

**DIE ONTWIKKELING VAN MIDDELVLAKBESTUURERS IN
DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS IN DIE
NOORDWES PROVINSIE**

Willem Albertus Pretorius

**Skripsie voorgelê as 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
2001**

VOORWOORD

Hiermee my opregte dank, waardering en erkenning aan:

- My studieleier, Prof L.D. Coetsee, vir sy bekwame leiding en aanmoediging
- My vrou, Karin, vir al die ondersteuning, begrip en opofferings
- My dogter, Nicolene, vir haar hulp
- My ouers, familie en vriende vir hul aanmoediging en ondersteuning
- Adjunk Provinsiale Kommissaris, I.E. Smalman, wat goedgunstiglik tot die uitvoer van hierdie studie ingestem het
- My Hemelse Vader vir krag, gesondheid en al die seëninge

ABSTRACT

The middle manager in the South African Police Service (SAPS) experiences a rapidly changing working environment. The success of the middle level manager when dealing with the management of change and the way he/she conducts his/her role as managers will determine if the community is satisfied with the quality of the service that the SAPS delivers.

Focussing on the training and development of middle managers in the SAPS in the North West Province to effectively combat crime in the province, and thereby improve the performance of the managers and their subordinates, will go far to more effectively combat crime in the province.

The purposes of this study are:

- ☛ To compile a profile of the middle manager in the SAPS in the North West Province
- ☛ To identify the development needs of the middle manager in the SAPS in the North West Province
- ☛ To present guidelines for the development of a management development programme for middle managers in the SAPS in the North West Province

The method of the study includes a literature study of the following:

- ☛ The role of middle managers in the SAPS
- ☛ The concepts of management, leadership and management-leadership
- ☛ The development of middle managers in the SAPS

This is followed by an empirical study to determine the biographical profile of middle level managers in the SAPS in the North West Province, to identify their developmental needs and to determine facets of the most effective development programme.

The empirical study indicates that middle level managers already have a wide variety of skills. It is therefore recommended that individual middle managers must have the opportunity to choose the skills they wish to develop and that they should not be expected to attend a generic middle level management development programme.

Guidelines are proposed for the development of middle level managers in the SAPS in the North West Province, based on the findings of the study.

OPSOMMING

Die middelvlakbestuurder in die SAPD bevind hom/haar in 'n vinnig veranderende werksomgewing. Die sukses waarmee die middelvlakbestuurder die verandering bestuur en sy/haar rol as bestuurder vervul, sal bepaal of die SAPD in die Noordwes provinsie die kwaliteit diens kan lewer wat die gemeenskap verlang.

Deur dus op die opleiding en ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie te fokus, kan hulle prestasie, asook die prestasie van hul ondergeskiktes, verhoog word, wat 'n direkte impak op die effektiewe bekamping van misdaad in die provinsie kan hê.

Die doel van hierdie studie is die volgende:

- ☛ Om 'n profiel saam te stel van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie
- ☛ Om die ontwikkelingsbehoefte van die middelvlakbestuurder in die SAPD in die Noordwes provinsie te identifiseer
- ☛ Om breë riglyne vir 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie op te stel

Die metode van ondersoek is 'n literatuurstudie na die volgende:

- ☛ Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD
- ☛ Die begrippe bestuur, leierskap en bestuursleierskap
- ☛ Ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD

Dit word gevolg deur 'n empiriese ondersoek om die biografiese profiel van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie te bepaal, om hul ontwikkelingsbehoefte te identifiseer en om te bepaal watter tipe ontwikkelingsprogram die effektiefste vir hulle sal wees.

Die empiriese ondersoek dui daarop dat daar 'n wye verskeidenheid vaardighede reeds teenwoordig is in die mondering van die middelvlakbestuurders. Die aanbod van 'n generiese ontwikkelingsprogram word dus nie aanbeveel nie en die middelvlakbestuurders moet eerder die geleentheid kry om 'n keuse uit te oefen oor die vaardighede wat hy/sy tydens hul ontwikkelingsprogram moet aanleer.

Aan die hand van die bevindinge, word breë riglyne voorgestel vir die ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

DIE ONTWIKKELING VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS IN DIE NOORDWES PROVINSIE

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
LYS VAN TABELLE	iv
LYS VAN FIGURE	vi
 HOOFSTUK 1: INLEIDING	
1.1 Oriëntasie tot die studie	1
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Doelstellings	4
1.4 Navorsingsbenadering	4
1.4.1 Literatuurstudie	4
1.4.2 Empiriese ondersoek	5
1.5 Beperkinge van die studie	5
1.6 Hoofstukindeling	6
 HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	
2.1 Inleiding	7
2.2 Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD	7
2.2.1 Inleiding	7
2.2.2 Profiel van die pos van middelvlakbestuurder in die SAPD	9
2.3. Die middelvlakbestuurder se rol as bestuurder, leier en bestuursleier	15
2.3.1 Inleiding	15
2.3.2 Bestuur	15
2.3.2.1 Bestuursvaardighede	18
2.3.2.2 Algemene Bestuursvaardighede	19
2.3.3 Leierskap	20
2.3.4 Bestuursleierskap	21
2.4 Bepaling van opleidingsbehoefte	23
2.5 Samevatting	29

2.6	Ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD	30
2.6.1	Inleiding	30
2.6.1.1	Verskil tussen opleiding, opvoeding en ontwikkeling	31
2.6.2	Hoe bestuurders leer	33
2.6.2.1	Opleiding- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke vir bestuurders	38
2.6.2.2	Aanbevelings vir die ontwikkeling van middelvlak- bestuurders in die SAPD	42
2.6.2.3	Faktore waaraan 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlak- bestuurders in die SAPD moet voldoen	43
2.6.3	Samevatting	44

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	Inleiding	46
3.2	Agtergrond	46
3.3	Die inligtingversamelingsmetode	49
3.4	Beskrywing van proefpersoongroepe	50
3.4.1	Proefpersoongroep 1	50
3.4.2	Proefpersoongroep 2	51
3.4.3	Verspreiding en insameling van vraelyste	53
3.5	Die inligtingontledingsproses	53
3.6	Samevatting	54

HOOFSTUK 4: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1	Resultate	56
4.1.1	Demografiese besonderhede van die populasiegroep	56
4.1.2	Die identifisering van opleidingsbehoefte	62
4.2	Gevolgtrekkings	73
4.2.1	Geslag van die respondente	73
4.2.2	Ouderdom van die respondente	74
4.2.3	Bevolkingsgroep	74
4.2.4	Moedertaal	74
4.2.5	Hoogste standerd geslaag	75
4.2.6	Naskoolse kwalifikasies verwerf	75
4.2.7	Huidige studies	75
4.2.8	Spesifieke SAPD-kursusse bygewoon	75
4.2.9	Jare diens in die polisie	75

4.2.10 Jare ondervinding as middelvlakbestuurder	76
4.2.11 Rangvlak	76
4.2.12 Metode van opleiding wat verkies word	76
4.2.13 Lys van vaardighede waarin middelvlakbestuurders ontwikkel moet word	76
4.2.14 Algemene gevolgtrekkings	77
4.13 Samevatting	78

HOOFTUK 5: RIGLYNE VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N MIDDELVLAKBESTUURSPROGRAM IN DIE SAPD IN DIE NOORDWES PROVINSIE

5.1 Inleiding	80
5.2 Breë riglyne vir 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders	80
5.2.1 Riglyne wat direk uit hierdie studie voortvloei	80
5.2.2 Bykomende oorwegings	83
5.3 Samevatting	84
5.4 Beperkinge van die studie	85
5.5 Aanbevelings vir verdere navorsing	86
5.6 Slot	86

BIBLIOGRAFIE	87
---------------------	----

BYLAES

Bylae A Teikengroepanalise van middelvlakbestuurders	91
Bylae B Vraelys aan toesighouer van middelvlakbestuurder	98

LYS VAN TABELLE	Bladsy
Tabel 2-1 Kernvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke	18
Tabel 2-2 Verskille tussen bestuurders en leiers	22
Tabel 2-3 Samevatting van lys vaardighede	27
Tabel 3-1 Samestelling van personeel volgens rang, ras en geslag	47
Tabel 3-2 Bestuursvlakke in die SAPD	48
Tabel 3-3 Middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie	49
Tabel 4-1 Geslag van die respondente	56
Tabel 4-2 Ouderdom van die respondente	56
Tabel 4-3 Bevolkingsgroep	57
Tabel 4-4 Moedertaal	57
Tabel 4-5 Hoogste standerd geslaag	58
Tabel 4-6 Naskoolse kwalifikasies verwerf	58
Tabel 4-7 Huidige studies	59
Tabel 4-8 Spesifieke SAPD-kursusse bygewoon	59
Tabel 4-9 Jare diens in die polisie	60
Tabel 4-10 Jare ondervinding as middelvlakbestuurder	61
Tabel 4-11 Rangvlak	61
Tabel 4-12 Resultate van opleidingsbehoefte	63

LYS VAN TABELLE (vervolg)	Bladsy
Tabel 4-13 Metode van opleiding wat verkies word	73

LYS VAN FIGURE	Bladsy
Figuur 4-1 Beplanning	65
Figuur 4-2 Organiserings	65
Figuur 4-3 Leiding	65
Figuur 4-4 Beheer	66
Figuur 4-5 Leierskapvaardighede	66
Figuur 4-6 Kommunikasievaardighede	66
Figuur 4-7 Probleemoplossingsvaardighede	67
Figuur 4-8 Onderhoudvoeringsvaardighede	67
Figuur 4-9 Onderhandelingsvaardighede	67
Figuur 4-10 Konsulteringsvaardighede	68
Figuur 4-11 Konflikbestuursvaardighede	68
Figuur 4-12 Spanbouvaardighede	68
Figuur 4-13 Interkulturele vaardighede	69
Figuur 4-14 Mentorskapvaardighede	69
Figuur 4-15 Begeleide afrigtingvaardighede	69
Figuur 4-16 Loopbaanbestuurvaardighede	70
Figuur 4-17 Veranderingsbestuurvaardighede	70
Figuur 4-18 Strategiese bestuursvaardighede	70
Figuur 4-19 Doelwitbestuursvaardighede	71

LYS VAN FIGURE (vervolg)	Bladsy
Figuur 4-20 Intrapreneurskapvaardighede	71
Figuur 4-21 Projekbestuurvaardighede	71
Figuur 4-22 Kwaliteitsbestuurvaardighede	72
Figuur 4-23 Kliëntediensvaardighede	72

HOOFSTUK 1 : INLEIDING

1.1 Oriëntasie tot die studie

Die Suid-Afrikaanse Polisiediens (SAPD) funksioneer in 'n makro-omgewing waaroor die organisasie weinig beheer of invloed het, maar hierdie makro-omgewing het 'n direkte invloed op die interne omgewing waarin SAPD-lede funksioneer. Die groot veranderinge op die politieke, ekonomiese, sosiale, kulturele en ander terreine sedert die eerste demokratiese verkiesing in Suid-Afrika in 1994, het ook die polisiediens van die land direk beïnvloed. Die elf polisie-agentskappe wat voorheen in Suid-Afrika en die tuislande gefunksioneer het, is geamalgameer in een Suid-Afrikaanse Polisiediens met 'n nuwe visie, missie, strategie en struktuur. Hierdie veranderinge in die eksterne en interne omgewing stel groot eise aan die bestuurders in die SAPD.

Die SAPD in die Noordwes provinsie is gevorm uit lede van die voormalige Suid-Afrikaanse Polisie en lede van die voormalige Bophuthatswana Polisie. Bestuursontwikkeling vir beide voormalige polisiemagte is destyds deur die Suid-Afrikaanse Polisie gedoen. Die bestuursbenadering wat die vorige 40 jaar gevolg is, was gekenmerk deur 'n sterk militaristiese, burokratiese, outoritêre en nie-deelnemende styl. Hierdie bestuursbenadering het volgens Carstens (1998:1) 'n nadelige invloed op die lede gehad, omdat hul kreatiwiteit en inisiatief gedemp is aangesien hulle altyd moes wag vir instruksies vanaf die topbestuur. Bestuursontwikkeling in die tydperk het sterk gefokus op tradisionele bestuursvaardighede soos beplanning, organisering, leiding en beheer. Die bestuurder as leier is nie ontwikkel nie.

In 1994 is die ou bestuursontwikkelingsprogramme gestaak en nuwe programme is ontwikkel. Dit het 'n agterstand in bestuursontwikkeling op al die vlakke van bestuur veroorsaak. In die voormalige Suid-Afrikaanse Polisie was dit 'n vereiste dat lede eers 'n spesifieke bestuursontwikkelingskursus suksesvol moes voltooi voordat hulle na die volgende rang bevorder is. Die staking van die programme het tot gevolg gehad dat die vereiste nie meer kon geld nie en baie lede is bevorder na meer senior range sonder die geleentheid om 'n meer gevorderde bestuursontwikkelingsprogram te deurloop. Die eerste nuwe Middelvlakbestuursprogram is eers in 1998 geloods. Die teikengroep vir die program is offisiere met die rang van superintendent en senior superintendent. Voorkeur is gegee aan offisiere van die groter provinsies en tot 31 Augustus 2001 het slegs 58 middelvlakbestuurders, uit 'n totaal van 231 in die Noordwes provinsie, die nuwe middelvlakbestuursprogram deurloop.

Die middelvlakbestuursprogram is in April 2001 gestaak en daar is tans geen sodanige program vir middelvlakbestuurders nie.

Volgens Gossman en le Roux (2001) het dit geblyk dat die opgeskorte Middelvlakbestuursprogram die volgende tekortkominge gehad het:

- Die SAPD se model vir die ontwikkeling van 'n nuwe program is nie gevolg nie. Die SAPD-model vir die ontwikkeling van 'n nuwe program verseker dat middelvvlakbestuurders en hulle direkte toesighouers gekonsulteer word, sodat spesifieke opleidingsbehoeftes bepaal kan word. 'n Teikengroepanalise word ook gedoen voor die program ontwikkel word om te bepaal presies wie die leerders gaan wees en wat hulle vlakke van ontwikkeling en vorige kwalifikasies is. Die feit dat die SAPD model nie gebruik is nie het veroorsaak dat die spesifieke opleidingsbehoeftes van die middelvvlakbestuurders nie bepaal is nie.
- Geen bevoegdheidsprofiel vir 'n middelvvlakbestuurder is opgestel nie. Die bevoegdheidsprofiel verskaf riglyne oor die bevoegdheide waarvoor middelvvlakbestuurders in die SAPD moet beskik. Die middelvvlakbestuurders se prestasie kan teen die bevoegdheidsprofiel gemeet word om te bepaal wat sy/haar tekortkominge ten opsigte van kennis, vaardighede en gedrag vir die pos is.
- 'n Generiese kursus is ontwikkel wat veronderstel dat alle middelvvlakbestuurders op dieselfde vlak van opleiding, ontwikkeling en ervaring in terme van bestuursvaardighede is. Individuele behoeftes is dus nie in ag geneem nie.
- Die leergeleentheid het bestaan uit 'n eenmalige sessie en geen verdere ontwikkeling of versterking van leer het plaasgevind nie.
- Geen evaluasie is gedoen om te bepaal of die program wel 'n bydrae gelewer het om middelvvlakbestuurders meer suksesvol in hul werk te maak nie.

Organisasies word gelei, bestuur en bedryf deur mense, daarom word die effektiwiteit van enige organisasie grootliks bepaal deur hoe suksesvol die leiers, bestuurders en werknemers hul onderskeie take verrig. In Suid-Afrika is die druk op die SAPD baie groot as gevolg van die hoë misdadafsyfer en die algemene persepsie bestaan dat die SAPD nie in staat is om misdaad suksesvol te bekamp nie. Die persepsie en ander negatiewe persepsies kan slegs verander word indien die SAPD daarin slaag om meer effektief en doeltreffend te funksioneer. Die sleutel hiertoe lê grotendeels in suksesvolle leierskap en bestuur. Om dit te kan bereik, is dit noodsaaklik dat bestuurders en leiers opgelei en ontwikkel moet word in terme van bepaalde oogmerke en behoeftes.

Navorsing wat in 1998 gedoen is na die Bestuursoriëntasie en die gehalte van werklewe van polisiebeamptes in die Noordwes provinsie (Le Grange, 1998:108), het die volgende getoon:

- ☛ Die oorgrote meerderheid van bevelvoerders op middelbestuursvlak in die Noordwes provinsie beskik oor 'n tradisionele bestuursoriëntasie.
- ☛ Definitiewe verskille bestaan tussen die gehalte van werklewe van polisiebeamptes na gelang van die bestuursoriëntasie van hul onmiddellike bevelvoerder.
- ☛ Ondergeskiktes wat dien onder 'n bevelvoerder met 'n moderne bestuurder-leier oriëntasie, geniet 'n aansienlike hoër gehalte van werklewe as diegene wat dien onder 'n bevelvoerder met 'n meer tradisionele bestuursoriëntasie.

Deur dus op die opleiding en ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie te fokus, kan die gehalte van werklewe asook die prestasie van hul ondergeskiktes verhoog word wat 'n direkte impak op die effektiewe bekamping van misdaad in die provinsie kan hê.

1.2 Probleemstelling

Die middelvlakbestuurder in die SAPD bevind hom/haar in 'n vinnig veranderende werksomgewing. Die sukses waarmee die middelvlakbestuurder die verandering bestuur en sy/haar rol as bestuurder vervul, sal bepaal of die SAPD in die Noordwes provinsie die kwaliteit diens kan lewer wat die gemeenskap verlang.

Die aanstellings en bevorderings wat die afgelope twee jaar op middelbestuursvlak in die SAPD gedoen is, het gefokus op regstellende aksie om die teikens van die Gelyke Geleentheid Plan van die SAPD te bereik en was nie gegrond op bevoegdhede nie. Daar is tans (November 2001) geen program vir die ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD nie.

Volgens Mpembe (2001) blyk dit dat die senior bestuur van SAPD in die provinsie nie tevrede is met die wyse waarop middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie hul taak verrig nie. Hulle skryf dit toe aan die feit dat middelvlakbestuurders nie oor die nodige kennis, vaardighede en houdings beskik om hul taak suksesvol te verrig nie.

Volgens Botha (2001) is die navorsing oor die ontwikkeling van middelvlakbestuurders noodsaaklik en dit sal van waarde vir bestuursontwikkeling in die SAPD sal wees.

Daar is nog nie voorheen 'n wetenskaplik gefundeerde studie in die SAPD in die Noordwes provinsie gedoen om die spesifieke

bestuursontwikkelingsbehoefte van die middelvlakbestuurders te bepaal nie. Die vraag ontstaan dus wat die aard van die bestuursontwikkelingsbehoefte van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie is, en hoe 'n bestuursontwikkelingsprogram vir die middelvlakbestuurders daaruit moet sien.

1.3 Doelstellings

Die eerste doelstelling is om 'n profiel saam te stel van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

Dit is belangrik om te weet wie die teikengroep presies is en wat die kwalifikasies en ervaring is waaroor hulle reeds beskik, wanneer 'n ontwikkelingsprogram saamgestel word. Dit gee byvoorbeeld 'n aanduiding van die standaard van 'n ontwikkelingsprogram en die opleidingsmetodes en -tegnieke wat tydens 'n ontwikkelingsprogram gebruik kan word.

'n Tweede doelstelling is om die ontwikkelingsbehoefte van die middelvlakbestuurder in die SAPD in die Noordwes provinsie te identifiseer.

Hierdie identifikasie is noodsaaklik vir die wetenskaplike fundering van die breë riglyne vir die bestuursontwikkelingsprogram.

Die derde doelstelling met hierdie navorsing is om die breë riglyne vir 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie op te stel.

Die ideaal is om 'n volledige bestuursontwikkelingsprogram op te stel vir middelvlakbestuurders, maar dit sal die volledige kurrikulumontwikkelingsproses behels, wat 'n tydsame proses sal wees en buite die bestek van hierdie studie sal val.

1.4 Navorsingsbenadering

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

1.4.1 Literatuurstudie

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

☞ Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD

- 📎 Die begrippe bestuur, leierskap en bestuursleierskap
- 📎 Ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD

1.4.2 Empiriese ondersoek

In die empiriese ondersoek sal vraelyste gebruik word om, na aanleiding van die literatuurstudie, antwoorde op die volgende vrae te kry:

- 📎 Hoe lyk die biografiese profiel van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie?
- 📎 Wat is die ontwikkelingsbehoefte van middelvlakbestuurders van die SAPD in die Noordwes provinsie?
- 📎 Watter tipe ontwikkelingsprogram sal die effektiwiefste wees vir die ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie?

1.5 Beperkinge van die studie

In hierdie navorsing word slegs gefokus op die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie. Die resultate en gevolgtrekkings is dus slegs van toepassing op die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie. Omdat daar van middelvlakbestuurders in die SAPD in ander provinsies soortgelyke vaardighede vereis word, kan hierdie studie as minstens 'n riglyn dien vir bestuursopleiding in ander provinsies.

Die tyd tot die beskikking van die navorser en ander praktiese oorwegings laat nie toe dat 'n volledige 360 grade terugvoer verkry word nie. Die 360 grade terugvoer sluit in terugvoer vanaf die volgende partye:

- 📎 die middelvlakbestuurder self
- 📎 sy onmiddellike hoof of toesighouer
- 📎 een of twee eweknieë
- 📎 twee tot vier ondergeskiktes

In hierdie studie word net die middelvlakbestuurder self, sowel as sy/haar onmiddellike hoof, betrek.

1.6 Hoofstukindeling

Die hoofstukke van die skripsie bevat die volgende:

- ☛ Hoofstuk 1: bevat die inleiding, wat die redes vir hierdie studie, die probleemstelling, doelstellings, navorsingsbenadering, en hoofstukindeling insluit.
- ☛ Hoofstuk 2: die hoofstuk fokus op die literatuurstudie en die onderwerpe wat aangespreek word, sluit die volgende in: Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD, bestuur, leierskap, bestuursleierskap en die ontwikkeling van middelvlakbestuurders.
- ☛ Hoofstuk 3: handel oor die empiriese ondersoek wat gedoen word. Spesifieke teikengroepe, die populasie en die proefpersoongroep wat in hierdie studie betrek word en die meetinstrumente wat gebruik word, word ook hier uiteengesit.
- ☛ Hoofstuk 4: bevat die resultate en gevolgtrekkings van die studie. Dit sluit in die spesifieke opleidingsbehoeftes wat bepaal sal word.
- ☛ Hoofstuk 5: bestaan uit breë riglyne vir 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie, aanbevelings vir verdere navorsing en 'n samevatting van hierdie studie.

HOOFSTUK 2 : LITERATUURSTUDIE

2.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die kernbegrippe waaroor die studie handel vanuit die literatuur omskryf en bespreek, naamlik:

- ☛ Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD
- ☛ Die begrippe bestuur, leierskap en bestuursleierskap
- ☛ Ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD

Dit is noodsaaklik dat die rol van middelvlakbestuurders in detail ontleed word, sodat vaardighede bepaal kan word wat middelvlakbestuurders in die SAPD oor moet beskik om hulle effektief en doeltreffend te kan maak in hulle werk. Die opleidings- en ontwikkelingsbehoefte word aan die hand van hierdie rol bepaal.

Bestuur en leierskap is 'n integrale deel van die werk van die middelvlakbestuurder, omdat hy/sy personeel onder sy/haar beheer het wat hy/sy moet bestuur en aan wie hy/sy opleiding moet gee om suksesvol te kan wees in hul werk. Die mate waarin hulle sukses bereik, is bepalend van die sukses van die middelvlakbestuurder.

Vervolgens word eerstens die rol van die middelvlakbestuurder in die SAPD bespreek. Dit is belangrik om in ag te neem dat die SAPD 'n diensorganisasie is wat 'n diens aan die gemeenskap van Suid-Afrika lewer en dus ook deel is van die openbare sektor.

Ontwikkeling van middelvlakbestuurders word bespreek in die literatuurstudie om te kan bepaal watter faktore noodsaaklik is in 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

2.2 Die rol van middelvlakbestuurders in die SAPD

2.2.1 Inleiding

Cloete (1993:228) meld dat die middelvlakbestuurder in die staatsdiens beskou word as 'n persoon op die posvlak van direkteur of adjunk direkteur. In die SAPD word 'n middelvlakbestuurder beskou as 'n persoon op die posvlak van adjunk direkteur en assistent-direkteur. Die SAPD-range wat daaraan gekoppel word, is onderskeidelik die van senior superintendent en superintendent.

Die meeste middelvlakbestuurders het hulle bestuurstaak in die SAPD begin as eerstevlak toesighouers. Middelvlakbestuurders was gewoonlik eers 'n paar jaar lank 'n eerstevlak toesighouer, waar hulle kennis opgedoen het ten opsigte van tegniese vaardighede en bestuursvaardighede wat verwag word van 'n eerstevlak toesighouer/bestuurder in die SAPD.

Wanneer die eerstevlak toesighouer bevorder word na die pos van middelvlakbestuurder, verander sy/haar rol as bestuurder drasties, omdat die fokus verskuif na die bestuur van die prestasie van 'n afdeling of komponent en die toekenning van skaars hulpbronne om doelstellings van die organisasie te bereik.

Verskeie skrywers (waaronder Griffen, 1993: 12; Craig, 1996:585; Robbins en Coulter, 1996:7; Smit en Cronje, 1997:13) meld dat middelvlakbestuurders verantwoordelik is vir spesifieke departemente van die organisasie en betrokke is by die implimentering van beleid, planne en strategieë wat deur senior bestuur geformuleer word. Middelvlakbestuurders is gemoeid met die nabye toekoms en is daarom verantwoordelik vir medium- en korttermyn beplanning, die organisering van funksionele areas, leidinggewing as departementele hoofde en die beheer van hul eie departemente. Dit word ook van middelvlakbestuurders verwag om die omgewing deurlopend te monitor vir invloede wat hul eie departemente mag beïnvloed.

Stümke (1995:23) omskryf die rol van die middelvlakbestuurder in die SAPD soos volg: *"Die SAPD is 'n arbeidsintensiewe organisasie. Die middelvlakbestuurder, as skakel tussen topbestuur en laer range, se aandag word hoofsaaklik toegespits op personeel-aangeleenthede in 'n poging om harmonie, doeltreffendheid en effektiwiteit in die organisasie te verhoog."*

Die personeel van die komponent Leierskap- en Bestuursontwikkeling in die SAPD, sien die middelvlakbestuurder as 'n persoon wat 'n bestuurder of bevelvoerder is wat in beheer is van een of meer operasionele bevelvoerders. Hulle is van mening dat die pos van middelvlakbestuurder eerder op die funksies wat die bestuurder verrig, gegrond moet word as wat dit aan 'n rang gekoppel word. Volgens Botha (2001) deel die senior bestuur van die SAPD nie hierdie siening nie en het opdrag gegee dat daar met die ontwikkeling van middelvlakbestuurders op die rangvlakke van senior superintendent en superintendent gefokus moet word.

Vir die doeleindes van hierdie studie word die middelvlakbestuurder in die SAPD soos volg omskryf:

- ☛ Dit is 'n persoon met die rang van senior superintendent of superintendent.
- ☛ Hy/sy dien as skakel tussen senior bestuur en laer range.
- ☛ Hy/sy is verantwoordelik vir die implementering van

beleid, planne en strategieë wat deur senior bestuur geformuleer word.

☞ Hy/sy moet hul personeel en ander hulpbronne op so 'n wyse bestuur dat die doelstellings van die organisasie bereik word.

2.2.2 Profiel van die pos van middelvlakbestuurder in die SAPD

Die rol van die middelvlakbestuurder in die SAPD word bespreek deur te fokus op die profiel van die pos van 'n middelvlakbestuurder wat deur Wolfson en Miedzinsky (2001:2-5) saamgestel is, na aanleiding van die navorsing wat hulle as konsultante vir die SAPD gedoen het.

Dit was die eerste keer in die geskiedenis van die SAPD dat behoorlike navorsing gedoen is oor die pos van middelvlakbestuurders en dat so 'n posprofiel opgestel is. Die posprofiel gee 'n uiteensetting van die spesifieke aktiwiteite wat middelvlakbestuurders verrig en dui ook die bevoegdhede aan waaroor hulle moet beskik om suksesvol te kan wees in hulle betrokke poste.

In 'n onderhoud met direkteur J Van Wyk de Vries (2001), die huidige Hoof:Bestuur- en Leierskapontwikkeling in die SAPD, is bevestig dat die posprofiel soos opgestel deur Wolfson en Miedzinsky (2001:2-5) deur die senior bestuur van die SAPD aanvaar is en dit sal in die toekoms gebruik word om middelvlakbestuurders se effektiwiteit en hul opleidingsbehoefte te bepaal. Die posprofiel wat opgestel is, kan reeds in hierdie studie gebruik word om die opleidingsbehoefte van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie te bepaal.

