

NAVORSINGSMETODOLOGIE

HOOFSTUK 4

METODE VAN ONDERSOEK

4.1 DOEL

Die doel van hierdie hoofstuk is om die navorsingsproses wat tydens die studie uitgevoer is, te bespreek. De la Rey (1978) beskryf die navorsingsproses as alle daadwerklike gekontroleerde stappe wat die navorser doen om bepaalde verskynsels te bestudeer. Navorsing is 'n wetenskapsbeoefening. “Wetenskapsbeoefening is eintlik 'n versamelnaam vir 'n handeling wat uit verskillende ander aktiwiteite saamgestel is. Dit is allereers 'n bepaalde gesindheid of houding teenoor die verskynsel wat bestudeer word en die wyse waarop hierdie ondersoek geskied... Wetenskapsbeoefening is tegelyk 'n geesteskepping van die mens. Kennis word veral verkry deur grondige deurdenking en juiste beredenering... In der waarheid is 'n wetenskap die geheel van menslike kennis ten opsigte van bepaalde verskynsels wat met behulp van waarneming, beredenering en eksperimentering bekom en ook bevestig is” (De la Rey, 1978:1).

4.2 Metode van ondersoek

Die metodologie tydens navorsing verwys na die prosesse, beginsels en prosedures waarvolgens navorsingsproblematiek benader word. In kort verwys dit na die “hoe” van navorsing. Navorsingsmetodologie word as volg gedefinieer:

“Human science is a communal human activity, by means of which a particular phenomenon is studied objectively in reality in order to present a valid understanding of the phenomenon” (Mouton & Marais, 1990:8).

Om die doel van hierdie studie te bereik is daar van twee navorsingsmetodes gebruik gemaak, naamlik kwalitatiewe navorsing en kwantitatiewe navorsing. Die inhoud van

die literatuur is bestudeer en geanaliseer om inligting te bekom aangaande verskillende benaderings ten opsigte van die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne. Die eerste navorsingsmetode is kwalitatiewe navorsing. Jacobs, Haasbroek en Theron (1992) beklemtoon dat kwalitatiewe navorsing nie gebaseer is op 'n stel vaste en rigiede prosedures nie, maar die navorser in die geesteswetenskappe wend wel strategieë en taktieke aan ten einde te organiseer, te beheer en te evalueer. Kwalitatiewe navorsing is die bestudering van individue onder natuurlike omstandighede ten einde vas te stel op welke wyse betekenis toegeken word in sosiale situasies.

Die tweede navorsingsmetode is kwantitatiewe navorsing. Jacobs et al, (1992) omskryf kwantitatiewe navorsing as navorsing waar daar primêr van kwantifisering as 'n numeriese navorsingsmetode gebruik gemaak word om observasies, materiale of kenmerke te beskryf.

Vervolgens word kwalitatiewe navorsing en kwantitatiewe navorsing in breë trekke bespreek.

4.3 Kwalitatiewe navorsing

4.3.1 Teoretiese bespreking

“Qualitative data, in the form of words rather than numbers, have always been the staple of certain social sciences, notably anthropology, history and political science. Qualitative data are attractive” (Miles & Huberman, 1984:15).

Volgens Guy, Edgley, Arafat en Allen (1987) kan die kwalitatiewe navorsingsbenadering gedefinieer word as navorsingsprosedures wat beskrywende data lewer volgens menslike waarnemings. 'n Holistiese benadering word gevolg waar die subjek van die studie nie gereduseer word tot 'n enkele veranderlike of 'n hipotese nie. Die subjek word in die geheel beskou.

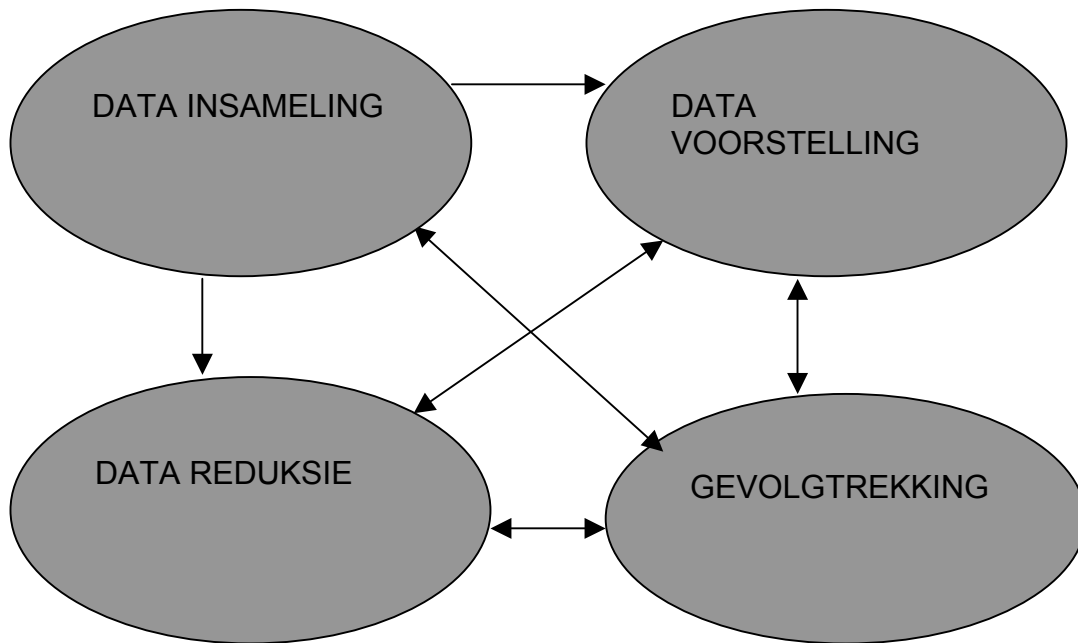
“Qualitative research want to know what kinds of things are people doing, what kinds of processes are at work, what kinds of meaning are being constructed, what kinds of purposes and goals inform the participant’s acts, what kinds of problems, constraints, and contingencies they see in the world they occupy” (Guy et al, 1987:256).

