



# Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

## Nagraadse skool vir Bestuurswese

Bevoegdheidsverwantskappe

en faktore wat die vorm  
van die bevoegdheidskurwe beïnvloed

Toegepaste Skripsie, ten einde gedeeltelik te voldoen aan die vereistes vir die graad,  
Magister in Besigheidsadministrasie, aan die PU vir CHO:

Outeur: *Benico J. van der Westhuizen,*  
8921946,

Februarie 1999

MBA III

Studieleier: Prof. Willie N. Coetzee.

*When developing:  
function determines structure*

*Glen Doman*

*In operation:  
structure enables functioning*

*BJ vd Westhuizen*

## INHOUD

<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>OPSOMMING</b>	<b>v</b>
<b>HOOFSTUK 1</b>	<b>1</b>
<b>INLEIDING, AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING</b>	<b>1</b>
a) Kwalifikasie vs Ondervinding	1
b) Nie Kwalifikasie of Ondervinding nie	2
c) Die konsep van die Bevoegdheidskurwe	2
d) Doelwit / Probleemstelling	3
e) Metode van navorsing en verdere ontplooiing van die werk	3
<b>HOOFSTUK 2</b>	<b>5</b>
<b>WAT SÊ DIE LITERATUUR ?</b>	<b>5</b>
a) Die twee Dimensies van Bevoegdheid	5
b) Die implisiete meting van vermoë lei tot die erkenning van bevoegdheid	8
c) Die koppeling met Prestasie	8
d) Die Wanbalans	9
e) Die “Generic Competency Dictionary”	10
f) Aspekte rondom Leer, Ontwikkeling en Groei	11
g) Die konsep van Bevoegdheidskurwes	13
h) Elemente wat die Groeihelling van die Ontwikkelingsproses beïnvloed	15
<b>HOOFSTUK 3</b>	<b>18</b>
<b>DIE MODEL</b>	<b>18</b>
a) Die elemente van Bevoegdheid	18
b) Elemente van die Ontwikkelingsproses	20
c) Geskiktheid en die koppeling met Prestasie	22
d) Die saamgestelde Model	24
e) Die Volhoubare Ontwikkelings Waarskynlikheidsmodel	28

<b>HOOFSTUK 4</b>	<b>30</b>
<b>TOEPASSING VAN DIE MODEL</b>	<b>30</b>
a) Agtergrond	30
b) Oorlewingsmodel	31
c.) Aktiwiteite wat verband hou met Sleutel Prestasie-areas.	32
d) Bouraamwerk vir Bevoegdheede	33
e) Bevoegdheidsprofiel	34
f) Bespreking van die Bevoegdheidsprofiel	35
g) Die Meetpogings	36
h) Opstelling van die Vraelyste en die Resultaatgrafieke	37
<b>HOOFSTUK 5</b>	<b>39</b>
<b>RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS</b>	<b>39</b>
a) Interpretasie van die resultate	39
b) Bespreking van die resultate	39
b.1) Hoe goeie Supt. is Kosie ?	39
b.2) Hoe goeie Bestuurder sal Kosie wees ?	41
b.3) Hoe goeie Supt. is Janneman ?	42
b.4) Hoe goeie Tegnikus sal Janneman wees ?	43
c) Algemene bespreking van die toepasbaarheid van die Model	44
d) Afsluiting	45
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>46</b>
<b>BYLAAG A : GENERIESE BEVOEGDHEDE</b>	<b>49</b>
<b>BYLAAG B : ELEMENTE VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT</b>	<b>55</b>
<b>BYLAAG C : BEVOEGDHEIDSPROFIELE</b>	<b>56</b>
<b>BYLAAG D : VRAELYTE</b>	<b>60</b>
<b>BYLAAG E : RESULTATE</b>	<b>72</b>

## Abstract

This piece of work is aimed at identifying the various elements of Competence (like for example qualification and experience) and placing it in context with each other, as well as placing Competence together with some other elements in context with Performance. The Competency Model (Figure 3.4 p.25 and Figure 3.5 p.27) developed in this work, serves as a structured tool that can be used for :

- obtaining a holistic and generic perspective on Competence;
- conducting a self evaluation exercise to guide self development efforts;
- comparing people with each other, on a more objective and comprehensive basis;
- placing qualification, experience, background, motivation, attitude, training, etc. in context to each other and in context with Competence and Performance;
- not only evaluating the current level of Competence but also predicting the growth potential of the **Competency Curve** as well as predicting the maintainance of **Sustained Development**.

## Opsomming

In hierdie werkstuk word 'n model ontwikkel om die verskillende elemente wat deel uitmaak van Bevoegdheid (soos o.a. ondervinding en kwalifikasie) te identifiseer en in konteks met mekaar te plaas. Bevoegdheid word ook as sub-element in konteks met ander elemente tot Prestasie geplaas. Die Model (Fig. 3.4 - p.25 en Fig. 3.5 - p.27 ) dien as 'n struktuur of gereedskapstuk waarmee :

- 'n holistiese en generiese perspektief op Bevoegdheid verkry kan word;
- self-evaluasie gedoen kan word ten einde selfontwikkeling te fokus en te rig;
- persone meer objektief, oor 'n wyer front en in terme van meer aspekte met mekaar vergelyk kan word;
- kwalifikasie, agtergrond, opleiding, gesindheid, motivering, ondervinding, ensovoorts, in konteks met mekaar geplaas, en in konteks met Bevoegdheid en Prestasie geplaas kan word;
- nie net die huidige stand van Bevoegdheid geëvalueer kan word nie, maar ook die groeipotensiaal van die **Bevoegdheidskurwe** en die waarskynlikheid van **Volhoubare Ontwikkeling** voorspel kan word.

*To every student  
for whom qualification  
is a means to an end,  
used to acquire skill, character and competence,  
in stead of being an end in itself.*

## Hoofstuk 1

### Inleiding, agtergrond en probleemstelling

#### a) Kwalifikasie vs Ondervinding

Dit was gedurende my tweede maand by die nuwe seksie. Met die oggendvergadering het Kosie teenoor die Bestuurder afgeblaas: “Wat moet ek doen om verder-op, bevorder te word? Hoekom is daar geen riglyne nie? Hoekom moet al die nat-agter-die-ore Ingenieur-tjies in die bestuursposte ingedruk word?”

Die Bestuurder kon Kosie natuurlik nie antwoord nie. Ek het effens verleë gevoel. Ek was so pas as Ingenieur by die seksie aangestel en Kosie is een van die Voormanne (Supts.).

Kosie het vir drie maande as Bestuurder afgelos voordat ek daar begin werk het. Hy het meer as twintig jaar ervaring en blyk ‘n goeie leier van sy groep mense te wees. Daar is ‘n goeie spangees en lojaliteit onder hulle te bespeur, en ek lei af daaruit dat hy iets moet reg doen. Hy is ook ‘n man wat vir homself onlangs ‘n nuwe motor, kontant gekoop het, met geld wat hy op die aandelebeurs gemaak het.

Die tweede voorval wat my laat begin wonder het ... was toe Janneman my kom sien het: “Ek hoor jy het ‘n Tegnikus-pos oop Ben? Ek stel belang.”

Janneman is ook ‘n Supt. met meer as 20 jaar ondervinding. Hy het ‘n N6 Tegniese Kollege Diploma. Alhoewel mens eintlik ‘n S4 Technikon Diploma nodig het vir ‘n T1-pos, is ek oortuig dat Janneman wel die werk sal kan doen.

Hier is dus twee mense, wat hulleself blykbaar onderskei het, en gefrustreerd voel omdat daar nie verdere geleenthede vir loopbaanbevordering is nie.

Die ongelukkigheid in groot dele van die industrie gaan daaroor dat jou kwalifikasie, of die gebrek daaraan, ‘n plafon vir jou raak as dit by bevordering kom. Die argument is dat mense se ondervinding nie vir hulle tel nie. Daar is dan ook nie verdere riglyne oor wat die ontwikkelingsvereistes is, waaraan hierdie mense moet voldoen nie.

Kwalifikasie behoort ‘n aanduiding te gee van verstandelike vermoë. Die probleem is dat daar blykbaar nie altyd ‘n direkte verwantskap tussen verstandelike vermoë en prestasie te bespeur is nie. Wat in die praktyk gebeur is dat kwalifikasie dikwels as oorwegende kriteria gebruik word om iemand te takseer aan die hand van ‘n sekere prestasieprofiel wat by ‘n sekere pos pas. Van die redes hiervoor mag wees dat die ander kriteria duur is, moeilik

subjektief mag wees. Iets soos die vermoë wat as gevolg van ondervinding opgedoen is, mag byvoorbeeld moeilik wees om te kwalifiseer en te kwantifiseer.

Mens kry in die praktyk mense met uitstekende kwalifikasies en patetiese prestasie. Daarteenoor is daar mense met jare se ondervinding sonder die verwagte gepaardgaande vaardighedsontwikkeling.

Dit lyk dus of ons met 'n dilemma te kampe het.

### **b) Nie Kwalifikasie of Ondervinding nie**

Uiteindelik neem dit nie lank nie, om te beseef dat dit nie oor kwalifikasie gaan nie, en ook nie oor ondervinding nie. Dit gaan daaroor of 'n persoon die vermoë het om die werk te kan doen, m.a.w. of hy/sy bevoeg is.

Bevoegdheid is, na die mening van die skrywer, die gedemonstreerde vermoë om die werk te kan doen. Dit is met ander woorde meetbaar. Die probleem is, dat dit nie altyd moontlik of lewensvatbaar is om deur die meet-oefening te gaan nie. Dit sal baie help indien mens generiese afleidings i.v.m. bevoegdheid sou kon maak aan die hand van die boublokke van bevoegdheid.

Wanneer slegs die huidige stand van bevoegdheid as maatstaf gebruik word, word die jong kandidaat benadeel, omdat hy histories nog min geleenthede gehad het om sy bevoegdhe te ontwikkel en te demonstreer.

Daar is duidelik nog iets wat ontbreek, buiten huidige bevoegdheidsvlak van 'n persoon. Bevoegdheid is 'n dinamiese aspek en dit het vir my begin logies raak dat daar iets soos 'n Bevoegdheidskurwe moet wees, wat die leerhellings, plafonne, afnames, ens. in die bevoegdheidsvlakke van 'n persoon kan voorstel, soos dit met tyd verander.

### **c) Die konsep van die Bevoegdheidskurwe**

Wanneer mens iemand in 'n pos aanstel, verlang jy nie net dat die persoon bevoeg moet wees nie, maar implisiet verwag jy ook 'n kontinue groei in sy bevoegdheidsvlakke.

Sekere mense leer net meer, en vinniger, uit die ervaring wat tot hulle beskikking is. Hulle leerhellings is steiler en hulle plafonne hoër. Sekere mense is "continuous learners" wat 'n konstante leerhelling handhaaf en nooit afplattings of afnames toon nie. Ander mense stagneer in ontwikkeling, en toon konstante degradering in hulle bevoegdheidsvlakke.

Die hoof oorweegrede by die aanstelling/bevordering van 'n persoon behoort dus iets te make te hê met die voorspelling van die vorm van sy bevoegdheidskromme.

Is daar 'n manier waarop ek dit generies kan voorspel.?

Wat is die boublokke daarvan ?

Wat is die ander elemente rondom bevoegdheid ?

Op die end van die dag wil mens ook in staat wees om jouself te evalueer, ten einde te weet op watter areas in jou mondering, jy jou selfontwikkelingspogings moet toespits.

#### **d) Doelwit / Probleemstelling**

Die uiteindelijke doel met hierdie skripsie is dan:

- om 'n holistiese, generiese stuk gereedskap te hê,
- waarbinne kwalifikasie, ondervinding en die ander faktore wat met bevoegdheid saamgaan,
- in verband met mekaar en in konteks met mekaar beskou word,
- wanneer aanstellings / bevorderings oorweeg word,
- en wat dien as raamwerk vir self-evaluasie, sodat selfontwikkeling toegespits kan word in die spesifieke areas waar onbalans of leemtes is.

#### **Perspektief op hierdie werkstuk:**

Met hierdie werkstuk begewe die skrywer homself totaal buite sy eie vakkundige gebied.

Hierdie is 'n poging om vanuit 'n leke-oogpunt die konsep van bevoegdheid, die dimensies wat daarmee saamgaan, en die konteks van hierdie faktore, te verstaan. Hierdie is dus uit die aard van die saak, nie 'n bedryfsielkundige navorsingsstudie nie.

#### **e) Metode van navorsing en verdere ontplooiing van die werk**

Die metodiek wat gebruik word vir die hantering van hierdie werkstuk behels die volgende stappe:

- Probleem- en doelwit formulering.
- Literatuurstudie.
- Die vestiging van die begrip *bevoegdheidskurwe* en die bepaling van die faktore wat die vorm van die kurwe bepaal en beïnvloed.
- Die formulering van 'n model, deur ( met behulp van die literatuur ) die begrippe rondom bevoegdheid te konseptualiseer en te katagoriseer.
- Hieropvolgend 'n uitbreiding van die model om te dien as meetinstrument.
- Die meting van 'n aantal persone met behulp van die Model.
- Bespreking van die resultate en die maak van aanbevelings ten opsigte van die geldigheid en toepasbaarheid van die Model.

Die verdere ontplooiing van die werk is as volg:

In *Hoofstuk Een* is daar 'n kort agtergrond geskets en die inleiding tot die doelwitstelling is gemaak.

*Hoofstuk Twee* gee 'n oorsig oor wat daar uit die literatuur geleer kan word rondom die aangeleenthede wat verwant is aan bevoegdheid. Daar word gekyk na die konsep van die bevoegdheidskurwe en die faktore wat die kurwe beïnvloed.

In *Hoofstuk Drie* word 'n model ontwikkel waarin die elemente rondom bevoegdheid konseptueel geplaas word. Die Model word in *Hoofstuk Vier* gebruik om 'n aantal mense te "meet" en in *Hoofstuk Vyf* kyk ons of ons iets prakties kon leer uit die hele aangeleentheid.

## Hoofstuk 2

### Wat sê die literatuur ?

#### a) Die twee Dimensies van Bevoegdheid

Die Spencers (1993:9) omskryf bevoegdheid as volg: “ **A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.** ” In hulle “Generic Competency Dictionary” omskryf hulle bevoegdheid hoofsaaklik in terme van persoonlikheidsienskappe. Dit was redelik vêr verwyderd van my ( tot op daardie stadium ) eng beskouing van bevoegdheid, as tegniese/operasionele vaardighede wat aangeleer en prakties gedemonstreer kon word.

Die manier waarop mense dinge aanpak, sekere gedragspatrone, leierseienskappe, selfkonsep, lokus van kontrole, interpersoonlike en intergroep vaardighede, openbare/publieke vaardighede, ens. het ewe skielik in die prentjie kom sit en ek moes onderskeid maak tussen tegniese/operasionele- en persoonlikheids/karakter-verskynsels.

Wanneer menslike gedrag bestudeer word, is daar drie elemente ter sprake: die *persoon*, die *stimulus* en die *respons*. Geen aksie vind werklik in isolasie plaas nie. Met die inisiëring van 'n aksie ontstaan daar gewoonlik 'n wisselwerking van reaksies. Die interpretasie, bestuur en verwerking van hierdie interaksies bepaal die eindresultaat. Indien mens na die uitoefening van 'n bevoegdheid kyk is daar twee dimensies ter sprake: die *aksie self* wat geloods word, en die *wyse* waarop die aksie *benader* word en waarop die opvolgende interaksie *hanteer* word.

**Die skrywer wil dit dus stel dat bevoegdheid twee dimensies het**, naamlik: die uitvoer van die operasionele tegniek en aan die ander kant, die wyse waarop die uitvoering daarvan benader/aangepak en deurgevoer word. M.a.w. daar is die *kognitief-motories operasionele kapasiteit / vaardighede* aan die een kant en aan die ander kant die *psigies-persoonlikheids hanterings- en benaderings-kapasiteit / eienskappe*:

Bevoegdheid	
Kognitief-Motories Operasionele Tegniek en Funksionele aksie	Psigies-Persoonlikheids Oordeelsvermoë, Hanteringsvermoë en Benaderingsstyl
WAT	HOE

Dit is met ander woorde die **wat** wat gedoen word en die **hoe** dit gedoen word.

Na my mening is persoonlikheidsvaardighede in teenstelling met die tegniese vaardighede eerder 'n gevolg van karakter en persoonlike groei (m.a.w. opvoeding) as van opleiding.

Dit blyk dat die klem in die tegniese wêreld veral rondom die tegniese deel sentreer. Die persoonlikheids gedeelte word afgeskeep/geïgnoreer tot groot nadeel vir die bedryf. Die *manier* waarop iets of iemand aangepak, benader en hanteer word is partymaal van groter belang as die operasionele tegnieke, wanneer die sukses van die uitkoms bepaal word.

**'n Paar voorbeelde:**

Die violis het die tegniek bemeester om viool te speel. As die selfvertroue en vermoë ontbreek om dit voor 'n gehoor te kan doen, beteken die uitvoering van die tegniek soveel minder.

'n Skrywer het die tegniek bemeester om te skryf. Indien hy die taak nie geordend, bepland en betyds aanpak nie, is die kans op sukses soveel minder.

Twee mense van 16 jaar oud, is tegnies-operasioneel daartoe in staat om 'n kind in die lewe te bring. Hulle is nie regtig emosioneel, psigies en sosiaal gereed om ouers te wees nie.

Die mens se siels-domein bestaan uit die intellektuele-, emosionele- en wils-dimensies. 'n Prediker mag dalk die vermoë hê om 'n uitstekende preek tegnies en skriftuurlik korrek voor te berei en te lewer. Indien dit nie met die regte (en opregte) mate van takt en empatie in liefde gedoen word nie, sal die gehoor op 'n intellektuele vlak aangespreek word sonder dat hulle harte (wil en emosies) proporsioneel aangeraak word. Die bediening bereik dus nie die totale mens nie, en is minder effektief as wat dit kon gewees het.

Die eerste dimensie is die "steak" as item terwyl die tweede dimensie die geur, tekstuur, voorbereiding en aanbieding daarvan verteenwoordig.

Om die voorgestelde indeling verder uit te lig wil die skrywer graag aandui hoe mens die karakteristieke waarna die bevoegdheidsliteratuur verwys, daarvolgens kan indeel:

Die Spencers verwys na Vyf tipes eienskappe / "**underlying characteristics**" naamlik: "**Motives, Traits, Self-Concept, Knowledge, Skill**".

*Kennis* en *Vaardigheid* deel duidelik onder die linkerkolom in. *Selfkonsep* en *Eienskappe* deel onder die regterkolom in:

Bevoegdheid	
<b><u>Tegniese deel</u></b> ( Gevolg van opleiding ) <i>"Knowledge &amp; Skill"</i>	<b><u>Oordeel en styl (persoonlikheid)</u></b> ( Gevolg van groei ) <i>"Self-concept &amp; Traits"</i>

*Motiewe* pas nie by een van die kolomme onder bevoegdheid in nie. Dit staan op sy eie onder die konsep: **Motivering** (dit sluit in: motiewe, dryfkrag verwysingsraamwerk en

waardestelsel.), waarvoor daar graag verwys word na **Bylaag B** en die model van Coetsee (1996:75).

Na die mening van die skrywer behoort *motivering en waardes* glad nie onder *bevoegdheids* geklassifiseer te word nie. Waardes en motiveringsvlakke het 'n geweldige groot *invloed* op 'n persoon se houding (“attitude”) en op die manier waarop die persoon dinge aanpak en uitvoer, maar dit is nie bevoegdheids as sulks nie. 'n Persoon se motiverings-motiewe en waardestelsel kan verander sonder dat sy vermoë (bevoegdheid) daarmee saam beïnvloed word.

Dubois (1993) definieer: “*Job competence is an employee’s capacity to meet ( or exceed ) a job’s requirements by producing the job outputs at an level of quality within the constraints of the organization’s internal and external environments* “

Dubois gaan voort en net in die volgende reël definieer hy: “ *A job competency is an underlying characteristic of an employee ( i.e., motive, trait, skill, aspects of one’s self-image, social role, or a body of knowledge ) which results in effective and/or superior performance in a job* (Boyatzis, 1982:20-21).

Die voorgestelde indeling van die karakteristieke uit die vorige definisie sien as volg daaruit:

Bevoegdheid	
<b><u>Tegniese deel</u></b> “ <i>body of knowledge, skill</i> ”	<b><u>Persoonlikheids deel</u></b> “ <i>social role, trait, self-image</i> ”

Dubois (1993:166) haal Gane & Briggs (1979:49-58) aan met nog 'n stel kategorieë van menslike kapasiteite: “**Intellectual skills, Cognitive strategies, Verbal information, Motor skills, Attitudes.**”

Die voorgestelde indeling daarvan verskyn in die volgende tabel:

Bevoegdheid	
<b><u>Tegniese deel</u></b> “ <i>Intellectual skills, Cognitive strategies, Verbal information, Motor skills</i> ”	<b><u>Persoonlikheids deel</u></b> “ <i>Attitudes</i> ”

In die bogenoemde behoort *houding / gesindheid*, 'n gevolg te wees van *Motivering en Waardes*.

Die Spencers stel die volgende “**Competency Causal Flow Model**” voor: (p13):

<u>Intent</u>		<u>Action</u>		<u>Outcome</u>
[Personal Characteristics]	>	[Behaviour]	>	[Job performance]
<i>Motive, Trait, Self-concept, Knowledge.</i>		<i>Skill</i>		

Die “*intent*”-gedeelte kan ‘n tegniese oorsprong of persoonlikheids oorsprong hê. ‘n Mens behoort dus die waarneembare vaardigheid / gedrag, soortgelyk te kan indeel.

### **b) Die implisiete meting van vermoë lei tot die erkenning van bevoegdheid**

Wat duidelik vanuit die definisies is, is dat daar ‘n implisiete meting van die resultate of die “performance” is, voordat bevoegdheid erken word. Waar die eerste definisie van die Spencers die term “*criterion-referenced*” gebruik, gebruik die laaste een van Dubois die term “*job’s requirements*”.

### **c) Die koppeling met Prestasie**

Let op die konneksie wat met prestasie gemaak word. Dit wil voorkom of daar ‘n implisiete *bevoegdheid*  $\Leftrightarrow$  *prestasie* verwantskap bestaan. Dat bevoegdheid een van die bestanddele van prestasie is, is so. Dat prestasie noodwendig op bevoegdheid volg, is egter ‘n fatale fout om te maak.

Prestasie is nie ‘n direkte gevolg van bevoegdheid nie. Soos Chandler & Chapman (1991) en Conolly & Bruner (1973) in hulle boeke oor kinderontwikkeling opmerk, is daar verskeie faktore, waaronder *bevoegdheid, motivering, geleenthede, stimulasie, agtergrond, omgewing, persoonlikheid*, ens. wat tot prestasie bydra.