Wolfson & Miedzinski (2001:4) omskryf die doel van die pos soos volg: Die oorhoofse doel van die middelvlakbestuurder se werk is om misdaad te voorkom en om 'n veilige omgewing te skep vir die gemeenskap. Middelvlakbestuurders moet hulle personeel bestuur en as 'n skakel dien tussen hul onmiddellike hoofde op provinsiale en areavlak en operasionele bestuurders binne hulle onderskeie areas van polisiëring. Hulle doen dit deur die volgende:

☞ Die bestuur van menslike- en toerustinghulpbronaangeleenthede en die bestuur van finansiële en administratiewe aangeleenthede, op area- en stasievlak.

☞ Instandhouding en ontwikkeling van goeie arbeidsverhoudinge op area- en stasievlak en sien toe dat die vlak van dissipline in die area op 'n aanvaarbare standaard is.

- ☞ Die maksimering van menseregte binne en buite die SAPD.
- ☞ Verseker samewerking tussen die SAPD en hul kliënte.
- ☞ Verseker dat werksprosedures uitgevoer word ooreenkomstig bestaande wetgewing en regulasies en dat strategieë in lyn is met die Diensverbeteringsprogram (Service Delivery Improvement Programme) van die SAPD.

Volgens Wolfson en Miedzinsky (2001:2-5) is die vereistes vir die bekleër van die pos van middelvlakbestuurder in die SAPD soos volg:

☞ **Prosessering van inligting**

Die middelvlakbestuurder het baie inligting wat hulle moet prosesseer as deel van hulle taak. Dit sluit inligting ten opsigte van hul personeel, korrespondensie oor polisiëring, bestuur, wetgewing, beleid, opleiding en finansies in.

☞ **Besluitnemingsvaardighede**

Middelvlakbestuurders moet hulle oordeel gebruik in 'n groot hoeveelheid besluitnemingsituasies. Besluite word geneem oor aangeleenthede soos personeel, interpersoonlike konflik tussen lede, opleiding van personeel en evaluering van personeel vir bevordering. Besluite word ook geneem oor die ontwikkeling van misdaadvoorkomingstrategieë, bestuur van werkladings van hul personeel, finansies en ander hulpbronne tot hulle beskikking.

☞ **Herinneringsvermoë (geheue)**

Middelvlakbestuurders moet 'n groot verskeidenheid inligting onthou wat vanaf verskillende bronne afkomstig is en moet verwysingsmateriaal beskikbaar hê, wanneer nodig, om 'vinnige besluite te kan neem.

☞ **Beplanning en antisipering**

Daar is baie probleme waarmee middelvlakbestuurders te doen het in die verloop van hul werk. Die probleme wat hulle die meeste hanteer is, personeelverwante probleme soos interspersoonlike konflik, dissipline en wangedrag. Middelvlakbestuurders het ook te doen met operasionele probleme soos die hantering van klagtes van die publiek teen lede van die SAPD en korrupsie.

☞ **Inisiatief**

Middelvlakbestuurders moet hulle inisiatief in 'n verskeidenheid situasies gebruik. Hulle gebruik dit hoofsaaklik tydens operasionele- en misdaadvoorkomingsaangeleenthede. Wanneer hulle personeel bestuur,

gebruik hulle inisiatief om spanne saam te stel om aksies te loods en bevorder hulle ook aktiwiteite wat spangees bou.



Aanpassing by verandering

Die sleutelareas waarin bestuurders in die SAPD moet aanpas by verandering sluit in die veranderende organisasiekultuur, tegnologie, wetgewing, beleid en polisiëringstyl.



Stamina

Middelvlakbestuurders benodig psigologiese stamina om posverwante aangeleenthede te hanteer soos om vir lang tydperke te konsentreer en om kompleksiteit, asook stres en konflik, te hanteer.



Mensvaardighede

Middelvlakbestuurders benodig 'n groot hoeveelheid mensvaardighede soos:

- ❖ Kommunikasievaardighede; insluitende verbale en nie-verbale kommunikasie, luistervaardighede, onderhoudvoeringsvaardighede, ens.

- ❖ Konflikbestuursvaardighede; Konflikbestuur en mediasievaardighede, onderhandelingsvaardighede, fasiliteringsvaardighede en probleemoplossingsvaardighede.

- ❖ Verhoudingsbouvaardighede; insluitende interkulturele vaardighede, diversiteitsbestuurvaardighede, eerlikheid, regverdigheid en deursigtigheid.

- ❖ Bestuursvaardighede; hoofsaaklik probleemoplossingsvaardighede.

- ❖ Leierskapsvaardighede; insluitende motivering en aansporing van personeel.

- ❖ Vergaderingsprosedures, insluitend voorsitter vaardighede.



Prosedures en afwykings daarvan

Die twee kategorieë prosedures wat deur middelvlakbestuurders gevolg word, bestaan uit operasionele/polisiëringsprosedures en personeelverwante prosedures. Voorbeelde van operasionele/polisiëringsprosedures sluit in: finansiële beplanning en monitering van finansiële beginsels en beheermaatreëls. Voorbeelde van personeelverwante prosedures is dissiplinêre prosedures, griewe prosedures, verlofprosedures, ensovoorts.

Middelvlakbestuurders hanteer 'n verskeidenheid gevalle waar die prosedures nie pas by die situasie nie en dit word dan nodig om van die normale prosedures af te wyk. Gevalle soos dié sluit in waar diskresie gebruik moet word om dissiplinêre aangeleenthede te hanteer of om kortpaaie te neem wanneer daar 'n werkladingprobleem is en 'n krisis hanteer moet word.

☛ **Fisiese vaardighede**

Middelvlakbestuurders benodig 'n paar basiese fisiese vaardighede wat insluit hantering van vuurwapens, skietvaardighede en rekenaarsleutelbordvaardighede.

☛ **Rekenaarvaardighede**

Middelvlakbestuurders gebruik hoofraamstelsels soos die MAS-stelsel en woordverwerkingprogrammatuur soos Wordperfect, Quattro Pro en e-pos. Daar word dus van 'n middelvlakbestuurder verwag om rekenaarvaardig te wees en om die hoofraamstelsels wat op sy/haar werk betrekking het, te kan gebruik.

☛ **Tegniese vaardighede**

Middelvlakbestuurders moet hul tegniese vaardighede gebruik om die volgende te kan doen: opstel van 'n misdaadbedreigingsverslag, audiovisuele materiaal kan gebruik, begrotings kan opstel, ensovoorts.

Bogenoemde gee 'n uiteensetting van middelvlakbestuurders se pligte en die vereistes waaroor die bekleër van die pos moet beskik. Dit toon duidelik dat bestuur alleen nie genoegsaam is om die werk te kan doen wat van die middelvlakbestuurder verwag word nie, maar dat leierskapsvaardighede noodsaaklik is om die werk suksesvol te voltooi. Dit identifiseer ook vir die doeleindes van hierdie studie die bestuurs- en leierskapvaardighede en ander bevoegdhede waaroor 'n middelvlakbestuurder moet beskik.

Uit die posprofiel van 'n middelvlakbestuurder blyk dit dat middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie die volgende aktiwiteite moet kan verrig:

☛ Moet visionêr en proaktief kan beplan.

☛ Moet goeie kommunikasievaardighede hê.

☛ Moet kan aanpas by verandering en moet ondergeskiktes kan lei om ook aan te pas.

☛ Moet die volgende mensvaardighede kan toepas:

❖ Kommunikasievaardighede; insluitende verbale en nie-verbale kommunikasie, luistervaardighede, onderhoudvoeringsvaardighede ens.

❖ Konflikbestuurvaardighede;
Konflikbestuur en mediasievaardighede, onderhandelingsvaardighede, fasiliteringsvaardighede en probleemoplossingsvaardighede.

❖ Verhoudingsbouvaardighede; insluitende interkulturrelevaardighede, diversiteitsbestuurvaardighede, eerlikheid, regverdigheid en deursigtigheid.

❖ Bestuursvaardighede; hoofsaaklik probleemoplossingsvaardighede.

❖ Leierskapsvaardighede; insluitende motivering en aansporing van personeel.

❖ Vergaderingsprosedures, insluitend voorsittervaardighede.

☞ Moet leiding aan ondergeskiktes kan gee om die doelstellings van die organisasie te kan bereik.

Richards (1999:12-13) omskryf die profiel van 'n polisiebestuurder in Suid-Afrika soos volg:

☞ **Interpersoonlike en kommunikasievaardighede**
In die lig van die toenemende kompleksiteit van die operasionele polisie-operasies en verwagtinge van die gemeenskap word 'n hoë vlak van interpersoonlike en kommunikasievaardighede van die bestuurder in die SAPD verwag.

☞ **Probleemoplossingsvaardighede**
Die bestuurder in die SAPD moet sy interpersoonlike en kommunikasievaardighede kombineer met die vermoë om probleemoplossingstegnieke te gebruik om vinnige besluite te neem wat lei tot kwaliteit prestasie.

☞ **Aktivering van die kennis en vaardighede van lede**
Die bestuurder moet die leierskapaktiwiteit kan vervul deur die spanlede se kennis en vaardighede te ontsluit tot die bereiking van die gestelde doelwitte.

☞ **Vermoë om werk te organiseer**
Die bestuurder moet in staat wees om die werkskorps te organiseer in die afdeling, stasie, of eenheid waarvoor hy/sy verantwoordelik is.

☞ **Vermoë om homself/haarself te organiseer**
Effektiewe tydsbestuur en beplanning is noodsaaklike vaardighede waarvoor die bestuurder moet beskik.



Proaktiewe visionêre beplanning

Die bestuurder moet nuwe uitdagings en verskynsels soos nuwe misdaadvorme, veranderende veiligheidsbehoefte van die gemeenskap, nuwe sosiale tendense en verandering in die interne organisasie betyds identifiseer en analiseer. Die uitkomst van sulke ontwikkeling moet geïdentifiseer word en ingesluit word by strategiese beplanning.



Lewenslange leer

Bestuurders in die SAPD behoort aan te hou leer, sodat hulle in staat is om op 'n antiserende, konsepsuele en innoverende manier te kan funksioneer. Hulle moet terselfertyd hulle personeel aanmoedig en ondersteun om deurlopend te leer, sodat hulle bemagtig kan word deur leer.



Effektiewe ontplooiing van hulpbronne

Dit behels die effektiewe ontplooiing van menslike en materiële hulpbronne sonder om die tradisionele verantwoordelikhede van die polisie te benadeel.



Aanwending van tegnologie

Tegnologie sal die werk van die polisie nog meer beïnvloed in die toekoms. Die bestuurder moet weet hoe om die tegnologie tot sy beskikking die beste te kan gebruik ter bereiking van verhoogde vlakke van effektiwiteit en doelmatigheid.

Richards (1999:15) beklemtoon die volgende: " *The recently developed financial management along business principles will change the image of the police manager. It will incorporate leadership skills and a sound background in business management and cost management. This process challenges both the police training sector and the individual senior officer who will have to familiarize himself/herself with this innovative way of thinking in police management and who will have to take leadership/management decisions accordingly*".

Dit is duidelik uit die bogenoemde bespreking dat middelvlakbestuurders in die SAPD oor 'n verskeidenheid vaardighede moet beskik om hul taak te kan verrig. Die vaardighede wat deur die verskillende outeurs beklemtoon word, oorvleuel in 'n mate en daarom word 'n eie lys van vaardighede waaroor 'n middelvlakbestuurder moet beskik vir die doeleindes van hierdie studie saamgestel.

Uit die bogenoemde besprekings van die vaardighede van middelvlakbestuurders kan die volgende lys van vaardighede saamgestel word vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie:

- ☞ Leierskapsvaardighede
- ☞ Kommunikasievaardighede
- ☞ Probleemoplossingsvaardighede
- ☞ Onderhoudvoeringsvaardighede
- ☞ Onderhandelingsvaardighede
- ☞ Konsulteringsvaardighede
- ☞ Konflikbestuursvaardighede
- ☞ Interkulturelevaardighede
- ☞ Analitiesevaardighede
- ☞ Kliëntediensvaardighede

Dit is noodsaaklik om te bepaal of middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie oor bogenoemde vaardighede beskik en indien hulle nie daarvoor beskik nie moet dit in die ontwikkelingsprogram wat opgestel word, ingesluit word.

Die konsepte bestuur, leierskap en bestuursleierskap beskryf 'n baie belangrike deel van middelvlakbestuurders in die SAPD se rolle en daarom is dit belangrik om die begrippe in die volgende gedeelte breedvoerig te bespreek.

2.3 Die middelvlakbestuurder se rol as bestuurder, leier en bestuursleier

2.3.1 Inleiding

Bestuur en leierskap is twee verskillende konsepte, maar tog verbandhoudend. Beide bestuurs- en leierseienskappe en vermoëns moet heel waarskynlik teenwoordig wees in die mondering van 'n bestuurder in die SAPD ten einde suksesvol te kan wees, daarom is dit waarskynlik nodig om eerder hul rol te sien as bestuursleierskap - dit is in lyn met moderne denke (Mullins, 1995:8; Coetsee, 1996:9).

Vir die doeleindes van die studie word bestuur en leierskap afsonderlik bespreek om die verskille aan te dui en daar sal ook gepoog word om aan te toon hoe dit mekaar komplimenteer in die mondering van 'n suksesvolle bestuursleier.

2.3.2 Bestuur

Die term bestuur word deur die verskillende skrywers oor die onderwerp op verskillende maniere gesien. Dit het tot gevolg dat hulle ook die rol van die bestuurder verskillend sien.

Volgens Smit en Cronje (1997:37) word daar minstens tussen die volgende twee verskillende gedagteskole ten opsigte van bestuursteorieë onderskei, naamlik (1) die tradisionele skool, en (2) die menseverhoudinge skool.



Die tradisionele gedagteskool

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

Die tradisionele benadering het volgens Smit en Cronje (1997:37) ontwikkel vanaf die laat negentiende eeu tot in die 1920's. Klassieke skrywers soos Frederick W. Taylor, Henri Fayol en Max Weber se fokus was gerig op die interne funksionering van die organisasie. Taylor het geglo dat daar net een beste manier is waarop 'n taak verrig kan word. Fayol het klem gelê op die feit dat verskillende vermoëns benodig word soos die mens met die bestuurshiërargie vorder. Weber het die struktuur van die formele organisasie ondersoek.

Die tradisionele gedagteskool sien bestuur 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 doelwitte te bereik. Skrywers wat hierdie siening beskryf, sluit in (Griffin, 1993:5; Kroon, 1996:6; Smit en Cronje, 1997:11; Van der Walt en Du Toit, 1997:180).

Volgens die tradisionele benadering tot bestuur word bestuur gesien as bestaande uit vier basiese bestuurstake: beplanning, organisering, leiding en beheer asook uit ses bykomende bestuurstake: besluitneming, kommunisering, motivering, koördinering, delegering en dissiplinering.



Die menseverhoudinge gedagteskool

Die menseverhoudinge benadering het volgens Smit en Cronje (1997:37) gevolg op die Hawthorne studies, waar bevind is dat wanneer mense spesiale aandag kry hulle produktiwiteit daardeur verhoog word. Hierdie benadering het weer die pendulum na die anderkant geswaai met 'n oorbeklemtoning van mense en hul behoeftes.

Volgens Smit en Cronje (1997:45) is die groot verskil tussen die tradisionele en menseverhoudinge benaderings die feit dat die tradisionele benadering se fokus op die doeltreffendheid van die werknemer (taakgerigtheid), die bestuursfunksies en die formele struktuur van die organisasie gerig is, terwyl die fokus van die menseverhoudinge benadering op die behoeftes van die werknemer val.

Daar is egter nog 'n derde, jonger benadering tot bestuur, naamlik die moderne benadering. Hierdie benadering fokus op die interaksie tussen mense en take asook die twee faktore se

interaksie met hul omgewing. Die klassieke werk van Mintzberg (1973) is een voorbeeld van die moderne benadering tot bestuur.

Die moderne benadering van bestuur word beskryf deur Kreitner en Kinicki (1998:7) wat bestuur omskryf as die proses om met en deur ander te werk om die organisatoriese doelwitte op 'n effektiewe en etiese manier te bereik. Skrywers wat hierdie siening huldig, sluit in (Kotter, 1990:75; Mullins, 1995:8; Coetsee, 1996:9).

Coetsee (1996:9-10) meld dat die moderne siening van bestuur daarop fokus om spanlede suksesvol te maak. Dit vereis dat die tradisionele bestuurstaak van beplanning van, kontrole en beheer oor "ondergeskiktes" se werk verander na die moderne benadering waar die bestuur spanlede mentor, oplei en toerus en fokus op doelwitte en om 'n omgewing te skep wat spanlede motiveer.

In die klassieke werk van Mintzberg (1973) soos beskryf in Mintzberg (1980:196) word die aktiwiteite van 'n groep algemene bestuurders wat hy bestudeer het, beskryf, en tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders op alle vlakke van die organisasie ongeveer tien verskillende rolle, wat in drie groepe verdeel kan word, vertolk.

Hierdie drie groepe, met hul onderskeie rolle is die volgende:

☞ **Interpersoonlike rol**

- ◇ Beeldfiguur
- ◇ Leier
- ◇ Skakelpersoon

☞ **Inligtingsrol**

- ◇ Moniteerder
- ◇ Verspreider
- ◇ Segsman

☞ **Besluitnemingsrol**

- ◇ Entrepreneur
- ◇ Probleemoplosser
- ◇ Toedeler van hulpbronne
- ◇ Onderhandelaar

Die belangrikheid van Mintzberg se werk is daarin geleë dat hy die taak van die bestuurder sien in terme van 'n meer moderne bestuursbenadering waar die bestuurder wel taakgerig moet wees, maar ook eweneens meer mensgeoriënteerd moet wees om suksesvol te kan wees.

Vir die doeleindes van hierdie studie word die bestuurder se rol gesien in terme van die moderne bestuursbenadering waar die bestuurder sy/haar spanlede se potensiaal moet ontsluit en daardie potensiaal ontwikkel en benut om die doelstellings van die organisasie te bereik.

Indien daar van die bestuurder verwag word om hierdie rolle te vertolk, is dit noodsaaklik om te bepaal oor watter spesifieke bestuursvaardighede die bestuurder moet beskik om dit doeltreffend te kan uitvoer.

2.3.2.1 Bestuursvaardighede

Robbins en Coulter (1999:18) meld dat die bestuursvaardighede waaroor bestuurders in die algemeen moet beskik, die volgende is:

- ☛ Konseptuele vaardighede wat verwys na die bestuurder se vermoë om die oorhoofse werking van die organisasie te verstaan en hoe al die dele in die organisasie inpas en om 'n holistiese beeld daarvan te hê.
- ☛ Interpersoonlike vaardighede wat verwys na die vermoë om met mense te kan kommunikeer, hulle te verstaan en met hulle te kan saamwerk.
- ☛ Tegnieke of funksionele vaardighede wat verwys na die vermoë om die kennis of tegnieke van 'n spesifieke dissipline toe te pas om 'n spesifieke doelwit te bereik.

Die belangrikheid van die kernvaardighede waaroor bestuurders op die verskillende vlakke moet beskik, word in Tabel 2-1 weergegee.

Tabel 2-1: Kernvaardighede benodig op verskillende bestuursvlakke
(Aangepas uit Smit en Cronje,1997:19)

Belangrikheid van kernvaardighede			
BESTUURSVLAKKE	Funksionele vaardighede	Interpersoonlike vaardighede	Konseptuele vaardighede
Senior Bestuur	8%	42%	50%
Middel Bestuur	22%	50%	28%
Junior Bestuur	42%	50%	8%

Die drie vaardighede is noodsaaklik vir effektiewe bestuur, maar hul relatiewe belangrikheid word bepaal deur die bestuursvlak wat die bestuurder beklee. Die junior bestuurder is steeds baie betrokke by die aktiwiteite van grondvlak personeel en moet volgens navorsing oor 42% funksionele vaardighede beskik, terwyl die middelvlakbestuurder slegs oor 22% funksionele vaardighede en senior bestuur slegs oor 8% funksionele vaardighede moet beskik. Die middelvlakbestuurder en die senior bestuurder moet uit die aard van hul werksaamhede oor meer interpersoonlike en

konseptuele vaardighede beskik. Navorsing toon dat die middelvlakbestuurder 50% van sy tyd aan interpersoonlike verhoudings bestee, 28% van sy tyd aan konseptuele vaardighede bestee en 22% van sy tyd aan funksionele vaardighede. Dit bevestig dat daar tydens die leierskap- en bestuursontwikkeling van die middelvlakbestuurder op interpersoonlike en konseptuele vaardighede gefokus moet word.

Dit is dus nodig om vir die doeleindes van hierdie studie te fokus op interpersoonlike en konseptuele vaardighede en om te bepaal watter van hierdie vaardighede benodig word deur middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie om hulle rol suksesvol te vertolk. Opleidingsbehoefte wat ten opsigte van hierdie vaardighede bepaal word, moet ingesluit word in die ontwikkelingsprogram wat opgestel gaan word.

2.3.2.2 Algemene bestuursvaardighede

Die kernvaardighede wat hierbo gemeld is, lei tot algemene bestuursvaardighede waarvoor bestuurders moet beskik. Skrywers oor die onderwerp (waaronder Wayne *et al*, 1991:174; Stümke, 1995:88-94; Le Grange, 1998:15; Robbins en Coulter, 1999:18; Williams, 1999:169) identifiseer verskillende algemene bestuursvaardighede waarvoor 'n middelvlakbestuurder moet beskik. Aan die hand van hul menings kan die volgende algemene bestuursvaardighede vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie geïdentifiseer word:

- ☞ Doelwituitklaring en doelwitbepaling
- ☞ Analisering en oplossing van probleme
- ☞ Besluitneming
- ☞ Beplanning en prioritisering
- ☞ Organisering en implementering
- ☞ Delegering
- ☞ Politieke insig
- ☞ Monitering en beheer
- ☞ Opvolg en deursien
- ☞ Fasilitering
- ☞ Projekbestuur
- ☞ Loopbaanbestuur

Deur middel van hierdie studie sal bepaal word of middelvlakbestuurders opleidingsbehoefte het ten opsigte van bogenoemde bestuursvaardighede. Daarna moet die vaardighede wat ontwikkeling benodig, ingesluit word by die ontwikkelingsprogram wat opgestel word.

Bestuurders op alle vlakke moet oor dieselfde kernvaardighede beskik, maar die vlak van bestuur sal bepaal oor watter algemene vaardighede die spesifieke bestuurder moet beskik. Die kernvaardighede sowel as die algemene bestuursvaardighede van die

middelvlakbestuurders kan ontwikkel word ten einde hulle in staat te stel om hul prestasie te verhoog.

Bestuursvaardighede is egter nie al wat teenwoordig moet wees in die mondering van die middelvlakbestuurder in die SAPD nie. Leierskap is ook 'n belangrike vaardigheid en word vervolgens bespreek.

2.3.3 Leierskap

Smith en Cronje (1997:279) omskryf leierskap as die beïnvloeding en rig van die gedrag van individue en groepe op so 'n manier dat hulle gewillig saamwerk om die doelwitte en doelstellings van die organisasie te bereik. Skrywers wat hierdie siening onderskryf, sluit in (Pierce en Newstrom, 1995:304; Kroon, 1996:355; Van der Walt en Du Toit, 1997:196; Kreitner en Kinicki, 1998:495).

Baie skrywers (waaronder Pierce en Newstrom, 1995:300; Coetsee, 1996:73; Kouzes en Posner, 1997:9; Smit en Cronje 1997:286) beklemtoon dat die skepping van 'n visie en die motivering van personeel om daardie visie te bereik, die kernvaardigheid van leierskap is.

Showdhury, et al (2000:2) sê die volgende van die leier in die 21ste eeu:

"The 21st century leader's most valuable asset will be the ability to dream, just as it is for entrepreneurs. These leaders will seek the dream, nurture it, and strive to make it real. But dream is just another word unless the idea is implemented effectively. Successful leaders act on their dreams using good communication, inspiring everyone in the organization to believe in their dream too."

Leierskap kan dus vir die doeleindes van hierdie studie omskryf word as die proses waardeur die leier 'n groep persone se vrywillige samewerking verkry deur hulle op die visie te fokus wat hy skep.

Die vraag ontstaan of daar spesifieke vaardighede is waaroor 'n suksesvolle leier moet beskik? Handford (1999:115) bevind in haar navorsing dat die volgende drie kritiese vaardighede van leierskap die belangrikste is:

- ☛ Bepaling van rigting en doel deur die skepping en kommunisering van 'n realistiese nuwe visie en strategie.
- ☛ Verkryging van belynde verbondenheid tot die visie, doelstellings en waardestelsel van die organisasie.

- ☛ Skepping van 'n motiverende en inspirerende klimaat of 'n omgewing wat geskik is vir verandering.

Bogenoemde studie het ook bevind dat die drie kritieke vaardighede van leierskap aangeleer en ontwikkel kan word, wat bevestig dat leierskap aangeleer kan word en dat 'n mens nie as 'n leier gebore hoef te word nie.

Die kernvaardighede wat hierbo aangedui is behels 'n aantal algemene leierskapvaardighede. Skrywers (waaronder Stümke, 1995:88-94; Craig, 1996:585-7; Kouzes en Posner, 1997:9; Le Grange, 1998:110; Williams, 1999:169) identifiseer 'n aantal van hierdie algemene leierskapvaardighede waarvoor bestuurders moet beskik. Vir die doeleindes van hierdie studie word die volgende algemene leierskapvaardighede as noodsaaklik vir middelvlakbestuurders in die SAPD gelys:

- ☛ Kommunikasie en voorligting
- ☛ Deelname en betrokkenheid
- ☛ Bemagtiging
- ☛ Ontwikkeling en gebruikmaking van talent
- ☛ Dinge laat gebeur
- ☛ Ontwikkeling van die span en spanwerk
- ☛ Skepping van 'n omgewing wat deurlopende leer bevorder
- ☛ Afrigting
- ☛ Bestuur van verandering en innovasie
- ☛ Kreatiewe denke en probleemoplossingsvaardighede

Die leierskapvaardighede wat hierbo uiteengesit is, behoort middelvlakbestuurders in staat te stel om hulle rol doeltreffend te kan vervul, indien dit gekombineer word met die bestuursvaardighede wat vroeër geïdentifiseer is.

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit noodsaaklik om te bepaal of middelvlakbestuurders wel oor die kern- en algemene leierskapsvaardighede wat benodig word, beskik. Indien hulle nie daarvoor beskik nie moet dit in die ontwikkelingsprogram wat opgestel word, ingesluit word.

2.3.4 Bestuursleierskap

Weens die feit dat daar duidelike verskille tussen bestuur en leierskap bestaan, moet daar ook verskille tussen bestuurders en leiers bestaan aangesien hulle die aktiwiteite van bestuur en leierskap onderskeidelik vervul.

Coetsee (1996:13) skryf die oorsprong van die heersende sienings dat bestuur en leierskap verskil toe aan die navorsing van Zalesnik (1974) aangaande bestuurders en leiers. Verskeie persone het daarna navorsing oor die verskille tussen bestuurders en leiers gedoen.

In Tabel 2-2 volg 'n opsomming van die verskille tussen bestuurders en leiers soos uit die literatuur verkry (Zalesnik, 1977:14-20; Garfield, 1992:80-82; Mullins, 1994:230-232; Coetsee, 1996:72; Whisenand en Ferguson, 1996:15).

Uit die verskille is dit dus duidelik dat bestuur en leierskap twee verskillende rolle behels, maar dat dit mekaar tog komplementeer. Bestuurders en leiers is beide noodsaaklik vir die bereiking van sukses in 'n organisasie. Bestuurders van die toekoms moet dus ontwikkel word as bestuursleiers om effektief te kan wees in hul taak.

Coetsee (1996:64) noem dat effektiewe bestuursleierskap meer as net bestuur is, dit is 'n kombinasie van bestuur en leierskap. Volgens Coetsee (1996:200) impliseer bestuursleierskap dat bestuurders hul fokus moet verskuif van die tradisionele bestuursrol (beplanning, organisering en beheer) na moderne bestuursleierskap - dus om deur leierskap mense se potensiaal te ontsluit en dit te benut en hulle gevolglik suksesvol te maak. Bestuurders in organisasies moet dus as beide bestuurders en leiers ontwikkel word ten einde suksesvol te kan wees.

