarom 'n gehaltekring draai sal 'n swak gehaltekringleier die kring waarskynlik laat misluk.

6 Oor-ambisieuse projekte (Dale, 1984:62; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Collard & Dale, 1985:29 en The facilitators, Escom, 1986:27).

Wanneer die gehaltekring nie die nodige voorligting gehad het om te weet dat slegs uitvoerbare projekte aangepak moet word nie, kan oor-ambisieuse projekte, wat tot ontnugtering by die gehaltekring kan lei, aangepak word.

7 Interdepartementele projekte (Meyer & Stott, 1985:38 en Hyde, 1986:42).

Hierdie punt sluit nou aan by 6. Interdepartementele projekte vereis meer koördinering en samewerking, wat dikwels nie moontlik is indien die fasiliteerders nie self die nodige skakelwerk doen om dit te laat vlot nie.

8 Gehaltekringe is oorverkoop, te groot verwagtinge is gekoester (Dunne & Maurer, 1982:90; Imberman, 1982:134; Ingle,

1982:54; Mourey se Mansfield, 1984:89; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Hyde, 1986:42 en The facilitators, Escom, 1986:27).

9 Kringe pak projekte aan buite hulle kennisveld (Dale, 1984:62).

10 Ignorering van vakmanstrots en probleemoplossingstegnieke (Hyde, 1986:42).

3.3.3.3 Samevatting

Hiernonder volg 'n kort samevatting van watter kriteria by die keuse van 'n fasiliteerder onderskeidelik suksesse of mislukkings voorspel.

Voorspellers van suksesse	Voorspellers van mislukkings
1 Nodige erkenning en publisiteit	1 Te min erkenning of publisiteit
2 Voldoende opleiding	2 Onvoldoende opleiding
* Middelbestuursopleiding	
* Fasiliteerdersopleiding	3 Swak kommunikasie
* Kringleiersopleiding	
* Kringlede-opleiding	4 Houding van kringlede, gebrek aan verbintenis, konflik onder mekaar
3 Regte keuse van kringleiers	5 Swak kringleiers
4 Voortdurende evaluering	
5 Spanwerkaanmoediging, verminderde kompetisie	
	6 Oor-ambisieuse projekte
	7 Interdepartementele projekte

8 Gehaltekringe is oorverkoop, te groot verwagtinge is gekoester

9 Kringe pak projekte aan buite hulle kennisveld

10 Ignorering van vakmanstrots en probleemoplossingstegnieke

Uit bostaande word gevolglik afgelei dat kriteria wat in die verband suksesse en mislukkings kan voorspel, die volgende is:

1 Erkenning en publisiteit
2 Opleiding
3 Keuse van gehaltekringleiers

3.3.4 Erkenning van die organisatoriese ontwikkelingsimplikasies van gehaltekringe

Gehaltekringe is meer as net 'n produktiwiteitsprogram. Dit weerspieël 'n bestuursfilosofie van vertroue in werknemers, deurdat werkers toegelaat word om meer betrokke te raak in besluite, omdat meer tyd en geld spandeer word om werknemers te ontwikkel, spanwerk te bevorder en kommunikasiekanale tussen bestuur en werkers oop te maak (Metz, 1981:76).

3.3.4.1 Voorspellers van suksesse

Die volgende kriteria word in die verband deur navorsers aangegee as voorspellers van suksesse van gehaltekringe.

1 Vrywillige deelname (Dewar, 1980:191; Yager, 1981:102; Thompson 1982:116; Berry, 1983:90; Farr, 1984:54 en Zahra, et al., 1985:325).

Navorsers is dit eens dat vrywillige deelname een van die

belangrikste kriteria vir 'n suksesvolle gehaltekringprogram is. Voorbeelde van vrywillige betrokkenheid is die kerk en die huwelik waar, indien dit nie vrywillig geskied nie, dit nie veel kans op oorlewing het nie. Volgens Dewar (1980:194) is die metode van werwing dus sensitief en moet geen openbare druk op lede geplaas word nie. Na 'n informele bekendstellingsessie sou dit goed wees om die potensiële lede 'n kans te gee om dit te oordink en dan later die moontlikheid van deelname met hulle te bespreek. Ander faktore wat volgens Dewar (1980:195-198) 'n rol speel, is:

* Die voorbeeld van bestuur (as vrywillige deelnemers) mag werkers makliker oorreed om aan te sluit.

* Indien kringe buite werksure byeenkom, mag vrywilligers minder wees as gevolg van privaataktiwiteite.

* Persone wat nie aansluit (deelneem) nie, mag mettertyd wel van mening verander en begin deelneem.

* Die vrywilligheidsfaktor sluit meestal negatiewe en aggressiewe persone uit, omdat hulle waarskynlik nie sal deelneem nie en dit kan as veiligheidsmaatreël dien.

* 'n Alternatief wat klaarblyklik werk, is om opleiding as deel van 'n kring verpligtend te maak en dan die deelname vrywillig te maak. Op so 'n wyse kan aanvanklike nie-deelnemers moontlik omskep word in deelnemers.

2 Klem op ontwikkeling van mense en nie net probleemoplossings nie (Dewar, 1980:191; Thompson 1982:116; McMullen & Gailey, 1984:55 en Zahra, et al., 1985:325).

Navorsers is van mening dat die klem op die ontwikkeling van mense, in die konteks van gehaltekringdeelname, ook lei tot beter oplossings van probleme, sowel as ander voordele. Indien die klem egter op probleemoplossings val, gebeur gewoonlik net die teenoorgestelde met die ontwikkeling van werknemers. Die werknemer word as mens afgeskeep en weining of geen

ontwikkeling vind plaas nie.

In die konsep "mensbou" is die gedagte dat elke persoon se persoonlike ontwikkeling as dié belangrikste faktor beskou word. So definieer Dewar (1980:199) dit met die volgende kern-elemente:

* Wedersydse vertroue
* Wedersydse respek
* Wedersydse gewilligheid om mekaar se volle potensiaal te ontwikkel
* Hoë verwagtings skep hoë selfvervulling

Dewar (1980:200) beskryf onder andere die volgende maniere waarop 'n "mensbou"-verhouding gekweek kan word.

* Leiers moet seker maak dat alle lede deelneem aan alle vergaderings.
* Lede moet geleentheid gegun word om deel te hê aan ideeblits ("brainstorming")-sessies.
* Lede moet ideeblits-sessies lei.
* Assistent-leiers moet dele van of die totale vergadering soms lei.
* Assistent-leiers moet leieropleidingskursusse bywoon.
* Lede moet opleiding ontvang.
* Lede moet deelneem aan bestuursaanbiedings.
* Lede moet deelneem aan probleemanalise.

3 Deelnemende bestuurstyl (Berry, 1983:87; Pickler, 1983:15 en McMullen & Gailey, 1984:55).

Aangesien gehaltekringe 'n vorm van deelnemende bestuur is, kan dit nie bestaan in 'n nie-deelnemende bestuurstylomgewing nie.

* Keuse van probleme in eie area van ondervinding wat vir gehaltekringlede belangrik is en aanwending van lede op hulle eie bevoegdheidsvlak (Dewar, 1980:191; Zahra, et al., 1985:325 en Heyns, 1986:23).

Deur gehaltekringlede toe te laat om self probleme waarop hulle wil werk te kies, kan hulle probleme kies wat vir hulle belangrik is en waarvoor hulle hulself as bevoeg beskou. Dit sou moontlik daartoe kan lei dat werknemers voel hulle het 'n groter invloed op hulle omgewing en bestuur.

* Bestuur moet toelaat dat gehaltekringe probleme oplos en nie net identifiseer nie (Dewar, 1980:191; McMullen & Gailey, 1984:55 en Collard & Dale, 1985:29).

Gehaltekringlede behoort toegelaat te word om die probleme wat hulle gekies het, ook op te los. Bestuur moet hulle daarvan weerhou om op enige stadium die oplossing van die probleem van die gehaltekring weg te neem en self te hanteer.

4 Bedryf gehaltekringe as deel van 'n totale gehalte-beheerprogram (Barra, 1985:179 en Heyns, 1986:23).

Hierdie navorsers het daarop gewys dat gehalktekringe op sig-self nie gehalteprobleme sal oplos, indien daar nie 'n gees van "totale gehalte" in die onderneming heers nie. Gehaltekringe kan meehelp om gehaltebeheer te verbeter, maar moet gesien word as 'n enkele komponent in 'n totale poging.

3.3.4.2 <u>Voorspellers van mislukkings</u>

Die onderstaande kriteria word deur navorsers aangegee as voorspellers van mislukkings van gehaltekringe.

1 Afdwinging van deelname aan gehaltekringe (Imberman, 1982: 134 en Meyer & Stott, 1985:37).

Indien deelname afgedwing word, is die moontlikheid sterk dat werknemers gehaltekringe as 'n bestuurspoging sien. Hulle sou dan net deelneem om uit die moeilikheid te bly en verbintenis tot sukses van die program sal waarskynlik nie by hulle bestaan nie. So 'n program sal vooraf reeds gedoem wees.

2 Te min belangstelling in die gehalte van die werkslewe

(Ingle, 1982:54; Meyer & Stott, 1985:37 en Johnson, 1986:29).

Wanneer die doelwitte en verwagtinge van gehaltekringe slegs om finansiële gewin draai, lei die algehele sukses van die program daaronder. Die gehalte van die werkslewe word sodoende geïgnoreer.

3 Gehaltekringe word net gebruik wanneer dit nodig is en nie as 'n deurlopende bestuurspraktyk nie (Dunne & Maurer, 1982:90).

Hiervolgens word deelneming in besluite slegs toegelaat indien daar probleme is en nie oor die algemeen nie. Die skrywer is van mening dat werkers dit gou sal agterkom en sal voel hulle word net gebruik. Dit sou waarskynlik lei tot 'n negatiewe reaksie by gehaltekringlede.

4 Die beginsels wat gehaltekringe laat werk, kontrasteer met dié van die organisasie (Johnson, 1986:29).

Indien die onderneming 'n nie-deelnemende bestuurstyl het, sal gehaltekringe waarskynlik nooit suksesvol wees nie.

5 Ontnugtering met die gehaltekringfilosofie (Collard & Dale, 1985:30 en Dale & Lees, 1985:50).

Wanneer entoesiastiese gehaltekringe probleme geïdentifiseer het, maar hulle kom agter dat bestuur nie voldoen aan hulle verwagtinge nie, nie aktiewe ondersteuning gee ten opsigte van goedkeuring van implementering van oplossings nie, nie ander ondersteunende stappe neem nie, raak hulle ontnugter met die gehaltekringfilosofie.

3.3.4.3 Samevatting

Hieronder volg 'n kort samevatting van kriteria wat suksesse of mislukkings met betrekking tot die erkenning van die organisatoriese ontwikkelingsimplikasies van gehaltekringe kan voorspel.

Voorspellers van suksesse	Voorspellers van mislukkings
1 Vrywillige deelname	1 Afdwinging van deelname
2 Klem val op die ontwikkeling van mense en nie net op probleemoplossings nie	2 Te min belangstelling in die gehalte van werkslewe
	3 Gehaltekringe word net gebruik wanneer dit nodig is, en nie as 'n deurlopende bestuurspraktyk nie
3 Deelnemende bestuurstyl * Vryheid in die keuse van probleme, en aanwending van kringlede op hulle eie bevoegdheidsvlak * Kringe moet probleme self oplos	4 Die waardes wat gehalkringe laat werk, kontrasteer met dié van die organisasie
4 Gehaltekringe moet deel vorm van 'n totale gehaltebeheerprogram	5 Ontnugtering met die gehaltekringfilosofie

Hieruit kan gesien word dat vrywillige deelname, ontwikkeling van die werknemer en deelnemende bestuurstyl, kriteria is waarmee suksesse en mislukkings voorspel kan word.

3.3.5 Eksterne faktore

Daar bestaan eksterne faktore wat 'n rol speel in die prestasie van 'n gehaltekringprogram. Hierna volg 'n kort opsomming van die belangrikste resultate in die verband.

3.3.5.1 Voorspellers van suksesse

1 Kultuur

Hagiwara (1985:105) gee onder andere die volgende redes aan vir gehaltekringsuksesse in Japan:

* Sosiale omgewing

- Lewenslange indiensnemingsisteem
- Betaling op senioriteit en nie op meriete nie
- Homogene nasie
- Hoë opvoedingsvlak
- Vakbonde wat die onderneming lojaalgesind is

* Nasionale karakter

- Gretig om hulself te verbeter
- Groepsgebondenheid
- Kameraadskaplike verhouding met kollegas
- Nie 'n definitiewe onderskeid tussen werk- en privaatlewe nie

2 Ekonomiese klimaat moet stabiel wees (Rieker, 1983:15).

'n Onstabiele ekonomiese klimaat sal waarskynlik veroorsaak dat daar voortdurende personeelveranderinge in die onderneming is. Dit sou waarskynlik ook 'n invloed op die implementering van probleemoplossings hê.

3.3.5.2 Voorspellers van mislukkings

1 Individualistiese werkerskorps in teenstelling met die meer groepsgebonde Japanese werkerskorps (Bishop & Gunz, 1982:28 en Ferris & Wagner, 1985:161).

Die Westerse werkerskorps is oor die algemeen meer individualisties as die Japanese werkerskorps. Daarom sal groepsbesluite en -werking moontlik moeiliker suksesvol in die Weste as in Japan funksioneer.

2 Heterogene bevolking (Heyns, 1986:23).

Die skrywer is van mening dat daar in 'n land soos Suid- Afrika met sy heterogene bevolking, die dilemma bestaan dat daar werknemers in dieselfde organisasie werk wat verskillende waardes en kulture het. Dit maak die funksionering van 'n veelrassige gehaltekring moeilik en dikwels onmoontlik.

3 Organisatoriese probleme, sluiting van fabrieke, herskommeling van personeel of die herstruktering van die maatskappy (Ingle, 1982:54; Burpeau-Di Gregorio & Dickson, 1983:13; Wlodarczyk & Bandy, 1984:26; Collard & Dale, 1985:30; Meyer & Stott, 1985:37-38 en Hill, 1986:31).

Ekonomiese onstabiliteit is een van die faktore wat dikwels lei tot organisatoriese probleme, sluiting van fabrieke, herskommeling van personeel of die herstrukturering van die maatskappy. Alhoewel hierdie faktore normaalweg buite beheer van die werkers is, lei dit dikwels tot ontbinding van die gehaltekringprogram.

4 Te min projekte om mee voort te gaan (Collard & Dale, 1985:30; Dale & Lees, 1985:50 en Hill, 1986:31).

Alhoewel hierdie rede aangegee word vir die ontbinding van gehaltekringe, hoef dit nie noodwendig as sleg vertolk te word nie. Indien die gehaltekringprogram in die integrasie- en dinamiese fase is, sou dit natuurlik kon gebeur.

5 Persoonlike probleme (Dale & Lees, 1987:79).

Wanneer werknemers persoonlike probleme ondervind, beïnvloed dit ook soms hulle werksprestasie en kan dit hulle deelname aan 'n gehaltekringprogram nadelig beinvloed.

3.3.5.3 Samevatting

Die onderstaande is 'n kort opsomming van die eksterne kriteria wat suksesse of mislukkings van gehaltekringe kan voorspel.

Voorwaardes vir suksesse	Voorwaardes vir mislukkings
1 Akkommoderende kultuur	1 Individualistiese werkerskorps
	2 Heterogene bevolking
2 Stabiele ekonomiese klimaat	3 Organisatoriese probleme, sluiting van fabrieke, herskommeling van personeel, herstruktering van die maatskappy
	4 Te min projekte om voort te gaan
	5 Persoonlike probleme

Uit bostaande blyk dit dat kultuur en ekonomiese toestande 'n rol te speel het in beide die sukses of mislukking van gehaltekringe.

3.3.6 Opsomming

In hierdie afdeling is die primêre diagnostiese kriteria geïdentifiseer waarmee suksesse of mislukkings van gehaltekringe voorspel of verklaar kan word.

3.4 VOORBEELDE VAN DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE SOOS GERAPPORTEER IN DIE LITERATUUR

Voorbeelde van diagnostiese instrumente word in die literatuur gevind. 'n Probleem wat die skrywer met hierdie instrumente ondervind, is dat dit nie altyd logies uiteengesit is nie en ook soms onvolledig is. Sommiges bevat wydlopige en selfs onversoenbare kriteria wat groepering moeilik maak. 'n Verdere komplikasie is dat navorsing gevind is in verband met die daarstel van diagnostiese instrumente wat op tussentydse

kriteria, dit wil sê kriteria wat afhanklik is van voldoening aan die voorvereistes vir suksesvolle gehaltekringe, gerig is, maar self slegs 'n voorspelling is van die moontlike sukses van die gehaltekringprogram. Een so 'n voorbeeld sou die diagnostiese instrument wees waarmee die klimaat binne 'n individuele gehaltekring gemeet word. Dit berus op sekere primêre diagnostiese veranderlikes, maar is self slegs 'n sekondêre diagnostiese veranderlike wat slegs voorspellingswaarde en diagnostiese waarde het.

Laastens is primêre en sekondêre diagnostiese kriteria vermeng in 'n enkele diagnostiese meetinstrument. Ten spyte hiervan is die skrywer van mening dat hierdie navorsing rapporteringswaardig is en ook opgeneem behoort te word in die samestelling van 'n diagnostiese instrument.

Om hierdie redes is afgewyk van die vyf makrogroepe wat onder diagnostiese kriteria in paragraaf 3.3 bespreek is. Die volgende vier makrogroepe word in hierdie afdeling gebruik:

1 Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid bepaal is
2 Voldoende aanvangs- en implementeringsbeplanning
3 Regte keuse van die fasiliteerder
4 Evaluasie van individuele gehaltekringe

Die eerste drie groepe is gerig op primêre diagnostiese kriteria, terwyl die laaste gerig is op sekondêre diagnostiese kriteria.

3.4.1 Die mate waarin bestuurs- en organisatoriese gereedheid bepaal is

Toepaslike diagnostiese instrumente wat uit die literatuur verkry is, kan in twee afdelings verdeel word. Eerstens kan die aanvaarding van die program in die onderneming gemeet word. Die skrywer is van mening dat dit 'n aanduiding is van die mate waarin die organisasie gereed is vir die implementering van gehaltekringe. Navorsers wat 'n bydrae gelewer het, is Kregoski

& Scott (1982), Dale & Lees (1985) en Sherwood (1985). Tweedens kan bestuursondersteuning gemeet word. Die rasionaal hiervoor is dat bestuursondersteuning 'n manifestering van bestuur se gereedheid vir gehaltekringe is. Navorsers wat meetinstrumente hiervoor ontwikkel het, is onder andere Gmelch & Miskin (1984) en Dewar (1986).

Vervolgens word hierdie navorsing kortliks hier weergee.

3.4.1.1 Diagnostiese instrument vir die meting van aanvaarding van die program in die onderneming

Kregoski & Scott (1982:231) en Sherwood (1985:27) het onderskeidelik 'n sespunt-vraelys en negepunt-vraelys gerapporteer wat deur ondernemings gebruik word om die mate waarin gehaltekringe in die onderneming aanvaar word, te meet. Kernelemente van hierdie vraelyste is die werkers se persepsie van bestuur se houding teenoor gehaltekringe en die ervaring van positiewe resultate as gevolg van gehaltekringdeelname. Hierdie vraelyste word volledig bespreek in bylae A, paragraaf 1.1.

3.4.1.2 Diagnostiese instrument vir die meting van bestuurs-ondersteuning

Dewar (1980:303-304) het 'n instrument ontwikkel waarmee bestuursondersteuning gemeet kan word. Die evaluering word verkieslik deur 'n buitestaander gedoen en bestaan uit dertien items wat as vrae gebruik kan word. Dit fokus op die sigbare ondersteuning wat bestuur aan die gehaltekringprogram gee. Die volledige vraelys word in bylae A paragraaf 1.2 gegee.

In die verband het Gmelch & Miskin (1984:240) kriteria ontwikkel waarmee die ondersteuningsprofiel gemeet kan word. Dit word volledig bespreek in bylae A, paragraaf 4.2, aangesien dit deel vorm van 'n ander meetinstrument.

3.4.2 Voldoende aanvangs-en implementeringsbeplanning

Toepaslike navorsing dui daarop dat twee tipes meetinstrumente onder hierdie afdeling sorteer.

Eerstens kan deelname gemeet word. Die rasionaal hoekom deelname hier bespreek word, is dat deelnamebeplanning deel behoort te vorm van implementeringsbeplanning. Te veel deelname in die implementeringstydperk word byvoorbeeld deur die meeste navorsers afgeraai. Navorsers wat hier 'n bydrae gelewer het, is Metz (1981), Wlodarczyk & Bandy (1984) en Dale & Lees (1985).

Tweedens kan die suksesvolle funksionering van die stuurkomitee geëvalueer word. Aangesien die stuurkomitee die hoofrigtingaangewer van 'n gehaltekringprogram is, is die skrywer van mening dat dit 'n funksie is wat geskep word gedurende die aanvang van die program. Gevolglik sou die evaluering van die stuurkomitee onder hierdie afdeling sorteer. Die instrument wat ontwikkel is vir die toepaslike evaluering, is ontwikkel deur Dewar (1980).

3.4.2.1 Diagnostiese instrument vir die meting van deelname

In hierdie afdeling word uitgegaan van die standpunt van Wlodarczyk & Bandy (1984:28) waarin voorgestel word dat deelname in die volgende groepe gemeet word.

1 Meting van die aantal gehaltekringe wat deelneem
2 Meting van die aantal gehaltekringlede wat deelneem
3 Meting van die aantal aanbiedings wat gemaak word

Hierdie meetinstrumente word volledig beskryf in bylae A, paragraaf 2.1.

3.4.2.2 Diagnostiese instrument vir die evaluering van die stuurkomitee

Hierdie evaluering moet verkieslik, volgens Dewar (1980:292) deur 'n buitestaander, soos 'n konsultant, gedoen word. Aspekte waarna gekyk behoort te word, is verdeel in 28 items wat maklik in vrae omskep kan word. Met behulp hiervan word die mate

waarin die stuurkomitee sy pligte uitvoer, gemeet. Dit lê veral klem op aspekte soos die formulering van doelwitte van die gehaltekringprogram, en beplanning en beheer van die programaktiwiteite. 'n Volledige beskrywing word in bylae A, paragraaf 2.2 gemaak.

3.4.3 Regte keuse van die fasiliteerder

Die fasiliteerder vervul 'n sleutelrol in die gehaltekring-program en ontvang sy riglyne vanaf die stuurkomitee. Hy is onder andere verantwoordelik vir die aanstellings en leiding van gehaltekringleiers, opleiding en die gee van erkenning.

Daarom gaan eerstens gekyk word na diagnostiese instrumente waarmee gehaltekringleiers ten opsigte van die effektiwiteit van hul opleiding en hul erkenningsbeleid, geëvalueer word. Met hierdie instrumente is evaluering beperk, aangesien nie al die funksies van die fasiliteerder aangespreek word nie. Navorsers wat 'n bydrae hiertoe gemaak het, is Dewar (1980:297-301), Kregoski & Scott (1982:230-231) en Birnbrauer (1987:53-55). Hierdie instrumente word volledig bespreek in bylae A, paragrawe 3.1, 3.2 en 3.3.

Tweedens word 'n sestienpunt-evalueringslys van Dewar (1980: 295-297) gerapporteer as 'n diagnostiese meetinstrument, gerig op direkte evaluering van die fasiliteerder. Dit word volledig bespreek in bylae A, paragraaf 3.4.

Al bogenoemde instrumente komplementeer mekaar, alhoewel dit in sy geheel nie heeltemal volledig is nie.

3.4.4 Diagnostiese instrumente vir die evaluering van individuele gehaltekringe (sekondêre diagnostiese instrumente)

Die instrumente wat in hierdie afdeling beskryf word, is tipiese voorbeelde van die instrumente wat tussentydse (sekondêre) diagnostiese veranderlikes, wat nie noodwendig die sukses of mislukking van 'n gehaltekring kan voorspel nie, as uitset het. Al die onderstaande navorsers se navorsing is

gerig op die individuele gehaltekring. Navorsers wie se bydraes bespreek word, is die volgende:

1 Barra (1983)
2 Gmelch en Miskin (1984)
3 Laubscher (1986)
4 Dewar (1980)
5 Shea en Guzzo (1987)

Die meetinstrumente word volledig in bylae A, paragrawe 4.1 tot 4.5 bespreek.

3.5 KORREKTIEWE HANDELINGE OM NIE-SUKSESVOLLE GEHALTEKRINGE SUKSESVOL TE MAAK

Die skrywer is van mening dat voorstelle van navorsers oor hoe om nie-suksesvolle gehaltekringe suksesvol te maak, ook rapporteringswaardig is. Nie baie navorsing is in die literatuur gevind omtrent korrektiewe optredes by onsuksesvolle gehaltekringe nie, maar die volgende navorsing verdien wel vermelding.

Volgens Imberman (1982:135) is die volgende faktore nodig om onsuksesvolle groepe suksesvol te maak:

1 "Nie-rigtinggewende" luister.
2 Oortuig werknemers dat gehaltekringaktiwiteite geen bedreiging vir sy werk inhou nie, maar slegs daar is om produktiwiteit te verbeter.
3 Verander bestuurstyl om werknemers se agterdog te elimieer.
4 Lei gehaltekringleiers en toesighouers ook op in die beginsels van interpersoonlike verhoudinge.

Hill (1986:30) is van mening dat 'n opleidingsprogram wat alle vlakke van bestuur insluit, hulle meer bewus sal maak van die doelwitte, behoeftes en modus operandi van die program. Dit behoort, volgens hom die aliënasie van middelbestuur effektief hok te slaan.

Heyns (1986:23) gee die volgende riglyne om probleme met gehaltekringe in Suid-Afrika te oorkom.

1 Opleiding in 'n standaardtaal. Dit sou impliseer dat almal een standaardtaal magtig moet wees.
2 Basiese opvoeding en skoling. Die laergeskoolde groep se opleiding moet verbeter word.
3 Geleidelike infasering. Klein groepe uit dieselfde etniese groep wat gemaklik kan kommunikeer moet saamgestel word en deur die groepleier bestuur en beheer word.

Alhoewel die literatuur oor hierdie onderwerp beperk is, het die skrywer uit wat in die literatuur gevind is, tot die gevolgtrekking gekom dat regstellende stappe wel geneem kan word ten opsigte van 'n gehaltekringprogam wat begin faal.

3.6 TEGNIEKE OM NIE-DEELNEMERS TE BETREK BY GEHALTEKRINGE

Omdat deelname aan gehaltekringe 'n doelbewuste handeling is, is dit ook nodig om te weet watter faktore 'n rol speel in die besluit van 'n werknemer om in te skakel by gehaltekringe, sowel as hoe om daardie kragte te beïnvloed. Daarom word in hierdie afdeling gepoog om die volgende onderwerpe te dek:

1 Identifisering van die kragte wat 'n rol speel in werknemers se besluit om by 'n gehaltekringprogram aan te sluit al dan nie.
2 Beskrywing van die tegnieke wat aangewend kan word om die kragte wat deelname teëwerk, te verminder, sowel as die tegnieke wat toegepas kan word om nie-deelnemers by gehaltekringe te betrek.

3.6.1 Identifisering van die kragte wat 'n rol speel in werknemers se besluit om by 'n gehaltekringprogram aan te sluit, al dan nie

Dean (1985:318) het 'n model saamgestel waarmee voorspel kan word of werknemers by 'n gehaltekring sal aansluit, of nie. Die model is op 74 werknemers, waarvan 53 reeds deel van

gehaltekringe was, getoets. Die resultate van die ondersoek het getoon dat dit beduidend was in die voorspelling van gehaltekringdeelname. Die model lyk soos volg:

$$Y = B0 + B1\,X1 + B2\,X2 + B3\,X3 + B4\,X4 + B5\,X5 + B6\,X6 + B7\,X7 + e$$

waar

Y = of 'n persoon 'n lid van gehaltekringe sal word, al dan nie
B0, B1 ... B7 is vaste parameters
X1 = hoe goed die persoon oor die weg kom met mense in die werk
X2 = of die persoon se vriende deel is van gehaltekringe
X3 = beskouing oor die belangrikheid van produktiwiteit en gehalte
X4 = persepsie van belangrikheid van betrokkenheid
X5 = persepsie van belangrikheid van werksomstandighede
X6 = in hoe 'n mate hy glo dat die gehaltekring kan bydra tot die bereiking van sy doelwitte, soos werknemer-ontwikkeling en verbeterde werksomstandighede
X7 = die mate waarin hy 'n behoefte het om weg te breek van sy werk

Die twee mees belangrike faktore het hy bevind as

X4 = betrokkenheid
X6 = bydrae van gehaltekringe tot bereiking van die verklaarde doelwitte

Rafaeli (1985:609) het in 'n ondersoek op elf afdelings van 'n groot Amerikaanse onderneming 'n beduidende verband tussen X6 en die deelname aan 'n gehaltekring gekry.

Dale en Lees (1987:82) gee die volgende tipiese redes waarom buitestaanders betrokke raak by gehaltekringe:

1 Die sukses en geloofwaardigheid van gehaltekringe.

2 Meer tyd is nou beskikbaar.
3 'n Onpopulêre persoon is weg uit die gehaltekring.
4 Die byvoordele, soos maatskappybesoeke.
5 Om opleiding te kan kry.

Kurt Lewin, soos gerapporteer deur Kregoski & Scott (1982: 46-49), het 'n model saamgestel om 'n verklaring te gee vir gedragsverandering in 'n sosiale omgewing. Die grondslag van die model is soos volg:

Individuele of groepsgedrag is die resultaat van meervoudige kragte wat tegelyk inwerk om 'n spesifieke gedragspatroon te bevorder of te vertraag. Alhoewel die gedragspatroon die resultaat is van teenstrydende kragte, blyk dit stabiel te wees, aangesien die kragte wat op dit inwerk, meestal oor 'n bepaalde tydperk konstant is. 'n Verandering in die kragte sal dan 'n bepaalde gedragsverandering veroorsaak.

Kregoski & Scott (1982:47) het dit van toepassing gemaak op die organisatoriese gedrag ten opsigte van deelname of nie-deelname en aanvaarding al dan nie, van gehaltekringe.

1 Kragte wat onder andere dien om deelname te bevorder

* Interafhanklikheid van bestuur en werkers om die organisasie te laat slaag
* Bestuur se betrokkenheid om weerstand teen verandering te verminder
* Werknemers se ontevredenheid met huidige posstrukture
* Verbeterde opvoeding en vaardighede van werknemers
* Toenemende behoefte van werkers om beheer oor werkservaring te hê
* Bestaande gehalteprobleme
* Stagnante produktiwiteit
* Verliese van werk as gevolg van maatskappy se onvermoë om te kompeteer
* Behoefte aan permanente oplossings vir probleme
* Bestuur se erkenning van die potensiaal van werknemerbydraes

2 Kragte wat onder andere neig om deelname te ontmoedig

* Verskille tussen bestuursdoelwitte en werkersdoelwitte
* Koste
* Bestuur se ongeduld om resultate te sien
* Vorige verhouding tussen bestuur en vakbonde
* Gebrek aan 'n model om 'n projek te struktureer
* Gebrek aan kennis van onderliggende beginsels
* Wantroue
* Klem op bestuur-werker kontraktuele verbintenis
* Dubbelsinnigheid van doelwitte en uitkomste
* Outokratiese en nie-buigbare bestuurstyl
* Onwilligheid om tyd te spandeer
* Onwilligheid om voldoende opleiding te verskaf

Organisatoriese aanvaarding van gehaltekringe kan verkry word deur die balans in die kragveldmodel te versteur. Volgens Kregoski en Scott (1982:47-48) geld twee belangrike kriteria in die verband.

1 Om psigologiese spanning tussen werknemers te vermy, moet liewer gekonsentreer word op die vermindering van negatiewe kragte, in teenstelling met die vermeerdering van positiewe kragte.

2 Dit is meer effektief om pogings te rig op groepe, as op individuele werkers, aangesien mense sku is om die sosiale norm van die groep sonder die steun van die groep, te verlaat.

3.6.2 Tegnieke om daardie kragte wat deelname teëwerk, te verminder en om nie-deelnemers te betrek by gehaltekringe

1 Derde partye

Derde partye kan met vrug aangewend word ten opsigte van die volgende:

* As konsultante om nuwe idees daar te stel.
* Om as tussengangers tussen bestuur en vakbonde op te tree,

deur aan vakbonde uit te wys dat organisatoriese effektiwiteit tot almal se voordeel is, en om aan bestuur uit te wys dat hulle doelwitte, wat verskillend mag wees, nie noodwendig teenstrydig is nie.

2 Verskaffing van inligting

* Bestuursinligtingsessies, seminare en konferensies oor die gehaltekringproses moet gehou word om inligting te verskaf.

* Vakbonde moet so gou as moontlik betrek word voordat voortgegaan word met die implementering van gehaltekringe.

* Artikels in die maatskappy-nuusbrief sal meehelp in die verspreiding van die konsep. Hierdeur sal wantroue verminder word omdat groter begrip vir gehaltekring-aktiwiteite verkry word.

3 Uiteensetting van doelwitte en verwagtinge

Alle partye moet bewus wees van hulle rol in die gehaltekringprogram. Hulle moet ook bewus wees van beplande doelwitte, sowel as moontlike probleme.

4 Klem op personeelontwikkeling

Opleiding van gehaltekringlede verskaf aan hulle die vaardighede om probleme op te los. Dit toon ook die verbintenis van die maatskappy aan om personeel te ontwikkel. Op die korttermyn behoort dít ook die doelwit van bestuur te wees, en nie verhoogde produktiwiteit nie.

Wanneer die gehaltekringprogram reeds bestaan, moet opleiding voortdurend verskaf word. Die gebruik van vakbondverteenwoordigers as instrukteurs sal ook meehelp om weerstand te verminder en aanvaarding te vergemaklik.

5 Hou deelname vrywillig

Enige dwang op enige vlak in die onderneming sal verseker dat 'n gehaltekringprogram 'n kort lewensduur het.

6 Beplanning en voorbereiding

'n Klein begin is noodsaaklik, sodat dit voldoende aandag kan kry. Wanneer beplande prosedures onder die omstandighede verander word, word 'n minimum omwenteling in die onderneming teweeggebring. Beplanning maak dit ook moontlik om suksesvolle areas te benut om op voort te bou. Tipiese hulpmiddels sou onder andere wees:

* Houdings- en organisatoriese klimaatsondersoeke
* Kleingroeponderhoude
* Wenke van werkers

7 Skep van verbintenis tussen werkers en bestuur

Alhoewel topbestuur kontak het met gehaltekringe deur middel van gehaltekringaanbiedings, is middelbestuur nie altyd betrokke nie en loop hulle gevaar om uitgesluit te voel. Middelbestuur kan volgens Kregoski & Scott (1982:48-50), in 'n groter mate betrek word deur onder andere die volgende te doen:

* Samestelling van 'n werker- en bestuuradvieskomitee
* Gehaltekringnuusbrief
* Mini-aanbiedings aan topbestuur
* Bywoning van gehaltekringvergaderings deur bestuur
* Gee die verantwoordelikheid aan middelbestuur om topbestuur ingelig te hou
* Geskeduleerde middelbestuursvergaderings om gehaltekring aanbevelings te bespreek

Volgens The facilitators, Escom (1986:28) moet die volgende stappe altyd gedoen word om nie-deelnemers betrokke te maak:

1 Nie-deelnemers moet gereeld ingelig word oor wat aangaan met gehaltekringaktiwiteite (formeel en informeel)
2 Mededeling oor die suksesse van gehaltekringe

3 Uitgenooi word om aan te sluit
4 Vertel dat almal deel mag hê in gehaltekringaktiwiteite
5 Vertel dat die organisasiefilosofie een van ondersteuning van gehaltekringe is

3.6.3 Samevatting

In hierdie afdeling is eerstens die kragte wat 'n invloed op deelname het, geïdentifiseer. Dean (1985:318) het sewe kragte geïdentifiseer, Dale & Lees (1987:82) het vyf kragte geïdentifiseer en Kregoski & Scott (1982:47) het tien positiewe en twaalf negatiewe kragte geïdentifiseer.

Tweedens is tegnieke, om negatiewe kragte te verminder en om deelname te bevorder, bespreek.

Aan die hand van hierdie resultate is die skrywer van mening dat groter beheer, deur hierdie kragte te manipuleer, oor vrywillige deelname aan gehaltekringe verkry kan word. Deur hierdie kragte te monitor kan ook voorspellings oor deelname gemaak word.

3.7 GEVOLGTREKKING EN HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n literatuuroorsig gegee van navorsing wat 'n bydrae kon maak om tegnieke daar te stel waarmee gehaltekringprogramme geëvalueer kan word, of voorspellings in verband met prestasie of verklaring van oorsake van nie-bereiking van doelwitte, gemaak kan word.

Verder is voorbeelde van diagnostiese instrumente soos gevind in die literatuur,gerapporteer. Laastens is kragte geïdentifiseer wat 'n invloed het op die deelname van werknemers aan 'n gehaltekringprogram. Tegnieke om kragte wat deelname verhoed of teenwerk, te neutraliseer is bespreek.

Hiermee is die nodige literatuurstudie afgehandel om die meetinstrumente te ontwikkel wat as doelwitte in hoofstuk een gestel is.

HOOFSTUK 4

DIE VERBAND TUSSEN INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS EN GEHALTEKRINGE

4.1 INLEIDING

Die hoofstuk het eerstens ten doel om, aan die hand van 'n raamwerk (kyk figuur 4.1), die aard van intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings te beskryf. Tweedens word die interaksie tussen die twee verhoudings, asook eksterne en sistemiese kragte, wat hierdie twee verhoudings beïnvloed, bespreek. Daarna word die intrapersoonlike en die interpersoonlike verhoudings binne konteks met kleingroepe, gehaltekringe en die res van die onderneming geplaas. Die benadering wat in hierdie hoofstuk gevolg word, is eerder die beskrywing van die verband tussen intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings soos wat dit binne kleingroepverband manifesteer, as 'n beredenering van onderliggende psigodinamiek of verifiëring van kousaliteite.

Vir die doeleindes van hierdie bespreking word aanvaar dat alle individue hulle, ten opsigte van interaksie met ander, in twee verhoudings, naamlik 'n intrapersoonlike (ook bekend as intrapsigiese) en 'n interpersoonlike verhouding bevind. Die term "intrapsigies" verwys na psigiese prosesse wat binne die individu plaasvind, of op 'n standpunt wat sulke prosesse beklemtoon (Plug, et al., 1987:163), terwyl die term "interpersoonlik" dui op prosesse waarby een of meer persone betrokke is (byvoorbeeld verhoudings tussen lede van 'n groep), of op 'n standpunt wat sulke prosesse beklemtoon (Plug, et al., 1987:161). Hieruit kan afgelei word dat die intrapersoonlike verhouding verwys na "ek en myself", terwyl die interpersoonlike verhouding verwys na "ek en andere". Intrapersoonlike verhoudings word onder andere deur die ervaring van emosies en die manifestering van die persoon se wil, ego, denke, selfbeeld, selfaanvaarding, selfvertroue, aggressievlak, vlak van prestasiemotivering, asook sy weerstand teen die negatiewe impak van distres en aliënasie,

gekenmerk. Daarenteen word interpersoonlike verhoudings onder andere deur die aan- of afwesigheid van wedersydse vertroue, egtheid, wedersydse aanvaarding, empatie en effektiewe kommunikasie, gekenmerk.

Gehaltekringe kan, as gevolg van die feit dat dit afhanklik is van die interaksie tussen persone, dan ook bestudeer word aan die hand van die interpersoonlike verhoudings wat tussen lede bestaan. Gehaltekringe is egter nie net afhanklik van interpersoonlike verhoudings nie, maar ook van 'n verskeidenheid van eksterne faktore. Omdat hierdie faktore egter volledig in hoofstukke drie en vier bespreek is, word hier nie weer daarna verwys nie.

Groeistimulering kan ten opsigte van die intrapersoonlike of die interpersoonlike verhouding gedoen word. Die hipotetiese aanname word egter hier gemaak dat groeistimulering wat by een verhouding gemaak word, heelwaarskynlik ook 'n oorvloei-effek op die ander verhouding kon hê. Aan die ander kant kan geredeneer word dat groeistimulering 'n groter impak sou hê indien dit direk ten opsigte van 'n bepaalde verhouding toegepas word. Die implikasie van hierdie beredenering is dan dat duidelik standpunt ingeneem sal moet word oor watter verhouding gestimuleer wil word en dat groeistimulering direk op hierdie verhouding gerig word. Om hierdie onderskeid ten opsigte van groeistimulering moontlik te maak, is dit noodsaaklik dat 'n konsepsionele raamwerk vir die bestudering van hierdie twee verhoudings geformuleer moet word.

4.2 RAAMWERK VIR DIE BESPREKING VAN DIE INTERSOONLIKE EN INTRAPERSOONLIKE VERHOUDINGS

As uitgangspunt word vir hierdie bespreking, 'n diagram wat aangepas is vanaf Van Graan (1987:30), gebruik.

Volgens hierdie diagram kan die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings konsepsioneel in dinamiese en meganiese fasette onderverdeel word. As sodanig beteken die term "dinamiek" die "kragte wat in enige veld werksaam is,

byvoorbeeld die motiewe, dryfvere en instinkte van die mens" (Plug, et al.,1987:65). In hierdie verband kan beweer word dat die dinamiese faset van die intra- en interpersoonlike verhoudings verwys na daardie kragte wat oorsaaklik tot bepaalde interaksiepatrone is. Met die meganiese faset van die intra- en interpersoonlike verhoudings word die manifestering van interaksiepatrone bedoel.

Figuur 4.1

Intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings

	Dinamies	Meganies
Intra-persoon-lik	Selfbeeld en selfkonsep	Selfvertroue Selfaanvaarding Egtheid teenoor self Selfkennis Ander fisiese, kognitiewe, emosionele en konatiewe kenmerke
Inter-persoon-lik	Kennis Wedersydse vertroue Egtheid Wedersydse agting Empatie	Kommunikasie a Verbaal b Nie-verbaal c Kommunikasiespel

Meer populêr gestel kan beweer word dat die dinamiese faset na onderliggende oorsake verwys, terwyl die meganiese faset na die simptomatologiese manifestering verwys. As gevolg van die feit dat die oorsaaklike verbande tussen die dinamiese en meganiese fasette tot nog toe nie empiries geverifieer is nie, word die verbande tussen die dinamiese en meganiese fasette bloot beredeneer.

4.3 INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS (DINAMIESE EN MEGANIESE FASETTE)

4.3.1 Intrapersoonlike verhouding (dinamiese faset)

Die dinamiese faset verwys na die kragte binne die persoon

self, wat verband hou met die manifestering van bepaalde interaksiepatrone van die individu binne sy omgewing (meganiese faset). As sodanig word veronderstel dat die intrapersoonlike verhouding (dinamiese faset) konsepsioneel die kern en vertrekpunt van die intrapersoonlike-interpersoonlike verhouding vorm. Die rede hiervoor is hoofsaaklik dat hierdie faset in terme van tyd sinvol aan die begin van 'n ketting-reaksie geplaas kan word. Aan die ander kant erken die skrywer ook die interaksie tussen die vier fasette en daar word aanvaar dat die tipering van die intrapersoonlike verhouding (dinamiese faset) as kern 'n hipotetiese aanname is, wat nog steeds empiries getoets sal moet word.

Vanuit die navorsing wat deur Jacobs en Vrey (1982) gedoen is, is 'n diagram opgestel om die begrip "intrapersoonlike verhouding" mee te omskryf.

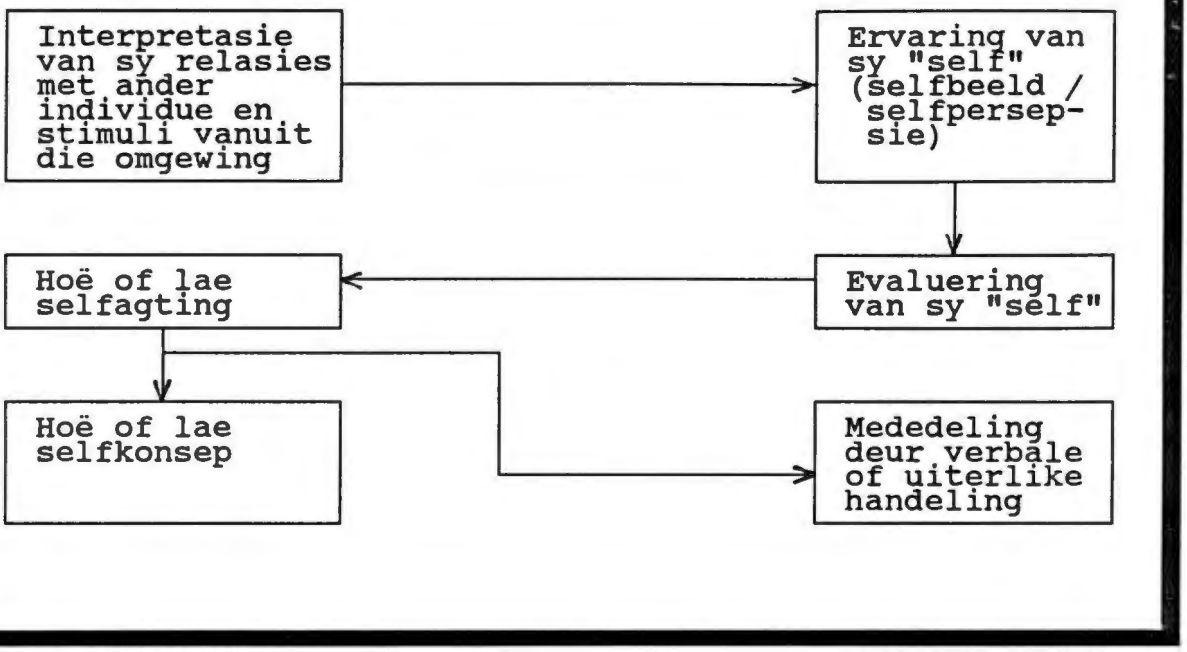
Uit 'n mens se verhoudings met ander mense ontstaan sy aanvanklike besef dat hy 'n "self" is. Hierdie "self" kan grootliks ooreenkom met dit wat hy van andere waarneem of dit kan grootliks verskil (Jacobs en Vrey, 1982:8). As sodanig word die mens geskape met bepaalde fisiese en intellektuele eienskappe asook met bepaalde persoonlikheidspredisposisies. Elke individu is van 'n bepaalde ras of geslag, beskik oor 'n spesifieke fisiese bou en word in 'n bepaalde omgewing en onder sekere omstandighede groot. Die objektiewe waarneming van hierdie feitelike inligting kan as die individu se selfbeeld beskryf word.

Die waarneming van hierdie inligting word egter gevolg met die, dikwels subjektiewe, evaluering daarvan. Die individu neig om hierdie objektiewe selfbeeld te evalueer as goed of sleg, mooi of lelik, reg of verkeerd. Hierdie evaluerende aspek van die selfbeeld word die individu se vlak van selfagting genoem (Plug, et al., 1987:317). Uiteindelik sal die kombinasie van die kognitiewe, emosionele en evaluatiewe elemente die selfkonsep van die individu vorm. Die individu projekteer sy selfkonsep op ander persone in die eksterne omgewing deur 'n bepaalde mededeling, verbaal of nie-verbaal. Hierdeur word 'n

bepaalde selfkonsep voortdurend getoets en aangepas.

Figuur 4.2

Intrapersoonlike verhouding



Konsepsioneel kan geredeneer word dat die projektering van 'n negatiewe selfkonsep heelwaarskynlik as redelik bedreigend of negatief deur daardie persone, op wie die individu sy selfkonsep projekteer, ervaar sal word. Heelwaarskynlik sal hierdie persone dan ook negatief, afwysend of neutraal teenoor die individu reageer. Die reaksie van hierdie persone sal dan vir die individu as bevestiging dien van sy eie negatiewe selfevaluering en dit heelwaarskynlik versterk. Hierdie interpretasie verwys weer terug na die eerste fase van figuur 4.2.

'n Selfkonsep bestaan nie net uit 'n enkele dimensie nie, maar is saamgestel uit 'n aantal dimensies waarvan sommige met mekaar verband hou. Voorbeelde van hierdie dimensies is die geslagsroldimensie, die fisiese dimensie, die intellektuele dimensie, die persoonlikheidsdimensie (hoe die persoon sy eie temperament sou beskryf), vaardigheidsdimensie en kulturele dimensie. In die verband rapporteer Glauser (1984:129-131) die volgende:

"Apparently, the overall self-concept is compromised of multiple self-perceptions, some of which are highly correlated, and others which are relatively independent."

Aangesien die doel van hierdie ondersoek nie is om die aard en wese van die selfkonsep na te vors nie, maar eerder om die kragte wat dit beïnvloed en die manifestasie van 'n positiewe of negatiewe selfkonsep te beredeneer en uit relevante navorsing te bevestig, sal die onderstaande terme in die res van die hoofstuk as sinonieme gebruik word. Psigodinamies gesien, kan daar wel deeglik tussen die terme onderskei word. Verder word daar nie altyd tussen hierdie konsepte, soos dit in die literatuur omskryf word, onderskei nie. Die terme is die volgende: selfkonsep, selfagting, selfwaarde, selfbeeld, selfpersepsie, selfsiening, selfidentiteit en selfhouding.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat, behalwe vir die individuele selfkonsep, daar ook 'n kollektiewe selfkonsep wat in 'n groep voorkom, bestaan. Hierdie groepkonsep word gevorm deur dominante gedrag in die groep (Eckard, 1979:182).

4.3.2 Intrapersoonlike verhouding (meganiese faset)

Oorkoepelend kan beweer word dat hierdie faset met die manifestering van bepaalde gedragspatrone, fisiese simptome en psigiese belewinge te doen het. Populêr gesproke kan die opmerking gemaak word dat hierdie gedragspatrone, simptome en belewinge, aanduidend is van die individu se psigiese en fisiese gesondheidtoestand en as sodanig uiteindelik die individu se aanpassing en funksionering kan beïnvloed. Soos by enige ander diagnose sal die frekwensie of intensiteit van bepaalde simptome uiteindelik die oorkoepelende gevolgtrekking ten opsigte van die gesondheidstoestand van die persoon bepaal. Omdat Van Graan (1987:14-17) maar veral Cilliers (1984:64-67) heelwat aandag aan die beskrywing van hierdie simptome gee, word hier slegs 'n paar voorbeelde daarvan genoem.

Een van die belangrikste simptome is die selfvertrouevlak van die individu. "Selfvertroue" word hier omskryf as die vertroue

wat die individu in sy eie vermoëns het. Daar kan geredeneer word dat 'n hoë vlak van selfvertroue afhanklik is van 'n gunstige selfkonsep. Sou 'n individu sy eie self ongunstig evalueer, kan dit, in die projeksie van sy gedrag, tot nie-selfgeldende en selfs aggressiewe gedrag aanleiding gee. Dit manifesteer, onder andere, in die manier waarop die individu homself in bepaalde verhoudings kan laat geld. In die werksomgewing kan selfvertroue byvoorbeeld geëien word in die manier waarop 'n persoon sy saak op 'n vergadering kan stel, sy eie vlak van behoeftebevrediging, en die mate waarin hy daarin slaag om dit met dié van die groter groep of subsisteem te integreer, asook die manier waarop hy 'n argument kan manipuleer om die beste daaraan toe te wees. Selfs die manier hoe hy loop kan op sy vlak van selfvertroue dui (Van Graan, 1987:14). Veral in terme van gehaltekringe sou selfgeldende gedrag tot 'n meer positiewe interpersoonlike interaksie kon bydra, terwyl aggressiewe, nie-selfgeldende of passiewe gedrag, veral oor die langertermyn beskou, remmend op interpersoonlike interaksies kon inwerk.

'n Verdere belangrike simptoom wat waargeneem kan word, is die vlak van selfagting soos wat dit manifesteer in kreatiewe of verdedigende gedrag. Die term "selfagting" word deur Plug, et al.,(1987:317) beskryf as "die evaluatiewe aspek van die selfkonsep, dit wil sê die individu se aanvaarding en goedkeuring van sy eienskappe". As sodanig word die terme "selfagting" en "selfaanvaarding" as sinoniem beskou. 'n Persoon wat nie in staat is om sy eie menswees (ras, geslag, kultuur, waardes en norme) te aanvaar nie, en dus hierdie eienskappe van die self as negatief evalueer, sal dit uiteindelik moeilik vind om hierdie self, wat hy heimlik verwerp, op 'n positiewe manier binne interpersoonlike kontak te bevestig. Daarenteen sal die persoon wat homself aanvaar, ruimte maak vir homself, nie bedreigd voel nie en in staat wees om onvoorwaardelik vir ander mense en groepe ruimte te maak (Van Graan, 1987:16).

'n Volgende simptoom is die vlak van egtheid of die eienskap van waaragtigheid teenoor die self (Plug, et al.,1987:79) en

manifesteer in 'n harmonieuse interaksie binne die self, deurdat die individu homself nie anders voordoen as wat hy werklik is nie. Elke mens het bepaalde waardes wat vir hom belangrik is en waarvolgens hy probeer leef. Indien hy egter om een of ander rede nie volgens die waardes leef nie, kan dit wees dat so 'n persoon teenoor homself oneg voel (Van Graan, 1987:17).

Reaktiwiteit as simptoom kan as uitvloeisel van die vlak van selfkennis waargeneem word. Een van die belangrikste probleme waarmee enige groepleier te doen kan kry, is reaktiewe gedrag van sy groepslede. Reaktiwiteit hou in dat 'n individu passief wag dat stimulasie van buite hom tot 'n reaksie uitlok. Dikwels is sy reaksie ook net beperk tot die stimulus. Konsepsioneel kan geredeneer word dat een van die onderliggende oorsake van hierdie gedragspatroon die gebrek aan selfkennis by die individu is. Omdat die individu nie werklik weet wat sy eie behoeftes, potensiaal, waardes, norme en doelwitte is nie, reageer hy amper instinktief. Daarenteen sou 'n mens verwag dat die persoon met 'n positiewe selfkonsep sy eie potensialiteite en leemtes juis opreg sou eksploreer. Hierdie selfkennis sou kon meebring dat die individu proaktief standpunt inneem ten opsigte van gebeure rondom hom. Dit sou die individu help om meer onafhanklik op te tree.

Sou 'n mens aanvaar dat die persoon wat uiteindelik oor 'n positiewe selfkonsep beskik psigologies optimaal funksioneer, kan verskeie ander simptome ook hier bygevoeg word. Fisies beskik hierdie persoon oor 'n hoë vlak van energie en stamina, terwyl sy denke gekenmerk word deur gedissiplineerheid en optimistiese kognitiewe evaluerings. Hy sal 'n probleem goed deurdink (Cilliers 1984:64).

Emosioneel gesproke is hy bewus van sy eie emosies en luister hy met eksplorerende oopheid na sy eie ervarings (Cilliers, 1984:65). Dit impliseer ook dat hy meer weerbaar kan wees ten opsigte van emosionele druk van buite af en dat hy nie maklik onkant gevang sal word deur die belewing van eie, soms intense, emosies nie.

Hy aanvaar aanspreeklikheid vir wat met hom gebeur en hier kan die opmerking gemaak word dat lokus van kontrole vir die meeste situasies intern is (Van Graan, 1987:14-17). Hy aanvaar ook aanspreeklikheid vir sy eie gedrag en sy optrede kan as verantwoordelik beskryf word (Cilliers, 1984:67).

Sy gedrag word ook gekenmerk deur 'n kleiner aantal verhoudings terwyl die kwaliteit van die verhoudings wat wel bestaan, meer intens is. Hy staan sensitief teenoor ander mense en stel homself oop vir die waarneming van hulle ervarings en kommunikasie. Hy tree konsidererend en liefdevol teenoor ander mense op (Cilliers, 1984:76).

4.3.3 Die verband tussen die dinamiese en meganiese fasette van die intrapersoonlike verhouding

In paragraaf 4.2 is die opmerking gemaak dat die kousaliteit tussen die dinamiese en meganiese fasette nog nie werklik empiries geverifieer is nie en dat kousaliteit slegs beredeneer kan word. Desnieteenstaande is heelwat navorsing gevind wat betrekking het op die verband tussen selfkonsep, aan die een kant, en die manifestering van bepaalde simptome of die behaling van bepaalde resultate, aan die ander kant. Weinig van hierdie navorsing dui egter die rigting van hierdie verband aan, sodat kousaliteit nog steeds nie bevestig is nie. Tog is dit belangrik om die verbande wat wel gevind is, te rapporteer omdat dit die formulering van hipotetiese kousaliteite moontlik maak.

Dit blyk dat daar 'n verband tussen selfkonsep, aan die een kant, en selfvertroue, aan die ander kant, bestaan. Volgens die resultate, soos gerapporteer deur Scanlan & Passer (1979: 212-220), toon selfkonsep 'n positiewe verband met verwagting ten opsigte van sportprestasies.

Verskeie navorsers het verbande tussen selfkonsep, aan die een kant, en die vlak van psigiese gesondheid, aan die ander kant, gevind. Veral is hier van belang die resultate van Pomales

(1982:1430) en Seever (1985:338-339). Terwyl eersgenoemde navorser gevind het dat verpleegsters met 'n meer positiewe selfkonsep laer vlakke van werkspanning ervaar het, het laasgenoemde navorser negatiewe verbande tussen selfkonsep, aan die een kant, en die voorkoms van al drie Maslach-simptome van psigiese uitbranding, aan die ander kant, gekry. Hieruit kan die afleiding gemaak word, dat indien kousaliteit aanvaar word, 'n positiewe selfkonsep die individu meer weerbaar ten opsigte van die ervaring van negatiewe spanning kan maak.

Verder is die verband tussen selfkonsep en selfgeldende gedrag ook deur navorsers ondersoek. In die verband is veral die navorsing van Freed-Fagan (1985:998) van belang. Die navorser het bevind dat persone met 'n hoë vlak van selfagting nie omgee om beheer binne 'n groep met ander lede te deel nie, wat op die volwassenheidvlak van die proefpersone dui.

Ook ten opsigte van die verband tussen selfkonsep en emosionele aanpassing het verskeie navorsers bepaalde resultate gerapporteer. Meindl (1982:1640) het gevind dat persone met 'n lae vlak van selfagting meer ekstreme gevoelens openbaar, terwyl proefpersone met 'n hoër vlak van selfagting meer gematigd was in hulle emosionele uiting. In dieselfde verband het Hull (1983:2154) gevind dat proefpersone met 'n positiewe selfkonsep emosioneel meer tevrede is as proefpersone met 'n minder positiewe selfkonsep.

Resultate wat meer spesifiek betrekking op die interaksieproses by gehaltekringe het, is die van Fain (1979:3508), Fair & Lawlis (1982:292-298), Hull (1983:2154) en Greene (1984:302) wat tot die gevolgtrekking gekom het dat daar 'n verband tussen selfkonsep en verbale gedrag bestaan. Terwyl die hoeveelheid wat gepraat word, nie altyd 'n maatstaf van die sukses van die interaksie kan wees nie, is die resulate hier tog van belang deurdat die hoeveelheid wat 'n persoon praat, verband hou met sy selfkonsep. Konsepsioneel kan ook geredeneer word dat die inhoud van wat gesê word, die rigting van die verband kan beïnvloed. 'n Persoon met 'n swak selfkonsep kan juis baie praat om vir sy eie gevoel van ontoereikenheid te kompenseer.

Aan die ander kant is die sukses van 'n gehaltekring geheel en al afhanklik van die omvang em kwaliteit van sy lede se insette.

Daar kan geredeneer word dat 'n persoon met 'n lae vlak van selfagting of negatiewe selfkonsep heelwaarskynlik negatiewe simptome ten opsigte die meganiese dimensie van die intrapersoonlike omgewing openbaar, omdat die persoon nie werklik doelgerig na persoonlike groei strewe nie, maar eerder op die verdediging en herstel van 'n swak selfkonsep gerig is. Ingrepe ten opsigte van die meganiese faset van die intrapersoonlike verhouding sal heelwaarskynlik 'n terugvloei-effek na die dinamiese faset hê. Aan die ander kant sou dit heelwaarskynlik meer effektief wees om 'n ingreep direk ten opsigte van die dinamiese faset van die intrapersoonlike omgewing te beplan.

4.3.4 Interpersoonlike verhouding (dinamiese faset)

Voorheen is die dinamiese faset van die intrapersoonlike verhouding as die kragte teenwoordig binne 'n bepaalde persoon beskryf. Hierdie benadering word dan ook gebruik om die dinamiese faset van interpersoonlike verhoudings te beskryf. Die dinamiese faset kan as die kragte onderliggend aan 'n bepaalde interpersoonlike verhouding getipeer word. In beginsel verwys die kragte of dimensies na 'n onderliggende atmosfeer waarbinne 'n bepaalde interaksie gaan plaasvind. As sodanig kan daar geredeneer word dat 'n positiewe atmosfeer tot 'n positiewe interaksie aanleiding kan gee terwyl 'n afbrekende atmosfeer tot 'n gebrekkige of selfs negatiewe interaksie aanleiding kan gee. Die onderstaande is van die belangrikste dimensies, soos saamgestel uit die rapportering van Van Graan (1987:4-13).

Een van die belangrikste dimensies kan as wedersydese kennis getipeer word. Hierdie kennis verwys eerstens na kennis ten opsigte van kulture, lewensomstandighede, behoeftes, potensiaal, belangstellings, waardes, norme en tale van die verskillende partye wat aan die interaksies deelneem. Dit kan

aanvaar word dat persone, by gebrek aan kennis, kan neig om bepaalde aannames ten opsigte van, byvoorbeeld, die ander party se waardes en norme te maak. Sou hierdie aanname korrek wees, kan aanvaar word dat die interaksie as gevolg van die teenwoordigheid van hierdie dimensie positief kan wees. Sou hierdie aanname egter foutief wees, kan dit gebeur dat die interaksie gebaseer word op vooroordele en dus aan die moontlikheid van waninterpretasie en konflik onderwerp word.

Tweedens verwys die kennis na die beginsels van menslike gedrag. Hiermee word bedoel dat, veral in die geval van gehaltekringe, 'n basiese kennis van die impak van situasies, persepsies en sisteme op gedrag noodsaaklik is.

'n Volgende dimensie of krag wat heelwaarskynlik as voorwaardelike atmosfeer vir konstruktiewe interaksie kan dien, is wedersyde vertroue. Die term "vertroue" verwys hoofsaaklik na onderliggende komponente soos eerlikheid en getrouheid (H.A.T., 1985:1273). Dit impliseer dat een mens 'n ander nie as 'n bedreiging beskou nie. Dit impliseer ook dat 'n mens die vrymoedigheid het om daardie aspekte wat homself weerloos teenoor ander mense stel, te bespreek. 'n Persoon sou heelwaarskynlik meer bereid wees om aan 'n ander persoon te sê hoe hy werklik voel as hy daardie persoon kan vertrou. Wedersydse vertroue word geskep deur 'n verbale versekering van opregte persoonlike bedoelings, maar dit moet voortdurend deur herhaalde interaksie tussen die verskillende partye bevestig word.

'n Dimensie wat ook heelwaarskynlik 'n verband met konstruktiewe interaksie kan hê, is egtheid. Die term egtheid is reeds as 'n eienskap van waaragtigheid getipeer. Dit hou ook in dat die persoon hom nie anders voordoen as wat werklik die geval is nie (Plug et al., 1987:79). Egtheid as dimensie speel heelwaarskynlik ook 'n belangrike rol in die bepaling van konstruktiewe interaksie, omdat dit die partye toelaat om spontaan en opreg te reageer. Aangesien die individu nie op 'n skynbeeld hoef staat te maak nie, kan daar geredeneer word dat die individu op 'n groter hoeveelheid psigiese energie staat

kan maak, as wanneer hy 'n sekere hoeveelheid psigiese energie moet afstaan om die skynbeeld in stand te hou.

'n Volgende dimensie wat ter sprake kan kom, is wedersydse agting. Voorheen is die term selfagting as die evaluatiewe aspek van die selfkonsep getipeer. Meer spesifiek verwys selfagting na die goedkeuring en aanvaarding van die individu se eienskappe. Ook ten opsigte van interaksie het wedersydse agting 'n rol te speel. Daar kan geredeneer word dat konstruktiewe interaksie erg belemmer kan word indien die deelnemende partye afkeurend, of selfs verwerpend teenoor mekaar staan. Verder kan daar ook geredeneer word dat indien wedersydse agting nie bestaan nie, kommunikatiewe interaksie tussen die partye hoofsaaklik uit verdedigende skermgedrag of aanvallende konfrontasie sal bestaan.

'n Laaste onderliggende dimensie wat hier ter sprake gebring word is empatie. Plug, et al (1987:87) omskryf die term as "die persoon se begrip vir die gevoelens van 'n ander persoon sonder dat dit noodwendig deur middel van woorde oorgedra word en sonder dat die twee persone (soos in die geval van simpatie) dieselfde emosies ervaar". Volgens die skrywer is hierdie omskrywing nie geheel en al voldoende nie omdat dit passiwiteit impliseer. Slegs wanneer die begrip wat die persoon vir 'n ander se gevoelens het, getoon of geverbaliseer word, kan werklik op 'n empatiese kontak aanspraak gemaak word (Van Graan, 1987:4-13).

4.3.5 Interpersoonlike verhouding (meganiese faset)

Vroeër is die term interpersoonlik as die prosesse waarby een of meer persone betrokke is, beskryf, terwyl die term meganies as die manifestering van bepaalde interaksiepatrone beskryf is. Konsepsioneel kan die interpersoonlike verhouding (meganiese faset) as 'n kombinasie van bogenoemde twee terme beskou word en dus as die manifestering van die interaksiepatrone wat volg op die prosesse tussen persone, beskryf word. As sodanig manifesteer hierdie interaksiepatrone veral in die kommunikasieproses.

Oor die belangrikheid van kommunikasie vir die uiteindelike suksesvolle bedryf van die onderneming hoef weinig gesê te word. Ondernemings se sukses hang af van hulle inligting- en kommunikasiestelsels. Daarsonder kan hulle nie bestaan nie (Blocklyn, 1987:62). Oor die belangrikheid van die kommunikasieproses vir die individu hoef ewe min gesê te word. Tot 75 persent van die mens se lewe, word terwyl hy wakker is, aan kommunikasie spandeer (Barker, soos gerapporteer deur Hamilton, 1987:20).

Dit kan dus verwag word dat die mens, omdat kommunikasie so 'n uiters belangrike deel van sy lewe vorm, sorg sal dra dat hy effektief kan kommunikeer. Volgens die resultate van verskeie navorsers (Adams, 1987:11; Garnet, 1987:37 en Hamilton, 1987:20) is die teendeel egter waar. Dit blyk dat mense nie werklik luister nie, dat mense mekaar nie werklik verstaan nie en dat swak kommunikasie grootliks vir vertragings en die maak van foute verantwoordelik is. Die oorsaak van hierdie swak kommunikasie kan ekstern tot die kommunikasieproses wees, byvoorbeeld steurings, gebrekkige kanale of gebrekkige tegnologie. Aan die ander kant kan die oorsaak in die gebrekkige vaardighede waaroor die kommunikeerders beskik, te vinde wees. 'n Derde moontlikheid kan egter wees dat, ten spyte van gunstige eksterne omstandighede en genoegsame vaardighede, 'n ongunstige of selfs vyandige interpersoonlike dinamiese atmosfeer die kommunikasie kan rem. Om hierdie stelling te staaf sou die verband tussen die dinamiese en meganiese fasette van die interpersoonlike verhouding ondersoek moes word.

4.3.6 Die verband tussen die dinamiese en meganiese fasette van die interpersoonlike verhouding

Weinig rapportering van moontlike verbande tussen hierdie twee konsepte kon in die literatuur verkry word. Konsepsioneel lyk dit sinnig om te aanvaar dat effektiewe kommunikasie afhanklik is van die teenwoordigheid van sekere dinamiese fasette of 'n bepaalde gunstige atmosfeer. By 'n gebrek aan wetenskaplik aanvaarbare navorsingsresultate is gebruik gemaak van die

beskrywing van Pfeifer & Jones (1979:201). Op grond van hierdie beskrywing word gepostuleer dat effektiewe kommunikasie, wat deur sekere simptome, soos deur Pfeifer & Jones (1979:201) beskryf word, verband kan hou met bepaalde dinamiese fasette.

1 Effektiewe kommunikasie is beskrywend en nie evaluerend nie

Hierdie aanname impliseer dat effektiewe kommunikasie eksplorerend van aard is en gerig is op die soeke na inligting sonder dat inligting summier en voortdurend geëvalueer word. Dit impliseer ook dat daar 'n onbevangenheid tussen die persone moet bestaan, dat hulle bereid moet wees om mekaar te vertrou en dat daar 'n wedersydse agting moet bestaan.

2 Dit is spesifiek en nie algemeen nie

Hierdie aanname impliseer dat formulerings konkreet en spesifiek is. Persone wat aan die proses deelneem, moet veilig voel om presies te sê wat hulle bedoel, en om met hulle werklike idees na vore te kom.

3 Dit neem die behoeftes van die sisteem in ag

Hierdie aanname impliseer dat die kommunikasie nie selfgesentreerd is nie, maar dat die deelnemers ook bereid moet wees om ruimte te laat vir ander en selfs bereid moet wees om hulle behoeftes ondergeskik te stel aan die van ander. Dit impliseer ook dat die kommunikasie so gerig sal word dat dit daardie probleme wat die meeste mense raak, aanspreek.

4 Die fokus val op aanpasbare gedrag

Kommunikasie val nie die mens as sodanig aan nie, maar wel dit wat die mens kan verander. In plaas daarvan dat die mens as skepsel bevraagteken of veroordeel word, word dit, wat aangeleer is en uiteindelik veranderbaar is, bevraagteken. Die aanname het as onderbou die onvoorwaardelike aanvaarding van die mens as geskapene.

