

**BESTUURSORIËNTASIE EN DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN
POLISIEBEAMPTES IN DIE NOORDWES PROVINSIE**

Daniël Jacobus le Grange, B.Agric.

**Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad
Magister in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.**

Studieleier: Prof. L.D. Coetsee

Potchefstroom

1998

VOORWOORD

Hiermee my opregte dank, waardering en erkenning aan:

- ☐ my Skepper vir al die onverdiende genade waarsonder niks hiervan moontlik sou wees nie;
- ☐ my vrou, Eurika, vir al die ondersteuning, begrip en opofferings;
- ☐ ons kinders, Idonette en DJ, vir hulle begrip en geloof in my;
- ☐ my moeder, Alida, vir haar ondersteuning en voorbidding;
- ☐ my skoonmoeder, Eleanor, vir haar ondersteuning en begrip;
- ☐ Professor Leon Coetsee, wat as studieleier opgetree het, maar ook tydens my studiejare, en nog steeds, soos 'n ware Gamáliël van ouds vir my is;
- ☐ my "MBA-ma", Lettie Killian, vir haar ondersteuning en aansporing;
- ☐ lede van my studiegroep, Elsa, Louise en Rulène, vir hul vriendskap en deurlopende ondersteuning gedurende ons studiejare;
- ☐ Kommissaris A.T. Meiring, die Provinsiale Kommissaris van die Suid-Afrikaanse Polisie in die Noordwes provinsie wat goedgunstiglik tot die uitvoer van hierdie studie ingestem het;
- ☐ Mnr. Satish Roopa, die LUK vir Veiligheid en Sekuriteit in die Noordwes provinsie vir sy belangstelling en ondersteuning;
- ☐ vriende en kollegas vir hulle ondersteuning en samewerking;
- ☐ die Suid-Afrikaanse Polisie vir finansiële ondersteuning.

"Ek is tot alles in staat deur Christus wat my krag gee" - Fil. 3:13.

ABSTRACT

MANAGEMENT ORIENTATION AND THE QUALITY OF WORK LIFE OF POLICE OFFICERS IN THE NORTH WEST PROVINCE

by

D.J. LE GRANGE

STUDY LEADER: PROF. L.D. COETSEE
FACULTY: ECONOMIC SCIENCES
DEGREE: MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Organisations are managed and operated by people, and therefore, the effectiveness of any organisation, depend on how successfully its managers and employees perform their respective tasks.

As a result of the high crime rates in South Africa, the ability of the South African Police Service to combat crime effectively, is being questioned. Various task orientated efforts are being made to combat crime, but with limited success.

Recent internal climate studies of the South African Police Service in the North-West province, indicate that a large number of members of the organisation experience low work satisfaction. Because of the role of work satisfaction as a determinator of quality of work life, the results of the climate studies may indicate that a large portion of the personnel experience low quality of work life.

The purpose of this study is to determine the quality of work life of police officers in the province, as well as the role played by the immediate commander in the experience of quality of work life of the subordinate. This knowledge is necessary to investigate how quality of work life can be increased as a possible solution to low effectiveness.

Through previous research it was determined that an employee's immediate manager plays a determining role in the employee's quality of work life and this is confirmed by this study. It was also determined that the management orientation of the manager influences his or her behaviour towards employees.

In the modern management literature, a distinction is made between the traditional manager and the modern manager-leader. The main difference being that the traditional manager is more task oriented and focuses on doing things right, while the modern manager-leader focuses more on doing the right things right.

Literature on the topic of quality of work life leaves the impression that it is an all-inclusive (holistic) concept and the synergistic result of various processes and practices in the work environment.

In the empirical part of this study, the information gathered by means of scientific methods, indicated that:

- ☐ the vast majority of commanders on the middle management level have a traditional management orientation.
- ☐ definite differences exist between the quality of work life of police officers with regard to the management orientation of their immediate commander.
- ☐ subordinates serving under a commander with a modern manager-leader orientation, enjoy a higher quality of work life than those subordinates serving under a commander with a traditional management orientation.

Based on the findings of this study, practical suggestions are made aimed at the enhancement of the quality of work life of police officers.

Key words: Management, leadership, managerial-leadership, management orientation, quality of work life, police, policing, police officer.

OPSOMMING

BESTUURSORIËNTASIE EN DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN POLISIEBEAMPTES IN DIE NOORDWES PROVINSIE

deur

D.J. LE GRANGE

STUDIELEIER: PROF. L.D. COETSEE
FAKULTEIT: EKONOMIESE WETENSKAPPE
GRAAD: MAGISTER IN BESIGHEIDSADMINISTRASIE

Organisasies word deur mense bestuur en bedryf, en derhalwe hang die effektiwiteit van enige organisasie af van die effektiwiteit sy bestuurders en werknemers hul onderskeie take verrig.

Na aanleiding van die hoë misdaadsyfers in Suid-Afrika word die vermoë van die Suid-Afrikaanse Polisie om misdaad in Suid-Afrika effektief te bekamp, egter ernstig bevraagteken. Verskeie taakgeoriënteerde pogings word aangewend wat daarop gerig is om misdaad die hoof te bied, maar ongelukkig sonder veel sukses.

Onlangse interne klimaatstudies gedoen binne die Suid-Afrikaanse Polisie in die Noordwes provinsie, toon dat 'n groot hoeveelheid lede van die organisasie lae werktevredenheid ervaar. Weens die rol van werktevredenheid as 'n bepaler van gehalte van werklewe, mag hierdie klimaatstudie resultate moontlik daarop dui dat 'n groot gedeelte van die personeel in die provinsie 'n lae gehalte van werklewe ervaar.

Die doel van hierdie studie is om te bepaal wat die stand van gehalte van werklewe van polisiebeamptes in die provinsie is, asook watter rol die onmiddellike bevelvoerder speel te opsigte van die gehalte van werklewe van ondergeskiktes. Hierdie kennis is noodsaaklik ten einde verhoging van gehalte van werklewe as 'n moontlike oplossing vir lae effektiwiteit te ondersoek. In die moderne vakliteratuur word 'n onderskeid getref tussen die tradisionele bestuurder en die

moderne bestuursleier. Die groot verskil is daarin geleë dat die tradisionele bestuurder meer taakgeoriënteerd is en daarop ingestel is om dinge reg te doen, terwyl die moderne bestuursleier primêr meer mensgeoriënteerd is, maar daarop fokus om die regte dinge reg te doen.

In vorige navorsing is bevind dat die onmiddellike bestuurder van 'n werknemer 'n bepalende rol in die gehalte van werklewe van 'n ondergeskikte speel, en dit is deur hierdie studie bevestig. Verder is vasgestel dat die bestuursoriëntasie van die bestuurder sy of haar optrede jeens werknemers bepaal.

Uit die literatuur, blyk dit dat GWL 'n wyd omsluitende (holistiese) konsep, en die produk is van verskillende omstandighede asook verskillende praktyke of prosesse wat binne die werkomgewing heers en of toegepas word.

In die empiriese ondersoek van die onderhawige studie is inligting, deur wetenskaplike tegnieke verkry, wat daarop dui dat:

- ☐ die oorgrote meerderheid van bevelvoerders op middelbestuursvlak oor 'n tradisionele bestuursbenadering beskik.
- ☐ daar besliste verskille bestaan tussen die gehalte van werklewe van polisiebeamptes na aanleiding van die bestuursoriëntasie van hul onmiddellike bevelvoerder.
- ☐ ondergeskiktes wat dien onder 'n bevelvoerder wat oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik, hoër gehalte van werklewe ervaar as wat die geval is met ondergeskiktes van die bevelvoerder wat oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik.

Aan die hand van die bevindinge, word praktiese voorstelle gedoen wat daarop gerig is om die gehalte van werklewe van polisiebeamptes te verhoog.

Sleutelterme: Bestuur, leierskap, bestuursleierskap, bestuursoriëntasie, gehalte van werklewe, polisie, polisieëring, polisiebeampte.

BESTUURSORIËNTASIE EN DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN POLISIEBEAMPTES IN DIE NOORDWES PROVINSIE

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
LYS VAN FIGURE	vi
LYS VAN TABELLE	vii
 HOOFSTUK 1: INLEIDING	
1. ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE	1
2. PROBLEEMSTELLING	3
3. DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE	3
4. NAVORSINGSBENADERING	4
4.1 Literatuurstudie	4
4.2 Empiriese ondersoek	4
5. ORIËNTASIE TEN OPSIGTE VAN DIE KERNBEGRIPPE VAN DIE STUDIE	5
5.1 Bestuursoriëntasie	5
5.2 Gehalte van werklewe	6
5.3 Polisiëring	6
6. BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	7
7. HOOFSTUKVOORUITSKOUING	8
 HOOFSTUK 2: LITERATUUROORSIG	
1. BESTUURSORIËNTASIE	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Bestuur as geïntegreerde aktiwiteit	11
1.2.1 Bestuursteorieë	11
1.2.2 Die bestuurder	13
1.3 Bestuursvaardighede	14

1.3.1	Kernvaardighede	14
1.3.2	Algemene bestuursvaardighede	15
1.4	Onderskeid tussen bestuur, leierskap en bestuursleierskap	16
1.4.1	Bestuur	17
1.4.2	Leierskap	18
1.4.3	Bestuursleierskap	19
1.5	Bestuurders en leiers	20
1.6	Samevatting	22
2.	GEHALTE VAN WERKLEWE	25
2.1	Inleiding	25
2.2	Agtergrond en ontwikkeling van die Gehalte van Werklewe-konsep	25
2.3	Definiëring van die konsep "Gehalte van Werklewe"	26
2.4	Besinning oor verskillende omskrywings	35
2.4.1	Gehalte van werklewe as 'n proses of praktyk met 'n bepaalde resultaat of uitkoms	35
2.4.2	Gehalte van werklewe as 'n persepsie of filosofie	36
2.5	Bepalers van gehalte van werklewe	37
2.6	Belangrikheid van gehalte van werklewe	42
2.7	Definiëring van GWL vir die doeleindes van hierdie studie	45
2.8	Samevatting en gevolgtrekking	45
3.	DIE "WERK" VAN DIE POLISIEBEAMPTE	46
3.1	Die begrip "werk"	46
3.2	Die begrip "polisiewerk"	46
3.3	Die begrip "polisiëring"	47
3.3.1	Geskiedkundige oorsig van polisiëring	47
3.3.2	Die moderne beskouing van polisiëring	48
3.3.3	Polisiëring in die praktyk	50
3.4	Polisiebestuur	53
3.4.1	Die eiesoortigheid van politiebestuur	54
3.5	Samevatting	55
4.	BESTUURSORIËNTASIE, GEHALTE VAN WERKLEWE EN POLISIËRING - 'N SINTESE	56

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

1.	INLEIDING	58
2.	AGTERGROND EN BESKRYWING VAN DIE TEIKENPOPULASIE WAARBINNE DIE EMPIRIESE ONDERSOEK UITGEVOER IS	58
3.	BEPALING VAN BESTUURSORIËNTASIE	60
3.1	Doel van die bepaling van bestuursoriëntasie	60
3.2	Die populasie vir die bepaling van bestuursoriëntasie	60
3.3	Die meetinstrument	62
3.3.1	Kort beskrywing van die Leierskapvraelys	63
3.3.2	Wysigings aan die Leierskapvraelys	63
4.	ORGANISASIEDIAGNOSE	64
4.1	Doel van die organisasiediagnose	64
4.2	Die populasie van die organisasiediagnose	64
4.3	Die meetinstrument	65
4.3.1	Kort beskrywing van die ODV-86	65
4.3.2	Wysigings aan die ODV-86	67
5.	METODOLOGIE TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	68
5.1	Die toetsfase	68
5.1.1	Gehalte van werklewe	68
5.1.2	Bestuursoriëntasie	69
5.2	Die inligtinginsamelingsfase	69
5.2.1	Gehalte van werklewe	69
5.2.2	Bestuursoriëntasie	70
5.3	Inligtingverwerkingsfase	70
5.4	Rapportering van die statistiese resultate	73
5.5	Interpretasie van die inligting	73
5.5.1	Bestuursoriëntasie	73
5.5.2	Gehalte van werklewe	73
6.	SAMEVATTING	74

HOOFSTUK 4: RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1.	INLEIDING	75
2.	RESULTATE	75
2.1	Bestuursoriëntasie	76
2.2	Gehalte van werklewe	77
2.2.1	Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onder die bevel dien van bevelvoerders wat oorwegend oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik	79
2.2.2	Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onder die bevel dien van bevelvoerders wat oorwegend oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik	81
2.2.3	Vergelykende resultate van die gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onderskeidelik onder die bevel van die twee geïdentifiseerde tipes bevelvoerders dien	84
2.2.4	Die verband tussen gehalte van werklewe van ondergeskiktes en die bestuursoriëntasie van hul bevelvoerders	89
3.	BESPREKING VAN DIE RESULTATE	92
3.1	Bestuursoriëntasie	92
3.2	Gehalte van werklewe	93
3.2.1	Verband tussen gehalte van werklewe van polisiebeamptes en bestuur en leierskap in die polisie instelling	93
3.2.1.1	Organisasieklimaat	93
3.2.1.2	Werkgroepprosesse	94
3.2.1.3	Taaieenskappe	95
3.2.1.4	Tevredenheidsuitsette	96
3.2.2	Verskille tussen die gehalte van werklewe van ondergeskiktes na gelang van die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder	97
3.2.2.1	Organisasieklimaat	100
3.2.2.2	Werkgroepprosesse	101
3.2.2.3	Taaieenskappe	102
3.2.2.4	Bestuur en leierskap	104
3.2.2.5	Tevredenheidsuitsette	105
4.	GEVOLGTREKKINGS	107
5.	AANBEVELINGS	108

HOOFSTUK 5: SAMEVATTING EN EVALUERING VAN DIE STUDIE

1.	PROBLEEMAREA	113
2.	DOEL VAN DIE STUDIE	114
3.	METODIEK EN MEETINSTRUMENTE	114
3.1	Literatuurstudie	114
3.2	Empiriese studie	115
3.2.1	Bepaling van GWL van polisiebeamptes	115
3.2.2	Bepaling van bestuursoriëntasie van bevelvoerders	116
4.	RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS	116
5.	KRITIESE EVALUERING VAN DIE STUDIE	118
6.	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	119
7.	SLOT	119

BIBLIOGRAFIE	121
---------------------	-----

BYLAES

BYLAE A	Gewysigde Leierskapvraelys	135
BYLAE B	Gewysigde ODV-86 vraelys	144
BYLAE C	Beskrywings van die hooftfaktore wat deur die ODV-86 gemeet word	160
BYLAE D	Verwerking en interpretasie van die Leierskapvraelys	161
BYLAE E	Interpretasie en norms van die ODV-86 vraelys	162

LYS VAN FIGURE

Bladsy

Figuur 2-1	Die Tradisionele Bestuursproses	17
Figuur 2-2	Die "werk" van die polisiebeampte	52
Figuur 3-1	Vereenvoudigde klassifikasie van polisiebestuurders in 'n provinsiale konteks volgens hul verantwoordelikeheidsvlak	62
Figuur 4-1	Bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak	76
Figuur 4-2	Voorstelling van gehalte van werklewe resultate van die totale steekproef	78
Figuur 4-3	Voorstelling van GWL resultate van ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie	80
Figuur 4-4	Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat dien onder bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie	83
Figuur 4-5	Voorstelling van vergelykende gehalte van werklewe resultate	86
Figuur 4-6	Radar diagram van vergelykende resultate van gehalte van werklewe	88
Figuur 4-7	Gapingsontleding: Faktore van GWL	88
Figuur 4-8	Gapingsontleding: Subfaktore van GWL	89
Figuur 4-9	Die verband tussen die faktor "bestuur en leierskap" en die ander faktore van GWL aan die hand van die determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die totale steekproef	91
Figuur 4-10	Die verband tussen die faktor "bestuur en leierskap" en die subfaktore van GWL aan die hand van die determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die totale steekproef	91

LYS VAN TABELLE

Bladsy

Tabel 2-1	Kernvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke	15
Tabel 2-2	Algemene bestuursvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke	16
Tabel 2-3	Verskille tussen bestuurders en leiers	21
Tabel 2-4	Ooreenkomste tussen gehalte van werklewe soos deur Coster & Rice beskryf, en die verwagtings- en billikheidsteorieë van motivering	34
Tabel 2-5	Vergelyking van bepalers van GWL van verskillende skrywers	44
Tabel 2-6	Verskille tussen 'n polisiemag en 'n polisiediens	49
Tabel 3-1	Samestelling van personeelkorps volgens rang, ras en geslag	59
Tabel 3-2	Populasie vir die doeleindes van bepaling van bestuursoriëntasie	62
Tabel 3-3	Populasie vir die doeleindes van die organisasiediagnose	64
Tabel 4-1	Resultate van die studie na die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak	76
Tabel 4-2	Verspreiding van respondente volgens die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder waaronder hulle dien	77
Tabel 4-3	Gehalte van werklewe van ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie	79
Tabel 4-4	Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat dien onder bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie	82
Tabel 4-5	Gehalte van werklewe volgens die aard van die bestuursoriëntasie van bevelvoerders	84
Tabel 4-6	Opsommende resultate van GWL uitgedruk in stanege tellings	85
Tabel 4-7	Vergelykende korrelasie- en determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die faktor "bestuur en leierskap" en ander faktore van GWL	89
Tabel 4-8	Vergelykende korrelasie- en determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die faktor "bestuur en leierskap" en die subfaktore van ander faktore van GWL	90
Tabel 4-9	Klassifikasie van faktore en subfaktore van GWL na gelang van effekgroottes	98

HOOFSTUK 1

1. ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE

Die groot veranderings op politieke, maatskaplike, ekonomiese, sosiale, kulturele, en vele ander lewensterreine wat veral sedert die begin van die negentiger jare in Suid-Afrika plaasvind, is nie deur die amptelike polisie instelling van die land vrygespring nie. Eksterne sowel as interne kragte het die transformasie van die polisie instellings in die land genoodsaak, en die eerste fase van hierdie transformasie proses het die amalgamering van die elf polisiemagte vanuit die vorige bedeling behels ten einde die Suid-Afrikaanse Polisie diens soos dit vandag bekend staan, te vorm.

Waar die Suid-Afrikaanse **Polisiemag** (SAP) in die vorige bedeling bykans as 'n geslote sisteem gefunksioneer het (van die beginsel van deursigtigheid was daar geen sprake nie), funksioneer die Suid-Afrikaanse **Polisie diens** (SAPD) huidig, soos menige ander organisasies, binne 'n oop stelsel waar interaksie met die eksterne omgewing absoluut noodsaaklik is vir oorlewing.

Saam met die eksterne kragte van verandering wat die transformasie van die polisie-instelling genoodsaak het, het interne kragte van verandering ook toegeneem. Sedert 1993 het lede van die destydse Suid-Afrikaanse Polisie ook toenemend meer betrokke geraak by massa-aksies, boikotte, wegbly-aksies en selfs stakings, en sedert 1996 word die SAPD vir die eerste keer ook in die bepalings van die Wet op Arbeidsverhoudinge, met die uitsondering van stakings, ingesluit (Smit, 1996:318-320).

Verwikkelinge vanweë druk uit die eksterne omgewing (die toenemende misdaad wat selfs grootskaalse aanvalle en moorde op polisiebeamptes ingesluit het), en die gepaardgaande interne probleme rakende transformasie en demokratisering van die werkplek binne die SAPD, stel groot en ongekende eise aan die bestuur van die organisasie.

Die toenemend verswakkende veiligheidsituasie in die land en gepaardgaande druk vanuit die gemeenskap, wat selfs die internasionale gemeenskap insluit, stel al hoe groter wordende eise aan polisiëring in Suid-Afrika. Nuwe metodes, benaderings en filosofieë ten opsigte van polisiëring, waaronder gemeenskapspoliëring, is reeds ingestel, nuwe tegnologie is aangewend en die funksionele opleiding van lede is verskerp. Steeds het groot getalle personeel, wat selfs van die mees senior bestuurslede insluit, die Diens verlaat en onvoldoende vergoeding, té groot werk-eise as gevolg van te min personeel (stres) en die onvermoë van lede om by veranderinge aan te pas, is van die redes wat die meeste aangevoer is waarom lede die Diens verlaat. Stres-verwante probleme by lede van die SAPD blyk volop te wees. Geen literatuur kon egter gevind word wat handel oor ondersoek en navorsing na die gehalte van werklewe van personeel as moontlike oorsaak van diensverlating nie. Die konsep van gehalte van werklewe sal later in hoofstuk 2 in detail bespreek word. Voorlopig word die konsep omskryf as die produk of uitkoms van verskillende dimensies of faktore van 'n stel objektiewe organisatoriese omstandighede en praktyke wat in die werkverband heers. Hierdie produk of uitkoms omsluit die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel.

Navorsing na die konsep van gehalte van werklewe dui daarop dat werktevredenheid en bestuursleierskap twee van die belangrike invloede op die gehalte van werklewe van 'n persoon is. Gehalte van werklewe het op sy beurt weer 'n belangrike en bepalende invloed op die uiteindelijke gehalte van lewe van 'n persoon (Coetsee, 1987a:50). Hieruit volg dit dus dat die bestuurder waaronder 'n persoon by die werk funksioneer, 'n belangrike invloed het op werktevredenheid, en uiteindelik ook waarskynlik 'n bepalende invloed op die gehalte van lewe wat 'n persoon ervaar.

As deel van die transformasie proses, het 'n baie belangrike faktor, naamlik bestuursontwikkeling in die SAPD, in die slag gebly. Sedert 1994 is alle bestuursontwikkeling in die organisasie in opdrag van die minister van veiligheid en sekuriteit gestaak in afwagting van nuwe bestuursontwikkelingsprogramme.

Met hierdie studie word die relatief onontginde terrein van gehalte van werklewe van die polisiebeampte in Suid-Afrika, asook die verband tussen die gehalte van werklewe van polisiebeamptes en die bestuursoriëntasie van hul direkte bevelvoerders, dus betree.

2. PROBLEEMSTELLING

Resultate van interne organisasie klimaatstudies wat binne Suid-Afrikaanse Polisie diens in die Noordwes Provinsie (*hierna die Provinsie genoem*) uitgevoer is, toon dat 'n groot hoeveelheid lede van die organisasie lae werktevredenheid ervaar (SAPD, 1996a:8; SAPD, 1996b:4).

Weens die rol wat werktevredenheid as 'n bepaler van gehalte van werklewe speel, mag die resultate van die klimaatstudies moontlik daarop dui dat 'n groot gedeelte van die personeel in die Provinsie, en veral binne die geledere van die onder-offisiërskorps, lae gehalte van werklewe ervaar.

Dit is dus nodig om meer van die stand van gehalte van werklewe van polisiebeamptes in die provinsie, asook die rol wat die onmiddellike bevelvoerder in die bepaling van die gehalte van werklewe van die ondergeskikte speel, te wete te kom. Hierdie kennis is noodsaaklik vir provinsiale en nasionale bestuur ten einde bestuurspraktyke, wat op die verhoging van werktevredenheid en gehalte van werklewe van polisiebeamptes gerig is, te laat implementeer.

3. DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

Na aanleiding van bogenoemde probleemstelling, word die volgende doelstellings geformuleer:

Die primêre doelstellings van hierdie studie is om binne die Diens in die Provinsie:

- (1) die gehalte van werklewe van polisiebeamptes binne die onder-offisiërskorps te bepaal;

- (2) die bestuursoriëntasie van bevelvoerders, op middelbestuursvlak, te bepaal en
- (3) om deur middel van (1) en (2) te bepaal of daar 'n verband is tussen die bestuursoriëntasie van bevelvoerders en die gehalte van werklewe van polisiebeamptes in die Provinsie, en indien wel, om ondersoek in te stel na die aard van die verband.

Die oorhoofse doelstelling is om uiteindelik te bepaal watter tipe bestuursoriëntasie, naamlik die tradisionele- of moderne bestuursoriëntasie, in die polisiëringsomgewing 'n bydrae tot die optimalisering van die gehalte van werklewe van polisiebeamptes kan lewer.

4. NAVORSINGSBENADERING

Na aanleiding van die probleemstelling en doelstellings van die studie soos hierbo vermeld, word die volgende navorsingsbenadering gevolg:

4.1 Literatuurstudie

As deel van hierdie navorsing word 'n literatuurstudie na die volgende gedoen:

- * die begrip "Bestuursoriëntasie", die verskille tussen bestuur en leierskap, en die agtergrond van polisiëringsbestuur;
- * die begrip "Gehalte van werklewe" asook die verband tussen bestuursoriëntasie en gehalte van werklewe;
- * polisiëring, oftewel die "werk" van polisiebeamptes.

4.2 Empiriese ondersoek

In die empiriese ondersoek sal gepoog word om, na aanleiding van die literatuurstudie wat onderneem word, by wyse van vraelyste en ander erkende meetinstrumente, antwoorde op die volgende navorsingsvrae te kry:

- i) Bestaan daar 'n verband tussen bestuursoriëntasie van die bevelvoerder en die gehalte van werklewe van personeel wat direk onder sy of haar bevel dien?

- ii) Met watter faktore van gehalte van werklewe het bestuursoriëntasie die belangrikste verband?
- iii) Watter tipe bestuursoriëntasie lei tot beter gehalte van werklewe van polisiebeamptes?
- iv) Bestaan daar 'n verskil tussen die gehalte van werklewe van polisiebeamptes wat onder die bevel van verskillende bevelvoerders in dieselfde organisasie, dien?

5. ORIËNTASIE TEN OPSIGTE VAN DIE KERNBEGRIPE VAN DIE STUDIE

5.1 Bestuursoriëntasie

Die terme bestuur- en leierskapstyle, word meer algemeen in die vakliteratuur as die term "bestuursoriëntasie" aangetref, en word dit soms selfs as sinonieme beskou. Wanneer die terme bestuur- en leierskapstyl aangetref word, is dit soms verwarrend omdat verskillende skrywers, style verskillend beskryf. Benamings in die literatuur soos byvoorbeeld natuurlike leiers, bestuursleiers, outokratiese leiers, demokratiese leiers, laissez-faire-leiers en die sogenaamde Teorie-X- en Teorie-Y leiers word gebruik om bestuurstyle te omskryf. Omdat die fokus van hierdie studie, in soverre dit bestuur en leierskap aanbetref, op die onderskeid tussen die tradisionele bestuurder en die moderne bestuursleier fokus, word die term bestuursoriëntasie gebruik.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word bestuursoriëntasie omskryf as:

- die ingesteldheid van 'n persoon in sy of haar hoedanigheid in 'n posisie van beheer oor-, of leiding van ander persone teenoor-
 - * die mens wat onder sy of haar toesig werk (mensoriëntasie),
 - * die werk of taak wat deur daardie mense uitgevoer moet word (taakoriëntasie),
- die benadering of ingesteldheid van daardie persoon tot sy of haar taak as bestuurder, asook
- die persoonlikheidseienskappe waaroor die bestuurder beskik.

5.2 Gehalte van werklewe

Weens die groeiende besef dat die mens in die onderneming die spil is waarom al die aktiwiteite van die organisasie draai, het die mens in die onderneming al hoe meer op die voorgrond getree - in so 'n mate dat organisasies in al hoe groter mate nou na binne en na buite 'n mensgesentreerde benadering volg (Nel & van Dyk, 1992:289). Na aanleiding van hierdie groter mens-gesentreerdheid word die begrip gehalte van werklewe (GWL) hedendaags al hoe meer in die vakliteratuur, wat handel oor werk en bestuur, aangetref. Daar bestaan egter heelwat verwarring oor die betekenis van die begrip "gehalte van werklewe", en kom daar moontlik net soveel verklarings van die begrip voor as wat daar organisasiegedrag teoretici is. Desondanks die verskillende menings wat aan die begrip gekoppel word, stem navorsers en organisasiegedrag teoretici egter saam oor die belangrikheid van gehalte van werklewe.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word gehalte van werklewe gedefinieer as die produk of uitkoms van verskillende dimensies of faktore van 'n stel organisatoriese omstandighede en praktyke wat in die werkverband heers.

Hierdie produk of uitkoms omsluit die waargenome (dus persepsie van) die gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel.

5.3 Polisiëring

Volgens van Heerden (1992:13) dui polisiëring in die algemene sin op 'n bepaalde magshandeling, en in die besonder, op die bewaking van die samelewingsorde. Die begrip "polisiëring" het egter nie dieselfde betekenis vir alle mense nie, en verwagtinge daaromtrent verskil selfs in so 'n mate tussen individue, dat dit soms selfs tot konflikterende verwagtinge aanleiding gee (Botha, *et al.*, 1986:112).

Polisiëring in sy eenvoudigste vorm, bestaan egter uit pro-aktiewe polisiëring (voorkomende optrede), wat die voorkoming van misdaad behels, en reaktiewe polisiëring (optrede na die daad) wat die ondersoek van misdade wat wel plaasgevind het, behels. Van Heerden (1992:16) omskryf polisiëring derhalwe as daardie magshandeling in die formele maatskaplike beheerstruktuur waardeur interne orde gehandhaaf word in

ooreenstemming met die beginsels van regsbevoegdheid en individuele grondwetlike aansprake.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word polisiëring omskryf as:

- die voorkoming, bestryding en ondersoek van misdaad,
- die handhawing van openbare orde,
- die beskerming en beveiliging van die lewe en eiendom van die inwoners van die land, en
- die handhawing en toepassing van die reg.

6. BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Uit die aard van die tipe navorsing wat gedoen word, word die geldigheid en bruikbaarheid van die resultate van die studie deur die volgende faktore beperk:

- Hierdie studie word, wat die empiriese gedeelte aanbetref, uitsluitlik binne die Noordwes Provinsie uitgevoer. Die resultate en gevolgtrekkings is derhalwe uitsluitlik op die personeel en bevelvoerders binne die spesifieke provinsie van toepassing, en kan nie sonder meer vir die totale Suid-Afrikaanse Polisiediens veralgemeen word nie. Wat die literatuurstudie gedeelte egter betref, is dit universeel van aard, en kan dit derhalwe in enige van die ander agt provinsies in Suid-Afrika van toepassing wees.
- Vraeboë vorm die kern van die empiriese ondersoek, en vraeboë het inherente tekortkominge. Eerstens word inligting beperk tot slegs dit wat gevra word, en verder bestaan die moontlikheid ook dat vrae verskillend deur respondente geïnterpreteer kan word. Die vraeboë wat in die studie gebruik is, is egter erkende meetinstrumente, en is slegs wat terminologie aanbetref, vir aanwending in 'n polisie-organisasie aangepas. Resultate soos verkry van geïdentifiseerde teikengroepe, sal egter deur middel van persoonlike gesprekvoering, in die vorm van opvolging, met respondente bespreek word en onduidelikhede sal sodoende

opgeklaar word.

7. HOOFSTUKVOORUITSKOUING

Die indeling van die hoofstukke in die studie is soos volg:

- ▣ Hoofstuk 1 bevat die inleiding, wat die oriëntasie tot die studie, die probleemstelling, doelstellings, navorsingsbenadering, omskrywing van die kernbegrippe, beperkinge en hoofstukvooruitskouing van die studie omsluit.
- ▣ 'n Literatuuroorsig aangaande die onderwerpe bestuursoriëntasie, gehalte van werklewe en die "werk" van die polisiebeampte word in hoofstuk 2 weergegee. Elk van die drie onderwerpe word as individuele begrippe bespreek, maar die onderlinge inter-afhanklikheid word, waar dit van toepassing is, ook aangespreek.
- ▣ Hoofstuk 3 handel oor die navorsingsontwerp en die uitvoering van die empiriese gedeelte van die studie. Die populasie, spesifieke teikengroepe en meetinstrumente wat gebruik word, word in hierdie hoofstuk bespreek.
- ▣ In hoofstuk 4 word die resultate en gevolgtrekkings van die studie weergegee. Enkele aanbevelings ten einde gehalte van werklewe deur bestuur te verhoog, word ook in hierdie hoofstuk gedoen.
- ▣ Hoofstuk 5 bestaan uit 'n samevatting en evaluering van die studie.

HOOFTUK 2

LITERATUUROORSIG

Hierdie hoofstuk het ten doel om die drie kernkonsepte waaroor die studie handel, naamlik:

- (1) bestuursoriëntasie,
- (2) gehalte van werklewe, en
- (3) die "werk" van die polisiebeampte en polisiëringsbestuur.

vanuit die literatuur te omskryf. Elk van die drie genoemde konsepte word individueel bespreek, maar weens die "verweefdheid" van die konsepte, word die inter-afhanklikheid daarvan ook aangespreek waar- en soos dit van toepassing is.

1. BESTUURSORIËNTASIE

1.1 Inleiding

Wanneer die term "oriëntasie" gebruik word, word onwillekeurig aan die terme "ingesteldheid", en "styl" gedink. In die literatuur word die terme "Bestuur- of Leierskapstyl" egter meer gereeld as die term "Bestuursoriëntasie" aangetref, en blyk dit soms ook as sinonieme gebruik te word.

DuBrin (1984:261) omskryf leierskapstyl, oftewel bestuurstyl, as die tipiese gedragspatrone wat die persoon in 'n gesagsposisie volg wanneer hy of sy met ondergeskiktes handel. DuBrin gaan verder deur dit te stel dat style ook beskou kan word as stereotipes van hoe leiers in die meeste gevalle of situasies optree. Mullins (1995:242) sluit by DuBrin aan deur leierskapstyl te omskryf as die wyse waarop die funksies van leierskap uitgevoer word, asook die tipiese wyse waarop die bestuurder teenoor lede van sy of haar werkgroep optree.

Baie metodes om die style van bestuurders en leiers te beskryf, het oor die jare heen ontstaan. In die literatuur word die volgende drie metodes om bestuurstyl te omskryf, meermale aangetref:

- * die klassieke style;
- * die Bestuursrooster van Blake en Mouton, en
- * die persoonlikheidsgebaseerde style.

Uit hierdie verskillende metodes om bestuurders te kategoriseer, of dan die bestuurstyle te omskryf, kom dit egter aan die lig dat hierdie onderskeid hoofsaaklik aan die hand van twee dimensie van die bestuurder geskied, naamlik:

- * sy of haar sin vir mense (mensoriëntasie), en
- * sy of haar sin vir die taak of produksie (taakoriëntasie).

In die dinamiese vakwetenskap van bestuur, word toenemende belangrikheid aan die bestuursoriëntasie van 'n bestuurder of toesighouer geheg, en volgens Mullins (1995:243) is dit onder andere die gevolg van 'n beter begrip van die behoeftes en verwagtings van mense by die werk. Ander faktore wat waarskynlik ook 'n invloed het, is:

- ☐ veranderinge in die waardestelsels van gemeenskappe;
- ☐ veranderde standaarde van onderwys en opleiding;
- ☐ die invloed van vakbonde;
- ☐ druk op werkgewers vir groter sosiale verantwoordelikheid teenoor werknemers, byvoorbeeld deur stelsels vir deelneming in besluitneming (in Suid-Afrika, die stigting van werksplekforums) en gehalte van werklewe; en
- ☐ wetgewing.

Uit hierdie omskrywings van onderskeidelik "bestuurstyl" en "bestuursoriëntasie" wat hierbo gegee is, kan afgelei word dat die term "bestuursoriëntasie" meer omvattend as die term "bestuurstyl" is, en derhalwe word bestuurstyl dus by bestuursoriëntasie ingesluit.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word "bestuursoriëntasie" omskryf as:

- die ingesteldheid van 'n persoon in sy of haar hoedanigheid in 'n posisie van beheer oor-, of leiding van ander persone jeens-
 - * die mens wat onder sy of haar toesig werk (mensoriëntasie),
 - * die werk of taak wat deur daardie mense uitgevoer moet word (taakoriëntasie),
- die benadering of ingesteldheid van daardie persoon tot sy of haar taak as bestuurder,

asook

- die persoonlikheidseienskappe waaroor die bestuurder beskik.

Na die uitklaring van die term "bestuursoriëntasie" vir die doeleindes van hierdie studie word bestuur as geïntegreerde aktiwiteit omskryf.

1.2 Bestuur as geïntegreerde aktiwiteit

Bestuur is 'n generiese term onderworpe aan verskillende interpretasies. Verskillende skrywers huldig verskillende menings oor die betekenis van bestuur, en derhalwe oor die taak van 'n bestuurder.

Hierdie verskillende menings en sienings oor bestuur, reflekteer in die vakliteratuur, en word die terme bestuur/bestuurder, leier/leierskap, en dan ook deesdae al hoe meer, bestuursleierskap/bestuursleier, aangetref. Die debat aangaande die verskille tussen bestuur en leierskap duur dan ook reeds 'n geruime tyd.

Voordat die onderskeid tussen bestuur, leierskap en bestuursleierskap beskryf word, word die verskillende bestuursteorieë en die term "bestuurder" kortliks bespreek.

1.2.1 Bestuursteorieë

Volgens Smit en Cronje (1997:37) kan bestuursteorieë grootliks in twee verskillende gedagteskole of perspektiewe, naamlik (1) die klassieke skool, en (2) die moderne skool, geklassifiseer word.

Hierby behoort volgens skrywer, ook 'n derde benadering, naamlik die eietydse benadering gevoeg te word. Dit is juis in hierdie eietydse benadering waar na die moderne bestuursleier verwys word.

□ Die klassieke gedagteskool

In hierdie klassieke gedagteskool, kan die volgende benaderings duidelik onderskei word, naamlik (1) die wetenskaplike benadering, (2) die proses (of administratiewe) benadering, en (3) die burokratiese benadering.

Die klassieke skool dateer vanuit die laat negentiende eeu tot in die 1920's. Gedurende hierdie tydperk het die klem van die klassieke skrywers soos F.W. Taylor, Henri Foyal, Max Weber, en tot 'n sekere mate ook Karel Marx, op die doeltreffendheid van die werker, die bestuursfunksies en die struktuur van die formele organisasie geval.

☐ **Die moderne gedagteskool**

Binne die moderne gedagteskool van bestuur, kan daar weereens verskillende benaderings onderskei word, naamlik (1) die menseverhoudinge beweging, (2) die kwantitatiewe bestuursteorie, (3) ander moderne benaderings.

Die moderne gedagteskool het gedurende die 1930's, as 'n ontwikkeling van die klassieke skool begin. In hierdie gedagteskool het verskeie benaderings tot bestuur ontstaan, naamlik menseverhoudinge, kwantitatiewe bestuur, die stelselteorieë, die gebeurlikheidsbenadering-teorie, totale gehalte bestuur (*Engels: Total Quality Management*), die lerende organisasie (*Engels: learning organisation*), en die herontwerp van organisasies (*Engels: re-engineering*).

Die groot verskil tussen die klassieke en die moderne benaderings tot bestuur, blyk daarin geleë te wees dat die moderne benaderings op die behoeftes van die werknemer fokus, teenoor die fokus van die klassieke benaderings wat op die doeltreffendheid van die werker, die bestuursfunksie en die formele organisasie struktuur, geval het (Smit & Cronjé, 1997:45).

☐ **Die eietydse bestuursbenadering**

Die eietydse bestuursbenadering is gerig op doeltreffendheid en doelmatigheid, werktevredenheid, belynde verbondenheid, en uiteindelik die optimalisering van die gehalte van werklewe van werknemers.

Hierdie benadering is uitkomstgedrewe, en fokus daarop om werknemers suksesvol te maak, en daardeur die doelwitte van die organisasie te behaal.

1.2.2 Die bestuurder

Kroon (1996:8) beskryf 'n bestuurder as "'n persoon wat in 'n leidinggewende posisie aangestel is en homself aan daardie taak verbind het om leiding te neem in die uitvoering van spesifieke opdragte deur te konsentreer op die werknemers onder sy beheer, te bepaal hoe hulle gemotiveer kan word en te besluit om dinge reg te doen".

Smit en Cronjé (1997:4) omskryf bestuurders weer as daardie persone wat binne 'n organisasie werk en verantwoordelik is vir die uitvoering van besigheidsplanne ten einde die gestelde doelwitte van die organisasie te bereik.

Uit die verskillende omskrywings van 'n bestuurder wat hierbo gegee is, is dit duidelik dat bestuurders orals binne 'n organisasie aangetref word, en dat bestuurders op verskillende vlakke en bestuursterreine binne die organisasie funksioneer. Derhalwe moet 'n bestuurder, ongeag van die vlak waarop hy funksioneer of die bestuursterrein waarop hy hom bevind, 'n bepaalde rol vertolk. Van 'n bestuurder word verwag om sekere dinge vir die onderneming te doen, sekere behoeftes te bevredig, en sekere verantwoordelikhede te aanvaar.