Hulle verwys spesifiek daarna dat mens nie die *bevoegdheid*  $\Leftrightarrow$  *prestasie* afleiding kan maak nie. Dit het my laat beseft dat mens ook nie sondermeer die *motivering*  $\Leftrightarrow$  *prestasie* afleiding kan maak nie, maar dat iets soos *motivering*  $\Leftrightarrow$  *poging* eerder kan geld. ( $\Leftrightarrow$  word as: “*lei tot*”, geïnterpreteer.)

Wat interessant was om te leer uit die kinderontwikkelingsliteratuur, is dat sekere bevoegdhede partymaal misgekyk word, omdat mense op die verkeerde plek met die verkeerde metode en op die verkeerde tyd daarvoor soek.

In Hoofstuk 3, waar die Model ontwikkel word, word *bevoegdheid* in konteks met *prestasie* geplaas.

### **d) Die Wanbalans**

Met die volgende paar paragrawe wil die skrywer aantoon, dat die persoonlikheidslemente as evalueringskriteria, histories minder aftrek gekry het as die tegniese elemente:

Die paar bronne wat hier aangehaal word, kan natuurlik nie as 'n verteenwoordigende bewys vir hierdie stelling deurgaans nie, maar dit dien as aanduiders van 'n tendens wat oor tyd in die algemeen waarneembaar is.

Verster (1974:123) doen: "*Die opstel van 'n toets om bestuurskennis en insig te meet*". Hy kom tot die bevinding dat die geldigheidskorrelasies van die faktore **ouderdom, totale diensjare en diensjare as toesighouer**, ( m.a.w. ondervinding) onbeduidend is. Daarteenoor het die faktore **kwalifikasie (0.418), vorderingspoed (0.204) en huidige salaris (0.275)**, beduidende geldigheidskorrelasies getoon.

Badenhorst (1978:152) doen "*Seleksie van beplanners by 'n vliegtuigfabriek*". Hy vind dat twee ( uit sewe ) toetse, van die NIPN, naamlik **verstandelike helderheid en die diagramtoets** (ook 'n kognitiewe toets), positiewe korrelasie tussen toetsprestasie en werksprestasie toon.

Let op dat spesifiek intellek, kennis en insig gemeet word. Die klem val dus duidelik nie op elemente soos leierskap, bestuursstyl, menseverhoudinge en intrapersonlike eienskappe nie.

Cloete (1981:76) gebruik die faktore: **persoonlikheid, bestuursvermoë, intellektueel, en werkvermoë**, as kriteria in sy: "*Voorspelling van suksesvolle middelbestuurders uit klerklike personeel by 'n groot bedryf.*"

Sewe jaar later begin die belangrikheid van die tweede dimensie na vore te kom en die insluiting van persoonlikheid dra by tot die meer holistiese benadering in hierdie veld.

Hierdie wanbalans word verder uitgelig deur Dubois (1993:154) waar hy aanhaal uit Krathwolhl et al (1964:54-57) met: "**Over time, the emphasis upon cognitive learning outcomes at the expense of the affective outcomes can be lessened or stopped altogether by a conscious acknowledgement of its misplaced emphasis.**"

Daar is dus uit die literatuur erkenning daarvoor dat die een dimensie van bevoegdheid histories-tradisioneel verwaarloos is.

**e) Die “Generic Competency Dictionary”**

Die Spencers (1993) het gepoog om ‘n lys van generiese bevoegdheede te kondenseer uit hulle navorsing. Hierdie lys word uiteengesit in **Bylaag A**. Net na hierdie lys van die Spencers, word daar in **Bylaag A** ‘n aanvullende lys van generiese bevoegdheede gegee, soos wat dit deur Van Graan (1996) gebruik word. ‘n Kombinasie van hierdie twee lyste (en katagorisering van die bevoegdheede) word op die volgende bladsy in Tabel 2.1 vertoon.

By sekere van die hierdie elemente wat as bevoegdheede gelys word, ontbreek dit implisiet aan albei die dimensies van ‘n bevoegdheid. Sekere *vaardighede* lê meer klem op die *uitvoer van ‘n aktiwiteit* en kan as ‘n *tegniese bevoegdheid* geklassifiseer word. Sekere *eienskappe* lê meer klem op *benaderings en gesindhede* en kan as ‘n *persoonlikheidsbevoegdheid* (het te make met oordeel, benadering of styl) geklassifiseer word. Waar beide dimensies implisiet daarin voorkom, kan dit as ‘n volledig omvattende bevoegdheid gesien word.

‘n Voorbeeld hiervan is die volgende: “*information seeking*” mag ‘n karaktertrek wees wat by baie mense teenwoordig is. Wanneer daar nou na die aktiwiteit of aksie van “*information seeking*” oorgegaan word, sal dit verskillend benader word. Indien een persoon die aktiwiteit “*information seeking*” koppel met die eienskappe “*concern for order, initiative and endurance*” en dit deeglik, sistematies en bepland aanpak en deurvoer, dan gee dit ‘n heel ander geur aan die uiteindelik gedemonstreerde bevoegdheid. “*Information seeking*” as sulks dui nie omvattend aan wat bedoel of verwag word nie, omdat die tegniese deel beklemtoon word. Die balans neig meer na *wat* gedoen word as na *hoe* dit gedoen word. Hierdie gesindhede of karaktertrek is afgelei vanaf ‘n aktiwiteit af en is dus “tegnies” van aard. Inisiatief, ordelikhed en deursettingsvermoë is byvoorbeeld nie elkeen koppelbaar aan sekere spesifieke aktiwiteite nie. “*Customer service*” daarenteen beteken vanuit die skrywer se perspektief nie alleen die aksie van om ‘n kliënt te help nie maar dit sluit implisiet ook dinge soos vriendelikhed en diensgerigtheid in. Dit is meer omvattend en implisiet in eweredige balans tussen die twee dimensies.

‘n Bevoegdheid is die vermoë wat ‘n persoon besit en dit moet nie verwar word met die uitvoering van die aksie nie. ‘n Aktiwiteit is nie ‘n Bevoegdheid nie.

Die onderstaande indeling is natuurlik hoogs aanvegbaar omdat dit afhang van mens se verwysingsraamwerk en die persepsie van wat met ‘n sekere term bedoel word. Die indeling soos hierna is dus alles behalwe in beton gegiet.

<b><u>Kognitief-motories tegniek</u></b> <b><u>(Tegniese bevoegdheid)</u></b>	<b><u>Persoonlikheidsienskap</u></b> <b><u>(Persoonlikheids bevoegdheid)</u></b>	<b><u>Omvattende Bevoegdheid</u></b>
<u>Spencers:</u>		
4) Information seeking	1) Achievement orientation	5) Interpersonal understanding
8.) Organizational awareness	2) Concern for order	6.) Customer service
14) Analytical thinking	3) Initiative	7.) Impact & influence
15) Conceptual thinking	11) Directiveness	9.) Relationship building
16) Expertise	18) Self confidence	10) Developing others
22) Accurate self-assessment	19) Flexibility	12) Teamwork
24) Writing skills	20) Organizational commitment	13) Team leadership
25) Visioning	21) Occupational preference	17) Self control
26) Communication	23) Affiliative interest	27) Style of learning
	28) Low fear of rejection	
	29) Thoroughness	
<u>Van Graan:</u>		
4) Planning	17) Energy	1) Problem solving
6) Organising	18) Sensitivity	2) Decision making
8) Verbal communication	19) Tenacity vs flexibility	3) Delegating
9) Written communication	20) Decisiveness	5) Innovation
13) Listening skill	21) Confidence	7) Influencing others
15) Business mindedness	25) Individualism	10) Managing conflict
16) Quality / safety orientation	26) Social responsibility	11) Stimulation of growth
23) Analytical ability	27) Co-operation	12) Meetings
24) Systemic thinking	29) Consistent behaviour	14) Leadership
	30) Adaptability	22) Self development
		28) Maturity
		31) Teamwork

Tabel 2.1

Let daarop dat die klassifikasie van 'n bevoegdheid as persoonlikheids of tegniese nie die ander dimensie uitsluit nie, maar net aandui na watter kant toe die bevoegdheid neig. Per definisie sluit die begrip bevoegdheid albei die dimensies in.

### **f) Aspekte rondom Leer, Ontwikkeling en Groei**

Kreitner & Kinicki (1995) verwys na 3 tipes van leer:

**“Knowledge Acquisition and Insight,  
Habit and Skill Learning ,  
Emotional Conditioning and Learned Anxiety.”**

Ons kan die voorgestelde dimensionele indelings van bevoegdheid hier ook toepas. Die eerste tipe sorteer duidelik onder die linkerkolom, terwyl die tweede en derde tipes by die regterkolom inpas. Vaardighede (“Skill”) kan onder tegniese sowel as onder persoonlikheid indeel, omdat daar buiten die kognitief-motoriese vaardighede ook mensvaardighede bestaan.

Bevoegdheid	
<b>Tegniese deel</b> “Knowledge Acquisition and Insight, Skill Learning”	<b>Persoonlikheids gedeelte</b> “Habit and Skill Learning , Emotional Conditioning and Learned Anxiety”

Om terug te keer na die kern van die paragraaf: volgehoue bevoegdheidsvlakke is sterk afhanklik van volhoubare ontwikkeling. Ten opsigte hiervan wys Weightman (1994:13) baie duidelik die leemtes in die huidige opvoedkundige sisteme uit:

**“The emphasis in education should be less on what’s learned and more on the training of the mind for the process of learning and self development. “**

Hierdie was een van daardie “by-jou-vassteek-stellings” wat presies in woorde sê wat jy nog altyd gevoel het, en nie self kon uitdruk nie. Ek kon met die bogenoemde stimulasie onmiddellik die volgende induksie maak dat: **“When competencies are concentrated on, qualifications becomes a means to an end and not an end in itself.”**

Die hartseer van my stelling is dat ek in my lewe meestal die tweede deel van stelling as realiteit waargeneem het.

Uit die volgende twee stellings uit die boek van Weightman (1994:32&27):

- **“The core competency approach acknowledges that the success of an organization relies on the skills/competencies of the people who compromise the organization.”**
- **“If security no longer comes from being employed, then it must come from being employable.”** Kanter (1989:321).

kon ek onmiddellik induseer dat:

**“To be employable, one must become a continuous learner.”**

In die nuwe wêreld van werk, word die “eienskap” van *volhoubare selfontwikkeling* seker die essensiële eienskap om te hê.

Frank C. Haddock het in 1916 twee stellings gemaak waarmee Stephen Covey (1989) beslis sal saamstem:

- **“LAW: Growth is the formation of new habits for perfection of life.”,**
- **“All individual human growth proceeds from within.”,** Haddock (1916:219&292).

Dit sluit aan by die sentrale tema van *“The 7 habits of highly effective people”*, Covey (1989). Die implikasie is dat ontwikkeling / groei op die persoonlikheidsbevoegdheidsvlak, ‘n aspek van gewoontes insluit. M.a.w. selfontwikkeling, gerig op die aanleer van goeie gewoontes, verbeter effektiwiteit op die persoonlikheidsbevoegdheidsvlak.

In die eerste artikel in die boek van Murray (1974:6-9) bespreek Eleanor Duckworth sekere aspekte van die teorieë van Jean Piaget, rondom kinderontwikkeling. Ek haal 'n paar van die gedagtes aan:

- **“His findings lead him to conclude that an individual’s intellectual development is a process of equilibration, where the individual himself is the active motor and coordinator of his own development.”**
- **“Piaget see little sense in intensive specific training on tasks like this one. ... Even if the child does manage to learn something about this situation, the learning is not likely to have a general effect on his level of understanding.**
- **Piaget: “The goal in education is not to increase the amount of knowledge, but to create the possibilities for a child to invent and discover. ... Experience is always necessary for intellectual development ...but I fear that we may fall into the illusion that being submitted to an experience, is sufficient for a subject to disengage the structure involved. ... The principle goal of education is to create men who are capable of doing new things, not simply repeating what other generations have done.”**

Die lesse wat ons hieruit leer is:

- 'n persoon is in 'n groot mate self verantwoordelik vir sy eie ontwikkeling;
- alle ervarings dra nie noodwendig by tot die ontwikkeling of verbetering van bevoegdheede nie. Ondervinding speel 'n baie groot rol, maar net indien dit reg aangewend word om te leer (te ontwikkel).
- die belangrike deel is nie die akkumulاسie van kennis nie, maar die vorming van begrip.
- die uitdaging lê daarin om 'n omgewing / klimaat te skep waarin mense geleenthede sal vind om hulself te ontwikkel.

### **g) Die konsep van Bevoegdheidskurwes**

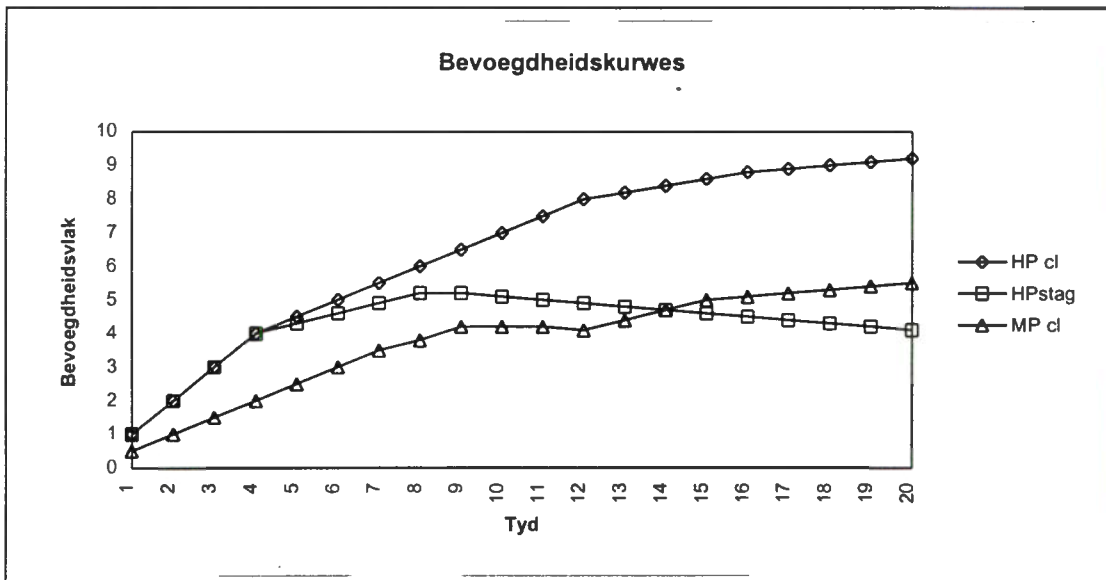
Ek kon sovêr in die literatuur net een verwysing na iets soos 'n bevoegdheidskurwe vind. Cillers (1983:6-7) verwys na 'n verslag van die WNNR (1982) waarin 'n kurwe getrek word van die vlak van tegniese vaardigheid vs. bestuurs vaardigheid van Ingenieurs, ( met verloop van tyd ). Dit was verblydend dat daar wel iets konkreets uit die literatuur was, om die bestaan van iets soos 'n bevoegdheidskurwe mee te assosieer.

Die hieropvolgende grafiek is 'n voorstelling van die bevoegdheidskurwes van drie hipotetiese persone oor tyd:

**HPcl** = 'n persoon met hoë potensiaal wat 'n “continuous learner” is.

**HPstag** = 'n persoon met hoë potensiaal, maar wat stagneer in sy ontwikkeling nadat hy 'n sekere vlak bereik het.

**MPcl** = 'n persoon met medium (gemiddelde) potensiaal wat 'n “continuous learner” is.



Op watter hipotesis berus die konstruksie van die kurwes ?:

- Hoe beter die natuurlike *talente (potensiaal/kapasiteit/agtergrond)* van 'n persoon hoe **steiler** behoort die behaalbare **helling** van sy kurwe te wees (m.a.w. hy leer vinniger / raak vinniger beter in sy bevoegdheid.)
- Hoe beter die natuurlike *talente (potensiaal/kapasiteit/agtergrond)* van 'n persoon, hoe hoër behoort sy bereikbare **plafon** van *prestasie / ontwikkeling* te wees.
- Die aanvanklike steil groei in die kurwes, is as gevolg van **opleiding**. M.a.w. *kennis en vaardighede* gekoppel met die regte *persoonlikheidsienskappe* (soos dryf, ambisie, selfontwikkelingsdrang, ens.) behoort 'n mens te help om steiler leerkurwes te kan handhaaf. *Kennis wat reg aangewend* word gedurende *blootstelling aan 'n ervaring* help om vinniger en beter *begrippe* te vorm en sodoende meer te leer uit die ervaring, as wat andersins die geval sou gewees het.
- Sonder **opknapping**, gaan *bevoegdheid* met tyd agteruit.
- *Ondervinding / ervaring* help net om bevoegdheid te verbeter indien die ondervinding aktief gebruik word om te **leer/groei**.
- Indien 'n persoon 'n volgehoue, gesistematiseerde poging aanwend *om homself te ontwikkel* behoort hy sy **plafon** te bereik en selfs te begin **verskuif**.

Die punte hierbo, impliseer dat sekere persoonlikheidsbevoegdhede aan- of afwesig sal wees tydens ontwikkeling van mense en dat dit 'n groot rol speel in die vorming van die tegniese deel van die bevoegdhede. Ons het juis aan die begin van die skrywe opgemerk, dat mens nie opleiding en ervaring, sondermeer positief kan korreleer met bevoegdheid nie. Die ontbrekende faktore blyk dan nou eienskappe uit die tweede dimensie te wees.

Wat is voordiehandliggend uit die kurwes ?:

Albei die **HP**'s se potensiaal is dieselfde. **HPstag** bereik nooit sy plafon nie terwyl **HPcl** sy plafon bereik en dit selfs boontoe begin skuif.

**MPcl** leer stadiger uit sy ondervinding as **HPstag**. Sy leervermoë is dus minder as **HPstag** maar sy prestasievermoë steek **HPstag** verby na 'n tydjie. Die rede dan dat **MPcl** voortdurend ontwikkel terwyl **HPstag** voortdurend agteruitgaan. Dit gaan dus oor dinge soos dryf, ambisie, selfbeeld, belangstelling en selfmotivering.

Uit die Model sien ons dat tyd, 'n interessante rol speel. Dit raak bitter moeilik om **HPcl** in te haal indien hy/sy 'n tydsvoorsprong geniet.

Die Model verwys na die generies-gemiddelde bevoegdheidsvlak wat oor tyd opgebou word. Dit sal dus nie netso geld vir gelokaliseerde spesialiteitsareas nie.

**h) Elemente wat die Groeihelling van die Ontwikkelingsproses beïnvloed**

Soos ons reeds gesien het, word 'n redelike steil leerhelling in 'n persoon se kurwe moontlik gemaak deur opleiding. Die argument is dat opleiding gewoonlik mens se kennis en tegniek uitbrei. Die aard, omvang, tydperk, diepte en *effek* van opleiding, word natuurlik deur 'n persoon se *kognitiewe kapasiteite, motiveringsvlakke en persoonlikheidstreke* beïnvloed.

Kennis stel mens in staat om méér te leer uit die ervaring wat jy opdoen, as jy die wil het om die kennis en tegnieke reg toe te pas om te ontwikkel. Na 'n sekere tydperk in 'n spesifieke ervaringsomgewing is die meeste van die ontwikkelingsnut van 'n mens se bestaande kennis uitgeput (reeds benut), en plat die groei potensiaal wat a.g.v. daardie kennis bestaan het af. Op hierdie stadium word die tweede dimensie eienskappe belangrik. 'n Mens moet agterkom dat jy stagneer, die begeerte ontwikkel om jouself te ontwikkel, leemtes in jou mondering identifiseer, nuwe kennis opdoen en geleenthede te soek om die kennis en tegnieke in begrip en bevoegdhele te omskakel.

Ons aanvaar dat 'n persoon wanneer hy in aanmerking kom vir evaluasie vir 'n bepaalde pos, alreeds beskik of baie naby is aan die minimum neergelegde bevoegdheidsvlak, en ons wil weet hoedat die persoon in sy bevoegdheidsvlakke behoort te groei, in die tydperk wat hy in hierdie bepaalde pos mag wees. Ons wil dus probeer om voorspellers van potensiele en waarskynlike groei te identifiseer. Ons het reeds in die vorige paragrafe gesien dat dit te make het met tweede dimensie eienskappe.

Hierrondom 'n paar gedagtes:

“Bestraf 'n spotter nie, anders haat hy jou; bestraf 'n wyse, en hy sal jou liefhê.” ( Spreuke 9:8 (Die Bybel)) “Hy wat die tug verwerp, ag sy eie lewe gering; maar hy wat na die teregwyding luister, verkry verstand,” ( Spr. 15:32 )

Ons kan uit hierdie wysshede drie dinge rondom ontwikkeling leer:

- om te kan ontwikkel, moet mens 'n oop en *leerbare gesindheid* handhaaf ( jy moet “teachable” bly. )
- kwantum spronge kan gemaak word in die leerkurwe, wanneer *terugvoering* korrek benut word, en wanneer daar 'n goeie *leermeester* is.

Om aan te sluit by die bogenoemde hou dit die volgende voordele in, indien 'n persoon betrokke is by 'n *mentorskapprogram*:

- *versnelde leerkurwe* vir die kwekeling;
- *opknapping en verskerping* van die mentor se vaardighede.

Die beginsel is dat versnelde ontwikkeling vir beide partye moontlik is, wanneer 'n persoon bereid is, om sy kennis en ondervinding te deel. Dit sluit aan by die gees van die entrapreneurskap, wat, in plaas daarvan om die grootste sny koek vir homself te probeer kry, eerder sy energie rig, om die koek groter te maak, Timmons (1994:212).

Uit die werk van die Spencers (1993) kan ons die volgende gesindhede en kapasiteite isoleer as bevorderlik vir ontwikkeling:

- gewilligheid om *verantwoordelikheid* vir eie ontwikkeling te aanvaar [INT]
- begeerte om self en ander *voortdurend te ontwikkel* [DEV]
- *motivering* / dryf om plafon te bereik [ACH]
- wilskrag en goeie *selfkonsep* om die plafon ten verskuif [SCF]
- *nuuskierigheid* en belangstelling [INF]
- *flexibility* ( beïnvloed die omvang van bevoegdheid )
- *occupational preference* ( basiese motivering: moet wil vordering maak.)
- *accurate self-assessment*, ( identifiseer leemtes )
- *visioning*, ( stel duidelike ontwikkelingsdoelwitte )
- *concrete style of learning*, ( gebruik terugvoer om te leer )

(Die vlak waarop gewerk word [EXP] is sinoniem met die begrip plafon)

Indien mens die losstaande begrippe soos hierbo begin plaas kan die volgende stellings gemaak word:

- Die aanvanklike *natuurlike talente en kapasiteite* van 'n persoon maak die persoon 'n kandidaat vir volhoubare ontwikkeling.