5 Die tyd en wyse van aanbieding is gepas

Kommunikasie neem ook die breë sisteem in aanmerking. Die kommunikeerder is bereid om sy eie behoeftes uit te stel ten gunste van die groep. Dit impliseer ook dat die kommunikeerder oor 'n spesifieke vlak van emosionele volwassenheid beskik, asook oor 'n spesifieke vlak van ervaring en kennis.

6 Dit is geldig en betroubaar

Die aanname hou in dat kommunikasie opreg, deurdink en verantwoordbaar is. Die inhoud van kommunikasie, veral ten opsigte van belangrike konsepte, mag nie lukraak verander nie en is daarom voorspelbaar.

4.4 DIE VERBAND TUSSEN DIE INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS

Vroeër is die opmerking gemaak dat dit konsepsioneel redelik lyk om te beweer dat daar 'n kousale verband tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings bestaan. Dit sou moontlik wees om te argumenteer dat, in 'n tydsrelasie, die intrapersoonlike verhouding as vertrekpunt geneem kan word. Hierdie intrapersoonlike verhouding dien as teelaarde vir die gedrag en kommunikasie wat teenoor ander persone geprojekteer word. Omdat projeksie waarskynlik nie 'n eenrigtingproses is nie, maar eerder wedersyds, kan die wedersydse projeksie beskryf word as die verskillende prosesse wat uiteindelik tot die interaksie tussen persone aanleiding gee. Sou die terugvoering ten opsigte van hierdie interaksie deur die individu as ondersteunend en belonend ervaar word, kan geredeneer word dat hierdie ervaring die intrapersoonlike verhouding sal versterk. As hierdie terugvoering egter as neutraal, afwysend of vyandig ervaar word, kan daar geredeneer word dat die ervaring die intrapersoonlike verhouding kan bedreig en die individu sal noop om hierdie bedreiging die hoof te bied.

Alhoewel daar heelwat navorsing bestaan om die verband tussen

die intrapersoonlike en interpersoonlike verhouding te bevestig, kon die kousaliteit van hierdie verbande nie bepaal word nie. Tog dien die rapportering van hierdie navorsing die doel om konsepsionalisering van hierdie kousaliteit tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhouding op te helder, al word dit nie empiries geverifieer nie.

Verskeie navorsers het die verband tussen die selfkonsep aan die een kant en 'n verskeidenheid van interpersoonlike dinamiese en maganiese fasette aan die ander kant ondersoek. Algemeen gesproke geld die resultate van Barth (1984:1577) wat op 'n beduidende positiewe verband tussen selfkonsep en die kwaliteit van interpersoonlike verhoudinge dui, asook die resultate van Addy (1974:6376) wat 'n positiewe verband tussen selfagting en agting vir andere gekry het. Ander navorsers het die verband tussen selfkonsep en kommunikasie ondersoek. So het Greene (1984:302) 'n positiewe verband tussen die vlak van selfagting en die effektiwiteit van kommunikasie binne die huwelik gevind, terwyl Hull (1983:2154) gevind het dat proefpersone waarvan die vlak van selfagting hoog is, se kommunikasie meer selfgeldend is as proefpersone waarvan die vlak van selfagting laag is.

Die individu se selfkonsep hou ook verband met die vlak van interaksie met ander. Dit blyk dat proefpersone met 'n hoë vlak van selfagting meer bereid is om hulle aangetrokkenheid teenoor ander te laat blyk, as persone met 'n laer vlak van selfagting (Williams, 1979:5962; Lee,1980:4566 en Falloon 1981:133-141). In dieselfde verband het Hull (1983:2154) bevind dat proefpersone met 'n hoë vlak van selfagting meer dikwels ervaar dat hulle die ondersteuning van ander kry as in die geval van persone met 'n lae vlak van selfagting. Individue wat oor 'n positiewe selfkonsep beskik, is ook meer geneig om tevrede te wees met die aard van die heersende interpersoonlike interaksie (Boles, 1985:634), terwyl Hernandez (1984:1914) rapporteer dat hierdie positiewe evaluering van die self ook verband hou met 'n positiewe houding teenoor persone van ander rasse.

Die teenoorgestelde is egter ook waar. Oates & Forrest

(1985:89-93) het gevind dat moeders wat hulle kinders mishandel, oor 'n laer vlak van selfagting beskik as moeders uit 'n kontrole groep. Moeders met 'n laer vlak van selfagting was ook meer geslote en het nie maklik hulle probleme met iemand anders bespreek nie.

Ten spyte van die feit dat geeneen van hierdie navorsings-resultate oorsaaklikheid tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings empiries verifieer nie, is die skrywer van mening dat daar genoeg rede bestaan om te aanvaar dat daar wel 'n oorsaaklikheid bestaan, maar dat, as gevolg van die interaksie tussen die twee verhoudings, die rigting van hierdie oorsaaklikheid uiters moeilik sal wees om te bepaal. In elk geval bestaan daar 'n duidelike verband tussen die twee verhoudings.

Indien dit gebeur dat daar 'n ontwikkeling van die interpersoonlike meganiese faset plaasvind, kan dit ook aanvaar word dat hierdie ontwikkeling heelwaarskynlik die beste kanse op sukses het indien dit ten opsigte van sowel die intraper-soonlike as interpersoonlike verhoudings plaasvind. Om slegs die ontwikkeling van bepaalde meganiese vaardighede ten opsigte van die interpersoonlike verhouding (soos opleiding in kommunikasietegnieke) te stimuleer is, op grond van hierdie verband wat tussen die verhoudings bestaan, aanvaarbaar, mits aanvaar word dat die versterkende effek van die interpersoon-like meganiese groeistimulering in 'n voldoende mate na die intrapersoonlike verhouding terugvloei. Hierdie aanvaarding is egter slegs geldig indien 'n oorsaaklikheid aanvaar word en indien hierdie oorsaaklikheid impliseer dat groei in die intrapersoonlike verhouding veroorsaak word deur gebeure in/of stimulering van die interpersoonlike verhouding. Voorheen is reeds 'n veronderstelling geformuleer wat die oorsaaklikheid as juis teenoorgesteld gestel het. Om uit hierdie skynbare sirkelredenasie te ontsnap, sou dit heelwaarskynlik die beste wees om te aanvaar dat groeistimulering van beide dinamiese en meganiese fasette van die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings die mees optimale resultaat sou meebring.

4.5 EKSTERNE SISTEME WAT 'N EFFEK OP INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS HET

Aangesien 'n hoë vlak van selfagting noodsaaklik vir 'n bevredigende vlak van prestasie, aanpassingsvermoë en algemene gesondheid (Battle, 1981:541) is, en 'n realistiese selfbeeld 'n kenmerk van die psigologies optimaal funksionerende persoon is (Horney, soos gerapporteer deur Cilliers, 1984:65), die selfkonsep vloeibaar is en sensitief staan ten opsigte van buite-invloede (Cota & Dion, 1986:776), is dit nodig om van daardie kragte wat die vorming en instandhouding van die selfkonsep beïnvloed, kennis te neem.

Een van die vernaamste eksterne sisteme wat die vorming van 'n selfkonsep beïnvloed, is belangrike ander persone wat binne die omgewing van die individu is. Van hierdie belangrike ander persone het die ouers van die individu sekerlik die belangrikste rol te speel (Summerlin & Ward, 1978:227-232; Battle, 1981:542-543; Filsinger & Lambe, 1983:75-80 en Buri, et al., 1987:583-584). Die rede hiervoor is dat die ouers van die individu die eerste persone is waarop hy sy eie selfkonsep kan projekteer. Indien die reaksie van die ouers, en later ook ander belangrike persone, ondersteunend en goedkeurend is, is die persepsie wat die individu van hierdie projeksie vorm, ook goedkeurend en ondersteunend. Al sou hierdie persepsie van die self, of die selfkonsep soos wat dit in die intrapsigiese verhouding geformuleer word, nie goedkeurend wees nie, sou dit nog steeds vir die persoon belangrik wees om 'n positiewe selfkonsep na buite te projekteer. Hierdie tendens staan bekend as die sosiale geprojekteerde beeld en word deur Tjosvold (1983:50) as 'n poging van die individu om 'n aanvaarbare en wenslike beeld van homself voor te hou, gedefinieer. Die aanvaarding van hierdie beeld deur belangrike ander word voortdurend getoets.

Volens Brown & Levinson, soos gerapporteer deur Hale & Ross (1984:198), bestaan daar twee soorte sosiale beelde, naaamlik 'n negatiewe sosiale beeld en 'n positiewe sosiale beeld. 'n Negatiewe sosiale beeld sou die behoefte van die individu

weerspieël om ongehinderd voort te lewe, in teenstelling met 'n positiewe sosiale beeld wat op 'n gesonde behoefte van die individu dui om gewild te wees en bewonder te word.

Mense se interpersoonlike handeling word deur hierdie behoefte om 'n gegewe beeld voor te hou, beïnvloed. Wanneer hierdie beeld nie bevestig word nie, kan die individue op verskeie maniere reageer om die beeld te probeer versterk of om die beeld te probeer beskerm. Voorbeelde hiervan is die neem van weerwraak, teendreigemente, aggressie, stadige toegewings, hardkoppigheid, die wegsteek van bedoelings en bedrog (Goffman et al., soos geraporteer deur Tjosvold, 1983:53). Elemente wat die vorming van hierdie sosiale beeld beïnvloed, is groepwaardes, relatiewe status en sosiale milieu (Tjosveld, 1983:54-55).

Een van die eksterne sisteme waarvan die impak op die intra- en interpersoonlike verhoudings van besondere belang vir hierdie ondersoek is, is die samestelling, reëls en regulasies waarvolgens die groep funksioneer. Die rede hiervoor is daarin te vinde dat die interpersoonlike interaksie binne gehaltekringverband binne 'n groep plaasvind, hoofsaaklik omdat 'n gehaltekring ook as 'n kleingroep getipeer kan word. Dit is dus ook nodig om die meer meganiese kragte wat, vanuit die groepsdinamika beskou, 'n impak kan hê op interpersoonlike verhoudings en gedrag binne die gehaltekringe, kortliks toe te lig.

1 Geslagsamestelling

Die geslagsamestelling van die groep word deur Baum (1972:4201) aangevoer as 'n belangrike faktor in die groepsproses. So byvoorbeeld kan die geslagsmeerderheid bepalend wees in die interaksie wat tussen groeplede plaasvind, in die sin dat lede van die geslag wat in die minderheid verteenwoordig is, dit moeiliker sal vind om openlik en spontaan te reageer. Die vlak van selfopenbaarmaking sowel as interaksie-afstand word op dieselfde wyse deur die geslagsamestelling beïnvloed. Hierdie stelling word ondersteun deur die volgende resultate.

In 'n ondersoek waarin die samestelling van groepe skoolkinders bestaan het uit 'n meerderheid meisies, meerderheid seuns en gelyke hoeveelheid meisies en seuns, het Webb (1984:33-44) die volgende resultate verkry:

In die meerderheid-meisies-groepe was die meisies se interaksie hoofsaaklik gerig op die seuns. Daarteenoor was seuns geneig om meisies te ignoreer in meerderheid-seuns-groepe. In gelyke-hoeveelheid-seuns- en meisies-groepe het seuns en meisies dieselfde interaksiepatrone gevolg. In soverre as wat hierdie resultate van toepassing is in die volwasse groepsituasie, kan aanvaar word dat, as geslagte binne dieselfde groep teenwoordig is, die geslagsamestelling sover as moontlik gelyk moet wees.

Aan die ander kant het Patterson & Schaeffer (1977:437) gevind dat die fisiese afstand wat mans tydens interaksie tussen mekaar handhaaf, groter is as die afstand wat 'n gemengde groep handhaaf, terwyl die afstand wat vrouens tydens interaksie handhaaf, die kleinste is. Die rede vir hierdie resultate kan miskien in die resultate van Baum (1972:4201) gesoek word, wat bevind het dat selfopenbaarmaking by manlike proefpersone moeiliker was as by vroulike proefpersone. As gevolg van die rol wat tradisionele geslagsrolwaardes hier te speel het, sou dit in 'n minderemate vir die man aanvaarbaar wees om sy eie "swakhede" bloot te lê as wat dit vir die vrou is. Die implikasie hiervan vir groepsinteraksie sou wees dat hoe hoër die vlak van selfblootlegging wat van groepslede verwag word is, en hoe nader groepslede aan mekaar moet funksioneer, hoe meer waarskynlik sal 'n groep wat uit vroulike lede bestaan, optimaal presteer.

2 Groepgrootte

In hoofstuk twee is reeds op die wyd uiteenlopende aard van die beskouings ten opsigte van die optimale grootte van 'n gehaltekring gewys. Uit die bevindings wat daar gerapporteer word, kan die afleiding gemaak word dat die grootte van 'n gehaltekring tussen 3 en 12 lede is. Groepies wat te klein is

(soos byvoorbeeld triades) sal heelwaarskynlik die verskeidenheid en aantal insette verarm, terwyl groepe wat te groot is individuele bydraes afskaal. In elk geval beskou die lede die interaksies as meer ongunstig namate die groep groter word (Zimet & Schneider, 1969:177-187 en Patterson & Schaeffer, 1977:437).

3 Groepsbesluitneming

Andrews & Johnson (1971:191-192) het in 'n empiriese ondersoek die verskynsel bevestig dat individue binne groepsverband geneig is om meer tot drastiese besluitneming oor te gaan.

4 Territorialiteit

In 'n ondersoek gedoen deur De Long (1970:170-191) is gevind dat dominansie binne 'n groep direk verband hou met territorialiteit.

5 Status

Moore (1968:47-63) het in 'n empiriese ondersoek, gerig op 85 individue gevind dat status 'n beduidende rol in groepinteraksie speel. Deur status te induseer, was daar 'n beduidende toename in eerbiediging van die besluite van die lede met hoër status.

6 Optrede van ander lede in die groep

Aangesien afwyking van vooropgestelde waardes en norme soms binne 'n groep voorkom (Valentine & Fisher, 1974:413-420), kan dit blamering en strafmaatreëls binne 'n groep uitlok en sal hierdie maatreël 'n bepaalde effek op die interaksiepatrone hê. Daarom is dit nodig om die effek hiervan op die interpersoonlike verhouding, binne groepsverband, uit empiriese navorsing te bestudeer. In 'n ondersoek waarin Pedrich (1978:94-105) sestig, drie-persoon-groepe betrek het, is die volgende bevind:

* afwyking van bepaalde norme lok strafmaatreëls uit teen diegene wat afwyk. Hierdie strafmaatreëls kan overt of kovert wees.

* hierdie strafmaatreëls word verder beïnvloed deur die optrede van die oortreder na sy oortreding.

* hierdie strafmaatreëls word ook beïnvloed deur die optrede van die ander lid in die groep.

Indien die oortreder onboetvaardig is, sal strafmaatreëls waarskynlik verskerp. Die ander lid in die groep se optrede (neutraal, positief of negatief teenoor die oortreder) beïnvloed die eerste lid se strafmaatreëls na verslapping of verskerping.

Shaw & Breed (1970:382-393) het die verskynsel van blamering vir negatiewe gebeure ("attribution of responsibility") op die gedrag van groeplede ondersoek. Die groeplid op wie die blaam geplaas is, het sy medegroeplede (wat die blaam op hóm geplaas het) in 'n minder gunstige lig beskou. Hy sien ook die prestasie van sy groep as minder goed en betwyfel die bevoegdhede van die wat hom beskuldig. Indien strafmaatreëls ook nog bygevoeg is, word hierdie gevolge versterk.

7 Verbale styl van die groepleier

Die kommunikasiepatroon van die groepleier, wat onder andere beïnvloed word deur die taakstruktuur (Maher, 1976:693-694), het 'n invloed op die interaksie binne die groep. In dié verband het Barlow, et al. (1982:518-531) 'n empiriese ondersoek, gerig op die invloed wat die kommunikasiestyl van die groepleier op die groeplede het, geloods. Hierin het hy empiries bewys dat verskillende kommunikasiestyle van die leier beduidende veranderinge in die kommunikasiestyle van die lede tot gevolg het. Hultman & Meyers (1973:4836-4837) het ook empiries 'n beduidende verband tussen leierinteraksie en lede-interaksie gekry.

8 Voet-in-die-deur-verskynsel

Freedman & Fraser (1966: 195-202) het in 'n reeks eksperimente gevind dat wanneer iemand toegee aan 'n klein versoek, hy waarskynlik ook sal toegee aan 'n groter versoek.

9 Ondersteuning

Moriarty (1969:392) het in 'n empiriese ondersoek bepaal dat die mate van ondersteuning wat 'n individu in 'n groep kry, 'n verskeidenhied van reaksies uitlok. Gestel 'n individu maak 'n sekere voorstel, dan kan hy òf geen ondersteuning kry nie, òf gedeeltelike ondersteuning òf volle ondersteuning kry. Wanneer hy geen ondersteuning kry nie, hou hy van die meerderheid en is oop vir beïnvloeding van die groep. Indien hy beperkte ondersteuning kry, verwerp hy die meerderheid en is minder oop vir beïnvloeding deur hulle. Sy siening van diegene wat wel sosiale ondersteuning bied, is dat hulle vriendeliker en intelligenter as die meerderheid is. Hy is ook oper vir beïnvloeding deur hulle. Hy sal ook later makliker met die vorige ondersteuners konformeer as met die meerderheid.

10 Diskrepans in politieke status

Beaty & Harari (1987:98-105) voer aan dat politieke ongelykheid negatief inwerk op die produktiwiteit en moreel van die individu. Indien 'n individu polities verontreg word, sal hy waarskynlik in interaksie met ander, wat sy politieke meerderheid is, nie tot sy volle reg, kan kom nie. Politieke gelykheid sou moontlik as oplossing hiervoor kan dien.

4.6 VERBAND TUSSEN DIE INTERPERSOONLIKE VERHOUDING, KLEIN-GROEPE, GEHALTEKRINGE EN DIE RES VAN DIE ONDERNEMING

Die mate van sukses wat bestuur en leiers in 'n onderneming behaal, kan onder andere toegeskryf word aan die verbintenis en deelname van individue en hulle samewerking met mekaar (Rashford & Coghlan, 1987:17). In die meeste ondernemings moet werknemers in 'n mate met kollegas saamwerk. Hierdie same-

werking lei onvermydelik daartoe dat interaksie tussen werknemers plaasvind. Kleingroepgedrag is dan, in vereenvoudigde vorm, hierdie vrye interaksie tussen twee of meer individue (Davis, et al., 1976:501).

In die organisasie kom daar gewoonlik twee tipes groepe tot stand, naamlik formele en informele groepe. Formele groepe word gevorm om die doelwitte van die onderneming te bereik en informele groepe word gevorm as resultaat van gemeenskaplike belangstellings tussen werknemers (Inbar & Milstein, 1987:51). 'n Voorbeeld van sulke formele groepe, is gehaltekringe.

Kleingroepinteraksie is waar die individu in 'n sosiale interaksie met sy medewerknemers tree. Werklike sosiale interaksie voldoen aan 'n komplekse aantal voorwaardes om dit te onderskei van 'n eenvoudige samekoms van mense wat in mekaar se teenwoordigheid optree. So byvoorbeeld geskied sosiale interaksie wanneer die optrede van een persoon 'n respons van 'n ander uitlok, wanneer albei bewus is van mekaar en die aksie, terwyl die aksie waarop gereageer word, gerig was op die persoon wat reageer (Dyck, 1963 soos gerapporteer deur Smith, 1977:65).

Kleingroepinteraksie binne die onderneming kan nie net verklaar word vanuit die sosiale sielkunde nie, want die groepe is ook taakgerig. 'n Strategie wat deur sommige navorsers gevolg is, is om taak- en sosiale funksionering as aparte dimensies van kleingroepaktiwiteite te beskou en vir die bestudering daarvan te skei (Wheeless, et al., 1982:373).

'n Argument wat hierteenoor ingebring kan word, is dat so 'n skeiding ongewens is, omdat dit teenstrydig is met die prosessionele en transaksionele aard van die kommunikasie van die kleingroep (Wheeless, et al., 1982:374). Boyd (1983: 405-418) het 'n matriksmodel saamgestel waarmee die komplekse interrelasies met behulp van basiese strukture en die dinamika van kleingroepe verklaar kan word. Volgens hierdie model kan 'n kleingroep uit drie sisteme en drie primêre take, wat interafhanklik is, verdeel word. Die sisteme is 'n sosiale

sisteem, 'n persoonlikheidsisteem en 'n kultuursisteem. Die take is die daarstel van identiteite, die ontwikkeling van verhoudinge en die oplossing van probleme.

Elke interaksie, aangevoor deur sekere intra-aksies, word dan ingevoer in hierdie drie-by-drie-matriks, wat 'n bepaalde respons lewer. Om die situasie nog verder te kompliseer, is daar gewoonlik nie net interaksies tussen individue (interpersoonlik) in 'n groep nie, maar ook nog interaksies tussen groepe (intergroep) (Van Graan, 1987:2). Vir die kleingroep, om effektief te wees, moet hy ook as deel van die groter sisteem kan funksioneer. Weinig literatuur bestaan egter op hierdie vlak van interaksie (Rashford & Coghlan, 1987:19).

Dit kan daarom daarby volstaan word dat daar, bo en behalwe die verband tussen intrapersoonlike verhoudings en interpersoonlike verhoudings, 'n verband bestaan tussen die interpersoonlike omgewing, kleingroepe, gehaltekringe, en die res van die onderneming.

4.7 GEVOLGTREKKING EN HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die volgende aspekte bespreek:

Die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings is omskryf. Daar is geredeneer dat elkeen van hierdie verhoudings uit twee fasette, naamlik 'n dinamiese en meganiese faset bestaan. Hierdie fasette, asook die verskillende dimensies waaruit elke faset bestaan, is omskryf. Alhoewel geen oorsaaklike verhouding tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings geverifieer kon word nie, is daar tog duidelike verbande tussen hierdie twee verhoudings gevind. Die implikasie van hierdie verbande is dat nie een van die twee verhoudings in isolasie bestudeer of ontwikkel kan word nie. Nie net alleen moet albei verhoudings as sodanig betrek word nie, maar ook die interaksie tussen die twee verhoudings.

Die eksterne sisteme wat op die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings inwerk, is bespreek.

Die verband tussen die interpersoonlike omgewing, kleingroepe, gehaltekringe en die res van die onderneming is beredeneer.

HOOFSTUK 5

METODOLOGIE EN MEETINSTRUMENTE

In hierdie hoofstuk word eerstens 'n beskrywing van die onderneming en die funksionering van gehaltekringe binne die onderneming gegee. Tweedens word die proefgroepe en respondente waarop die meetinstrumente toegepas is, beskryf. Daarna word die toepassing van die meetinstrumente opgesom. Voorts word aandag geskenk aan die algemene doelstelling en die spesifieke doelwitte. Hierna word die metodologie ter bereiking van die spesifieke doelwitte telkens bespreek. Laastens word die meetinstrumente wat ontwikkel en gebruik is in die empiriese ondersoek, beskryf.

5.1 BESKRYWING VAN DIE ONDERNEMING

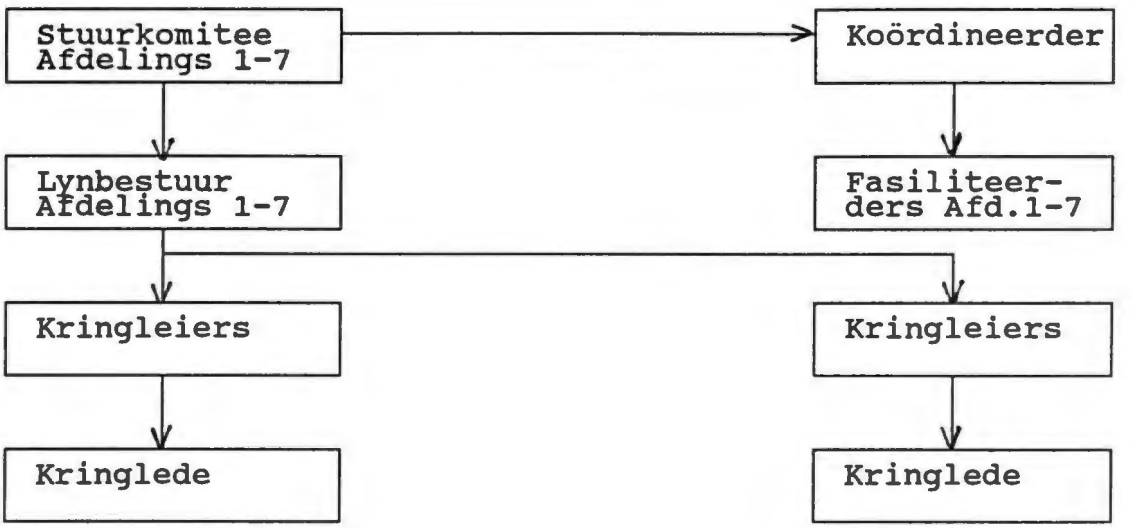
Die onderneming waarin die empiriese ondersoek gedoen is, is 'n plaaslike owerheid met 'n totale werkerstal van 22 500. Die onderneming het ten doel die verskaffing van dienste, veral ten opsigte van gesondheid, elektrisiteit, vervoer, stadsbeplanning, lisensiëring sowel as die bedryf van die mark.

5.2 DIE FUNKSIONERING VAN GEHALTEKRINGE IN DIE ONDERNEMING

Daar bestaan nie 'n sentrale stuurkomitee in die onderneming nie. Gehaltekringe is in sewe afdelings geïmplementeer, elkeen met sy eie stuurkomitee wat uit die middelbestuursgroep van elke afdeling bestaan. As gevolg van hierdie afsonderlike stelsels, is 'n koördineerder aangestel om die hele program te koördineer. In elke afdeling is een fasiliteerder aangestel wat fasilitering en koördinering vir die betrokke afdeling doen. Kringleiers rapporteer direk aan die afdeling se lynbestuurder. Gehaltekringe bestaan reeds vanaf 1986 binne die onderneming en die gehaltekringhiërargie kan diagramaties soos volg voorgestel word:

Figuur 5.1

Struktuur van die gehaltekringprogram waarop die ondersoek gedoen is



Die totale hoeveelheid gehaltekringe, die afdelings waaruit hulle saamgestel is, die fasiliteerders en die stuurkomitees word in tabel 5.1 uiteengesit.

Tabel 5.1: Aantal gehaltekringe en fasiliteerders binne die onderneming

Afdeling	Aantal kringe	Fasiliteerders	Stuurkomitee
1 Stadsgesondheid	2	1	1
2 Elektrisiteit	6	1	1
3 Vervoer	12	1	1
4 Waardering	1	1	1
5 Beplanning	3	3	1
6 Lisensiëring	4	2	1
7 Mark	2	2	1
TOTAAL	30	11	7

Uit hierdie tabel blyk dit dat 30 gehaltekringe tans binne die onderneming funksioneer. Gebaseer op 'n positiewe besparings-tot-koste-verhouding word die gehaltekringprogram by konferensies en in publikasies as suksesvol bestempel.

5.3 PROEFGROEPE EN RESPONDENTE

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek is van drie groepe respondente gebruik gemaak. Groep A is gebruik om deur middel van die instrument wat die prestasie van die gehaltekring-program meet, die kontrole- en eksperimentele gehaltekringe se sukses, op grond van die ingreep, te monitor. Die groep is saamgestel uit die fasiliteerders, lynbestuurders en stuurkomiteelede wat voldoende kennis van die betrokke kringe se prestasie het om dit sinvol te kan evalueer. In hierdie instrument word daar na hierdie respondente as konsultante en lynbestuurders verwys. Respondente is slegs uit twee afdelings, naamlik " Elektrisiteit " en " Vervoer" saamgestel. Hierdie respondente het meestal vir meer as een gehaltekring 'n meetinstrument voltooi. Dit was omdat een lynbestuurder byvoorbeeld vir meer as een gehaltekring verantwoordelik was en oor elke kring afsonderlik moes rapporteer. Die samestelling word aangetoon in tabel 5.2.

Tabel 5.2: Proefgroep A: Respondente wat die instrument wat die prestasie van die gehaltekringprogram meet, voltooi het

Afdeling	Fasiliteerder	Stuurkomitee	Lynbestuur	Koördineerder
Stadsgesondheid	*	*	*	*
Elektrisiteit	1	1	6	1
Vervoer	1	*	5	*
Waardering	*	*	*	*
Beplanning	*	*	*	*
Lisensiëring	*	*	*	*
Mark	*	*	*	*
TOTAAL	2	1	11	1

Groep B is gebruik om die diagnostiese instrument, gerig op bestuur, getitel "Diagnostiese meting van die gehaltekring-program", te voltooi. In dié geval het elke respondent slegs een instrument voltooi. Die groep is ook saamgestel uit lynbestuurders en konsultante (fasiliteerders, stuurkomiteelede en die koördineerder) en die samestelling word in tabel 5.3 aangetoon.

Tabel 5.3: Proefgroep B: Respondente wat die diagnostiese instrument gerig op bestuur, naamlik die " Diagnostiese meting van die gehaltekringprogram ", voltooi het

Afdeling	Fasiliteerder	Stuurkomitee	Lynbestuur	Koördineerder
Stadsgesondheid	*	*	*	*
Elektrisiteit	1	1	3	*
Vervoer	1	*	1	*
Waardering	*	*	1	*
Beplanning	2	*	*	*
Lisensiëring	1	*	2	*
Mark	1	*	1	*
Oorsigtelik	*	*	*	1
TOTAAL	6	1	8	1

Groep C is gebruik om die volgende instrument te voltooi :

1 Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe, genoem die " Diagnostiese meting van individuele gehaltekringe "
2 Die persoonlike oriëntasie vraelys (POI)
3 Die gestruktureerde objektiewe Rorschachtoets (SORT)

Die groep is saamgestel uit drie eksperimentele en drie kontrolekringe. Hierdie eksperimentele kringe is sover moontlik met 'n kontrolekring afgepaar, alhoewel volkome afparing nie moontlik was nie, as gevolg van die wyd uiteenlopende aard van

die samestelling en funksie van die kringe. Om 'n finale besluit te neem ten opsigte van watter kringe aan die ondersoek as eksperimentele en kontrolekringe sou deelneem, is die koördineerder gevra om 'n subjektiewe beoordeling van die sukses van elke kring te maak. Die rede hiervoor was om 'n relatiewe balans van sukses tussen die verskillende kringe te verseker. Vier kringe is as baie suksesvol gerapporteer, terwyl twee kringe se prestasie as gemiddeld gerapporteer is.

Die samestelling van groep C word in tabel 5.4 aangetoon.

Tabel 5.4: Proefgroep C: Respondente wat die diagnostiese instrument gerig op individuele kringe, die POI en die SORT voltooi het

Afdeling	Eksperimenteel of kontrole	Aantal lede	Graad van Sukses
Vervoer	E	5	Baie hoog
Elektrisiteit	E	4	Baie hoog
Elektrisiteit	E	4	Gemiddeld
Elektrisiteit	K	5	Baie hoog
Vervoer	K	4	Baie hoog
Vervoer	K	6	Gemiddeld
TOTAAL	3E, 3K	28	

5.4 TOEPASSING VAN MEETINSTRUMENTE

Die toepassing van die meetinstrumente word in tabel 5.5 opgesom:

1 Meting van die sukses van die gehaltekringprogram

Hierdie instrument word by twee geleenthede toegepas en wel voor die ingreep en ongeveer drie maande na die voltooiing van die ingreep. Dit is toegepas op proefgroep A.

2 Diagnostiese meetinstrument

Die diagnostiese instrument gerig op lynbestuur en konsultante is slegs eenmalig op proefgroep B toegepas en wel voor die ingreep. Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe is twee keer op proefgroep C toegepas en wel voor die ingreep en drie maande na voltooiing van die ingreep.

Tabel 5.5 : Toepassing van meetinstrumente op respondente

Instrument	Respondente groepe	Toepassing		
		Voor	Na	Na - Na
Meting van die sukses van die gehaltekringprogram	A	X		X
Diagnostiese instrument gerig op lynbestuur en konsultante	B	X		
Diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe	C	X		X
POI	C	X	X	X
SORT	C	X	X	X

3 Persoonlike oriëntasie vraelys (POI)

Hierdie instrument is driemalig toegepas en wel voor die ingreep, net na die ingreep en drie maande na voltooiing van die ingreep. Dit is toegepas op proefgroep C.

4 Gestruktureerde objektiewe Rorschachtoets (SORT)

Hierdie meetinstrument is op dieselfde wyse as die POI hanteer.

5.5 METODOLOGIE VAN EMPIRIESE ONDERSOEK

5.5.1 Algemene doelstelling van die empiriese ondersoek

Die algemene doelstelling van hierdie ondersoek is om die aard en werking van gehaltekringe te ondersoek, om sodoende

meetinstrumente te ontwikkel waarmee die sukses van gehaltekringe voorspel en gemeet kan word. Verder word die invloed van groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe ondersoek, ten einde die wetenskaplike en ekonomiese gebruik van gehaltekringe te bevorder.

5.5.2 Spesifieke doelwitte van die empiriese ondersoek

Binne die raamwerk van die algemene doelstelling van die empiriese ondersoek word die volgende spesifieke doelwitte geformuleer, naamlik:

1 Om 'n instrument waarmee die prestasie in 'n gehaltekring-program gemeet kan word, te ontwikkel.

2 Om 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings te ontwikkel.

3 Om die prestasie van 'n gehaltekringprogram in 'n onder-neming te meet deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument.

4 Om 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram uit te voer deur van die ontwikkelde instrument gebruik te maak.

5 Om die invloed van intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe te ondersoek.

5.5.3 Metodes ter bereiking van elke spesifieke doelwit

5.5.3.1 Ontwikkeling van 'n instrument waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word

In hierdie verband is 'n instrument ontwikkel waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word. Die ontwikkelde instrument het as uitgangspunt die integrasie van doelwitte van gehaltekringe aan die een kant, en bestaande

kriteria vir die meting van die impak van gehaltekringe, aan die ander kant, in 'n enkele instrument. Dit is saamgestel as resultaat van die navorsing wat in hoofstuk 3 gerapporteer is en word volledig in paragraaf 5.6.1 bespreek.

Hiermee is die eerste doelwit bereik.

5.5.3.2 Ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings

In die verband is 'n diagnostiese instrument ontwikkel vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings. Hierdie ontwikkelde meetinstrument word in twee aparte meetinstrumente (gedeeltes) verdeel, naamlik 'n meetinstrument (gedeelte) wat deur 'n konsultant of lynbestuurder voltooi word ("Diagnostiese meting van die gehaltekringprogram") en 'n meetinstrument (gedeelte) wat deur die kringlede self voltooi word ("Diagnostiese meting van individuele kringe"). Hierdie instrument word volledig in paragraaf 5.6.2 bespreek.

Hiermee is die tweede doelwit bereik.

5.5.3.3 Meting van die prestasie van 'n gehaltekringprogram in 'n onderneming deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument

Vir die bereiking van hierdie doelwit is die instrument waarmee die prestasie van die gehaltekringprogram gemeet word, vóór die ingreep toegepas (voortoets). Dit is in die vorm van 'n vraelys en is individueel versprei aan al die lede van groep A, wat bestaan het uit 11 lynbestuurders, 2 fasiliteerders, 'n koördineerder en 'n lid van een van die stuurkomitees. Dit was gerig op al 6 gehaltekringe wat aan die ondersoek deelgeneem het. Soos in paragraaf 5.3 bespreek is, het sommige van hierdie respondente meer as een meetinstrument voltooi, soos byvoorbeeld 'n lynbestuurder wat oor meer as een gehaltekring verslag moes doen. 'n Totaal van 13 instrumente is deur

lynbestuurders voltooi, 6 is deur fasiliteerders voltooi, 6 is deur die koördineerder voltooi en 1 is deur 'n lid van 'n stuurkomitee voltooi (26 in totaal).

Dit is 'n week later terugontvang. Die data is met behulp van 'n rekenaar verwerk en deur middel van beskrywende statistiek in hoofstuk sewe gerapporteer en geïnterpreteer.

Hiermee is doelwit drie bereik.

5.5.3.4 Die uitvoer van 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument.

Vir die bereiking van hierdie doelwit is die diagnostiese instrument gerig op lynbestuur en konsultante, vóór die ingreep (voortoets) individueel versprei aan al die lede van proefgroep B, wat bestaan het uit 8 lynbestuurders, 6 fasiliteerders, 1 koördineerder en 1 lid van 'n stuurkomitee. Hierdie vraelyste is 'n week later terugontvang.

Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe is eenmalig toegepas en wel vóór die ingreep (voortoets). Dit is gelyktydig aan al die lede van proefgroep C, wat bestaan het uit 28 kringlede in 6 gehaltekringe, versprei. Dit is onder toesig voltooi en ingehandig.

Die data is met 'n rekenaar verwerk en met behulp van beskrywende statistiek in hoofstuk sewe gerapporteer en geïnterpreteer.

Hiermee is doelwit vier bereik.

5.5.3.5 Bestudering van die invloed van intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe binne 'n onderneming

Vir die bereiking van hierdie doelwit is 'n ingreep deur 'n bedryfsielkundige op die drie eksperimentele kringe afsonderlik

toegepas. Dit het verloop oor 'n tydperk van twee dae vir elke gehaltekring. Metodologies en inhoudelik is die verskillende aanbiedings sover as wat dit menslik moontlik was, identies gehou.

Die aanbieding van die ingreep kan in twee afdelings verdeel word. Die eerste afdeling het uit 'n groepsaanbieding bestaan terwyl die tweede afdeling uit 'n individuele gesprek bestaan het.

AFDELING EEN

1 Doelstelling

Die doelstelling van hierdie deel van die ingreep is om die kringlede te voorsien van 'n teoretiese basis wat hulle in staat sal stel om konsepsioneel die begrippe wat met die intrapersoonlike en interpersoonlike omgewings te doen het, te verstaan. Verder was die doelstelling ook om aan die kringlede die begrippe selfgelding, selgeldende interaksie en selfgeldende kommunikasie te verduidelik, sodat hulle in staat sal wees om hierdie kennis te gebruik om die vaardighede wat aangeleer is, oor te plant in situasies andersoortig as die opleidingsituasie.

2 Leerdoelwitte

Na die voltooiing van dié gedeelte van die ingreep, moes die kursusganger in staat wees om:

* Menslike gedrag as begrip te verstaan
* 'n Vereenvoudige gedragsmodel te gebruik om twee gevallestudies, met spesifieke verwysing na bepaalde oorsake van gedrag en die rol wat die verskillende situasies gespeel het, te analiseer.
* Die begrippe selfbeeld, selfkonsep, intrapersoonlike omgewing en interpersoonlike omgewing te verstaan.
* Te begryp hoe 'n selfbeeld en selfkonsep gevorm word, en hoe om in 'n algemene opset maar ook in hulle eie opset, die

kragte wat groei kan belemmer te identifiseer.

* Die begrippe selfgelding, selfgeldende interaksie en kommunikasie te verstaan.
* Hierdie kennis in 'n reeks praktiese oefeninge toe te pas op só 'n wyse dat hulle die basiese vaardighede van selfgeldende interaksie onder die knie kan kry.

3 Wyse van aanbieding

* Ten opsigte van die leerdoelwitte wat met die insameling van inligting te doen het, is merendeels van lesings en besprekings, aangevul deur videos gebruik gemaak.
* Ten opsigte van die leerdoelwitte wat met die inoefening van vaardighede te doen het, is gebruik gemaak van rolspel, groepsoefeninge asook individuele oefeninge.
* Alle oefeninge en simulasies is op videoband opgeneem en direk na die oefening met die groep bespreek.
* Alle kommunikasie het slegs in Engels geskied. Die rede hiervoor was dat daar enkele immigrante in van die groepe was, wat nie 'n tweetalige aanbieding vir daardie groep moontlik gemaak het nie. Omdat die aanbieding verder konsekwent in dieselfde taal aangebied moes word, is by Engels as taalmedium volstaan, alhoewel van die groepe tweetalig was.
* Groepslede is ook vryelik voorsien van verklarende aantekeninge en kernnotas. Al hierdie materiaal is slegs in Engels beskikbaar gestel.
* Geen voorsiening vir spesifieke koffie- of teepouses is gemaak nie. Die rede hiervoor is dat die organiasie 'n verversingsfasiliteit voorsien het wat lede en die aanbieder toegelaat het om verversings gedurende aanbiedings te nuttig.

4 Program

DAG EEN

8H00 - 8H15 VERWELKOMING

Die verwelkoming is deur die koördineerder gedoen. Die rede

hiervoor is dat dit aan die groep die versekering gegee het dat die ingreep die amptelike goedkeuring van die organisasie wegdra. Alle verdere aanbiedings is egter deur die bedryfsielkundige gedoen.

8H15 -8H30 VERDUIDELIKING VAN DOELWITTE VAN INGREEP

Die doelwitte van die ingreep asook die oorkoepelende doelwitte van die navorsingsprojek is aan die groep verduidelik. Die groep is 'n kans gegun om hulle eie gevoelens ten opsigte van die ingreep te lug. Hierdie geleentheid is ook benut om die groepslede te leer ken.

8H30 - 10H30 INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS

Die doel van hierdie faset is om die kringlid bekend te stel aan 'n teoretiese raamwerk waarop interaksie tussen mense bestudeer kan word. Die inligting wat hier oorgedra is, is in hoofstuk vier beskryf. Die volgende temas is in hierdie volgorde bespreek:

* Intra- en interpersoonlike omgewings
* Die verskil tussen dinamiese en meganiese fasette
* Die aard van dinamiese fasette by beide intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings
* Die manifestering van die meganiese faset by beide die intrapersoonlike en interpersoonlike omgewings

10H30 - 12H00 SELFBEELD EN SELFKONSEP

Die doel van hierdie gedeelte is om aan die kringlede 'n teoretiese raamwerk te gee ten opsigte van die aard, vorming en groei van die selfkonsep. Die volgende temas is in hierdie volgorde bespreek:

* Die verskil tussen die begrippe selfbeeld, selfagting en selfkonsep
* Selfpraat as komponent van selfkonsep
* Die vorming van die selfkonsep met spesifieke verwysing na die rol van belangrike ander
* Simptome van 'n gesonde en minder gesonde selfkonsep
* Strategieë vir die stimulering van selfgroei

12H00 - 13H00 MIDDAGETE

13H00 - 14H30 INTERPERSOONLIKE TERUGVOER

Die doel van hierdie oefening is om aan elke kringlid terugvoering te verskaf ten opsigte van die persepsies wat ander kringlede van hom nahou. Om te voorkom dat hierdie sessie in 'n betekenislose uitwisseling van inligting verval is besluit om gebruik te maak van die "Perception Circle Exercise" soos beskryf deur Dawson (1985:143). Die rol van die bedryfsielkundige tydens hierdie oefening was om voortdurend as fasiliteerder op te tree maar ook om te verseker dat geen kringlid se menswaardigheid aangetas word nie.

14H30 -15H30 SELFGELDENDE GEDRAG

Die doel van hierdie oefening is om aan die kringlede 'n teoretiese raamwerk te verskaf wat hulle in staat sal stel om die konsep "selfgelding" te begryp en om ook hierdie konsep te onderskei van aggressiewe en nie-selfgeldende gedragsvorms. Die volgende temas is in hierdie volgorde behandel:

* Die begrippe selfgelding, aggressiwiteit, passiwiteit asook nie-selfgeldende gedrag
* Die gedragspatrone van 'n persoon wat selfgeldend, aggressief en nie-selfgeldend optree
* Spesifieke struikelblokke wat selfgeldende response bemoeilik
* Wyses waarop selfgeldende response verhoog kan word

15H30 - 16H30 DIE ZIN-OBELISK

Dit is 'n praktiese simulasie waar dit van die groep verwag word om 'n praktiese probleem op te los deur middel van kommunikasie. Inligting om die probleem op te los is voldoende en vryelik beskikbaar maar is slegs deur middel van kommunikasie bekombaar. Die groep is toegelaat om die oefening te voltooi, maar na die verloop van 30 minute is die groep gevra om die antwoord te verskaf. Die tweede helfte van hierdie sessie is gebruik vir terugvoering en die bespreking van spesifieke probleme wat ervaar is. Alternatiewe asook regstellende stappe is bespreek.

16H30 - HUISWERK

Dit is van die groepslede verwag om hulle vir die volgende dag voor te berei. Lede moes hulself spesifiek voorberei vir die Grotreddingsoefening asook vir die Indiviuele aanbieding.

DAG TWEE

8H00 - 8H30 TERUGVOERING

'n Samevatting van die teoretiese konsepte wat die vorige dag bespreek is, is weer hier gegee. Verder is die kringlede ook aangemoedig om hulle indrukke en leerervaringe van die vorige dag te deel.

8H30 - 10H00 DIE GROTREDDINGSPROBLEEM

Die oefening het ten om selfgeldende behoeftebevrediging in 'n sterk mededingende klimaat in te oefen. Dit word van elke groepslid verwag om, as prokureur, sy kliënt eerste uit 'n grot met vinnigstygende watervlakke te red. Hy moet dit egter doen deur middel van gesprek, oorreding en bedinging. Sestig minute is vir die werklike oefening toegelaat, terwyl dertig minute gebruik is om terugvoering aan die groep te gee. Tydens die terugvoering het groepslede dan ook self besluit op alternatiewe gedragsresponse, veral in die geval van nie-selfgeldende of aggressiewe gedrag.

10H00 - 11H30 INDIVIDUELE AANBIEDING

Die doel van hierdie oefening is om selfgeldende gedrag in te oefen sonder die voordeel van groepsinteraksie. Dit is van elke lid verwag om 'n individuele aanbieding te maak waartydens hy 'n paneel (bestaande uit die res van die groep) van die meriete van sy saak moet oortuig. Uit die aard van die saak is die paneel dikwels te krities en selfs in sommige gevalle openlik vyandig. 'n Maksimum aanbiedingstyd van 10 minute per groepslid is toegelaat. Die aanbieding het nie langer as sestig minute geduur nie. Die laaste 30 minute is gebruik vir terugvoer en vir die identifisering van alternatiewe gedragsresponse.

11h30 - 13H00 GROEPSOEFENING EN SAMEVATTING

Hierdie oefening is spesifiek tot heel laaste gelaat omdat die

oefening wat hier gebruik is van 'n nie-bedreigende aard is en dus die groepslid sal toelaat om ietwat te ontspan voordat die eerste afdeling eindig. Die doel van die oefening is om die groepslid toe te laat om al die inligting wat hy tot dusver ingesamel het by spesifieke vaardighede te implementeer. Hier is die tydverhouding verander deurdat die oefening 30 minute in beslag geneem het en die terugvoering 60 minute. Hierdie terugvoering het dan ook oorgeloop in 'n samevatting en 'n finale oorkoepelende terugvoering.

AFDELING TWEE

1 Doel

Die doel van hierdie afdeling was om aan elke groepslid op individuele vlak terugvoering ten opsigte van sy prestasie op die verskillende voortoetse (slegs die POI en SORT) te gee. Verder het hierdie sessie ook ten doel gehad om die groei by elke individu te stimuleer deur spesifiek:

* Die individu aan te moedig om sy eie waardes, norme en belangstellings te leer ken en te ondersoek
* 'n Gepaste loopbaan vir homself te beplan en hierdie beplanning met sy toesighouer te bespreek

2 Metode

'n Rooster is opgestel waarvolgens elke groepslid 'n gesprek van sestig minute met die bedryfsielkundige gevoer het. Hiermee is die ingreep afgesluit.

Ook is die instrument waarmee die prestasie van die gehaltekringprogram gemeet word, weer drie maande na verloop van die ingreep (na-natoets) toegepas. Dit is individueel versprei aan al die lede van groep A. Dit is 'n week later terugontvang. Die aanwesigheid van beduidende verskille tussen die data van die na-natoets en voortoets is met 'n rekenaar bepaal en in hoofstuk sewe gerapporteer en geïnterpreteer.

Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe is weer drie maande na verloop van die ingreep (na-natoets) toegepas. Dit is gelyktydig aan al die lede van proefgroep C versprei. Dit is onder toesig voltooi en ingehandig. Die aanwesigheid van beduidende verskille tussen die data van die na-natoets en voortoets is met 'n rekenaar bepaal en in hoofstuk sewe gerapporteer en geïnterpreteer.

Beide die Persoonlike oriëntasie vraelys (POI) en die Gestruktureerde objektiewe Rorschachtoets (SORT) is driemalig op proefgroep C toegepas en wel voor die ingreep (voortoets), net na die ingreep (natoets) en drie maande na voltooiing van die ingreep (na-natoets). Dit is gelyktydig aan al die lede van proefgroep C versprei. Dit is onder toesig voltooi en ingehandig. Die aanwesigheid van beduidende verskille tussen die data van die na-natoets en voortoets, sowel as die natoets en voortoets is met 'n rekenaar bepaal en in hoofstuk sewe gerapporteer en geïnterpreteer.

Die volgende hipoteses is vir hierdie afdeling gestel:

H1 : Daar sal geen beduidende verandering in die eksperimentele kringe se POI-waardes, tussen die voor- en natoets en voor- en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

H2 : Daar sal geen beduidende verandering in die eksperimentele kringe se SORT-waardes, tussen die voor- en natoets en voor- en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

H3 : Daar sal geen beduidende positiewe verandering in die eksperimentele kringe se prestasie, soos deur die voortoets en na-natoets gemeet, ten opsigte van die kontrolekringe, wees nie.

H4 : Daar sal geen beduidende positiewe verandering in die diagnostiese kriteria, soos waargeneem by die eksperimentele gehaltekringe, tussen die voortoets en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

Hiermee is die vyfde doelwit bereik.

5.6 MEETINSTRUMENTE

5.6.1 Ontwikkeling van 'n instrument waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word

Hierdie instrument bestaan uit twee dele. Die eerste deel het te doen met die meting van die sogenaamde tasbare fasette, terwyl die tweede gedeelte te doen het met die meting van die sogenaamde nie-tasbare fasette. Onder tasbare fasette word alles wat direk in monitêre waarde uitgedruk kan word, bedoel. Nie-tasbare fasette het meer te doen met langtermyn-instandhoudingsvoordele. Deur die prestasie van die kringe in elkeen van bogenoemde fasette te evalueer, kan 'n aanduiding van die mate van sukses van die kringe verkry word. So sal 'n hoë prestasie op die sukses van die kring dui, terwyl lae prestasies op mislukking sal dui. Die instrument is so gekonstrueer dat dit van toepassing in enige vervaardigings- of nie-vervaardigingsonderneming kan wees.

5.6.1.1 Beskrywing van die aard van die items

As gevolg van die omvang van hierdie beskrywing, word dit onder bylae B volledig bespreek. Dit is saamgestel uit sestien tasbare fasette en twaalf nie-tasbare fasette. Die volledige instrument word, soos dit toegepas is in die onderneming, in bylae C uiteengesit.

5.6.1.2 Respons-alternatiewe

1 Tasbare fasette

Elke item is in vraagvorm geformuleer en het te doen met die omskrywing van die frekwensie of omvang.

Van die respondent word verwag om sy keuse op 'n nege-punt-skaal aan te dui. Hierdie nege skaalwaardes is gegroepeer in

drie groepe van drie wat elkeen, in hierdie volgorde, in sterk negatief, gemiddeld en sterk positief ingedeel is.

Die individuele respons-alternatiewe verteenwoordig die volgende skaalwaardes:

Groep 1

1 Absoluut negatief
2 Sterk negatief
3 Minder sterk negatief

Groep 2

4 Effens negatief
5 Gemiddeld
7 Effens positief

Groep 3

7 Minder sterk positief
8 Sterk positief
9 Absoluut positief

'n Gemiddeld vir hierdie tasbare prestasie-items sou as aanduiding van die oorkoepelende sukses van die kring ten opsigte van tasbare items kon dien, terwyl 'n sestien-punt-profiel van hierdie resultate 'n maatstaf daar sou kon stel waarteen toekomstige evaluasies gemeet kan word.

Indien hierdie resultate vir alle kringe gesommeer word, sou dieselfde argumente as hierbo kon geld vir die gehaltekring-program.

2 Nie-tasbare fasette

Die items is in terme van stellings geformuleer. Respondente moet 'n keuse van vyf respons-alternatiewe maak, naamlik:

SSS - stem sterk saam
SS - stem saam
O - onseker
V - verskil
VS - verskil sterk

Puntetoekennings van een tot vyf word aan bogenoemde respons-alternatiewe gemaak. Omdat van die vrae negatief geformuleer is, word puntetoekennings so gemaak dat 'n hoë telling altyd op 'n positiewe respons sal dui.

'n Gemiddeld vir hierdie nie-tasbare prestasie-items sou as aanduiding van die oorkoepelende sukses van die kring ten opsigte van nie-tasbare items kon dien, terwyl 'n twaalf-punt-profiel van die resultaat, 'n maatstaf daar sou stel waarteen toekomstige evaluerings gemeet kan word.

Indien hierdie resultate vir alle kringe gesommeer word, sou dieselfde argumente as hierbo vir die gehaltekringprogram kon geld.

5.6.1.3 Betroubaarheid en geldigheid

Die betroubaarheid en geldigheid is nog nie vasgestel nie.

5.6.2 Ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings

Met behulp van die eerste meetinstrument (gedeelte) word die volgende fasette ondersoek:

1 Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe (27 items).
2 Evaluering van die aanvangsproses en implementering van die program, asook die evaluasie van die funksionering van die stuurkomitee (22 items).
3 Evaluering van fasiliteerders, kringleiers, erkenningsbeleid en opleiding (65 items).

Hierdie instrument is saamgestel op grond van die literatuurondersoek wat in hoofstukke 2 en 3 gerapporteer is.

Met behulp van die tweede meetinstrument (gedeelte) word die volgende fasette ondersoek:

1 Eksterne faktore wat 'n invloed op gehaltekringaktiwiteite het (5 items).
2 Meting van die organisatoriese ontwikkelingsimplikasies van gehaltekringe (7 items).
3 Effektiwiteit van individuele gehaltekringe (96 items).
4 Reaksie op opleiding (26 items).

Hierdie instrument is ook saamgestel as resultaat van die literatuurondersoek wat in hoofstuk 4 gedoen is.

Met behulp van hierdie instrument (gedeelte) word ook sekere biografiese inligting versamel.

5.6.2.1 Beskrywing van die aard van die items

As gevolg van die omvang van hierdie beskrywing, word dit onder bylae B volledig bespreek. Die volledige instrument, soos dit toegepas is binne die onderneming, word in bylae C uiteengesit.

Die diagnostiese instrument gerig op konsultante en lynbestuurders word bespreek aan die hand van die volgende afdelings:

Afdeling 1: Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe

Afdeling 2: Evaluering van die aanvangsproses en implementeringsbeplanning van die program, asook die evaluering van die funksionering van die stuurkomitee

Afdeling 3: Evaluering van fasiliteerders, kringleiers, erkenningsbeleid en opleiding

Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe word bespreek aan die hand van die volgende afdelings:

Afdeling 1: Eksterne faktore

Afdeling 2: Organisasie - ontwikkelingsimplikasies van gehaltekringe

Afdeling 3: Individuele gehaltekringe

Afdeling 4: Reaksie op opleiding

5.6.2.3 Respons-alternatiewe

1 Die diagnostiese instrument gerig op konsultante en lynbestuurders

Afdeling 1: Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe

Hierdie afdeling bestaan uit 'n aantal stellings wat gevolg word deur 'n reeks van drie alternatiewe. Die volgende betekenis word aan die drie alternatiewe geheg:

1 - Negatiewe stelling
2 - Neutrale stelling
3 - Positiewe stelling

Die respondent se respons word dan op 'n drie-punt-skaal geïnterpreteer.

Afdeling 2: Aanvangsproses en implementeringsbeplanning, asook die evaluering van die stuurkomitee

Vrae een tot twintig word identies aan afdeling een geïnterpreteer. Uit die inligting wat in vrae 21 en 22 verkry word, kan die volgende inligting verkry word:

* Die groeiprofiel van die gehaltekringprogram.
* 'n Oorsig van hoe aktief die gehaltekringprogram is.
* Identifisering van die verskillende fases in die verloop van die gehaltekringprogram.

Afdeling 3: Fasiliteerders, kringleiers, erkenningsbeleid en opleiding

Vrae 1 tot 57 word op dieselfde wyse as die vrae in afdeling een geïnterpreteer. Met behulp van die inligting in vrae 58 en 59 verstrek, kan 'n oorsigtelike beeld gevorm word van die mate van sukses van die fasiliteerders en kringleiers. Vraag 60 gee 'n gedetaileerde uiteensetting van watter dimensies van erkenning in die onderneming bestaan. Vrae 61 tot 64 gee 'n volledige beeld van watter gehaltekringopleiding binne die onderneming vir middelbestuur, fasiliteerder, kringleiers en kringlede gedoen word en evalueer of die dimensies van kennis, vaardigheid en prestasie as die resultaat van opleiding gemeet is. Vraag 65 dui die tendens van die besparings tot koste-verhouding vir die gehaltekringprogram aan.

Uit hierdie instrument kan ten opsigte van bogenoemde afdelings 'n profiel van die onderneming getrek word.

2 <u>Diagnostiese instrument gerig op individuele kringe</u>

Afdelings 1, 2 en 3 word dieselfde geïnterpreteer as die 12-elementmeting van nie-tasbare elemente van die gehaltekring. Afdeling 4 is slegs van toepassing wanneer opleiding gedoen word. Dit meet die reaksie van kringlede op die opleiding. Afdeling 4 moet saam met vrae 61 tot 64 in afdeling 3 van die diagnostiese instrument gerig op konsultant of lynbestuurder geïnterpreteer word en vorm die vierde dimensie van die evaluering van opleiding.

Afdeling 1 gee 'n aanduiding of daar eksterne faktore is wat deelname in gehaltekringe teenwerk en afdeling 2 gee 'n aanduiding van die kringlid se beskouing van gehaltekringe as organisatoriese ontwikkelingsinstrument. Afdeling 3 gee 'n

aanduiding van die klimaat, mate van deelname, doelwitte, besluitneming, leierskap, individuele ontwikkeling, afhanklikheid, asook die beskouing van die fasiliteerder en kringleier.

Hieruit kan 'n profiel getrek word van die diagnostiese aanwysers van elke kring.

5.6.2.2 Betroubaarheid en geldigheid

Die betroubaarheid en geldigheid is nog nie vasgestel nie.

5.6.3 Die persoonlike oriëntasie vraelys (POI)

5.6.3.1 Ontwikkeling en rasionaal van die POI

Die POI het sy ontstaan aan Shostroom te danke as 'n deel van vier vraelyste vir die meting van terapeutiese groei. Volgens Knapp (1976:3) is die POI ontwerp om as standaardinstrument te dien vir die meting van waardes en gedrag in die ontwikkeling van die selfgeaktualiseerde persoon.

Die skale is saamgestel uit die belangrikste eienskappe van selfaktualisering soos verkry uit die humanistiese eksistensiële teorieë van onder andere Perls, Maslow, May, Ellenberger, Fromm, Horney, Riesman, Watts, Rogers, en Ellis (Shostrom, 1964:208) en Buhler (Shostrom & Knapp, 1966:193).

5.6.3.2 Beskrywing van die POI

Die vraelysmateriaal van die POI bestaan uit 'n vraeboekie, antwoordvel, maskers en profielbladsy. Die vraeboekie bestaan uit 150 items terwyl elke item bestaan uit twee teenoorgestelde stellings (Knapp, 1976:2). Die respondent moet 'n keuse maak tussen die twee stellings. Op die antwoordvel is ruimte vir al 150 antwoorde met A- en B-alternatiewe. Daar is twaalf maskers, een vir elke skaal. Die profielbladsy dui die respondent se vlak van selfaktualisering aan.

Die twaalf skale is onderverdeel in 10 subskale en twee hoofskale waarvan die twee hoofskale tyd- en ondersteuningsratio's is (Knapp, 1976: 2-3).

Hoofskale

1 Tydratio

Met behulp van hierdie skaal kan tydsbevoegdheid en tydsonbevoegdheid gemeet word. Tydsbevoegdheid ('n hoë telling) wat as 'n positiewe tydratio bepaal word, sal dui op 'n realistiese bewustheid van die hede en verlede in 'n betekenisvolle kontinuïteit. Tydsonbevoegdheid egter ('n lae telling), wat as 'n negatiewe tydratio bepaal word, dui daarop dat daar in die verlede geleef word, skuldgevoelens en skuld ervaar word, of in die toekoms geleef word met geïdealiseerde verwagtinge.

2 Ondersteuningsratio

Met hierdie skaal kan die positiewe eienskap van reaksie vanuit die self, en andersgerigtheid gemeet word. Reaksie vanuit die self ('n hoë telling) dui daarop dat die respondent outonoom, onafhanklik, gemotiveerd en vanuit geïnternaliseerde beginsels vir homself kan besluit. Andersgerigtheid ('n lae telling) dui op eksterne beïnvloeding en afhanklikheid. Soeke na aanvaarding word gekenmerk deur pogings om te beïndruk.

Subskale

Die tien subskale is in vyf afdelings gegroepeer, naamlik:

* Waardes
* Gevoelens
* Selfpersepsie
* Sinergistiese bewustheid
* Interpersoonlike sensitiwiteit

* Waardes

- Selfaktualiseringswaardeskaal
  Die primêre waardes van selfaktualiserende persone word deur die skaal gemeet. As die respondent sy selfaktualiserings-waardes uitleef, sal dit aangedui word deur 'n hoë telling,

terwyl 'n lae telling verwerping van die waardes aandui.

- Eksistensialiteitskaal
  Die vermoë van die respondent om op te tree in ooreenstemming met die eise van die situasie, word met hierdie skaal gemeet. Buigsaamheid in die toepassing van waardes word aangedui deur 'n hoë telling, terwyl 'n lae telling dui op die geneigdheid om rigied, dogmaties en kompulsief aan waardes vas te klou.

* Gevoelens

- Gevoelsreaksieskaal
  Met die skaal word die responsiwiteit ten opsigte van eie gevoelens en behoeftes gemeet. Sensitiwiteit word deur 'n hoë telling aangedui en onsensitiwiteit deur 'n lae telling.

- Spontaneïteitskaal
  Die mate waarin spontaan opgetree word, word met die skaal gemeet. 'n Hoë telling dui op die vermoë om gevoelens spontaan in optredes om te sit en 'n lae telling dui op die onvermoë daartoe.

* Selfpersepsie

- Selfagtingskaal
  Die bevestiging van die self op grond van eie waarde of sterkte word met dié skaal gemeet. 'n Hoë telling dui op gevoelens van hoë selfwaarde, terwyl 'n lae telling dui op gevoelens van lae selfwaarde.

- Selfaanvaardingskaal
  Met dié skaal word die aanvaarding van die self gemeet, afgesien van swakhede of tekortkominge. 'n Hoë telling dui op aanvaarding van die self en 'n lae telling dui op 'n onvermoë om die self en swakhede te aanvaar.

* Sinergistiese bewustheid

- Mensbeskouingskaal
  Die skaal meet die mate waarin 'n konstruktiewe beskouing aangaande menswees gehuldig word. 'n Hoë telling dui daarop dat die respondent die mens as goed beskou en teenoorgesteldes soos goed - sleg, manlikheid - vroulikheid en selfsugtigheid - onselfsugtigheid self kan oplos. 'n Lae telling dui daarop dat die respondent die mens as boos of sleg sien.

- Sinergie
  Die vermoë om teenoorgesteldes te versoen, dit wil sê die vermoë om sinergisties te wees, word met behulp van die skaal gemeet. 'n Hoë telling dui op die vermoë om teenoorgesteldes in die lewe as betekenisvol in verband te sien. So byvoorbeeld moet besef word dat werk/speel nie noodwendig teenoor mekaar staan nie. 'n Lae telling dui daarop dat die respondent die teenoorgesteldes as antagonisties ervaar.

* Interpersoonlike sensitiwiteit

- Aanvaarding van aggressie
  Die selfaanvaarding van 'n persoon se eie natuurlike aggressie word met behulp van die skaal gemeet. 'n Hoë telling dui op die vermoë om woede of aggressie in die self as natuurlik te aanvaar en 'n lae telling dui op die onvermoë hiertoe.

- Kapasiteit vir intieme kontak
  Die vermoë om betekenisvolle intieme verhoudings met ander mense te ontwikkel, sonder verwagtinge en verpligtinge, word deur die skaal gemeet. Vermoë tot betekenisvolle kontakreaksie met ander mense word met 'n hoë telling aangedui, terwyl 'n lae telling dui op probleme met interpersoonlike verhoudinge (Knapp, 1976:5-7).

5.6.3.3 Afname van die POI

Volgens Shostrom (soos gerapporteer deur Cilliers, 1984:237)

kan die POI individueel of in groepe afgeneem word. Die respondent lees self sy instruksies op die vraeboekie. Volgens Knapp (1976:2) word dan van die respondent verwag om die 150 items te beantwoord deur telkens te besluit watter een van die A- of B-stellings op hom van toepassing is.

Die respondent word toegelaat om by uitsondering nie op 'n vraag te reageer nie.

Die antwoordstel word dan nagesien deurdat die responskeuses ten opsigte van elke vraag met behulp van 'n rekenaarprogram verwerk word. Die verwerking stel standaardtellings beskikbaar wat op die profielblad geprojekteer word. Die standaardtellings is bereken volgens norme van Amerikaanse studente en volwassenes.

5.6.3.4 Interpretasie van die POI

Die twaalf skale gee 'n profiel van die respondent se selfaktualisering (Knapp, 1976:9-10). Dit is ook nodig dat die skale onafhankilk geïnterpreteer moet word. Sterk aanwesigheid van selfaktualisering word aangedui met 'n hoë punt, terwyl 'n lae punt dui op die afwesigheid daarvan.

5.6.3.5 Betroubaarheid en geldigheid van die POI

Alhoewel navorsing in die Verenigde State van Amerika positiewe bewyse hiervan kon lewer (Knapp, 1976:76-77), kon geen Suid-Afrikaanse betroubaarheids- en geldigheidsondersoeke vir die POI opgespoor word nie. Vervalsing van response kan opgespoor word, aangesien dit aan 'n oordrewe horisontale selfaktualiseringsprofiel gemerk word (Knapp, 1976:69-75). Hix en Hensley (1978:117-122) voer ook aan dat vervalsing veral die tyd- en ondersteunings-ratio's beïnvloed.

1 Betroubaarheid

Betroubaarheidstoetse (toets-hertoets) is gedoen deur verskeie navorsers waaronder Shostrom (1964:207-218) en

andere. So haal Oakland, et. al. (1978:80) die volgende betroubaarheidskoëffisiënte aan :

Proefgroep	Betroubaarheidskoëffisiënte	N
Skoolsielkundiges	0,91 op tydsoriëntasie	15 - 75
	0,93 op na-binnegerigtheid	
Studente	0,52 op aanvaarding van aggressie	
	0,82 op eksistensialiteit	
Verpleegsterstudente	0,40 vir sinergie	
	0,74 vir eksistensialiteit	

2. Geldigheid

Knapp (1976:78-92) haal omvattende navorsing aan wat aandui dat die POI konstrukgeldigheid ten opsigte van die onderskeiding tussen selfgeaktualiseerde en nie-selfgeaktualiseerde persone in die terapeutiese situasie het.

5.6.3.6 Motivering vir die keuse van die POI

Oakland et. al. (1978:75) toon aan dat die POI van alle persoonlikheidsmeetinstrumente in die Verenigde State van Amerika reeds in 1976 vyftiende in frekwensie-rangorde geplaas kon word (na aanleiding van 250 gerapporteerde navorsingsverslae, verhandelinge en proefskrifte). Cilliers (1984:240) beklemtoon die feit dat die POI se evaluering hoofsaaklik gerig is op die openbaarmaking van die individu se innerlike beleweniswêreld. Dit meet dus die intrapersoonlike bewustheid van die individu.

5.6.4 Die Gestruktureerde Objektiewe Rorschachtoets (SORT)

5.6.4.1 Rasionaal van die SORT

Met behulp van die SORT-meettegniek, kan 'n breë oorsigtelike beeld van persoonlikheid verkry word, wat onder meer gebruik kan word in die voorspelling van werksukses van die individu (Louw, 1982:2).

5.6.4.2 Beskrywing van die SORT

Die SORT is gefundeer op die tradisionele Rorschachtoets. Waar laasgenoemde hoofsaaklik 'n kliniese hulpmiddel was, verskil die SORT in die sin dat dit 'n breë beeld van persoonlikheid gee (Louw, a.w.:3). Volgens Louw soos gerapporteer deur Cilliers (1984:278) kan die SORT ook as 'n gedeeltelik ipsatiewe meetinstrument gebruik word. Die individu word deur middel van gedwonge keuse-items teen homself gemeet. Dit is in teenstelling met normatiewe metings waar die respondent se tellings met dié van ander in sy groep gemeet word.

Rorschach toetselemente wat wel in die SORT behou is, is die oorspronklike inkkladde as stimulusmateriaal en dieselfde simbole vir ligging, determinante en inhoud in die nasien en interpretasie daarvan (Louw, a.w.:2).

'n Stel Rorschachkaarte en/of skyfies, 'n toetsboekie, 'n antwoordblad, nasienmaskers en normtabelle verteenwoordig die toetsmateriaal van die SORT (Louw, a.w.:20). Die inhoud van die toetsboekie is die instruksies aan die respondent en tien items vir elkeen van die tien inkkladde. Elkeen van die items bevat weer drie alternatiewe, waaruit die respondent een moet kies. In totaal gee die respondent 100 response op 'n aparte antwoordvel. Daar is vyftien maskers vir elke toets-veranderlike. Routellings word na T-tellings getransformeer (Louw, a.w.:4-5). T-tellings word dan na 'n vyf-punt-skaal getransformeer (Louw, a.w.:54).