In die klassieke werk van Mintzberg (1973) word die aktiwiteite van 'n groep algemene bestuurders wat hy bestudeer het, beskryf, en tot die gevolgtrekking gekom dat algemene bestuurders op alle vlakke van die organisasie ongeveer tien verskillende rolle, wat in drie oorvleuelende groepe verdeel kan word, vertolk.

Hierdie drie oorvleuelende groepe, met hul onderskeie rolle, is soos volg:

- ☐ Interpersoonlike rol
 - * Beeldfiguur
 - * Leier
 - * Bouer van verhoudinge

- ☐ Inligtingsrol
 - * Monitor
 - * Ontleder
 - * Segspersoon

☐ Besluitnemingsrol

- * Entrepreneur
- * Probleemoplosser
- * Toedeler van hulpbronne
- * Onderhandelaar

Die omskrywing van 'n bestuurder deur Kroon (1996:8) wat hierbo weergegee is, word as eng beskou, deurdat dit op 'n kenmerk van 'n persoon met 'n tradisionele bestuursoriëntasie ("*dinge reg te doen*") dui, en dus 'n persoon met 'n moderne bestuursoriëntasie in effek uitsluit van die omskrywing van 'n bestuurder.

Die omskrywing van Smit en Cronjé (1997:4) hierbo, blyk meer aanvaarbaar te wees omdat dit dui op 'n pos of posisie wat 'n persoon bekleë waarin hy of sy bestuursverantwoordelikhede het, en dus die tradisionele bestuurder en die moderne bestuursleier kan insluit wanneer daar na die term "bestuurder" verwys word. Dit beteken dat bestuurders en leiers orals binne die organisasie aangetref word, maar dat hulle oor verskillende bestuursoriëntasies kan beskik.

1.3 Bestuursvaardighede

1.3.1 Kernvaardighede

Desondanks die hierbo na verwysde bevindings van Mintzberg (1973) dat bestuurders op alle vlakke van die organisasie min of meer dieselfde bestuursrolle vertolk (sien paragraaf 1.2.2 hierbo), vereis elke vlak en elke rol verskillende persoonlike vaardighede vir die uitvoering van die bestuurstaak (Smit & Cronjé, 1997:18).

Katz (1974:91-94) identifiseer die volgende drie kernvaardighede as voorvereistes vir effektiewe bestuur:

- i. Konseptuele vaardighede wat verwys na die verstandelike vermoë om die bedryf van die organisasie en sy dele holisties te beskou;
- ii. Interpersoonlike vaardighede wat verwys na die vermoë om met mense te kan werk;

- iii. Tegnieke of funksionele vaardighede wat verwys na die vermoë om die kennis of tegnieke van 'n spesifieke dissipline toe te pas ten einde doelwitte te behaal.

Uit die werk van Katz (1974), soos hierbo na verwys, verskil die vereiste "graad of hoeveelheid" van hierdie drie verskillende kernvaardighede tussen verskillende bestuursvlakke. Die belangrikste kernvaardigheid wat op die verskillende bestuursvlakke vereis word, word in volgorde van belangrikheid, in tabel 2-1 weergegee.

Tabel 2-1: Kernvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke
(Oorgeneem en aangepas uit Smit & Cronje, 1997:19; Kroon, 1996:21)

BESTUURSVLAK	KERNVAARDIGHEDE		
	1	2	3
Senior bestuur	Konseptueel	Interpersoonlik	Funksioneel
Middelbestuur	Interpersoonlik	Konseptueel en Funksioneel	
Junior bestuur	Funksioneel	Interpersoonlik	Konseptueel

1.3.2 Algemene bestuursvaardighede

Uit die kernvaardighede wat hierbo bespreek is, vloei algemene bestuursvaardighede voort wat deur bestuurders op verskillende bestuursvlakke benodig word. Kotzé (1997a) identifiseer 'n aantal algemene vaardighede wat deur bestuurders op verskillende bestuursvlakke benodig word. Hierdie spesifieke vaardighede word in tabel 2-2 weergegee.

Uit die kern- en algemene vaardighede wat in tabel 2-2 gelys is, blyk is dit dus duidelik dat hoewel bestuurders op alle vlakke van bestuur dieselfde rolle vertolk en oor dieselfde kernvaardighede (in 'n mindere en meerdere mate) moet beskik, daar verskillende spesifieke vaardighede op verskillende bestuursvlakke vir effektiewe bestuur vereis word. Al hierdie vaardighede kan ontwikkel word, en dit versterk die bevinding van die verskillende skrywers en teoretici dat bestuurders en leiers nie noodwendig "gebore" word nie, maar ontwikkel kan word.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal egter op bevelvoerders op middelbestuursvlak gefokus word.

Tabel 2-2: *Algemene bestuursvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke*

ALGEMENE BESTUURSVAARDIGHEDE		
Senior bestuur	Middelbestuur	Junior bestuur
Strategie formulering	Bepanning	Skedulering
Strategie implementering	Innovasie	Tegniese probleem oplossing
Leierskap	Leierskap en/of bestuur	Leierskap en/of toesighouding
Motivering	Motivering	Motivering
Kommunikasie	Kommunikasie	Kommunikasie
Wins/diens oriëntasie	Wins/diens oriëntasie	Mensoriëntasie
Delegering	Delegering	Arbeidsverhoudinge
Beeldbou	Beheer	Beheer
Onderhandeling	Fasilitering	
Veranderingsbestuur		

1.4 Onderskeid tussen bestuur, leierskap en bestuursleierskap

Hoewel bestuur en leierskap dikwels deur sommige mense as sinonieme gebruik word, maak heelwat moderne skrywers (waaronder Zalesnik, 1977:14-20; Covey, 1989:101-103; Burke, 1990:2-3; Kotter, 1990:4-11; Charlton, 1993:23-7; Coetsee, 1995 & 1996a:46; Garfield, 1992:80-82; Hitt, 1993:7-11; Mullins, 1994:230-2; Gerber *et al.*, 1995:359-62) 'n definitiewe onderskeid tussen bestuur en leierskap (en derhalwe ook tussen bestuurders en leiers).

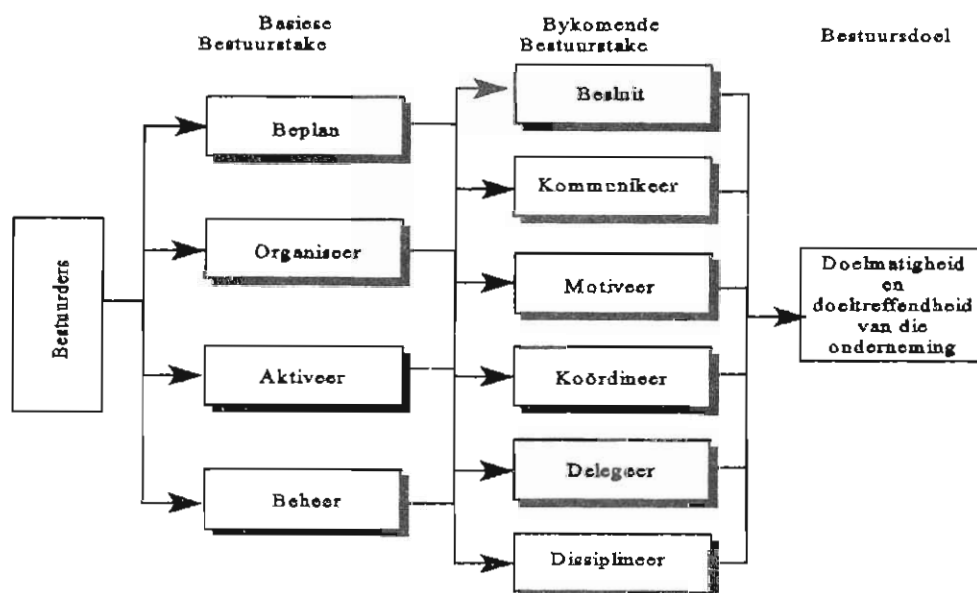
Regdeur die literatuur word dit dan ook gestel dat bestuurders en leiers verskillend is, en derhalwe het elkeen sy unieke en onontbeerlike funksie om in die toenemend komplekse en snel veranderde samelewing te vervul.

In teenstelling met die voorafgaande, sien Kotter (1990:3) bestuur en leierskap as twee verskillende en komplementerende stelsels van aksie, elk met sy eie funksie en eiesoortige eienskappe. Dit is egter belangrik om nou reeds uit te wys dat die bestuur/leierskap debat nie 'n kwessie is van die-een-of-die-ander-nie (*Engels: either/or*), maar dat albei aktiwiteite nodig is vir die effektiewe funksionering van enige onderneming of organisasie (Charlton, 1993:23).

1.4.1 Bestuur

Tradisioneel is bestuur omskryf as 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik om sekere produkte en/of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstelling te bereik (Kroon, 1992:6). Volgens hierdie tradisionele benadering is die bestuursproses in vier basiese- en ses bykomende bestuurstake verdeel. Hierdie verdeling kan skematies soos in figuur 2-1 voorgestel word.

Figuur 2-1: Die Tradisionele Bestuursproses. (Kroon, 1996:9-13)



Uit hierdie tradisionele omskrywing van bestuur, kom dit na vore dat die hele omskrywing op taakgerigtheid van die bestuurder gebaseer is, nie werklik die essensie van bestuur in die moderne eeu beskryf nie, en is in werklikheid 'n beskrywing van bestuurstake. Hierdie tradisionele siening van bestuur is dan ook grootliks 'n uitgediende sienswyse wat nie meer as geldend in die moderne bestuurswese beskou word nie.

Drucker (soos aangehaal deur Mullins, 1996: 404) redeneer ook dat die tradisionele omskrywing van bestuur, gebaseer op die verantwoordelikheid vir die werk van ander persone, onbevredigend en te eng is, en eerder 'n sekondêre eienskap as 'n primêre eienskap beklemtoon.

Die meer moderne benadering van bestuur word gevind in die omskrywing van Coetsee (1995), wat aanvoer dat bestuur beteken "om die potensiaal van ander mense te ontsluit en daardie potensiaal te ontwikkel en te benut". Hierdie benadering van Coetsee (1995) stem ooreen met die siening van ander skrywers soos Drucker, aangehaal deur Mullins, 1995:372; Kreitner & Kinicki, 1995:8; Kotter, 1990:75. Dit wil sê, die kern van 'n bestuurder se taak behels "om sy of haar werknemers suksesvol te maak".

1.4.2 Leierskap

Charlton (1993:32) meld dat dit besonder moeilik is om leierskap te definieer, en dat dit veel makliker is om te beskryf wat leierskap **nie** is nie. Derhalwe is dit makliker om die tradisionele benadering tot bestuur te beskryf, as wat die geval met leierskap is.

Peters (in Charlton, 1993:32) omskryf leierskap as 'n unieke alliansie tussen bestuurders en werknemers waardeur die talente en potensiaal van elkeen in die organisasie betrek word, terwyl Kruger (in Kroon, 1996:355) leierskap omskryf as die proses waardeur die leier 'n groep persone in so 'n mate beïnvloed dat hulle vrywillig daarna sal streef om die doelwitte te bereik wat die leier aan hulle voorhou.

Volgens Mullins (1996:246) is dit moeilik om te veralgemeen wat leierskap aanbetref, maar omskryf leierskap as 'n verhouding waardeur een persoon die gedrag of optrede van ander persone beïnvloed. Mullins gaan verder en stel dat leierskap 'n dinamiese proses is,

doelmatige delegering impliseer (nie beperk is tot leierskapgedrag wat in die gedrag van ondergeskiktes resulteer nie), en verwant is aan motivering, inter persoonlike gedrag en die proses van kommunikasie.

Kreitner & Kinicki (1997:495) definieer op hulle beurt leierskap weer as 'n sosiale beïnvloedingsproses waarin die leier die vrywillige deelname van ondergeskiktes verkry in 'n poging om organisasie doelwitte te bereik.

Uit verskillende omskrywings van leierskap, definieer Charlton (1993:33) leierskap as die vaardighede of bevoegdhede (*Engels: competencies*) en prosesse wat nodig is om gewone mense in staat te stel ~~en~~ te bemagtig om, ten spyte van teëspoed, buitengewone dinge te doen en deurlopend voortreflike prestasie tot die voordeel van hulself en die organisasie te lewer. Baie skrywers (waaronder Zalesnik, 1977:17; Bennis & Nanus, 1985:26; Covey, 1989:216; Kotter, 1990:4; Charlton, 1993:37; Coetsee, 1996d:19; Smit & Cronjé, 1997:286) stel dat visie skepping en motivering om die visie te realiseer, die essensie van leierskap behels.

Vir skrywer omvat leierskap in 'n neutedop:

- 'n proses,
- om kreatiewe verandering deur 'n visie aan te wakker,
- daardie visie te kommunikeer,
- vertroue te ontwikkel,
- jouself effektief te bestuur, en
- daardeur spanlede te bemagtig.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word leierskap aan die hand van hierdie beskrywing omskryf.

1.4.3 Bestuursleierskap

Die definisies van Peters en Charlton (1993:32-37) vir leierskap soos hierbo vermeld is, sluit baie nou aan by Coetsee (1995) se omskrywing van die moderne bestuursbenadering, naamlik "om die potensiaal van ander mense te ontsluit en daardie potensiaal te ontwikkel en te benut".

Volgens Coetsee (1996a:41) is effektiewe bestuursleierskap meer as net bloot bestuur, en behels dit 'n kombinasie van bestuur en leierskap. Coetsee word in sy siening aangaande bestuursleierskap onder andere deur Mullins (1996:248) en Charlton (1993:33) ondersteun.

1.5 Bestuurders en leiers

Weens die feit dat daar bewese fundamentele verskille tussen bestuur en leierskap bestaan, is dit dus logies dat daar ook sodanige verskille tussen bestuurders en leiers, as uitvoerders van die twee verskillende aksies, moet bestaan.

Die oorsprong van die heersende menings dat daar verskille tussen bestuurders en leiers bestaan, het moontlik sy oorsprong in die navorsing van Zalesnik (1977) aangaande bestuurders en leiers (Coetsee, 1996d:13). Hierna het verskillende teoretici die onderwerp van leiers en bestuurders, en die verskille tussen hulle, bestudeer en hul bevindings geboekstaaf.

Zalesnik (1977) het ook 'n verskil in die oriëntasie van bestuurders en leiers ten opsigte van doelwitte, persepsies van werk, inter persoonlike style en self persepsies bepaal. Derhalwe, verskil bestuurders en leiers in hul oriëntasie jeens hul onderskeie bestuursfunksies, en hieruit vloei die term "bestuursoriëntasie" soos deur skrywer in hierdie studie beskryf.

In tabel 2-3 volg 'n opsomming van die verskille tussen bestuurders en leiers soos uit die literatuur verkry (Zalesnik, 1977:14-20; Covey, 1989:101-103; Burke, 1990:2-3; Kotter, 1990:4-11; Garfield, 1992:80-82; Charlton, 1993:23-7; Hitt, 1993:7-11; Mullins, 1994:230-2; Coetsee, 1995; Gerber *et al.*, 1995:359-62; Coetsee, 1996a:46; Coetsee, 1996d:13-19).

Uit hierdie genoemde verskille, is dit duidelik dat bestuur en leierskap twee verskillende rolle behels, maar tog ook aaneenskakel. Die onderskeid beteken egter nie dat die een goed en die ander sleg is nie. Bestuurders én leiers is onontbeerlik vir die sukses van ondernemings, en die werklike uitdaging is om sterk leierskap en sterk bestuur te

kombineer en elk te gebruik om die ander te balanseer.

Tabel 2-3: *Verskille tussen bestuurders en leiers*

BESTUURDERS	LEIERS
* fokus primêr op die hede (wat is)	* fokus primêr op die toekoms (wat kan wees)
* administreer en hou die huidige (status quo) in stand	* bevorder en lei verandering en vernuwring
* tree volgens ervaring op en reageer volgens gebeure (reaktief)	* innoveer en bereid om risiko's te neem (proaktief)
* fokus op hervorming	* fokus op transformasie
* is doeltreffend (doen dinge reg)	* is doelmatig (doen die regte dinge)
* fokus op beleid, metodes, stelsels en strukture	* fokus op mense, dra visie oor, skep verwagting en entoesiasme
* delegeer moeilik	* delegeer vryelik
* Fasiliteerder	* Mentor
* wil onsekerheid verminder	* beïnvloed ander om te verander
* bepaal en beheer ander se werk	* skep geleenthede vir mense om saam te werk
* taakgeoriënteerd	* mensgeoriënteerd
* Wen/verloor-oriëntasie	* Wen/wen-oriëntasie

Hieruit ontstaan die vraag dan onmiddellik of een persoon die eienskappe van 'n leier sowel as van 'n bestuurder kan hê? Die antwoord hierop is 'n besliste *Ja!*, omdat mense nie as bestuurders of leiers gebore word nie, maar daarin ontwikkel kan word. Dieselfde geld ook ten opsigte van bestuursleiers, deurdat sommige mense oor die vermoë beskik om as bestuursleiers ontwikkel te word (Kotter, 1990:3-4; Charlton, 1993:35-6; Mullins, 1996:248).

Op grond van die verskille tussen bestuurders en leiers, en hul oriëntasie tot verskillende aangeleenthede soos hierbo beskryf, gebruik verskillende skrywers verskillende terme om die twee tipes van mekaar te onderskei.

Die politieke wetenskaplike, James MacGregor Burns (soos aangehaal deur Burke, 1990:4) gebruik die terme "transformerende leiers" en "transaksionele leiers" om die onderskeid te tref, terwyl Zalesnik (1977:13) die term "leier" gebruik om die transformerende tipe te beskryf, en die term "bestuurder", om die transaksionele tipe te beskryf. Coetsee (1996a:44-45) gebruik op sy beurt weer die terme "tradisionele bestuurder" en "moderne bestuursleier" om die onderskeid te tref.

Vir die doeleindes van hierdie studie, sal die terme "tradisionele bestuurder" en "moderne bestuursleier" gebruik word by die beskrywing van die bestuursoriëntasie, aangesien dit in die lig van die veranderde beskouing van die term "bestuur", as die mees gepaste beskrywing beskou word.

Hoewel daar aanduidings bestaan dat moderne bestuursleierskap hedendaags as die mees suksesvolle bestuursoriëntasie gereken word, beteken dit egter nie dat hierdie tipe oriëntasie in *alle* omstandighede die beste resultate sal oplewer nie. Daar mag selfs omstandighede heers waarbinne die streng tradisionele bestuursoriëntasie die verlangde resultate sal oplewer, byvoorbeeld in 'n geval van 'n krisis of in oorlewing tydens 'n oorlogsituasie.

Vir die doeleindes van hierdie studie, sal slegs 'n onderskeid getref word tussen die bevelvoerders wat onderskeidelik oor tradisionele bestuursoriëntasie beskik, en daardie bevelvoerders wat oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik.

1.6 Samevatting

Bestuur is 'n generiese term wat aan verskillende interpretasies onderworpe is. Verskillende skrywers beskou bestuur en leierskap op verskillende maniere, maar wat egter baie duidelik is, is die feit dat al die skrywers wel 'n duidelike onderskeid tussen bestuur en leierskap tref.

Die tradisionele bestuursbenadering verwys in der waarheid na bestuur, terwyl die moderne bestuursbenadering meer na 'n kombinasie van leierskap en bestuur verwys.

Skrywers is dit verder ook eens dat daar, veral binne werk organisasies, tog 'n noue verwantskap tussen bestuur en leierskap bestaan. Hierdie verwantskap beteken egter nie dat elke leier ook 'n bestuurder en *visa versa*, is nie, maar dat dit moontlik is dat bestuur sowel as leiers eienskappe by dieselfde persoon teenwoordig kan wees, en dan word daar na die bestuursleier verwys. Bestuurders en leiers word nie noodwendig "gebore" nie, maar kan ontwikkel word.

Bestuurder, net soos bestuur, is 'n generiese term wat verwys na daardie persone wat binne 'n organisasie werk en verantwoordelik is vir die uitvoering van besigheidsplanne ten einde die gestelde doelwitte van die organisasie te bereik.

Bestuurders word op alle vlakke in die organisasie aangetref, en vervul dieselfde rolle. Vir die doeleindes van effektiewe bestuur, word drie basiese kernvaardighede (hoewel in 'n meerdere of mindere mate na gelang van die bestuursvlak van die persoon) vir alle bestuurders vereis. Die algemene vaardighede wat vereis word, verskil egter van bestuursvlak tot bestuursvlak.

Vir die doeleindes van hierdie studie, sal slegs 'n onderskeid getref word tussen die bevelvoerders wat onderskeidelik oor tradisionele bestuursoriëntasie beskik, en daardie bevelvoerders wat oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik.

Tradisionele- en moderne bestuursoriëntasie word onderskeidelik soos volg gedefinieer:

- ☐ Tradisionele bestuursoriëntasie verwys na die optrede van die bestuurder wat sy bestuurstaak beskou as 'n proses van beplanning, organisering, aktivering en beheer ten einde menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik te gebruik om sekere produkte en/of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstelling te bereik. Dit wil sê, primêr 'n taakoriëntasie.
- ☐ Moderne bestuursoriëntasie verwys na bestuursleierskap wat behels dat die bestuurder in die uitvoering van sy bestuurstaak, primêr daarop ingestel is om die

potensiaal van ander mense (spanlede) te ontsluit, en daardie potensiaal te ontwikkel en te benut ten einde die doelstellings van die organisasie te behaal. Dit wil sê, primêr 'n mensoriëntasie.

Ter afsluiting, word Bill Slim, voormalige goewerneur generaal van Australië, aangehaal wat die verskil tussen bestuur en leierskap soos volg opsom:

"The leader and those who follow him, represent one of the oldest, most natural and most effective of human relationships.

Leadership is of the spirit, compounded of personality and vision; it's practice is an art. Management is of the mind, more a matter accounts calculation (sic), of statistics, of methods, timetables and routine; it's practice is a science.

Managers are necessary, leaders are essential. A good system will provide efficient managers, but more than that is needed. We must find managers who are not only skilled managers, but who are also inspired and inspiring leaders". (Botha, 1997:vt2.)

2. GEHALTE VAN WERKLEWE

2.1 Inleiding

Die begrip "Gehalte van Werklewe" (GWL) word vandag, veral in die literatuur oor organisasie verandering, produktiwiteit, werktevredenheid en bestuur, baie gereeld aangetref. Te oordeel aan die frekwensie van voorkoms van artikels en ander gepubliseerde materiaal oor die onderwerp, blyk dit dus dat die konsep veral die afgelope twee dekades prominensie by geesteswetenskaplike navorsers geniet het. Voorbeelde hiervan is onder andere: Davis en Cherns (1975); Cummings & Molloy (1977) Miller (1977); Lawler, Nadler & Cammann (1980); Schlesinger (1982); Skrovan (1983); Lawler (1986); Coetsee (1987a); Golembiewski (1990); Lawler (1990); Coster (1992); Coster & Rice (1992) en Lawler (1992). Desondanks die gewildheid van die konsep, wil dit egter weens die groot verskille in definierings, benaderings en sienings wat in die literatuur daaromtrent voorkom, blyk asof daar steeds verwarring aangaande die betekenis van die begrip heers. Desnieteenstaande hierdie verwarring aangaande die betekenis van die begrip, stem navorsers en organisasiegedrag teoretici egter saam oor die belangrikheid van die gehalte van werklewe.

2.2 Agtergrond en ontwikkeling van die Gehalte van Werklewe-konsep

Gedurende die vroeë jare sewentig het twee gebeurtenisse in die Verenigde State van Amerika plaasgevind wat as die katalisators vir die instelling van gehalte van werklewe-projekte beskou kan word.

- ❑ Eerstens het die United Automobile Workers of America 'n kontrak met die General Motors Korporasie gesluit wat vir gesamentlike "quality-of-work-life" programme deur die vakbond en bestuur van die onderneming voorsiening gemaak het.
- ❑ Tweedens is 'n program deur die Institute for Social Research van die Universiteit van Michigan van stapel gestuur met die doel om die loodsing van gesamentlike projekte deur vakbonde en besture van ondernemings te bewerkstellig.

Albei hierdie projekte het dit ten doel gehad om meer te doen as net om produktiwiteit te verbeter, en was ontwerp om alle aspekte van die "lewe by die werk" te verbeter. Besorgdheid oor die welstand van werknemers het dan ook gedurende die sewentiger jare hoogty in die VSA gevoer, en was die konsep van gehalte van werklewe dan ook 'n belangrike nasionale onderwerp in daardie land (Lawler, 1990:120; Lawler, 1992:286).

2.3 Definiëring van die konsep "Gehalte van Werklewe"

Desnieteenstaande die feit dat die begrip "gehalte van werklewe" 'n onderwerp van groot belangstelling is en algemeen gebruik word, bestaan daar steeds nie konsensus oor die presiese betekenis van die begrip nie. Met hierdie studie is gevind dat daar moontlik net soveel definisies vir die begrip bestaan as wat daar navorsers en organisasiegedrag teoretici is. Derhalwe kon, sover hierdie navorsing aanbetref, nie 'n omskrywing van die begrip gevind word wat universeel aanvaar word nie. Vir die doeleindes van hierdie studie is dit egter noodsaaklik om die begrip duidelik te omskryf, en daarom word van die mees algemene omskrywings wat in die literatuur nagevors is, kortliks omskryf.

2.3.1 Die American Society for Training and Development

Gedurende 1979 het die American Society for Training and Development, Inc (ASTD) 'n taakspan in die lewe geroep om ondersoek na die "gehalte van werklewe-beweging" in te stel. Die doel van hierdie taakspan was hoofsaaklik om GWL strategieë, praktyke, uitkomst asook die verhouding van GWL tot ander dissiplines soos organisasie ontwikkeling, menslike hulpbron ontwikkeling en opleiding, te ondersoek ten einde 'n beter begrip daarvan te vorm. Die taakgroep het, soos Skrovan (1983:vii) dit stel, primêr as 'n "ondersoekende" groep gefunksioneer. Met hierdie ondersoek het die taakspan dan ook bevind dat soveel uiteenlopende en verskillende definisies van GWL bestaan, dat die vraag ontstaan het of mense ooit na dieselfde konsep verwys wanneer daar na "gehalte van werklewe" verwys word? Hierdie verskillende definisies en die rasionaal daaragter, is deur die taakspan nagevors, en het dit geblyk die rede hiervoor was dat GWL na gelang van die verskillende doelwitte wat verskillende mense en/of organisasies by die implementering van GWL programme stel, gedefinieer word (Skrovan, 1983:xii).

Ten einde 'n eenvormige verwysingsraamwerk vir die taakspan daar te stel, is die volgende definisie deur die lede van die taakspan aangeneem om GWL te omskryf:

- ❑ Gehalte van werklewe is 'n waarde-gebaseerde proses binne organisasies wat daarop gemik is om die lede op alle vlakke van die organisasie in staat stel om aktief in die vorming van die omgewing, metodes en uitkomste van die organisasie deel te neem.
- ❑ Hierdie waarde-gebaseerde proses het die verhoging van doelmatigheid van die organisasie, asook die verbetering van die gehalte van werklewe van werknemers ten doel (Skrovan, 1983:xiv).

2.3.2 Glaser (soos aangehaal deur Schlesinger, 1982:3) het op sy beurt gepoog om verskillende definisies in een geheel saam te vat, en beskryf gehalte van werklewe aktiwiteite soos volg:

- ❑ Verkryging van 'n volgehoue verbondenheid van die bestuur van 'n organisasie tot 'n oop, offensiewe bestuurstyl wat werknemers as't ware aanmoedig om oor probleme en geleenthede te praat. Onontbeerlik in hierdie werkswyse, is die voorsiening van praktiese prosedures om werknemers aan te moedig om aan die verfyning en implementering van belowende voorstelle deel te neem ;
- ❑ Vestiging van 'n werksomgewing wat voortdurende leer, opleiding en aktiewe belangstelling aangaande die werk en die produk of diens waartoe die taak bydra, aanmoedig. So 'n omgewing stel die werker in staat om persoonlike vaardighede en kennis te ontwikkel en gebruik, wat op sy beurt betrokkenheid, self-esteem en die uitdaging van die werk self, beïnvloed;
- ❑ Verhoging van die uitdaging van die werk deur dit so te struktureer dat, indien wenslik, die individu (of span) hulself kan rig (bestuur) en verantwoordelik voel vir 'n beduidende, identifiseerbare uitset;
- ❑ Skep van geleenthede vir voortdurende groei, dit is, geleenthede vir vooruitgang in terme van loopbane, of vooruitgang binne die organisasie self;
- ❑ Opleiding van toesighouers om hulle toe te rus om meer effektief te bestuur deur minder rigied en meer deelnemend op te tree;

- ❑ Afbreek van die tradisionele status-verwante-hindernisse tussen bestuurslede en werknemers ten einde 'n atmosfeer van ope kommunikasie en vertrouwe tussen bestuur en die werknemerskorps te bewerkstellig;
- ❑ Voorsiening van terugvoering nie net aangaande resultate wat behaal is en erkenning van goeie resultate nie, maar ook wanneer wenslik, aangaande finansiële aansporingsmaatreëls, soos byvoorbeeld deelname in koste besparings;
- ❑ Voortdurende soeke na personeel wat gemotiveer kan word om deurlopend na uitstaande taakuitvoering te streef;
- ❑ Evaluering en ontleding van resultate, insluitend mislukkings, met die oog op voortdurende verbetering.

Hierdie aktiwiteite van gehalte van werklewe soos deur Glaser beskryf in sy poging om gehalte van werklewe te definieer, verteenwoordig 'n verskeidenheid van intervensies in 'n proses van organisasie ontwikkeling. Die volgende organisasie ontwikkeling intervensies kan duidelik onderskei word, naamlik: deelnemende bestuur, opleiding en ontwikkeling van werknemers en bestuurslui, werkstrukturering, verbeterde kommunikasie, belonings, en 'n praktyk van totale gehalte bestuur (*Engels: Total Quality Management*). In essensie beskryf Glaser gehalte van werklewe as 'n proses of praktyk van organisasie ontwikkeling.

2.3.3 DuBrin (1984:376) meld dat daar twee hoof benaderings in die omskrywing van GWL bestaan, naamlik:

- ❑ hoë GWL ("*high Quality of Work Life*") is die produk van die bestaan van 'n sekere stel werkomstandighede en bestuurspraktyke. In terme van hierdie benadering word dit derhalwe geredeneer dat 'n hoë GWL voorkom wanneer daar werkverryking bestaan, deelnemende bestuursbeginsels toegepas word, werknemers betrokke is by hul werk, en veilige werkomstandighede bestaan.
- ❑ goeie GWL ("*good Quality of Work Life*") is die resultaat van die impak wat werksomstandighede op die welstand van individuele werknemers het. In terme van hierdie benadering word dit dus geredeneer dat 'n goeie GWL ervaar sal word in 'n werkplek waar individue veilig is, werktevredenheid ervaar, en in staat is om

as mens te groei en ontwikkel. Gehalte van werklewe is dus verwant aan die graad waartoe die volle kwota van menslike behoeftes bevredig word.

Na aanleiding van die omvattendheid van hierdie twee benaderings, omskryf DuBrin (1984:376-7) op sy beurt GWL as die mate waartoe werknemers in staat gestel word om belangrike behoeftes deur hul werkservaring te bevredig, met spesifieke klem op deelname aan belangrike besluite aangaande hul werk.

Die definisie deur DuBrin dui daarop dat hy GWL as die resultaat (*behoefte bevrediging van die werknemer*) van 'n proses binne die organisasie (*deelnemende bestuur*) beskou.

2.3.4 Kast en Rosenzweig (soos aangehaal deur Nel & van Dyk, 1995:293) het GWL in 1985 omskryf as 'n denkrigting aangaande mense, werk, en organisasies, bestaande uit die volgende onderskeidende elemente:

- ☐ 'n besorgdheid oor die impak van werk op mense- en organisasie doelmatigheid,
- ☐ die idee van deelname in probleemoplossing en besluitneming in die organisasie.

Hierdie omskrywing van Kast en Rosenzweig sluit aan by die beskrywing van DuBrin (1984), maar sluit ook 'n addisionele beskouing, naamlik 'n "denkrigting", in. Die kern van hierdie omskrywing omsluit dus 'n filosofie aangaande mense, hul werk, en dit wat die bestuur van ondernemings kan doen om 'n omgewing te skep waarbinne hul werknemers gemotiveerd en tevrede is, en gevolglik goed kan presteer. Dit blyk dus dat Kast en Rosenzweig gehalte van werklewe uit die oogpunt van 'n filosofie, 'n proses, sowel as 'n resultaat, beskou.

2.3.5 Coetsee (1987a:50) meld dat daar minstens drie algemene gebruike is om GWL te omskryf, naamlik:

- ☐ Om te verwys na praktyke soos werkverryking, werkverruiming, deelnemende bestuur, betaal-vir-prestasie-stelsels en veilige werkomstandighede wat binne organisasies toegepas word.

- ❑ Om te verwys na organisasie ontwikkeling en veranderingspraktyke wat gerig is op verhoogde doeltreffendheid van organisasies, groepe en individue.
- ❑ sekere uitkomst van werknemers soos werktevredenheid, werkgeleenthede, werkverhoudinge, asook ander persepsies van werknemers aangaande hul werk en ervarings binne werkverband.

Hierdie drie gebruike waarna Coetsee verwys, kom ook duidelik na vore in die omskrywings van verskillende skrywers soos reeds hierbo aangespreek.

Coetsee (1987a:50) stel dit dan ook dat GWL 'n meer omvattende begrip is as net werktevredenheid, en omsluit die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel waarvan die individu 'n lid is. Hierdie interaksie het nie alleen 'n invloed op die houdings en gedrag van die individu nie, maar beïnvloed ook die fisiese en geestelike gesondheid van die persoon.

2.3.6 Hillard (1990:4) omskryf GWL as 'n gesamentlike poging deur werknemers en bestuur om die werklewe van werknemers te verbeter ten einde hul produksievermoëns te verhoog, en beskryf die basiese doelstellings van GWL aktiwiteite soos volg:

- ❑ Om meer betrokkenheid, tevredenheid, doelmatige werk en beter werkomgewings vir personeel op alle vlakke te skep;
- ❑ Om regdeur die organisasie personeel aktief betrokke te maak sodat hulle meer betekenisvolle bydraes kan lewer;
- ❑ Om te verseker dat werknemers 'n groter gevoel van tevredenheid, trots in doelwitbereiking, en persoonlike groei ervaar;
- ❑ Om die doelwitte van die individu en die organisasie soveel as moontlik te belyn;
- ❑ Om 'n klimaat van wedersydse respek, regverdigheid en gemeenskaplike probleemoplossing aan te moedig.

Hierdie verskillende doelstellings van GWL programme soos wat dit deur Hillard hierbo beskryf word, dui soos by ander skrywers, ook op resultate soos betrokkenheid, tevredenheid, doelmatigheid, beter werkomgewings en doelwitbereiking, en prosesse soos

werknemer betrokkenheid en deelnemende bestuur.

2.3.7 Cascio (1992:20) meld dat daar twee beskouings aangaande GWL is, naamlik:

- ❑ GWL is die produk van 'n stel objektiewe organisatoriese omstandighede en praktyke, soos byvoorbeeld werkverryking, demokratiese toesighouding, werknemerbetrokkenheid, en veilige werkomstandighede.
- ❑ GWL is die produk van die persepsie van werknemers aangaande hul veiligheid, werktevredeheid, en moontlikhede om as mens te groei en ontwikkel. Met hierdie benadering word daar dus verwys na 'n verwantskap tussen die *graad van GWL* en die *graad van bevrediging* van die totale reeks van menslike behoeftes.

Cascio (1992:20) gaan dan verder en stel dat hierdie twee beskouings in baie gevalle saamsmelt deurdat werknemers wat hou van hul organisasies en die wyse waarop hul take gestruktureer is, sal voel dat hulle deur hul werk vervul word. In sodanige gevalle sal, ongeag van watter een van die twee beskouings met die bepaling van die GWL van 'n persoon gevolg word, tot dieselfde gevolgtrekking gekom het aangaande die graad van GWL wat daardie individu ervaar.

Weens die feit dat mense verskil en omdat die tweede beskouing meer subjektief van aard is, byvoorbeeld omdat alle persone nie dinge soos demokratiese besluitneming en werkverryking as belangrike komponente van 'n goeie GWL beskou nie, definieer Cascio (1992:20) GWL in terme van die persepsie van werknemers van hul fisiese en geestelike toestand by die werk.

2.3.8 Coster & Rice (1992:68) meld ook dat daar twee perspektiewe tot die beskouing van die gehalte van werklewe-konsep is, naamlik:

- ❑ Gehalte van werklewe is 'n veranderlike wat bepaal word deur die reaksie van die individu op sy of haar werk. Hierdie benadering het daartoe gelei dat organisasies op grond van die gehalte van werklewe wat hulle werknemers ervaar, ge-evalueer is.

- Gehalte van werklewe is 'n gesamentlike projek deur bestuur en werknemers waardeur uitkomst vir die werknemer sowel as die organisasie verbeter word. Hierdie siening het daartoe gelei dat organisasies wat nie vakbond-verwant is nie, GWL beskou het as 'n stel metodes, benaderings of tegnologieë wat gerig is op die verbetering van die werkomgewing. Hierdie perspektief op GWL het gelei tot die institusionalisering van projekte soos selfgerigte werkspanne, werkverryking, sosio-tegniese stelsels, deelnemende bestuur en industriële demokratisering.

Coster & Rice (1992:69) kom tot die slotsom dat GWL die produk is van die verskil tussen die werklike uitkoms van werk wat die individu ervaar en die subjektiewe standaard wat die individu vir die werk stel, en die relevansie of belangrikheid van die uitkoms vir die individu. Coster & Rice (1992:69) vat hierdie omskrywing in die volgende vergelyking saam:

$$GWL = (O-S)(I)$$

waar:

O = die uitkoms/uitset wat uit die uitvoering van die werk voortspruit, byvoorbeeld salaris;

S = die subjektiewe standaard wat die individu stel waarteen die uitkoms/uitset (O) evalueer word;

I = die relevansie of belangrikheid van die uitkoms/uitset vir die individu (waarde wat die individu aan die uitkoms/uitset heg).

Hierdie beskrywing van GWL deur Coster & Rice toon baie nou verwantskappe met onderskeidelik die verwagtingsteorie van Vroom, en die billikheidsteorie van Adams.

Die verwagtingsteorie van Vroom (soos aangehaal deur Kreitner & Kinicki, 1998:228) stel dat die "krag" van die poging van 'n individu om op 'n spesifieke manier op te tree, tot 'n sekere mate afhang van 'n verwagting dat die poging gevolg sal word deur 'n spesifieke uitkoms, asook die waarde of aantreklikheid wat die individu aan daardie uitkoms heg.

Lawler & Porter (soos aangehaal in Kreitner & Kinicki, 1998:231-233) het die model van Vroom uitgebrei, en ter illustrasie van hierdie teorie, die elemente daarvan soos volg in 'n wiskundige formule saamgevat (Coetsee, 1997:67)

$$M = \sum (E \rightarrow P) (P \rightarrow O) V$$

waar:

M = die verwagte motiveringsvlak van die individu;

E = die poging (Engels: effort) wat die individu bereid is om aan te wend ten einde die verwagte resultaat te verkry;

P = die prestasie wat volg op die poging wat die individu bereid is om aan te wend;

O = die verwagte uitkoms

V = die valensie of betekenisvolheid wat die individu aan die verwagte resultaat heg.

Die billikheidsteorie van Adams (soos aangehaal deur Kreitner & Kinicki, 1998:222-3) stel dat motivering 'n funksie van regverdigheid in sosiale omgang is. Die kern van hierdie teorie is dus daarin geleë dat daar 'n direkte verband bestaan tussen die motiveringsvlak van die individu en die ervaring van billikheid of onbillikheid van daardie individu ten opsigte van 'n gegewe uitkoms of resultaat.

Wanneer die omskrywing van GWL deur Coster & Rice teenoor die teorieë van Vroom en Adams geplaas word, kan die ooreenkomste soos in tabel 2-4 weergegee word:

2.3.9 Rice (soos aangehaal deur Coster, 1992:6) stel dat gehalte van lewe uit verskillende subfaktore, naamlik: familie, werk, vriendskap, geloof en vrye tyd bestaan. GWL, bestaande uit 'n groot hoeveelheid werkervarings, is 'n belangrike domein in die totale gehalte van lewe-konsep, en omskryf GWL as 'n houdings-effek, wat inderwaarheid 'n veranderlike psigologiese toestand of gevoel van plesier, geluk, welstand of tevredenheid is.