Tabel 2-2: Verskille tussen bestuurders en leiers

BESTUURDERS	LEIERS
Fokus op status quo	Fokus op verandering
Fokus op die hede	Fokus op die toekoms
Fokus op hervorming	Fokus op transformasie
Fokus op beleid, regulasies, metodes, stelsels en strukture	Fokus op die oordra van 'n visie, skeep verwagtinge en 'n motiverende klimaat vir mense
Is probleem-georiënteerd	Is geleentheid-georiënteerd
Delegeer versigtig	Bemagtig personeel en delegeer vrylik
Taakgeoriënteerd	Mensgeoriënteerd
Tree konsoliderend op	Tree innoverend op
Tree op as fasiliteerder	Tree op as mentor
Beskou personeel as ondergeskiktes	Beskou personeel as spanlede
Doen dinge reg (doeltreffend)	Doen die regte dinge reg (doelmatig)

BESTUURDERS	LEIERS
Gegronnd op mag	Gegronnd op vermoëns
Word gedoen deur ander	Leer van ander
Vermý risiko	Neem berekende risiko

Skrywers (waaronder Pierce en Newstrom, 1995:300; Whisenand en Ferguson, 1996:15; Kouzes en Posner, 1997:9; Smith en Cronje, 1997:286; Van der Walt en du Toit, 1997:200) deel die siening van Coetsee en beklemtoon die feit dat bestuurders in organisasies as beide bestuurders en leiers ontwikkel moet word ten einde suksesvol te kan wees.

Coetsee (1996:51) meld die volgende: " *Die sleutel tot bestuur-sukses is dus nie om ondergeskiktes sover te kry om dinge te doen nie, maar om die omgewing (die fisiese omgewing maar veral die sielkundige klimaat) waarbinne jou spanlede funksioneer so te skep en te struktureer dat dit hulle aanspoor om die regte dinge reg te wil doen.*"

Klipin (2001:18) meld dat dit al hoe meer van bestuurders in die SAPD verwag word om 'n leierskapfunksie te vervul, bykomend tot dié van toesighouer en bestuurder.

Dit is dus noodsaaklik dat middelvlakbestuurders oor beide bestuurs- en leierskapvaardighede beskik, want dit sal hulle bemagtig om hulle rol effektief en doeltreffend te vervul.

Dit is noodsaaklik dat die spesifieke opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie behoorlik bepaal word, voordat die ontwikkelingsprogram opgestel word. Vervolgens word die bepaling van opleidingsbehoefte bespreek.

2.4 Bepaling van Opleidingsbehoefte

Elke individu ervaar 'n behoefte aan prestasie. Die omstandighede waarin mense hulself bevind soos die noodsaaklikheid om te werk om te kan oorleef, die ontploffing van kennis en die skaarsheid van werk, het tot gevolg dat werkers inherent voel dat hulle iets moet doen om voor te kan bly. Dikwels is werkers nie voldoende toegerus om aan die vereistes van die pos wat hulle beklee te voldoen nie. Die werker sal dus voel dat hy verdere opleiding benodig. Dit veroorsaak dat daar 'n behoefte aan opleiding of verdere ontwikkeling is wat aangespreek moet word om prestasie te verbeter.

Volgens Nadler (in Van Dyk et al, 1997:278-280) is die

identifisering van hierdie opleidingsbehoefte 'n noodsaaklike stap in die ontwikkeling van effektiewe opleidingsprogramme.

Opleidingsbehoefte-ontleding word volgens Philips (in Van Dyk et al, 1999:252) gedefinieër as die gedetailleerde ondersoek van 'n ooglopende prestasieprobleem om vas te stel wat die presiese oorsake van die probleem is en of die probleem aangespreek kan word deur middel van opleiding. Die doel van die ontleding is om die volgende te bepaal:

- ☞ Watter behoeftes bestaan wel?
- ☞ Of die behoeftes belangrik is?
- ☞ Hoe die behoeftes ontstaan het?
- ☞ Hoe die behoeftes bepaal is?
- ☞ Wat die beste manier is om die behoeftes aan te spreek?
- ☞ Wat is die prioriteite?

Verskeie modelle vir die bepaling van opleidingsbehoefte is beskikbaar. Die model van Graham en Mihal (1986:38) vir die bepaling van die opleidingsbehoefte van bestuurders behels die volgende:

Stap een: Dit vereis dat 'n omvattende lys van take, bevoegdhede en eienskappe gemaak word wat met die bestuurder se werk verband hou. Die lys word daarna aan verskillende vlakke van bestuurders voorgelê om die belangrikheid van elke taak te bepaal. Die bestuurders wat in die posvlak is waarvan die bepaling van die opleidingsbehoefte gedoen word, kry ook die geleentheid om die posbeskrywing en posspesifikasie van die pos te evalueer.

Stap twee: Dit behels dat die bestuurders moet aandui watter take hulle beter sal wil verrig en watter spesifieke vaardighede hulle graag sal wil verbeter.

Stap drie: Bestuurders word versoek om hul behoeftes in prioriteitsvolgorde te plaas en doelwitte daaraan te koppel.

Stap vier: Bestuurders se onmiddellike hoofde sal die verskillende take van bestuurders evalueer en 'n finale lys van opleidingsbehoefte saamstel.

Die model van Graham en Mihal beklemtoon die oordeel van bestuurders en die persoonlike waarde wat hulle aan die behoeftes wat geïdentifiseer is, heg. Die feit dat senior bestuurders die geleentheid kry om ook hul insette te gee en die opleidingsbehoefte te prioritiseer, verseker dat hulle verbondenheid tot die proses van ontwikkeling en opleiding bevestig word.

Vir hierdie studie word opleidingsbehoefte-ontleding omskryf as die bepaling van die gaping tussen dit wat die middelvlak-bestuurder moet kan doen en dit wat hy werklik doen. Die prestasie-afwyking moet dus bepaal word aan die hand van die

voorgeskrewe standaard vir die pos van 'n middelvlakbestuurder. Die bevoegdheidsprofiel wat deur Wolfson en Miedzinsky (2001:2-5) saamgestel is, dui die standaard aan waarteen die middelvlakbestuurders se prestasie in die SAPD en ook in die Noordwes provinsie geëvalueer kan word. Die doel van hierdie navorsing is om te bepaal wat is die opleidings- en ontwikkelingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie en om aan die hand daarvan 'n ontwikkelingsprogram op te stel.

Nadler (in Van Dyk et al,1999:279) meld dat indien die opleidingsbehoefte van die individu se perspektief benader word, is daar drie tipes individuele opleidingsbehoefte:

Bepaalde behoeftes
Dit is behoeftes wat bepaal word deur middel van die opleidingsbehoefte-ontleding aan die hand van die posvereistes.

Impliseerde behoeftes
Dit is behoeftes wat bestaan as gevolg van die omstandighede waarin die persoon hom bevind, soos byvoorbeeld om verder bevorder te kan word.

Ervaarde behoeftes
Dit is wanneer 'n persoon beter wil presteer, maar nie kan nie, omdat hy/sy nie oor die kennis of vaardighede beskik om beter te kan presteer nie. Die persoon weet self wat sy/haar opleidingsbehoefte is en wil 'n geleentheid hê om dit aan te spreek.

Dit is noodsaaklik dat relevante en korrekte inligting versamel word vir die bepaling van die opleidingsbehoefte van die persone. Nadler (in Van Dyk et al,1999:280) beveel aan dat die volgende bronne van inligting gebruik word om die opleidingsbehoefte van werknemers te bepaal:

Produksie-/uitsetrekords
Hierdie is rekords wat die kwaliteit en die kwantiteit van die werk wat gedoen is, aandui.

Prestasiebeoordeling
'n Prestasiebeoordeling is 'n waardevolle bron van inligting vir die bepaling van opleidingsbehoefte, indien dit geldig en betroubaar is.

Die toesighouers
Toesighouers het gewoonlik baie inligting beskikbaar oor die opleidingsbehoefte van hul ondergeskiktes en daar word aanbeveel dat hulle in dié verband gekonsulteer word.

☞ **Die werknemer self**

Deur die werknemer self as 'n bron van inligting vir die bepaling van opleidingsbehoefte te gebruik, word geverifieer of die werknemer die vermoë het om die werk te doen wat van hom/haar verwag word.

Metodes wat deur Nadler (in Van Dyk et al,1999:280) aanbeveel word om die inligting te versamel, is die volgende:

- ☞ Vergaderings met geselekteerde werknemers, verkieslik die wat aangedui het dat hulle opleidingsbehoefte het.
- ☞ Waarneming van die werknemers, terwyl hulle die werk fisies verrig.
- ☞ Onderhoude met die potensiële leerders of 'n steekproef van die leerders.
- ☞ Vraelyste kan aan werknemers en hul toesighouers gegee word om te voltooi. Dit is gewoonlik die vinnigste metode om inligting oor opleidingsbehoefte te verkry.
- ☞ Toetsing van individue kan gedoen word om die leerder se potensiaal te bepaal om die werk te kan doen.

Jones en Bearley (1996:9) beklemtoon dat leiers moet weet waar hulle staan en dat organisasies aan hulle bestuurders deurlopend terugvoer moet verskaf, sodat hulle die inligting beskikbaar het om hul eie loopbane te rig. Hulle is van mening dat 360 grade terugvoer die geleentheid aan individue gee om presies te weet wat hulle sterkpunte en swakpunte is en wat hulle opleidingsbehoefte is.

Jones en Bearley (1996:9) omskryf 360 grade terugvoer as die praktyk van versameling en prosessering van veelvuldige beoordelings op individue en die terugvoer van die inligting aan die betrokke partye. Die proses behels beoordelings deur die individu self, sy onmiddellike hoof, eweknieë en ondergeskiktes.

Die 360 grade terugvoermetode word al hoe meer deur organisasies gebruik. Hoffman (in Jones en Bearly,1996:10) meld dat 360 grade terugvoer die volgende voordele bied:

- ☞ Dit definieer korporatiewe bevoegdhede
- ☞ Dit verhoog die fokus op kliëntediens
- ☞ Ondersteun span inisiatiewe
- ☞ Skep 'n werksmag wat 'n hoë vlak van betrokkenheid het
- ☞ Verminder hiërargieë en bevorder vaartbelyndheid
- ☞ Spoor struikelblokke vir sukses op
- ☞ Beoordeel ontwikkelingsbehoefte
- ☞ Verminder diskriminasie en partydigheid
- ☞ Identifiseer nuwe ontwikkelings vir beter prestasie

Is maklik om te implementeer

Hughes, et al (1996:226) meld dat Jack Welsh, die Hoof Uitvoerende Beampte van General Electric, beklemtoon het dat die implementering van die 360 grade terugvoer as hulpmiddel vir die beoordeling van bestuurders, 'n baie groot invloed gehad het op die sukses van General Electric.

Dit is duidelik dat die mening van middelvlakbestuurders self en die mening van elkeen se direkte toesighouer baie belangrik is in die bepaling van opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die SAPD. Indien die prestasiebeoordeling van middelvlakbestuurders behoorlik uitgevoer word, kan dit 'n belangrike hulpmiddel wees in die bepaling van opleidingsbehoefte. Die SAPD het in April 2001 'n nuwe prestasiebeoordelingsprogram geïmplementeer. Die program kan in die toekoms van waarde wees om opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders te bepaal en om hulle ontwikkeling op 'n kwartaallikse basis te monitor. Die vorige stelsel was gebrekkig en kan nie vir die doeleinde van hierdie studie gebruik word vir inligting met betrekking tot die opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders nie.

Die besluit is geneem om die vraelysmetode te gebruik om die opleidingsbehoefte van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie te bepaal. Die vraelyste sal deur middelvlakbestuurders self en deur hulle toesighouers voltooi word.

Die vraelyste sal die biografiese inligting van die middelvlakbestuurders bepaal, asook die bestuurs- en leierskapvaardighede identifiseer waarin hulle ontwikkeling benodig.

Die verskillende vaardighede waarvoor middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie moet beskik, word verkry uit die vaardighede wat gelys is op bladsye 17, 22 en 24 van hierdie studie en word saamgevat in Tabel 2-3.

Tabel 2-3: Samevatting van die lys vaardighede

Vaardighede volgens posprofiel	Algemene bestuursvaardighede	Algemene leierskap vaardighede
Leierskap	Doelwitbestuur	Kommunikering en voorligting
Kommunikasie	Analitiese	Deelname en betrokkenheid
Probleemoplossing	Besluitneming	Bemagtiging

Vaardighede volgens posprofiel	Algemene bestuursvaardighede	Algemene leierskap vaardighede
Onderhoudvoering	Beplanning	Gebruikmaking van talent
Konsultering	Organisering	Intrapreneurskap
Konflikbestuur	Delegering	Spanbou
Interkulturele	Politieke insig	Afrigting
Analitiese	Monitering en beheer	Veranderingsbestuur
Besluitneming	Opvolg en deurvoer	Kreatiewe denke
Kliëntediens	Fasilitering	Probleemoplossing
	Projekbestuur	Mentorskap
	Loopbaanbestuur	Strategiese beplanning

Uit bogenoemde vaardighede soos verkry uit die literatuurstudie word die volgende lys vaardighede waaroor middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie moet beskik, saamgestel:

- ☞ Leierskapvaardighede
- ☞ Kommunikasievaardighede
- ☞ Probleemoplossingsvaardighede
- ☞ Onderhoudvoeringsvaardighede
- ☞ Onderhandelingsvaardighede
- ☞ Konsulteringsvaardighede
- ☞ Konflikbestuursvaardighede
- ☞ Spanbouvaardighede
- ☞ Interkulturelevaardighede
- ☞ Mentorskap- en afrigtingsvaardighede
- ☞ Loopbaanbestuursvaardighede
- ☞ Analitiese vaardighede
- ☞ Veranderingsbestuurvaardighede
- ☞ Strategiese denke en beplanningsvaardighede
- ☞ Doelwitbestuursvaardighede
- ☞ Intrapreneurskapvaardighede
- ☞ Projekbestuurvaardighede
- ☞ Kwaliteitbestuur- en kliëntediensvaardighede

Dit is noodsaaklik om te bepaal of middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie oor bogenoemde vaardighede beskik en indien hulle nie daarvoor beskik nie moet dit in die breë riglyne wat opgestel word vir 'n ontwikkelingsprogram, ingesluit word. Die bogenoemde lys vaardighede word dus ook in die empiriese ondersoek gebruik om die opleidingsbehoeftes van die

middelvlakbestuurders te bepaal.

Daar sal dus deur middel van die empiriese ondersoek bepaal word wat die middelvlakbestuurders se opleidingsbehoefte ten opsigte van die geïdentifiseerde vaardighede is. Na aanleiding van die resultate wat verkry word, sal breë riglyne vir 'n ontwikkelingsprogram opgestel word vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

2.5 Samevatting

Die middelvlakbestuurder in die SAPD vervul 'n baie belangrike pos as skakel tussen senior bestuur en die laer vlakke van bestuur in die onderneming. Hulle hanteer hoofsaaklik mense en moet dus oor baie goeie interpersoonlike vaardighede beskik.

Bestuur is 'n generiese term en word deur die verskillende skrywers op verskillende maniere omskryf. Die tradisionele benadering tot bestuur beklemtoon duidelik die taakgerigtheid van die bestuurder. Die menseverhoudinge benadering tot bestuur fokus op die mense in die organisasie en die interpersoonlike verhoudinge tussen die bestuurders met hulle ondergeskiktes, eweknieë en seniors. Die belangrikheid van die taak word nie in ag geneem nie. In die moderne benadering tot bestuur word daar gefokus op die interaksie tussen mense en take en selfs op die interaksie met die omgewing.

Leierskap word gesien as verskillend van bestuur en behels hoofsaaklik die proses waardeur die leier 'n groep persone se vrywillige samewerking verkry deur hulle te inspireer om die visie wat hy skep, te verwesenlik.

Uit die verskille is dit dus duidelik dat bestuur en leierskap twee verskillende rolle behels, maar dat dit mekaar tog komplimenteer. Bestuurders en leiers is beide noodsaaklik vir die bereiking van sukses in 'n organisasie. Bestuurders van die toekoms moet dus ontwikkel word as bestuursleiers om effektief te kan wees in hul taak.

Le Grange (1998:110) beklemtoon die rol van die middelvlakbestuurder as bestuursleier soos volg, na aanleiding van sy navorsing:

" 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 van 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."

Die profiel van die pos van middelvlakbestuurders identifiseer bykomende vaardighede waaroor hulle moet beskik om hul taak op so 'n manier te kan verrig dat senior bestuur en die gemeenskap daarmee tevrede sal wees.

Dit is noodsaaklik dat 'n behoorlike bepaling van die opleidings-behoeftes van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie gedoen moet word, sodat leerareas wat deur middel van opleiding en ontwikkeling aangespreek kan word, presies bepaal word. Opleiding is duur en die topbestuur van enige organisasie wil graag sien dat geld wat aan opleiding spandeer word waarde toevoeg tot die organisasie en nie vermors word nie.

Die wyse waarop middelvlakbestuurders as bestuursleiers hierdie rol vervul, sal die sukses van die komponent, afdeling, stasie of eenheid onder hulle beheer bepaal. Die mate waarin hulle daarin slaag om 'n motiverende werksklimaat te skep waarin werknemers werkstevredenheid kan ervaar en ook hul prestasie kan verhoog, kan uiteindelik die sukses van die SAPD as diensleweringorganisasie beduidend beïnvloed.

In die gedeelte wat volg, word die maniere waarop bestuurders ontwikkel kan word en hoe hulle die effektiëste leer, uiteengesit. Dit sal nuttig wees om die geskikste opleidingsmetodes en -tegnieke vir 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders te bepaal vir insluiting in die ontwikkelingsprogram wat opgestel word.

2.6 Ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD

2.6.1 Inleiding

Die vraag ontstaan of leierskap en bestuursvaardighede aangeleer kan word? Die antwoord hierop is 'n definitiewe, ja.

Jay Conger (in Avolio, 1999:63) sê dat hy bereid is om sy reputasie op die spel te plaas deur die stelling te maak, na aanleiding van sy navorsing, en dat hy nou glo dat opleiding 'n belangrike rol speel in leierskapontwikkeling.

Charlton (1993:33) meld dat navorsing wat deur Gail Kelly in Suid-Afrika gedoen is, bevestig dat leierskapvaardighede wel ontwikkel kan word. Dit beklemtoon ook die behoefte aan relevante bestuurs-/leierskapopvoeding in die korporatiewe omgewing en meer formele vlak van universiteite en besigheidskole.

Die groot hoeveelheid universiteite, teknikons en besigheidskole wat bestuurs- en leierskapontwikkeling aanbied as deel van hul leerprogramme is ook 'n aanduiding dat dit wel moontlik is om bestuurders en leiers te ontwikkel om suksesvol te kan wees in organisasies.

2.6.1.1 Verskil tussen opleiding, opvoeding en ontwikkeling

In van Dyk, et al (1999:376) beklemtoon van Dyk die belangrikheid van opleiding, opvoeding en ontwikkeling van bestuurders in Suid-Afrika, veral noudat regstellende aksie so prominent toegepas word. Die primêre taak van bestuurders is om die organisasie op so 'n manier te bestuur dat dit effektief en suksesvol is. Die bereiking van die bestuurder se doelwitte en doelstellings bepaal die uiteindelijke sukses van die onderneming.

Volgens Beardwell en Holden (1994:375) is bestuursopleiding spesifiek en gefokus op die korttermyn. Dit het hoofsaaklik te doen met die aanleer van vaardighede, sodat hulle, hul werk meer effektief kan doen. Bestuurders sal byvoorbeeld deur hulle loopbane verskeie kort kursusse bywoon wat oor 'n verskeidenheid onderwerpe handel soos finansiële beplanning, verbetering van kommunikasievaardighede, ens. Hierdie siening word ook gehuldig deur skrywers soos (Skinner en Ivancevich 1992:383; Mullins, 1994:682; Schneier et al, 1994:294; Meggison, et al 1999:57)

Vir die doeleindes van hierdie studie word bestuursopleiding omskryf as die aanleer van spesifieke vaardighede deur bestuurders wat hulle in staat sal stel om hulle bestuursfunksies in hulle huidige pos op die korttermyn te verbeter, maar ook om spesifieke leierskapvaardighede en oriëntasies te vestig wat in die algemeen van die moderne middelvlakbestuurder verlang word.

Beardwell en Holden (1994:682) omskryf bestuursopvoeding as die bekendstelling aan en die poging om die kennis en begrip van bestuurders ten opsigte van die bestuurswêreld uit te brei. Bestuurders in die SAPD kan byvoorbeeld 'n nagraadse Diploma in Polisiebestuur aan 'n universiteit of teknikon verwerf, waartydens hulle meer sal leer oor die sielkundige aspekte van menslike funksionering in organisasies. Dit sal hulle bewustheid en begrip ten opsigte van menslike gedrag verbeter en hulle in staat stel om hul personeel beter te bestuur.

Beardwell en Holden (1994:375) stel dit dat bestuursopleiding en opvoeding belangrike komponente van 'n ontwikkelingsprogram is,

maar dat dit op hul eie nie bestuursontwikkeling is nie. Bestuursontwikkeling word gesien as opleiding, opvoeding en ontwikkeling van bestuurders op alle vlakke in die organisasie.

Bestuursontwikkeling word ook gesien as die ontwikkeling en opvoeding van bestuurders wat hulle voorberei vir 'n meer senior bestuurspos en wat 'n meer langtermyn belegging in die bestuur van die organisasie is en dus gevolglik ook sekere meer gevorderde leierskapsvaardighede insluit.

Ontwikkeling van middelvlakbestuurders word vir die doeleindes van hierdie studie gedefinieër as die opleiding, opvoeding en ontwikkeling van bestuurders wat hulle in staat stel om hulle huidige rol as bestuursleiers suksesvol te vervul en om hulle voor te berei vir 'n meer senior bestuurspos, wat 'n meer langtermyn belegging in die bestuur van die organisasie is. Dit sal verseker dat die algehele prestasie van bestuurders verbeter word, wat sal lei tot die verbetering van die effektiwiteit van die organisasie.

Die doelwitte van 'n tipiese ontwikkelingsprogram in die SAPD is om die diens aan die gemeenskap te verbeter en om die kennis, vaardighede en gedrag van bestuurders in die SAPD te verbeter deur die volgende:

- ☞ Verbetering van die prestasie van bestuurders deur toe te sien dat hulle presies weet wat die kritieke suksesfaktore van die pos is wat hulle beklee. Daar moet met die middelvlakbestuurders ooreengekom word oor presies watter kritieke suksesfaktore gebruik gaan word om hul prestasie te meet.
- ☞ Die identifisering van bestuurders met potensiaal en om te verseker dat hulle die regte opleiding, ontwikkeling en ervaring kry wat hulle sal toerus vir hulle taak en vir verdere bevordering na senior bestuur.
- ☞ Die ontwikkeling van middelvlakbestuurders, sodat daar geskikte opvolgers vir senior bestuurders beskikbaar is wanneer die SAPD hulle benodig.

Bestuursontwikkeling is nie 'n eenmalige leergeleentheid wat geskep word en daarna van vergeet word nie. Die sukses van 'n bestuursontwikkelingsprogram word bepaal deur die graad van verbondenheid daartoe van al die vlakke van bestuur. Die ontwikkeling van volgelinge moet erken word as 'n natuurlike en noodsaaklike gedeelte van elke bestuurder se posverantwoordelikheid. Dit geld vanaf die senior bestuur tot op die operasionele vlak.

Voordat 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders opgestel kan word, is dit nodig om te bepaal hoe bestuurders leer. Dit kan 'n invloed hê op die metodes en tegnieke wat in

die ontwikkelingsprogram gebruik gaan word.

2.6.2 Hoe bestuurders leer

Hughes, et al (1996:52) sê dat alhoewel ervaring 'n groot rol speel in leierskapontwikkeling, glo baie skrywers dat opvoeding en opleiding ook 'n groot rol daarin speel. Hulle gee die voorbeeld van navorsing wat deur Bray, Campbell, and Grant (1974); Howard (1986); en Wakabayashi en Grean (1984) gedoen is en waar hulle almal bevind het dat opvoedingsvlakke of akademiese prestasie op universiteit positief gekorrelleer het met sukses as bestuurder. In navorsing deur Burke en Day (1986) oor die effektiwiteit van bestuursopleidingsprogramme het hulle gevind dat opleidingsprogramme oor die algemeen 'n positiewe effek op leierskapontwikkeling het. Formele ontwikkeling en opleidingsprogramme kan dus 'n persoon help om 'n beter leier te word.

Akin (in Schneier et al, 1999:116) het navorsing gedoen om vas te stel hoe bestuurders leer. Hy sê dat leer ervaar word as 'n persoonlike transformasie. 'n Persoon versamel nie leer as besittings nie, maar word eerder 'n nuwe mens met wat geleer is as deel van die nuwe self. Bestuurders waarmee hy onderhoude gevoer het, weet dat hulle geleer het, omdat hulle anders is as die dag voor hulle die leerervaring gehad het. Bestuurders weet ook dat hulle geleer het wanneer ander hulle sukses sien en dit kan verifieer.

Mense leer op verskillende maniere. Skrywers (waaronder Schneier et al, 1999:118-120; Megginson et al, 1999:59-60; van Dyk et al, 2001:78) dui die volgende maniere aan waarop bestuurders leer:

☞ Navolging van 'n mentor

Dit kom voor waar 'n bestuurder 'n ander persoon as effektief waarneem en dan daardie persoon naboots, of bloot net by die persoon leer, om ook suksesvol te kan wees.

☞ Opneem van 'n rolmodel

Vir bestuurders kan die aanneem van 'n rolmodel 'n formele voorskrif wees wat deur die organisasie ontwikkel is of professionele literatuur wat die uitstekende leier voorstel.

☞ Praktiese uitvoering

Bestuurders wat leer deur praktiese uitvoering te fokus op probleemoplossing. Hulle leer deur dit te doen wat resultate lewer en streef nie 'n bepaalde rolmodel na nie.

- ☛ **Versterking**
Die leerder se leer word versterk, wanneer hy/sy besef dat hy/sy 'n spesifieke taak alreeds vir 'n geruime tyd op die regte manier doen, sonder dat hy besef het waarom hy/sy dit op daardie manier doen.
 - ☛ **Antisipering**
Antisiperende leerders fokus op leer deur konsepte en modelle te gebruik. Leer vind egter eers plaas wanneer die leerder hierdie konsepte en modelle prakties toepas en sien dat dit werk.
 - ☛ **Persoonlike groei**
Mense wat leer deur persoonlike groei soek na en organiseer leeraktiwiteite rondom selfontwikkeling.
 - ☛ **Wetenskaplike leer**
Die patroon wat verkies word is om te leer deur waarneming, konseptualisering oor die waarnemings en eksperimentering daarna om nuwe data te versamel.
 - ☛ **Ervaring**
Die leerders raak betrokke by een of meer gestruktureerde leerervarings. Hulle betrokkenheid behels 'n aktiwiteit en 'n aksie deur te doen, iets te sê of om iets waar te neem. Die leerervaring gaan gewoonlik gepaard met 'n speletjie en pret en die deelnemers kan individue, pare, of klein of groot groepe wees.
- Uit die navorsing wat deur Klipin (2001:56-58) gedoen is om te bepaal hoe bestuurders in die SAPD die beste leer en waarby 109 bestuurders van die SAPD betrek is, is die volgende bevindings gemaak:
- ☛ Bestuurders het sonder uitsondering gesê dat ervaring hulle meer as enige formele leerintervensie, byge staan het om hul taak as bestuurders te kan doen. Baie het verwys dat hulle by hul kollegas en seniors in hulle daaglikse werk geleer het deur te kyk hoe dinge gedoen word, deur te vra en deur "probeer en tref".
 - ☛ Slegs 30% van die 109 respondente het gesê dat hul toesighouers hul bygestaan het om te leer hoe om hul werk te doen. Dit was gedoen deur daaglik saam met hulle te werk, daaglikse konsultasies te hê of om indiensopleiding te verskaf om hulle met hulle ontwikkeling te help. Die res van die respondente het glad nie hulp ontvang nie.
 - ☛ Bykans 'n derde van die respondente het gesê dat hulle

baie leer deur opleidingsprogramme en werkswinkels by te woon. Nog tien respondente het gesê dat hulle eie persoonlike studies hulle gehelp het om hulle werk effektief te verrig.

☞ Naas ervaring is groepsgebaseerde leer geklassifiseer as die effektiefste leermetode. Dit is gevolg deur leer deur die ondervinding van andere in die klas. Werkgebaseerde werkopdragte, modulêre gebaseerde programme en lesings is geklassifiseer as redelik bruikbaar. Selfstudie en residensiële programme is as die minste bruikbaar geklassifiseer om bestuurders toe te rus om hul werk te doen.

☞ Respondente het gevoel dat die belangrikste faktor wat ontwikkelingsprosesse beïnvloed, die bereidwilligheid om te leer en die motivering om te leer is.