- Die *tweede dimensie persoonlikheidseienskappe en gesindheid* (die resultaat van *motivering en waardes*) waarmee 'n persoon iets aanpak en benader, beïnvloed die waarskynlikheid dat die resultate suksesvol sal wees.
- Die korrekte *benutting van geleenthede*, stimulasie en 'n *gunstige omgewing* maak volhoubare ontwikkeling moontlik.

Om dus saam te vat: *kapasiteit, persoonlikheid (gesindheid) en geleentheid (omgewing/stimulasie)* is die hoof-elemente wat die vorm van die bevoegdheidsontwikkelingskurwes bepaal.

<i>Bevoegdheidsontwikkeling</i>		
<b>Kapasiteit</b>	<b>Persoonlikheid en gesindheid</b>	<b>Geleentheid</b>
Kognitiewe potensiaal Persoonlikheids potensiaal	Respons op stimulus Reaksie op Omgewing	Stimulus Omgewing

Let asseblief dat die term *ontwikkeling*, die *tegniese leerproses* sowel as *persoonlikheidsgroei* samevattend oorkoepel.

Hierdie faktore kan gebruik word om 'n "continuous learning"- waarskynlikheidsindeks te gee. Gekoppel met die Bevoegdheidsmodel, kan dit vir ons 'n aanduiding gee van huidige bevoegdheid sowel as die waarskynlikheid van bevoegdheids groei.

Ons gaan vervolgens in Hoofstuk 3, die konsepte en begrippe soos in Hoofstuk 2 bespreek, saamvat in 'n model, waarin die verwantskappe en kontekste na vore sal kom.

## Hoofstuk 3

### Die Model

#### a) Die elemente van Bevoegdheid

*Tegniese bevoegdheid* is gedemonstreerde operasionele vermoë (*dit is die wat, wat gedoen word.*) *Vermoë* impliseer dat sekere *kognitief-motories, tegnies-operasionele vaardighede en begrip* teenwoordig is. Vermoë het in hierdie konteks dus twee dimensies:

Operasionele Vermoë	
Begrip en kapasiteit	Vaardighede en tegniek
Gevolg van opleiding en ervaring	

#### Uitklaring van terme:

- Vaardigheid beteken: 'n tegniek is aangeleer en bemeester. Daar is die een of ander leerproses nodig vir die ontwikkeling van hierdie vaardighede en kennis.
- Kundigheid beteken: 'n nuwe tegniek is pasmaak vir 'n sekere toepassing ontwikkel. Kundigheid funksioneer dus op 'n hoër vlak as vaardigheid.

Let op dat Kennis nie Begrip impliseer nie. **Kennis** is die een bestanddeel wat saam met **Ervaring** gemeng word om **Begrip** te vorm en dan gebak word om **Bevoegdheid** te ontwikkel.

Die uitoefening of toepassing van 'n bevoegdheid kan op **vyf generiese domeins (areas)** toegespits word. Dit het in 'n sterk mate te make met die tweede dimensie elemente van *groei / volwassenheid / benaderingsvermoë* waarmee iemand:

- *homself*, (intrapersoonlik)
- *ander* mense, (interpersoonlik)
- *groepe* mense, (sosiaal-openbaar)
- die *fisiese omgewing, situasie of dinge*
- die *abstrakte areas of velde van belangstelling en navorsing* aanpak, hanteer en deurvoer (*dit is hoe dit gedoen word.*).

Dit impliseer dat sekere *benaderingsvaardighede* en -kennis teenwoordig is. Daar is die een of ander groeiproses nodig vir die ontwikkeling van hierdie styl en aanvoeling.

Vermoë het dus in hierdie konteks die dimensies styl, aanvoeling en gesindheid:

Persoonlikheidsvermoë		
Persoonlikheids styl (eienskap)	Aanvoeling, oordeel en intuïsie	Gesindheid, benadering en houding
<i>Gevolg van blootstelling en groei</i>		

Eers wanneer vermoë gedemonstreer word, en dit na evaluasie aan die neergelegde kriteria voldoen, kan dit deurgaans as bevoegdheid. Die rede hiervoor is tweeledig:

- die definisies van bevoegdheid in Hoofstuk 2 verwys spesifiek na “criterion-referenced”, en “job requirements”.
- wanneer ons in die praktyk ‘n persoon bevoeg verklaar gebeur dit normaalweg nie sonder die aflegging van die een of ander toets nie. Byvoorbeeld: bestuurderslisensies, staatsbevoegdheidsertifikate, professionele beroepslui se eksamens, ambagstoetse, ens. (Al waar die bogenoemde nie blyk te geld nie is in die politieke- en regeringsake.)

Die skrywer wil dit dus stel dat:

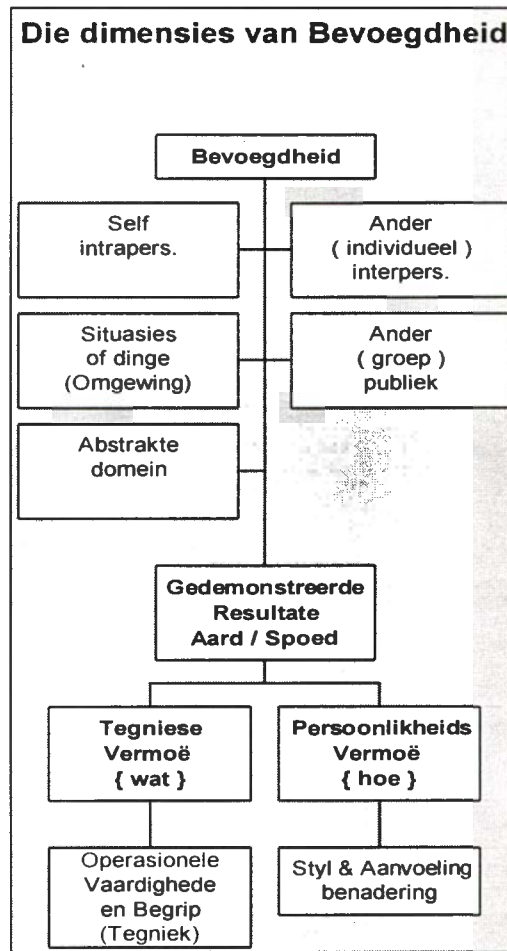
**bevoegdheid = gedemonstreerde vermoë**

Die resultate wat behaal word, het op sy beurt ook twee fasette naamlik die aard van die resultate wat behaal is, en die spoed waarteen die resultate behaal is.

Resultate	
Aard / Tipe	Spoed

Hierdie versameling begrippe kan nou voorlopig saamgevat word in die volgende diagram:

Figuur 3.1



Figuur 3.1 dui (van onder na bo gelees) die definisie van bevoegdheid aan, die twee dimensies daarvan en die vyf generiese toepassingsareas.

### **b) Elemente van die Ontwikkelingsproses**

Wanneer mens oor ontwikkeling praat kom daar drie basiese generiese konseptuele dimensies na vore:

- die *aanvanklike kapasiteitsdimensie*,
- die *inmengende voorbereidingsdimensie*
- en die *ervarings-toepassingdimensie*.

Soos vantevore in hierdie skrywe genoem, oorkoepel die begrip *ontwikkeling* beide die *tegniese leerproses* sowel as die *persoonlikheids groeiproses*.

Ontwikkeling	
<i>kapasiteit</i>	<i>toepassing</i>
<u>Leerproses</u>	<u>Groeiproses</u>
Kognitief-Motories Operasionele Tegniek	Psigies-Persoonlikheids Hanteringsvermoë en Benaderingsstyl

Die elemente van die **leerproses** (1 ste dimensie) kan ingedeel word onder:

- aanvanklike **talent / potensiaal / kapasiteit** (verstandelik, fisies, kreatief, kognitief, ens.) vermenigvuldig met
- deelname aan **opleiding** ( prakties sowel as teoreties ), vermenigvuldig met
- **ervaring**.

Ervaring / ondervinding het twee dimensies, naamlik: die **tydperk** van blootstelling en die **tipe (aard)** van blootstelling wat ondervind is.

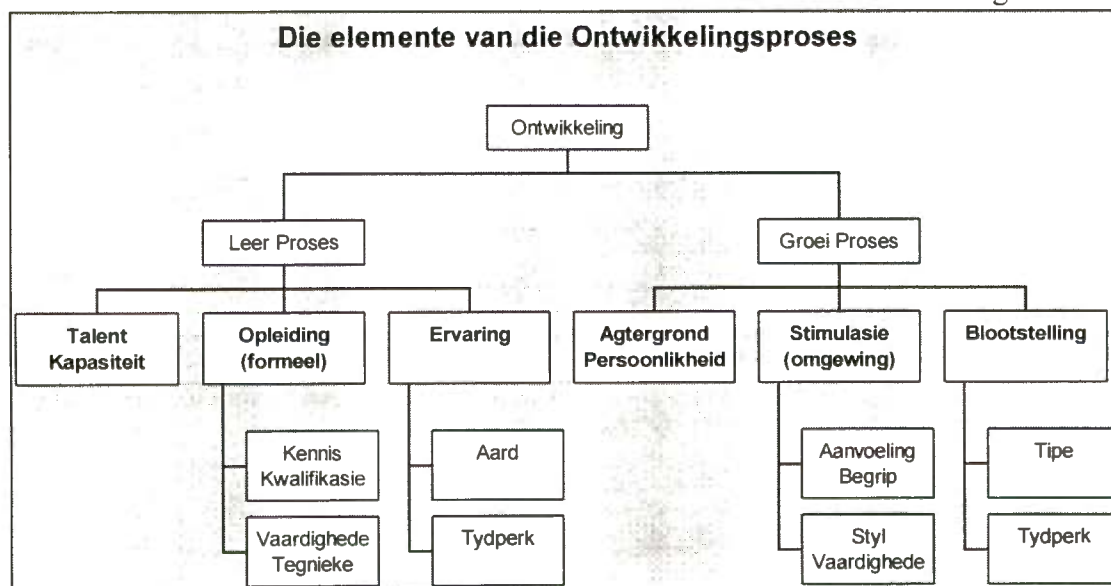
Die elemente van die **groeiproses** (2 e dimensie) kan ingedeel word onder:

- **agtergrond / persoonlikheid** (intrapersoonlik, interpersoonlik, psigies, sosiaal, situasioneel, ens.) vermenigvuldig met
- respons op en groei a.g.v. **stimulasie** vanuit die omgewing, vermenigvuldig met
- **blootstelling**.

Verskillende persone sal natuurlik verskillend reageer op sekere stimulus en tipe/aard van blootstelling. Die faktor **agtergrond/persoonlikheid** verskil van persoon tot persoon en dit sal verskillende interpretasies en respons op sekere stimulus tot gevolg hê.

(Sien asseblief die onderstaande diagram.)

Figuur 3.2



Vir die praktiese holistiese ontwikkeling van 'n persoon, behoort ons dus die twee prosesse dimensioneel oor mekaar lê. Die skeiding soos in die diagram is slegs nodig om die konsepsuele onderskeid uit te lig.

### c) Geskiktheid en die koppeling met Prestasie

Dit het verder opgeval dat 'n persoon nie geag *geskik* te wees vir 'n pos deur net tegniese- en persoonlikheidsbevoeg te wees nie. Daar is beslis ook die gewenste *waardestelsel en dryfkrag* ( *hoekom dit gedoen word* ) nodig, voordat 'n persoon *geskik* sal wees vir 'n bepaalde pos.

<b>Geskiktheid</b>
Bevoegdheid + Motivering

*Motiveringsvlakke en waardes* bepaal in 'n groot mate die *gesindheid of houding* waarbinne bevoegdhede toegepas word, en het 'n geweldige groot uitwerking op **hoe** dinge gedoen word.

Daar kan verder gehippoteer word, dat 'n geskikte persoon eers die regte *geleentheid* moet kan benut, voordat *prestasie* sal volg.

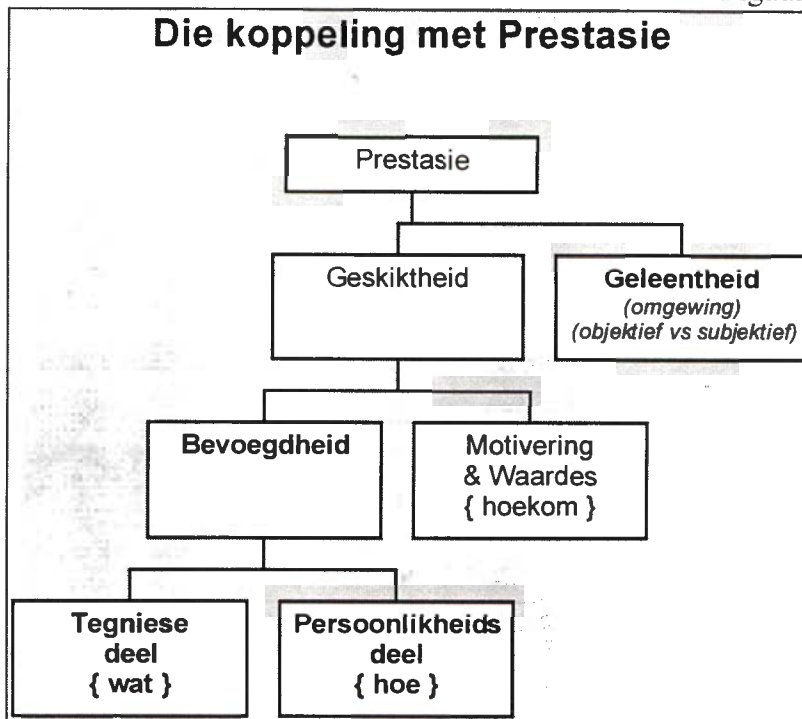
**Geskikte persoon      +      Regte geleentheid      =      Prestasie**

Geleentheid as sulks het natuurlik ook 'n paar fasette. Generies kan mens van die *objektiewe geleentheid* en van die *subjektiewe geleentheid* praat. Die **objektiewe geleentheid** is die situasie soos wat dit homself voordoen. Die **subjektiewe geleentheid** verwys na die interpretasie, ervaring en uiteindelik die benutting van die geleentheid (wat natuurlik van persoon tot persoon sal verskil.)

Geleentheid	
<u>Objektief</u>	<u>Subjektief</u>
Die situasie soos wat dit voorkom.	Die individuele interpretasie, ervaring en benutting van die situasie.

Geleentheid sluit ook 'n *omgewingsdimensie* in. Buiten die *sosio-politiese en ekonomiese* omgewings in 'n land of streek, is daar die *kulturele klimaat* van organisasies, sowel as die *spesifieke vereistes* van 'n sekere *pos*.

Figuur 3.3



In die “effective job performance model” van Boyatzis (1982:13), verwys hy na die volgende dimensies:

- “the job’s demands,
- the organizational environment,
- the individual’s competencies.”

Volgens die “effective job performance” model is dit nodig om ‘n goeie passing tussen hierdie dimensies ter kry voordat werkprestasie verwag kan word.

Ek verwys weereens na die Motiveringsmodel van LD Coetsee (1996) wat in die “*motivering en waardes*”-blokkie ingepas behoort te word. Die skrywe van Coetsee gaan oor meer as net “*Die Skepping van ‘n Motiverende Klimaat.*” Dit ontwikkel eintlik ‘n model waardeur **belynde verbondenheid** in ‘n organisasie verkry kan word. Dit sluit omgewingsfaktore, bestuursstyl en individuele karaktertrekke in. Aspekte soos doelwitstelling, verwagtingsteorie, bestuursleierskap, organisasie kultuur, organisasie klimaat, billikheidservaring, ens. word in hierdie model vervat, en in konteks tot prestasie geplaas. Verwys asseblief na Bylaag B vir ‘n uiteensetting hiervan.

Een van die bestanddele vir belynde verbondenheid is Bemagtiging. Ek sou graag in die bogenoemde model Bemagtiging ook onder die Geleentheid-blokkie wou laat sorteer.

Uit die aard van die saak sou mens se vertrekpunt by *bevoegdheids gebaseerde aanstellings* wees, om ten eerste die pos-spesifieke vereistes aan die hand van die organisatoriese

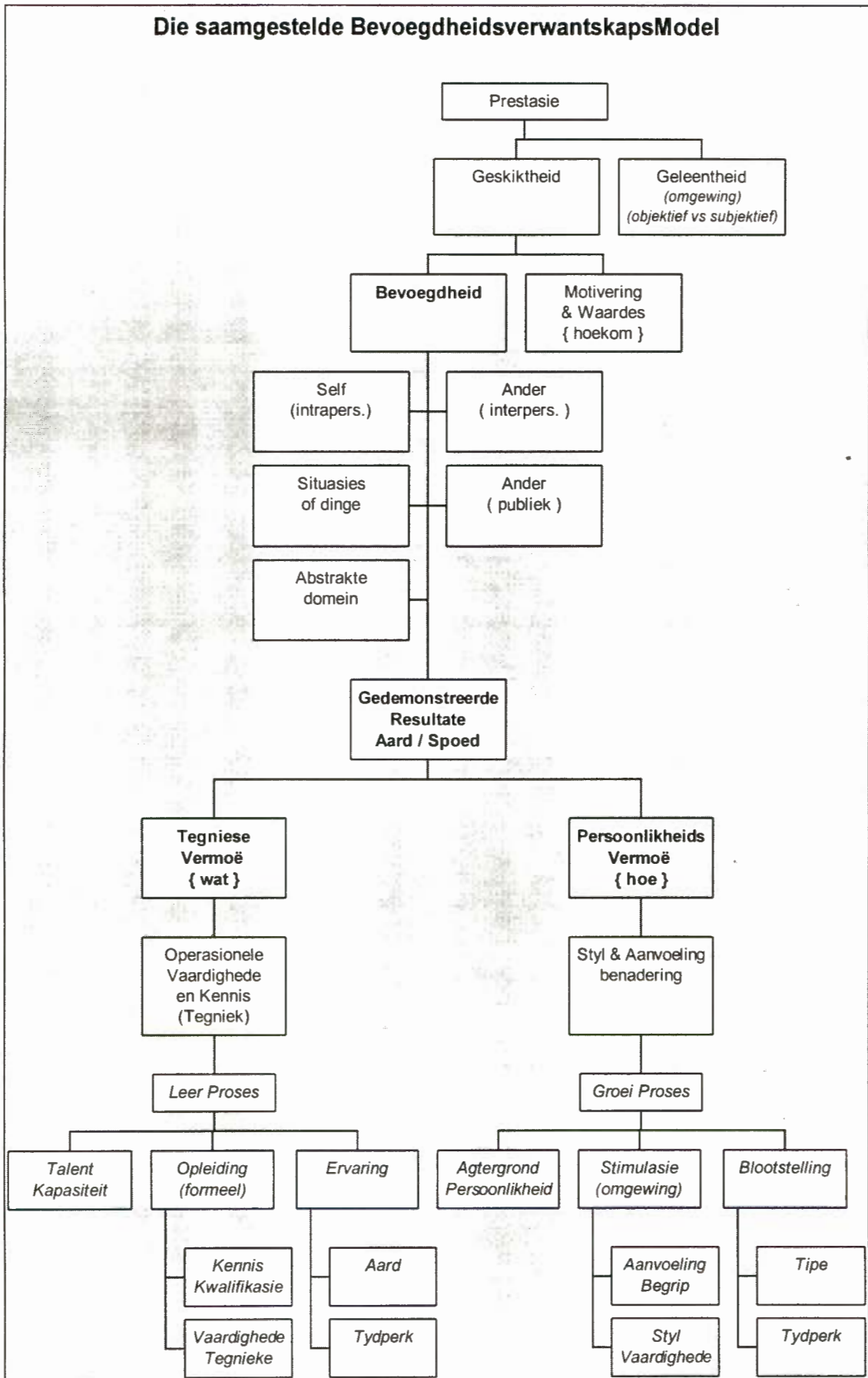
omgewing vas te stel en dan hierna individuele bevoegdheidsprofile aan die hand hiervan te vergelyk.

Omdat daar rondom *bevoegdheid* gekonsentreer word in hierdie skrywe, brei dit nie uit rondom aspekte soos *Motivering*, *Geleentheid* en *Belynde verbondenheid* nie. Daar is reeds baie goeie werk hierrondom gedoen en die Model maak ruim voorsiening daarvoor, dat dit gemaklik ingepas kan word.

#### **d) Die saamgestelde Model**

Die finale saamgestelde Model verskyn op die volgende bladsy.

Die Model word die maklikste gelees, vanaf die middel af buitentoe, met Bevoegdheid as vertrekpunt.



Figuur 3.4

Vanaf bevoegdheid af ondertoe, vertoon die Model dalk veeleisend. In essensie weerspieël dit egter net die twee dimensies van bevoegdheid en die drie fasette van die ontwikkelingsproses.

Vanaf bevoegdheid af boontoe, dui dit die verband met Motivering, Geleentheid en uiteindelik Prestasie aan.

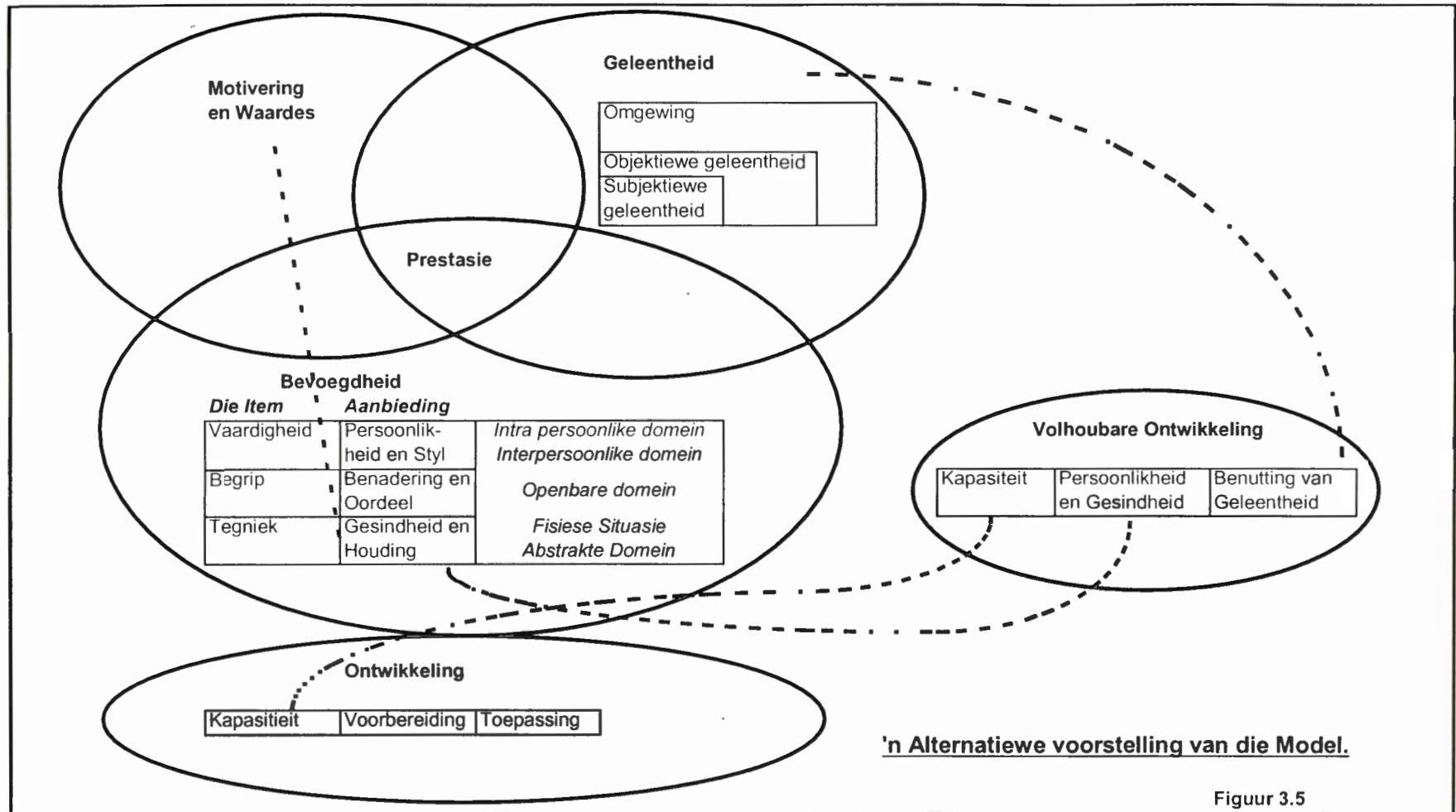
Die algemene vloei van die Model is van onder na bo, met die bedoeling dat die onderste dele die boublokke van die boonstes uitmaak. Dit is natuurlik nie te sê dat daar nie wisselwerking en terugvoer tussen die elemente bestaan nie. Dit is juis hierdie wisselwerking en die hantering daarvan, wat elkeen van ons 'n unieke mens maak.