Tabel 2-4: Ooreenkomste tussen gehalte van werklewe soos deur Coster & Rice beskryf, en die verwagtings- en billikheidsteorieë van motivering.

Coster & Rice (Gehalte van werklewe)	Vroom & Adams (Motivering)
Die uitkoms wat uit die uitvoering van die werk voortspruit het 'n direkte invloed op GWL.	<i>Verwagtingsteorie:</i> Die verwagte uitkoms het 'n direkte invloed op die motiveringsvlak.
Die individu stel 'n subjektiewe standaard waarteen die uitkoms evalueer word, wat 'n invloed op GWL het.	<i>Billikheidsteorie:</i> Die ervaring van billikheid van die uitkoms, is die resultaat van die subjektiewe persepsie van die individu, wat motivering beïnvloed.
Die relevansie of belangrikheid van die uitkoms/uitset vir die individu het 'n invloed op GWL.	<i>Verwagtingsteorie:</i> Die valensie of betekenisvolheid wat die individu aan die verwagte resultaat heg, het 'n invloed op die motiveringsvlak.

Rice (soos aangehaal deur Coster, 1992:6) redeneer verder dat die GWL wat die individu ervaar, bestaan uit die som van die verskil tussen die werklike uitkoms en verwagte uitkoms van elke komponent van GWL, byvoorbeeld werktevredenheid, vermenigvuldig met die gewig wat die individu aan elk van die verskillende komponente toeken. Hierdie model word in die volgende vergelykings beskryf:

$$pQWL = \sum (pQWL : D_i) \quad (\text{Vergelyking 1})$$

waar:

$pQWL$ - verwys na die totale waarneembare gehalte van werklewe,
 $pQWL : D_i$ - verwys na die waarneembare gehalte van werklewe vir elke domein.

$$pQWL : D = \sum (w_j) (o_j - s_j) \quad (\text{Vergelyking 2})$$

waar:

w_j - verwys na die gewig wat die individu volgens belangrikheid aan die betrokke uitkoms toeken,
 o_j - verwys na die uitkoms
 s_j - verwys na die standaard van daardie uitkoms binne die domein.

Met die vergelykings soos hierbo weergegee, blyk dit dus dat Rice in effek GWL as die resultaat van verskillende ervarings wat die individu binne werkverband beleef, omskryf.

Hierdie beskrywing deur Rice, volg in wese dieselfde redenasie soos Coster & Rice (1992) waarna in paragraaf 2.3.8 hierbo verwys is, en toon dieselfde ooreenkomste met die verwagtings- en billikheidsteorieë van motivering van onderskeidelik Vroom en Adams.

Hierdie skrywer is egter van mening dat hierdie benaderings van Coster en Rice soos onderskeidelik in paragrawe 2.3.8 en 2.3.9 hierbo beskryf, waarskynlik 'n oorvereenvoudiging van die konsep van gehalte van werklewe is, en eerder 'n aanduiding is van die vlak van motivering van die individu, as 'n aanduiding van die GWL van die individu.

2.4 Besinning oor verskillende omskrywings

Na aanleiding van hierdie aantal omskrywings van GWL deur verskillende organisasiegedrag teoretici, word tot die gevolgtrekking gekom dat daar in hoofsaak twee verskillende, maar ook tog verbandhoudende, beskouings bestaan.

Hierdie twee verskillende "beskouings" is soos volg:

2.4.1 Gehalte van werklewe as 'n proses of praktyk met 'n bepaalde resultaat of uitkoms

Hierdie benadering behels dat GWL 'n proses of praktyk, met 'n bepaalde resultaat of uitkoms is, dus 'n proses (een of meer projekte) wat verkieslik gesamentlik deur bestuur en werknemers, binne organisasies toegepas word, met die doel om werkomstandighede te verbeter ten einde sodoende die produktiwiteit van werknemers, en die doelmatigheid van die organisasie te verhoog. Skrywers wat onder andere van hierdie beskouing melding maak, sluit in: Glaser in Schlesinger (1982:3); Skrovan (1983:xiv); DuBrin (1984:376); Coetsee (1987a:50); Hillard (1990:4); Cascio (1992:20), en Coster & Rice (1992:68) en Rice in Coster (1992:6).

Verskillende projekte, oftewel GWL programme, word aangewend ten einde die GWL van werknemers asook die doelmatigheid van organisasies te verhoog. Die mees algemene GWL programme sluit onder andere organisasie veranderingsprosesse (hervorming en transformasie), industriële demokratisering, selfgerigte werkspanne, spanbou aksies, sensitiwiteitsopleiding, gedragsmodelering, kwaliteitsirkels, doelwitbestuur, werkverryking, werkontwerp, deelnemende bestuur, en doelmatige leierskap- en toesighoudende gedrag, in.

'n Ontleding van hierdie beskouing lei tot die slotsom dat hierdie benadering ooreenstem met 'n proses tipies van organisasie ontwikkeling. Soos met 'n organisasie ontwikkelingsproses, behels hierdie beskouing dat dit:

- (i) 'n beplande proses is,
- (ii) waardeur doelbewuste ingryping plaasvind;
- (iii) ten einde 'n organisasie van sy huidige staat na 'n verlangde toekomstige staat te verander, met die doel om die organisasie meer effektief te maak asook om die gehalte van werklewe van werknemers te verhoog.

2.4.2 Gehalte van werklewe as 'n persepsie of filosofie

Die essensie van hierdie beskouing bestaan daaruit dat GWL beskou word as 'n denkrigting oor organisasies, mense, en werk, en dit wat bestuur kan doen om 'n ondersteunende werkomgewing te skep waarbinne werknemers gemotiveerd kan wees en werktevredenheid kan ervaar. Skrywers wat onder andere van hierdie beskouing melding maak, sluit in: Kast & Rosenzweig in Nel & van Dyk (1995:293); Coetsee (1987a:50); Coster & Rice (1992:68), en Cascio (1992:20).

Die rasionaal van hierdie beskouing blyk te wees dat GWL gereflekteer word deur die persepsie en houdings van werknemers oor hul ervaring van hul werk.

Hierdie persepsies van werknemers word deur heersende omstandighede binne werkverband bepaal, en wanneer 'n positiewe persepsie by werknemers bestaan, dit dus positiewe GWL impliseer. Die vorming van persepsies by werknemers aangaande hul

werk, hetsy positief of negatief, word in 'n groot mate deur die bestuurspraktyke wat binne die onderneming toegepas word, bepaal. Hierdie bestuurspraktyke kan die toepassing van GWL programme waarna in paragraaf 2.4.1 hierbo verwys word, insluit, maar omsluit volgens die mening van skrywer meer as net die implementering van sulke programme. Die totale bestuursfilosofie, soos beliggaam in die bestuursoriëntasie van bestuurders, werketiek en waardes en norme, wat almal 'n direkte invloed op die organisasie klimaat en kultuur het, behoort volgens die mening van hierdie skrywer ook in verband gebring te word met GWL.

Hierdie beskouing fokus dus daarop dat die gehalte van werklewe wat werknemers ervaar, die produk is van hul persepsie van bestuurders se houding en optrede teenoor hulle, asook die produk van hul persepsies van alle ander organisatoriese verskynsels waarmee hulle in aanraking kom.

2.5 Bepalers van gehalte van werklewe

Soos wat skrywers en teoretici verskillende opvattinge van die konsep van GWL het, so verskil die faktore of elemente wat GWL bepaal, ook tussen verskillende skrywers en teoretici.

Die belangrikheid van die korrekte identifisering van hierdie faktore is hoofsaaklik tweërlei van aard, naamlik:

- ☐ die gesteldheid of stand van hierdie faktore moet in die bepaling van die uiteindelijke GWL wat die individu ervaar, gemeet word. Die geldigheid van die meting van GWL is dus hier ter sprake. Die meting word in detail in hoofstuk 3 bespreek.
- ☐ die verhoging of verbetering van die faktore moet die primêre teiken wees van programme wat dit ten doel het om die GWL van werknemers te verhoog.

Die standpunte van verskillende skrywers aangaande die verskillende elemente of dimensies van GWL word kortliks soos volg weergegee:

2.5.1 Lawler (in Lawler, *et al.* 1980:98) haal 'n GWL studie aan as 'n goeie voorbeeld wat gedurende 1977 deur die Graphics Control Corporation uitgevoer is, en meld dat die volgende faktore die basiese elemente van 'n goeie GWL blyk te wees:

- ☐ 'n Veilige werkomgewing;
- ☐ Billike salarisse;
- ☐ Gelyke werksgeleenthede;
- ☐ Geleenthede vir bevordering.

Lawler (in Lawler, *et al.* 1980:98) gaan egter verder en stel dat die verhouding tussen 'n organisasie en sy werknemers ook gemeet kan word aan die hand van die wyse waarop werknemers tevredenheid met hul werklewe ervaar, asook die bydra wat hul werk tot hul welstand (*Engels: well-being*) lewer. Hy meld dat werktevredenheid uit die volgende elemente saamgestel word:

- * Vergoeding
- * Byvoordele
- * Werksekuriteit
- * Werkomstandighede
- * Verhouding met medewerknemers
- * Bereiking (*Engels: accomplishments*)
- * Geleenthede om vaardighede te verbeter
- * Algehele werktevredenheid

Met hierdie stelling van Lawler blyk dit asof hy 'n addisionele element, naamlik algehele werktevredenheid, tot die vier elemente wat met die Graphics Control Corporation studie (Lawler, *et al.* 1980) geïdentifiseer is, wil byvoeg.

2.5.2 Bertrand (1992:29-32) beskryf op sy beurt weer 'n GWL program wat gedurende die tydperk 1988 tot 1990 by die Navy Public Works Centre in Oakland, Amerika uitgevoer is, en meld dat die volgende vraagstukke of onderwerpe as deel van die GWL program aangespreek is:

- ☐ Persoonlike respek
- ☐ Hoflikheid
- ☐ Regverdigheid
- ☐ Persoonlike en professionele groei
- ☐ Eerlikheid
- ☐ Gevoel van betrokkenheid
- ☐ Menslike oriëntering
- ☐ Werknemer voordele
- ☐ Eie waarde
- ☐ Werktevreedenheid
- ☐ Effektiewe kommunikasie
- ☐ Waarderende toesighouding
- ☐ Moraal
- ☐ Etiek
- ☐ Fisiese omgewing
- ☐ Siviele / militêre skakeling

Die belang van hierdie werk van Bertrand is vir die doeleindes van hierdie studie daarin geleë dat dit die enigste studie aangaande GWL is wat in die literatuur opgespoor kon word wat binne 'n militêre omgewing uitgevoer is, terwyl die onderhawige studie op sy beurt weer op die gehalte van werklewe van personeel van die Suid-Afrikaanse Polisiediens fokus, wat 'n semi-militêre instelling is.

Die één vraagstuk wat deur Bertrand as deel van 'n GWL program aanspreek word en wat uitsluitlik op 'n militêre, en dan ook op 'n semi-militêre instelling van toepassing is, is die feit van siviele/militêre skakeling. In die geval van 'n polisie instelling, sal die term "militêre/siviele skakeling" eerder vervang word met die term "gemeenskapsverhoudinge". Dit is die mening van skrywer dat die gemeenskapsverhoudinge van enige polisie instelling heel waarskynlik 'n invloed op die gehalte van werklewe van polisiebeamptes het, aangesien die persepsies wat die lede van die gemeenskap en die polisie instelling van mekaar het, juis deur hierdie skakeling beïnvloed word. Hierdie persepsies wat die verskillende rolspelers in hierdie verhouding van mekaar het, resulteer weer in die vlak van

vertroue in mekaar en derhalwe die wyse van optrede teenoor mekaar. Waar daar wantroue tussen die gemeenskap en die polisie bestaan, is die gevolg dikwels konflik, soms selfs gewelddadig, tussen lede van die gemeenskap en die polisie. Hierdie konflik tussen die gemeenskap en die polisie, soos reeds in die verlede en selfs vandag in Suid-Afrika ervaar word, kan volgens die mening van hierdie skrywer 'n negatiewe invloed hê op die werktevredenheid van polisiebeamptes (werkverwante stres), en derhalwe op die gehalte van werklewe wat hulle ervaar.

2.5.3 Volgens Walton (soos aangehaal deur Nel & van Dyk, 1995:294) bestaan GWL uit die volgende agt kategorieë:

- ☐ Genoegsame en billike vergoeding
- ☐ Veilige en gesonde werkomstandighede
- ☐ Ontwikkeling van menslike hulpbronne
- ☐ Sekuriteit en groei in die onderneming
- ☐ Sosiale verkeer
- ☐ Konstitusionalisering in die werkomgewing
- ☐ Die totale lewensruimte
- ☐ Sosiale relevansie van die werk

Hierdie kategorieë of dimensies wat deur Walton genoem word, sluit aan by ander skrywers soos hierbo gemeld.

2.5.4 Coetsee (1993b:4-5) het deur middel van omvattende navorsing aangaande die konsep van GWL binne 'n verskeidenheid Suid-Afrikaanse organisasies, twee en dertig faktore wat GWL bepaal, geïdentifiseer.

Uit die werk van Coetsee (1993b:7-9) blyk dit dat hy hierdie twee en dertig faktore in vyf hoof-faktore, en sewe en twintig subfaktore verdeel het, wat soos volg daaruit sien:

- ❑ **Organisasie klimaat**
 - * Besluitnemingspraktyk
 - * Kommunikasievloei
 - * Algemene motiverende omstandighede
 - * Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne
 - * Doelwitduidelikheid
 - * Belangstelling in welvaart van werknemers
 - * Koördinasie

- ❑ **Werkgroepprosesse**
 - * Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning
 - * Werkgroepvaardighede
 - * Werkgroepkohesie & openheid
 - * Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie
 - * Tevredenheid met werkgroep

- ❑ **Taakeienskappe**
 - * Werkuitdaging & betekenisvolheid
 - * Besluitnemingsvryheid
 - * Vaardigheidsdoeltreffendheid
 - * Belangrikheid van werkresultate / uitsette
 - * Werktevredeheid

- ❑ **Bestuur en leierskap**
 - * Produksie-ingesteldheid van bestuurder
 - * Mensbenadering van bestuurder
 - * Spanbou deur bestuurder
 - * Werkfasilitering (Mentorskap)
 - * Doeltreffendheid van bestuurder

- ❑ Tevredenheidsuitsette
 - * Organisasieverbondenheid
 - * Tevredenheid met salarisadministrasie
 - * Tevredenheid met vergoeding
 - * Vergoedingsbillikheid
 - * Werkverwante stress

Coetsee het hierdie hoof- en subfaktore in die Organisasie Diagnose Vraelys, die sogenaamde ODV-86 vraelys vervat, waarmee 'n bepaling van 'n organisasieklimaat en GWL gedoen kan word (ook in hierdie studie word die ODV-86 gebruik).

Uit hierdie benadering van Coetsee waar hy vyf hoof- en sewe en twintig subfaktore van GWL identifiseer, is dit duidelik dat hy 'n holistiese benadering tot die konsep van GWL volg, 'n benadering waarmee skrywer homself kan vereenselwig, en saamstem. Dit sal ook die benadering wees wat in hierdie studie gevolg word.

Wanneer die faktore wat die verskillende skrywers identifiseer, met die siening van Coetsee as basis vergelyk word, kan dit soos in tabel 2-5 voorgestel word.

Wanneer die elemente van GWL soos deur die verskillende teoretici voorgestel word, vergelyk word, is dit duidelik dat daardie hoof- en subfaktore soos deur Coetsee geïdentifiseer, al die elemente wat deur ander skrywers geïdentifiseer is, en nog meer, insluit. Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar dus met die faktore van GWL soos deur Coetsee hierbo bepaal, volstaan word.

2.6 Belangrikheid van gehalte van werklewe

Desondanks die feit dat daar verwarring aangaande die konsep "gehalte van werklewe" bestaan, is organisasie teoretici dit eens dat gehalte van werklewe 'n baie belangrike element in die lewe van mense is.

Rice (soos aangehaal deur Coster, 1992:6) stel dit dat gehalte van lewe uit verskillende domeine, naamlik: familie, werk, vriendskap, geloof en vrye tyd bestaan, en dat GWL,

bestaande uit 'n groot hoeveelheid werkervarings, 'n belangrike domein in die totale gehalte van lewe (GVL) konsep is.

Coetsee (1987b:54) stel dit dat weens die feit dat werk so 'n groot gedeelte van die lewe van die mens in beslag neem, werk die primêre bepaler van GVL is. Die verband tussen werk en GVL word soos volg aan die hand van die oorfloetheorie deur Coetsee (1987b:50) verduidelik:

- ❑ die suksesse, mislukkings, tevredenheid en frustrasie wat die mens by die werk ervaar, word nie by die werk agtergelaat wanneer die werker huistoe gaan nie. Hierdie ervarings (Coetsee noem dit "psigologiese bagasie") is teenwoordig by alle lewenskante van die mens en dit het 'n groot invloed op die persoonlike-, sosiale- en gesins lewe van die mens.
- ❑ die werk van die hoof van die huishouding of broodwinner het terselfdertyd ook 'n groot invloed op die sosiale status van die hele gesin.
- ❑ die sosiale behoeftes van die mens (en die vervulling daarvan), soos die behoefte aan sosiale kontak en interaksie met ander mense, is ook tot 'n groot mate afhanklik van die werk en werkomgewing van die individu. Die mense waarmee die individu hom of haarself buite werkverband assosieer, word grootliks deur assosiasie met mede werknemers bepaal.

Uit hierdie oorfloetheorie, kan dit dus gestel word dat daar 'n sterk positiewe verband tussen werk en GVL is, en derhalwe tussen GVL en gehalte van lewe. Per implikasie stel hierdie teorie dus dat dit wat die mens by die werk ervaar, hetsy positief of negatief, 'n invloed op die lewensgenieting van daardie persoon sal hê.

Tabel 2-5: Vergelyking van bepalers van GWL van verskillende skrywers

COETSEE (1993)	LAWLER (1980)	BERTRAND (1992)	WALTON (1983)
Organisasie klimaat * Besluitnemingspraktyk * Kommunikasievloei * Algemene motiverende omstandighede * Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne * Doelwitduidelikheid * Belangstelling in welvaart van werknemers * Koördinasie	* Werkomstandighede * Veilige werkomgewing * Gelyke werksgeleenthede	* Effektiewe kommunikasie * Persoonlike respek * Hoflikheid * Eie waarde * Moraal * Etiek * Regverdigheid * Eerlikheid * Fisiese omgewing	* Konstitusione-lisering in die werkomgewing * Veilige en gesonde werkomstandighede
Werkgroepprosesse * Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning * Werkgroepvaardighede * Werkgroepkohesie & openheid * Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie * Tevredenheid met werkgroep	* Verhouding met medewerknemers		* Sosiale verkeer
Taakeienskappe * Werkuitdaging & betekenisvolheid * Besluitnemingsvryheid * Vaardigheidsdoeltreffendheid * Belangrikheid van werkresultate / uitsette * Werktevredeheid	* Geleenthede om vaardighede te verbeter * Bereiking * Geleenthede vir bevordering. * Algehele werktevredeheid	* Persoonlike en professionele groei * Werktevredeheid	* Sosiale relevansie van die werk * Die totale lewensruimte * Ontwikkeling van menslike hulpbronne
Bestuur en leierskap * Produksie-ingesteldheid van bestuurder * Mensbenadering van bestuurder * Spanbou deur bestuurder * Werkfasilitering (Mentorskap) * Doeltreffendheid van bestuurder		* Menslike oriëntering * Waarderende toesighouding	
Tevredenheidsuitsette * Organisasieverbondenheid * Tevredenheid met salarisadministrasie * Tevredenheid met vergoeding * Vergoedingsbillikheid * Werkverwante stress	* Werksekuriteit * Vergoeding * Byvoordele * Billike salarisse	* Gevoel van betrokkenheid * Werknemer voordele * Siviele / militêre skakeling	* Sekuriteit en groei in die onderneming * Genoegsame en billike vergoeding

2.7 Definiëring van GWL vir die doeleindes van hierdie studie

Uit hierdie verskillende beskouings aangaande GWL, is dit egter belangrik om vir die doeleindes van hierdie studie, 'n toepaslike omskrywing daar te stel. Hierdie omskrywing sal dan as fondament en rigtingwyser vir hierdie studie dien, en wanneer daar verder na GWL verwys word, sal dit met verwysing na hierdie definisie wees.

Vir die doeleindes van hierdie studie, word 'n samestelling van die definisies van Cascio (1992:20) en Coetsee (1987a:50) van GWL as vertrekpunt geneem, wat soos volg lui:

Gehalte van werklewe is die produk of uitkoms van verskillende dimensies of faktore van 'n stel objektiewe organisatoriese omstandighede en praktyke wat in die werkverband heers.

Hierdie produk of uitkoms omsluit dus die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel.

2.8 Samevatting en gevolgtrekking

In die definiëring van GWL word dit gestel dat GWL die produk of uitkoms van “ *'n stel objektiewe organisatoriese omstandighede en praktyke is wat in werkverband heers*” (kyk paragraaf 2.7 hierbo). Hierdie omstandighede en praktyke waarna verwys word, is derhalwe dus die bepalers van GWL.

Uit die literatuurstudie wat as deel van hierdie studie uitgevoer is, blyk dit dus dat GWL 'n wyd insluitende (holistiese) konsep is, en nie oor-vereenvoudig kan word soos wat sommige skrywers dit wil doen nie. Volgens die mening van skrywer is GWL die sinergistiese produk van verskillende omstandighede asook verskillende praktyke of prosesse wat binne die werkomgewing heers en of toegepas word.

3. DIE "WERK" VAN DIE POLISIEBEAMPTTE

3.1 Die begrip "werk"

Die HAT (1994:1276) omskryf werk as: "Liggaamlike of geestelike inspanning wat daarop gerig is om iets te doen of te maak".

Werk is ouer as die mensdom self. In die Bybel (1983), en wel in Genesis 1:1, lees ons dat God in die begin die hemel en die aarde *geskep* het, met verwysing na die *skeppingswerk* van God. Die eerste verwysing van werk deur die mens word in ook in Genesis 1 aangetref, en wel in vers 28 waar God reeds voor die sondeval, die mens ondermeer opdrag gegee het om die aarde te bewoon en te *bewerk*. Dit is dus duidelik dat werk 'n Goddelike opdrag aan die mens is. In hoofstuk 2 van die boek Genesis lees ons verder ook dat God op die sewende dag nadat Hy met die skeppingswerk klaar was, *gerus* het. Hieruit is dit dus duidelik dat werk inspanning verg (vergelyk die HAT omskrywing hierbo).

3.2 Die begrip "polisiewerk"

Uit die HAT omskrywing van "werk" is dit duidelik dat werk nie net beteken om iets te maak (vervaardig) nie, maar ook om iets te doen ('n diens te lewer).

Die taak, oftewel werk, van die Suid-Afrikaanse Polisie word soos volg deur artikel 205 (3) van die Grondwet, 1996 (Wet 108/1996) voorgeskryf:

"Die doelstellings van die polisie is om misdaad te voorkom, te bestry en te ondersoek, die openbare orde te handhaaf, die inwoners van die Republiek en hul eiendom te beskerm en te beveilig, en die reg te handhaaf en toe te pas".

Wanneer daar egter na die werk of taak van die polisiebeampte verwys word, word die term "polisiëring" gebruik.

3.3 Die begrip "polisiëring"

3.3.1 Geskiedkundige oorsig van polisiëring

Ten einde 'n behoorlike begrip van die aard van polisiëring te verkry, is ondersoek ingestel na die oorsprong en ontwikkeling van die konsepte "polisie" en "polisiëring" en word dit kortliks soos volg weergegee:

Volgens Sullivan (soos aangehaal deur van Heerden, 1986:13) is die woord "polisie" afkomstig van die Griekse woord *polis* (stad), *polites* (inwoner van 'n staat), en die Latynse woord *politia* (owerheid van 'n land). Daar bestaan egter onsekerheid by skrywers aangaande die datum wanneer die term die eerste maal gebruik is, maar Clift (soos aangehaal deur van Heerden, 1986:13) is van mening dat dit ongeveer 600 vC was, en dat dit direk afgelei is van die Franse *policer*, wat "krag van die mense" (*Engels: power of the people*) beteken. Hierdie drie afleidings van *politia*, naamlik "polity" (regeringsvorm), "policy" (gedragslyne) en "police" (polisiebeampte, diender) is aan mekaar verwant. "Polity" impliseer 'n georganiseerde gemeenskap of staat waarvan die individuele lede van die gemeenskap as 'n groep, spesifieke verpligtinge en verantwoordelikhede oorgedra het; 'n geskrewe of verbale ooreenkoms aangaande die regeringsvorm; die doelwitte van die regering; 'n wedersydse verhouding tussen die staat en die individu; en sekere individuele regte wat die staat in stand sal hou. Polisiëring kan dus kortliks beskryf word as die reg en verpligting van elke individu to selfbeskerming, wat aan 'n owerheidsinstelling gedelegeer is.

Volgens Smit (1996:iv) asook Johnson (soos aangehaal deur Smit, 1996:iv) dui universele ondersoeke na die konsepte "polisie" en "polisiëring" daarop dat polisiëring bestaan het voordat daar nog "formele" polisie-instellings was. Hierdie bevinding impliseer dus dat die gemeenskap hulself gepolisieër het voordat die taak aan 'n amptelike instelling, oftewel die polisie, gedelegeer is.

3.3.2 Die moderne beskouing van polisiëring

In die moderne samelewing van vandag waar die 21 ste eeu reeds in sig is, verskil die beskouing van polisiëring werklik radikaal van die tradisionele beskouing. Van Heerden (1986:13) stel dit dat die breë beskouing van polisiëring op 'n bepaalde magshandeling dui, terwyl 'n meer gefokusde benadering op die bewaking van die samelewingsorde dui. Hy definieer polisiëring as daardie vorm van dwang aksie binne die strukture van die formele samelewing wat daarop gerig is om die handhawing van interne orde in ooreenstemming met die beginsels van die wetlike jurisdiksie en die grondwetlike regte van die individu te bring.

Die grootste verskil in die moderne beskouing van polisiëring teenoor die tradisionele beskouing is egter heel waarskynlik die klemverskuiwing van "mag" na "diens" (vergelyk die siening van Van Heerden hierbo). Waar daar tradisioneel na 'n "polisiemag" verwys is, word hedendaags merendeels na 'n "polisiediens" verwys. Hierdie klemverskuiwing impliseer nie slegs 'n naamsverandering nie, maar dring deur tot op die kern van polisiëring. Uit die leuse van die Diens (en ook die van die meeste polisie-instellings in die wêreld), naamlik: "*Servamus et Servimus*" - "*Ons beskerm en ons dien*" kan dus gesien word dat die taak van die polisie eerder 'n diens aan die gemeenskap is, en die polisiebeampste inderwaarheid 'n dienaar van die gemeenskap is.

In Suid-Afrika het die polisie-instellings ook nie hierdie klemverskuiwing vrygespring nie, en funksioneer die "nuwe" Suid-Afrikaanse Polisiediens tans in die land.

Volgens van Heerden (1986:49-50) is 'n polisiemag op bestrawwing of afskrikking ingestel, terwyl 'n polisiediens die uitvoering van die behoudende en beskermingsaspekte van maatskaplike beheer, beoog. Botha, *et al.* (1986:88) stel weer op sy beurt dat regstoepassing teenoor regsuitvoering, die kern van die verskil tussen 'n polisiemag en 'n polisiediens uitmaak. Opsommenderwys kan die verskille tussen 'n polisiemag en 'n polisiediens soos in tabel 2-6 voorgestel word.

Tabel 2-6: Verskille tussen 'n polisiemag en 'n polisie diens
(Gebaseer op More, Banton, Radelet (soos aangehaal deur van Heerden, 1982:49-50); Botha, *et al.*, 1986:88)

Kriteria	Polisiemag	Polisie diens
Fokus	* Bestrawwing of afskrikking; * Afdwingende beheer	* Behoud en beskerming van maatskaplike beheer; * Oorredende beheer
Aktiwiteite	* Vervolging, arrestasie en misdada ondersoek; * Min ruimte vir diskresie, optrede geskied streng na die letter van die wet; * Reaktiewe of onderdrukkende polisiëring	* Gerig op die uitskakeling of minimalisering van latente bedreiginge vir die samelewingsorde; * Informele pasifisering van konflik in onderlinge verhoudinge en die lewering van diverse dienste; * Proaktiewe of voorkomende polisiëring
Doeltreffendheid	Statisties meetbaar - Gemeet aan die hoeveelheid arrestasies, vervolgings, veroordelings	Statisties onmeetbaar, maar word weerspieël deur: * die afwesigheid van misdaad, * die algemene beeld van die polisie by die publiek, * die mate van ondersteuning en hulpverlening deur die samelewing; * Vennootskaplike betrokkenheid by doelwitverwesening
Openbare beskouing van polisiebeampte	'n Toepasser, onderdrukker, vyand, regsbeampte	'n Raadgewer, vredesbeampte en vriend
Verwesening van doelwitte	Bevorder deur spesialisasie, streng hiërargiese gesagstruktuur, gevorderde mobiliteit en kommunikasie, duidelike reëls, regulasies en arrestasieprosedure; verskerpte toesig oor die samelewing en hoë integriteitstandaarde	Volgens departementele prosedure wat gerig is op desentralisasie van funksionele verrigtinge, buurtbetrokkenheid, voetpatrolle, groot ruimte vir diskresionêre optrede, byvoorbeeld waarskuwing vir geringe oortredings; verskaffing van maatskaplike dienste, verminderde arrestasiekwotas, en toleransie in maatskaplike regulasies of gerieflikheidsnorme
Benadering	Regstoepassing	Regsuitvoering
Rolvervulling	'n Uitsluitlike polisie funksie	Ordehandhawing is nie die alleentaak van die polisie nie, maar vennootskaplike polisiëring met die publiek

Wanneer die verskille tussen 'n polisiemag en polisie diens egter holisties beskou word, blyk dit dat die onderskeie konsepte in werklikheid twee uiterstes op 'n kontinuum van roolvervulling is (van Heerden, 1982:50; Botha, *et al.* 1986:88).

Die primêre take van enige polisie-instelling, hetsy 'n mag of diens, is basies die voorkoming van misdaad enersyds, asook die ondersoek van misdaad andersyds. Derhalwe kan enige polisie-instelling dus nie as 'n suiwer diens of 'n suiwer mag gekategoriseer word nie, maar sal die kategorisering van so 'n instelling geskied volgens die mate waartoe die onderskeie funksies binne daardie instelling beklemtoon word.

Sou die Suid-Afrikaanse Polisie diens aan hierdie maatstawwe asook die by wet opgelegde taak van die SAPD (kyk paragraaf 3.1 hierbo) gemeet word, kan dit derhalwe nie uitsluitlik as 'n diens geklassifiseer word nie, maar sal dit meer korrek wees om te stel dat dit die strewe van die Diens is om meer na die "diens-pool" van die kontinuum te beweeg. Die posisie van die spesifieke instelling op die kontinuum sal egter nie uitsluitlik deur beleid en prosedures bepaal kan word nie, maar sal die heersende misdaadsituasie, asook die behoefte van die gemeenskap op 'n spesifieke stadium, dit noodsaak watter rol die polisie-instelling (die van 'n polisiemag of die van 'n polisie diens) moet vervul. Dit sal dus nie verregaande wees om die stelling te maak dat, gegewe die misdaadsituasie wat tans in Suid-Afrika heers, dit moontlik mag wees dat die SAPD huidig eerder 'n magsfunksie behoort te vervul en sodra misdaad onder beheer is, meer 'n diensfunksie kan vervul.

3.3.3 Polisiëring in die praktyk

Die begrip "Polisiëring" het nie dieselfde betekenis vir alle mense nie, en verwagtinge daaromtrent is so uiteenlopend dat dit soms selfs botsend is en tot konflik aanleiding gee. Die taak en beroepstoerusting van die polisiebeampte wêreldwyd by verskillende mense verskillende emosies op. Waar een persoon die polisiebeampte en die werk wat hy of sy verrig kan idealiseer, kan daardie selfde polisiebeampte asook polisiëring by 'n volgende persoon 'n absolute afsku en selfs haat ontken. Die rolvervulling van die polisiefiguur is ook so uiteenlopend dat moeders hom as 'n bangmaakding gebruik om kinders oor te haal om gemanierd te wees of selfs om hul kos te eet, tieners en baie motoriste ervaar angste en gedwonge woede (sonder enige rede) wanneer hulle 'n patrollievoertuig sien, vir mense in nood is hy 'n redder, en vir wetsoortreders 'n gewetenlose vervolger. Hierdie situasie veroorsaak dat die polisiebeampte die een oomblik as 'n held of vriend beskou kan word, om dat net weer die volgende oomblik, vir 'n vyand en monster aangesien te word (Botha, *et al.*, 1986:116).

Volgens More, Toch, Whisenand en Ferguson (soos aangehaal deur van Heerden, 1982:13-14) blyk die funksionele gerigtheid van die polisiebeampte ook uit omskrywings soos:

- * die eerste verdedigingslinie teen misdaad; of
- * daardie staatsorganisasie wat belas is met die toepassing van wette, die ondersoek van misdaad, bewaring van vrede, handhawing van wet en orde, voorkoming van misdaad, beslegting van huishoudelike geskille, beskerming van mense, verkeersbeheer, arrestasie van oortreders, getuienislewering in die hof, onderdrukking van onluste, ondervraging van verdagtes, opsporing van gesteelde eiendom, en nog vele meer (*kyk Figuur 2-2*).

Dit is in hierdie mengelmoes van verwagtinge aan-, en beskouings van die polisiefiguur, waar die polisiebeampte die polisiëringstaak na die beste van sy vermoë, asook tot bevrediging van die totale gemeenskap, moet uitvoer. August Volmer, 'n voormalige hoof van die polisie in Berkeley, Kalifornië (soos aangehaal deur Botha, *et al.* 1986:118) het opgemerk het dat 'n polisiebeampte oor die volgende kwaliteite sal moet beskik om die polisiëringstaak suksesvol te kan verrig:

- * "die wysheid van Salomo;
- * die moed en dapperheid van Dawid;
- * die krag van Simson;
- * die geduld van Job;
- * die leierskap van Moses;
- * die vriendelikheid en barmhartigheid van die goeie Samaritaan;
- * die strategie van Alexander;
- * die geloof van Daniël;
- * die diplomاسie van Lincoln; en
- * die verdraagsaamheid van die Timmerman van Nasaret".

Figuur 2-2: Die "werk" van die polisiebeampte



3.4 Polisiebestuur

Die Suid-Afrikaanse Polisie is 'n staatsdepartement, en soos met enige ander take binne die openbare sektor wat aan beleidsbepalings onderworpe is, is polisiebestuur onderhewig aan die beleidsbepalings wat op openbare bestuur van toepassing is.

Volgens Mullins (1996:409) verskil bestuur in die openbare sektor van bestuur in die privaatsektor, hoofsaaklik as gevolg van spesifieke kenmerke van openbare sektor organisasies. Mullins (1996) gaan verder en lys die volgende spesifieke kenmerke van organisasies in die openbare sektor wat 'n verskil in bestuur tot gevolg het:

- * doelstellings sentreer rondom die voorsiening van 'n diens, asook die welstand van die gemeenskap, eerder as slegs 'n diens van kommersiële aard;
- * die skaal, verskeidenheid en kompleksiteit van hul bedrywe;
- * die neiging om meer blootgestel te wees aan media berigte aangaande hul aktiwiteite;
- * die politieke omgewing waarbinne hulle funksioneer, en spesifiek die verhouding tussen die gemeenskap en die spesifieke owerheidsinstelling;
- * die moeilikheidsgraad om prestasie standaarde en diens te meet, vergeleke met winsgewendheid;
- * die eise vir eenvormige behandeling en openbare aanspreeklikheid vir hul funksies;
- * die neiging na meer rigiede personeel beleide, byvoorbeeld spesifieke beperkings op die vlakke van aanspreeklikheid en verantwoordelikheid, vasgestelde salarisgraderings gebaseer op algemene salarisskale, en vasgestelde bevorderingsprosedures.

Verskeie van hierdie vermelde kenmerke kombineer gereeld en resulteer dan in verhoogde burokrasie in openbare ondernemings.

Private ondernemings sowel as openbare organisasies, ondervind egter ook dieselfde probleme wat bestuur aanbetref. Volgens Mullins (1996:409) is die bestuur van albei gemoeid met:

- * die doeltreffendheid en doelmatigheid van hul onderskeie funksies;
- * die uitklaring van doelwitte en doelstellings;
- * die ontwerp van gepaste strukture; en
- * uitvoering van essensiële administratiewe funksies.

3.4.1 Die eiesoortigheid van polisiebestuur

Uit die polisiekunde literatuur word veral die volgende kenmerke van polisiebestuur aangetref wat dit van "gewone" bestuur onderskei:

- ☐ Desondanks die feit dat polisie-instellings nie 'n winsmotief het nie, maar wel 'n diensmotief, kan besluite wat in sommige gevalle geneem moet word, letterlik 'n kwessie van oorlewing wees (Smit, 1996:350). Waar bestuursverantwoordelikheid by ander organisasies hoofsaaklik tot die uitgesoekte bestuurskorps beperk word, is die konstabel as die laagste beampte in die polisie-opset, ook 'n bestuurder, en is dit dikwels daardie konstabel wat letterlik die "lewe en dood" besluit moet neem. Hierdeur word dit geïmpliseer dat alle lede van 'n polisie-instelling 'n betekenisvolle verantwoordelikheid met betrekking tot ordehandhawing het (du Preez, 1992:1).
- ☐ Polisie-instellings is openbare instellings en dra die beeld van die organisasie, asook die van die owerheid na buite (Smit, 1996:350), terwyl in die gewone onderneming, lede van daardie onderneming slegs die beeld van daardie spesifieke onderneming na buite hoef te dra.
- ☐ Die polisie is met openbare gesag en funksionele mag bekleed, en is derhalwe binne die demokratiese bestel aan die beginsel van deursigtigheid (die sogenaamde visbak-effek of -sindroom) onderhewig (Smit, 1996:350). Binne die gewone onderneming is die beginsel van deursigtigheid in effek slegs tot die publieke maatskappy beperk wat wetlik verplig is om sekere voorgeskrewe minimum finansiële en rekenkundige inligting in hul gepubliseerde jaarstate vir die inligting en voordeel van belanghebbende partye te openbaar (Faul, *et al.* 1993:393).

- ☐ Beleidsbepaling word 'n basiese bestuurstaak, wat 'n tipiese burokratiese kenmerk is (Smit, 1996:350).
- ☐ Die polisie het 'n tweeledige taak ten opsigte van diens en mag (Smit, 1996:350), waar die gewone onderneming nie 'n taak van mag het nie.

Uit bogenoemde literatuuroorsig is dit duidelik dat hoewel daar ooreenkomste tussen bestuur in die openbare sektor en die privaatsektor is, daar ook duidelike verskille is. Wat polisiebestuur spesifiek aanbetref, is die groot verskil daarin geleë dat polisiebestuurders, tot op die laagste vlak, met mag bekleed is. Hierdie posisie van mag bring egter addisionele verantwoordelikhede vir die polisiebestuurder mee, veral ten opsigte van die voorkoming van magsmisbruik.

3.5 Samevatting

Desondanks die verskille in die bestuur van openbare organisasies en privaat ondernemings, moet bestuur in openbare instelling ook tred hou met die ontwikkeling in die bestuurswese ten einde 'n doeltreffende en doelmatige diens aan die gemeenskap te kan lewer. Net soos enige ander organisasie, funksioneer die polisie-instelling nie binne 'n vakuum nie, maar wel binne 'n oop stelsel waar deurlopende interaksie met die omgewing moet plaasvind ten einde te kan oorleef.

Juis vanweë hierdie tradisionele burokratiese bestuursbenadering in die openbare sektor, en veral in militêre en semi-militêre instellings, en die ernstige vrae oor die doelmatigheid daarvan, is dit van die uiterste belang dat polisiebestuur ook moet "moderniseer" ten einde te kan oorleef. Hierdie modernisering waarna verwys word, behels basies dat bestuur in die polisie-instelling ook moet wegbreek van die tradisionele bestuursbenadering van beplanning, organisering, aktivering en beheer, en eerder daarop gefokus moet wees om die polisiebeampte suksesvol te maak.