Volgens Dooley (1984) is kwalitatiewe navorsing sosiale navorsing wat gebaseer is op nie-kwantitatiewe waarnemings wat in die veld plaasvind en wat op ‘n nie-statistiese grondslag ontleed word. Die wyse waarop data ingesamel word is minder gestruktureerd as in die geval van kwantitatiewe navorsing.

Volgens Miles et al, (1984) is die essensie van kwalitatiewe navorsing dat die data beskrywend is en nie syfermatig nie. Die insameling van die data word deur waarnemings, onderhoude, uittreksels uit dokumente ensovoorts gedoen. Die verwerking geskied deur middel van redigering, transkripsie, interpretasie en integrasie van die data.

In hierdie studie is daar tydens die literatuurstudie gebruik gemaak van die kwalitatiewe navorsingsmetode. Talle bronne is geraadpleeg op soek na inligting oor die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne. Die proses van data analise is volgens Miles et al, (1984) gelyklopende en oorvleuelende aktiwiteite en word vervolgens geïllustreer en omskryf:

Figuur 4.1: Komponente van data-ontleding: Interaktiewe model (Miles et al, 1984:23)



i Data insameling

Dit behels die insameling en samevoeging van data deur middel van waarnemings, onderhoude, uittreksels van dokumente ensovoorts. “From the beginning of data collection, the analyst is beginning to decide what things mean. Is nothing regularities, patterns, explanations, possible configurations, casual flows and propositions?” (Miles et al, 1984:22).

ii Data reduksie

Dit is die proses van selektering, vereenvoudiging en transformering van rou data. Data reduksie word nie afsonderlik van data analise gedoen nie, want data reduksie is ‘n vorm van ontleding, wat bestaan uit die sortering, verwerking en organisering van data op so 'n wyse dat dit gevolgtrekkings vergemaklik.

iii Data analise

Die proses bestaan uit die sortering, verwerking en organisering van data op so 'n wyse dat dit verdere stappe vergemaklik. Slegs relevante inligting word behou.

iv Data voorstelling

Data voorstelling is 'n georganiseerde versameling van informasie en word gebaseer op die kognitiewe tendens om die geïnterpreteerde data in 'n eenvoudige formaat wat maklik verstaanbaar is, weer te gee deur middel van matrikse, grafieke en netwerke.

v Data verifikasie

Data word geïnterpreteer en patrone en algemene tendense word bestudeer. Soos wat die studie vorder, word die gevolgtrekkings meer eksplisiet.

4.3.2 Praktiese toepassing

Bogenoemde stappe is nougeset gevolg in die praktiese toepassing van die studie. Tydens die data insamelingsproses is resente bronne gebruik wat hoofsaaklik uit die Universiteit van Pretoria se biblioteek afkomstig is. Die reduksieproses het hoofsaaklik gehandel oor die redusering van inligting om die kern uit te lig van leierskap en spanleierskap. Die literatuuranalise het gefokus op die ontleding en analisering van die data aangaande die verskillende fases tydens spanontwikkeling, die belangrikste rolle van die spanleier en die verskillende faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. In hoofstuk twee, drie en vyf word die data deur middel van tabelle en grafieke uitgebeeld soos gesien kan word in tabel 2.6 wat 'n opsomming gee van die twintig faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed volgens die graad van belangrikheid. In hoofstuk vyf word die data soos verkry uit die kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing geïntegreer en finale gevolgtrekkings word aan die einde van die hoofstuk gemaak.