Die Model is tien teen een nog onvolledig in baie opsigte. Daar moet egter onthou word dat dit 'n poging was om die konsepte raak te vat. Dit is bitter moeilik om 'n konsep met gevestigde terminologie te verduidelik, omdat nie almal dieselfde verwysingsraamwerk en interpretasie van terme het nie. Dit is dus belangrik om die implisiete "gevoel" te kry van wat bedoel word, eerder as 'n eksplisiete letterlike interpretasie.

Die Model bevredig wel twee belangrike doelwitte van hierdie skrywe:

- dit plaas *kwalifikasie* (teoretiese kennis) en *ondervinding* in konteks met bevoegdheid,
- en dit is 'n holistiese model wat die elemente rondom bevoegdheid, die boublokke van bevoegdheid en die verwantskappe tussen hierdie elemente aandui.

Op die opvolgende bladsy verskyn daar in Figuur 3.5 'n alternatiewe voorstelling van hierdie selfde model. Dit lees miskien makliker en werp dalk 'n ander perspektief daarop. Die model vir *Waarskynlikheid van Volhoubare Ontwikkeling* (wat in die volgende paragraaf bespreek word) is ook reeds daarby ingesluit.



In hierdie voorstelling van die Model word die twee dimensies van bevoegdheid verduidelik met die *item van lewering* en die *aanbieding* daarvan.

### e) Die Volhoubare Ontwikkelings Waarskynlikheidsmodel

Soos in Hoofstuk 2 bespreek is, kan die faktore wat die verandering in die vorm van die Bevoegdheidskurwe beïnvloed generies saamgevat word in:

#### Elemente wat nodig is vir die volhoubaarheid van ontwikkeling :

<i>Kapasiteit</i>	<i>Persoonlikheid en gesindheid</i>	<i>Geleentheid</i>
Kognitiewe & kreatiewe verstandelike potensiaal Persoonlikheids potensiaal	Respons op stimulus Reaksie op Omgewing	Stimulus Omgewing

Hierdie indeling is nie baie vêr verwyderd van die dimensies van die ontwikkelingsproses nie naamlik:

#### Die elemente van die ontwikkelingsproses (leer + groei) :

<i>Talent</i>	<i>Opleiding</i>	<i>Blootstelling</i>
---------------	------------------	----------------------

Die onderskeid kom daarby in dat die laasgenoemde reeks bepalend is van die persoon se huidige bevoegdheidsvlak, terwyl die eersgenoemde reeks 'n voorspelling probeer maak van hoe die kurwe in die toekoms behoort te verander.

Soos reeds in Hoofstuk 1 genoem, kan mens nie sondermeer afleidings maak rondom 'n persoon se toekomstige ontwikkeling, net aan die hand van die laasgenoemde reeks faktore nie. Ons het dus die eersgenoemde reeks faktore nodig om 'n Volhoubare-Ontwikkelings-Waarskynlikheidsindeks te probeer bepaal, wat op die volgende model geskoei is:

Figuur 3.6



In die alternatiewe voorstelling van die Model (soos in Fig. 3.5 op die vorige bladsy) is dit duidelik dat **ontwikkeling** dien as fondasie vir **bevoegdheid**. Dit is ook interessant om op te let na die gebalanseerdheid van die drie fasette van volhoubare ontwikkeling. Elke faset hou om die beurt verband met 'n alternatiewe domein/begrip uit die Bevoegdheidsmodel.

Die wyse wat nou gevolg kan word om van die Modelle meetinstrumente te maak is as volg:

Vir die Bevoegdheidsmodel ( in die konteks van die prestasieomgewing ):

- 'n Evaluasie van die makro-omgewingsfaktore word gemaak.
- Die vereistes vir 'n bepaalde pos word vasgestel deur van al die dimensies in die Model gebruik te maak;
- Die bevoegdhele wat by die hierdie vereistes pas word geïdentifiseer en in die ooreenstemmende dimensie ingepas;
- Die kandidaat word in elke dimensie, op die gestelde bevoegdhele geëvalueer;
- Daar word 'n normatiewe telling uitgewerk en die kandidaat wat die naaste aan die normatief is, behoort die regte een te wees.

Vir die Volhoubare Ontwikkelings Waarskynlikheidsmodel ( in konteks van die prestasieomgewing ):

- 'n Evaluasie van die makro-omgewingsfaktore word gemaak.
- Die groei-vereistes vir 'n bepaalde pos word vasgestel;
- Die bevoegdhele wat by die hierdie vereistes pas word geïdentifiseer en in die drie ooreenstemmende dimensies ingepas;
- Die kandidaat word in elke dimensie, op die gestelde bevoegdhele geëvalueer;
- Die kandidaat met die hoogste telling behoort normaalweg die beste een te wees.

Die bogenoemde twee prosedures is op aanbeveling, geskoei op die metode wat deur baie van die bedryfsielkundige konsultante gebruik word, wanneer hulle keuring en seleksies vir bepaalde poste doen.

In Hoofstuk 4 word die Modelle van Hoofstuk 3 as meetinstrumente gebruik om 'n aantal persone vir 'n bepaalde pos te evalueer.

## Hoofstuk 4

### Toepassing van die Model

#### a) Agtergrond

Wanneer die Model gebruik word om mee te meet, is die eerste stap om die omgewing waarin daar gefunksioneer word deeglik te verken. Hierna word 'n bevoegdheidsprofiel vir die betrokke pos opgestel.

Toe die skrywer met die aanvang van sy loopbaan by 'n vervaardigingsbedryf begin werk het, was daar nie regtig 'n duidelike aanduiding van wat presies die bestaansreg van sy pos was nie. As mens nie weet waar jy inpas nie, dan is dit baie moeilik om jou werk so te kies, dat dit 'n verskil sal maak aan die "bottom line". Die Oorlewingsmodel op die volgende bladsy is die resultaat van ses maande se soeke na presies watter aksies wel 'n verskil op die "bottom line" sal maak. Dit is spesifiek van toepassing op vervaardigingsbedrywe.

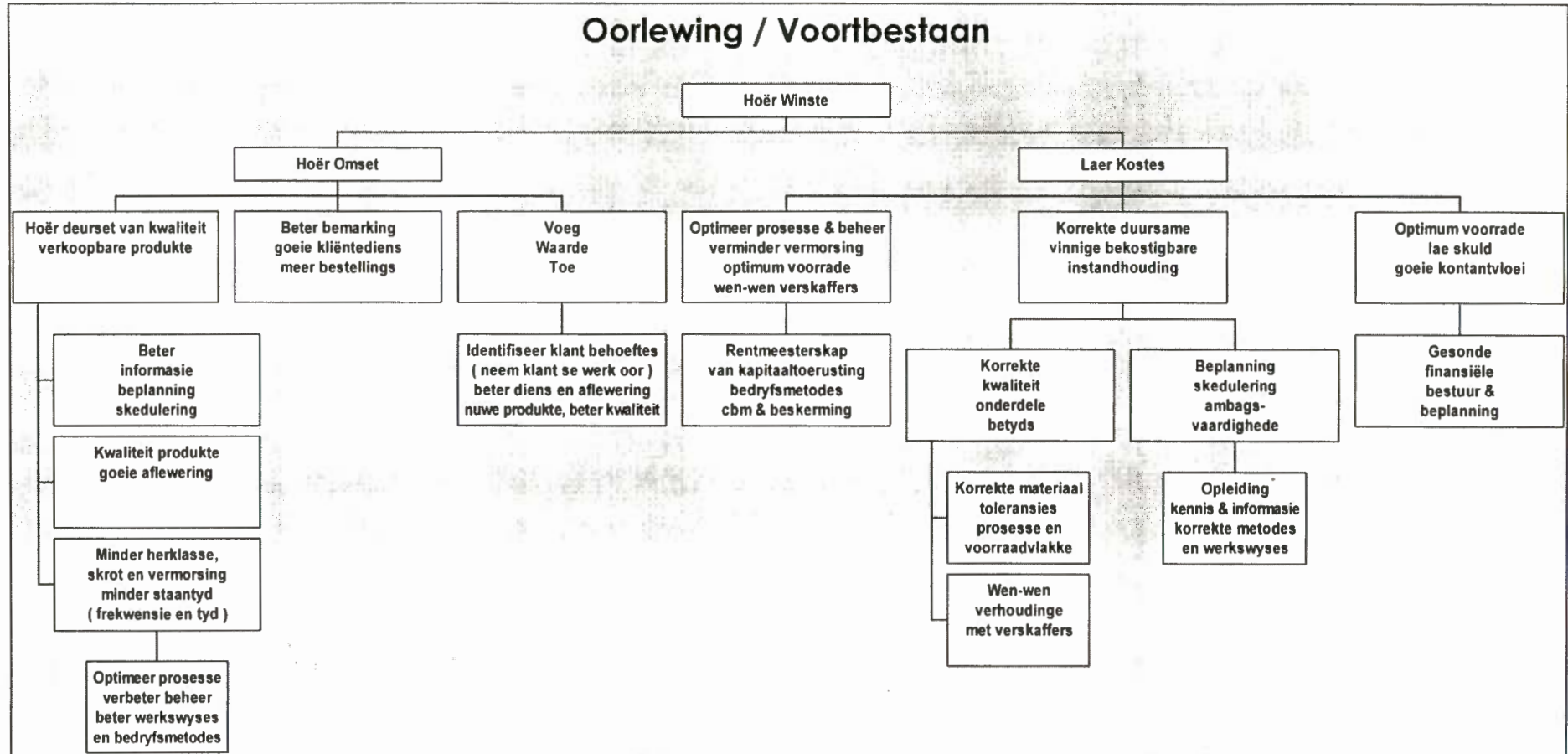
Die hoof *sleutel prestasie indikator* vir enige produksie-aanleg is deurset. Hiermee word daar implisiet bedoel dat daar *kwaliteit verkoopbare* produkte beskikbaar gestel word. Kwaliteit impliseer dat die proses onder beheer is, en dat daar nie *kwaliteitsdefekte* of *prosesvertragings* voorkom nie. Verkoopbaar beteken dat die *kostes* onder beheer is en dat die produkte *betyds* op die regte plek sal wees.

Die *sleutel prestasie indikators* (s.p.i.'s.) vir die produksie- en instandhoudings gedeeltes van so 'n aanleg kan dus as volg ingedeel word:

<u>Produksie</u>	<u>Instandhouding</u>
1. Proses beskikbaarheid;	1. Toerusting beskikbaarheid;
2. Prestasie van die proses;	2. Prestasie van die toerusting;
3. Proseskostes;	3. Instandhoudingskostes;
4. Produksie skedulering;	4. Instandhoudings skedulering;
5. Opleiding en bestuur van operateurs;	5. Opleiding en bestuur van ambagslui;
6. Belyning met oorhoofse organisasie strategie.	6. Belyning met oorhoofse organisasie strategie.

Omdat die skrywer ondervinding opgedoen het in die instandhoudingsgedeelte van so 'n aanleg word die *sleutel prestasie areas* (s.p.a.) van die instandhoudings Bestuurder, -Tegnikus en -Supertintendente uitgelig aan die hand van die bogenoemde s.p.i.-tabel. Hierna word bevoegdheids by elke s.p.a. gepas deur gebruik te maak van die Bevoegdheidsbouraam. Hierdie Bevoegdheidsprofiel is in Bylaag C aangeheg.

**b) Oorlewingsmodel**



Figuur 4.1

## c.) Aktiwiteite wat verband hou met Sleutel Prestasie-areas.

<u>Bestuurder</u>	<u>Tegnikus</u>	<u>Superintendent</u>
<p><u>In plek stel en bestuur van instandhoudingsstelsel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstel van instandhoudings-organogram</li> <li>• Monitering van aanlegbeskikbaarheid en bestuur van afwykings</li> <li>• Monitering van die toestand van toerusting en bestuur van beskermings-, vervangings- of verbeterings-aksies.</li> <li>• Funksionering van die aanleg-geskiedenis stelsel</li> <li>• Skedulering en beplanningsstelsels vir herstelwerk en afdag instandhouding</li> </ul> <p><u>Koste bestuur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstel van begroting (personeel-, herstelwerk-, vaste koste-, veranderlike koste- en kapitaalbegrotings)</li> <li>• Beheer uitoefen oor spandering (besluite oor herstelwerk, aankoop van onderdele en of toerusting)</li> <li>• Bestuur van koste afwykings</li> <li>• Kapitaalbegrotingsbeplanning vir toerusting opgradering en vervanging</li> </ul> <p><u>Personeel- en organisasiebestuur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meriete evaluasies, dissiplinêre optrede, aanstellings</li> <li>• Kommunikasie en verslagdoening na top bestuur</li> <li>• Terugvoering en implementering van top bestuur se besluite</li> </ul>	<p><u>Verbetering van instandhoudingsstelsels:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementering van kondisie gebaseerde instandhouding en voorkomende instandhoudingsstelsels</li> </ul> <p><u>Toerusting ontwikkeling:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegniiese spesifikasies opstel vir, en evaluering van projekte</li> <li>• Ontwerps-aanpassings op toerusting</li> <li>• Sterkteleer, Hitte-oordrag, Vloeimeganika berekeninge</li> <li>• Ontwerps tekeninge</li> <li>• Skakeling en onderhandeling met buitelfirmas vir nuwe toerusting aankope en of vervaardiging</li> <li>• Beplanning, skedulering en toesig houing by implementering van projekte</li> </ul> <p><u>Raadgewing aan Supts. i.v.m.:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• herstelpraktyke</li> <li>• toestand van toerusting</li> </ul> <p><u>Tegniiese onderhandeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• van spesifikasies en metodes op die herstelwerk van toerusting (materiale en toleransies)</li> <li>• en die tipe en kwaliteit van onderdele.</li> </ul>	<p><u>Uitvoering van instandhoudings aktiwiteite:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toesig houing oor instandhoudingswerk</li> <li>• Besluite oor instandhoudingswerk</li> </ul> <p><u>Beplanning en skedulering van instandhoudings-aksies:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdag taakbeplanning</li> <li>• Mannekrag toedeling en -balansering</li> <li>• Besluite oor herstelwerk</li> </ul> <p><u>Koste bestuur - beheer uitoefen oor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderdeel onttrekkings</li> <li>• aankope van onderdele</li> <li>• uitreiking van toerusting</li> <li>• uitreiking van verbruiks goedere</li> <li>• toestaan van oortyd.</li> </ul> <p><u>Eerstevlak personeelbestuur van ambagslui:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aanstellings</li> <li>• opleiding</li> <li>• verlof</li> <li>• dissiplinêre optrede</li> </ul>

Tabel 4.1

Op die volgende bladsy verskyn die bouraamwerk wat gebruik word om bevoegdheids by elke aktiwiteit te pas. Die raamwerk dui die dominante dimensie van die bevoegdheid aan en die mees algemeenste toepassingsdomein daarvan.

**d) Bouraamwerk vir Bevoegdhede**

	Bevoegdheids-dimensie				Toepassings-domein				
	tegnies	persoonlikheids			intra-	inter-	openbaar	omgewing	abstrakte
	kapasiteit kennis of begrip	vaardigh of tegniek	persoonl eienskap	houding /besluit	persoonl	persoonl	/groep	/situasie	domein
ACH achievement orientation			ACH					ACH	
CO concern for order, quality and accuracy			CO					CO	
INT initiative			INT					INT	
INF information seeking		INF							INF
IU interpersonal understanding	IU					IU			
CSO customer service orientaion		CSO				CSO			
IMP impact & influence			IMP				IMP		
OA organizational awareness	OA								OA
RB relationship building		RB				RB			
SG&DEV stimulating growth & development			SG&DEV	SG&DEV	SG&DEV	SG&DEV			
DIR directiveness, assertiveness			DIR				DIR		
TW team work & cooperation		TW					TW		
TL team leadership		TL					TL		
AT analytical thinking		AT							AT
CT conceptual thinking		CT							CT
EXP expertise	EXP	EXP				EXP	EXP	EXP	EXP
SCT self control			SCT		SCT				
SCF self confidence			SCF		SCF				
FLX flexibility			FLX					FLX	
OC organizational commitment				OC					OC
OP occupational preference				OP				OP	OP
SA self assessment		SA			SA				
AI affiliative interest			AI			AI	AI		
WS writing skills		WS						WS	
VIS visioning		VIS							VIS
COM communication		COM				COM	COM		
SL style of learning		SL			SL				
IND individualism			IND				IND		
TH thoroughness				TH				TH	
PS problem solving		PS					PS	PS	PS
DM decision making		DM						DM	
DEL delegating		DEL					DEL		
PL planning		PL						PL	
INN innovation			INN					INN	
ORG organising		ORG					ORG		
INSP inspiring others		INSP					INSP		
MC manging conflict		MC					MC	MC	
MEET meetings		MEET					MEET		
LS listening skills		LS				LS			
BM business mindedness	BM								BM
ENG energy			ENG		ENG				
SENS sensitivity		SENS	SENS	SENS		SENS	SENS	SENS	
END endurance				END				END	
DEC deciveness			DEC					DEC	
SR social responsibility				SR			SR		
MAT maturity			MAT		MAT				

Aard van resulate	Kapasiteite	Opleidingsvlak	Tipe ervaring	Blootstelling
leerling	kognitief	skool	leerling	waargenome
vaardig	kreatief	ambag / kollege	produktief	deelgeneem
bemeester	fisies / motories	technicon	korrigerend	direk gerig
leermeester	verbaal	universiteit	kreatief	
innoveer / skep	emosioneel sosiaal	na-graads self-ontwikkeling		

Tabel 4.2

Generiese vlakke van resultate, kapasiteite, opleiding, blootstelling en ervaring word ook in die raamwerk aangedui.

**e) Bevoegdheidsprofiel**

<b>Bestuurder profiel -deel 1</b>		<b>Spesifieke prestasie areas : Aanlegbeskikbaarheid, Prestasie van toerusting, Instandhoudingskedulering</b>						
		<b>Funksie : In plek stel en bestuur van instandhoudingsstelsel</b>						
		<b>Generiese bevoegdhede en die dominante toepassingsdomein</b>					<b>Aard van die resultate ?</b>	<b>Spoed van resultate ?</b>
		<b>groep</b>			<b>abstrakte domein</b>			
		<b>intra- persoonlik</b>	<b>inter- persoonlik</b>	<b>/openbaar</b>	<b>fisiese situasie</b>	<b>domein</b>		
1	Watter begrip of kennis word vereis ?				EXP	INT, DEV	bemeester	nuwe omgewing : een jaar
2	Watter vaardighede is nodig ?	SCF	INSP	IMP, TL,	CT, VIS, INN	OA	innoveer	gemiddeld
3	Watse tegnieke is nodig ?		COM	ORG, DEL	EXP		bemeester	1 mnd
4	In watter areas is intuïsie, oordeel of aanvoeling nodig ?		FLX	SENS	SENS	OA	vaardig	6 mnde
5	Watter persoonlikheids eienskappe pas hierby ?			MC, DM	PS		vaardig	3 mnde
6	Watter tipe gesindheid of houding is verkieslik ?	DEV	SG		INN, END	OP	voorbeeld	onmiddelik
a	Watter kapasiteite is van toepassing ?	Bo gemiddelde kognitiewe en sosiale leierskaps, organiserings en beplannings kapasiteite, goeie verbale kapasiteit en tegnies aangelê						
b	Watter teoretiese opleiding pas hierby ?	Instandhoudings filosofie en -teorie, bestuursteorie, produksiebestuurskennis, toerusting-ontwerps en funksioneringskennis, vervaardigingsmetodes, kennis van materiale en herstelpraktyke, werking van die ekonomie, die besigheid en die vryemarkstelsel						
c	Watter praktiese opleiding pas hierby ?	Leierskapsopleiding, spanbou, projekbestuur oefening, onderhandelingsopleiding, praktiese probleemoplossing, groeppasifisering ("brainstorming"& kreatiwiteitsontwikkeling), onderhoudsvoering en meriete evaluering						
d	Watse tipe ervaring is nodig ?	Ondervinding waar daar deelgeneem is aan die uitvoering van 'n instandhoudings-stelsel en die pasifisering van instandhoudingsstelsel verbetering						
e	Tydperk van ervaring ?	Ten minste drie jaar tegnies en ten minste twee jaar in groep-pasifisering						
f	Watter tipe persoonlikheids-kapasiteit agtergrond is van toepassing ?	Goeie sosiale kapasiteit, vermoë om konflik te hanteer, vermoë om objektief te bly, kapasiteit om empatie te hê sonder om emosioneel betrokke te raak, onderskeidings en oordeelsvermoë, mensekennis, nuuskierigheid en aanpasbaarheid						
g	Watter teoretiese karakter stimulasie is nodig ?	Verreikingsbegrippe soos lokus van kontrole, selfdisipline, uitwerk van prioriteite, balansering van belange, selfbestuur en tydsbenutting						
h	Watter praktiese karakter stimulasie is nodig ?	Deelname aan leierskaps-ontwikkeling, groep pasifisering, aanbieding van voorleggings, onderhandelings met vakbonde en buitefirmas, kontak met kliënte						
i	Watter tipe karakter blootstelling is nodig ?	Werksondervinding tussen ambagslui, middelvlak bestuur en tegnies personeel, probleemoplossing, spanbou, onderhandelings						
j	Tydperk van blootstelling ?	ongeveer ses jaar werk-verwante industriële omgewing karakter-blootstelling						

### **f) Bespreking van die Bevoegdheidsprofiel**

'n Verduideliking van die Bevoegdheidsprofiel behoort op hierdie stadium in orde te wees. Die profiel op die vorige bladsy is slegs 'n uittreksel ter verduideliking. Die volledig ontwikkelde Bevoegdheidsprofiel wat vir die Bestuurder, Tegnikus en Superintendent uitgewerk is, word in Bylaag C gegee.