Die sukses van die Suid-Afrikaanse Polisiediens as organisasie is, soos enige ander organisasie, net so onderworpe aan die sukses van die mense wat daar werk. Wanneer die

polisiebestuurder (bevelvoerder) dit as sy of haar primêre doel beskou om die mense wat onder sy of haar bevel werksaam is, suksesvol te maak, dan, en eers dan, kan die sukses van die organisasie verseker word. Dit verg 'n kombinasie van leierskap en bestuur - in hierdie studie is reeds daarna verwys as bestuursleierskap. Botha (1997:vt2) stel dit soos volg:

"The essence of the distinction between leaders and managers, however, holds true in contemporary terms. The combination of art and science, of leaders and managers, is the key to our policing future".

4. **BESTUURSORIËNTASIE, GEHALTE VAN WERKLEWE EN POLISIËRING - 'N SINTESE**

In hierdie hoofstuk is die drie kernkonsepte waaroor hierdie studie handel, naamlik: bestuursoriëntasie, gehalte van werklewe, en die "werk" van die polisiebeampte (polisiëring) en die polisiebestuurder (bevelvoerderskap), vanuit die literatuur omskryf.

Die omskrywings van die drie genoemde konsepte wat vir die doeleindes van hierdie studie geld, is soos volg:

- Bestuursoriëntasie is:
 - die ingesteldheid van 'n persoon in sy of haar hoedanigheid in 'n posisie van beheer oor-, of leiding van ander persone jeens-
 - * die mens wat onder sy of haar toesig werk (mensoriëntasie),
 - * die werk of taak wat deur daardie mense uitgevoer moet word (taakoriëntasie),
 - die benadering of ingesteldheid van daardie persoon tot sy of haar taak as bestuurder, asook
 - die persoonlikheidseienskappe waaroor die bestuurder beskik.

- ❑ Gehalte van werklewe is die produk of uitkoms van verskillende dimensies of faktore van 'n stel objektiewe organisatoriese omstandighede en praktyke wat in die werkverband heers.

Hierdie produk of uitkoms omsluit dus die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel in.

- ❑ Polisiëring behels:

- die voorkoming, bestryding en ondersoek van misdaad,
- die handhawing van openbare orde,
- die beskerming en beveiliging van die lewe en eiendom van die inwoners van die land, en
- die handhawing en toepassing van die reg.

Uit die literatuurstudie soos dit in hierdie hoofstuk vervat is, is dit duidelik dat enige onderneming of organisasie (ook die Suid-Afrikaanse Polisiediens) deur mense bestuur en bedryf word. Die sukses en uiteindelijke oorlewing van die organisasie word dus bepaal deur die mense wat daar werksaam is.

Gesien in die lig van die bogenoemde, behoort die bestuur van mense dus die belangrikste bestuursfunksie in enige organisasie te wees. Derhalwe is dit noodsaaklik, en selfs onontbeerlik, dat prosesse en praktyke binne enige organisasie toegepas moet word wat daarop gemik is om die gehalte van werklewe van werknemers te optimaliseer.

Die rol van die bestuurder mag, weens die invloed wat hy of sy het op die uiteindelijke gehalte van werklewe wat die werknemer ervaar, nooit onderskat word nie.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp en die uitvoering van die empiriese gedeelte van die studie bespreek. Verder word die meetinstrumente wat gebruik is, die populasie en spesifieke teikengroepe ook behandel.

1. INLEIDING

Die empiriese ondersoek word onder die geleedere van die Suid-Afrikaanse Polisiediens in die Noordwes provinsie uitgevoer. Die doel met die empiriese gedeelte van hierdie studie is om antwoorde op die navorsingsvrae wat in hoofstuk 1 gestel is, te verkry. Twee afsonderlike, maar inter afhanklike empiriese ondersoeke is uitgevoer, naamlik:

- (i) 'n bepaling van die bestuursoriëntasie van middelvlak bestuurders, of dan te wel, middelvlak bevelvoerders, en
- (ii) 'n organisasiediagnose, met die doel om gehalte van werklewe te bepaal.

2. AGTERGROND EN BESKRYWING VAN DIE POPULASIE WAARBINNE DIE EMPIRIESE ONDERSOEK UITGEVOER IS.

Hoewel die Suid-Afrikaanse Polisiediens 'n nasionale instelling is, funksioneer die Diens in al nege die provinsies van Suid-Afrika, elk met 'n eie infrastruktuur.

Die SAPD in die Noordwes Provinsie beskik oor 'n eie provinsiale bevelstruktuur. Die provinsie is in drie Areas, elk met 'n eie bevelstruktuur, onderverdeel. Die Provinsiale Kommissaris voer egter oorhoofse bevel oor die totale provinsie.

Die totale personeelkorps van die Diens in die provinsie beloop 9 923 lede, wat hoofsaaklik uit lede van die voormalige polisiemagte van Suid-Afrika en Bophuthatswana,

en in 'n mindere mate, voormalige lede van MK en APLA saamgestel is (SAPD, 1998a).

Die samestelling van die personeelkorps in die provinsie word (in terme van rang, ras en geslag) in tabel 3-1 voorgestel.

Tabel 3-1: Samestelling van personeelkorps volgens rang, ras en geslag (SAPD, 1998a)

Rang	Aantal	Persentasie
Provinsiale Kommissaris	1	0.01%
Assistent Kommissaris	4	0.04%
Direkteur	15	0.15%
Senior Superintendent	61	0.61%
Superintendent	128	1.29%
Kaptein	546	5.50%
Inspekteur	1 516	15.28%
Sersant	5 565	56.08%
Konstabel	962	9.69%
Student	11	0.11%
Burgerlike personeel	1 114	11.23%
TOTAAL	9 923	100%
Ras	Aantal	Persentasie
Blank	2 202	22.19%
Indiër	2	0.02%
Kleurling	119	1.20%
Swart	7 600	76.59%
Geslag	Aantal	Persentasie
Manlik	7 708	77.68%
Vroulik	2 215	22.32%

3. BEPALING VAN BESTUORSORIËNTASIE

3.1 Doel van die bepaling van bestuursoriëntasie

Die doel met die bepaling van die bestuursoriëntasie van bevelvoerders, is om 'n onderskeid te kan tref tussen bevelvoerders wat onderskeidelik oor 'n tradisionele- en 'n moderne bestuursoriëntasie beskik. Op grond van die literatuurstudie (sien hoofstuk 2) is die tradisionele- en moderne bestuursoriëntasie onderskeidelik soos volg gedefinieer:

- (i) Tradisionele bestuursoriëntasie verwys na die optrede van die bestuurder wat sy bestuurstaak beskou as 'n proses van beplanning, organisering, aktivering en beheer ten einde menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik te gebruik om sekere produkte en/of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstelling te bereik. Dit wil sê, primêr 'n taakoriëntasie.
- (ii) Moderne bestuursoriëntasie verwys na bestuursleierskap wat behels dat die bestuurder in die uitvoering van sy bestuurstaak, primêr daarop ingestel is om die potensiaal van ander mense (spanlede) te ontsluit, en daardie potensiaal te ontwikkel en te benut ten einde die doelstellings van die organisasie te behaal. Dit wil sê, primêr 'n mensoriëntasie.

Die oorhoofse doel met die bepaling van bestuursoriëntasie, is om 'n vergelyking te kan tref tussen die gehalte van werklewe van polisiebeamptes wat onder die bevel dien van bevelvoerders wat onderskeidelik oor 'n tradisionele- en moderne bestuursoriëntasie beskik.

3.2 Die populasie vir die bepaling van bestuursoriëntasie

Vir die doeleindes van hierdie studie is op die middelbestuursvlak gefokus, en wel om die volgende redes:

- * Middelbestuur is primêr belas met die implementering van beleid, planne en strategieë wat deur topbestuur geformuleer word (Kotzé, 1997b:35). Hierby kan

gehalte van werklewe-programme dus ingesluit word.

- * Behalwe vir die implementering van beleid, is middelbestuur verantwoordelik vir die deurlopende doelmatige verbetering van prestasie in die lewering van bestaande produkte of dienste (Kotzé, 1997b:35).
- * Binne die SAPD oefen middelbestuur 'n groot invloed op die onmiddellike werksomstandighede van lede uit, byvoorbeeld: die saamstel van werkgroepe, werkskedulering, prestasie beoordeling, beoordeling van personeel vir bevorderingsdoeleindes, toestaan van verlof, en nog vele meer. Hieruit is dit duidelik dat middelbestuurders 'n prominente rol speel in al vyf die hooffaktore van organisasieklimaat (soos in hoofstuk 2 bespreek).
- * By middelbestuurders is menslike of interpersoonlike bestuursvaardighede (die vermoë om met mense te werk) die mees prominente van die drie sleutelvaardighede (tegnies-, konseptueel, en interpersoonlik) van goeie bestuur (Kroon, 1996:21; Smit & Cronje, 1997:19).

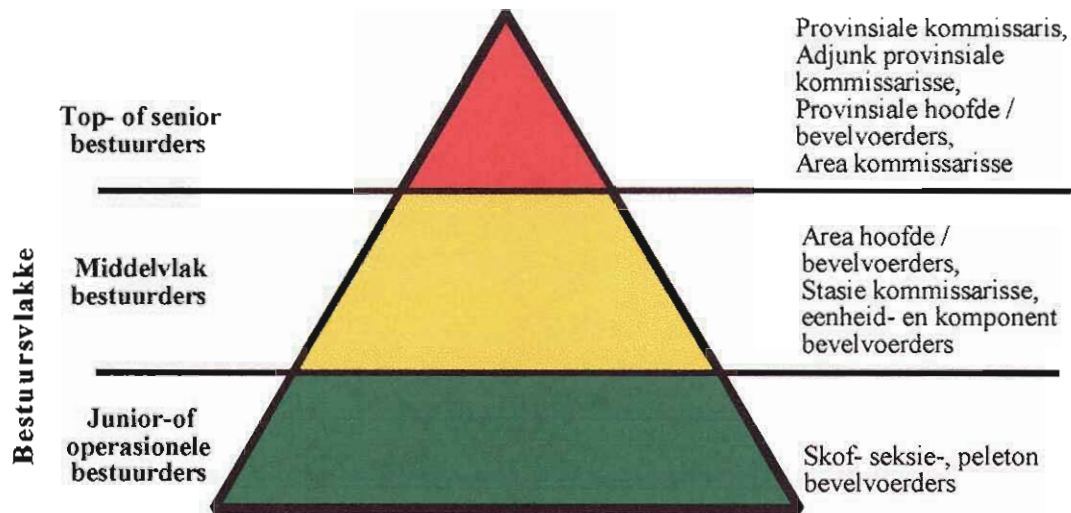
Binne die SAPD nasionaal, asook in provinsiale verband, kan die bevelstruktuur of bestuurshiërargie, basies in die drie vlakke verdeel word, naamlik:

- (i) Top- of senior bestuur
- (ii) Middelbestuur
- (iii) Junior- of operasionele bestuur.

Die klassifikasie van polisiebestuurders binne 'n provinsiale konteks, kan grafies soos in figuur 3-1 voorgestel word.

In provinsiale verband, bestaan die middelbestuursvlak grootliks uit offisiere met die rang van kaptein en superintendent.

Figuur 3-1: Vereenvoudigde klassifikasie van polisiebestuurders in 'n provinsiale konteks volgens hul verantwoordelikeidsvlak
(Oorgeneem en aangepas uit Smit & Cronjé, 1997:12)



Die populasie vir die doeleindes van die bepaling van bestuursoriëntasie, word in tabel 3-2 voorgestel.

Tabel 3-2: Populasie vir die doeleindes van bepaling van bestuursoriëntasie.

Rang	Aantal	Persentasie van totale personeelkorps
Superintendent	128	1.29%
Kaptein	546	5.50%
TOTAAL	674	

3.3 Die meetinstrument

Vir die doeleindes van die bepaling van die bestuursoriëntasie, is van die Leierskap vraelys van Burke (1990), soos aangepas deur Coetsee (1996b) gebruik gemaak. Die Leierskapvraelys is dus gebaseer op die Leadership Questionnaire van Burke (1990), en is gegrond op die verskille tussen die eienskappe van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers soos breedvoerig in hoofstuk 2 bespreek is. Die vraelys bepaal deur middel van die menings van bestuurders, die verskillende wyses waarop hulle hul bestuurstaak en optrede teenoor ondergeskiktes beskou (Burke, 1990:4).

3.3.1 Kort beskrywing van die Leierskapvraelys

Die oorspronklike vraelys van Burke (1990) het uit 18 pare stellings bestaan. Hierdie vraelys is deur Coetsee (1996b) uitgebrei deur 7 addisionele pare stellings, wat insgelyks gegrond is op die verskille in die eienskappe van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers, by die 18 pare stellings van Burke (1990) te voeg. Die Leierskapvraelys wat in hierdie studie gebruik word, bestaan dus uit 25 pare stellings waarin verskillende kenmerke van onderskeidelik leiers en bestuurders vervat is. Die metingskaal wat gebruik word, is 'n 6-punt-Likertskaal.

Geen inligting kon verkry word waarin die betroubaarheid of geldigheid van die betrokke meetinstrument beskryf word nie. Desnieteenstaande, is daar op hierdie vraelys besluit omdat dit die verskillende kenmerke van onderskeidelik leiers en bestuurders, soos dit in die literatuur nagevors is, asook die relevante aspekte rakende die sienings van bestuurders oor hul bestuursrol op grond waarvan 'n bepaling van hul bestuursoriëntasie gemaak word, vervat.

Die hooffaktore wat deur die stellings in die vraelys verteenwoordig word, bestaan volgens Burke (1990:9) uit die volgende dimensies (vermoëns) wat onderliggend aan die leier - bestuurder onderskeid is:

- ☐ Rigting te bepaal (visie te skep);
- ☐ Volgeling te beïnvloed (energie by volgelinge op te wek);
- ☐ Bepaling van 'n doel by volgelinge (volgelinge in staat te stel/bemagtig);
- ☐ Inspirasie van volgelinge; en
- ☐ Dinge te laat gebeur.

3.3.2 Wysigings aan die Leierskapvraelys

Vir die doeleindes van hierdie studie is, nadat 'n loodsprojek waarin die verstaanbaarheid van die meetinstrument vir potensiële respondente binne 'n polisie-instelling getoets is, besluit om slegs semantiese veranderinge aan die vraelys aan te bring. Die doel met hierdie veranderinge was uitsluitlik om dit meer aanpasbaar te maak met terminologieë wat binne

die teikengroep bekend is. Voorbeelde van veranderinge is die volgende:

*	Bestuurder/Leier	<i>vervang met</i>	Bevelvoerder
*	Leierskap	<i>vervang met</i>	Bevelvoerderskap

Die gewysigde vraelys wat gebruik is, is in Bylae A vervat.

4. ORGANISASIEDIAGNOSE

4.1 Doel van die organisasiediagnose

Die oorhoofse doel met die organisasiediagnose is om 'n bepaling van die gehalte van werklewe wat polisiebeamptes in die provinsie ervaar, te maak.

Die spesifieke doelwit hiermee is om, nadat die bestuursoriëntasie van bevelvoerders bepaal is, die GWL van beamptes wat onder die direkte bevel van bevelvoerders wat onderskeidelik oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie en 'n moderne bestuursoriëntasie beskik, met mekaar te vergelyk ten einde moontlike verskille te identifiseer.

4.2 Die populasie van die organisasiediagnose

Die populasie in hierdie empiriese ondersoek, is die polisiebeamptes benede die rang van kaptein (uitgesluit studente en burgerlike personeel). Die populasie vir die doeleindes van die organisasiediagnose, word in tabel 3-3 voorgestel.

Tabel 3-3: Populasie vir die doeleindes van die organisasiediagnose.

Rang	Aantal	Persentasie
Inspekteur	1 516	15.28%
Sersant	5 565	56.08%
Konstabel	962	9.69%
TOTAAL	8 043	

4.3 Die meetinstrument

Die ODV-86 is 'n organisasiediagnostiese vraelys wat op die aangepaste kongruensie model van organisasiegedrag, gebaseer op Nadler en Tushman se model, vir gebruik in Suid-Afrikaanse organisasies gestandaardiseer is (Coetsee & Pottas, 1990:47). Die vraelys bepaal deur middel van werknemerpersepsies verskeie organisasiegedragsfaktore wat met organisasie-, groep- en werknemer effektiwiteit asook werktevredenheid en gehalte van werklewe verband hou (Coetsee, 1993b:3).

Daar is op hierdie vraelys besluit omdat relevante aspekte rakende die persepsies van werknemers oor organisasie funksionering daardeur gemeet word. 'n Verdere bydraende faktor is dat die ODV-86 'n betroubare meetinstrument is. Die betroubaarheid (bereken deur middel van die Kuber-Richardson Formule 20) van die vraelys in die geheel, en elkeen van die verskillende hoof-metings areas (faktore), is:

FAKTOR	KR20
I Organisasieklimaat	0,937
II Werkgroepprosesse	0,894
III Taakeienskappe	0,921
IV Toesighoudende leierskap	0,948
V Tevredenheidsuitsette	0,831
VI Gehalte van werklewe	0,868
TOTALE VRAELYS	0,961

(Coetsee, 1993b:6).

4.3.1 Kort beskrywing van die ODV-86

Die ODV-86 bestaan uit 155 items. Die hooftfaktore wat deur die 155 items verteenwoordig word, is die volgende:

- ☐ Organisasieklimaat;
- ☐ Werkgroepprosesse;
- ☐ Taakeienskappe;

- ☐ Bestuur en leierskap; en
- ☐ Tevredenheidsuitsette.

Die hoofkategorie is soos volg onderverdeel in 'n aantal subkategorie wat daarmee verband hou, naamlik:

- ☐ **Organisasieklimaat**
 - * Besluitnemingspraktyk
 - * Kommunikasie
 - * Algemene motiverende omstandighede
 - * Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne
 - * Doelwitduidelikheid
 - * Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin)
 - * Koördinasie

- ☐ **Werkgroepprosesse**
 - * Werkgroepondersteuning en doelwitbeklemtoning
 - * Werkgroepvaardighede
 - * Werkgroepekohesie (samehorigheid) en openheid
 - * Werkgroepdoelwitduidelikheid en prestasie
 - * Tevredenheid met werkgroep

- ☐ **Taakeienskappe**
 - * Werkuitdaging en betekenisvolheid
 - * Besluitnemingsvryheid
 - * Vaardigheidsdoeltreffendheid
 - * Belangrikheid van werkresultate/uitsette
 - * Werktevredeheid

- **Bestuur en Leierskap**
 - * Bestuurder se produksie-ingesteldheid
 - * Bestuurder se mensbenadering
 - * Spanbou deur bestuurder
 - * Werkfasilitering (mentorrol)
 - * Doeltreffendheid van bestuurder

- **Tevredenheidsuitsette**
 - * Organisasieverbondenheid
 - * Tevredenheid met salarisadministrasie
 - * Tevredenheid met vergoeding
 - * Vergoedingsbillikheid
 - * Werkverwante stres

Die metingskaal wat gebruik word, is 'n 5-punt-Likertskaal. Die ODV-86 is 'n verbeterde weergawe van die vorige ODV-vraelyste in die reeks (Coetsee, 1993b:4-5).

4.3.2 Wysigings aan die ODV-86

Vir die doeleindes van hierdie studie is die vraelys weereens, soos in die geval met die Leierskapvraelys, tydens 'n loodsprojek waarin die verstaanbaarheid van die meetinstrument vir potensiële respondente binne 'n polisie-instelling getoets. Na toetsing is eweneens besluit om slegs semantiese veranderinge aan die vraelys aan te bring ten einde dit meer aanpasbaar te maak by die terminologie wat binne die teikengroep bekend is. Voorbeelde van veranderinge is die volgende:

- | | | | |
|---|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| * | Bestuurder/Toesighouer | <i>vervang met</i> | Bevelvoerder |
| * | Hierdie organisasie | <i>vervang met</i> | die SAPD |
| * | Werkgroep | <i>vervang met</i> | eenheid/kantoor/stasie/skof |
| * | Departemente/afdelings | <i>vervang met</i> | vertakkings |

Die gewysigde vraelys wat in hierdie studie gebruik is, is vervat in Bylae B, terwyl die vyf hoofkategorieë van die ODV-86 kortliks in Bylae C beskryf word.

5. METODOLOGIE TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Met hierdie studie is elemente van opname-gebaseerde terugvoer (Bowers & Franklin, 1977) as diagnostiese benadering gevolg, waar standaard meetinstrumente (vraeboë) gebruik is. Persoonlike gesprekke het vooraf, tydens 'n loodsprojek, plaasgevind met die teikenpopulasies om die verstaanbaarheid van die vraeboë te toets, asook ná die verwerking van die vraelys-data as opvolgmetode, ten einde bevindings te kontroleer, die inligting te interpreteer en verklarings te probeer verkry ten opsigte van spesifieke waarnemings. Hierdie opvolg gesprekke is deur middel van 'n gerieflikheidssteekproef, bestaande uit beide die bevelstruktuur en die onder-offisiërskorps, uitgevoer.

Die ondersoekprosedure het bestaan uit die toetsfase, inligtinginsamelingsfase, die verwerking van die inligting, opvolg, en interpretasie van inligting.

5.1 Die toetsfase

5.1.1 Gehalte van werklewe

Gedurende 1997 is die ODV-86 vraelys as 'n loodsprojek op 'n een-tot-een basis aan een honderd polisiebeamptes in die provinsie oorhandig, met die versoek om dit te voltooi. Skrywer was persoonlik teenwoordig ten einde enige moontlikhede onduidelikhede op te klaar, met die doel om die verstaanbaarheid van die vraelys te kan bepaal. Tydens hierdie sessies het dit duidelik na vore gekom dat sommige van die terminologieë soos dit in die vraelys voorkom, nie altyd vir alle respondente duidelik is nie. Verwarrende terminologieë vir die teikengroep was spesifiek die volgende terme, naamlik: bestuurder, toesighouer, hierdie organisasie, werkgroep, en departemente/afdelings.

Na gesprekke met die respondente, is besluit om die spesifieke terminologieë te vervang met die terminologie soos vermeld in paragraaf 4.3.2 hierbo, waarna dit verstaanbaar was vir respondente.

5.1.2 Bestuursoriëntasie

Gedurende 1997 is die Leierskapvraelys van Burke (1990), soos aangepas Coetsee (Coetsee, 1996b) as 'n loodsprojek op 'n een-tot-een basis aan twintig offisiere op middelbestuursvlak in die provinsie oorhandig, met die versoek om dit te voltooi. Skrywer was persoonlik teenwoordig ten einde enige moontlikhede onduidelikhede op te klaar, met die doel om die verstaanbaarheid van die vraelys te kan bepaal. Tydens hierdie sessies het dit eweneens na vore gekom dat sommige van die terminologieë soos dit in die vraelys voorkom, nie altyd vir alle respondente duidelik is nie. Verwarrende terminologieë vir die teikengroep was spesifiek die volgende terme, naamlik: bestuurder, leier, en leierskap.

Na gesprekvoering met die respondente is, soos in die geval met die ODV-86 vraelys, besluit om die spesifieke terminologieë te vervang met daardie terminologieë soos vermeld in paragraaf 3.3.2 hierbo, waarna dit verstaanbaar was vir respondente.

5.2 Die inligtinginsamelingsfase

5.2.1 Gehalte van werklewe

'n Steekproef is deur middel van die proporsionele gestratifiseerde metode van steekproefneming op grond van die rang verspreiding van die teikenpopulasie in die provinsie soos in tabel 3-1 weergegee, getrek. 'n Steekproef van vyf persent van die teikenpopulasie is rekenaarmatig getrek, en vier honderd en elf personeellede in die teikenpopulasie is van die aangepaste ODV-86 vraelys voorsien, met die versoek om dit anoniem te voltooi. Die enigste verwysing wat op die vraelys verskyn het, was die standplaas waar die respondent gestasioneer is. Die doel hiermee was om die bevelvoerders van die respondente te kan identifiseer met die oog op die bepaling van hul bestuursoriëntasies, wat vir die volgende deel van die empiriese ondersoek benodig is. Drie honderd vyf en sewentig korrek voltooide vraelyste, wat 'n respons koers van 91,24% verteenwoordig, is terug ontvang, en volgens die standplase van die respondente geklassifiseer.

5.2.2 Bestuursoriëntasie

Gedurende Februarie 1998, is 'n een-dag-werkswinkel vir middelvlak bevelvoerders binne die provinsie aangebied. Tydens hierdie werkswinkel is die veranderde Leierskapvraelys aan elke deelnemer oorhandig met die versoek om dit te voltooi. Die standplaas waar die respondent gestasioneer is, is eweneens as verwysing gebruik ten einde daardie bevelvoerders te identifiseer waarvan ondergeskiktes die ODV-86 voltooi het, om skrywer sodoende in staat te stel om die studie uit te voer met die oog op die beantwoording van die vooraf gestelde navorsingsvrae.

Drie honderd drie en negentig korrek voltooide vraelyste is terug ontvang.

Die respondente van die bestuursoriëntasie toets is met die respondente van die GWL toets vergelyk, en agt en sewentig van hierdie respondente was die bevelvoerders van die respondente wat die ODV-86 voltooi het.

Die gerealiseerde steekproef van hierdie studie bestaan dus uit agt en sewentig middelvlak bevelvoerders, en drie honderd vyf en sewentig polisiebeamptes. Van hierdie driehonderd vyf en sewentig respondente, dien sewe en tagtig onder die bevel van bevelvoerders wat oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik, terwyl twee honderd agt en tagtig onder die bevel van bevelvoerders wat oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik, dien.

5.3 Inligtingverwerkingsfase

Die data wat deur middel van die ODV-86 en die Leierskapvraelys ingesamel is, is statisties met 'n rekenaarprogram, Statistica 4.5, verwerk.

In die verwerking van die inligting is daar uitsluitlik van beskrywende statistiek gebruik gemaak, en is die formules soos deur die opstellers van die onderskeie vraeboë voorsien, gebruik.

Die volgende statistiese berekenings is ten opsigte van elke metingsarea van die ODV-86 gedoen:

- * die rekenkundige gemiddeld, die 95%-vertrouensinterval en die standaardafwyking vir die totale steekproef, asook ten opsigte van die twee groepe respondente wat onderskeidelik onder die bevel van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers dien,
- * die mate waarin die rekenkundige gemiddeldes van die twee GWL steekproewe positief of negatief afwyk van die rekenkundige gemiddeld van die totale populasie waarbinne die GWL meting gedoen is. Die mate van afwyking word deur middel van effekgroottes (d-waardes) uitgedruk. Die doel van die berekening van die effekgroottes is om uitsluitsel oor die **praktiese betekenisvolheid** van die afwykings te verkry (PU vir CHO, 1991:10-9).

Vir die berekening van die effekgroottes in hierdie studie, word die volgende vergelyking gebruik:

$$d = \frac{|\overline{X}_M - \overline{X}_T|}{S_{TOT}}$$

waar:

d = effekgrootte

$\overline{X}_M$ = rekenkundige gemiddeld van die GWL van ondergeskiktes van 'n bevelvoerder met 'n moderne bestuursoriëntasie

$\overline{X}_T$ = rekenkundige gemiddeld van die GWL van ondergeskiktes van 'n bevelvoerder met 'n tradisionele bestuursoriëntasie

S_{TOT} = standaardafwyking van die totale steekproef

Volgens Cohen (soos aangehaal deur PU vir CHO, 1991:10-11) is die kriteria vir effekgroottes van verskille tussen twee gemiddeldes die volgende:

- (a) Klein effek : $d = 0.2$
- (b) Medium effek : $d = 0.5$
- (c) Groot effek : $d = 0.8$

* die determinasiekoëffisiënt (r^2) tussen bestuur en leierskap as faktor, en die ander hoof- en subfaktor van gehalte van werklewe, ten einde die **praktiese betekenisvolheid** te verkry van die koëffisiënt van korrelasie (r) tussen hierdie veranderlikes. Lind & Mason (1994:333) omskryf die determinasiekoëffisiënt as "the proportion of the total variation in the dependent variable Y that is explained, or accounted for, by the variation in the independent variable X". Die determinasiekoëffisiënt is die kwadraat van die korrelasiekoëffisiënt en is volgens Redelinghuis, *et al.* (1989:23-24) 'n beter aanduiding van die graad van verwantskap tussen twee veranderlikes in gevalle waar die korrelasiekoëffisiënt 'n tussen-in waarde, byvoorbeeld 0.7 is. Die interpretasie van die determinasiekoëffisiënt kan soos volg geïllustreer word:

Gestel die korrelasiekoëffisiënt van twee veranderlikes is 0.65, dan is die determinasiekoëffisiënt $(0.65^2) = 0.4225$. Dit beteken dat 42,25% van die variasie in die waardes van die afhanklike veranderlike aan die hand van die variasie in die waardes van die onafhanklike veranderlike voorspel kan word. Ander faktore as die variasie in die waarde van die onafhanklike veranderlike, is dan vir 57,75% $(100 - 42,25)\%$ vir die variasie van die afhanklike veranderlike verantwoordelik. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die determinasiekoëffisiënt **nie** 'n oorsaak - gevolg verwantskap beskryf nie. Die variasie in die afhanklike veranderlike Y is **nie** die gevolg van die variasie in die onafhanklike veranderlike X nie, maar daar bestaan slegs 'n korrelasie tussen die variasie van die een en die variasie van die ander, wat voorspellings moontlik maak. Dit beteken dus nie dat 'n variasie van die onafhanklike veranderlike, 'n variasie van die onafhanklike veranderlike veroorsaak nie (Redelinghuis, *et al.*, 1989:24).

5.4 Rapportering van die statistiese resultate

Die resultate van die empiriese studie word in getabuleerde vorm gerapporteer, en waar nodig, ook diagrammaties aangetoon.

5.5 Interpretasie van die inligting

5.5.1 Bestuursoriëntasie

Ten opsigte van die Leierskapvraelys, word 'n telling ten opsigte van die tradisionele- sowel as die moderne bestuurseienskappe waaroor die respondent beskik, verkry. Hierdie tellings word dan vergelyk, en daarvolgens word 'n respondent geklassifiseer as hetsy 'n oorwegend tradisionele bestuurder, of 'n oorwegend moderne bestuursleier.

Die interpretasie van data soos verkry uit die meetinstrument en waarvolgens die klassifikasie gedoen word, word in Bylae D weergegee.

5.5.2 Gehalte van werklewe

'n Telling van 5 op elke metingsarea van die ODV-86 dui die ideale of perfekte situasie aan. Alle tellings laer as 5 dui ruimte vir verbetering aan.

Die gemiddelde routelling vir die totale steekproef asook die twee groepe op elke metingsarea word met behulp van 'n normtabel vir die spesifieke metingsarea na 'n standaard negepuntskaal (stanege) omgeskakel en daarvolgens geïnterpreteer. Volgens Anastasia (1961:93) is die stanege-skaal gedurende die Tweede Wêreldoorlog deur die lugmag van die Verenigde State van Amerika ontwikkel. Hierdie stanege-skaal bestaan uit 'n enkeltallige puntebasis met 'n rekenkundige gemiddeld van 5, en 'n standaard afwyking van ongeveer 2. Die naam "stanege" is gebaseer op die feit dat die tellings oploep van 1 tot 9. Rou data kan maklik en gerieflik na stanege-tellings omgeskakel word deur die data in orde van grootte te rangskik, en dan stanege-tellings daaraan toe te ken in ooreenstemming met die normaalkurwe.

Die norms ten opsigte van die routellings asook die stanege word in Bylae E weergegee.

6. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsontwerp asook die metodologie van die uitvoering van die empiriese gedeelte van die studie bespreek. Die meetinstrumente wat in die ondersoek gebruik is, die populasie en spesifieke teikengroepe is ook beskryf.

Verder is dit aangetoon dat daar eerstens 'n organisasiediagnose gedoen is met die oog op die bepaling van die gehalte van werklewe van onder-offisiere, en tweedens 'n empiriese ondersoek na die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak.

Die doelwit met die studie is om 'n vergelyking te kan tref tussen die gehalte van werklewe wat deur polisiebeamptes ervaar word wat onderskeidelik onder die bevel van bevelvoerders dien wat oor 'n tradisionele- en moderne bestuursoriëntasie beskik, en om verskille te identifiseer.

HOOFTUK 4

RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1. INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese studie weergegee en geïnterpreteer, waarna gevolgtrekkings uit die resultate gemaak, en aanbevelings aan die hand gedoen word ten einde die gehalte van werklewe van polisiebeamptes deur middel van bestuur te verhoog.

Die resultate en gevolgtrekkings word aan die hand van die navorsingsvrae wat in hoofstuk 1 aan die orde gestel is aangebied, en verbande word deurgaans tussen die literatuurstudie en die empiriese studie getrek.

2. RESULTATE

Resultate word eerstens getabuleer aangebied en diagrammaties toegelig waarna dit in detail bespreek word. Ten einde die resultate logies en sistematies aan te bied, word dit gedoen in die volgorde van die navorsing, soos in hoofstuk 3 beskryf, naamlik:

- (i) die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak,
- (ii) die gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onderskeidelik onder die bevel dien van:
 - * die bevelvoerder met 'n oorwegend tradisionele bestuursoriëntasie,
 - * die bevelvoerder met 'n oorwegend moderne bestuursoriëntasie.
- (iii) Vergelykende resultate van die gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onderskeidelik onder die bevel van die twee geïdentifiseerde tipes bevelvoerders dien.
- (iv) die verband tussen gehalte van werklewe van ondergeskiktes en die bestuursoriëntasie van hul bevelvoerders.

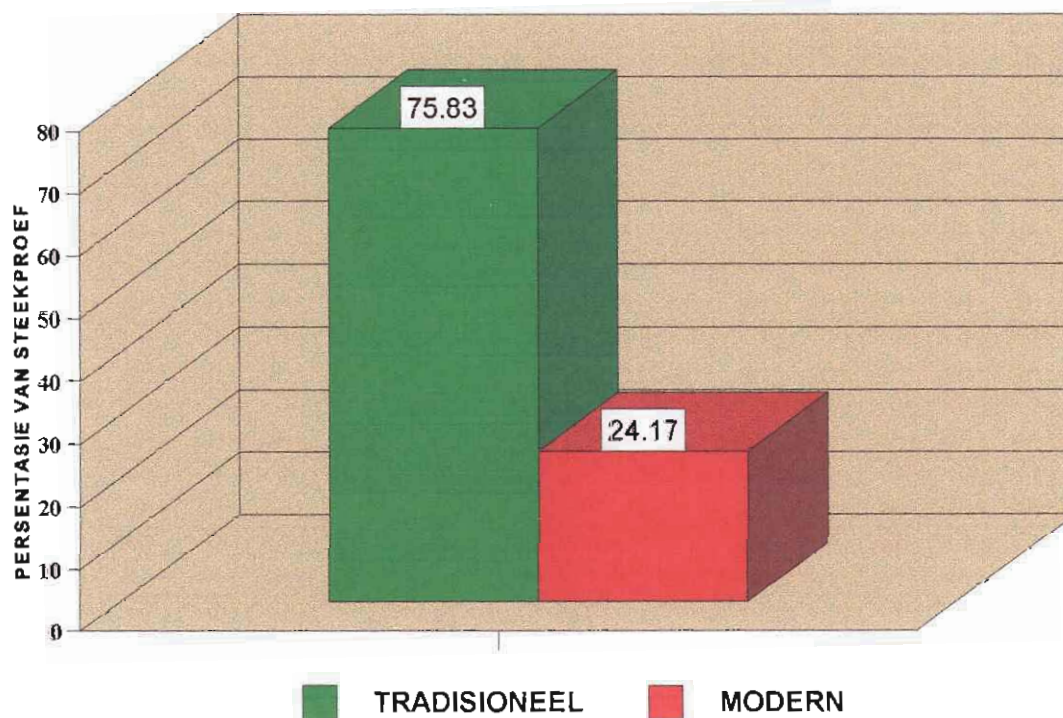
2.1 Bestuursoriëntasie

Die resultate van die steekproef word in tabel 4-1 weergegee, en diagrammaties in figuur 4-1 voorgestel.

Tabel 4-1: *Resultate van die studie na die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak*

Rang	Aantal	Persentasie	Bestuursoriëntasie			
			Tradisioneel		Modern	
			Aantal	Persentasie	Aantal	Persentasie
Kaptein	318	81%	250	78.62%	68	21.38%
Superintendent	75	19%	48	64.00%	27	36.00%
TOTAAL	393	100%	298	75.83%	95	24.17%

Figuur 4-1: *Bestuursoriëntasie van bevelvoerders op middelbestuursvlak*



2.2 Gehalte van werklewe

Die gerealiseerde steekproef bestaan uit drie honderd vyf en sewentig respondente, waarvan die samestelling uit die verskillende range in tabel 4-2 weergegee word. Die groep wat onder bevelvoerders dien wat oorwegend oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik, vorm 76.80% van die totale steekproef, terwyl die groep wat onder bevelvoerders dien wat oor 'n oorwegend moderne bestuursoriëntasie beskik, 23,20% van die totale steekproef uitmaak. Hierdie verspreiding vergelyk goed met die verspreiding van die bevelvoerders volgens hul onderskeie bestuursoriëntasie, wat onderskeidelik 75,83% en 24,17% van die steekproef van bevelvoerders uitmaak.

Tabel 4-2: *Verspreiding van respondente volgens die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder waaronder hulle dien.*

Rang	Aantal	Persentasie	Bestuursoriëntasie van bevelvoerder waaronder respondente dien			
			Tradisioneel		Modern	
			Aantal	Persentasie	Aantal	Persentasie
Konstabel	45	12.00%	38	84.44%	7	15.56%
Sersant	274	73.07%	213	77.74%	61	22.26%
Inspekteur	56	14.93%	37	66.07%	19	33.93%
TOTAAL	375	100%	288	76.80%	87	23.20%

Vir die doeleindes van die bepaling van effekgroottes, is die inligting ten opsigte van die gehalte van werklewe van die totale steekproef ook bereken. Hierdie inligting is na 'n staneege-skaal verwerk (sien hoofstuk 3, paragraaf 5.5.2). Die resultate word diagrammaties in figuur 4-2 voorgestel.

In figuur 4-2 is die verskille asook ooreenkomste van die resultate van die totale steekproef met die nasionale norm ('n staneege telling van 5) duidelik sigbaar. Aangesien die doel van hierdie studie nie op die gehalte van werklewe van die totale populasie gerig is nie, maar wel op die gehalte van werklewe van die groepe wat onder die bevel dien van bevelvoerders met verskillende bestuursoriëntasies, word die afwykings vanaf die nasionale norm nie hier bespreek nie. Die verskille in die GWL resultate van die twee groepe word egter breedvoerig verder in die studie bespreek.

Figuur 4-2: Voorstelling van gehalte van werklewe resultate van die totale steekproef

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ORGANISASIE KLIMAAT.									
1.1 Besluitnemingspraktyk									
1.2 Kommunikasievloei									
1.3 Algemene motiverende omstandighede									
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne									
1.5 Doelwitduidelikheid									
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers									
1.7 Koördinasie									
2. WERKGROEPPROSESSE									
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning									
2.2 Werkgroepvaardighede									
2.3 Werkgroepkohesie & openheid									
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie									
2.5 Tevredenheid met werkgroep									
3. TAAKEIENSKAPPE									
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid									
3.2 Besluitnemingsvryheid									
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid									
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette									
3.5 Werktevredeheid									
4. BESTUUR EN LEIERSKAP									
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder									
4.2 Mensbenadering van bestuurder									
4.3 Spanbou deur bestuurder									
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)									
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder									
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE									
5.1 Organisasieverbondenheid									
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie									
5.3 Tevredenheid met vergoeding									
5.4 Vergoedingsbillikheid									
5.5 Werkverwante stres									

2.2.1 Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onder die bevel dien van bevelvoerders wat oorwegend oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik.

Die resultate van die ondersoek na die gehalte van werklewe van hierdie groep word in tabel 4-3 en figuur 4-3 weergegee.