'n Totaal van vier gedragsaspekte word volgens Louw (a.w.:8) met behulp van die SORT gemeet, naamlik:

1 Verstandelike funksionering
2 Belangstelling
3 Responsiwiteit
4 Temperament

Elkeen van die gedragsaspekte kan bepaal word deur die

onderskeie persoonlikheidstrekke waaruit dit opgebou is, te meet. Louw (a.w.:8-20) som dit volledig op :

1 Verstandelike funksionering
   * Teoretiese ingesteldheid
   * Praktiese ingesteldheid
   * Pedantiese ingesteldheid
   * Induktiewe ingesteldheid
   * Deduktiewe ingesteldheid
   * Onbuigsaamheid in denke
   * Werklikheidsbesef
   * Konsentrasie
   * Vermindering in intellektuele bekwaamheid
      - Lae veralgemening
      - Perfeksionisme
      - Swak kontrole
      - Hoë mate van kommer
      - Dwangmatigheid

2 Belangstelling
   * Omvang van belangstelling
   * Belangstelling in menseverhoudinge

3 Responsiwiteit
   * Konvensioneel
   * Individualisties

4 Temperament
   * Volharding
   * Aggressiwiteit
   * Sosiale verantwoordelikheid
   * Samewerking
   * Takt
   * Vertroue
   * Vastheid van gedrag
   * Angsvalligheid
   * Buierigheid
   * Aktiwiteitspotensiaal
   * Impulsiwiteit

* Buigsaamheid
* Inskiklikheid

5.6.4.3 Afname van die SORT

Die SORT kan individueel of in groepe afgeneem word. By groepafneming word die Rorschachskyfies gebruik en by individuele afneming die -kaarte. Instruksies word deur die toetsafnemer voorgelees en aan die respondente verduidelik. Die respondent voltooi die toets deur telkens die repons-alternatief te kies wat volgens hom die beste by die betrokke inkklad pas. Hierna word die response met behulp van die vyftien maskers nagesien. Die routellings word neergeskryf en omgeskakel na T - tellings. Dan word die telling vir elke trek op die agterkant van die antwoordvel met behulp van bepaalde formules bereken en na die standaard vyf-punt-skaal met behulp van die normtabelle getransformeer (Louw, a.w.:4,6,22,24, 30-50).

5.6.4.4 Interpretasie van die SORT

Interpretasie van die SORT word soos volg gedoen:
Die intensiteit van die SORT van 'n bepaalde trek in die gedrag van die respondent word volgens Louw (a.w.:54) deur 'n puntetelling tussen een en vyf gemanifesteer:

1 - laag (verteenwoordig twee standaardafwykings onder die gemiddeld)
2 - ondergemiddeld (een standaardafwyking onder die gemiddeld)
3 - gemiddeld
4 - bo-gemiddeld (een standaardafwyking bo die gemiddeld)
5 - hoog (twee standaardafwykings bo die gemiddeld)

Tellings gee slegs 'n aanduiding van hoe 'n individu in vergelyking met die normale groep reageer. 'n Hoë telling dui aan dat 'n individu meer response ten opsigte van 'n bepaalde trek gegee het as die gemiddelde persoon. 'n Lae telling dui op die omgekeerde (Louw, a.w.:52).

5.6.4.5 Betroubaarheid en geldigheid van die SORT.

Die SORT is in 1975 deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing aangepas en gestandaardiseer vir die Suid-Afrikaanse omstandighede. Norme is van toepassing op alle blanke Suid-Afrikaners ouer as tien jaar, wat ten minste een van die twee amptelike landstale kan lees en verstaan.

1 Betroubaarheid

Louw (a.w.:70) rapporteer dat toets-hertoets-betroubaarheids-indekse op al die veranderlikes tussen 0,22 en 0,75 lê.

2 Geldigheid

Louw, soos gerapporteer deur Cilliers (1984:282), haal omvattende ondersoeke aan waaruit sy tot die gevolgtrekking kom dat die SORT inhouds-, kriterium- en konstrukgeldigheid besit. Louw (a.w.:72) rapporteer ook dat die SORT inhouds- en konstrukgeldigheid besit.

5.6.4.6 Motivering vir die keuse van die SORT

Die SORT is, soos die POI, 'n meting van die onbewuste persoonlikheidseienskappe van die respondent. Verskeie interpersoonlike en intrapersoonlike faktore word gevolglik hiermee gemeet. Aangesien die SORT 'n projeksietoets is, maar nie-subjektief is nie, verhoog dit die objektiwiteit en betroubaarheid daarvan (Cilliers, 1984:283). Die gebruik daarvan bied die voordele van projeksie, wat as aanvulling vir die POI dien. Gevolglik kan die effek van interpersoonlike groei waargeneem word.

5.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hoofstuk vyf is eerstens 'n beskrywing van die onderneming en die funksionering van gehaltekringe binne die onderneming gegee. Die proefgroepe en respondente waarop die meet-instrumente toegepas is, is beskryf en die toepassing van die

meetinstrumente is opgesom.

Die algemene doelstelling is geformuleer waarna die spesifieke doelwitte uiteengesit is.

Die ondersoekmetode ten opsigte van die spesifieke doelwitte van die empiriese ondersoek is telkens uiteengesit en bespreek.

Laastens is die meetinstrumente wat ontwikkel en gebruik is in die empiriese ondersoek, beskryf.

HOOFSTUK 6

RAPPORTERING EN INTERPRETASIE VAN RESULTATE

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate ten opsigte van spesifieke doelwitte drie, vier en vyf van die empiriese ondersoek gerapporteer en geïnterpreteer. (Die resultate ten opsigte van spesifieke doelwitte een en twee is reeds in hoofstuk ses bespreek.)

Eerstens (paragrawe 6.2, 6.2.1 en 6.2.2) word die resultate ten opsigte van spesifieke doelwit drie gerapporteer en geïnterpreteer.

Tweedens (paragrawe 6.3, 6.3.1, 6.3.1.1 - 6.3.1.8 en 6.3.2, 6.3.2.1 - 6.3.2.3) word die resultate ten opsigte van spesifieke doelwit vier gerapporteer en geïnterpreteer. As gevolg van die volumeresultate van hierdie doelwit, word dit in paragrawe 6.3.3, 6.3.3.1 - 6.3.3.2 opgesom en in perspektief geplaas.

Derdens (paragrawe 6.4, 6.4.1, 6.4.1.1 - 6.4.1.2 en 6.4.2, 6.4.2.1 - 6.4.2.2) word die resultate ten opsigte van spesifieke doelwit vyf gerapporteer en geïnterpreteer.

Laastens word 'n kort opsomming van die empiriese ondersoek gegee.

'n Metode wat regdeur die hoofstuk gevolg word, is die volgende:
Die resultate word grafies en in tabelvorm aangebied, terwyl interpretasie na elke tabel gedoen word. Dit is om 'n chronologiese gedagtegang te midde van die groot volume resultate te verseker. Bespreking word ook beperk tot die mees relefante items. Verder word, vir die doeleindes van spesifieke doelwitte drie en vier, van beskrywende statistiek gebruik gemaak.

'n Prestasiesyfer word vir die onderskeie sub-elemente bereken. Dit word slegs vir bespreking gebruik en het geen statistiese waarde nie. Die prestasiesyfer word soos volg bereken:

Prestasiesyfer = (Gemiddelde respons - 1)/Skaallengte x 100%

Die rasionaal hiervoor is dat al die meetinstrumentskale op 'n 1 begin wat bv. impliseer dat 'n gemiddelde respons van 5 op 'n nege-punt-skaal die volgende prestasiesyfer sal gee:

Prestasiesyfer = (5 - 1)/(9 - 1) x 100%
= 4/8 x 100%
= 50%

6.2 METING VAN DIE PRESTASIE VAN 'N GEHALTEKRINGPROGRAM IN 'N ONDERNEMING DEUR GEBRUIK TE MAAK VAN DIE ONTWIKKELDE INSTRUMENT

Die meting het die beoordeling van die prestasie van die verskillende gehaltekringe, soos gesien deur die respondente, ten doel gehad. Hierdie prestasie word gemeet op 16 tasbare fasette en 12 nie-tasbare fasette.

6.2.1 Tasbare fasette

Die data wat met hierdie instrument ingesamel is, word in tabel 6.1 en figuur 6.1 aangetoon.

Tabel 6.1: Tasbare fasette

Elemente	N	Gem.
1 Effektiwiteit van die werking van die kring	26	6,731
2 Korrektheid van aanbiedings en aanbevelings	26	7,385
3 Oordoen van take as gevolg van kringfoute	19	8,316
4 Kringfoute lei tot skrotvervaardiging	20	8,250
5 Kringfoute lei tot vertragings of opeenhopings	21	7,381
6 Kliënte kla oor diens van die kring	21	8,238
7 Kwaliteit van diens	26	7,115

Tabel 6.1 (vervolg)

8	Verbruik van energie	8	7,125
9	Besparings bewerkstellig	26	7,077
10	Bydrae tot beter veiligheid	25	6,080
11	Afwesigheid vanaf die werk	26	7,192
12	Aantal griewe en klagtes	26	6,807
13	Personeelomset	25	7,040
14	Produktiwiteit	25	6,800
15	Bydrae tot nuwe tegnologie en ontwikkeling	26	6,923
16	Vaardigheid met probleemoplossingstegnieke	25	6,560
	Gemiddeld		7,143

Sleutel

N = aantal respondente

Gem.= gemiddelde respons op die vraag (op 'n skaal van 1 tot 9)

Uit die data in die tabel en grafiek kan die volgende waarnemings gemaak word :

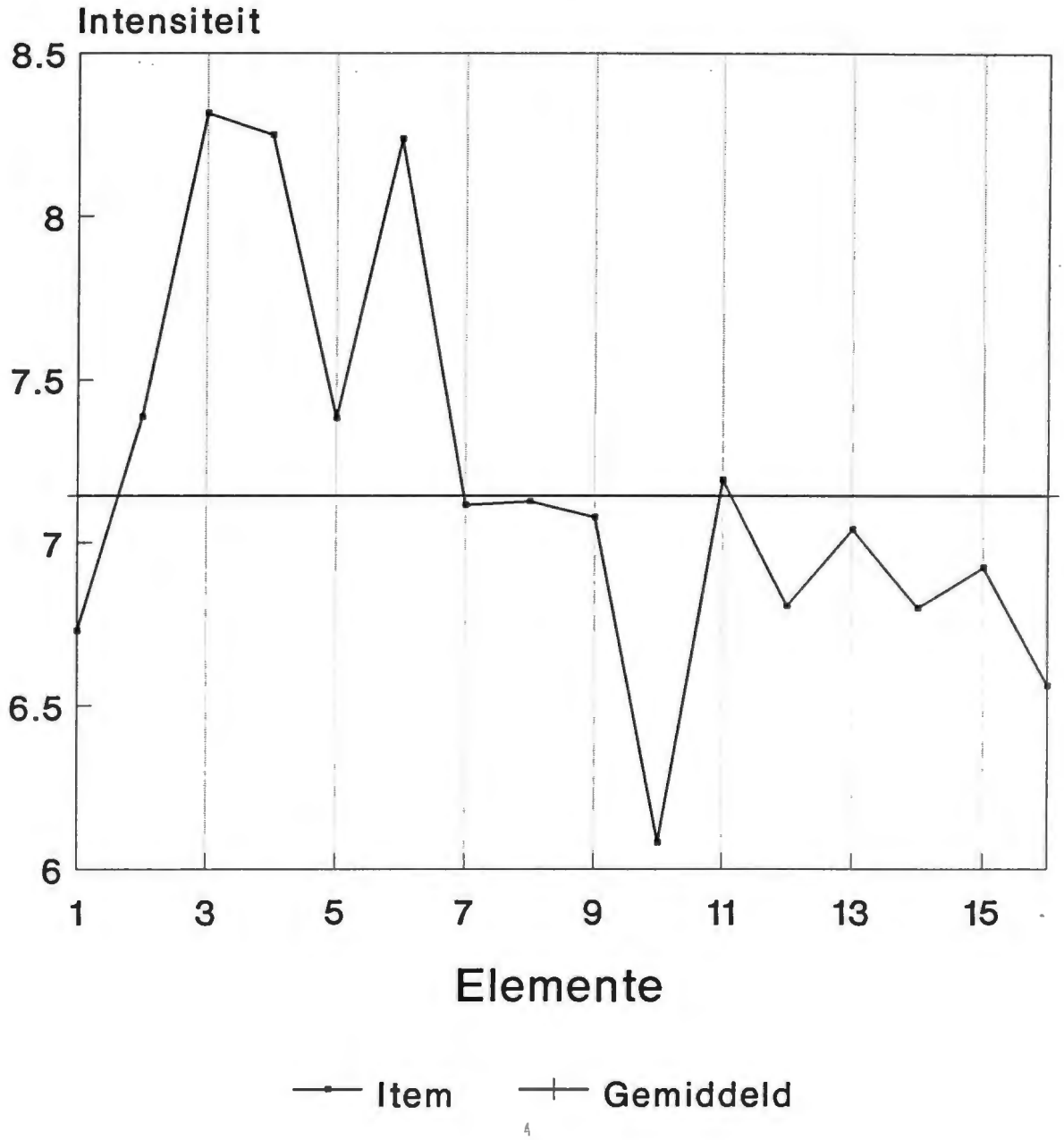
Bestuur beoordeel die gehaltekringe as baie suksesvol. Dit word beklemtoon deur die feit dat die gemiddelde respons op al die tasbare fasette 7,143 uit 'n moontlike 9 punte is. Dit verteenwoordig 'n prestasiesyfer van 76,79 persent. Om die kontras tussen die positiewe en negatiewe fasette na behore toe te lig, word slegs die drie mees positiewe en die mees negatiewe tellings bespreek. Die elemente van die hoogste prestasie is items 3, 4 en 6, terwyl die laagste prestasie-element 10 is. Dit word hieronder aangetoon (in volgorde van positief tot negatief).

Tabel 6.2: Tasbare fasette - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item no.	Waarde
1	Oordoen van take as gevolg van kringfoute	3	8,316
2	Kringfoute lei tot skrotvervaardiging	4	8,250
3	Kliënte kla oor die diens van die kring	6	8,238
4	Bydrae tot beter veiligheid	10	6,080

Figuur 6.1

Gemete prestasie ten opsigte van tasbare fasette



9-punt-skaal

Dit is nooit nodig dat kringlede take oordoen as gevolg van foute nie, kringfoute lei nie tot skrotvervaardiging nie, kliënte kla nooit oor die diens van die kring nie, maar kringe dra nie soveel by tot veiligheid as wat hulle moontlik kan nie.

Opsommend kan gesê word dat die gehaltekringprogram, gemeet aan die tasbare fasette, suksesvol is.

6.2.2 Nie-tasbare fasette

Die data wat met hierdie instrument ingesamel is, word in tabel 6.3 en figuur 6.2 aangetoon.

Tabel 6.3: Nie-tasbare fasette

Elemente	N	Gem.
1 Werkstrots van kringlede	26	3,923
2 Lojaliteit van kringlede	26	3,654
3 Vertroue in die onderneming	26	3,885
4 Werkstevredenheid van kringlede	26	3,808
5 Vlak van kommunikasie	26	3,962
6 Erkenning gegee aan kringlede	26	4,500
7 Motivering van kringlede	26	3,885
8 Ontwikkelingstempo as beter werkers	26	3,500
9 Betrokkenheid in die onderneming	26	4,154
10 Bereidwilligheid om verantwoordelikheid te dra	26	4,115
11 Benutting van kringlede	26	3,500
12 Vertroue in die onderneming	26	3,846
Gemiddeld		3,894

Sleutel
N = aantal respondente
Gem.= gemiddelde respons (op 'n skaal van 1 tot 5)

Ook die nie-tasbare prestasie van gehaltekringe word deur bestuur hoog aangeslaan. Dit blyk duidelik uit die gemiddelde respons van 3,894 uit 'n moontlike 5, wat 'n prestasiesyfer van 72,35 persent gee. Soos tevore word slegs enkele positiewe en

negatiewe tellings toegelig. Uitstaande prestasie-areas is elemente 6, 9 en 10 en ondergemiddelde prestasie-areas is onder andere elemente 2, 8 en 11. Dit word hieronder aangetoon, in volgorde van positief na negatief:

Tabel 6.4: Nie-tasbare fasette - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item No.	Waarde
1	Erkenning gegee aan kringlede	6	4,500
2	Betrokkenheid in die onderneming	9	4,154
3	Bereidwilligheid om verantwoordelikheid te dra	10	4,115
4	Lojaliteit van kringlede	2	3,654
5	Ontwikkelingstempo as beter werkers	8	3,500
6	Benutting as kringlede	11	3,500

1 Erkenning gegee aan kringlede.
Die respondente is van mening dat voldoende erkenning aan kringlede gegee word.

2 Betrokkenheid in die onderneming.
Die respondente is van mening dat kringlede baie meer betrokke raak in die onderneming as nie-kringlede.

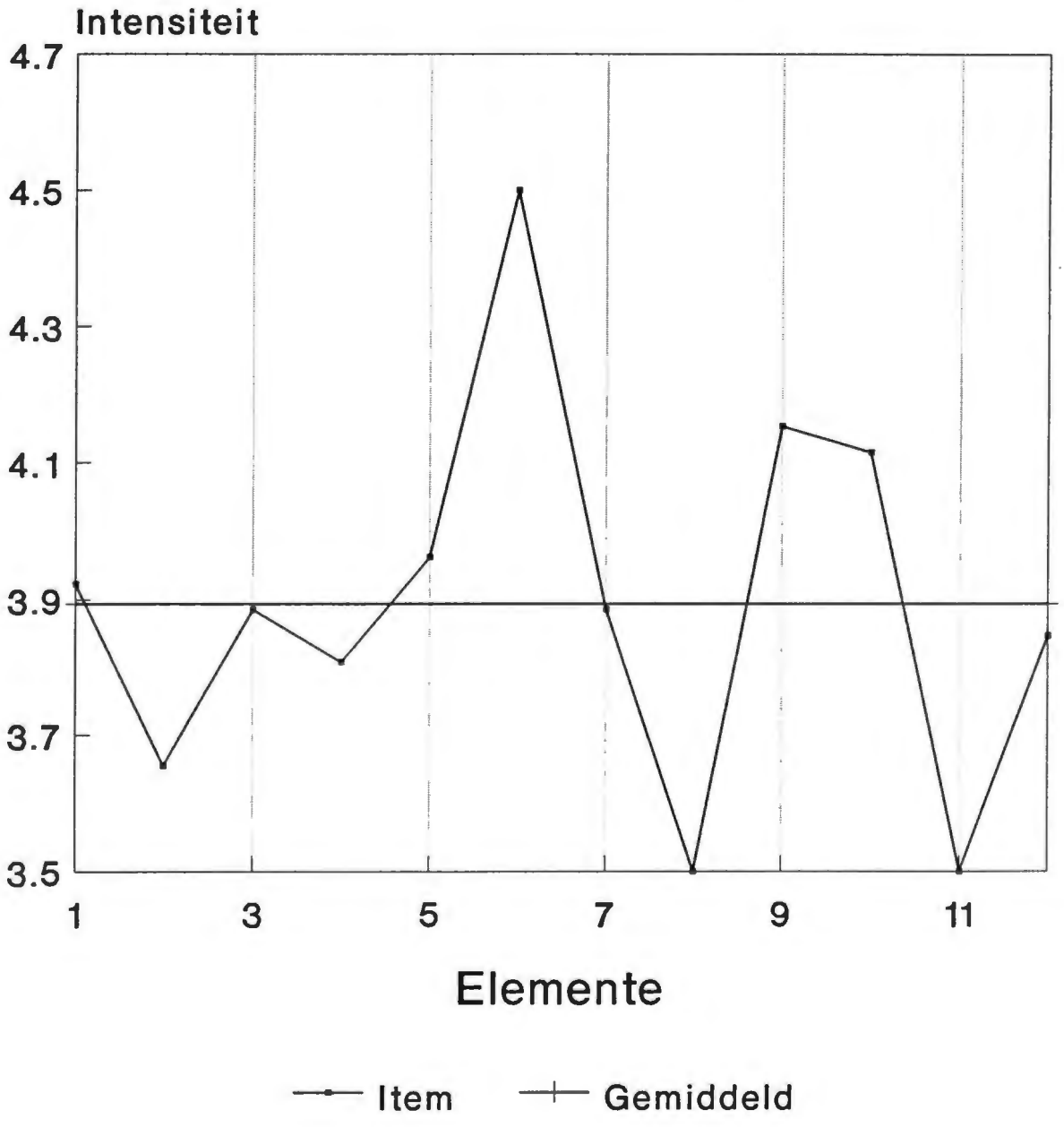
3 Bereidwilligheid om verantwoordelikheid te dra.
Kringlede is meer bereid om verantwoordelikheid te dra.

4 Lojaliteit van kringlede.
Kringlede word as nie baie lojaal nie beskou. Dit kan op 'n gebrek aan vertroue tussen bestuur (die respondente) en die kringlede, soos gesien deur bestuur, dui.

5 Ontwikkelingstempo as beter werkers.
Die respondente is van mening dat gehaltekringlede nie vinniger as nie-kringlede tot beter werkers ontwikkel nie.

Figuur 6.2

Gemete prestasie ten opsigte van nie-tasbare fasette



5-punt-skaal

6 Benutting as kringlede.

Die respondente is van mening dat die kringlede nie noodwendig beter benut word as nie-kringlede nie.

Opsommend kan gesê word dat die gehaltekringprogram, gemeet aan die nie-tasbare fasette suksesvol is. In sekere fasette soos hierbo bespreek is, is dit egter minder suksesvol.

6.3 DIE UITVOER VAN 'N DIAGNOSTIESE ONDERSOEK OP 'N GEHALTE-KRINGPROGRAM DEUR GEBRUIK TE MAAK VAN DIE ONTWIKKELDE INSTRUMENT

6.3.1 Die diagnostiese instrument gerig op bestuur (diagnostiese meting van die gehaltekringprogram)

Die instrument is saamgestel uit die volgende dele:

Tabel 6.5: Indeling van die diagnostiese instrument gerig op bestuur

Afdeling	Paragraaf	Vrae
1 Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe	6.3.1.1	1 - 27
2 Aanvangsproses en implementeringsbeplanning	6.3.1.2	1 - 20, 21, 22
3 Fasiliteerders	6.3.1.3	1 - 40, 58
4 Kringleiers	6.3.1.4	41 -57, 59
5 Erkenningsbeleid	6.3.1.5	60
6 Opleiding	6.3.1.6	61 -64
7 Koste en besparings	6.3.1.7	65

6.3.1.1 Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe

Tabel 6.6 en figuur 6.3 toon die data aan.

Tabel 6.6: Gereedheid van die onderneming

Elemente	N	Gem.	R1	R2	R3
1 Betrokkenheid van vakbonde	16	2,000	0	16	0
2 Weerstand teen verandering	16	2,250	0	12	4
3 Moreel van mense in onderneming	16	1,813	7	5	4
4 Bestaan van soortgelyke programme	15	2,200	1	10	4
5 Erkenning deur bestuur gegee	16	2,313	1	9	6
6 Vertroue in bestuur	16	2,188	1	11	4
7 Mense se houding teenoor gehaltekringe	15	2,200	2	8	5
8 Deelname in besluitneming	16	2,000	2	12	2
9 Bestuursondersteuning vir aktiwiteite	16	2,250	2	8	6
10 Bestuursoorweging van idees van werkers	16	2,500	0	8	8
11 Bestuursimplementering van aanbevelings	15	2,333	0	10	5
12 Tyd vir gehaltekringaktiwiteite deur toesighouers toegelaat	16	2,688	1	3	12
13 Bestuur se bywoning van gehaltekringvergaderings	15	1,867	3	11	1
14 Insluiting van gehaltekringe as deel van strategiese beplanning	15	1,600	8	5	2
15 Vrywillige deelname van bestuur	16	1,875	5	8	3
16 Oortuiging dat deelname in gehaltekringe verhoudinge bevorder	15	1,933	2	12	1

Tabel 6.6 (vervolg)

17 Oortuiging dat deelname in gehaltekringe vaardighede bevorder	16	1,813	4	11	1
18 Oortuiging dat die program behoort uit te brei	16	1,875	2	14	0
19 Behoefte om deel te neem in gehaltekringe	16	1,813	5	9	2
20 Persepsie van die voordele van gehaltekringe	16	2,000	1	14	1
21 Gees van hulpvaardigheid	15	2,600	0	6	9
22 Potensiële deelname	15	1,800	4	10	1
23 Bevoegdheid van bestuur	16	2,125	2	10	4
24 Geduld van bestuur	15	2,667	1	3	11
25 Houding van bestuur teenoor die werkers	16	2,375	1	8	7
26 Vertroue van bestuur in die werkers	16	2,188	2	9	5
27 Loopbaanbeplanning vir die werkers	14	2,000	3	8	3
Totaal/Gemiddeld	421	2,121	60	250	111

Sleutel

N = aantal respondente
Gem.= gemiddelde respons op die vraag (op 'n skaal van 1 tot 3)
R1 = aantal respondente wat 'n 1 geantwoord het op die vraag
R2 = aantal respondente wat 'n 2 geantwoord het op die vraag
R3 = aantal respondente wat 'n 3 geantwoord het op die vraag

Nota : 'n Respons van 2 dui op 'n gemiddelde respons en nie op neutraal of onseker nie.

Om die kontras tussen die positiewe en negatiewe fasette na behore toe te lig, word slegs die vier mees positiewe en vier mees negatiewe tellings bespreek. Dit word in tabel 6.7 (in volgorde van positief tot negatief) aangetoon:

1 Tyd toegelaat vir gehaltekringaktiwiteite.

Die respondente was van mening dat toesighouers meestal voldoende tyd toelaat vir gehaltekringbyeenkomste.

Tabel 6.7 Gereedheid van die onderneming - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item No.	Waarde
1	Tyd toegelaat vir gehaltekringaktiwiteite	12	2,688
2	Geduld van bestuur	24	2,667
3	Gees van hulpvaardigheid in onderneming	21	2,600
4	Oorweging van idees en aanbevelings	10	2,500
5	Behoefte om deel te neem aan gehaltekringe	19	1,813
6	Moreel van werknemers	3	1,813
7	Potensiële deelname	22	1,800
8	Gehaltekringe as deel van strategiese beplanning	14	1,600

2 Geduld van bestuur.
Respondente was van mening dat bestuur bereid is om te wag vir die resultate en nie vir vinnige resultate druk plaas op gehaltekringe nie.

3 Gees van hulpvaardigheid in die onderneming.
Daar bestaan 'n gees van hulpvaardigheid binne die onderneming, in so 'n mate dat gehaltekringe hulp oor die grense van afdelings ontvang.

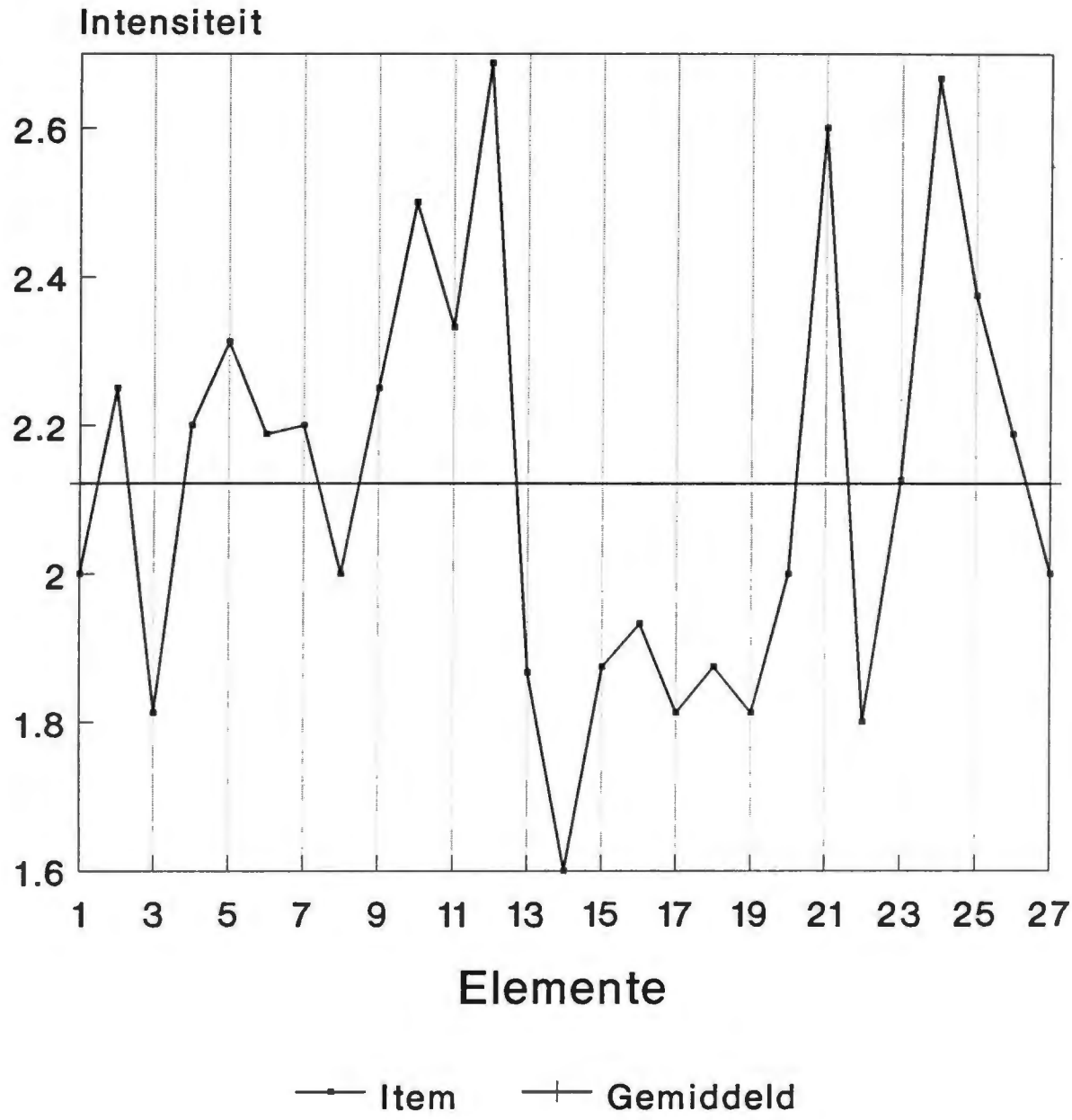
4 Oorweging van idees en aanbevelings.
Bestuur oorweeg gewoonlik die idees en aanbevelings wat kringe aan hulle voorlê.

5 Behoefte om deel te neem aan gehaltekringe.
Die respondente is van mening dat die meeste werknemers nie graag aan gehaltekringe wil deelneem nie. Dit kan moontlik op antagonisme of belangeloosheid dui.

6 Moreel van werknemers.
Die respondente is van mening dat die moreel van werknemers laag is.

Figuur 6.3

Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe



3-punt-skaal

7 Potensiële deelname.
Volgens respondente is die meeste werknemers van mening dat die tipe probleme wat hulle binne hulle spesifieke pos ervaar, nie deur middel van gehaltekringaktiwiteite opgelos kan word nie.

8 Gehaltekringe as deel van bestuur se strategiese beplanning.
Die respondente is van mening dat bestuur nie gehaltekringe as deel van strategiese beplanning insluit nie. Dit kan op 'n gevoel dui dat bestuur gehaltekringe nie ernstig opneem nie.

6.3.1.2 Aanvangsproses en implementeringsbeplanning

Hierdie data word in tabelle 6.8, 6.9, 6.10 en figure 6.4 tot 6.7 aangetoon.

Tabel 6.8: Aanvangsproses en implementeringsbeplanning

Elemente	N	Gem.	R1	R2	R3
1 Vooraf formulering van doelwitte van program	15	2,400	2	5	8
2 Beskikbaarheid van fasiliteite en hulpbronne	15	2,533	0	7	8
3 Genoegsame vrywilligers vir deelname	15	1,867	2	13	0
4 Beheerde programuitbreiding	14	2,571	1	4	9
5 Stuurkomitee stel riglyne voor	13	2,615	0	5	8
6 Stuurkomitee woon kringvergaderings by	14	2,143	3	6	5
7 Verteenwoordiging van alle afdelings op die stuurkomitee	11	2,636	1	2	8
8 Verteenwoordiging van kringleiers op die stuurkomitee	14	1,643	6	7	1
9 Verteenwoordiging van fasiliteerders op die stuurkomitee	13	2,923	0	1	2
10 Verteenwoordiging van middelbestuur op die stuurkomitee	14	2,500	0	7	7
11 Verteenwoordiging van vakbonde op die stuurkomitee	13	1,077	12	1	0

Tabel 6.8 (vervolg)

12 Bekendmaking van besluite van die stuurkomitee	13	2,000	5	3	5
13 Stuurkomitee stel doelwitte vir die program op	13	2,077	4	4	5
14 Stuurkomitee stel beleid en prosedures vir die program op	14	2,071	5	3	6
15 Stuurkomitee dra kennis van die gehaltekringkonsep	13	2,538	0	6	7
16 Werkers se ingeligtheid oor gehaltekringprogram voor implementering	15	2,600	1	4	10
17 Bestaan van implementeringsplan	14	2,214	2	7	5
18 Standaard van fasiliteerders	14	2,500	1	5	8
19 Stuurkomitee beheer uitbreiding van die program	13	2,231	1	8	4
20 Teenstanders op die stuurkomitee	13	1,770	8	0	5
Totaal/Gemiddeld	273	2,245	54	98	121

Sleutel

N = aantal respondente
Som = somtotaal van al die response op die vraag
Gem.= gemiddelde respons (op 'n skaal van 1 tot 3)
R1 = aantal respondente wat 'n 1 geantwoord het op die vraag
R2 = aantal respondente wat 'n 2 geantwoord het op die vraag
R3 = aantal respondente wat 'n 3 geantwoord het op die vraag

Nota: 'n Respons van 2 dui op 'n gemiddelde respons en nie op neutraal of onseker nie.

Ook in hierdie afdeling sal slegs die vier hoogste telling-elemente en die vier laagste telling-elemente bespreek word. Dit word in tabel 6.9 aangetoon:

1 Verteenwoordiging van fasiliteerders op die stuurkomitee. Fasiliteerders word gereeld, op 'n roterende basis, toegelaat

om stuurkomiteevergaderings waarop hulle insette kan lewer en kan help met beplanning, by te woon.

2 Verteenwoordiging van alle afdelings op die stuurkomitee.
Daar bestaan 'n stuurkomitee in elke afdeling waarin daar gehaltekringe geïmplementeer is. Daar bestaan gevolglik geen sentrale stuurkomitee nie.

3 Stuurkomitee stel riglyne daar.
Die stuurkomitee van elke afdeling vergader gereeld, en riglyne vir die program bestaan te alle tye.

4 Werkers se ingeligtheid oor die gehaltekringprogram.
Werkers is omvattend ingelig oor die aard en werking van gehaltekringe, voordat dit geïmplementeer is.

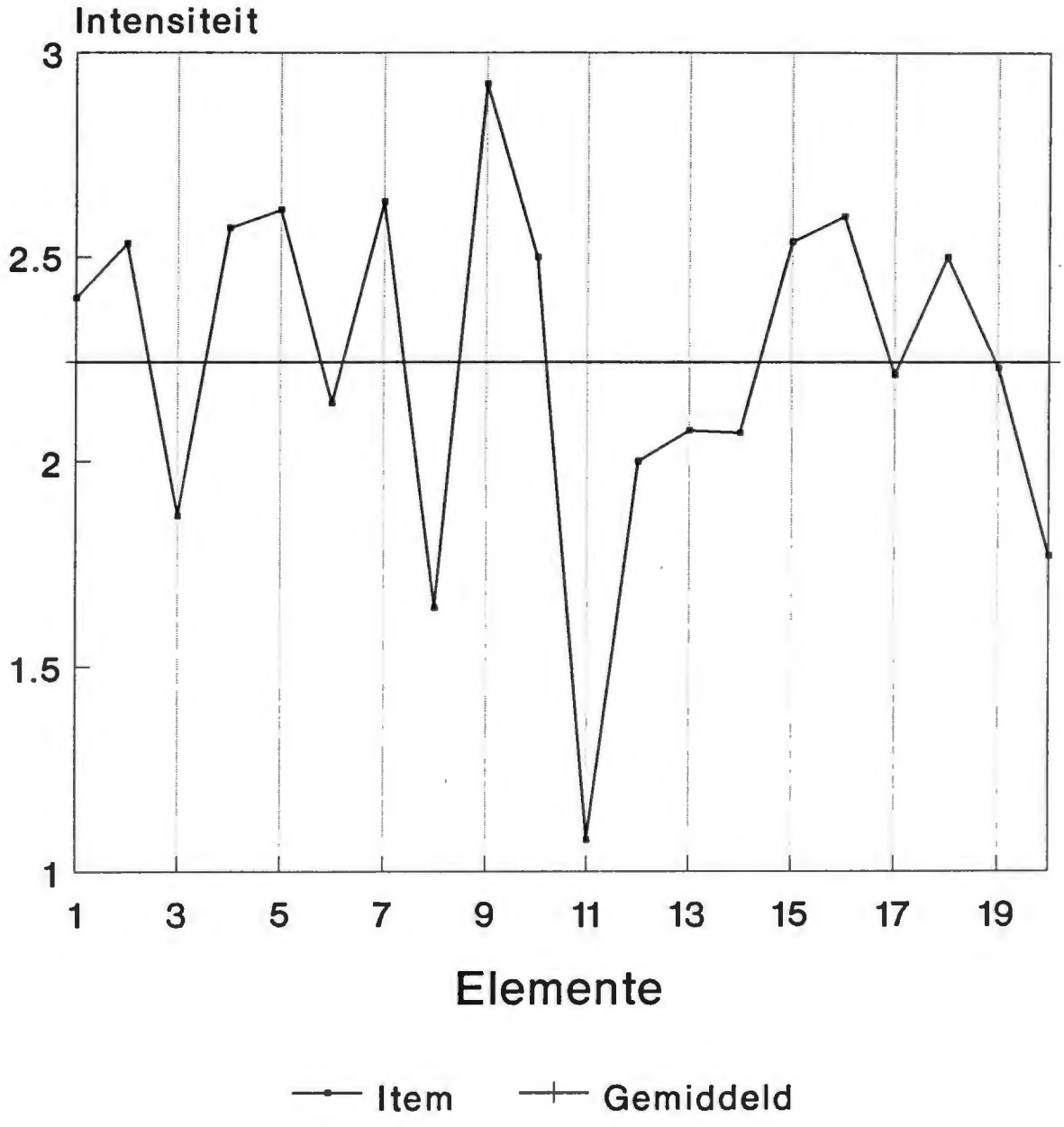
5 Genoegsame vrywilligers vir deelname.
Die aantal vrywilligers wat aan gehaltekringe deelneem is te min om die program werklik van die grond af te kry.

Tabel 6.9: Aanvangsproses en implementeringsbeplanning - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item No.	Waarde
1	Verteenwoordiging van fasiliteerders op die stuurkomitee	9	2,923
2	Verteenwoordiging van alle afdelings op die stuurkomitee	7	2,636
3	Stuurkomitee stel programriglyne daar	5	2,615
4	Werkers se ingeligtheid oor die gehaltekring-program	16	2,600
5	Genoegsame vrywilligers vir deelname	3	1,867
6.	Opposisie op die stuurkomitee	20	1,770
7	Verteenwoordiging van kringleiers op die stuur-komitee	8	1,643
8	Verteenwoordiging van vakbonde op die stuur-komitee	11	1,077

Figuur 6.4

Die hoeveelheid aanvangs- en implementeringsbeplanning wat plaasgevind het



3-punt-skaal

6 Teenstanders op die stuurkomitee.
Daar is niemand op die stuurkomitee wat gehaltekringe in so 'n mate teenstaan dat slaggate uitgewys kan word, sonder om die werking van die stuurkomitee te belemmer nie.

7 Verteenwoordiging van kringleiers op die stuurkomitee.
Kringleiers word nie toegelaat om vergaderings van die stuurkomitee by te woon nie.

8 Verteenwoordiging van vakbonde op die stuurkomitee.
Vakbonde is nie verteenwoordig op die stuurkomitee nie.

Vraag 21.

In hierdie vraag word die respondent versoek om sekere statistiese inligting ten opsigte van die deelnemers en kringe oor die volle bestaanstermyn van die program te verstrek.

Die volgende statistiese inligting is met hierdie vraag ingesamel:

Tabel 6.10: Deelnemerstatistiek

	1985		1986				1987				1988	
Kwartaal	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Potensiële deelnemers	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Werklike deelnemers	20	20	43	64	70	100	166	206	229	253	258	265
Aantal potensiële kringe	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Aantal werklike kringe wat bestaan	4	4	7	9	10	14	15	19	21	25	30	30
Aantal aktiewe kringe[4]	4	4	7	9	10	14	12	15	17	19	20	21
Aantal onaktiewe kringe	-	-	-	-	-	-	3	4	4	6	10	9
Aantal kringe wat ontbind het	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	3	4
Aantal aanbiedings aan bestuur gemaak	-	-	2	1	1	2	3	4	5	5	3	2

Hierdie vraag was gerig op die programkoördineerder. Hy het die aantal potensiële deelnemers op tagtig persent van die totale aantal werkers bereken. Die aantal potensiële kringe het hy bereken op 'n deelnamesyfer van 10 kringlede per kring. Hierdie statistiese inligting word in figure 6.5 tot 6.7 aangedui.

Vraag 22

In hierdie vraag word gevra wanneer daar met die voorstudie begin is om uit te vind of die onderneming geskik is vir gehaltekringe. Daar word ook gevra hoe lank die onderneming voorberei is vir die implementering van gehaltekringe, wanneer die oorhoofse stuurkomitee aangestel is en wanneer die eerste kringe gestig is. Met die inligting wat deur hierdie vraag verkry is, kan tot die volgende gevolgtrekking gekom word:

* Die voorbereidingsfase vir voorstudie, die ontleding van die situasie in die onderneming en die beplanning van implementering het in 1984 begin.
* Geen oorhoofse stuurkomitee is gedurende die tyd aangestel om die beplanning van implementering te behartig nie.
* Gedurende die derde kwartaal van 1985 is die eerste vier gehaltekringe gestig en het implementering begin.

Uit die inligting wat uit vrae 21 en 22 verkry is, kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

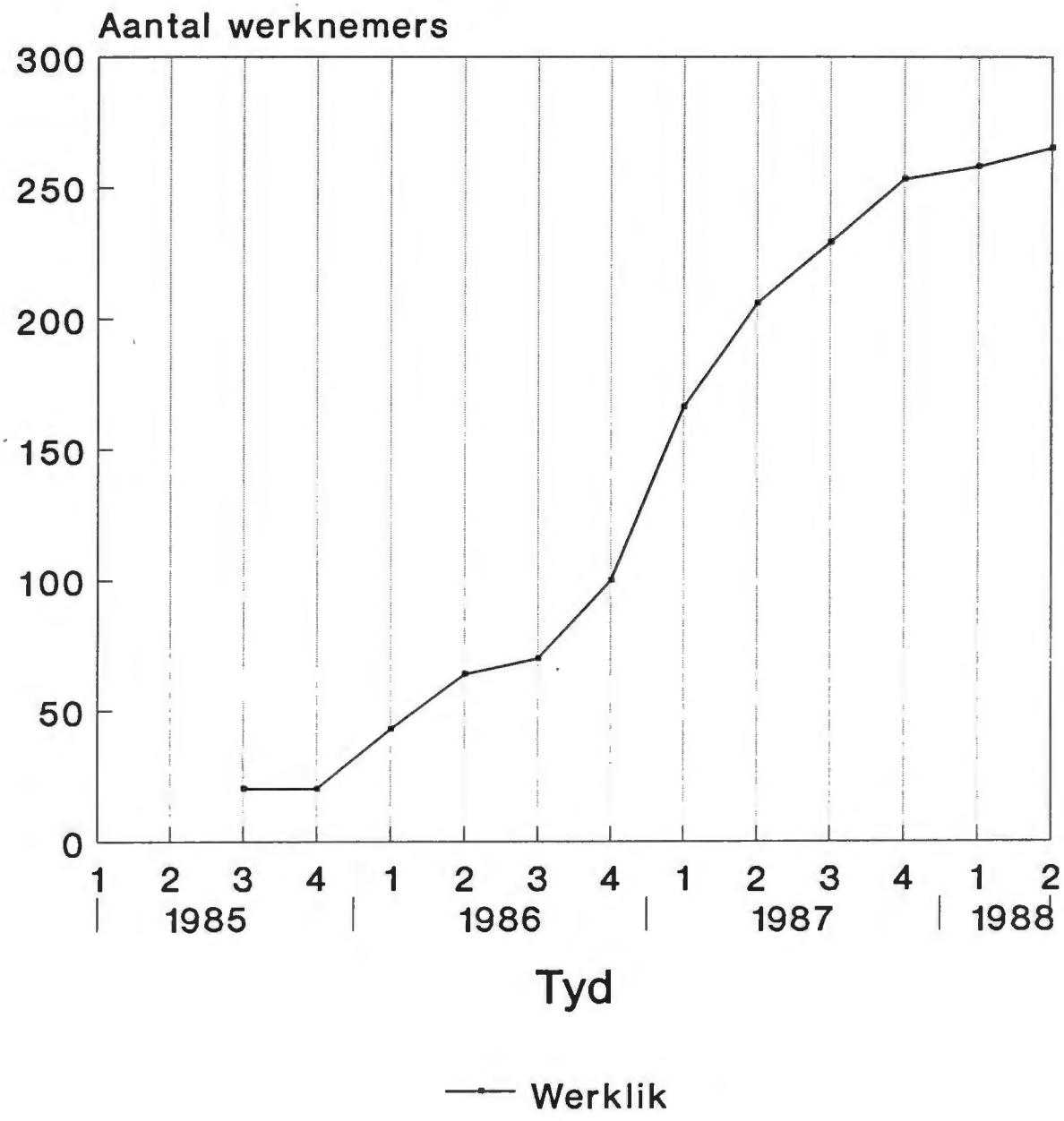
1 Die betrokke gehaltekringprogram se implementeringsfase het gestrek oor 'n termyn van 6 maande met 20 deelnemers in vier gehaltekringe. Die fase het in die derde kwartaal 1985 begin en aan die einde van 1985 ten einde geloop.

2 Die totstandkomings- en groeifase het gedurende die eerste kwartaal van 1986 begin en aangehou met 'n hoë groei tot die vierde kwartaal van 1987.

3 'n Afplatting in hierdie groeikoers gedurende 1988 kan vertolk word as 'n oorgang na die volwassewordings- en

Figuur 6.5

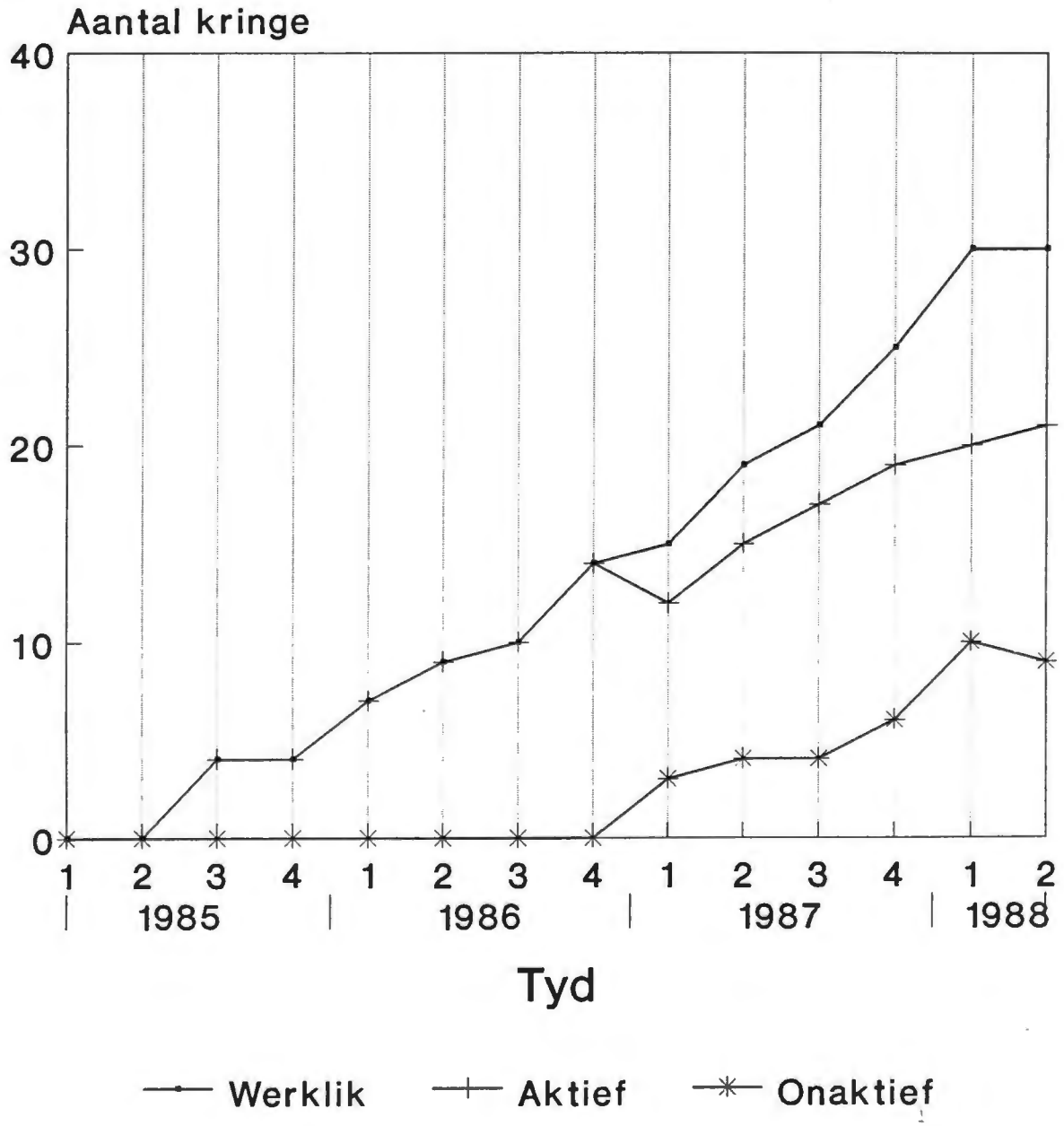
Werklike aantal deelnemers aan die gehaltekringprogram



eenheid = 1

Figuur 6.6

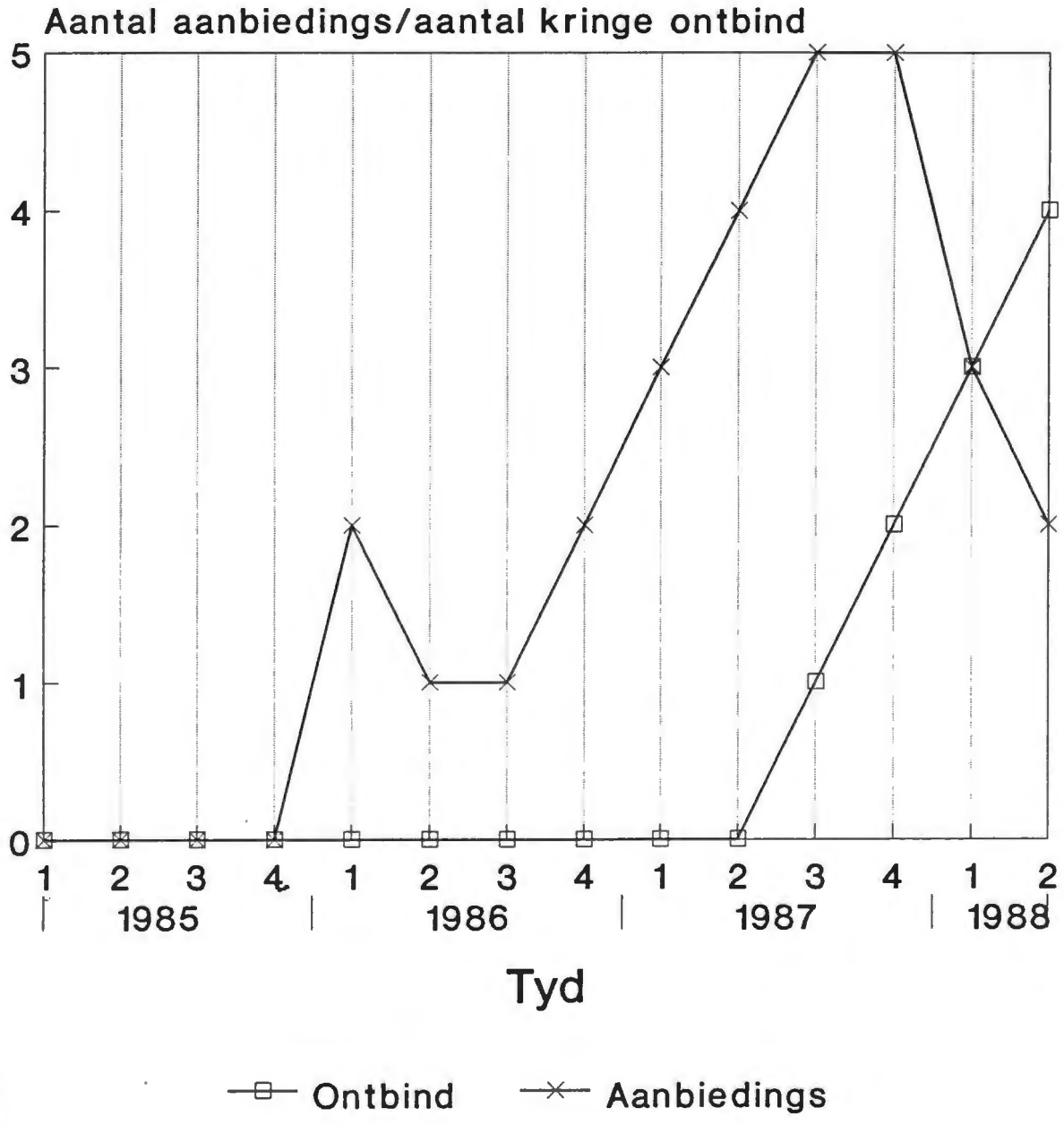
Die aantal aktiewe en onaktiewe kringe versus die werklike aantal gehaltekringe



eenheid = 1

Figuur 6.7

Tendense: aantal bestuursaanbiedings en aantal kringe wat ontbind



eenheid = 1

konsolideringsfase. Dit sou egter 'n foutiewe vertolking wees, as gevolg van die teenwoordigheid van die volgende feite:

* Die aantal kringe wat ontbind, begin progressief toeneem.
* Die aantal onaktiewe kringe is reeds 30 persent van die totale aantal kringe.
* Die deelname is huidig maar 1,48 persent van die potensiële deelnemers.
* Die aantal bestuursaanbiedings het drasties begin afneem.

Dit sou gevolglik meer realisties wees om te beweer dat die program nog in die groeifase behoort te wees, maar dat daar sekere faktore teenwoordig is wat groei kniehalter en selfs moontlik die program begin vernietig.

6.3.1.3 Fasiliteerders

Die diagnostiese inligting van fasiliteerders word in tabel 6.11 en figuur 6.8 aangetoon.

Tabel 6.11: Bestuur se persepsie van fasiliteerders

Element	N	Som	Gem.	R1	R2	R3
1 Oriëntering van kringlede	15	39	2,600	3	0	12
2 Opleiding van bestuur	15	23	1,533	10	2	3
3 Opleiding van kringleiers	14	31	2,214	4	3	7
4 Opleiding van kringlede	15	37	2,467	2	4	9
5 Koördinering van kring-aktiwiteite	15	43	2,867	0	2	13
6 Bemarking van die kring-program	15	36	2,400	0	9	6
7 Beskikbaarheid van hulpmiddels	15	40	2,667	0	5	10
8 Bywoning van kringverga-derings	15	43	2,867	0	2	13
9 Beywering vir die implemen-tering van besluite	15	39	2,600	0	6	9
10 Evaluasie van kringe	15	39	2,600	1	4	10

Tabel 6.11 (vervolg)

11 Erkenning en publisiteit	15	40	2,667	1	3	11
12 Hou bestuur ingelig	15	41	2,733	0	4	11
13 Bevorder goeie menseverhoudinge	15	42	2,800	0	3	12
14 Vrywillige deelname	14	32	2,286	2	6	6
15 Voorstander van deelnemende bestuur	15	44	2,933	0	1	14
16 Eerlikheid, openheid en betroubaarheid	15	45	3,000	0	0	15
17 Aanvaarding van fasiliteerders	15	42	2,800	0	3	12
18 Siening van probleme uit kring se oogpunt	14	36	2,571	0	6	8
19 Vermoëns om dinge vir kring gedoen te kry	14	37	2,643	0	5	9
20 Plaas blaam vir probleme op kring	13	37	2,846	0	2	11
21 Meng in kring se aktiwiteite in	15	36	2,400	0	9	6
22 Invloed op die kring	14	40	2,857	0	2	12
23 Menslike verhoudingsvaardighede	15	42	2,800	0	3	12
24 Kommunikasievermoë	15	42	2,800	0	3	12
25 Volwassenheid	15	41	2,733	0	4	11
26 Leierskapeienskappe	15	40	2,667	0	5	10
27 Vermoë om opleiding te gee	14	32	2,286	0	10	4
28 Kennis van die onderneming	15	39	2,600	0	6	9
29 Beskikbaarheid	15	41	2,733	0	4	11
30 Kennis van menslike gedrag	15	36	2,400	1	7	7
31 Aanstel van bevoegde kringleiers	10	27	2,700	0	3	7
32 Nie-toelating van oor-ambisieuse projekte	15	40	2,667	0	5	10
33 Nie-toelating van interdepartementele projekte	13	36	2,770	0	3	10
34 Skep onrealistiese verwagtinge	15	42	2,800	0	3	12

Tabel 6.11 (vervolg)

35 Nie-toelating van projekte buite kennisveld	14	39	2,786	0	3	11
36 Spanwerkaanmoediging	15	43	2,867	0	2	13
37 Erkenning van vakmanstrots	15	44	2,933	0	1	14
38 Rekordhouding van kringaktiwiteite	14	34	2,429	1	6	7
39 Interaksie tussen fasiliteerders	12	30	2,500	1	4	7
40 Beskikbaarheid van alternatiewe fasiliteerders	15	24	1,600	8	5	2
Totaal/Gemiddeld	580	1514	2,610	31	161	388

Sleutel

N = aantal respondente
Som = somtotaal van al die response op die vraag
Gem.= gemiddelde respons op die vraag (op 'n skaal van 1 tot 3)
R1 = aantal respondente wat 'n 1 geantwoord het op die vraag
R2 = aantal respondente wat 'n 2 geantwoord het op die vraag
R3 = aantal respondente wat 'n 3 geantwoord het op die vraag

Nota: 'n Respons van 2 dui op 'n gemiddelde respons en nie op neutraal of onseker nie.

Uit die resultate van hierdie afdeling kan die volgende oorkoepelende opmerking gemaak word:
Die respondente is van mening dat die fasiliteerders hulle uitstekend van hulle taak kwyt. Dit word weerspieël in 'n gemiddelde respons van 2,610 uit 'n moontlike maksimum van 3,000. Vervolgens word slegs na die vyf laagste telling-elemente gekyk. (In laag na hoog volgorde.)

Daar kan gesien word dat slegs twee items onder die 50 persent telling, naamlik 2,000, vir die betrokke vraag is. Dit is gevolglik al response wat negatief is.

1 Opleiding van bestuur.
Die respondente is van mening dat fasiliteerders nie voldoende insette gelewer het om bestuur op te lei, of te help oplei in die beginsels van gehaltekringe nie.

Tabel 6.12: Bestuur se persepsie van die fasiliteerders - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item no.	Waarde
1	Opleiding van bestuur	2	1,533
2	Beskikbaarheid van alternatiewe fasiliteerders	40	1,600
3	Opleiding van kringleiers	3	2,214
4	Vrywillige deelname	14	2,286
5	Vermoë om opleiding te gee	27	2,286

2 Beskikbaarheid van alternatiewe fasiliteerders.
Die respondente is van mening dat daar niemand is wat namens die fasiliteerder na die kringe omsien wanneer hy op verlof of siek is nie.

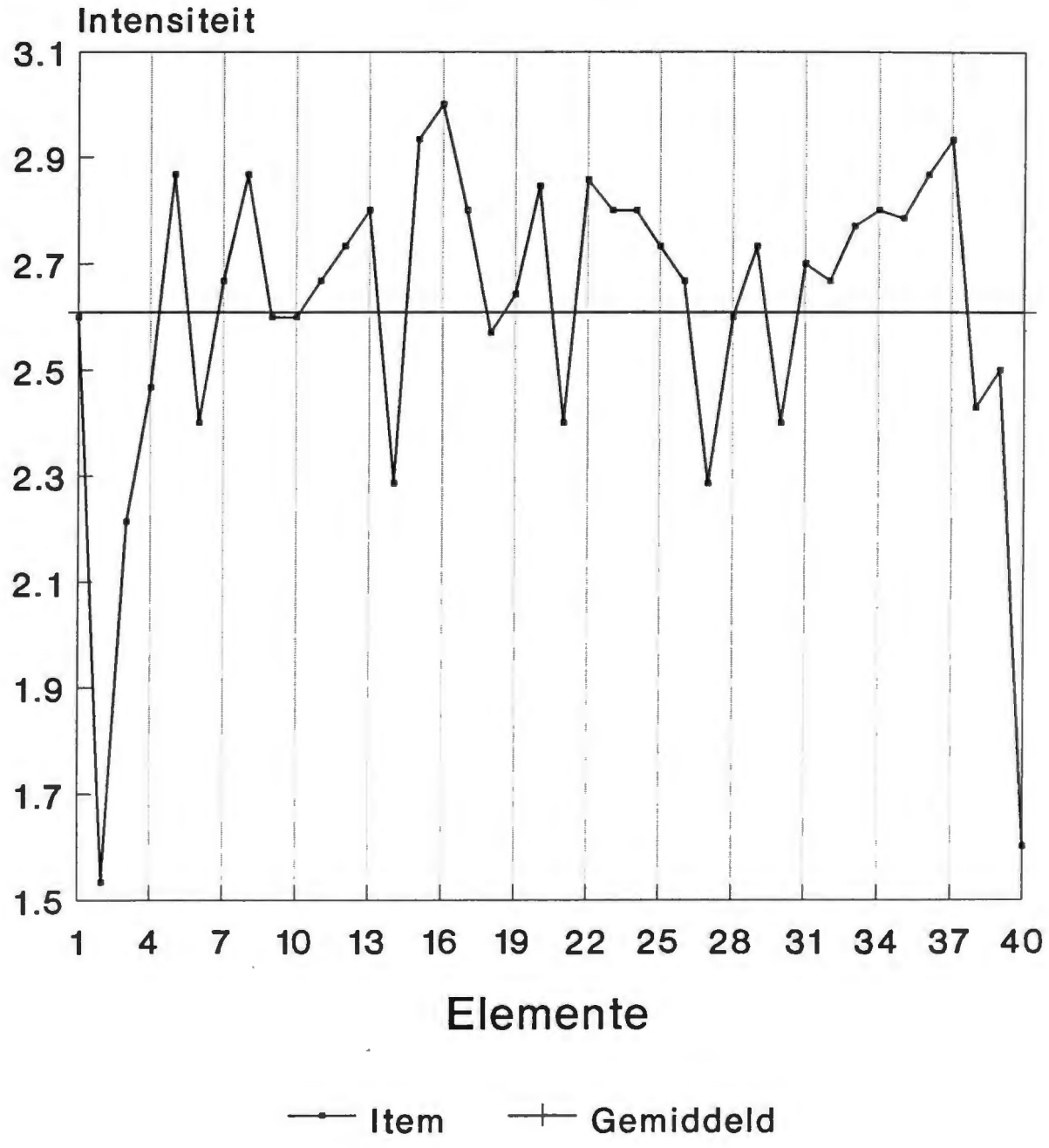
3 Opleiding van kringleiers.
Kringleiers word nie voldoende opgelei deur die fasiliteerders nie.

4 Vrywillige deelname.
Fasiliteerders is nie almal vrywilligers nie.

5 Vermoë om opleiding te gee.
Fasiliteerders se vermoë om opleiding te gee, word in twyfel getrek.

Figuur 6.8

Bestuur se persepsie van fasiliteerders



3-punt-skaal

6.3.1.4 Kringleiers

Hierdie resultate word in tabel 6.13 en figuur 6.9 aangetoon.

Tabel 6.13: Bestuur se persepsie van kringleiers

Elemente	N	Som	Gem.	R1	R2	R3
41 Vrywillige deelname	15	44	2,933	0	1	14
42 Oriëntering van kringlede	13	34	2,615	1	3	9
43 Objektiewe keuse van kringlede	11	32	2,909	0	1	10
44 Hou van notules	14	34	2,429	1	6	7
45 Hou rekord van kringprestasie	15	38	2,533	2	3	10
46 Hou rekord van kringbywoning	14	32	2,286	4	2	8
47 Hou rekord van kringopleiding	13	19	1,462	9	2	2
48 Doelgerigtheid van vergaderings	14	23	1,643	8	3	3
49 Ontoelaatbaarheid van projekte buite kennisveld	15	42	2,800	0	3	12
50 Betrek lede in besprekings	15	44	2,933	0	1	14
51 Betrek lede by gee van opleiding	11	25	2,273	3	2	6
52 Betrek lede by bestuursaanbiedings	14	42	3,000	0	0	14
53 Gee ondersteuning aan kringlede	15	42	2,800	0	3	12
54 Deelname in opstel van gedragskode	14	37	2,643	1	3	10
55 Vertoning van gedragskode by vergaderings	15	28	1,867	6	5	4
56 Beskikbaarheid van vergaderplekke	13	35	2,692	1	2	10
57 Stel selfevalueringstegnieke vir kring daar	15	31	2,067	6	2	7
Totaal/Gemiddeld	236	582	2,470	42	42	152

Sleutel

N = aantal respondente

Som = somtotaal van al die response op die vraag

Gem.= gemiddelde respons op die vraag.(op 'n skaal van 1 tot 3)

R1 = aantal respondente wat 'n 1 geantwoord het op die vraag

R2 = aantal respondente wat 'n 2 geantwoord het op die vraag
R3 = aantal respondente wat 'n 3 geantwoord het op die vraag

Nota : 'n Respons van 2 dui op 'n gemiddelde respons en nie op neutraal of onseker nie.

Vraag 59

Die onderneming het verkies om die gedetailleerde inligting wat van elke kringleier in hierdie vraag gevra is, nie bekend te maak nie.

Soos in die geval van die fasiliteerders, was die respondente almal positief in hulle evaluering van die kringleiers. Dit word aangetoon deur 'n gemiddelde telling van 2,47 vir al die elemente. Gevolglik gaan slegs die elemente bespreek word waarvan die gemiddeld minder as 2,000 is. Dit is (in volgorde van laag na hoog) die volgende:

Tabel 6.14: Bestuur se persepsie van kringleiers - kritiese elemente

Volgorde	Element	Item No.	Waarde
1	Rekordhouding van kringopleiding	47	1,462
2	Doelgerigtheid van vergaderings	48	1,643
3	Vertoning van gedragskode by vergaderings	55	1,867

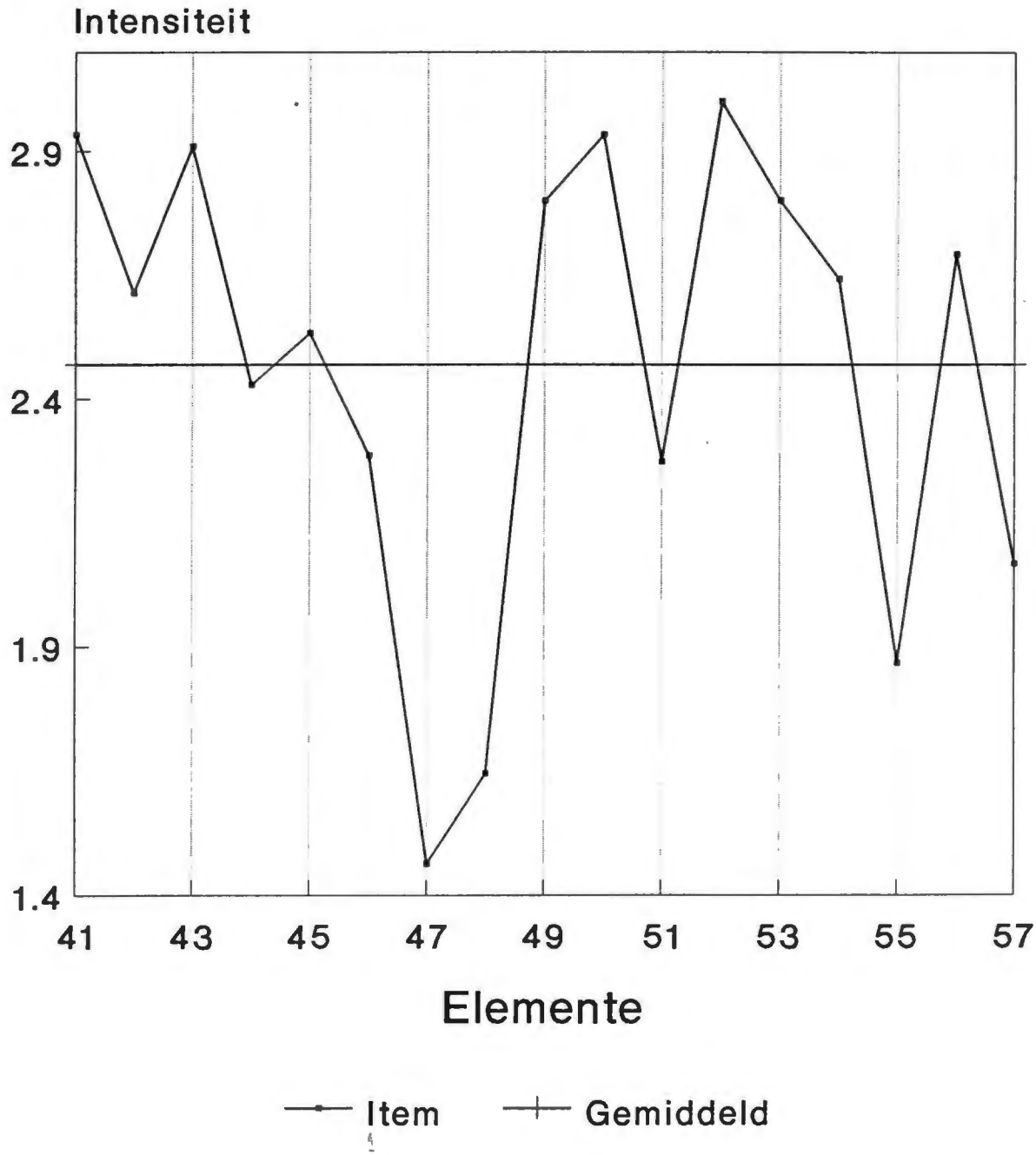
1 Rekordhouding van kringopleiding.
Die kringleier hou geen rekord van die opleiding van sy kringlede nie en kan dit gevolglik nie beheer of beplan nie.