Die profiel is in 'n matriksvorm gekonstrueer. Die vertikale-as begin met die drie items uit die tegniese dimensie van bevoegdheid: *begrip/kennis*, *vaardighede* en dan *tegnieke*, waarna *intuisie/aanvoeling*, *persoonlikheidstyl* en dan *houding/gesindheid* (uit die persoonlikheidsdimensie) hulle beurt kry. Op die horisontale as word die aanvullende generiese bevoegdheid in sy dominante toepassingsdomein aangedui, asook die aard van die resultate en die spoed waarmee dit gedemonstreer moet word.

Net onder die matriks word die tien ontwikkelingselemente aangedui, vyf vanuit die tegniese domein en daarna die vyf van die persoonlikheidsdomein. Hierdie is die faktore wat aanleiding behoort te gee tot die ontwikkeling van die bevoegdhede soos in die matriks aangetoon.

Die komplekse gedeelte van so 'n profiel is ongetwyfeld die Bevoegdheidsmatriks (boonste helfte), terwyl die gedeelte net daaronder 'n uiteensetting van die ontwikkelingselemente bevat en redelik voordiehandliggend is. Die Bevoegdheidsprofiel is suiwer 'n afleiding van die Bevoegdheidsmodel (Fig. 3.4 en Fig. 3.5 sonder die Volhoubare Ontwikkelings Waarskynlikheidsmodel (Fig. 3.6) ).

Die matriks deel van die profiel word as volg gelees met die begrips-ry as eerste voorbeeld: in die fisiese situasie moet expertise getoon word ten opsigte van die begrip van toerusting en instandhoudingsstelsels; dit moet op 'n vlak wees wat toon dat dit bemeester is binne een jaar in 'n nuwe omgewing, terwyl daar in die domein van instandhoudingsfilosofie asook toerusting ontwerps- en bedryfstorie die inisiatief moet bestaan tot selfontwikkeling (in die begrip en expertise van instandhoudingsstelsels en toerusting). Sien asseblief Bylaag A vir die verduideliking van die afkortings van die generiese bevoegdhede soos INT, DEV, ens.

Die spesifieke begrip wat vereis word, die gepaste toepassingsdomein, die vlak waarop dit moet funksioneer en die tydperk waarin dit tot op daardie vlak moet kom word dus gestipuleer. Dit is duidelik dat dit 'n geweldige ryk begrip is wat in een so 'n ry saamgevat word.

Om nog 'n voorbeeld uit te lig word die vaardigheids-ry gebruik:

op intrapersoonlike vlak moet die selfvertroue daar wees, op interpersoonlike vlak die vermoë om te inspireer, op groepsvlak moet impak en spanleierskap getoon word, by die fisiese situasie moet konsepsuele denke, visionering en innovasie na vore kom wanneer die implementering en bestuur van die instandhoudingsstelsel gedoen word, terwyl dit in die abstrakte domein in konteks met die organisasie se kultuur en waardes moet geskied; die aard van die resultate moet toon dat innoverende oplossings gevind is binne die normale tyd wat dit neem om so 'n stelsel te implementeer.

In die gesindheid en houding-ry lyk die begrip van bevoegdheid as volg:

die persoon moet professioneel, verantwoordelik en sensitief wees om homself te ontwikkel, groei in ander te stimuleer, in die fisiese situasie innovasie na te streef en uithouvermoë te toon terwyl dit duidelik is dat hy 'n voorkeur vir sy beroep het; hierdie gesindheid moet onmiddellik te bespeur wees in so 'n mate dat dit as 'n rolmodel vir ander kan dien.

### **g) Die Meetpogings**

Nadat die skrywer probeer het om 'n vraelys aan die hand van die profiele op te stel en die resultate daarvan terug ontvang is, en daarna onderhoude met mense probeer voer het op grond van die profiele, het 'n paar dinge duidelik geword. Dit is 'n onbegonne taak om die volledige begrip vanuit die profiel in so 'n mate in 'n vraelys of in 'n onderhoud saam te vat, dat die konteks daarvan behou word en dat daar nog steeds en presies verstaan word, wat bedoel word.

Dit het hierna duidelik geword dat daar verskillende maniere is waarop die Bevoegdheidsmodel gebruik kan word om bevoegdheidsprofile mee te ontwikkel:

- die ideale profiel, soos hierbo ontwikkel (nuttig vir selfontwikkelings doeleindes);
- die spesifieke profiel (nuttig as 'n objektiewe meet-instrument);
- die generies-gemiddelde profiel (nuttig om mense in die algemeen met mekaar te vergelyk).

Die profiel soos wat dit hierbo as voorbeeld uitgewerk is, beskryf die ideale geval. 'n Mens het probleme om so 'n profiel as 'n objektiewe meet-instrument te gebruik. Vanweë die rykheid en omvang daarvan, is die evaluasie sterk subjektief afhanklik van die evalueerder se verwysingsraamwerk, ervarings en opinie.

Wanneer daar 'n meer objektiewe meting verlang word, behoort die ideale profiel afgeskaal te word, tot duidelik gespesifiseerde (en meetbare) kriteria in die onderskeie gedeeltes van die profiel. Indien ons weer na die begrips-ry as voorbeeld kyk, sou die spesifieke profiel (wat 'n afleiding van die ideale profiel is), dalk iets kon sê soos: "die persoon moet op

tersiëre vlak oor teoretiese kennis beskik, wat handel oor die herstel van hoëdruk waterpompe.” Dit word nou makliker om sulke tipe kriteria objektief te meet.

Die derde wyse waarop die Bevoegdheidsmodel gebruik kan word, is om die Model net so, as ‘n bevoegdheidsprofiel te gebruik. ‘n Algemene vergelyking word dan tussen mense getref met die gemiddelde (of normale) geval as verwysingspunt. Omdat niemand graag net gemiddeld wil wees nie is die “normale” persoon as verwysingspunt gebruik en is die maatstawwe in terme van die “normale” geval uitgedruk. (Sien asseblief die vraelyste in Bylaag D.)

Deur die Bevoegdheidsmodel oorkoepelend toe te pas, bly die evaluasies hanteerbaar en holisties. Dit dien as ‘n omvangryke vergelyking van opinies teenoor wat as “normaal” beskou word. Hierdie is die metode wat dan ook gevolg is om die resultate van Hoofstuk 5 te verkry.

Die identifisering van die *sleutel prestasie indikatore*, die gebruik van die **Oorlewingsmodel**, die **Bevoegdheidsburaamwerk** en die opstel van die **Bevoegdheidsprofile** was, waardevolle agtergrond, maar in retrospeksie nie essensiël vir die wyse waarop die Model uiteindelik in hierdie werkstuk toegepas is nie.

#### **h) Opstelling van die Vraelyste en die Resultaatgrafieke**

Die vraelyste is suiwer vanuit die Bevoegdheidsmodel (Fig. 3.4 en Fig. 3.5) opgestel en word in Bylaag D weergegee.

Daar is ses vraelyste opgestel. Die eerste drie vraelyste gee ‘n persoon die geleentheid om homself te evalueer teenoor ‘n normale (gemiddelde) Superintendent, Tegnikus en Bestuurder. Die laaste drie vraelyste gee die persoon se toesighouer geleentheid om die persoon te vergelyk teenoor (die toesighouers se persepsie van) ‘n normale (gemiddelde) Superintendent, Tegnikus en Bestuurder.

Daar is op die end van die dag ses persone gemeet, twee Supts., twee Tegnikuste en twee Ingenieurs (36 vraelyste). Die persoon se self-evaluasie-telling (aangedui met die wit staaf) en sy toesighouer se telling (aangedui met die gearseerde staaf) word langs mekaar as ‘n paar aangedui in die staafgrafieke wat uit die resultate getrek kon word. Die opinie wat ‘n persoon van homself het kan sodoende vergelyk word met die persepsie wat sy toesighouer van hom het.

Die normale geval kry ‘n telling van 3. Beter as normaal is 4 en een van die top 20% kry ‘n telling van 5. Swakker as die normaal kry 2 en glad nie goed nie verdien ‘n 1. Let daarop dat

'n telling van 1 nie op die grafiek wys nie (afwesigheid van staaf) omdat die grafiek se vertikale-as by 1 begin en nie by 0 nie.

Die tabelle met die resultate en die grafieke van die resultate word in Bylaag E gegee.

Die eerste vyf vrae probeer die **leerproses** (tegniese dimensie) evalueer en dek aspekte soos die persoon se **Kapasiteit**, die twee aspekte van **Opleiding (Teorie en Prakties)** en die twee aspekte van **Ervaring (Aard en Tydperk)**. Hierdie is die elemente wat aanleiding behoort te gee tot die ontwikkeling van die tegniese dimensie van bevoegdheid. Die evaluasietelling word saamgevat in die eerste staafpaar van die grafiek.

Hierna word die **aard van resultate** en die **spoed waarmee resultate** behaal word gedek (aangedui deur die tweede staafpaar). Dit is 'n poging om die gedemonstreerde resultate te meet.

Die volgende vyf vrae dek die **groeiproses** (persoonlikheids dimensie) en hanteer elemente soos **Agtergrond**, die twee aspekte van **Stimulasie (Aanvoeling en Styl)** en die twee aspekte van **Blootstelling (Tipe en Tydperk)**. Dit word deur die derde staafpaar aangedui. Hierdie is 'n meting van die elemente wat behoort aanleiding te gee tot die ontwikkeling van die persoonlikheids dimensie van bevoegdheid.

Die volgende vyf vrae (en stawe) is die evaluering van die persoon se benadering tot, en sy hantering van sy bevoegdhe in die vyf toepassingsareas naamlik : **interpersoonlik, intrapersoonlik, openbaar/groep, situasie en abstrakte domein**.

In staaf nege word die **motiveringsvlakke** en **waardestelsel** saamgevat en in staaf tien word die mate waarin die persoon die **beskikbare geleenthede benut** en sy **persepsie van beskikbaarheid** van geleenthede vergelyk ("gemeet").

Met staaf elf word die tegniese dimensie van bevoegdheid (**Begrip, Tegniek en Vaardigheid**) gemeet en met staaf twaalf word die persoonlikheids dimensie van bevoegdheid (**Oordeel, Styl en Gesindheid**) saamgevat.

Die laaste nege vrae (en drie stawe) is die toepassing van die Volhoubare Ontwikkelings Waarskynlikheidsmodel (Fig. 3.6) waar die elemente **Kapasiteit, Gesindheid en Geleentheid** oorweeg word.

Die resultate word vervolgens in Hoofstuk 5 weergegee en bespreek.

## Hoofstuk 5

### Resultate en gevolgtrekkings

#### a) Interpretasie van die resultate

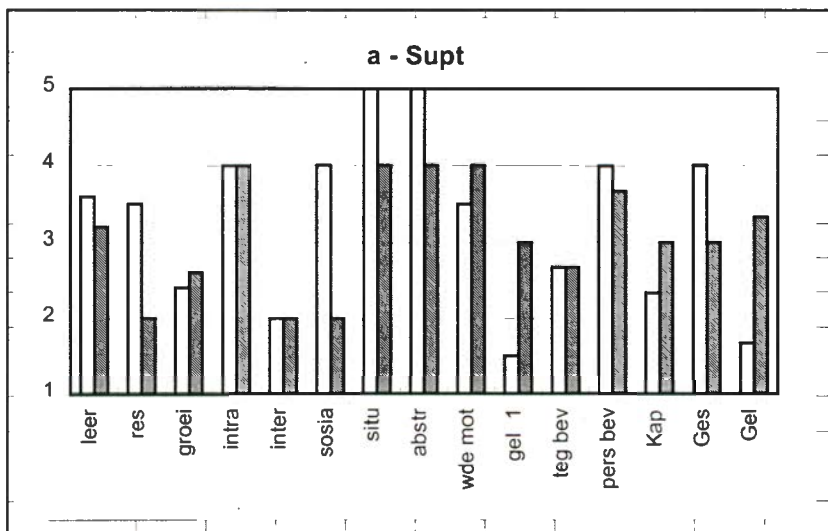
Die eerste afleiding wat die skrywer uit die resultate kon maak was dat mens baie versigtig moet wees om afleidings te maak. Omdat elke individu 'n verskillende verwysingsraamwerk het wat gebaseer is op verskillende ervarings, ondervinding en blootstelling, word die vrae nie dieselfde geïnterpreteer nie. Dit is dus belangrik om te weet hoe die persoon die vraag verstaan het en wat hy bedoel het met sy antwoord. Wanneer die resultate byvoorbeeld vir personeelplasing of pos-evaluering gebruik word is dit belangrik om die bevindinge met die betrokke persone te bespreek en die gevolgtrekkings te verifieer.

#### b) Bespreking van die resultate

Die 18 grafieke wat die resultate van die 36 vraelyste saamvat word in Bylaag E vertoon. Dit dui die self- en toesighouer-evaluering aan, van ses persone (2 Supts., 2 Tegnici en 2 Ingenieurs) ten opsigte van drie verskillende tipes poste of werk (Supt., Tegnikus en Bestuurder).

Aangesien ons in die begin met Kosie en Janneman afgeskop het, gaan ons hulle twee se resultate probeer analiseer. Ons gaan eerstens kyk hoe goeie Supts. hulle huidig is. Hierna gaan ons kyk hoe Kosie (wat Bestuurder wil word) met die gemiddelde Bestuurder vergelyk en hoe Janneman (wat Tegnikus wil word) met die gemiddelde Tegnikus vergelyk.

#### b.1) Hoe goeie Supt. is Kosie ?



Figuur 5.1

• **Leerproses versus Tegniese Bevoegdheid.**

Kosie se tegniese leerproses (staaf 1) is bogemiddeld maar sy uiteindelijke tegniese bevoegdheid (staaf 11) is ondergemiddeld. Dit wil dus lyk of hy nog nie al sy opleiding en kennis in bevoegdheidskoningsgebiede kon omskakel nie. Dit mag dui op 'n afplatting in die tegniese Bevoegdheidskurwe.

• **Groeiproses versus Persoonlikheidsbevoegdheid.**

Die omgekeerde word waargeneem in die groeiproses (staaf 3) wat ondergemiddeld is terwyl sy persoonlikheidsbevoegdheid (staaf 12) bogemiddeld is. Dit lyk dus of hy oor natuurlike persoonlikheidsbevoegdheidstalent beskik.

• **Resultate.**

Kosie en sy Bestuurder het 'n besliste meningsverskil oor die suksesvolheid van sy resultate.

• **Toepassingsdomeins.**

Dit is duidelik dat daar 'n probleem met sy interpersoonlike- en groep- (sosiale) verhoudings is. Sy intrapersoonlike, situasionele en abstrakte toepassing is egter baie goed.

• **Waardes, motiveringsvlakke en geleenthede.**

Kosie se motiveringsvlakke en waardes vergelyk uitstekend met die gemiddelde Supt. sin. Hy ervaar egter dat daar nie baie prestasiegeleenthede vir Supts. beskikbaar kom nie en dat hy ook min daarvan kon benut. Dit mag dui op 'n eksterne lokus van kontrole in hierdie area.

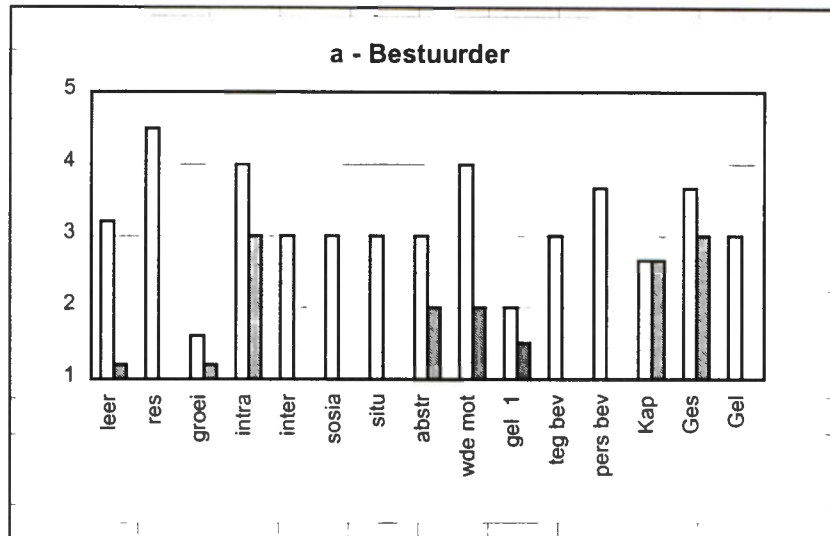
• **Volhoubare ontwikkeling.**

Kosie voel dat sy kapasiteit vir ontwikkeling ondergemiddeld is, en dat daar nie vir hom ontwikkelingsgeleenthede is nie, alhoewel sy gesindheid daartoe baie goed is.

**Aanbevelings vir Kosie om as Supt. te ontwikkel :**

- Kosie beskik oor 'n uitstekende intrapersoonlike benadering, hy kan op sy voete dink en het goeie abstrakte toepassingsvermoë;
- Kosie en sy Bestuurder moet uitsluitel kry oor watter resultate van hom verwag word;
- Hy behoort sy selfontwikkeling toe te spits op verbetering van sy interpersoonlike verhoudings;
- Kosie kan doen met 'n paradigma verskuiwing en gesindheidsverandering ten opsigte van die beskikbaarheid en benutting van geleenthede. Hy moet self verantwoordelikheid begin aanvaar vir sy eie ontwikkeling.

## b.2) Hoe goeie Bestuurder sal Kosie wees ?



Figuur 5.2

- Leerproses versus Tegniese Bevoegdheid.

Kosie en sy Bestuurder het 'n meningsverskil oor die toepasbaarheid van sy leerproses en alhoewel hy en sy Bestuurder in Fig. 5.1 saamstem dat sy tegniese bevoegdheid as Supt. ondergemiddeld is, voel Kosie dat sy tegniese leerproses sowel as bevoegdheid net so goed soos die gemiddelde Bestuurder sin is.

- Groeiproses versus Persoonlikheidsbevoegdheid.

Kosie erken dat sy groeiproses as Bestuurder redelik swak vertoon, maar hy voel tog dat hy oor bogemiddelde persoonlikheidsbevoegdhede as Bestuurder kan beskik.

- Resultate.

Kosie voel dat hy as Bestuurder heelwat beter resultate sal behaal as wat hy tans as Supt. behaal. Dit mag daarop dui dat sy ervaring van die gemiddelde Bestuurder relatief swakker vergelyk as die gemiddelde Supt. Hy mag dalk ook voel dat dit vir hom makliker sal wees om Bestuurder-tipe resultate te behaal as wat dit is om resultate as Supt. te behaal. Sy Bestuurder daarteenoor voel dat Kosie nie met resultate, tegniese bevoegdheid of persoonlikheidsbevoegdheid baie goed vertoon nie.

- Toepassingsdomeins.

Kosie voel dat hy heel gebalanseerd op die vlak van die gemiddeld Bestuurder lê in al sy toepassingsdomeins, (sy Bestuurder stem nie saam nie) en dat sy interpersoonlike verhoudings as Bestuurder beter sal wees as wat dit tans as Supt. is.

- Waardes, motiveringsvlakke en geleenthede.

Kosie se motiveringsvlakke en waardes vergelyk heelwat uitstekend met die gemiddelde Bestuurder sin. Hy ervaar egter dat daar nie baie prestasiegeleenthede vir Bestuurders beskikbaar kom nie en dat hy ook min daarvan kon benut.

- Volhoubare ontwikkeling.

Kosie se potensiaal vir volhoubare ontwikkeling as Bestuurder is uitstekend. Hy en sy Bestuurder stem saam dat hy oor die kapasiteit en gesindheid beskik om voortdurend te

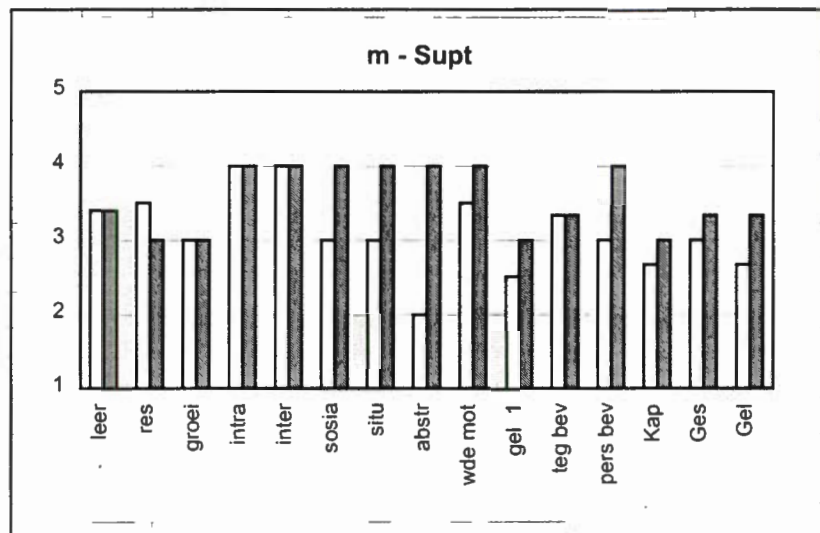
groei. Hy voel dat daar as Bestuurder vir hom baie beter geleenthede tot ontwikkeling bestaan as wat daar tans as Supt. bestaan. (Sy Bestuurder voel presies die teenoorgestelde oor hierdie punt.)

Aanbevelings vir Kosie om as Bestuurder te ontwikkel :

- Kosie beskik oor 'n uitstekende intrapersoonlike benadering;
- daar is 'n goeie potensiaal vir volhoubare ontwikkeling;
- Kosie het egter 'n misplaaste selfvertroue of 'n swak persepsie van Bestuurders;
- Alhoewel dit lyk of hy natuurlike talent in hierdie area het behoort hy sy selfontwikkeling toe te spits op verbetering van sy groeiproses;
- Die persepsie van Kosie se Bestuurder is dat Kosie nie self 'n goeie Bestuurder sal wees nie. Die kans dat Kosie bestuursontwikkelingsgeleenthede in sy huidige situasie sal kry mag dus dalk skraal wees.
- Die feit van die saak is dat 'n Supt. eintlik ook 'n Bestuurder is, wat ambagsmanne bestuur, en tegniese besluitneming en toesighouding doen, terwyl 'n Bestuurder meer organisatoriese en finansiële beheer uitoefen.

Geen een van die persepsies soos in die resultate vervat is natuurlik heeltemal objektief nie.