Tabel 4-3: Gehalte van werklewe van ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie

HOOF- EN SUBFAKTORE	Rekenkundige gemiddeld	Vertrouens- interval (-95%)	Vertrouens- interval (+95%)	Standaard afwyking
1. ORGANISASIE KLIMAAT	83.67	80.96	86.39	23.40
1.1 Besluitnemingspraktyk	7.50	7.15	7.85	3.04
1.2 Kommunikasievloei	9.85	9.42	10.28	3.71
1.3 Algemene motiverende omstandighede	31.95	30.99	32.91	8.26
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne	8.55	8.12	8.98	3.72
1.5 Doelwitduidelikheid	8.36	8.04	8.68	2.76
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	9.66	9.18	10.14	4.11
1.7 Koördinasie	7.81	7.49	8.12	2.75
2. WERKGROEPPROSESSE	83.42	81.68	85.17	15.08
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoring	14.98	14.55	15.40	3.66
2.2 Werkgroepvaardighede	9.85	9.53	10.16	2.72
2.3 Werkgroepkohesie & openheid	29.60	28.97	30.24	5.50
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie	14.24	13.86	14.63	3.34
2.5 Tevredenheid met werkgroep	14.75	14.36	15.14	3.36
3. TAAKEIENSKAPPE	114.01	112.12	115.90	16.28
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid	36.53	35.81	37.24	6.17
3.2 Besluitnemingsvryheid	15.70	15.17	16.23	4.56
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	10.61	10.30	10.92	2.70
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette	32.68	32.16	33.20	4.50
3.5 Werktevredeheid	18.49	18.04	18.93	3.87

(Tabel 4-3 word vervolg op p.80)

(Tabel 4-3 vervolg)

HOOF- EN SUBFAKTORE	Rekenkundige gemiddeld	Vertrouens- interval (-95%)	Vertrouens- interval (+95%)	Standaard afwyking
4. BESTUUR EN LEIERSKAP	90.24	87.37	93.11	24.74
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder	15.76	15.41	16.12	3.02
4.2 Mensbenadering van bestuurder	16.17	15.52	16.82	5.60
4.3 Spanbou deur bestuurder	10.44	10.02	10.87	3.63
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)	21.33	20.62	22.04	6.12
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder	26.53	25.26	27.50	8.38
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE	97.67	95.63	99.70	17.56
5.1 Organisasieverbondenheid	17.73	17.29	18.17	3.82
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	5.99	5.70	6.29	2.57
5.3 Tevredenheid met vergoeding	17.00	16.35	17.65	5.60
5.4 Vergoedingsbillikheid	18.14	17.57	18.71	4.94
5.5 Werkverwante stres	38.81	37.61	40.00	10.27

Figuur 4-3: Voorstelling van GWL resultate van ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ORGANISASIE KLIMAAT.									
1.1 Besluitnemingspraktyk									
1.2 Kommunikasievloei									
1.3 Algemene motiverende omstandighede									
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne									
1.5 Doelwitduidelikheid									
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers									
1.7 Koördinasie									
2. WERKGROEPPROSESSE									
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemming									
2.2 Werkgroepvaardighede									
2.3 Werkgroepkohesie & openheid									
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie									
2.5 Tevredenheid met werkgroep									

(Figuur 4-3 word vervolg op p.81)

(Figuur 4-3 vervolg)

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. TAAKEIENSKAPPE									
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid									
3.2 Besluitnemingsvryheid									
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid									
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette									
3.5 Werktevredeheid									
4. BESTUUR EN LEIERSKAP									
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder									
4.2 Mensbenadering van bestuurder									
4.3 Spanbou deur bestuurder									
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)									
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder									
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE									
5.1 Organisasieverbondenheid									
5.2 Tevredeheid met salarisadministrasie									
5.3 Tevredeheid met vergoeding									
5.4 Vergoedingsbillikheid									
5.5 Werkverwante stres									

2.2.2 Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onder die bevel dien van bevelvoerders wat oorwegend oor 'n moderne bestuursoriëntasie beskik.

Die statistiese resultate volgens die routellings word in tabel 4-4 aangebied, en volgens stanege tellings in figuur 4-4 voorgestel.

Tabel 4-4: *Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat dien onder bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie*

HOOF- EN SUBFAKTORE	Rekenkundige gemiddeld	Vertrouens- interval (-95%)	Vertrouens- interval (+95%)	Standaard afwyking
1. ORGANISASIE KLIMAAT	103.69	98.00	109.38	26.68
1.1 Besluitnemingspraktyk	9.35	8.76	9.93	2.75
1.2 Kommunikasievloei	12.04	11.21	12.86	3.88
1.3 Algemene motiverende omstandighede	38.48	36.28	40.69	10.34
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne	12.86	12.02	13.71	3.96
1.5 Doelwitduidelikheid	10.10	9.53	10.68	2.69
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	11.90	11.02	12.77	4.10
1.7 Koördinasie	8.97	8.39	9.54	2.71
2. WERKGROEPPROSESSE	89.07	85.73	92.41	15.66
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning	15.76	15.15	16.37	2.88
2.2 Werkgroepvaardighede	11.21	10.74	11.67	2.18
2.3 Werkgroepkohesie & openheid	30.28	28.91	31.64	6.39
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie	16.17	15.65	16.70	2.47
2.5 Tevredenheid met werkgroep	15.66	14.84	16.47	3.84
3. TAAKEIENSKAPPE	122.62	118.85	126.39	17.69
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid	39.72	38.35	41.10	6.43
3.2 Besluitnemingsvryheid	18.59	17.77	19.40	3.81
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	12.24	11.86	12.63	1.80
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette	31.59	30.59	32.59	4.70
3.5 Werktevredeheid	20.48	19.75	21.22	3.46
4. BESTUUR EN LEIERSKAP	104.93	100.17	109.69	22.35
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder	16.69	15.98	17.40	3.32
4.2 Mensbenadering van bestuurder	19.76	18.75	20.77	4.74
4.3 Spanbou deur bestuurder	11.90	11.27	12.52	2.93
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)	24.17	22.97	25.38	5.64
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder	32.41	30.99	33.84	6.67
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE	109.90	105.51	114.28	20.57
5.1 Organisasieverbondenheid	21.45	20.54	22.36	4.27
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	8.45	7.84	9.05	2.84
5.3 Tevredenheid met vergoeding	22.69	21.18	24.20	7.10
5.4 Vergoedingsbillikheid	16.86	15.68	18.05	5.57
5.5 Werkverwante stres	40.45	38.44	42.46	9.43

Figuur 4-4: Gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat dien onder bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ORGANISASIE KLIMAAT.									
1.1 Besluitnemingspraktyk									
1.2 Kommunikasievloei									
1.3 Algemene motiverende omstandighede									
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne									
1.5 Doelwitduidelikheid									
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers									
1.7 Koördinasie									
2. WERKGROEPPROSESSE									
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtone									
2.2 Werkgroepvaardighede									
2.3 Werkgroepkohesie & openheid									
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie									
2.5 Tevredenheid met werkgroep									
3. TAAKEIENSKAPPE									
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid									
3.2 Besluitnemingsvryheid									
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid									
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette									
3.5 Werktevredeheid									
4. BESTUUR EN LEIERSKAP									
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder									
4.2 Mensbenadering van bestuurder									
4.3 Spanbou deur bestuurder									
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)									
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder									
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE									
5.1 Organisasieverbondenheid									
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie									
5.3 Tevredenheid met vergoeding									
5.4 Vergoedingsbillikheid									
5.5 Werkverwante stres									

2.2.3 Vergelykende resultate van die gehalte van werklewe van ondergeskiktes wat onderskeidelik onder die bevel van die twee geïdentifiseerde tipes bevelvoerders dien.

Tabel 4-5: Gehalte van werklewe volgens die aard van die bestuursoriëntasie van bevelvoerders

HOOF- EN SUBFAKTORE	Rekenkundige gemiddeld			Standaard afwyking			Effek-groottes (d)
	TOT.	TRAD.	MOD.	TOT.	TRAD.	MOD.	
1. ORGANISASIE KLIMAAT	88.32	83.67	103.69	25.60	23.40	26.68	0.78 *
1.1 Besluitnemingspraktyk	7.93	7.50	9.35	3.07	3.04	2.75	0.60 ⊗
1.2 Kommunikasievloei	10.36	9.85	12.04	3.86	3.71	3.88	0.57 ⊗
1.3 Algemene motiverende omstandighede	33.47	31.95	38.48	9.19	8.26	10.34	0.71 *
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne	9.55	8.55	12.86	4.19	3.72	3.96	1.03 §
1.5 Doelwitduidelikheid	8.77	8.36	10.10	2.84	2.76	2.69	0.61 ⊗
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	10.18	9.66	11.90	4.21	4.11	4.10	0.53 ⊗
1.7 Koördinasie	8.08	7.81	8.97	2.78	2.75	2.71	0.42 ⊗
2. WERKGROEPPROSESSE	84.73	83.42	89.07	15.38	15.08	15.66	0.37 ⊗
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning	15.16	14.98	15.76	3.51	3.66	2.88	0.22 ∪
2.2 Werkgroepvaardighede	10.16	9.85	11.21	2.66	2.72	2.18	0.51 ⊗
2.3 Werkgroepkohesie & openheid	29.76	29.60	30.28	5.71	5.50	6.39	0.12 ∪
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie	14.69	14.24	16.17	3.26	3.34	2.47	0.59 ⊗
2.5 Tevredenheid met werkgroep	14.96	14.75	15.66	3.49	3.36	3.84	0.26 ∪
3. TAAKEIENSKAPPE	116.01	114.01	122.62	16.99	16.28	17.69	0.51 ⊗
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid	37.27	36.53	39.72	6.37	6.17	6.43	0.50 ⊗
3.2 Besluitnemingsvryheid	16.37	15.70	18.59	4.56	4.56	3.81	0.63 ⊗
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	10.99	10.61	12.24	2.61	2.70	1.80	0.62 ⊗
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette	32.43	32.68	31.59	4.56	4.50	4.70	-0.24 ∪
3.5 Werktevredeheid	18.95	18.49	20.48	3.86	3.87	3.46	0.52 ⊗
4. BESTUUR EN LEIERSKAP	93.65	90.24	104.93	24.96	24.74	22.35	0.59 ⊗
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder	15.98	15.76	16.69	3.12	3.02	3.32	0.30 ∪
4.2 Mensbenadering van bestuurder	17.00	16.17	19.76	5.61	5.60	4.74	0.64 ⊗
4.3 Spanbou deur bestuurder	10.78	10.44	11.90	3.53	3.63	2.93	0.41 ⊗
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)	21.99	21.33	24.17	6.13	6.12	5.64	0.46 ⊗
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder	27.89	26.53	32.41	8.39	8.38	6.67	0.70 *

(Tabel 4-5 word vervolg op p. 85)

(Tabel 4-5 vervolg)

HOOF- EN SUBFAKTORE	Rekenkundige gemiddeld			Standaard afwyking			Effek-groottes (d)
	TOT.	TRAD.	MOD.	TOT.	TRAD.	MOD.	
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE	100.50	97.67	109.90	18.99	17.56	20.57	0.64 ⊗
5.1 Organisasieverbondenheid	18.59	17.73	21.45	4.23	3.82	4.27	0.88 §
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	6.56	5.99	8.45	2.83	2.57	2.84	0.87 §
5.3 Tevredenheid met vergoeding	18.32	17.00	22.69	6.44	5.60	7.10	0.88 §
5.4 Vergoedingsbillikheid	17.84	18.14	16.86	5.11	4.94	5.57	-0.25 ⊘
5.5 Werkverwante stres	39.19	38.81	40.45	10.09	10.27	9.43	0.16 ⊘

Sleutel tot diagram:

Totale steekproef (n = 375)	Tradisionele bestuursoriëntasie (n = 288)	Moderne bestuursoriëntasie (n = 87)
--------------------------------	--	--

⊘	:	aanduiding van 'n klein effekgrootte	(d < 0.35)
⊗	:	aanduiding van 'n medium effekgrootte	(0.35 ≤ d ≤ 0.65)
*	:	aanduiding van 'n groot effekgrootte	(0.65 ≤ d < 0.80)
§	:	aanduiding van praktiese betekenisvolheid	(d ≥ 0.80)

Tabel 4-6: Opsommende resultate van GWL uitgedruk in staneg tellings

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE TELLING		
	TOTALE STEEKPROEF	TRADISIONELE ORIËNTASIE	MODERNE ORIËNTASIE
1. ORGANISASIE KLIMAAT.	4	4	5
1.1 Besluitnemingspraktyk	5	5	6
1.2 Kommunikasievloei	5	5	6
1.3 Algemene motiverende omstandighede	4	4	6
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne	2	2	4
1.5 Doelwitduidelikheid	6	5	7
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	5	4	5
1.7 Koördinasie	4	5	6
2. WERKGROEPPROSESSE	5	4	5
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning	6	6	7
2.2 Werkgroepvaardighede	4	4	6
2.3 Werkgroepkohesie & openheid	5	5	6
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie	5	4	7
2.5 Tevredenheid met werkgroep	5	5	6

(Tabel 4-6 word vervolg op p.86)

(Tabel 4-6 vervolg)

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE TELLING		
	TOTALE STEEKPROEF	TRADISIONEEL	MODERN
3. TAAKEIENSKAPPE	5	4	5
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid	5	5	6
3.2 Besluitnemingsvryheid	4	4	5
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	5	5	7
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette	6	6	6
3.5 Werktevredeheid	4	4	6
4. BESTUUR EN LEIERSKAP	4	4	6
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder	6	6	7
4.2 Mensbenadering van bestuurder	4	4	6
4.3 Spanbou deur bestuurder	6	6	7
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)	5	5	7
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder	4	4	6
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE	4	3	5
5.1 Organisasieverbondenheid	5	4	6
5.2 Tevredeheid met salarisadministrasie	4	4	6
5.3 Tevredeheid met vergoeding	3	3	4
5.4 Vergoedingsbillikheid	5	5	5
5.5 Werkverwante stres	5	5	5

Figuur 4-5: Voorstelling van vergelykende gehalte van werklewe resultate

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ORGANISASIE KLIMAAT.									
1.1 Besluitnemingspraktyk									
1.2 Kommunikasievloei									
1.3 Algemene motiverende omstandighede									
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne									
1.5 Doelwitduidelikheid									
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers									
1.7 Koördinasie									

(Figuur 4-5 word vervolg op p.87)

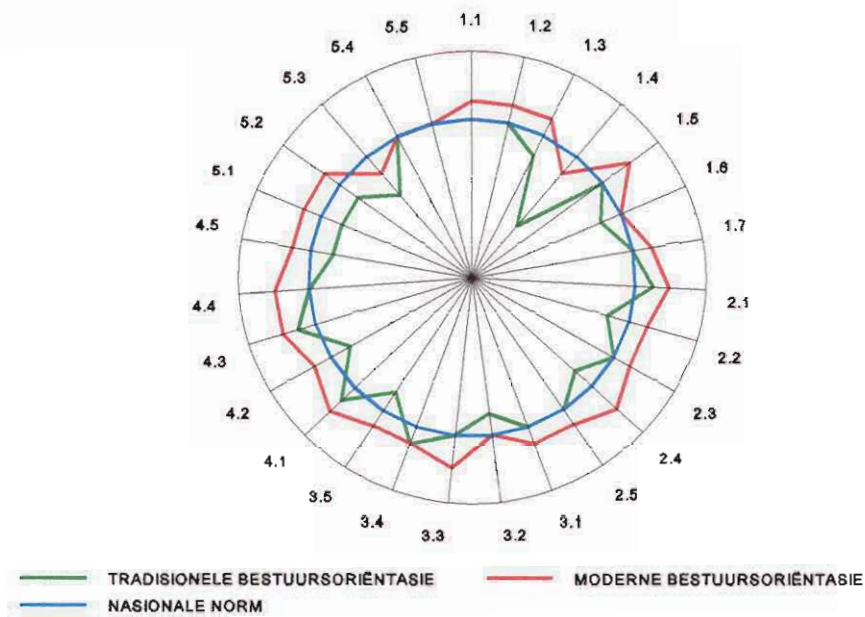
(Figuur 4-5 vervolg)

HOOF- EN SUBFAKTORE	STANEGE INDELING								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. WERKGROEPPROSESSE									
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtuning									
2.2 Werkgroepvaardighede									
2.3 Werkgroepkohesie & openheid									
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie									
2.5 Tevredenheid met werkgroep									
3. TAAKEIENSKAPPE									
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid									
3.2 Besluitnemingsvryheid									
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid									
3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette									
3.5 Werktevredeheid									
4. BESTUUR EN LEIERSKAP									
4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder									
4.2 Mensbenadering van bestuurder									
4.3 Spanbou deur bestuurder									
4.4 Werkfasilitering (Mentorskap)									
4.5 Doeltreffendheid van bestuurder									
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE									
5.1 Organisasieverbondenheid									
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie									
5.3 Tevredenheid met vergoeding									
5.4 Vergoedingsbillikheid									
5.5 Werkverwante stres									

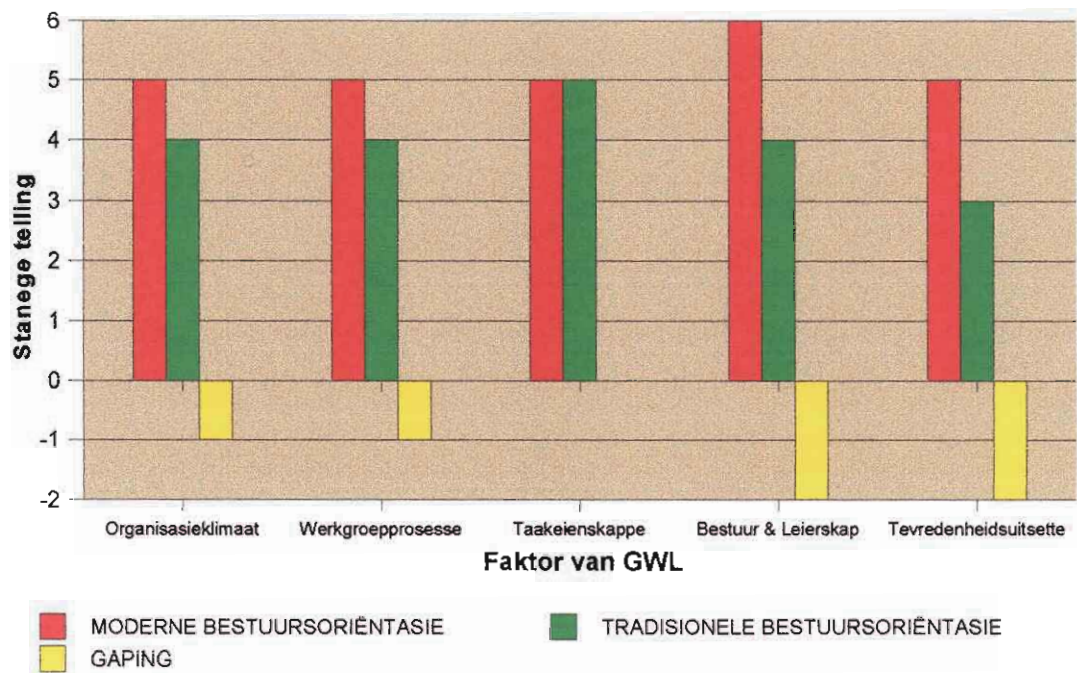
Sleutel tot figuur 4-5:

	Nasionale norm
	GWL van ondergeskiktes van 'n bevelvoerder met 'n tradisionele bestuursoriëntasie
	GWL van ondergeskiktes van 'n bevelvoerder met 'n moderne bestuursoriëntasie
	Dieselfde telling vir albei groepe respondente

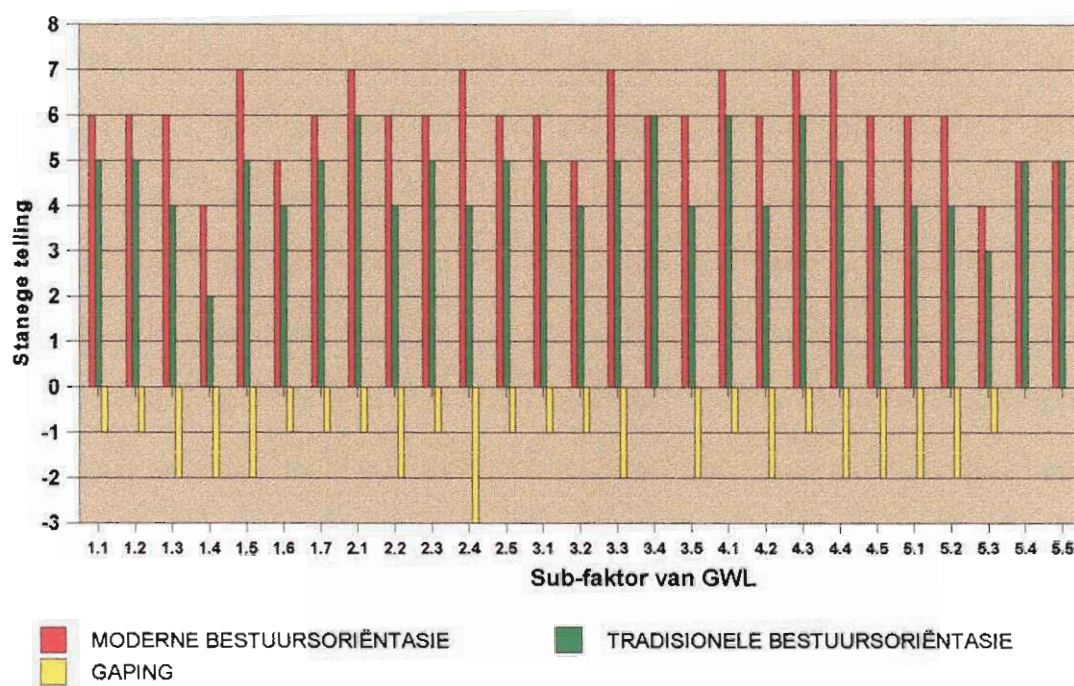
Figuur 4-6: Radar diagram van vergelykende resultate van gehalte van werklewe



Figuur 4-7: Gapingsontleding: Faktore van GWL



Figuur 4-8: Gapingsontleding: Subfaktore van GWL



2.2.4 Die verband tussen gehalte van werklewe van ondergeskiktes en die bestuursoriëntasie van hul bevelvoerders

Ten einde die gehalte van werklewe van ondergeskiktes en die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder waaronder hulle dien, met mekaar in verband te kan bring, is korrelasie matrikse saamgestel. Die resultate van hierdie statistiese berekenings word in tabelle 4-7 en 4-8 weergegee.

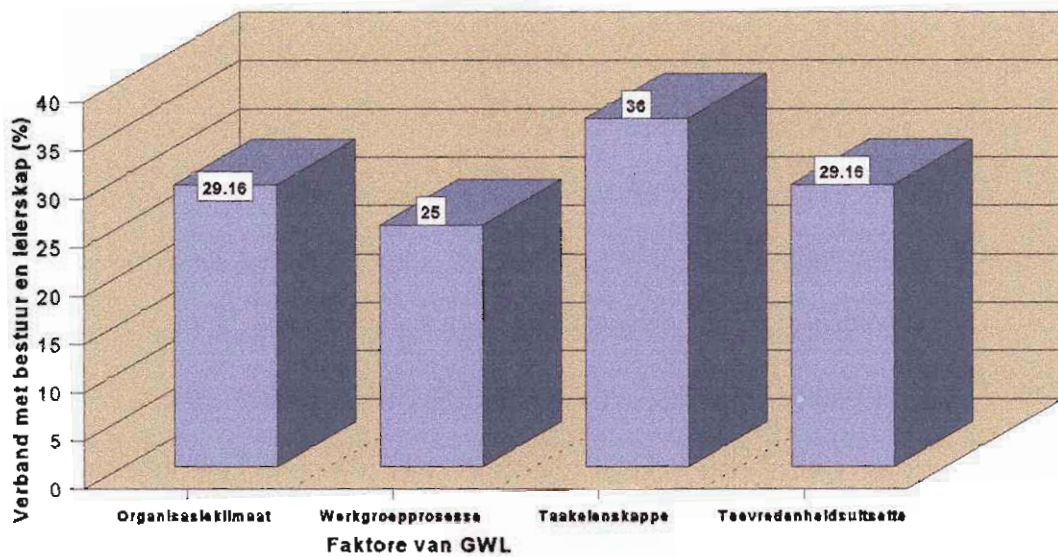
Tabel 4-7: Vergelykende korrelasie- en determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die faktor "bestuur en leierskap" en ander faktore van GWL

Faktor	Bestuursoriëntasie					
	Totale Steekproef n=375		Tradisioneel n=288		Modern n=87	
	<i>r</i>	<i>r</i> ²	<i>r</i>	<i>r</i> ²	<i>r</i>	<i>r</i> ²
Organisasie klimaat	0.54	0.2916	0.46	0.2116	0.66	0.4356
Werkgroepprosesse	0.50	0.2500	0.47	0.2209	0.53	0.2809
Taakeienskappe	0.60	0.3600	0.53	0.2809	0.75	0.5625
Tevredenheidsuitsette	0.54	0.2916	0.48	0.2304	0.60	0.3600

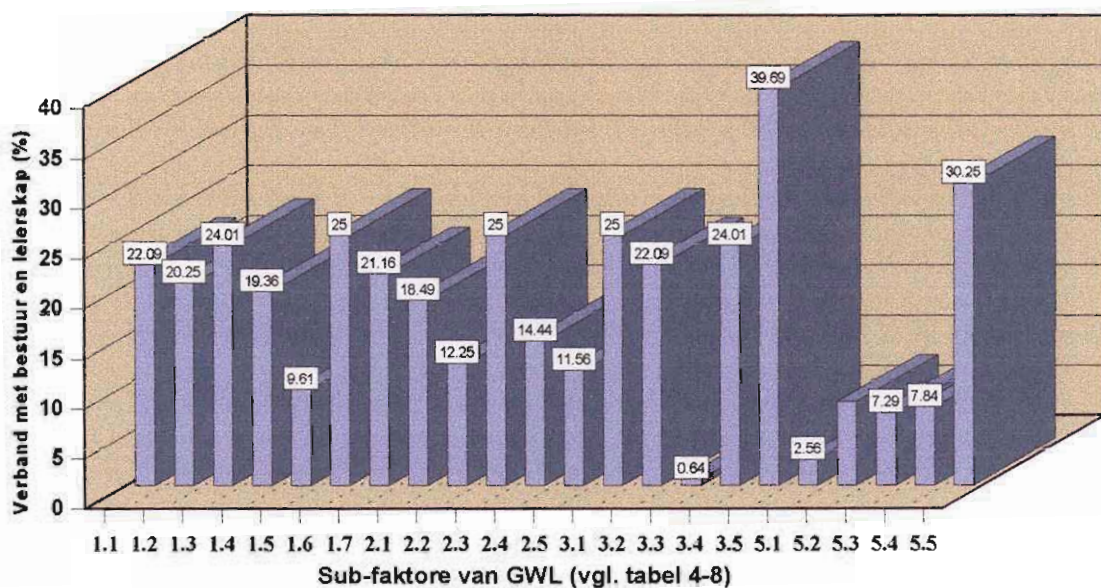
Tabel 4-8: Vergelykende korrelasie- en determinasiekoëffisiënt ten opsigte van die faktor "bestuur en leierskap" en die subfaktore van ander faktore van GWL

Subfaktore van verskillende faktore	Bestuursoriëntasie					
	Totale Steekproef n=375		Tradisioneel n=288		Modern n=87	
	r	r ²	r	r ²	r	r ²
1. ORGANISASIE KLIMAAT						
1.1 Besluitnemingspraktyk	0.47	0.2209	0.41	0.1681	0.56	0.3136
1.2 Kommunikasievloei	0.45	0.2025	0.35	0.1225	0.64	0.4096
1.3 Algemene motiverende omstandighede	0.49	0.2401	0.45	0.2025	0.49	0.2401
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne	0.44	0.1936	0.28	0.0784	0.74	0.5476
1.5 Doelwitduidelikheid	0.31	0.0961	0.21	0.0441	0.48	0.2304
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	0.50	0.2500	0.42	0.1764	0.63	0.3969
1.7 Koördinasie	0.46	0.2116	0.39	0.1521	0.61	0.3721
2. WERKGROEPPROSESSE						
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning	0.43	0.1849	0.39	0.1521	0.56	0.3136
2.2 Werkgroepvaardighede	0.35	0.1225	0.21	0.0441	0.80	0.6400
2.3 Werkgroepkohesie & openheid	0.50	0.2500	0.53	0.2809	0.46	0.2116
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie	0.38	0.1444	0.31	0.0961	0.49	0.2401
2.5 Tevredenheid met werkgroep	0.34	0.1156	0.36	0.1296	0.22	0.0484
3. TAAKEIENSKAPPE						
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid	0.50	0.2500	0.43	0.1849	0.62	0.3844
3.2 Besluitnemingsvryheid	0.47	0.2209	0.40	0.1600	0.58	0.3364
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	0.08	0.0064	-0.10	0.0100	0.65	0.4425
3.4 Belangrikheid van werkresultate/ uitsette	0.49	0.2401	0.48	0.2304	0.71	0.5041
3.5 Werktevredeheid	0.63	0.3969	0.57	0.3249	0.76	0.5776
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE						
5.1 Organisasieverbondenheid	0.16	0.0256	-0.04	0.0016	0.47	0.2209
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	0.29	0.0841	0.20	0.0400	0.27	0.0729
5.3 Tevredenheid met vergoeding	0.27	0.0729	0.18	0.0324	0.25	0.0625
5.4 Vergoedingsbillikheid	0.28	0.0784	0.25	0.0625	0.51	0.2601
5.5 Werkverwante stres	0.55	0.3025	0.56	0.3136	0.52	0.2704

Figuur 4-9: Die verband tussen die faktor "bestuur en leierskap" en die ander faktore van GWL aan die hand van die determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die totale steekproef



Figuur 4-10: Die verband tussen die faktor "bestuur en leierskap" en die subfaktore van GWL aan die hand van die determinasiekoëffisiënte ten opsigte van die totale steekproef



3. **BESPREKING VAN DIE RESULTATE**

Die resultate van die ondersoek word in die twee verbandhoudende temas onderverdeel en bespreek, naamlik:

- (i) bestuursoriëntasie, en
- (ii) gehalte van werklewe.

3.1 **Bestuursoriëntasie**

Die resultate van die ondersoek (sien tabel 4-1 en figuur 4-1) dui daarop dat die oorgrote meerderheid van bevelvoerders, naamlik 'n driekwart (75,83%), op middelbestuursvlak oorwegend oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik.

Na aanleiding van die literatuur, word die volgende as moontlike redes vir hierdie tendens voorgelê:

- * Volgens Cronjé & Smit (1997:19) is die groot verskil tussen die junior- en middelbestuursvlak, die verskuiwing van tegniese vaardighede as kernvaardigheid, na interpersoonlike en konseptuele vaardighede as kernvaardighede. Die oorgrote meerderheid van die respondente in die steekproef is kapteins, wat die eerste "linie" van die middelbestuursvlak vorm, en derhalwe in hul taak as bestuurders waarskynlik eerder nog op tegniese vaardighede as interpersoonlike- en konseptuele vaardighede staatmaak.
- * Die gebrek aan bestuursonderrig van bevelvoerders op middelbestuursvlak. Volgens Stümke (1996:vt13-vt15) was die bestuursontwikkeling in alle voormalige polisie agentskappe wat amalgameer het om die huidige SAPD te vorm, konserwatief, gerig op die instandhouding en voortbestaan van bestaande idees, metodes en praktyke, terwyl die dinamiek van die eksterne omgewing geïgnoreer is. Hieruit is dit duidelik dat bestuursopleiding in die polisie op die tradisionele bestuursbeginsels gebaseer was. Gedurende Desember 1994 is alle bestuursontwikkelingprogramme in die SAPD, in opdrag van die minister van veiligheid en sekuriteit, gestaak totdat nuwe programme in die plek daarvan

geplaas is (Murray, 1998:3). Die eerste middelbestuurskursus is eers weer gedurende Februarie/Maart 1998 as 'n loodsprojek aangebied (Pretorius, 1998). Die gevolg hiervan is dat die meeste bevelvoerders wat huidig op middelbestuursvlak funksioneer, geen bestuursopleiding ontvang het nie, en daardie wat dit wel ontvang het, in die tradisionele bestuursbeginsels onderrig is.

- * Polisiebestuur is deel van die openbare bestuur, wat deur nasionale beleid beheer word. Hierdie is 'n tipiese burokratiese kenmerk, wat aanleiding gegee het tot burokratiese bestuurspraktyke in die Suid-Afrikaanse Polisiediens.

3.2 Gehalte van werklewe

Die resultate van die GWL studie word aan die hand van die volgende verbandhoudende temas bespreek:

3.2.1 Verband tussen gehalte van werklewe van polisiebeamptes en bestuur en leierskap in die polisie instelling

Die resultate van die GWL studies van ondergeskiktes toon 'n sterk verband tussen die GWL wat hulle ervaar, en bestuur en leierskap (sien tabelle 4-7 en figuur 4-9). Hierdie verwantskap kan die beste aan die hand van die determinasiekoëffisiënte (r^2) tussen bestuur en leierskap as faktor van GWL, en die ander hoof- en subfaktore van GWL verduidelik word (sien tabel 4-6).

Die ontleding van die verskillende hoof- en subfaktore van GWL van die totale gerealiseerde steekproef ($n = 375$) ten einde die verband tussen die verskillende faktore van gehalte van werklewe en bestuur en leierskap (*faktor 4*) te bepaal, toon die volgende:

3.2.1.1 Organisasieklimaat (*Faktor 1*)

Daar bestaan 'n positiewe korrelasie tussen die bestuur en leierskap faktor en die organisasieklimaat in geheel, en kan 29,16% van die variasie in organisasieklimaat aan die variasie in bestuur en leierskap voorspel word (sien figuur 4-9).

Die subfaktor waarvan die variasie die beste volgens die variasie van bestuur en leierskap voorspel kan word, is die belangstelling in die welvaart van werknemers of menslikheidsin (*subfaktor 1.6*), met 'n persentasie van 25.00, terwyl doelwitduidelikheid (*subfaktor 1.5*) die laagste met 'n persentasie van 9.61 is (sien figuur 4-10). Hierdie resultaat toon die belangrikheid van mensoriëntasie in bestuur en leierskap aan, wat in ooreenstemming is met die moderne benadering tot bestuur waar die potensiaal (ontsluiting, ontwikkeling en benutting) van die werknemer as fokuspunt van bestuur beskou word.

3.2.1.2 Werkgroepprosesse (*Faktor 2*)

Daar bestaan eweneens 'n positiewe korrelasie tussen bestuur en leierskap en werkgroepprosesse as 'n faktor van die gehalte van werklewe van ondergeskiktes. Daar kan 25.00% van die variasie in werkgroepprosesse deur bestuur en leierskap (as enkele faktor) voorspel word (sien tabel 4-8 en figuur 4-9). Al vyf die subfaktore van werkgroepprosesse toon ook 'n positiewe korrelasie met bestuur en leierskap.

Die subfaktor van werkgroepprosesse wat die grootste korrelasie met bestuur en leierskap toon, is werkgroepkohesie en openheid (*subfaktor 2.3*), waarvan die variasie 25.00% volgens die variasie in bestuur en leierskap voorspel kan word. Die kleinste korrelasie is met die tevredenheid met die werkgroep subfaktor (*subfaktor 2.5*), waarvan die variasie slegs 11.56% is (sien figuur 4-10).

Hierdie resultate strook eweneens met die literatuur wat hieroor handel, naamlik dat bestuursoriëntasie 'n groter invloed het op die aanvanklike ontwikkeling van kohesie en openheid binne die werkgroep as op die funksionering van die werkgroep as 'n span. Wanneer spanvorming binne 'n werkgroep plaasvind, verskille tussen lede van die werkgroep uitgeskakel word, leierskap 'n gedeelde aktiwiteit word en aanspreeklikheid van die individu alleen na beide die individu en kollektief verskuif, speel die bestuursoriëntasie van die aanvanklike bestuurder of leier 'n al hoe minder belangrike rol in die prosesse van die werkgroep (Kreitner & Kinicki, 1997:397).

3.2.1.3 Taakeienskappe (*Faktor 3*)

Taakeienskappe toon van al die faktore van GWL, die hoogste korrelasie met bestuur en leierskap, en kan 36% van die variasie in taakeienskappe aan die hand van bestuur en leierskap voorspel word (sien tabel 4-6 en figuur 4-9).

Werktevreedenheid (*subfaktor 3-5*) as subfaktor van taakeienskappe, toon die grootste verband met bestuur en leierskap, naamlik 'n 39.69% variasie ten opsigte van bestuur en leierskap. Vaardigheidsdoeltreffendheid (*subfaktor 3.3*) is die subfaktor met die laagste verband met bestuur en leierskap, met 'n variasie van slegs sowat 0.64% (sien tabel 4-7 en figuur 4-10). Faktore wat hierdie subfaktor vorm is: voldoende kennis, ervaring, opleiding en vaardighede om die spesifieke werk te doen.

Hierdie resultate kom ooreen met die literatuur wat bestuursleierskap lys as een van die drie primêre insette, saam met werketiek en 'n gesonde waardestelsel, as voorvereistes vir die skepping van 'n motiverende klimaat wat onder andere werktevreedenheid as 'n uitset lewer (Coetsee, 1996a:41).

Die lae verband tussen bestuur en leierskap en vaardigheidsdoeltreffendheid is tydens die opvolg gesprekke met 'n verskeidenheid personeellede bespreek, waaruit die volgende as redes as moontlike verklarings vir die lae verband gestel kan word:

- * Alle polisiebeamptes deurloop formele basiese- en gespesialiseerde funksionele opleiding.
- * Hulle word in elk geval verplig om funksionele opleiding te deurloop, en die bevelvoerder speel nie 'n wesenlike rol daarin nie.
- * Respondente is redelik subjektief sover dit hul persepsie van hul eie opleiding, ervaring, kennis en vaardighede aanbetref.
- * Onvoldoende in-diens opleiding deur bevelvoerders ('n gebrek aan mentorskap).

3.2.1.4 Tevredenheidsuitsette (*Faktor 5*)

Tevredenheidsuitsette is saam met organisasieklimaat (*faktor 1*), daardie faktore van GWL wat naas taakeienskappe (*faktor 3*), die grootste verband met bestuur en leierskap toon. Bykans nege en twintig persent (29.16%) van die variasie van tevredenheidsuitsette kan hierdeur verklaar word (sien tabel 4-7 en figuur 4-9).

Werkverwante stres (*subfaktor 5.4*) is die subfaktor van tevredenheidsuitsette wat die hoogste determinasiekoëffisiënt met bestuur en leierskap besit, en kan 30.25% van die variasie daarvan, deur bestuur en leierskap voorspel word (sien tabel 4-8). Werkverwante stres is ook naas werktevredenheid (*subfaktor 3.5*), daardie subfaktor wat die grootste verband met bestuur en leierskap toon (sien tabel 4-8 en figuur 4-10). Verdere verwerking van hierdie resultate dui die volgende aan:

- * Daar bestaan 'n negatiewe verband tussen werktevredenheid en werkverwante stres, wat beteken dat hoe hoër werktevredenheid is, hoe laer sal werkverwante stres wees, en *visa versa*.
- * Uit die verskillende faktore van werkverwante stres, waarvan 'n bepaling deur middel van verskillende vrae van die ODV-86 gemaak word, blyk dit dat die grootste oorsake van stres in werkverband die volgende is, naamlik: rompslomp in die werksituasie, gebrek aan geleenthede om nuwe dinge te leer, gebrek aan geleenthede om dinge te doen wat die persoon goed laat voel oor homself, en die kanse om vordering binne die organisasie te maak. Hierdie afleiding word gemaak vanweë die feit dat hierdie faktore die grootste rekenkundige gemiddeldes besit van al die faktore wat werkverwante stress vorm.

Rompslomp, en die praktyk om dinge op 'n geykte manier te doen, is tipiese burokratiese kenmerke (sien hoofstuk 2, paragraaf 3.4), wat moontlik daarop mag dui dat 'n burokratiese kultuur steeds binne die SAPD bestaan.

Die gebrek aan geleenthede om nuwe dinge te leer asook om vordering binne die organisasie te maak, kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat die SAPD

tans nog midde in 'n transformasie proses staan, waar verwarring en onsekerheid van werknemers juis een van die kenmerke van organisasie transformasie is (Kreitner & Kinicki, 1995:565).

3.2.2 Verskille tussen die gehalte van werklewe van ondergeskiktes na gelang van die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder

Die resultate van die GWL studies van ondergeskiktes toon besliste verskille, maar ook enkele ooreenkomste, ten opsigte van die GWL van ondergeskiktes van die tradisionele bestuurder en die van die moderne bestuursleier (sien tabelle 4-5 en 4-6 asook figure 4-5, 4-6, 4-7 en 4-8).

Vir die doeleindes van vergelyking van die verskille tussen die GWL-faktore van die twee groepe, word hoofsaaklik van die berekende **effekgroottes** van die rekenkundige gemiddeldes (sien tabel 4-5) en die **stanege tellings** (sien tabel 4-6) van die faktore en subfaktore gebruik gemaak.