4.4 KWANTITATIEWE NAVORSING

4.4.1 Inleiding

Guy et al, (1987) voer aan dat kwantitatiewe navorsing normaalweg geassosieer word met “wetenskaplike navorsing”. Die tipe navorsing behels gewoonlik die maak van veralgemenings wat gebaseer word op presies meetbare kwantiteite, en word gerig deur ‘n basiese vraag na “hoeveel”. Volgens Jacobs et al, (1992) is kwantitatiewe navorsing ‘n wetenskaplike handeling wat uit verskillende aktiwiteite bestaan. Die navorser baken die verskynsel wat ondersoek wil word af, betrek proefpersone deur middel van steekproefneming, wend psigometriese toetse aan om die verskynsel te bestudeer of om die kenmerke en gedragaspekte van proefpersone te beoordeel. Statistiek word gebruik om die ingesamelde data noukeurig te ontleed en om betekenisvolle gevolgtrekkings te maak. Die navorsing word dus gekenmerk deur ‘n strewe na beheer, noukeurigheid, stelselmatigheid en objektiewe beoordeling.

Die gekontroleerde stappe wat ingespan kan word om ‘n spesifieke verskynsel te bestudeer sluit die keuse van ‘n meetinstrument en bepaalde statistiese metodes vir die verwerking van die ingesamelde data in. Kwantitatiewe navorsings bestaan uit 'n aantal fasette wat duidelik van mekaar onderskei kan word en word kortliks bespreek.

4.4.2 Praktiese toepassing

Die doel van die studie naamlik ‘die rol van spanleierskap tot die effektiwiteit van bestuurspanne’, fokus die navorsing dus spesifiek op bestuurspanne binne organisasies. Daar is drie fasette van kwantitatiewe navorsing wat gevolg is naamlik die kriterium wat die kies van die steekproef bepaal, die steekproef self asook die meetinstrument. 'n Kriterium is opgestel waarvolgens die effektiwiteit van die bestuurspanne bepaal kon word. Die organisasie wat aan die studie deelneem, is in verskillende divisies verdeel en uit elke divisie is twee bestuurspanne gekies, naamlik

'n effektiewe en 'n oneffektiewe bestuurspan. Die spanleiers van die bestuurspanne is individueel besoek en die doel van die studie is volledig en duidelik aan die spanleiers verduidelik. Elke spanleier was gewillig om aan die studie deel te neem en het die span tot samewerking verbind. Nadat al die spanne ingestem het tot die studie, het die organisasie se menslike hulpbron afdeling die evaluering van die verskillende bestuurspanne sodanig geskeduleer dat al negentien spanne in een week geëvalueer kon word. Die vraelys van Knowledge Brokers International (KBI) is toegepas op elke bestuurspan en die voltooië vraelyste is direk na afloop van die evalueringproses ingesamel. Die rou data is ingesleutel op en verwerk deur 'n rekenaarprogram wat deur KBI voorsien is. 'n Verslag van elke bestuurspan is uit die verwerkings saamgestel in terme van vyf dimensies van leierskap. Die verslag gee 'n duidelike profiel van elke span se beoordelings. Na voltooiing van die verslae is daar deeglike terugvoering aan die deelnemende organisasie gegee. Verskeie statistiese verwerkings is met SPSS gedoen om sinvolle gevolgtrekkings te kon maak.

4.4.2.1 Die kriterium van sukses

Uit die aard van die organisasie se bedrywighede is die meting van spaneffektiwiteit 'n komplekse proses. Spanne word aan die hand van twee fasette beoordeel om spaneffektiwiteit te bepaal. Die kriterium is tweeledig van aard en bestaan eerstens uit 'n evaluering van die groepdinamika in die spanne en tweedens uit spanuitsette.

(i) Groepdinamika

Die groepdinamika van elke span is bepaal deur die resultate wat uit 'n klimaatstudie verkry is. 'n Positiewe groepdinamika word gebou wanneer 'n omgewing geskep word waarbinne die individuele spanlid maksimaal kan ontwikkel en sinergie tot stand kan kom. Tydens die klimaatstudie is die volgende tien aspekte beoordeel naamlik:

- Leierskap en spanleierskap;

- Die hoeveelheid inligting wat die spanlede bekom asook die toeganklikheid van die inligting;
- Kommunikasie binne die spanne en die organisasie;
- Die vlak van deelname van elke span en elke individuele spanlid in die organisasie;
- Die mate waartoe die spankonep in die organisasie geïntegreer is en deur die organisasiekultuur aanvaar en ondersteun word;
- Die vlak van ontwikkeling van die individu in die span en die organisasie;
- Die mate waartoe diskriminasie in die span en die organisasie plaasvind in terme van vergoeding, byvoordele, beleid en prosedures;
- Bestuursintegriteit in die organisasie wat die waardes en integriteit van die leiers beoordeel asook die mate waartoe die leiers vertrou kan word;
- Die waardes en kultuur van die organisasie;
- Die rol en funksie van elke individu binne die span en die organisasie.