" There seems to be a clear message that police managers believe that they learn best in an environment that allows them to learn from their colleagues and to discuss real, relevant problems as a means to develop themselves. In addition, it seems clear that police managers who are self-motivated to learn and who apply to attend development programmes in order to assist with their own careers are more positive about management development programmes, and can assist in motivating the colleagues with whom they attend programmes." (Klipin, 2001:59)

Carstens en Klipin, (in Reynecke & Fourie, 2001:94) beklemtoon die feit dat toekomstige leergeleenthede en programme deurlopend die klaskamerervaring moet integreer met die werklike werksomgewing. Hulle gee die volgende riglyne vir die opleiding en ontwikkeling van volwasse leerders in die SAPD:

☞ **Volwassenes leer subjektief**

Die leerder se assimilerings van nuwe konsepte word beïnvloed deur persepsies en vlakke van begrip. Ten einde dit te kan verstaan, is dit noodsaaklik dat die leerder se vorige ervaring en kennis uitgebring word om te help met die aanleer van die nuwe konsepte.

☞ **Die lewende het 'n impak op leer**

Probleme wat die leerder by die huis, by die werk of in sy algemene bestaan het, beïnvloed die leerder se konsentrasie en dus sy/haar vermoë om nuwe vaardighede, kennis en gedrag aan te leer.

☞ **Aktiewe leer**

Deur nuwe idees en konsepte prakties te ervaar, word dit makliker vir die leerder om dit te verstaan. Die leerder se deelname en betrokkenheid kan verkry word

deur gebruik te maak van verskeie tegnieke.



Positiewe versterking deur terugvoer

Volwassenes waardeer die konstruktiewe terugvoer van medeleerders en opleiers wat hulle sterkpunte en ontwikkelingsareas uitlig, eerder as om beoordeel te word op 'n punteskaal.



Volwassenes leer uit mekaar se ervarings

Leerders bring na die leersituasie 'n verskeidenheid van ervarings met hulle saam. Deur hierdie ervarings met mekaar te deel, word leergeleenthede vir hulself en ander geskep.



Behoeftes word voor leer gestel

Die bevrediging van Maslow se hiërargie van behoeftes is noodsaaklik voordat effektiwiteit kan plaasvind.



Die relevantheid van leer

Die leerder se motivering om te leer is groter as hy/sy kan sien dat dit tot voordeel van sy/haar werk of lewe is.

Uit bogenoemde is dit dus duidelik dat middelvlakbestuurders nie almal op dieselfde manier leer nie en dat 'n ontwikkelingsprogram wat opgestel word, voorsiening moet maak vir die verskillende maniere waarop bestuurders leer.

Daar is geen sin daarin dat 'n bestuurder 'n opleidingsintervensie deurloop en daarna nie die nuwe kennis en vaardighede wat aangeleer is in die werkplek toepas nie. Watson(1988:252) noem dat bestuurders die volgende probleme ondervind wanneer hulle pas aangeleerde teorieë en beginsels in die werkplek wil toepas:



Om teorieë en beginsels operasioneel te maak vir individuele situasies

Bestuurders ervaar gewoonlik probleme om spesifieke situasies in hul eie werksomstandighede te identifiseer waar hulle die kennis waaroor hulle beskik, kan toepas. Tyd moet tydens opleidingsprogramme ingeruim word om aan die leerders te wys hoe hulle die teorieë en beginsels in verskeie situasies in hul werkplek kan toepas.



Om beginsels te identifiseer wat wel toegepas kan word

Bestuurders ondervind soms probleme om na afloop van die opleidingsprogram die teorieë, beginsels en konsepte te identifiseer. Indien opleiding verandering in gedrag moet meebring, is dit noodsaaklik dat leerders die spesifieke teorieë en beginsels wat hulle moet kan toepas, behoorlik ken. Opleiers moet geleentheid vir

terugvoer gedurende die kursus skep, sodat hulle kan bepaal of die teorieë, beginsels en konsepte wel deur leerders geleer is en of hulle dit kan toepas in die werksituasie.

Om take deur te voer as gevolg van onvoldoende dryfkrag

Die gebrek aan dryfkrag en volharding wat by mense voorkom, is een van die mees algemene redes vir mense se mislukking. Wanneer die bestuurder terug is in die werkplek word hy/sy gekonfronteer met al die daaglikse probleme wat sy/haar aandag verder wegneem van die toepassing van die pas aangeleerde bestuurskennis. Die bestuurder moet dryfkrag en volharding hê om die pas aangeleerde bestuurskennis in die werkplek toe te pas.

Om die teorieë en beginsels op 'n aanvaarbare vlak te verstaan

Die teorieë en beginsels moet genoegsaam deur die bestuurder verstaan word, voordat dit korrek en suksesvol toegepas kan word. Daar word ook aanbeveel dat daar op 'n latere stadium weer 'n leergeleentheid geskep moet word, sodat versterking van leer kan plaasvind.

Om nuwe kennis te probeer as gevolg van ongewilligheid

Bestuurders is soms nie oortuig dat die teorieë en beginsels wat hulle geleer het wel in die praktyk sal werk nie en is dan onwillig om dit toe te pas.

Om negatiewe houdings te oorkom

Die negatiewe houding van seniors, kollegas, ondergeskiktes of die leerders self ten opsigte van die nuut aangeleerde kennis veroorsaak dat dit nie toegepas word nie. 'n Voorbeeld is wanneer 'n leerder terugkeer vanaf 'n kursus en sy/haar senior hom/haar aansê om te vergeet van dit wat hy/sy geleer is, omdat dinge in die werkplek gedoen word op die manier wat die bestuurder bepaal.

Om nie ontmoedig te word nie

Dit is soms nie moontlik om met die eerste probeerslag te slaag wanneer 'n teorie of beginsel toegepas word nie, maar dit sal wel bemeester word deur herhaaldelike aanwending. Bestuurders word soms daardeur ontmoedig om die kennis verder te gebruik, omdat hulle dink dit werk nie as gevolg van ongeldigheid.

Dit is dus noodsaaklik dat die ontwikkelaars van 'n Middelvlak-bestuursprogram bewus is van hierdie probleme, sodat hulle in die ontwikkelingsfase reeds voorsiening maak deur middel van die

gebruik van praktykgerigte voorbeelde en die regte opleidingstegnieke, sodat bestuurders hul nuutverworwe kennis in die werkplek sal kan toepas. Hierdie siening word ook onderskryf deur skrywers soos (Skinner en Ivancevich, 1992:383; Mullins, 1994:682; Schneier, et al,1994:294; Meggison, et al, 1999:57) Opleiers moet ook van die probleme bewus wees, sodat hulle kan verseker dat hulle wel tydens die opleidingsprogram geleentheid skep vir die leerders om die toepassing van die kennis in te oefen. Dit sal die bestuurders help om die nuwe kennis in die werkplek te kan toepas.

Senior bestuur moet ook bewus gemaak word van hierdie probleme wat deur die middelvlakbestuurder ervaar word om nuwe kennis in die werkplek toe te pas. Hulle ondersteuning en leiding kan 'n bydrae lewer om te verseker dat die nuwe kennis in die werkplek toegepas sal word. Daardeur kan hulle verseker dat verandering wat effektiwiteit kan verbeter, sal plaasvind.

Die volwasse leerder se vorige ervaring kan tydens die leerproses met vrag gebruik word deur gebruik te maak van metodes soos rolspel, gevallestudies, speletjies en simulاسies. Volgens Pfeiffer (in van Dyk et al,2001:78) val al die genoemde metodes in die kategorie van ervaringsleer (of gestruktureerde ervarings), wat opleiers en fasiliteerders in staat stel om leerders by hul eie leer te betrek en om hul bewustheid van die dinamika in alle menslike interaksies te verhoog.

Vervolgens sal die opleidings- en ontwikkelingsmetodes en tegnieke, wat die geskikste is vir bestuurders, bespreek word.

2.6.2.1 Opleiding- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke vir bestuurders

Van Dyk et al,(1999:395-409) noem die volgende opleiding en ontwikkelingsmetodes wat gebruik kan word vir bestuurders:

In-die-werkplek-metodes

Die meeste formele bestuursontwikkeling vind buite die werkplek plaas, maar daar vind wel in die werkplek ook bestuursontwikkeling plaas. Navorsing het getoon dat bestuurders die meeste leer van opdragte wat moeilik en uitdagend is.

❖ Afrigting: Dit is een van die bekendste in-die-werkplek-metodes en behels die afrigting van minder ervare bestuurders deur meer ervare bestuurders.

❖ Komitee-opdragte: Dit is waar organisasies minder ervare bestuurders insluit in komitees met ervare bestuurders wanneer daar aan 'n projek gewerk word.

❖ Posrotasie: Die onervare bestuurder word geroteer tussen verskillende poste in die organisasie om hom voor te berei vir senior bestuur, waar hy 'n meer holistiese beeld van die organisasie moet hê.

❖ Onder-leiding-werkopdragte: Die onervare bestuurder verrig die funksie as assistent tot die ervare bestuurder op 'n permanente basis. Die ervare bestuurder tree as mentor op en wanneer hy/sy afwesig is neem die onervare bestuurder waar in sy/haar plek. Dit gee die onervare bestuurder die geleentheid om bestuursvaardighede aan te leer en te ontwikkel.



Buite-die-werk-metodes

Die meeste bestuursontwikkelingsprogramme vind buite die werkplek en weg vanaf die normale werkplek plaas. Organisasies kan hulle eie bestuursontwikkelingsprogramme aanbied of hulle kan bestuurders op bestuursvaardigheid ontwikkelingsprogramme stuur by konsultasiefirmas of universiteite.

❖ Sensitiwiteitsopleiding: Dit word ook laboratoriumopleiding genoem en die doel daarvan is om leerders meer bewus te maak van hul eie gedrag, hoe hul gedrag deur ander ervaar word, die bewuswording van verskille tussen mense en om te leer om hierdie verskille te aanvaar.

❖ Spanbou: Dit fokus op werkgroepe en streef daarna om hulle vermoë te ontwikkel om effektief saam te werk aan die verskillende take wat hulle elke dag moet verrig.

❖ Gedragsmodellering opleiding: Dit is gegrond op die sosiale leerteorie, wat sê dat die meeste menslike gedrag aangeleer word deur ander waar te neem en om dan hul gedrag te modelleer wanneer dit toepaslik is. Deur van ander te leer, verminder die behoefte vir leer deur "probeer en tref".

❖ Gevallestudies: Die leerder word gekonfronteer met 'n werklike probleem uit die werkplek of met 'n hipotetiese geval. Daar word dan van die leerder verwag om die geval te lees, die probleem te identifiseer en om dan 'n oplossing vir die probleem voor te stel.

❖ Simulasietegnieke: Die werksituasie word op verskillende maniere gesimuleer. Die doelwit is dat die leerders leer vanuit hul eie aksies sowel as vanaf 'n groepbespreking wat na die simulاسie plaasvind. Hierdie tegnieke sluit die in-mandjie-tegniek, rolspel, die leierlose-groep-tegniek, grootskaalse gedrag simulاسies en gerekenariseerde besigheidsbesluitneming speletjies

in.

❖ **Takseersentrums:** Hier word die bestuurder getoets aan die hand van die inhoud van die pos wat hy/sy verrig om sy/haar vlak van prestasie te bepaal en om opleidingsbehoeftes te identifiseer.

Thornton en Cleveland (in Schneier, 1999:163-168) meld dat bestuurs- en leierskapvaardighede aangeleer kan word deur simulاسies. Deelname aan simulاسies wat swakpunte diagnoseer, maak gewoonlik die leerder gereed om betrokke te raak by leer. Ander simulاسies kan dan gebruik word om vaardighede aan te leer of te verbeter deur oefening. Een voordeel indien simulاسies gebruik word, is dat leer meer geredelik na die werkplek oorgedra sal word, omdat werklike gedrag geoefen word in die konteks van ander bestuursaktiwiteite en verantwoordelikhede.

Volgens Thornton en Cleveland (in Schneier, 1999:163-168) kan die volgende simulاسies gebruik word om bestuurs- en leierskapvaardighede aan te leer:



Een-op-een onderhoudvoering simulاسies

Dit is kort, maar kragtige simulاسies oor spesifieke interpersoonlike interaksies. Dit is gegrond op die rolspel tegniek, waar die bestuurder tyd gegee word om agtergrond inligting oor die aangeleentheid te lees ter voorbereiding en waarna die onderhoud gevoer word. In die geval kan verskillende vaardighede evalueer word soos byvoorbeeld mondelingse kommunikasie vaardighede, leierskapvaardighede, oorredingsvermoë en luistervaardighede.



Leierlose groepbesprekings

Dit simuleer verskeie ad hoc-komitee situاسies in organisاسies waarin probleemanalise en besluitneming plaasvind. Vier tot agt deelnemers kry een of meer geskrewe probleme wat hulle moet oplos binne 'n bepaalde tyd. Geen persoon word as die leier aangestel nie en daar word van die deelnemer verwag om sy kommunikasievaardighede, besluitnemingvaardighede, leierskapvaardighede en interpersoonlike vaardighede ten toon te stel.



In-mandjie tegniek

'n In-mandjie bevat gewoonlik briewe, memorandums, verslae wat aksies benodig en ook baie bykomende inligting wat nodig mag wees of glad nie benodig word nie. Die deelnemer kry dan 'n spesifieke tyd om die mandjie se werk af te handel. Dit evalueer die administratiewe vaardighede asook vaardighede soos beplanning, organisering, delegering en beheer.



Komplekse besluitneming simulasies

Hierdie is meer komplekse simulasies wat ten doel het om die komponente van besluitneming by bestuurders te ondersoek in gevalle waar daar baie onsekerheid bestaan.



Beoordelingsentrums (Takseersentrums)

By 'n takseersentrum word daar van verskeie simulasies gebruik gemaak wat reeds hierbo genoem is. Dimensies wat hier evalueer word, sluit in administratiewe vaardighede, leierskapvaardighede en interpersoonlike vaardighede.

Simulasies is dus 'n baie belangrike opleidingstegniek wat gebruik kan word in 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD. Deur simulasies te grond op werklike omstandighede waarmee die middelvlakbestuurder daaglik in die SAPD te doen het, sal verseker word dat vaardighede ontwikkel word op 'n manier wat die toepassing daarvan in die praktyk sal vergemaklik.

Bogenoemde dui verskillende opleidings- en ontwikkelingsmetodes aan wat gebruik kan word om middelvlakbestuurders te ontwikkel as deel van 'n proses om hulle effektiwiteit te verhoog deur hulle bestuurs- en leierskapvaardighede te verbeter.

Fulmer en Goldsmith (in Chowdhury, 2000:179) stel dit dat die primêre doel van korporatiewe leierskapontwikkeling en -opvoeding, nie die verkryging van kennis is nie, maar eerder moet verseker dat bestuurders tot aksie oorgaan. Deur die regte kennis en inligting tot hul beskikking te hê, kan hulle 'n sterk fondament skep, maar die leierskapontwikkelingsproses moet bestuurders toerus met die vaardighede, kwaliteite en tegnieke wat benodig word om die kennis te gebruik in veranderende omstandighede. Organisasies behoort te fokus op die gebruik van aksieleer en moet intydse besigheidsprobleme gebruik as die basis vir leer en ontwikkeling.

Fulmer en Goldsmith (in Chowdhury, 2000:179) noem ook dat Arthur Andersen baie gebruik maak van klein probleemoplossingsgroepe in hul programme. Leertegnieke wat gebruik word is; gevallestudies, simulasies, aksieleer, ervaringsleer en uitvoerende afrigting.

Ontwikkelaars van 'n Middelvlakbestuursprogram vir die SAPD moet die gemelde opleidings- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke insluit in die Middelvlakbestuursprogram wat hulle ontwikkel. Dit sal verseker dat leeroordrag plaasvind en dat die metodes, modelle en tegnieke wat aangeleer is, wel in die praktyk geïmplementeer sal word. Opleiers moet ook bewus gemaak word van die waarde van die korrekte gebruik van hierdie opleidingsmetodes en -tegnieke tydens die aanbieding van Middelvlakbestuursprogramme. Dit kan die sukses van 'n Middel-

vlakbestuursprogram direk beïnvloed.

2.6.2.2 Aanbevelings vir die ontwikkeling van middelvlak-bestuurders in die SAPD

Heelwat navorsing is alreeds gedoen oor die ontwikkeling van bestuurders in die SAPD. Die navorsing wat aanvullend tot hierdie studie gebruik kan word is dié van Stümke (1995). Die bevindings en aanbevelings uit hierdie navorsing word vervolgens uiteengesit.

Stümke (1995:102-108) maak die volgende aanbevelings na aanleiding van sy navorsing oor die ontwikkeling van middelvlak-bestuurders in die SAPD:

- ☞ "Die daarstelling van doelgerigte en behoeftegerigte bestuursopleiding en -ontwikkelingsprogramme waartydens daar op die leer- en ontwikkelingsbehoefte van die individu sowel as organisatoriese behoeftes gefokus word.
- ☞ Evalueringsprogramme moet ontwikkel word ten einde die effektiwiteit en impak van bestuursopleiding en -ontwikkeling in die werkplek te bepaal.
- ☞ Die stimulering van leeroordrag (toepassing van leer in die werksituasie) behoort tydens alle opleiding- en ontwikkelingsprogramme beklemtoon te word.
- ☞ Leerinhoud van kursusse en kurrikula behoort benader te word vanuit 'n geïntegreerde oogpunt (verbandhoudend) om sodoende impak te bevorder.
- ☞ Betrek lynbestuurders by die bestuursopleiding en ontwikkelingsproses - die taak van opleiding en ontwikkeling rus nie net op die skouers van die opleidings- en ontwikkelingspraktisyn nie.
- ☞ Die gebruik van leerkontrakte binne die bestuursopleiding en -ontwikkelingsproses is uiters relevant en behoort benut te word om verantwoordelikheid en leeroordrag na die werkplek te stimuleer.
- ☞ Die tydsduur van kursusse/seminare verg dringende aandag. Korter kursusse/seminare is dikwels meer behoeftegedrewe en resultaat-georiënteer en dra by tot groter impak.
- ☞ Bestuursopleiding en -ontwikkelingsentrums behoort te funksioneer op die beginsel van outonomie wat resul-

taatgerigtheid bevorder.

- ☞ 'n Leerkultuur moet gevestig word en dit kan bevorder word met die instel van effektiewe evalueringsmetodiek en opleidingsmetodiek gerig op die volwasse leerder."

Bogenoemde bevindings en aanbevelings word in ag geneem vir die doeleindes van hierdie studie en die beginsels word ingesluit by die breë riglyne waaraan 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie moet voldoen.

2.6.2.3 Faktore waaraan 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD moet voldoen

Uit die besprekings van hoe bestuurders leer, die opleiding- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke vir bestuurders en aanbevelings vir ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die SAPD is dit duidelik dat 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders aan die volgende faktore moet voldoen:

- ☞ Betrek die middelvlakbestuurders self, asook hulle direkte toesighouers by die bepaling van opleidings- en ontwikkelingsbehoeftes.
- ☞ Bou op die ervaring waaroor middelvlakbestuurders reeds beskik.
- ☞ Skep geleentheid om te leer uit ander se ervarings deur middel van groepsgebaseerde leeraktiwiteite.
- ☞ Werkgebaseerde werkopdragte bevorder toepassing van modelle, tegnieke en vaardighede wat geleer is en moet dus ingesluit word in 'n ontwikkelingsprogram.
- ☞ Fokus eerder op korter kursusse en seminare wat modulêr saamgestel is.
- ☞ Gebruik toesighouers van middelvlakbestuurders vir afrigting en mentorskap by hulle ontwikkelingsprogram.
- ☞ Opleidingstegnieke soos simulaties, in-mandjietegnieke, rolspelle en gevallestudies moet gebruik word om die leeroordrag te vergemaklik.
- ☞ Toepassing van kennis en vaardighede moet in die werkplek geëvalueer word na voltooiing van 'n opleidingsintervensie om te bepaal of dit suksesvol was of nie.

- ☞ Geleentheid moet geskep word vir middelvlakbestuurders wat nie sukses behaal het nie, om weer 'n soortgelyke intervensie te kan bywoon.
- ☞ Die ontwikkelingsprogram van middelvlakbestuurders moet nie 'n eenmalige intervensie wees nie, maar moet 'n proses wees waar deurlopende geleentheid vir ontwikkeling geskep word.
- ☞ Die prestasiebeoordeling van middelvlakbestuurders deur hulle toesighouers moet ontwikkelingsbehoeftes identifiseer wat deur 'n ontwikkelingsprogram aangespreek moet word.
- ☞ Die ontwikkelingsprogram moet vir middelvlakbestuurders waarde hê. Dit sal verseker dat hulle gemotiveerd is om aan die program deel te neem.

Daar sal deur middel van die empiriese ondersoek bepaal word wat die middelvlakbestuurders se opleidingsbehoeftes ten opsigte van die geïdentifiseerde vaardighede is. Die resultate wat verkry word, sal gebruik word om gevolgtrekkings te maak en breë riglyne op te stel vir die ontwikkeling van 'n middelvlakbestuursprogram. Bogenoemde faktore sal ingesluit word by die riglyne wat opgestel word.

2.6.3 Samevatting

Bestuursontwikkeling word gesien as 'n belangrike aspek om te verseker dat 'n organisasie soos die SAPD oor bestuurders beskik wat bevoeg is ten opsigte van hul taak as bestuurders en leiers.

Middelvlakbestuurders is volwassenes met 'n aantal jare se ondervinding in bestuur. Hulle is dus nie leke op die gebied van bestuur en leierskap nie en dit noodsaak dat opleidingsmetodes en -tegnieke gebruik word wat leer bevorder en verseker dat die nuut aangeleerde kennis en vaardighede in die praktyk toegepas sal word.

Die huidige bestuursontwikkelingsgeleenthede in die SAPD is nie voldoende om die spesifieke behoeftes van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie te bevredig nie.

Die senior bestuur van die SAPD moet bepaal watter ontwikkelingsprogram die effektiëste sal wees vir middelvlakbestuurders. Hierdie program moet middelvlakbestuurders bemagtig om aan hulle posvereistes te voldoen en om as die toekomstige senior bestuur, aan die eise wat die organisasie en die gemeenskap aan hulle stel, te voldoen. Fulmer en Goldsmith (in Chowdhury et al,

2000:178) beklemtoon die belangrikheid van die regte program en die regte leierskapontwikkeling vir bestuurders soos volg:

" Tomorrow's organizations will emphasize getting the right people into the right program. Organizations should have a good idea of both the type of individual and the type of program they want as part of their leadership development process. Whatever the specific criteria may be, organizations should spend a great deal of time deciding who needs to be involved in leadership development."

Die empiriese ondersoek sal vervolgens bespreek word en sal bepalend wees vir die opstel van breë riglyne vir 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

HOOFSTUK 3 : EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 Inleiding

Die doelstellings van hierdie studie is die volgende:

- ✎ Om 'n profiel saam te stel van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie
- ✎ Om die ontwikkelingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie te identifiseer
- ✎ Om breë riglyne vir 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie saam te stel

In die vorige hoofstuk is die rol van middelvlakbestuurders bespreek. Die fokus was op die rol van die middelvlakbestuurder as bestuursleier. Die lys van vaardighede waarvoor middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes Provinsie behoort te beskik, is saamgestel.

Hierdie lys van vaardighede sal gebruik word om te bepaal wat die opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die provinsie is. Indien bevind word dat hulle nie oor die nodige vaardighede, wat vereis word, beskik nie, moet dit in die breë riglyne wat vir die ontwikkelingsprogram opgestel word, ingesluit word. Dit impliseer dat 'n evaluering gedoen moet word van die mate waartoe hierdie vaardighede teenwoordig is.

Daar word aanvaar dat die bepaling van opleidingsbehoefte deur die middelvlakbestuurders self en deur hulle direkte toesighouers 'n effektiewe metode is om hierdie opleidingsbehoefte te identifiseer. Dit sal dan lei tot die samestelling van riglyne vir 'n ontwikkelingsprogram wat op hierdie spesifieke behoeftes fokus.

In hierdie hoofstuk word die metodologie wat gebruik word om die opleidingsbehoefte van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie te identifiseer, bespreek. Beide die navorsingsproses en die rasionaal daarvan word in detail uiteengesit. Die oorblywende twee hoofstukke van die skripsie fokus op die resultate en gevolgtrekkings van die studie, die breë riglyne vir 'n bestuursontwikkelingsprogram en 'n samevatting van die studie.

3.2 Agtergrond

Volgens Odendaal (2001) is die SAPD in die Noordwes provinsie se

totale personeelkorps 8 973 lede. Die samestelling van die personeel soos op 30 September 2001, word (in terme van rang, ras, en geslag) in Tabel 3-1 voorgestel.

In hierdie studie word gefokus op die middelvlakbestuurder, wat slegs offisiere met die rang van senior superintendent en superintendent insluit en is 'n totaal van 231 persone in die SAPD in die Noordwes provinsie. Die 231 middelvlakbestuurders staan in hierdie studie bekend as proefpersoon groep 1.

Die direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders word ook betrek by die studie. Hulle moet vanuit hulle oogpunt aandui of die middelvlakbestuurders onder hulle direkte toesig en beheer, opleiding in bestuurs- en leierskapvaardighede, soos vervat in die vraelys, benodig of nie benodig nie. Die direkte toesighouers van die senior superintendente beklee die rang van direkteur of assistentkommissaris. Die direkte toesighouers van die superintendente beklee die rang van senior superintendent. Die direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders aan wie die vraelyste gestuur word, word in hierdie studie na verwys as proefpersoon groep 2.

Tabel 3-1: Samestelling van personeel volgens rang, ras en geslag.

Rang	Aantal	Persentasie van totaal
Provinsiale Kommissaris	1	0,01
Adjunk Provinsiale Kommissaris	2	0,02
Assistentkommissaris	3	0,03
Direkteur	20	0,21
Senior Superintendent	63	0,70
Superintendent	168	1,86
Kaptein	590	6,60
Inspekteur	3 853	42,92
Sersant	2 761	30,76
Konstabel	286	3,24
Staatsdienswetpersoneel	1 226	13,65
Totaal	8 973	100

Ras	Aantal	Persentasie
Swart	6 982	77,82
Wit	1 862	20,75
Kleurling	124	1,38
Indiër	5	0,05
Totaal	8 973	100
Geslag	Aantal	Persentasie
Manlik	6 754	75,27
Vroulik	2 219	24,73
Totaal	8 973	100

Binne die SAPD word die bestuurshiërargie verdeel in drie vlakke, wat weer in verskillende range verdeel word, soos in Tabel 3-2 aangedui.

Tabel 3-2: Bestuursvlakke in die SAPD

Bestuursvlak	Rang
Senior Bestuur	Provinsiale Kommissaris
	Adjunk Provinsiale Kommissaris
	Assistentkommissaris
	Direkteur
Middelvlakbestuur	Senior Superintendent
	Superintendent
Junior Bestuur	Kaptein

Die populasie vir die doeleindes vir die bepaling van opleidingsbehoefte word in Tabel 3-3 voorgestel.

Tabel 3-3: Middelvlakbestuurders in die Noordwes provinsie

Rang	Aantal	Persentasie van totale personeel
Senior Superintendent	63	0,70
Superintendent	168	1,86
Totaal	231	2,56

Die SAPD in die Noordwes provinsie is verdeel in drie polisië-ringsareas, naamlik Mooirivier, Marico, Molopo en in die provinsiale komponent.

3.3 Die inligtingsversamelingsmetode

Volgens Huyshamen (1996:132) kan opnamevraelyste gebruik word om die volgende soorte inligting te bekom: biografiese besonderhede, tipiese gedrag, menings, beskouings, oortuigings en houdings. Om so 'n opname uit te voer, moet die vrae wat aan respondente gestel gaan word, eers in 'n gestruktureerde vrae-lys saamgevoeg word.