Die kriteria vir effekgroottes wat deur Cohen gestel is (sien hoofstuk 3, paragraaf 5.3) is volgens Steyn (1998) arbitrêre waardes, en kan in ooreenstemming daarmee, grense tussen die spesifieke Cohen-waardes gestel word ten einde praktiese betekenis van tussen-in waardes te verkry. Steyn (1998) stel egter dat waar sodanige grense vir die doeleindes van 'n spesifieke studie gestel word, dit konsekwent in daardie studie toegepas moet word.

Vir die doeleindes van hierdie studie, sal die volgende interpretasie van d-waardes gestel word, wat deurlopend tydens die interpretasie van resultate sal geld:

* Klein effek	:	$d < 0.35$	$(p < 0.35)$
* Medium effek	:	$0.35 \leq d \leq 0.65$	$(p \geq 0.35)$
* Groot effek	:	$0.65 < d < 0.80$	$(p > 0.65)$
* Prakties betekenisvolle verskil	:	$d \geq 0.80$	$(p \geq 0.80)$

Die verskille tussen die faktore en subfaktore van GWL tussen die ondergeskiktes van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers, kan aan die hand van die berekende effekgroottes van elkeen (sien tabel 4-5), soos in tabel 4-9 geklassifiseer word.

Tabel 4-9: Klassifikasie van faktore en subfaktore van GWL na gelang van effekgroottes (d-waardes word in hakies aangedui)

Grootte van verskil	Faktor en subfaktor
Prakties betekenisvol ($p \geq 0.80$)	1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting & bronne (1.03)
	5.1 Organisasieverbondenheid (0.88)
	5.3 Tevredenheid met vergoeding (0.88)
	5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie (0.87)
Groot effek ($p > 0.65$)	1. Organisasieklimaat (0.78)
	1.3 Algemene motiverende omstandighede (0.71)
	4.5 Doeltreffendheid van bestuurder (0.70)
Medium effek ($p \geq 0.35$)	4.2 Mensbenadering van bestuurder (0.64)
	5. Tevredenheidsuitsette (0.64)
	3.2 Besluitnemingsvryheid (0.63)
	3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid (0.62)
	1.5 Doelwitduidelikheid (0.61)
	1.1 Besluitnemingspraktyk (0.60)
	2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie (0.59)
	4. Bestuur & leierskap (0.59)
	1.2 Kommunikasievloei (0.57)
	1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers (0.53)
	3.5 Werktevredeheid (0.52)
	2.2 Werkgroepvaardighede (0.51)
	3. Taakeienskappe (0.51)
	3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid (0.50)
	4.4 Werkfasilitering (Mentorskap) (0.46)
	1.7 Koördinasie (0.42)
	4.3 Spanbou deur bestuurder (0.41)
	2. Werkgroepprosesse (0.37)

(Tabel 4-9 word vervolg op p. 99)

(Tabel 4-9 vervolg)

Grootte van verskil	Faktor en subfaktor
Klein effek ($p < 0.35$)	4.1 Produksie-ingesteldheid van bestuurder (0.30)
	2.5 Tevredenheid met werkgroep (0.26)
	2.1 Werkgroepondersteuning & Doelwitbeklemtoning (0.22)
	5.5 Werkverwante stres (0.16)
	2.3 Werkgroepkohesie & openheid (0.12)
	3.4 Belangrikheid van werkresultate / uitsette (-0.24)
	5.4 Vergoedingsbillikheid (-0.25)

Uit tabel 4-9 hierbo, kom die volgende duidelik na vore:

- * by slegs vier subfaktore van GWL ($4/27 = 15\%$) kom prakties betekenisvolle verskille tussen die GWL van die twee groepe ondergeskiktes voor;
- * by een faktor (*faktor 1*) en twee subfaktore (*subfaktor 1.3 en 4.5*) van GWL kom groot verskille voor;
- * by die oorblywende vier faktore ($4/5 = 80\%$), asook agtien subfaktore ($18/27 = 67\%$) kom verskille van medium grootte voor;
- * by sewe subfaktore ($7/27 = 26\%$) kom verskille van klein grootte voor.

Die volgende afleidings kan hieruit gemaak word, naamlik:

- * Organisasieklimaat toon 'n prakties betekenisvolle verskil ten gunste van moderne bestuursleiers;
- * Met die uitsondering van een subfaktor (*subfaktor 1.4*), is al die ander subfaktore wat prakties betekenisvolle verskille het, naamlik: organisasieverbondenheid (*subfaktor 5.1*), tevredenheid met vergoeding (*subfaktor 5.3*) en tevredenheid met salarisadministrasie (*subfaktor 5.2*), subfaktore van **bestuur en leierskap** wat 'n aanduiding is van die belangrikheid van bestuur en leierskap as faktor van GWL.

Op die vyf (**100%**) hoofte faktore en vier en twintig **van** die sewe en twintig ($24/27 = 89\%$) subfaktore van GWL, teken ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie, hoër stanege-tellings aan as die ondergeskiktes **van bevelvoerders** wat oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie beskik.

Op grond van die berekende effekgroottes (d-waardes), is die volgorde van die faktore van GWL (van groot na klein) soos volg:

1. Organisasieklimaat (*Faktor 1*)
2. Tevredenheidsuitsette (*Faktor 5*)
3. Bestuur en leierskap (*Faktor 4*)
4. Taakeienskappe (*Faktor 3*)
5. Werkgroepprosesse (*Faktor 2*)

Die vergelyking van die verskillende faktore en subfaktore van GWL van die twee groepe, toon die volgende:

3.2.2.1 Organisasieklimaat (*Faktor 1*)

Die verskille in organisasieklimaat as 'n faktor van GWL, is groot. Hierdie verskil is die grootste van al vyf die faktore ($d = 0.78, p > 0.65$).

Die grootste prakties betekenisvolle verskil met ten opsigte van die subfaktore tussen die twee groepe kom eweneens by organisasieklimaat voor, naamlik: die gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne, ($d = 1.03, p \geq 0.80$). Met die uitsondering van die subfaktor algemene motiverende omstandighede (*subfaktor 1.3*) wat ook 'n groot verskil het ($d = 0.71, p > 0.65$) het al vyf die ander subfaktore van organisasieklimaat verskille van medium grootte ($p \geq 0.35$).

Wat die groot verskil aangaande die gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne meer insiggewend maak, is die feit dat alle bevelvoerders, ongeag hul bestuursoriëntasie, aan dieselfde begrotingsbeperkings onderworpe is. Uit opvolg gesprekke met moderne bestuursleiers en van hul personeel, het dit egter aan die lig gekom dat laasgenoemde groep nie noodwendig oor meer hulpbronne beskik om hul werk mee te doen nie, maar dat beskikbare hulpbronne waarskynlik beter in stand gehou word, wat tot langer en beter diensbaarheid daarvan lei, en dan tot groter tevredenheid met die hulpbronne en werkomgewing aanleiding gee.

Die stanee (st-9) vergelyking ten opsigte van organisasieklimaat (sien tabel 4-6 en figuur 4-5) toon dat in die geval van die moderne bestuursleier, die organisasieklimaat gelyk aan die nasionale norm (st-9 = 5) is, wat beteken dat dit beter as 40-65% van ander organisasie is, of in die top 60% van organisasies val. In die geval van die tradisionele bestuurder, word die organisasieklimaat egter as gemiddeld negatief ervaar (st-9 = 4), wat beteken dat dit tussen 66-76% swakker as ander organisasie is, of in die onderste 34% organisasies val (sien Bylae E).

3.2.2.2 Werkgroepprosesse (*Faktor 2*)

Die verskil ten opsigte van hierdie faktor is die kleinste van al vyf die faktore van GWL ($d = 0.37$, $p \geq 0.35$), dit wil sê, 'n verskil van medium grootte. Hierdie verskil is as gevolg van drie subfaktore, naamlik: werkgroepondersteuning & doelwitbeklemtoning (*subfaktor 2.1*), werkgroepkohesie & openheid (*subfaktor 2.3*), en tevredenheid met werkgroep (*subfaktor 2.5*) wat elk 'n klein verskil ($p < 0.35$) het.

Volgens die stanee vergelyking, is hierdie faktor ten opsigte van moderne bestuursleiers gelyk aan die nasionale norm (st-9 = 5), terwyl dit in die geval van tradisionele bestuurders, een stanee-punt (st-9 = 4) laer as die nasionale norm is. Die subfaktore werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie (*subfaktor 2.4*) en werkgroepvaardighede (*subfaktor 2.2*) is egter beduidend hoër (3 en 2 stanee tellings onderskeidelik) ten opsigte van ondergeskiktes van moderne bestuursleiers.

Op grond van die literatuur asook opvolg gesprekke wat met verskeie bevelvoerders en personeel van albei groepe na aanleiding van hierdie verskille gevoer is, kan die verskille waarskynlik aan die hand van die volgende verklaar word:

- * Die praktyk van doelwitbestuur wat ongeveer twee jaar gelede in die SAPD ingestel is om jaarliks polisiëringsdoelwitte en prioriteite op nasionale, provinsiale, area en plaaslike vlak te formuleer en te bedryf (wat met gereelde rapportering gepaard gaan), dwing in der waarheid bevelvoerders en personeel om doelwitte te beklemtoon.

- * Hoewel doelwitte beklemtoon word, is daar egter minder duidelikheid by die ondergeskiktes van tradisionele bestuurders aangaande doelwitte en aksie stappe (presies wat gedoen moet word om hierdie doelwitte te behaal). Die redes hiervoor mag moontlik daarin geleë wees dat moderne bestuursleiers meer visie het, meer innoverend dink en derhalwe take op nuwe en soms riskante wyse aanpak, en ondergeskiktes aanmoedig om dieselfde te doen, as wat die geval met tradisionele bestuurders is wat meer geneig is om te poog om die *status quo* te behou en geëkte metodes aan te wend om take uit te voer. Moderne bestuursleiers blyk ook meer deelnemende bestuursbeginsels toe te pas, en deleger meer vryelik take aan ondergeskiktes, wat die ontwikkeling van vaardighede van ondergeskiktes bevorder (sien tabel 2-3, p.21).
- * Binne die SAPD bestaan 'n sogenaamd "polisie-kultuur" wat onder andere 'n samehorigheidsgevoel en eensgesindheid tussen polisiebeamptes bevorder, en derhalwe samewerking in groepsverband vergemaklik. Een van die respondente het tydens die opvolg gesprek dit soos volg gestel: "Ons polisie manne praat dieselfde taal, al praat ons verskillende tale".

3.2.2.3 Taakeienskappe (*Faktor 3*)

Die faktor taakeienskappe toon 'n verskil van medium grootte ($d = 0.51, p \geq 0.35$) tussen die twee groepe. Met die uitsondering van die subfaktor belangrikheid van werkresultate/uitsette (*subfaktor 3.4*) waar die groep van die moderne bestuursleier 'n klein negatiewe verskil het ($d = -0.24, p < 0.35$), met ander woorde, laer as die van die groep van die tradisionele bestuurders, het al vier die ander subfaktore egter positiewe verskille van medium grootte ($p \geq 0.35$).

Met die ontleding van die response op die verskillende vrae wat in die ODV-86 vraelys die belangrikheid van werkresultate / uitsette (*subfaktor 3.4*) meet, is bevind dat die enkele groot oorsaak vir die negatiewe verskil, moontlik die kwessie van die lewering van 'n volledige diens is.

In die opvolg gesprekke, wat met verskeie bevelvoerders en ondergeskiktes gevoer

is ten einde te poog om hierdie verskynsel te verklaar, is die volgende as moontlike redes deur respondente aangevoer:

- * Die meerderheid ondergeskiktes van die moderne bestuursleiers is van mening dat 'n groot persentasie van die lede van die Diens nie voldoende presteer om die visie van die organisasie te verwesenlik nie (nie produktief genoeg is nie), en uiteindelik 'n gevoel van "onvolledigheid" by hulle laat ontstaan omdat misdaad nie na behore bekamp kan word nie. Kortliks kom dit daarop neer dat hierdie persone van mening is dat hulle, en die organisasie, in die steek gelaat word deur kollegas wat nie hulle beste lewer nie.
- * Die meerderheid ondergeskiktes van tradisionele bestuurders, is egter weer van mening dat hulle dinge doen soos wat dit voorgeskryf word, en hulle bevelvoerders van hulle verwag om dit te doen (dinge reg te doen).

Hierdie tendens kan moontlik verklaar word aan die hand van 'n gebrek aan sekere konseptuele vaardighede van die meerderheid bevelvoerders op middelbestuursvlak weens 'n gebrek aan bestuursonderrig (sien die bespreking van die resultate van die bestuursoriëntasie studie in paragraaf 3.1 hierbo), asook die volgende verskille tussen die eienskappe van die moderne bestuursleier en die tradisionele bestuurder soos in die literatuurstudie (tabel 2-3) uiteengesit:

- * Die moderne bestuursleier fokus primêr op die toekoms, terwyl die tradisionele bestuurder primêr op die hede fokus.
- * Die bestuursleier dra visie oor, skep verwagting en entoesiasme (wek energie op) by ondergeskiktes, terwyl die tradisionele bestuurder op beleid, metodes, stelsels en strukture fokus.

Dit is juis hierdie verwagting wat die moderne bestuursleier by ondergeskiktes wek, wat dan volgens hul mening nie realiseer nie as gevolg van ander werknemers wat nie presteer nie. Dit lei weer tot 'n ervaring van onbillikheid (vergelyk die

verwagtings- en billikheidsteorieë van motivering waarna verwys is in hoofstuk 2, paragraaf 2.3.8 van hierdie studie).

3.2.2.4 Bestuur en leierskap (Faktor 4)

Hierdie faktor gee 'n aanduiding van die persepsie wat ondergeskiktes van hul bevelvoerder het. Die faktor toon 'n verskil van medium grootte ($d = 0.59$, $p \geq 0.65$) volgens die berekende effekgroottes (sien tabel 4-5). Volgens die stanegte vergelyking, is hierdie faktor in die geval van die moderne bestuursleiers, een stanegte-tellings hoër as die nasionale norm, terwyl dit in die geval van die tradisionele bestuurders, een stanegte-telling laer as die nasionale norm is, dit wil sê, 'n verskil van twee stanegte-tellings. Drie van die vyf subfaktore van hierdie faktor toon verskille van medium grootte ($p \geq 0.35$). Die subfaktor produksie-ingesteldheid van die bestuurder (subfaktor 4.1) toon 'n klein verskil ($d = 0.30$, $p < 0.35$), terwyl die subfaktor doeltreffendheid van die bestuurder 'n groot verskil toon ($d = 0.70$, $p > 0.65$).

Wat die produksie-ingesteldheid aanbetref, kom inligting wat tydens opvolg gesprekke bekom is, ooreen met die literatuur soos in hoofstuk 2 bespreek, naamlik:

- * Die moderne bestuursleiers verwag tipies meer van hul ondergeskiktes as wat die ondergeskiktes van hulself verwag, terwyl die tradisionele bestuurder slegs van ondergeskiktes verwag dat hulle dinge reg moet doen (slegs dit van wat hulle vereis word). Sien tabel 2-3.
- * Die moderne bestuursleier hou ondergeskiktes ingelig en is hulle dus meer op hoogte van sake as ondergeskiktes van die tradisionele bestuurders. Dit dui op meer deelnemende bestuurspraktyke in die geval van eersgenoemde (sien tabel 2-3).

Die groot verskil in die doeltreffendheid van die bestuurder, is waarskynlik in die volgende geleë:

- * Die ondergeskiktes van die moderne bestuursleier blyk meer tevrede te wees met hul bevelvoerders as wat die geval met ondergeskiktes van die tradisionele bestuurder is (sien tabel 4-6 en figuur 4-5).
- * Die moderne bestuursleier beplan vooruit (fokus primêr op die toekoms) terwyl die tradisionele bestuurder meer reaktief optree en primêr op die hede fokus (sien tabel 2-3).
- * Die moderne bestuursleier hanteer die administratiewe pligte van sy werk meer doeltreffend (*subfaktor 4.5*) as die tradisionele bestuurder, hoofsaaklik as gevolg van nuwer en beter metodes as die bestaande geïkte metodes (sien tabel 2-3).
- * Die moderne bestuursleier word geag meer bevoeg te wees vir sy taak as bestuurder van mense, as wat die geval met die tradisionele bestuurder is. Dit dui op die mensoriëntasie van die moderne bestuursleier teenoor die taakoriëntasie van die tradisionele bestuurder (sien tabel 2-3).
- * Die moderne bestuursleier geniet die vertroue van ondergeskiktes, terwyl die tradisionele bestuurder minder deur ondergeskiktes vertrou word.
- * Die moderne bestuursleier word geag as 'n beter verteenwoordiger van sy kantoor (span) te wees as wat die geval met die tradisionele bestuurder is.
- * Die moderne bestuursleier word deur ondergeskiktes as 'n "leier" aanvaar, terwyl die tradisionele bestuurder meer net as die "aangestelde hoof" deur ondergeskiktes aanvaar word.

3.2.2.5 Tevredenheidsuitsette (*Faktor 5*)

Hierdie faktor toon insgelyks 'n positiewe verskil van medium grootte ($d = 0.64$, $p \geq 0.35$) tussen die groepe van onderskeidelik die moderne bestuursleier en die tradisionele bestuurder, en is naas die organisasieklimaat-faktor (*faktor 1*), die faktor met die grootste verskil tussen die twee groepe (sien tabel 4-6, en figure 4-5 & 4-7).

Die subfaktore organisasieverbondenheid (*subfaktor 5.1*), tevredenheid met salarisadministrasie (*subfaktor 5.2*) en tevredenheid met vergoeding (*subfaktor 5.3*) toon verskille van praktiese betekenisvolheid ($p \geq 0.80$), die subfaktor werkverwante stres (*subfaktor 5.5*) 'n klein positiewe verskil ($d = 0.16$, $p < 0.35$), maar die subfaktor vergoedingsbillikheid (*subfaktor 5.4*) toon egter 'n negatiewe effek van klein grootte ($d = -0.25$, $p < 0.35$). Sien tabel 4-5, figure 4-6 en 4-8.

Die resultate van hierdie faktor kan soos volg geïnterpreteer word:

- * Hoewel ondergeskiktes van die moderne bestuursleier groter tevredenheid met vergoeding (*subfaktor 5.3*) ervaar, ervaar hulle onbillikheid ten opsigte van vergoeding (*subfaktor 5.4*), waarskynlik omdat hulle dieselfde vergoeding ontvang as ander ranggelykes, terwyl hulle van mening is dat hul produktiwiteit en die gehalte van hul werk, hoër is as die van die gemiddelde ranggelyke. Hierdie persepsie kan, aan die hand van die billikheidsteorie (sien hoofstuk 2, paragraaf 2.3.8), verklaar word dat hierdie groep *negatiewe* billikheid ten opsigte van vergoeding ervaar. Hierdie praktyk van dieselfde vergoeding vir alle ranggelykes, ongeag prestasie, is juis 'n een van die faktore wat bestuur in die openbare sektor "anders" maak as bestuur in die privaatsektor, soos in hoofstuk 2 bespreek is.
- * Ondergeskiktes van die moderne bestuursleiers het 'n hoër vlak van organisasieverbondenheid (*subfaktor 5.1*), (sien tabel 4-6 en figure 4-5, 4-6, 4-8) en wel waarskynlik om die volgende redes soos dit uit die respons op verskillende vrae in die ODV-86 blyk:
 - hulle het 'n duidelike beeld van die visie en missie stelling van die SAPD en ondersteun dit (*subfaktor 2.4*);
 - hulle is betrokke by die werksaamhede van die spesifieke kantoor, stasie, eenheid of komponent deurdat hulle oor die nodige kennis en ervaring van die werk beskik (*subfaktor 3.3*), ingelig word deur hulle bevelvoerders,

deelneem aan die bestuur van hulle werkplek (*subfaktor 1.1*) en 'n eie gedeelde visie in ooreenstemming met die visie van die organisasie het (*subfaktor 2.4*). Sou vergoeding en belonings egter as billik ervaar word (*subfaktor 5.4*), sou nóg groter organisasieverbondenheid by hierdie groep kon geheers het.

- * Die organisasie verbondenheid van ondergeskiktes van die tradisionele bestuurder is laer (sien figuur 4-5), grootliks as gevolg van die gebrek aan bestuurspraktyke soos deelnemende bestuur (*subfaktor 1.1*), goeie kommunikasie (*subfaktor 1.2*), en doelwitduidelikheid (*subfaktor 1.5*).

Die graad van die tevredenheidsuitsette van ondergeskiktes kan grootliks aan die bestuursoriëntasie van die direkte bevelvoerder toegeskryf word.

4. GEVOLGTREKKINGS

Van die gevolgtrekkings wat op grond van hierdie studie gemaak is, word reeds in die voorafgaande bespreking weergegee, en word nie weer herhaal nie.

Die kern gevolgtrekkings is egter van belang, en word derhalwe kortliks weergegee:

- 4.1 Die oorgrote meerderheid van bevelvoerders op middelbestuursvlak in die Noordwes provinsie, dit wil sê die wat by die ondersoek betrek is, beskik oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie, en waarskynlik om die volgende redes:

- * Die gebrek aan bestuursonderrig van bevelvoerders op middelbestuursvlak as gevolg van 'n tydperk van ongeveer drie jaar wat geen formele bestuursontwikkeling in die SAPD plaasgevind het nie;
- * Bestuursontwikkeling was in die verlede, voordat dit gedurende 1994 tydelik opgeskort is, konserwatief en op die tradisionele bestuursbeginsels gebaseer, wat daartoe gelei het dat bevelvoerders wat wel in die verlede bestuursonderrig in die

SAPD ontvang het, in hul bestuurspraktyke gerig is op die instandhouding en voortbestaan van bestaande idees, metodes en praktyke.

- * Die organisasie kultuur wat in die SAPD heers, ondersteun nog nie die moderne bestuursoriëntasie ten volle nie aangesien die verwagtinge wat die organisasie aan die bevelvoerder op middelbestuursvlak stel, steeds daarop gerig is om "dinge reg te doen", eerder as om "die regte dinge te doen".

4.2.1 Bestuursoriëntasie van bevelvoerders het 'n positiewe verband met die gehalte van werklewe wat hul ondergeskiktes ervaar. Dit beteken dat die bestuurspraktyke wat binne die SAPD in die Noordwes provinsie heers, heel waarskynlik 'n direkte invloed op die GWL van polisiebeamptes het. Hierdie studie het bevind dat die SAPD (spesifiek in die Noordwes provinsie) nie "anders" as ander organisasies is nie in soverre dit die invloed van bestuur en leierskap op die GWL van sy werknemers aanbetref.

4.2.2 Daar bestaan 'n positiewe verband tussen die gehalte van werklewe van persone na gelang van die aard van die bestuursoriëntasie waaroor hul direkte bevelvoerder beskik. Die ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie, geniet 'n hoër gehalte van werklewe as die ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie. Dit beteken dat die positiewe invloed wat die moderne bestuursoriëntasie op die gehalte van werklewe van persone het, ook in die SAPD in die Noordwes provinsie geld.

5. AANBEVELINGS

Op grond van die bevindinge van die studie, kan die volgende voorstelle betreffende strategieë ter verbetering van gehalte van werklewe deur middel van bestuur, aan die hand gedoen word

5.1 Uit die literatuur is dit duidelik dat daar wenslike verskille tussen die tradisionele- en moderne bestuursleier bestaan. Verder is dit ook duidelik dat organisasies bestuurders sowel as leiers nodig het om dit doeltreffend en

doelmatig te bedryf.

Daar moet dus sorg gedra word dat daar deurentyd 'n gesonde balans van bestuurders en leiers in die SAPD is.

- 5.2 Bestuurders en leiers word orals en op al die verskillende vlakke van **die** bestuurshierargie aangetref. **Desondanks** die feit dat bestuurders op all vlakke dieselfde rolle vervul en oor **dieselfde** kernvaardighede moet **beskik**, word hierdie kernvaardighede in verskillende **grade** op verskillende bestuursvlakke vereis. Aanvullend tot hierdie kernvaardighede, benodig bestuurders op verskillende bestuursvlakke, ook verskillende **spesifieke** bestuursvaardighede na **gelang** van die **spesifieke bestuursvlak** waarop hulle funksioneer (sien hoofstuk 2, paragraaf 1.3).

Daar moet **gesorg** word dat bevelvoerders oor die nodige vaardighede wat vir die betrokke bestuursvlak nodig is, beskik.

- 5.3 Daar bestaan wetenskaplike **bewyse** dat, anders as wat die algemene opvatting is dat **bestuurders** ontwikkel kan word maar leiers gebore word, bestuurders én leiers, **en** derhalwe ook bestuursleiers, ontwikkel kan word (sien hoofstuk 2).

Derhalwe is dit van die **uiterste belang** vir die SAPD dat bevelvoerders, na **gelang van** die behoefte van die organisasie en die potensiaal van individue, onderskeidelik in leiers, bestuurders of **bestuursleiers ontwikkel moet** word.

- 5.4 Daar bestaan is 'n groot verskil tussen bestuursopleiding en bestuursontwikkeling. Hierdie is nie bloot 'n onderskeid op akademiese gebied nie, maar 'n werklikheid wat aan die kern van die tekort aan suksesvolle bestuurslui lê. Bestuursopleiding word deur Taffinder (1994:4) beskryf as 'n inisiatief met 'n korttermyn uitkyk wat ten doel het om die bestaande vaardighede van 'n individu te verbeter of nuwe vaardighede te kweek ten einde die bestaande prestasie van die individu te verhoog. Bestuursontwikkeling

daarenteen, het volgens Taffinder (1994:4) 'n langtermyn uitkyk wat daarop gemik is om die breër vaardighede te bou wat vir toekomstige bestuursvereistes nodig sal wees. Bestuursontwikkeling impliseer dus dat 'n nuwe kader van bestuur talent, 'n poel waaruit die organisasie gevoed kan word, geïdentifiseer en geskep moet word.

Die SAPD moet reeds op die laagste bestuursvlakke in die organisasie individue begin identifiseer wat tot toekomstige leiers/bestuursleiers op senior vlak ontwikkel kan word. Hiermee word geïmpliseer dat loopbaanbestuur in die SAPD 'n werklikheid moet word, wat self mag beteken dat 'n duale leer (of parallelle leer) benadering, naamlik 'n bestuursleer, en 'n funksionele leer, gevolg sal moet word.

- 5.5 Die praktyk, wat veral in die openbare sektor van toepassing is, om poste in die bestuurskader te vul met persone wat oor goeie vaardighede en ondervinding op die funksionele terrein van die werk beskik, moet sover as moontlik in die SAPD vermy word. Takseersenta kan onder meer gebruik word ten einde leiers- en bestuursleierseienskappe, dit wil sê, bevelvoerders vir bestuursposte, te evalueer. Sorg moet egter gedra word dat waar van takseersentra gebruik gemaak word vir die keuring van bevelvoerders, die beoordelingskriteria pas by die behoefte wat aan die kandidaat gestel word, en dieselfde kriteria kan nie vir alle bestuursvlakke aangewend word nie.
- 5.6 Die praktyk van bestuursontwikkeling in die SAPD wat in die verlede op die tradisionele bestuursbenadering van beplanning, organisering, aktivering en beheer gefokus was, behoort ernstige aandag te kry, en moet by die dinamiek van die eksterne omgewing en nuwe vereistes aanpas. Hierdeur sal verseker kan word dat die bestuurspraktyke in die SAPD ook op die optimalisering van die gehalte van werklewe, dit wil sê, eerder op die werknemers van die organisasie, en deur middel daarvan op taakuitvoering, gerig wees in plaas van bloot op taakuitvoering. Deur die navolging en toepassing van hierdie bestuursfilosofie sal gewenste uitsette soos verhoogde doeltreffendheid en doelmatigheid,

werktevredenheid en belynde verbondenheid verkry kan word, waardeur die SAPD in staat gestel sal word om sy by wet opgelegde taak na behore uit te voer.

- 5.7 Bestuursontwikkeling in die SAPD moet so spoedig moontlik weer hervat word. Op hierdie stadium is die agterstand wat bestuursopleiding aanbetref, egter so groot dat dit nie effektief deur bloot net die bestuursontwikkelingskomponent van die Diens aangespreek sal kan word nie.

Baie goeie, eietydse bestuur- en leierskap ontwikkelingsprogramme is by 'n groot verskeidenheid tersiêre instellings, wat onder andere sakeskole insluit, beskikbaar. Ten einde die probleem effektief te kan aanspreek, behoort die uitkontraktering van veral middelbestuursontwikkeling, oorweeg te word.

Die grootste enkele uitgawe van die Suid-Afrikaanse Polisiediens, is personeeluitgawes. Gedurende die 1997/98 finansiële jaar, is in die Noordwes provinsie alleen, 'n totaal van meer as vyf honderd miljoen rand, oftewel 85%, van die totale begroting van die Diens in die provinsie, aan direkte- en personeelverwante uitgawes bestee (SAPD, 1998b). Volgens Engelbrecht (1998) sluit hierdie uitgawe nie opleiding van personeel van die provinsie in nie, aangesien opleiding uit 'n aparte begroting wat deur die nasionale opleidingskomponent geadministreer word, gefinansier word. Die opleidingsbegroting wat gedurende dieselfde boekjaar aan die opleidingskomponent van die Noordwes provinsie toegestaan was, het, na 'n addisionele toedeling, vier miljoen rand beloop waarvan die oorgrote meerderheid aan funksionele opleiding spandeer is (Pretorius, 1998).

Uit hierdie suiwer finansiële oogpunt alleen, maak dit dus goeie besigheidsin om in die ontwikkeling van bevelvoerders (bestuurders) te belê ten einde hierdie grootste enkele bate van die organisasie effektief te kan bestuur en lei.

Meyer Kahn wat as 'n suksesvolle en gerespekteer Suid-Afrikaanse bedryfsleier beskou word, is gedurende 1997 deur die regering as uitvoerende beampte van die SAPD aangestel. Tydens 'n onderhoud met 'n finansiële tydskrif, was die eerste vraag wat aan

Kahn gestel is, soos volg: *"What can a brewer teach the police?"*, waarop hy soos volg geantwoord het:

"Business is not about figures, it's about people. So I can safely assume that the police service is about people as well. If you have the right people, you must give them the right tools - that means structures. If your structures are wrong, your people are handcuffed. So you've got to assess the type of structure, and that means levels of responsibility - centralisation, decentralisation, assessing where the actual tools are, where the action is, that type of thing.

When you're comfortable with the people and structures, you move on to the resources - cars and things.

As important is the fourth large issue: leadership and motivation.

Once you have those four things in place, you're a winner. That's the view I take and the approach I will follow." (Honey, 1997:26).

Hierdie benadering van Kahn dat mense, en nie syfers nie, die kern van alle besigheid vorm, en daarmee saam dat leierskap en motivering, organisasiestrukture en hulpbronne die vier groot suksesfaktore in enige organisasie of onderneming is, ondersteun die moderne bestuursbenadering ten volle.

Indien hierdie benadering van Kahn in die SAPD geïmplementeer kan word en uiteindelik deel van die organisasiekultuur kan vorm, dan, en eers dan, sal die SAPD doelmatig en doeltreffend kan wees.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING EN EVALUERING VAN DIE STUDIE

In hierdie hoofstuk word die studie in sy geheel saamgevat. Die probleemarea word eerstens aangespreek, waarna die doel van die studie, die metodiek en die meetinstrumente wat gebruik is, aangestip word. Die belangrikste bevindings uit die literatuur en die empiriese ondersoek, asook die verband tussen die twee, word vervolgens aangedui. Laastens volg die belangrikste gevolgtrekkings weergegee, 'n kritiese evaluering en beperkinge van die studie gedoen, en voorstelle ten opsigte van moontlike onderwerpe vir verdere studie word gemaak.

1. PROBLEEMAREA

Polisiëring in Suid-Afrika, of dan wel die persepsie van die oneffektiwiteit van die Suid-Afrikaanse Polisiediens (SAPD) as die amptelike polisie-instelling van die land om doeltreffende polisiëring te kan toepas, is huidig seker een van die mees aktuele onderwerpe onder bespreking. Weens die hoë misdaadvlakke in die land, word al hoe groter wordende eise aan polisiëring in Suid-Afrika gestel. Nuwe metodes, benaderings en filosofieë ten opsigte van polisiëring is reeds ingestel, nuwe tegnologie is aangewend en die funksionele opleiding van lede is verskerp, maar ongelukkig sonder veel klaarblykbare sukses.

Organisasieklimate studies wat onder die gelede van die SAPD in die Noordwes provinsie uitgevoer is, toon dat 'n groot aantal personeel lae werktevredenheid ervaar. Weens die rol van werktevredenheid, as 'n bepaler van gehalte van werklewe (GWL), mag die resultate van hierdie vorige studies na organisasieklimate moontlik daarop dui dat 'n groot gedeelte van die polisiebeamptes in die provinsie 'n lae GWL ervaar.

Aangesien dit nie bepaal kon word of daar reeds in Suid-Afrika enige navorsing na die GWL van polisiebeamptes, asook die rol wat die onmiddellike bevelvoerder in die GWL van ondergeskiktes speel, gedoen is nie, is hierdie navorsing belangrik ten einde die

verhoging van GWL as 'n moontlike bydraer tot die verhoging van effektiwiteit in die SAPD in die provinsie, te ondersoek.

2. DOEL VAN DIE STUDIE

Die oorhoofse doel van die studie is om te bepaal watter tipe bestuursoriëntasie, naamlik die tradisionele- of moderne bestuursoriëntasie, in die polisiëringsumgewing 'n bydra kan lewer tot die verhoging van die GWL van polisiebeamptes.

Die spesifieke doelstellings van hierdie studie kan kortliks soos volg gestel word:

- (i) Om te bepaal wat die stand van die GWL van onder-offisiere in die provinsie is;
- (ii) Om die bestuursoriëntasie van bevelvoerders, op provinsiale middelbestuursvlak, te bepaal;
- (iii) Om deur middel van (i) en (ii) te bepaal of daar 'n verband is tussen die bestuursoriëntasie van bevelvoerders en die GWL van polisiebeamptes wat in die provinsie onder hulle bevel dien, en indien wel, ondersoek in te stel na die aard van die verband.

3. METODIEK EN MEETINSTRUMENTE

In die ondersoek word 'n literatuur- sowel as 'n empiriese studie gedoen.

3.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie fokus op die drie kernkonsepte van die studie, naamlik: bestuursoriëntasie, gehalte van werklewe, en die "werk" van die polisiebeampte oftewel polisiëring.

Die betrokke konsepte word omvattend ondersoek, en toepaslike omskrywings vir die

doeleindes van die studie word geformuleer.

3.2 Empiriese studie

Elemente van opname-gebaseerde terugvoer is as diagnostiese benadering gevolg, waar standaard meetinstrumente (vraeboë) en persoonlike gesprekvoering gebruik word. Proporsionele gestratifiseerde steekproefneming word gebruik ten einde steekproewe van die onderskeie teikengroepe te trek.

Die empiriese studie word in die geledere van die SAPD in die Noordwes provinsie uitgevoer. Twee afsonderlike, maar inter afhanklike empiriese ondersoeke word uitgevoer, naamlik:

- (i) 'n bepaling van die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op die provinsiale middelbestuursvlak, en
- (ii) 'n organisasiediagnose, met die doel om GWL van onder-offisiere te bepaal.

3.2.1 Bepaling van die GWL van polisiebeamptes

Vir die doeleindes van die bepaling van GWL, word die ODV-86 organisasiediagnose vraelys gebruik. Slegs terminologiese wysigings is aan die vraelys aangebring ten einde dit meer verstaanbaar vir die teikengroep te maak.

Die GWL van 375 polisiebeamptes, in die provinsie, benede die rang van kaptein, word bepaal. Van hierdie 375, dien 288 onder die bevel van bevelvoerders met tradisionele bestuursoriëntasies, terwyl 87 dien onder bevelvoerders met moderne bestuursoriëntasies.

Met die verwerking van die GWL data, is die volgende statistiese berekenings gedoen ten opsigte van elke metingsarea van die ODV-86 en ten opsigte van die twee groepe respondente wat onderskeidelik onder die bevel van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers dien:

- * rekenkundige gemiddeldes, 95%-vertrouensintervalle en standaardafwykings;
- * effekgroottes (d-waardes) ten einde uitsluitel oor die praktiese betekenisvolheid van die verskille te verkry;
- * determinasiekoëffisiënte tussen bestuur en leierskap as faktor en die ander faktore en subfaktore van GWL ten einde die praktiese betekenisvolheid te bepaal van die korrelasies / verbande tussen hierdie faktore.

3.2.2 Bepaling van die bestuursoriëntasie van bevelvoerders

Die Leierskapvraelys van Burke (1990), soos aangepas en uitgebrei deur Coetsee (1996b), word gebruik om die bestuursoriëntasie van die teikenpopulasie te bepaal. Soos met die ODV-86, is slegs terminologiese wysigings aan die vraelys aangebring ten einde dit meer verstaanbaar te maak vir die respondente.

Die bestuursoriëntasies van 393 bevelvoerders op middelbestuursvlak (kapteins en superintendente) is bepaal. Van hierdie respondente is 78 die bevelvoerders van die 375 respondente waarvan die GWL bepaal is.

4. RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

In hierdie studie word die belangrike rol wat die bevelvoerder in die SAPD speel ten opsigte van die GWL van ondergeskiktes, uitgewys.

Die bevindinge en gevolgtrekkings van hierdie studie, kan kortliks soos volg weergegee word:

- 4.1 Polisiëring behels in essensie die voorkoming, bestryding en ondersoek van misdaad; die handhawing van openbare orde; die beskerming en beveiliging van die lewe en eiendom van die inwoners van die land, en die handhawing en toepassing van die reg.

- 4.2 Daar bestaan wesenlike verskille tussen die tradisionele- en moderne bestuursoriëntasie, en derhalwe, tussen tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers.
- 4.3 Dat groot verwarring aangaande die konsep "gehalte van werklewe" heers, blyk duidelik uit die bestudeerde literatuur. GWL is egter 'n wyd insluitende (holistiese) konsep, wat die sinergistiese produk is van verskillende omstandighede asook praktyke of prosesse wat binne die werkomgewing heers of toegepas word, en waaraan mense blootgestel is.
- 4.4 Die samestelling tussen bestuurders en leiers op middelbestuursvlak in die Noordwes provinsie blyk totaal skeef getrek te wees. Byna 76% van die bevelvoerende respondente het oorwegend 'n tradisionele bestuursoriëntasie, teenoor slegs sowat 24% wat 'n moderne bestuursoriëntasie het. Dit het tot gevolg dat ondergeskiktes oor-bestuur en onder-gelei word.
- 4.5 Ondergeskiktes van bevelvoerders wat 'n moderne bestuursoriëntasie het, geniet, 'n hoër GWL as die ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursoriëntasie. Hierdie bevinding strook met bevindings uit die literatuurstudie.
- 4.6 Die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder het waarskynlik 'n bepalende invloed op die van die GWL van die ondergeskiktes wat onder sy of haar direkte bevel dien.
- 4.7 Die tendens van te veel tradisionele bestuurders en te min moderne bestuursleiers is waarskynlik 'n oorsaak daarvan dat die oorgrote meerderheid van ondergeskiktes nie optimale GWL ervaar nie. Die vasgestelde gemiddelde, en selfs lae vlakke van GWL, word toegeskryf aan 'n gebrek aan werktevredenheid, doeltreffendheid, doelmatigheid en belynde verbondenheid.

- 4.8 Die bestuursoriëntasie van die bevelvoerder, as waarskynlike belangrike bepaler van GWL, het weens die oorvloed van GWL na ervaarde gehalte van lewe (GVL), ook 'n belangrike invloed op die uiteindelijke GVL van 'n persoon.
- 4.9 Taakeienskappe as faktor van GWL toon, by sowel die ondergeskiktes van die tradisionele bestuurder en die moderne bestuursleier, die grootste verband met bestuur en leierskap.

5. KRITIESE EVALUERING VAN DIE STUDIE

Drie doelstellings is vir hierdie studie gestel (vergelyk paragraaf 2 hierbo). Hierdie doelstellings blyk grootliks verwesenlik te wees. Eerstens is die GWL van polisiebeamptes bepaal. Tweedens is die bestuursoriëntasie van bevelvoerders bepaal. Laastens is daar bepaal dat daar wel 'n verband bestaan tussen die GWL van ondergeskiktes en die bestuursoriëntasie van hul direkte bevelvoerders.