Ander aanduiders van positiewe of negatiewe groepdinamika is konflikthantering, besluitneming, lojaliteit en spangees.

Tydens die beoordeling van die spanne se groepdinamika, is daar 'n gelyke gewig toegeken aan elkeen van bogenoemde tien aspekte. 'n Paneel van vier kundiges uit die menslike hulpbron afdeling het die tien aspekte van 'n positiewe groepdinamika op 'n tien punt skaal beoordeel. Uit die beoordelings is 'n gemiddelde punt bereken wat dan aan elke span toegeken is. Elke bestuursspan in die organisasie is dus op grond van groepdinamika beoordeel om die eerste faset van spaneffektiwiteit te bepaal.

(ii) Spanuitsette

Die tweede faset van die kriterium is spanuitsette. Die spanuitsette van alle spanne is uit die aard van die organisatoriese bedrywighede, die mees kritiese uitsette wat meetbaar en direk bepalend is van wins en verlies van die span, die divisie en die

groter organisasie. Die spanuitsette word op 'n weeklikse basis beoordeel. Verskillende spanne naamlik die ondersteuningspanne asook die lynfunksionering-spanne het verskillende spanuitsette wat in oorweging geneem is. Die belangrikste uitsette wat oorweeg is as 'n kriterium van spansukses is as volg:

Tabel 4.1 Die belangrikste uitsette as 'n kriterium van spansukses

- Die tonne maat van die produk wat gelewer en verwerk word;
- Die persentasie opbrengs - voor en na raffinering - van die produk;
- Die suiwerheid van die produk;
- Operasionele doeltreffendheid;
- Werktuigkundige/ingenieursdoeltreffendheid;
- Tyd doeltreffendheid;
- Persentasie ekstraksie vanuit die produk;
- Hersteltyd van defekte en gebreke masjinerie;
- Koste binne die riglyn van die begroting;
- Die graad van kliënte tevredenheid;
- Die mate waartoe aan wetgewing voldoen word;
- Die effektiwiteit van die totale menslike hulpbron beleid gemeet aan die afwesigheid van eksterne dispute, die arbeidsomsetvlak en die mate waartoe werwing van personeel, gemaklik geskied.

Al bogenoemde kritiese spanuitsette word weekliks gemeet en kan op die korttermyn reggestel word. Die weeklikse verslae word saamgevoeg in 'n maandelikse verslag wat aan topbestuur voorgelê word. Bogenoemde spanuitsette kan tot die kleinste eenheid afgebreek word en is daagliks op die rekenaarstelsel beskikbaar. Die spanuitsette word teenoor die begroting gemonitor om spanprestasie te bepaal. Spanuitsette word daarop gebaseer dat elke span die gestelde doelwitte binne 'n bepaalde tyd en begroting met die beskikbare hulpbronne moet bereik.

Die genoemde paneel van vier kundiges uit die menslike hulpbron divisie, het aan bogenoemde kritiese uitsette dieselfde gewig toegeken en al die resultate oor 'n

periode van een jaar, op 'n tien punt skaal beoordeel. 'n Gemiddelde punt is bereken en aan elke span toegeken. Elke bestuurspan in elke divisie is aan die hand van die spanuitsette gemeet om die tweede faset van spaneffektiwiteit te bepaal.

4.4.3 Die teikenpopulasie en steekproef

Die teikenpopulasie bestaan uit al die bestuurspanne in die organisasie. Uit die teikenpopulasie is 'n steekproef geneem wat volgens De la Rey (1978) gedefinieer word as 'n deelversameling wat 'n kleiner aantal persone is, wat op een of ander wyse uit die afgebakende bevolking aangewys word vir deelname aan die navorsing.

Die organisasie is opgedeel in sewe primêre divisies naamlik:

- Produksie
- Tegniiese dienste
- Molatek veevoere
- Landbou
- Verpakking
- Finansies
- Mannekrag

Uit elke divisie is 'n effektiewe en 'n oneffektiewe span op grond van die twee fasette van die kriterium geselekteer, om deel van die navorsing te wees. Die uitsonderings is by die mannekrag divisie en die verpakking divisie. Die mannekrag divisie het ses spanne wat aan die navorsing deelneem en bestaan uit mannekrag werwing, keuring en organisasie ontwikkeling, mannekrag opleiding, mannekrag dienste, mannekrag beskermingdienste, mannekrag openbare betrekkinge en mannekrag risikobeheer. Uit elke onderafdeling van die mannekrag divisie is een effektiewe en een oneffektiewe span geselekteer om aan die navorsing deel te neem. Uit die verpakking divisie is daar twee oneffektiewe spanne tot die navorsing gevoeg om die steekproef van oneffektiewe spanne groter te maak. Hoe meer inligting aangaande die oneffektiewe spanne tot die studie gevoeg kan word, hoe akkurater kan die gevolgtrekkings wees.