'n Gestruktureerde opname vraelys word geselekteer as die metode om inligting te versamel, weens die volgende redes, soos genoem deur Welman & Kruger (1999:151-2):

- ☒ Dit kan 'n groot hoeveelheid persone wat oor 'n groot geografiese gebied versprei is bereik
- ☒ Dit is maklik om die inligting te vergelyk en te interpreteer
- ☒ Dit is 'n goedkoop metode
- ☒ Vertroulikheid kan verseker word
- ☒ Die metode verseker objektiewe resultate
- ☒ 'n Groot hoeveelheid inligting kan versamel word
- ☒ Benodig min administrasie

Die opname-vraelys-metode het egter die volgende nadele:

- ☒ Die vrae in die vraelys kan verkeerd geïnterpreteer word

- ☒ Dit verleen nie geleentheid tot persoonlike kontak nie
- ☒ Dit kan 'n lae persentasie terugvoer hê

3.4 Beskrywing van proefpersoongroepe

3.4.1 Proefpersoongroep 1 (vraelys A)

In hierdie studie word 'n totaal van 231 vraelyste (vraelys A) aan middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie versprei. Die vraelyste sluit ook vrae in om demografiese inligting van die middelvlakbestuurders te kry. Dit bevat ook 'n lys van die kennis en vaardighede waarvoor middelvlakbestuurders moet beskik om effektief en doeltreffend te kan wees, soos bepaal deur middel van die literatuurstudie en wat saamgevat is in paragraaf 2.4 van hierdie studie. Middelvlakbestuurders moet in die vraelys aandui ten opsigte van watter spesifieke vaardighede hulle van mening is dat hulle opleiding benodig, asook die metode van opleiding wat hulle verkies. Die vraelys word soos volg saamgestel:

- ☒ Biografiese inligting:
 Voorletters en van
 Persalnommer (Die persoonlike identifikasienommer van elke werknemer in die SAPD)
 Geslag
 Ouderdom
 Bevolkingsgroep
 Moedertaal
 Hoogste standerd geslaag
- ☒ Beroepsinligting:
 Rang
 Jare diens in die Polisie
 Huidige pos
 Tydperk in huidige pos
 Jare ondervinding as middelvlakbestuurder
 Area in provinsie waar gestasioneer
- ☒ Selfontwikkeling en bestuurs- en leierskapprogramme reeds deurloop:
 Naskoolse kwalifikasies reeds verwerf
 Huidige studies
 Spesifieke SAPD-kursusse bygewoon
 Keuse van taal vir opleiding
- ☒ Lys van kennis en vaardighede waarvoor middelvlakbestuurders behoort te beskik soos bepaal deur middel van die literatuurstudie.

Middelvlakbestuurders moet aandui in watter vaardighede hulle opleiding nodig/nie nodig nie.

- ☒ Metode van opleiding wat middelvlakbestuurders verkies.
- ☒ Ruimtes waarin middelvlakbestuurders kan aandui in watter ander bestuurs- en leierskapvaardighede, hulle ontwikkeling nodig.

Die doel met die vrae oor biografiese inligting, beroepsinligting, selfontwikkeling en bestuurs- en leierskapprogramme wat die middelvlakbestuurder reeds deurloop het, is om 'n profiel saam te stel van middelvlakbestuurders in die provinsie. Dit is belangrik om te weet wie die teikengroep presies is en wat die kwalifikasies en ervaring is waarvoor hulle reeds beskik, wanneer 'n ontwikkelingsprogram saamgestel word. Dit gee byvoorbeeld 'n aanduiding van die standaard van 'n ontwikkelingsprogram en die opleidingsmetodes en -tegnieke wat tydens 'n ontwikkelingsprogram gebruik kan word.

Uit die literatuurstudie is, soos reeds aangedui, 'n lys van bestuurs- en leierskapvaardighede waarvoor middelvlakbestuurders moet beskik, ten einde suksesvol te kan wees in hul rol, saamgestel. Hierdie lys van bestuurs- en leierskapvaardighede is ingesluit by die vraelys met die doel om die spesifieke opleidingsbehoefte wat middelvlakbestuurders nodig, te bepaal. Middelvlakbestuurders moet hier net aandui of hulle opleiding in die vaardighede nodig of nie nodig nie. Deur die middelvlakbestuurders se spesifieke opleidingsbehoefte te bepaal, kan die vaardighede wat in 'n ontwikkelingsprogram ingesluit moet word, bepaal word.

Die middelvlakbestuurders moet ook aandui of hulle verkies om formele opleiding (byvoorbeeld 'n kursus), indiensopleiding, of afstandsonderrig te ontvang, tydens die ontwikkeling van die opleidingsbehoefte wat geïdentifiseer word.

Laastens moet die middelvlakbestuurders enige ander bestuurs- en leierskapvaardighede of enige ander opleiding wat hulle nodig, neerskryf. Dit word gedoen met die doel om te bepaal of daar enige ander bestuurs- en leierskapvaardighede is wat die middelvlakbestuurders voel in hulle ontwikkelingsprogram behoort ingesluit te word.

3.4.2 Proefpersoongroep 2

Daar moet egter deurgaans in gedagte gehou word dat hier gewerk word met middelvlakbestuurders se selfbeoordeling (van eie vaardighede). Aangesien die objektiwiteit van selfbeoordelings bevraagteken kan word, is dit nodig dat ander mense

wat oor voldoende inligting hieroor beskik, ook by die navorsing betrek word. Hierdie groep is die direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders.

'n Tweede vraelys (vraelys B) word versprei aan die direkte toesighouers van die proefpersone in proefpersoongroep 1. 'n Totaal van 231 vraelyste word versprei aan die toesighouers (N= 91) van die middelvlakbestuurders. Die toesighouers moet volgens hulle mening ten opsigte van elke middelvlakbestuurder onder hul direkte toesig, aandui of opleiding benodig word in die vaardighede soos vervat in die vraelys. Die belangrikheid van die bepaling van opleidingsbehoefte van bestuurders deur die mening van hulle direkte toesighouers, kollegas en ondergeskiktes ook te verkry, is beklemtoon tydens die bespreking van die 360 grade terugvoer in paragraaf 2.4 van hierdie studie.

Vir die doeleindes van hierdie studie word dus net die middelvlakbestuurder self en sy direkte toesighouer betrek by die bepaling van die opleidingsbehoefte weens die kostes, tyd en ander praktiese probleme om ander rolspelers te betrek.

Die vraelys (vraelys B) wat aan die direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders versprei word, bevat die volgende:

- ☒ Die naam en van van die middelvlakbestuurder wat deur die toesighouer geëvalueer word.
- ☒ Dieselfde lys bestuurs- en leierskapvaardighede wat in die vraelys vervat word wat deur die middelvlakbestuurders self voltooi word.
- ☒ Ander bestuurs- en leierskapvaardighede wat nie gelys is nie, maar waarin middelvlakbestuurders volgens die mening van hulle direkte toesighouers ontwikkel moet word.

Die doel waarom die naam en van van die middelvlakbestuurder vereis word, is om die beoordelings van die opleidingsbehoefte van die middelvlakbestuurder (proefpersoongroep 1, vraelys A) te kan vergelyk met die beoordelings van sy/haar direkte toesighouer (proefpersoongroep 2, vraelys B).

Dit sal dan die navorser in staat stel om vergelykings te kan tref (ooreenkomste en verskille tussen die twee stellinge gegee en om sodoende 'n betroubaarder stel opleidingsbehoefte te bepaal).

Die lys van bestuurs- en leierskapvaardighede wat in die vraelys vervat is, vereis dat die toesighouer van die middelvlakbestuurder die spesifieke middelvlakbestuurder se vaardighede en kennis evalueer en daarna 'n besluit moet neem of die mid-

delvlakbestuurder opleiding nodig of nie nodig nie.

Laastens moet die toesighouers van die middelvlakbestuurders enige ander bestuurs- en leierskapvaardighede of enige ander opleiding wat hulle van mening is die middelvlakbestuurders nodig, neerskryf. Dit word gedoen met die doel om te bepaal of daar enige ander bestuurs- en leierskapvaardighede is wat volgens die mening van die toesighouers van die middelvlakbestuurders in die ontwikkelingsprogram ingesluit behoort te word.

3.4.3. Verspreiding en insameling van vraelyste

Beide vraelyste is per gewone pos, elektroniese pos en per faks aan die respondente versprei. Slegs 87 volledige stelle vraelyste (A en B) (wat deur die middelvlakbestuurder self en deur sy/haar direkte toesighouer voltooi is) van die teikengroep van 231 is aanvanklik terugontvang. Die vraelyste is daarna 'n tweede keer versprei aan diegene wat nie gereageer het op die eerste versoek nie. Na afloop van die tweede versoek was daar steeds meer as 100 respondente wat nie hulle vraelyste voltooi en teruggestuur het nie.

Die navorser is toe genoodsaak om die middelvlakbestuurders en hul toesighouers persoonlik te besoek om die vraelyste te laat voltooi. Die middelvlakbestuurders en toesighouers wat nie besoek kon word nie is telefonies gekontak en die vraelyste is telefonies afgeneem. 'n Totaal van 201 volledige stelle vraelyste (vraelys A) van die middelvlakbestuurders en 201 korresponderende volledige vraelyste van hul direkte toesighouers (vraelys B) is ontvang. Dit gee 'n responskoers van 87%, wat heeltemal voldoende blyk te wees om as verteenwoordigend van die totale populasie beskou te kan word.

3.5 Die inligtingsontledingsproses

Die vraelyste wat terugontvang is, is gesorteer sodat die korresponderende vraelyste van individuele middelvlakbestuurders (vraelys A) as 'n stel gekoppel kon word aan dié van sy/haar direkte toesighouer (vraelys B).

Die vraelyste is deur Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO verwerk. Die navorser het versoek dat die volgende verwerkings en berekenings gedoen word:

- ☒ Frekwensietabelle opgestel word ten opsigte van die biografiese inligting.
- ☒ Korrelasies bepaal word tussen die beoordelings van die middelvlakbestuurder self en dié van die middel-

vlakbestuurder se direkte toesighouer.

- ☒ Om deur middel van die berekening van die phi-koeffisiënt te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die beoordelings van die middelvlakbestuurders self en die beoordelings van hulle direkte toesighouers.

Die resultate van hierdie studie word in Hoofstuk 4 weergegee, ontleed en bespreek.

3.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die navorsingsmetode bespreek. Dit het die beskrywing van die populasie en die metode van meting ingesluit. Gegewens oor die personeelsamestelling en die bestuurshiërargie in die SAPD in die Noordwes provinsie word ingesluit om aan te dui presies waar die middelvlakbestuurders hulle in die bestuurshiërargie bevind en watter persentasie van die totale populasie hulle verteenwoordig.

Die gestruktureerde-opname-vraelys word geselekteer as die metode om inligting te versamel. Twee vraelyste is opgestel en het die volgende behels:

- ☒ Vraelys A - Hierdie vraelys is versprei aan die 231 middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie. Dit bevat vrae oor die demografiese inligting van die middelvlakbestuurders. Dit bevat ook 'n lys van die kennis en vaardighede waaroor middelvlakbestuurders moet beskik om effektief en doeltreffend te kan funksioneer. Middelvlakbestuurders moet in die vraelys aandui ten opsigte van watter spesifieke vaardighede hulle meen hulle opleiding benodig, asook die metode van opleiding wat hulle verkies.
- ☒ Vraelys B - Die vraelys (vraelys B) wat aan die 91 direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders versprei is, bevat die volgende:
Die naam en van van die middelvlakbestuurder wat deur die toesighouer geëvalueer word.

Dieselfde lys bestuurs- en leierskapvaardighede wat in die vraelys vervat word wat deur die middelvlakbestuurders self voltooi word.

Ander bestuurs- en leierskapvaardighede wat nie gelys is nie, maar waarin middelvlakbestuurders volgens die mening van hulle direkte toesighouers ontwikkel moet

word.

Die vraelyste is per elektroniese pos en faks aan die respondente versprei. Nadat daar aanvanklik nie genoeg reaksie was op die vraelyste nie, is middelvlakbestuurders persoonlik besoek en die wat nie besoek kon word nie se vraelyste is telefonies deur die navorser afgeneem. Die data wat verkry is, is deur die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO verwerk.

Hoofstuk 4 bespreek die resultate van die empiriese ondersoek en verskaf gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK 4: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer, ontleed en bespreek.

4.1 Resultate

4.1.1 Demografiese besonderhede van die populasiegroep

Die demografiese besonderhede van die middelvlakbestuurders is verkry vanaf die eerste gedeelte van die vraelys wat deur die middelvlakbestuurders self voltooi is.

Die demografiese samestelling en die kenmerke van die proefpersoongroep word vervolgens in tabelvorm (Tabel 4-1 tot 4-11) weergegee en bespreek.

Tabel 4-1: Geslag van die respondente

Geslag	Persentasie
Manlik	79,1
Vroulik	20,9
Totaal	100

Bykans 80% van die respondente is mans en dit kan toegeskryf word aan die feit dat daar nie gelyke geleenthede vir vrouelede van die SAPD tydens die vorige bedeling was nie. Daar word egter tans met die bevorderings en aanstellings van bestuurders in senior poste daarop gefokus om die verteenwoordiging van vroue reg te stel. Daar kan dus aangeneem word dat baie meer vroue in die toekoms aangestel sal word op die middelbestuursvlak.

Tabel 4-2: Ouderdom van die respondente

Ouderdom	Persentasie
24 en jonger	0
25-34 jaar	14
35-44 jaar	56,5
45-54 jaar	27,5
55+ jaar	2
Totaal	100

Die grootste groep van die respondente, naamlik 56,50% is tussen die ouderdomme van 35-44 jaar. Dit beteken dat daar in die ontwikkeling van hierdie betreklike jong middelvlakbestuurders belê sal moet word aangesien hulle gemiddeld minstens nog 15-20 jaar in die SAPD werksaam kan wees.

Tabel 4-3: Bevolkingsgroep

Bevolkingsgroep	Persentasie
Swart	35,32
Wit	64,68
Bruin	0
Indiër	0
Totaal	100

Die meeste van die respondente is wit, naamlik 64,68%, terwyl die swart mense 'n verteenwoordiging van 35,32% het. In die Gelyke Geleenthede Plan van die provinsie is egter teikens gestel om teen 2004 'n verteenwoordiging van 70% swart en 30% wit op alle bestuursvlakke te hê. Dit sal beteken dat hierdie personeelsaamstellings drasties sal verander oor die volgende twee tot drie jaar.

Tabel 4-4: Moedertaal

Moedertaal	Persentasie
Tswana	32,5
Afrikaans	64
Xhosa	1,5
N-Sotho	1,5
Engels	0,5
Totaal	100

Die meeste respondente, naamlik 64%, se moedertaal is Afrikaans. Dit beteken egter nie dat die ontwikkelingsprogram slegs in Afrikaans opgestel kan word nie, omdat 'n groot gedeelte glad nie Afrikaans magtig is nie. Op 'n vraag wat

gestel is om te bepaal of Afrikaans of Engels as opleidings-taal gebruik moet word, het respondente soos volg gereageer: 57,59% verkies Afrikaans en 42,41% verkies Engels. Daar word dus aanbeveel dat kursusmateriaal wat ontwikkel word minstens in Afrikaans en Engels beskikbaar gestel moet word.

Tabel 4-5: Hoogste skoolstanderd geslaag

Standerd	Persentasie
Laer as std 6	0,5
Standerd 6	0,5
Standerd 7	0
Standerd 8	2,99
Standerd 9	0,5
Standerd 10	95,52
Totaal	100

'n Baie hoë persentasie (95,52% van middelvlakbestuurders) beskik oor minstens 'n matrieksertifikaat. By nadere ondersoek is vasgestel dat die middelvlakbestuurders wat oor minder as 'n matriek sertifikaat beskik hoofsaaklik in die hoër ouderdomsgroepe van 45-55+ val. Dit impliseer dat daar nie gefokus hoef te word op die verkryging van 'n matrieksertifikaat deur die bykans 5% wat nie daarvoor beskik nie. Die aftree-ouderdom is tans 60 jaar, terwyl sommige persone reeds op 55 jaar aansoek kan doen vir vervroegde pensioen.

Tabel 4-6: Naskoolse kwalifikasies verwerf

Kwalifikasie	Persentasie
Geen	46,7
Diploma	14,21
Hoër Diploma	14,72
Graad	7,11
Honneursgraad	0,51
Meestersgraad	16,75
Totaal	100

Dit is verontrustend dat 46,70% van die respondente glad nie oor 'n naskoolse kwalifikasie beskik nie. Op 'n middelbestuursvlak word daar ideaal gesproke verwag dat 'n persoon oor minstens 'n diploma of graad sal beskik.

Tabel 4-7: Studies wat tans onderneem word

Kwalifikasie	Persentasie
Geen	79,47
Diploma	6,32
Graad	8,42
Honneursgraad	2,11
Meestersgraad	3,68
Totaal	100

Die situasie wat in Tabel 4-7 uiteengesit is, gaan nie verbeter nie, omdat 79,47% van die respondente glad nie besig is met verdere studies nie. Dit mag 'n aanduiding wees dat hulle van mening is dat hulle goed genoeg gekwalifiseer is of nie in verdere studies belangstel nie, weens die feit dat kwalifikasies nie as 'n kriterium vir bevordering in die bevorderingsbeleid van die SAPD ingesluit word nie. Die implikasie is dus dat meeste middelvlakbestuurders hulle nie self deur middel van eksterne studies verder vir hul taak gaan bekwaam nie. Die SAPD sal dus indringend moet besin oor die ontwikkeling van middelvlakbestuurders in die organisasie.

Tabel 4-8: Spesifieke SAPD kursusse bygewoon

Kursus	Persentasie
Kandidaatoffisierskursus	74,87
Operasionele Bestuurskursus I	18,09
Operasionele Bestuurskursus II	14,57
Operasionele Bestuursprogram vir Offisiere	9,05
Junior Bestuurskursus	26,13

Kursus	Persentasie
JUPMET (Joint Universities Program for Management Education and Training)	8,08
Middelvlakbestuursprogram 1997 tot Maart 2001	32,5
Totaal	100

Van die kursusse wat in Tabel 4-8 gelys is, is in die inleiding tot hierdie studie (vergelyk Hoofstuk 1, pp 2 en 3) bespreek. Slegs 32,50% van die respondente het wel die Middelvlakbestuursprogram wat vanaf 1997 tot Maart 2001 aangebied is, bygewoon. Dit toon dus dat 77,50% nie die geleentheid tot ontwikkeling gehad het of dit nie benut het nie.

Aan die begin van Desember 2001 sal daar 63 kapteins bevorder word na die rang van superintendent. Indien die 63 bevorderings tot die rang van superintendent in berekening gebring word, sal dit daarop neerkom dat meer as 80% van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie nie die geleentheid vir ontwikkeling op middelbestuursvlak sou gehad of benut het nie. Omdat hulle nie oor die nodige kennis, vaardighede en houdings beskik om hulle rol te vervul nie, kan daar dus nie van hierdie middelvlakbestuurders verwag word om na wense te presteer nie.

Tabel 4-9: Jare diens in die Polisie

Jare diens	Persentasie
Minder as 5 jaar	0
6-10 jaar	4,02
11-15 jaar	17,59
16-20 jaar	35,68
21-25 jaar	23,12
26-30 jaar	13,07
31+ jaar	6,53
Totaal	100

'n Groot meerderheid, naamlik 78,40%, het langer as 16 jaar diens in die polisie; dit dui aan dat die meeste middelvlakbestuurders jarelange ondervinding in normale polisie werk het. Dit, asook die gegewens in Tabel 4-9, dui aan dat daar tydens die ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders veral gefokus moet word op die ontwikkeling van hulle bestuurs- en leierskapvaardighede.

Tabel 4-10: Jare ondervinding as middelvlakbestuurder

Jare ondervinding	Persentasie
Minder as 2 jaar	21,43
3-4 jaar	13,78
5-6 jaar	19,39
7-8 jaar	23,98
9-10 jaar	12,24
11-12 jaar	5,61
13-15 jaar	2,04
15+ jaar	0,51
Totaal	100

Meer as een vyfde (21,43 persent) het minder as twee jaar ondervinding op middelbestuursvlak. Die meerderheid van hierdie groep is gedurende 2000, vanaf junior bestuursvlak na die rang van superintendent bevorder. Die grootste gedeelte van die middelvlakbestuurders, naamlik 63,77%, het reeds meer as 5 jaar ondervinding op middelbestuursvlak en is dus nie blootgestel nie of het nie die geleenthede benut om 'n ontwikkelingsprogram op middelbestuursvlak te deurloop nie.

Tabel 4-11: Rangvlak

Rangvlak	Totaal	Proefpersoongroep 1
Senior Superintendent	67	67 (100%)
Superintendent	164	133 (81%)
Totaal	231	100

Die middelvlakbestuurders, proefpersoongroep 1, bestaan uit 66,5% superintendente en 33,50% senior superintendente. Die volledige groep senior superintendente het vraelys A voltooi, terwyl net 81% van die superintendente dit voltooi het. Dit blyk heeltemal voldoende te wees om as verteenwoordigend van die totale populasie beskou te word. Dit beteken dat die resultate wat verkry is, veralgemeen kan word met betrekking tot die totale groep middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie.

4.1.2 Die identifisering van opleidingsbehoefte deur middelvlakbestuurders self en deur hulle toesighouers

In die tweede gedeelte van die vraelys (vraelys A) wat deur die middelvlakbestuurders self voltooi is, is gepoog om te bepaal watter spesifieke opleidings- en ontwikkelingsbehoefte elke middelvlakbestuurder het. Die middelvlakbestuurder moes slegs aandui of hy/sy opleiding in die vaardighede benodig of nie benodig nie.

Die tweede vraelys (vraelys B) is versprei aan die direkte toesighouers van die 231 middelvlakbestuurders. Die toesighouers moes die spesifieke vaardighede aandui waarin die middelvlakbestuurders, onder hulle toesig, opleiding benodig. Die vaardighede wat gelys is was presies dieselfde as op die vraelys wat deur die middelvlakbestuurders self voltooi is (vraelys A).

In Tabel 4-12 word die beoordelings van die middelvlakbestuurders (MVB) self en die beoordelings van hul direkte toesighouers (TH) ten opsigte van die lys vaardighede in terme van persentasies uitgedruk. Die phi-koeffisiënt word ook aangedui by elke vaardigheid om aan te toon wat die verband in beoordelings is tussen die middelvlakbestuurders en die toesighouers, sodat die vlak van praktiese betekenisvolheid bepaal kan word.

Die resultate van die metings word weergegee in Tabel 4-12:

Tabel 4-12: Resultate van opleidingsbehoefte volgens die middelvlakbestuurders self en volgens hulle direkte toesig-houers

Lys van vaardighede	Benodig opleiding		Benodig nie opleiding nie		
	MVB	TH	MVB	TH	phi-koeffis-siënt (ϕ)
Beplanning	26,00	22,00	74,50	78,00	0,3721**
Organisering	25,50	22,00	74,50	78,00	0,3721**
Leiding	23,50	26,50	76,50	73,50	0,3964**
Beheer	24,50	26,00	75,50	74,00	0,3324**
Leierskap-vaardighede	36,50	52,00	63,50	48,00	0,4010**
Kommunikasie-vaardighede	32,50	26,50	67,50	73,50	0,4394**
Probleemoplossing-vaardighede	42,50	52,50	57,50	47,50	0,3891**
Onderhoudvoerings-vaardighede	40,50	43,50	59,50	56,50	0,4019**
Onderhandelings-vaardighede	49,50	51,00	50,50	49,00	0,4074**
Konsulterings-vaardighede	49,00	52,00	51,00	48,00	0,2976*
Konflikbestuurs-vaardighede	52,50	66,50	47,50	33,50	0,2984*
Spanbouvaardighede	44,00	62,50	56,00	37,50	0,3510**
Interkulturele-vaardighede	55,00	56,00	45,00	44,00	0,3997**
Mentorskap-vaardighede	58,50	72,00	41,50	28,00	0,3388**
Begeleide afrigting vaardighede	52,50	66,00	47,50	34,00	0,3158**
Loopbaanbestuur-vaardighede	63,00	73,00	37,00	27,00	0,2553*

Lys van vaardighede	Benodig opleiding		Benodig nie opleiding nie		
Veranderingsbestuur-vaardighede	58,50	74,50	41,50	25,50	0,2803*
Strategiese bestuur-vaardighede	60,00	75,12	40,00	24,88	0,3536**
Doelwitbestuur-vaardighede	59,00	71,50	41,00	28,50	0,3051**
Intrapreneurskap-vaardighede	71,86	79,00	28,14	21,00	0,3051**
Projekbestuur-vaardighede	70,85	75,00	29,15	25,00	0,4433**
Kwaliteitsbestuur-vaardighede	69,35	68,00	30,65	32,00	0,4042**
Kliëntediens-vaardighede	42,71	46,50	57,29	53,50	0,3262**

Dit is noodsaaklik om 'n vergelyking te tref tussen die sienings van middelvlakbestuurders self oor die opleiding wat hulle benodig/nie benodig nie en die siening van hulle direkte hoofde; dit wil sê, om die mate van ooreenstemming of kongruensie tussen die twee stellinge gegewens te bepaal. Volgens Cohen (1988:225-226) is riglynwaardes vir die interpretasie van ϕ tellings as volg:

$\phi = 0,1$ dui op 'n klein effek *

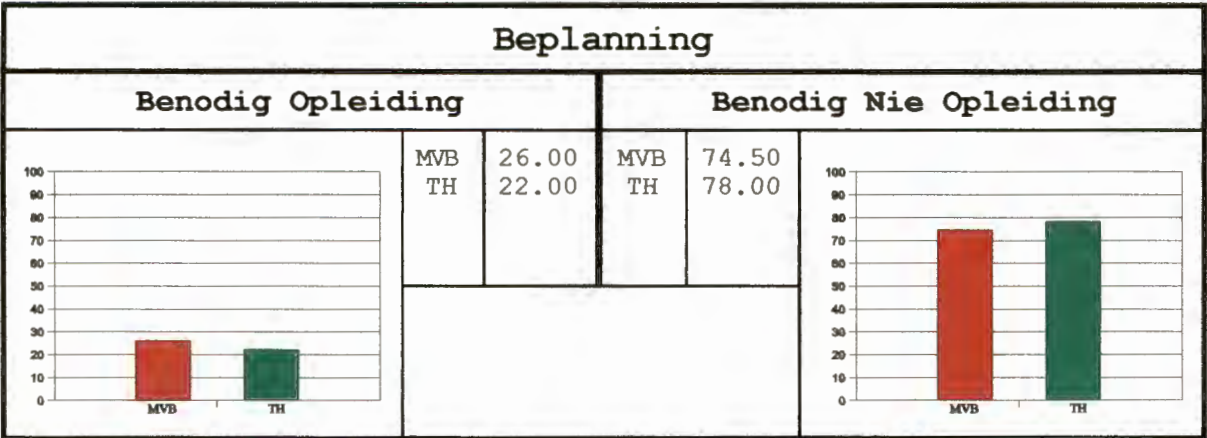
$\phi = 0,3$ dui op 'n medium effek **

$\phi = 0,5$ dui op 'n groot effek ***

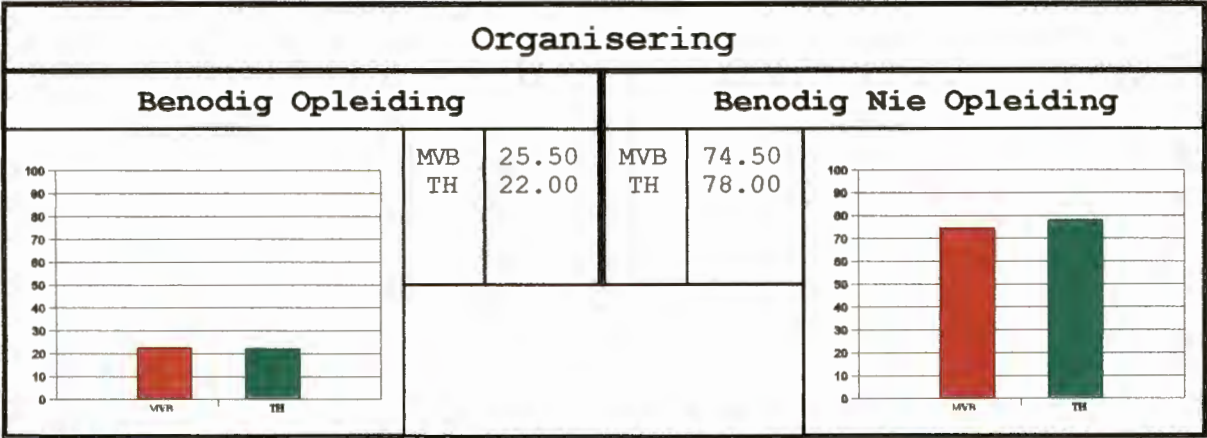
Die ϕ tellings in tabel 4-12 is almal ongeveer van 'n medium effek en dit wil sê daar is 'n prakties betekenisvolle verband tussen die twee stellinge beoordelings.

Die toesighouers beklemtoon wel die behoefte aan opleiding ten opsigte van die meerderheid vaardighede meer as wat die behoefte aan opleiding deur die middelvlakbestuurders self geïdentifiseer word. Die persentasies vir die lys vaardighede soos verkry vanaf die vraelyste van die middelvlakbestuurders self en vanaf hul toesighouers word vervolgens grafies voorgestel in Figuur 4-1 tot Figuur 4-23 (MVB- die beoordeling van die middelvlakbestuurder en TH- die beoordeling van die toesighouer).