**b.3) Hoe goeie Supt. is Janneman ?**



Figuur 5.3

• Ontwikkelingsproses versus Bevoegdheid.

Janneman kon beide dimensies van sy ontwikkeling suksesvol omsit in bevoegdhe. Dit mag dus dui op 'n groeiende neiging in sy Bevoegdheidskurwe.

• Resultate.

Janneman en sy Bestuurder is beide redelik tevrede met sy resultate.

• Toepassingsdomeins.

Daar is 'n baie goeie balans in die toepassingsdomeins, en volgens sy Bestuurder is Janneman in elke domein 'n bogemiddelde presteerder. Janneman onderskat dalk sy abstrakte toepassingsvermoë.

• Waardes, motiveringsvlakke en geleenthede.

Janneman se motiveringsvlakke en waardes vergelyk baie goed met die gemiddelde Supt. Hy ervaar ook dat daar min prestasiegeleenthede vir Supts. beskikbaar kom, maar hy kon baie daarvan benut.

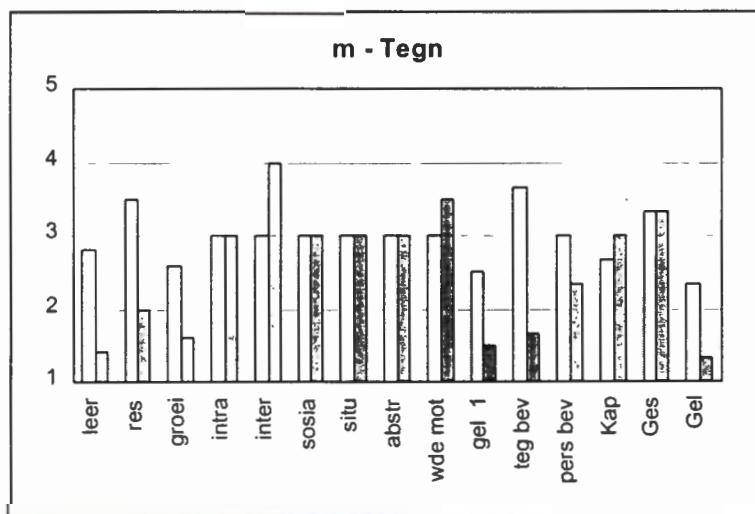
• Volhoubare ontwikkeling.

Janneman is baie goed gebalanseerd in al drie dimensies en sy groeipotensiaal lyk goed.

Aanbevelings vir Janneman om as Supt. te ontwikkel :

- Janneman is beter as die gemiddelde Supt. in al sy toepassingsdomeins, en sy bevoegdhe en resultate vergelyk baie goed met die gemiddelde Supt.
- Dit lyk of hy geneig is om homself te onderskat. Sy Bestuurder se evaluering is telkens hoër as wat sy eie is.
- Janneman is beslis 'n bogemiddelde Supt. met die voordeel dat hy baie goed gebalanseerd oor die spektrum van die Model vertoon. Dit is moeilik om regtig aanbevelings in hierdie geval te maak.

**b.4) Hoe goeie Tegnikus sal Janneman wees ?**



Figuur 5.4

• Ontwikkelingsproses versus Bevoegdheid.

Janneman voel dat sy ontwikkeling effentjies swakker as die gemiddelde Tegnikus sin is, maar hy voel tog dat ten spyte hiervan sy bevoegdhe net so goed of beter as die gemiddelde Tegnikus sin behoort te wees. Sy Bestuurder stem nie hiermee saam nie.

- Resultate.

Janneman voel dat hy as Tegnikus net sulke goeie resultate sal behaal (beter as die gemiddelde Tegnikus) as wat hy tans as Supt. behaal.

- Toepassingsdomeins.

Daar is weereens, ook in die rol van Tegnikus, 'n baie goeie balans in die toepassingsdomeins, met 'n goeie korrelasie tussen Janneman en sy Bestuurder se tellings.

- Waardes, motiveringsvlakke en geleenthede.

Janneman se motiveringsvlakke en waardes vergelyk baie goed met die gemiddelde Tegnikus. Hy ervaar dat daar goeie prestasiegeleenthede vir Tegnici beskikbaar kom, maar dat hy min daarvan kon benut.

- Volhoubare ontwikkeling.

Janneman het goeie tellings in die kapasiteits- en gesindheids areas. Die probleem lyk weereens in die geleentheidsarea te wees.

Aanbevelings vir Janneman om as Tegnikus te ontwikkel :

- Die twee groot struikelblokke vir Janneman om as Tegnikus te ontwikkel is die gebrek aan geleenthede vir volhoubare ontwikkeling en sy ondergemiddelde tegniese opleiding/leerproses.
- Die beste kans wat Janneman het om as Tegnikus te begin ontwikkel sal wees indien hy vir homself 'n geleentheid kan vind om sy tegniese leerproses op te skerp en in sy huidige pos (waar daar wel sulke geleenthede bestaan) begin om Tegnikus-tipe resultate te lewer.

**c) Algemene bespreking van die toepasbaarheid van die Model**

Soos aan die begin van die hoofstuk opgemerk is, moet 'n mens met uiterste omsigtigheid jouself begewe op 'n terrein waar jy gevolgtrekkings oor mense maak. Die Model kan beslis nie in isolasie gebruik word nie. 'n Verifikasie van die resultate deur middel van dialoog tussen die beoordeelde en die beoordeelaar kan baie van die potensiele slaggate uit die weg uit ruim.

Die Model is uiters nuttig om die verwantskappe te vestig en die elemente in konteks met mekaar te plaas. Hierdie plasing van elemente gee natuurlik 'n struktuur waarvolgens menslike gedrag, organisasie funksionering of byvoorbeeld die gebrek aan prestasie in 'n sekere mate verstaan en verklaar kan word.

Dit was ook belangrik om konsepsuele onderskeid tussen die elemente te tref en om byvoorbeeld die verskille tussen kennis en begrip, vermoë en bevoegdheid, leer en groei, en vaardigheid en kundigheid te definieer.

Verder was dit goed om die proses van ontwikkeling (soos wat dit in die Model uiteengesit word) vas te vat as bestaande uit :

talent X opleiding(kennis&tegniek) X ervaring = vermoë of vaardigheid
---

Dit is baie goed om kennis op te doen van 'n besigheidsplan byvoorbeeld, maar eers wanneer ek self een opgestel het, dra dit enige ontwikkelingswaarde. Dit is uitstekend om die kinders in die Sondagskool te vertel van vrygewigheid en hulpvaardigheid, maar watter geleentheid skep ek vir hulle sodat hulle self kan ervaar wát dit is ?

Hieruit is dit dan nou verklaarbaar hoekom daar mense met puik kwalifikasies en swak vaardigheid, sowel as mense met jare se ondervinding en steeds gebrekkige vaardigheid is. By die een ontbreek dit aan toepassing en by die ander een aan kennis.

#### **d) Afsluiting**

Mense is in baie opsigte almal eenders - en almal anders. Evaluasie is baie keer nog steeds 'n subjektiewe beoordeling op grond van die betrokke beoordeelaar se verwysingsraamwerk, persepsies en ervarings. Die nut wat dit het om die Model toe te pas, is dat dit ten minste 'n redelik gebalanseerde en omvattende opinie forseer.

Indien mens verder sou gaan en die *gespesifiseerde vereenvoudigde bevoegdheidsprofiel* sou toepas, raak dit moontlik om die resultate van die beoordelings beslis baie meer betroubaar te maak.

Die uiteensetting van die Model kan op verskillende wyses vir mense van nut wees. Die grootste nut wat die skrywer tot op hede uit die samestelling van die Model kon put, is die feit dat hy 'n passie en begeerte vir ontwikkeling begin kry het, nie net vir homself nie maar ook vir die mense rondom hom. Die Model het weereens vir my die belangrikheid van karakter-ontwikkeling en die direkte impak daarvan op **prestasië** uitgelig.

Die Model is baie nuttig vir selfontwikkelingsevaluasies en om die impak en konteks van die *ontwikkelings-elemente* en die invloed daarvan op die *bevoegdheidskurwe* meer volledig te verstaan.

Die konsep van 'n **bevoegdheidskurwe** beklemtoon die feit dat bevoegdheid (net soos die lewe) meestal 'n **proses** is, en nie noodwendig 'n **bestemming** nie.

**Bibliografie**

- Atkinson, Christine.** (1983). *Making sense of Piaget: the philosophical roots.*  
London: Routledge & Paul. 216 p. ; 23 cm.  
Bevat bibliografiese verwysings (p.207-212)  
Onderwerp: Piaget, Jean,--1896- Kognisie by kinders  
ISBN0710095805
- Badenhorst, Hendrik Jacobus.** (1978). *'n Ondersoek na die seleksie van beplanners by 'n vliegtuigaanleg.*  
Potchefstroom. 178 p. (ThesisVerhandeling (MA)-PU vir CHO.)  
Bevat bibliografiese verwysings.  
Onderwerp: Vaardigheid -- Toetsing Personeelbestuur  
Add corp: Potchefstroom University for Christian Higher Education.
- Boyatzis, Richard E.** (1982). *The competent manager: a model for effective performance'*  
New York, N.Y. Wiley. 308 p. ; 24 cm.  
Bibliografie: p. 261-266  
Onderwerp: Bestuur  
ISBN047109031X
- Bybel.** (1953) *Die Bybel: vertaling in Afrikaans.*  
Die Bybelgenootskap van Suid Afrika.
- Chandler, Michael J. & Chapman, Michael.** (1991). *Criteria for competence: controversies in the conceptualization and assessment of children's abilities.*  
Hillsdale, N.J.: Erlbaum Associates. 274 p. ; 24 cm.  
Bevat bibliografiese verwysings  
Onderwerp Piaget, Jean, 1896- Performance in children. Cognition in children.  
Human information processing in children. Kognisie by kinders Inligtingsverwerking by kinders. Prestasie by kinders.  
ISBN0805806067
- Cilliers, J. A.** (1983) *'n Ondersoek na 'n driejarige opleidingsprogram en werkstevredenheid van gegradueerde ingenieurs in 'n moderne staalnywerheid.*  
Potchefstroom: PU vir CHO. 173 p. 30 cm.  
Bevat bibliografiese verwysings.  
Onderwerp: Ingenieurs -- Taakbevreëdiging -- Werknemeropleiding  
Add corp: PU vir CHO Vanderbijlpark.
- Coetsee, Leon, D.** (1996) *Die skepping van 'n motiverende klimaat ('n Praktiese gids vir die Suid Afrikaanse Bestuurder).*  
Potchefstroom: PU vir CHO - Nagraadse skool vir bestuurswese. 153 p. 21 cm.  
(Handleiding)
- Connolly, Kevin J. & Bruner, Jerome S. (Jerome Seymour).** (1974). *The growth of competence: proceedings of a D.S.T. study group on The growth of competence held jointly with the Ciba Foundation, London, January 1972, being the sixth study group in a programme on The origins of human behaviour.*  
London: Academic Press. 327 p.  
Bevat bibliografiese verwysings.

Onderwerp: Vaardigheid -- Kongresse Kinderontwikkeling -- Kongresse Add  
ISBN0121859401

**Covey, Stephen (1989) *The seven habits of highly effective people.***

London: Simon & Schuster. 358 p.

Bevat indeks.

Onderwerp: Karakter ontwikkeling / Selfbestuur.

ISBN0671711172

**Dubois, David D. (1993) *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change. 1st ed.***

Amherst MA: HRD Press. 348 p. 27 cm.

Includes bibliographical references and index.

Onderwerp: Werknemers -- Opleiding van Uitkomsgerigte onderwys

Werkverrigtingstegnologie

ISBN0874252237

**Haddock, Frank C. (Frank Channing). (1853-1915). *Creative personality.***

Meriden, Conn.: Pelton, (1916). 415 p.

SeriesPower-book library

**Kanter, Rosabeth Moss. (1989). *When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s.***

New York, N.Y.: Simon & Schuster. 415 p. 24 cm.

Bevat bibliografiese verwysings (p. 373-389)

Onderwerp: Organisasie verandering Organisasie doeltreffendheid

Loopbaanontwikkeling

ISBN0671696254 (pbk.)0671617338

**Kreintner & Kinicki (1995) *Organizational behaviour, 3rd ed.***

Chicago: Irwin. 605 p. 26 cm.

Includes bibliographical references and Index.

Onderwerp: Organisasiegedrag.

ISBN 0-256-14056-1

**McGaghie, William C. [et al.] ; with the assistance of Laurette Lipson. (1978).**

***Competency-based curriculum development in medical education: an introduction***

Geneva: World Health Organization: [Albany, N.Y.: obtainable from WHO Publications Centre]. 91 p. 22 cm. SeriesPublic health papers.

Includes bibliographical references.

Onderwerp: Medicine -- Study and teaching. Medical colleges -- Curricula.

Competency based education. Medicine -- Ability testing. Geneeskunde -- Studie en onderwys.

ISBN924130068X

**Meyer, Terry. (1996). *Creating competitiveness through competencies: currency for the 21st century.***

Randburg: Knowledge Resources. 138 p. 22 cm.

Bevat bibliografiese verwysings (p. 127-132)

Onderwerp: Mededinging (Ekonomie) Prestasie Werkverrigtingstandaarde

Uitkomsgerigte onderwys Bestuursbekwaamheid Werknemers -- Opleiding van

ISBN1874997101

**Murray, Frank B. (1974). *Critical features of Piaget's theory of the development of thought.***

New York: MSS Information Corp. 196 p.

Bibliografie

Onderwerp: Piaget, Jean, 1896- Kognisie by kinders.

ISBN08422504680842202447 (pbk.)

**Rhodes, Jerry. (1991) *Conceptual toolmaking: expert systems of the mind.***

Oxford, Oxfordshire Blackwell. 206 p. 24 cm.

Onderwerp: Kreatiwiteit in ondernemings Kreatiewe denke Bestuur

ISBN0631174893

**Spencer, Lyle, M. & Signe, M. (1993) *Competence at work, models for superior performance.***

New York: Wiley & Sons. 372 p. 23cm.

Bibliografie: p 349.

Onderwerp: Bevoegdheid.

ISBN 0-471-54809-X

**Timmons, Jeffry A. (1994) *New venture creation, intreprenurship in the 21 st century. 4th ed.***

Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill. 796 p. 27 cm.

Includes Index.

Onderwerp: Intreprenurkap.

ISBN 0-256-11548-6

**Van Graan, Joppie (1996) *Interviewing, a practical approach.***

Vanderbijlpark: PU vir CHO - Skool vir Bedryfsielkunde. 96 p. 30 cm.

(Handleiding).

**Van Wyk, Gert Cloete. (1981). *Die voorspelling van suksesvolle middelbestuurders uit klerklike personeel by 'n groot bedryf.***

ThesisVerhandeling (M.A.)--PU vir CHO, 1982. 137 p. 30 cm.

Bibliografie: blaaie 124-137

Onderwerp: Werknemers -- Beoordeling van Middelbestuur Voorspelling van beroepsprestasie

Add corp auPotchefstroom University for Christian Higher Education.

**Verster, Ryno. (1974). *Die opstel van 'n toets om bestuurskennis en -insig te meet.***

ThesisVerhandeling (MA)--UOVS, 1974. 196 p. 30 cm.

Bibliografie: blaaie 185-196

Onderwerp: Bestuursbekwaamheid

Add corp auUniversity of the Orange Free State.

**Weightman, Jane (1994) *Competencies in action.***

Wiltshire, I.P.D House, London: Cromwell Press. (Institute for Personell Development) 157 p. 21 cm.

Onderwerp: Bevoegdheid.

ISBN 0-85292-557-3

## **Bylaag A : Generiese bevoegdhede**

Die hoof-generiese-bevoegdhede uit die werk van die Spencers (1993), word vervolgens gelys omdat dit gebruik word in die ontwikkeling van die meet-model in Hoofstuk Vier.

Die formaat is soos volg :

### **Naam van bevoegdheid**

“Beskrywing”

(*Sinonieme*)

Dimensies :

### ***Achievement & Action cluster***

#### **1) Achievement orientation [ACH]**

“Concern for working well or competing against an standard of excellence.”

(*results orientation, efficiency orientation, concern for standards, focus on improvement, entrepreneurship, optimising use of resources.*)

Dimensions : **intensity, breadth of impact, innovation.**

#### **2) Concern for order, quality and accuracy [CO]**

“Drive to reduce uncertainty in the surrounding environment.”

(*Monitoring, concern with clarity, keeping track.*)

#### **3) Initiative [INT]**

“Preference for taking action.”

(*bias for action, decisiveness, strategic future orientation, seizing opportunities, being proactive.*) Dimensions : **Time & Self motivation** (amount of effort).

#### **4) Information seeking [INF]**

“An underlying curiosity”

(Problem definition, diagnostic focus, market sensitivity, looking deeper.)

### ***Helping & human service cluster***

#### **5) Interpersonal understanding [IU]**

“Wanting to understand other people”

(*Empathy, listening, sensitivity to others, awareness of others feelings, diagnostic understanding.*) Dimensions : **Depth of understanding, Listening & responding.**

#### **6.) Customer service orientation [CSO]**

“Desire to help or serve others.”

(*Helping and service orientation, focus on client's needs, partnering the client, end-user focus, attention to patient satisfaction.*)

Dimensions : **Intensity of motive & completeness of action, amount of effort to help or serve others.**

*Impact and influence cluster*

**7.) Impact & influence [IMP]**

“Intention to persuade, convince, influence or impress others in order to get their support.”

Dimensions : **Actions taken, breadth of influence / network.**

**8.) Organisational awareness [OA]**

“Ability to understand the power relationships in organisations.”

*(Using the chain of command, political astuteness, playing the organisation.)*

Dimensions : **Depth of understanding, breadth of understanding.**

**9) Relationship building [RB]**

“Maintaining work-related useful relationships with people.”

*(Networking, use of resources, develop contacts, concern for customer relations)*

Dimensions : **Intimacy, size.**

*Managerial cluster*

**10) Developing others [DEV]**

“To foster development in other people”

*Teaching, coaching, providing support, mentoring)*

Dimensions : **Intensity, number & rank of people.**

**11) Directiveness, Assertiveness [DIR]**

“Use of positional power.”

*(Decisiveness, taking charge, firmness, control and discipline.)*

Dimensions : **Intensity, breadth.**

**12) Teamwork & co-operation [TW]**

“A genuine intention to work co-operatively with others.”

*(Group management, group facilitation, conflict resolution, motivating others.)*

Dimensions : **Intensity & completeness, breadth, amount of effort.**

**13) Team leadership [TL]**

“Taking role as leader of a team or group.”

*(Taking command, being in charge, vision, group motivation / purpose, concern for subordinates.)* Dimensions : **Intensity & completeness, breadth, amount of effort.**

*Cognitive cluster***14) Analytical thinking [AT]**

“Understanding a situation by breaking it apart into smaller pieces.”

*(Thinking for yourself, practical intelligence, analysing problems, reasoning, planning skill.)*

Dimensions : **Complexity, size.**

**15) Conceptual thinking [CT]**

“Understanding a situation by putting the pieces together.”

*(Use of concepts, pattern recognition, insight, critical thinking, problem definition, ability to generate theories.)* Dimensions : **Scale, size.**

**16) Technical / professional / managerial expertise [EXP]**

“Mastery of a body of job-related knowledge”

*(Legal awareness, product knowledge, expert-helper image, diagnostic skill, commitment to learning.)*

Dimensions : **Depth, breadth, acquisition, distribution of knowledge.**

*Personal effectiveness cluster***17) Self control [SCT]**

“Ability to keep emotions under control.”

*(Stamina, resistance to stress, staying calm, not easily provoked.)*

**18) Self-confidence [SCF]**

“A person’s believe in his / her ability to accomplish a task.”

*(Decisiveness, ego strength, independence, strong self-concept, willingness to take responsibility.)*

Dimensions : **Intensity of self assurance, dealing with failure.**

**19) Flexibility [FLX]**

“Ability to adapt.”

*(Ability to change, objectivity, resilience.)*

Dimensions : **Breadth of change, speed of action.**

**20) Organisational commitment [OC]**

“Willingness to align behaviour with organisation’s needs / goals.”

*(Mission orientation, vision, businessmindedness, commitment.)*

Dimensions : **Intensity.**

**Other characteristics and competencies**

- 21) Occupational preference [OP] ( enjoying one's job.)
- 22) Accurate self assessment. [SA]
- 23) Affiliative interest [AI] ( enjoying other's company.)
- 24) Writing skills. [WS]
- 25) Visioning. [VIS]
- 26) Communication. [COM]
- 27) Style of learning. [LS]
- 28) Low fear of rejection. [IND]
- 29.) Thoroughness. [TH]

Die volgende lys van eienskappe met hulle definisies is oorgeneem vanuit Joppie Van Graan se gids "Interviewing, a practical approach", (1996:87) :

Waar die eienskap soortgelyk is aan een van dié van die bogenoemde lys, word die vorige lys se afkorting daarlangsaa gebruik.

**1) Problem solving : [PS]**

The healthy and mature intellectual behavioural reaction to remove an obstacle.

**2.) Decision making : [DM]**

The skill of choosing one alternative or activity where more than one exists.

**3.) Delegating : [DEL]**

The ability to entrust someone with the authority to make decisions about their tasks, and to act on their decisions.

**4.) Planning : [PL]**

The ability of determining objectives and assessing the way these objectives can best be achieved. Effectiveness in mapping out in advance the activities to be undertaken.

**5.) Innovation : [INN]**

The ability to exploit own and other's technical and business knowlegde to create synergism.  
Finding new ways to apply technology.

**6.) Organising : [ORG]**

The ability to use both people and things effectively as resources.

**7.) Motivation of others : [INSP]**

The ability to influence, to command attention and respect, to act assertive.

**8.) Verbal communication : [COM]**

The ability to make a persuasive, clear, formal, spoken presentaion of facts and ideas.

**9.) Written communication : [WS]**

The ability to express ideas clearly and persuasively in writing, well set out and in good grammatical form, geared to the level of the recipient.

**10.) Managing conflict : [MC]**

The ability to confront and facilitate conflict constructively.

**11.) Stimulation of growth : [DEV]**

Taking steps to identify and develop potential in self and others, acting as mentor or coach.

**12.) Meetings : [MEET]**

The ability to make meaningful contributions during meetings.

**13.) Listening skill : [INF] or [LS]**

The ability to pick out important information in oral communication, to listen between the lines, to interpret emotions, attitudes and intend. To ask the right questions and send out the right body language messages to guide the communicator and to let him / her be at ease.

**14.) Leadership : [TL]**

Effectiveness in bringing a group to accomplish a task.

**15.) Business mindedness : [BM]**

The ability to recognise business and profit opportunities and to relate cost to profit.

**16.) Quality and safety orientaion : [CO]**

Recognising the investment prnciple.

**17.) Energy : [ENG]**

Maintaining a high level of activity over a long period of time.

**18.) Sensitivity : [SENS]**

Becoming aware of deviations before they become major problems. Diplomatic skill.

