

HOOFSTUK 3 SPANLEIERSKAP

3.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk fokus primêr op spanleierskap wat volgens die tema: “Die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne”, die kernaspek is waarom die studie handel. Die doel van die hoofstuk is om al die fasette van spanleierskap te bestudeer.

In die hoofstuk word begrippe soos leiding, leier en leierskap gedefinieer om die betekenis duidelik te laat blyk. Aangesien leierskap die basis vorm van spanleierskap, word leierskap kortliks bespreek. 'n Vergelyking tussen bestuur en leierskap word getref, wat die verskille tussen die twee verwarrende begrippe aandui. Daarna word die evolusie van leierskap bespreek om aan te dui hoe leierskap oor die jare heen ontwikkel het. Die vier tipiese leierskapstyle van 'n spanleier word ook kortliks uitgelig. Die spanleier is 'n belangrike faset van spanleierskap en in die hoofstuk word daar gefokus op die rolle van die spanleier asook op die eienskappe en vaardighede van die spanleier. Self-opleiding as deel van die rolle, eienskappe en vaardighede van die spanleier word ook aangespreek. Laastens word effektiewe spanleierskap bestudeer.

3.2 DEFINISIES

Om spanleierskap goed te kan verstaan is dit nodig dat die volgende begrippe gedefinieer moet word naamlik leiding, leier en leierskap.

3.2.1 Definisies van leiding

Leiding is die kern van leierskap en daarom is dit nodig om die begrip leiding deeglik te bestudeer. Die begrip leiding is 'n werkwoord, wat aksie vir die spanleier inhou, aangesien leiding die handeling is om te lei. Lei beteken volgens Odendal,

Schoonees, Swanepoel, du Toit en Booyen (1994) om te laat gaan in 'n bepaalde rigting, of om die weg aan te wys. Pfeiffer (1993) gebruik die L.E.A.D model om die betekenis van leiding duidelik toe te lig.

Tabel 3.1 Die L.E.A.D model (Pfeiffer, 1993:2)

Leader Functions	Group Needs Met	Leader Tasks	Team-member Tasks
L ead with a clear purpose	<ul style="list-style-type: none"> - Common goals. - Attention to content. - Leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> - Set boundaries. - Interpret company goals. - Facilitate team's setting of its goals. - Evaluate and track progress toward goals. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ask questions to test own understanding - Participate in setting goals for team. - Help leader track and evaluate progress toward goals.
E mpower to participate	<ul style="list-style-type: none"> - High level of involvement of all members. - Maintenance of self-esteem. - Leadership. - Respect for differences. - Trust 	<ul style="list-style-type: none"> - Ask questions. - Listen. - Show understanding. - Summarize. - Seek divergent viewpoints. - Record ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribute ideas from own experience and knowledge. - Listen to others. - Build on other's ideas. - Consider other's ideas. - Ask questions. - Think creatively.
A im for consensus	<ul style="list-style-type: none"> - Constructive conflict resolution. - Power within group to make decisions. - Leadership - Trust. 	<ul style="list-style-type: none"> - Use group-process techniques. (brainstorming, problem solving, prioritization etc.) - Ask questions. - Listen. - Seek common interests. - Summarize. - Confront in a constructive way. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus on common interests and goals. - Listen to and consider other's ideas. - Make own needs known. - Disagree in a constructive way.
D irect the process	<ul style="list-style-type: none"> - Attention to process. - Leadership. - Trust. 	<ul style="list-style-type: none"> - Give clear directions. - Intervene to keep group on track. - Read group and adjust. - Remain neutral. - Suggest alternate processes to help group achieve goal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listen. - Keep purpose in mind. - Stay focused on objective. - Use own energy and enthusiasm to help process along.

Die L.E.A.D model spel die betekenis van leiding uit in terme van die funksies en take van die spanleier en die spanlede wat sekere verantwoordelikhede vir beide partye meebring. Volgens die L.E.A.D model beteken leiding om te lei met 'n duidelike doel wat die proses rig om spanlede te bemagtig tot deelname en om konsensus te bereik.

Vervolgens word die betekenis van die begrip leier gedefinieer.

3.2.2 Definisies van 'n leier

'n Leier of te wel 'n spanleier vir die doel van hierdie studie, is die sleutelfiguur binne die konteks van spanleierskap. 'n Leier word as volg deur verskillende outeurs as volg gedefinieer:

“A leader shapes and shares a vision which gives point to the work of others” (Belbin, 1993:96).

White (1995:5) beskryf 'n leier as 'n persoon wat 'n proses bestuur tydens die leiding van 'n aantal mense, tot uitstaande prestasie.

“A leader is a man who can adopt principles to circumstances” (Carey, 1996:31).

“A teamleader is a coach who allows all members of the team to use their ability to plan, lead, motivate, organize and control” (Hackett, 1997).

“A team leader is the person responsible for assuring that people will want to work together to achieve a goal or objective. So a leader does not coerce, but rather facilitates the cooperation necessary for the team to perform well” (Woods, 1997:27).

'n Leier is 'n persoon wat lei, 'n voorganger, 'n aanvoerder (Odendal et al,1994).

➤ **Integrasie**

Uit al bogenoemde definisies is 'n leier 'n persoon wat mense lei, ontwikkel en aanspoor tot samewerking, met die doel om te bemagtig. 'n Leier bestuur aktiwiteite en prosesse en pas besigheidsbeginsels aan by veranderende omstandighede ter bereiking van prestasiedoelwitte en die nastrewing van 'n gestelde missie binne die moderne organisasie.

3.2.3 Definisies van leierskap

Om spanleierskap beter te kan verstaan, moet daar eerstens na die betekenis van leierskap verwys word. Leierskap word soos volg gedefinieer:

“We define “leadership” as the ability to influence a group toward the achievement of goals” (Robbins, 2001:314).

“Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their shared purposes” (Daft, 1999:5).

“Leadership is the central ingredient to the way progress is created and to the way organisations develop and survive in a changing environment” (Charlton, 1992:23).

“Leadership is both an art and a discipline that can be learnt, if people are willing to pay the price for change” (Charlton, 1992:xxiii).

Leierskap word ook as volg gedefinieer: “A unique alliance between managers and workers that fully engages the talents and potential of everyone in the organisation” (Charlton, 1992:32).

“Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage and sternness (Carey, 1996:31).

“...an emotional bond creating mutual trust, built on shared goals and values” (Daft, 1999:42).

➤ **Integrasie**

Uit bogenoemde definisies is leierskap opsommend, 'n invloedryke verhouding tussen die leier en die navolgers wat aan die leier die vermoë gee om die navolgers te kan beïnvloed tot bereiking van die gestelde missie en doelwitte deur die verskaffing van rigting en motivering. Leierskap is 'n kuns, 'n dissipline, 'n sleutelbestanddeel wat aangeleer kan word tot die ontwikkeling van die navolgers se talente en potensiaal met die doel om te bemagtig. Leierskap is 'n emosionele verbintenis wat gebou word op vertroue asook gedeelde norms en waardes.

Noudat die begrippe leiding, leier en leierskap duidelik gedefinieer is, kan die betekenis van spanleierskap as volg uiteengesit word: Spanleierskap is 'n invloedryke verhouding, 'n dissipline tussen die spanleier en die spanlede, wat gebou is op vertroue en menslikheid. Dit is gemik op die maksimale ontwikkeling van beide partye se potensiaal en talente, met die doel om te bemagtig, sodat spandoelwitte bereik kan word – afkomstig van die organisasie se visie – en uitmuntende prestasie gelewer kan word. Uitmuntende prestasie word verkry deur die fasilitering van samewerking, die bestuur van prosesse en die toepassing van besigheidsbeginsels.

Dit kan ook as volg gedefinieer word: “... the essential behaviours for simultaneously challenging a team of people to reach for a vision while empowering each individual team member to take the actions that are needed to achieve that vision” (Beck et al, 1994:3).

“...team leadership is the only form of leadership acceptable in a society where power is shared and so many people are near equals” (Belbin, 1993:100).

Spanleierskap is die toepassing van leierskap binne spanne, wat dit noodsaaklik maak dat leierskap en verskeie fasette van leierskap vervolgens bespreek moet word, om die doel van spanleierskap beter te kan verstaan.

3.3 LEIERSKAP

Leierskap speel 'n belangrike rol in die voortbestaan en oorlewing van organisasies. Organisasies is afhanklik van leiers wat 'n mededingende voordeel kan skep bo ander organisasies. “An organisation’s ability to survive is directly dependant on the growing of leaders and this in turn is dependent on meeting the cry of the human heart – of putting the humanity back into organisations. An organisation’s ability, skill and commitment to enable, empower and liberate human resources will be its only source of competitive advantage in the future. In this respect, it is a race – the Human Race” (Charlton, 1992:xiii).

Uit die aanhaling blyk dit dat leierskap 'n kritiese suksesfaktor is vir die moderne organisasie. Die rede daarvoor is dat leierskap die bepalende faktor van sukses of mislukking is en essensieel is vir die oorlewing, voortbestaan en vooruitgang van organisasies. “Indeed the axiom behind all successful human endeavour, be it on a family, business, political, sporting, spiritual or national level, can be summed up in one word – leadership” (Charlton, 1992:xi).

Hedendaagse leierskap is nie dieselfde tipe leierskap wat die afgelope twee dekades in organisasies toegepas is nie. Binne die veranderende omgewing waarin organisasies funksioneer, is daar 'n nuwe stel vaardighede en uitdagings wat leierskap kenmerk. “The true challenge facing the leadership of organisations is to shape, innovatively and proactively the destinies of their organisations by ensuring sustained competence and capacity in a radically redefined world” (Veldsman, 1996:12).

Die intensiewe aanwending van spanne, bemagtigde werknemers en 'n deelnemende werkersmag binne die moderne organisasie, het daartoe gelei dat leierskap, wat gebaseer was op die gebruik van mag vanuit 'n formele posisie, binne 'n hiërargie, nie meer effektief is nie (Buhler, 1998). Leierskap is baie meer deelnemend met die doel om te bemagtig. Leierskap het 'n totale paradigma skuif ondergaan. Die nuwe paradigma van leierskap sien as volg daaruit:

Tabel 3.2 Die nuwe paradigma van leierskap (Daft, 1999:9)

Ou paradigma	Nuwe paradigma
Industriële era	Inligtingsera
Stabiliteit	Verandering
Beheer	Bemagtiging
Kompetisie	Samewerking
Aspekte/voorwerpe	Mense en verhoudings
Eenvormigheid	Diversiteit

Uit die tabel is dit duidelik dat die nuwe paradigma van leierskap weg beweeg het van die oormatige beheer, kompetisie en eenvormigheid binne 'n stabiele wêreld. Dit verander na leierskap wat fokus op bemagtiging, samewerking, diversiteit en menseverhoudings in 'n vinnig veranderende inligtingsera. Die grootste verskil tussen die ou en die nuwe paradigma is die onstabiliteit en vinnige verandering in die nuwe era.

Moderne organisasies het 'n groot behoefte aan effektiewe leiers. Die uitdaging vir organisasies in die besigheidswêreld is om effektiewe leiers op alle vlakke binne die organisasie te kan hê. "Effective leadership is, however, the scarcest resource of any organisation" (Charlton, 1992). Huidiglik reeds, is daar onmeetbare tekorte aan effektiewe leierskap binne organisasies, wat aan die eise van die besigheidsomgewing binne die veranderende wêreld kan voldoen. Die veranderende omgewing – intern en ekstern tot die organisasie – vereis steeds meer van die leier binne die

organisasie. Die leier moet poog om die veranderende omgewing te verstaan en om voortdurend aanpassings te maak om saam met die omgewing te verander, ter wille van oorlewing (Veldsman, 1996). “Leadership is the fundamental difference between average and excellent organisations the world over” (Charlton, 1992:5). Volgens Charlton (1992) is die sleutelbestanddele van enige leierskapsaktiwiteit, houdings en gedrag wat mense bemagtig. Die leier is verantwoordelik om ‘n omgewing te skep, waar mense gewillig is, die vermoë het en toegelaat word om tot volle potensiaal te ontwikkel en te presteer.

Leierskap handel ook oor verhoudings. Die redes vir leierskapsukses of -mislukking is verhoudings tussen die spanleier en die spanlede, wat die wyse waarop mense saam werk om 'n doel te bereik, beïnvloed. Kwaliteit spanverhoudings gee organisasies ‘n mededingende voordeel, want verhoudings is die lewensbloed van die organisasie waardeur inligting vloei, kommunikasie plaasvind en probleme geïdentifiseer en opgelos word.