2 Doelgerigtheid van vergaderings.
Agendas vir kringvergaderings word nie opgestel nie en die kringleier bespreek dinge soos dit by hom opkom.

3 Vertoon van gedragskode.
Die kringe het nie gedragskodes nie, of dit word nie vertoon nie.

Figuur 6.9

Bestuur se persepsie van kringleiers



3-punt-skaal

6.3.1.5 Erkenningsbeleid

Vraag 60

Met hierdie vraag is gevra watter dimensies (uit 'n totaal van dertien dimensies) van erkenning binne die onderneming bestaan.

Op grond van die koördineerder se respons op vraag 60, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die volgende dimensies van erkenning in die onderneming bestaan:

1 Kringe kan aanbiedings maak aan bestuur.
2 Daar word verslag gedoen van gehaltekringaktiwiteite in die onderneming se nuusbrief.
3 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede word gereeld na streeks- of nasionale konferensies gestuur.
4 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry spreekbeurte op streeks- of nasionale konferensies.
5 Erkenning word deur middel van trofeë gegee.
6 Binnenshuise konferensies waar alle kringe teenwoordig is, word gehou en drie tot vier aanbiedings word binne die bestek van een uur gemaak.

Ander dimensies van erkenning wat nie in die onderneming bestaan nie, is die volgende:

1 Gehaltekringverslaggewing vorm nie deel van bestuur se periodieke verslaglewering aan topbestuur nie.
2 Fasiliteerders se aktiwiteitsverslae sluit nie nuus in wat erkenning aan kringe gee nie.
3 Koerant- of tydskrifartikels oor die onderneming se kring-aktiwiteite word nie geplaas nie.
4 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry nie spreekbeurte by gemeenskapsklubfunksies nie.
5 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry nie spreekbeurte by opleidingsentrums nie.
6 Erkenning word nie in die lokale koerant, radio of televisie gegee nie.
7 Erkenning word nie op kennisgewingborde gegee nie.

Dit is interessant om daarop te let dat die koördineerder aantoon dat sekere dimensies van erkenning ontbreek, terwyl die bestuursgroeprespondente die erkenning wat deur bestuur gegee word, in die response op vraag 5 in afdeling 1 as bogemiddeld aandui.

Om hierdie dimensies van erkenning te kwantifiseer, kan aan elkeen 'n gewig toegeken word. 'n Prestasiesyfer vir erkenning kan dan verkry word deur die totale gewig vir dimensies waarin erkenning gegee word, te deel deur die totale gewigte van erkenningsdimensies. Indien 'n gelyke gewig van 1 aan elkeen van die dertien dimensies toegeken word, sal die prestasiesyfer vir die onderneming die volgende wees:

Prestasiesyfer vir erkenning = 6/13
= 46,15 persent

Om hierdie syfer aanpasbaar te maak met die res van die diagnostiese meetinstrument, wat op 'n 1- tot 3-skaal berus, word 46,15 persent van die skaallengte van 2 geneem wat 0,923 is. Indien die onderste skaalgrens van 1 daarby getel word, word 1,923 verkry wat die ekwivalent van 46,15 % is.

6.3.1.6 Opleiding

Opleiding word bespreek aan die hand van die koördineerder se response op vrae 61 - 64.

Vraag 61: Opleiding van middelbestuur

Met hierdie vraag is gevra watter onderwerpe deel van middelbestuur se opleiding vorm en of kennis, vaardighede en verandering in prestasie as gevolg van opleiding gemeet word. Uit die antwoorde op hierdie vraag is gevind dat die volgende onderwerpe wel tydens opleiding gedek word:

1 Probleemoplossingstegnieke
* Ideeblits

* Data-versameling
* Pareto-analise
* Oorsaak- en gevolgontleding
* Data-aanbiedingstegnieke

Onderwerpe wat nie behandel is nie, is die volgende:

1 Geskiedenis van gehaltekringe
2 Konsepte van gehaltekringe
3 Werking van gehaltekringe
4 Funksies van fasiliteerders, kringleiers en kringlede

Geen kennis, vaardighede of verandering in prestasie as gevolg van opleiding word gemeet nie.

Indien gelyke gewigte aan elkeen van die onderwerpe en sub-onderwerpe toegeken word, kan, net soos in die vorige vraag, 'n prestasiesyfer van 5/9, nl. 55,55 persent gekry word. Dit sou 2,111 op 'n 3-punt-skaal wees.

Vraag 62: Opleiding van fasiliteerders

Met hierdie vraag is gevra watter onderwerpe deel van die fasiliteerders se opleiding vorm en of kennis, vaardighede en verandering in prestasie as gevolg van opleiding gemeet word. Die volgende opleiding word in die onderneming aan fasiliteerders verskaf:

1 Probleemoplossingstegnieke
* Ideeblits
* Data-versameling
* Pareto-analise
* Oorsaak- en gevolgontleding
* Data-aanbiedingstegnieke

Die volgende opleiding word nie verskaf nie:

1 Hoe om mense te motiveer
2 Metodes om bestuur te betrek

3 Kry van publisiteit vir die persoon
4 Skedulering en koördinering van gehaltekringaktiwiteite
5 Evalueringstegnieke vir kringleiers en kringlede
6 Tegnieke om die gehaltekringprogram uit te brei

Geen kennis, vaardighede of verandering in prestasie as gevolg van opleiding word gemeet nie.

Persentasiesyfer	=	5/11
	=	45,45 persent
3-punt skaalgewig	=	(0,4545 x 2) + 1
	=	1,909

Vraag 63: Opleiding van kringleiers

Met hierdie vraag is gevra watter onderwerpe deel van kringleiers se opleiding vorm en of kennis, vaardighede en verandering in prestasie as gevolg van opleiding gemeet word. Die volgende opleiding word aan kringleiers gegee:

1 Deelnemende bestuur
2 Besluitnemingsvaardighede
3 Probleemoplossingstegnieke
   * Ideeblits
   * Data-versameling
   * Pareto-analise
   * Oorsaak- en gevolgontleding
   * Data aanbiedingstegnieke

Die volgende opleiding word by kringleiers nagelaat:

1 Groepsleiding en groepsdinamika
   * Konflikhantering binne die kring
   * Kommunikasie binne die kring
   * Groepsdinamika binne die kring
   * Groepsleiding
   * Motivering van kringlede
2 Toesighoudingsvaardighede
   * Hou van vergaderings

* Vergaderingbeplanning
* Leierskap
* Gehaltekringstimulasie
* Stigting en uitbreiding van gehaltekringe
* Ontwikkeling van kringlede se talente

3 Interpersoonlike vaardighede

Geen kennis, vaardighede of verandering in prestasie as gevolg van opleiding word gemeet nie.

Persentasiesyfer = 7/19
= 36,84 persent
3-punt skaalgewig = (0,3684 x 2) + 1
= 1,737

Vraag 64: Opleiding van kringlede

Met hierdie vraag is gevra watter onderwerpe deel van middelbestuur se opleiding vorm en of kennis, vaardighede en verandering in prestasie as gevolg van opleiding gemeet word. Kringlede ontvang opleiding in die volgende onderwerpe:

1 Ontwikkeling van werknemers ten opsigte van persoonlike groei en werksverryking
2 Probleemoplossingstegnieke
* Ideeblits
* Data-versameling
* Pareto-analise
* Oorsaak- en gevolgontleding
* Data-aanbiedingstegnieke

Die volgende opleiding word nagelaat:

1 Groepsleiding en groepsdinamika
* Groepsleiding
* Groepsdinamika
* Spanwerk en spanbou
* Kommunikasie
2 Z-tipe organisasie-opleiding

* Maatskappylojaliteit
* Effektiewe besluitneming
* Loopbaanontwikkeling
* Verhoudinge met bestuur

Geen kennis, vaardighede of verandering in prestasie as gevolg van opleiding word gemeet nie.

Persentasiesyfer = 6/14
= 42,86 persent
3-punt skaalgewig = (0,4286 x 2) + 1
= 1,857

In totaal sou die opleiding soos volg daar uitsien:

Tabel 6.15: Opleidingsprofiel

No.	Groep	3-punt-opleidingssyfer
1	Middelbestuur	2,111
2	Fasiliteerders	1,909
3	Kringleiers	1,737
4	Kringlede	1,857
	Gemiddeld	1,904

Uit die opleidingsprofiel (Figuur 6.10) kan gesien word dat opleiding van kringleiers en kringlede onder die gemiddeld is en dié van middelbestuur en fasiliteerders daarbo. Die gemiddeld is egter 1,904 wat minder as 50 persent van die skaal is. Opleiding kan gevolglik verbeter word.

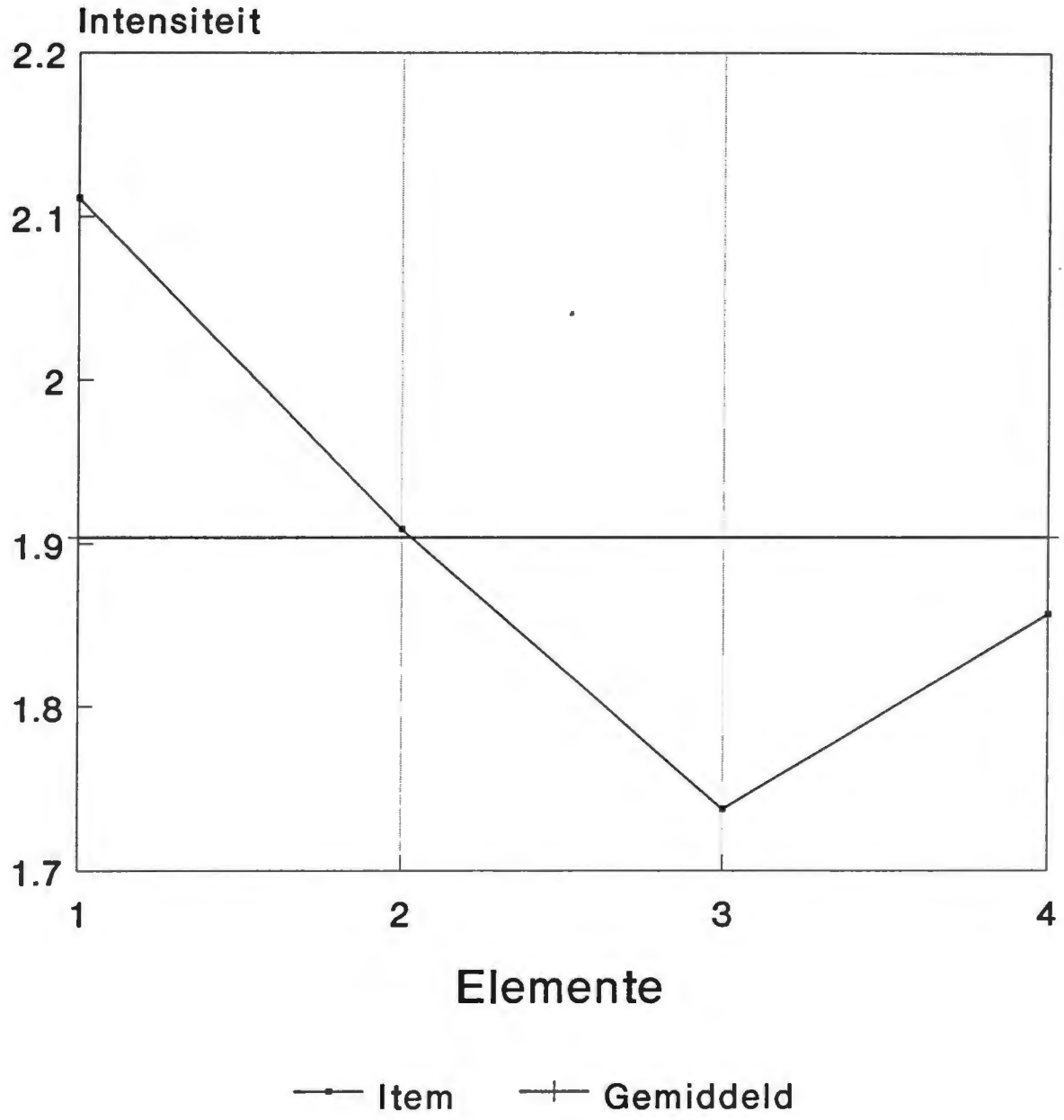
6.3.1.7 Koste en besparings

Vraag 65: Koste en besparings

Met hierdie vraag is gevra wat die jaarlikse koste en besparings van die gehaltekringprogram, vanaf sy ontstaan tot hede, is. Die volgende koste- en besparingsinligting is deur die koördineerder verstrek:

Figuur 6.10

Profiel van die opleiding wat in die onderneming aangebied word



3-punt-skaal

Tabel 6.16: Koste- en besparingsinligting

	1985	1986	1987	1988
Besparings	-	R86 060	R772 567	R279 060
Kostes	R40 000	R48 000	R50 000	R55 000
Besparings tot kosteverhouding	-	1,79	15,45	5,07

Indien die riglyne van Berry (1983:88), Yager (1981:105) en Hutchins (1984a:31) waarin die besparings tot kosteverhouding as 3 : 1 tot 8 : 1 aangegee word, kan persentasiesyfers syfers aan hierdie verhoudings gekoppel word. Indien 8 : 1 'n 100-persent-verhouding voorstel, sal die volgende persentasiesyfers hierbo geld:

Tabel 6.17: Persentasiesyfers - besparings tot kosteverhoudings

	1986	1987	1988
Persentasiesyfer	22,375	193,125	63,375

Indien die verhoudings 3 : 1 en 8 : 1 op 'n 3-punt-skaal van 1 tot 3 aangepas word, dan kan die 1988 se 3-punt besparings-tot-kosteverhouding soos volg aangetoon word:

3-Punt-skaal = 5,07 x (3 - 1)/(8 - 3)
= 2,028

6.3.1.8 Samevatting

Uit die voorafgaande kan 'n totale diagnostiese profiel vir die onderneming, soos waargeneem vanuit die oogpunt van bestuur, getrek word. Dit sluit die volgende elemente (soos in tabel 6.18 en figuur 6.11 aangedui) in:

Tabel 6.18: Totale diagnostiese profiel soos gesien deur bestuur

No.	Element	Gemiddeld
1	Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe	2,121
2	Aanvangsproses en implementeringsbeplanning	2,245
3	Fasiliteerders	2,610
4	Kringleiers	2,470
5	Erkenningsbeleid	1,923
6	Opleiding	1,904
7	Besparing tot kosteverhouding	2,028
	Totaal	15,301
	Gemiddeld	2,186

Uit die diagnostiese profiel kom die volgende inligting duidelik na vore:

1 Fasiliteerders en kringleiers vorm die ruggraat van die gehaltekringprogram en lewer 'n bydrae waarsonder die program waarskynlik nie kan oorleef nie.
2 Die onderneming was nie ten volle gereed toe implementering plaasgevind het nie en beperkte aanvangsproses- en implementeringsbeplanning het plaasgevind.
3 Opleiding kan verbeter.
4 Erkenningsbeleid kan uitgebrei word.
5 Die besparing-tot-kosteverhouding kan verbeter.

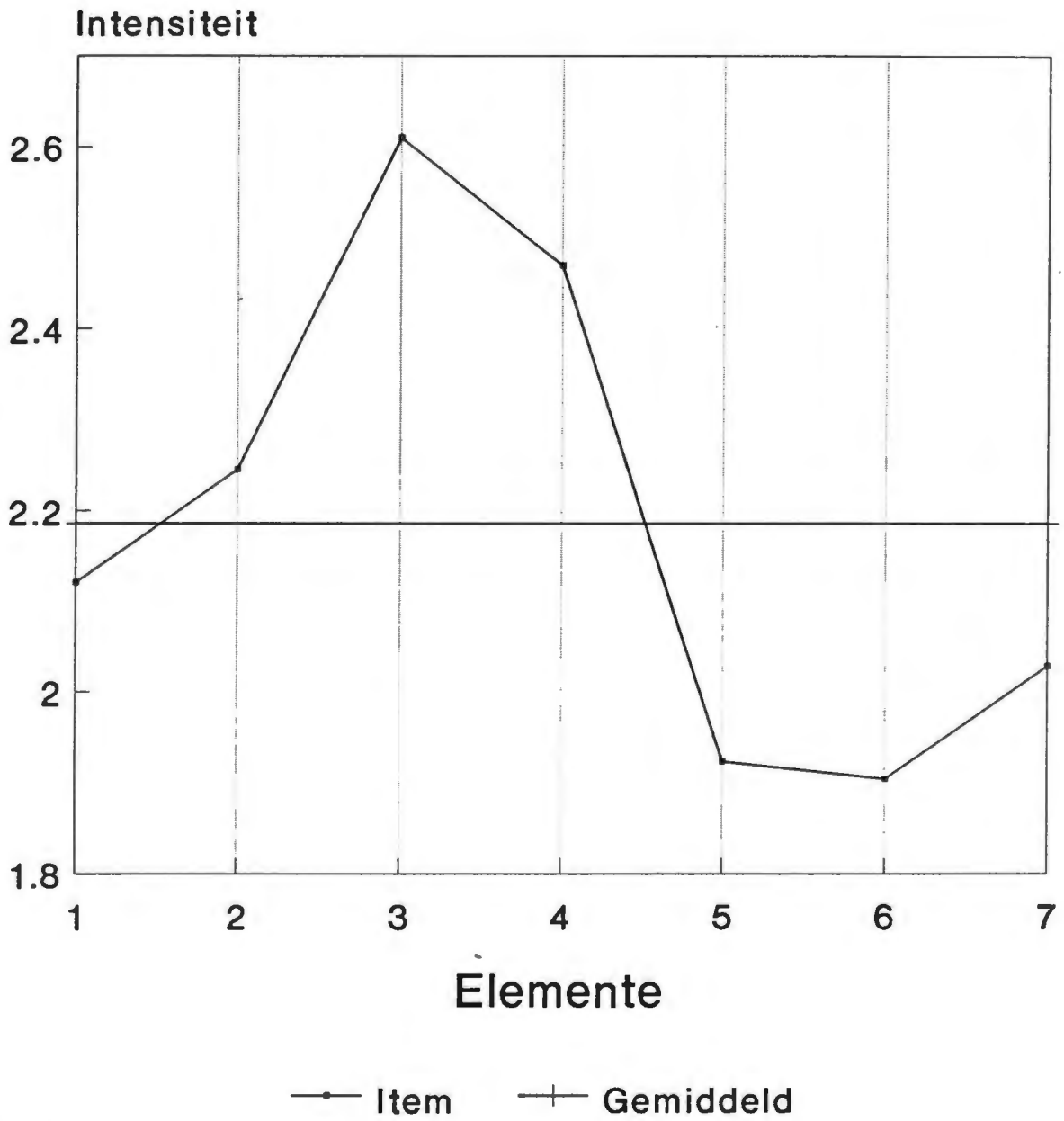
6.3.2 Diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe

6.3.2.1 Inleiding

Hierdie instrument het die meting van sekere diagnostiese kriteria, soos gesien deur gehaltekringlede, ten doel gehad.

Figuur 6.11

Totale diagnostiese profiel soos gesien deur bestuur



3-punt-skaal

Hierdie instrument bestaan uit drie afdelings, waarvan die resultate in die volgende tabelle en figure aangedui word:

Tabel 6.19: Indeling van die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe

Afdeling	Vrae	Elemente	Tabel	Figuur
1	1 - 5	Eksterne faktore	6.20	6.12
2	1 - 7	Organisatoriese ontwikkeling	6.20	6.13
3	1 - 10	Klimaat	6.21	6.14
3	11 - 21	Deelname	6.21	6.14
3	22 - 27	Doelwitte	6.21	6.14
3	28 - 34	Besluitneming	6.21	6.14
3	35 - 37	Leierskap	6.21	6.14
3	38 - 44	Individuele ontwikkeling	6.21	6.14
3	45 - 47	Ander	6.21	6.14
3	48 - 80	Fasiliteerder	6.21	6.15
3	81 - 96	Kringleier	6.21	6.16

Laastens is in hierdie afdeling ook vergelykenderwys gekyk na die verskille in persepsie tussen bestuur en kringlede ten opsigte van die fasiliteerders en kringleiers. Hierdie resultate word aangedui in tabelle 6.22 en 6.23 asook figure 6.17 en 6.18.

6.3.2.2 Eksterne faktore en organisatoriese ontwikkeling

Die volgende inligting is met afdelings 1 en 2 ingesamel:

Tabel 6.20: Eksterne faktore en organisatoriese ontwikkeling

Elemente	N	Som	Gem.
Afdeling 1			
Eksterne faktore			
1 Houding teenoor spanwerk	28	132	4,714
2 Invloed van personeelbewegings op gehaltekringe	28	87	3,107

Tabel 6.20 (vervolg)

3	Beskikbaarheid van projekte	28	102	3,643
4	Invloed van persoonlike probleme op gehaltekringe	28	90	3,214
5	Beskikbaarheid van voldoende fondse	28	84	3,000
	Gemiddeld	28	99	3,536
Afdeling 2				
Organisatoriese ontwikkeling				
1	Bestuur se houding teenoor die werkers	28	71	2,536
2	Gehaltekringe as deurlopende bestuurspraktyk	28	86	3,071
3	Ontnugtering met die gehaltekring-filosofie	28	103	3,679
4	Deelnemende bestuurstyl	28	90	3,214
5	Vryheid van gehaltekringe ten opsigte van keuse van probleme	28	119	4,250
6	Gehaltekringe as deel van 'n totale gehaltebeheerprogram	28	98	3,500
7	Vrywillige deelname	28	127	4,536
	Gemiddeld	28	99,14	3,541

Sleutel

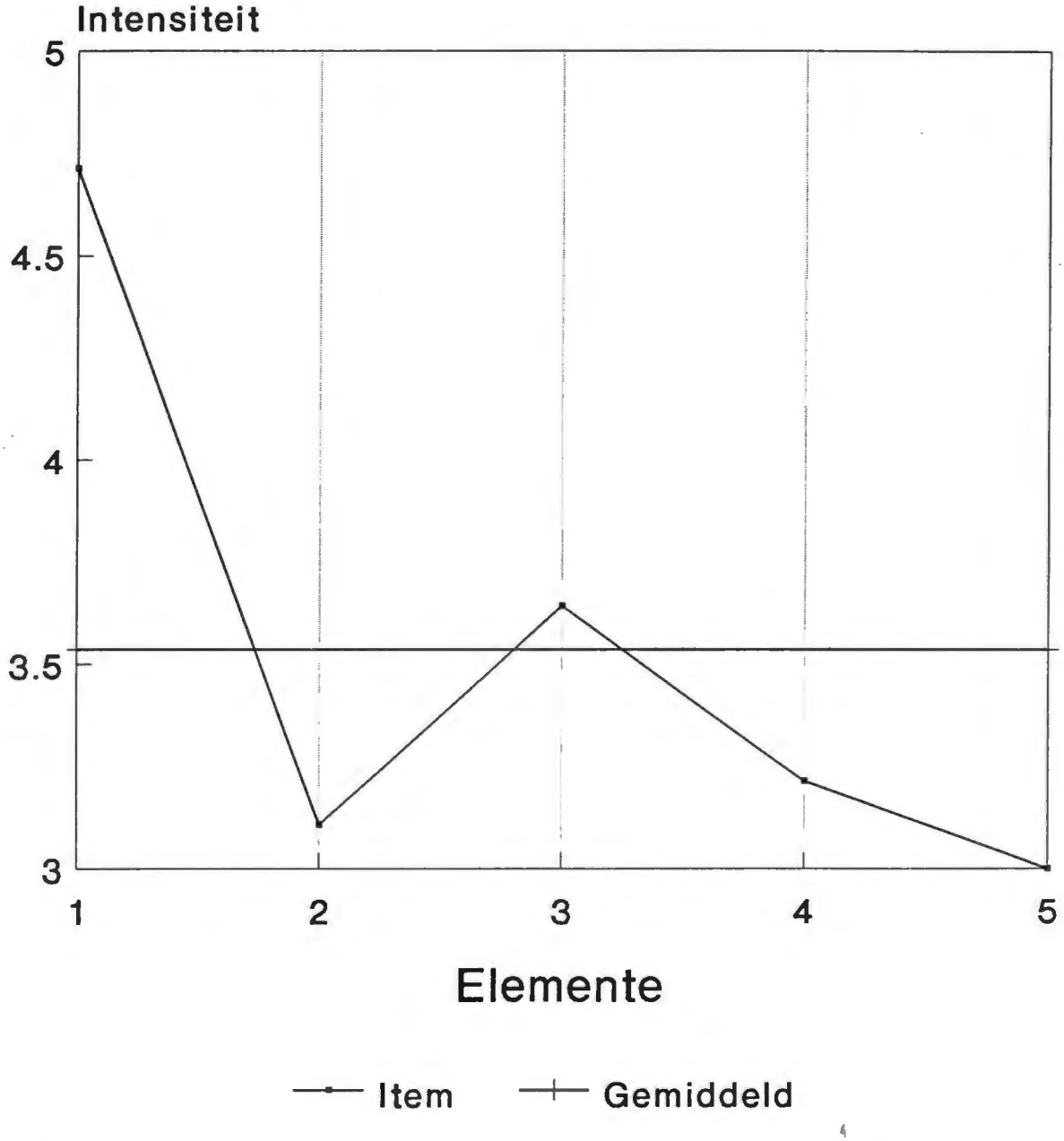
N = aantal respondente
Som = somtotaal van al die response op die vraag
Gem.= gemiddelde respons op die vraag (op 'n skaal van 1 tot 5)

1 Eksterne faktore

Die eksterne faktore wat die mees positiewe bydrae tot suksesvolle gehaltekringaktiwiteite maak, is kringlede se positiewe houding teenoor spanwerk, sowel as die beskikbaarheid van projekte. Alhoewel die laagste van hierdie response 3,000 is, wat 'n intensiteit van 50 persent verteenwoordig en gevolglik nie negatief is nie, is dit nodig om die response wat onder die gemiddeld van 3,536 is, te bespreek.

Figuur 6.12

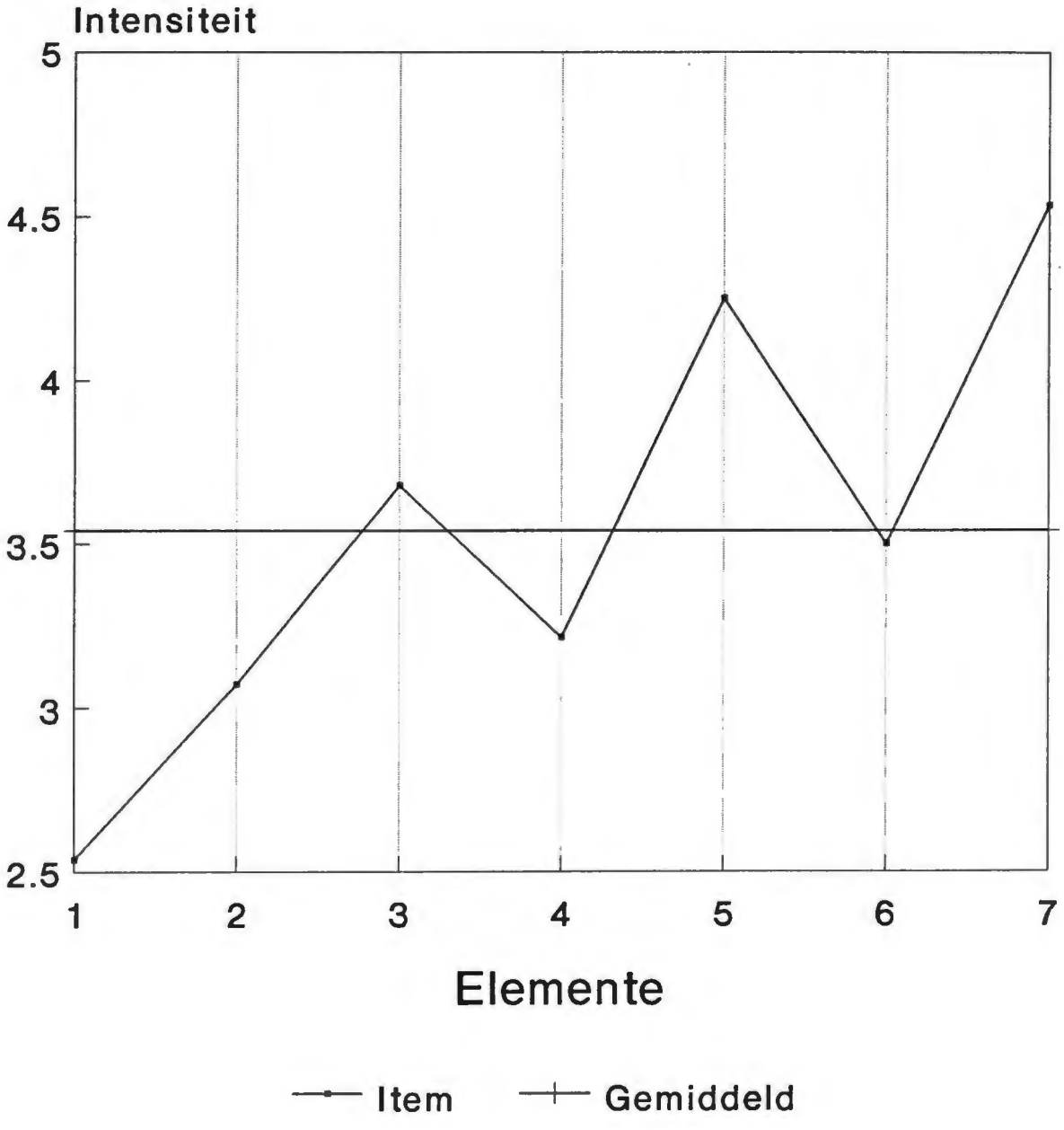
Gemete eksterne faktore in die program (soos gesien deur gehaltekringlede)



5-punt-skaal

Figuur 6.13

Realisering van organisatoriese ontwikkeling (soos gesien deur kringlede)



5-punt-skaal

Beskikbaarheid van voldoende fondse, die negatiewe invloed van persoonlike faktore en die invloed van personeelbewegings op gehaltekringe is eksterne faktore wat remmend kan inwerk op die funksionering van die gehaltekringprogram.

2 Organisatoriese ontwikkeling

In hierdie afdeling, wat ook 'n gemiddelde respons van 3,541 het en wat hoër is as 3,000 (die 50 persent respons), is die volgende response bogemiddeld:

* Deelname wat absoluut vrywillig is
* Vryheid van gehaltekringe in die keuse van projekte
* Geloof in die gehaltekringfilosofie

Die volgende response is ondergemiddeld:

* Bestuur se houding teenoor die werkers
* Die deelnemende bestuurstyl in die onderneming
* Gehaltekringe as deel van 'n totale gehaltebeheerprogram

6.3.2.3 Individuele gehaltekringe

Die volgende inligting is met behulp van hierdie instrument ingesamel:

Tabel 6.21: Individuele gehaltekringe

Elemente	N	Som	Gem.
Klimaat			
1 Oop- en deelnemende kommunikasie	28	128	4,571
2 Besorgdheid van kringlede oor mekaar	28	113	4,036
3 Verbintenis van kringlede tot samewerking en spanprestasie	28	119	4,250
4 Kringlede prys mekaar vir goeie werk	28	120	4,286
5 Bewustheid van mekaar se belangstellings en vaardighede	28	111	3,964

Tabel 6.21 (vervolg)

6	Eerlikheid van kringlede	28	123	4,393
7	Regverdigheid van kringlede	28	124	4,429
8	Vertroue in mekaar	28	127	4,536
9	Klimaat binne kring	28	115	4,107
10	Hulpvaardigheid	28	109	3,893
	Gemiddeld			4,246
Deelname				
11	Afwesigheid van dominering	28	100	3,571
12	Luister na mekaar	28	108	3,857
13	Kreatiewe voorstelle word gemaak	28	124	4,429
14	Oorweging van alle idees	28	126	4,500
15	Spontane deelname	28	96	3,429
16	Voorbereidheid vir kringvergaderings	28	103	3,678
17	Aangenaamheid van kringvergaderings	28	128	4,571
18	Beheersde kommentaar	28	95	3,393
19	Voldoende vrae word gevra	28	112	4,000
20	Aanmoediging om te praat vind plaas	28	118	4,214
21	Kringlede weet wat van hulle verwag word	28	118	4,214
	Gemiddeld			3,987
Doelwitte				
22	Doelwitte word deur konsensus bepaal	28	110	3,923
23	Lede verbind hulle tot kringdoelwitte	28	100	3,571
24	Besprekings het betrekking op die onderwerp	28	83	2,964
25	Doelwitte is duidelik	28	105	3,750
26	Doelwitte van individuele byeenkomste word bereik	28	101	3,607
27	Effektiewe tydsbenutting gedurende kringvergaderings	28	106	3,786
	Gemiddeld			3,601
Besluitneming				
28	Besluite word deur konsensus verkry	28	123	4,393
29	Kringlede word toegelaat om te verskil	28	117	4,179
30	Besluite word op grond van voldoende			

Tabel 6.21 (vervolg)

	inligting geneem	28	113	4,036
31	Konflik is konstruktief	28	71	2,536
32	Verskille tussen kringlede veroorsaak verleentheid	28	93	3,321
33	Voorkoms van persoonlike aanvalle	28	107	3,821
34	Probleemgerigte konflik	28	106	3,786
	Gemiddeld			3,724
Leierskap				
35	Almal deel verantwoordelikheid vir besluite	28	117	4,179
36	Lede voel verantwoordelik vir bydrae tot kringdoelwitte	28	105	3,750
37	Leierskap wissel soos behoefte vir spesifieke kennis verander	28	93	3,321
	Gemiddeld			3,750
Individuele ontwikkeling				
38	Ontwikkeling as beter mense	28	113	4,036
39	Bevordering van selfverwesenliking	28	111	3,964
40	Tegniese ontwikkeling	28	119	4,250
41	Leer uit foute	28	108	3,857
42	Aanwending van korrekte vaardighede	28	105	3,750
43	Ywer van kringlede	28	112	4,000
44	Bywoningsfrekwensie	28	111	3,974
	Gemiddeld			3.974
Ander				
45	Afhanklikheid van mekaar om take uit te voer	28	111	3,964
46	Onderlinge bevoordeling van kringlede deur suksesse van kring	28	126	4,500
47	Oortuiging dat die gehaltekring kan slaag	28	109	3,893
	Gemiddeld			4,119

Tabel 6.21 (vervolg)

Fasiliteerder				
48	Oriëntering van kringlede	28	117	4,179
49	Opleiding van kringleiers	28	114	4,071
50	Opleiding van kringlede	28	117	4,179
51	Bemarking van die kringprogram	28	95	3,393
52	Beskikbaarheid van hulpmiddele	28	116	4,143
53	Bywoning van kringvergaderings	28	124	4,429
54	Beywering vir implementering van besluite	28	121	4,321
55	Evaluering van kringe	28	112	4,000
56	Erkenning en publisiteit	28	112	4,000
57	Hou bestuur ingelig	28	112	4,000
58	Bevorder goeie menseverhoudinge	28	112	4,000
59	Voorstander van deelnemende bestuur	28	112	4,000
60	Eerlikheid, openhartigheid en betroubaarheid	28	119	4,250
61	Aanvaarding van fasiliteerders	28	121	4,321
62	Siening van probleme uit kring se oogpunt	28	93	3,321
63	Vermoë om dinge vir die kring gedoen te kry	28	117	4,179
64	Plaas blaam vir probleme op kring	28	114	4,071
65	Inmenging in kring se aktiwiteite	28	103	3,679
66	Invloed op die kring	28	115	4,107
67	Menslike verhoudingsvaardighede	28	123	4,393
68	Kommunikasievermoë	28	120	4,286
69	Volwassenheid	28	125	4,464
70	Vermoë om opleiding te gee	28	116	4,143
71	Kennis van die onderneming	28	120	4,286
72	Beskikbaarheid	28	108	3,857
73	Kennis van menslike gedrag	28	107	3,821
74	Aanstel van bevoegde kringleiers	28	118	4,214
75	Nie-toelating van oor-ambisieuse projekte	28	102	3,643
76	Skep onrealistiese verwagtinge	28	112	4,000
77	Nie-toelating van projekte buite kennisveld	28	114	4,071

Tabel 6.21 (vervolg)

78	Spanwerkaanmoediging	28	115	4,107
79	Erkenning van vakmanstrots	28	108	3,857
80	Rekordhouding van kringaktiwiteite	28	121	4,321
	Gemiddeld			4,064
Kringleiers				
81	Oriëntering van kringlede	28	108	3,857
82	Objektiewe keuse van kringlede	28	120	4,286
83	Hou van notules	28	112	4,000
84	Hou rekord van kringprestasie	28	115	4,107
85	Hou rekord van kringbywoning	28	104	3,714
86	Hou rekord van kringopleiding	28	100	3,571
87	Doelgerigtheid van vergaderings	28	94	3,357
88	Nie-toelating van projekte buite kennisveld	28	103	3,678
89	Betrek kringlede in besprekings	28	121	4,321
90	Betrek lede by aanbied van opleiding	28	100	3,571
91	Betrek lede by bestuursaanbiedings	28	119	4,250
92	Gee ondersteuning aan kringlede	28	121	4,321
93	Deelname in opstel van gedragskode	28	106	3,786
94	Vertoning van gedragskode by vergaderings	28	92	3,286
95	Beskikbaarheid van vergaderplekke	28	104	3,714
96	Stel evalueringstegnieke vir kring daar	28	80	2,857
	Gemiddeld			3,792

Sleutel

N = aantal respondente

Som = somtotaal van al die response op die vraag

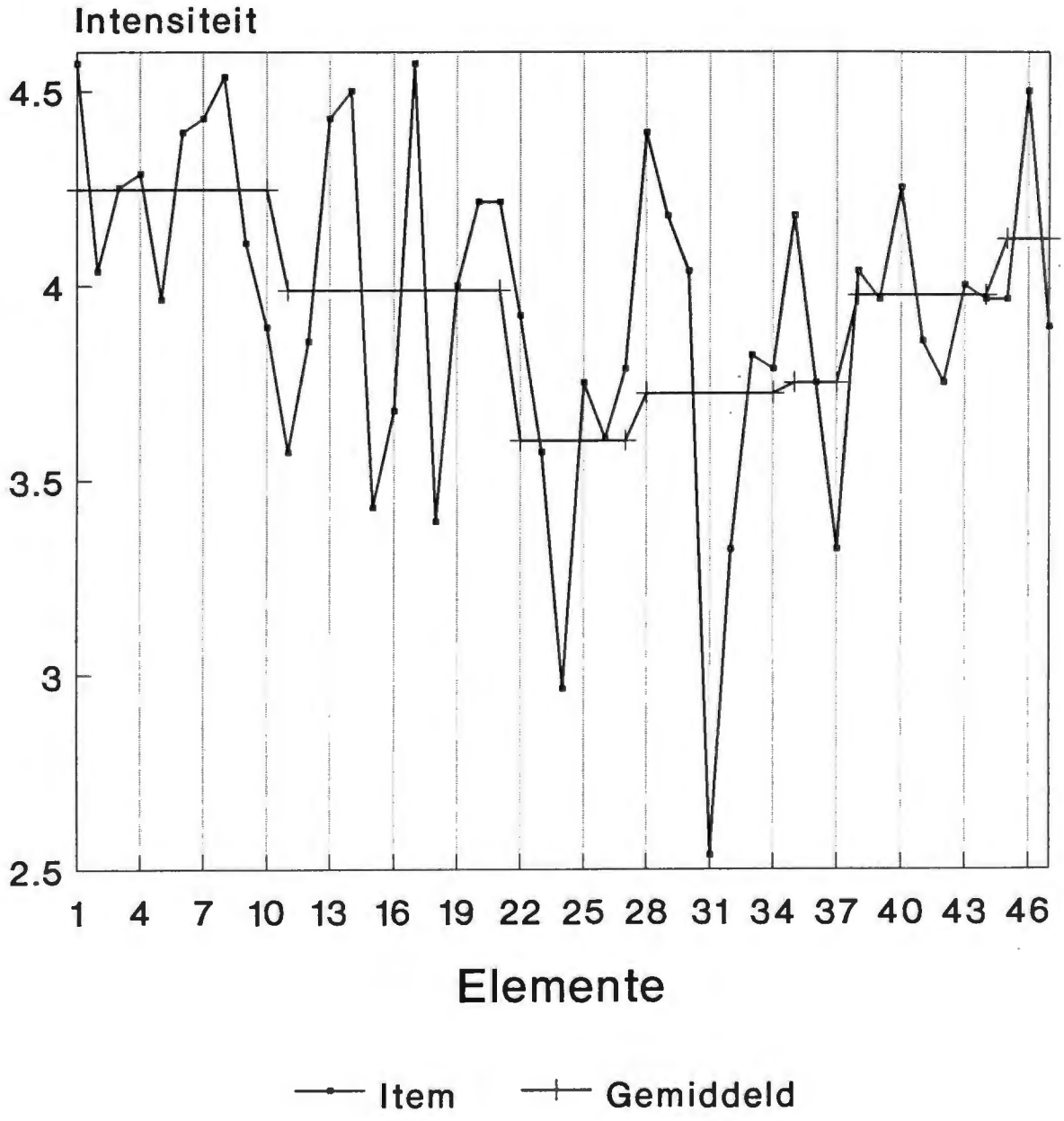
Gem.= gemiddelde respons op die vraag (op 'n skaal van 1 tot 5)

1 Klimaat (elemente 1 tot 10)

Daar heers 'n baie gesonde klimaat en atmosfeer tussen kringlede binne die gehaltekringe. Dit word verteenwoordig deur 'n gemiddelde respons van 4,246 op elemente 1 tot 10. Oop en deelnemende kommunikasie (element 1), vertroue in mekaar (element 8), regverdigheid (element 7) en eerlikheid van

Figuur 6.14

Diagnostiese kriteria soos gemeet by individuele gehaltekringe



5-punt-skaal

kringlede (element 6) is van die uitstaande positiewe kenmerke terwyl kringlede se hulpvaardigheid (element 10) en bewustheid van mekaar se belangstellings en vaardighede, laagtepunte is (element 5).

2 Deelname (elemente 11 tot 21)

Deelname binne kringverband word as bogemiddeld geklassifiseer. Die gemiddelde respons ten opsigte hiervan is 3,987 op elemente 11 tot 21. Hoogtepunte is die aangenaamheid van kringvergaderings (element 17), oorweging van alle idees (element 14), kreatiwiteit van voorstelle (element 13), aanmoediging om te praat (element 20) en die mate waarin kringlede weet wat van hulle verwag word (element 21). Laagtepunte is dominering wat soms plaasvind (element 11), deelname wat nie altyd spontaan is nie (element 15), onvoorbereidheid vir kringvergaderings (element 16) en beheersing van kommentaar om ander ook 'n geleentheid te gee om deel te neem (element 18).

3 Doelwitte (elemente 22 tot 27)

Alhoewel die gemiddelde respons op die doelwitelemente 'n relatief hoë 3,601 is, is dit die laagste gemiddeld vir elemente binne kringverband. 'n Hoogtepunt is doelwitte wat deur konsensus bepaal word (element 22), terwyl 'n laagtepunt die irrelevantheid van besprekings tydens vergaderings is (element 24).

4 Besluitneming (elemente 28 tot 34)

Besluitneming vind oor die algemeen plaas, soos die gemiddelde respons van 3,724 aantoon. Die hoogtepunt is die besluitneming wat meestal deur konsensus bereik word (element 28), terwyl die laagtepunt destruktiewe konflik is. (element 31).

5 Leierskap (elemente 35 tot 37)

Almal voel verantwoordelik vir besluite wat geneem is (element

35) en lede voel meestal verantwoordelik daarvoor om 'n bydrae tot kringdoelwitte te maak (element 36). Leierskap wissel egter nie soos 'n behoefte aan spesifieke kennis verander nie (element 37).

6 Individuele ontwikkeling (elemente 38 tot 44)

Gehaltekringdeelname bevorder die ontwikkeling van individue, soos die gemiddelde respons van 3,974 aandui. 'n Hoogtepunt is die tegniese ontwikkeling wat plaasvind (element 40), terwyl 'n laagtepunt die aanwending van verkeerde vaardighede is (element 42).

7 Ander (elemente 45 tot 47)

Kringlede besef die afhanklikheid van mekaar om take uit te voer, is bewus daarvan dat almal bevoordeel word uit suksesvolle kringaktiwiteite en is oortuig daarvan dat gehaltekringe kan slaag (elemente 45 - 47).

8 Fasiliteerder (elemente 48 tot 80)

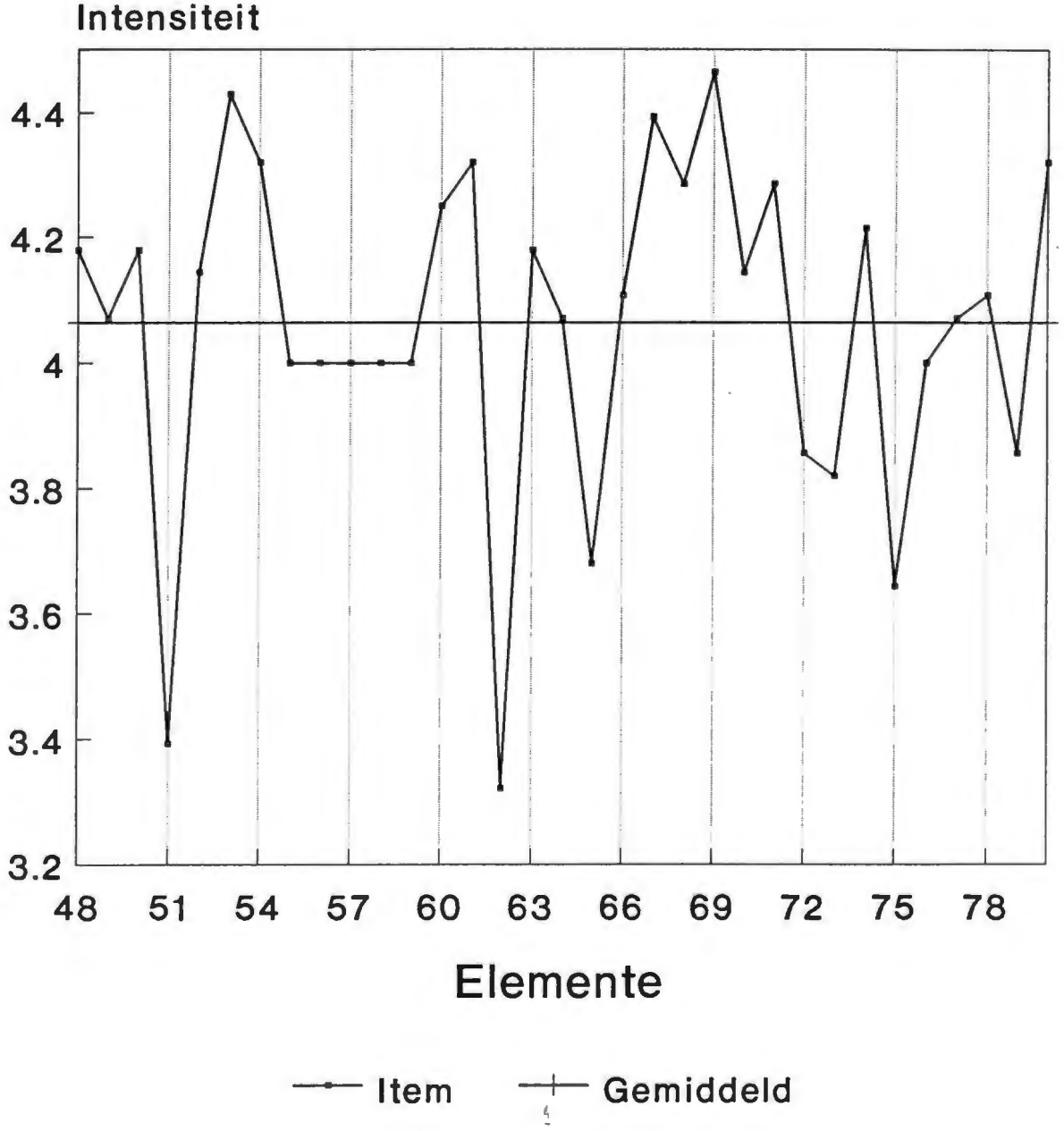
Fasiliteerders word baie hoog aangeslaan deur kringlede; dit word ondersteun deur 'n gemiddelde respons van 4,064. Die drie mees uitstaande kenmerke is die volwassenheid van fasiliteerders (element 69), bywoning van kringvergaderings (element 53) en menslike verhoudingsvaardighede (element 67). Die vier swakste punte in die mondering van fasiliteerders is hulle onvermoë om probleme uit die kring se oogpunt te sien (element 62), die feit dat hulle nie die program bemark nie (element 51), dat hulle nie waaksaam genoeg is om oor-ambisieuse projekte te verhinder nie (element 75) en hulle meng soms in die kring se aktiwiteite in (element 65).

9 Kringleiers (elemente 81 tot 96)

Kringleiers word ook hoog aangeslaan deur die kringlede, soos die gemiddeld van 3,792 aandui. Die vier mees positiewe elemente is die ondersteuning wat aan kringlede gegee word

Figuur 6.15

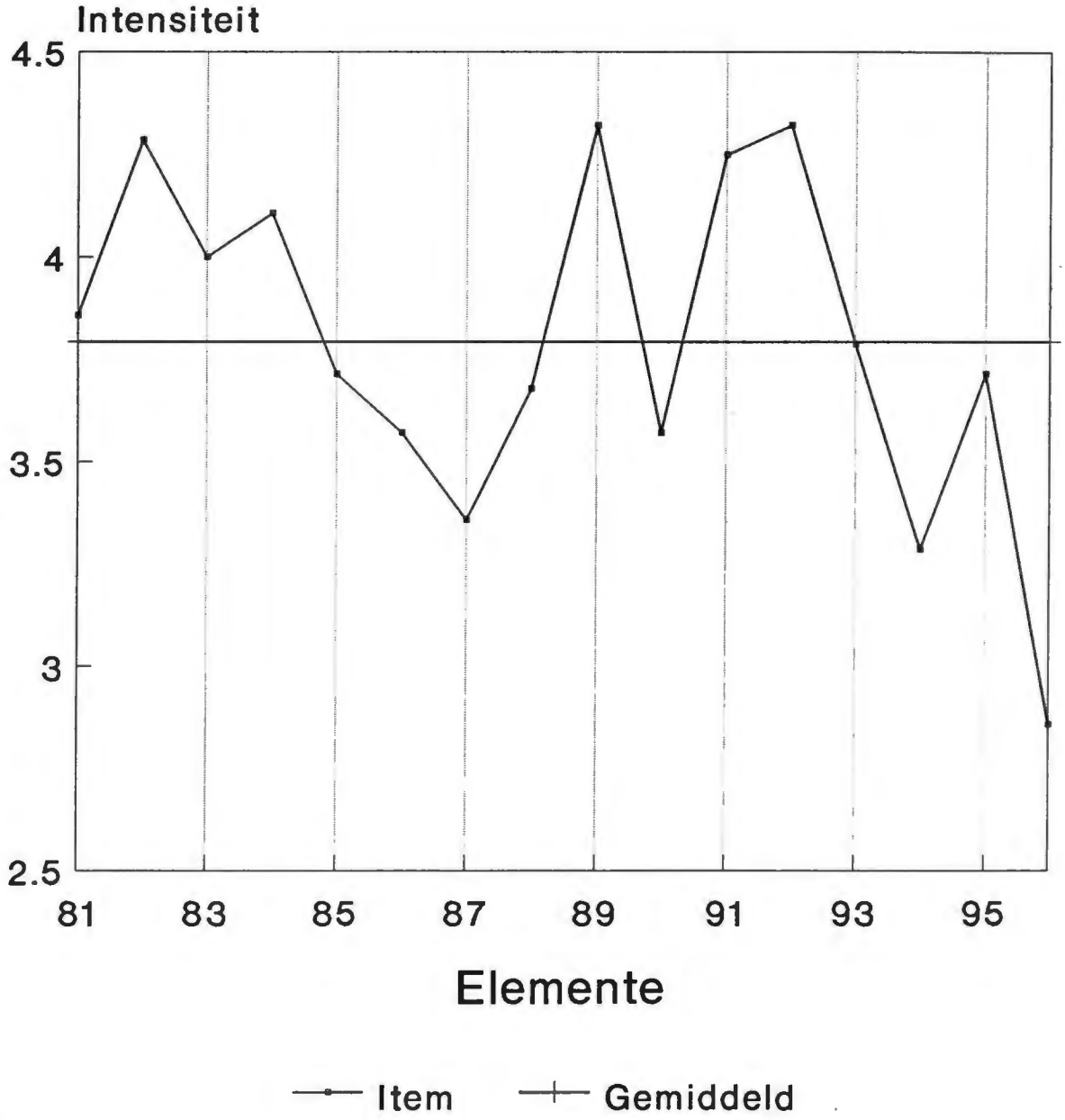
Gehaltekringlede se persepsie van die fasiliteerder



5-punt-skaal

Figuur 6.16

Gehaltekringlede se persepsie van die kringleier



5-punt-skaal

(element 92), die mate waarin kringleiers moeite doen om kringlede by besprekings te betrek (element 89), die objektiewe keuse van kringlede (element 82) en die betrek van kringlede by bestuursaanbiedings (element 91). Aan die negatiewe kant word daar onder andere nie pogings aangewend om evalueringstegnieke waarmee die gehaltekring geëvalueer kan word daar te stel nie (element 96), 'n gedragskode word nie by kringvergaderings vertoon nie (element 94) en vergaderings is nie altyd doelgerig nie (element 87).

10 Vergelyking van die persepsie wat bestuur en kringlede van die fasiliteerder het.

In Figuur 6.17 is die persepsie wat bestuur het, op 'n 3-punt-skaal aangetoon (soos aanvanklik gemeet) en die persepsie wat die gehaltekringlede het, op 'n 5-punt-skaal (soos gemeet).

Hierdie grafiek het gevolglik slegs ten doel om die verskille in persepsie uit te wys. Die tendense in beide persepsies is oor die algemeen versoenbaar, alhoewel intensiteit soms verskil. Die skrywer is van mening dat slegs die wesenlike verskille in persepsie aangespreek behoort te word. Om dit moontlik te maak, is die 3-punt-skaal met behulp van die volgende formule aangepas na 'n 5-punt-skaal:

$$Y = (2x - 1)$$

waar Y = 5-punt-skaal element
X = 3-punt-element

Hierdie aanpassing word dan ook slegs vir beskrywende statistiek aangewend en nie vir statistiese verwerking nie.

Slegs die persepsieverskille wat groter as 50 persent van bestuur se responsgebied is, word met 'n asterisk (*) aangetoon. Dit is soos volg bereken:

Persepsieverskille = (Maksimum respons - Minimum respons)/2
= [4,464 (item 69) - 3,321 (item 62)]/2

= 0,572

Tabel 6.22: Persepsie-vergelyking ten opsigte van die fasiliteerder

Element (GK)	Element (B)	Gem. (GK)	Gem. (B3P)	Gem. (B5P)	Gem. (GK)-Gem.(B-5P)
48	1	4,179	2,600	4,200	-0,021
49	3	4,071	2,214	3,824	0,247
50	4	4,179	2,467	3,934	0,245
51	6	3,393	2,400	3,800	-0,407
52	7	4,143	2,667	4,334	-0,191
53	8	4,429	2,867	4,734	-0,305
54	9	4,321	2,600	4,200	0,121
55	10	4,000	2,600	4,200	-0,200
56	11	4,000	2,667	4,334	-0,334
57	12	4,000	2,733	4,466	-0,466
58	13	4,000	2,800	4,600	-0,600 *
59	15	4,000	2,933	4,866	-0,866 *
60	16	4,250	3,000	5,000	-0,750 *
61	17	4,321	2,800	4,600	-0,279
62	18	3,321	2,571	4,142	-0,820 *
63	19	4,179	2,643	4,286	-0,107
64	20	4,071	2,846	4,692	-0,621 *
65	21	3,679	2,400	3,800	-0,121
66	22	4,107	2,857	4,714	-0,607 *
67	23	4,393	2,800	4,600	-0,207
68	24	4,286	2,800	4,600	-0,314
69	25	4,464	2,733	4,466	-0,002
70	27	4,143	2,286	3,572	+0,571
71	28	4,286	2,600	4,200	+0,086
72	29	3,857	2,733	4,466	-0,609 *
73	30	3,821	2,400	3,800	+0,021
74	31	4,214	2,700	4,400	-0,186
75	32	3,643	2,667	4,334	-0,691 *
76	34	4,000	2,800	4,600	-0,600 *
77	35	4,071	2,786	4,572	-0,501

Tabel 6.22 (vervolg)

78	36	4,107	2,867	4,733	-0,626 *
79	37	3,857	2,933	4,986	-1,129 *
80	38	4,321	2,429	3,858	+0,463

Sleutel

Element (GK) = element in tabel 6.21. Kringlede se persepsie van fasiliteerders

Element (B) = element in tabel 6.11. Bestuur se persepsie van fasiliteerders

Gem.(GK) = gemiddelde respons van gehaltekringlede op die vraag (skaal 1 tot 5)

Gem. (B3P) = gemiddelde respons van bestuur op die vraag (skaal 1 tot 3)

Gem. (B5P) = gemiddelde respons van bestuur op die vraag (skaal 1 tot 5)

Gem.(GK)-Gem.(B5P) = verskil tussen die persepsies van bestuur en gehaltekringlede

Element 58: Bevorder goeie menseverhoudinge.
Die feit dat die fasiliteerder goeie menseverhoudinge bevorder, word meer positief deur bestuur as deur kringlede gesien.

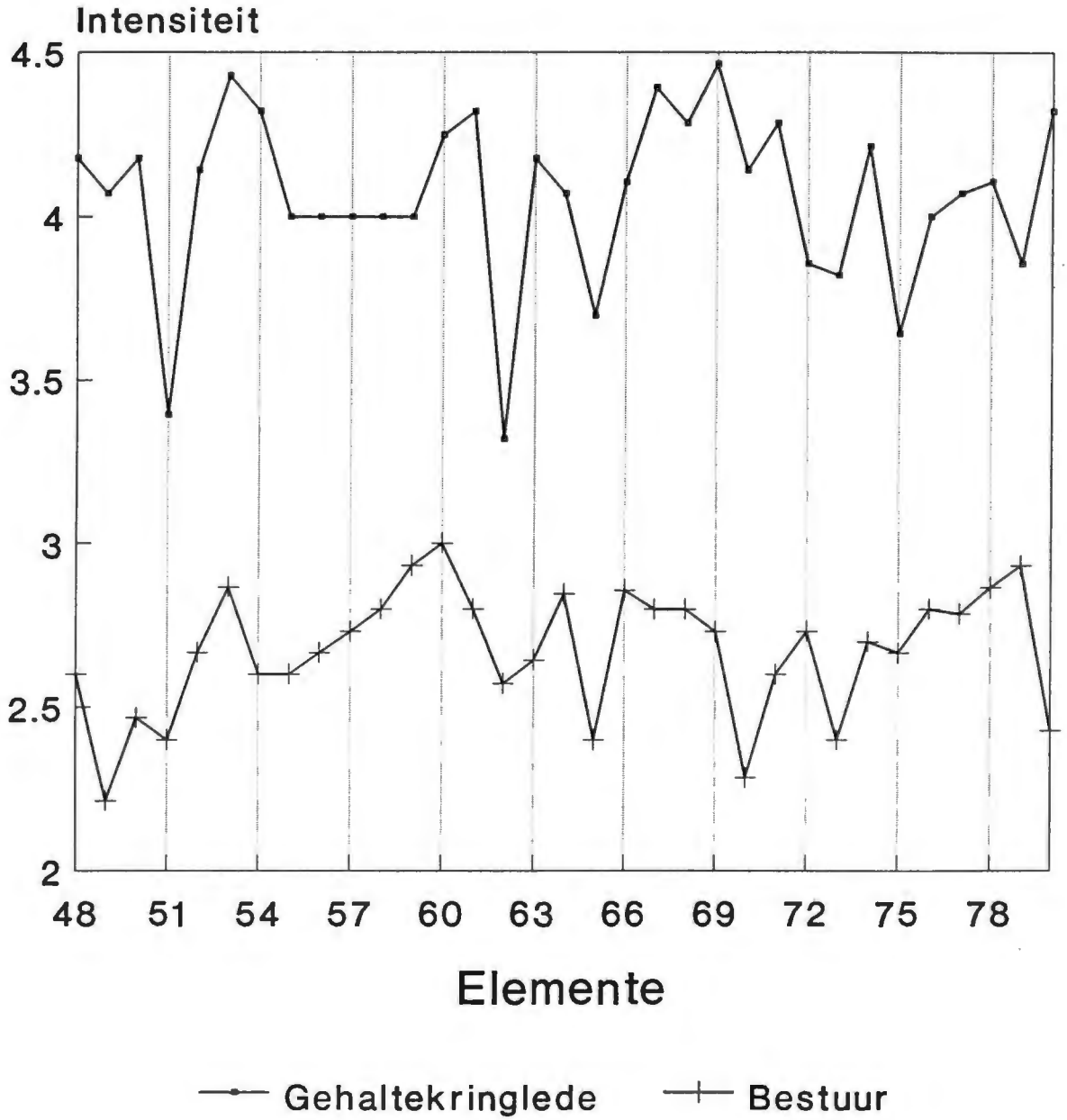
Element 59: Voorstander van deelnemende bestuur.
Bestuur voel sterker as kringlede oor die feit dat die fasiliteerder deelnemende bestuur voorstaan.

Element 60: Eerlikheid, openhartigheid en betroubaarheid.
Bestuur erken die eerlikheid, openhartigheid en betroubaarheid van die fasiliteerder in 'n groter mate as wat kringlede dit doen.

Element 62: Siening van probleme uit die kring se oogpunt.
Bestuur is in 'n groter mate van mening dat die fasiliteerder probleme uit die kring se oogpunt sien, as die kringlede.

Figuur 6.17

Persepsieverskille ten opsigte van die fasiliteerder (bestuur versus kringlede)



5-punt-skaal/3-punt-skaal

Element 64: Plaas die blaam vir probleme op die kring.
Bestuur is sterker van mening as die kringlede,dat die fasiliteerder nie die kring vir foute blameer nie.

Element 66: Invloed op die kring.
Bestuur sien die invloed van die fasiliteerder op die kring in 'n meer positiewe lig as wat die kringlede dit sien.

Element 72: Beskikbaarheid
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat fasiliteerders geredelik beskikbaar is.

Element 75: Toelating van oor-ambisieuse projekte.
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat oor-ambisieuse projekte in 'n mindere mate toegelaat word.

Element 76: Skep van onrealistiese verwagtinge.
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat onrealistiese verwagtinge nie geskep word nie.

Element 78: Spanwerkaanmoediging.
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat die fasiliteerder spanwerk aanmoedig.

Element 79: Erkenning van vakmanstrots.
Hierdie element verteenwoordig die grootste persepsieverskil ten opsigte van die fasiliteerder. Bestuur sien dit as 'n hoogtepunt ten opsigte van die fasiliteerder, terwyl kringlede dit as 'n laagtepunt sien.

11 Vergelyking van die persepsies wat bestuur en gehaltekringe van die kringleier het.

In figuur 6.18 is die persepsie wat bestuur het, op 'n 3-punt-skaal (soos aanvanklik gemeet) en die persepsie wat die gehaltekringe het, op 'n 5-punt-skaal aangetoon (soos gemeet).

Hierdie grafiek het ook slegs ten doel om die verskille in persepsie uit te wys. Die tendense in beide persepsies is ook

oor die algemeen versoenbaar, alhoewel die intensiteit soms verskil.

Om die wesenlike verskil in persepsies aan te spreek, is die 3-punt-skaal met behulp van die 5-punt-skaal na 'n volgende formule aangepas:

$$Y = (2x - 1)$$

waar Y = 5-punt-element
X = 3-punt-element

Tabel 6.23: Persepsievergelyking ten opsigte van kringleiers

Element (GK)	Element (B)	Gem. (GK)	Gem. (B3P)	Gem. (B5P)	Gem.(GK) - Gem.(B5P)
81	42	3,857	2,615	4,230	-0,373
82	43	4,286	2,909	4,818	-0,532
83	44	4,000	2,429	3,858	+0,142
84	45	4,107	2,533	4,066	+0,041
85	46	3,714	2,286	3,572	+0,142
86	47	3,571	1,462	1,924	+1,647 *
87	48	3,357	1,643	2,286	+1,071 *
88	49	3,678	2,800	4,600	-0,922 *
89	50	4,321	2,933	4,866	-0,545
90	51	3,571	2,273	3,546	+0,025
91	52	4,250	3,000	5,000	-0,750 *
92	53	4,321	2,800	4,600	-0,279
93	54	3,786	2,643	4,286	-0,500
94	55	3,286	1,867	2,734	+0,552
95	56	3,714	2,692	4,384	-0,670
96	57	2,857	2,067	3,134	-0,277

Sleutel

Element (GK) = element in tabel 6.21. Kringlede se persepsie van kringleiers

Element (B) = element in tabel 6.13 - Bestuur se persepsie van kringleiers

Gem.(GK) = gemiddelde respons van gehaltekringlede

op die vraag (1 tot 5 skaal)

Gem.(B3P) = gemiddelde respons van bestuur op die vraag (skaal 1 tot 3)

Gem.(B5P) = gemiddelde respons van bestuur op die vraag (skaal 1 tot 5)

Gem.(GK) - Gem.(B5P) = verskil tussen die persepsies van bestuur en gehaltekringlede

Slegs die persepsieverskille wat groter as 50 persent van bestuur se responsgebied is, word met 'n asterisk (*) aangetoon. Dit is soos volg bereken:

Persepsieverskille = (Maksimum respons - Minimum respons)/2
= [4,321 (item 89) - 2,857 (item 96)]/2
= 0,732

Element 86: Rekordhouding van kringopleiding.
Die gehaltekringlede is meer oortuig daarvan as bestuur dat kringleiers rekord hou van kringopleiding.

Element 87: Doelgerigtheid van vergaderings.
Gehaltekringlede is meer oortuig daarvan as bestuur dat kringvergaderings doelgerig verloop.

Element 88: Nie-toelating van projekte buite kennisveld.
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat kringleiers nie projekte buite die kringe se kennisveld toelaat nie.

Element 91: Betrek kringlede by bestuursaanbiedings.
Bestuur is meer oortuig daarvan as kringlede dat kringleiers kringlede by bestuursaanbiedings betrek.

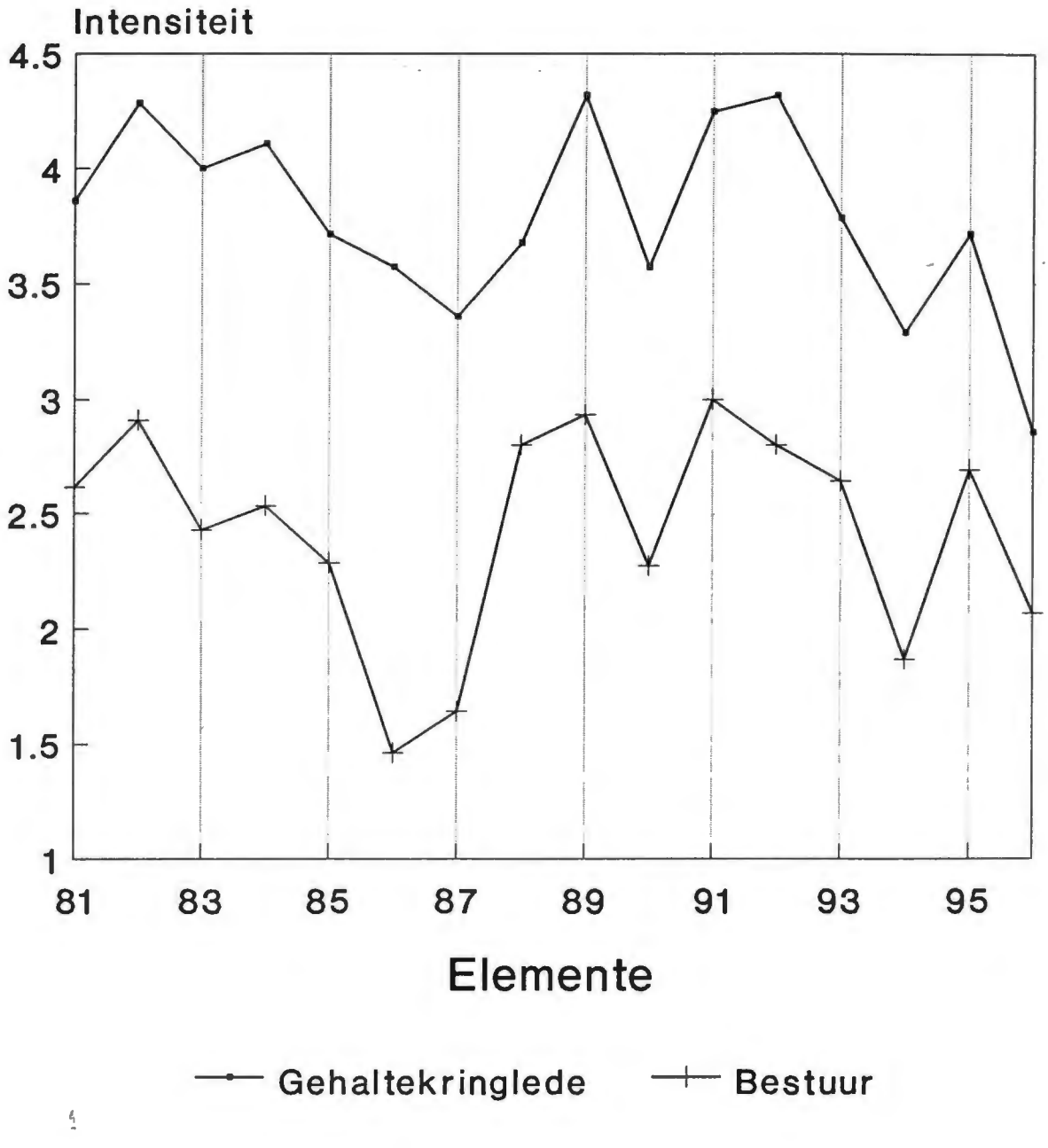
6.3.3 Opsomming ten opsigte van spesifieke doelwit vier

6.3.3.1 Sukses van die program

Die program kan as suksesvol beskou word na aanleiding van 'n gemiddeld van 7,143 uit 9,000 vir die tasbare fasette en 3,894 uit 5,000 vir die nie-tasbare fasette.