'n Totaal van negentien bestuurspanne het aan die studie deelgeneem, waarvan nege effektiewe spanne is en tien oneffektiewe spanne is. Aangesien die spanleiers nie daarvan bewus is dat die spanne in effektiewe en oneffektiewe spanne verdeel is nie, moes daar kodes op die vraelyste aangebring word, sodat slegs die navorser die effektiewe van die oneffektiewe spanne kon onderskei. Die kode(a) agter aan die spannaam dui die effektiewe spanne aan en die kode(b) dui die oneffektiewe spanne aan.

Tabel 4.2: Spanne geselekteer met die spankodes en die spannommers

Spannaam	Spankodes	Spannommer
Finansies Verkryging	Finve(a)	Span 1
Finansies Inligtingstelsels	Finin(b)	Span 2
Komati meul Produksie	Kompro(a)	Span 3
Malelane meul Produksie	Malpro(b)	Span 4
Komati meul Tegnieese Dienste	Komteg(a)	Span 5
Malelane meul Tegnieese Dienste	Malteg(b)	Span 6
Landbou Komati	Lanko(a)	Span 7
Landbou Tenbosch	Lante(b)	Span 8
Mannekrag Beskermings Dienste	Manbd(a)	Span 9
Mannekrag Risiko Beheer	Manrb(b)	Span 10
Mannekrag Dienste	Mandi(a)	Span 11
Mannekrag Openbare Betrekkinge	Manob(b)	Span 12
Mannekrag Werwing en Keuring	Manwk(a)	Span 13
Mannekrag Opleiding	Manop(b)	Span 14
Molatek Wes	Molws(a)	Span 15
Molatek Oos	Molos(b)	Span 16
Verpakking Instandhouding Meganies	Verin(a)	Span 17
Verpakking Instandhouding Elektries	Verine(b)	Span 18
Verpakking Produksie	Verpr(b)	Span 19

Tabel 4.3: 'n Vergelyking van die spanne ten opsigte van die kriterium

Effektiewe spanne			Oneffektiewe spanne		
Naam	Groep-Dinamika	Span-uitsette	Naam	Groep-dinamika	Span-uitsette
FINVE(A) Span 1	7	6	FININ(B) Span 2	3	7
KOMPRO(A) Span 3	8	8	MALPRO(B) Span 4	3	6
KOMTEG(A) Span 5	7	8	MALTEG(B) Span 6	5	6
LANKO(A) Span 7	8	8	LANTE(B) Span 8	8	3
MANBD(A) Span 9	7	7	MANRB(B) Span 10	4	5
MANDI(A) Span 11	6	7	MANOB(B) Span 12	5	5
MANWK(A) Span 13	7	8	MANOP(B) Span 14	5	6
MOLWS(A) Span 15	7	8	MOLOS(B) Span 16	4	6
VERIN(A) Span 17	7	8	VERINE(B) Span 18	5	4
VERIN(A) Span 17	7	8	VERPR(B) Span 19	5	4
TOTAAL:	71	76	TOTAAL:	47	52

'n Diagrammatiese voorstelling van die teikenpopulasie se beoordeling van die twee fasette van die kriterium word in Aanhangsel A weergegee.

4.4.4 Die meetinstrument

4.4.4.1 Die ontwikkeling van die meetinstrument

Guy Charlton tesame met Knowledge Brokers International (KBI) het die Leadership Competence Questionnaire ontwikkel: "The advent competence approach, based on

what recognised leaders do in order to transform and empower their followers ... formed the starting point of my research” (Charlton, 1992:32).

Die volgende persone se werk is die basis waarop Charlton die vraelys – “Leadership Competence Questionnaire” ontwikkel het naamlik: Bennis en Nanus, Kouzes en Posner, Boyatzis, Limerick, Ball en Ashbury, Senge, Carkhuff, Peters, Manning en Falkenburg. Gail Kelly het ook belangrike grondwerk gedoen toe navorsing gedoen is aangaande die vaardighede wat nodig is om suksesvol te wees op die uitvoerende vlak van ‘n organisasie.

Guy Charlton se vraelys is gebaseer op die leierskap model van Bennis en Nanus (1985) wat ontwikkel is deur middel van navorsing waar negentig effektiewe leiers van die Verenigde State van Amerika by die studie betrek is. Met die Amerikaanse navorsing was dit moontlik vir navorsers om vier areas van effektiewe leierskap te isoleer. Die areas word strategieë genoem en is as volg:

- ‘The management of attention through vision’;
- ‘The management of meaning through communication’;
- ‘Trust’;
- ‘The management of self’.