Die nuwe tendens binne organisasies is om spanne te implementeer. Spanne word daagliks binne organisasies gevorm en geïmplementeer tot verbetering van die organisasie en die oplossing van probleme. Die bepalende faktor van sukses binne spanverband is spanleierskap. Elke span het 'n spanleier nodig. Die spanleier se rol binne die span kan nie geïgnoreer word nie. “...effective leadership demonstrates a strong and positive relationship to team performance. Highly effective teams have, on average, leaders whom the team members also rate highly. Conversely, lower performance teams have leaders who were rated lower by the members” (Trent, 1996:30).

Leierskap is so kompleks en uitdagend dat dit nie meer langer net aan een persoon oorgelaat kan word nie. Die spanleier se rol is huidiglik so omvangryk en so belangrik dat al die spanlede betrek word in die uitvoering van die spanleierrol (Tjosvold en Tjosvold, 1993). “*Leadership is everyone’s business*” (Glacel et al, 1996:xv).

Organisasies maak van bestuurders en leiers gebruik om werk binne die organisasie te doen. Verwarring bestaan dikwels tussen die begrippe bestuur en leierskap en gevolglik is dit belangrik dat die verskil tussen bestuur en leierskap kortliks bespreek moet word.

3.4 'N VERGELYKING TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP

Die twee begrippe bestuur en leierskap het nie dieselfde betekenis nie. Bestuur fokus hoofsaaklik op beplanning en beheer in die organisasie om stabiliteit te handhaaf. Leierskap daarteenoor fokus op die vorming van 'n visie vir die toekoms en op die inspirering van ondergeskiktes om die visie na te streef en te bereik. Die volgende definisies dui die verskil tussen bestuur en leierskap aan:

“Management can be defined as the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, staffing, directing and controlling organizational resources” (Daft, 1999:35).

“Management is about coping with complexity. Good management brings about order and consistency by drawing up formal plans, designing rigid organisation structures, and monitoring results against the plans” (Robbins, 2001:313).

Opsommend is bestuur die nastrewing van organisatoriese doelwitte deur middel van beplanning, organisering, rigtinggewing en beheer.

“Leadership, in contrast, is about coping with change. Leaders establish direction by developing a vision of the future, then they align people by communicating this vision and inspiring them to overcome hurdles” (Robbins, 2001:313).

Leierskap is dus die hantering van verandering deur die skep van 'n visie wat rigting aandui en motiverend is. Die doel is om navolgers te inspireer, struikelblokke te oorkom en doelwitte te bereik. Organisasies benodig sterk leierskap om die toekoms

te visualiseer, alle werknemers te motiveer en aan te pas by veranderende omstandighede. In organisasies is daar te veel werknemers wat bestuur, te min wat leierskap toepas en nog minder wat die geïntegreerde vaardighede en kwaliteite het om beide leierskap- en bestuursuitdagings die hoof te kan bied (Daft, 1999).

Daft (1999:39) gee die volgende vergelyking tussen Bestuur en Leierskap:

Tabel 3.3: 'n Vergelyking tussen bestuur en leierskap (Daft, 1999:39)

	Bestuur	Leierskap
Rigting	Bepanning en begroting	Skep visie en strategie
	Hou oog op wins en verlies	Hou oog op die toekoms
Fokus	Organisering en personeelvoorsiening	Skep gemeenskaplike kulture en waardes
	Rigtinggewing en beheer	Help ander om te groei
	Daarstel van grense	Verminder grense
Verhoudings	Fokus op mikpunte – produsering/verkope/dienste	Fokus op mense – inspireer en motiveer navolgers
	Gebaseer op posisiemag	Gebaseer op persoonlike mag
	Tree op as 'n baas	Tree op as afrigter, fasiliteerder en dienaar
Persoonlike kwaliteite	Emosionele afstand	Emosionele verbintenis
	Kundige denke	Oop denke
	Praat	Luister
	Konformering	Teen-konformering
	Insig in die organisasie	Insig in die self
Uitkomst	Behou stabiliteit	Skep verandering, soms radikale verandering

Daar is vyf hoofaspekte in die vergelyking, naamlik: rigting, fokus, verhoudings, persoonlike kwaliteite en uitkomst. Die verskil tussen bestuur en leierskap word vervolgens by elk van die vyf aspekte uitgewys.

➤ **Rigting**

Bestuur dui rigting aan deur middel van beplanning, soos begrotings wat opgestel word om wins te maksimaliseer en verlies te beperk. Leierskap daarteenoor, dui rigting aan deur middel van 'n geskikte en toepaslike visie vir die toekoms en die ontwikkeling van strategieë om nodige veranderings aan te bring sodat die visie bereik kan word. "A vision is a picture of an ambitious, desirable future for the organization or team" (Daft, 1999:39).

➤ **Fokus**

Bestuur fokus hoofsaaklik op die organisering van take en personeel asook die daarstel van grense waarbinne die organisasie moet funksioneer. Streng beheer en rigtinggewing is die bestuurder se hoofsaak. Leierskap fokus op kommunikasie. Deur middel van kommunikasie moet die visie duidelik gekommunikeer word. 'n Gemeenskaplike kultuur moet ontwikkel word tesame met waardes met die doel om 'n verlangde uitkoms te bereik. Die visie beskryf die eindpunt terwyl die kultuur en waardes die weg na die visie definieer. Leierskap breek mure af en laat groei plaasvind tot die bereiking van die visie.

➤ **Verhoudings**

Bestuur se verhoudings is saaklik en formeel vanuit die daargestelde struktuur en organisasie grense, wat aan 'n posisie gekoppel is. Die verhoudings is uitset gebaseer en gefokus op produksie, weg van persoonlike verhoudings. Leierskap fokus op die motivering en inspirering van mense en streef daarna om werk stimulerend en uitdagend te maak. Die leier se persoonlike karaktereienskappe dwing respek en gesag af en nie die leier se posisie nie.

➤ **Persoonlike kwaliteite**

Bestuur beskou kundigheid en insig in die organisasie as belangrike kwaliteite in die uitvoering van take wat op uitsette gebaseer is. Leierskap vertrou op persoonlike kwaliteite soos entoesiasme, integriteit, moed en nederigheid. “Where there is leadership, people become part of a community and feel that they are significant. Leaders suppress their own ego’s, recognize the contributions of others and let others know they are valued” (Daft, 1999:41).

➤ **Uitkomste**

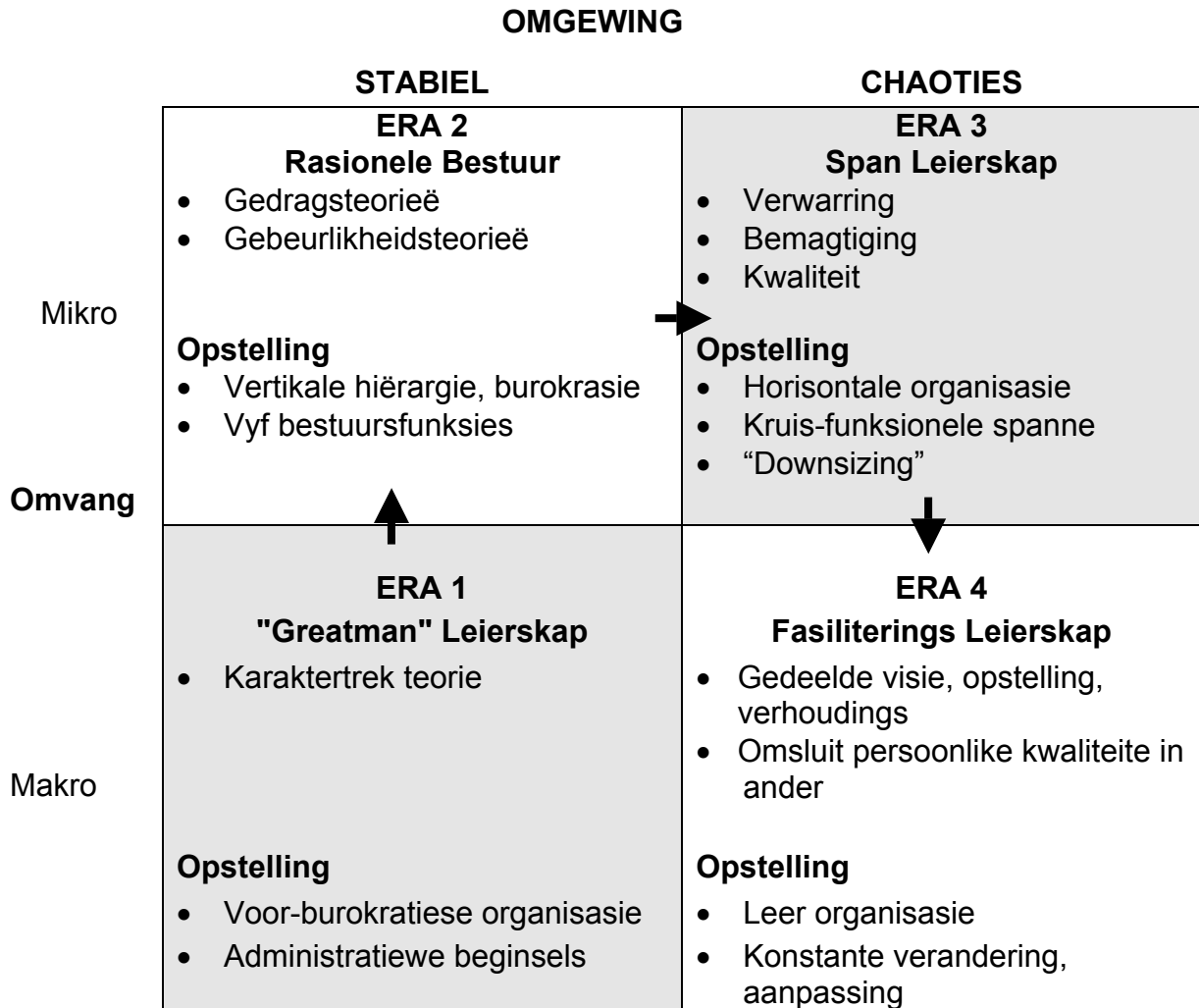
Die uitkoms waarna bestuur mik, is om stabiliteit te behou en beheer uit te oefen. Leierskap daarteenoor gebruik verandering as uitkoms. Leierskap bevraagteken die huidige omstandighede gedurig met die doel om te verander en te vernuwe.

Leierskap het met verloop van tyd 'n evolusieproses deurgegaan om aan te pas by nuwe uitdagings wat gestel word aan leierskap en die leier self. Dit is noodsaaklik om kortliks die evolusie van leierskap te bespreek om sodoende 'n holistiese perspektief te gee van die plek van spanleierskap tussen ander benaderings van leierskap.

3.5 DIE EVOLUSIE VAN LEIERSKAP

Volgens Daft (1999) het die evolusie van leierskap in vier eras plaasgevind. Elke era het kenmerkende omstandighede waarin leierskap toegepas is. Binne elke era is ook sekere leierskapsteorië nagevolg. Elke era verskil van mekaar ten opsigte van 'n mikro of makro omvang en ten opsigte van 'n stabiele of chaotiese omgewing.

Figuur 3.1 Die evolusie van leierskap (Daft, 1999:48)



Spanleierskap figureer in die derde era wat 'n mikro omvang binne 'n chaotiese wêreld is. Dit word ook die era van verwarring genoem, aangesien die wêreld baie onstabiel is en verandering voortdurend plaasvind. Met onstabiele veranderende omgewingselemente drasties. Alle organisasies opereer deesdae in 'n vinnig veranderende omgewing. Die onstabiele omgewing word gekenmerk deur globalisering, intense mededinging, inligting oorfloei, vinnige veranderings en verrassings.

In 'n chaotiese wêreld moet leiers leer om risiko's te neem, diversiteit te bevorder, verhoudings te bou, samewerking te verseker en leer te ondersteun. "Their work

involves creating a vision and strategy for change, inspiring and empowering others, and keeping everyone focused on adaptation of changing conditions” (Daft, 1999:47).

Spanleierskap en spanwerk het tot stand gekom binne die onstabiele omgewing met die doel om meer te doen met minder werknemers en om die emosionele behoeftes van die werknemers te bevredig. Binne die onstabiele omgewing is daar baie onsekerheid wat daartoe lei dat die werknemers heelwat meer motivering nodig het om die werk te doen. Binne spanverband kan emosionele behoeftes soos insluiting en aanvaarding bevredig word, terwyl spanlede mekaar kan ondersteun. In die onstabiele omgewing kan die individu nie meer alleen al die veranderinge hanteer en aan die eise van die omgewing voldoen nie. Die kompleksiteit van die werk lei daartoe dat meer as een werknemer nodig is om die werk te doen. Spanwerk is dus die oplossing daarvoor en bied terselfdertyd 'n mate van stabiliteit binne 'n onstabiele wêreld. Spanleierskap is dus effektief binne 'n chaotiese, vinnig veranderende omgewing.