Figuur 6.18

Persepsieverskille ten opsigte van die kringleier (Bestuur versus kringlede)



5-punt-skaal/3-punt-skaal

6.3.3.2 Diagnostiese aanwysers

Alhoewel die program oënskynlik suksesvol is, is die volgende "waarskuwings " teenwoordig:

1 Die behoefte om aan gehaltekringe deel te neem, ontbreek by die werknemers
2 Die moreel van die werknemers is laag
3 Werknemers glo dat gehaltekringe nie op hulle van toepassing kan wees nie
4 Werknemers glo nie dat bestuur gehaltekringe met erns bejeën nie
5 Te min vrywilligers kom na vore om aan die program deel te neem
6 Kringleiers kry nie inspraak op die stuurkomitees nie
7 Daar bestaan geen oorhoofse stuurkomitee wat aan die program rigting gee nie
8 Die aantal gehaltekringe wat ontbind, begin progressief toeneem
9 Die aantal onaktiewe kringe is reeds 30 persent van die totale aantal kringe
10 Deelname is 1,48 persent van die potensiële deelnemers
11 Bestuursaanbiedings neem drasties af
12 Fasiliteerders lei bestuur nie op nie
13 Fasiliteerders lei kringlede nie op nie
14 Fasiliteerders is nie vrywilligers nie
15 Fasiliteerders se vermoë om opleiding te gee, word in twyfel getrek
16 Rekord van kringopleiding word nie gehou nie
17 Kringvergaderings verloop nie doelgerig nie
18 Min ag word op 'n gedragskode vir die kring geslaan
19 Party van die fasette van erkenning ontbreek
20 Groot tekortkominge in die opleiding van middelbestuur, fasiliteerders, kringleiers en kringlede bestaan
21 Die besparings-tot-kosteverhouding is besig om af te neem
22 Eksterne faktore soos voldoende fondse, persoonlike faktore en personeelbeweging rem die funksionering van die gehaltekringprogram
23 Werkers ervaar 'n negatiewe houding vanaf bestuur se kant

24 Die bestuurstyl in die onderneming is nie deelnemend nie
25 Gehaltekringe word nie as deel van 'n totale gehaltebeheer-program bedryf nie
26 Kringlede kan meer hulpvaardig wees
27 Kringlede is nie bewus van mekaar se belanstellings en vaardighede nie
28 Dominering vind in kringe plaas
29 Konflik in kringe is destruktief
30 Verkeerde vaardighede word in kringe aangewend
31 Fasiliteerders kan nie altyd probleme vanuit die kring se oogpunt sien nie
32 Fasiliteerders bemark nie die program nie
33 Fasiliteerders verhinder nie oor-ambisieuse projekte nie
34 Fasiliteerders meng soms in die kringaktiwiteite in
35 Kringleiers stel nie evalueringstegnieke daar om hulle kringe te evalueer nie.

Dit sou gevolglik naïef wees om hierdie diagnostiese aanwysers te ignoreer en te volstaan by die gevolgtrekking dat die program suksesvol is. Die program se huidige sukses kan toegeskryf word aan die uitstekende diens wat die koördineerder, fasiliteerders en kringleiers lewer. Indien die program op die langtermyn wil oorleef, sal ernstige aandag aan verskeie fasette gegee moet word. Hierdie aanbevelings word in hoofstuk 7 volledig bespreek.

6.4 BESTUDERING VAN DIE INVLOED VAN INTRAPERSOONLIKE EN INTERPERSOONLIKE GROEISTIMULERING OP DIE PRESTASIE VAN GEHALTEKRINGE BINNE DIE ONERNEMING

6.4.1 Meting van groeistimulering

6.4.1.1 Resultate van die POI

Die resultate van die POI, word aangetoon in tabelle 6.24, 6.25, 6.26 en figure 6.19 en 6.20. In tabel 6.24 word die P-waardes aangetoon wat die beduidendheid van die verandering in die eksperimentele kringe se POI-waardes, tussen die voor- en natoets (kolom 1), en voor- en na-natoets (kolom 2), ten

opsigte van die kontrolekringe aantoon. Tabel 6.25 toon die gemiddelde POI-waardes van die eksperimentele kringe soos verkry is tydens die voortoets, natoets en na-natoets. Hierdie data word grafies verder in figuur 6.19 geïllustreer.

Tabel 6.26 toon die gemiddelde POI-waardes van die kontrolekringe tydens die voortoets, natoets en na-natoets aan. Hierdie data word grafies in figuur 6.20 geïllustreer.

Uit die resultate in tabel 6.24 kan die volgende gevolgtrekking gemaak word:

Beduidende positiewe veranderinge in die eksperimentele kringe se POI-waardes ten opsigte van die kontrolekringe is verkry tussen beide die voor- en natoets en voor- en na-natoets.

VOOR- EN NATOETS

Die vlak van selfaanvaarding van die eksperimentele groep het beduidend toegeneem ten opsigte van die vlak van die kontrolegroep. Hierdie toename kon egter nie ten opsigte van die na-natoets gehandhaaf word nie. Verder blyk dit ook dat die eksperimentele groep tydens die voortoets 'n laer gemiddelde telling ten opsigte van hierdie skaal gehad het. Hieruit sou die afleiding gemaak kon word dat die ingreep daarin geslaag het om die vlak van selfaanvaarding by die eksperimentele groep op dieselfde vlak as dié van die eksperimentele groep te bring. Aan die ander kant kan egter nie aanvaar word dat dié ingreep selfaanvaarding oor die langer termyn stimuleer nie, omdat hierdie toename in selfaanvaarding nie tydens die na-na-evaluering ook waargeneem is nie.

Die tweede beduidende verskil is ten opsigte van die respondente se mensbeskouing waargeneem. Hieruit kan afgelei word dat die eksperimentele groep meer as die kontrolegroep geneig is om die mens as goed te sien en eerder in staat is om teenoorgesteldes te kan oplos. Alhoewel die prestasie van die eksperimentele groep ook ten opsigte van die na-na-evaluering gestyg het, is hierdie toename nie beduidend nie.

VOOR- EN NA-NATOETS

Tellings wat die skaal Eksistensialiteit meet het 'n beduidende positiewe verandering getoon. Die vermoëns van die respondente om in ooreenstemming met die situasie op te tree het gevolglik verhoog. Dit is egter opmerklik dat die prestasie van die lede van die eksperimentele groep 'n redelike sterk stygende tendens toon terwyl die prestasie van die lede van die kontrolegroep redelik konstant bly. Aan die ander kant was die prestasie van die lede van die eksperimentele groep, soos gemeet deur die voortoets ten opsigte van hierdie skaal, laer as die prestasie van die lede van die kontrolegroep. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat die ingreep die vermoë van die eksperimentele groep om buigbaar en aanpasbaar ten opsigte van bepaalde situasies te reageer, vanaf 'n relatief laer gemiddeld as die kontrolegroep tot 'n hoër gemiddeld as dié van die kontrolegroep verbeter het. Die afleiding kan ook gemaak word dat die verbetering heelwaarskynlik oor die langtermyn kan voortduur.

Die vlak van die eksperimentele groep se spontaneïteit het ook 'n beduidende positiewe verandering getoon. Die respondente se vermoë om gevoelens spontaan in hul optrede te vergestalt, het gevolglik toegeneem. Weer eens is dit opmerklik dat die vlak van sponataneïteit van die kontrolegroep redelik konstant ten opsigte van die drie metings gebly het. Daarenteen het die tellings van die lede van die eksperimentele groep 'n konstante styging getoon. Veral omdat die beduidende verskil tussen die voor- en na-natoets voorkom, kan aanvaar word dat hierdie toename in spontaneïteit oor die langer termyn kan voortduur.

Die vermoë tot intieme kontak het 'n beduidende positiewe verandering getoon. Respondente se vermoë om betekenisvolle intieme verhoudings, sonder verwagtinge en verpligtinge, met ander mense te ontwikkel, het gevolglik toegeneem. Daarenteen het die tellings van die kontrolegroep ten opsigte van hierdie skaal wel toegeneem maar dan laer as die tellings van die eksperimentele groep gestabiliseer.

Uit bogenoemde resultate kan hipotese H1 verwerp word slegs ten opsigte van die subskale eksistensialiteit, spotaneïteit en die vermoë tot intieme kontak.

Alhoewel daar verder nie enige beduidende positiewe verandering in die eksperimentele kringe se POI-waardes in vergelyking met die kontrolekringe was nie, toon figure 6.19 en 6.20 aan dat daar 'n groeiende tendens in al die POI-waardes (met die uitsondering van die tydratio) van die eksperimentele kringe was. Hierteenoor was die tendens in die POI-waardes van die kontrolekringe minder stygend.

Tabel 6.24: P-waardes van POI-verskille van eksperimentele en kontrolekringe tydens voor-, na- en na-natoetsing.

POI	P(verskil 1)	P(verskil 2)
1 Tydratio	0,5048	0,4449
2 Ondersteuningsratio	0,7918	0,2534
3 Selfaktualiseringswaarde	0,5550	0,7000
4 Eksistensialiteit	0,6115	0,0182 **
5 Gevoelsreaktiwiteit	0,9544	0,3290
6 Spontaniteit	0,4656	0,0661 *
7 Selfagting	0,3910	0,1703
8 Selfaanvaarding	0,0957 *	0,2007
9 Mensebeskouing	0,0380 **	0,7941
10 Sinergie	0,5790	0,2020
11 Aanvaarding van agressie	0,9947	0,8070
12 Vermoë tot intieme kontak	0,7451	0,0283 **

Sleutel

P(verskil 1) = P-waarde van verskil 1
P(verskil 2) = P-waarde van verskil 2
Verskil 1 = eksp. (N-V) - kontrole (N-V)
Verskil 2 = eksp. (NN-V) - kontrole (NN-V)
Eksp. (N-V) = verskil tussen eksperimentele kringe se natoets en voortoets
Eksp. (NN-V) = verskil tussen eksperimentele

kringe se na-natoets en voortoets

Kontrole (N-V) = verskil tussen kontrolekringe se natoets en voortoets

Kontrole (NN-V) = verskil tussen kontrolekringe se na-natoets en voortoets

* = 10% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is

* * = 5% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is

* * * = 1% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is.

Tabel 6.25: Gemiddelde POI-waardes van eksperimentele kringe soos gemeet tydens voor- , na- en na-natoetsing

POI	Gem.: Voor	Gem.: Na	Gem.: Na-na
1 Tydratio	16,3077	15,3077	15,7273
2 Ondersteuningsratio	72,5385	76,3077	81,0909
3 Selfaktualiseringswaarde	16,8462	18,3846	17,5455
4 Eksistensialiteit	14,8462	16,0769	19,00
5 Gevoelsreaktiwiteit	11,8462	13,5385	14,0909
6 Spontaneïteit	11,2308	11,5385	12,8182
7 Selfagting	11,3077	11,6923	11,9091
8 Selfaanvaarding	12,6154	13,1538	14,0909
9 Mensebeskouing	11,2308	12,0769	12,3636
10 Sinergie	5,2307	5,7692	5,9091
11 Aanvaarding van aggressie	13,3077	14,2308	14,7273
12 Vermoë tot intieme kontak	15,0769	16,7692	18,6364

Sleutel

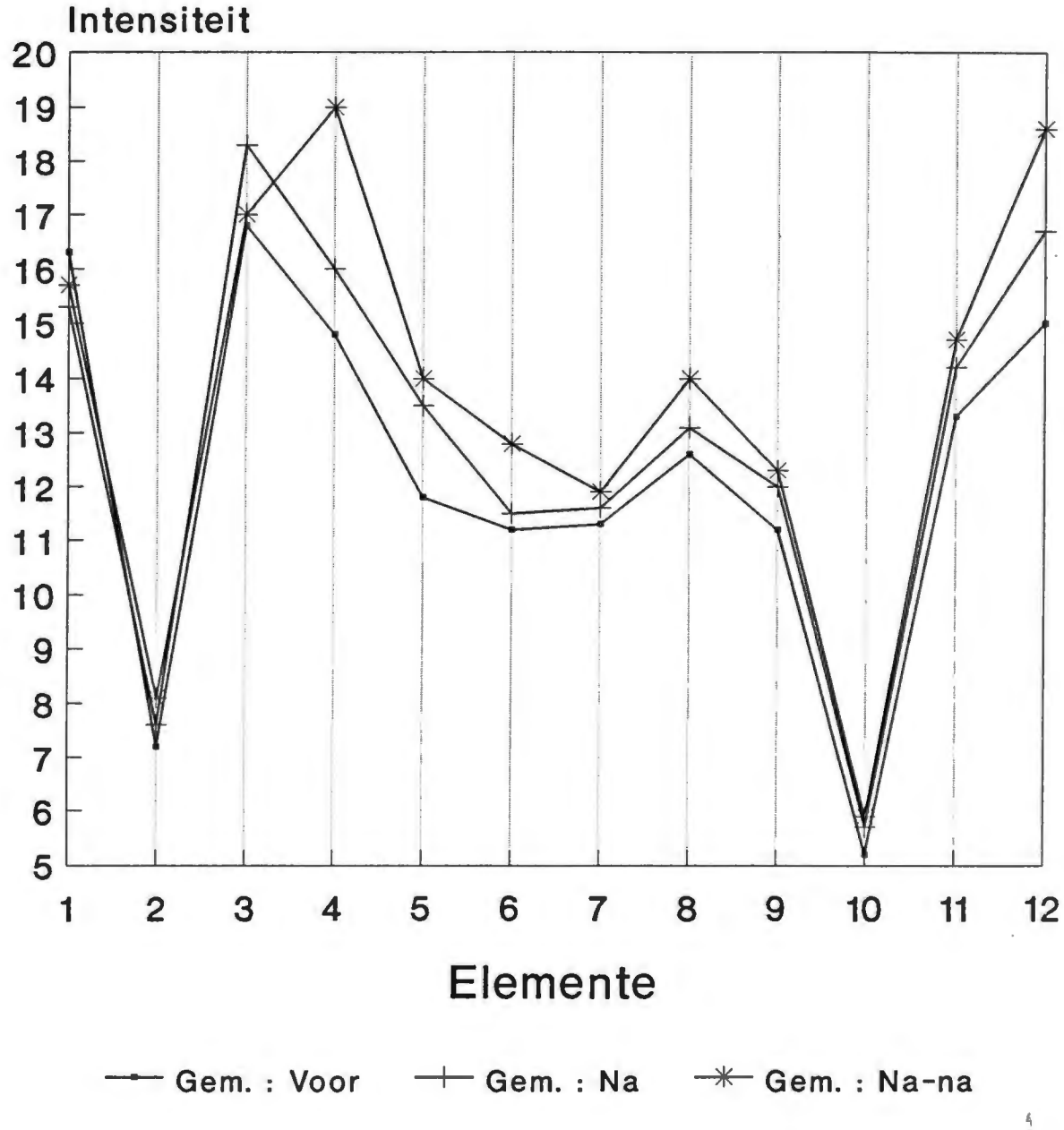
Gem.: Voor = gemiddeld van die POI-waardes tydens die voortoets

Gem.: Na = gemiddeld van die POI-waardes tydens die natoets

Gem.: Na-na= gemiddeld van die POI-waardes tydens die na-natoets

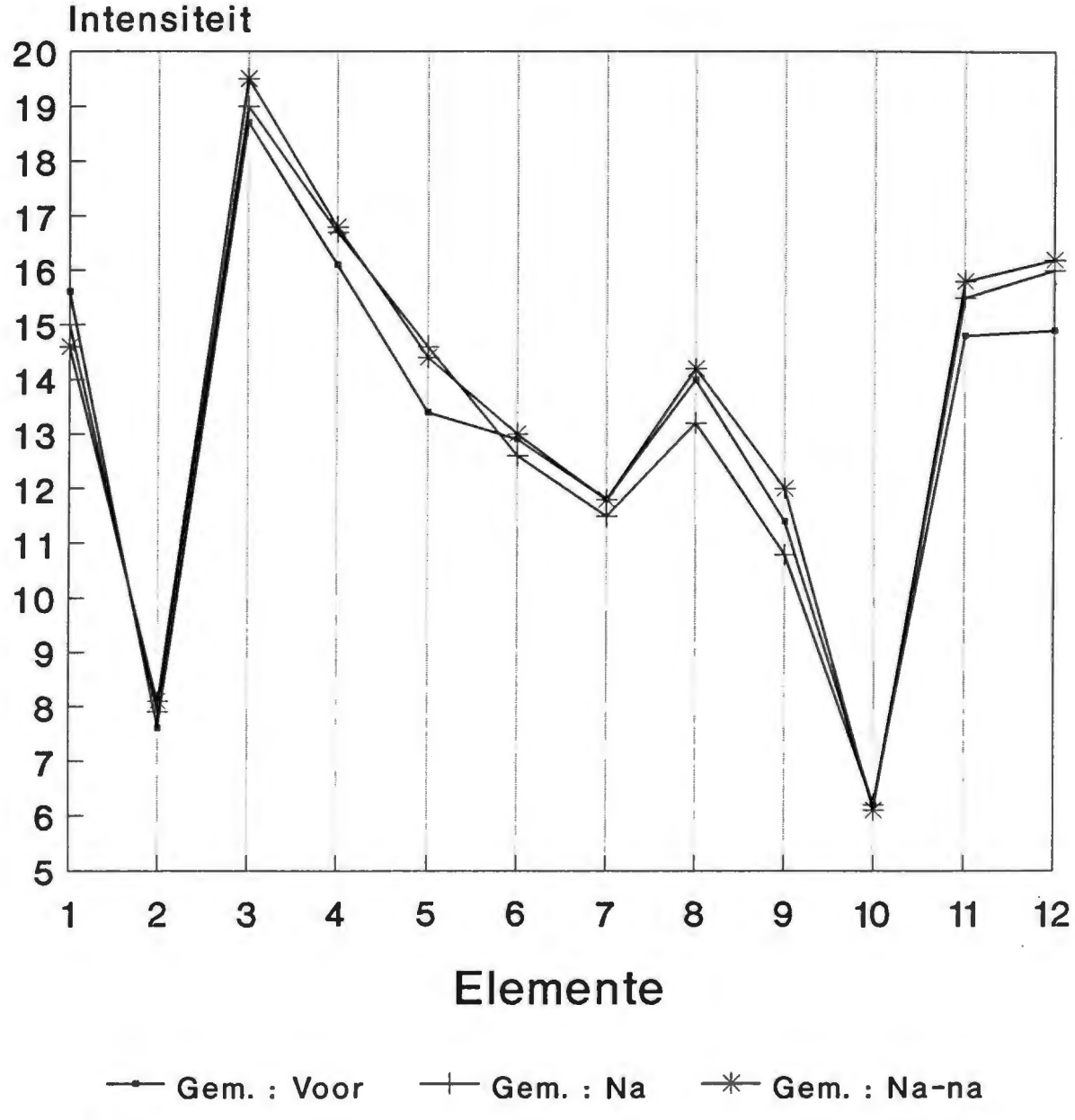
Figuur 6.19

Gemiddelde POI-waardes van die eksperimentele kringe



Figuur 6.20

Gemiddele POI-waardes van die kontrolekringe



Tabel 6.26: Gemiddelde POI-waardes van kontrolekringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing

	Gem.: Voor	Gem.: na	Gem.: Na-na
1 Tydratio	15,6	15,0714	14,6428
2 Ondersteuniningsratio	76,8	79,9286	81,9286
3 Selfaktualiseringswaarde	18,7333	19,0714	19,50
4 Eksistensialiteit	16,1333	16,7143	16,8571
5 Gevoelsreaktiwiteit	13,4	14,6428	14,4286
6 Spontaneïteit	12,9333	12,6428	13,0
7 Selfagting	11,8	11,5000	11,8571
8 Selfaanvaarding	14,0667	13,2857	14,2143
9 Mensebeskouing	11,4667	10,8571	12,0714
10 Sinergie	6,2667	6,2857	6,1429
11 Aanvaarding van aggressie	14,8667	15,5714	15,8571
12 Vermoë tot kontak	14,9333	16,0714	16,2143

Sleutel

Gem.: Voor = gemiddeld van die POI-waardes tydens die voortoets
Gem.: Na = gemiddeld van die POI-waardes tydens die natoets
Gem.: Na-na= gemiddeld van die POI-waardes tydens die na-natoets

6.4.1.2 Resultate van die SORT

Die resultate van die SORT word aangetoon in tabelle 6.27, 6.28 en 6.29 en figure 6.21 en 6.22. In tabel 6.27 word die P-waardes aangetoon wat die beduidendheid van die verandering in die eksperimentele kringe se SORT-waardes, tussen die voor- en natoets (kolom 1) en voor en na-natoets (kolom 2) ten opsigte van die kontrolekringe aantoon. Tabel 6.28 toon die gemiddelde SORT-waardes van die eksperimentele kringe tydens die voortoets, natoets en na-natoets aan. Hierdie data word grafies verder in figuur 6.21 geïllustreer. Tabel 6.29 toon die gemiddelde SORT-waardes van die kontrolekringe tydens die voortoets, natoets en na-natoets aan. Hierdie data word in figuur 6.22 geïllustreer.

Uit die resultate in tabel 6.27, kan die volgende gevolgtrekking gemaak word:

Beduidende positiewe veranderinge in die eksperimentele kringe se SORT-waardes is wel gemeet tussen die voor- en natoets, maar nie tussen die voor- en na-natoets nie. Geen beduidende langtermynverandering het gevolglik plaasgevind nie, wat impliseer dat hipotese H1 nie verwerp kon word nie.

In figure 6.21 en 6.22 word die tendense ten opsigte van die gemiddeldes van die SORT-tellings vir eksperimentele en kontrolekringe grafies geïllustreer.

Hieruit skyn dit asof daar tog 'n veranderende tendens waarneembaar is. Omdat hierdie verandering egter nie beduidend is nie, word geen verdere bespreking ten opsigte van SORT-resultate gevoer nie.

Tabel 6.27: P-waardes van SORT-verskille tussen eksperimentele en kontrolekringe tydens voor-, na- en na-natoetsing

SORT	P(verskil 1)	P(verskil 2)
1 Teoretiese ingesteldheid	0,4197	0,6305
2 Praktiese ingesteldheid	0,6484	0,7926
3 Pedantiese ingesteldheid	0,2363	0,7115
4 Induktiewe ingesteldheid	0,4935	0,7140
5 Deduktiewe ingesteldheid	0,7150	0,7872
6 Onbuigsaamheid in denke	0,0465 **	0,3603
7 Werklikheidsbesef	0,9745	0,3343
8 Konsentrasie	0,5552	0,4594
9 Omvang van belangstelling	0,2526	0,2351
10 Belangstelling in mense-verhoudinge	0,6728	0,4645
11 Konvensionele responsiwiteit	0,0681 *	0,3981
12 Individualistiese responsi-witeit	0,6959	0,4749

Tabel 6.27 (vervolg)

13 Volharding	0,0465 **	0,3603
14 Aggressiwiteit	0,8414	0,4084
15 Sosiale verantwoordelikheid	0,8168	0,9788
16 Samewerking	0,7527	0,6940
17 Takt	0,6422	0,3733
18 Vertroue	0,5878	0,2731
19 Vastheid van gedrag	0,8330	0,9507
20 Angsvalligheid	0,6152	0,6533
21 Buierigheid	0,8818	0,1208
22 Aktiwiteitspotensiaal	0,9389	0,9693
23 Impulsiwiteit	0,6649	0,4127
24 Buigsaamheid	0,6662	0,7795
25 Inskiklikheid	0,1957	0,9116

Sleutel

P(verskil 1)	=	P-waarde van verskil 1
P(verskil 2)	=	P-waarde van verskil 2
Verskil 1	=	eksp. (N-V) - kontrole (N-V)
Verskil 2	=	eksp. (NN-V) - kontrole (NN-V)
Eksp. (N-V)	=	verskil tussen eksperimentele kringe se natoets en voortoets
Eksp. (NN-V)	=	verskil tussen eksperimentele kringe se na-natoets en voortoets
Kontrole (N-V)	=	verskil tussen kontrolekringe se natoets en voortoets
Kontrole (NN-V)	=	verskil tussen kontrolekringe se na-natoets en voortoets
*	=	10% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is
* *	=	5% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is
* * *	=	1% waarskynlikheid dat die verskil onbeduidend is.

Tabel 6.28: Gemiddelde SORT-waardes van eksperimentele kringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing

	Gem.: Voor	Gem.: Na	Gem.: Na-na
1 Teoretiese ingesteldheid	64,0769	64,6923	61,2727
2 Praktiese ingesteldheid	41,6154	42,00	44,7273
3 Pedantiese ingesteldheid	43,00	41,5385	42,9091
4 Induktiewe ingesteldheid	60,9231	61,9231	63,3636
5 Deduktiewe ingesteldheid	49,6923	50,3077	55,0909
6 Onbuigsaamheid in denke	47,3846	55,1538	50,5455
7 Werklikheidsbesef	46,1538	48,4385	44,3636
8 Konsentrasie	51,9231	54,3077	51,4545
9 Omvang van belangstelling	55,3846	56,2308	55,2727
10 Belangstelling in mense-verhoudinge	56,00	54,00	58,8182
11 Konvensionele responsiwiteit	58,2308	63,6154	62,5455
12 Individualistiese responsi-witeit	42,6923	41,3077	43,6364
13 Volharding	47,3846	55,1538	50,5455
14 Aggressiwiteit	52,00	53,9231	54,8182
15 Sosiale verantwoordelikheid	56,3077	58,8462	60,1818
16 Samewerking	54,00	53,00	52,4545
17 Takt	51,7692	53,0769	51,0909
18 Vertroue	52,6923	53,6923	54,0909
19 Vastheid van gedrag	46,9231	49.3846	57,8182
20 Angsvalligheid	58,2307	57,3077	54,4548
21 Buierigheid	46,9231	45,3077	46,6364
22 Aktiwiteitspotensiaal	58,3846	59,6923	65,8182
23 Impulsiwiteit	47,4615	45,0769	47,9091
24 Buigsaamheid	54,2308	57,0769	58,7273
25 Inskiklikheid	57,5385	60,7692	59,1818

Sleutel

Gem.:Voor = gemiddeld van die SORT-waardes tydens die voortoets
Gem.:Na = gemiddeld van die SORT-waardes tydens die natoets
Gem.:Na-na= gemiddeld van die SORT-waardes tydens die na-natoets

Tabel 6.29: Gemiddelde SORT-waardes van kontrolekringe soos gemeet tydens voor-, na- en na-natoetsing.

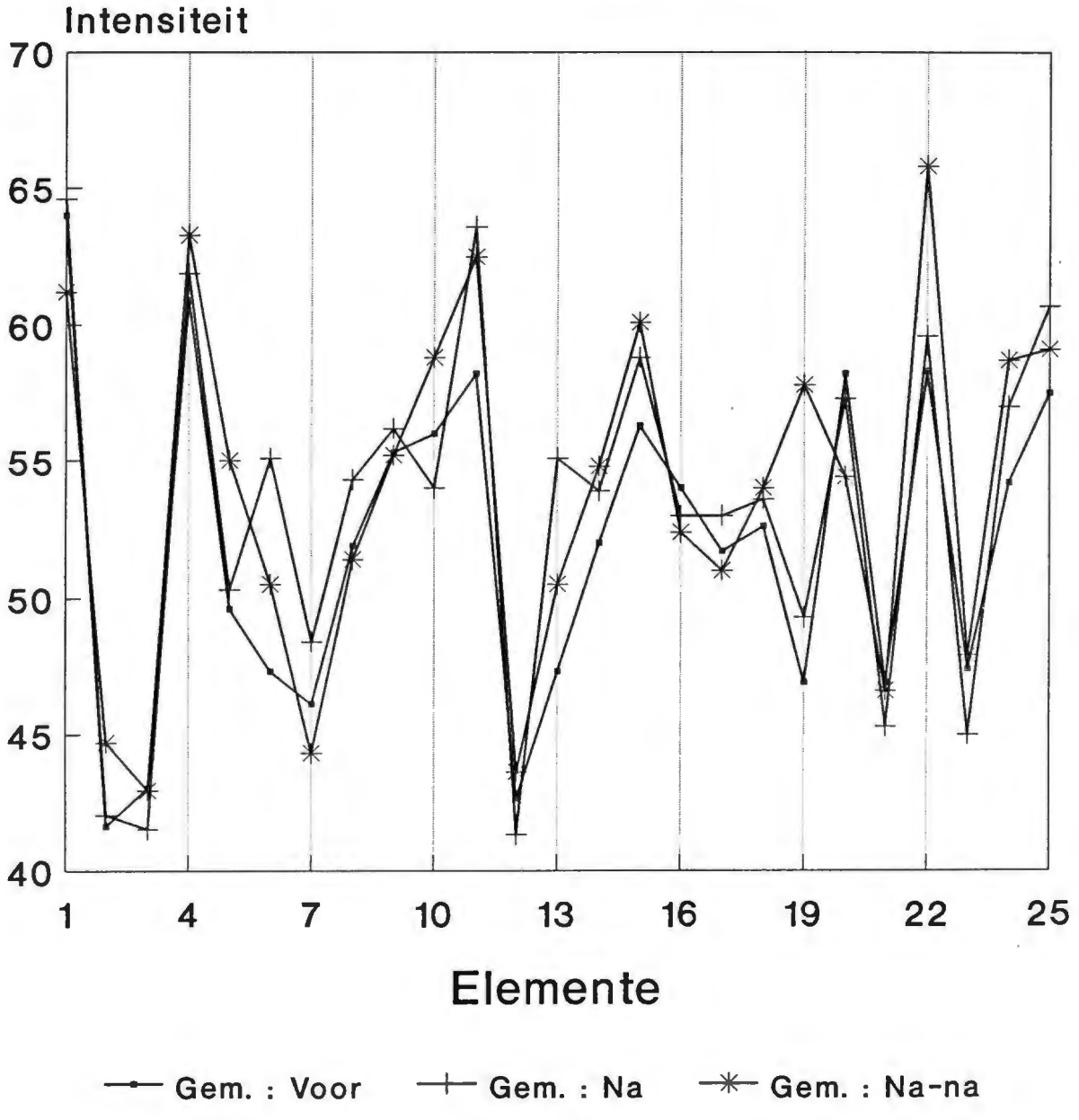
		Gem.: Voor	Gem.: Na	Gem.: Na-na
1	Teoretiese ingesteldheid	54,3333	52,5714	53,2857
2	Praktiese ingesteldheid	50,8667	52,4286	51,5714
3	Pedantiese ingesteldheid	45,9333	46,0714	45,9286
4	Induktiewe ingesteldheid	53,6	53,5	55,2857
5	Deduktiewe ingesteldheid	51,8667	53,5	54,2143
6	Onbuigsaamheid in denke	53,0667	51,7143	50,7857
7	Werklikheidsbesef	58.1333	49,9286	49,9286
8	Konsentrasie	51,6667	52,1428	53,0
9	Omvang van belangstelling	52,333	50,9286	53,2143
10	Belangstelling in mense-verhoudinge	49,9333	49,7143	52,7857
11	Konvensionele responsiwiteit	55,1333	54,3571	54,2143
12	Individualistiese responsi-witeit	46,6667	46,3571	45,9286
13	Volharding	53,0667	51,7143	50,7857
14	Aggressiwiteit	50,5333	52,0714	53,4285
15	Sosiale verantwoordelikheid	54,3333	57,1429	56,0714
16	Samewerking	55,9333	56,0714	54,7857
17	Takt	51,0667	53,3571	52,5714
18	Vertroue	49,7333	52,2857	53,1428
19	Vastheid van gedrag	49,3333	50,9286	49,7857
20	Angsvalligheid	54,2	51,7857	53,1429
21	Buierigheid	48,6667	47,2857	46,2143
22	Aktiwiteitspotensiaal	53,3333	55	57,4286
23	Impulsiwiteit	48,00	47,1429	46,3571
24	Buigsaamheid	52,2667	53,7857	53,2857
25	Inskiklikheid	54,00	53,6429	53,1429

Sleutel

Gem.:Voor = gemiddeld van die SORT-waardes tydens die voortoets
Gem.:Na = gemiddeld van die SORT-waardes tydens die natoets
Gem.:Na-na= gemiddeld van die SORT-waardes tydens die na-natoets

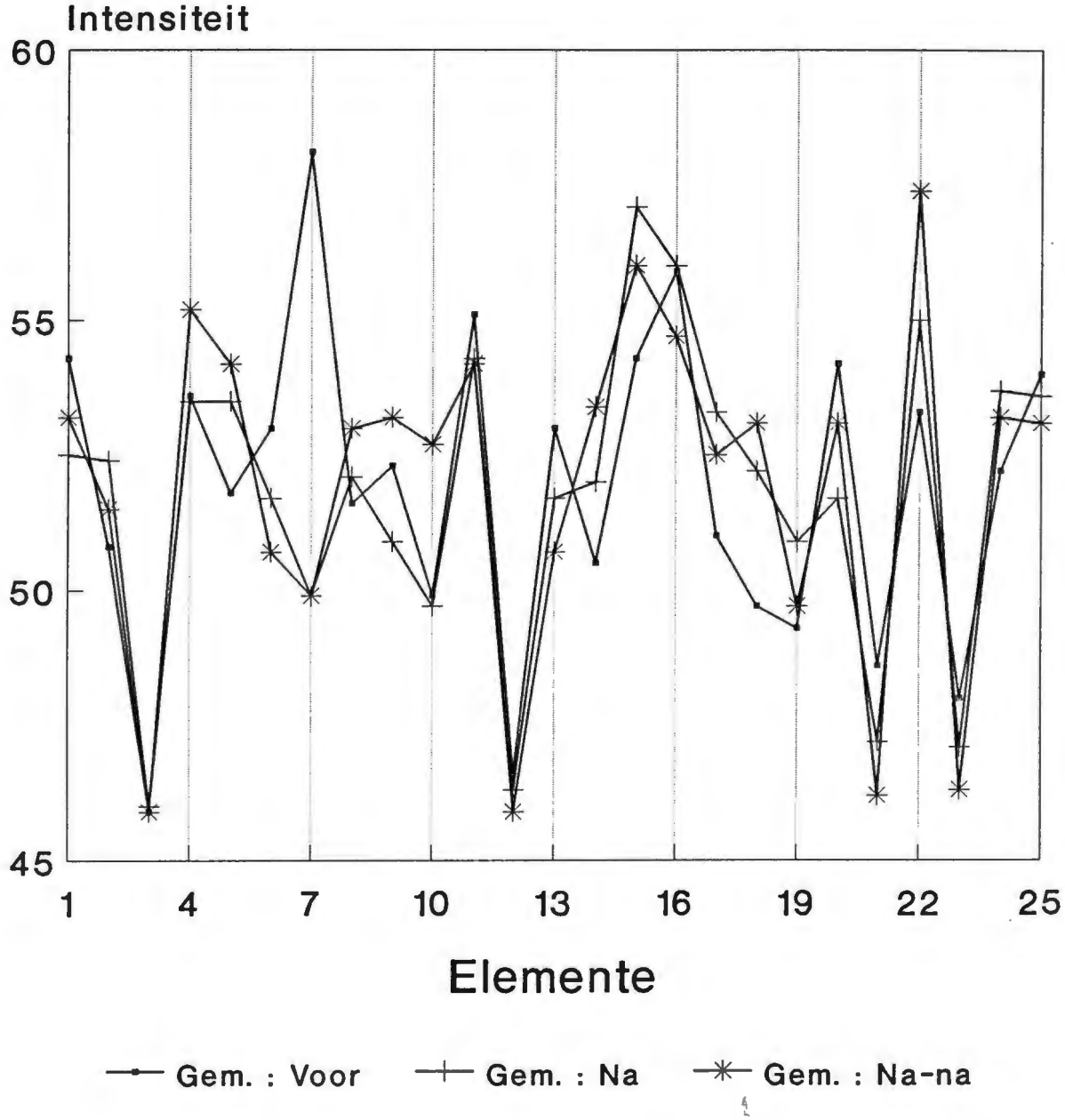
Figuur 6.21

Gemiddelde SORT-waardes van die eksperimentele kringe



Figuur 6.22

Gemiddelde SORT-waardes van die kontrolekringe



6.4.2 Meting van prestasieverbetering

In hierdie afdeling word die verandering in prestasie tussen die voortoets en na-natoets van die eksperimentele kringe ten opsigte van die kontrolekringe gerapporteer en geïnterpreteer.

Die meetinstrument is dieselfde meetinstrument wat gebruik is om die aanvanklike prestasie van die gehaltekringprogram voor die ingreep te meet, en is drie maande na die ingreep weer toegepas.

In tabelle 6.30 en 6.31 word die P-waardes wat die beduidenheid van positiewe verandering in die tasbare en nie-tasbare aspekte van prestasie, van die eksperimentele kringe tussen die voortoets en na-natoets, in vergelyking met die kontrolekringe, aangetoon.

Op grond van die resultate kan die volgende waarnemings gemaak word:

Beduidende positiewe veranderinge in die eksperimentele kringe se prestasie, in vergelyking met die prestasie van die kontrolekringe, soos gemeet deur items 1 tot 7 van die tasbare fasette en items 10,11 en 12 van die nie-tasbare fasette, het plaasgevind.

Gevolglik kan hipotese H3 ten opsigte van hierdie fasette verwerp word.

Tabel 6.30: P-waardes van positiewe verandering in tasbare fasette, by eksperimentele kringe, in vergelyking met kontrolekringe, tussen voor- en na-natoetsing

Elemente	P(verskil)	
1 Effektiwiteit van die werking van die kring	0,0231	**
2 Korrektheid van aanbiedings en aanbevelings	0,0839	*

Tabel 6.30 (vervolg)

3	Oordoen van take a.g.v. kringfoute	0,0187	**
4	Kringfoute lei tot skrotvervaarding	0,0313	**
5	Kringfoute lei tot vertragings of opeenhopings	0,0230	**
6	Kliënte kla oor diens van die kring	0,0540	*
7	Kwaliteit van diens	0,0201	**
8	Verbruik van energie	0,1941	
9	Besparings bewerkstellig	0,2545	
10	Bydrae tot beter veiligheid	0,3993	
11	Afwesigheid vanaf die werk	0,0039	***
12	Aantal griewe en klagtes	0,5343	
13	Personeelomset	0,7623	
14	Produktiwiteit	0,1626	
15	Bydrae tot nuwe tegnologie en ontwikkeling	0,1243	
16	Vaardigheid met probleemoplossings-tegnieke	0,6146	

Sleutel

P(verskil) = P-waarde van verskil

Verskil = eksp (NN-V) - Kontrole (NN-V)

Eksp(NN-V) = verskil tussen eksperimentele kringe se na-natoets en voortoets

Kontrole(NN-V)= verskil tussen kontrolekringe se na-natoets en voortoets

* = 10% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie

** = 5% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie

*** = 1% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie

Tabel 6.31: P-waardes van positiewe verandering in nie-tasbare fasette by eksperimentele kringe in vergelyking met kontrolekringe tussen voor- en na-natoetsing

Elemente		P(verskil)
1	Werkstrots van kringlede	0,3470
2	Lojaliteit van kringlede	0,4130

Tabel 6.31 (vervolg)

3	Vertroue in die onderneming	0,2619	
4	Werkstevredenheid van kringlede	0,7947	
5	Vlak van kommunikasie	0,9157	
6	Erkenning gegee aan kringlede	0,1238	
7	Motivering van kringlede	0,4482	
8	Ontwikkelingstempo as beter werkers	0,3909	
9	Betrokkenheid in die onderneming	0,4951	
10	Bereidwilligheid om verantwoordelikheid te dra	0,0946	*
11	Benutting van kringlede	0,0696	*
12	Vertroue in die onderneming	0,0345	**

Sleutel

P(verskil) = P-waarde van verskil
Verskil = eksp. (NN-V) - Kontrole (NN-V)
Eksp. (NN-V) = verskil tussen eksperimentele kringe se na-natoets en voortoets
Kontrole(NN-V)= verskil tussen kontrolekringe se na-natoets en voortoets
* = 10% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie
** = 5% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie
*** = 1% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie

Die beduidende positiewe verandering wat by die eksperimentele kringe plaasgevind het, kan soos volg saamgevat word:

* Effektiwiteit van die werking van die kringe het toegeneem
* Aanbiedings en aanbevelings van die kringe is meer korrek
* Minder take moes oor gedoen word as gevolg van kringfoute
* Minder skrotvervaardiging het plaasgevind
* Minder vertragings of opeenhopings het plaasgevind
* Kliënte het minder gekla oor die diens van die kring
* Die kwaliteit van diens van die kringe het verbeter
* Kringlede was minder afwesig van die werk
* Kringlede was meer bereid om verantwoordelikheid te dra
* Kringlede se benutting het verbeter

* Kringlede se vertroue in die onderneming het verbeter

Alhoewel heelwat beduidende positiewe veranderinge plaasgevind het in beide die tasbare en nie-tasbare fasette, word die leser op die volgende gewys:

Die verandering in die tasbare fasette en nie-tasbare fasette wat hier gerapporteer word, is die subjektiewe siening van die lynbestuurders, fasiliteerders en koördineerder. Dit is dus hulle siening dat die eksperimentele kringe beter presteer na die ingreep as daarvóór.

Nieteenstaande hierdie feit, is die skrywer van mening dat beduidende verbetering in prestasie van die kringe wel plaasgevind het.

6.4.3 Meting van die verandering in diagnostiese kriteria

In die afdeling is die verandering in diagnostiese kriteria, soos gemeet by individuele gehaltekringe, gerapporteer en geïnterpreteer. Die meetinstrument is dieselfde meetinstrument wat gebruik is om die diagnostiese kriteria by individuele gehaltekringe voor die ingreep te identifiseer en is ook drie maande na die ingreep toegepas.

Die volgende hipotese kan vir hierdie afdeling gestel word:

H4: Daar sal geen beduidende positiewe verandering in die diagnostiese kriteria, soos waargeneem by die eksperimentele gehaltekringe, tussen die voortoets en na-natoets, in vergelyking met die kontrolekringe wees nie.

In tabel 6.32 word die P-waardes wat die beduidendheid van positiewe verandering van diagnostiese kriteria by die eksperimentele kringe, tussen die voortoets en na-natoets, in vergelyking met die kontrolekringe meet, aangetoon.

Omdat die diagnostiese instrument gerig op individuele

gehaltekringe baie lank is, word slegs die elemente wat 'n beduidende P-waarde het, aangetoon.

Uit die tabel kan die volgende waarnemings gemaak word:

* Kringlede ervaar mekaar as meer eerlik
* Die klimaat binne die kring is beduidend warmer
* Kringlede doen meer voorbereiding vir kringvergaderings
* Kringlede verbind hulle meer tot kringdoelwitte
* Kringlede se ywer het verhoog
* Vergaderings verloop meer doelgerig
* Kringleiers laat nie meer projekte buite die kennisveld van die kring toe nie

Uit die bostaande kan hipotese H4 verwerp word.

Dit volg dus hieruit dat die diagnostiese kriteria, wat as aanduiding van die moontlike sukses van die program kan dien, positief verander het.

Tabel 6.32:P-waardes van verskille in diagnostiese kriteria van kontrole- en eksperimentele kringe tussen voortoetsing en na-natoetsing

Element van diagnostiese instrument	P-verskil
Klimaat	
6 Eerlikheid van kringlede	0,0387 **
9 Klimaat binne die kring	0,0061 ***
Deelname	
16 Voorbereidheid vir kringvergaderings	0,0441 **
Doelwitte	
23 Lede verbind hulle tot kringdoelwitte	0,0220 **
Individuele ontwikkeling	
43 Ywer van kringlede	0,0617 *

Tabel 3.32 (vervolg)

Kringleiers	
87 Doelgerigtheid van vergaderings	0,0335 **
28 Nie-toelating van projekte buite kennisveld	0,0356 **

Sleutel

P (verskil) = P-waarde van verskil
Verskil = eksp.(NN-V) - kontrole (NN-V)
Eksp.(NN-V) = verskil tussen eksperimentele kringe se na-natoets en voortoets
Kontrole(NN-V)= verskil tussen kontrolekringe se na-natoets en voortoets

* = 10% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie
** = 5% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie
*** = 1% waarskynlikheid dat P(verskil) nie beduidend is nie

6.5 GEVOLGTREKKING EN HOOFSTUKSAMEVATTING

Die volgende opsommende gevolgtrekking kan gemaak word:

1 Die gehaltekringprogram se prestasie is gemeet en kan as suksesvol beskou word.

2 Sekere diagnostiese kriteria wat destruktief inwerk op die program is geïdentifiseer.

3 Groeistimulering by die eksperimentele kringe soos gemeet deur die POI was suksesvol, maar geen beduidende resultate kon met die SORT verkry word nie.

4 Prestasie van die eksperimentele kringe teenoor die kontrolekringe het, tussen die voortoets en die na-natoets beduidend toegeneem.

5 Diagnostiese kriteria, soos gemeet by die eksperimentele kringe het in vergelyking met die kontrolekringe, tussen die voortoets en die na-natoets beduidend positief verander.

Die spesifieke doelwitte van die empiriese ondersoek is met hierdie hoofstuk afgehandel. Met die uitsondering van die resultate ten opsigte van spesifieke doelwitte een en twee is die resultate van spesifieke doelwitte drie, vier en vyf in hierdie hoofstuk gerapporteer en geïnterpreteer.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word tot enkele gevolgtrekkings gekom en aanbevelings gemaak. Hierdie gevolgtrekkings het te doen met die toepaslikheid van die verskillende meetinstrumente, maar ook met die implikasie wat die resultate van die ondersoek vir die organisasie het.

Vervolgens word daar dan ook enkele aanbevelings gemaak. Eerstens word spesifieke aanbevelings ten opsigte van die organisasie waarin die ondersoek gedoen is, gemaak. Tweedens word meer algemene aanbevelings ten opsigte van gehaltekringe en die instrumente wat in hierdie ondersoek gebruik is, gemaak. Derdens word aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing gemaak.

7.2 GEVOLGTREKKINGS

'n Onderneming wat gehaltekringe in sewe afdelings geïmplementeer het, het toestemming verleen vir die empiriese studie. Lynbestuurders, fasiliteerders, lede van stuurkomitees en die koördineerder het die instrument waarmee die prestasie van gehaltekringe gemeet word, voltooi. Resultate het aangetoon dat hulle, gemeet in terme van die prestasie van ses ewekansiggekose gehaltekringe, die program as suksesvol beoordeel. Die instrument wat gebruik is om die prestasie van gehaltekringe in terme van tasbare en nie-tasbare uitsette te meet, het daarin geslaag om 'n evaluering van die uiteindelike sukses van die gehaltekringprogram, in die organisasie waarbinne dit toegepas is, te maak. Uit die literatuur-bespreking wat vooraf gedoen is, blyk dit dat die instrumente wat wel bestaan, nie altyd op spesifieke navorsingsresultate berus nie en ook nie altyd alle komponente wat sukses meet, insluit nie. Daarom vul hierdie instrument 'n definitiewe leemte en kan dit as bestuurshulpmiddel gebruik word.

Hierdie instrument kan as subjektief beskou word, in die sin dat dit staatmaak op lynbestuurders se subjektiewe evaluering van die prestasie van gehaltekringe onder hulle beheer. Namate die aantal lynbestuurders wat hierdie instrument voltooi vermeerder, sou die impak van enkele subjektiewe evaluerings in 'n groter mate uitgeskakel kon word. Aan die ander kant kan subjektiewe evaluering, en dus onakkurate gevolgtrekkings, 'n al hoe groter faktor word hoe minder lynbestuurders betrek word by die meting van prestasie. Hierdie instrument sou gevolglik nie geskik wees om die prestasie van 'n enkele geïsoleerde gehaltekring te meet nie, maar sou eerder aangewend kon word om die prestasie van al die gehaltekringe binne 'n onderneming te meet. Deur al hierdie resultate op te som, kan die effek van subjektiwiteit en dus onakkurate afleidings grootliks beheer, en selfs uitgeskakel word.

Die diagnostiese meetinstrumente het ook in hulle doel geslaag. Die meetinstrument is op twee teikengroepe, naamlik bestuur en individuele gehaltekringe toegepas. By bestuur is hoofsaaklik 'n diagnose gemaak van die primêre diagnostiese kriteria wat voorspellingswaarde ten opsigte van die moontlike sukses of mislukking van die gehaltekringprogram het. Dit is van toepassing op die hele gehaltekringprogram en is nie gerig op 'n spesifieke gehaltekring nie.

Alhoewel primêre diagnostiese kriteria ook aangespreek word, word by individuele gehaltekringe hoofsaaklik 'n diagnose gemaak van sekondêre diagnostiese kriteria. Hierdie kriteria berus op primêre diagnostiese kriteria en manifesteer in elemente soos die klimaat binne 'n gehaltekring. Hierdie meting kan vir elke gehaltekring afsonderlik gedoen word. Sodoende kan 'n diagnostiese profiel vir elke gehaltekring opgestel word. Diagnostiese profiele vir die totale gehaltekringprogram kan opgestel word uit die somtotaal van die individuele gehaltekringe se diagnostiese profiele. Hierdie totale diagnostiese profiel, soos verkry uit die geledere van die kringlede is dan aanvullend tot die diagnostiese profiel ontwikkel uit die geledere van bestuur. Ten opsigte van

fasiliteerders en kringleiers oorvleuel die twee profiele, wat 'n mate van geldigheid in die meetinstrument inbou. Bestuur se siening van fasiliteerders en kringleiers word dan geverifieer teen die siening wat kringlede daarvan het.

Ook hierdie instrument maak van subjektiewe menings van beide lynbestuur en kringlede gebruik. Verder is hierdie instrument lank en duur dit lank om dit in te vul. As sodanig kan dit dus gebeur dat die respondente wat hierdie vraelys voltooi ongeduldig word. Maniere om hierdie vraelys te verkort sal gevind moet word. Aan die ander kant blyk hierdie vraelys besonder sensitief te wees vir 'n wye spektrum van moontlike simptome (diagnostiese kriteria) en hierdie eienskap mag nie verlore gaan in die verkorting van die vraelys nie. Die items, soos in die vraelys vervat, is ook verstaanbaar vir die respondente.

Uit die resultate wat met hierdie instrument behaal is, blyk dit dat, alhoewel die program oënskynlik suksesvol is, daar 'n aantal diagnostiese aanwysers (simptome) teenwoordig is wat die bereiking van sukses op die lange duur kan ondermyn. Die behoefte by werknemers om aan gehaltekringe deel te neem, ontbreek. 'n Moontlike rede hiervoor mag wees dat werknemers oningelig oor die aard en funksies van gehaltekringe is en ook onbewus is van die voordele wat gehaltekringe vir hulle inhou. Werknemers glo ook dat gehaltekringe nie op hulle van toepassing kan wees nie. Die gevolg hiervan is dat te min nuwe vrywilligers na vore kom om aan die program deel te neem en daarom is die kanse dat gehaltekringe, binne die huidige sisteem, betekenisvol oor die korter termyn gaan uitbrei, redelik skraal. Tans is slegs 1,48 persent van alle moontlike deelnemers by 'n gehaltekring ingeskakel.

Werkers glo ook nie dat bestuur gehaltekringe met erns bejeen nie. Die implikasie hiervan is dat huidige kringlede die sinvolheid van deelname aan gehaltekringe kan begin bevraagteken. Ook kan die vlak van entoesiasme, wat absoluut noodsaaklik is vir uiteindelike betrokkenheid en kreatiwiteit, afneem as gevolg van die gevoel van kringlede dat al hulle

harde werk hulle uiteindelik nie veel in die sak gaan bring nie. Hierdie gevolgtrekking dui veral op die beduidende rol wat bestuurders in die instandhouding van die betrokkendheid by gehaltekringe kan speel. Die implikasie hiervan is ook dat die implementering van gehaltekringe slegs kan plaasvind indien lede van topbestuur presies weet wat gehaltekringe is, watter rol hulle in die funksionering van gehaltekringe moet speel, watter voordele gehaltekringe kan meebring, watter potensiële nadele gehaltekringe kan meebring asook waartoe gehaltekringe in staat of nie in staat is nie.

Daar bestaan geen oorhoofse stuurkomitee wat die program rigting gee nie en kringleiers kry nie inspraak op die departementele stuurkomitees nie. Hierdie punt sluit nou by die vorige punt aan. Die afwesigheid van 'n oorhoofse stuurkomitee impliseer die onbetrokkenheid van gehaltekringe by die oorkoepelende strategiese plan en uiteindelike missie van die organisasie. Dit laat die kringleiers, fasiliteerders en ander betrokkenes dikwels voel dat hulle slegs besig is met reaktiewe probleemoplossing en dat hulle nie werklik, in terme van die beginsels van deelnemende bestuur, ten volle deelneem nie. Die afwesigheid van 'n oorhoofse stuurkomitee impliseer ook die onbetrokkenheid van lede van topbestuur. Dit is waarskynlik een van die redes hoekom die moreel van die werknemers laag is en die aantal gehaltekringe wat ontbind, progressief begin toeneem.

Hierdie gevolgtrekking onderstreep weer eens die uiterste sorg waarmee die gereedheid van 'n bepaalde onderneming vir die implementering van gehaltekringe bepaal moet word. As gevolg van die konstante versterking wat kringe moet kry om voortdurende entoesiasme aan te wakker, moet lede van bestuur besef dat gehaltekringe 'n langtermynbelegging is. Dit is nie 'n instrument waarmee reaktief spesifieke probleme opgelos kan word nie. Dit is eerder 'n bestuurstrategie, gebaseer op die aannames en beginsels van deelnemende bestuur, wat die individuele kringlid toelaat om beheer oor sy eie omgewing oor te neem.

Soos uit die resultate van die POI blyk, het psigologiese groei, as resultaat van die ingreep, wel by die drie eksperimentele kringe, in teenstelling met die kontrolekringe plaasgevind. Wat egter interessant is, is dat 'n beduidende prestasieverbetering by die eksperimentele groep waargeneem is. Beduidende positiewe verandering in diagnostiese kriteria is ook waargeneem.

Aangesien al hierdie beduidende veranderings slegs by die eksperimentele kringe plaasgevind het, is die skrywer van mening dat die ingreep aanleiding tot psigologiese groei gegee het, wat op sy beurt weer oorsaaklik was vir die verbetering in prestasie en positiewe verandering in diagnostiese kriteria. Dis is dus moontlik om tot die gevolgtrekking te kom dat die ingreep, soos hier toegepas, beduidende groei tot gevolg gehad het. Aan die ander kant sou die skrywer hier egter 'n woord van waarskuwing wou rig. Sou dit gebeur dat groeistimulering by individuele gehaltekringe toegepas word, sonder dat die omgewing werklik gunstig vir die implementering en die langtermyninstandhouding van gehaltekringe is, kan dit gebeur dat die frustrasievlakke van kringlede eerder verhoog word. Dit sou impliseer dat die energie wat wel deur die groeistimulering vrygestel is, nie konstruktief in die ontwikkeling van die gehaltekring aangewend kan word nie. Uiteindelik kan dit selfs gebeur dat hierdie energie destruktief binne die gehaltekring vrygelaat word. Weer eens onderstreep dit die uiterste belang van die gereedheid en betrokkenheid van die organisasie en, by name, lede van topbestuur se ingesteldheid teenoor gehaltekringe.

Oor die algemeen kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word. Die bestuurder in die moderne onderneming kan gehaltekringe met vrug toepas, want nieteenstaande tekortkominge in die bedryf daarvan, is dit 'n tegniek waaruit ondernemings 'n verskeidenheid van voordele kan kry: verbetering van werknemers se houding teenoor die onderneming, laer produksiekoste, beter dienslewering en beter produkte.

Met behulp van die instrumente soos in hierdie ondersoek

beskryf, kan probleme in die gehaltekringprogram vroegtydig geïdentifiseer en reggestel word. Ook kan die prestasie van gehaltekringe periodiek gemonitor en vergelyk word met neergelegde standaarde. Dit sal die stuurkomitee in staat stel om deurlopend vas te stel in watter mate die hele gehaltekring-program by die strategiese plan van die organisasie inskakel. Afwykings kan vinnig reggestel word en koersveranderings kan betyds aangebring word.

Dit blyk dat intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering suksesvol aangewend kan word om die prestasie van 'n gehaltekring te verbeter.

Die onderneming se gehaltekringprogram funksioneer oënskynlik baie goed en word veral gedra deur die uitstekende diens wat die koördineerder, fasiliteerders en kringleiers lewer. Kringlede het egter 'n vertrouensprobleem met bestuur, wat waarskynlik een van die enkele grootste redes tot kommer is. Dit werk teenproduktief in op die gehaltekringprogram en maak die instandhouding en uitbreiding van die program moeilik.

7.3 AANBEVELINGS

7.3.1 Ten opsigte van die onderneming waarin die ondersoek gedoen is:

Ten eerste word aanbeveel dat die organisasie van die resultate van die diagnostiese ondersoek moet kennis neem. Dit sou ook goed wees indien die organisasie hierdie resultate by ander gehaltekringe, wat nie aan hierdie ondersoek deelgeneem het nie, kontroleer. In elk geval sou dit die organisasie loon om op alternatiewe wyses inligting te versamel, om hierdie resultate te toets en om vas te stel wat die omvang van die bevindinge is.

Tweedens word aanbeveel dat die organisasie die bestaande gehaltekringe in hulle strategiese beplanning inkorporeer. Dit kan gedoen word deur middel van 'n stuurkomitee wat die oorkoepelende organisasiebeleid ten opsigte van die plek en rol

van gehaltekringe kan formuleer. Hierdie stap sou 'n definitiewe betrokkenheid van topbestuur ten opsigte van gehaltekringe meebring. Dit is juis hierdie betrokkenheid van topbestuur wat uiters noodsaaklik vir die implementering van aanbevelings, die aanwakker van entoesiasme by werknemers en die uiteindelike instandhouding van gehalte is.

Derdens word aanbeveel dat die organisasie opleiding uitbrei om ook intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering in te sluit. Hierdie aanbeveling word as't ware by nabaat gemaak, aangesien die organisasie reeds die aanbeveling geïmplementeer het en skynbaar groot welslae daarmee behaal.

Vierdens word aanbeveel dat beide instrumente wat ontwikkel is op 'n sesmaandelikse basis toegepas word. Nuwe prestasiesyfers moet verkry word en met voriges vergelyk word. Nuwe diagnostiese profiele moet ook met bestaande diagnostiese profiele vergelyk word. Slegs dán kan die organisasie uitlopers betyds identifiseer sodat regstellende stappe betyds geneem kan word.

7.3.2 Algemene aanbevelings

Uit hierdie navorsing is dit duidelik dat psigodinamiese groeistimulering 'n positiewe verband met prestasie van gehaltekringe kan hê. Dit sou goed wees indien opleiding van deelnemers aan gehaltekringe intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering kon insluit. Aan die ander kant kan hierdie opleiding, as gevolg van die intensiewe en gespesialiseerde aard daarvan, slegs deur 'n bedryfsielkundige aangebied word. Dit maak die opleiding vir baie organisasies wat nie oor bedryfsielkundiges beskik nie, duur. Om hierdie probleem egter te oorkom, kan die opleiding heelwat afgeskaal word. So byvoorbeeld, kan die intrapersoonlike terugvoering en groeibeplanning, wat veral die opleidingsfaset is waar die deelname van 'n bedryfsielkundige 'n vereiste is, uitgelaat word. Of die opleiding egter dan nog steeds dieselfde waarde sou hê, is onseker. Aan die ander kant egter kan stimulering van groei ten opsigte van meganiese interpersoonlike vaardighede op sigself al grotendeels tot verbeterde interaksie

bydra.

Die twee instrumente waarvan die ontwikkeling, toepassing en resultate in hierdie ondersoek beskryf is, kan sonder enige verdere aanpassing in organisasies met uiteenlopende kulture toegepas word. Wanneer 'n organisasie egter die instrument toepas, moet daarop gelet word dat die eerste toepassing slegs gebruik word om 'n verwysingsraamwerk in terme van prestasiesyfers en diagnostiese profiele te formuleer. Die eintlike waarde van beide instrumente is in die herhaalde toepassing geleë. Dit maak die samestelling van 'n afwykingsanalise moontlik. Hierdie afwykingsanalise vorm dan 'n unieke basis vir elke onderneming vir verdere evaluerings en regstellende stappe. Op hierdie wyse kan elke onderneming sy eie standaarde stel ten opsigte van die sukses van sy program, sowel as die mate waarin sekere diagnostiese kriteria aan- of afwesig moet wees.

Die belangrikheid van die gereedheid van die organisasie vir die instelling van 'n gehaltekringprogram kan nie oorbeklemtoon word nie. Soos reeds aangetoon sal die implementering van gehaltekringe binne 'n klimaat van neutraliteit en onbetrokkenheid die hele program kelder. Verder sal dit enige verdere geloofbaarheid van die beginsel van deelnemende bestuur bevraagteken. Die bestuurders wat in die toekoms 'n sukses van hulle taak maak, sal heelwaarskynlik almal oor een gemeenskaplike eienskap beskik, naamlik die vermoë om psigiese energie (ook genoem motivering of entoesiasme) binne hulself te genereer en om hierdie energie na buite vry te stel. Hierdie energie behoort dan aangewend te word om betrokkenheid by die werkerskorps te verseker.

Hierdie aanname is egter ook van toepassing op die gewone werknemer. As gevolg van die al groter wordende tekort aan topbestuurders aan die een kant, en 'n vinnig eskalerende eis om prestasie aan die ander kant, en as gevolg van die feit dat hierdie eskalasie van eise in 'n verarmende infrastruktuur, ten opsigte van 'n krimpende aantal bestuurders plaasvind, kan aanvaar word dat dit al hoe belangriker gaan word dat

werknemers outonoom en sonder toesig moet kan funksioneer. Ondersteuning, direkte leiding en toesig vanaf die bestuurder sal in al hoe kleiner mate moontlik wees. Dit sal al hoe meer van die werknemer verwag word om outonoom te werk.

Uiteraard is dit nie moontlik om eensklaps alle ondersteuning van die werknemer weg te neem en outonomiteit van hom te verwag nie. Die werknemer moet geleidelik gewoond gemaak word om beheer oor sy eie besluite en omgewing oor te neem terwyl ondersteuning nog steeds vryelik gegee word. Met verloop van tyd word dit egter van die werknemer verwag om minder eise ten opsigte van ondersteuning, leiding en ontwikkeling aan die bestuurder te stel.

Gehaltekringe, afgesien van die verhoging in gehalte en die duidelike tasbare en nie-tasbare voordele wat dit vir die organisasie inhou, is 'n gestruktureerde metode wat juis die groter wordende onafhanklikheid van die werknemer as oogmerk het. Die feit dat die werknemer self betrokke is by die identifisering, analisering en uiteindelike regstelling van 'n bepaalde probleem, laat hom toe om, met verloop van tyd, in 'n groter mate beheer oor sy eie werksomgewing oor te neem. Namate die gehaltekring meer gesofistikeerd raak in die oplossing van probleme, kan dit gebeur dat die klem stadig begin wegswaai vanaf probleme na groeigeleenthede. Die gehaltekring sal dan nie noodwendig byeenkom wanneer 'n bepaalde probleem opgelos moet word nie, maar sal eerder bymekaarkom om wyses waarop produkte verbeter, gehalte verhoog en poste verryk kan word, te bespreek.

As sodanig moet gehaltekringe al hoe meer as 'n direkte brandpunt binne die bestuurswetenskappe beskou word. Lede van bestuur moet in al hoe groter mate besef dat gehaltekringe 'n uiters effektiewe metode is waarop werknemers gemotiveer kan word en waarmee psigiese energie binne die individuele werknemer gestimuleer kan word. Dié verhoogde vlak van eie energie laat die bestuurder toe om sy eie energievlak aan te wend vir die take waarvoor hy bestem is.

7.3.3 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing

Reeds in hoofstuk een is daarop gewys dat die ondersoek slegs by een organisasie gedoen is en dat dit bepaalde beperkings op hierdie studie en die resultate soos hier gerapporteer, plaas. Dit sou dus gewens wees dat hierdie ondersoek, en dan met spesifieke verwysing na die toepassing van die meetinstrumente wat ontwikkel is, by ander organisasies herhaal word. Dit sou groter geldigheid meebring, wat ook die invloed van andersoortige kulture in gedrang sou bring.

Tweedens is daar ook in hierdie hoofstuk verwys na die feit dat die diagnostiese instrumente wat ontwikkel is, lank is. Dit sou dus goed wees indien 'n korter instrument, waarby die sensitiwiteit van die huidige instrumente geensins sou inboet nie, ontwikkel kan word. In dieselfde verband kan ook die gevaar van foutiewe afleidings, veral in die geval van klein proefgroepe, en die effek wat enkele subjektiewe proefpersone sou kon hê, genoem word. Alternatiewe maniere om hierdie gevaar uit te skakel, moet ondersoek word.

Derdens is daar, veral in hoofstuk vier, verwys na die verband wat tussen die intrapersoonlike en interpersoonlike verhoudings bestaan. In hierdie hoofstuk is egter ook daarop gewys dat die oorsaaklikheid van hierdie verbande nog hoegenaamd nie geverifieer is nie, alhoewel daar in hoofstuk vier argumente ten gunste van 'n bepaalde oorsaaklikheid aangevoer is. Aan die ander kant sou die vasstelling van oorsaaklikheid van heelwat nut vir gehaltekringe wees, in die sin dat dit groeistimulering, in plaas van binne albei verhoudings soos tans die geval is, tot 'n enkele verhouding kan beperk.

7.4 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is eerstens tot bepaalde gevolgtrekkings gekom. Hierdie gevolgtrekkings het veral te doen met die resultate van die meetinstrumente, maar het ook te doen met die organisasie waarbinne die ondersoek gedoen is. Enkele gevolgtrekkings is ook ten opsigte van gehaltekringe oor die

algemeen gemaak. Tweedens is daar ook bepaalde aanbevelings gemaak. Aanbevelings ten opsigte van die organisasie waarbinne die ondersoek gedoen is, is gemaak. Verder is aanbevelings ten opsigte van gehaltekringe oor die algemeen gemaak, terwyl hierdie hoofstuk afgesluit is deur bepaalde aanbevelings vir verdere navorsing te maak.

OPSOMMING

GEHALTEKRINGE: 'n DIAGNOSTIESE ONDERSOEK

1 DOELWITTE

Teen die agtergrond van die knyptangposisie waarin die Suid-Afrikaanse ekonomie hom bevind, is gehaltekringe in 'n poging om die ekonomie weer te herstel, in die vroeë tagtiger-jare geïmplementeer.

Skrywers rapporteer welslae, sowel as mislukkings met gehaltekringe, maar daar bestaan weinig instrumente waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram objektief voorspel en gemeet kan word. Prestasie word huidig op eendimensionele kriteria soos kostebesparings gebaseer. Gehaltekringe is ook gefundeer op erkende gedragswetenskaplike beginsels, maar weinig aandag word oënskynlik aan opleiding in gedrags-wetenskaplike vaardighede gegee, terwyl opleiding in tegniese vaardighede hoë prioriteit geniet. Ook bestaan daar geen navorsing wat die die grondbeginsels van gehaltekringe ondersoek nie en onkunde lei waarskynlik daartoe dat baie tyd en geld spandeer word om betrokkenes op te lei in aspekte wat nie so 'n groot invloed op die prestasie van gehaltekringe het nie.

Daar is vyf literatuurdoelwitte en vyf empiriese doelwitte in hierdie ondersoek gestel, naamlik:

1.1 Literatuur doelwitte:

1 Om 'n literatuurstudie oor die ontwikkeling van gehalte-kringe te onderneem.
2 Om 'n literatuurstudie oor die beginsels, werking en omvang van gehaltekringe te doen.
3 Om 'n literatuurstudie oor die kriteria waarteen die sukses van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word, te onderneem.
4 Om 'n literatuurstudie oor die diagnostiese kriteria waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram voorspel kan word en

die redes vir mislukkings by nabetragting geïdentifiseer kan word, te doen.

5 Om die verbande tussen intrapersoonlike verhoudings, intersoonlike verhoudings en gehaltekringe te beredeneer.

1.2 Empiriese doelwitte:

1 Om 'n instrument waarmee die prestasie in 'n gehaltekringprogram gemeet kan word, te ontwikkel.

2 Om 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram en die diagnose van die redes vir mislukkings te ontwikkel.

3 Om die prestasie van 'n gehaltekringprogram in 'n onderneming te meet deur gebruik te maak van die ontwikkelde instrument.

4 Om 'n diagnostiese ondersoek op 'n gehaltekringprogram uit te voer deur van die ontwikkelde instrument gebruik te maak.