**19.) Balance between tenacity (persistence/determination) and flexibility : [END]**

Staying with a problem until the matter is settled, but also knowing when to adopt or change.

**20.) Deciveness : [DEC]**

Readiness to make decisions or render judgement or get things done.

**21.) Confidence : [SCF]**

High levels of self confidence and inner feelings of personal worth and self assurance.

**22.) Self development : [DEV]**

Interest and demonstrated action towards self development.

**23.) Analytic ability : [AT] + [INF]**

Willingness to research and investigate.

**24.) Systemic thinking : [CT]**

The ability to reach logical conclusions based on the evidence at hand.

**25.) Individualism : [IND]**

The ability to perceive that which is unique.

**26.) Social responsibility : [SR]**

The acceptance of responsibility for own decisions that will have an influence on others.

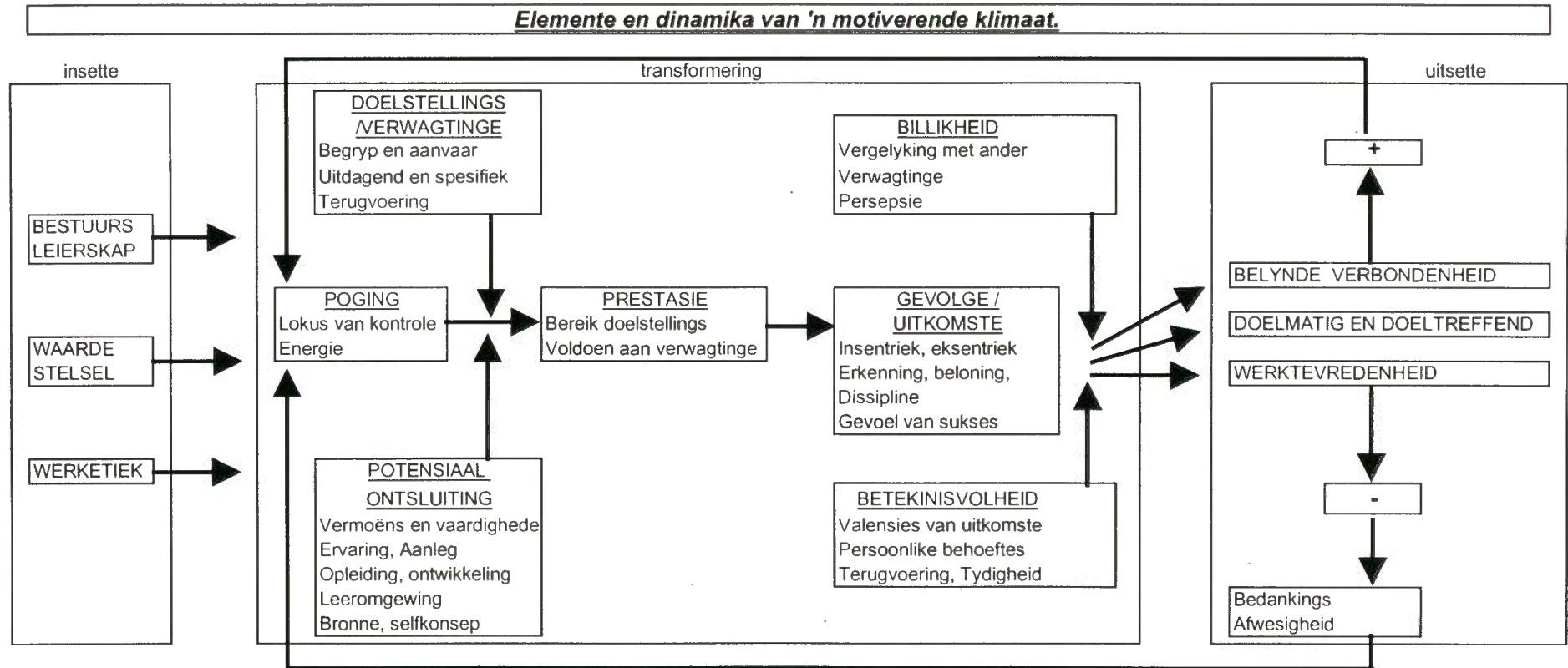
**27.) Co-operation : [TW]**

The willingness to act or work together with others for a common purpose.

**28.) Maturity : [MAT]**

Impulses and biases are under control. Congruence between inner feelings and outward behaviour.

## Bylaag B : Elemente van 'n motiverende klimaat



## Bylaag C : Bevoegdheidsprofile

<b>Bestuurder profiel -deel 1</b>								
<b>Spesifieke prestasie areas : Aanlegbeskikbaarheid, Prestasie van toerusting, Instandhoudingskedulering</b>								
<b>Funksie : In plek stel en bestuur van instandhoudingsstelsel</b>								
		Generiese bevoegdhede en die dominante toepassingsdomein					Aard van die resultate ?	Spoed van resultate ?
		groep			fisiese situasie	abstrakte domein		
		intra- persoonlik	inter- persoonlik	/openbaar				
1	Watter begrip of kennis word vereis ?				EXP	INT, DEV	bemeester	nuwe omgewing : een jaar
2	Watter vaardighede is nodig ?	SCF	INSP	IMP, TL,	CT, VIS, INN	OA	innoveer	gemiddeld
3	Watse tegnieke is nodig ?		COM	ORG, DEL	EXP		bemeester	1 mnd
4	In watter areas is intuïsie, oordeel of aanvoeling nodig ?		FLX	SENS	SENS	OA	vaardig	6 mnde
5	Watter persoonlikheids eienskappe pas hierby ?			MC, DM	PS		vaardig	3 mnde
6	Watter tipe gesindheid of houding is verkieslik ?	DEV	SG		INN, END	OP	voorbeeld	onmiddelik
a	Watter kapasiteite is van toepassing ?	Bo gemiddelde kognitiewe en sosiale leierskaps, organiserings en beplannings kapasiteite, goeie verbale kapasiteit en tegnies aangelê						
b	Watter teoretiese opleiding pas hierby ?	Instandhoudings filosofie en -teorie, bestuursteorie, produksiebestuurskennis, toerusting-ontwerps en funksioneringskennis, vervaardigingsmetodes, kennis van materiale en herstelpraktyke, werking van die ekonomie, die besigheid en die vryemarkstelsel						
c	Watter praktiese opleiding pas hierby ?	Leierskapsopleiding, spanbou, projekbestuur oefening, onderhandelingsopleiding, praktiese probleemoplossing, groepfasilitering ("brainstorming"& kreatiwiteitsontwikkeling), onderhoudsvoering en meriete evaluering						
d	Watse tipe ervaring is nodig ?	Ondervinding waar daar deelgeneem is aan die uitvoering van 'n instandhoudings-stelsel en die fasilitering van instandhoudingsstelsel verbetering						
e	Tydperk van ervaring ?	Ten minste drie jaar tegnies en ten minste twee jaar in groep-fasilitering						
f	Watter tipe persoonlikheids-kapasiteit agtergrond is van toepassing ?	Goeie sosiale kapasiteit, vermoë om konflik te hanteer, vermoë om objektief te bly, kapasiteit om empatie te hê sonder om emosioneel betrokke te raak, onderskeidings en oordeelsvermoë, mensekennis, nuuskierigheid en aanpasbaarheid						
g	Watter teoretiese karakter stimulasie is nodig ?	Verreikingsbegrippe soos lokus van kontrole, selfdissipline, uitwerk van prioriteite, balansering van belange, selfbestuur en tydsbenutting						
h	Watter praktiese karakter stimulasie is nodig ?	Deelname aan leierskaps-ontwikkeling, groep fasilitering, aanbieding van voorleggings, onderhandelings met vakbonde en buitefirmas, kontak met kliënte						
i	Watter tipe karakter blootstelling is nodig ?	Werksondervinding tussen ambagslui, middelvlak bestuur en tegniese personeel, probleemoplossing, spanbou, onderhandeling						
j	Tydperk van blootstelling ?	ongeveer ses jaar werk-verwante industriële omgewing karakter-blootstelling						

<b>Bestuurder profiel -deel 2</b>		<b>Instandhoudingskoste, opleiding en bestuur van mense, organisasie skakeling</b>							
<b>Spesifieke prestasie areas</b>		<b>Funksie : Koste-, personeel- en organisasie bestuur,</b>							
		<b>Generiese bevoegdhe en die dominante toepassingsdomein</b>					<b>Aard van die resultate ?</b>	<b>Spoed van resultate ?</b>	
		<b>intra- persoonlik</b>	<b>inter- persoonlik</b>	<b>groep /openbaar</b>	<b>fisiese situasie</b>	<b>abstrakte domein</b>			
7	Watter begrip of kennis word vereis ?	Begrip van ambags-werkswyses, herstelpraktyke, rekeningkundige-, personeelbestuur- en organisasie funksionerings beginsels			INF, DEV	BM, EXP	EXP	bemeester	1jr
8	Watter vaardighede is nodig ?	self dissipline		DIR		EXP, DM,		bemeester	1jr
9	Watse tegnieke is nodig ?	SA		COM, DEV		EXP		vaardig	1jr
10	In watter areas is intuïsie of aanvoeling nodig ?		IU, RB				OA	vaardig	6 mnde
11	Watter persoonlikheids eienskappe pas hierby ?	ACH, SCT	SG&DEV	TL, IMP, IND, MAT	DEC		SENS	vaardig	onmiddelik
12	Watter tipe gesindheid of houding is verkieslik ?	SCF		TW	TL			leermeester	onmiddelik
A	Watter kapasiteite is van toepassing ?	Bo gemiddelde sosiale kapasiteit, goeie verbale kapasiteit, goeie leierskapsvaardighede en mensvaardighede							
B	Watter teoretiese opleiding pas hierby ?	Teoretiese kennis van personeel bestuur, finansiële bestuur en toerusting-herstelpraktyke op sub tersiêre vlak (seminare, middelbestuurs-opleiding)							
C	Watter praktiese opleiding pas hierby ?	Oefening in personeel-, kapitaal-, en instandhoudingsbedryfs-begrotings, en met aanstellings-onderhoude, tugsake, en onderhandelings met vakbonde.							
D	Watse tipe ervaring is nodig ?	Opstel van personeel-, kapitaal-, en instandhoudingsbedryfs-begrotings, deelname met aanstellings-onderhoude, tugsake, en onderhandelinge.							
E	Tydperk van ervaring ?	1 jaar							
F	Watter tipe persoonlikheids-kapasiteit agtergrond is van toepassing ?	'n Kapasiteit om met mense te werk, goed met mense oor die weg te kom, genoeg selfvertroue om rigting te gee en onafhanklik te wees.							
G	Watter teoretiese karakter stimulasie is nodig ?	Leierskaps opleiding, onderhandelings beginsels,							
H	Watter praktiese karakter stimulasie is nodig ?	Deelname aan takseersentrums en bestuurs-simulasie-oefeninge							
I	Watter tipe karakter blootstelling is nodig ?	Blootstelling aan situasies waar die oplos van personeel probleme en finansiële beheer direk gerig word op die persoon							
J	Tydperk van blootstelling ?	6 mnde							

<u>Tegnikus profiel</u>		<b>Spesifieke prestasie areas : Aanlegbesikbaarheid, Prestasie van toerusting, Instandhoudingskoste, Instandhoudingsskedulering</b>						
<b>Funksie : Ontwikkeling van toerusting en instandhoudingsstelsels, raadgewing en onderhandeling.</b>		<b>Generiese bevoegdhede en die dominante toepassingsdomein</b>						
		groep			abstrakte	Aard van die	Spoed van	
		intra- persoonlik	inter- persoonlik	/openbaar	fisiese situasie	domein	resultate ?	resultate ?
1	Watter begrip of kennis word vereis ?				EXP	INT, DEV	vaardig	drie jaar
2	Watter vaardighede is nodig ?				EXP, PS, INN, AT	INT, DEV, CT	vaardig	drie jaar
3	Watter tegnieke is nodig ?		COM	COM, TW, CO	EXP, PS, INN, AT	INT, DEV, CT	vaardig	1 jaar
4	In watter areas is intuïsie, oordeel of aanvoeling nodig ?			COM, TW, CO	EXP, AT		vaardig	2 jaar
5	Watter persoonlikheids eienskappe pas hierby ?			SENS	SENS	OA	vaardig	onmiddelik
6	Watter tipe gesindheid of houding is verkieslik ?	DEV	SG		INN, END	OP	leerling	onmiddelik
a	Watter kapasiteite is van toepassing ?							
b	Watter teoretiese opleiding pas hierby ?							
c	Watter praktiese opleiding pas hierby ?							
d	Watter tipe ervaring is nodig ?							
e	Tydperk van ervaring ?							
f	Watter tipe persoonlikheids-kapasiteit agtergrond is van toepassing ?							
g	Watter teoretiese karakter stimulasie is nodig ?							
h	Watter praktiese karakter stimulasie is nodig ?							
i	Watter tipe karakter blootstelling is nodig ?							
j	Tydperk van blootstelling ?							

<u>Superintendent profiel</u>		Aanlegbeskikbaarheid, Prestasie van toerusting, Instandhoudingskoste, toesig, opleiding en skedulering van arbeid.							
Spesifieke prestasie areas :		Uitvoer van instandhoudings-aktiwiteite, beplan en skeduleer, koste-beheer en personeel bestuur.							
		Generiese bevoegdhede en die dominante toepassingsdomein					Aard van die resultate ?	Spoed van resultate ?	
		groep		fisiese situasie	abstrakte domein				
		intra- persoonlik	inter- persoonlik /openbaar						
1	Watter begrip of kennis word vereis ?	Begrip van werking van toerusting en instandhoudings stelsel, en expertise i.v.m. ambagspraktyke.			EXP	INT, DEV	vaardig	drie jaar	
2	Watter vaardighede is nodig ?	Toesighouding, besluitneming en beheer van instandhoudings-uitvoering.			EXP, PS, INN, AT	INT, DEV, CT	vaardig	drie jaar	
3	Watter tegnieke is nodig ?	Mensvaardighede, skedulerings-tegnieke		COM	COM, TW, CO	EXP, PS, INN, AT	INT, DEV, CT	vaardig	1 jaar
4	In watter areas is intuïsie, oordeel of aanvoeling nodig ?	Werkswyses, kwaliteit van onderdele, menseverhoudinge.			COM, TW, CO	EXP, AT	vaardig	2 jaar	
5	Watter persoonlikheids eienskappe pas hierby ?	Verantwoordelikheid, vermoë om mense te lei en te beïnvloed.			SENS	SENS	OA	vaardig	onmiddelik
6	Watter tipe gesindheid of houding is verkieslik ?	Spanwerk, oop vir verandering, aanpasbaar, leerbaar, inisiatief.	DEV	SG		INN, END	OP	<b>leering</b>	onmiddelik
a	Watter kapasiteite is van toepassing ?	Goeie tegniese, motoriese en sosiale kapasiteit, verbale kapasiteit							
b	Watter teoretiese opleiding pas hierby ?	Werkling en instandhouding van toerusting							
c	Watter praktiese opleiding pas hierby ?	Ambags-opleiding en bestuur van ambagslui.							
d	Watter tipe ervaring is nodig ?	Ondervinding waar daar deelgeneem is aan die uitvoer van 'n instandhoudingsstelsel.							
e	Tydperk van ervaring ?	Ten minste drie jaar							
f	Watter tipe persoonlikheids-kapasiteit agtergrond is van toepassing ?	Aanpasbaarheid, leierskap en integriteit.							
g	Watter teoretiese karakter stimulasie is nodig ?	Interpersoonlikheids benadering							
h	Watter praktiese karakter stimulasie is nodig ?	Leierskap en besluitneming.							
i	Watter tipe karakter blootstelling is nodig ?	Werksondervinding tussen ambagslui, middelvlak bestuur en tegniese personeel							
j	Tydperk van blootstelling ?	drie jaar							

## Bylaag D : Vraelyste

	<u>Vraelys vir 'n Superintendent</u>		<u>merk asb die toepaslike blokkie</u>			
teg kap	Hoe vergelyk u verstandelike talente, u kreatiwiteit en u sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (die omgewing en die rigting waarin u die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor u hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat u gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van u resultate met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal u gewoonlik u resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Supt dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk u persoonlikheid, u emosionele kapasiteite en u talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het u al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om u persoonlikheid as Supt te ontwikkel sodat u self en u mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het u al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers bits	In watter mate het u die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat u karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
bits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat u beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk u selfbeeld, u self-dissipline en die manier waarop u self benader met dié van die normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
inter	Hoe goed is u interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense u ? Kom u maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
sosia	Kan u 'n groep lei, kan u in 'n span saamwerk ? Kan u 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om u posisie te benadeel ? Hoe vergelyk u vermoë met wat van 'n normale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
situ	Wanneer u in 'n situasie kom, weet u hoe om op te tree ? Kan u situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseerd optree ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
abstr	Wanneer u te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet u hoe om dit te benader en gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan u waardestelsel, hoe vergelyk u waardes met dié van 'n normale Supt wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
mot	As u aan u motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is u in u werk, in vergelyking met die vlakke van 'n normale Supt wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%

gel	As u dink aan die omgewing waarin u funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Supts ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon u benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Supt	meer as die normale Supt	omtrend almal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat u van u werk het (van metodes, die aanleg, u ambag, ens.) met dit wat ideaal van 'n Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat u toepas met wat ideaal van 'n Supt verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsporing, konflikhantering, organiserings-, beplannings- en skeduleringstegnieke) wat u toepas met wat ideaal van 'n Supt verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk u oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee u ander mense, uself en situasies hanteer en benader met wat van 'n ideale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is u gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van 'n ideale Supt verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan u uself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het u vir uself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat u wil bereik in u loopbaan en hoe gereeld hersien u dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik u oor die vermoë om vir uself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat u mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van u vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrend niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrend alles
Ges	In hoe 'n mate het u die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om u te help om u werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom u (en hulle te leer wat u weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur u werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Supt vir u geleenthede en ondersteuning om in u beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir u as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin u wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

<i>Vraelys ten opsigte van 'n Superintendent</i>			merk asb die toepaslike blokkie			
teg kap	Hoe vergelyk die persoon verstandelike talente, kreatiwiteit en sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
teg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (die omgewing en die rigting waarin die persoon die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor die persoon hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat die persoon gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van die resultate met dié van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal die persoon gewoonlik die resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Supt dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se persoonlikheid, emosionele kapasiteite en talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het die persoon al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om sy persoonlikheid as Supt te ontwikkel sodat hy homself en sy mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het die persoon al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
pers blits	In watter mate het die persoon die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat sy karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
blits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat die persoon beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se selfbeeld, self-dissipline en die manier waarop hy homself benader, met dié van die normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
inter	Hoe goed is sy interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense hom ? Kom hy maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
sosia	Kan hy 'n groep lei en in 'n span saamwerk ? Kan hy 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om sy posisie te benadeel ? Hoe vergelyk sy vermoë met wat van 'n normale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
situ	Wanneer die persoon in 'n situasie kom, weet hy hoe om op te tree ? Kan hy situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseer opereer ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Supt ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
abstr	Wanneer hy te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet hy hoe om dit te benader en gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan die persoon se waardestelsel, hoe vergelyk sy waardes met dié van 'n normale Supt wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%
mot	As u aan die persoon se motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is hy in sy werk, in vergelyking met die vlakke van motivering van 'n normale Supt wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Supt	beter as die normale Supt	een van die top 20%

gel	As u dink aan die omgewing waarin die persoon funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Supts ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon hy benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Supt	meer as die normale Supt	omtrent almal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat die persoon van sy werk het (van metodes, die aanleg, sy ambag, ens.) met dit wat ideaal van 'n Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Supt verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsproing, konflikhantering, organiserings-, beplannings- en skeduleringstegnieke) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Supt verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee die persoon ander mense, homself en situasies hanteer en benader met wat van 'n ideale Supt verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is die persoon se gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van 'n ideale Supt verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan die persoon homself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het die persoon vir homself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat hy wil bereik in sy loopbaan en hoe gereeld hersien hy dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik hy oor die vermoë om vir homself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat hy mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van sy vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrent niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrent alles
Ges	In hoe 'n mate het die persoon die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om hom te help om sy werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom hom (en hulle te leer wat hy weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur sy werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Supt vir die persoon geleenthede en ondersteuning om in sy beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir die persoon as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin die persoon wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

<u>Vraelys vir 'n Tegnikus</u>		<u>merk asb die toepaslike blokkie</u>				
teg kap	Hoe vergelyk u verstandelike talente, u kreatiwiteit en u sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (die omgewing en die rigting waarin u die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor u hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat u gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van u resultate met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal u gewoonlik u resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Tegnikus dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk u persoonlikheid, u emosionele kapasiteite en u talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het u al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om u persoonlikheid as Tegnikus te ontwikkel sodat u uself en u mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het u al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers bits	In watter mate het u die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat u karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
bits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat u beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk u selfbeeld, u self-dissipline en die manier waarop u uself benader met dié van die normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
inter	Hoe goed is u interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense u ? Kom u maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
sosia	Kan u 'n groep lei, kan u in 'n span saamwerk ? Kan u 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om u posissie te benadeel ? Hoe vergelyk u vermoë met wat van 'n normale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
situ	Wanneer u in 'n situasie kom, weet u hoe om op te tree ? Kan u situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseer opereer ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
abstr	Wanneer u te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet u hoe om dit te benader en gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan u waardestelsel, hoe vergelyk u waardes met dié van 'n normale Tegnikus wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
mot	As u aan u motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is u in u werk, in vergelyking met die vlakke van 'n normale Tegnikus wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%

gel	As u dink aan die omgewing waarin u funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Tegnici ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon u benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Tegn	meer as die normale Tegn	omtrend almaal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat u van u werk het (van metodes, die aanleg, ontwerp, ens.) met dit wat ideaal van 'n Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat u toepas met wat ideaal van 'n Tegnikus verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsporing, konflikhantering, organiserings-, beplannings- en skedulerings- tegnieke) wat u toepas met wat ideaal van 'n Tegnikus verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk u oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee u ander mense, uself en situasies hanteer en benader met wat van 'n ideale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is u gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van 'n ideale Tegnikus verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan u uself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het u vir uself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat u wil bereik in u loopbaan en hoe gereeld hersien u dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik u oor die vermoë om vir uself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat u mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van u vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrend niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrend alles
Ges	In hoe 'n mate het u die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om u te help om u werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom u (en hulle te leer wat u weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur u werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Tegnikus vir u geleenthede en ondersteuning om in u beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir u as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin u wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