Die spanleier kan verskillende leierskapstyle binne spanverband toepas om verskillende situasies effektief te hanteer. Vervolgens gaan die vier tipiese leierskapstyle van 'n spanleier in spanverband, bestudeer word.

3.6 LEIERSKAPSTYLE

Volgens Beck et al. (1994) is daar vier verskillende tipes leierskapstyle wat deur die spanleier gebruik kan word om verskillende situasies te hanteer. Die vier leierskapstyle word gesamentlik die vier vensters van leierskap genoem wat gebaseer is op Hersey & Blanchard se situasionele leierskapsteorie. Volgens Beck et al. (1994) het die vier verskillende leierskapstyle die volgende doel: “...a methodology for using your actions as a leader in a focused and purposeful way. It is a guide for promoting teamwork that maximizes the potential of every individual while fully utilizing the power that can come from getting a group of people to work together to achieve a shared mission” (Beck et al., 1994:3).

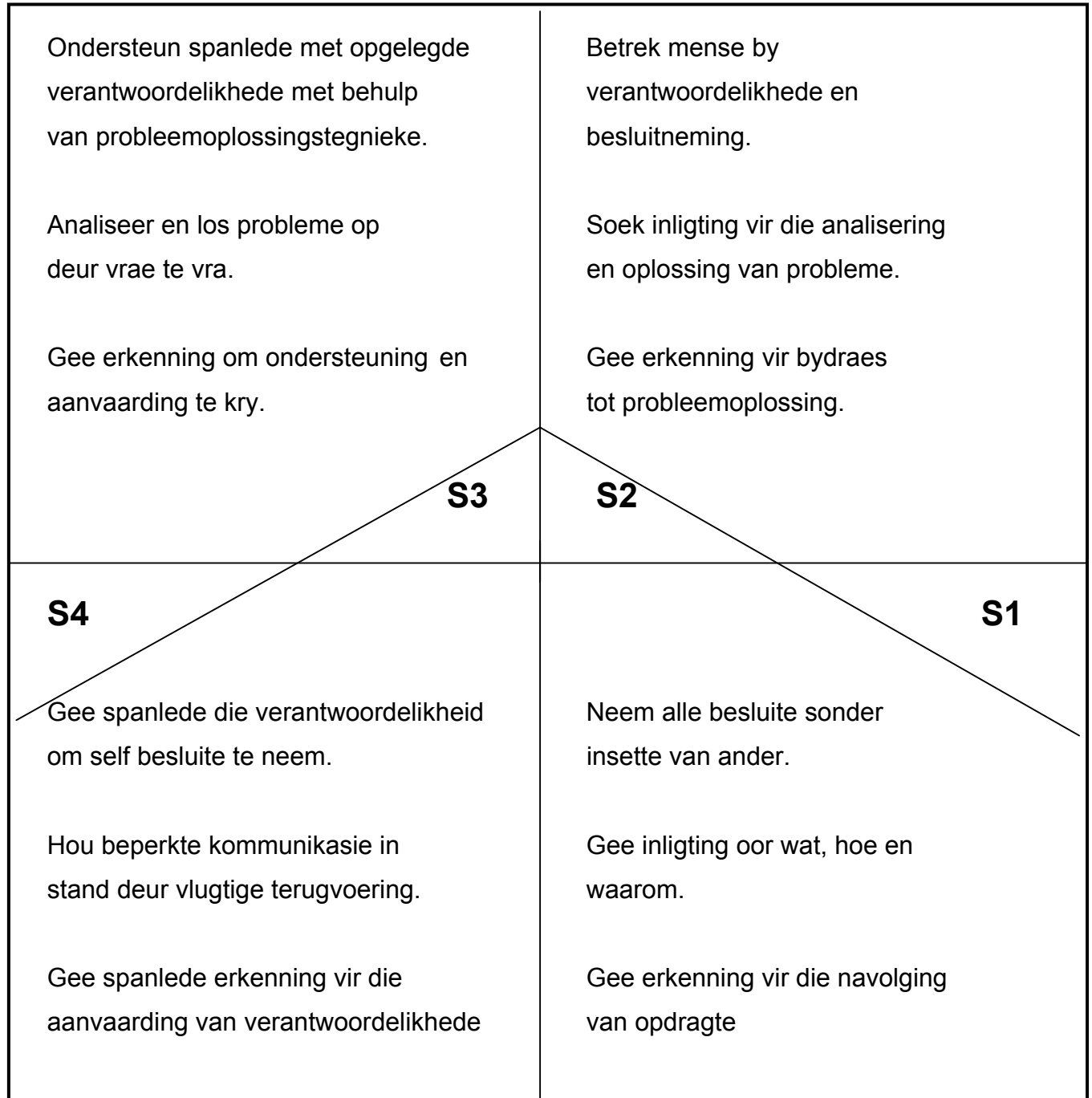
Die tipe leierskapstyl wat deur die spanleier gebruik word, hang af van die situasie, die behoeftes van die span en die omstandighede waarin daar gefunksioneer word. Die spanleier kan beslis nie net een leierskapstyl in enige situasie toepas en verwag dat die span se behoeftes bevredig sal word en situasies suksesvol hanteer sal word nie.

Die vier vensters van leierskap is volgens Beck et al, (1994) gebaseer op twee tipes leiergedrag naamlik rigtinggewing en ondersteuning. Rigtinggewing word as volg beskryf: "Being directive means telling people what to do, when to do it, how to do it, and why it should be done" (Beck et al, 1994:23). Dit sluit aksies in soos, verskaffing van inligting, verduideliking van take en die gee van instruksies wat hoofsaaklik afwaartse kommunikasie behels. Ondersteuning daarteenoor is: "...typified by encouraging upward communication, seeking people's ideas, and listening carefully to their responses" (Beck et al, 1994:24). Ondersteuning sluit ook in die respektering van ander se kennis en die deelname aan besluitneming.

Elke venster in die figuur verteenwoordig 'n leierskapstyl wat die mate van rigtinggewing en ondersteuning wat aan spanlede gegee word deur die spanleier, aandui. In sekere omstandighede is baie ondersteuning en rigtinggewing nodig, sodat die span vordering kan maak. Daarteenoor vereis sekere omstandighede geen ondersteuning en rigtinggewing nie en moet die spanleier dit dienoooreenkomstig hanteer.

Die tipe leierskapstyl wat die spanleier toepas, hou direk verband met die ontwikkelingsfase waarin die span bevind word asook die spesifieke behoeftes van die span. Die verskillende fases van spanontwikkeling is deeglik in hoofstuk twee bespreek. Indien 'n span nog in die vroëre fases van ontwikkeling is, moet die spanleier baie meer rigting en ondersteuning gee. Soos wat die span ontwikkel na volwassenheid, is minder rigtinggewing en ondersteuning nodig om die spanwerk te kan uitvoer.

Figuur 3.2 Die vier vensters van leierskap (Beck et al, 1994:32)



Die S1 leierskapsvenster

Binne die S1 leierskapsvenster bestaan die leierskapstyl uit hoë vlakke van rigtinggewing. Die spanleier neem aksie sonder die insette van spanlede. Die wat,

hoe, wanneer, waarom en wie word net aan die spanlede deurgegee (Beck et al, 1994). Die spanleier is verantwoordelik vir alle besluitneming in die span. Twee-ryging kommunikasie vind selde plaas en die leier vergoed die spanlede wat instruksies volg en doen wat gesê word. Duidelike rigtinggewing, verduideliking en eerlike evaluering van die nagevolge van besluite word gegee. Volledige inligting word beskikbaar gestel en werk word gestruktureer.

Die S2 leierskapsvenster

Die S2 leierskapsvenster se leierskapstyl bestaan uit hoë vlakke van rigtinggewing sowel as ondersteuning. Rigtinggewing vanaf die spanleier is gebaseer op idees wat van die spanlede afkomstig is. Probleme word gesamentlik deur die spanleier en die spanlede hanteer en insette van al die spanlede is belangrik en word aangemoedig voordat aksies geneem word. Die spanleier bly verantwoordelik vir al die besluite wat geneem moet word binne die span, maar beide die spanleier en spanlede is betrokke by die besluitnemingproses. 'n Hoë vlak van interaksie tussen die spanleier en spanlede vind plaas (Beck et al, 1994).

Die S3 leierskapsvenster

Die S3 leierskapsvenster bestaan uit 'n leierskapstyl wat fokus op hoë vlakke van ondersteuning. Die spanleier tree op as 'n gids en 'n hulpbron vir die span, maar die finale verantwoordelikheid berus by die spanlede. Die spanlede is self verantwoordelik vir die neem van besluite (Beck et al, 1994). 'n Hoë vlak van interaksie tussen die spanleier en spanlede vind plaas. Die spanleier is behulpsaam as spanlede vasval. Die spanlede wat raad vra voordat moeilike besluite geneem word, word vergoed.

Die S4 leierskapsvenster

Die S4 leierskapsvenster se leierskapstyl fokus op lae vlakke van rigtinggewing sowel as ondersteuning. Tiperend van die leierskapstyl is dat spanlede totaal onafhanklik funksioneer. Die spanlede is self verantwoordelik vir die neem van besluite binne die span. Twee-ryging kommunikasie vind selde plaas en die spanleier vergoed die

spanlede wat self probleme oplos, besluite neem en kreatief optree (Beck et al, 1994). Die delegering van gesag en verantwoordelikheid vind voortdurend plaas. Bemagtiging van spanlede om besluite te neem, en aksies uit te voer geskied voortdurend. Indien die leierskapstyl die behoeftes van die span in 'n spesifieke situasie bevredig, sal dit lei tot spaneffektiwiteit en hoë produktiwiteit.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 'n leierskapstyl net soos die rol van die spanleier, bepalend kan wees vir die effektiwiteit van bestuurspanne.

3.7 DIE SPANLEIER

In die studie van spanleierskap, is dit belangrik dat die spanleier bestudeer moet word. Die spanleier het die verantwoordelikheid om spanleierskap uit te voer wat dit noodsaaklik maak dat die spanleier oor sekere eienskappe en vaardighede moet beskik, om suksesvol te kan wees. Soos reeds in hierdie hoofstuk genoem, is die spanleier die sleutelfiguur binne spanleierskap, wat die spanlede lei, ontwikkel en aanspoor tot samewerking, met die doel om te bemagtig. Die spanleier kan 'n verskil maak binne die span en kan 'n belangrike rolspeler wees tot die mededingende voordeel van die organisasie. Spanleiers moet oor sekere eienskappe beskik om suksesvol as spanleier te kan lei.

3.7.1 Die eienskappe van 'n spanleier

Die eienskappe van 'n spanleier is unieke kenmerke waaraan spanleiers herken word en wat spanleiers van spanlede onderskei. Beck et al, (1994), Belbin (1993), Blackburn (1998), Charlton (1992), Daft (1999), Kemp (1997), Pegg (1997), Richards & Smith (1994), Robbins (2001), Saul (1991), Starcevich et al, (1990), Tjosvold et al, (1993) en Wolmarans (1997) is van mening dat die volgende eienskappe kenmerkend is van 'n spanleier. Die spanleier:

- het aansien onder die spanlede, maar is beskeie;
- is aktief, bestroubaar en ambisieus;
- is buigbaar ten opsigte van verandering en energiek;
- het charisma, is diplomaties en eerlik;
- het 'n dapperheid, 'n gedetermineerdheid en dryfkrag om werk te doen;
- gee om vir spanlede en beskik oor 'n gesonde oordeel;
- is inspirerend, konsekwent en kreatief;
- het integriteit, is lojaal en objektief;
- tree manhaftig op en is onbevooroordeeld;
- het 'n positiewe ingesteldheid ten opsigte van selfontwikkeling;
- is oorspronklik, opreg en regverdig;
- is populêr onder spanlede en betoon respek vir ander;
- tree selfhandhawend op en het selfrespek;
- beskik oor baie self-kennis en het selfvertroue;
- is sensitief vir ander se behoeftes en is taktvol;
- is altyd toeganklik en toegewyd aan die werk;
- het 'n groot sin vir verantwoordelikheid en is verdraagsaam; en
- vertrou ander en het 'n warm geaardheid.

Behalwe dat die spanleier sekere eienskappe het, het die spanleier ook sekere vaardighede nodig om die rol van spanleier te kan vertolk.