Die navorsingsprosedure wat in die studie gevolg is, stem ooreen met die wat huidig in wetenskaplike studies na bestuursoriëntasie en GWL gebruik word. Die toepassingswaarde van die studie word egter beperk deur 'n aantal faktore (vergelyk hoofstuk 1, paragraaf 6). Die volgende leemtes is tydens hierdie ondersoek geïdentifiseer, wat in toekomstige studies aangaande die onderwerp aangespreek kan word:

- ☐ die empiriese gedeelte van die studie in sy geheel, is uitsluitlik tot die Noordwes provinsie beperk. Weens unieke omstandighede wat in ander provinsies mag geld, kan die resultate en gevolgtrekkings nie sonder meer in alle provinsies, en die SAPD as geheel, as geldig beskou word nie.
- ☐ die spesifieke gedeelte van die empiriese studie na die bestuursoriëntasies van bevelvoerders, is eweneens tot die Noordwes provinsie beperk, en die bestuursvlak waarop hulle funksioneer, is ook vanuit 'n provinsiale oogpunt benader. Dit beteken dat sommige van die bevelvoerders wat deel van die

gerealiseerde steekproef uitgemaak het, op junior- of operasionele bestuursvlak funksioneer, indien dit vanuit 'n totale organisatoriese oogpunt beskou word. As gevolg van die verskil tussen die vereiste vaardighede van bevelvoerders op verskillende vlakke van die bestuurshierargie, kan hierdie provinsiale benadering moontlik van 'n nasionale benadering verskil, en kan dit 'n invloed hê op resultate as 'n soortgelyke studie nasionaal uitgevoer sou word.

6. AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

- 6.1 In hierdie studie is, wat bestuursoriëntasie as bepaler van GWL aanbetref, slegs op die middelbestuursvlak gekonsentreer. Geen navorsing is na die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op senior- of junior vlak is gedoen nie. Aan die hand van die bevinding dat bestuursoriëntasie van bevelvoerders 'n belangrike invloed op die GWL van ondergeskiktes het, kan slegs 'n ongesubstansieerde afleiding gemaak word, naamlik dat die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op junior vlak moontlik ook 'n soortgelyke invloed op die GWL van ondergeskiktes behoort te hê. Verdere navorsing is dus hier nodig om die afleiding te toets.
- 6.2 Slegs die bestuursoriëntasie van bevelvoerders op die middelbestuursvlak is bepaal, terwyl geen navorsing aangaande hulle GWL gedoen is nie. Derhalwe is dit nie nagevors of daar enige verbande tussen die GWL van bevelvoerders en die GWL van ondergeskiktes bestaan, nie. Navorsing in hierdie verband mag moontlik nuwe insigte na vore bring.
- 6.3 Die moontlike rede(s) waarom taakeienskappe as faktor van GWL by die ondergeskiktes van tradisionele bestuurders en moderne bestuursleiers, die grootste verband met die bestuur en leierskapfaktor van GWL het, behoort verder nagevors te word.

7. SLOT

Met hierdie studie is die relatief onontginde terrein van die GWL van polisiebeamptes in Suid-Afrika, asook die verband tussen die GWL van polisiebeamptes en die

bestuursoriëntasie van hul direkte bevelvoerders, betree.

Die belangrikste bevinding van hierdie studie is, naamlik:

- * dat bestuursoriëntasie van bevelvoerders 'n betekenisvolle verband het met die GWL wat hul ondergeskiktes ervaar,
- * dat daar verskille bestaan tussen die GWL van polisiebeamptes na gelang van die aard van die bestuursoriëntasie van hul direkte bevelvoerders, en
- * dat die ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n moderne bestuursoriëntasie, oftewel moderne bestuursleiers, in die algemeen 'n hoër GWL geniet as die ondergeskiktes van bevelvoerders met 'n tradisionele bestuursbenadering, oftewel tradisionele bestuurders.

Hierdie bevindinge stem ooreen met die bevindinge van soortgelyke studies wat in ander organisasies uitgevoer is. Dit beteken dus dat die positiewe invloed wat die moderne bestuursoriëntasie op die GWL van werknemers het, ook in die SAPD in die Noordwes provinsie geld.

Die beweerde effektiwiteitsprobleem wat klaarblyklik in die SAPD in die Noordwes (moontlik ook landswyd) bestaan, kan dus onder meer aangespreek word deur op die bestuursoriëntasie van bevelvoerders te fokus, dit wil sê, bestuursonderrig aan bevelvoerders te voorsien.

BIBLIOGRAFIE

- ABRAHAMSSON, B.** 1977. Bureaucracy or participation: the logic of organization. Beverly Hills, Calif. : Sage. 240 p.
- ANASTASIA, A.** 1961. Psychological testing. 2nd ed. New York : Macmillan. 657 p.
- AULT, R.** 1983. The best of times and the worst of times: defining QWL. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.127-135.*)
- BACHER, C. & BENTLEY, M.T.** 1983. Participation and productivity: the quality circle experience. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.57-81.*)
- BASSETT, G.** 1994. The case against job satisfaction. *Business Horizon*, 37(3):61-67, May/June.
- BECKER, L.A.** 1983. What's in the future for QWL? The supervisor and the union representative. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.151-157.*)
- BENNIS, W. & NANUS, B.** 1985. Leaders: the strategies for taking charge. New York : Harper & Row. 244 p.
- BENTLEY, M.T. & HANSEN, G.B.** 1980. Productivity improvement: the search for a national commitment. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.91-108.*)
- BERGH, V.** 1995. Whose fault when transformation fails? *People Dynamics*, 13(11):51-55, Nov/Dec.

- BIRD, M.** 1992. *Effective leadership*. London : BBC Books. 161 p.
- BOTHA, C.J., COETZEE, M.R. & VAN VUUREN, J.W.J.** 1986. *Police science*. Pretoria : UNISA. 265 p.
- BOTHA, C.J.** 1997. Redaksioneel / Editorial. *Praetor*, 11(11):vt2, Nov.
- BOWERS, D.G. & FRANKLIN, J.L.** 1977. *Survey - Guided Development 1: data-based organizational change*. La Jolla, Calif. : University Associates. 145 p.
- BROWN, J.M. & CAMPBELL, E.A.** 1994. *Stress and policing*. Chichester : John Wiley. 204 p.
- BULL, R., BUSTIN, B., EVANS, P. & GAHAGAN, D.** 1983. *Psychology for police officers*. Chichester : John Wiley. 226 p.
- BURKE, W.W.** 1990. *Leadership report*. 3rd ed. New York : Pelham. 32 p.
- BURTON, C.E. & COHEN-ROSENTHAL, E.** 1983. Implementing QWL in unionized settings: the basic steps. (In Skrovan, D.J. ed. *Quality of work life: perspectives for business and the public sector*. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.47-56.)
- CASCIO, W.F.** 1992. *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill. 680 p.
- CHARLTON, G.** 1993. *Leadership: the human race*. 2nd ed. Kenwyn : Juta. 212 p.
- CHARLTON, G.** 1994. Growing leaders - bridging the supply and demand gap. *Human Resource Management*, 10(6):17-19, Jul.

COETSEE, L.D. 1987a. Die "baas" bepaal die geluk en lewensgehalte. *Finansies en Tegniek*, 39(14):50-51, Apr. 10.

COETSEE, L.D. 1987b. Waarom werk mense? *Finansies en Tegniek*, 39(18):54, Mei. 8.

COETSEE, L.D. 1989. Doeltreffende leierskap. *Woord en Daad*, 32(9):16-18, Sept.

COETSEE, L.D. 1993a. Die Organisasie Diagnose Vraelys. (ODV-86).

COETSEE, L.D. 1993b. ODV/ODQ-86 Organisasiediagnosevraelys: omskrywings en begrippe.

COETSEE, L.D. 1995. Leierskap. (Lesing gelewer op 21 Augustus 1995 as deel van die kursus in Organisasiegedrag: MBA I : PU vir CHO.) Potchefstroom.

COETSEE, L.D. 1996a. Die skepping van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. Potchefstroom : PU vir CHO. 153 p.

COETSEE, L.D. 1996b. Leierskapsvraelys. Potchefstroom. PU vir CHO.

COETSEE, L.D. 1996c. Gevorderde mannekragbestuur. Potchefstroom. PU vir CHO. 96 p.

COETSEE, L.D. 1996d. Onderpresterende bestuurders in senior bestuursposisies. Potchefstroom. PU vir CHO. 49 p.

COETSEE, L.D. 1997a. Managing people : Study guide for course unit MBC 823. Johannesburg : AGN. 90 p.

COETSEE, L.D. 1997b. Organisational Diagnosis: Communication Division. First National Bank. 16 p. (Unpublished.)

COETSEE, L.D. & POTTAS, C.D. 1990. Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. *Communicare*, 9(1):43-54, Jun.

COHEN-ROSENTHAL, E. 1983. Worker participation in management: a guide for the perplexed. (In Skrovan, D.J. ed. *Quality of work life: perspectives for business and the public sector*. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.159-192.)

COSTER, E.A. 1992. The perceived quality of working life and job facet satisfaction. *Journal of Industrial Psychology*, 18(2): 6-9.

COSTER, E.A. & RICE, R. 1992. The quality of working life: a new perspective. *Human Resource Management*, 7(10): 68-70, Nov.

COVEY, S.R. 1989. The seven habits of highly effective people. New York : Simon & Schuster. 358 p.

CUMMINGS, T.G. & MOLLEY, E.S. 1977. Improving productivity and the quality of work life. New York : Praeger. 305 p.

DANIËLS, A.C. 1994. How to help employees perform at their highest levels. *Boardroom Reports*, 23(12): 1-2, Jun. 15.

DREILINGER, C. 1994. Why management fads fizzle. *Business Horizons*, 37(6):11-15, Nov-Dec.

DuBRIN, A.J. 1984. Human Relations: a job orientated approach. 3rd ed. Reston, Va. : Prentice-Hall. 542 p.

DU PREEZ, G.T. 1992. Tradisionele, moderne en toekomstige polisiebestuursbenaderings. Pretoria : UNISA. 29 p.

ENGELBRECHT, S.F. 1998. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom.
(Kassetopname in besit van outeur.)

FAUL, M.A., PISTORIUS, C.W.L., VAN VUUREN, L.M. & DE BEER, C.S. 1993.
Rekeningkunde: 'n inleiding. 4de uitg. Durban : Butterworths. 642 p.

GARFIELD, C. 1992. Second to none. Homewood, Ill. : Business One, Irwin. 454 p.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1995. Menslikehulpbronbestuur. 3de uitg.
Halfweghuis : Southern. 645 p.

GETTY, C. & CHRISTENSEN, R. 1983. Quality of work life: are white-collar workers out
in the cold? (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public
sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.109-113.*)

GOLEMBIEWSKI, R.T. 1990. Positive-findings bias in QWL studies: rigor and outcomes
in a large sample. *Journal of management*, 16(3):665-67.

GOLEMBIEWSKI, R.T. & SUN, B. 1990. Situational features and QWL outcomes: testing
twelve guides for praxis. (Paper delivered at the annual meeting, Academy of Management, San
Francisco, CA., August 1990.) Georgia. 31p. (Unpublished.)

GRETTON, I. 1995. Taking the lead in leadership. *Professional Manager*, 4(7):20-22, Jan.

GRONDWET *kyk* SUID-AFRIKA. 1996.

HALL, P. & NORRIS, P. 1993. Learning for leadership. *Leadership & Organizational
Development Journal*, 14(7):35-40.

HARRIS, L. 1994. What is a manager? *Professional Manager*, 2(7):13-14, Jan.

HAT (Odendal, F.F., *red.*). 1994. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 3de uitg. Johannesburg : Perskor. 1296 p.

HENDRIKSE, J.C. 1989. Organisasiediagnose van 'n departement elektriese ingenieurswese in die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.B.A.) 149 p.

HERZBERG, F. 1987. One more time: how do you motivate employees? (*In* Searle, J.G. *ed.* Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal. Boston : Harvard Business School Publishing. p.49-75.)

HILLARD, V.G. 1990. Improving the quality of worklife. *Boardroom*, (90)1:4-5.

HITT, W.D. 1993. The model leader: a fully functional person. *Leadership & Organizational Development Journal*, 14(7):4-11.

HONEY, P. 1997. I'll make our streets safe! *Financial Mail*, 145(4):26-27, May 30.

HUDDLESTON, K.F. 1983. The role of community colleges and technical institutes in human productivity and QWL. (*In* Skrovan, D.J. *ed.* Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.147-19.)

JOHNSON, C. 1992. Active Management: structured training activities & exercises. Amherst: HRD Press. 302 p.

KATZ, R.L. 1974. Skills of an effective manager. *Harvard Business Review*, 52(5):90-102, Sept/Oct.

KING, N. 1992. Improving the Quality of Working Life through communication. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9(5):51-58.

KOTTER, J.P. 1990. What leaders really do. (*In Harvard Business Review, ed. Managers as leaders.* Boston : Harvard Business School Publishing. p. 3-12.)

KOTZÉ, J.G. 1997a. Principles of management and leadership : First study guide for course unit MBC 811. Johannesburg : AGN. 60 p.

KOTZÉ, J.G. 1997b. Implementering van strategie (PSM 852). Potchefstroom : PU vir CHO. 150 p.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1995. Organizational behaviour. 3rd ed. Homewood, Ill.: Irwin. 605 p.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1997. Organizational behaviour. 4th ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill. 670 p.

KROON, J., red. 1996. Algemene bestuur. 3de uitg. Pretoria : Kagiso. 564 p.

KRUGER, S. 1992a. Die bestuursomgewing. (*In Kroon, J. red. Algemene Bestuur. 2de uitg. Pretoria : Haum. p.61-84.*)

KRUGER, S. 1992b. Bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid. (*In Kroon, J. red. Algemene Bestuur. 2de uitg. Pretoria : Haum. p.103-121.*)

KRUGER, S. 1996c. Leierskap. (*In Kroon, J. red. Algemene Bestuur. 3de uitg. Pretoria: Kagiso. p.353-371.*)

KUPER, G.H. 1983. Productivity and QWL in the decade ahead- or how management will stand. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.83-89.*)

- LAM, S.S.K.** 1995. Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4):72-78, Apr.
- LAWLER, E.E. III, NADLER, D.A. & CAMMANN, C.** 1980. Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. New York : John Wiley. 669 p.
- LAWLER, E.E.III.** 1990. High involvement management. San Francisco : Jossey-Bass. 252 p.
- LAWLER, E.E.III.** 1992. The ultimate advantage: creating the high-involvement organization. San Francisco : Jossey-Bass. 371 p.
- LEISHMAN, F., LOVEDAY, B. & SAVAGE, S.P., eds.** 1996. Core issues in policing. London : Longman. 273 p.
- LEVINE, S.R. & CAMEGIE, D.** 1994. Leadership lessons from very successful leaders. *Boardroom reports*, 23(1):11-12, Jan.
- LIND, D.A. & MASON, R.D.** 1994. Basic statistics for business & economics. Burr Ridge, Ill. : Irwin. 504 p.
- LONGMAN-CZEROPSKI, S.** 1994. Follow the leader. *Quality Progress*, 27(12):47-49, Dec.
- LUNDMAN, R.J.** 1980. Police and policing: an introduction. New York : Holt, Rinehart & Winston. 216 p.
- MILLER, R.B., ed.** 1977. Participative management: quality of work life and job enrichment. Park Ridge, N.J. : Noyes Data. 199 p.

- MINTZBERG, H.** 1973. The nature of managerial work. New York : Harper Row. 298 p.
- MINTZBERG, H.** 1994. Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1)11-26, Fall.
- MULLINS, L.J.** 1994. Management and Organisational behaviour. 3rd ed. London : Pitman. 730 p.
- MULLINS, L.J.** 1996. Management and Organisational behaviour. 4th ed. London : Pitman. 810 p.
- MURRAY, C.B.** 1998. The meaning and impact of the workshop for acceding managers of the South African Police Service for a selected group of participants. Johannesburg : University of the Witwatersrand. (Research report - M.Ed.) 90 p.
- NARAYANAN, V.K. & NATH, R.** 1993. Organization theory: a strategic approach. Burr Ridge, Ill. : Irwin. 614 p.
- NEL, P.S. & VAN DYK, P.S.** 1992. Gehalte van werkslewe en sosiale verantwoordelikheid. (In Kroon, J. red. Algemene Bestuur. 2de uitg. Pretoria : Haum. p.289-327.)
- NOHRIA, N. & BERKLEY, J.D.** 1994. Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, 72(1):128-137, Jan/Feb.
- PIKE, M.S.** 1985. The principles of policing. Hampshire : Macmillan Press. 213 p.
- POPPER, M. & LIPSHITZ, R.** 1993. Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7):23-27.

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. *kyk*
PU vir CHO.

POTTAS, A. 1997. Normtabel vir ODV-86. [Faksimileë berig aan:] le Grange, D.J.
Mrt. 3.

PRETORIUS, W.P. 1998. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom.
(Kassetopname in besit van outeur.)

PU vir CHO (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. 1991. Statistiese
Konsultasie Diens. Praktiese statistiek vir die gedragwetenskappe. Potchefstroom.

QUIGLEY, J.V. 1994. Vision: how leaders develop it, share it, and sustain it. *Business
Horizons*, 37(5):37-41, Sept/Oct.

REDELINGHUIS, A., JULYAN, F.W., STEYN, B.L. & BENADE, F.J.C. 1989.
Kwantitatiewe metodes vir bestuursbesluitneming. Durban : Butterworths. 483 p.

ROWSELL, K. & BERRY, T. 1993. Leadership, vision, values and systematic wisdom.
Leadership & Organizational Development Journal, 14(7):18-22.

RUBINSTEIN, S.P. 1981. Quality systems and the principles of QWL. (*In Skrovan, D.J. ed.*
Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-
Wesley. p.115-125.)

SA *kyk* SUID-AFRIKA.

SAYLES, L.R. 1989. Leadership: managing in real organizations. 2nd ed. New York :
McGraw-Hill. 310 p.

SAPD *kyk* SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS.

SAPS *see* SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE.

SANKOWSKY, D. 1995. The charismatic leader as Narcissist: understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4):57-71, Spring.

SAVERY, L.K. 1993. Difference between perceived and desired leadership styles: the effect on employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 8(6):28-32.

SCHLESINGER, L.A. 1982. Quality of work life and the supervisor. New York : Praeger. 202 p.

SCHREUDER, A.M.G. & FLOWERS, J. 1992. Die modererende invloed van loopbaanontplooiing op loopbaanpassing en gehalte van werklewe. *Journal of Industrial Psychology*, 18(2):10-13.

SCOBEL, D.N. 1982. Guidelines for union-management cooperation. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.27-46.*)

SIMMONS, J. & MARES, W.J. 1982. Getting participation started. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.7-25.*)

SKINNER, W. 1981. Big hat, no cattle: managing human resources. (*In Searle, J.G. ed. Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal. Boston : Harvard Business School Publishing. p.1-14.*)

SKROVAN, D.J. 1983. A training manager's view of QWL. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.1-6.*)

- SMIT, B.F.** 1996. *Polisiekunde (POL 307-W)*. Pretoria : UNISA. 359 p.
- SMIT, B.F., ed.** 1996. *Police Science : fundamental police science (POL 306-V)*. Pretoria : UNISA. 220 p.
- SMIT, P.J. & CRONJÉ, G.J. DE J., ed.** 1997. *Management Principles: a contemporary edition for Africa*. Kenwyn : Juta. 519 p.
- SMOLOWITZ, I.E.** 1994. A dozen enduring myths about management. *Business Horizons*, 37(3):40-43, May/Jun.
- SNYMAN, C.M.** 1990. Die rol van bestuur in die verbetering van werklewegehalte en produktiwiteit. Pretoria : UP. (Skripsie - M.B.A.) 153 p.
- SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE.** 1995. *Change: draft policy document*. Pretoria. 28 p.
- SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE.** 1996a. *South African Police Service: transformation*. Pretoria. 186 p.
- SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE.** 1996b. *Annual plan of the South African Police Service: 1996/1997*. Pretoria. 44 p.
- STACEY, N.G. & WISE, R.I.** 1983. The educational implications of QWL. (*In Skrovan, D.J. ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector*. Reading, Mass. : Addison-Wesley. p.137-145.)
- STEYN, H.S.** 1998. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van outeur.)

STÜMKE, J.J. 1996. Middelvlakbestuursontwikkeling in die Suid-Afrikaanse Polisie. *Praetor*, 7(7), vt9-vt16, Jul.

SUID-AFRIKA. 1993. Tussentydse Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, no. 200 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1996. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, no. 108 van 1996. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS. 1996a. Interne klimaatstudie: Noordwes Provinsie. Potchefstroom. 11 p.

SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS. 1996b. Interne klimaat audit: Noordwes Provinsie. Potchefstroom. 7 p.

SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS. 1998a. Bestuursinligting: navraag: personeelstatistiek: Noordwes Provinsie. Potchefstroom.

SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS. 1998b. Bestuursinligting: navraag: bestedingstaat: Noordwes Provinsie. Potchefstroom.

TAFFINDER, P. 1994. Future business leaders: born or made? *Boardroom Reports*, 4(4-11).

TECHNIKON PRETORIA. 1995. Leierskap: die sleutel tot bestuur. Pretoria. 28 p.

TUSSENTYDSE GRONDWET *kyk* SUID-AFRIKA. 1993.

VAN DYK, F.J. 1993. Die gehalte van werklewe van predikante van die gereformeerde kerke in Suid Afrika. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.B.A.) 154 p.

VAN DYK, P.S. 1995. Inleiding tot menslikehulpbronbestuur. (*In Gerber, P.D., Nel, P.S. & van Dyk, P.S. Menslikehulpbronbestuur. 3de uitg. Halfweghuis : Southern. p.3-32.*)

VAN HEERDEN, T.J. 1986. Handleiding in Polisiekunde I (POL 100-H). Pretoria : UNISA. 280 p.

VAN HEERDEN, T.J. 1982. Inleiding tot die polisiekunde. Pretoria : UNISA. 263 p.

VELDSMAN, T. 1995. Managing large scale change successfully: closing the gap between where you are and where you want to be. *Human Resource Management*, 11(7):35, Aug.

WALTON, R.E. 1985. From control to commitment in the workplace. (*In Searle, J.G. ed. Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal. Boston : Harvard Business School Publishing. p.89-106.*)

WHEATLEY, M.J. 1994. Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler. 166 p.

WHISENAND, P.M. 1976. Police supervision: theory and practice. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 456 p.

WOFFORD, J.C. 1994. Getting inside the leader's head: a cognitive process approach to leadership. *Sam Advanced Management Journal*, 59(3):4-9, Summer.

ZALESNIK, A. 1977. Managers and leaders: are they different? (*In Harvard Business Review, ed. Managers as leaders. Boston : Harvard Business School Publishing. p. 13-24.*)

GEWYSIGDE LEIERSKAPVRAELYS
MODIFIED LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

KOPIEREG VOORBEHOU:
COPYRIGHT RESERVED:

L.D. COETSEE
Nagraadse Skool vir Bestuurswese
PU vir CHO
POTCHEFSTROOM

The aim of this questionnaire is to make an estimation of your management orientation in order to determine the characteristics which people possess that make them fine leaders and/or managers.

Twenty-five pairs of statements by which such an estimation could be made, were compiled from a literature study regarding the subject. The statements are contained in this questionnaire which you are requested to complete.

Take as much time as you would like to decide on each pair of statements.

Please be honest and give your own view. Don't try to give a "right" answers, because there are no right or wrong answers.

The results of the individual questionnaires are handled strictly confidentially. You are however requested to state your name in the questionnaire. That will enable the researcher to give personal feedback to the individual regarding his/her management orientation, should the person be interested.

Thank you in advance for your cooperation.

Rank : _____

Post & Unit : _____

Telephone : (_____) _____ (W)

Name : _____ (Optional)

Die doel van hierdie vraelys is om 'n bepaling van u bestuursoriëntasie te maak ten einde 'n bepaling te maak van eienskappe waaroor persone beskik wat hulle goeie leiers en/of bestuurders maak.

Vyfen twintig (25) pare stellings waaruit so 'n oriëntasie bepaling gedoen kan word, is uit 'n literatuurstudie aangaande die onderwerp geformuleer. Hierdie stellings is in die vraelys wat u versoek word om te voltooi, vervat.

Neem soveel tyd as wat nodig is om oor elke paar stellings te besluit.

Wees asseblief eerlik en gee u ware sienings weer. Moenie probeer om 'n "regte" antwoord te gee nie, want daar is nie 'n regte of verkeerde antwoord nie.

Die resultate van die individuele vraelyste word streng vertroulik hanteer. U word egter versoek om u naam op die vraelys aan te bring. Dit sal die navorser in staat stel om persoonlik individuele terugvoering aan die respondent aangaande sy/haar bestuursoriëntasie te lewer, sou die persoon daarin belangstel.

By voorbaat dankie vir u samewerking.

Rang : _____

Pos & Standplaas : _____

Telefoon : (_____) _____ (W)

Naam : _____ (Opsioneel)

MANAGEMENT ORIENTATION

Completion of the questionnaire

The management orientation questionnaire comprises of 25 pairs of statements. For each pair, your task is to indicate which one of the statements (*A or B*) is more descriptive of you. Some alternatives may seem to be equally characteristic of you or equally uncharacteristic. Nevertheless, please choose the alternative which is relatively more characteristic of you.

For each item, divide five points between the A and B statements in one of the following six ways:

A	B	
5	0	If A being completely characteristic of you and B is completely uncharacteristic.
0	5	If B is completely characteristic of you and A is completely uncharacteristic.
4	1	If A being very characteristic of you, and B is somewhat characteristic
1	4	If B is very characteristic of you, and A is somewhat characteristic
3	2	If A being only slightly more characteristic of you than statement B.
2	3	If B is only slightly more characteristic of you than statement A.

- Use only whole numbers and be sure the numbers you assign to each pair add up to five, thus, you must mark two blocks at each pair of statements, and this two blocks must be vertical in the same column.

Remember, there are no right or wrong answers.

BESTUURSORIËNTASIE

Voltooiing van die vraelys

Die bestuursoriëntasie vraelys bestaan uit 25 pare stellings. By elke paar moet u asseblief aandui watter stelling (*A of B*) u die beste beskryf. Van die alternatiewe kan ewe geldend (waar) en ewe onkarakteristiek (onwaar) voorkom. U moet egter deurgaans die alternatief kies wat u en/of u siening die beste beskryf.

By elke item moet u telkens 5 punte tussen die A en B stellings verdeel volgens een van die volgende 6 wyses:

A	B	
5	0	As A u volledig tipeer en B u glad nie tipeer nie.
0	5	As B u volledig tipeer en A u glad nie tipeer nie.
4	1	As A u goed tipeer en B u in 'n geringe mate tipeer.
1	4	As B u goed tipeer en A u in 'n geringe mate tipeer.
3	2	As A effens meer tiperend is van u as wat B is.
2	3	As B effens meer tiperend is van u as wat A is.

- Gebruik slegs heelgetalle en maak seker dat die getalle wat u aan elke paar toeken, gesamentlik 5 is, dit wil sê, u moet twee blokkies by elke paar stellings merk, en hierdie blokkies moet vertikaal in dieselfde kolom wees.

Onthou, daar is nie 'n regte of verkeerde antwoord nie.

Example:

A	Statement A	5	4	3	2	1	0	
B	Statement B	0	4	3	2	3	4	5

1. As a commander, my primary tasks is:

A	Maintaining stability.	5	4	3	2	1	0
B	Change.	0	1	2	3	4	5

2. As a commander I must:

A	Cause events.	5	4	3	2	1	0
B	Facilitate events	0	1	2	3	4	5

3. It is important for me:

A	That my subordinates are rewarded equitable for their work.	5	4	3	2	1	0
B	About what my subordinates want in life.	0	1	2	3	4	5

4. As a commander a primary task I have is to:

A	Mobilize and provide focus for subordinate's needs.	5	4	3	2	1	0
B	Ensure clarity of responsibilities and roles for subordinates.	0	1	2	3	4	5

Voorbeeld:

A	Stelling A.	5	4	3	2	1	0	
B	Stelling B	0	4	3	2	3	4	5

1. As bevelvoerder is my primêre taak:

A	Om stabiliteit te behou.	5	4	3	2	1	0
B	Om verandering te weeg te bring.	0	1	2	3	4	5

2. As bevelvoerder moet ek:

A	Gebeure veroorsaak.	5	4	3	2	1	0
B	Gebeure aanhelp.	0	1	2	3	4	5

3. Dit is vir my belangrik:

A	Dat mense billik vergoed word vir hul werk.	5	4	3	2	1	0
B	Om te weet wat my mense uit die lewe wil hê.	0	1	2	3	4	5

4. As 'n bevelvoerder is 'n primêre taak wat ek het:

A	Om behoeftes by my mense te mobiliseer en te fokus.	5	4	3	2	1	0
B	Om te verseker dat my ondergeskiktes duidelikhed het oor hul verantwoordelikhede en rolle.	0	1	2	3	4	5

5. I believe commanding is a process of:

A	Changing the conditions of people's lives.	5	4	3	2	1	0
B	Exchange between commander and subordinate.	0	1	2	3	4	5

6. As a commander I spend considerable energy on:

A	Managing separate but related goals.	5	4	3	2	1	0
B	Arousing hopes, expectations, and aspirations in my subordinates.	0	1	2	3	4	5

7. A significant part of my commanding involves being a:

A	Teacher (mentor).	5	4	3	2	1	0
B	Facilitator.	0	1	2	3	4	5

8. As a commander I must:

A	Engage with subordinates on an equal level of morality.	5	4	3	2	1	0
B	Represent higher morality.	0	1	2	3	4	5

9. To me, commanding should be:

A	Inspirational.	5	4	3	2	1	0
B	Practical.	0	1	2	3	4	5

5. Ek glo dat bevelvoerskap 'n proses is van:

A	Die verandering van mense se lewensomstandighede.	5	4	3	2	1	0
B	Wisselwerking tussen die bevelvoerder en sy mense.	0	1	2	3	4	5

6. As 'n bevelvoerder bestee ek heelwat energie aan die:

A	Bestuur van afsonderlike maar verwante doelwitte.	5	4	3	2	1	0
B	Stimulering van verwagtinge, aspirasies en hoop by mense.	0	1	2	3	4	5

7. 'n Beduidende deel van my bevelvoerskap behels om:

A	'n Leermeester ('n mentor) te wees.	5	4	3	2	1	0
B	'n Fasiliteerder te wees.	0	1	2	3	4	5

8. As 'n bevelvoerder moet ek:

A	Op 'n gelyke moraliteitsvlak inskakel by my ondergeskiktes.	5	4	3	2	1	0
B	'n Hoër moraliteitsvlak verteenwoordig.	0	1	2	3	4	5

9. Vir my behoort bevelvoerskap:

A	Inspirerend te wees.	5	4	3	2	1	0
B	Prakties te wees.	0	1	2	3	4	5

10. When I give subordinates assignments, I am effective at:

A	Being clear.	5	4	3	2	1	0
B	Engendering enthusiasm	0	1	2	3	4	5

11. My preference is to think:

A	Long range (what might be).	5	4	3	2	1	0
B	Short range (what is realistic).	0	1	2	3	4	5

12. I enjoy:

A	Rewarding subordinates for a job well done.	5	4	3	2	1	0
B	Stimulating subordinates to want to do more.	0	1	2	3	4	5

13. Regarding my work:

A	I have a strong sense of mission.	5	4	3	2	1	0
B	It is a means to an end, a way to make a living.	0	1	2	3	4	5

14. My expectations of subordinates are:

A	Only what is required.	5	4	3	2	1	0
B	Typically more than they expect.	0	1	2	3	4	5

10. By die opdra van take aan my mense, is ek effektief daarin om:

A	Duidelik te wees.	5	4	3	2	1	0
B	Entoesiasme te ontlok.	0	1	2	3	4	5

11. My voorkeur is om te dink aan:

A	Die langtermyn (wat kan wees).	5	4	3	2	1	0
B	Die korttermyn (wat realisties is).	0	1	2	3	4	5

12. Ek geniet dit om:

A	My mense te beloon vir werk goed gedaan.	5	4	3	2	1	0
B	My mense te stimuleer om meer te wil doen.	0	1	2	3	4	5

13. Wat my werk aanbetref:

A	Is 'n missie vir my baie belangrik.	5	4	3	2	1	0
B	Is dit 'n middel tot 'n doel, 'n manier om 'n bestaan te maak.	0	1	2	3	4	5

14. My verwagting van mense is:

A	Slegs dit wat vereis word.	5	4	3	2	1	0
B	Tipies meer as wat hulle self verwag.	0	1	2	3	4	5

15. I prefer to solve problems by:

A	Considering them in novel and speculative ways.	5	4	3	2	1	0
B	Acquiring information about prior, related experiences and proceeding accordingly.	0	1	2	3	4	5

16. I feel that my destiny is:

A	Essentially within my control.	5	4	3	2	1	0
B	Largely determined by circumstances outside my control.	0	1	2	3	4	5

17. The most important thing is:

A	Organisational mission.	5	4	3	2	1	0
B	Job and task clarity.	0	1	2	3	4	5

18. What power I have to influence others comes primarily from my:

A	Ability to get people to identify with me and my ideas.	5	4	3	2	1	0
B	Status and position.	0	1	2	3	4	5

15. Ek verkies om probleme op te los deur:

A	Dit volgens nuwe en riskante wyses aan te pak.	5	4	3	2	1	0
B	Inligting te bekom oor voorafgaande of verbandhoudende ervarings en daarvolgens op te tree.	0	1	2	3	4	5

16. Ek voel dat my bestemming:

A	Grootliks binne my eie beheer is.	5	4	3	2	1	0
B	Grootliks bepaal word deur omstandighede buite my beheer.	0	1	2	3	4	5

17. Die belangrikste is:

A	Die organisasie se missie.	5	4	3	2	1	0
B	Taak- en werk duidelikheid.	0	1	2	3	4	5

18. Die mag wat ek het om ander te beïnvloed, is primêr geleë in my:

A	Vermoë om mense so ver te kry om te identifiseer met my en my gedagtes.	5	4	3	2	1	0
B	Status en posisie.	0	1	2	3	4	5

19. As a commander:

A	I mainly determine what will be happening.	5	4	3	2	1	0
B	The specific circumstances mainly determine what will be happening.	0	1	2	3	4	5

20. As a commander I should:

A	Focus on the future first and then on the present.	5	4	3	2	1	0
B	Focus on the present first and then on the future.	0	1	2	3	4	5

21. I believe that commanding entails:

A	Influencing others to change.	5	4	3	2	1	0
B	Reducing uncertainty.	0	1	2	3	4	5

22. As a commander I should:

A	Focus on structures and policy.	5	4	3	2	1	0
B	Engender enthusiasm and expectations.	0	1	2	3	4	5

23. I see commanding as:

A	The creation of opportunities to work together.	5	4	3	2	1	0
B	The planning and control of the work of other people.	0	1	2	3	4	5

19. As 'n bevelvoerder:

A	Bepaal ek hoofsaaklik wat gaan gebeur.	5	4	3	2	1	0
B	Bepaal die bepaalde omstandighede hoofsaaklik wat gaan gebeur.	0	1	2	3	4	5

20. As 'n bevelvoerder moet ek:

A	Eers op die toekoms en dan op die huidige fokus.	5	4	3	2	1	0
B	Eers op die huidige en dan op die toekoms fokus.	0	1	2	3	4	5

21. Ek glo bevelvoerdenskap behels:

A	Die beïnvloeding van ander om te verander.	5	4	3	2	1	0
B	Die vermindering van onsekerheid.	0	1	2	3	4	5

22. As 'n bevelvoerder moet ek:

A	Fokus op strukture en beleid.	5	4	3	2	1	0
B	Entoesiasme en verwagtinge skep.	0	1	2	3	4	5

23. Ek sien bevelvoerdenskap as:

A	Die skep van geleenthede om saam te werk.	5	4	3	2	1	0
B	Die beplanning en beheer van ander se werk.	0	1	2	3	4	5

24. As a commander I must:

A	Define the responsibilities of subordinates clearly.	5	4	3	2	1	0
B	Delegate responsibilities freely.	0	1	2	3	4	5

25. As a commander I should be:

A	Prepared to try new things and to take risks often.	5	4	3	2	1	0
B	Attuned to the creation of a stable and predictable environment.	0	1	2	3	4	5

24. As 'n bevelvoerder moet ek:

A	Die verantwoordelikhede van ondergeskiktes duidelik uitspel.	5	4	3	2	1	0
B	Vrylik verantwoordelikhede delegeer.	0	1	2	3	4	5

25. As 'n bevelvoerder moet ek:

A	Bereid wees om nuwe dinge te probeer en gereeld risiko's te neem.	5	4	3	2	1	0
B	Ingestel wees op die skepping van 'n stabiele en voorspelbare omgewing.	0	1	2	3	4	5

ODV-86 / ODQ-86

**GEWYSIGDE
ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS**

**MODIFIED
ORGANISATION DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE**

**KOPIEREG VOORBEHOU:
COPYRIGHT RESERVED :**

**L.D. COETSEE
Nagraadse Skool vir Bestuurswese
PU vir CHO
POTCHEFSTROOM**

ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS

Hierdie vraelys is ontwerp en aangepas om inligting in te samel oor die SAPD deur middel van die mense wat hier werk. Die inligting sal, in die nabye toekoms, weer in 'n opgesomde vorm teruggegee word. U antwoorde sal as uiters vertroulik beskou word. Geen ander persoon in die organisasie sal ooit u antwoorde sien nie.

Die waarde van die projek hang heeltemal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

As u die vraelys voltooi het, oorhandig asseblief persoonlik aan 'n lid van die navorsingspan.

By voorbaat dank vir u samewerking. Ons hoop u vind die vraelys interessant en prikkelend.

ALGEMENE INSTRUKSIES

Bykans al die vrae kan beantwoord word deur een van die nommers wat regs van die item op die skaal verskyn, te merk. U moet die nommer kies wat die beste beskryf hoe u oor die item voel. Byvoorbeeld, as u gevra word in watter mate u saamstem met die stelling

"Ek geniet my werk"

en u voel dat u saamstem, sal u die nommer onder "stem saam" soos in die voorbeeld merk:

Stem beslis nie saam nie	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam	Stem beslis saam
1	2	3	4	5

Ek geniet my werk

LET DAAROP DAT SKAALBESKRYWINGS VERSKIL VIR VERSKILLENDEN DELE VAN DIE VRAELYS.

Byvoorbeeld u mag gevra word hoe tevrede of ontevrede u is, of tot watter mate u met 'n stelling saamstem, ens.

Lees dus die spesiale instruksies wat in die raampies verskyn, asook die skaalbeskrywings voordat u 'n antwoord kies en merk.

LET ASSEBLIEF OP DIE VOLGENDE:

* DIE VRAELYS BESTAAN UIT NEGE (9) MODULES, MET 'N TOTAAL VAN 155 VRAE

* DIT IS BELANGRIK DAT U AL DIE VRAE BEANTWOORD.

ORGANISATION DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE

This questionnaire is designed and modified to obtain information about the SAPS from individual members employed here. The information will be given back to you in a summarized format in the near future. Your answers will be treated as completely confidential. No one in this organisation will ever have access to your individual answers.

The value of this project depends upon your being absolutely frank and honest when answering the questions.

When you have completed the questionnaire, please hand it back to a member of the research team.

Thank you in advance for your co-operation and assistance. We hope you find the questionnaire interesting and thought provoking.

GENERAL INSTRUCTIONS

Almost all the questions can be answered by marking a number that appear on a scale to the right of the item. You are to choose the one number that best matches the description of how you feel about the item. For example, if you were asked how much you agree with the statement

"I enjoy my work"

and you feel that you agree, you would check the number under "Agree", like this:

Strongly disagree	Disagree	Not sure	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

I enjoy my work

PLEASE NOTE THAT THE SCALE DESCRIPTIONS ARE DIFFERENT FOR DIFFERENT PARTS OF THE QUESTIONNAIRE.

For example, you may be asked perhaps whether you are satisfied or dissatisfied or whether you agree or disagree with a statement, etc. Please be sure to read the special instructions that appear in the boxes on each page. Be sure to read the scale descriptions before choosing and marking your answers.

PLEASE NOTE THE FOLLOWING:

* THE QUESTIONNAIRE CONSISTS OF NINE (9) MODULES, WITH A TOTAL OF 155 QUESTIONS

* IT IS IMPORTANT THAT YOU ANSWER ALL THE QUESTIONS.