5 Om die invloed van intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering op die prestasie van gehaltekringe te ondersoek.

2 METODOLOGIE

2.1 Die onderneming

Die onderneming waarin die empiriese ondersoek geskied het, is 'n plaaslike owerheid met 'n totale werkerstal van 22500. Gehaltekringe is in sewe afdelings geïmplementeer, elkeen met sy eie stuurkomitee wat uit die middelbestuursgroep van elke afdeling bestaan. As gevolg van hierdie afsonderlike stelsels, is 'n koördineerder aangestel om die hele program te koördineer. In elke afdeling is een fasiliteerder aangestel wat fasilitering en koördinering vir die betrokke afdeling doen. Kringleiers rapporteer direk aan die afdelingslynbestuurder. Tans is daar 30 gehaltekringe wat binne die onderneming funksioneer. Gebaseer op 'n positiewe besparings-tot-kosteverhouding word die gehaltekringprogram by konferensies en in publikasies as suksesvol bestempel.

2.2 Literatuurondersoek

Ter bereiking van die eerste spesifieke literatuurdoelwit word in hoofstuk twee 'n oorsig oor die ontwikkeling van gehaltekringe gegee.

Ter bereiking van die tweede spesifieke literatuurdoelwit word gehaltekringe in hoofstuk twee omskryf en die beginsels, werking en omvang van gehaltekringe ondersoek.

Ter bereiking van die derde spesifieke literatuurdoelwit word in hoofstuk drie kriteria geïdentifiseer waarteen die sukses van 'n gehaltekringprogram geprojekteer kan word ten einde 'n basis te vorm vir die ontwikkeling van 'n instrument waarmee die sukses gemeet kan word.

Ter bereiking van die vierde spesifieke literatuurdoelwit word in hoofstuk drie diagnostiese kriteria geïdentifiseer. Verder word bestaande instrumente beskryf waarmee die sukses van 'n gehaltekringprogram voorspel en die redes vir mislukkings geïdentifiseer kan word. Hierdie bespreking dien as basis vir die ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument.

Ter bereiking van die vyfde spesifieke literatuurdoelwit word die verbande tussen intrapersoonlike verhoudings, interpersoonlike verhoudings en gehaltekringe in hoofstuk vier beredeneer.

2.3 Empiriese ondersoek

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek is van drie groepe respondente gebruik gemaak. Groep A is gebruik om deur middel van die instrument wat die prestasie van die gehaltekringprogram meet, die kontrole- en eksperimentele gehaltekringe se sukses, op grond van die ingreep, te monitor. Die groep is saamgestel uit die fasiliteerders, lynbestuurders en stuurkomiteelede wat voldoende kennis van die betrokke kringe se prestasie het om dit sinvol te kan evalueer. Groep B is

gebruik om die diagnostiese instrument, gerig op bestuur te voltooi. Die groep is ook saamgestel uit lynbestuurders, fasiliteerders, stuurkomiteelede en die koördineerder. Groep C is saamgestel uit drie eksperimentele en drie kontrolekringe. Die groep het die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe, sowel as die persoonlike oriëntasie vraelys (POI) en die gestruktureerde objektiewe Rorschachtoets (SORT) voltooi.

Ter bereiking van die eerste spesifieke empiriese doelwit is in hoofstuk vyf die ontwikkeling van 'n instrument beskryf waarmee die prestasie van 'n gehaltekringprogram gemeet kan word. Die ontwikkelde instrument het as uitgangspunt die integrasie van doelwitte van gehaltekringe aan die een kant en bestaande kriteria vir die meting van die impak van gehaltekringe aan die ander kant, in 'n enkele instrument.

Ter bereiking van die tweede spesifieke empiriese doelwit is die ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die voorspelling van sukses van 'n gehaltekringprogram, sowel as die vasstelling van die redes vir mislukkings, in hoofstuk vyf beskryf. Hierdie ontwikkelde meetinstrument word in twee aparte meetinstrumente (gedeeltes) verdeel, naamlik 'n meetinstrument (gedeelte) wat deur 'n konsultant of lynbestuurder voltooi word en 'n meetinstrument (gedeelte) wat deur die kringlede self voltooi word.

Vir die bereiking van die derde spesifieke empiriese doelwit is die instrument waarmee die prestasie van die gehaltekring-program gemeet word, voor die ingreep toegepas op al die lede van groep A. Die groep het bestaan uit elf lynbestuurders, twee fasiliteerders, 'n koördineerder en 'n lid van 'n stuurkomitee.

Vir die bereiking van die vierde spesifieke empiriese doelwit is die diagnostiese instrument gerig op lynbestuur en konsultante, voor die ingreep toegepas op al die lede van proefgroep B, wat bestaan het uit agt lynbestuurders, ses fasiliteerders, 'n koördineerder en 'n lid van 'n stuurkomitee. Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe

is eenmalig toegepas en wel voor die ingreep op al die lede van proefgroep C. Die groep het bestaan uit 28 kringlede in ses gehaltekringe.

Vir die bereiking van die vyfde spesifieke empiriese doelwit is 'n ingreep deur 'n bedryfsielkundige op die drie eksperimentele kringe afsonderlik toegepas. Dit het verloop oor 'n tydperk van twee dae vir elke gehaltekring en was gemik op die stimulering van intra- en interpersoonlike groei. Die instrument waarmee die prestasie van die gehaltekringprogram gemeet word, is weer, drie maande na verloop van die ingreep, op al die lede van proefgroep A toegepas. Die diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe is weer na verloop van drie maande na die ingreep op proefgroep C toegepas. Beide die POI en die SORT is voor die ingreep, net daarna, en weer na drie maande op proefgroep C toegepas.

Die volgende hipoteses is vir hierdie afdeling gestel:

H1 : Daar sal geen beduidende verandering in die eksperimentele kringe se POI-waardes, tussen die voor- en natoets en voor- en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

H2 : Daar sal geen beduidende verandering in die eksperimentele kringe se SORT-waardes, tussen die voor- en natoets en voor- en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

H3 : Daar sal geen beduidende positiewe verandering in die eksperimentele kringe se prestasie, soos deur die voortoets en na-natoets gemeet, ten opsigte van die kontrolekringe, wees nie.

H4 : Daar sal geen beduidende positiewe verandering in die diagnostiese kriteria, soos waargeneem by die eksperimentele gehaltekringe, tussen die voortoets en na-natoets, ten opsigte van die kontrolekringe wees nie.

3 RESULTATE

1 Die gehaltekringprogram se prestasie is gemeet en die program kan as suksesvol beskou word.

2 Sekere simptome is geïdentifiseer wat agteruitgang in die program aandui. Van die belangrikste simptome is die volgende:

* Die behoefte om aan gehaltekringe deel te neem, ontbreek by die werknemers
* Die moreel van die werknemers is laag
* Werknemers glo dat gehaltekringe nie op hulle van toepassing kan wees nie
* Werknemers glo nie dat bestuur gehaltekringe met erns bejeën nie
* Te min vrywilligers kom na vore om aan die program deel te neem
* Kringleiers kry nie inspraak op die stuurkomitees nie
* Daar bestaan geen oorhoofse stuurkomitee wat die program rigting gee nie
* Die aantal gehaltekringe wat ontbind, begin progressief toeneem
* Die aantal onaktiewe kringe is reeds 30 persent van die totale aantal kringe
* Deelname is 1,48 persent van die potensiële deelnemers

Dit sou naïef wees om hierdie simptome te ignoreer en te volstaan by die gevolgtrekking dat die program suksesvol is. Die program se huidige sukses kan toegeskryf word aan die uitstekende diens wat die koördineerder, fasilíteerders en kringleiers lewer. Ernstige aandag sal aan verskeie fasette gegee moet word, indien die program op die langtermyn wil oorleef.

3 Groeistimulering by die eksperimentele kringe soos gemeet deur die POI, was suksesvol, maar geen beduidende resultate kon met die SORT verkry word nie. Elemente waarin daar wel langtermyngroei was, is die volgende:

Tellings wat die skaal Eksistensialiteit meet, het 'n beduidende positiewe verandering getoon. Die vermoëns van die respondente om op te tree in ooreenstemming met die situasie het gevolglik verhoog. Die vlak van die eksperimentele groep se spontaniteit het ook 'n beduidende positiewe verandering getoon. Die respondente se vermoë om gevoelens spontaan in aksie te vergestalt, het gevolglik toegeneem. Kapasiteit vir intieme kontak het 'n beduidende positiewe verandering getoon. Respondente se vermoë om, sonder verwagtinge en verpligtinge, betekenisvolle intieme verhoudings met ander mense te ontwikkel, het gevolglik toegeneem.

Uit bogenoemde resultate kon hipotese H1 verwerp word ten opsigte van die subskale: eksistensialiteit, spontaniteit en kapasiteit vir intieme kontak.

Beduidende positiewe veranderinge in die eksperimentele kringe se SORT-waardes is wel tussen die voor- en natoets gemeet, maar nie tussen die voor- en na-natoets nie. Geen beduidende langtermynverandering het gevolglik plaasgevind nie, wat impliseer dat hipotese H2 nie verwerp kon word nie.

4 Prestasie van die eksperimentele kringe ten opsigte van die kontrolekringe het beduidend toegeneem, tussen die voortoets en die na-natoets.

Die beduidende positiewe verandering wat by die eksperimentele kringe plaasgevind het, kan soos volg saamgevat word.

* Effektiwiteit van die werking van die kringe het toegeneem
* Aanbiedings en aanbevelings van die kringe is meer korrek
* Minder take moes oorgedoen word as gevolg van kringfoute
* Minder skrotvervaardiging het plaasgevind
* Minder vertragings of opeenhopings het plaasgevind
* Kliënte het minder gekla oor die diens van die kring
* Die kwaliteit van die diens van die kringe het verbeter
* Kringlede was minder afwesig van die werk
* Kringlede was meer bereid om verantwoordelikheid te dra

* Kringlede se benutting het verbeter
* Kringlede se vertroue in die onderneming het verbeter

Gegrond op bogenoemde positiewe veranderinge, kan hipotese H3 verwerp word.

5 Simptomatologie (diagnostiese kriteria), soos gemeet by die eksperimentele kringe, het ten opsigte van die simptomatologie by die kontrolekringe, tussen die voortoets en die na-natoets beduidend positief verander. Die simptome word hieronder aangetoon.

* Kringlede ervaar mekaar as eerliker
* Die klimaat binne die kring is beduidend warmer
* Kringlede doen meer voorbereiding vir kringvergaderings
* Kringlede verbind hulle meer tot kringdoelwitte
* Kringlede se ywer het verhoog
* Vergaderings verloop meer doelgerig
* Kringleiers laat nie meer projekte buite die kennisveld van die kring toe nie

Uit die bostaande kon hipotese H4 verwerp word.

4 GEVOLGTREKKING

Alhoewel die ontwikkelde instrumente nog nie as geldig aanvaar word nie, is dit geregverdig om dit hier vir validering en verdere navorsing aan te bied. As rede hiervoor kan aangevoer word dat die toepassing van die instrumente op dieselfde proefgroepe geen waarneembare onlogiese resultate gelewer het nie. Die instrumente kan waarskynlik met vrug in enige vervaardigings- en nie-vervaardigingsonderneming toegepas word. Intrapersoonlike en interpersoonlike groeistimulering blyk 'n tegniek te wees waarmee die prestasie van gehaltekringe prakties verbeter kan word.

SUMMARY

QUALITY CIRCLES: A DIAGNOSTIC INVESTIGATION

1 AIMS

Quality circles were implemented in the early eighties as a measure to try and strengthen the South African economy, which found itself being assaulted by difficulties from all directions.

Quality circles' successes as well as failures are reported by writers, but few instruments are available with which the achievement of a quality circle programme can be objectively predicted and measured. At the moment achievement is based on one dimensional criteria such as cost savings. Quality circles are also based on known behavioral scientific principles, yet it seems that little is being done in training to improve the skills needed in behavioral science, while training in technical skiils is given priority. The fact that no research exists on the basic principles of a quality circle, and ignorance is probably the reason why a great deal of time and money is spent on training those involved, in aspects that do not play an important role in the achievement of quality circles.

In this research there are five literature aims as well as five empirical aims:

1.1 Literature Aims:

1 To do a literature study of the development of quality circles.
2 To do a literature study of the principles, functioning and scope of quality circles.
3 To do a literature study of the criteria used for the measuring of the success of a quality circle programme.
4 To do a literature study of the diagnostic criteria used for the prediction of the success of a quality circle programme

and the identifying of the reasons for failure as seen during reflection.

5 To discuss the link between interpersonal and intrapersonal relationships and the quality circle.

1.2 Empirical aims:

1 To develop an instrument to measure the achievement of a quality circle programme.

2 To develop a diagnostic instrument to predict the succes of a quality circle programme and to diagnose the reasons for failure.

3 To use the developed measuring instrument to ascertain the achievement of the quality circle programme in concern.

4 To make a diagnostic research of a quality circle programme using the developed measuring instrument.

5 To find the effect of intrapersonal and interpersonal growth stimulation on the achievement of the quality circle.

2 METHODOLOGY

2.1 The concern

The concern used for the empirical investigation is a local government with a number of workers totaling 22500. Quality circles have been implemented in seven departments. Each department has its own steering committee consisting of the middle management of each department. As a result of these separate systems a co-ordinator was appointed to co-ordinate the programme as a whole. One facilitator was appointed for each department to do the facilitating and co-ordinating for the department. Circle leaders report directly to the divisional line manager. At the moment there are 30 functioning circles in the concern. Based on a positive savings to cost ratio, the quality circle programme is described as successful at conferences and in publications.

2.2 Literature Section

In order to reach the first specific literature aim, chapter two gives a review of the development of quality circles.

In order to reach the second specific literature aim, chapter two describes quality circles and investigates the principles, functioning and scope of quality circles.

In order to reach the third specific literature aim, chapter three identifies criteria against which the success of the quality circle programme can be projected to form a basis for the development of an instrument for the measurement of success.

In order to reach the fourth specific literature aim, chapter three identifies diagnostic criteria. Prediction of success and the identification of failures of a quality circle programme are also described. This discussion serves as the basis for the development of a diagnostic instrument.

In order to reach the fifth literature aim, chapter four discusses the link between interpersonal and intrapersonal relationships and quality circles.

2.3 Empirical section

Three groups of respondents were used for the purpose of this investigation. With the help of an instrument that calculates the achievement of the quality circle programme, group A was used to monitor the success of the control and experimental quality circles on the grounds of the intervention. The group was formed by a facilitator, line managers and steering committee members all of whom have enough knowledge of the achievement of circles concerned, to be able to evaluate it meaningfully. Group B was used to complete the diagnostic instrument directed at the management. This group was also formed by line managers, facilitators, steering committee members and a co-ordinator. Group C consisted of three

experimental and three control circles and completed the diagnostic instruments directed at individual quality circles and management, as well as the Personal Orientation Inventory (POI) and the Structured-Objective Rorschach Test (SORT).

In order to reach the first specific empirical aim the development of an instrument is described in chapter five. This instrument is used to measure the achievement of a quality circle programme. The instrument has as its aim the integration of aims of quality circles as well as the measuring of the impact of quality circles with the help of existing criteria.

In order to reach the second specific empirical aim a diagnostic instrument was developed in chapter five to predict the success of a quality circle programme as well as to diagnose the reasons for failure. This instrument is divided into two separate measuring instrument sections. They are an instrument section for measurement that has to be completed by a consultant or line manager and an instrument section for measurement that has to be completed by the circle members.

In order to reach the third specific empirical aim the instrument for measuring of the achievement of the quality circle programme was completed before intervention was carried out, by all the members of group A, namely eleven line managers, two facilitators, a co-ordinator and a member of one of the steering committees.This was aimed at all six quality circles participating in the research.

To reach the fourth specific empirical aim the diagnostic instrument directed at line management was completed, before intervention, by all the members of group B. This group was formed by eight line managers, six facilitators, one co-ordinator and a member of a steering committee. The diagnostic instrument aimed at individual quality circles was completed only once by members of group C and this was before intervention was carried out. This group was formed by 28 circle members from 6 quality circles.

To reach the fifth specific empirical aim an industrial phsychologist carried out an intervention on the three experimental circles. This took place over a two day period and the aim was to stimulate interpersonal and intrapersonal growth. After three months the same instrument used for the measuring of achievement in a quality circle programme was used to test group A again. The diagnostic instrument aimed at individual quality circles was also used again three months after intervention on group C. Both the POI and the SORT were used before intervention, just after intervention and again three months later.

The following hypothesis was drawn up for this section :

H1 : There will be no significant change between the POI values of the experimental circles and the control circles as far as the tests before and after intervention and the tests before and three months after intervention are concerned.

H2 : There will be no significant change between the SORT values of the experimental circles and the control circles as far as the test before and after intervention and the tests before and three months after intervention are concerned.

H3 : There will be no significant positive change between the achievement of the experimental circles and the control circles as measured in the test before intervention and the test three months after intervention.

H4 : There will be no significant positive change in the diagnostic criteria concerning the control circles between the test before intervention and the test three months after intervention.

3 RESULTS

1 The achievement of the group was measured and the programme can be considered to be a success.
2 Certain symptoms pointing to decline in the programme were

identified. The most important of these symptoms are the following:

* Workers lack the need to want to participate in quality circles
* Low moral of the workers
* Workers do not believe that quality circles are applicable to them
* Workers do not believe that the management takes quality circles seriously
* Too few volunteers come forward to take part in the programme
* Circle leaders have no say on the steering committees
* No central steering committee exists to give the programme direction
* There is a progressive disintegration in the number of quality circles
* Thirty percent of the total number of circles are non-active
* Only 1,48 percent of the potential participants are participating in the quality circle programme

It would thus be naive to ignore these symptoms and to come to the conclusion that the programme is a success. The present success of the programme can be attributed to the excellent service of the co-ordinator, facilitator and circle leaders. Serious attention will have to be given to quite a few facets if the survival of the programme over the long term is desired.

3 The POI measured successful growth stimulation within the experimental circles, but no significant results could be obtained by the SORT. The following elements did show long term growth :

Scores that measure the scale existentialism showed a significant positive change. The ability of the respondents to act in accordance with the situation is higher. The spontaneity of the experimental group also showed a significant positive change. As a result the ability of the respondent to embody emotions spontaneously into action also increased. The capacity

for intimate contact also showed a significant change. As a result the ability of the respondent to form meaningful intimate relationships, with others without expectations and obligations, have improved.

If the above mentioned results are taken into consideration hypothesis H1 can be discarded regarding subscale existentialism, spontaneity and the capacity for intimate contact.

On the other hand, hypothesis H2 can not be discarded, because although significant positive change took place in the experimental circles' SORT values between the test before intervention and the test after intervention, no change took place between the test before intervention and the test three months later.

4 Achievement of the experimental circles did however increase significantly in regard with that of the control circles between the test before intervention and the test three months later.

Significant positive changes taking place in the experimental circles can be summarized as follows:

* The working effectivity of the circles increased
* Presentations and recommendations of the circles are more accurate
* Fewer mistakes were made by circles with the result that fewer projects had to be redone
* Less scrap was produced
* Fewer delays and accumulations took place
* Fewer complaints were received from clients concerning the service of the circle
* The quality of service of the circles improved
* Circle members were absent from work less often
* Circle members accepted responsibility more readily
* The usage of circle members increased
* Circle members' confidence in the concern improved

As a result hypothesis H3 can be discarded as far as these positive innovations are concerned.

5 Symptomathology as measured by the experimental circles changed significantly in regard to symptomathology of the control circle between the test before intervention and the test three months later. The symptoms are as follows:

* Circle members find that they are more honest towards each other
* The relationships in the circle became significantly amicable
* Circle members prepare better for circle meetings
* Circle members associate better with circle aims
* The diligence of circle members has improved
* Meetings are more purposeful
* Circle leaders do not allow any projects outside the circle's field of knowledge

Hypothesis H4 can be discarded as a result of the above.

4 CONCLUSION

Although the developed instruments were not conclusive it seems to be fair to use these instruments for validating and furthering research. The instruments did not produce any noticeable illogical results from the same test groups. It is probable that the instruments can be used advantageously in any producing or non-producing concern. It seems that interpersonal and intrapersonal growth stimulation is a technique that can be used to better the achievement of quality circles.

BYLAE A

BESTAANDE DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE

1.1 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN DIE AANVAARDING VAN DIE PROGRAM IN DIE ONDERNEMING

Kregoski & Scott (1982:231) het 'n sespuntvraelys opgestel wat deur lede van die onderneming vir evaluering ingevul word. Nie al die vrae hou direk verband met die aanvaarding daarvan nie, maar word hieronder, ter wille van volledigheid, by wyse van stellings weergegee:

1 Die mate waarin bestuur se houding as positief aanvaar word
2 Die oortuiging dat gehaltekringe werkersverhoudinge verbeter het
3 Die gevoel dat werk meer geniet word met behulp van gehaltekringe
4 Die gevoel dat daar 'n verbetering in werksvaardighede is
5 Die mate waarin vrye tyd aan gehaltekringprojekte spandeer word
6 Die mate waarin gevoel word dat die projek na ander afdelings moet uitbrei

Sherwood (1985:27) haal die volgende evalueringsmetode aan wat deur 'n maatskappy gebruik word om aanvaarding te meet ten opsigte van 'n gehaltekringprogram wat reeds vier jaar bestaan. Die vraelys word onder alle lede, gehaltekringlede sowel as nie-gehaltekringlede versprei. Net soos die vraelys van Kregoski en Scott (1982), is nie al die vrae gerig op die aanvaarding van die program nie, maar dit word net so weergegee ter wille van volledigheid:

1 Die mate waarin werkers graag gehaltekringlede wil wees
2 Die mate waarin toesighouers gehaltekringe aanmoedig
3 Die mate waarin bestuur gehaltekringe aanmoedig
4 Die mate waarin tevredenheid met die gehaltekring se vordering bestaan

5 Die mate waarin werkers graag gehaltekringlede wil wees
6 Die mate waarin gevoel word dat gehaltekringe tot voordeel van die maatskappy is
7 Die mate waarin gehaltekringaktiwiteite in vrye tyd uitgevoer is
8 Die mate waarin ander afdelings die gehaltekring ten opsigte van beskikbaarstelling van inligting help
9 Die mate waarin werkslewekwaliteit as uitvloeisel van gehaltekringdeelname verbeter het

1.2 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN BESTUURSONDERSTEUNING

Dewar (1980:303-304) het 'n instrument ontwikkel waarmee bestuursondersteuning gemeet kan word. Die evaluering moet verkieslik ook deur 'n buitestaander gedoen word en bestaan uit dertien items wat as vrae gebruik kan word. Dit word hieronder weergee:

1 Die hoeveelheid kere wat bestuurders ten minste een van hulle ondergeskiktes se gehaltekringvergaderings die afgelope drie maande bygewoon het
2 Die mate waarin uitvoerende bestuur gehaltekringe insluit in hulle jaarlikse doelwitstellings
3 Die mate waarin middelbestuur gehaltekringe in hulle jaarlikse doelwitstellings insluit
4 Die mate waarin departementele bestuur gehaltekringe in hulle jaarlikse doelwitstellings insluit
5 Die mate waarin bestuur gedurende die laaste drie maande gehaltekringe ingesluit het as deel van hulle toesprake buite die maatskappy
6 Die mate waarin bestuur die afgelope jaar fasiliteerders toegelaat het om 'n konferensie by te woon
7 Die mate waarin bestuur 'n leier of lid die afgelope jaar toegelaat het om 'n konferensie by te woon
8 Die mate waarin besoekers buite die afdeling (organisasie) gedurende die afgelope 3 maande toegelaat is om gehaltekringvergaderings by te woon
9 Die mate waarin bestuur 'n kopie van die nasionale

gehaltekring tydskrif tussen gehaltekringe in die organisasie sirkuleer

10 Die mate waarin bestuur 'n kopie van die nasionale gehaltekring tydskrif onder bestuurders wat gehaltekringe in hulle afdelings het, sirkuleer

11 Die mate waarin bestuur alle toesighouers inlig oor geskeduleerde kursusse

12 Die mate waarin bestuur beginsels en prosedures vir gehaltekringe neerlê

13 Die mate waarin gehaltekringdeelname op toesighouers- en bestuursvlak vrywillig is

In dié verband het Gmelch & Miskin (1984:240) kriteria ontwikkel waarmee die ondersteuningsprofiel gemeet kan word. Dit word volledig bespreek in hierdie bylae, onder paragraaf 4.2, aangesien dit deel vorm van 'n ander meetinstrument.

2.1 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN DEELNAME

In hierdie afdeling sal uitgegaan word van die standpunt van Wlodarczyk & Bandy (1984:28) waarin voorgestel word dat deelname gemeet word in die volgende groepe:

1 Meting van die aantal gehaltekringe wat deelneem
2 Meting van die aantal gehaltekringlede wat deelneem
3 Meting van die aantal aanbiedings wat gemaak word

Vervolgens sal elkeen van hierdie groepe afsonderlik bespreek word.

1 Meting van die aantal gehaltekringe wat deelneem

'n Siening wat deur sommige navorsers gehuldig word, is dat die aantal gehaltekringe wat aan 'n gehaltekringprogram deelneem, 'n aanduiding van die sukses van die program is (Wlodarczyk & Bandy, 1984:28).

'n Probleem met hierdie siening is dat dit nie voorsiening maak vir kriteria waarteen die deelname gemeet kan word nie.

Verskeie navorsers het kriteria voorgestel waarteen die aantal gehaltekringe wat deelneem, geëvalueer kan word. Hierdie kriteria is die volgende:

* Variasie in die aantal deelnemende gehaltekringe
* Bogenoemde, met inagneming van individuele gehaltekring-falings
* Tydskriteria

Die kriteria word kortliks bespreek:

* Variasie in die aantal deelnemende gehaltekringe

Barlett, soos gerapporteer deur Dale & Lees (1985:44), definieer 'n suksesvolle gehaltekringprogram as een waarvan die aantal gehaltekringe toegeneem het. 'n Gehaltekringprogram wat oorleef, word beskou as een waarvan die aantal gehaltekringe konstant gebly het en 'n gehaltekringprogram wat misluk, word gesien as een waarvan die gehaltekringe opgehou bestaan het.

* Variasie in die aantal deelnemende gehaltekringe met inagneming van individuele gehaltekringfalings

Dale & Lees (1985:44) het die kriteria van Barlett te simplisties gevind, omdat dit nie voorsiening maak vir die mislukking van individuele gehaltekringe wat met die bykom van nuwe gehaltekringe, nie gereflekteer word in die toename of afname van die totale aantal gehaltekringe nie. Alhoewel hy faling van gehaltekringe nie verder omskryf nie, neem die skrywer aan dat dit gehaltekringe is wat ophou bestaan. In die verband definieer hy 'n program wat suksesvol is as 'n program waarvan die aantal gehaltekringe toegeneem het en die aantal gehaltekringe wat gefaal het, minder as 25 persent is. 'n Program wat oorleef definieer hy as 'n program waarvan die totale aantal gehaltekringe afgeneem het, of waarvan die aantal gehaltekringe wat gefaal het, meer as 25 persent is. Hy ondersteun die definisie van Barlett ten opsigte van 'n program wat misluk.

* Tydskriteria

'n Derde uitgangspunt is die siening dat die totale aantal gehaltekringe wat deelneem, geëvalueer behoort te word ten opsigte van tyd.

- Langtermyn bestaan van gehaltekringe

  Metz (1981) soos gerapporteer deur Sherwood (1985:27) beskou die langtermyn bestaan van 'n gehaltekring as 'n aanduiding van die sukses daarvan. Hierdie gedagte word ondersteun deur Sherwood (1985:27-30), maar hy stel ook voor dat so 'n meting van sukses met meer formele meettegnieke aangevul behoort te word.

- Natuurlike leeftyd van gehaltekringe

  Dale & Lees (1985:51) is van mening dat die natuurlike leeftyd van gehaltekringe ook in ag geneem behoort te word wanneer die aantal gehaltekringe wat deelneem as aanduiding van die sukses van die program moet dien. Die skrywer is van mening dat op hierdie denkrigting voortgebou behoort te word deur die hoeveelheid gehaltekringe wat bestaan te koppel aan die betrokke fase in die leeftyd van die gehaltekring-program.

Uit die bostaande kan gevolglik afgelei word dat navorsers wel deelname as 'n aanduiding van die sukses van die program beskou. Hierdie deelname moet egter geëvalueer word teen sekere kriteria, soos die aantal gehaltekringe wat faal en die natuurlike leeftyd van gehaltekringe.

2 Meting van die aantal gehaltekringlede wat deelneem

Aangesien die aantal gehaltekringlede wat aan 'n gehaltekring deelneem, varieer, is die skrywer van mening dat die totale aantal gehaltekringlede wat aan gehaltekringe deelneem, 'n akkurater weergawe van deelname in die onderneming gee.

Sommige navorsers is van mening dat nie net deelname nie, maar ook die behoefte om deel te neem in gehaltekringe 'n aanduiding van die sukses van die program is. Net so mag die afwesigheid van 'n behoefte aan deelname dui op 'n mislukking in die gehaltekringprogram. In dié verband stel Dale & Lees (1985:51) voor dat gewese gehaltekringlede 'n goeie aanduiding van die mislukking of sukses van die program kan gee. Hulle stel voor dat die gewese gehaltekringlede wat nie weer wil deelneem aan gehaltekringe nie, uitgedruk word as 'n breuk van die totale gewese gehaltekringlede wat genader is om weer deel te neem. Dit sal 'n aanduiding gee van die mate van faling van die program.

3 Meting van die aantal aanbiedings wat gemaak word

Die skrywer is van mening dat die aantal aanbiedings wat deur 'n gehaltekring gemaak word, 'n direkte aanduiding van die betrokkenheid van die gehaltekring is. Indien die somtotaal van al die aanbiedings van alle gehaltekringe geneem word, behoort dit 'n aanduiding van die graad van deelname van die hele onderneming te verskaf.

2.2 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE EVALUERING VAN DIE STUURKOMITEE

Hierdie evaluering moet verkieslik, volgens Dewar (1980:292) deur 'n buitestaander, soos 'n konsultant, gedoen word. Aspekte waarna, volgens Dewar (a.w.:292-295), gekyk behoort te word, is verdeel in 28 items wat maklik in vrae omskep kan word. Dit volg hieronder:

1 Die mate waarin doelwitte vir gehaltekringe gedefinieer is
2 Die frekwensie van stuurkomiteevergaderings
3 Die mate waarin die fondse- of koste-aktiwiteite van gehaltekringaktiwiteite gedefinieer is en die wyse waarop dit bestuur en beheer word
4 Indien 'n suggestie- of ideeprogram bestaan, die mate waarin 'n duidelike beleid gedefinieer is in terme van die verhouding met gehaltekringe

5 Die mate waarin 'n akkurate peiling van oorspronklike funksioneringsvlakke gemaak is, voordat met gehaltekring-aktiwiteite begin is

6 Die mate waarin die stuurkomitee met die loodsprogramleier oorleg gepleeg het voordat opleiding begin het

7 Die mate waarin die stuurkomitee op 'n kontinue basis 'n bekendstellingsessie met nuwe leierkandidate hou

8 Die mate waarin die stuurkomitee stemming toelaat, met ander woorde een man een stem.

9 Die mate waarin die stuurkomitee demokraties bedryf word

10 Die mate waarin die stuurkomitee met die vakunie(s) voor die loodsing van gehaltekringe vergader het om inligting te verskaf oor gehaltekringe

11 Die mate waarin die stuurkomitee gehaltekringvergaderings of aanbiedings bywoon

12 Die mate waarin die stuurkomitee aan die gehaltekringe uitgeklaar het watter aspekte nie binne gehaltekring-aktiwiteite val nie (byvoorbeeld personeelprobleme, griewe en lone)

13 Die mate waarin daar 'n toename in die aantal gehaltekringe wat gevorm word, plaasvind

14 Die hoeveelheid gehaltekringe wat misluk

15 Die mate waartoe meer as een afdeling verteenwoordiging op die stuurkomitee het (byvoorbeeld Produksie, Kwaliteits-beheer, Ingenieurswese, Finansies en Personeel)

16 Die mate waarin ander afdelings afwesig is

17 Die mate waarin gehaltekringleiers (wat periodiek, drie tot ses maande, roteer) op die stuurkomitee verteenwoordig is

18 Die mate waarin gehaltekringlede (wat periodiek, een tot drie maande, roteer) op die stuurkomitee verteenwoordig is

19 Die mate waarin notules van stuurkomitee-vergaderings gehou en versprei word

20 Die mate waarin daar 'n implementeringsplan bestaan om gehaltekringdoelwitte te bereik

21 Die mate waarin 'n gehaltekringbeleid en -prosedure ontwikkel is

22 Die mate waarin addisionele (bystands-) fasiliteerders geïdentifiseer is

23 Die mate waarin werknemers vooraf bekend gestel is met die

gehaltekringkonsep (maatskappy-nuusbriewe en vergaderings)

24 Die mate waarin die riglyne vir gehaltekringaktiwiteite vooraf bepaal is (byvoorbeeld frekwensie van vergaderings, tydsduur van vergaderings, en of vergaderings binne of buite werkstyd plaasvind)

25 Die mate waarin daar meer as een stuurkomitee bestaan (byvoorbeeld 'n korporatiewe stuurkomitee met laer vlak stuurkomitees wat funksioneer binne die neergelegde beleid en riglyne van die korporatiewe stuurkomitee)

26 Die mate waarin die stuurkomitee terugvoer aan die uitvoerende bestuur gee

27 Die mate waarin fasiliteerderposte openlik deur die organisasie geadverteer word

28 Die mate waarin die stuurkomitee teenwoordig was met die fasiliteerderkandidate se onderhoude

3.1 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE EVALUERING VAN DIE GEHALTEKRINGLEIER

Dewar (a.w.:297) het 'n diagnostiese instrument ontwikkel om gehaltekringleiers mee te evalueer. Dit bestaan uit 21 items wat hieronder herhaal word. Die skrywer is van mening dat nie al 21 items werklik toepaslik is nie, maar dit word tog ter wille van die volledigheid van die instrument, weergegee:

1 Die mate waarin gehaltekringlede vrywilligers is

2 Die mate waarin gehaltekringleiers opgelei is voordat met die gehaltekring begin is

3 Die mate waarin elke leier 'n algemene oorsig aan gehaltekringlede in sy kring verskaf

4 Die mate waarin lede op 'n nie-diskriminerende basis gekies word

5 Die mate waarin notules gehou word

6 Die mate waarin gehaltekringlede gevra word om notules te hou

7 Die mate waarin die gehaltekringleier 'n assistent-leier aangewys het

8 Die mate waarin rekord van alle gehaltekringprojekte en besparings gehou word

9 Die mate waarin rekord van bywoning en lid-opleiding status gehou word
10 Die mate waarin 'n agenda vir alle vergaderings voorberei is
11 Die mate waarin, wanneer moontlike probleme geïdentifiseer word, die gehaltekringleier lede maan om te konsentreer op probleme direk onder hulle beheer
12 Die mate waarin, wanneer probleme geselekteer word om geanaliseer te word, die gehaltekringleier die lede daaraan herinner om liewer hulle eie probleme te kies as die van ander
13 Die mate waarin die gehaltekringleier daarin slaag om alle lede in die gehaltekring te betrek
14 Die mate waarin die leier lede soms vra om met opleiding behulpsaam te wees
15 Die mate waarin die leier maksimum deelname van lede in 'n gehaltekringaanbieding aan bestuur, verkry
16 Die mate waarin die leier voortdurend die lede help om skedules op te stel vir gekose projekte
17 Die mate waarin die leier die gehaltekring help om 'n gedragskode daar te stel
18 Die mate waarin die gehaltekring se gedragskode in die vergaderarea uitgestal is
19 Die tempo waarteen lede onttrek
20 Die beskikbaarheid van toepaslike vergaderplekke
21 Die mate waarin metodes ontwikkel is waarby lede 'n selfevaluering van hulle doeltreffendheid kan maak

3.2 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE EVALUERING VAN DIE EFFEKTIWITEIT VAN OPLEIDING

Hierdie afdeling gaan hoofsaaklik bespreek word uit die oogpunt van Kregoski & Scott, (1982:230-231) en Birnbrauer (1987: 53-55). Die twee uitgangspunte komplimenteer mekaar in so 'n mate dat dit gelyktydig behandel kan word. Hiervolgens bestaan daar vier moontlike vlakke van evaluering van opleiding. Dit is:

Volgens Birnbrauer	Volgens Kregoski & Scott

Reaksiemeting	Reaksiemeting
Wat geleer is:	
Kennis	Kennis
Vaardighede	Vaardighede
Houdings	
Aanwendingsmeting	Aanwendingsmeting
Resultate vir die onderneming	

Hieruit is dit duidelik dat die model van Kregoski & Scott in die van Birnbrauer vervat kan word. Birnbrauer (1987:53-55) het hierdie model gerapporteer as 'n bestaande model wat oorgeneem is van Kirkpatric, wat dit in 1959 ontwikkel het. Die model word soos volg verklaar:

Reaksiemeting is die meting van die reaksie van die studente op die opleiding (Kregoski & Scott, 1982:230 en Birnbrauer, 1987:53). Met behulp van vraelyste kan indrukke van die instrukteurs, inhoud van die program, waarde en diepte van die inhoud en beskikbaarheid van hulpmiddels geëvalueer word.

Meting van wat geleer is, kan verder verdeel word in meting van die verskillende subdimensies van kennis, vaardigheid en houding. Kennis verwys na wat studente weet as gevolg van die opleiding. Vaardigheidsmeting kan gedoen word om te verifieer of studente vaardiger is na die opleiding. Dit kan gemeet word deur 'n werksituasie te simuleer waartydens studente van hierdie vaardighede moet toepas. Houding verwys na samewerking, gehaltebewustheid en vermoë tot innovasie. Laasgenoemde is volgens Birnbrauer (1987:54) moeiliker om te evalueer, maar tog noodsaaklik.

Aanwendingsmeting verwys na die meting van wat werknemers werklik doen in die werksituasie as gevolg van die opleidings-program. 'n Paar voorstelle om dit moontlik te maak, is:

* Voor- en na-opleiding prestasiemeting
* Gebruik kontrolegroepe as riglyne

Resultate vir die onderneming is dit wat die onderneming baat as gevolg van die opleiding en sluit onder andere die volgende in:

* vermindering in koste
* vermindering in afwesigheid
* vermindering in griewe

Hierdie vier vlakke van meting kan, volgens Birnbrauer, 1987:53) òf almal, òf slegs een-een gebruik word, afhangende van die spesifieke toepassing.

Dewar (1980:297) het ook 'n bydrae gelewer om kriteria vir die evaluering van die effektiwiteit van opleiding daar te stel. Hy het egter wyer gekyk as die opleiding self en aspekte wat 'n direkte invloed op die opleiding het, uitgelig as kriteria waarteen geëvalueer kan word. Kriteria wat hy beklemtoon is onder andere die volgende:

1 Die mate waarin toesighouers ingelig word oor die datums van opleidingskursusse
2 Die mate waarin gehaltekringleiers en gehaltekringlede verplig word om opleiding te deurloop voordat met gehaltekringaktiwiteite begin word
3 Die mate van erkenning wat aan kursuslede gegee word na suksesvolle afhandeling van hulle kursus

3.3 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE EVALUERING VAN DIE ERKENNINGSBELEID

Dewar (1980:301) het dertien elemente geïdentifiseer wat kan dien as kriteria om die erkenningsbeleid in al sy fasette te evalueer. Hierdie kriteria word hieronder weergegee:

1 Die mate waarin gehaltekringe bestuursaanbiedings kon maak

2 Die mate waarin van gehaltekringaktiwiteite in die maatskappy se nuusbrief verslag gedoen word
3 Die mate waarin gehaltekringverslaggewing deel van bestuur se periodieke verslaggewing aan topbestuur vorm
4 Die mate waarin die fasiliteerder se weeklikse aktiwiteitsverslag nuus insluit wat erkenning aan gehaltekringe gee
5 Die mate waarin koerant- of tydskrifartikels gepubliseer word oor die organisasie se gehaltekringaktiwiteite
6 Die mate waarin fasiliteerders, leiers of lede na streeks- of nasionale gehaltekringkonferensies gestuur word
7 Die moontlikheid vir 'n fasiliteerder, leier of lid om 'n spreekbeurt op 'n streeks- of nasionale gehaltekringkonvensie te kon verkry
8 Die moontlikheid vir 'n fasiliteerder, leier of lid om 'n spreekbeurt op 'n gemeenskapsfunksie te kon verkry
9 Die moontlikheid vir 'n fasiliteerder, leier of lid om 'n spreekbeurt by 'n opleidingsentrum te kon kry
10 Die mate waarin erkenning aan die gehaltekringaktiwiteite in die lokale koerant, radio of TV gegee word
11 Die mate waarin erkenning aan gehaltekringlede deur middel van trofees gegee word
12 Die mate waarin kennisgewingborde gebruik word om gehaltekringaktiwiteite te propageer
13 Die moontlikheid vir "binneshuise" konferensies waar alle gehaltekringe sowel as, uitvoerende bestuur teenwoordig is en drie tot vier gehaltekringaanbiedings binne die bestek van een uur gemaak word

3.4 DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE VIR DIE EVALUERING VAN DIE KOÖRDINEERDER (FASILITEERDER)

Die koördineerders is die deelnemers wat 'n baie groot invloed op die prestasie van die gehaltekring kan uitoefen. Uit die funksies van die fasiliteerder (soos bespreek in hoofstuk 3) kan afgelei word dat die fasiliteerder die hart van die program is, wat die evaluering van fasiliteerders 'n "moet" maak. In die verband het Dewar (1980:295-297) sestien kriteria voorgestel waarteen fasiliteerders geëvalueer kan word. Dit is die volgende:

1 Die mate waarin die fasiliteerder 'n rekord van gehaltekringaktiwiteite hou
2 Die mate waarin daar 'n konstante toename in die aantal gehaltekringe wat gevorm word, plaasvind
3 Die aantal gehaltekringe wat misluk of ontbind
4 Die aantal gehaltekringe wat onaktief word of tydelik was
5 Of elke gehaltekring ten minste twee aanbiedinge per jaar aan bestuur gemaak het
6 Die mate waarin fasiliteerders in die opleiding van gehaltekringleiers deelgeneem het
7 Die mate waarin wisselwerking met fasiliteerders van ander organisasies bestaan om inligting uit te ruil
8 Die mate waarin fasiliteerders kennis dra van die gehaltebeheerafdeling en ook hulle steun geniet
9 Of fasiliteerders se salarisvlak ten minste dieselfde as dié van die hoogsbetaalde toesighouer (kringleier) is
10 Of daar 'n opgeleide fasiliteerder is wat sal kan oorneem in geval van nood, indien daar slegs een fasiliteerder in die onderneming is
11 Die mate waarin die fasiliteerder altyd op die agtergrond is en alle krediet aan die gehaltekring gee
12 Of die fasiliteerder 'n lid van die stuurkomitee is
13 Of die fasiliteerder ten minste 'n weeklikse vergadering met sy hoof (bestuurder) hou
14 Of die fasiliteerder ten minste maandeliks met die hoof (bestuurder), wat gehaltekringe, waarvoor die fasiliteerder verantwoordelik is, in sy afdeling het vergader
15 Of die fasiliteerder ten minste 'n kwartaallikse vergadering met bogenoemde bestuurder se direkte hoof hou
16 Of die fasiliteerder 'n weeklikse aktiwiteiteverslag voorberei

4.1 DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE ONTWIKKEL DEUR BARRA

Barra (1983:58) het elf elemente geïdentifiseer wat as kriteria kan dien om individuele gehaltekringbyeenkomste mee te evalueer.

1 Klimaat binne die gehaltekring word geëvalueer met betrekking tot betrokkenheid en interessantheid
2 Besprekings ten opsigte van balans en toepaslikheid
3 Doelwitte ten opsigte van duidelikheid en aanpasbaarheid
4 "Luister" ten opsigte van belangstelling en respek
5 Verskille ten opsigte van deurdagte aanvaarding van konflik en rasionele uitdrukking van verskille
6 Konsensus ten opsigte van die werk na 'n ooreenkoms toe
7 Kritiek ten opsigte van probleemgerigte bespreking
8 Spontaneïteit ten opsigte van vrye uitdrukking van gevoelens
9 Aksieplanne ten opsigte van duidelike aanvaarbare opdragte
10 Leierskap ten opsigte van demokrasie, deurdagtheid en volwassenheid
11 Terugvoering ten opsigte van selfondersoek gedurende die vergadering

4.2 DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE ONTWIKKEL DEUR GMELCH EN MISKIN

Hierdie navorsers het drie diagnostiese instrumente opgestel waarmee effektiewe groepe van oneffektiewe groepe onderskei kan word, individuele byeenkomste mee geëvalueer kan word en die langtermyn voortbestaansmoontlikhede ondersoek kan word. Dit word kortliks hieronder weergegee:

1 Effektiewe groepe versus oneffektiewe groepe

Gmelch & Miskin (1984:13) kategoriseer die evaluering van groepe in terme van effektiwiteit en oneffektiwiteit in sewe afdelings, soos hieronder aangetoon:

Afdeling	Effektiewe groep	Oneffektiewe groep
Klimaat	- Oop en deelnemende kommunikasie	- Waaksame en self-sugtige kommuni-kasie
	- Besorgheid oor in-dividue	- Outoritêre pro-bleemoplossing
	- Verbind tot span-	- Nadruk op reëls

	prestasie	en standaarde
Deelname	- Alle lede neem deel - Almal luister na mekaar - Kreatiewe denke en voorstelle - Alle idees word oorweeg - Doelwitte en deelname word benadruk	- Dominering vind plaas - Sekere idees word geïgnoreer - Doelwitbereiking word benadruk
Doelwitte	- Stel doelwitte op en pas aan om die beste vergelyk tussen individuele en spandoelwitte te kry - Verbintenis van alle lede vir spandoelwitte	- Doelwitte word afgedwing - Min aandag word aan persoonlike doelwitte gegee
Besluitneming	- Verkry deur konsensus - Lede stem baie saam maar verskille word toegelaat - Verskille word konstruktief bespreek en formele stemming word tot 'n minimum beperk	- Deur outoriteit - Bespreking word toegelaat, maar die toesighouer neem die besluite - Die wat verskil bly ontevrede alhoewel hulle "saamgaan" met die besluit
Konflikbestuur	- Konflik word as positief en noodsaaklik vir die probleemoplossing beskou - Verskille verskaf nie	- Konflik is destruktief - Meerderheidstem los verskille op, minderheid bly

	verleenthede nie - Persoonlike aanvalle bestaan nie - Konflik is probleemgerig	ontevrede - Kritiek verskaf verleentheid
Leierskap	- Gedeelde verantwoordelikheid - Alle lede voel verantwoordelik vir bydrae tot spandoelwitte - Leierskap wissel soos behoefte vir spesifieke kennis en vaardighede varieer	- Word bepaal deur posisie in die onderneming - Posisie bepaal invloed - Mag lê gekonsentreer in gesagsposisies - Gehoorsaamheid aan gesag is die norm
Individuele Ontwikkeling	- Sterk interpersoonlike verhoudinge en mense-probleemoplossingstegnieke word ontwikkel - Selfverwesenliking word bevorder deur bereiking van spandoelwitte	- Konformering t.o.v. organisasiestandaarde - Vergoeding en dissipline word verbind aan produktiwiteitsdoelwitte

2 Kriteria vir die evaluering van individuele byeenkomste

Gmelch & Miskin (1984:61) het 'n eenvoudige twaalf-punt-kriterialys opgestel waarmee elke individuele byeenkoms geevalueer kan word. Dit word hieronder weergegee:

* Die mate waarin die doelwitte van die byeenkoms verwesenlik is
* Die mate waarin die tyd gedurende die vergadering effektief gebruik is

* Die mate waarin die groepsklimaat oop en deelnemend was
* Die mate waarin verskille ondersoek en samewerking aangemoedig is
* Die mate waarin die meeste besluite deur konsensus bereik is
* Die mate waarin almal ingesluit was
* Die mate waarin almal voorbereid was
* Die mate waarin individuele take voltooi is
* Die mate waarin dit 'n genoeglike vergadering was
* Identifisering van die swak punte van die vergadering
* Identifisering van die sterk punte van die vergadering
* Watter verbeteringe word aanbeveel

3 Kriteria vir die evaluering van die langtermyn voortbestaansmoontlikhede van die gehaltekring

Indien die langtermyn sukses van 'n gehaltekring verseker wil word, is dit nodig om, volgens Gmelch & Miskin, (1984:235), vordering voortdurend te monitor en wel in die volgende areas:

* Evaluasie van die span se motiveringsvlakke
* Meting van die span se vaardigheidsvlakke
* Ondersoek na die organisasie se ondersteunende sisteem

In elk van die drie areas het hulle 'n evalueringstegniek daargestel wat na die afhandeling van elke projek herhaal behoort te word. Die kriteria vir hierdie tegnieke lyk soos volg:

* Motiveringsmeting

Hierdie evalueringstegniek bestaan uit 'n vraelys van vyf vrae, met 'n antwoordskaal van 0 tot 5. Die punttoekenning van 'n 0 dui op "onbelangrik", terwyl die puntetoekenning van 5 op "baie belangrik" dui. Al vyf vrae is identies aan die motiveringsmeting wat hy gebruik om die werknemer se gereedheid vir gehaltekringimplementering te bepaal.

Die vyf onderwerpe is:

- Selfverwesenliking
- Erkenning
- Verantwoordelikheid
- Vordering
- Groei

Deur die somtotaal van al vyf die vrae te verkry vir al die groeplede, kan 'n gemiddelde motiveringsyfer vir die gehaltekring verkry word, deur dit te deel deur die aantal lede.

* Spanvaardigheidswaarnemings

Hierdie meting word deur middel van een vraelys, maar wel op twee verskillende skale gedoen. Die vraelys bestaan uit 40 vrae, waarvan 2,4,6,8,10,15,17,19,21,24,26,28,30,32,35,37 en 40 gebruik word vir die evaluering van gehaltekringlede se opleidingsvaardighede. Kringinteraksie-fasiliterende hoedanighede word deur die oorblywende vrae geëvalueer. Vir elkeen van die vaardighede word 'n gemiddeld vir die totale gehaltekring bepaal. Die antwoord op elke vraag kan 'n telling van 0 tot 4 aanneem en handel oor die volgende onderwerpe:

1 Bewustheid van die nie-verbale boodskappe wat gestuur word
2 Bewustheid van hoe die plasing van stoele spaninteraksie beïnvloed
3 Die aanvaarding van kommentaar van ander, wat met die betrokke gehaltekringlid verskil
4 Die inlig van lede indien 'n verbetering in hulle vaardighede waargeneem word
5 Die werklike belangstelling in ander gehaltekringlede se bydrae
6 Die mate waarin gehaltekringlede vertroud is met opleidingstegnieke en dit gebruik
7 Die belangstelling om te leer uit vorige foute eerder as om iemand te blameer
8 Die mate waarin gepoog word om niemand in die verleentheid te stel nie
9 Die mate waarin geluister word na menings, eerder as na

woorde

10 Die mate waarin opleidingshulpmiddels gebruik word om aanbiedings meer interessant, helder en verstaanbaar te maak

11 Die mate waarin vrae gevra word om belangstellings en ondersteuning te toon en feite te versamel

12 Die mate waarin probeer word om verskille probleemgerig te hou en nie mensgerig nie

13 Die mate waarin voorstelle gemaak word om prosedures neer te lê vir konflikhantering

14 Almal se verwagting om verantwoordelik te wees vir span-effektiwiteit

15 Doelbewuste pogings om interaksie in die span te bevorder, sonder om gesag te gebruik

16 Die mate waarin omgegee word vir ander gehaltekringlede se gevoelens

17 Die mate waarin probeer word om mense aktief te betrek by die leer van nuwe vaardighede

18 Die mate waarin daarvan gehou word om gehaltekringlede wat presteer te prys

19 Die oorweging van ander se menings

20 Die mate waarin liggaamstaal waargeneem word en probeer word om dit te verstaan

21 Die gebruik van 'n verskeidenheid metodes om ander nuwe vaardighede aan te leer

22 Die mate waarin terugvoering gegee word om deelname van ander te erken, aan te moedig of in perspektief te stel

23 Die mate waarin die uitbreiding van alternatiewe in 'n konfliksituasie aangemoedig word, eerder as instemming en kompromie

24 Bereidwilligheid om idees te verander en om nuwe vaardighede aan te leer

25 Die mate waarin ander lede gevra word hoe hulle oor 'n saak voel

26 Die bewustheid van individuele belangstellings en vaardighede van ander spanlede

27 Die mate waarin kommentaar self gemonitor word om meer tyd vir ander lede toe te laat

28 Verduideliking van die doel van nuwe vaardighede voordat verwag word dat lede dit moet leer

29 Die mate waarin 'n oop gemoed gehou word wanneer na iemand geluister word
30 Die ondersteuning van selfverbeteringsdoelwitte vir alle spanlede
31 Waarneming van wie praat, vir hoe lank en hoe gereeld
32 Die aanmoediging van alle lede om mekaar te ondersteun en om nuwe vaardighede te ontwikkel
33 Verwelkoming van konflik as 'n geleentheid om dieper in aangeleenthede te delf en spanresultate te verhoog
34 Die vra van vrae om lig te werp op ander se menings en idees
35 Gemaklikheid met posisies in die gehaltekring
36 Aanmoediging van stil of huiwerige spanlede
37 Ondersteuning van groei en ontwikkeling van alle lede
38 Gewilligheid om eie idees en opinie uit te spreek
39 Oplettendheid na kommunikasiepatrone: wie praat met wie en hoe konstruktief, krities of onverwant met die onderwerp is dit
40 Entoesiasme met die aanleer van nuwe spanvaardighede word getoon

* Organisatoriese ondersteuningsprofiel

Hierdie evalueringsmetode is dieselfde een wat gebruik word om organisatoriese gereedheid vir implementering te bepaal. Dit bestaan uit ses vrae met 'n puntetoekenning van 1 tot 5 vir elke antwoord en handel oor die volgende onderwerpe:

- Verbintenis
- Beloning
- Klimaat
- Vertroue
- Inligting
- Doelwitte

Ook in hierdie afdeling word 'n totaal vir die hele gehaltekring bepaal.

Deur hierdie tabelle na elke projek op te dateer, kan die langtermyn suksesse gevolglik voorspel en sinvol gemeet word

(Gmelch & Miskin, 1984:235-241).

4.3 DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE ONTWIKKEL DEUR LAUBSCHER

Laubscher (1986) het in 'n ondersoek, gerig op intrapersoonlike bewustheid as voorvereiste vir interpersoonlike effektiwiteit in suksesvolle produktiwiteit- en gehaltekringe, twee diagnostiese instrumente daargestel.

Dit is die volgende:

1 Meting van interpersoonlike bewustheid.
Hierdie meetinstrument is ontwikkel uit die navorsing van Johnson (1984) waarin hy konsentriese organisasies omskryf.

2 Sukseskriteriavraelys.
Hierdie vraelys word gebruik om die suksesse van gehaltekringe te evalueer en word die PGS-vraelys genoem.

1 Meting van interpersoonlike bewustheid

Volgens Johnson (1984:22) word konsentriese organisasies gekenmerk deur 'n formele stel waardes en 'n algemeen aanvaarde filosofie ten opsigte van die taak en doelwitte. Hierin word die stel waardes wat die organisasie dryf, duidelik uiteengesit. Johnson (1984:27) is van mening dat slegs konsentriese organisasie op die medium- of langtermyn suksesvol kan wees. Hierdie waardesisteem word ingedeel in drie waardegroepe, naamlik: gedragswaardes, organisasiekultuur en "gee"-waardes.

* Gedragswaardes ("behaviour or B-values")

Gedragswaardes (B-waardes) is daardie waardes wat die interaksie van organisasielede op 'n dag tot dag basis hanteer. B-waardes kan weer onderverdeel word in makro- en mikrowaardes. Die onderstaande tabel (Johnson 1984:23) toon die verhouding van mikrowaardes tot makrowaardes aan.

Makrowaardes	Mikrowaardes
- Openhartigheid	- Eerlikheid
	- Regverdigheid
	- Warmte
	- Besorgdheid
	- Vertroue
	- Kommunikasie
	- Samewerking
- Buigbaarheid	- Onbevooroordeeldheid
	- Kwaliteit
	- Innovasie
- Effektiwiteit	- Selfdissipline
	- Ekonomies
	- Vaardigheid
	- Verbintenis

* Organisasie kultuurwaardes (OC-waardes)

OC-waardes bestaan vir 'n konsentriese organisasie uit drie elemente, naamlik:

- Gesentreerdheidwaardes

'n Balans moet in 'n konsentriese organisasie wat sy doel wil bereik, gehandhaaf word. Daarom staan die bevrediging van behoeftes van sy lede, aandeelhouers en kliënte voorop. Gesentreerdheid het tot gevolg dat lede van die organisasie ook fokus op metodes om doelwitte te bereik en nie net op die taak en doelwitte nie (Johnson 1984:26).

- Ontwikkelingsgroeiwaardes

Die ontwikkelingsgroeiwaardes is 'n uitvloeisel van die eienskappe van innovasie, openlikheid, buigbaarheid en kreatiwiteit. Foute en mislukkings word aanvaar en beskou as

insette vir ontwikkeling en deel van die leerproses. Kreatiwiteit en eksperimentering word aangemoedig (Johnson, 1984:26).

- Waarde van deelname

Die mening van Johnson (1984:26) is dat lede in konsentriese maatskappye mekaar as vennote beskou. Hy heg dieselfde waarde aan die woord vennootskap, as aan die woord deelname. Hy is ook van mening dat die mees ooglopende manier van deelname, kleingroepaktiwiteite is. Dit kan formele aktiwiteite wees, byvoorbeeld gehaltekringaktiwiteite, of dit kan informeel wees.

* "Gee"-waardes ("giving")

"Gee"-waardes is daardie waardes wat veroorsaak dat 'n onderneming aan die kliënt die beste produk of diens wil gee. In 'n konsentriese organisasie bepaal die vertroue en respek wat hy afdwing, die langtermyn sukses.

Uit die gedragswaardes het Laubscher (1986:80-85) 'n 49-punt-vraelys opgestel waarmee die mikrowaardes in 'n gehaltekring gemeet kan word.

2 PGS-vraelys

Die PGS-vraelys is deur Laubscher (1986:64-72) ontwerp met die doel om die proses binne die gehaltekring te evalueer. Dit word deur die fasiliteerder na 'n sekere waarnemingsperiode op die gehaltekring voltooi. Hierdie vraelys is saamgestel uit vyf-en-dertig vrae wat op 'n negepuntskaal beoordeel word. 'n Lae telling dui op 'n positiewe respons, terwyl 'n hoë telling op 'n negatiewe respons dui . Hieronder volg 'n kort beskrywing van elemente van die PGS-vraelys.

* Besluite is op kringslede afgedwing
* Lede word nie aangemoedig om te praat nie
* Onder druk is dit elkeen vir homself
* Die bestaan van swak kommunikasie in die kring

* Nie een kringlid het werklik geweet wat om te doen nie
* Destruktiewe konflik bestaan in die kring
* Besluite word geneem op onvoltooide inligting
* Die kring leer nie uit hulle foute nie
* Verhoudinge tussen kringlede is koel
* Belangrike inligting is geïgnoreer
* Groeplede erken nie hulle foute nie
* Opinies van buite was nie welkom nie
* Groeplede wantrou mekaar
* Lede werk nie werklik saam nie
* Verkeerde vaardighede word aangewend
* Waardigheid van kringslede is geskend
* Swak betrokkenheid van lede ten opsigte van besluite
* Werklike probleem is nie geïdentifiseer nie
* Groeplede wou nie na mekaar luister nie
* Lede is lui
* Groepslede het te veel gelyk probeer
* Groepslede het te gou kop gegee
* Groepslede het te veel baklei
* Die kring het geen doelwitte gehad nie
* Die probleem was nie oorspronklik nie
* Die probleem is nie werksverwant nie
* Die probleem is nie duidelik omskryf nie
* Die moeilikheidsgraad pas nie by die kring nie
* Data is nie ingesamel nie
* Aksieplanne is nie uitgevoer nie
* Toepaslike tegnieke is nie gebruik nie
* Die oplossing is nie kreatief nie
* Alternatiewe is nie oorweeg nie
* Geen implementeringsplan is opgestel nie
* Resultate is nie opgevolg nie

Afname van die PGS

Die vraelys word ingevul vir elke gehaltekring na 'n waarnemingsperiode van drie maande. Dit word afgeneem deur die fasiliteerder wat vir die betrokke gehaltekring verantwoordelik is. Elkeen van die 35 vrae word beantwoord deur die item op 'n negepuntskaal te evalueer.

Interpretasie van die PGS

'n Gemiddeld van al die antwoorde word bereken. 'n Lae telling dui op sukses, terwyl 'n hoë telling sal dui op minder sukses.

4.4 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT ONTWIKKEL DEUR DEWAR

Dewar (1980:287-288) het 'n uittreksel gemaak uit tipiese vrae waarmee die houdings van gehaltekringlede ten opsigte van gehaltekringe gemeet kan word. Dit het hy saamgevoeg in nege vrae oor die volgende onderwerpe:

1 Hoe gereeld gehaltekringlede gehaltekringvergaderings bywoon
2 Spandering van tyd buite werksure aan gehaltekringaktiwiteite
3 Die mate waarin betrokkenheid in gehaltekringe die werk meer aangenaam of minder aangenaam gemaak het
4 Die mate waarin deelname in gehaltekringe verhoudings met ander in die werksituasie beïnvloed het
5 Die mate waarin deelname in gehaltekringe verhoudings met gelykes in ander organisasies beïnvloed het
6 Die mate waarin gehaltekringe die produktiwiteit van werksgroepe beïnvloed het
7 Die evaluering ten opsigte van aanbiedings van die gehaltekring aan bestuur
8 Die mate waarin die koste van gehaltekringe geregverdig is deur verbeteringe in kwaliteit en kostebesparings
9 Die behoefte dat gehaltekringe na ander werksgroepe uitgebrei behoort te word

4.5 DIAGNOSTIESE INSTRUMENT ONTWIKKEL DEUR SHEA EN GUZZO

Shea & Guzzo (1987:25-31) het 'n model opgestel om werkgroepeffektiwiteit mee te meet. Aangesien gehaltekringe ook 'n

groepvorm is, word die model vir bespreking van die evaluering van gehaltekringe oorgeneem.

Volgens hierdie model hang werksgroepeffektiwiteit af van drie faktore, naamlik:

1 Taak-interafhanklikheid
2 Uitkoms-interafhanklikheid
3 Vermoë/krag ("Potency")

1 Taak-interafhanklikheid

Taak-interafhanklikheid is die mate van interaksie wat plaasvind tussen groeplede om 'n gegewe, interafhanklike taak uit te voer.

2 Uitkoms-interafhanklikheid

Dit ontstaan wanneer afhandeling van 'n taak uitkomste lewer wat belangrik is vir al die deelnemers.

3 Vermoë/krag

Vermoë is die gesamentlike oortuiging dat die groep effektief kan wees. Dit berus op die groep se gevoel dat hulle die nodige hulpbronne en ondersteuning het om hulle doel te bereik. Daar is ook 'n verband tussen taak-interafhanklikheid en vermoë, taak-interafhanklikheid en uitkoms-afhanklikheid.

BYLAE B

BESKRYWING VAN DIE ITEMS VAN ONTWIKKELDE MEETINSTRUMENTE

1 INSTRUMENT VIR DIE METING VAN DIE PRESTASIE VAN 'n GEHALTE-KRINGPROGRAM

A Samestelling van tasbare fasette

Die volgende elemente is gebruik om items te formuleer:

* Kwaliteitsverbetering
  - Effektiwiteitsverbetering
  - Vermindering van defekte
  - Vermindering in herwerkingskoste
  - Vermindering van skrotvlakke
  - Voorkoming van tekorte, vertragings en laat aflewerings
  - Vermindering in klagtes van kliënte
  - Verbetering van dienste
  - Vermindering in energieverbruik
* Besparings
* Verbetering in veiligheidsprestasie
* Verbetering in mannekragbenutting
  - Laer vlakke van werknemerafwesigheid
  - Minder griewe en klagtes
  - Vermindering in personeelomset
  - Werkers wat meer effektief is
* Beweging na die voorpunt van nuwe ontwikkeling
* Verbetering van probleemoplossingstegnieke

B Samestelling van nie-tasbare fasette

Die volgende elemente is gebruik om items te formuleer:

* Verhoogde trots van werknemers
* Verhoging van lojaliteit van werknemers in die onderneming
* Kweek van positiewe verhoudinge en die verbetering daarvan
* Verhoging in werkstevredenheid van werknemers
* Beter kommunikasie in die onderneming

* Meer erkenning aan werknemers
* Beter motivering van werknemers
* Beter ontwikkeling van werknemers
* Groter betrokkenheid van werknemers
* Groter aanvaarding van verantwoordelikhede deur werknemers
* Meer buigsaamheid in die arbeidsmag
* Verhoging van vertroue van werknemers in bestuur

2 DIAGNOSTIESE INSTRUMENTE GERIG OP KONSULTANTE, LYNBESTUURDERS EN INDIVIDUELE GEHALTEKRINGE

Die volgende elemente is gebruik om items te formuleer:

Afdeling 1: Gereedheid van die onderneming vir die implementering van gehaltekringe

* Betrokkenheid van vakbonde
* Weerstand teen verandering
* Moreel van werknemers
* Bestaan van soortgelyke programme wat misluk het
* Erkenning wat bestuur aan werknemers gee vir take wat suksesvol verrig is
* Vertroue in bestuur
* Houding teenoor die konsep van gehaltekringe
* Deelname in besluitneming
* Bestuursondersteuning vir werknemeraktiwiteite
* Bestuursoorweging vir werknemer-idees en -aanbevelings
* Bestuursgoedkeuring vir implementering van werknemer-aanbevelings
* Toegelate werkstye vir kringvergaderings
* Bywoning van kringvergaderings deur bestuur
* Gehaltekringe as deel van strategiese beplanning
* Vrywillige deelname van bestuur aan gehaltekringaktiwiteite
* Oortuiging dat deelname aan gehaltekringe goeie menseverhoudinge bevorder
* Oortuiging dat deelname aan gehaltekringe vaardighede kan verbeter
* Oortuiging dat gehaltekringe uitgebrei moet word om meer werknemers te betrek

* Behoefte om deel te neem aan gehaltekringe
* Persepsie van voordele van gehaltekringe
* Gees van hulpvaardigheid binne die onderneming
* Potensiële deelnemers
* Bevoegdheid van bestuur
* Geduld van bestuur
* Siening van werkerskorps as bate vir die onderneming
* Vertroue van bestuur in werknemers
* Mate van loopbaanbeplanning wat vir werknemers bestaan

Afdeling 2: Evaluering van die aanvangsproses en implementeringsbeplanning van die program, asook die evaluering van die funksionering van die stuurkomitee

* Die mate waarin doelwitte vir die program geformuleer is
* Beskikbaarheid van hulpmiddele en hulpbronne
* Beskikbaarheid van mannekrag
* Beheerde uitbreiding van die program
* Bepaling van riglyne deur die stuurkomitee
* Stuurkomitee se betrokkenheid by kringvergaderings
* Verteenwoordiging van alle afdelings op die stuurkomitee
* Verteenwoordiging van fasiliteerders op die stuurkomitee
* Verteenwoordiging van kringleiers op die stuurkomitee
* Verteenwoordiging van middelbestuur op die stuurkomitee
* Verteenwoordiging van vakbonde op die stuurkomitee
* Beskikbaarstelling van stuurkomiteebesluite aan ander
* Stuurkomitee se betrokkenheid by opstel van doelwitte
* Stuurkomitee se betrokkenheid by opstel van beleid en prosedures
* Bekendheid van stuurkomitee met gehaltekringkonsep
* Bekendstelling van gehaltekringe
* Bestaan van implementeringsplanne
* Gehalte van fasiliteerders
* Beheer oor programuitbreiding
* Teenstanders op die stuurkomitee
* Statistieke: potensiële deelnemers, werklike deelnemers, potensiële gehaltekringe, werklike gehaltekringe, aktiewe kringe, onaktiewe kringe, ontbinde kringe, aantal bestuursaanbiedings

* Datums: ondersoekdatum, voorbereidingsdatums, stuurkomitee-aanstellingsdatum en implementeringsdatum

Afdeling 3: Evaluering van fasiliteerders, kringleiers, erkenningsbeleid en opleiding

Fasiliteerder

* Oriëntasie van kring
* Opleiding van bestuur
* Opleiding van kringleiers
* Opleiding van kringlede
* Koördinering van kringaktiwiteite
* Bemarking van die gehaltekringprogram
* Beskikbaarheid van hulpmiddele aan gehaltekringe
* Bywoning van kringvergaderings
* Ondersteuning van kringaanbevelings
* Evaluering van die prestasie van die gehaltekring
* Beywering vir voldoende erkenning en publisiteit vir die kringe
* Hou bestuur ingelig
* Menseverhoudinge
* Vrywillige deelname
* Fasiliteerder as voorstander van deelnemende bestuur
* Eerlikheid, openhartigheid en betroubaarheid
* Aanvaarding van fasiliteerder deur kringe
* Fasiliteerder se begrip en siening van die probleme van die kring uit húlle oogpunt
* Vermoë van fasiliteerder (hoe om dinge gedoen te kry)
* Blamering van kringlede vir foute
* Inmenging in kringaktiwiteite
* Invloed van die fasiliteerder op die kring
* Fasiliteerder se menseverhoudinge
* Fasiliteerder se kommunikasievermoë
* Fasiliteerder se volwassenheid
* Leierseienskappe van die fasiliteerder
* Fasiliteerder se vermoë om opleiding aan te bied
* Fasiliteerder se kennis van die onderneming
* Fasiliteerder se beskikbaarheid
* Fasiliteerder se kennis van menslike gedrag

* Onpartydige aanstelling van bevoegde kringleiers
* Toelating van oor-ambisieuse projekte
* Toelating van interdepartementele projekte
* Skep van onrealistiese verwagtinge
* Toelating van projekte buite kringe se kennisveld
* Aanmoediging van spanwerk
* Erkenning van vakmanstrots
* Rekordhouding van gehaltekringaktiwiteite
* Wisselwerking tussen fasiliteerders
* Beskikbaarheid van alternatiewe fasiliteerders

Kringleiers

* Vrywilligheid
* Oriëntering van kring voordat met aktiwiteite begin word
* Objektiewe keuse van kringlede
* Hou van notules
* Hou van prestasierekords
* Rekord van kringbywonings
* Opleidingsrekord
* Doelgerigtheid van kringvergaderings
* Toelating van projekte nie onder kring se beheer
* Betrokkenheid van kringlede by besprekings
* Betrokkenheid van kringlede by opleiding
* Deelname van kringlede aan bestuursaanbiedings
* Hulp aan kringlede
* Deelname in opstel van 'n gedragskode vir die kring
* Vertoning van kringgedragskode
* Beskikbaarmaking van vergaderplekke
* Stel selfevalueringstegnieke vir kring daar
* Inligting ten opsigte van fasiliteerder:
  beweging van kringe onder sy beheer
* Inligting ten opsigte van kringleier:
  beweging van kringlede onder sy beheer
* Erkenningsbeleid:
  - Die mate waarin kringe aanbiedings aan bestuur kan maak
  - Die mate waarin verslag van gehaltekringaktiwiteite in die onderneming se nuusbrief gedoen word
  - Die mate waarin gehaltekringverslaggewing deel vorm van bestuur se periodieke verslaggewing aan topbestuur

- Die mate waarin fasiliteerders se weeklikse aktiwiteits-verslae nuus insluit wat erkenning aan kringe gee
- Die mate waarin koerant- of tydskrifartikels oor die onderneming se kringaktiwiteite gepubliseer word
- Die mate waarin fasiliteerders, kringleiers of kringlede gereeld na streeks- of nasionale konferensies gestuur word
- Die mate waarin fasiliteerders, kringleiers of kringlede spreekbeurte kry op streeks- of nasionale konferensies
- Die mate waarin fasiliteerders, kringleiers of kringlede spreekbeurte kry by opleidingsentrums
- Die mate waarin fasiliteerders, kringleiers of kringlede spreekbeurte kry by gemeenskapsklubfunksies
- Die mate waarin erkenning gegee word in die lokale koerant, radio of televisie
- Die mate waarin erkenning gegee word deur trofeë
- Die mate waarin erkenning op kennisgewingborde gegee word
- Die mate waarin binneshuise konferensies gehou word, waar alle kringe teenwoordig is en drie tot vier aanbiedings binne die bestek van een uur gemaak word

Opleiding

Die onderskeie opleidingsonderwerpe word gemeet aan die hand van die volgende vier kriteria:

- Is die betrokke onderwerp aangebied?
- Is kennis na opleiding gemeet?
- Is vaardighede na opleiding gemeet?
- Is verandering in prestasie as gevolg van opleiding gemeet?