3.7.2 Die vaardighede van 'n spanleier

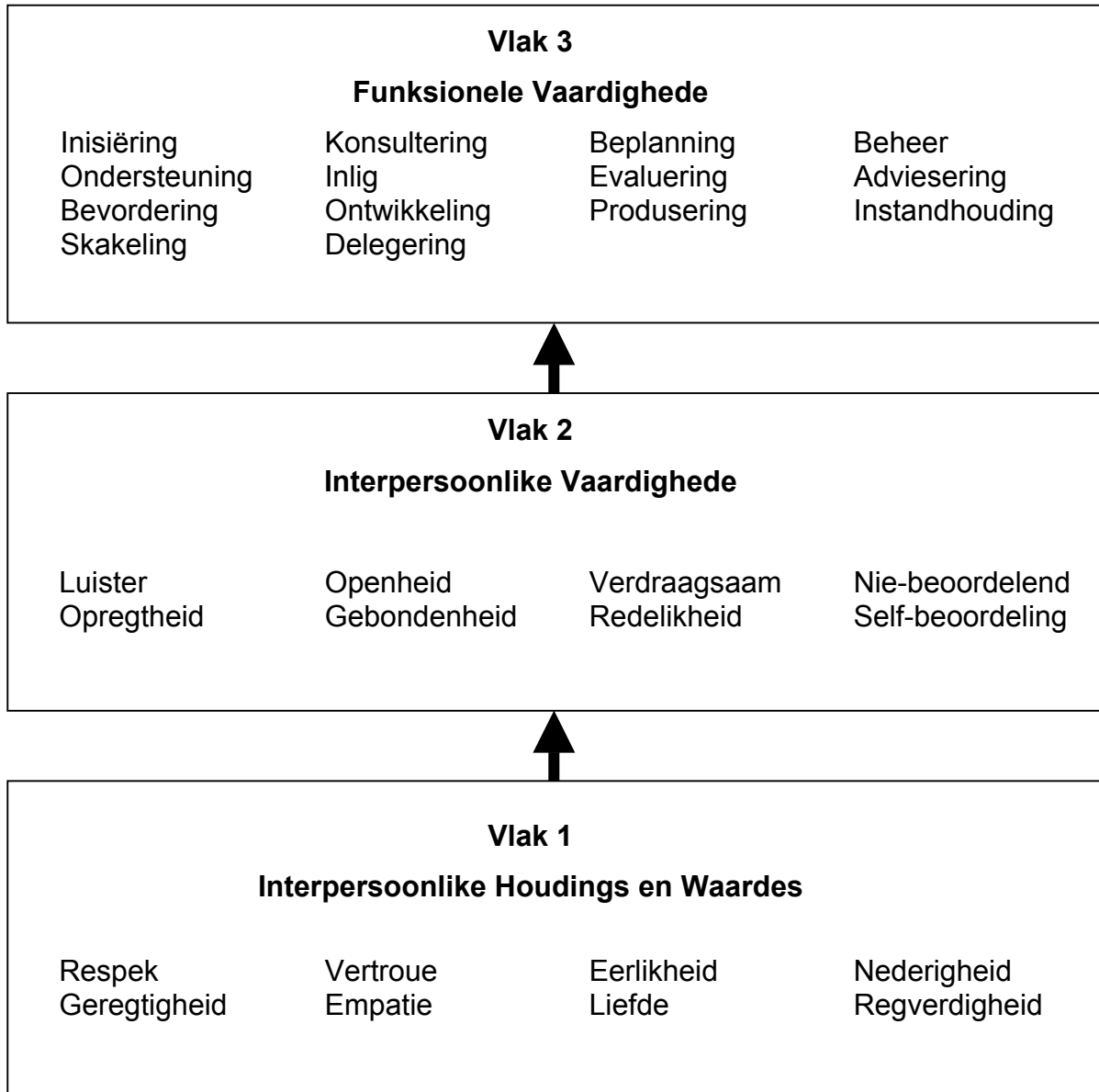
Die spanleier moet oor sekere vaardighede beskik om as spanleier binne 'n span te kan funksioneer. Die vaardighede is ook 'n bedrewenheid waarvoor spanleiers moet beskik. Die vaardighede kom handig te pas in die uitvoering van die spanleierrol. Leierskapsvaardighede bestaan uit verskillende vlakke volgens Jones (1992:4) naamlik:

- vaardighede in verband met basiese interpersoonlike houdings en waardes;

- onderliggende interpersoonlike vaardighede;
- funksionele vaardighede.

Die verskillende vaardighede bou op mekaar en Jones(1992) illustreer dit as volg:

Figuur 3.3 Die vlakke van leierskapvaardigheid (Jones,1992:55)



Die eerste vaardigheidsvlak is die basis waarop die tweede en die derde vaardigheidsvlakke gebou word. Dit is belangrik dat die spanleier bewus moet wees

van al drie vaardigheidsvlakke. Elke vlak van vaardigheid speel 'n rol in die effektiwiteit van die spanleier. Om die algemene funksionele vaardighede van vlak drie effektief te kan bemeester, is die interpersoonlike vaardighede van vlak twee nodig wat beïnvloed word deur die interpersoonlike houdings en waardes van vlak een. Vlak een en twee is die sleutelhoudings en vaardighede van effektiewe leierskap. Vir die spanleier is dit nodig om die sleutel interpersoonlike houdings en waardes van vlak een aan te leer en te bemeester om die interpersoonlike vaardighede van vlak twee te kan aktiveer. Vlak twee se vaardighede is weer die basis waarop die funksionele vaardighede van vlak drie gebaseer is. Die spanleier moet al drie vaardigheidsvlakke bemeester om spanleierskap effektief te kan toepas (Jones, 1992).

“...the collaborative interpersonal skills (and underlying attitudes) are the core skills of effective management, effective teaching, effective teamwork, and effective learning” (Jones, 1992:57).

Beck et al (1994), Belbin (1993), Blackburn (1998), Charlton (1992), Daft (1999), Kemp (1997), Pegg (1997), Richards et al. (1994), Robbins (2001), Saul (1991), Starcewich et al. (1990), Tjosvold et al. (1993) en Wolmarans (1997) is van mening dat die volgende vaardighede belangrike vaardighede is waaroor die spanleier moet beskik naamlik:

Tabel 3.4 Belangrike vaardighede waaroor 'n spanleier moet beskik (vervolg)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ die aanvaarding van uitdagings en die neem van aksie;➤ bedrewenheid in die uitvoering van take;➤ die vermoë om spanlede te beïnvloed;➤ die vermoë en gewilligheid om spanlede te ontwikkel en te bemagtig;➤ die strewe na en bevordering van deurlopende groei;➤ die deel van inligting en die delegering van take;➤ die vermoë om empatie teenoor spanlede te betoon;➤ die fasilitering van spanprosesse en die gee van erkenning; |
|--|

Tabel 3.4 Belangrike vaardighede waaroor 'n spanleier moet beskik (vervolg)

- om te fokus op die doel van die span en die uitsette van die span;
- die vermoë om konstruktiewe terugvoering te kan gee;
- goeie luistervaardighede;
- die effektiewe hantering van konflik;
- goeie interpersoonlike vaardighede en die hantering van spanlede op 'n gelyke vlak;
- kennis van spanne, spanwerk en spanfunksionering, asook mense kennis;
- effektiewe kommunikasie vermoë en die uitleef van gesonde norms en waardes;
- die vermoë om 'n kultuur van leer te skep en die ondersteuning van spanlede;
- die vermoë om goeie besluite, met die insette van ander te kan neem en om eienaarskap te kan aanvaar vir die besluite;
- positiwiteit teenoor verandering en risiko-neming tot voordeel van die organisasie;
- die stel van uitdagende doelwitte en die prioritisering van take;
- die identifisering en verwydering van struikelblokke;
- beskikking oor 'n visie van die toekoms en taakgerigtheid;
- vlotheid van spraak;
- die maksimale aanwending van talente en die verkryging van samewerking.

Hoe meer vaardighede die spanleier bemeester, hoe makliker is die uitvoering van die spanleierrol.

3.8 ROL VAN DIE SPANLEIER

Gross (1997) gee sewe interverwante en interafhanklike areas waaraan elke spanleier aandag moet gee in die vertolking van die rol as spanleier. Die fokusareas naamlik waardes en kultuur, werksprosesse en -sisteme, organisasie- en posontwerp, bestuursprosesse en -sisteme asook erkenning- en vergoedingsisteme, wat deur leierskap saamgebind word, is die kernaspekte wat resultate oplewer binne spanwerk

in 'n spankonteks en dus deur die spanleier aangespreek moet word. Elke fokusarea word kortliks bespreek:

Area 1: Spanleierskap

Spanleierskap staan sentraal tot 'n span en spanwerk. Spanleierskap verbind die ander ses interverwante areas van spanwerk met mekaar. Sonder spanleierskap kan spanne nie resultate behaal nie. Spanleierskap moet toesien dat geen area versteur word of verouder nie. “Because good leadership facilitates team integration, we believe that the identity and organizational group characteristics of team leaders take an added significance to the membership” (Lichtenstein et al, 1997:432).

Area 2: Waardes en kultuur

Tweedens moet die spanleier aandag gee aan die waardes en kultuur van die span. Die waardes van spanlede en die kultuur van die totale span, speel 'n groot rol in die algehele funksionering van die span. Die waardes en kultuur van die span moet positief en opbouend wees tot die spanlede en spanleier (Gross, 1997). 'n Gesonde spankultuur het gesonde spanwaardes en fasiliteer belangrike aspekte soos kommunikasie, konflikthantering en verhoudings binne die span.

Area 3: Werkprosesse en besigheidsisteme

Die derde area wat aandag moet geniet is die werkprosesse en besigheidsisteme binne die span wat 'n aanduiding is van hoe die span se werk uitgevoer word asook die geordenheid van die span se werkswyses. Wanneer werkprosesse effektief funksioneer en besigheidsisteme instand gehou word, lewer dit spanresultate (Gross, 1997).

Area 4: Organisasie-, span- en posontwerp

Vierdens moet die organisasieontwerp, spanontwerp en posontwerp beoordeel en geëvalueer word om die toepaslikheid daarvan te bepaal. Dit sluit in aspekte soos posbeskrywings, rolverdelings en die struktuur van die organisasie waarbinne die

span funksioneer (Gross, 1997). Soos wat veranderings plaasvind, verander die ontwerpe ook om aan te pas by die nuwe uitdagings.

Area 5: Individuele- en spanvermoëns

Vyfdens moet individuele- en spanvermoëns bestudeer en geëvalueer word. Spanlede moet die regte vermoëns hê om die werk te doen. Indien die individue nie toepaslike vermoëns in die span het nie, sal die span nie effektief kan funksioneer nie.