MODULE 1

Die volgende vrae gaan oor u en u werk. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en die ervarings wat u gehad het in gedagte hou. Volg die instruksies in die raampie aan die begin van elke stel vrae.

The following questions are about you and your work. When answering please keep in mind the kind of work you do and the experiences you have had working here. Following the directions given in the boxes at the beginning of each set of questions.

HIERONDER IS 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK.
IN HOE 'N MATE STEM U SAAM OF NIE SAAM NIE MET ELK VAN DIE STELLINGS?

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK.
TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?

	Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
1. In my werk kry ek die geleentheid om my besondere vermoëns en vaardighede te gebruik. In my work I have the opportunity to use my special skills and abilities	1	2	3	4	5
2. Om suksesvol in my werk te wees vereis al my vermoëns en vaardighede. To be successful in my work requires all my skills and abilities.	1	2	3	4	5
3. My werk bied goeie geleenthede vir vordering. My work provides good opportunities for advancement.	1	2	3	4	5
4. My werk bied uitdagings. My work is challenging.	1	2	3	4	5
5. Die take wat ek in my werk uitvoer is vir my betekenisvol. The tasks I perform in my work are meaningful to me.	1	2	3	4	5
6. Die dinge wat ek in my werk doen is vir my belangrik. The things I do in my work are important to me	1	2	3	4	5
7. Ek voel persoonlik verantwoordelik vir die take wat ek in my werk doen. I feel personally responsible for the tasks I perform in my work.	1	2	3	4	5
8. Ek weet gewoonlik of my werk bevredigend is of nie. I usually know whether or not my work is satisfactory	1	2	3	4	5
9. Meestal is die doelwitte van my werk duidelik omskryf. Most of the time my work objectives are clearly defined.	1	2	3	4	5
10. Die hoeveelheid werk wat ek gevra word om te doen is billik. The amount of work I am asked to do is fair.	1	2	3	4	5
11. Ek het die vryheid om te besluit wat ek in my werk doen. I have the freedom to decide what I do in my work.	1	2	3	4	5
12. Dit is in die eerste plek my eie verantwoordelikheid om te besluit hoe ek my werk doen. It is primarily my own responsibility to decide how I do my work.	1	2	3	4	5
13. Ek verrig 'n verskeidenheid van take in my werk. I do a number of different tasks in my work.	1	2	3	4	5

	Stern beslis nie saam nie Strongly disagree	Stern nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stern saam Agree	Stern beslis saam Strongly agree
14. Bloot deur die take te verrig wat my werk vereis, kry ek die geleentheid om te bepaal hoe goed ek presteer. Just performing the tasks required by my work, gives me the opportunity to assess how well I am doing.	1	2	3	4	5
15. In my werk lewer ek 'n volledige diens. In my work I render a complete service.	1	2	3	4	5
16. Ek kan die resultate van my werk sien. I can see the results of my work.	1	2	3	4	5
17. Baie mense kan geraak word deur hoe goed ek my werk doen. A large number of people can be affected by how well I do my work.	1	2	3	4	5
18. Ek beskik oor voldoende kennis en ervaring om my werk goed te doen. I have sufficient knowledge and experience to do my work well.	1	2	3	4	5
19. Dit neem geruime tyd om die vaardighede benodig vir my werk, aan te leer. It takes a long time to learn the skills required to do my work.	1	2	3	4	5
20. Ek beskik oor die nodige vaardighede om my werk te doen. I possess the skills I need to do my work.	1	2	3	4	5
21. Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen. I do have sufficient training to do my work well.	1	2	3	4	5
22. My werk laat my toe om my werktempo self te bepaal. My work allows me to control my own pace of work.	1	2	3	4	5
23. Ek is persoonlik betrokke by my werk. I am personally involved in my work.	1	2	3	4	5
24. Die belangrikste dinge wat met my gebeur het betrekking op my werk. The most important things which happen to me involve my work.	1	2	3	4	5
25. Ek kan 'n ander betrekking met dieselfde salaris en byvoordele as wat ek nou het, kry. I can find another job with the same salary and fringe benefits as I have.	1	2	3	4	5
26. Dit sou vir my moeilik wees om die SAPD te verlaat al wou ek ook. It would be difficult for me to leave the SAPS even if I wanted to.	1	2	3	4	5
27. Ek ys as ek dink wat met my kan gebeur as ek my werk sou los sonder dat ek 'n ander betrekking het. I dread the thought of what might happen should I quit my job without having another one lined up.	1	2	3	4	5
28. Vir my is daar te veel op die spel by die werk om nou van werk te verander. I have too much at stake in my work to change jobs now.	1	2	3	4	5
29. Ek moet deur baie rompslomp gaan om dinge gedoen te kry. I have to go through a lot of red tape to get things done.	1	2	3	4	5
30. My werk bied gewoonlik genoegsame uitdagings om te voorkom dat ek verveeld raak. My job is usually enough of a challenge to prevent me from becoming bored.	1	2	3	4	5
31. Alles in ag genome, is ek tevrede met my werk. All in all, I am satisfied with my job.	1	2	3	4	5

	Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
32. Ek sal waarskynlik vir 'n nuwe werk soek in die nabye toekoms. I will probably look for a new job in the near future.	1	2	3	4	5
33. Ek dink dikwels daaraan om te bedank. I often think about resigning.	1	2	3	4	5
34. Ek is tevrede met die wyse waarop bestuur salarisadministrasie hanteer. I am satisfied with the way management handles pay administration.	1	2	3	4	5
35. Oor die algemeen hou ek daarvan om hier te werk. In general I like working here.	1	2	3	4	5
36. Oor die algemeen hou ek van my werk. In general I like my job.	1	2	3	4	5
37. My salaris is billik as in aanmerking geneem word wat ander mense in die SAPD betaal word. My salary is fair considering what other people in the SAPS are paid.	1	2	3	4	5
38. Ek is tevrede met my onmiddellike bevelvoerder. I am satisfied with my immediate commander.	1	2	3	4	5
39. Ek is tevrede met die mense (kollegas) in my eenheid/kantoor/stasie/skof. I am satisfied with the persons (colleagues) in my unit/office/station/shift.	1	2	3	4	5

MODULE 2

Tot dusver is aan u vrae oor u werk gestel. Die volgende afdeling handel oor hoe u oor sekere spesifieke aspekte van u werk dink en voel.

Thus far you have been asked questions about your job. This section deals with how you think and feel about certain specific aspects of your work.

VERSKILLENDEN MENSE VERWAG VERSKILLENDEN DINGE VAN HUL WERK.
HIER VOLG 'N LYS VAN DINGE WAT 'N PERSOON IN SY OF HAAR WERK KAN ERVAAR.
DUI AAN HOE TEVREDE U MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK IS.

DIFFERENT PEOPLE WANT DIFFERENT THINGS FROM THEIR WORK.
HERE IS A LIST OF THINGS A PERSON COULD EXPERIENCE IN HIS OR HER WORK.
INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB.

Hoe tevrede is u met

How satisfied are you with

	Baie ontevrede Very dissatisfied	Ontevrede Not satisfied	Min of meer tevrede More or less satisfied	Tevrede Satisfied	Volcome tevrede Completely satisfied
40. ...die wyse waarop u deur die mense (kollegas) met wie u saamwerk behandel word? ...the way you are treated by the people (colleagues) you work with?	1	2	3	4	5
41. ...die agting wat u van die mense met wie u saamwerk, ontvang? ...the respect you receive from the people you work with?	1	2	3	4	5
42. ...die vriendelikheid van die mense met wie u saamwerk? ...the friendliness of the people you work with?	1	2	3	4	5
43. ...die geleentheid wat u het om nuwe dinge in u werk aan te leer? ...the opportunities you have to learn new things in your work?	1	2	3	4	5
44. ...die geleenthede wat u het om iets wat die moeite werd is in u werk te doen? ...the opportunities you have to accomplish something worthwhile in your work?	1	2	3	4	5
45. ...die geleenthede wat u het om iets te doen wat uself as persoon goed laat voel? ...the opportunities you have to do something that makes you feel good about yourself as a person?	1	2	3	4	5
46. ...die geleenthede wat u het om aan besluitneming deel te neem? ...the opportunities you have to take part in decision making?	1	2	3	4	5
47. ...die mate van vryheid wat u in u werk geniet? ...the amount of freedom you have in your work?	1	2	3	4	5
48. ...die salaris wat u ontvang? ...the salary you receive?	1	2	3	4	5
49. ...die byvoordele wat u ontvang? ...the fringe benefits you receive?	1	2	3	4	5
50. ...die werksekuriteit wat u geniet? ...the work security you have?	1	2	3	4	5
51. ...die kanse vir verdere bevorderings? ...your opportunities for further promotions?	1	2	3	4	5

MODULE 3

Hierdie afdeling handel oor werkgroepe in die SAPD. Dink aan u "werkgroep" as die mense met wie u daaglik in noue verband saamwerk in u eenheid/kantoor/stasie/skof, en wat aan dieselfde bevelvoerder of hoof rapporteer.

This section is concerned with work groups in this organization. For this part of the questionnaire please think of your "work group" as the people with whom you work most closely on a day to day basis in your unit/office/station/shift and report to the same commander or head.

DIE VOLGENDE STELLINGS IS OF IS NIE BESKRYWEND VAN U WERKGROEP NIE.
IN HOE 'N MATE STEM U SAAM MET ELKE STELLING?

THE FOLLOWING ARE STATEMENTS THAT MAY OR MAY NOT DESCRIBE YOUR WORK GROUP.
HOW MUCH DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?

	Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
52. Lede van my eenheid het die nodige vermoëns en vaardighede om hul werk te doen. Members of my work group have the necessary skills and abilities to do their work.	1	2	3	4	5
53. Lede van my eenheid/kantoor/stasie/skof is voldoende vir hul werk opgelei. Members of my work group are adequately trained for their jobs.	1	2	3	4	5
54. My eenheid/kantoor/stasie/skof weet presies watter take gedoen moet word. My work group knows exactly what jobs it has to get done.	1	2	3	4	5
55. Elke lid van my eenheid het 'n duidelike beeld van die groep se doelwitte. Each member of my work group has a clear idea of the group's goals.	1	2	3	4	5
56. Ek voel dat ek waarlik lid is van my eenheid/kantoor/stasie/skof. I feel that I really am a part of my work group.	1	2	3	4	5
57. Ek sien daarna uit om elke dag met die lede van my eenheid/kantoor/stasie/skof te verkeer. I look forward to being with the members of my work group each day.	1	2	3	4	5
58. Ons vertel mekaar hoe ons voel. We tell one another how we feel.	1	2	3	4	5
59. Ons luister na mekaar se opinies. We listen to one another's opinions.	1	2	3	4	5
60. As ons 'n besluit moet neem, word almal daarby betrek. If we have a decision to make, everyone is involved in making it.	1	2	3	4	5
61. Lede van my eenheid beskik oor genoeg kennis om hul werk doeltreffend te doen. Members of my work group have sufficient knowledge to do their work effectively.	1	2	3	4	5
62. Daar is nie gevoelens tussen die lede van my eenheid wat neig om die groep te verdeel nie. There are not feelings among members of my work group which tend to divide the group.	1	2	3	4	5
63. Daar is nie 'n aanhoudende geredekawel in my eenheid/kantoor/stasie/skof nie. There is not constant bickering in my work group.	1	2	3	4	5
64. Ek het vertroue in my medewerkers. I have confidence and trust in my colleagues.	1	2	3	4	5
65. Lede van my eenheid/kantoor/stasie/skof moedig mekaar aan om hul beste te lewer. Members of my work group encourage one another to give of their best effort.	1	2	3	4	5

66. Lede van my eenheid/kantoor/stasie/skof handhaaf hoë werkstandaarde.
Members of my work group maintain high standards of performance.
67. Persone in my eenheid help my om metodes te vind om my werk beter te doen.
Members of my work group help me to find ways of doing a better job.
68. My eenheid/kantoor/stasie/skof beklemtoon spandoelwitte.
My work group emphasizes team goals.
69. My eenheid/kantoor/stasie/skof beplan saam en koördineer hulle pogings.
My work group plans together and co-ordinates its efforts.
70. My eenheid is in staat om op ongewone werkeise wat aan ons gestel word te reageer.
My work group is able to respond to unusual work demands placed on it.

Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
1	2	3	4	5

MODULE 4

Die volgende vrae handel oor u onmiddellike bevelvoerder, dit wil sê die persoon aan wie u direk rapporteer.

This section asks about your immediate commander. Your commander is the person you report to directly.

DIE VOLGENDE STELLINGS BESKRYF HOE U BEVELVOERDER SY OF HAAR WERK MOONTLIK DOEN.
DUI ASSEBLIEF AAN TOT WATTER MATE U MET ELK VAN DIE BESKRYWINGS VAN U ONMIDDELLIKE
BEVELVOERDER SAAMSTEM.

THE FOLLOWING STATEMENTS DESCRIBE THE WAY IN WHICH A COMMANDER MIGHT PERFORM HIS
OR HER JOB. PLEASE INDICATE TO WHAT EXTENT YOU AGREE WITH EACH STATEMENT AS
DESCRIPTION OF YOUR DIRECT COMMANDER

My Bevelvoerder.....
My Commander

71. ... dring daarop aan dat mense hul beste moet lewer.
... demands that people give their best.
72. ... dring daarop aan dat mense hard werk.
... insists that people work hard.
73. ... bly op hoogte van werk wat gedoen word.
... stays informed about work which is being done.
74. ... beplan werk vooruit.
... plans work in advance.
75. ... hanteer die administratiewe pligte van sy/haar werk goed.
... handles the administrative aspects of his or her job well.
76. ... dring daarop aan dat hoë werkstandaarde gehandhaaf word.
... demands that high standards of performance are maintained.

Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
1	2	3	4	5

		Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
77. ...	maak seker dat almal weet wat gedoen moet word. make sure everyone knows what has to be done.	1	2	3	4	5
78. ...	help my om werkverwante probleme op te los. helps me solve work related problems.	1	2	3	4	5
79. ...	help my om probleme te ontdek voor hulle te ernstig word. helps me discover problems before they become too serious.	1	2	3	4	5
80. ...	hou almal op hoogte van sake. keeps everyone informed.	1	2	3	4	5
81. ...	help 'n mens om jou vaardighede te ontwikkel. helps one to develop one's skills.	1	2	3	4	5
82. ...	dwing ons respek af. commands our respect.	1	2	3	4	5
83. ...	behandel ons altyd regverdig. always treats us fairly.	1	2	3	4	5
84. ...	help ons met ons persoonlike probleme. helps us with our personal problems.	1	2	3	4	5
85. ...	gee vir my as persoon om. is concerned about me as a person.	1	2	3	4	5
86. ...	moedig ons aan om deel te neem as belangrike besluite geneem word. encourages us to participate in making important decisions.	1	2	3	4	5
87. ...	moedig mense aan om hul mening te lug wanneer hul nie met 'n besluit saamstem nie. encourages people to speak up when they disagree with a decision.	1	2	3	4	5
88. ...	dring daarop aan dat werkdoelwitte behaal word. demands that work goals are achieved.	1	2	3	4	5
89. ...	is bevoeg om as 'n bevelvoerder te dien. is competent to serve as a commander.	1	2	3	4	5
90. ...	moedig ons aan om as 'n span te werk. encourages us to work together as a team.	1	2	3	4	5
91. ...	het vertroue in my. has confidence and trust in me.	1	2	3	4	5
92. ...	het die vertroue van sy/haar ondergeskiktes. enjoys our confidence and trust.	1	2	3	4	5
93. ...	is 'n goeie verteenwoordiger van my eenheid by ander eenhede. does a good job in representing our work group to other units.	1	2	3	4	5
94. ...	is 'n goeie leier. is a good leader.	1	2	3	4	5
95. ...	kom goed met ander klaar. gets on well with others.	1	2	3	4	5

MODULE 5

Die volgende vrae en stellings handel oor u, u werk en verwante sake. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en die ondervindings wat u al hier gehad het, in gedagte hou.

This section contains a number- of questions and statements about you, your work and related issues. Please answer the following questions, keeping in mind the kind of work you do and the experiences that you have had working here.

IN DIE AFDELING HIERONDER WORD 'N AANTAL FAKTORE GENOEM WAT DIKWELS GEBRUIK WORD OM 'N INDIVIDU SE VERGOEDING TE BEPAAL. U WORD GEVRA OM VIR ELK VAN DIE FAKTORE AAN TE DUI HOE BELANGRIK DIE SAPD DIE FAKTORE BESKOU OM DIE INDIVIDUE SE VERGOEDING TE BEPAAL

IN THE SECTION BELOW ARE LISTED A NUMBER OF THINGS THAT ARE OFTEN USED TO DETERMINE AN INDIVIDUAL'S SALARY. FOR EACH FACTOR YOU ARE ASKED TO INDICATE HOW IMPORTANT THE SAPS FEELS THAT IT IS FOR DETERMINING AN INDIVIDUAL'S SALARY.

Vir die doel van u salarisbepaling, as hoe belangrik beskou die SAPD
For the purpose of determining your salary, how important for the SAPS is

Van absoluut geen belang Of no importance at all	Onbelangrik Unimportant	Belangrik Important	Baie belangrik Very important	Uiters belangrik Extreme important
---	----------------------------	------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 96. ... u opvoedkundige kwalifikasies, opleiding en ervaring?
... your education, training and experience? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 97. ... die hoeveelheid verantwoordelikheid en druk in u werk?
... the amount of responsibility and pressure in your work? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 98. ... die gehalte van u werk?
... the quality of your work? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 99. ... u produktiwiteit?
... your productivity? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 100. ... die mate van inspanning wat u aan u werk bestee?
... the amount of effort you expend on the job? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U EN U BESOLDIGING. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM?

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR SALARY. TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE OR DISAGREE?

Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
---	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

101. Ek is tevrede met die geld wat ek verdien.
I am happy with the money I earn.

1 2 3 4 5

	Stem beslis nie saam nie Strongly disagree	Stem nie saam nie Disagree	Onseker Not sure	Stem saam Agree	Stem beslis saam Strongly agree
102. Ek verdien nie die geld wat ek behoort te verdien vir die werk wat ek doen nie. I do not earn the kind of money I should for the work I do.	1	2	3	4	5
103. As ek my vaardighede en die inspanning wat ek in my werk sit, in ag neem, is ek tevrede met my salaris. Considering my skills and the effort I put into my work, I am satisfied with my salary.	1	2	3	4	5
104. My salaris is billik in vergelyking met die van my kollegas. My salary is fair in comparison to the salaries of my colleagues.	1	2	3	4	5
105. Alles in ag genome, word vergoeding in die SAPD goed geadministreer. All in all, salaries are administered well in the SAPS.	1	2	3	4	5
106. Die administrasie van salarisse in die SAPD behoort te bly soos dit is. The administration of salaries in the SAPS should be kept as it is now.	1	2	3	4	5
107. Alles in ag genome, is my salaris omtrent wat dit behoort te wees. All in all my salary is about what it ought to be.	1	2	3	4	5
108. My salaris is billik. My pay is fair.	1	2	3	4	5

MODULE 6

HIERDIE AFDELING HANDEL OOR DIE WYSE WAAROP SAKKE IN DIE SAPD HANTEER WORD. DUI DIE MATE AAN WAARIN U VOEL ELKE STELLING VAN TOEPASSING IS.

THIS SECTION DEALS WITH THE WAY THINGS ARE DONE IN THE SAPS. INDICATE TO WHAT EXTENT DO YOU FEEL THE FOLLOWING STATEMENTS APPLY.

	Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
109. Werknemers het 'n duidelike beeld van die SAPD se doelwitte. Employees have a clear idea of the objectives of the SAPS.	1	2	3	4	5
110. Die SAPD is gewoonlik gou om verbeterde werkmodes te gebruik. The SAPS is generally quick to use improved work methods.	1	2	3	4	5
111. Die SAPD stel werklik belang in die welsyn en geluk van die mense wat hier werksaam is. The SAPS has a real interest in the welfare and happiness of those who work here.	1	2	3	4	5
112. Die SAPD probeer om die werkomstandighede te verbeter. The SAPS is trying to improve working conditions.	1	2	3	4	5
113. Die SAPD het duidelike en redelike doelwitte. The SAPS has clear cut, reasonable goals.	1	2	3	4	5

	Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
114. Werksaktiwiteite is sinvol in die SAPD georganiseer. Work activities are sensibly organised in the SAPS.	1	2	3	4	5
115. Die inligting wat my eenheid/kantoor/stasie/skof kry van wat in ander departemente aangaan is voldoende. The information my work group gets about what is going on in other departments is adequate.	1	2	3	4	5
116. Die mense bo my onmiddellike bevelvoerder is ontvanklik vir idees en voorstelle afkomstig van my eenheid/kantoor/stasie/skof. The people above my immediate commander are receptive to ideas and suggestions from my work group.	1	2	3	4	5
117. Die SAPD het 'n vriendelike, warm sosiale atmosfeer. The SAPS has a friendly, warm social atmosphere.	1	2	3	4	5
118. Die SAPD het 'n belangstelling in, en gewilligheid om, werknemers in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun. The SAPS has an interest in, and willingness to, support employees in both work- and non-work-related matters.	1	2	3	4	5
119. Die SAPD stel belang in die welsyn van sy werknemers. The SAPS has an interest in the welfare of its employees.	1	2	3	4	5
120. Die SAPD se vergoedingstelsel (salaris, bevordering, voordele) is gebaseer op die werknemer se waarde, vermoëns en prestasie, eerder as op geluk, wie jy ken en hoe goed mense gemanipuleer kan word. The SAPS's reward system (salaries, promotion, benefits) is based on employee worth, ability and performance rather than luck, who you know and how well people can be manipulated.	1	2	3	4	5
121. Die SAPD gee aan my eenheid die nodige inligting sodat ons, op die bes moontlike manier, ons take kan uitvoer. The SAPS gives my work group the necessary information to do our work in the best possible way.	1	2	3	4	5
122. Die toerusting en bronne wat ek benodig om my werk te doen is voldoende, geskik en word goed in stand gehou. The equipment and resources I need to do my work are adequate, efficient and well-maintained.	1	2	3	4	5
123. Daar is faktore hier teenwoordig wat my aanspoor om hard te werk. There are things about working here that encourage me to work hard.	1	2	3	4	5
124. In hierdie SAPD word besluite geneem op vlakke waar die mees toepaslike en akkurate inligting beskikbaar is. In the SAPS decisions are made at those levels where the most applicable and accurate information is available.	1	2	3	4	5
125. Wanneer besluite geneem word, word die persone wat daardeur geraak word om hul mening gevra. When decisions are made, the persons affected are asked for their ideas.	1	2	3	4	5
126. Verskillende eenhede en vertakings doen gesamentlike beplanning en koördineer hul aktiwiteite. Different units or branches plan together and co-ordinate their efforts.	1	2	3	4	5
127. Daar is geleenthede om uiting te gee aan griewe in my werk. There are opportunities to express grievances in my work.	1	2	3	4	5

Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	---

128. My eenheid/kantoor/stasie/skof kry voldoende inligting oor wat in ander vertakings gebeur.
My work group receives adequate information about what happens in other units / branches.

1 2 3 4 5

129. Die belangrikheid van samewerking tussen verskillende eenhede en vertakking word in die SAPD beklemtoon.
The importance of co-operation between different units and branches is emphasized in the SAPS.

1 2 3 4 5

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK EN DIE SAPD.
DUI AAN IN WATTER MATE ELKE STELLING WAAR IS.

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK AND THE SAPS.
INDICATE THE EXTENT TO WHICH EACH STATEMENT IS TRUE.

Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	---

Die SAPD word gekenmerk deur ...
The SAPS is characterised by ...

130. ... kompetisie tussen werknemers eerder as samewerking.
... competition between employees rather than co-operation.

1 2 3 4 5

131. ... duidelike aanduidings van die metodes en prosedures waarvolgens take en werk uitgevoer moet word.
... a clear indication of the methods and procedures used to accomplish tasks and work.

1 2 3 4 5

132. ... voortdurende aandag van bestuur om die SAPD so doeltreffend en funksioneel as moontlik te maak.
... consistent attention of management in making the SAPS as effective and functional as possible.

1 2 3 4 5

133. ... definitiewe fisiese onderskeiding (bv. grootte van kantore, kantoortoerusting) tussen mense op verskillende hiërargiese vlakke.
... definite physical distinctions (e.g. size of offices, office equipment) between people on different hierarchical levels.

1 2 3 4 5

134. ... definitiewe sielkundige grense (bv. informele sosiale grense, behandeling van ondergeskiktes as minderwaardig, ens.)
... definite psychological distinctions (e.g. informal social boundaries, treatment of subordinates as inferior, etc.).

1 2 3 4 5

135. ... delegering van verantwoordelikheid en gesag in besluitnemingsprosesse.
... delegation of responsibility and authority in decision making practices.

1 2 3 4 5

MODULE 7

DUI AAN HOE TEVREDE U IS MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK

INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB

Hoe tevrede is u met ...

How satisfied are you with ...

136. ... die gehalte van die toerusting waarmee u werk?
... the quality of the equipment you work with?

137. ... die bronne wat u het om u werk mee te doen?
... the resources available to you in your job?

138. ... u fisiese werkomgewing?
... your physical working environment.

139. ... u werk ure?
... your working hours?

140. Meningsverskille tussen eenhede of komponente in die SAPD word ...
Disagreements between units or components in the SAPS are ...

- ... amper altyd vermy, ontken of gesmoor. 1
... almost always avoided, denied or suppressed.
- ... dikwels vermy, ontken of gesmoor. 2
... often avoided, denied or suppressed.
- ... soms aanvaar en bespreek, soms word hulle vermy en gesmoor. 3
... sometimes accepted and discussed, sometimes they are avoided or suppressed.
- ... dikwels aanvaar as nodig en wenslik en word opgevolg. 4
... usually accepted as necessary and desirable and are followed up.
- ... amper altyd as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg. 5
... almost always accepted as necessary and desirable and are followed up.

141. Waarom werk mense hard in die SAPD?
Why do people work hard in the SAPS?

- ... net om 'n werk te behou en te verhoed dat hulle berispe word. 1
... just to keep their jobs and avoid being reprimanded.
- ... om 'n werk te behou en om geld te maak. 2
... to keep their jobs and to make money.
- ... om 'n werk te hê, geld te maak, en om bevordering te kry. 3
... to keep their jobs, make money and to seek promotion.
- ... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry en vir tevredenheid van 'n taak goed gedaan. 4
... to keep their jobs, make money, seek promotion and for the satisfaction of doing a job well.
- ... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry, tevredenheid te ervaar met hulle werk en omdat ander in hulle eenheid/kantoor/stasie/skof dit van hulle verwag. 5
... to keep their jobs, make money, seek promotion, do a satisfactory job, and because others in their work group expect it of them.

Baie ontevrede Very dissatisfied	Ontevrede Not satisfied	Min of meer tevrede More or less satisfied	Tevrede Satisfied	Volcome tevrede Completely satisfied
-------------------------------------	----------------------------	---	----------------------	---

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

MODULE 8

DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS

INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLIES TO YOU

Hoe dikwels ...
How often ...

Altyd Always	Dikwels Frequently	Selde Seldom	Baie selde Very seldom	Nooit Never
-----------------	-----------------------	-----------------	---------------------------	----------------

142. ... word u die geleentheid ontnem om aangename en mooi dinge te geniet?
... are you deprived of the chance to enjoy pleasant and beautiful things?
143. ... vertroebel die beoefening van u beroep gesinsverhoudings?
... does work demands cause disruption of family relationships?
144. ... voel u teerneergedruk en neerslagtig?
... do you feel downhearted and depressed?
145. ... voel u moeg sonder rede?
... do you feel tired for no reason?
146. ... voel u rusteloos en kan u nie stil sit nie?
... do you feel restless and cannot keep still?
147. ... voel u mismoedig oor die toekoms?
... do you feel despondent about the future?
148. ... voel u prikkelbaar?
... do you feel irritable?
149. ... voel u, u kan nie meer die dinge geniet wat u vroeër geniet het nie?
... do you feel you can no longer enjoy the things you used to enjoy?
150. ... voel u nutteloos en oorbodig?
... do you feel useless and unneeded?
151. ... het u al oorweeg om u werk te laat vaar en ander werk te soek?
... have you considered quitting your job and finding a new job?
152. ... ervaar u spanning as gevolg van besluite wat u in u werk neem?
... do you experience tension as a result of making decisions in your work?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

MODULE 9

DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS

INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLIES TO YOU

Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	---

153. Die SAPD het 'n spesifieke waardestelsel
(gedragsriglyne soos eerlikheid, gehalte dienslewering, ens.).
The SAPS has a specific value system
(behavioural guidelines such as honesty, quality service delivery, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	---

154. Senior mense in die SAPD beklemtoon die belangrikheid van waardes (soos die hierbo genoem) voortdurend.
Senior people in the SAPS emphasise the importance of values (such as these mentioned above) continuously.

1 2 3 4 5

155. In die SAPD ontvang werknemers erkenning en/of vergoeding (lof, salarisverhogings, ens.) vir prestasie gegrond op die uitleef van waardes.
In the SAPS employees receive recognition and/or rewards (praise, pay increases, etc.) for value driven performance.

1 2 3 4 5

U rang :
Your rank : _____

Gestasioneer te :
Stationed at : _____

BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING
THANK YOU FOR YOUR COOPERATION

DEFINISIES VAN DIE HOOFFAKTORE WAT DEUR DIE ORGANISASIE-DIAGNOSEVRAELYS (ODV-86) GEMEET WORD

1. ORGANISASIEKLIMAAT

Organisasieklimaat verwys na die omstandighede waarin 'n persoon of werkgroep funksioneer. Dit bepaal of 'n werknemer sy werksomgewing as positief of negatief ervaar. Organisasieklimaat word geskep deur die filosofie, beleid en optrede van "senior groepe" of bestuurders.

2. WERKGROEPPROSESSE

Werkgroepprosesse verwys na die mate waarin lede van werkgroepe doeltreffend funksioneer en as span saamwerk, hul doelwitte behaal en tevrede is met mekaar.

3. TAAKEIENSKAPPE

Taakeienskappe verwys na die inherente eienskappe van 'n pos. Hierdie inherente eienskappe het betrekking op die motivering en werktevredeheid van werknemers.

4. BESTUUR EN LEIERSKAP

Bestuur en leierskap verwys na die optrede van 'n toesighouer (bestuurders en leiers) wat individuele groepslede of die groep as geheel in die uitvoering van hul pligte help of hinder, asook waarnemings oor die effektiwiteit van die bestuurder.

5. TEVREDENHEIDSUITSETTE

Dit verwys na werktevredeheid, tevredenheid met vergoeding en die administrasie daarvan, asook die mate waartoe werkstres ervaar word.

LEIERSKAPVRAELYS : VERWERKING EN INTERPRETASIE

1. VERWERKING

Die tellings van verskillende stellings word sumeer, en lewer 'n telling van 125. Na gelang van die tellings van onderskeidelik die tradisioneel- en moderne kenmerke, word die bestuursoriëntasie van die respondent beskryf. Die afsnypunt vir die onderskeid tussen die tellings ten opsigte van die tradisionele bestuurder en die moderne bestuursleier, word in tabel B-1 weergegee.

Tabel B-1: Tellings gebruik vir die Leierskapvraelys

Bestuursoriëntasie	Tradisionele bestuursoriëntasie (TB)	Moderne bestuursoriëntasie (MB)
Tradisioneel	75	50
Modern	50	75

2. INTERPRETASIE

(i) TB 83-125 MB 00-42

Baie sterk tradisionele bestuursoriëntasie

(ii) TB 62-82 MB 43-63

Oriëntasie weeg swaarder na die tradisionele as na die moderne bestuursleierkant.

(iii) TB 21-61 MB 64-104

Oriëntasie en benadering is meer die van die moderne bestuursleier (hoe nader aan 104, hoe sterker die oriëntasie)

(iv) TB 00-20 MB 105-125

Benadering is baie sterk na die van die moderne bestuursleier. Hoe nader aan 125, hoe sterker.

INTERPRETASIE VAN DIE ODV-86

Die ODV-86 het 'n ontwikkelingsgeskiedenis van ongeveer 17 jaar. Weens die gebruik van die ODV-86 in talle organisasies sedert met die ontwikkeling daarvan begin is, kon 'n omvattende databank opgebou word. 'n Nasionale norm vir die hoof- sowel as subfaktore wat met die vraelys gemeet word, is uit hierdie databank ontwikkel.

Vir die doel word van 'n staneege-skaal gebruik gemaak. Hiervolgens word die routellings van respondente verwerk na 'n staneege telling wat van 'n 1 (laag) tot 'n 9 (hoog). Die gemiddelde routellings van die groot hoeveelheid respondente waaruit die databank opgebou is, is statisties gelyk gestel aan 'n staneege van 5 ten opsigte van die verskillende hoof- en subfaktore.

Die interpretasie van die staneege-skaal en die nasionale norm wat ontwikkel is, word onderskeidelik in tabel 1 en tabel 2 weergegee.

TABEL 1: INTERPRETASIE VAN DIE STANEUGE-SKAAL

Staneege telling	Beoordeling	Betekenis
9	Baie positief	Beter as minstens 96% ander organisasie of val in die top 4% organisasies.
8	Bo-gemiddeld hoog positief	Beter as tussen 89-95% ander organisasies of val in die top 11% organisasies
7	Bo-gemiddeld positief	Beter as tussen 77-88% ander organisasies of val in die top 23% organisasies
6	Gemiddeld positief	Beter as tussen 66-76% ander organisasies of val in die top 34% organisasies
5	Gemiddeld	Beter as 40-65% ander organisasies of val in die top 60% organisasies
4	Gemiddeld negatief	Swakker as tussen 66-76% ander organisasies of val in die onderste 34% organisasies
3	Onder-gemiddeld negatief	Swakker as tussen 77-88% ander organisasies of val in die onderste 23% ander organisasies.
2	Onder-gemiddeld laag negatief	Swakker as tussen 89-95% ander organisasies of val in die onderste 11% organisasies.
1	Baie negatief	Swakker as minstens 96% ander organisasies of val in die onderste 4% organisasies

Coetsee (soos aangehaal deur Hendrikse, 1989:130-1).

KOPIEREG VOORBEHOUD DEUR: A. POTTAS

TABEL 2: STANEGE NORMTABEL VIR DIE ODV-86 VRAELYS

FAKTORE EN SUB-FAKTORE		1	2	3	4	5	6	7	8	9															
1. ORGANISASIE KLINIAAT.		≤	62	>	≤	73	>	≤	83	>	≤	93	>	≤	104	>	≤	115	>	≤	126	>	≤	137	>
1.1 Besluitnemingspraktijk		≤	3	>	≤	4	>	≤	5	>	≤	7	>	≤	8	>	≤	10	>	≤	11	>	≤	12	>
1.2 Kommunikasie/leer		≤	4	>	≤	6	>	≤	7	>	≤	9	>	≤	10	>	≤	12	>	≤	14	>	≤	16	>
1.3 Algemene motiverende omstandighede		≤	22	>	≤	26	>	≤	30	>	≤	34	>	≤	38	>	≤	42	>	≤	45	>	≤	49	>
1.4 Gehalte van werkgewing, toerusting & bronne		≤	8	>	≤	10	>	≤	12	>	≤	14	>	≤	15	>	≤	16	>	≤	18	>	≤	19	>
1.5 Doelwitduidelikheid		≤	3	>	≤	4	>	≤	5	>	≤	7	>	≤	8	>	≤	10	>	≤	11	>	≤	12	>
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers		≤	5	>	≤	7	>	≤	9	>	≤	11	>	≤	12	>	≤	14	>	≤	15	>	≤	18	>
1.7 Koördinasie		≤	2	>	≤	4	>	≤	5	>	≤	7	>	≤	8	>	≤	9	>	≤	11	>	≤	12	>
2. WERKGROEP/PROSESSE		≤	58	>	≤	67	>	≤	75	>	≤	83	>	≤	89	>	≤	95	>	≤	101	>	≤	107	>
2.1 Werkgroepondersteuning & doelwitbeskerming		≤	6	>	≤	7	>	≤	9	>	≤	12	>	≤	14	>	≤	15	>	≤	16	>	≤	18	>
2.2 Werkgroepvaardighede		≤	5	>	≤	7	>	≤	9	>	≤	10	>	≤	11	>	≤	12	>	≤	13	>	≤	14	>
2.3 Werkgroepkollektiwiteit & openheid		≤	17	>	≤	21	>	≤	25	>	≤	28	>	≤	30	>	≤	33	>	≤	35	>	≤	37	>
2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid & prestasie		≤	7	>	≤	10	>	≤	12	>	≤	14	>	≤	15	>	≤	16	>	≤	17	>	≤	19	>
2.5 Tevredeheid met werkgroep		≤	10	>	≤	12	>	≤	13	>	≤	14	>	≤	15	>	≤	16	>	≤	17	>	≤	19	>
3. TAAKEIENSKAPPE		≤	83	>	≤	96	>	≤	106	>	≤	114	>	≤	122	>	≤	130	>	≤	137	>	≤	143	>
3.1 Werkuitdaging & betekenisvolheid		≤	22	>	≤	27	>	≤	32	>	≤	36	>	≤	39	>	≤	42	>	≤	45	>	≤	48	>
3.2 Besluitnemingsvryheid		≤	10	>	≤	12	>	≤	15	>	≤	17	>	≤	19	>	≤	20	>	≤	21	>	≤	23	>
3.3 Vaardigheidsdoelstreeffendheid		≤	7	>	≤	8	>	≤	9	>	≤	10	>	≤	11	>	≤	12	>	≤	13	>	≤	14	>
3.4 Belangrikheid van werkbepaling / uitsette		≤	20	>	≤	23	>	≤	25	>	≤	28	>	≤	30	>	≤	33	>	≤	35	>	≤	37	>
3.5 Werktevredeheid		≤	11	>	≤	14	>	≤	17	>	≤	19	>	≤	20	>	≤	21	>	≤	23	>	≤	24	>

KOPIEREG VOORBEHOUD DEUR: A. POTTAS

FAKTORE EN SUB-FAKTORE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. BESTUUR EN LEIERSKAP	≤ 54	> ≤ 67	> ≤ 80	> ≤ 93	> ≤ 102	> ≤ 109	> ≤ 117	> ≤ 125	>
4.1 Produktie-ingeesteldheid van bevelvoerder	≤ 8	> ≤ 10	> ≤ 12	> ≤ 14	> ≤ 15	> ≤ 16	> ≤ 18	> ≤ 19	>
4.2 Mensbenadering van bevelvoerder	≤ 9	> ≤ 12	> ≤ 15	> ≤ 17	> ≤ 19	> ≤ 20	> ≤ 23	> ≤ 24	>
4.3 Spanbou deur bevelvoerder	≤ 4	> ≤ 6	> ≤ 8	> ≤ 9	> ≤ 10	> ≤ 11	> ≤ 13	> ≤ 14	>
4.4 Werkfasilitering (Mentorskop)	≤ 10	> ≤ 12	> ≤ 16	> ≤ 20	> ≤ 23	> ≤ 24	> ≤ 26	> ≤ 29	>
4.5 Doeltreffendheid van bevelvoerder	≤ 14	> ≤ 19	> ≤ 24	> ≤ 29	> ≤ 31	> ≤ 34	> ≤ 37	> ≤ 39	>
5. TEVREDENHEID/DSUITSETTE	≤ 80	> ≤ 89	> ≤ 98	> ≤ 108	> ≤ 117	> ≤ 128	> ≤ 136	> ≤ 145	>
5.1 Organisasieverbondenheid	≤ 11	> ≤ 13	> ≤ 16	> ≤ 18	> ≤ 21	> ≤ 23	> ≤ 25	> ≤ 26	>
5.2 Teverdenheid met salarisadministrasie	≤ 2	> ≤ 4	> ≤ 5	> ≤ 7	> ≤ 8	> ≤ 9	> ≤ 11	> ≤ 13	>
5.3 Teverdenheid met vergoeding	≤ 12	> ≤ 16	> ≤ 19	> ≤ 23	> ≤ 28	> ≤ 31	> ≤ 32	> ≤ 35	>
5.4 Vergoedingsbillikheid	≤ 10	> ≤ 12	> ≤ 14	> ≤ 16	> ≤ 19	> ≤ 21	> ≤ 22	> ≤ 24	>
5.5 Werkverwante stress	≤ 25	> ≤ 29	> ≤ 33	> ≤ 37	> ≤ 42	> ≤ 46	> ≤ 50	> ≤ 53	>

(Bron: Pottas, 1997.)

Kopiereg:
A. Pottas
Fytto Lavik Konsultante (BK)
PRETORIA