* Opleiding van middelbestuur

- Geskiedenis van gehaltekringe
- Konsepte van gehaltekringe
- Werking van gehaltekringe
- Funksies van fasiliteerders, kringleiers en kringlede
- Probleemoplossingstegnieke
- Ideeblits
- Dataversameling
- Pareto-analise

- Oorsaak-en-gevolg-ontleding
- Data-aanbiedingstegnieke

* Opleiding van fasiliteerders
  - Hoe om mense te motiveer
  - Metodes om bestuur te betrek
  - Probleemoplossingstegnieke
  - Ideeblits
  - Dataversameling
  - Pareto-analise
  - Oorsaak-en-gevolg-ontleding
  - Data-aanbiedingstegnieke
  - Publisiteit vir die gehaltekringprogram
  - Skedulering en koördinering van gehaltekringaktiwiteite
  - Evalueringstegnieke vir kringleiers en kringlede
  - Tegnieke om die gehaltekringprogram uit te brei

* Opleiding van kringleiers
  - Groepsleiding en groepsdinamika
  - Konflikhantering in die kring
  - Deelnemende bestuur
  - Kommunikasie binne die kring
  - Groepsdinamika binne die kring
  - Groepsleiding
  - Motivering van kringlede
  - Besluitnemingsvaardighede
  - Toesighouervaardighede
  - Hou van vergaderings
  - Vergaderingsbeplanning
  - Leierskap
  - Gehaltekringstimulasie
  - Stigting en uitbreiding van gehaltekringe
  - Ontwikkeling van kringlede se talente
  - Interpersoonlike vaardighede
  - Probleemoplossingstegnieke
  - Ideeblits
  - Dataversameling
  - Pareto-analise
  - Oorsaak-en-gevolg-ontleding

- Data-aanbiedingstegnieke

* Opleiding van gehaltekringlede
  - Groepsleiding en groepsdinamika
  - Groepsleiding
  - Groepsdinamika
  - Spanwerk en spanbou
  - Kommunikasie
  - Z-tipe organisasie-opleiding
  - Maatskappylojaliteit
  - Effektiewe besluitneming
  - Loopbaanontwikkeling
  - Verhouding met bestuur
  - Ontwikkeling van werknemers: persoonlike groei en werksverryking
  - Probleemoplossingstegnieke
  - Ideeblits
  - Dataversameling
  - Pareto-analise
  - Oorsaak-en-gevolg-ontleding
  - Data-aanbiedingstegnieke

* Jaarlikse koste van gehaltekringe en jaarlikse besparings teweeggebring deur gehaltekringe

B <u>Diagnostiese instrument gerig op individuele gehaltekringe</u>

Die volgende elemente is gebruik om items te formuleer:

<u>Afdeling 1: Eksterne faktore</u>

* Die mate waarin kringlede van spanwerk hou
* Die invloed van personeelbewegings op gehaltekringe
* Die beskikbaarheid van voldoende projekte om op te werk
* Die invloed van persoonlike probleme op gehaltekringe
* Invloed van onvoldoende fondse en ekonomiese probleme op die gehaltekring

<u>Afdeling 2: Organisasie-ontwikkelingsimplikasies van gehalte-</u>

kringe

* Belangstelling van bestuur in werknemers se persoonlike ontwikkeling as mens
* Die gebruik van gehaltekringe as deurlopende bestuurspraktyk en nie net om sekere probleme mee op te los nie
* Ontnugtering met die gehaltekringfilosofie
* Deelnemende bestuurstyl in die onderneming
* Vryheid van die kring om sy eie probleme te kies en self op te los
* Die mate waarin gehaltekringe deel van 'n totale gehalte-beheerprogram vorm
* Vrywillige deelname aan die gehaltekringprogram

Afdeling 3: Individuele gehaltekringe

Klimaat

* Oop en deelnemende kommunikasie in die kring
* Besorgdheid van kringlede oor mekaar
* Verbintenis van almal in die kring tot samewerking en span-prestasie
* Die mate waarin kringlede mekaar prys indien hulle presteer
* Bewustheid van mekaar se belangstellings en vaardighede
* Die eerlikheid van kringlede
* Regverdigheid van kringlede
* Vertroue van kringlede in mekaar
* Die mate waarin die klimaat in die kring as een van warmte ervaar word
* Onderlinge steun vir mekaar in die kring
* Dominering van sekere kringlede
* Die mate waarin kringlede na mekaar luister
* Vryheid om kreatiewe voorstelle te maak
* Die oorweging van almal se idees
* Spontaneïteit van besprekings
* In hoe 'n mate lede vir kringvergaderings voorbereid is
* Aangenaamheid van vergaderings
* Voldoende geleentheid vir almal om kommentaar te lewer
* Die mate waarin voldoende vrae gevra word sodat alle voor-stelle duidelik verstaan word

* Die mate waarin lede aangemoedig word om te praat
* Die mate waarin elkeen in die kring weet wat van hulle verwag word

Doelwitte
* Bepalings van doelwitte deur konsensus
* Verbintenis van kringlede tot die doelwitte van die kring
* Relevansie van besprekings ten opsigte van die onderwerp
* Duidelikheid en verstaanbaarheid van doelwitte
* Bereiking van doelwitte van individuele byeenkomste
* Effektiewe tydsbenutting tydens kringvergaderings

Besluitneming
* Besluitneming deur konsensus
* Die mate waarin kringlede toegelaat word om van mekaar te verskil
* Besluitneming op grond van voldoende inligting
* Konstruktiewe konflik
* Die mate waarin verskille tussen kringlede verleentheid veroorsaak
* Voorkoms van persoonlike konflik
* Probleemgerigtheid van konflik
* Aanvaarding van verantwoordelikheid vir besluite
* Die mate waarin lede daarvoor verantwoordelik voel om 'n bydrae tot kringdoelwitte te maak
* Die mate waarin leierskap, soos behoeftes vir spesifieke kennis en vaardighede verander, wissel

Individuele ontwikkeling
* Die mate waarin 'n goeie gesindheid waarin probleme opgelos word, bydra tot die ontwikkeling van die kringlede as beter mense
* Die mate waarin die bereiking van spandoelwitte bydra tot selfverwesenliking
* Die mate waarin die interessantheid van probleme bydra tot die ontwikkeling van kringlede
* Die mate waarin kringlede uit hulle foute leer
* Aanwending van korrekte vaardighede
* Die mate waarin kringlede lui is

* Die mate waarin kringlede kringvergaderings gereeld bywoon

Ander

* Afhanklikheid van kringlede van mekaar om take uit te voer
* Die mate waarin die suksesvolle afhandeling van 'n projek in die gehaltekring tot voordeel van al die kringlede strek
* Die mate waarin die kringlede oortuig is dat die gehaltekring in die bereiking van sy doelwitte kan slaag

Fasiliteerder

Die mate waarin:

* Die fasiliteerder die konsep van gehaltekringe aan sy kringlede verduidelik het
* Die fasiliteerder toegesien het dat kringleiers voldoende opgelei is in gehaltekringtegnieke
* Die fasiliteerder toegesien het dat kringlede voldoende opgelei is in gehaltekringtegnieke
* Die fasiliteerder die gehaltekringprogram bemark
* Die fasiliteerder hom bemoei met die beskikbaarstelling van hulpmiddele aan sy kringe
* Die fasiliteerder sy kringe se vergaderings bywoon
* Die fasiliteerder omgee of sy kringe se aanbevelings geïmplementeer word
* Die fasiliteerder die prestasie van sy gehaltekringe evalueer
* Die fasiliteerder omgee of sy kringe die nodige erkenning en publisiteit kry
* Die fasiliteerder bestuur gereeld en volledig ingelig hou oor sy kringe se aktiwiteite
* Die fasiliteerder hom beywer vir goeie menseverhoudinge in sy kringe
* Die fasiliteerder demokraties is
* Die fasiliteerder eerlik, openhartig en betroubaar is
* Kringleiers en kringlede hulle fasiliteerders aanvaar
* Kringleiers en kringlede van mening is dat fasiliteerders probleme vanuit hulle oogpunt kan sien
* Die fasiliteerder weet hoe om dinge wat die kring mag nodig kry, te bekom
* Die fasiliteerder kringlede vir foute blameer

* Die fasiliteerder inmeng op die gebied van die kringe
* Die fasiliteerder 'n negatiewe invloed het op die kring
* Die fasiliteerder met mense kan werk
* Die fasiliteerder met mense kan kommunikeer
* Die fasiliteerder oor volwassenheid beskik
* Die fasiliteerder bevoeg is om goeie opleiding te kan aanbied
* Die fasiliteerder die onderneming ken en weet hoe dinge werk
* Die fasiliteerder beskikbaar is
* Die fasiliteerder kennis van menslike gedrag het
* Die fasiliteerder bevoegde kringleiers aanstel
* Die fasiliteerder toelaat dat oor-ambisieuse projekte aangepak word
* Die fasiliteerder te hoë verwagtinge ten opsigte van erkenning by sy kringe skep
* Die fasiliteerder toelaat dat projekte buite die kring se kennisveld aangepak word
* Die fasiliteerder spanwerk aanmoedig
* Die fasiliteerder waarde aan goeie vakmanskap heg
* Die fasiliteerder rekord hou van gehaltekringprojekte en prestasies

Kringleiers

* Oriëntasie van kring voordat met kringaktiwiteite begin word
* Regverdige keuse van kringlede
* Hou van notules
* Hou van rekord van prestasies
* Rekord van kringbywonings
* Opleidingsrekord
* Opstel van agendas vir kringvergaderings
* Toelating van projekte nie onder die kring se beheer
* Betrek van kringlede by besprekings
* Betrokkenheid van kringlede by die gee van opleiding
* Deelname van kringlede aan bestuursaanbiedings
* Hulp aan kringlede
* Deelname in die opstel van 'n gedragskode vir die kring
* Vertoning van kringgedragskode

* Beskikbaarmaking van vergaderplekke
* Die bestaan van metodes waarvolgens die kring hulleself kan evalueer

Afdeling 4: Reaksie op opleiding

Hierdie afdeling is volledigheidshalwe ingesluit om reaksie op gehaltekringopleiding te meet, maar is nie ingesluit in die empiriese ondersoek nie, omdat dit buite die veld geval het

Kursusadministrasie
* Die mate waarin die lengte van die kursus bevredigend was
* Die tevredenheid met die kursusinhoud
* Tevredenheid met die aantal kursusgangers

Kursusfasiliteite
* Gerieflikheid van die kursuslokaal
* Geskiktheid van kursuslokaal
* Beskikbaarheid van die nodige toerusting vir opleiding
* Tevredenheid met beligting, ventilasie en temperatuur

Metode van onderrig
* Tevredenheid met die gehalte van toerusting
* Tevredenheid met balans tussen formele lesings en besprekings
* Die mate waarin belangstelling en aandag gehou kon word
* Tevredenheid met die tyd beskikbaar om nuwe vaardighede en konsepte te oefen
* Toepaslikheid van besprekings

Die instrukteur
* Verduideliking van kursusdoelwitte vooraf
* Kennis van die onderwerp
* Verstaanbare en duidelike oordraging van kursusinhoud
* Georganiseerdheid
* Entoesiasme
* Die mate waarin kursusgangers tuis en op hulle gemak laat voel is
* Buigsaamheid

* Die mate waarin die instrukteur in beheer gebly het
* Hulpvaardigheid
* Konstruktief
* Gehalte van opleiding
* Betrokkenheid van studente
* Die mate waarin die instrukteur gereeld die werk opgesom het
* Die mate waarin die instrukteur by die onderwerpe gehou het

BYLAE C

ONTWIKKELDE MEETINSTRUMENTE TOEGEPAS TYDENS DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE

VAALDRIEHOEKKAMPUS

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHIRSTELIKE HOëR ONDERWYS

METING VAN DIE PRESTASIE VAN DIE GEHALTEKRINGPROGRAM

KRINGNAAM:_____

KONSULTANT/LYNBESTUURDER: _____

DATUM: _____

VERTROULIK

VRAELYS EEN

Hierdie vraelys meet die tasbare prestasie van die gehaltekringprogram. Hierna volg 'n aantal vrae. Lees asseblief elke vraag noukeurig deur. Na elke vraag word 'n reeks van drie groepe alternatiewe voorsien. Groep een verteenwoordig 'n negatiewe resultaat, groep twee 'n gemiddelde, en groep drie 'n positiewe resultaat.

Elke groep bestaan uit drie keuse alternatiewe wat in intensiteitsvolgorde is. Die verklaring van hierdie alternatiewe is as volg:

GROEP 1

1	ABSOLUUT NEGATIEF
2	STERK NEGATIEF
3	NEGATIEF

GROEP 2

4	EFFENS NEGATIEF
5	GEMIDDELD
6	EFFENS POSITIEF

GROEP 3

7	MINDER STERK POSITIEF
8	STERK POSITIEF
9	ABSOLUUT POSITIEF

U beantwoord elke vraag deur 'n kruisie te maak by die syfer wat u keuse die beste verteenwoordig. As voorbeeld kan vraag een gebruik word. Dit word hiernaas aangetoon:

1 Hoe effektief funksioneer die gehaltekring?

GROEP 1

1	GEHEEL EN AL ONEFFEKTIEF
2	
3	

GROEP 2

4	
5	
6X	SOMS EFFEKTIEF, SOMS NIE. DIE EFFEKTIWITEIT VAN DIE GEHALTE KRING KAN AS GEMIDDELD BESKRYF WORD.

GROEP 3

7	
8	
9	TEN ALLE TYE EFFEKTIEF

'n Keuse van groep 2 sou daarop dui dat die effektiwiteit van die groep gemiddeld is. Indien bv. spesifiek 6 as alternatief gekies word, sal dit daarop dui dat die kring 'n geringe mate meer effektief is as die gemiddeld.

Onthou, u antwoord word as streng vertroulik beskou.

Dit kan egter gebeur dat van die vrae nie op u onderneming van toepassing is nie. Sou dit gebeur moet u daardie vrae asseblief ignoreer.

1 Hoe effektief funksioneer die gehaltekring?

1	GEHEEL EN AL ONEFFEKTIEF
2	
3	

4	
5	SOMS EFFEKTIEF, SOMS NIE. DIE EFFEKTIWITEIT VAN DIE GEHALTEKRING KAN AS GEMIDDELD BESKRYF WORD.
6	

7	
8	
9	TEN ALLE TYE EFFEKTIEF

2 Hoe dikwels gebeur dit dat aanbevelings of oplossings, wat deur die gehaltekring gedoen word, foutief is?

1	ALTYD
2	
3	

4

5 ONGEVEER DIE HELFTE VAN DIE OPLOSSINGS OF AANBE-
VELINGS IS DEFEK/FOUTIEF.

6

7

8

9 GEEN OPLOSSINGS OF AANBEVELINGS WAS AL OOIT FOUTIEF
NIE.

3 Hoe dikwels gebeur dit dat herwerking van produkte nodig is, of dat 'n bepaalde taak oorgedoen moet word as gevolg van foute of foutiewe aanbevelings wat deur die kring gedoen is?

1 DIT GEBEUR ALTYD

2

3

4

5 ONGEVEER DIE HELFTE VAN DIE AANBEVELINGS WAT
DEUR DIE GEHALTEKRING GEMAAK WORD, LEI DAARTOE DAT
PRODUKTE HERWERK WORD OF DAT 'N TAAK OORGEDOEN WORD.

6

7
8
9 DIT HET NOG NOOIT GEBEUR NIE

4 Hoe dikwels gebeur dit dat aanbevelings en oplossings van die kring tot die produsering van skrot aanleiding gee?

1 ALTYD
2
3

4
5 SOMS
6

7
8
9 NOOIT

5 Hoe dikwels gebeur dit dat die werking van die kring te stadig is en tot opeenhopings of vertragings lei?

1 ALTYD
2
3

4

5 SOMS, SOMS NIE

6

7

8

9 NOOIT

6 Hoe dikwels gebeur dit dat die kliënte van die kring (bv lede van die publiek of ander afdelings) kla oor die gehalte van diens van die kring?

1 DIT GEBEUR ALTYD

2

3

4

5 SOMS, SOMS NIE

6

7

8

9 DAAR WAS NOG NOOIT KLAGTES NIE

7 Wat is die kwaliteit van diens wat die kring na u mening lewer?

1	ONAANVAARBAAR SWAK
2	
3	

4	
5	SOMS GOED, SOMS SWAK OF VAN 'N GEMIDDELDE VLAK
6	

7	
8	
9	ALTYD GOED

8 Vir hoeveel energieverbruik (bv elektrisiteit, gas) is die kring, na u mening, verantwoordelik?

1	ONAANVAARBAAR BAIE
2	
3	

4	
5	GEMIDDELD
6	

7
8
9 ALTYD AANVAARBAAR

9 Hoe groot is die besparings wat na u mening deur die kring teweeggebring word?

1 DIE BESPARINGS DEUR DIE KRING TEWEEGGEBRING, IS ONAANVAARBAAR MIN.
2
3

4
5 DIE BESPARINGS VOLDOEN SOMS AAN VERWAGTINGE EN SOMS NIE.
6

7
8
9 DIE BESPARINGS OORTREF ALTYD DIE VERWAGTINGE BY VERRE.

10. Tot watter mate dra die werking van die kring by tot die verhoging van die veiligheidsvlak in die onderneming?

1	GLAD NIE
2	
3	

4	
5	GEMIDDELD
6	

7	
8	
9	BO VERWAGTING BAIE

11 Hoe gereeld is kringlede, na u mening, afwesig van die werk? (met byvoorbeeld siekte)

1	ONAANVAARBAAR BAIE
2	
3	

4	
5	NIE TE GEREELD OF ONGEREELD NIE
6	

7
8
9 SELDE OF NOOIT

12 Hoeveel griewe en klagtes word deur die kringlede, na u mening, gerapporteer?

1 ONAANVAARBAAR BAIE
2
3

4
5 GEMIDDELD
6

7
8
9 BAIE MIN

13 Wat is die situasie met betrekking tot personeelomset, na u mening, in die kring?

1 DIE PERSONEELOMSET IS ONAANVAARBAAR HOOG
2
3

4

5 PERSONEELOMSET IS GEMIDDELD

6

7

8

9 DAAR VIND WEINIG PERSONEELOMSET PLAAS

14 Hoe produktief is die kringlede na u mening?

1 ONAANVAARBAAR LAAG

2

3

4

5 GEMIDDELD

6

7

8

9 TEN ALLE TYE BEVREDIGEND

15 Tot watter mate dra die gehaltekring na u mening by tot nuwe tegnologie en ontwikkeling?

1	ONAANVAARBAAR MIN
2	
3	

4	
5	GEMIDDELD
6	

7	
8	
9	BESONDER BAIE

16. Hoe vaardig is die kringlede na u mening met probleemoplossingstegnieke?

1	GLAD NIE
2	
3	

4	
5	GEMIDDELD
6	

7

8

9 BAIE VAARDIG

VRAELYS TWEE

Hierdie vraelys meet die nie-tasbare prestasie van die gehaltekringprogram.

Hierna volg 'n aantal stellings. Lees asseblief elke stelling noukeurig deur. Na elke stelling word 'n reeks van vyf alternatiewe voorsien. Die alternatiewes verteenwoordig die volgende keuses:

SSS	-	STEM STERK SAAM
SS	-	STEM SAAM
O	-	ONSEKER
V	-	VERSKIL
VS	-	VERSKIL STERK

Beantwoord die vraag deur 'n kruisie te trek deur die afkorting langs elke vraag wat u dink u keuse die beste verteen= woordig.

Onthou, u antwoorde word as streng vertroulik beskou.

1 Kringlede is meer trots op hulle werk as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

2. Kringlede is meer lojaal aan die onderneming as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

3. Kringlede staan meer wantrouig teenoor die onderneming as nie-kinglede.

SSS SS O V VS

4. Kringlede put groter werkstevredenheid uit hulle werk as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

5. Kringlede kommunikeer swakker met kollegas as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

6. Kringlede kry minder erkenning as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

7. Kringlede is meer ongemotiveerd as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

8. Kringlede ontwikkel vinniger tot beter werkers in teenstelling met nie-kringlede.

SSS SS O V VS

9. Kringlede is meer betrokke by die onderneming as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

10. Kringlede is meer bereid om groter verantwoordelikhede as nie-kringlede te aanvaar.

SSS SS O V VS

11. Kringlede kan nuttiger as nie-kringlede in die onderneming aangewend word.

SSS SS O V VS

12. Kringlede het minder vertroue in die onderneming as nie-kringlede.

SSS SS O V VS

NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE

VAALDRIEHOEKKAMPUS

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOëR ONDERWYS

DIAGNOSTIESE METING VAN DIE GEHALTEKRINGPROGRAM

KONSULTANT/LYNBESTUURDER: .....

DATUM: .....

VERTROULIK

VRAELYS EEN

Hierdie vraelys meet sekere diagnostiese kriteria van die gehaltekringprogram en bestaan uit drie afdelings wat op dieselfde wyse beantwoord word.

Hierna volg 'n aantal stellings. Lees asseblief elke stelling noukeurig deur. Na elke stelling word 'n reeks van drie alternatiewe voorsien.U beantwoord elke stelling deur 'n kruis te maak by die alternatief wat u keuse die beste verteenwoordig.

Onthou u antwoorde word as streng vertroulik beskou. Dit kan gebeur dat van die stellings nie op u onderneming van toepassing is nie.Sou dit gebeur moet u daardie vrae asseblief ignoreer.

AFDELING 1

BESTUURS- EN ORGANISATORIESE GEREEDHEID

1 Betrokkenheid van vakbonde

1 Die vakbonde is teen gehaltekringe gekant.
2 Die vakbonde is onbetrokke.
3 Vakbonde is betrokke en lewer 'n bydrae.

2 Weerstand teen verandering

1 Mense in hierdie onderneming bied weerstand teen verandering.
2 Sommige mense aanvaar verandering en ander nie.
3 Mense in hierdie onderneming ondersteun sinvolle veranderinge ten volle.

3 Moreel van werknemers

1 Die moreel van mense in hierdie onderneming is baie laag.
2 Die moreel van mense in hierdie onderneming is gemiddeld.
3 Die moreel van mense in hierdie onderneming is altyd hoog.

4 Bestaan van soortgelyke programme (soos bv.produktiwiteits-verbetering)

1 Daar bestaan soortgelyke programme wat heeltemal misluk het.
2 Daar bestaan nie soortgelyke programme nie of die wat wel bestaan oorleef net-net.
3 Daar bestaan soortgelyke programme wat 'n groot sukses is.

5 Erkenning

1 Bestuur implementeer werknemers se inset tot die bestuur se voordeel alleen.
2 Bestuur gee soms erkenning aan die inset van werknemers en soms nie.
3 Bestuur gee ten alle tye erkenning vir werknemers se insette.

6 Vertroue in bestuur

1 Werknemers vertrou bestuur glad nie.
2 Werknemers vertrou bestuur in sommige aspekte, maar nie in ander nie.
3 Werknemers vertrou bestuur ten volle.

7 Houding teenoor die konsep van gehaltekringe.

1 Die mense in die onderneming glo dat gehaltekringe nie kan slaag nie.
2 Die mense in die oderneming dink dat gehaltekringe eweveel kans op sukses of mislukking het.
3 Die mense in die onderneming glo dat gehaltekringe kan werk.

8 Deelname in besluitneming

1 Bestuur laat glad nie werknemers toe om deel te neem in besluitneming nie.
2 Bestuur laat werknemers soms toe om deel te neem in besluitneming en soms nie.
3 Bestuur laat werknemers toe om deel te neem in alle besluite.

9 Ondersteuning van aktiwiteite

1 Bestuur ondersteun werknemers glad nie in hulle aktiwiteite nie.
2 Bestuur gee soms hulle ondersteuing, soms nie.
3 Bestuur ondersteun werknemers altyd in hulle aktiwiteite.

10 Oorweging van idees en aanbevelings

1 Bestuur skenk glad nie oorweging aan die idees en aanbevelings van die werkers nie.
2 Bestuur oorweeg soms die idees en aanbevelings van werkers en soms nie.
3 Bestuur oorweeg altyd idees en aanbevelings wat deur werknemers aan hulle voorgelê word.

11 Implementering van aanbevelings

1 Bestuur implementeer nooit enige aanbevelings van gehaltekringe nie.
2 Bestuur implementeer soms die aanbevelings van gehaltekringe en soms nie.
3 Bestuur implementeer altyd die aanbevelings van gehaltekringe.

12 Gebruik van werkstyd vir kringaktiwiteite

1 Toesighouers laat die minimum werkstyd toe vir gehaltekringvergaderings.
2 Toesighouers laat soms voldoende en soms onvoldoende tyd toe vir gehaltekringvergaderings.
3 Toesighouers laat altyd voldoende tyd toe vir gehaltekringvergaderings.

13 Bywoning van kringvergaderings

1 Bestuur woon nooit enige kringvergaderings by nie.
2 Bestuur woon kringvergaderings af en toe by.
3 Bestuur woon kringvergaderings gereeld by.

14 Strategiese beplanning

1 Bestuur sluit glad nie gehaltekringe as deel van hulle strategiese beplanning in nie.
2 Bestuur sluit gehaltekringe soms as deel van hulle strategiese beplanning in en soms nie.
3 Bestuur sluit gehaltekringe altyd as deel van hulle strategiese beplanning in.

15 Bestuursdeelname

1 Bestuur neem glad nie vrywillig deel aan gehaltekringe nie.
2 Sommige bestuurslede neem vrywillig deel, ander moet aangesê word om deel te neem.
3 Bestuur neem eenparig en vrywillig deel aan gehaltekringe.

16 Menseverhoudinge

1 Mense in die onderneming is van mening dat deelname aan gehaltekringe nie goeie menseverhoudinge kan bevorder nie.
2 Sommige mense in die onderneming is van mening dat deelname aan gehaltekringe goeie menseverhoudinge bevorder.
3 Alle mense in die onderneming is oortuig dat deelname aan gehaltekringe goeie menseverhoudinge bevorder.

17 Vaardighede

1 Meeste werknemers glo nie dat die deelname aan gehaltekringe hulle vaardighede kan verbeter nie.
2 Sommige werknemers glo dat die deelname aan gehaltekringe hulle vaardighede kan verbeter.
3 Alle werknemers glo dat die deelname aan gehaltekringe hulle vaardighede kan verbeter.

18 Uitbreiding van gehaltekringe

1 Meeste mense in die onderneming is van mening dat gehaltekringe nie uitgebrei moet word om meer mense te betrek nie.
2 Sommige mense in die onderneming is van mening dat die gehaltekringprogram uitgebrei behoort te word.
3 Meeste mense in die onderneming is van mening dat gehaltekringe uitgebrei behoort te word om meer mense te betrek.

19 Behoefte om deel te neem aan gehaltekringe

1 Die meeste werknemers wil nie deel wees van gehaltekringe nie.
2 Sommige werknemers wil deelneem aan gehaltekringe en ander nie.
3 Meeste werknemers wil graag deelneem aan gehaltekringe.

20 Persepsie van voordele van gehaltekringe

1 Mense in die onderneming is van mening dat gehaltekringe nie tot voordeel van die onderneming is nie.
2 Sommige mense in die onderneming is van mening dat gehaltekringe tot voordeel van die onderneming kan wees.
3 Alle mense in die onderneming is van mening dat gehaltekringe groot voordele vir die onderneming inhou.

21 Gees van hulpvaardigheid

1 Gehaltekringe ontvang nooit hulp van ander afdelings nie, al word daarvoor gevra.
2 Gehaltekringe ontvang soms hulp van ander afdelings en soms nie.
3 'n Gees van hulpvaardigheid heers in die sin dat gehaltekringe oor die grense van afdelings hulp ontvang wanneer dit nodig is.

22 Potensiële deelname.

1 Meeste werknemers is van mening dat die tipe probleme wat hulle binne hulle spesifieke pos ervaar nie hom leen tot oplossing deur middel van gehaltekring aktiwiteite nie.
2 Sommige werknemers is van mening dat die tipe probleme wat hulle binne hulle spesifieke pos ervaar, met behulp van gehaltekring aktiwiteite opgelos kan word terwyl ander van mening is dat dit nie moontlik is nie.
3 Meeste werknemers is van mening dat die tipe probleme wat hulle binne hulle spesifieke pos ervaar met behulp van gehaltekring aktiwiteite opgelos kan word

23 Bevoegdheid van bestuur

1 Werknemers is van mening dat bestuur totaal onbevoeg is om die onderneming te bestuur.
2 Werknemers is van mening dat sommige bestuurslede bevoeg is, terwyl ander onbevoeg is.
3 Werknemers is van mening dat bestuur heeltemal bevoeg is om die onderneming te bestuur.

24 Geduld van bestuur

1 Bestuur verwag te veel en te vinnig resultate van gehaltekringe.
2 Bestuur se geduld is soms te min in hulle verwagtinge vir resultate.
3 Bestuur is altyd bereid om te wag vir resultate van gehaltekringe.

25 Siening van die werkerskorps

1 Bestuur is nie van mening dat die werkerskorps een van sy grootste bates is nie.
2 Die werkerskorps word deur sommige bestuurslede as 'n groot bate gesien.
3 Bestuur glo vas dat die werkerskorps sy grootste bate is.

26 Vertroue in werknemers

1 Bestuur vertrou geen werknemer nie.
2 Sommige werknemers word vertrou.
3 Bestuur vertrou werknemers.

27 Loopbaanbeplanning

1 Geen loopbaanbeplanning vir werknemers word deur bestuur gedoen nie.
2 Loopbaanbeplanning word wel verkondig, maar in die praktyk kom daar maar slegs af-en-toe iets van.
3 Bestuur doen en implementeer op 'n deurlopende basis loopbaanbeplanning vir alle werknemers.

AFDELING 2

AANVANGS- EN IMPLEMENTERINGSBEPLANNING

1 Doelwitte van gehaltekringe

1 Geen doelwitte is vooraf vir die gehaltekringprogram geformuleer nie.
2 Daar bestaan vae doelwitte vir die program of daar word geredelik van die doelwitte afgewyk.
3 Doelwitte vir die program is goed geformuleer en alle kringe is op hoogte daarvan.

2 Hulpmiddele en hulpbronne

1 Weinig hulpmiddele en hulpbronne soos geld en fasiliteite om projekte mee uit te voer, is beskikbaar.
2 Daar is wel tot 'n mate hulpmiddele en hulpbronne beskikbaar, maar nie altyd voldoende nie.
3 Voldoende hulpmiddele en hulpbronne is altyd beskikbaar wanneer dit deur gehaltekringe benodig word.

3 Mannekrag

1 Die aantal vrywilligers wat aan gehaltekringe wil deelneem, is heeltemal te min om die program van die grond af te kry.
2 Daar bestaan wel vrywilligers, maar nie genoeg om die program optimaal uit te brei nie.
3 Meer as genoeg vrywilligers is beskikbaar om die gewenste aantal gehaltekringe te vestig.

4 Uitbreiding

1 Die aantal gehaltekringe neem so vinnig toe dat daar glad nie bygebly kan word met die nodige agtergrond werk soos opleiding, daarstelling van voldoende fondse en fasiliteerders nie.
2 Gehaltekringe neem so toe dat daar soms situasies ontstaan waar daar 'n gebrek aan opleiding, fasiliteerders en fondse is.
3 Gehaltekringe brei stadig genoeg uit sodat daar tred gehou kan word met die nodige ondersteuning soos opleiding, beskikbaarheid van fasiliteerders en voldoende fondse.

5 Stuurkomitee vergaderings

1 Die stuurkomitee vergader nooit of so ongereeld dat riglyne nie vir die gehaltekringprogram bepaal word nie.
2 Die stuurkomitee vergader soms, of so ongereeld dat riglyne nie altyd bepaal kan word nie.
3 Die stuurkomitee vergader gereeld en riglyne vir die program bestaan te alle tye.

6 Bywoning van kringvergaderings

1 Geen lid van die stuurkomitee woon ooit 'n gehalte-kringvergadering by nie.
2 Lede van die stuurkomitee woon soms van die kring-vergaderings by.
3 Lede van die stuurkomitee woon kringvergaderings gereeld by en is op hoogte van die aktiwiteite binne die kringe.

7 Samestelling van die stuurkomitee

1 Die verskillende afdelings in die onderneming is baie swak verteenwoordig op die stuurkomitee.
2 Sommige afdelings is goed verteenwoordig, terwyl ander afdelings swak verteenwoordig is.
3 Alle afdelings is verteenwoordig op die stuurkomitee.

8 Verteenwoordiging van kringleiers op die stuurkomitee

1 Geen kringleier word ooit toegelaat om enige vergaderings van die stuurkomitee by te woon nie.
2 Kringleiers word in uitsonderlike gevalle toegelaat om vergaderings van die stuurkomitee by te woon.
3 Kringleiers word gereeld, op 'n roterende basis, toegelaat om stuurkomitee-vergaderings by te woon waarop hulle insette kan lewer.

9 Verteenwoordiging van fasiliteerders op die stuurkomitee

1 Geen fasiliteerder word ooit toegelaat om enige vergaderings van die stuurkomitee by te woon nie.
2 Fasiliteerders word slegs in uitsonderlike gevalle toegelaat om vergaderings van die stuurkomitee by te woon.
3 Fasiliteerders word gereeld, op 'n roterende basis, toegelaat om stuurkomitee-vergaderings by te woon waarop hulle insette kan lewer en kan help beplan.

10 Verteenwoordiging van middelbestuur op die stuurkomitee

1 Middelbestuur is glad nie verteenwoordig op die stuurkomitee nie.
2 Daar is wel verteenwoordiging van middelbestuur op die stuurkomitee, maar dit is nie voldoende nie.
3 Middelbestuur is goed verteenwoordig op die stuurkomitee en het voldoende inspraak op besluite.

11 Verteenwoordiging van vakbonde op die stuurkomitee

1 Vakbonde is glad nie verteenwoordig op die stuurkomitee nie.
2 Vakbonde is op 'n beperkte skaal verteenwoordig op die stuurkomitee.
3 Vakbonde is goed verteenwoordig op die stuurkomitee en gee hulle samewerking.

12 Notules van vergaderings van die stuurkomitee

1 Niemand behalwe die stuurkomitee het insae in die notules van die vergadering nie.
2 Notules word soms gesirkuleer onder kringe, en soms nie.
3 Notules word beskikbaar gestel aan alle betrokke partye soos fasiliteerders, kringlede en kringleiers.

13 Opstel van doelwitte

1 Die stuurkomitee bemoei hulle nie met die opstel van doelwitte vir die program nie.
2 Die stuurkomitee stel soms doelwitte op, maar dit is vae, onbereikbare doelwitte.
3 Die stuurkomitee stel doelwitte op wat prakties is, en deur almal verstaan en geken word.

14 Opstel van beleid en prosedures

1 Die stuurkomitee bemoei hulle nie met die opstel van beleid en prosedures vir individuele gehaltekringe nie.
2 Die stuurkomitee help in uitsonderlike gevalle met die opstel van beleid en prosedures.
3 Die stuurkomitee dra sorg dat daar voldoende beleid en prosedures bestaan sodat gehaltekringe doeltreffend kan funksioneer.

15 Bestudering van die gehaltekringkonsep

1 Die stuurkomitee het nie voor implementering die gehaltekringkonsep bestudeer nie en weet nie waaroor dit gaan of hoe om dit te hanteer nie.
2 Die stuurkomitee het wel die gehaltekringkonsep voor implementering oorsigtelik bestudeer, maar is nie vertroud daarmee nie.
3 Die stuurkomitee het die gehaltekringkonsep vooraf deeglik bestudeer en bepaal of dit voordelig vir die onderneming sal wees.

16 Bekendstelling van gehaltekringe

1 Werkers is nie vooraf ingelig oor gehaltekringe voordat dit geïmplementeer is nie.
2 Werknemers is op 'n beperkte skaal ingelig voordat gehaltekringe geïmplementeer is.
3 Alle werknemers is omvattend ingelig oor die aard en werking van gehaltekringe, voordat dit geïmplementeer is.

17 Implementeringsplanne om doelwitte mee te bereik

1 Geen implementeringsplan bestaan waarmee gewerk kan word na die bereiking van doelwitte nie.
2 In sommige aspekte bestaan daar wel implementeringsplanne, maar in ander nie.
3 Volledige implementeringsplanne bestaan waarmee gewerk kan word na die bereiking van vooropgestelde doelwitte van die gehaltekringprogram.

18 Gehalte van fasiliteerders

1 Die gehalte van die meeste fasiliteerders is baie laag.
2 Die gehalte van sommige fasiliteerders is hoog, terwyl die van ander weer laag is en sommige gemiddeld is.
3 Die gehalte van die meeste fasiliteerders is baie hoog.

19 Beheer van uitbreiding

1 Die stuurkomitee is glad nie betrokke by die beheer van uitbreiding van die program nie en die tempo is buite beheer.
2 Die stuurkomitee help soms om die tempo van uitbreiding van die program te beheer, maar slaag glad nie daarin nie.
3 Die stuurkomitee is intens betrokke om die tempo van uitbreiding van die program te beheer en slaag ook goed daarin.

20 Teenstanders op die stuurkomitee

1 Daar is niemand op die stuurkomitee wat gehaltekringe teenstaan nie.
2 Daar is wel lede op die stuurkomitee wat gehaltekringe teenstaan, maar die teenstand is soveel dat die stuurkomitee daardeur lamgelê word.
3 Daar is enkele lede op die stuurkomitee wat gehaltekringe teenstaan en wel in so 'n mate dat hulle die res van die stuurkomitee op alle moontlike slaggate wys, maar wat nie die werking van die stuurkomitee belemmer nie.

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

21. Verskaf asseblief die volgende gegewens op 'n kwartaallikse basis, vandat die program ontstaan het, tot op hede. Indien die syfers oor alternatiewe tydperke soos bv. 6 maande beskikbaar is, verskaf dit dan asseblief soos u dit het.

19....

	KWAR 1	KWAR 2	KWAR 3	KWAR 4
1 Totale aantal werknemers wat sou kon deelneem aan gehalte-kringe.				
2 Werklike hoeveelheid werk-nemers wat wel deelneem.				
3 Totale hoeveelheid potensielë gehaltekringe in die onder-neming.				
4 Werklike hoeveelheid gehalte-kringe.				
5 Aantal aktiewe kringe.				
6 Aantal onaktiewe kringe.				
7 Aantal kringe wat ophou be-staan het.				
8 Aantal aanbiedings wat aan bestuur gemaak is.				

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

22 Verstrek asseblief die volgende datums:

Datum wanneer daar besluit is om die moontlikheid te ondersoek of die onderneming vatbaar is vir die implementering van gehaltekringe.

Datum:

Datum wanneer daar besluit is dat die onderneming vatbaar is vir gehaltekringe.

Datum:

Datum waarop daar met die voorbereiding van die onderneming, ter voorbereiding van gehaltekringe, begin is.

Datum:

Datum waarop die stuurkomitee aangestel is.

Datum:

Datum wanneer die voorbereiding vir implementering afgehandel is.

Datum:

Datum wanneer die eerste gehaltekring gestig is.

Datum:

AFDELING 3

FASILITEERDERS

KRINGLEIERS

ERKENNINGSBELEID

OPLEIDING

NOTA:

Vir die van u wat meer as een kring; kringleier of fasiliteerder gelyktydig moet evalueer versoek ons dat u die meegaande stellings in die meervoud moet beskou. Dit impliseer ook dat u elke keer 'n gemiddelde respons sal moet gee.

1 Oriëntering van kringlede

1 Die fasiliteerder het glad nie die konsep van gehaltekringe aan sy kringlede verduidelik nie.
2 Die fasiliteerder het die konsep van gehaltekringe slegs vaagweg aan sy kringlede verduidelik.
3 Die fasiliteerder het die konsep van gehaltekringe volledig aan sy kringlede verduidelik.

2 Opleiding van bestuur

1 Die fasiliteerder het glad nie bestuur opgelei of laat oplei in gehaltekringtegnieke nie.
2 Die fasiliteerder het wel bestuur opgelei of laat oplei in gehaltekringtegnieke, maar dit was nie volledig of voldoende nie.
3 Die fasiliteerder het bestuur voldoende opleiding laat kry in gehaltekringtegnieke,sodat almal bewus was waaroor dit gaan en ook weet hoe om dit toe te pas.

3 Opleiding van kringleiers

1 Die fasiliteerder het glad nie die kringleier opgelei of laat oplei in gehaltekringtegnieke nie.
2 Die fasiliteerder het wel kringleiers opgelei of laat oplei in gehaltekringtegnieke, maar dit was nie volledig of voldoende nie.
3 Die fasiliteerder het kringleiers voldoende opleiding gegee of laat oplei in gehaltekringtegnieke, sodat almal bewus was waaroor dit gaan en ook weet hoe om dit toe te pas.

4 Opleiding van kringlede

1 Die fasiliteerder het glad nie die kringlede opgelei of laat oplei in gehaltekringtegnieke nie.
2 Die fasiliteerder het wel kringlede laat oplei of self opgelei in gehaltekringtegnieke, maar dit was nie volledig of voldoende nie.
3 Die fasiliteerder het kringlede voldoende opleiding laat kry in gehaltekringtegnieke, sodat almal bewus was waaroor dit gaan en ook weet hoe om dit toe te pas.

5 Koördinering van kringaktiwiteite

1 Die fasiliteerder koördineer nie kringe onder sy beheer nie.
2 Die fasiliteerder doen soms wel koördinering tussen kringe, maar nie altyd voldoende nie.
3 Die fasiliteerder koördineer die kringe onder sy beheer na wense.

6 Bemarking van kringaktiwiteite

1 Die fasiliteerder doen geen bemarking van die gehaltekringprogram nie.
2 Die fasiliteerder bemark slegs soms die program.
3 Die fasiliteerder dra sorg dat die nodige bemarking van die program op so 'n wyse gedoen word dat nie-deelnemers se belangstelling geprikkel word om ook deel te wil neem.

7 Hulpmiddele vir gehaltekringe

1 Die fasiliteerder bemoei hom glad nie met die beskikbaarstelling van enige hulpmiddele aan sy kringe nie.
2 Die fasiliteerder help soms om hulpmiddele vir die kringe beskikbaar te stel en soms nie of soms is die hulpmiddels onvoldoende.
3 Die fasiliteerder sorg dat alle hulpmiddele wat die kring mag nodig hê, te alle tye beskikbaar is.

8 Bywoning van kringvergaderings

1 Die fasiliteerder woon nooit enige van sy kringe se vergaderings by nie.
2 Die fasiliteerder woon soms van sy kringe se vergaderings by en soms nie.
3 Die fasiliteerder woon gereeld van sy kringe se vergaderings by en weet wat daarop aangaan.

9 Implementering van aanbevelings

1 Die fasiliteerder gee nie om of kringe se aanbevelings geïmplementeer word of nie.
2 Die fasiliteerder gee soms sy ondersteuning om bestuur te oortuig dat sekere aanbevelings van kringe geïmplementeer behoort te word.
3 Die fasiliteerder ondersteun te alle tye die aanbevelings van sy kringe en probeer bestuur oortuig dat dit geïmplementeer behoort te word.

10 Evaluasie van gehaltekringe

1 Die fasiliteerder doen geen evaluasie van die prestasie van sy gehaltekringe nie.
2 Die fasiliteerder doen soms wel evaluasie van sy gehaltekringe se prestasie, maar nie op 'n geordende, deurlopende basis nie.
3 Die fasiliteerder evalueer die prestasie van sy gehaltekringe op 'n deurlopende, geordende wyse en neem die nodige korrektiewe stappe, waar nodig.

11 Erkenning en publisiteit

1 Die fasiliteerder gee nie om of sy kringe enige erkenning of publisiteit vir die werk wat hulle doen kry nie.
2 Die fasiliteerder gee wel om of sy kringe erkenning en publisiteit kry, maar doen nie baie om daarmee te help nie.
3 Die fasiliteerder sorg dat sy kringe voldoende erkenning en publisiteit kry vir prestasies wat hulle lewer.

12 Bestuur ingelig hou

1 Die fasiliteerder hou bestuur geheel en al in die duister oor sy kringe se aktiwiteite.
2 Die fasiliteerder hou bestuur op 'n beperkte skaal ingelig oor sy kringe se aktiwiteite.
3 Die fasiliteerder hou bestuur gereeld en volledig ingelig oor sy kringe se aktiwiteite.

13 Goeie menseverhoudinge

1 Die fasiliteerder steur hom nie daaraan of daar goeie menseverhoudinge in sy kringe heers nie.
2 Die fasiliteerder help soms om probleme met menseverhoudinge op te los en soms nie.
3 Die fasiliteerder dra sorg dat menseverhoudinge in sy kringe te alle tye gesond bly.

14 Vrywillige deelname

1 Die fasiliteerders is nie vrywilligers nie.
2 Sommige fasiliteerders is vrywilligers, terwyl ander nie is nie.
3 Alle fasiliteerders is vrywilligers.

15 Voorstander van deelnemende bestuur

1 Die fasiliteerder is 'n outokraat en laat geen deelname in besluite toe nie.
2 Die fasiliteerder is soms outokraties, en laat soms deelneming toe.
3 Die fasiliteerder is 'n voorstander van deelnemende bestuur en pas dit ook so toe in sy kringe.

16 Die eerlikheid, openhartigheid en betroubaarheid van die fasiliteerder.

1 Die fasiliteerder is oneerlik, agterbaks en onbetroubaar.
2 Die fasiliteerder kom soms voor as oneerlik, agterbaks en onbetroubaar en ander kere nie.
3 Die fasiliteerder is ten volle eerlik, openhartig en betroubaar.

17 Aanvaarding van fasiliteerders

1 Kringleiers en kringlede aanvaar nie hulle fasiliteerder nie.
2 Sommige kringlede aanvaar hulle fasiliteerder en ander nie.
3 Kringleiers en kringlede aanvaar hulle fasiliteerder geheel en al.

18 Sienings van probleme

1 Kringleiers en kringlede voel dat die fasiliteerder nie in staat is om probleme vanuit hulle oogpunt te sien nie.
2 Kringleiers en kringlede is van mening dat die fasiliteerder slegs sommige probleme vanuit hulle oogpunt kan sien en ander nie.
3 Kringleiers en kringlede is van mening dat die fasiliteerder alle probleme vanuit hulle oogpunt kan sien.

19 Vermoëns van fasiliteerders

1 Die fasiliteerder weet glad nie hoe om dinge vir die kringe gedoen te kry nie.
2 Die fasiliteerder weet net gedeeltelik hoe om dinge vir die kring gedoen te kry, maar ander nie.
3 Die fasiliteerder weet hoe om alle dinge wat die kring mag nodig kry, gereël te kry.

20 Blamering van foute

1 Die fasiliteerder blameer altyd die kringlede wanneer dinge nie na wense gaan nie.
2 Die fasiliteerder blameer soms die kringlede wanneer dinge nie na wense gaan nie of dit gebeur dat slegs sommige geblameer word.
3 Die fasiliteerder blameer nooit die kringlede wanneer iets foutgaan nie, maar hou sy reaksie probleemgerig.

21 Inmenging

1 Die fasiliteerder meng altyd in op die gebied van die kring en probeer probleme namens hulle oplos.
2 Die fasiliteerder meng soms in en soms nie.
3 Die fasiliteerder laat die probleemoplossing geheel en al aan die diskressie van die kring oor.

22 Invloed van die fasiliteerder

1 Die fasiliteerder het 'n negatiewe invloed op die kring.
2 Die fasiliteerder het soms 'n positiewe en soms 'n negatiewe invloed op die kring.
3 Die fasiliteerder het altyd 'n positiewe invloed op die kring.

23 Menseverhoudinge

1 Die fasiliteerder kan glad nie met mense werk nie.
2 Die fasiliteerder kom redelik met mense oor die weg, maar ook nie altyd goed nie.
3 Die fasiliteerder kan baie goed met mense werk.

24 Kommunikasie

1 Die fasiliteerder kan glad nie met mense kommunikeer nie.
2 Die fasiliteerder kan redelik met mense kommunikeer, maar ook nie uitstaande nie.
3 Die fasiliteerder kan uitstekend met mense kommunikeer.

25 Volwassenheid

1 Die fasiliteerder is onvolwasse en kinderagtig.
2 Die fasiliteerder is redelik volwasse.
3 Die fasiliteerder is buitengewoon volwasse.

26 Leierskap

1 Die fasiliteerder is 'n swak leier.
2 Die fasiliteerder het sekere leierseienskappe en ander nie.
3 Die fasiliteerder beskik oor baie goeie leierseienskappe.

27 Opleiding

1 Die fasiliteerder is nie in staat om goeie opleiding aan te bied nie.
2 Die fasiliteerder kan op sekere gebiede goeie opleiding aanbied, maar nie op ander nie.
3 Die fasiliteerder is bekwaam om op alle relevante gebiede goeie opleiding te kan gee.

28 Kennis van die onderneming

1 Die fasiliteerder ken nie die onderneming nie en weet ook nie hoe dinge werk nie.
2 Die fasiliteerder ken die onderneming gedeeltelik en weet hoe sommige dinge werk.
3 Die fasiliteerder ken die onderneming baie goed en weet presies hoe dinge werk.

29 Beskikbaarheid

1 Die fasiliteerder is nooit beskikbaar wanneer hy deur die kringe benodig word nie.
2 Die fasiliteerder is net soms beskikbaar.
3 Die fasiliteerder is altyd beskikbaar.

30 Kennis van menslike gedrag

1 Die fasiliteerder het geen kennis van beginsels van menslike gedrag nie.
2 Die fasiliteerder het beperkte kennis van die beginsels van menslike gedrag.
3 Die fasiliteerder het uitmuntende kennis van die beginsels van menslike gedrag.

31 Aanstelling van kringleiers

1 Die fasiliteerder stel onbevoegde kringleiers aan wat nie oor die nodige eienskappe beskik nie.
2 Die kringleiers wat deur die fasiliteerder aangestel word, is sommiges onbevoeg en ander bevoeg.
3 Die fasiliteerder dra sorg dat slegs bevoegde kringleiers aangestel word.

32 Oorambisieuse projekte

1 Die fasiliteerder laat meestal toe dat oorambisieuse projekte (wat groot potensiaal tot mislukking het) aangepak word.
2 Die fasiliteerder laat die aanpak van oorambisieuse projekte soms toe.
3 Die fasiliteerder wys kringe gereeld op die gevare van oorambisieuse projekte en probeer die aanpak daarvan, waar moontlik, bekamp.

33 Interdepartementele projekte

1 Die fasiliteerder laat meestal toe dat inter-departementele projekte (wat groot potensiaal tot mislukking het) aangepak word.
2 Die fasiliteerder laat die aanpak van interdepartementele projekte soms toe.
3 Die fasiliteerder wys kringe gereeld op die gevare van interdepartementele projekte en probeer die aanpak daarvan, waar moontlik, bekamp.

34 Verwagtinge

1 Die fasiliteerder skep gewoonlik te hoë verwagtinge met betrekking tot erkenning en implementering by sy kringe wat tot ontnugtering en lae moreel lei.
2 Die fasiliteerder skep soms te hoë verwagtinge by sy kringe.
3 Die fasiliteerder skep nooit onrealistiese verwagtinge by kringe nie.

35 Projekte buite kennisveld

1 Die fasiliteerder laat meestal toe dat projekte buite die kring se kennisveld aangepak word.
2 Die fasiliteerder laat soms toe dat projekte buite die kring se kennisveld aangepak word.
3 Die fasiliteerder wys kringe gereeld op die gevare van projekte buite hulle kennisveld en probeer die aanpak daarvan, waar moontlik, bekamp.

36 Spanwerk aanmoediging

1 Die fasiliteerder verkies individualistiese pogings in teenstelling met spanwerk.
2 Die fasiliteerder moedig soms spanwerk aan.
3 Die fasiliteerder plaas groot klem op spanwerk en moedig dit voortdurend aan.

37 Erkenning van vakmanstrots

1 Die fasiliteerder se houding dui daarop dat hy die vakmanskap van kringlede nie na waarde ag nie.
2 Die fasiliteerder toon soms waardering vir goeie vakmanskap en soms nie.
3 Die fasiliteerder heg hoë waarde aan goeie vakmanskap en gee dit die nodige erkenning.

38 Rekordhouding van gehaltekringaktiwiteite

1 Die fasiliteerder hou geen rekord van gehaltekringprojekte en -prestasies nie.
2 Die fasiliteerder hou rekord van gehaltekringaktiwiteite, maar dit is nie altyd volledig nie.
3 Die fasiliteerder hou volledig rekord van alle gehaltekringaktiwiteite en gebruik dit in beplanning en besluitneming.

39 Wisselwerking tussen fasiliteerders

1 Daar vind geen wisselwerking tussen fasiliteerders plaas om kennis en ervarings te verbreed nie.
2 Daar vind wel wisselwerking tussen fasiliteerders plaas, maar op beperkte skaal.
3 Wisselwerking vind voortdurend plaas, nie net intern nie, maar ook met fasiliteerders van ander ondernemings.

40 Beskikbaarheid van alternatiewe fasiliteerders

1 Daar is geen alternatiewe fasiliteerder beskikbaar nie en indien die betrokke fasiliteerder met verlof gaan of siek is, is daar niemand wat na die kringe namens hom omsien nie.
2 'n Alternatiewe fasiliteerder is net soms beskikbaar.
3 'n Alternatiewe fasiliteerder is altyd beskikbaar wanneer benodig.

41 Vrywilligheid van kringleiers

1 Geen kringleier is vrywillig betrokke by gehaltekringe nie.
2 Sommige kringleiers neem vrywillig deel en ander word verplig.
3 Alle kringleiers is vrywilligers.

42 Oriëntering van kringe

1 Die kringleier oriënteer nie hulle kringlede voordat hulle met aktiwiteite begin nie.
2 Die kringleier gee soms aan kringlede 'n oorsig waaroor dit gaan voordat daar met aktiwiteite begin word.
3 Die kringleier gee altyd aan die kringlede 'n algemene oorsig voordat daar met kringaktiwiteite begin word.

43 Keuse van kringlede

1 Die kringleier kies slegs die lede waarvan hy hou as kringlede en ignoreer die ander.
2 Die kringlede word somtyds op meriete verkies, maar soms nie.
3 Die kringleier kies kringlede altyd op 'n nie-diskrimenerende wyse.

44 Hou van notules

1 Die kringleier hou geensins notules van vergaderings nie.
2 Die kringleier hou soms notules, maar die inhoud is nie altyd akkuraat nie.
3 Die kringleier hou altyd akkurate notules by alle vergaderings wat die verloop van die vergadering korrek weergee en belangrike besluite staaf.

45 Rekord van prestasies

1 Geen rekord word deur die kringleier van kringprestasies gehou nie.
2 Rekord van kringprestasies word net soms gehou.
3 Rekord van kringprestasies word te alle tye deur die kringleier gehou.

46 Rekord van kringbywonings

1 Geen rekord van kringbywonings word gehou nie en lede woon die vergaderings swak by.
2 Rekord van kringbywonings word net soms gehou.
3 Rekord van kringbywonings word altyd gehou en lede word sover moontlik oorreed om by hulle afsprake met betrekking tot kringvergaderings te hou.

47 Rekord van opleiding

1 Die kringleier hou geen rekord van die opleiding van sy kringlede nie en kan dit gevolglik nie beheer of beplan nie.
2 Die kringleier se rekord van opleiding is nie volledig nie.
3 Die kringleier hou goeie rekord van opleiding aangebied of benodig en beplan dienooreenkomstig.

48 Agendas vir kringvergaderings

1 Agendas vir kringvergaderings word nie opgestel nie en die kringleier bespreek dinge soos dit by hom opkom.
2 Agendas word opgestel, maar daar word nie daarby gehou gedurende die vergadering nie.
3 Agendas word betyds en volledig opgestel en die vergadering word daarvolgens gehou.

49 Projekte nie direk onder hulle beheer

1 Die kringleier laat toe dat projekte buite die beheer van die kringlede aangepak word.
2 Die kringleier laat soms toe dat projekte buite die beheer van kringlede aangepak word.
3 Die kringleier wys die kringlede gereeld op die gevare van hantering van projekte wat nie direk onder hulle beheer is nie. Hy probeer dit sover as moontlik vermy.

50 Betrokkenheid by besprekings

1 Die kringleier betrek nooit van sy kringlede by besprekings nie.
2 Die kringleier betrek slegs somtyds van die kringlede by besprekings.
3 Die kringleier doen sy bes om al die kringlede sinvol by besprekings te betrek.

51 Betrokkenheid van opleiding

1 Die kringleier betrek geen kringlid om te help met opleiding nie.
2 Die kringleier betrek soms kringlede by opleiding.
3 Die kringleier doen sy bes om die ander kringlede ook by die opleiding van nuwe kringlede betrokke te maak.

52 Deelname aan bestuursaanbiedings

1 Die kringleier hanteer alleen bestuursaanbiedings en laat nie kringlede toe om hom te help nie.
2 Die kringleier laat soms toe dat kringlede 'n bydrae tydens bestuursaanbiedings maak.
3 Die kringleier laat kringlede op 'n geordende wyse almal aan kringaanbiedings deelneem.

53 Hulp aan kringlede

1 Die kringleier gee geen hulp aan kringlede wanneer hulle sukkel om take uit te voer nie.
2 Die kringleier help soms die kringlede en soms nie.
3 Die kringleier doen sy bes om sy kringlede altyd te help met dit waarby sy hulp ookal benodig word.

54 Gedragskode

1 Die kringleier is nie bekommerd oor 'n gedragskode vir die kring nie en bied ook nie aan om dit daar te stel nie.
2 Die kringleier laat die kringlede toe om 'n gedragskode daar te stel, maar raak nie betrokke nie.
3 Die kringleier neem aktief deel in die daarstelling van 'n gedragskode vir die kring.

55 Vertoon van gedragskode

1 Die kring het nie 'n gedragskode nie of dit word nie vertoon nie.
2 Die gedragskode word soms vertoon.
3 Die gedragskode word by elke vergadering vertoon.

56 Beskikbaarheid van vergaderplekke

1 Die kringleier bekommer hom nie oor die beskikbaarheid van vergaderplekke nie en dit bemoeilik die hou van vergaderings.
2 Die kringleier sorg soms dat daar geskikte vergaderplek beskikbaar is.
3 Die kringleier sorg altyd dat daar 'n geskikte vergaderplek is.

57 Selfevaluasie

1 Daar bestaan geen metodes waarvolgens die kring hulleself mee kan evalueer nie.
2 Daar bestaan wel metodes, maar dit word nie deur die kring gebruik nie.
3 Die kringleier sorg dat daar geskikte evaluasietegnieke gevind of ontwikkel word waarmee die prestasie van die kring voortdurend gemeet kan word.

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

58 Verstrek asseblief die volgende inligting vir elke fasiliteerder:

a	Identifikasie van fasiliteerder (Indien vertroulik - 'n kode)	ID:
b	Datum van aanstelling as fasiliteerder	Datum:
c	Aantal kringe onder sy beheer by aanstelling	Aantal:
d	Aantal kringlede onder sy beheer by aanstelling	Aantal:
e	Aantal kringe huidig onder sy beheer	Aantal:
f	Aantal kringlede huidig onder sy beheer	Aantal:
g	Aantal kringlede wat bygekom het vanaf aanstelling tot huidig	Aantal:
h	Aantal kringlede wat weggegaan het vanaf aanstelling tot huidig	Aantal:
i	Hoeveel kringe het onaktief geraak onder sy beheer	Aantal:
j	Hoeveel kringe het bygekom onder sy beheer	Aantal:
k	Hoeveel kringe het ontbind onder sy beheer	Aantal:

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

59 Verstrek asseblief die volgende inligting vir elke kringleier:

a	Identifikasie van kringleier (Indien vertroulik - 'n kode)	ID:
b	Datum van aanstelling	Datum:
c	Aantal kringlede in sy kring met die vorming van die kring	Aantal:
d	Aantal kringlede huidig in sy kring	Aantal:
e	Aantal nuwe kringlede	Aantal:
f	Aantal kringlede wat onttrek het	Aantal:

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

60 Erkenning van prestasies.

Dui op die onderstaande tabel aan watter dimensies van erkenning in die onderneming bestaan, deur die toepaslike item nommer te omsirkel.

1 Kringe kan aanbiedings maak aan bestuur.

2 Daar word verslag gedoen van gehaltekringaktiwiteite in die onderneming se nuusbrief.

3 Gehaltekringverslaggewing vorm deel van bestuur se periodieke verslaggewing aan topbestuur.

4 Fasiliteerders se weeklikse aktiwiteitsverslae sluit nuus in wat erkenning aan kringe gee.

5 Koerant- of tydskrifartikels oor die onderneming se kringaktiwiteite word soms gepubliseer.

6 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede word gereeld na streeks- of nasionale konferensies gestuur.

7 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry spreekbeurte op 'n streeks- of nasionale konferensie.

8 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry spreekbeurte by gemeenskapklubfunksies.

9 Fasiliteerders, kringleiers of kringlede kry spreekbeurte by opleidingsentrums.

10 Erkenning word gegee in die lokale koerant, radio of televisie.

11 Erkenning word gegee deur middel van trofees.

12 Erkenning word op kennisgewingborde gegee.

13 Binnenshuise konferensies waar alle kringe teenwoordig is, word gehou en 3 tot 4 aanbiedings word binne die bestek van 1 uur gemaak.

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

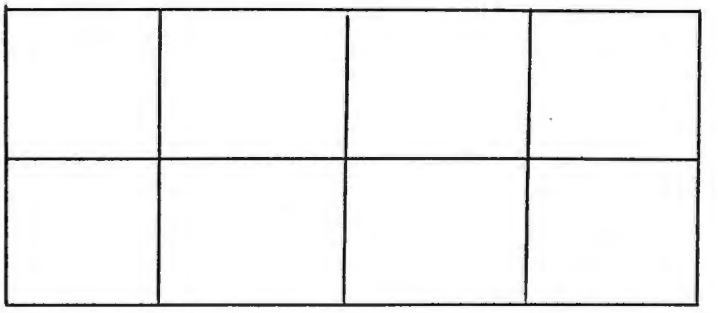
61 Opleiding van middelbestuur

Beantwoord asseblief die onderstaande vrae deur 'n regmerk in die betrokke spasie te maak. Wanneer u meen dat 'n alternatief nie van toepassing is nie, skryf N V T .

ONDERWERP	IS ONDERWERP AANGEBIED?	IS KENNIS GEMEET?	IS VAARDIGHEID GEMEET?	IS VERANDERING IN PRESTASIE A G V OPLEIDING GEMEET?
a Geskiedenis van gehaltekringe				
b Konsepte van gehaltekringe				
c Werking van gehaltekringe				
d Funksies van fasiliteerders, kringleiers en kringlede				
e Probleemoplossingstegnieke				
e1 Idee blits				
e2 Data versameling				
e3 Pareto Analise				

e4 Oorsaak en gevolg van ontleding

e5 Data aanbiedings-tegnieke



WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

62 Opleiding van fasiliteerders

Beantwoord asseblief die onderstaande vrae deur 'n regmerk in die betrokke spasie te maak. Wanneer u meen dat 'n alternatief nie van toepassing is nie, skryf N V T.

ONDERWERP		IS ONDER-WERP GEMEET?	IS KENNIS GEMEET?	IS VAARDIG-HEID GE-MEET?	IS VERANDE-RING IN PRESTASIE A G V OP-LEIDING GEMEET?
a	Hoe om mense te motiveer				
b	Metodes om bestuur te betrek				
c	Probleemoplossings-tegnieke				
c1	Idee blits				
c2	Data versameling				
c3	Pareto analise				
c4	Oorsaak en gevolg van ontleding				
c5	Data aanbiedings-tegnieke				

d	Kry van publisiteit vir die gehaltekring-program				
e	Skedulering en koördinering van gehalte-kring-aktiwiteite				
f	Evaluasietegnieke vir kringleiers en kringlede.				
g	Tegnieke om die gehalte kringprogram uit te brei				

WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

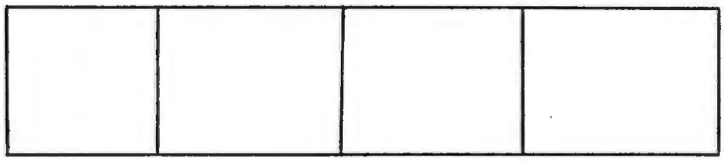
63 Opleiding van kringleiers

Beantwoord asseblief die onderstaande vrae deur 'n regmerk in die betrokke spasie te maak. Wanneer u meen dat 'n alternatief nie van toepassing is nie, skryf N V T.

ONDERWERP	IS ONDERWERP AANGEBIED?	IS KENNIS GEMEET?	IS VAARDIGHEID GEMEET?	IS VERANDERING IN PRESTASIE A G V OPLEIDING GEMEET?
a Groepsleiding en groepsdinamika				
a1 Konflikhantering in die kring				
a2 Deelnemende bestuur				
a3 Kommunikasie binne die kring				
a4 Groepsdinamika binne die kring				
a5 Groepsleiding				
a6 Motivering van kringlede				

b	Besluitnemings-vaardighede				
c	Toesighouervaardig-hede				
c1	Hou van vergaderings				
c2	Vergaderingsbeplan-ning				
c3	Leierskap				
c4	Gehaltekring-stimulasie				
c5	Stigting en uitbrei-ding van gehalte-kringe				
c6	Ontwikkeling van kringlede se talente				
d	Interpersoonlike vaardighede				
e	Probleemoplossing-tegnieke				
e1	Idee blits				
e2	Data versameling				
e3	Pareto analise				
e4	Oorsaak en gevolg ontleding				

e5 Data aanbiedings-
tegnieke



WORD SLEGS DEUR KONSULTANT VOLTOOI

64 Opleiding van gehaltekringlede

Beantwoord asseblief die onderstaande vrae deur 'n regmerk in die betrokke spasie te maak. Wanneer u meen dat 'n alternatief nie van toepassing is nie, skryf N V T.

ONDERWERP	IS ONDERWERP AANGEBIED?	IS KENNIS GEMEET?	IS VAARDIGHEID GEMEET?	IS VERANDERING IN PRESTASIE A G V OPLEIDING GEMEET?
a Groepsleiding en groepsdinamika				
a1 Groepsleiding				
a2 Groepsdinamika				
a3 Spanwerk en spanbou				
a4 Kommunikasie				
b Z-tipe organisasie opleiding				
b1 Maatskappy lojaliteit				
b2 Effektiewe besluitneming				

b3	Loopbaanontwikkeling			
b4	Verhoudinge met bestuur			
b5	Ontwikkeling van werknemers ten opsigte van persoonlike groei en werksverryking.			
c	Probleemoplossingstegnieke			
c1	Idee blits			
c2	Data versameling			
c3	Pareto analise			
c4	Oorsaak en gevolg ontleding			
c5	Data aanbiedingstegnieke			

WORD SLEGS DEUR DIE KONSULTANT INGEVUL

65 Verstrek asseblief die onderstaande gegewens op 'n jaarlikse basis, vanaf die ontstaan van die kring tot huidig vir die gehaltekring program.