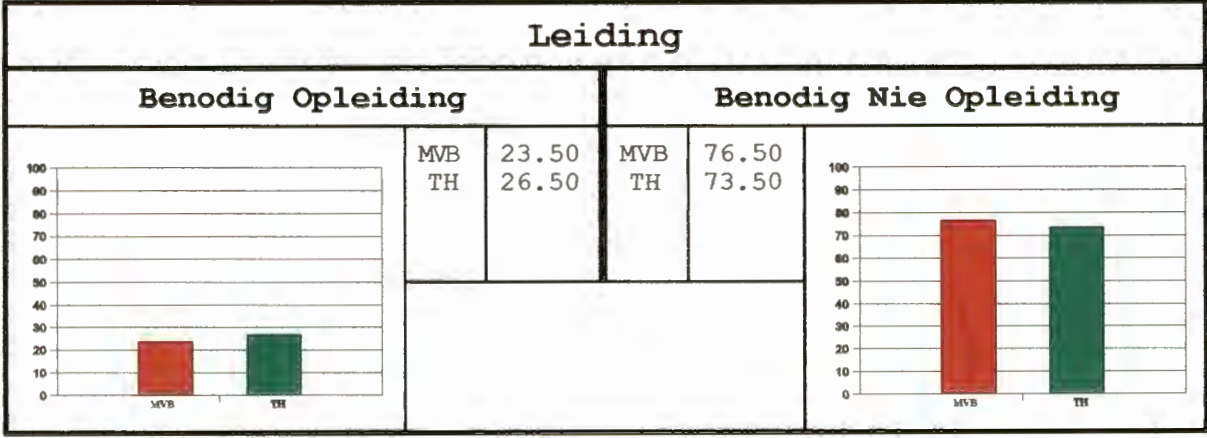
Figuur 4-1: Beplanning



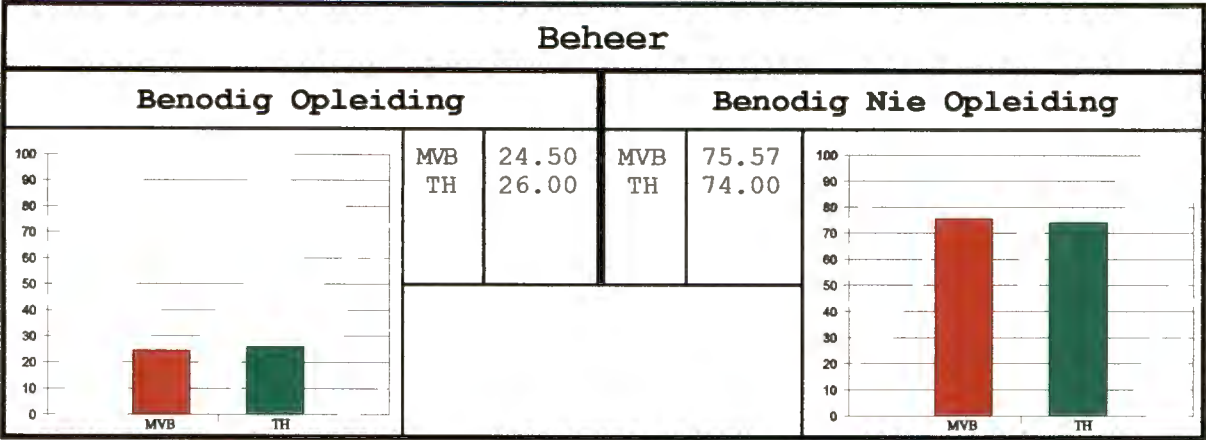
Figuur 4-2: Organisering



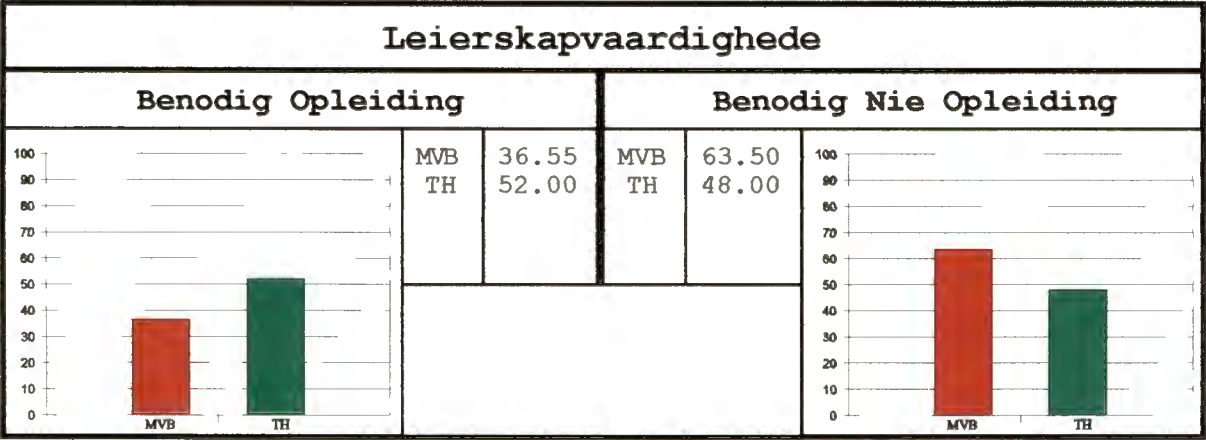
Figuur 4-3: Leiding



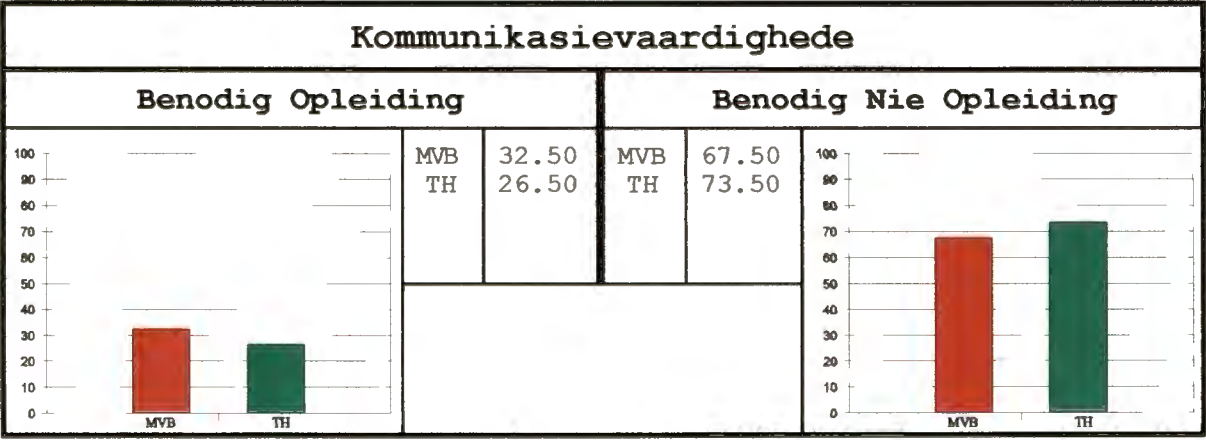
Figuur 4-4: Beheer



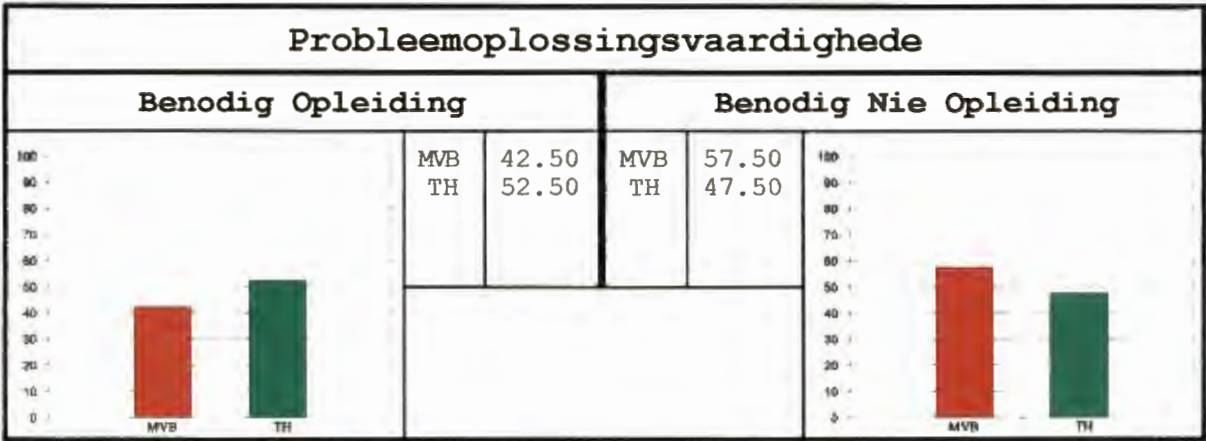
Figuur 4-5: Leierskapvaardighede



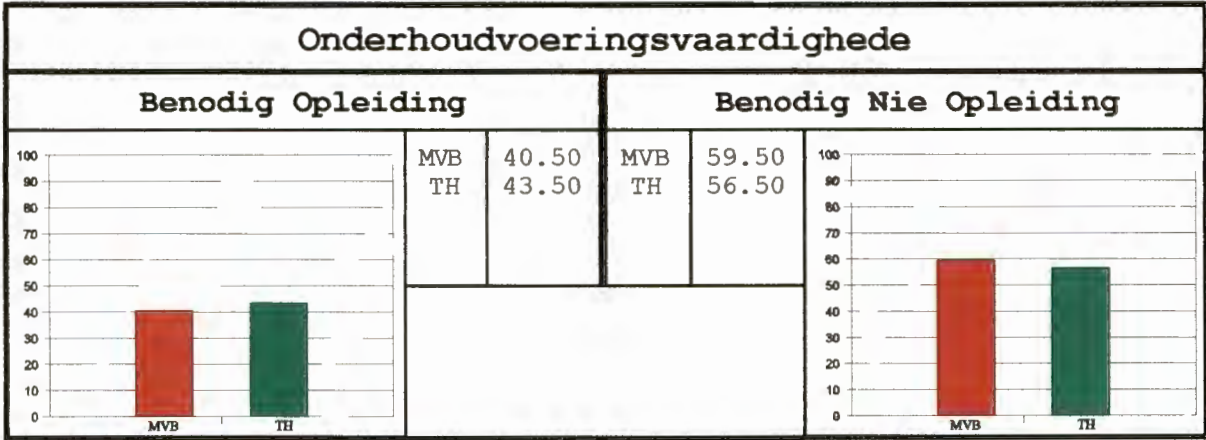
Figuur 4-6: Kommunikasievaardighede



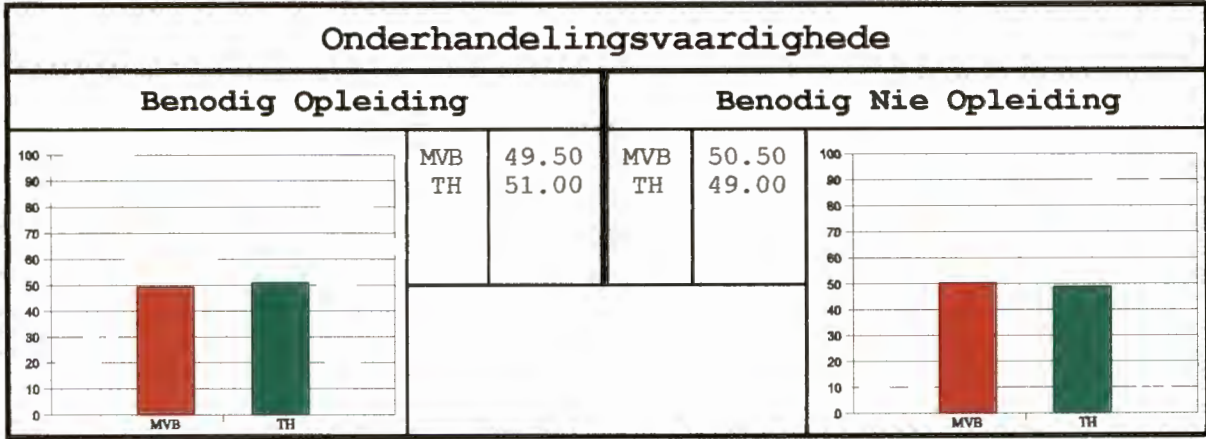
Figuur 4-7: Probleemoplossingsvaardighede



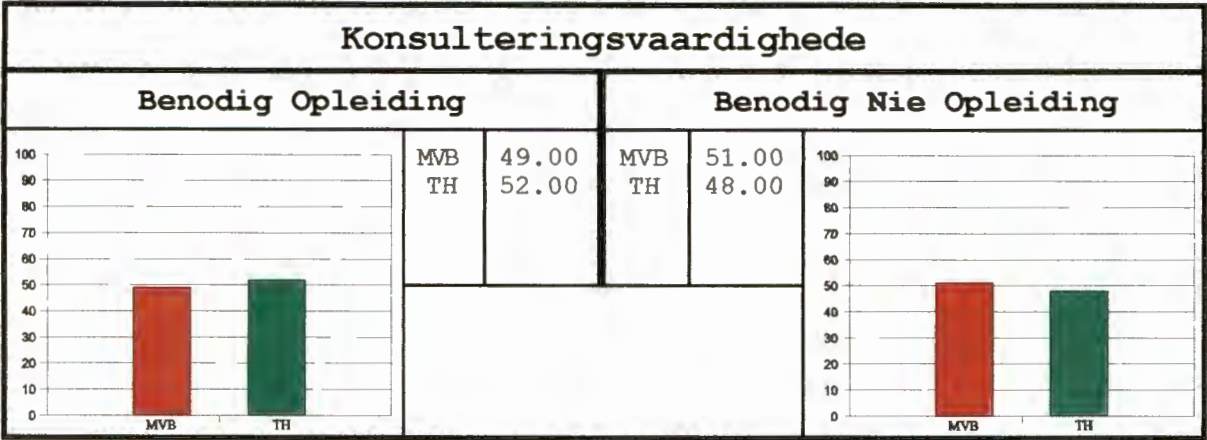
Figuur 4-8: Onderhoudvoeringsvaardighede



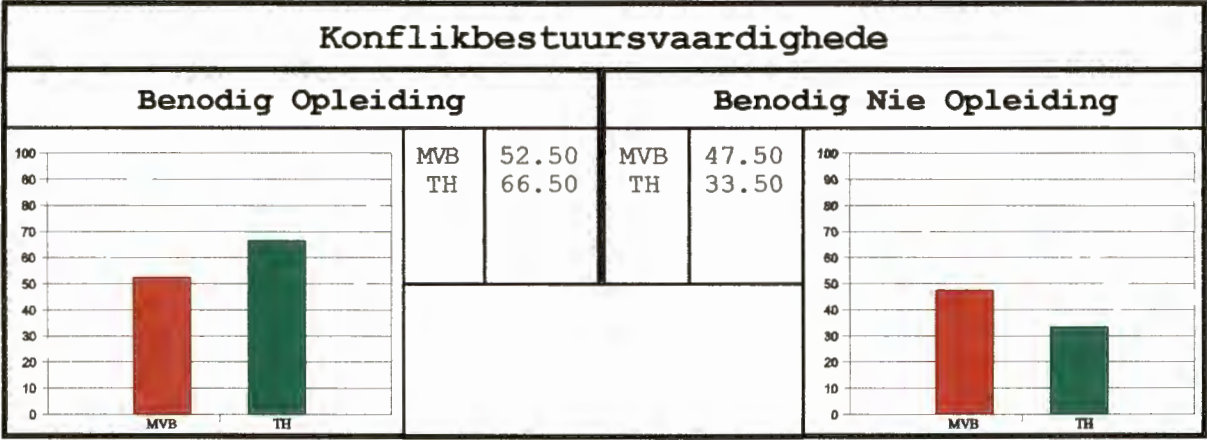
Figuur 4-9: Onderhandelingsvaardighede



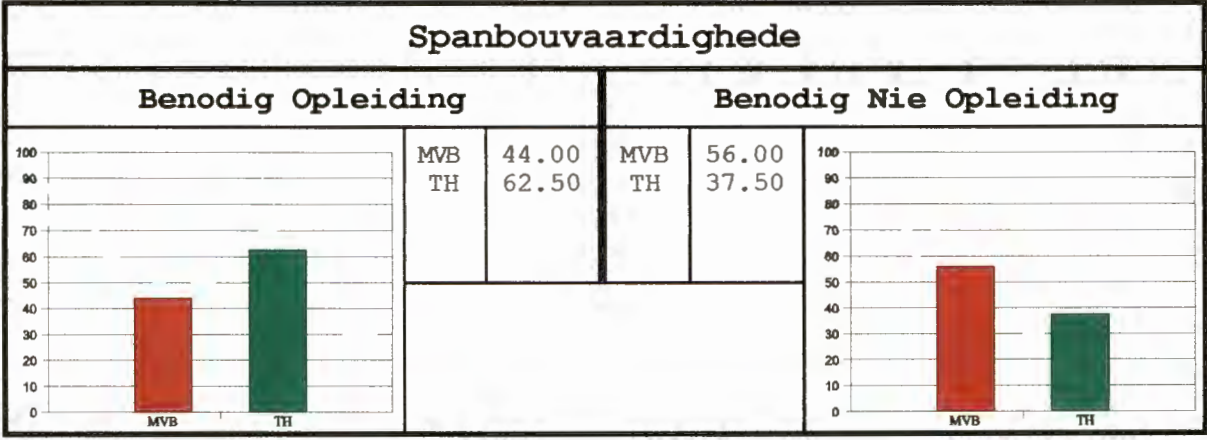
Figuur 4-10: Konsulteringsvaardighede



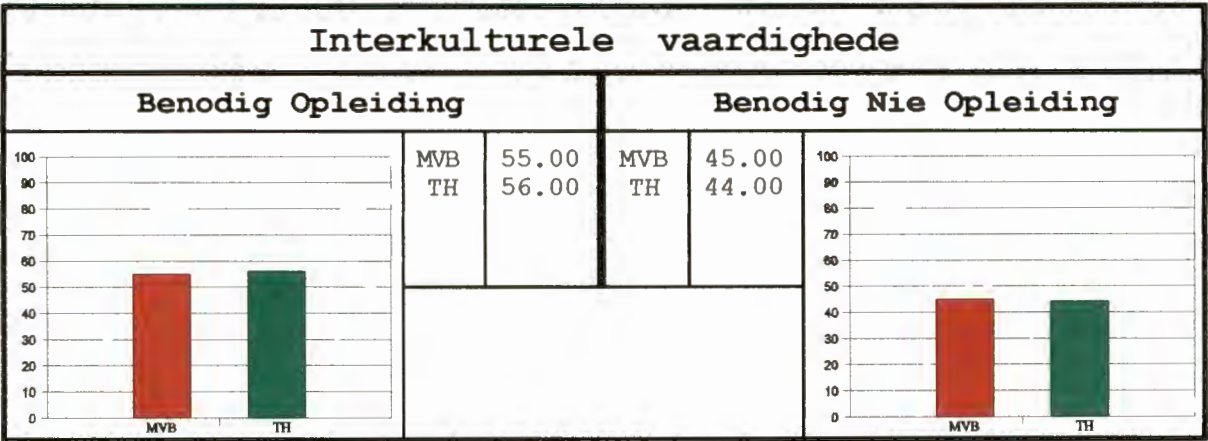
Figuur 4-11: Konflikbestuursvaardighede



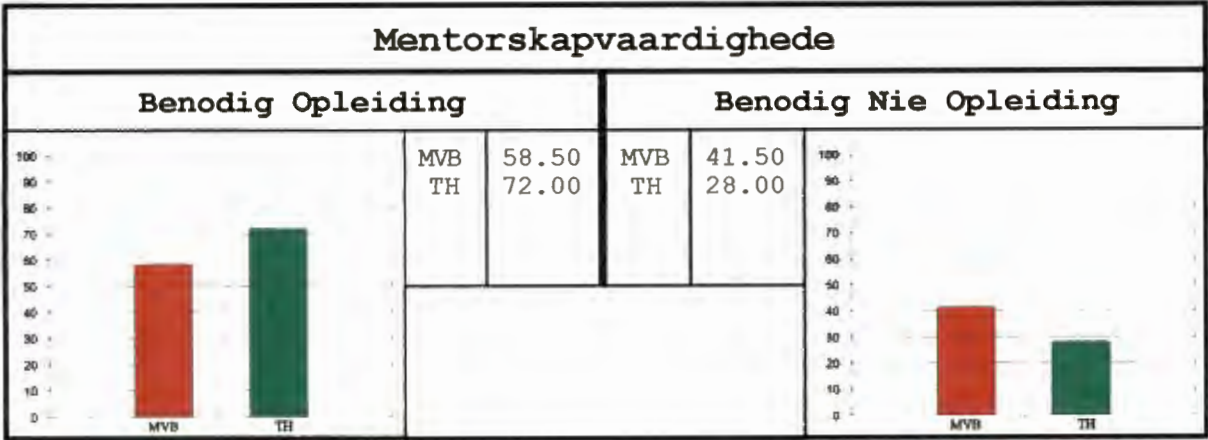
Figuur 4-12: Spanbouvaardighede



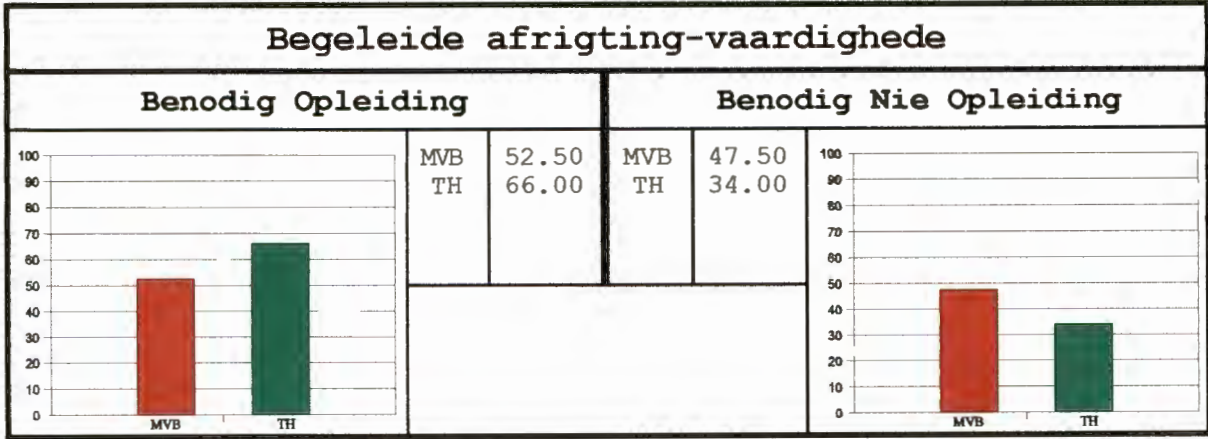
Figuur 4-13: Interkulturele vaardighede



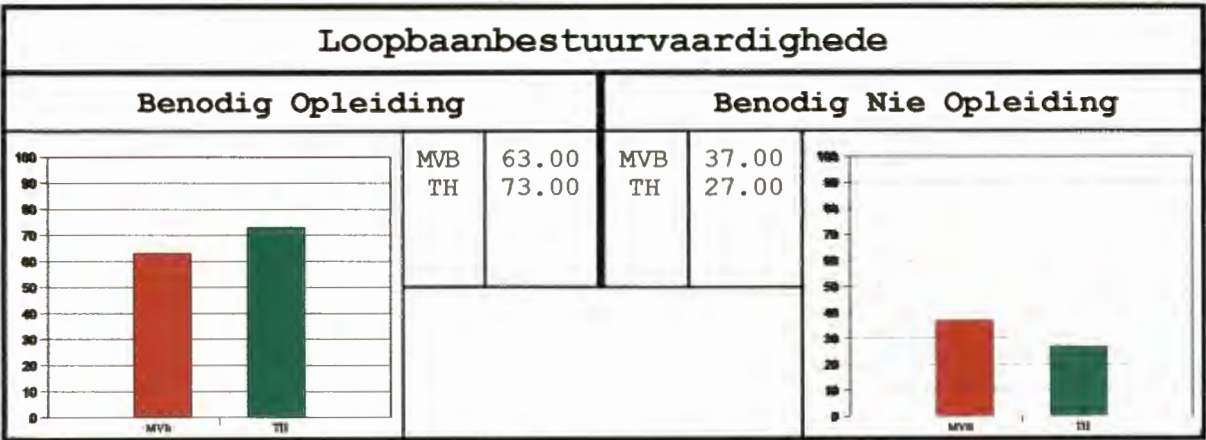
Figuur 4-14: Mentorskapvaardighede



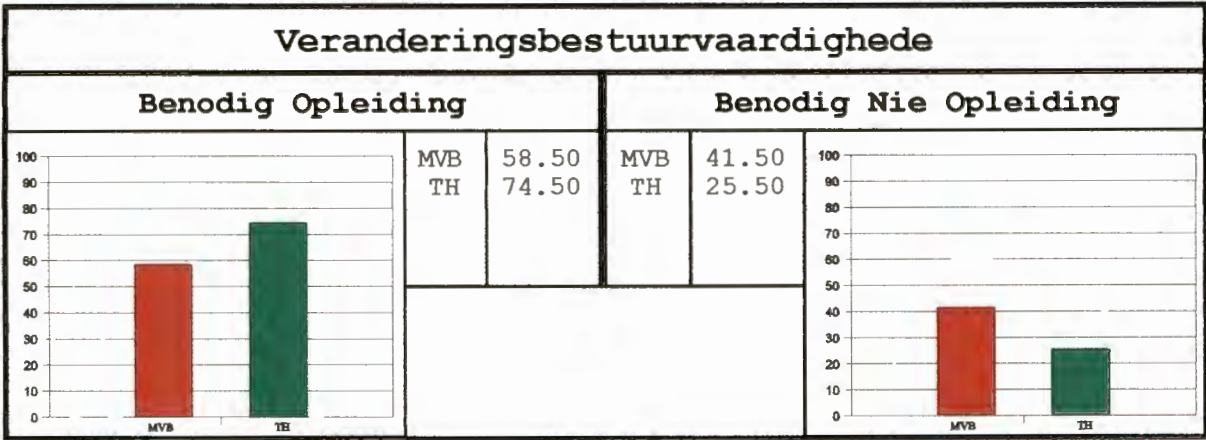
Figuur 4-15: Begeleide afrigting-vaardighede



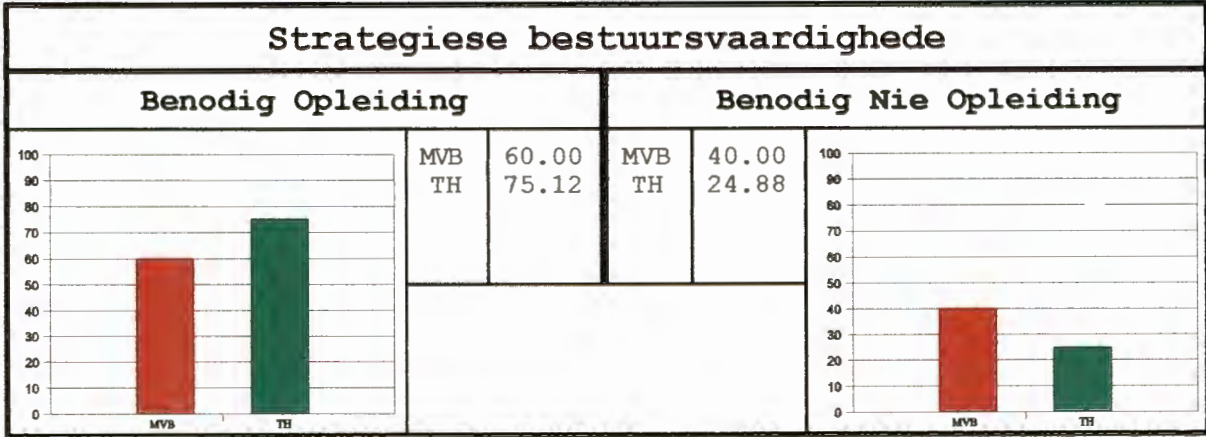
Figuur 4-16: Loopbaanbestuurvaardighede



Figuur 4-17: Veranderingsbestuurvaardighede



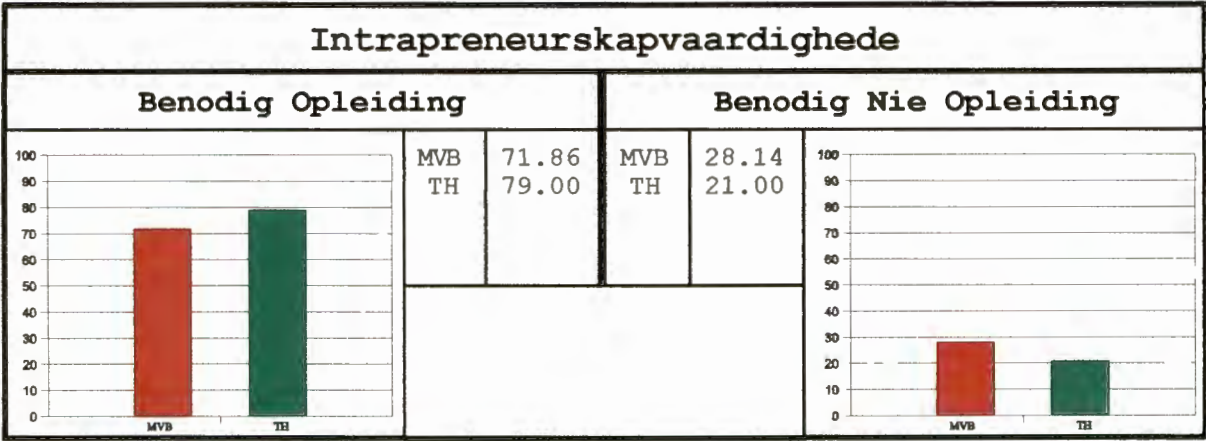
Figuur 4-18: Strategiese bestuursvaardighede