Die vier strategieë is interafhanklik van mekaar. Effektiewe leierskap moet dus al vier strategieë vertoon. “First, leaders need to capture, people’s attention through vision of the future. This then needs to be communicated through the organisation to ensure common “views” of reality, and to motivate people. Trust is essential in order to commit people to action, particularly in adverse circumstances. These three strategies are in turn dependant on the leader’s self-management, or ability to accept responsibility for personal action and change” (Charlton, 1992:37-38).

Charlton het 'n studie oor Suid-Afrikaanse leierskap begin om 'n model vir effektiewe leierskap daar te stel wat getoets is op strategiese- sowel as operasionele vlak. “The

purpose of the South African research was to identify competencies within a major South African company from both the leader and the follower perspectives” (Charlton, 1992:36). Die model is toegepas om die relevantheid daarvan in die Suid-Afrikaanse konteks te bepaal deur uitmuntende leierskapsaktiwiteite te skei van gemiddelde leierskapsaktiwiteite. Die Suid-Afrikaanse maatskappy wat aan die studie deelgeneem het, bestaan uit agt en twintig strategiese besigheidseenhede wat van wêreld gehalte is en ‘n diverse reeks besigheidsaktiwiteite het.

Die vier strategieë van leierskap is afgebreek in stellings wat elke aktiwiteit beter beskryf. ‘n Vyfde strategie is bygevoeg naamlik ‘bemagtiging’ op grond van ‘n stelling wat gemaak is dat bemagtiging ‘n strategie is wat uitmuntende leiers bewustelik uitleef as leier.

Die steekproef wat vir die studie geneem is, bestaan uit twintig van die mees senior mense van bogenoemde Suid-Afrikaanse maatskappy. Elke persoon was ‘n leier in eie reg vanuit ‘n wye diverse reeks van dienste en besigheid. Al twintig leiers het dus ‘n leierskapsrol vervul binne die organisasie. Die twintig leiers is verdeel in twee groepe naamlik tien uitmuntende leiers en tien gemiddelde leiers. Die twintig leiers is verkies op die basis van prestasiebeoordelingspunte, ondergeskikte beoordelings en kollegas se beoordelings. “The better the cumulative ratings, the more likely people were to be awarded the 'excellent' label” (Charlton, 1992:39).

Die leiers is gevra om ‘n vraelys oor leierskap deur middel van self-evaluering te voltooi. Die gekose leiers se ondergeskiktes het dieselfde vraelys voltooi waartydens die leiers se gedrag beoordeel moes word. Die vrae is gemeet op ‘n nege-punt ordinale skaal. ‘n Punt van een dui daarop dat die leierskap eienskap nie getoon word nie. ‘n Telling van vyf dui op ‘n matige uitdrukking van die eienskap en ‘n nege-punt telling wys daarop dat die eienskap in al die situasies getoon word. “The identified competencies do... offer a model of South African leadership that can be tried, tested and adapted to meet the organisation’s needs” (Charlton, 1992:41).

Die volgende hipotesestellings is gemaak naamlik:

- Dat daar geen beduidende verskil gaan wees tussen die leier se selfbeoordeling en die ondergeskiktes se beoordeling met betrekking tot die steekproef tussen die uitstekende en gemiddelde leiers nie;
- Die persepsies van die uitstekende leiers en die ondergeskiktes sal relatief kongruent wees. Dit sal uitgedruk word deur die vergelykende gemiddeld en 'n betekenisvolle laer gapings-differensiasie as by die gemiddelde leier en die ondergeskikte;
- Die ondergeskiktes van uitstekende leiers sal betekenisvol meer bemagtig voel as die ondergeskiktes van die gemiddelde leiers. Bemagtiging is daarom 'n gevolg en 'n bevoegdheid van effektiewe leierskap.

Die struktuur van die vraelys het die analise van resultate op 'n aantal vlakke moontlik gemaak wat die hipotesestellings bevestig het. Die rou data is geanaliseer deur middel van die Mann Whitney U-toets wat 'n nie-parametriese toets is. Dit dui die beduidende verskille tussen groepe aan. In dié geval tussen die uitmuntende en die gemiddelde groepe van leiers. 'n Vergelyking is getref tussen die saamgestelde groepe, die leiers se selfbeoordelings en die ondergeskiktes se beoordelings ten opsigte van die vyf-en-twintig stellings.

Die volgende is bevindings wat uit die studie van Charlton (1991) verkry is:

- Uitstekende leiers is beduidend hoër beoordeel deur die ondergeskiktes op die dimensie van: 'management of attention', 'meaning', 'trust', en 'self';
- Daar was geen verskil tussen die selfbeoordelings van die uitstekende- en die gemiddelde leiers ten opsigte van bogenoemde dimensies nie;
- Dit het tot gevolg dat ondergeskiktes se persepsies van leierskap die belangrike veranderlike is in die bepaling van leierskapvaardigheid. Die leiers se selfbeoordelings is nie 'n goeie aanduiding van leierskapvaardighede nie;
- Die persepsie van uitstekende leiers en die ondergeskiktes is meer kongruent as die van die gemiddelde leiers en die ondergeskiktes;

- Die bemagtiging van ondergeskiktes deur uitmuntende leiers is 'n onderskeidende eienskap van effektiewe leierskap.