<u>Vraelys ten opsigte van 'n Tegnikus</u>		<u>merk asb die toepaslike blokkie</u>				
teg kap	Hoe vergelyk die persoon verstandelike talente, kreatiwiteit en sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
teg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (die omgewing en die rigting waarin die persoon die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor die persoon hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat die persoon gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van die resultate met dié van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal die persoon gewoonlik die resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Tegnikus dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se persoonlikheid, emosionele kapasiteite en talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het die persoon al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om sy persoonlikheid as Tegnikus te ontwikkel sodat hy homself en sy mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het die persoon al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
pers bits	In watter mate het die persoon die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat sy karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
bits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat die persoon beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se selfbeeld, self-dissipline en die manier waarop hy homself benader, met dié van die normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
inter	Hoë goed is sy interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense hom ? Kom hy maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
sosia	Kan hy 'n groep lei en in 'n span saamwerk ? Kan hy 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om sy posisie te benadeel ? Hoe vergelyk sy vermoë met wat van 'n normale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
situ	Wanneer die persoon in 'n situasie kom, weet hy hoe om op te tree ? Kan hy situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseerd opereer ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
abstr	Wanneer hy te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet hy hoe om dit te benader en gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan die persoon se waardestelsel, hoe vergelyk sy waardes met dié van 'n normale Tegnikus wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%
mot	As u aan die persoon se motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is hy in sy werk, in vergelyking met die vlakke van motivering van 'n normale Tegnikus wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Tegn	beter as die normale Tegn	een van die top 20%

gel	As u dink aan die omgewing waarin die persoon funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Tegnikus ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon hy benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Tegn	meer as die normale Tegn	omtrent almal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat die persoon van sy werk het (van metodes, die aanleg, ontwerp, ens.) met dit wat ideaal van 'n Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Tegnikus verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsproing, konflikhantering, organiserings-, beplannings- en skeduleringstegnieke) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Tegnikus verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee die persoon ander mense, homself en situasies hanteer en benader met wat van 'n ideale Tegnikus verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is die persoon se gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van 'n ideale Tegnikus verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan die persoon homself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het die persoon vir homself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat hy wil bereik in sy loopbaan en hoe gereeld hersien hy dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik hy oor die vermoë om vir homself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat hy mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van sy vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrent niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrent alles
Ges	In hoe 'n mate het die persoon die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om hom te help om sy werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom hom (en hulle te leer wat hy weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur sy werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Tegnikus vir die persoon geleenthede en ondersteuning om in sy beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir die persoon as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin die persoon wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

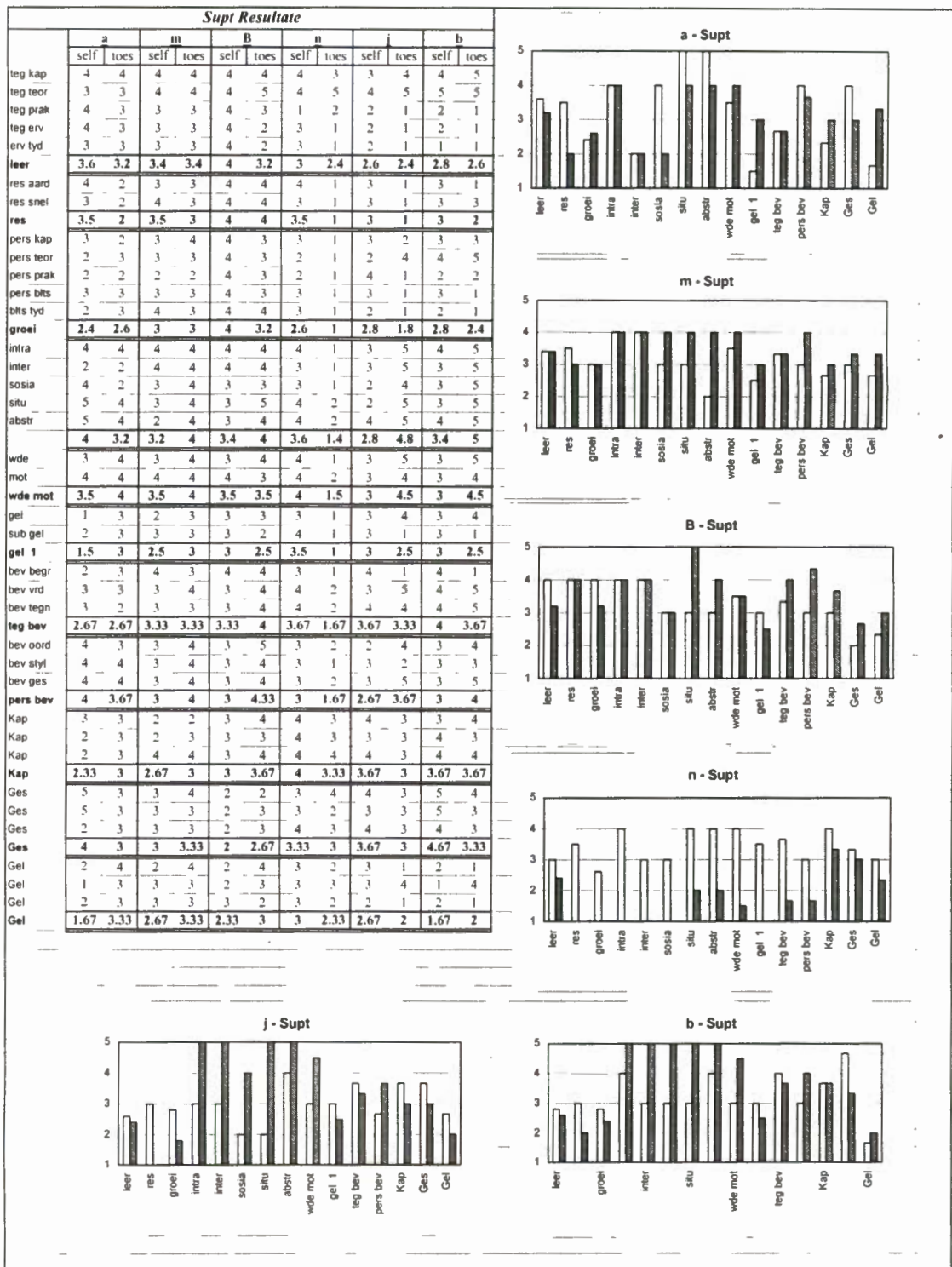
<b>Vraelys vir 'n Bestuurder</b>		<b>merk asb die toepaslike blokkie</b>				
teg kap	Hoe vergelyk u verstandelike talente, u kreatiwiteit en u sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat u ondergaan het met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
veg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (die omgewing en die rigting waarin u die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor u hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat u gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van u resultate met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal u gewoonlik u resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Bestuurder dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk u persoonlikheid, u emosionele kapasiteite en u talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het u al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om u persoonlikheid as Bestuurder te ontwikkel sodat u self en u mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het u al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers bits	In watter mate het u die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat u karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
bits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat u beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk u selfbeeld, u self-dissipline en die manier waarop u self benader met dié van die normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
inter	Hoe goed is u interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense u ? Kom u maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
sosia	Kan u 'n groep lei, kan u in 'n span saamwerk ? Kan u 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om u posisie te benadeel ? Hoe vergelyk u vermoë met wat van 'n normale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
situ	Wanneer u in 'n situasie kom, weet u hoe om op te tree ? Kan u situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseer opereer ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
abstr	Wanneer u te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet u hoe om dit te benader en 'n gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan u waardestelsel, hoe vergelyk u waardes met dié van 'n normale Bestuurder wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
mot	As u aan u motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is u in u werk, in vergelyking met die vlakke van 'n normale Bestuurder wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%

gel	As u dink aan die omgewing waarin u funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Bestuurders ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon u benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Best	meer as die normale Best	omtrent almal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat u van u werk het (van metodes, die aanleg, bestuur, ens.) met dit wat ideaal van 'n Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat u toepas met wat ideaal van 'n Bestuurder verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsproing, konflikhantering, organiserings-, beplannings- en skeduleringstegnieke) wat u toepas met wat ideaal van 'n Bestuurder verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk u oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee u ander mense, uself en situasies hanteer en benader met wat van die ideale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is u gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van die ideale Bestuurder verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan u uself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het u vir uself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat u wil bereik in u loopbaan en hoe gereeld hersien u dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik u oor die vermoë om vir uself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat u mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van u vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrent niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrent alles
Ges	In hoe 'n mate het u die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om u te help om u werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom u (en hulle te leer wat u weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het u al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur u werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Bestuurder vir u geleenthede en ondersteuning om in u beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir u as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin u wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

<u>Vraelys ten opsigte van 'n Bestuurder</u>		<u>merk asb die toepaslike blokkie</u>				
teg kap	Hoe vergelyk die persoon verstandelike talente, kreatiwiteit en sosiale kapasiteite met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
teg teor	Hoe vergelyk die teoretiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
teg prak	Hoe vergelyk die praktiese opleiding (kwalifikasie) wat die persoon ondergaan het met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
teg erv	Hoe vergelyk die tipe ervaring, (dié omgewing en die rigting waarin die persoon die ondervinding opgedoen het), met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
erv tyd	Hoe vergelyk die tydperk waaroor die persoon hierdie ervaring en ondervinding opgedoen het, met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
res aard	Wanneer u terugdink aan die resultate wat die persoon gewoonlik behaal, is hierdie resultate van so 'n aard dat dit suksesvolle gevolge het ? Hoe vergelyk die gevolge van die resultate met dié van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
res snel	Hoe vinnig behaal die persoon gewoonlik die resultate ? Hoe vergelyk dit met die spoed waarmee die normale Bestuurder dit gewoonlik doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers kap	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se persoonlikheid, emosionele kapasiteite en talent om met mense oor die weg te kom met dit wat vereis word van 'n normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers teor	In hoe 'n mate het die persoon al teoretiese opleiding ontvang oor hoe om sy persoonlikheid as Bestuurder te ontwikkel sodat hy homself en sy mense beter sal benader en te hanteer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers prak	In hoe 'n mate het die persoon al praktiese oefening gekry (aflos, taksering, ens.) om hierdie regte tipe persoonlikheid te ontwikkel wat pas by 'n Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
pers bits	In watter mate het die persoon die regte tipe blootstelling in die regte tipe omgewing gekry, sodat sy karakter kon ontwikkel in die rigting wat vereis word van 'n goeie Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
bits tyd	Hoe vergelyk die hoeveelheid kere en die tydperk wat die persoon beskikbaar gehad het om hierdie blootstelling op te doen ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
intra	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se selfbeeld, self-dissipline en die manier waarop hy homself benader, met dié van die normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
inter	Hoe goed is sy interpersoonlike verhoudings met mense ? Vertrou mense hom ? Kom hy maklik met mense oor die weg ? Hoe vergelyk dit ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
sosia	Kan hy 'n groep lei en in 'n span saamwerk ? Kan hy 'n groep mense reg benader en voor hulle optree sonder om sy posisie te benadeel ? Hoe vergelyk sy vermoë met wat van 'n normale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
situ	Wanneer die persoon in 'n situasie kom, weet hy hoe om op te tree ? Kan hy situasies opsom, beplan vir gebeurtenisse en georganiseerd opereer ten spyte van omstandighede ? Hoe vergelyk dit met die normale Bestuurder ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
abstr	Wanneer hy te doen kry met abstrakte dinge soos die kultuur en klimaat van u organisasie, 'n veld van navorsing, die filosofie agter instandhouding en die land se sosio-politiek, weet hy hoe om dit te benader en gesonde oordeel te handhaaf ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
wde	Wanneer u dink aan die persoon se waardestelsel, hoe vergelyk sy waardes met dié van 'n normale Bestuurder wat goed in die organisasie inpas en funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%
mot	As u aan die persoon se motiveringsvlakke dink, hoe gemotiveerd is hy in sy werk, in vergelyking met die vlakke van motivering van 'n normale Bestuurder wat reg funksioneer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	net so goed soos enige normale Best	beter as die normale Best	een van die top 20%

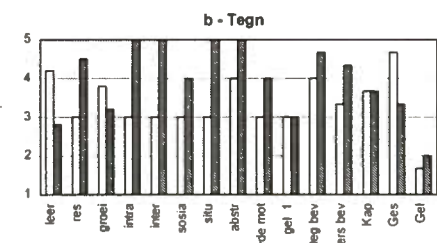
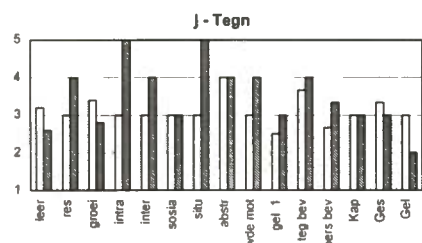
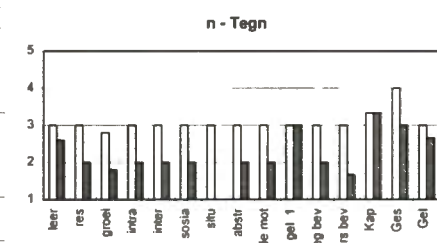
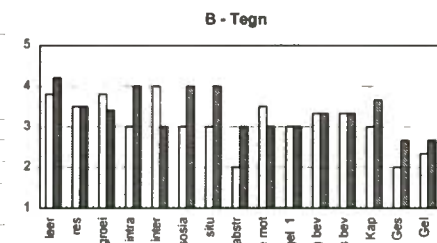
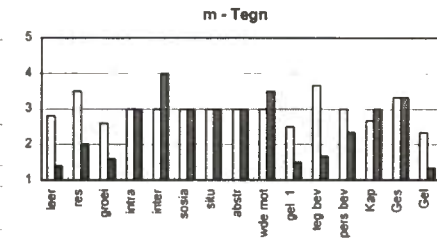
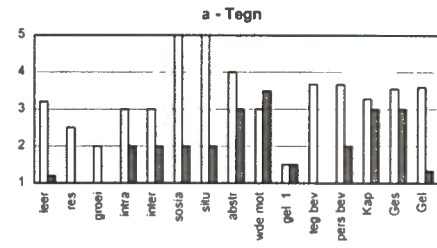
gel	As u dink aan die omgewing waarin die persoon funksioneer, hoe vergelyk die aantal geleenthede wat daar beskikbaar kom vir Bestuurders ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
sub gel	Hoeveel van die geleenthede wat daar beskikbaar gekom het kon hy benut ?	amper niks	nie baie nie	net so veel soos enige normale Best	meer as die normale Best	omtrent almal
bev begr	Hoe vergelyk die begrip wat die persoon van sy werk het (van metodes, die aanleg, bestuur, ens.) met dit wat ideaal van 'n Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev vrd	Hoe vergelyk die vaardighede (tegniese vaardighede, mensvaardighede, leierskapvaardighede, ens.) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Bestuurder verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev tegn	Hoe vergelyk die tegnieke (probleemoplossing, foutsporing, konflik-hantering, organiserings-, beplannings- en skedulerings-tegnieke) wat die persoon toepas met wat ideaal van 'n Bestuurder verwag kan word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev oord	In hoe 'n mate vergelyk die persoon se oordeelsvermoë en aanvoeling ("gut feel") met wat van die ideale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev styl	In hoe 'n mate vergelyk die persoonlikheidsstyl waarmee die persoon ander mense, homself en situasies hanteer en benader met wat van die ideale Bestuurder verwag word ?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
bev ges	In hoe 'n mate is die persoon se gesindheid en houding in ooreenstemming met wat van die ideale Bestuurder verwag kan word?	nie baie goed nie	kan verbeter	op standaard met wat ideaal verwag word	beter as wat ideaal verwag word	een van die top 20%
Kap	In hoe 'n mate kan die persoon homself akkuraat evalueer ?	nie baie goed nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate het die persoon vir homself al beplande doelwitte neergeskryf oor wat hy wil bereik in sy loopbaan en hoe gereeld hersien hy dit ?	glad nie	kan verbeter	normaal	beter as die normale	uitstekend
Kap	In hoe 'n mate beskik hy oor die vermoë om vir homself nuwe vaardighede, kennis en tegnieke wat hy mag nodig kry aan te leer ? (M.a.w. hoeveel van sy vermoë is a.g.v. self-ontwikkeling opgedoen in plaas van formele opleiding ?)	omtrent niks	nie baie nie	normaal	beter as die normale	omtrent alles
Ges	In hoe 'n mate het die persoon die begeerte om kursusse by te woon en opleiding te ontvang om hom te help om sy werk beter te doen ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon 'n begeerte om as mentor op te tree vir ander mense rondom hom (en hulle te leer wat hy weet) ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters sterk
Ges	In hoe 'n mate het die persoon al kursusse, skoue, seminare bygewoon of boeke gelees wat nie deur sy werk gereël is nie ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar as Bestuurder vir die persoon geleenthede en ondersteuning om in sy beroep te ontwikkel ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is daar mense wat vir die persoon as mentors kan optree in hierdie ontwikkeling ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie
Gel	In hoe 'n mate is die ontwikkeling in die rigting waarin die persoon wil ?	glad nie	nie baie nie	normaal	meer as normaal	uiters baie

# Bylaag E : Resultate



**Tegnikus Resultate**

	a		m		B		n		b			
	self	toes	self	toes	self	toes	self	toes	self	toes		
teg kap	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	5
teg teor	2	1	3	2	3	3	3	3	4	5	5	5
teg prak	3	1	3	1	4	5	3	2	3	1	5	1
teg erv	4	1	3	1	4	5	3	2	3	2	4	2
erv tyd	4	1	2	1	4	5	3	3	3	1	3	1
leer	3.2	1.2	2.8	1.4	3.8	4.2	3	2.6	3.2	2.6	4.2	2.8
res aard	3	1	3	2	4	4	3	2	3	4	3	4
res snel	2	1	4	2	3	3	3	2	3	4	3	5
res	2.5	1	3.5	2	3.5	3.5	3	2	3	4	3	4.5
pers kap	3	1	3	4	4	2	3	2	4	4	3	5
pers teor	2	1	3	1	3	2	3	1	3	4	4	5
pers prak	1	1	2	1	4	5	2	2	4	2	4	2
pers bits	3	1	2	1	4	4	3	2	3	2	4	2
bits tyd	1	1	3	1	4	4	3	2	3	2	4	2
groei	2	1	2.6	1.6	3.8	3.4	2.8	1.8	3.4	2.8	3.8	3.2
intra	3	2	3	3	3	4	3	2	3	5	3	5
inter	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	5
sosia	5	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4
situ	5	2	3	3	3	4	3	1	3	5	3	5
abstr	4	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	5
wde	4	2.2	3	3.2	3	3.6	3	1.8	3.2	4.2	3.2	4.8
mot	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4
wde mot	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4
gel	3	3.5	3	3.5	3.5	3	3	2	3	4	3	4
sub gel	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	2	4
gel 1	1	1	2	1	3	4	3	2	3	2	4	2
bev begr	4	1	4	1	3	4	3	2	4	4	4	4
bev vrd	4	1	3	2	3	3	3	2	3	4	4	5
bev tegn	3	1	4	2	4	3	3	2	4	4	4	5
teg bev	3.67	1	3.67	1.67	3.33	3.33	3	2	3.67	4	4	4.67
bev oord	4	1	3	2	4	4	3	1	2	3	4	4
bev styl	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4
bev ges	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5
pers bev	3.67	2	3	2.33	3.33	3.33	3	1.67	2.67	3.33	3.33	4.33
Kap	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4
Kap	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
Kap	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Kap	3.28	3	2.67	3	3	3.67	3.33	3.33	3	3	3.67	3.67
Ges	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	5	4
Ges	4	3	3	3	2	3	3	2	1	3	5	3
Ges	4	3	3	3	2	3	5	3	3	3	4	3
Ges	3.55	3	3.33	3.33	2	2.67	4	3	3.33	3	4.67	3.33
Gel	4	1	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2
Gel	3	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2
Gel	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Gel	3.59	1.33	2.33	1.33	2.33	2.67	3	2.67	3	2	1.67	2



Bestuurder Resultate												
	a		m		B		n		b			
	self	toes	self	toes	self	toes	self	toes	self	toes		
leg kap	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3
leg teor	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3
leg prak	4	1	3	1	3	2	3	1	2	2	2	2
leg erv	4	1	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2
erv tyd	4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
<b>leer</b>	<b>3.2</b>	<b>1.2</b>	<b>2.6</b>	<b>1.2</b>	<b>2.4</b>	<b>2</b>	<b>2.4</b>	<b>1.2</b>	<b>2.4</b>	<b>2.2</b>	<b>2.6</b>	<b>2.4</b>
res aard	4	1	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2
res snel	5	1	4	1	3	2	3	1	3	1	3	2
<b>res</b>	<b>4.5</b>	<b>1</b>	<b>3.5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
pers kap	2	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2
pers teor	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	4	2
pers prak	1	1	2	1	3	2	1	1	3	1	2	1
pers bits	2	1	2	1	3	2	1	1	3	1	2	1
bits tyd	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	2
<b>groei</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1.8</b>	<b>1</b>	<b>2.6</b>	<b>1.4</b>	<b>2.4</b>	<b>1.6</b>
intra	4	3	2	4	3	2	3	1	3	2	3	2
inter	3	1	3	2	3	2	3	1	4	2	3	3
sosia	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3
situ	3	1	3	1	3	2	3	1	2	1	2	2
abstr	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	3
<b>wide mot</b>	<b>3.2</b>	<b>1.6</b>	<b>2.8</b>	<b>2.2</b>	<b>2.8</b>	<b>1.8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1.8</b>	<b>2.8</b>	<b>2.6</b>
wde	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
mot	4	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3
<b>wde mot</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
gel	2	1	3	1	3	2	1	1	2	2	3	2
sub gel	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	2
<b>gel 1</b>	<b>2</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
bev begr	3	1	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3
bev vrd	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	3	2
bev tegn	3	1	3	1	2	2	3	1	2	2	4	2
<b>leg bev</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2.33</b>	<b>1.67</b>	<b>3</b>	<b>1.33</b>	<b>2.33</b>	<b>2.33</b>	<b>3.33</b>	<b>2.33</b>
bev oord	5	1	2	1	3	2	3	1	3	2	2	2
bev styl	4	1	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2
bev ges	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
<b>pers bev</b>	<b>3.67</b>	<b>1</b>	<b>2.67</b>	<b>1.33</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1.33</b>	<b>3</b>	<b>2.33</b>	<b>2.67</b>	<b>2.33</b>
Kap	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Kap	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3
Kap	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4
<b>Kap</b>	<b>2.67</b>	<b>2.67</b>	<b>2.33</b>	<b>3</b>	<b>2.33</b>	<b>3.33</b>	<b>3.33</b>	<b>3.33</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3.67</b>	<b>3.33</b>
Ges	5	3	3	4	2	2	4	4	4	3	5	4
Ges	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	5	3
Ges	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3	4	3
<b>Ges</b>	<b>3.67</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3.33</b>	<b>2</b>	<b>2.67</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3.33</b>	<b>3</b>	<b>4.67</b>	<b>3.33</b>
Gel	4	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3
Gel	3	1	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3
Gel	2	1	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3
<b>Gel</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2.67</b>	<b>1</b>	<b>2.33</b>	<b>2</b>	<b>2.67</b>	<b>2</b>	<b>2.67</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