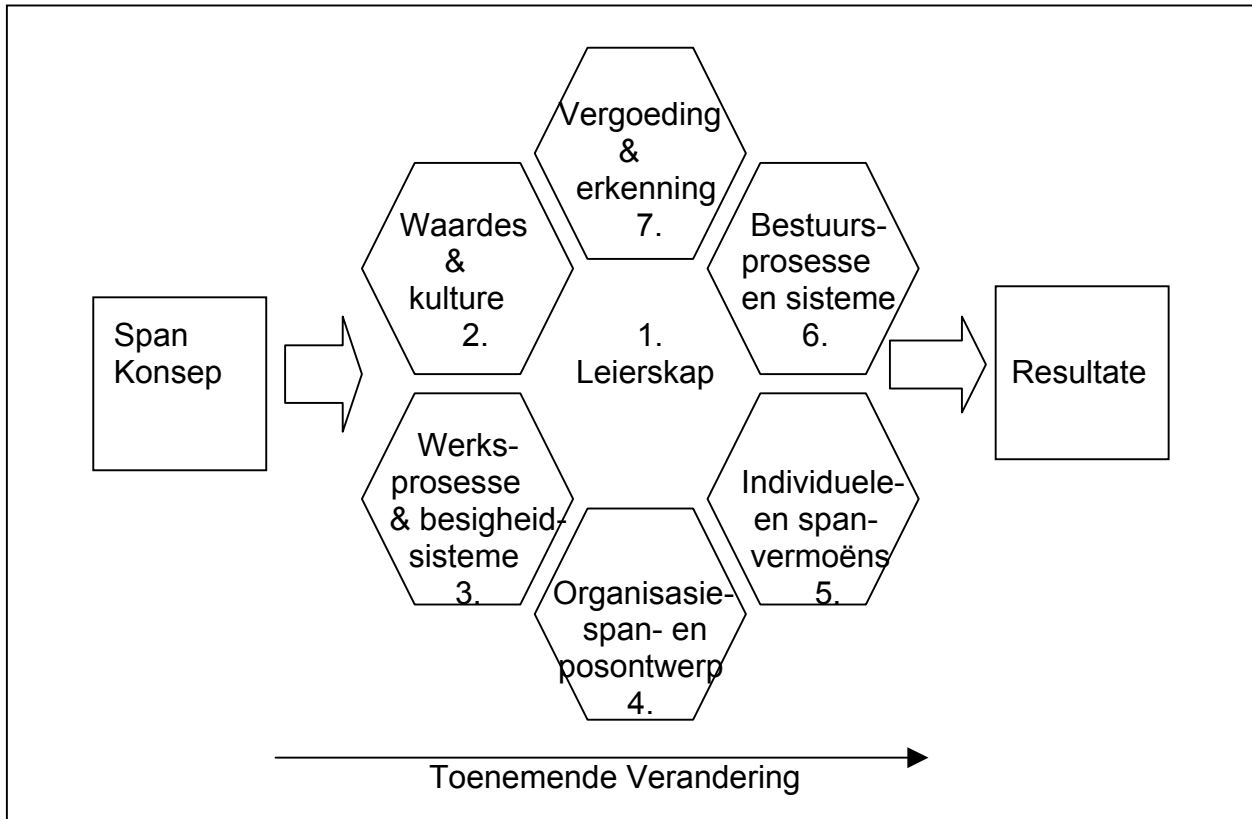
Area 6: Bestuursprosesse en -sisteme

Die sesde area wat aandag moet geniet is die bestuursprosesse en bestuursisteme wat binne die span toegepas word. 'n Evaluasie van die prosesse en sisteme is nodig om te bepaal of dit effektief is en doelwitbereiking bevorder. Effektiewe sisteme dra by tot goeie resultate, wat tot sukses lei.

Area 7: Erkenning- en vergoedingsisteme

Laastens moet die erkenning- en vergoedingsisteme geëvalueer word om die effektiwiteit daarvan te bepaal. Erkenning en vergoeding is krities vir 'n span, aangesien die spanlede se prestasies direk verband hou met die wyse waarop erkenning gegee word (Gross, 1997). Die erkenning- en vergoeding sisteme moet die individuele spanlede en die totale span se prestasies erken en vergoed.

Figuur 3.4 Die sewe fokusareas van die spanleier (Gross, 1997:49)



Spanleierskap vereis aandag aan al sewe fokus areas tydens die uitvoering van die spanleier se rol binne die span. “Of all variables affecting a team, few exert as strong an influence on team performance as team leadership. This is true because the team leader is in a position to influence so many other variables that affect performance” (Trent, 1996:30).

Die implementering van spanne binne organisasies lei daartoe dat 'n nuwe rol binne organisasies benodig word, naamlik die rol van die spanleier. “People do things, teams don’t. Therefore, leadership is required in teams” (Glacel et al, 1996:21). Elke span wat geskep word, benodig 'n spanleier wat rigting vir die span moet aandui en moet toesien dat die spanlede gefokus werk tot bereiking van die spandoelwitte. Die invloed van die spanleier op die span mag nie misreken of ontken word nie. Die spanleier is 'n kritiese element van 'n span se funksionering en 'n belangrike bepaler van spaneffektiwiteit en spansukses. Die hoofrede daarvoor is dat die spanleier 'n

span se pogings, kohesie, doelwitbepaling en doelwitbereiking kan beïnvloed. “Each team is a unique entity displaying its own behaviour and nuances. There is one variable, however, that exerts on usually strong and consistent impact on team success – the effectiveness of the formal team leader” (Trent, 1996:30).

Die spanleier moet, volgens Daft (1999), Fisher et al, (1995), Glacel et al, (1996), Robbins (2001), White (1995), Woods (1997) en hulpbronne beskikbaar stel om as rolmodel op te tree. Die spanleier moet as afrigter optree en spanprosesse fasiliteer. Die spanleier het ook die verantwoordelikheid om probleme te hanteer, prestasie te beoordeel en om opleiding te gee aan die spanlede. Die spanleier se werk kan verder gefokus word op die bestuur van die span se eksterne grense en die ontwikkeling van strategieë. Die spanleier moet as mentor, motiveerder en rentmeester op tree. Daar word verder van die spanleier verwag om 'n hoogpresterende span te bou, gesonde verhoudings te skep en erkenning aan spanlede te gee. Die spanleier moet fokus op respek, vertroue en die visie van die span. Die spanleier moet ook begrip vir die omgewing buite die organisasie ontwikkel en elke geleentheid aangryp, wat tot voordeel van die span en die groter organisasie sal wees. Die spanleier moet ten spyte van al die verantwoordelikhede en vereistes reeds genoem, steeds die kreatiwiteit, leierskapsvermoë, innovasie en vloeï van idees stimuleer.

Al bogenoemde verantwoordelikhede van die spanleier, soos geïdentifiseer uit die literatuur, kan in sewentien verskillende spanrolle ingedeel word. Die sewentien spanrolle van die spanleier moet aangewend word om die werk in die sewe fokusareas te verrig.

3.8.1 Sewentien spesifieke rolle van die spanleier

Elk van die sewentien spesifieke rolle van die spanleier word kortliks bespreek.

3.8.1.1 Bemagtiger

Die eerste rol van die spanleier is om spanlede te bemagtig. “You get by giving” (Buhler, 1998). Bemagtiging is gebaseer op die perspektief dat elke spanlid 'n

potensiële leier is. Bemagtiging van spanlede sluit aspekte in soos die effektiewe gebruik van mag, die ontwikkeling van ander en die vermoë om verandering te hanteer en te inisieer. Bemagtiging is 'n investering in die spanleier en die spanlede se toekoms. Die spanleier word die katalisator vir groei, deur gestruktureerde ontwikkelingsgeleenthede vir spanlede te skep. Spanleiers moet spanlede bemagtig, want die kwaliteit van 'n organisasie se menslike hulpbronne bepaal grootliks die organisasie se kompeterende voordeel. "The giving of power to get power leads to greater reciprocity of influence as the leader and follower are willing to be influenced by one another" (Charlton, 1992:92).

Die rol van bemagtiger behels ook dat die spanleier organisatoriese struikelblokke, wat persoonlike groei verhinder, moet verwyder, sodat spanlede tot volle potensiaal kan ontwikkel en 'n sin vir selfbestuur kan bekom. Wanneer die spanleier beheer en mag afgee aan spanlede, verkry dié spanlede verantwoordelikheid en aanspreeklikheid by, en inruil daarvoor ontvang die spanleier lojaliteit en respek. Bemagtiging is 'n belangrike aspek vir die moderne organisasie se sukses "...leaders do not take power from employees, they help people get needed resources and build up their confidence so that they feel empowered to perform effectively" (Tjosvold et al, 1993:136).

Die spanleier moet besluitneming, kreatiewe oplossings en samewerking versterk, aangesien dit spanlede bemagtig om die span se werk suksesvol te kan uitvoer (Johnson, 1996). Tydens die proses van bemagtiging leer die spanlede die take en funksies van die spanleier aan sodat enige krissis binne enige situasie hanteer kan word. "...the competencies required to perform successfully at work are the same. The need to capture people's attention by providing a vision (or goal) to work towards, the ability to communicate this in a meaningful (motivational) way, the need to develop trust, and the ability to manage yourself before you try to manage others, thus bringing about in the empowerment of people who choose to be productive, efficient, and cost effective" (Charlton, 1992:xxiii). 'n Spanlid wat bemagtig is, is verbind tot selfontwikkeling en voortdurende leer en het 'n duidelik gedefinieerde

verantwoordelikeheidsin om verandering teweeg te bring. Die spanleier se rol as bemagtiger is nie 'n eenvoudige en vinnige taak nie. Baie tyd en toewyding word van die spanleier gevra.

Die rol van bemagtiger beïnvloed die span- en posontwerpe direk. Die span- en posontwerpe moet so aanpasbaar wees, dat die spanlede mekaar se take kan aanleer sodat dit uitgevoer kan word indien nodig. Die span- en posontwerpe moet kan aanpas by vinnige veranderings en mag nie rigied wees nie.

3.8.1.2 Beplanner

“A leader plans his work and then works his plan” (White, 1995:24). Sodra die span doelwitstelling afgehandel het, kan die span se werk beplan word. Die spanleier se rol is om 'n aksieplan uit te werk wat stap-vir-stap uitspel hoe die span die gestelde doelwitte gaan bereik. Binne die aksieplan moet die strategie wat gevolg gaan word, uitgespel wees en die spanlede wat betrokke is by die doelwitbereiking, moet bepaal word. Elke spanlid moet presies weet wie doen wat, wanneer en duidelikheid moet bestaan oor hoe spanprestasie gemonitor en geëvalueer gaan word. Die wyse waarop terugvoering gegee gaan word, moet ook duidelik blyk. Die spanleier moet toesien dat die parameters, soos die hoeveelhede en getalle sowel as die hulpbronne duidelik geïdentifiseer is.

Sodra die aksieplan deeglik opgestel is, moet die spanleier toesien dat daar streng volgens die aksieplan gewerk word om effektiwiteit te verseker. 'n Deeglik opgestelde aksieplan verbeter die effektiwiteit van die span aangesien die rigting en fokus vir die span duidelik uiteengesit is. Die aksieplan is 'n werksdokument wat tydens die aktiwiteite van die span gebruik moet word. Vordering en prestasie teenoor die aksieplan moet gereeld gemeet word.

Die rol van beplanner fokus dus op werksprosesse en besigheidstelsels. As beplanner, moet sisteme beplan en geïmplementeer word, waarvolgens die werk

soos deur die aksieplan bepaal, uitgevoer gaan word. Sisteme het ten doel om die vloei van werk te vergemaklik.

3.8.1.3 Doelwitsteller

White (1995) beperk die rol van die spanleier eerstens tot die verantwoordelikheid om te bepaal hoe die spandoelwitte bereik gaan word. Tweedens is die verantwoordelikheid van die spanleier om die span te bou, om sodoende te verseker dat die spanlede effektief geselekteer, ontwikkel en opgelei is om die verantwoordelikhede uit te voer volgens die neergelegde standarde. Derdens is die verantwoordelikheid van die spanleier die ontwikkeling en motivering van die spanlede.

Die spanleier het die verantwoordelikheid om soveel moontlik inligting oor die spandoelwitte in te samel. Dit is die spanleier se taak om te verseker dat die doelwitte realisties en bereikbaar uiteengesit is, wat afgebreek kan word tot spesifieke, uitdagende mylpale (Glacel et al, 1996). Volgens Trent (1996) moet doelwitte gesamentlik deur bestuur, die spanleier en spanlede opgestel word om so die span se verbintenis tot die doelwitte te verkry. Die stel van prestasiedoelwitte is baie belangrik aangesien dit prestasie maatstawwe verskaf waarmee vordering geëvalueer kan word.

Doelwitstelling word in die fokusarea van vergoeding en erkenning geklassifiseer. Doelwitte is die maatstaf waarvolgens prestasie gemeet word. Erkenning- en vergoedingsisteme beloon prestasie. Dit is van kardinale belang dat die doelwitte verband moet hou met die fasette wat die erkenning- en vergoedingsisteme aanspreek.

3.8.1.4 Fasiliteerder

Die rol van die spanleier is om al die werksprosesse te fasiliteer soos spanvergaderings, probleemoplossing en die neem van besluite. Die nuwe fokus van

werknemer-deelname binne elke proses en faset van die organisasie, maak spanleierskap meer fasiliterend en bemagtigend. Die spanleier moet as fasiliteerder optree en deelname binne spanverband maksimaliseer. Die fasiliterende spanleier weet hoe om die vermoëns van die span aan te wend om probleme op te los en besluite te neem (Pfeiffer, 1993).

Die fasiliteringsrol sluit direk aan by die fokusareas van werksprosesse en sisteme. Elke proses binne die span moet deur die spanleier gefasiliteer word. Die spanleier moet toesien dat die prosesse en sisteme geordend, logies en effektief is, aangesien die prosesse en sisteme die wyse waarop die werk uitgevoer word, beïnvloed.