Uit bogenoemde studie is 'n vraelys ontwikkel wat uit vyftig vrae bestaan. Die vraelys is ontwikkel om 'n 360° meting te doen. Kortliks beteken dit dat die spanleier, die spanleier se direkte hoof en die spanlede se beoordelings aangewend word in die beoordeling van leierskap. Die gebruikmaking van 'n 360° meting is gebaseer op die volgende beginsel van Belbin (1993): “There is, however, a strategy for finding the real self. That strategy rests on reconciling two separate strands of information. One derives from self-assessment and the other from the assessment of others” (Belbin, 1993:77).

Die 360° meting het volgens Belbin (1993) sekere voordele soos dat 'n realiteitstoetsing gedoen kan word en verskillende profiele verkry kan word wat vir die spanleier se ontwikkeling, baie kan beteken. Die drie profiele is as volg:

- 'n Samehangende profiel word verkry as die spanleier se selfpersepsie ooreenstem met die persepsies van die ander beoordelaars;
- 'n Botsende profiel kan gevorm word wanneer die persepsie van die spanleier nie ooreenstem met die persepsies van ander nie. Dit dui daarop dat die spanleier 'n illusie het oor die kwaliteit werk wat in die span gelewer word;
- Die verwarde profiel waar daar geen ooreenstemming bestaan tussen die spanleier se selfbeoordeling en die beoordelings van die ander partye nie.

4.4.4.2 Die dimensies van die vraelys

Die vraelys bestaan uit vyftig vrae wat handel oor vyf leierskapdimensies wat leierskap eienskappe beskryf. Die vyf dimensies is:

- 'Management of Attention';
- 'Management of Meaning and Motivation';

- 'Management of Trust';
- 'Management of Self';
- 'Management of Empowerment'.

Die betekenis van elke dimensie word kortliks bespreek in terme van die wyse waarop die effektiewe spanleier bogenoemde eienskappe toepas in die rol as spanleier:

'Management of Attention'

Die effektiewe spanleier:

- Ontwikkel en kommunikeer 'n duidelike visie vir die span binne die organisasie om rigting aan spanlede te gee;
- Verwag onbuigbare, hoogstaande standarde ten opsigte van doelwitte met steeds die oog op verbetering van vorige standarde
- Voorsien duidelikheid aan spanlede oor wat van elkeen verwag word en sorg dat fokus behou word
- Straal 'n missie uit wat spanlede se aandag trek, verbintenis aanmoedig en die spandoel omskakel tot aksie
- Soek voortdurend wat 'n span verhinder om te groei en om spandoelwitte te bereik.

'Management of Meaning and Motivation'

Die effektiewe spanleier:

- Kommunikeer bewustelik die fokuspunt wat betekenisvol is vir spanlede deur middel van verbale uitdrukkings, simbole en grafieke;
- Koester strategiese verandering terwyl 'n duidelike doel vir die span uitgespel word;
- Kommunikeer die betekenis van werk deur middel van empatie en meelewing;

- Hou die aspirasies van die span, die vorming van waardes en die mobilisering van spanlede se potensiaal op so 'n wyse dat die kwaliteit van die spanlede se lewens verbeter word;
- Haal spanlede oor om 'n gemeenskaplike doel na te streef met die doel om sinergie te kweek en aksies te rig.

'Management of Trust'

Die effektiewe spanleier:

- Is kongruentheid in woord en daad;
- Druk positiewe gesag uit en glo in die spanlede;
- Is aanspreeklik en verantwoordelik vir die span en is voorspelbaar;
- Leef 'n morele kode uit in die span wat omgee vir ander, bevorder;
- Steun op die spanlede en leer die spanlede om beheer uit te oefen en persoonlike verryking na te streef.

'Management of Self'

Die effektiewe spanleier:

- Ontwikkel persoonlike sterk- en swakpunte deur middel van self-bewustheid en 'n realistiese selfbeeld;
- Is verbind tot selfontwikkeling en deurlopende leerervarings;
- Sien verandering en moeilike situasies as uitdagings en geleenthede vir groei;
- Aanvaar verantwoordelikheid vir eie lewenservaringe en het interne lokus van kontrole;
- Het die vermoë om ongepaste gedrag te identifiseer en te verander en om onafhanklik konstruktiewe aksie te neem.