		19...	19...	19...	19...	19...
1	Jaarlikse koste van gehaltekringe? (Opleiding, projekte)					
2	Jaarlikse besparings teweeggebring deur gehaltekringe?					

NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE

VAALDRIEHOEKKAMPUS

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHIRSTELIKE HOëR ONDERWYS

DIAGNOSTIESE METING VAN INDIVIDUELE GEHALTEKRINGE

KRINGNAAM: .....

U KODENOMMER: .....

DATUM: .....

VERTROULIK

VRAELYS EEN

Hierdie vraelys meet sekere diagnostiese kriteria van individuele gehaltekringe. Dit bestaan uit drie afdelings, wat op dieselfde wyse beantwoord word.

Hierna volg 'n aantal stellings. Lees aseblief elke stelling noukeurig deur. Na elke stelling word 'n reeks van vyf alternatiewe voorsien. Die alternatiewes verteenwoordig die volgende keuses:

SSS	-	STEM STERK SAAM
SS	-	STEM SAAM
O	-	ONSEKER
V	-	VERSKIL
VS	-	VERSKIL STERK

U beantwoord die vraag deur 'n kruisie te trek deur die afkorting langs elke vraag wat u dink u keuse die beste verteenwoordig.

Onthou, u antwoorde word as streng vertroulik beskou. Op geen stadium sal u antwoorde, of enige deel daarvan, met iemand bespreek word nie.

AFDELING EEN

EKSTERNE FAKTORE

1 Ek hou van spanwerk.

SSS SS O V VS

2 Deelname aan gehaltekringe word bemoeilik deur personeelbewegings in die onderneming.

SSS SS O V VS

3 Ons het te min projekte waaraan ons kan werk.

SSS SS O V VS

4 Persoonlike probleme bemoeilik nie my deelname aan gehaltekringe nie.

SSS SS O V VS

5 Daar is te min fondse om noodsaaklike projekte mee te doen.

SSS SS O V VS

AFDELING TWEE

ORGANISATORIESE ONTWIKKELING

1 Bestuur stel belang in my as mens, en my persoonlike ontwikkeling.

SSS SS O V VS

2 Gehaltekringe word net gebruik om sekere probleme op te los en nie as deurlopende bestuurspraktyk nie.

SSS SS O V VS

3 Ek is ontnugter met die gehaltekring filosofie.

SSS SS O V VS

4 Die bestuur in die onderneming het 'n deelnemende bestuursstyl.

SSS SS O V VS

5 Die kring het die vryheid om sy eie probleme te kies en self op te los.

SSS SS O V VS

6 Gehaltekringe vorm deel van 'n totale gehaltebeheerprogram in die onderneming.

SSS SS O V VS

7 Deelname word afgedwing.

SSS SS O V VS

AFDELING DRIE

INDIVIDUELE GEHALTEKRINGE

Klimaat

1 Kommunikasie in die kring is oop en deelnemend.

SSS SS O V VS

2 Kringlede is besorg oor mekaar.

SSS SS O V VS

3 Almal in die kring is verbind tot samewerking en spanprestasie.

SSS SS O V VS

4 Kringlede prys mekaar indien hulle presteer.

SSS SS O V VS

5 Kringlede is bewus van mekaar se belangstellings en vaardighede.

SSS SS O V VS

6 Kringlede is oneerlik.

SSS SS O V VS

7 Kringlede is onregverdig.

SSS SS O V VS

8 Kringlede wantrou mekaar.

SSS SS O V VS

9 Die klimaat in die kring is een van warmte.

SSS SS O V VS

10 Onder druk is dit elkeen vir homself.

SSS SS O V VS

Deelname

11 Alle lede neem nie deel nie, dit wil sê sommige lede word gedomineer.

SSS SS O V VS

12 Lede luister nie na mekaar nie.

SSS SS O V VS

13 Kringlede word toegelaat om kreatiewe voorstelle te maak.

SSS SS O V VS

14 Alle idees word oorweeg.

SSS SS O V VS

15 Deelname in besprekings is nie spontaan nie.

SSS SS O V VS

16 Almal is nie voorbereid vir die kringvergadering nie.

SSS SS O V VS

17 Die vergadering word deur niemand geniet nie.

SSS SS O V VS

18 Kringlede beheer hulle eie kommentaar om meer tyd vir deelname van ander lede toe te laat.

SSS SS O V VS

19 Voldoende vrae word gevra sodat alle voorstelle duidelik verstaan word.

SSS SS O V VS

20 Lede word aangemoedig om te praat.

SSS SS O V VS

21 Niemand in die kring weet wat van hulle verwag word nie.

SSS SS O V VS

Doelwitte

22 Doelwitte word deur konsensus bepaal, dit wil sê dit word nie afgedwing nie.

SSS SS O V VS

23 Geen kringlede verbind hulle tot die doelwitte van die kring nie.

SSS SS O V VS

24 Besprekings het betrekking op die onderwerp, dit wil sê kringlede dwaal nie af van die onderwerp nie.

SSS SS O V VS

25 Doelwitte is onduidelik en onverstaanbaar.

SSS SS O V VS

26 Doelwitte van individuele byeenkomste word nie bereik nie.

SSS SS O V VS

27 Tyd word effektief gebruik gedurende kringvergaderings.

SSS SS O V VS

Besluitneming

28 Besluitneming word verkry deur konsensus, dit wil sê geen besluite word afgedwing nie.

SSS SS O V VS

29 Kringlede word nie toegelaat om van mekaar te verskil nie.

SSS SS O V VS

30 Besluite word geneem op gebrekkige inligting.

SSS SS O V VS

31 Konflik in die kring is destruktief.

SSS SS O V VS

32 Verskille tussen kringlede veroorsaak verleentheid.

SSS SS O V VS

33 Persoonlike aanvalle kom dikwels voor.

SSS SS O V VS

34 Konflik is probleemgerig.

SSS SS O V VS

Leierskap

35 Almal deel die verantwoordelikheid vir besluite.

SSS SS O V VS

36 Lede voel nie verantwoordelik vir bydrae tot kringdoelwitte nie.

SSS SS O V VS

37 Leierskap wissel soos behoefte vir spesifieke kennis en vaardighede verander.

SSS SS O V VS

Individuele ontwikkeling

38 Die goeie gesindhede waarin probleme opgelos word dra by tot die ontwikkeling van die kringlede as beter mense.

SSS SS O V VS

39 Selfverwesenliking word bevorder deur die bereiking van spandoelwitte.

SSS SS O V VS

40 Die interessantheid van probleme dra by tot die ontwikkeling van kringlede.

SSS SS O V VS

41 Kringlede leer nie uit hulle foute nie.

SSS SS O V VS

42 Verkeerde vaardighede word aangewend.

SSS SS O V VS

43 Groeplede is lui.

SSS SS O V VS

44 Kringlede woon kringvergaderings gereeld by.

SSS SS O V VS

Ander

45 Kringlede is afhanklik van mekaar om take uit te voer.

SSS SS O V VS

46 Die suksesvolle afhandeling van 'n projek in die gehaltekring is tot voordeel van al die kringlede.

SSS SS O V VS

47 Die kringlede is oortuig dat die gehaltekring kan slaag in die bereiking van sy doelwitte.

SSS SS O V VS

Fasiliteerder

48 Die fasiliteerder het die konsep van gehaltekringe volledig aan sy kringlede verduidelik.

SSS SS O V VS

49 Die fasiliteerder het toegesien dat kringleiers voldoende opgelei is in gehaltekringtegnieke.

SSS SS O V VS

50 Die fasiliteerder het toegesien dat kringlede voldoende opgelei is om gehaltekringtegnieke volledig en akkuraat toe te pas.

SSS SS O V VS

51 Die fasiliteerder bemark nie die gehaltekringprogram nie.

SSS SS O V VS

52 Die fasiliteerder bemoei hom glad nie met die beskikbaarstelling van enige hulpmiddele aan sy kringe nie.

SSS SS O V VS

53 Die fasiliteerder woon nooit enige van sy kringe se vergaderings by nie.

SSS SS O V VS

54 Die fasiliteerder gee nie om of kringe se aanbevelings geïmplementeer word nie.

SSS SS O V VS

55 Die fasiliteerder evalueer die prestasie van sy gehaltekringe op 'n deurlopende, geordende wyse en neem die nodige korrektiewe stappe waar nodig.

SSS SS O V VS

56 Die fasiliteerder gee nie om of sy kringe enige erkenning of publisiteit vir die werk wat hulle doen, kry nie.

SSS SS O V VS

57 Die fasiliteerder hou bestuur gereeld en volledig ingelig oor sy kringe se aktiwiteite.

SSS SS O V VS

58 Die fasiliteerder steur hom nie daaraan of daar goeie menseverhoudinge in sy kringe heers nie.

SSS SS O V VS

59 Die fasiliteerder is outokraties en laat geen deelname in besluite toe nie.

SSS SS O V VS

60 Die fasiliteerder is eerlik, openhartig en betroubaar.

SSS SS O V VS

61 Kringleiers en kringlede aanvaar nie hulle fasiliteerders nie.

SSS SS O V VS

62 Kringleiers en kringlede is van mening dat fasiliteerders probleme vanuit hulle oogpunt kan sien.

SSS SS O V VS

63 Die fasiliteerder weet hoe om alles wat die kring nodig mag kry, gereël te kry.

SSS SS O V VS

64 Die fasiliteerder blameer die kringlede wanneer dinge nie na wense gaan nie.

SSS SS O V VS

65 Die fasiliteerder meng altyd in op die gebied van die kringe en probeer probleme namens hulle oplos.

SSS SS O V VS

66 Die fasiliteerder het 'n negatiewe invloed op die kring.

SSS SS O V VS

67 Die fasiliteerder kan glad nie met mense werk nie.

SSS SS O V VS

68 Die fasiliteerder kan uitstekend met mense kommunikeer.

SSS SS O V VS

69 Die fasiliteerder is onvolwasse en kinderagtig.

SSS SS O V VS

70 Die fasiliteerder is nie in staat om goeie opleiding aan te bied nie.

SSS SS O V VS

71 Die fasiliteerder ken die onderneming baie goed en weet presies hoe dinge werk.

SSS SS O V VS

72 Die fasiliteerder is altyd beskikbaar wanneer hy benodig word.

SSS SS O V VS

73 Die fasiliteerder het geen kennis van die beginsels van menslike gedrag nie.

SSS SS O V VS

74 Die fasiliteerder stel onbevoegde kringleiers aan wat nie oor die nodige eienskappe beskik nie.

SSS SS O V VS

75 Die fasiliteerder laat meestal toe dat oorambisieuse projekte aangepak word (wat groot potensiaal tot mislukking het)

SSS SS O V VS

76 Die fasiliteerder skep gewoonlik te hoë verwagtinge met betrekking tot erkenning by sy kringe wat tot ontnugtering en lae moreel lei.

SSS SS O V VS

77 Die fasiliteerder laat meestal toe dat projekte buite die kring se kennisveld aangepak word.

SSS SS O V VS

78 Die fasiliteerder plaas groot klem op spanwerk en moedig dit voortdurend aan.

SSS SS O V VS

79 Die fasiliteerder heg hoë waarde aan goeie vakmanskap en gee dit die nodige erkenning.

SSS SS O V VS

80 Die fasiliteerder hou geen rekord van gehaltekringprojekte en -prestasies nie.

SSS SS O V VS

Kringleiers

81 Kringleiers gee altyd aan die kringlede 'n algemene oorsig voordat daar 'n bepaalde taak aangepak word.

SSS SS O V VS

82 Kringleiers kies slegs die lede waarvan hulle hou as kringlede en ignoreer die ander.

SSS SS O V VS

83 Die kringleier hou geensins notules van vergaderings nie.

SSS SS O V VS

84 Die kringleier hou geen rekord van kringprestasie nie.

SSS SS O V VS

85 Die kringleier hou geen rekord van kringbywonings nie.

SSS SS O V VS

86 Die kringleier hou goeie rekord van opleiding en beplan dienooreenkomstig.

SSS SS O V VS

87 Agendas vir vergaderings word betyds en volledig opgestel en die vergaderings verloop volgens die agenda.

SSS SS O V VS

88 Die kringleier wys kringlede gereeld op die gevare van hantering van projekte wat nie direk onder die kring se beheer is nie.

SSS SS O V VS

89 Die kringleier doen sy bes om al die kringlede by besprekings te betrek.

SSS SS O V VS

90 Die kringleier betrek nie kringlede om te help met opleiding nie.

SSS SS O V VS

91 Die kringleier laat al die kringlede op 'n geordende wyse aan kringaanbiedings deelneem.

SSS SS O V VS

92 Die kringleier gee geen hulp aan kringlede wanneer hulle sukkel om take uit te voer nie.

SSS SS O V VS

93 Die kringleier neem aktief deel in die daarstel van 'n gedragskode vir die kring.

SSS SS O V VS

94 Die kring se gedragskode word by elke vergadering vertoon.

SSS SS O V VS

95 Die kringleier bekommer hom nie oor die beskikbaarheid van vergaderplekke nie, en dit bemoeilik die hou van vergaderings.

SSS SS O V VS

96 Daar bestaan geen metodes waarvolgens die kring hulleself mee kan evalueer nie.

SSS SS O V VS

VRAELYS TWEE

BIOGRAFIESE INLIGTING

Voltooi die vraelys deur slegs 'n kruisie by die korrekte keuse wat op u van toepassing is, te maak, of verstrek die inligting wat gevra word.

1 GESLAG

MANLIK VROULIK

2 OUDERDOM

JONGER AS 20 JAAR
20 TOT 30 JAAR
30 TOT 40 JAAR
40 TOT 50 JAAR
BO 50 JAAR

3 HOE LANK IS U AL 'N LID VAN 'N GEHALTEKRING?

0 TOT 1 JAAR
1 TOT 2 JAAR
2 TOT 3 JAAR
3 TOT 4 JAAR
4 TOT 5 JAAR
MEER AS 5 JAAR

4 JARE DIENS

0 TOT 5 JAAR
5 TOT 10 JAAR
10 TOT 15 JAAR
15 TOT 20 JAAR
MEER AS 20 JAAR

5 SENIORITEIT
(U POSVLAK OF POSNAAM)

_____

6 EVALUEER DIE SUKSES VAN DIE GEHALTEKRING.

BAIE SUKSESVOL
SUKSESVOL
RELATIEF SUKSESVOL
ONSUKSESVOL
TOTAAL ONSUKSESVOL

BIBLIOGRAFIE

ADAMS, J. 1987. Total listening : hearing is a sense, listening is an art. Supervision, 50(3):9-11, March.

ADAMS, D.M. 1975. The predictors and effects of participation in interactive activities. California journal of educational research, 26(2):63-81, March.

ADCOCK, C. 1986. Produktiwiteit steeds eerste prioriteit. Volkshandel, 47(2):48-49, April.

ADDY, M.F.R. 1974. Changes in self-regard and regard for others as a function of interaction group experiences. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(10A):6376, April. (Dissertation (Ed.D.) - University of Massachusetts. 246p. 1973.)

ALDEN, E.S. 1985. The anticipation of change and adjustment to life transitions : self concept and interpersonal role changes in primiparous women. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(7B):2300, January. (Dissertation (Ph.D.) - University of Nebraska-Lincoln. 243p. 1984.)

ALI, I. 1983. Participative management : democratization or manipulation ? Supervisory management, 34(3):22-25.

ALIE, R.E. 1986. The middle management factor in quality circle programs. Sam advanced management journal:9-15, Summer.

AMBLER, A.R. & OVERHOLT, M.H. 1982. Are quality circles right for your company ? Personnel journal, 61(11):829-831, November.

ANDERSSON, L. 1984. Intervention against loneliness in a group of elderly woman : a process evaluation. Human relations, 37(4):295-310, April.

ANDREWS, I.R. & JOHNSON, D.L. 1971. Small - group

polarization of judgements. Psychonomic science, 24(4):191-192, August.

ANON. 1982a. An interview with Dr. William Quchi. Training and development journal, 36(3):38-40, March.

ANON. 1982b. Why quality circles don't always work : and what to do about it. Management review, 71:6-7, May.

ANON. 1984. Productivity, a negative role in SA's economy. Finance week:49-50, January. 19-25.

ANON. 1985. Minister opened 1984 national convention. Kringe forum, 5:1, Januarie.

ANON. 1987a. The Post office and achievement groups - (quality circles). Kringe forum, 13:4-5, Oktober.

ANON. 1987b. Escom's A-team wins merit certificate for productivity. Kringe forum, 13:1, Oktober.

ANON. 1988. Tribute to John Riddel. Kringe forum, 15:1-2, Junie.

ANYAOCHA, A.O. 1985. An analysis of the application of quality circles on education. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(4):848, October. (Dissertation (Ed.D.) - East Tennessee State University. 117p. 1984.)

ARBOSE, J.R. 1980. Quality control circles : the West adopts a Japanese concept. International management, 35(12): 31,32, 35,36,39, December.

ASHMORE, T.M. 1976. Communication in small groups experiencing conflict as a function of prior interaction. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 37(2A):688, August.(Dissertation (Ph.D.) - University of Utah. 95p. 1976.)

ATKINSON, P.E. 1987 a. Steps to total quality, part 1 :

making it happen! Training officer, 23(3):73-76, March.

ATKINSON, P.E. 1987b. Steps to total quality, part 2 : commitment. Training officer, 23(4):101-103, April.

BAHROS, A.N. 1973. A study to determine the effect of intensive small group interaction on the attitudes of high school students. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(4A):1685, October. (Dissertation (Ed.D.) - Boston University School of Education. 162p. 1973.)

BAKER, S.B., THOMAS, R.N. & MUNSON, W.W. 1983. Effects of cognitive restructuring and structured group discussion as primary prevention strategies. School counselor, 31(1):26-33, September.

BARLOW, S., HANSEN, W.D., FUHRIMAN, A.J. & FINLEY, R. 1982. Leader communication style : effects on members of small groups. Small group behaviour, 13(4):518-531, November.

BARNARD, A.L. Ongedateerd. Motivering en bestuurspraktyk. Potchefstroom : Westvalia Boekhandel. 107p.

BARRA, R. 1985. Circles as part of the total picture in the company. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Referaat gelewer by NAPROQSA Nasionale Konvensie gehou op 14 tot 16 Oktober 1985 te Alberton. p 175-181. In besit van skrywer.)

BARRA, R.J. 1983. Putting quality circles to work: a practical strategy for boosting productivity and profits. s.l. : McGraw - Hill. 200p.

BARTH, B.W. 1984. An examination of self concept and interpersonal relationships with frequency of church attendance among Lutherans. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(6A):1577, December. (Dissertation (Ph.D.) - University of Maryland. 142p. 1983.)

BARTON, M. 1984. Quality circles : A deeper look. Training

officer, 20(4):108-109, April.

BATTLE, J. 1981. Enhancing self-asteem : a new challenge to teachers. Academic therapy, 16(5):541-550, May.

BAUM, R.C. 1972. Self-disclosure in small groups as a function of group composition. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 32(7B):4200-4201, January. (Dissertation (Ph.D.) - University of Cincinnati. 85p. 1971.)

BEATY, D.T. & HARARI, O. 1987. South Africa : white managers, black voices. Harvard business review, 4:98-105, July - August.

BECKER, C. 1987. Improving communication skills. Public management, 69(4):12-15, April.

BENJAMIN, E.R. 1983. Participation and the attitude of organizational commitment : a study of quality circles. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(9B):3062, March. (Dissertation (Ph.D.) - University of Minnesota. 139p. 1982.)

BERNARD, H.S. 1982. A small group program to facilitate identity formation. Small group behaviour, 13(3):387-393, August.

BERNSTEIN, M. 1983. A management approach to quality circles. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Referaat gelewer by die eerste Nasionale Konvensie gehou op 24 en 25 Oktober te Vanderbijlpark. p.76-85. In besit van skrywer.)

BERRY, P. 1981. Quality circle training comes to South Africa. People and profits:24-27, June.

BERRY, P. 1983. The role of quality circles in training. (In Van Graan, F. en van der Walt, M.P.A., reds., Tendense : Opleiding en ontwikkeling van mannekrag. Referaat gelewer by geleentheid van 'n simposium op 9 en 10 June 1985 te

Vaaldriehoekkampus van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. p. 85-104.)

BERRY, P. 1984. Will quality circles work in South Africa. Safety management, 46(8):5,7-8, August.

BERZON, B., REISEL, J. & DAVIS, D.P. 1969. An audio tape program for self-directed small groups. Journal of humanistic psychology, 9(1):71-866, Spring.

BIRKHAUSER, J.C. 1985. The effects of group dinamics on self-concept in the elementary school classroom. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(1A):103, July. (Dissertation (Ed.D.) - United States International University. 110p. 1985.)

BIRNBRAUER, H. 1987. Evaluation techniques that work. Training and development journal, 41(7):53-55, July.

BISHOP, D. & GUNZ, H. 1982. Does your management need a quality circle ? Director, 35(1):26-29.

BLAIR, J.D. & WHITEHEAD, C.J. 1984. Can quality circles survive in the United States? Business horizons, 27(5):17-23, September-October.

BLOCKLYN, P. L. 1987. Consensus on ... Employee communications. Personnel, 64(5):62-66, May.

BOCKER, H.J. & OVERGAARD, H.O. 1982. Structuring quality circles : a management challenge to combat ailing productivity. Leadership and organization development journal, 3(5):17-29.

BOLES, A.J. 1985. Preditors and correlates of marital satisfaction during the transition to parenthood. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(2B):634, August. (Dissertation (Ph.D.) - University of California, Berkeley. 110p. 1984.)

BONNER, J.S. 1982. Japanese quality circles : can they work in education ? Phi delta kappan, 63(10):681, June.

BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. 1966. Predicting organizational effectiviness with a four-factor theory of leadership. Administrative science quaterly, 11:238-263.

BOWMAN, J.S. 1986. The rising sun in America. (Part Two) : Japanese management in the United States. Personnel administrator, 31(10):81-91, October.

BOYD, R.D. 1983. A matrix model of the small group. Small group Behaviour, 4(4):405-418, November.

BOYD, R.D. & WILSON, J.P. 1974. Three channel theory of communication in small groups. Adult education, 24(3):167-183.

BRAITHWAITE, J. & GILLES, C. 1987. Safety circles work their magic for Shell. Health and safety at work, 9(6):43, June.

BRISCOE, D.R. 1987. The 10 commandments of development. Training and development journal, 41(8):54-56, August.

BROTHEN, T. & SKOVHOLT, T. 1981. Social comparison theory and the universality of experience. Psychological reports, 48(1):114, February.

BURGOON, J.K. & BURGOON, M. 1974. Unwillingness to communicate, anomia-alienation, and communication apprehension as predictors of small group communication. Journal of psychology, 88(1):31-38, September.

BURI, J.R., KIRCHNER, P.A. & WALSH, J.M. 1987. Familial correlates of self-esteem in young American Adults. Journal of social psychology, 127(6):583-588.

BURPEAU - DI GREGORIO, M.Y. & DICKSON, J.W. 1983. Experiences with quality circles in the South-West United States. Employee

relations, 5(2):12-16.

BYHAM, W.C. 1982. How assessment centers are used to evaluate training's effectiveness. Training, 19(2):32-38, February.

CALDWELL, S.M. 1984. Family communication patterns, siblings and insulin-dependent diabetic children. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(11A):3281, May. (Dissertation (Ed.D.) - College for Teachers of Vanderbilt University. 146p. 1983.)

CANTOR, C.L. KLEIN, P.S. & HELFAT, L. 1979. A brief affective education intervention with gifted and non-gifted children. Creative child and adult quarterly, 4(2):81-86, Summer.

CARLOZZI, A.F., GAA, J.P. & LIBERMAN, D.B. 1983. Empathy and ego development. Journal of counseling psychology, 30(1):113-116.

CARSRUD, K.E. 1981. Levels of self-esteem and illusions of invulnerability in the group decision-making process. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 41(7B):2823, January. (Dissertation (Ph.D.) - University of Texas at Austin. 115p. 1980.)

CASNER - LOTTO, J. 1982. The Japanese Steel Industry's version of the quality circle. World of work report, 7(1):1-3, January.

CATHEY, P. 1982. Just how different are American and Japanese managing styles ? Iron age:40-41, June. 25.

CHAMBERS, G.A. 1978. A comparison of the effects of two small group approaches to pre-college orientation. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(1A):125, July. (Dissertation (Ed.D.) - The George Washington University. 171p. 1978.)

CHASE, L. 1983. Quality circles in education. Educational leadership, 40(5):18-26, February.

CHESEBRO, J.W., CRAGAN, J.F. & McCULLOUGH, P. 1973. The small group technique of the radical revolutionary : a synthetic study of consciousness raising. Speech monographs, 40(2):136-146, June.

CHRISTIAN, J.G. 1985. Quality circles in a residential institution for the mentally retarded : A case study. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(9A):2707, March. (Dissertation (Ed.D.) - Indiana University. 167p. 1983.)

CILLIERS, F.v.N. 1984. 'n Ontwikkelingsprogram in sensitiewe relasievorming as bestuursdimensie. Potchefstroom. 598p. (Proefskrif (D. Phil.) - PU vir CHO.)

CLARKE, J.F. 1971. Some effects of nonverbal activities and group discussion on interpersonal trust development in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 32(1A):169-170, July. (Dissertation (Ph.D.) - Arizona State University. 156p. 1971.)

COETZEE, J. 1987. Entoesiasties om kleingroepaktiwiteite te implementeer ? Pasop ! Is die klimaat geskep, sodat elke individuele groeplid aktief kan deelneem aan die program ? Kringe forum, 13:11-12, Oktober.

COHEN, L. 1983. Made-in-USA quality circles became people - building tool. Community and junior college journal, 53(6): 34-35, March.

COLE, R.E. 1980. Will QC circles work in the U.S. ? Quality progress, 13(7):30-33, July.

COLE, R.E. & TACHIKI, D.S. 1984. Forging instititional links: making quality circles work in the U.S. National

productivity review, 3(4):417-429, Autumn.

COLLARD, R. & DALE, B. 1985. Quality Circles : why they break down and why they hold up. Personnel management, 17(2):28-31, February.

COOK, M.H. 1982. " Quality circles : they really work, But...". Training and development journal,36(1):4-6, January.

COOPER, C.L. & ARBOSE, J. 1984. Executive stress goes. International management, 39(5):28-32, May.

COOPER, C.L. & KOBAYASHI, K. 1976. Changes in self-actualization a result of sensitivity training in England and Japan. Small group behaviour, 7(4):387-396, November.

COTA, A.A. & DION, K.L. 1986. Salience of gender and sex composition of Ad Hoc groups : an experimental test of Distinctiveness theory. Journal of personality and social psychology, 50(4):770-776, April.

COURTRIGHT, W.E. 1984. Quality circles successes and problems at Hughes Aircraft. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.71-78.)

CRADDOCK, A.E. 1985. Centralized authority as a factor in small group and family problem solving. Small group behaviour, 16(1):59-73, February.

CRAMER, D. 1985. Psychological adjustment and the facilitative nature of close personal relationships. Britishjournal of medical psychology, 58(2):165-168, June.

CULBERT, S.A. 1966. Trainer self-disclosure and member growth in a T-group. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 27(6B):2131-2132. (Dissertation (Ph.D.) - University of California. 239p. 1966.)

DALE, B. & BARLOW, E. 1987. Quality circles : the view from within. Management decision, 25(4):5-8.

DALE, B.G. 1984. Quality circles : are they working in British factories ? Long range planning, 17(6):50-65, December

DALE, B.G. & HAYWARD, S.G. 1984. Some of the reasons for quality circle failure : Part 1. Leadership and organization development journal, 5(1):11-16.

DALE, B.G. & LEES, J. 1985. Factors which influence the success of quality circle programmes in the United Kingdom. International journal of operations and production management, 5(4):43-54, September.

DALE, B.G. & LEES, J. 1987. Quality circles : from introduction to integration. Long range planning, 20(1):78-83. February.

DAVIS, J.H., LAUGHLIN, P.R. & KOMORITA , S.S. 1976. The social psychology of small groups : cooperative and mixed-motive interaction. Annual review of psychology, 27:501-541.

DAWSON, P.P. 1985. Fundamentals of organizational behaviour : An experimental approach. Englewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall. 465p.

DEAN, J.W. 1983. An investigation of quality circles. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(3A):806-807, September. (Dissertation (Ph.D.) - Carnegie-Mellon University. 142p. 1983.)

DEAN, J.W. 1985. The decision to participate in quality circles. Journal of applied behavioural science, 21(3): 317-327.

DEDRICK, D.K. 1978. Deviance and sanctioning within small groups. Social psychology quarterly, 41(2):94-105, June.

DE LONG, A.J. 1970. Dominance - territorial relations in a small group. Environment and behaviour, 2(2):170-191, September.

DE VILLIERS, D.J. 1983. Openingsrede. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Openingsrede gehou by die eerste Nasionale Konvensie oor Produktiwiteit en gehaltekringe te Vanderbijlpark op 24 en 25 Oktober. p.4-7. In besit van skrywer.)

DEWAR, D.L. 1980. The quality circle guide to participation management. Englewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall. 414 p.

DIE FASILITEERDERS VAN YSKOR HK PRETORIA. 1987. Wat is die rol van 'n groepleier ? Kringe forum, 13:9, Oktober.

DiLEO, J.C. 1976. Influences on woman's sex-role attitudes, assertiveness, modes of interaction, self-concept, and self-esteem : Evaluation of a training program. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 36(8B):4225, February. (Dissertation (Ph.D.) - Tulane University. 138p. 1975.)

DILLON, L. & BROWN, M. 1983. Quality circles : tools for assessing effectiveness and planning strategy. NASSP bulletin, 67(465):50-53, October.

DREYER, A. 1987. Atlasprojek : kringe in abattoirs. Kringe Forum, 11:12, Maart.

DUNNE, T.O. & MAURER, R. 1982. Improving your school through quality circles. NASSP bulletin, 66(457):87-90, November.

DUMAS, R.A. 1983. The shaky foundations of quality circles. Training, 20:32-33, April.

DUNGAN, B.M.G. 1982. Community meetings in an outpatient terapeutic community and patient self-concept. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 42(11A):4766, May.

(Dissertation (Ed.D.) - Baylor University. 167p. 1981.)

DWYER, M.L. 1982. The effects of the human potential seminar on the self-concept, life purpose, and interpersonal relations of bilingual / bicultural (Spanish - speaking) individuals. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 42(12A):5024, June. (Dissertation (Ph.D.) - Wayne State University. 139p. 1981.)

DYKEMAN, B.F. 1985. Constructing the quality circle : a four-step process. College student journal, 19(1):51-56, Spring.

ECHARD, P. 1979. Measurement of group self-concept of intermediate students through systematic observation and parallel self-reports. Journal of school psychology, 17(2): 181-190, Summer.

EDOSOMWAN, J.E. 1987. A program for managing productivity and quality. Productivity and quality improvement: 64-68, January.

EDWARDS, S.D. 1983. Quality circles promote mine safety. World coal:60-61, April.

EGBERTS, M. & VAN DER VURST, J. 1986. Interpersonal conflict resolution : The unconscious ally. Leadership and organization development journal, 7(5):i-iv.

ELVINS, J.P. 1985. Communication in quality circles : members' perceptions of their participation and its effects on related organizational communication variables. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(9A):2693, March. (Dissertation (Ph.D.) - University of Colorado at Boulder. 242p. 1984.)

EVANS, P. 1983. Panel discussion SA considerations. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Paneelbespreking tydens die eerste Nasionale Konvensie gehou op 24 en 25 Oktober te

Vanderbijlpark. p.43. In besit van skrywer.)

EVANS, P. 1985. Verwelkomimg. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Verwelkomimg by die eerste streekskonvensie van NAPROQCSA van die Kaap. In besit van skrywer.)

EVANS, P. 1986. Quality circles : integrating people, quality and production. Productivity SA, 12(2):9-11, April.

FAIN, T.C. 1979. Self-concept and verbal behaviour in a small-group social situation. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(7B):3508, January. (Dissertation (Ph.D.) - North Texas State University. 54p. 1978.)

FAIR, T.C. & LAWLIS, G.F. 1982. Self-concept and verbal behaviour in a small group social situation. Journal of clinical psychology, 38(2):292-298, April.

FALLOON, I.R.H. 1981. Interpersonal variables in behaviour group therapy. British journal of medical psychology, 54(2): 133-141, June.

FANSEKA, T. 1988. Storing of excessive quantities of dangerous material. Kringe forum, 16:10,12, Oktober.

FARQUHARSON, W.A.F. 1978. Peers as helpers : personal change in members of self-help groups in metropolitan Toronto. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 38(10A): 5848, April. (Dissertation (Ed.D.) - University of Toronto. 1975.)

FARR, A. 1984. Establishing a quality control cirle programme. (In Sasaki, A. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.49-55.)

FERRARA, J.W. 1973. A verbal interaction recording technique for studying individuals in small groups. Journal of social psychology, 90(2):207-212, August.

FERRIS, G.R. & WAGNER, J.A. 1985. Quality circles in the United States : a conceptual reevaluation. Journal of applied behaviour science, 2(2):155-167, May.

FESTINGER, L. 1954. A theory of social comparison processes. Human relations, 7(2):117-140.

FILSINGER, E.E. & LAMKE, L.K. 1983. The lineage transmission of interpersonal competence. Journal of marriage and the family, 45(1):75-80, February.

FLETCHER, D. 1984. Quality circles at Wedgwood. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.79-82)

FREED - FAGAN, E. 1985. Factors related to control in interpersonal relationships : locus of control, self-concept, sexual orientation and stress. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(3B):998, September. (Dissertation (Ph.D.) - Temple University. 159p. 1984.)

FREEDMAN, J.L. & FRASER, S.C. 1966. Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. Journal of personality and social psychology, 4(2):195-202.

FREEMAN, N.M. 1976. Nursing students' perceptions of personal growth as a function of small group experience. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 36(7A):4257-4258, January. (Dissertation (Ed.D.) - University of South Dakota. 75p. 1975.)

FRESTON, N.P. & LEASE, J.E. 1987. Communication skills training for selected supervisors. Training and development journal 41(7):67-70, July.

FRIEDWALD, H.B. 1979. Simularity of trainer and group participants self-concept in relation to group and individual change in congruence. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(11A):6649-6650, May. (Dissertation (Ph.D.) -

Loyola University of Chicago. 174p. 1979.)

FRIESECKE, R.F. 1985. The new way to manage. Managerial planning:18-20,30-31, May-June.

FULRATH, D.K. 1977. Some effects of seating arrangement and task duration on fatigue, attention, participation, and preference of individuals engaged in small group media tasks. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 37(8A):5070-5071, February. (Dissertation (Ed.D.) - Boston University School of Education. 194p. 1976.)

GALLI, N. & CORRY, J.M. 1986. Quality circles and Health promotion planning. Health education, 17(1):13-16, February - March.

GARNETT, J. 1987. Solving communications problems in business. Management classics, 25(2):37-40.

GARRISON, B.L. 1985. An analysis of the effects of integrity therapy on the elderly as measured by selected instruments. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(11B):3606, May. (Dissertation (Ed.D.) - Southwestern Baptist Theological Seminary. 1984.)

GIBBARD, G.S. & HARTMAN, J.J. 1973. The significance of Utopian fantasies in small groups. International journal of group psychotherapy, 23(2):125-147, April.

GLAUSER, M.J. 1982. Self-worth and verbal dominance as predictors of communications behaviour and outcomes of decision making. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 42(8B):3495- 3496, February. (Dissertation (Ph.D.) - Purdue University. 203p. 1981.)

GLAUSER, M.J. 1984. Self-esteem and communication tendencies: An analysis of four self-esteem/verbal dominance personality types. Psychological record, 34(1):115-131, Winter.

GMELCH, W.H. & MISKIN, V.D. 1984. Productivity teams : Beyond quality circles. New York : Wiley. 244p.

GODDARD, R.W. 1987. Viewpoint : the vital few and the trivial many. Personnel journal, 61(7):30,32,34, July.

GOLLWITZER, P.M. & WICKLUND, R.A. 1985. Self-symbolizing and the neglect of others' perspectives. Journal of personality and social psychology, 48(3):702-715, March.

GOPAL, C.P., SALITORE, R. & BRADY, S. 1987. What went wrong with quality circles ? Personnel journal, 66(12):83-87, December.

GRADY, J.F. 1985. An investigation of the relationship between employee participation in quality circles and changes in their work life quality and productivity. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(3B):989, September. (Dissertation (Ph.D.) - University of Pittsburgh. 152p. 1984.)

GRAFF, C.L. 1974. Effects of interaction opportunity on task- oriented small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(7A):4427, January. (Dissertation (Ph.D.) - University of Nebraska-Lincoln. 144p. 1973.)

GREENE, G.J. 1984. The effect of a relationship enhancement program on marital communication and self-esteem. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(1A):302, July. (Dissertation (Ph.D.) - University of Illinois at Urbana-Campaign. 192p. 1984.)

GRESHNER, O. 1984. Reasons why QCCs do not attain expected results. (In Sasaki, N & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press.p.93-107)

GRIFFEN, P.L. 1979. The effect of a cognitive modification group on the self-concept of children with learning disabilities. Uittreksel in Dissertation abstracts international,

40(3B):1367, September. (Dissertation (Ph.D.) - University of Arkansas. 74p. 1978.)

GUERNEY, L. 1977. A description and evaluation of a skills training program for foster parents. American journal of community psychology, 5(3):361-371.

GUNATILAKE, S. 1984. An exploratory study of quality circles and team building in two hospital settings. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(6B):1723, December. (Dissertation (Dr.P.H.) - University of Hawai. 191p. 1984.)

HAGIWARA, I. 1985. Some suggestions for the facilitation of QC circle activities in South Africa. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Referaat gelewer by NAPROQSA Nasionale Konfensie gehou op 14 tot 16 Oktober 1985 te Alberton. p.105-122. In besit van skrywer.)

HALE, C.L. & ROSS, R.F. 1984. Identity negotiation in decision making groups : a case study. Journal of language and social psychology, 3(3):197-212.

HALPIN, J.F. 1966. Zero defects : a new dimension in quality assurance. New York : McGraw - Hill. 227p.

HAMILTON, C. 1987. Communication : steps to better listening. Personnel journal, 66(2):20-21, February.

HAT
kyk
ODENDAL, F.F., red.

HEELAN, C.M. 1984. Factors related to the success of quality circles. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(11A):3223, May. (Dissertation (Ph.D.) - University of Minnesota. 231p. 1983.)

HERNANDEZ, M. 1984. A study of children's racial attitudes and self-esteem. Uittreksel in Dissertation abstracts

international, 45(6B):1914, December. (Dissertation (Ph.D.) - New York University. 176p. 1984.)

HETHERINGTON, C.G. 1979. The effect of a skill-oriented group on returning women students. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(10A):5951, April. (Dissertation (Ph.D.) - Pensylvania State University. 95p. 1978.)

HEYNS, H. 1986. The quality of quality circles in South Africa : a Japanese viewpoint. Safety management, 48(4): 18,21,23, April.

HILL, F.M. 1986. Quality circles in the UK : a longitudinal study. Public relations, 15(3):25-34.

HIPPLE, J.L. 1972. Interpersonal relationship rating scale. The 1972 annual handbook for group facilitators. La Jolla : University Associates. p.69-74.

HIX, J.A. & HENSLEY, J.H. 1978. Sensitivity of POI to instructional set in military and college populations. Measurement and evaluation in guidance, 11(1):117-122.

HODGSON, A. 1987. Deming's never - ending road to quality. Personnel management:40-44, July.

HODGSON, T. 1983. Important aspects related to quality circles. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Referaat gelewer by die eerste Nasionale Konvensie gehou op 24 en 25 Oktober 1983 te Vanderbijlpark. p.8-26. In besit van skrywer.)

HOLCOMB, L. & BERGER, L. 1986. Perceptual differences in attitudes on quality circles. Quality circle digest, 6(2): 46-53, February.

HOUSER, M. 1981. Are the Japanese workaholics ? Personnel management: 38-42, December.

HULL, J.W. 1983. Self-esteem, confirmation and emotional

satisfaction in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(7A):2154, January. (Dissertation (Ph.D.) - University of Denver. 161p. 1982.)

HULTMAN, K.E. & MEYERS, S.I. 1973. The effects of leaders' verbal interaction and members' valuing of self-understanding on members' verbal interaction in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 33(9A):4836-4837, March. (Dissertation (Ed.D.) - State University of New Jersey. 211p. 1972.)

HUTCHINS, D. 1984a. How quality goes round in circles. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.27-32.)

HUTCHINS, D. 1984b. Quality circles : the missing link. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.57-70.)

HUTCHINS, D. 1984c. Organization of company wide quality control. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.83-91.)

HUTCHINS, D. 1984d. The historical development of quality control in the West. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.43-47.)

HUTCHINS, D. 1985. Quality circles handbook. London : Pitman Publishing Ltd. 272p.

HYDE, W.D. 1986. How small groups can solve problems and reduce costs. Industrial engineering: 42-44, 46-47, 49, December.

ILGEN, D.R. & O'BRIEN, G. 1974. Leader - member relations in small groups. Organizational behaviour and human performance, 12(3):335-350, December.

IMBERMAN, W. 1982. Why quality circles can fail. American machinist:134-135, July.

INBAR, D. & MILSTEIN, M.M. 1987. The ABCs of organizational behaviour. Personnel, 64(6):51-56, June.

INGLE, S. 1982. How to avoid quality circle failure in your company. Training and development journal, 36(6):54-59, June.

INO, S.M. 1985. Close relationships : their subjective construction and their contribution to the sense of self. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(4B):1381, October. (Dissertation (Ph.D.) - University of Michigan. 707p. 1985.)

INOHARA, H. 1973. Transfering " foreign " ideas : the Zero defects movement in Japan. European business:62-68, Spring.

ISHIKAWA, K. 1984. Quality control in Japan. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p. 1-5.)

JACKO, C.M. 1975. A study of the triad as an instructional mode employing predetermined roles in a small group. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 35(8A):4984, February. (Dissertation (Ph.D.) - University of Pittsburgh. 110p. 1974.)

JACKSON, W.J. 1973. A study of the relationship between a small group discussion activity, the self-concept and reading achievement of selected fourth grade boys and girls. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(5A):2301, November. (Dissertation (Ed.D.) - Oregon State University. 1973.)

JACOBS, D.J. 1985. 'n Kritiese evaluering van die kleingroepaktiwiteite - konsep. Potchefstroom. 172p. (Skripsie (MBA) - PU vir CHO)

JACOBS, L.J. & VREY, J.D. 1982. Selfkonsep, diagnose en terapie : 'n Opvoedkundige-sielkundige benadering. Pretoria : H

& R - Academia. 150p.

JOCHUM, A. 1988. Quality circles : an integral part at Siemens Limited. Kringe forum, 16:9, Oktober.

JOHANNESBURG STADSRAAD. 1987. Mondelinge gesprek met die gehaltekringprogram koördineerder.

JOHNSON, A.H. 1977. Resident self-awareness through group process. Journal of family practice, 4(4):681-684, April.

JOHNSON, I. 1984. Consentric management : the system. Training and development forum:22-29, June.

JOHNSON, I. 1986. Is your organization likely to be successful with QC's ? Productivity SA, 12(2):28-31, April.

JONES, D.S. & MEDVENE, A.M. 1975. Self-actualization effects of a marathon growth group. Journal of counseling psychology, 22(1):39-43.

JURAN, J.M. 1982. Management of quality. 4th ed. New York : McGraw - Hill. 13 parts.

JURAN, J.M. GRYNA, J.R. & BINGHAM, R.S. 1974. Quality control handbook. 3rd ed. New York : McGraw - Hill. 48 parts.

KELLY, J. 1985. Quality circles in Fort Collins : a municipal perspective and experience. Public personnel management, 14(4):401-408, Winter.

KEYS, C.B. 1974. Group process training and small group problem solving. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(8B): 4047, February. (Dissertation (Ph.D.) - University of Cincinnati. 217p. 1973.)

KIMBALL, R. & GELSO, C.J. 1974. Self-actualization in a marathon growth group : do the strong get stronger ? Journal of counseling psychology, 21(1):38-42.

KNAPP, R.R. 1976. Handbook for the personal orientation inventory. San Diego : Edits. 128p.

KOGUT, L.S. 1984. Quality circles : a Japanese techinique for the classroom. Improving college & university teaching, 32(3):123-127, Summer.

KORFF, C.J. 1984. Toepassing van kleingroepbestuur in 'n vervaardigingsonderneming. Pretoria. (Skripsie (MBL) - UNISA)

KORSH, N.B. 1977. Effects of interventions designed to improve cooperative social interaction and performance in small groups of third - grade students in the open classroom. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 37(10B):5438, April. (Dissertation (Ph.D.) - Bryn Mawr College. 236p. 1976.)

KREGOSKI, R. & SCOTT, B. 1982. Quality circles : how to create them, how to manage them, how to profit from them. Chicago : Dartnell. 273p.

KRIEK, G. 1987. Yskor bewys die teendeel. Kringe forum, 13: 6, Oktober.

KROGER, J. 1982. Relationships during adolescence : a developmental study of New Zealand youths. New Zealand journal of educational studies, 17(2):119-127, November.

KUSAYANAGI, S. & HATLEY, B.P. 1984. Look again at quality circles. Civil engineering:65-67, April.

LAKE, E.A. & ARKIN, R.M. 1985. Reactions to objective and subjective interpersonal evaluation : the influence of social anxiety. Journal of social and clinical psychology, 3(2): 143-160.

LAUBSHER, W.B. 1986. Intrapersoonlike bewustheid as voorvereiste vir interpersoonlike effektiwiteit in suksesvolle

produktiwiteit-en gehaltekringe. Potchefstroom. 135p. (Skripsie (M.Com.) - PU vir CHO.)

LAWLER, E.E. & MOHRMAN, S.A. 1985. Quality circles after the fad. Harvard business review, 85(1):65-71, January - February.

LEE, M.J. 1980. Criterion salience, self-esteem and group affiliation. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 40(9B):4566, March. (Dissertation (Ph.D.) - University of Oregon. 172p. 1979.)

LEHR, F. 1982. Grade repetition vs. social promotion. Reading teacher, 36(2):234-237, November.

LIBERETTO, J.S. 1979. The effect of group intervention on increasing career maturity in college athletes. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 40(4A):1878, October. (Dissertation (Ph.D.) - The Pensylvania State University. 117p. 1979.)

LIM, H. 1982. A Japanese agenda for management development. Training and development journal, 36(3):62-67, March.

LINDBERG, R.E., BARTELL, S. & ESTES, G. 1977. Measured outcomes of involvement in the classroom. The school counselor, 24(3):148-156, January.

LIST, C.E. 1982. How to make quality circles work for your organization. Personnel journal, 61(9):652-654, September.

LOUW, S.A. 1982. Handleiding vir die SORT. 2 de uitgawe. Pretoria : RGN. 93p.

LOWENSTEIN, L.F. 1983. Developing self-control and self-esteem in disturbed children. School psychology international, 4(4):229-236, October - December.

MACDONIELS, J.W. 1973. Factors related to the level of open

expression in small group laboratory learning experiences. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 33(11A):6488-6489, May. (Dissertation (Ph.D.) - University of Kansas. 133p. 1972

MAHER, J.P. 1976. Situational determinants of leadership behaviour in task - orientated small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 37(2A):693-694, August. (Dissertation (Ph.D.) - Bowling Green State University. 132p. 1976.)

MARKS, M.L. , HACKETT, E.J., MIRVIS, P.H. & GRADY, J.F. 1986. Employee participation in a quality circle program : impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. Journal of applied psychology, 71(1):61-69.

MARSHALL, V. & CAPIOPPE, R. 1986. A survey of differences in communication between managers and subordinates. Leadership and organization development journal, 7(5):17-25.

MARTELL, C. & TYSON, J. 1983. QWL strategies : quality circles. Journal of academic librarianship, 9(5):285-287, November.

MARTIN, E.A. 1982. Student ecology : a curriculum project in interpersonal communication and relationships. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(2A):354, August. (Dissertation (Ed.D.) - Wayne State University. 265p. 1982.)

MASLOW, A.H. 1970. Motivation and personality. 2nd ed. New York : Harper and Row. 369p.

MCLAREN, E.G. 1984. The short term effects of a developmentally based substance abuse program with incarcerated youth. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(11A):3287-3288, May. (Dissertation (Ed.D.) - The College of William and Mary in Virginia. 174p. 1983.)

MCMULLEN, E.A. & GAILEY, F.H. 1984. Teamwork through

quality circles. Journal of home economics, 76(2):54-57, Summer.

MEINDL, J.R. 1983. The heroic motive and intergroup relations. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(5B):1640, November. (Dissertation (Ph.D.) - University of Waterloo. 1982.)

METZ, E.J. 1981. Caution : quality circles ahead. Training and development journal, 35(8):71-76, August.

METZ, E.J. 1982. Do your quality circle leaders need more training ? Training and development journal, 36(12):108-112, December.

MEYER, G.W. & STOTT, R.G. 1985. Quality circles : Panacea or Pandora's Box ? Organizational dynamics, 13(4):34-50, Spring.

MILLER, D.T. & TURNBULL, W. 1986. Expectancies and interpersonal processes. Annual review of psychology, 37:233-256.

MOHRMAN, S.A. & NOVELLI, L. 1985. Beyond testimonials : learning from a quality circles' programme. Journal of occupational behaviour, 6(2):93-110.

MOLSTRE, J.A. 1978. The effects of small group teacher - student interaction on locus of control, self-esteem and classroom behaviour in a population of educationally handicapped students. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 38(12B): 6122-6123, June. (Dissertation (Ph.D.) - University of Kansas. 100p. 1977.)

MOORE, J.C. 1968. Status and influence in small group interactions. Sociometry, 31(1):47-63.

MORIARTY, T.D. 1969. Schismogenesis in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 30(1A):392.

(Dissertation (Ph.D.) - New York University. 147p. 1968.)

MOUREY, D.A. & MANSFIELD, J.W. 1984. Quality circles for management decisions : what's in it for libraries? Special libraries, 75(2):87-94, April.

MUCZYK, J.P. & REIMANN, B.C. 1987. Has participative management been oversold ? Personnel, 64(5):52-56, May.

MUGNY, G. & PAPASTAMOU. 1982. Minority influence and psychosocial identity. European journal of social psychology, 12(4):379-394, October - December.

MUNCHUS, G. 1983. Employer - employee based quality circles in Japan : human resource policy implications for American firms. Academy of management review, 8(2):255-261, April.

MYERS, D.G. 1980. The inflated self in " How do I love me ? Let me count the ways. " Psychology today:16, May.

NOTTENBURG, G. 1985. An investigation of individual reactions to quality circles : findings from two firms.Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(11):3650, May. (Dissertation (Ph.D.) - University of Illinois at Urbana -Champaign. 148p. 1984.)

OAKLAND, J.A., FREED, F., LOVEKIN, A., DAVIS, J.P. & CAMILLERI, R. 1978. A critique of Shostrom's personal orientation inventory. Journal of humanistic psychology, 18(2): 75-85.

OATES, R.K. & FORREST, D. 1985. Self-esteem and early background of abusive mothers. Child abuse & neglect, 9(1): 89-93.

ODENDAL, F.F., red. 1985. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg : Perskor. 1378p.

OLIVER, N. & LANGFORD, J. 1987. Safety in team building - the contracting process. Industrial and commercial training:

3-5, September - October.

ORBACH, I & HADAS, Z. 1982. The elimination of learned helplessness deficits as a function of induced self-esteem. Journal of research in personality, 16(4):511-523, December.

ORIVE, R. 1984. Group similarity, public self-awareness, and opinion extremity : a social projection explanation of deindividuation effects. Journal of personality and social psychology, 47(4):727-737, October.

OUCHI, W.G. 1981. Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge. Reading : Addison - Wesley publishing company. 283p.

OWENS, T.H. 1984. Personality traits of female psychotherapy patients with a history of incest : a research note. Journal of personality assessment, 48(6):606-608, December.

PAPPAS, S.S. 1985. The effect of a group process upon anxiety and self-concept of homosexual males. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(8A):2456, February. (Dissertation (Ph.D.) - Kent State University. 118p. 1984.)

PARNELL, E.M. 1987. Self-examination : the Achilles' heel of teams. Supervision, 49(2):6-8, February.

PASCARELLA, P. 1984. Quality circles uncoil. Industry week:16, April.30.

PATTERSON, M.L. & SCHAEFFER, R.E. 1977. Effects of size and sex composition on interaction distance, participation, and satisfaction in small groups. Small group behaviour, 8(4):433-442, November.

PEDLAR, M. 1988. Applying self-development in organisations. Industrial and commercial training:19-22, March - April.

PESEK, J.G. 1985. An analysis of quality circles and participant attitudes. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(3A):749-750, September. (Dissertation (Ph.D.) - University of Pittsburgh. 238p. 1984.)

PETEROY, E.T. 1979. Effects of member and leader expectations on group outcome. Journal of counceling psychology, 26(6):534-537, November.

PETRUCCI, R.J. 1978. An investigation of a support group technique designed to lower interpersonal anxiety and improve self-concept for medical students. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(4A):2154, October. (Dissertation (Ed.D.) - Temple University. 153p. 1978.)

PFEIFFER, J.W. & JONES, J.E. 1972. Openness, collusion and feedback. The 1972 annual handbook for group facilitators. La Jolla : University Associates. p.197-201.

PICKAR, D.B. 1986. Psychosocial aspects of learning disabilities. Bulletin of the Menninger Clinic, 50(1):22-32, January.

PICKLER, L. 1983. Quality circles in the Systems environment. Journal of systems management:14-16, November.

PINNEL, G.S. 1984. Communication in small group settings. Theory into practice, 23(3):246-254, Summer.

PLUG, C., MEYER, W.F., LOUW, D.A. & GOUWS, L.A. 1987. Psigologie woordeboek. 2 de uitgawe. Johannesburg : McGraw - Hill. 484p.

POMALES, 1982. Factors derived from intercorrelations of perceived stress, self-concept, personal data, communication and environmental adjustment variables, of staff registered nurses in their care areas. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(5A):1430, November. (Dissertation (Ph.D.) - The Ohio State University. 165p. 1982.)

POOL, J. 1976. Coalition formation in small groups with incomplete communication networks. Journal of personality and social psychology, 34(1):82-91, July.

QC CIRCLE HEADQUARTERS, UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. 1980. QC circle koryo : general principles of the QC circle. Tokio : JUSE. 85p.

RAFAELI, A. 1985. Quality circles and employee attitudes. Personnel psychology, 38(3):603-615, Autumn.

RASHFORD, N.S. & COGHLAN, D. 1987. Enhancing human involvement in organizations : a paradigm for participation. Leadership & organization development journal, 8(1):17-21.

RATNER, R.S. & HATHAWAY, C.T. 1984. Mutuality between men and women in self-analitic groups. Small group behaviour, 15(4):471-495, November.

REAKES, J.T.C. 1980. The effects of two approaches to assertive training on self-esteem, assertiveness, locus of control, and life satisfaction with women sixty years of age or over. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 40(7A):3790, January. (Dissertation (Ed.D.) - East Texas State University. 107p. 1979.)

REITSPERGER, W. 1986. British employees : responding to Japanese management philosophies. Journal of management studies, 23(5):563-586, September.

RENDALL, E. 1981. Quality circles : a " third wave " intervention. Training and development journal, 35(3):28-31, March.

RICHARDS, B. 1984. White - collar quality circles and productivity. Training and development journal, 38(10):92-98, October.

RIDDEL, J. 1982. Toespraak tydens bekendstelling van program OMEGA. 41p. (In besit van skrywer.)

RIDDEL, J. 1983. Productivity and quality circles : the future. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Slotopmerkings by die eerste Nasionale Konvensie gehou op 24 en 25 Oktober te Vanderbijlpark. p162-169. In besit van skrywer.)

RIDDEL, J. 1986. Management : the driving force. Productivity SA, 12(2):12-15, April.

RIEKER, W.S. Quality control circles : the key to employee performance improvement. ca. 1983. The journal of methods - time measurement, 9(1):9-21.

RILEY, R. 1971. An investigation of the influence of group compatibility of group cohesiveness and change in self concept in a T - group setting. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 31(7A):3277, January. (Dissertation (Ed.D.) - The University of Rochester. 117p. 1970.)

ROBSON, M. 1986. The journey to excellence. Chichester : Wiley. 182p.

ROBSON, M. 1984. Quality circles in action. Hants : Gower. 167p.

ROGERS, C.R. 1957. The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. Journal of consulting psychology, 21(2):95-103.

ROMINE, L. 1981. Quality circles that enhance productivity. Community and junior college journal, 52(3):30-31, November.

ROONEY, J. 1984. Quality control groups at Rolls - Royce. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.33-41.)

SACHT, J. 1987. Saamspan takes the honours. Kringe forum,

11:11, Maart.

SAKS, R.E. 1979. The relationship of parental body image and an expressive movement program to the self-concept and body image of young children. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 40(5A):2462-2463, November. (Dissertation (Ph.D.) - University of Pittsburgh. 219p. 1979.)

SASAKI, N. 1984a. Cases of QC circle. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.15-25.)

SASAKI, N. 1984b. QC circles and social sciences. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., samest. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p.109-121.)

SAVAGE, D. 1982. Speaking from experience... " Trust as a productivity management tool." Training and development journal, 36(2):54-57, February.

SCANLAN, T.K. & PASSER, M.W. 1979. Factors influencing the competitive performance expectancies of young female athletes. Journal of sport psychology, 1(3):212-220.

SCHROEDER, E.D. 1983. Adolescent women at risk : group teraphy for increasing self-esteem. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(4A):1208, October. (Dissertation (Ph.D.) - University of Washington. 175p. 1983.)

SEEVER, M.F. 1985. Burnout in nurses : the relationship of selected personality and interpersonal factors and demographic data to burnout. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(1B):338-339, July. (Dissertation (Ph.D.) - University of Missouri-Kansas City. 66p. 1984.)

SERIEYX, H. 1987. The company in the year 2000. Personnel management:30-32, June.

SHAW, M.E. 1981. Group dinamics : the psychology of small

group behaviour. New York : McGraw - Hill. 531p.

SHAW, M.E. & BREED, G.R. 1970. Effects of attribution of responsibility for negative events on behaviour in small groups. Sociometry, 33(4):382-393, December.

SHEA, G.P. & GUZZO, R.A. 1987. Group effectiveness : what really matters ? Business horizons, 30(2), March - April.

SHERIDAN, K., SHERIDAN, E.P., SHACK, J., WALKER, R.E., EGAN, G. & LAVIGNE, J. 1973. A training program for small - group leaders: 1 Overview. Journal of community psychology, 1(1):3-7, January.

SHERIDAN, K., SHERIDAN, E.P., SHACK, J., WALKER, R.E., EGAN, G. & LAVIGNE, J. 1973. A training program for small - group leaders: 2 Evaluation. Journal of community psychology, 1(1):8-12, January.

SHERWOOD, K.F. 1985. Quality circles : can we evaluate them ? Personnel review, 14(1):26-31.

SHLEMMER, R.L. 1983. An analysis of the implementation of a quality circle program. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(2B):637-638, August. (Dissertation (Ph.D.) - United States International University. 143p. 1983.)

SHORES, D.L. 1985. An exploratory study into the relationship between quality circles and job satisfaction. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(7A):2014, January. (Dissertation (Ph.D.) - Iowa State University. 246p. 1984.)

SHOSTROM, E.L. 1964. An inventory for the measurement of self-actualization. Educational and psychological measurement, 24(2):207-218.

SHOSTROM, E.L. & KNAPP, R.R. 1966. The relationship of a measure of self-actualization (POI) to a measure of pathology

(MMPI) and to therapeutic growth. American journal of psychotherapy, 20:193-202.

SILVERMAN, M.L. 1979. The effects of three kinds of disclosure activities on intimacy in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(11B):5664, May. (Dissertation (Ph.D.) - Temple University. 188p. 1979.)

SIMMONS, J. 1985a. From quality circles to participation : managing the transition (Part one). Quality circle digest, 6(6):23-28, June.

SIMMONS, J. 1985b. From quality circles to participation : managing the transition. (Part two). Quality circle digest, 5(7):74-80, July.

SIMS, H.P. & DEAN, J.W. 1985. Beyond quality circles : self-managing teams. Personnel, 62(1):25-32, January.

SMELTZER, L.R. & KEDIA, B.L. 1987. Training needs of quality circles. Personnel, 55(4):51-55, July - August.

SMITH, C. 1984. An analysis of selected elements of quality circles in midwestern United States firms. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(1A):135, July. (Dissertation (Ph.D.) - University of Illinois at Urbana-Campaign. 267p. 1984.)

SMITH, H.W. 1977. Small group interaction at various ages : simultaneous talking and interruptions of others. Small group behaviour, 8(1):65-74, February.

SMITH, N.A. 1983. The dramatic syntheses group process as a facilitator of personal growth : a group experience for woman revolving around the cooperative creation of a play. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(10A):3223, April. (Dissertation (Ed.D.) - University of Arkansas. 88p. 1982.)

SORK, J.L. 1985. An investigation of the attitudinal

effects of quality circle participation on teachers in an educational setting. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(3A):576, September. (Dissertation (Ed.D.) - Portland State University. 219p. 1984.)

SPENCER, R.J. 1987. The use of quality circles in quality improvement programmes. International journal of technology management, 2(2):228-240.

SPOELSTRA, M. 1985. Quality circles in Japan. Kringe forum, 5:3, Januarie.

SPOELSTRA, M. 1983. Quality circles : an organization renewal intervention. Manpower journal, 2(7):18-22, November.

SRINIVASAN, C. 1983. Influence of quality cirlces on productivity, group behaviour, and interpersonal behaviour : an exploratory micro-organizational development perspective. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 43(9A):3055, March. (Dissertation (Ed.D.) - University of Northern Colorado. 160p. 1982.)

STEENKAMP, R. 1987. Reuse besparing! Kringe forum, 11:10, Maart.

STEGGALL, W.S. 1973. The effect of self-awareness activities in a small group process on the phenomenal self-regard of selected fifth grade children. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 33(8A):4104-4105, February. (Dissertation (Ph.D.) - The Florida State University. 187p. 1972.)

STOLTE, J.F. 1978. Power structure and personal competence. Journal of social psychology, 106(1):83-92, October.

SUMMERLIN, M.L., HAMMETT, V.L. & PAYNE, M.L. 1983. The effect of magic circle participation on a child's self-concept. School counselor, 31(1):49-52, September.

SUMMERLIN, M.L. & WARD, G.R. 1978. The effect of parental participation in a parent group on a child's self-concept. Journal of psychology, 100(2):227-232, November.

SWANSON, R.A. & SLEEZER, C.M. 1987. Training effectiveness evaluation. Journal of European industrial training, 11(4): 7-16.

TAFFINDER, P.A. & VIEDGE, C. 1987. The nominal group technique : standing alone in group problem solving. Productivity SA, 13(6):34-38, December.

TEAM SPIRIT, 1983. First circle presentation : Escom. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Aanbieding tydens die eerste Nasionale Konvensie op 24 en 25 Oktober te Vanderbiljpark, p. 27-42. In besit van skrywer.)

TEMPLE, A.I. & DALE, B.G. 1987. A study of quality circles in white collar areas. International journal of operations and production management, 7(6):17-31.

THE FACILITATORS, Escom. 1986. Slotting QC's into the organization culture. Productivity SA, 12(2):22-28, April.

THOMAS, F.W. 1979. Self-attitudes and juvenile delinquency. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 40(4A): 1886-1887, October. (Dissertation (Ph.D.) - University of Colorado at Boulder. 143p. 1979.)

THOMPSON, W. 1982. Is the organization ready for quality circles ? Training and development journal, 36(12):115-118, December.

THORBECKE, W. & GROTEVANT, H.D. 1982. Gender differences in adolescent interpersonal identity formation. Journal of youth and adolescence, 11(6):479-492, December.

TJOSVOLD, D. 1983. Social face in conflict : a critique. International journal of group tensions, 12(1-4):49-64.

TORRANCE, E.P. 1982. Education for " quality circles " in Japanese schools. The Journal of research and development in education, 15(2):11-15, Winter.

VALENTINE, K.B. & FISHER, B.A. 1974. An interaction analysis of verbal innovative deviance in small groups. Speech monographs, 41(4):413-420, November.

VAN DER VELDE, C.D. 1985. Body images of one's self and of others : developmental and clinical significance. American journal of psychiatry, 142(5):527-537, May.

VAN GRAAN, F. 1985. Interpersoonlike verhoudinge en arbeidsbetrekkinge. (Ongepubliseerde interne manuskrip. Vanderbijlpark : PU vir CHO. 31p. In besit van skrywer)

VAN GRAAN, F. 1986. Selfgrowth, a strategy for survival. (Ongepubliseerde interne manuskrip. Vanderbijlpark : PU vir CHO. 5p. In besit van skrywer)

VAN GRAAN, F. 1987. Intrapsigiese bewustheid en arbeidsbetrekkinge. (Ongepubliseerde interne manuskrip. Vanderbijlpark : PU vir CHO. 30p. In besit van skrywer)

VAN GRAAN, F. 1988. Mondelinge gesprek met skrywer.

VAZIRI, M.T. 1987. Productivity improvement through quality control circles : a comparative approach. Leadership & organization development Journal, 8(5):17-19.

VISSER, J.H. 1983. The productivity situation in South Africa. (In Produktiwiteit- en gehaltekringe. Seminaar gelewer by die eerste Nasionale Konvensie op 24 en 25 Oktober te Vanderbijlpark. p 1-3. In besit van skrywer.)

VISSER, J.H. 1987. Does this country has a future ? Kringe forum, 11:2,5-6, Maart.

WALSH, M. 1987. The strategic management of quality : a conceptual synthesis. International journal of quality and reliability management, 4(2):38-52.

WARE, R., BARR, J.E. & BOONE, M. 1982. Subjective changes in small groups processes : an experimental investigation. Small group behaviour, 13(3):395-401, August.

WARFIELD, A. 1987. Co-worker romances : impact on the work group and on the career-orientated woman. Personnel, 64(5):22, 24-35, May.

WAYBRIGHT, E.W. 1978. The manner in which that which is intersubjectively possible comes to be actualized within the dialectical relationship of kaiserian small group therapy. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 38(11B):5601, May. (Dissertation (Ph.D.) - Duquesne University. 546p. 1977.)

WEBB, N.M. 1984. Sex differences in interaction and achievement in cooperative small groups. Journal of educational psychology, 76(1):33-44, February.

WEINBERG, C.C. 1978. The creative process as a vehicle for personal growth : a small-group experience for woman revolving around the cooperative creation of a slide/tape show. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 38(10A):5899-5900, April. (Dissertation (Ph.D.) - Michigan State University. 220p. 1977.)

WEINBERGER, P.R. 1973. A small group study of the social psychology of status inconsistancy. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 34(4A):2031, October. (Dissertation (Ph.D.) - Indiana State University. 167p. 1973.)

WESKUS. 1985. Third circle presentation : Escom. (In Produktiwiteit en gehaltekringe. Eerste Kaapse Konvensie, NAPROQCSA, ongedateer, p.E1-E7. In besit van skrywer.)

WHATLEY, A.A. & HOFFMAN, W. 1987. Quality circles earn union respect. Personnel journal, 66(12):88-93, December.

WHEELESS, L.R., WHEELESS, V.E. & DICKSON-MARKMAN, F. 1982. A research note : the relations among social and task persentions in small groups. Small group behaviour, 13(3):373-384, August.

WHITE, D.D. & BEDNAR, D.A. 1985. Locating problems with quality circles. National productivity review, 4(1):45-52, Winter.

WICK, J.H. 1979. The effect of small group affective sexuality training on adolescent self-concept. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(9A):5339, March. (Dissertation (Ed.D.) - University of South Dakota. 204p. 1977.)

WILETT, J.R. 1974. The effect of instructions, modelling and reinforcement on training communication skills in small groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 35(5B):2454-2455, November. (Dissertation (Ph.D.) - Saint Louis University. 243p. 1973.)

WILLIAMS, B.K. 1984. The relationship of peer counselor training to the self-esteem, interpersonal relationship orientation, and attitudes toward school of adolescent trainees. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 44(7A):2048, January. (Dissertation (Ph.D.) - The University of Lowa. 188p. 1983.)

WILLIAMS, J.A. 1979. Cohesiveness in growth groups : the effects of simularity of values and self-esteem upon interpersonal attraction and attraction-to-the-group. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 39(10A):5962, April. (Dissertation (Ph.D.) - University of Missouri-Columbia. 167p. 1978.)

WIMMER, W.L. 1985. The implications of quality circles on instruction on postsecondary machine shop programs in the state

of Florida. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 46(4A):913-914, October. (Dissertation (Ph.D.) - The Florida State University. 114p. 1985.)

WINE, J.A. & BAIRD, J.E. 1983. Improve nursing management and practice through quality circles. Journal of nursing administration, 13(5):5-10, May.

WLODARCZYK, S. & BANDY, B. 1984. Using quality circles in education. Journal of staff development, 5(1):22-29, May.

WONG-RIEGER, D. & TAYLOR, D.M. 1981. Multiple group membership and self-identity. Journal of cross - cultural psychology, 12(1):61-79, March.

WOODS, P.F. 1985. A comparative analysis of supervisory leadership styles in quality circle and non-quality circle groups. Uittreksel in Dissertation abstracts international, 45(11A):3406, May. (Dissertation (Ph.D.) - University of Pittsburgh. 108p. 1984.)

YAGER, E.G. 1980. Quality circle : a tool for the 80's. Training and development journal, 34(8):60-62, August.

YAGER, E.G. 1981. The quality control circle explosion. Training and development journal, 35(4):98-105, April.

ZAHRA, S.A., BEEBE, R.J. & WIEBE,F. 1985. Quality cirlces for school districts. The educational forum, 49(3):323-330, Spring.

ZEIDES,B.B. & SIVAK, M. 1985. Quality circles from A to Z : King Arthur to theory Z. Clearing house, 59(3):123-124, November.

ZIMET, C.N. & SCHNEIDER, C. 1969. Effects of group size on interaction in small groups. Journal of social psychology, 77(2):177-187.