Figuur 4-19: Doelwitbestuursvaardighede



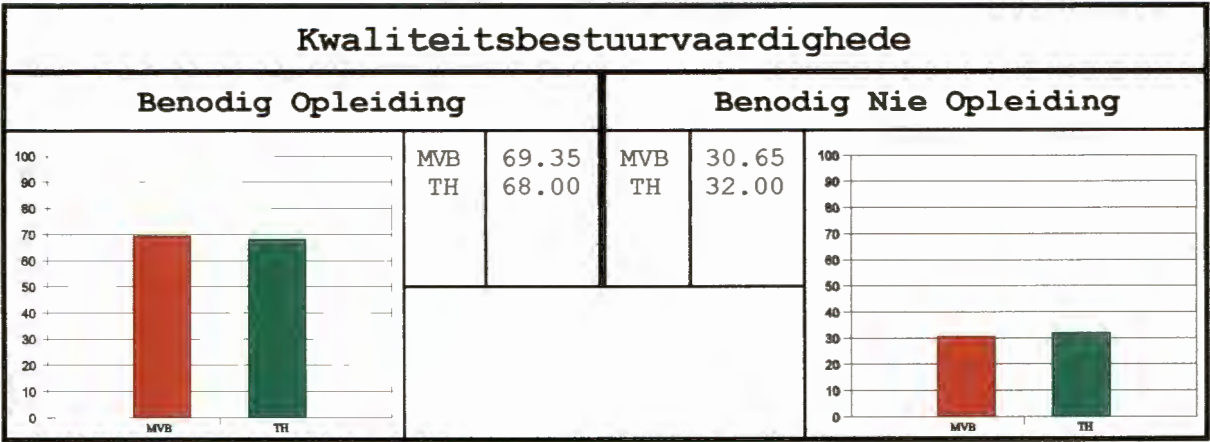
Figuur 4-20: Intrapreneurskapvaardighede



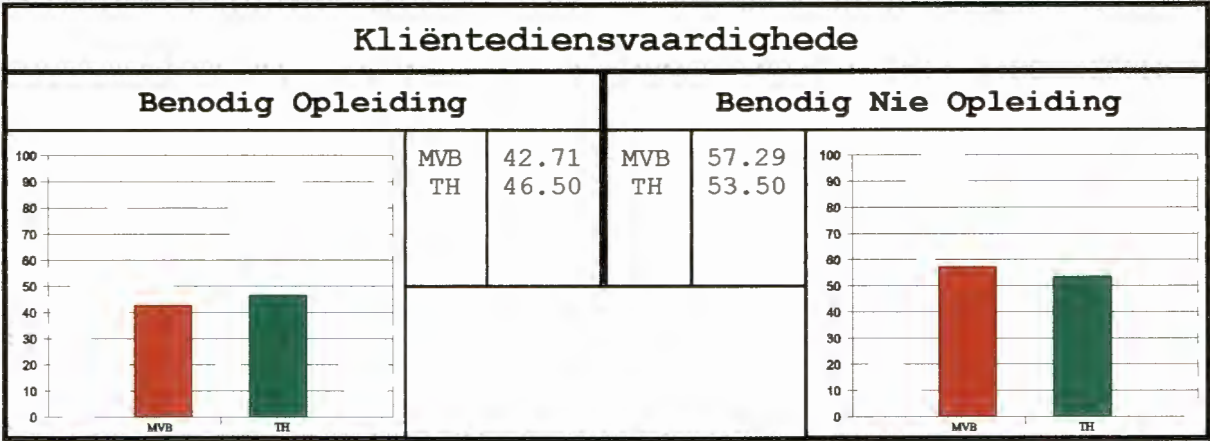
Figuur 4-21: Projekbestuurvaardighede



Figuur 4-22: Kwaliteitsbestuurvaardighede



Figuur 4-23: Kliëntediensvaardighede



Meer as 70% van die middelvlakbestuurders en hul toesighouers stem saam dat die middelvlakbestuurders nie opleiding nodig in die volgende vaardighede nie: beplanning, organisering, leiding, beheer en kommunikasie. Hierdie vaardighede is tradisionele bestuursvaardighede en is alreeds vroeër geleer, tydens een van die bestuursprogramme wat middelvlakbestuurders op die junior bestuursvlak bygewoon het.

Vaardighede waar sowel die middelvlakbestuurders as die toesighouers meer as 68% saamstem dat opleiding nodig word, is die volgende: Intrapreneurskapvaardighede, projekbestuurvaardighede en kwaliteitsbestuurvaardighede.

In die geval van die volgende vaardighede word daar deur die toesighouers saamgestem dat middelvlakbestuurders die opleiding nodig, terwyl die middelvlakbestuurders in 'n mindere

mate aandui dat hulle die opleiding benodig: konflikbestuursvaardighede, spanbouvaardighede, interkulturele vaardighede, mentorskapvaardighede, begeleide afrigtingvaardighede, loopbaanbestuurvaardighede, veranderingsbestuurvaardighede, strategiese bestuurvaardighede en doelwitbestuurvaardighede.

Vir die volgende vaardighede het 50% van die middelvlakbestuurders, sowel as 50% van die toesighouers, aangedui dat opleiding in die vaardighede benodig word of nie benodig word nie: probleemoplossingsvaardighede, onderhoudvoeringsvaardighede, onderhandelingsvaardighede, konsulteringsvaardighede en kliëntediensvaardighede.

Die middelvlakbestuurders het met 'n persentasie van 63,50% aangedui dat hulle nie opleiding benodig in leierskapvaardighede nie, terwyl 52% van hul toesighouers wel van mening was dat hulle opleiding daarin benodig. Die metode van opleiding wat die middelvlakbestuurders verkies, word in Tabel 4-13 uiteengesit.

Tabel 4-13: Metode van opleiding wat verkies word

Metode van Opleiding	Persentasie
Formeel, bv 'n kursus	70,73
Indiensopleiding	17,68
Afstandsonderrig	11,59
Totaal	100

'n Oorweldigende meerderheid (70,73%), verkies om eerder 'n formele kursus te deurloop, terwyl slegs 17,68% indiensopleiding en 11,59% afstandsonderrig verkies. Die ontwikkelingsprogram wat opgestel word, moet dus voorsiening maak vir formele opleidingsgeleenthede vir middelvlakbestuurders.

4.2 Gevolgtrekkings

Uit die resultate wat verkry is uit die statistiese verwerking van die beoordelings van die twee proefpersoon groepe kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

4.2.1 Geslag van die respondente

Daar is alreeds 20,10% vrouens op die middelbestuursvlak wat nog verder gaan toeneem volgens die Gelyke Geleenthede Plan

wat vir die SAPD in die Noordwes provinsie opgestel is vir die tydperk tot 2004. Daar moet in ag geneem word dat meeste van hierdie vroue waarskynlik 'n gesin het waarna hulle moet omsien en dus nie vir lang tydperke weg van die huis af kan wees vir die bywoon van ontwikkelingsprogramme nie.

4.2.2 Ouderdom van die respondente

Die grootste groep van die middelvlakbestuurders is tussen die ouderdom van 35-44 jaar, wat 'n aanduiding is dat hulle nog vir minstens 15-20 jaar in diens van die SAPD kan wees. Daar moet dus in die ontwikkeling van hierdie middelvlakbestuurders belê word om hulle te ontwikkel vir die toekoms, want die kans is baie goed dat 'n groot persentasie van die middelvlakbestuurders wel bevorder sal word tot die senior bestuursvlak.

4.2.3 Bevolkingsgroepsamestelling van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie

Die meeste respondente is wit, naamlik 64,68%, terwyl die swart mense die tweede meeste is met 35,32%. Daar moet in ag geneem word dat die persentasies van die bevolkingsgroepe oor die volgende drie jaar tot 2004 volgens die Gelyke Geleenthede Plan van die SAPD in die Noordwes provinsie drasties gaan verander. Die teikens wat in die vooruitsig gestel word, is 70% swart en 30% wit op alle bestuursvlakke in die provinsie.

In die SAPD in die Noordwes provinsie is tans 63 superintendantposte vakant, wat geadverteer is en wat voor Desember 2001 gevul gaan word deur persone met die huidige rang van kaptein. Daar sal tydens die bevorderingsproses gefokus word op regstellende aksie om die beoogde teikens te bereik. Hierdie persone sal vir die eerste keer die rol van middelvlakbestuurders moet vervul en tans is daar geen bestuursontwikkelingsprogram in plek waardeur hulle ontwikkel kan word nie.

4.2.4 Moedertaal

Die grootste persentasie respondente se moedertaal is wel Afrikaans, maar die kursusmateriaal sal minstens in Afrikaans en Engels ontwikkel moet word, omdat die persone wie se moedertaal nie Afrikaans is nie dit glad nie kan verstaan nie. Tyd kan bespaar word indien die aanbiedings wat tydens ontwikkelingsprogramme gedoen word slegs in Engels gedoen word, omdat dit die taal is wat almal verstaan.

4.2.5 Hoogste standaard geslaag

'n Groot persentasie van 95,52% beskik oor 'n matrieksertifikaat wat dit moontlik sal maak om 'n ontwikkelingsprogram van 'n hoër standaard aan te bied. Leerders sal oor die vermoë beskik om aan groepaktiwiteite te kan deelneem, om selfstudie te kan doen en om werkopdragte te kan voltooi.

4.2.6 Naskoolse kwalifikasies verwerf

Bykans die helfte van die middelvlakbestuurders beskik nie oor enige naskoolse kwalifikasie nie. Hierdie persone se vaardighede en kennis sal dus deur middel van interne ontwikkelingsprogramme ontwikkel moet word.

4.2.7 Huidige studies

Dit is duidelik dat die middelvlakbestuurders nie bereid is om self verantwoordelikheid vir hulle ontwikkeling te aanvaar nie. Hoewel 46,70% oor geen naskoolse kwalifikasie beskik nie, dui Tabel 4-7 aan dat 79,47% glad nie verder studeer nie. Dit blyk dat die middelvlakbestuurders verwag dat die SAPD hulle verder moet ontwikkel vir die taak wat hulle moet verrig. Die ontwikkelingsprogram wat saamgestel gaan word, moet dus voorsiening maak vir genoeg ontwikkelingsgeleenthede vir die middelvlakbestuurders, veral wanneer in ag geneem word dat hulle die senior bestuur van die toekoms is.

4.2.8 Spesifieke SAPD-kursusse bygewoon

Slegs 32,50% het wel die Middelvlakbestuursprogram bygewoon wat vanaf 1997 tot in Maart 2001 aangebied is. Die meeste middelvlakbestuurders het dus nog geen geleentheid tot formele middelvlakbestuursontwikkeling gehad nie.

4.2.9 Jare diens in die Polisie

Die meerderheid, naamlik 78,40% het langer as 16 jaar ondervinding in die polisie en die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat hulle reeds oor die tegniese vaardighede beskik en daar eerder op hulle interpersoonlike en konseptuele vaardighede, soos in die literatuurstudie in paragraaf 1.3.2.1 bespreek is, gefokus moet word.

4.2.10 Jare ondervinding as middelvlakbestuurder

Die meeste respondente het reeds 'n paar jaar ondervinding op middelbestuursvlak en hulle behoort dus te weet wat hul rol en wat hulle opleidingsbehoefte is ten opsigte van die bestuurs- en leierskapvaardighede wat hul benodig om suksesvol te kan wees in hul taak. Tydens die ontwikkelingsprogram kan dus gebruik gemaak word van praktiese voorbeelde uit middelvlakbestuurders se werksomgewing en daar kan verder gebou word op hul ervarings, tydens die leerproses.

'n Verdere implikasie is dat 'n groot deel as gevolg van hulle jare diens op middelbestuursvlak reeds kwalifiseer om bevorder te kan word na die volgende rangvlak. Dit beteken dat van die middelvlakbestuurders bevorder kan word na die senior bestuursvlak sonder dat hulle oor enige naskoolse kwalifikasie beskik of dat hulle enige blootstelling aan 'n middelvlakbestuursprogram gehad het. Dit kan lei tot onbevoegde senior bestuurders, wat 'n organisasie soos die SAPD nie kan bekostig nie.

4.2.11 Rangvlak

Die meeste respondente is op die rangvlak van superintendent, en behoort steeds 'n geruime tyd as middelvlakbestuurders werkzaam te wees, aangesien hulle nog tot die rang van senior superintendent bevorder moet word. Dit is dus belangrik om hierdie middelvlakbestuurders so gou moontlik te ontwikkel, sodat hulle effektiwiteit daardeur verhoog kan word.

4.2.12 Metode van opleiding wat verkies word

Die middelvlakbestuurders verkies om eerder deur middel van 'n formele ontwikkelingsprogram ontwikkel te word. Afstands-onderrig word glad nie as 'n metode van ontwikkeling verkies nie. Dit het tot gevolg dat middelvlakbestuurders dus saamgetrek moet word vir opleidingssessies wat deur 'n fasiliteerder gefasiliteer word en waar hulle ook aan groepaktiwiteite sal kan deelneem.

4.2.13 Lys van vaardighede waarin middelvlakbestuurders ontwikkel moet word

Die volgende vaardighede het die middelvlakbestuurders reeds bemeester en volgens hulself en hul toesighouers is dit nie nodig dat hulle verdere ontwikkeling daarin moet ontvang nie: beplanning, organisering, leiding, beheer en kommunikasie. Hierdie vaardighede is die tradisionele bestuursvaardighede en

is reeds tydens vorige bestuursontwikkelingsprogramme op junior bestuursvlak ontwikkel.

By die volgende vaardighede het tussen 40 en 52% van die respondente aangedui dat die middelvlakbestuurders wel die vaardighede benodig: Leierskapvaardighede, probleemoplossingvaardighede, onderhoudvoeringsvaardighede, onderhandelingsvaardighede konsulteringsvaardighede en kliëntediensvaardighede.

Dit is duidelik dat hierdie vaardighede deur bykans die helfte van die middelvlakbestuurders benodig word. Daar moet dus wel vir hierdie groep voorsiening gemaak word in 'n ontwikkelingsprogram vir die ontwikkeling van hierdie spesifieke vaardighede. Die middelvlakbestuurders wat nie hierdie spesifieke vaardighede benodig nie, behoort nie weer aan ontwikkeling in hierdie vaardighede blootgestel te word nie. Dit is onnodig en sal net lei tot die vermorsing van kosbare tyd en geld.

Die oorgrote meerderheid van die respondente het aangedui dat die middelvlakbestuurders opleiding in die volgende vaardighede benodig: konflikbestuursvaardighede, spanbouvaardighede, interkulturele vaardighede, mentorskapvaardighede, begeleide afrigtingvaardighede, loopbaanbestuurvaardighede, veranderingsbestuursvaardighede, strategiese bestuursvaardighede, doelwitbestuursvaardighede, intrapreneurskapvaardighede, projekbestuurvaardighede en kwaliteitsbestuurvaardighede. Die vaardighede moet dus definitief in die ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders ingesluit word.

4.2.14 Algemene gevolgtrekkings

Die empiriese ondersoek dui aan dat 'n wye verskeidenheid vaardighede reeds teenwoordig is in die mondering van die middelvlakbestuurders. Dit is hoofsaaklik opgedoen deur die bywoning van ander posgerigte funksionele opleiding, byvoorbeeld onderhandelingsvaardighede wat deur sommige middelvlakbestuurders tydens die bywoning van vorige kursusse soos 'n basiese speurder-leerprogram of gyselaaronderhandelingskursus aangeleer is.

Die aanbod van 'n generiese ontwikkelingsprogram word dus nie aanbeveel nie en die middelvlakbestuurders moet eerder die geleentheid kry om 'n keuse uit te oefen oor die vaardighede wat hulle tydens hul ontwikkelingsprogram moet aanleer. Die meeste respondente is op die rangvlak van superintendent, en behoort steeds 'n geruime tyd as middelvlakbestuurders werkzaam te wees, aangesien hulle nog tot die rang van senior superintendent bevorder moet word.

4.3 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek uiteengesit en die gevolgtrekkings is aan die hand van die resultate bespreek.

Die demografiese inligting wat vanaf vraelys A verkry is, dui die volgende kenmerke aan van middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie:

- ☞ Bykans 80% is mans
- ☞ 65,50% is tussen die ouderdomme van 35-44 jaar
- ☞ 64,68% is wit en 35,2% is swart mense
- ☞ 64% se moedertaal is Afrikaans
- ☞ 95,52% beskik oor 'n matrieksertifikaat
- ☞ 46,70% beskik glad nie oor 'n naskoolse kwalifikasie nie
- ☞ 79,47% studeer glad nie verder nie
- ☞ slegs 32,50% het reeds 'n middelvlakbestuursprogram bygewoon
- ☞ 78,40% het langer as 16 jaar diens in die polisie
- ☞ 21,43% het minder as twee jaar ondervinding op middelbestuursvlak
- ☞ 33,5% is senior superintendente en 66,5% is superintendente

In die tweede gedeelte van vraelys A het die middelvlakbestuurders aangedui in watter spesifieke vaardighede hulle opleiding nodig/nie nodig nie. In vraelys B het die direkte toesighouers van die middelvlakbestuurders die geleentheid gekry om die middelvlakbestuurders onder hulle direkte toesig te beoordeel ten opsigte van 'n ooreenstemmende lys van vaardighede. Daar was geen praktiese betekenisvolle verskil in die menings van die twee proefpersoongroepe nie. Dit dui aan dat die middelvlakbestuurders en hulle direkte toesighouers in 'n groot mate ooreenstem oor die vaardighede waarin die middelvlakbestuurders steeds opleiding nodig/nie nodig nie.

Die belangrikste gevolgtrekking is waarskynlik die identifisering van die spesifieke vaardighede waarin die middelvlakbestuurders opleiding nodig/nie nodig nie.

Die oorgrote meerderheid van die respondente het aangedui dat die middelvlakbestuurders opleiding in die volgende vaardighede nodig: konflikbestuursvaardighede, spanbouvaardighede, interkulturele vaardighede, mentorskapvaardighede, begeleide afrigtingvaardighede, loopbaanbestuurvaardighede, veranderingsbestuurvaardighede, strategiese bestuursvaardighede, doelwitbestuursvaardighede, intrapreneurskapvaardighede, projekbestuurvaardighede en kwaliteitsbestuurvaardighede. Die vaardighede moet dus definitief in die ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders ingesluit word.

Vaardighede wat ook volgens die respondente in 'n middelbestuursontwikkelingsprogram ingesluit behoort te word is: Leierskapvaardighede, probleemoplossingsvaardighede, onderhoudvoeringsvaardighede, onderhandelingsvaardighede, konsulteringsvaardighede en kliëntediensvaardighede.

In hoofstuk 5 word die riglyne vir die ontwikkeling van 'n middelvlakbestuursprogram voorgehou en 'n samevatting van die studie gemaak.

HOOFSTUK 5: RIGLYNE VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N MIDDELVLAKBESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM IN DIE NOORDWES PROVINSIE

5.1 Inleiding

Die primêre doelstelling van hierdie studie was die verskaffing van riglyne vir die ontwikkeling van 'n middelvlakbestuursprogram vir die SAPD in die Noordwes provinsie. In hierdie hoofstuk word die riglyne uiteengesit en bespreek aan die hand van die resultate en gevolgtrekkings wat in die vorige hoofstuk weergegee is, dit wil sê, aan die hand van die geïdentifiseerde opleidingsbehoeftes.

Die hoofstuk word afgesluit met die beperkinge van die studie, algemene aanbevelings wat in ag geneem moet word ten opsigte van die ontwikkeling van middelvlakbestuurders en aanbevelings vir verdere studie.

5.2 Breë riglyne vir 'n ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders

5.2.1 Riglyne wat direk uit hierdie studie voortvloei

5.2.1.1 'n Ontwikkelingsprogram moet saamgestel word vir die ontwikkeling van middelvlakbestuurders en nie 'n eenmalige generiese leerintervensie of kursus nie. Die ontwikkelingsprogram moet strek oor 'n langer tydperk van minstens twee tot drie jaar. Die leerder bepaal sy eie tempo binne die raamwerk van die program as gevolg van die verskillende opleidings- en gereedheidsvlakke, asook kulturele verskille en gesins- en ander verpligtinge buite die werk.

5.2.1.2 Die ontwikkelingsprogram moet geïndividualiseer word en moet fokus op die spesifieke individuele ontwikkelingsbehoeftes van die middelvlakbestuurder. Die middelvlakbestuurder se vorige leer moet erken word. Die saamstel van 'n ontwikkelingsprogram moet voorafgegaan word deur 'n beoordeling van die middelvlakbestuurder se prestasie en vaardighede om ontwikkelingsbehoeftes te identifiseer.

5.2.1.3 Die ontwikkelingsprogram moet gekoppel word aan die organisasie se prestasieverbeteringsproses. Finale -beoordeling van die middelvlakbestuurder se individuele behoeftes kan deur middel van die volgende metodes gedoen word:

- Beoordeling in die werkplek

- 360 grade terugvoer-evaluering deur vooropgestelde vraelyste, waarby alle rolspelers, soos die direkte toesighouer van die middevlakbestuurders, hul eweknieë en hul ondergeskiktes ook betrek word
- Beoordeling by 'n takseersentrum waar spesifieke vaardighede geëvalueer word deur middel van verskeie erkende metingsmetodes

5.2.1.4 Die middelvlakbestuurder behoort self die uiteindelijke verantwoordelikheid vir sy/haar ontwikkeling te aanvaar. Die leerder behoort 'n ontwikkelingskontrak met die organisasie te sluit. Kontrakterende partye moet verkieslik die leerder, programfasiliteerder, die direkte toesighouer en medeleerders insluit.

5.2.1.5 Ontwikkelingsareas ten opsigte van funksionele, taakgerigte vaardighede en kennis kan deur middel van die bywoning van toepaslike eenmalige kursusse, seminare en dies meer aangevul word. Hierdie aspekte vorm nie 'n integrale deel van die program nie, maar kan as aanvullend beskou word.

5.2.1.6 Die ontwikkelingsprogram behoort uit verskeie ontwikkelingsintervensies te bestaan wat die volgende vaardighede vir middelvlakbestuurders aanleer:

- ☆ konflikbestuursvaardighede
- ☆ spanbouvaardighede
- ☆ interkulturele vaardighede
- ☆ mentorskapvaardighede
- ☆ begeleide afrigtingvaardighede
- ☆ loopbaanbestuurvaardighede
- ☆ veranderingsbestuurvaardighede
- ☆ strategiese bestuurvaardighede
- ☆ doelwitbestuurvaardighede
- ☆ intrapreneurskapvaardighede
- ☆ projekbestuurvaardighede
- ☆ kwaliteitsbestuurvaardighede

5.2.1.7 Individuele ontwikkelingsprogramme moet verkieslik bogenoemde vaardighede as kernmodules insluit, asook keuse-modules en 'n verskeidenheid van ander leerstrategieë soos mentorskap, begeleide afrigting, formele kort kursusse en dies meer.

5.2.1.8 Daar word aanbeveel dat volwasse leerbeginsels toegepas word tydens die ontwikkelingsprogram van die middelvlakbestuurder. Gevallestudies, simulاسies, rolspel, speletjies en praktykgerigte ervaringsleer behoort ingesluit te word as metodiek van opleiding. Deur met hierdie metodiek te fokus op die werklike omstandighede waarmee die middelvlakbestuurder daaglik te doen het, sal verseker word dat vaardighede ont-

wikkel word op 'n manier wat die toepassing daarvan in die praktyk sal vergemaklik. Opleiding moet spesifiek fokus op die rolle wat 'n middelvlakbestuurder moet vertolk. Kernvaardighede op die gebied van konseptuele en interpersoonlike vaardighede behoort ook beklemtoon te word. Ontwikkeling moet verkieslik daarop gerig word om die middelvlakbestuurder voor te berei vir senior bestuursposisies wat hy/sy later mag bekleed. Die ontwikkeling behoort dus toekomsgerig te wees.

5.2.1.9 Leerders behoort deur middel van samewerking in studiegroepe mekaar te ondersteun, netwerke te ontwikkel en goeie praktyke te deel. Wedersydse besoeke kan ook tussen leerders in studiegroepe gereël word, en verslae daaroor geskryf word. Die doel van die besoeke is om leerders die geleentheid te gee om hul kritiese en analitiese vaardighede te ontwikkel. Probleme kan ook tydens die groepwerksessies geïdentifiseer word en aanbevelings moet gemaak word om die probleme op 'n effektiewe manier aan te spreek. Die klem moet verkieslik deurlopend wees op hoe die regte dinge reg gedoen kan word.

5.2.1.10 Die ontwikkelingsprogram behoort werkplekgesentreerd te wees. Werkopdragte moet verkieslik praktykgeoriënteerd wees en direk uit die werkplek van elke leerder voortspruit. Projekte behoort slegs beoordeel te word nadat dit in die praktyk geïmplementeer is en as suksesvol geëvalueer is.

5.2.1.11 Dit is belangrik dat 'n spesifieke persoon aangewys word as die mentor van die middelvlakbestuurder. Die mentor hoef nie noodwendig die middelvlakbestuurder se direkte toesighouer te wees nie, want die situasie is tans so dat van die middelvlakbestuurders oor hoër kwalifikasies en meer bevoegdhede as hulle direkte hoofde mag beskik. Die mentor behoort die middelvlakbestuurder se vordering met die ontwikkelingsplan op ten minste 'n maandelikse basis te monitor.

5.2.1.12 Middelvlakbestuurders behoort deurlopend blootgestel te word aan bestuurs- en leierskapgebaseerde leerintervensies. Hierdie intervensies kan byvoorbeeld selfs die bywoon van dagseminare of werkswinkels wees aan universiteite of ander tersiêre instellings. Dit sal verseker dat hulle aandag voortdurend gevestig word op die bou van goeie bestuurs- en leierskapvaardighede. Aangesien die empiriese ondersoek toon dat bykans 80% van die middelvlakbestuurders nie verder studeer nie is dit noodsaaklik dat hulle deurlopend op hierdie manier ontwikkel moet word.

Indien bogenoemde riglyne toegepas word as 'n basis vir die ontwikkeling van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie, kan die spesifieke, individuele ontwikkelingsbehoeftes van die middelvlakbestuurders angespreek word.

Dit sal verseker dat hulle meer effektief en doeltreffend sal wees in hul rol as middelvlakbestuurders in die provinsie.

5.2.2 Bykomende oorwegings

Alhoewel die volgende oorwegings nie riglyne is wat direk uit die bevindings van hierdie studie voortvloei nie, is hulle van praktiese belang vir die ontwikkeling en implementering van 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders.

5.2.2.1 Koördinerings van leerprogramme van leerders behoort op areavlak deur 'n fasiliteerder gekoördineer te word deur middel van verslagdoening, reël van formele leergeleenthede, reël van beoordeling, ensovoorts. Middelvlakbestuurders se direkte toesighouer moet verkieslik direk betrek word by die ontwikkelingsprogram van die middelvlakbestuurders. Daar behoort byvoorbeeld gereelde verslagdoening oor vordering gedoen te word. Die toesighouer moet verkieslik ook ten minste 'n halfdag per maand in diepe gesprek tree met die middelvlakbestuurder aangaande sy/haar ontwikkeling en oor bestuurs- en leierskapaangeleenthede.