3.8.1.5 Hulpbronvoorsiener

Die spanleier se rol volgens White (1995) en Fisher et al. (1995) is die identifisering van hulpbronne wat die span sal benodig in die uitvoering van die werk. Die spanleier moet toesien dat die span hulpbronne bekom, wat nodig is om die gestelde doelwitte te bereik. “Ensuring that a team has the necessary resources is an important requirement of the formal leadership position” (Trent, 1996:30). Toegang tot al die nodige hulpbronne is 'n belangrike bepaler van spansukses. Belangrike hulpbronne vir 'n span is 'n begroting, die tyd beskikbaar om doelwitte te bereik, die vaardighede van die spanlede, sowel as bemarking- en ondersteuningsdienste. Ander vorme van hulpbronne is taakverwante inligting, organisatoriese inligting, gereedskap en toerusting, roetine materiale en voorraad, geldelike ondersteuning, personeel met die regte kwalifikasie vir spanlidmaatskap, genoegsame tyd om spantake uit te voer en 'n werksomgewing wat voordelig is vir spanintegrasie.

In die rol as hulpbronvoorsiener, fokus die spanleier op die bestuursproses en sisteme. Die spanleier is verantwoordelik vir die identifisering en voorsiening van die nodige hulpbronne wat deel van die bestuursproses is. Indien die bestuurproses effektief is en vlot verloop, sal doelwitbereiking bevorder word.

3.8.1.6 Instandhouer van kliënte

Die spanleier moet toesien dat die behoeftes van die span se kliënte aangespreek word. Die span se kliënte kan intern of ekstern tot die organisasie wees. Die spanleier moet voortdurend kontak met die kliënte hê om die behoeftes en verwagtings vir die produk of diens wat die span lewer, te bepaal (Fisher et al, 1995). Daar moet voortdurend aandag aan drie tipes terugvoering vanaf die kliënt gegee word naamlik: kliënt-tevredenheid, kliëntklagtes en kliëntvoorstelle. Die spanleier moet toesien dat kliënt-tevredenheid voortdurend verbeter word.

Die rol as instandhouer van kliënte is ook deel van die bestuursproses en sisteme. Terugvoering vanaf die kliënt beïnvloed die bestuursprosesse en sisteme direk, aangesien ontevredenheid by die kliënt, nuwe prosesse en sisteme vereis om verandering te weeg te bring, ter verbetering van die produk of diens. Die feit moet beklemtoon word dat effektiewe bestuursprosesse en sisteme goeie resultate lewer.

3.8.1.7 Kommunikeerder

Kommunikasie is 'n sleutelfaktor tot sukses. Sonder effektiewe kommunikasie is daar verwarring, onsekerheid en konflik (Tjosvold et al, 1993). Gegewe dat geen besigheid of organisasie kan funksioneer sonder kommunikasie nie, is die rol as kommunikeerder krities tot die sukses van die span en die organisasie (White, 1995). Die spanleier moet sensitief wees vir spanlede se behoeftes aan voortdurende kommunikasie en terugvoering (Glacel et al, 1996). Die spanleier moet toesien dat kommunikasie binne die span instand gehou word. Effektiewe en doelgerigte kommunikasie bou vertroue in die span en kweek openheid en eerlikheid.

Glacel et al (1996), Johnson (1996) en Trent (1996) beklemtoon dat die gee van prestasieterugvoering aan spanlede 'n baie belangrike vorm van kommunikasie is. Terugvoering help die span om vordering te meet ten opsigte van gestelde doelwitte en mikpunte. Die kuns lê daarin om terugvoering te gee op so 'n wyse dat dit nie die

spanlede sal ontmoedig nie. Die spanleier se kritiek moet konstruktief wees. "...it is especially important that the leader be able to adopt the attitude that feedback is a gift – a gift without which neither teams nor individuals can grow" (Richards et al., 1994). Formele en informele kommunikasie is belangrik vir 'n span se funksionering. Die spanleier moet self eerste kommunikeer en 'n kultuur van deurlopende kommunikasie skep.

Die rol van kommunikeerder hou direk verband met die fokusarea van waardes en kultuur. Die spankultuur bepaal die openlikheid binne die span en die wyses waarop gekommunikeer word. Indien die spankultuur positief is en spanlede openlik en eerlik met mekaar is, sal die kommunikasie in die span ook oop en eerlik wees. Die spanleier se rol is om kommunikasie binne die spankultuur effektief en deurlopend te maak, want daarsonder sal ander probleme in terme van verhoudings ook ontstaan.

3.8.1.8 Konfliktbestuurder

Die spanleier se rol as konfliktbestuurder, is om interne spankonflik te bestuur. Die spanleier moet bepaal of die konflikt konstruktief of destruktief is. Destruktiewe konflikt beskadig verhoudinge binne die span en affekteer die span se vermoëns om te funksioneer (Trent, 1996). Konstruktiewe konflikt het baie voordele deurdat spanlede sienings bevraagteken wat daartoe lei dat probleme effektief opgelos word. Dit is belangrik dat konflikt positiewe gevolge vir die span moet inhou en nie die spanlede sal afbreek nie. Die spanleier moet aan die span konfliktanterningsmetodes leer wat opbouend is en persoonlike groei tot gevolg het. Deur spanlede te help om konflikt te hanteer, word die destruktiewe aspekte van spankonflikt verminder.

Die wyse waarop konflikt bestuur en hanteer word, word bepaal deur die span se waardes en kultuur. Die span se waardes bepaal of konflikt opgelos word, asook die benadering waarop konflikt hanteer word. Die spanleier se rol is om konstruktiewe konfliktanterning te fasiliteer.

3.8.1.9 *Koördineerder*

Margerison et al, (1985) beklemtoon dat 'n sleutelrol van die spanleier die koördineringsrol is. Die koördineringsrol is 'n belangrike bepaler van die span se sukses. "Build with your team a feeling of oneness, of dependance on one another, and of strength derived from unity in the pursuit of your objective" (Lundy, 1992:55). Die spanleier moet al die funksies binne die span koördineer sodat die span die gestelde prestasiedoelwitte kan bereik en produktiewe uitsette kan lewer. Koördineringsvereis ook dat die spanleier die rolle van die spanlede moet definieer, sodat elke spanlid sal weet watter bydrae binne die span gelewer moet word. Informele spanrolle moet ook uitgeklaar word, want dit beïnvloed spaneffektiwiteit direk (Trent, 1996). Al die individuele spanrolle moet geïntegreer word tot 'n effektiewe eenheid. Die koördineerder moet ook aan die span die nodige struktuur gee om die take te kan voltooi en om spanwerk suksesvol te kan afhandel. Die volgende riglyne gee die nodige struktuur aan die span naamlik:

- 'n duidelik gestelde missie en doelwitte;
- grense waarbinne besluite geneem kan word;
- duidelike grondbeginsels en reëls;
- 'n kaart vir toegang tot inligting binne die organisasie;
- duidelikheid oor elke spanlid se rol in die span;
- duidelike riglyne vir aanspreeklikheid (Antonioni, 1996).

Die spanleier se vermoë om take en aktiwiteite te kan koördineer, is deel van die bestuursproses en sisteme. Komplekse projekte en take vereis die koördineringsrol van veelvuldige aktiwiteite in terme van tyd, die begroting en aanspreeklikheid. As koördineerder moet die spanleier al die take en aksies van die span saambind tot 'n eenheid.

3.8.1.10 Motiveerder

Die motiveringsrol van die spanleier is 'n moeilike spanleierrol. Motivering is die dryfkrag agter 'n span se daad. Sonder motivering kan 'n span nie suksesvol wees nie. Die spanleier moet voortdurend die spanlede motiveer om die motiveringsvlak van die span instand te hou. "...once motivation is established it never lasts and has to be constantly re-established – a process which is based on performance monitoring and feedback" (White, 1995:10).

Motivering skep 'n verbintenis tot die span. Die verkryging van 'n sterk verbintenis tot die span en die betrokkenheid van spanlede is 'n belangrike voorvereiste vir spansukses (Johnson, 1996). 'n Sterk verbintenis en betrokkenheid tot die span, word behou deur voortdurend perspektief te gee aan die spanlede en om hul entoesiasies te hou (Proehl, 1996). Die spanleier kan die prestasie-evaluering en vergoeding sisteem van die span aanwend om spanlede te motiveer. Die belangrikste is dat motiveringsvaardighede volgens Bird (1992), aangeleer kan word.

Die rol van motiveerder fokus op die area van individuele- en spanvermoëns. Motivering verhoog die individuele spanlid en die span se prestasie, want 'n gemotiveerde spanlid gebruik alle vermoëns tot die uiterste, ter wille van die span se prestasie. "...an effective leader is one who motivates people, rather than simply telling them what to do" (Jones, 1992:46).

3.8.1.11 Opleier

Die rol as opleier verg geduld en deursettingsvermoë. "There are five key steps in development: initiation, innovation, imitation, implementation, improvement" (Pegg, 1997:162). Die spanleier moet die spanlede help om tot volle potensiaal te ontwikkel deur middel van opleiding en ondersteuning (Fisher *et al*, 1995). Opleiding en ondersteuning is 'n deurlopende proses wat oor die langtermyn ten doel het om spanprestasie te verbeter.

Opleiding moet op die volgende vaardighede fokus naamlik:

- tegniese vaardighede wat vaardighede vir 'n spesifieke pos behels;
- spanwerkvaardighede waar aspekte soos die hou van vergaderings en spanbesluitneming aangespreek word;
- prosesbestuursvaardighede wat spanprosesse aan spanlede bekendstel en leer.

“Leaders are moving from being the all powerful boss and decision-maker to become facilitators, partners, and risk-takers who help others grow, learn and reach their full potential” (Daft, 1999:16).

Die opleier-rol van die spanleier fokus op die area van individuele- en spanvermoëns. Die ontwikkeling en opleiding van elke individuele spanlid asook van die totale span, is die verantwoordelikheid van die spanleier. Opleiding verbeter die vermoëns van die spanlede wat spanprestasie in totaliteit verbeter.

3.8.1.12 Probleemoplosser

Die rol van probleemoplosser is 'n ongewilde rol. Die spanleier help die spanlede om probleme binne die span op te los.

Die spanleier moet die spanlede probleemoplossingstegnieke leer sodat probleme effektief deur die spanlede self opgelos kan word. “Effective leaders have mastered the difficult balancing act of knowing when to leave their teams alone and when to intercede” (Robbins, 2001:333). Vir die spanleier om 'n effektiewe probleemoplosser te wees, is die volgende nodig: “It’s important that team members consider the leader to be a fair and impartial mediator of interpersonal problems, whose focus is on members cooperating to achieve goals. Otherwise, the leader will not have the respect necessary to help members resolve a personal disagreement” (Woods, 1997:73).

Die rol van probleemoplosser beteken ook die afbreek van struikelblokke en hindernisse wat innovasies en spanprestasie verhinder (Fisher et al, 1995). Voorbeelde van die struikelblokke is onder andere 'n vergoeding- en erkenning-sisteem wat nie spanwerk erken en vergoed nie en 'n tekort aan kritiese hulpbronne. Tyd beskikbaar en die kapasiteit om doelwitte te voltooi, is groot struikelblokke. Met kapasiteit word die volgende bedoel: "you are determining what performance can be expected, given your current resources" (White, 1995).

Probleemoplossing is 'n bestuursproses. Die spanleier is verantwoordelik daarvoor dat probleme opgelos moet word. Bestuursisteme dui aan hoe 'n probleem benader en opgelos moet word. Probleemoplossingstegnieke word in bestuursisteme uitgespel. Effektiewe bestuursprosesse en -isteme bevorder spanprestasie.

3.8.1.13 Rolmodel

'n Rolmodel is 'n voorbeeld waarvolgens ander moet optree en handel. Die spanleier moet 'n rolmodel vir die spanlede wees in terme van samewerking en ondersteuning, effektiewe interpersoonlike kommunikasie asook konsekwentheid tussen waardes en aksies (Fisher et al, 1995).

'n Ware spanleier volgens Buhler (1998) is 'n rolmodel vir almal in die span en nie net vir sekere etniese- of kultuurgroepe nie. Die spanleier word deur al die verskillende groepe erken op grond van die spanleier se daede en aksies. Volgens Woods (1997) moet die spanleier as rolmodel, nooit die individuele spanlid blameer indien daar foute is nie. Die spanprosesse moet eerstens ondersoek word. Die spanleier mag nie net toekyk hoe ander spanlede werk om doelwitte te bereik nie. Die spanleier het self take in die span en is self 'n spanlid. As rolmodel moet die spanleier altyd gereed wees om saam met die span te werk waar ondersteuning of hulp nodig is. Krediet wat die span ontvang vir spansukses moet met die totale span gedeel word.

As rolmodel moet die spanleier fokus op die waardes en kultuur van die span. Die span se waardes en kultuur bepaal hoe die spanlede en die spanleier moet optree asook wat van 'n spanlid en spanleier verwag word. Die waardes van die span moet deur die spanleier as rolmodel gemodelleer word.

3.8.1.14 Spanbouer

Die rol van spanbouer is 'n moeilike, maar belangrike rol binne die span. Om 'n span te kan skep en onderhou is nie 'n maklike taak nie. 'n Span word nie net gevorm nie, maar moet gebou en onderhou word. Bird (1992) beklemtoon dat spanbou 'n belangrike rol speel tot die instandhouding van spanne. Effektiewe spanbou aksies moet aan die orde van die dag wees om samewerking tussen spanlede te verhoog. Spanbou aksies kan aspekte soos samewerking, kommunikasie en prestasie verbeter. Die spanbouer moet ook fokus op die bou van 'n positiewe spankultuur. Kultuur word as volg gedefinieer: “The way we do things around here” (Pegg, 1997:17). 'n Gesonde spankultuur bevorder openheid en vertroue tussen spanlede wat die verbintenis tot die span verhoog.

'n Span kan slegs suksesvol gebou word indien die spanleier genoeg tyd saam met die span spandeer. Die tyd wat saam gespandeer word moet geskeduleerd en ongeskeduleerd wees. Formele kontak sowel as informele kontak is nodig om die span saam te snoer. Spanbou is 'n deurlopende proses en kan nie gestaak word wanneer die span sukses bereik het nie. “There’s nothing more dangerous than yesterday’s success” (Pegg, 1997:28). Elke spanbou aksie moet 'n spesifieke doel hê. Spanbou kan binne die werksomgewing of buite die werksomgewing geskied.

Die rol van spanbouer is ook gemoeid met die span se waardes en kultuur. Die spanleier moet toesien dat 'n gesonde spankultuur geskep en deurlopend gebou word. 'n Gesonde spankultuur lei tot gesonde spanwaardes en tot effektiewe spanfunksionering.

3.8.1.15 Veranderingsbestuurder

Die spanleier as veranderingsbestuurder moet bewus wees van wat in die veranderende omgewing gebeur. Die spanleier se aandag moet gevestig wees op nuwe tendense en op die veranderende behoeftes van kliënte. Die rol van die spanleier moet wees om verandering te inisieer en aan te moedig. Nuwe tegnologie en prosesse moet deurlopend geïmplementeer word tot die verbetering van die span se uitsette. Stabiliteit moet 'n aanduiding wees van stagnasie. Die span se sterk- en swakpunte moet deurlopend geëvalueer word, sodat spanlede die swakpunte en tekortkominge kan aanspreek en ontwikkel. Die visie sowel as die strategie van die span moet voortdurend hersien en aangepas word waar nodig, om veranderinge te kan hanteer (Pegg, 1997).

Die rol van veranderingsbestuurder fokus op al die verskillende areas. Soos wat die wêreld en die omgewing verander, is verandering nodig ten opsigte van die werksproesse en sisteme, die posontwerp, die vermoëns van die span, die verskillende bestuursproesse, die vergoeding- en erkenningsisteme, asook die waardes en kultuur sowel as leierskap.

3.8.1.16 Bouer van verhoudings

Verhoudings is 'n kritiese element van spanprestasie en spansukses, aangesien verhoudings alle vorme en aspekte van spanwerk kan beïnvloed. "...developing productive relationships is the essential leadership role that has a long term impact on teams and organisations. Productive relationships are supportive and affirming, yet also confronting and demanding" (Tjosvold et al., 1993:112). Die spanleier moet goeie en sterk verhoudings in die span bou.

Sterk en gesonde verhoudings word op vertroue gebou. Vertroue is 'n tweeledige proses wat verdien moet word deur beide die spanleier en die spanlede. Die ontwikkeling van vertroue is 'n belangrike voorvereiste vir die ontwikkeling van

potensiaal. Vertroue word gebou as die spanleier vertroue in die spanlede het en ruimte laat dat spanlede self verantwoordelikhede kan uitvoer (Charlton, 1992). “Trust is the “lubrication” which makes it possible for organisations to work, and it is the determined, persistent stance of the leader, more than that of anyone else, that creates this trust” (Charlton, 1992:80). Vertroue beteken ook aanspreeklikheid en voorspelbaarheid. Dit is die leier se absolute toegewydheid tot die visie van die span, asook 'n totale verbintenis tot die spanlede, wat vertroue kweek. Vertroue hou verband met beginselvastheid, betroubaarheid en voorspelbaarheid. Konsekwente optrede en regverdigheid is die sleutels tot vertroue.

Dit is belangrik dat die spanleier 'n atmosfeer van vertroue moet skep waarop verhoudings gebou kan word (Glacel et al, 1996) terwyl die spanleier self die spanlede vertrou (Johnson, 1996). Sonder vertroue is die span se voortbestaan en sukses in die weegskaal. Die spanleier en spanlede moet mekaar vertrou voordat daar effektiewe kommunikasie, samewerking, doelwitbereiking en gesonde verhoudings kan wees.

Die bouer van verhoudings is 'n rol wat verband hou met die waardes en kultuur van die span. Die waardes en kultuur van die span, bepaal of die verhoudings openlik en eerlik gaan wees, gegrond op die waarheid. Waar spanlede openlik en eerlik is met mekaar, word vertroue gebou wat sterk en gesonde verhoudings tot gevolg het.

3.8.1.17 Visie–skepper

Dit is die rol van 'n spanleier om 'n visie te skep en om die span se aksies aan die visie te koppel. “A vision is a clearly articulated image for the future of a team or organization. It states where the team will be in the future and what it will have accomplished” (Woods, 1997:70). 'n Visie is ook 'n prent, teiken of doel van die toekoms wat realisties is en daadwerklik beter is as huidige omstandighede. “A vision is simply a picture, target or goal of the future that is realistic, credible and consequently better than the present” (Charlton, 1992:47).

Die woord visie, is deel van die alledaagse besigheidswoordeboek. Die skep van 'n visie en die implementering van die visie in die werksplek, is nie 'n maklike taak nie. 'n Visie moet gekoppel wees aan die waardes en ideale van die span en moet die standaard uitstel. Die doel van 'n visie is om rigting te gee aan spanwerk en om samewerking te fasiliteer (Woods, 1997). 'n Visie moet spesifiek wees. Die wat, hoe, wanneer, waarom en waar moet uitgespel wees sodat die spanlede duidelikheid het wat nagestreef moet word in die verwerking van die visie.

Die spanleier moet toesien dat 'n motiverende visie vir die toekoms geskep word sodat energie en entoesiasme binne die span ontsluit kan word (Fisher et al, 1995). Dit is belangrik dat die spanlede betrek moet word by die skep van 'n visie, want dit verseker dat die spanlede verbind is tot die visie en eienaarskap aanvaar. Waar die visie net bloot op die spanlede afgedwing word, is dit baie moeilik om verbintenis tot die visie te kry (Glacel et al, 1996). Die instandhouding van die span se fokus en rigting bly krities (Trent, 1996). Volgens Charlton (1992) is 'n positiewe visie van die toekoms, een van die sterkste motiverings vir verandering, wat die mens besit.

Die rol van visie-skepper fokus ook op 'n bestuursproses. Die bestuurders van 'n organisasie skep 'n visie wat deur elke span binne die organisasie nagestreef moet word. Dit is die spanleier se rol om van die organisasie visie, 'n spanvisie te skep, wat deur die spanlede aanvaar en nagestreef sal word. Al die rolle van die spanleier vergoed, integriteit en krag. Dit wat leierskap lewend maak kom van binne die leier self, naamlik: passie, visie, selfvertroue, intuisie en empatie. Leierskap is nie iets wat besit word nie, maar iets wat van die self gegee word (Daft, 1999).

Tabel 3.5 is 'n opsomming van die teoretici se sienswyses oor die belangrikste spanrolle wat die spanleier moet vertolk. Uit die tabel kan 'n gevolgtrekking gemaak word aangaande watter spanrol as die belangrikste geag word. Op die vertikale as is al die teoretici in alfabetiese volgorde gelys. Op die horisontale as is al sewentien spanrolle gelys. Die spanrolle is numeries gelys en die kode vir die horisontale as word aan die einde van die tabel gegee. Sien pagina 128.

Tabel 3.5: 'n Opsomming van al sewentien spanrolle se graad van belangrikheid

Outeurs:	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6	Rol 7	Rol 8	Rol 9	Rol 10	Rol 11	Rol 12	Rol 13	Rol 14	Rol 15	Rol 16	Rol 17
Antonioni									X								
Bird										X			X				
Buhler	X											X					
Charlton	X															X	X
Daft											X						
Fisher et al '95					X	X					X	X	X				X
Glacel et al			X				X									X	X
Johnson	X						X			X						X	
Jones										X							
Lundy									X								
Margerison et al									X								
Pegg											X		X	X			
Pfeiffer				X													
Proehl										X							
Richards et al							X										
Robbins												X					
Robbins et al																	
Tjosvold et al	X						X									X	
Trent			X		X		X	X	X								X
White		X	X		X		X			X		X					
Woods												X	X				X
Totaal	4	1	3	1	3	1	6	1	4	5	3	4	3	2	1	4	5

Kode: Die 17 spanrolle van die spanleiers	
Rol 1	Bemagtiger
Rol 2	Beplanner
Rol 3	Doelwitsteller
Rol 4	Fasiliteerder
Rol 5	Hulpbronvoorsiener
Rol 6	Instandhouer van kliënte
Rol 7	Kommunikeerder
Rol 8	Konflikbestuurder
Rol 9	Koördineerder
Rol 10	Motiveerder
Rol 11	Opleier
Rol 12	Probleemoplosser
Rol 13	Rolmodel
Rol 14	Spanbouer
Rol 15	Veranderingsbestuurder
Rol 16	Bouer van verhoudings
Rol 17	Visie-skepper

Uit tabel 3.5 is dit duidelik dat spanrol sewe, naamlik die rol van kommunikeerder die spanrol is wat deur die meeste teoretici as belangrik geag word. Die tweede belangrikste spanrol vir die spanleier, is die rol van motiveerder sowel as visie-skepper. Die derde belangrikste spanrolle is die rol van bemagtiger, koördineerder, probleemoplosser en bouer van verhoudings.

Die gevolgtrekking wat dus gemaak kan word uit die tabel is dat kommunikasie die belangrikste aspek binne spanleierskap is, wat deur die spanleier aangespreek moet word. Tweedens moet die spanleier die spanlede motiveer en 'n visie skep wat nagestreef kan word en wat rigting aan die span gee. Derdens moet die spanleier aandag gee aan die bemagtiging van spanlede, die koördinering van take, die oplos van probleme en die bou van gesonde verhoudings.

Die ander spanrolle is egter ook belangrik binne spanleierskap, aangesien die rolle uit 'n volledige literatuur analise geïdentifiseer is en ook beklemtoon is deur die teoretici.

3.9 SELF-OPLEIDING

Sekere vaardighede kan aangeleer word om die rol van die spanleier te vergemaklik. “True leaders are willing to begin with themselves. Confronting their blind spots and building on their strengths, they strive for ongoing personal development. They reach out to others as they ask others to reach out. They create an environment where people can help each other be effective and learn” (Tjosvold et al, 1993:vii).

Die finale verantwoordelikheid en aanspreeklikheid van die totale span, berus by die spanleier. Die spanleier het die moeilikste besluite om te neem en die meeste druk, omdat daar namens die span opgetree word. Die spanleier se persoonlikheid, karakter en energievlakke is 'n kritiese faktor wat bestuur moet word.

'n Spanleier moet homself kan bestuur en dit beteken:

- kennis van eie sterk- en swakpunte;
- die vermoë om die gapings te sien tussen eie sterk- en swakpunte en die organisasie se behoeftes;
- die vermoë om sterk- en swakpunte te kan ontwikkel met dissipline deur middel van self-bewustheid en 'n realistiese selfbeeld;
- verbintenis tot selfontwikkeling en deurlopende leer ervarings;
- deur verandering en moeilike situasies te sien as uitdagings en geleenthede vir groei;
- aanvaarding van verantwoordelikheid vir eie lewenservarings en 'n sterk interne lokus van kontrole;
- die vermoë om ongepaste gedrag te identifiseer en te verander.