5.2.2.2 Standaarde behoort bepaal te word aan die hand van interne, eksterne en internasionale praktyke.

5.2.2.3 Leergeleenthede van buite die organisasie kan ook geïdentifiseer en bekom word indien van toepassing. Dit sal ook die geleentheid vir middelvlakbestuurders skep om die idees en goeie praktyke wat in die privaatsektor gebruik word, te ondersoek en aan te leer met die doel om dit suksesvol toe te pas in die SAPD.

5.2.2.4 Senior bestuurders behoort ook by die leerprogram betrek te word. 'n Provinsiale of areakommissaris kan byvoorbeeld een maal per kwartaal die groep leerders toespreek oor 'n onderwerp wat met bestuur of leierskap verband hou. Sulke geleenthede moet doelbewus beplan word om leerders uit te daag om bestuurs- en leierskapprobleme aan te spreek.

5.2.2.5 Leerder neem verantwoordelikheid vir die saamstel van 'n portefeulje van bewyse van vaardigheid. Hierdie portefeulje moet ook bewyse bevat van lesings wat bygewoon is en boeke, artikels, koerantberigte en dies meer wat gelees is, geïnterpreteer en toegepas is in die konteks van leierskap en bestuur in die leerder se werkplek.

5.2.2.6 Aandag moet ook gegee word aan die verspreiding van resente inligting oor bestuurs- en leierskapvaardighede deur die Navorsing en Ontwikkelingskomponent van die SAPD. Middelvlakbestuurders kan dan getaak word om hierdie inligting deur te werk en om daarna 'n werksverwante werkopdrag daaroor te

doen.

5.2.2.7 Die volgende addisionele hulpbronne kan ingesluit word by die ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders:

- ☆ Rekenaargebaseerde opleiding
- ☆ Boeke en tydskrifartikels
- ☆ Interaktiewe videos
- ☆ Videos
- ☆ Indiensopleiding

5.2.2.8 Die middelvlakbestuurders moet verkieslik ten minste eenmaal per jaar per area saamgetrek word om deel te neem aan 'n spanbou-aktiwiteit wat hulle as die middelvlakbestuur van die area nader aan mekaar sal bring en sal verseker dat hulle samewerking sal verbeter. Tydens hierdie spanbou kan hulle selfkennis en interpersoonlike vaardighede ook ontwikkel word.

5.2.2.9 Leerders se ontwikkelingsplanne behoort eksplisiet aan te dui hoe hulle leerervaringe aan ondergeskiktes gaan oordra en hoe hulle hul ondergeskiktes ten opsigte van die onderwerp gaan ontwikkel. Hierdie proses moet verkieslik ook beoordeel word.

5.3 Samevatting

Die ontwikkeling van die middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie is baie belangrik. Tans is daar geen interne ontwikkelingsprogramme nie en dit beïnvloed die effektiwiteit van die middelvlakbestuurders direk.

Die middelvlakbestuurders het as gevolg van hulle verskillende vorige kwalifikasies, opleiding en ervaring nie almal dieselfde opleidingsbehoefte nie. Dit lei daartoe dat middelvlakbestuurders nie deur middel van 'n eenmalige generiese kursus ontwikkel kan word nie. Die middelvlakbestuurder moet eerder oor 'n langer tydperk ontwikkel word, waartydens verskeie keuses vir ontwikkeling aan hom/haar gestel word.

Die riglyne wat opgestel is vir die ontwikkeling van 'n middelvlakbestuursprogram word soos volg saamgevat:

- ☆ Die program behoort te strek oor 'n tydperk van een tot twee jaar.
- ☆ Dit behoort te fokus op spesifieke, individuele ontwikkelingsbehoefte van die middelvlakbestuurder.
- ☆ Die program behoort gekoppel te word aan die prestasieverbeteringsproses van die SAPD.
- ☆ Die leerder moet verkieslik 'n ontwikkelingskontrak met die organisasie sluit.
- ☆ Funksionele, taakgerigte vaardighede behoort nie in die

- program ingesluit te wees nie.
- ☆ Die lys vaardighede wat in paragraaf 5.2.6 (bladsy 87) vervat is, behoort ingesluit te word in die ontwikkelingsprogram.
- ☆ Die program behoort ondersteun te word deur leerstrategieë soos mentorskap, begeleide afrigting, formele kort kursusse en dies meer.
- ☆ Volwasse leerbeginsels moet verkieslik toegepas word en kernvaardighede op die gebied van konseptuele en interpersoonlike vaardighede behoort beklemtoon te word.
- ☆ Werkopdragte moet verkieslik praktykgeoriënteerd wees.
- ☆ Middelvlakbestuurders behoort deurlopend blootgestel te word aan bestuurs- en leierskapgebaseerde leerintervensies.

Die volgende bykomende oorwegings vir die ontwikkeling en implementering van 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders word uiteengesit:

- ☆ Die direkte toesighouers van middelvlakbestuurders behoort by die program betrek te word.
- ☆ Standaarde behoort bepaal te word aan die hand van interne, eksterne en internasionale praktyke.
- ☆ Leergeleenthede buite die SAPD behoort benut te word.
- ☆ Senior bestuurders behoort ook by die leerprogram betrek te word.
- ☆ Die leerder neem verantwoordelikheid vir die saamstel van sy/haar eie portefeulje van bewyse van vaardigheid.
- ☆ Resente inligting betreffende bestuurs- en leierskapvaardighede behoort deurlopend nagevors en versprei te word aan middelvlakbestuurders.
- ☆ Addisionele hulpbronne soos videos, boeke en indiensopleiding kan ingesluit word by die program.
- ☆ Spanbou-aktiwiteite behoort gebruik te word om die selfkennis en interpersoonlike vaardighede van die middelvlakbestuurders te ontwikkel.
- ☆ Leerders se ontwikkelingsplanne moet verkieslik aandui hoe hulle die leerervaringe aan personeel onder hulle toesig gaan oordra.

5.4 Beperkinge van die studie

Slegs die middelvlakbestuurder en sy/haar direkte toesighouer is betrek by die studie. 'n Volledige 360 grade terugvoer waarby die ondergeskiktes en die eweknieë van die middelvlakbestuurders ook betrek word kon bygedra het tot 'n meer volledige bepaling van opleidingsbehoeftes.

Die beoordeling van die middelvlakbestuurder by die werkplek en by 'n takseersentrum om die spesifieke, individuele behoeftes en die vlak daarvan te bepaal, kon 'n vollediger opname

tot gevolg gehad het.

In beide bogenoemde gevalle is die kostes, tyd en ander praktiese oorwegings die redes waarom dit nie deel van die empiriese ondersoek kon wees nie.

5.5 Aanbevelings vir verdere navorsing

5.5.1 Die belangrikheid van 360 grade terugvoer as 'n hulpmiddel in die identifisering van ontwikkelingsbehoefte by middelvlakbestuurders is in die literatuurstudie beklemtoon. Daar word aanbeveel dat verdere navorsing die gebruik van die 360 grade terugvoer as 'n metode om ontwikkelingsbehoefte te bepaal by middelvlakbestuurders in die SAPD, ondersoek.

5.5.2 Daar word ook aanbeveel dat 'n bestuursontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders opgestel word aan die hand van 'n volledige navorsingsprojek en wat die riglyne wat tydens hierdie studie en ander relevante studies opgestel is, in ag neem.

5.6 Slot

Die SAPD is 'n arbeidsintensiewe organisasie en personeel is een van die grootste bates en hulpbronne van die organisasie. Die diens wat die SAPD aan die gemeenskap lewer, word bepaal deur die leiding en bestuur van middelvlak- en senior bestuurders in die organisasie. Dit is dus noodsaaklik dat bestuurders op hierdie twee vlakke geleenthede moet kry om tot hulle volle potensiaal te ontwikkel.

Uit die studie is dit duidelik dat middelvlakbestuurders oor spesifieke vaardighede moet beskik ten einde suksesvol in hul taak te kan wees. Die empiriese ondersoek het aangetoon dat die middelvlakbestuurders self, asook hulle direkte toesig-houers, van mening is dat hulle ontwikkeling ten opsigte van spesifieke vaardighede benodig. Die studie het ook aangetoon dat weinig middelvlakbestuurders in die SAPD in die provinsie hulself verder bekwaam deur middel van verdere studies. Die onus rus dus op die SAPD om 'n behoorlike middelvlakbestuursprogram te ontwikkel en te implementeer.

Die suksesvolle ontwikkeling en die implementering van so 'n bestuursontwikkelingsprogram sal verseker dat middelvlakbestuurders in die SAPD in die Noordwes provinsie hulle rol as bestuursleiers meer effektief sal kan vervul.

BIBLIOGRAFIE

- AVOLIO, B.J. 1999. Full leadership development: Building the vital forces in organizations. California: SAGE Ltd. 234p.
- BOTHA, C.J. 2001. Mondelingse mededeling aan outeur. Potchefstroom.
- CARSTENS, P.J. 1998. Management development in the South African Police Service. Stellenbosch: University of Stellenbosch. (Research report-MPA). 36p.
- CHARLTON, G. 1993. Leadership: The human race: A guide to developing leadership potential in South Africa. 2nd ed. Kenwyn: Juta. 212p.
- CHOWDHURY, S. et al. 2000. Management 21C. London: Biddles Ltd, Guildford & King's Lynn. 289p.
- CLOETE, J.J.N. 1993. Publieke administrasie en bestuur. Pretoria: J.L.van Schaik. 271p.
- COETSEE, L.D. 1996. Die skep van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse Bestuurder. Potchefstroom: PU vir CHO. 224p.
- COHEN, J. 1988. Statistical power analysis for the behavioral science. 2nd ed. Hillsdale N.J. :Erlbaum. p567.
- CONGER, J.A. 1992. Learning to lead: The art of transforming managers into leaders. San Francisco: Jossey - Bass. 234p.
- CRAIG, R. 1996. The ASTD training & development handbook. 4th ed. New York: McGraw-Hill. 1071p.
- GOSSMAN, L. 2001. Mondelingse mededeling aan outeur. Pretoria.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, H. & JOHNSON, D.E. 1996. Management of organizational behavior - Utilizing human resources. New Jersey: Prentice-Hall. 627p.
- HESSELBEIN, F. & GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. 1996. The leader of the future. New York: Jossey-Bass. 319p.
- HUGHES, R.L. & GINNET, R.C. & CURPHY, J.C. 1996. Leadership: enhancing the lessons of experience. 2nd ed. USA: RR Donneley & Sons co. 609p.

- JONES, J.E. & BEARLY, W.L. 1996. 360 Degree feedback: strategies, tactics and techniques for developing leaders. Amherst: HRD Press. 184p.
- KLIPIN, J. 2001. How police managers learn best: The views of managers in the South African Police Service. Johannesburg: University of Leicester (Distance Learning). (Research report-Msc.in Criminal Justice Studies). 82p.
- KOTTER, J.P. 1997. What leaders really do. (In Harvard Business Review, ed. Managers as leaders. Boston: Harvard Business School Publishing. p3-11).
- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. 1987. The Leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass. 362p.
- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. 1997. The Leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass. 405p.
- KREITNER, B. & KINICKI, A. 1997. Organizational Behavior. 4th ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill. 670p.
- KROON, J. 1996. Algemene bestuur. 3de uitg. Pretoria: Kagiso. 564p.
- LE GRANGE, D.J. 1998. Bestuursoriëntasie en die gehalte van werklewe van polisiebeampies in die Noordwes provinsie. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie MBA). 164p.
- LE ROUX, M. 2001. Mondelingse mededeling aan outeur. Pretoria.
- MEGGINSON, D. & BANFIELD, P. & JOY-MATTHEWS, J. 1999. Human resource development. 2nd ed. London: Kogan Page. 198p.
- MPEMBE, W. 2001. Mondelingse mededeling aan outeur. Potchefstroom.
- 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.) 90p.
- MULLINS, L.J. 1994. Management and organisational behaviour. 3rd ed. London: Pitman. 730p.
- MULLINS, L.J. 1996. Management and Organisational behaviour. 4th ed. London: Pitman. 810p.
- PIERCE, J.L. & NEWSTROM, J.W. 1995. Leaders and the leadership process. Homewood: Austen Press. 331p.

REYNECKE, F. & FOURIE, M. 2001. Police management beyond 2000. Landsdowne: Juta. 287p.

RICHARDS, R.R. 1999. Police management in the future. Sun City: Paper presented at the Bush Summit Against Crime in the new millenium. 24p.

ROBBINS, S.P. & COULTER, M. 1999. Management. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall. 645p.

SCHNEIER, C.E. & RUSSEL, C.J. & BEATTY, R.W. & BAIRD, L.S. 1994. The training and development sourcebook. 2nd ed. Amherst, Mass.: HRD Press. 594p.

SMIT, P.J. & CRONJE, G.J. DEJ. 1997. Management principles : a contemporary edition for Africa. 2nd ed. Cape Town: Juta. 519p.

STEWART, J. & MCGOLDRICK, J. 1996. Human resource development: perspectives, strategies and practice. London: Pearson Professional. 312p.

STUMKE, J.J. 1995. Middelvlakbestuursontwikkeling in die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (Tesis-MA). 120p.

VAN DER WALDT, G. & DU TOIT, D.F.P. 1997. Managing for excellence in the Public Sector. Kenwyn: Juta. 471p.

VAN DYK, P.S. & NEL, P.S. & LOEDOLF, P. VANZ. & HAASBROEK, G.D. 1999. Training management: a multidisciplinary approach to human resources development in South Africa. 2nd ed. Halfway House, SA: International Thomson Publishing. 579p.

VAN DYK, P.S. & NEL, P.S. & LOEDOLF, P. VANZ. & HAASBROEK, G.D. 2001. Training management: a multidisciplinary approach to human resources development in South Africa. 3rd ed. Cape Town: Oxford University Press. p.526

VAN WYK DE VRIES, J. 2001. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom.

WATSON, C.E. 1988. Management development through training. 9th ed. New York: Wesley Publishing. 339p.

WHETTEN, D.A. & CAMERON, K.S. 1995. Developing management skills. 3rd ed. New York: HarperCollins College Publishers. 775p.

WHISENAND, P.M. & FERGUSON, R.F. 1996. The managing of police organizations. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall. 472p.

WILLIAMS,M. 1999. Test your management skills. London:
Thorogood. 262p.

WOLFSON,T. & MIEDZINSKI,K. 2001. Learning needs analysis:
within the South African Police Service. Johannesburg:
Convergeant Ideas. (Research report for the SAPS). 78p.

ZALESNIK,A. 1997. Managers and leaders:are they different?
(In Harvard Business Review,ed. Managers as leaders.
Boston:Harvard Business School Publishing. p13-23).

**VRAELYS A: TEIKENGROEPANALISE VIR
MIDDELVLAKBESTUURERS IN DIE SAPD
IN DIE NOORDWES PROVINSIE**

**TEIKENGROEPANALISE VIR MIDDELVLAKBESTUURERS IN DIE SAPD IN DIE
NORDWES PROVINSIE**

**TARGET GROUP ANALYSIS FOR MIDDLE LEVEL MANAGERS IN THE SAPS IN THE
NORTH WEST PROVINCE**

DIE DOEL VAN DIE TEIKENGROEPANALISE

Die teikengroepanalise ten opsigte van Middelvlakbestuurders word onderneem om die opleidingsprofiel van Middelvlakbestuurders in die provinsie saam te stel en om hul opleidingsbehoefte te bepaal.

WAT GELYE VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS

- **Slegs** die volgende persone moet die vraelys voltooi: **Senior Superintendente en Superintendente**
- Hierdie vraelys bestaan uit **ses (6) bladsye**.
- U moet asseblief **al die vrae beantwoord**, tensy anders aangedui.
- Maak asseblief ‘n kruisie (X) in die blokkie van u keuse.
- Wees asseblief **eerlik** met die beantwoording van die vrae.
- Die inligting word as **vertroulik** hanteer.
- Dit sal u omtrent **20 min** neem om die vraelys te voltooi.
- **Dankie vir die tyd wat u afstaan om die vraelys te voltooi.**

DIE OBJECTIVE OF THE TARGET GROUP ANALYSIS

The objective with the target group analysis is to determine the training profile of the Middle level manager in the province and to determine their training needs.

GUIDELINES FOR THE COMPLETION OF THE QUESTIONNAIRE

- **Only** the following people must complete this questionnaire: **Senior Superintendents and Superintendents**
- This questionnaire consists of **six (6) pages**.
- Please **answer all the questions**.
- Please make a cross (X) in the block of your choice..
- Please be **truthful** to yourself in the answering of the questions.
- The information will be treated as **confidential**.
- It will take you about **20 min** to complete the questionnaire.
- **Thank you for your time.**

**BIOGRAFIESE INLIGTING /
BIOGRAPHICAL INFORMATION**

Voorletters en van / Initials and surname

2. Persal nr _____

Geslag / Gender

Manlik / Male	Vroulik / Female	

Ouderdom / Age

Jaar en jonger 24 Years and younger	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 +	

Bevolkingsgroep / Population Group

Wit / White	Kleurling/Coloured	Asiër / Asian	Swart / Black	

Moedertaal / Home Language

Afr	Eng	Xhosa	Zulu	Ndebele	Swasi	N- Sotho	S- Sotho	Tswana	Venda	Tsonga	

Hoogste Standerd Geslaag / Highest Standard Passed

Laer as St. 6 Below Std. 6	St. 6 Std. 6	St. 7 Std. 7	St. 8 Std. 8	St. 9 Std. 9	St. 10 Std. 10	

**BEROEPSINLIGTING /
VOCATIONAL INFORMATION**

Rang / Rank

Superintendent Superintendent	Senior Superintendent

Jare Diens in Polisie / Years of Service in Police

5 Jaar en minder / 5 years and less	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 +	

Huidige Pos (Die funksie wat u tans verrig) / Current Post (The function that your currently perform)

Tydperk in Huidige Pos (Jare) / Period in Current Post (Years)

- 2 yrs/jr	3 - 4 yrs/jr	5 - 6yrs/jr	7-8 yrs/jr	9-10 yrs/jr	11-12 yrs/jr	13-15 yrs/jr	15+ yrs/jr	

Jare ondervinding as Middelvlakbestuurder / Years experience as Middle level manager

minder as 2 jr / less than 2 years	3 - 4 yrs/jr	5 - 6 yrs/jr	7 - 8 yrs/jr	9 - 10 yrs/jr	11 - 12 yrs/jr	13 - 15 yrs/jr	15+	

Area in Province where Stationed

Mooiriver	Molopo	Marico	

SELFONTWIKKELING, OPLEIDING EN OPLEIDINGSBEHOEFTE / SELF DEVELOPMENT, TRAINING AND TRAINING NEEDS

Naskoolse kwalifikasie reeds verwerf / Post school qualifications already obtained

diploma / diploma	Hoër Diploma / Higher Diploma	Graad / Degree	Honneurs Graad / Honours Degree	MeestersGraad / Masters Degree	Geen / None	

Huidige studies / Present studies

Geen / None	Diploma	Graad / Degree	Honneurs Graad / Honours Degree	Meesters Graad / Masters Degree	

Spesifieke SAPD kursusse bygewoon / Specific SAPS courses attended

Kandidaat Offisierskursus / Candidate Officer's Course (Ou Offisierskursus / Old Officers' Course)		
Bygewoon / Attended	Nie Bygewoon nie / Not attended	

Operasionele Bestuurskursus I(OBK I) (2 weke) / Operational Management Course I (OMC I) (2 weeks)		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

Operasionele Bestuurskursus II(OBK II) (4 weke) / Operational Management Course II (OMC II) (4 weeks)		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

Operasionele Bestuursprogram vir Offisiere (OBP-O) (8 weke) / Operational Management Courses for Officers (OMP-O) (8 weeks)		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

Junior Bestuurskursus (Majoorskursus) / Junior Management Course (Majors' Course)		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

JUPMET		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

Middelvlakbestuurskursus / Middle Level Management Programme sedert 1997 / since 1997		
Bygewoon / Attended	Nie bygewoon nie / Not attended	

In watter van die volgende tale sou u verkies om u opleiding in te ontvang? / In which language would you prefer to receive your training in?

Afrikaans / Afrikaans	Engels / English	

Hier volg 'n lys van die kennis en vaardighede wat u as 'n Middelvlakbestuurder moet kan doen. Dui aan in watter van die volgende onderwerpe u opleiding benodig. / Herewith a list of the knowledge and skills that a Middle level manager must be able to do. Please indicate if you need training in any of the following subjects.

nderwerpe / Subjects	Benodig Opleiding Need Training	Benodig nie Opleiding nie Does not need Training
eplanning / Planning		
rganisering / Organising		
eiding / Leading		
eheer / Control		
ierskapvaardighede / Leadership skills		
ommunikasievaardighede / Communication skills		
obleemoplossingsvaardighede / Problem solving ills		
nderhoudvoeringsvaardighede / Interviewing skills		
nderhandelingsvaardighede / Negotiation skills		
onsulteringsvaardighede / Consulting skills		
onflikbestuursvaardighede / Conflict management ills		
anbouvaardighede / Teambuilding skills		
terkulturele vaardighede / Intercultural skills		
entorskap vaardighede / Mentorship skills		
egeleide Afrigting vaardighede / Coaching skills		
oopbaanbestuur vaardighede / Career management ills		
eranderingsbestuurvaardighede / Change anagement skills		
rategiee bestuurvaardighede / Strategic anagement skills		
oelwitbestuursvaardighede / Management by bjectives skills		

Underwerpe / Subjects	Benodig Opleiding Need Training	Benodig nie Opleiding nie Does not need Training
intrapreneurskapvaardighede / Intrapreneurship skills (intrapreneurs is bestuurders wat nuwe en unieke benaderings skep en ontwikkel om werk te organiseer en te bestuur. / Intrapreneurs create and invent new and unique approaches to organising and managing work)		
projekbestuurvaardighede / Project management skills		
kwaliteitsbestuurvaardighede / Quality management skills		
klientediensvaardighede / Client service skills		

Dui aan watter metode van opleiding verkies u om die bogenoemde opleiding te ontvang. / Indicate the training method of your choice to receive the above mentioned training.

formeel, bv 'n kursus / Formal, e.g. a course	
diensopleiding / On the job training	
afstandsonderrig / Distance learning	

Is daar enige ander leierskap- en bestuursopleiding waarin u opgelei wil word? Lys dit asseblief. / Is there any other leadership and management training you need? Please list it.

Is daar enige ander opleiding wat u benodig? Lys dit asseblief. / Is there any other training that you need? Please list it.

BAIE DANKIE DAT U DIE TYD KON AFSTAAN OM DIE VRAELYS TE VOLTOOI

THANK YOUR FOR THE TIME YOU COULD SPARE TO COMPLETE THE QUESTIONNAIRE

U SAMEWERKING WORD WAARDEER

YOUR PARTICIPATION IS APPRECIATED

**VRAELYS B: TOESIGHOUERS SE BEPALING
VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE VAN
MIDDELVLAKBESTUURERS IN DIE SAPD
IN DIE NOORDWES PROVINSIE**

**BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS IN DIE SAPD
DIE NOORDWES PROVINSIE
HIERDIE VRAELYS MOET DEUR DIE DIREKTE TOESIGHOUER VAN ELKE SENIOR
SUPERINTENDENT EN SUPERINTENDENT IN DIE PROVINSIE VOLTOOI WORD.**

**DETERMINING OF TRAINING NEEDS OF MIDDLE LEVEL MANAGERS IN THE SAPS IN
THE NORTH WEST PROVINCE
THIS QUESTIONNAIRE IS TO BE COMPLETED BY THE DIRECT SUPERVISOR OF EVERY
SENIOR SUPERINTENDENT AND SUPERINTENDENT IN THE NORTH WEST PROVINCE**

DIE DOEL VAN DIE BEPALING VAN DIE OPLEIDINGSBEHOEFTE

Die bepaling van die opleidingsbehoefte ten opsigte van middelvlakbestuurders word onderneem om te bepaal watter ontwikkelingsprogram die mees geskikte sal wees.

WAT GILYNE VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS

- **Slegs** die volgende persone moet die vraelys voltooi: **Direkte toesighouers van Senior Superintendente en Superintendente.**
- Voltooi asseblief een vorm vir elke middelvlakbestuurder onder u bevel.
- Hierdie vraelys bestaan uit **drie (3) bladsye.**
- U moet asseblief **al die vrae beantwoord**, tensy anders aangedui.
- Maak asseblief ‘n kruisie (X) in die blokkie van u keuse.
- Wees asseblief **eerlik** met die beantwoording van die vrae.
- Die inligting word as **vertroulik** hanteer.
- Dit sal u omtrent **10 min** neem om die vraelys te voltooi.
- **Dankie vir die tyd wat u afstaan om die vraelys te voltooi.**

THE OBJECTIVE OF DETERMINING THE TRAINING NEEDS

The objective with determining the training needs of the middle level managers in the province is to determine which development programme will be the most effective.

GUIDELINES FOR THE COMPLETION OF THE QUESTIONNAIRE

- **Only** the following people must complete this questionnaire: **Direct supervisors of Senior Superintendents and Superintendents**
- Please complete one form for every middle level manager under your command.
- This questionnaire consists of **three (3) pages.**
- Please **answer all the questions.**
- Please make a cross (X) in the block of your choice..
- Please be **truthful** to yourself in the answering of the questions.
- The information will be treated as **confidential.**
- It will take you about **10 min** to complete the questionnaire.
- **Thank you for your time.**

Initials and Surname of middle level Manager who was evaluated:

Hier volg 'n lys van die kennis en vaardighede wat 'n middelvlakbestuurder moet kan doen. Dui aan in watter van die volgende onderwerpe u as toesighouer van mening is die middelvlakbestuurder (Sr Supt / Supt) direk onder u bevel en beheer opgelei behoort te word. / Herewith a list of the knowledge and skills that a middle level manager (Sr Supt / Supt) must be able to do. Please indicate if the middle level manager under your direct command need training in any of the following subjects.

Onderwerpe / Subjects	Benodig Opleiding Need Training	Benodig nie Opleiding nie Does not need Training
Beplanning / Planning		
Organisering / Organising		
Leiding / Leading		
Reëls / Control		
Leierskapvaardighede / Leadership skills		
Kommunikasievaardighede / Communication skills		
Probleemoplossingsvaardighede / Problem solving skills		
Onderhoudvoeringsvaardighede / Interviewing skills		
Onderhandelingsvaardighede / Negotiation skills		
Konsulteringsvaardighede / Consulting skills		
Konfliktbestuursvaardighede / Conflict management skills		
Spanbouvaardighede / Teambuilding skills		
Interkulturele vaardighede / Intercultural skills		
Mentorskapvaardighede / Mentorship skills		
Geleide Afrigtingvaardighede / Coaching skills		
Loopbaanbestuurvaardighede / Career management skills		
Veranderingsbestuur vaardighede / Change management skills		
Strategiese bestuurvaardighede / Strategic management skills		
Doelwitbestuursvaardighede / Management by objectives skills		

Onderwerpe / Subjects	Benodig Opleiding Need Training	Benodig nie Opleiding nie Does not need Training
Intrapreneurskapvaardighede / Intrapreneurship skills (Intrapreneurs is bestuurders wat nuwe en unieke benaderings skep en ontwikkel om werk te organiseer en te bestuur. / Intrapreneurs create and invent new and unique approaches to organising and managing work)		
Projekbestuurvaardighede / Project management skills		
Kwaliteitsbestuurvaardighede / Quality management skills		
Kliëntediensvaardighede / Client service skills		

Is daar enige ander leierskap- en bestuursopleiding waarin middelvlakbestuurders (Sr Supt / Supt) volgens u mening behoort opgelei te word? Lys dit asseblief. /
According to your view, is there any other leadership and management training that middle level managers (Sr Supt / Supt) must receive? Please list it.

Is daar enige ander opleiding wat die middelvlakbestuurder (Sr Supt / Supt) onder u bevel benodig? Lys dit asseblief. /
Is there any other training that the middle level manager (Sr Supt / Supt) under your command needs? Please list it.

BAIE DANKIE DAT U DIE TYD KON AFSTAAN OM DIE VRAELYS TE VOLTOOI
THANK YOUR FOR THE TIME YOU COULD SPARE TO COMPLETE THE QUESTIONNAIRE
U SAMEWERKING WORD WAARDEER
YOUR PARTICIPATION IS APPRECIATED

Stuur asb die voltooide vraelys voor 8 Oktober 2001 terug aan Sr Supt WA Pretorius, Provinsiale Opleiding Noordwes, e-pos pretorius.willem of fax 018-2974314.
Please return the completed questionnaire to Sr Supt WA Pretorius, Provincial Training, before 8 October 2001, e-mail pretorius.willem or fax 018-2974314.