Wanneer die spanleier homself bestuur, moet die spanleier oor 'n realistiese en positiewe selfbeskouing beskik. 'n Positiewe selfbeskouing behels:

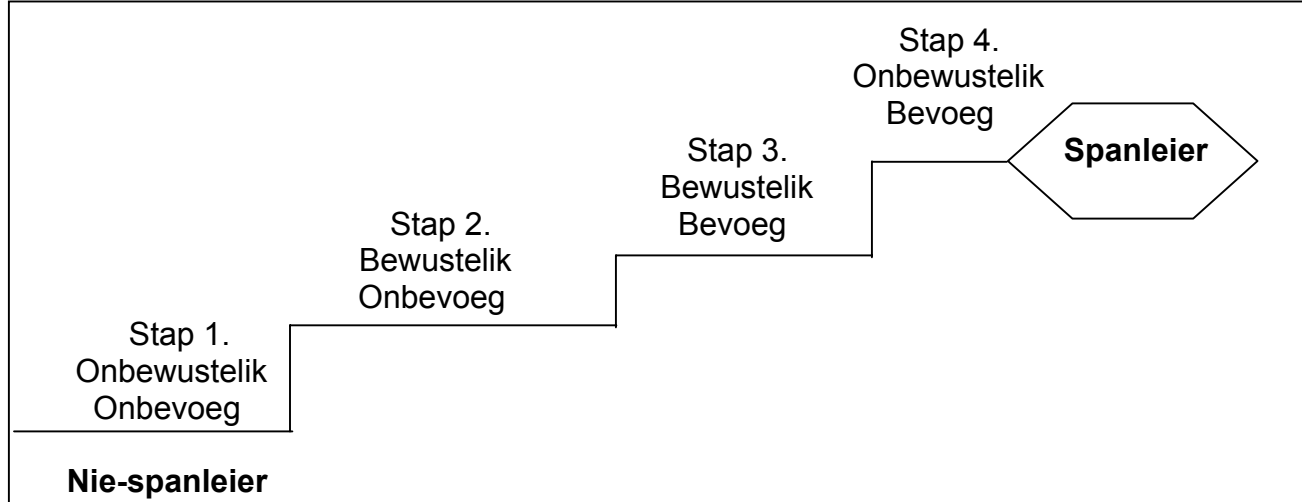
- die vermoë om ander te aanvaar en om deur middel van empatie ander se wêreld te probeer verstaan;
- om verhoudings en probleme te benader in terme van die hede, eerder as die verlede;
- die vermoë om ander naby aan die spanleier, met dieselfde hoflikheid te hanteer as wat vreemdelinge hanteer sou word;
- die vermoë om ander te vertrou;
- die vermoë om te kan voortgaan, sonder konstante goedkeuring en erkenning van ander (Charlton, 1992).

Die ingesteldheid van die spanleier moet op voortdurende groei en verbetering wees. Die spanleier sien negatiewe terugvoering nie as kritiek nie, maar as 'n geleentheid tot groei. Akkurate selfbeoordeling, selfbeheer, stamina en selfvertroue is die bevoegdhede wat nodig is vir effektiewe selfbestuur. "...you can't manage others until you can manage yourself" (Charlton, 1992:86).

Volgens Johnson (1996) is dit nodig dat die spanleier opleiding moet ontvang vir luister- en kommunikasievaardighede asook vir die stel van doelwitte, fasiliteringstegnieke en die hou van effektiewe vergaderings.

"If you want to be successful and lead a winning team, you cannot get "past first base" unless you understand yourself. What are your work preferences? What are your strenghts? What are your weaknesses? How do you relate with others? These are questions you need answers to before you can move forward" (Margerison et al, 1985:8). Self-opleiding bestaan uit vier fases en word deur Daft (1999) as volg geïllustreer.

Figuur 3.5 Die fases van leer in die ontwikkeling van 'n spanleier (Daft, 1999:24)



'n Spanleier het nie onmiddelik al die kennis wat nodig is om as spanleier op te tree nie. 'n Spanleier ontwikkel met verloop van tyd en deur middel van opleiding, deur vier fases. 'n Spanleier is aanvanklik onbewustelik onbevoeg om as spanleier op te tree. Foute en mislukkinge maak die spanleier bewus dat daar tekortkominge is om as spanleier te kan optree. Opleiding en ontwikkeling, tesame met ervaring skool 'n spanleier in die take van spanleierskap. Sodoende vind ontwikkeling plaas tot so 'n mate dat die spanleier onbewustelik bevoeg is om as spanleier te kan optree. Die vaardighede wat die spanleier aangeleer het, word deel van die spanleier, wat vanselfsprekend na vore kom.

Spanleiers ervaar probleme in die rol as spanleier en in die hantering van spanne. Dit is nodig om op die algemene probleme wat spanleiers ervaar te fokus, om aan spanleiers die gemoedsrus te gee dat die probleme universeel is. Vervolgens word die algemene probleme wat spanleiers ervaar, bespreek.

3.10 ALGEMENE PROBLEME WAT SPANLEIERS ERVAAR

Spanleierskap het eiesoortige probleme wat deur alle spanleiers ervaar word. "Lack of adequate preparation leaves many team leaders uncertain as to what their role is or

how that role differs from traditional leadership” (Filipczak, Hequet, Lee, Picard & Stamps, 1996:21).

Die volgende tien probleme is algemene probleme wat deur spanleiers ervaar word:

- Verwarring in verband met die nuwe rolle wat die spanleier moet vertolk;
- 'n Gevoel dat totale beheer oorgegee word aan spanlede;
- Onkunde oor bemagtiging;
- Persoonlike twyfel oor die effektiwiteit van die spanbenadering;
- Onsekerheid oor hoe om onsekerheid by spanlede te benader;
- Verwarring oor wanneer 'n span gereed is vir groter verantwoordelikheid;
- Verwarring oor hoe om verantwoordelikheid en aanspreeklikheid binne die span te deel;
- Besorgdheid oor bevorderingsmoontlikhede as spanleier;
- Onsekerheid oor die strategiese aspekte van die spanleier se rol;
- Onkunde oor wie om te raadpleeg vir hulp, rakende spanprobleme.

Volgens Fisher et al, (1995) kan bogenoemde probleme verminder word indien spanleiers opleiding ontvang in probleemoplossingstegnieke, sodat die probleme wat bestaan opgelos kan word eerder as wat daar na iemand gesoek word wat geblameer kan word. Die spanleier moet ook opleiding ontvang oor die hantering van konflik en die hou van effektiewe vergaderings. In die opleiding moet die spanleiers ook geleer word om positief ingestel te wees teenoor die span en om te fokus op die taak en die doel van die span asook die resultate van die span. Spanleiers moet ook geleer word om op die gedrag van die spanlede te fokus, eerder as op die houdings van die spanlede.

“It doesn’t take a rocket scientist to make teams work. It takes perseverance, integrity, a game plan, and a willingness to learn while doing” (Huszczko, 1996:xiii).

'n Nuwe benadering van spanleierskap word binne spanverband gevolg en word totale leierskap genoem. Dit is belangrik om die begrip te bespreek aangesien effektiewe spanleierskap in wese totale leierskap is.

3.11 TOTALE LEIERSKAP IN SPANKONTEKS

Totale leierskap word gebaseer op die beginsel dat elke spanlid 'n spanleier is. Totale leierskap fokus op die beginsel dat die spanlid wat leiding neem in 'n spesifieke situasie, die meeste kennis en vaardighede het, om die situasie te kan hanteer. Soos wat die omstandighede verander en nuwe probleme of uitdagings opduik, neem 'n ander spanlid leiding, wat beter kennis en vaardighede het. So word die leierskaprol voortdurend geroteer binne die span.

“Total leadership is the term used to describe a process which maximizes the potential of people who have the same purpose, at whatever level or position, in any organisation” (Barret, 1998:xviii).

"A vacuum exists in the absence of the conventional leader. In the absence of the most senior person, total leadership become 'total'" (Barret, 1998:16).

In die begin van die hoofstuk is 'n vergelyking tussen bestuur en leierskap getref om die verskille tussen die twee begrippe uit te wys. Vervolgens word 'n vergelyking getref tussen leierskap en totale leierskap. Soos reeds genoem is effektiewe leierskap in wese totale leierskap en daarom is dit belangrik om dit te kontrasteer met 'n tipiese gekykte leierskap. Barret (1998:5) tref 'n vergelyking tussen konvensionele leierskap en totale leierskap:

Tabel 3.6 'n Vergelyking tussen konvensionele en totale leierskap (Barret, 1998:5)

KONvensionELE LEIERSKAP	TOTALE LEIERSKAP
1. Kantoor, status en posisie is beraadslaag.	1. Dit hang af van die taak.
2. Die leier is altyd die leier.	2. Almal is 'n leier.
3. Die persoon bo neem die besluite en deleger dan wie dit moet uitvoer.	3. Almal neem besluite, en die een wat meeste belang daarby het, voer dit uit.
4. Bevele word van bo na onder gegee.	4. Almal kom ooreen vanaf grondvlak opwaarts.
5. Spanlede word vertel wat om te doen.	5. Spanlede ken die werk die beste.
6. Gevoelens is irrelevant tot die taak.	6. Gevoelens bepaal hoe goed 'n taak voltooi is.

Totale leierskap in spankonteks, is 'n aanpasbare leierskap wat taak en talent gedrewe is. Dit behels dat die wat nie aangewys is as die leier nie, leierskap vrywillig sal opneem. Die spanleier gee nie al die verantwoordelikhede weg en staan terug nie. Die gesag word aan die persoon gegee wat die motivering en die vaardigheid het om die taak te hanteer, beter as wat die aangewese spanleier dit kan doen. Beide partye het beheer. Die formele spanleier gee nie mag prys met totale leierskap nie. Totale leierskap is gebaseer op die volgende beginsel: "You want to have the control that exists when you are sure that the other person will represent your interest as though they were his own" (Barret, 1998:11).

In organisasies waar totale leierskap plaasvind, tree spanlede op met 'n sekere vlak van verantwoordelikhede wat geassosieer word met eienaarskap. Op alle vlakke binne die organisasie en in die span neem almal die beste besluite tot voordeel van die organisasie (Barret, 1998:267).

“...the total leader is at his most effective when he and anyone in the group initiate equally to resolve any blocks which prevent them carrying out the law of the situation. It is then that human resources are most fully and effectively employed. The rationale for this is that:

- Those who do the job know how to do it best, they don't need the leader to tell them;
- Those who report to the leader are the best ones to help the leader be successful;
- Everybody feels successful if the leader is” (Barret, 1998:10).

3.12 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk het veral gefokus op op die rolle van die spanleier en volgens die literatuur is die volgende rolle van die spanleier deur die outeurs belangrik geag. Dit is die rol van kommunikeerder, motiveerder, visie-skepper, bemagtiger, koördineerder, probleemoplosser en bouer van verhoudings.

Uit al die inligting en besprekings in die voorafgaande is die volgende toepaslik. “Becoming a leader is a lifetime journey, not a destination. Leaders cannot expect or be expected to handle the challenges of leading perfectly and flawlessly. Problems and pressures are too great, and people are too complex and diverse for that. However, leaders, can realistically commit themselves to learning, as they ask people to develop themselves and their organization” (Tjosvold et al, 1993:137).

Soos wat die omgewing en die besigheidswêreld verander is dit nodig dat die rol van die spanleier ook gewysig word om aan die uitdagings van nuwe veranderinge te kan voldoen. Dit is alleenlik deur middel van die veranderende rol van die spanleier, dat organisasies kan by hou by die vinnige veranderinge (Buhler, 1998). “Teamwork, cooperation, empowerment, employee initiative, and commitment to quality and service cannot be decreed” (Daft, 1999:17).

Spanleiers kan spanne binne organisasies suksesvol lei indien persoonlike oortuigings in harmonie is met die transformasies wat plaasvind in die veranderende omgewing. Die spanleier moet verandering belangriker ag as stabiliteit en bemagtiging bo beheer stel. Om verder suksesvol te kan lei moet samewerking verkies word bo kompetisie, verhoudings belangrik geag word en diversiteit voorkeur geniet bo eenvormigheid (Daft, 1999).

“...Contrary to the opinion of many people, leaders are not born. Leaders are made, and they are made by effort and hard work. Almost anyone has the potential to be a leader. We all have the seeds of leadership within us, our experiences can either kill them or help them to grow. We can either invest in developing leadership qualities or allow these qualities to lie dormant” (Daft, 1999:20).

Spanleierskap is ingewikkeld en 'n komplekse taak. Spanleierskap kan ontwikkel word deur harde werk en opofferings. “There is no easy way to walk the talk. It requires a strong set of personal convictions, regular and open communication with others, and a continual awareness of how your actions are perceived” (Fisher et al, 1995:223).

Uit die literatuur is dit duidelik dat spanleierskap 'n bepalende faktor is in die effektiwiteit van bestuurspanne. Vervolgens gaan die metode van ondersoek in detail bespreek word.