'Management of Empowerment'

Die effektiewe spanleier:

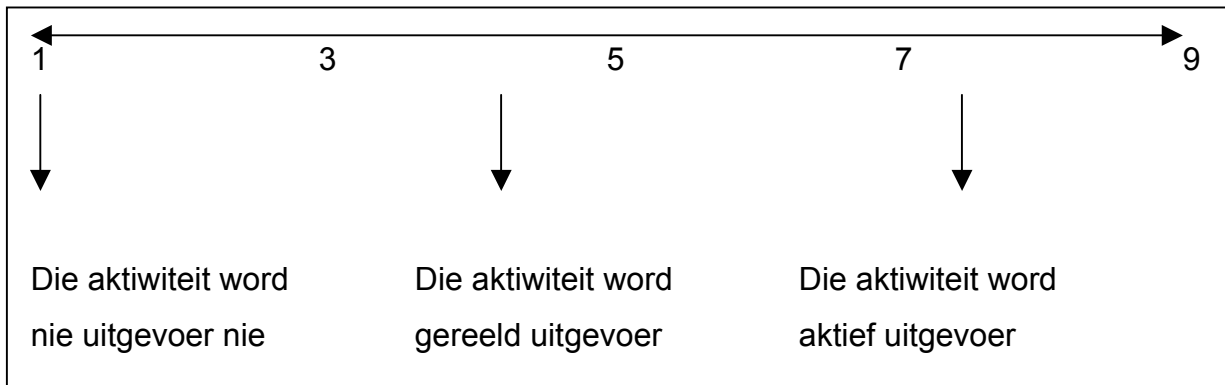
- Skep omstandighede waar spanlede gewillig is, toegelaat word en die geleentheid het om werkverwante aktiwiteite uit te voer;

- Verwyder organisatoriese struikelblokke wat persoonlike groei verhinder;
- Help spanlede om 'n akkurate, meer inspirerende en bemagtigende siening van die werklikheid te kry;
- Sien mede-spanlede as kreatief en bevoeg
- Skep geleenthede vir self-ontwikkeling en voortdurende leer en moedig dit voortdurend aan.

4.4.4.3 Die metingskaal van die vraelys

'n Nege-punt skaal word gebruik waarvolgens elk van die vyftig vrae beantwoord moet word. Die nege-punt skaal beskryf die mate waartoe die spanleier die aktiwiteit uitvoer of die gedrag wat in die vraag beskryf word, modelleer.

Figuur 4.2 Die metingskaal



4.4.5 Die metode van data-insameling

Die spanne wat betrek is by die studie se spanleiers, is individueel besoek en die doel van die studie, asook die metode van data-insameling is aan elkeen verduidelik. Tydens die individuele gesprekke is die betrokkenheid van die spanleiers verkry. Samewerking is verseker deurdat terugvoering per span aan spanleiers gewaarborg is na afloop van die studie.

Datums vir al negentien spanne is binne een week geskeduleer. Dit het verhoed dat enige eksterne faktore 'n rol kan speel in die beantwoording van die vraelys. Elke span is individueel hanteer. Voordat die vraelyste uitgedeel is, is die doel van die vraelys kortliks verduidelik en spanlede is verseker dat anonimiteit te alle tye behou en inligting vertroulik hanteer sal word. Eerlikheid met beantwoording van die vraelys is gevra. Die spanne het genoeg tyd gekry tydens die voltooiing van die vraelys aangesien die spanne stiptelik opgedaag het. Spanne se response was tussen 20 en 30 minute per vraelys. 'n Positiewe gesindheid teenoor die vraelys het geheers en goeie samewerking is verkry. Die vraelyste is direk na elke sessie ingeneem en in aparte koeverte geplaas. Die 360° meting is so afgehandel.

'n Totaal van negentien spanne is geëvalueer wat bestaan uit nege effektiewe spanne en tien oneffektiewe spanne. 'n Totaal van 145 persone het die vraelys voltooi waarvan negentien spanleiers, negentien direkte hoofde en 107 spanlede was.

4.4.6 Metode van dataverwerking

Die data is eerstens met 'n MS Excell program, aangepas deur KBI (verspreiders van die vraelyste), verwerk. Elke span se response in die vraelys word per span en per individu ingelees. Die rekenaar verwerk dan sodanige data om die gemiddeld van die totale span se response te kry en dan word dit grafies deur middel van 'n staafgrafiek voorgestel. Die staafgrafiek toon per dimensie die gemiddeld van die spanleier (S), die direkte hoof (L) en die spanlede (F) se response aan. Daarna word die verskillende vrae soos per dimensie getoon asook die verskillende ontwikkelingsareas. 'n Ontwikkelingsarea ontstaan sodra die gaping tussen die spanleiers (S) en die spanlede (F) se beoordelings groter is as -1,0.

'n Ontwikkelingsarea dui die area aan waar die spanleier ontwikkeling nodig het en waar verbetering aangebring kan word. Daar is vyf dimensies en elke dimensie het tien vrae. Ontwikkelingsareas word per vraag uitgewys. Daar kan dus tien ontwikkelingsareas per dimensie wees en in totaal, vyftig ontwikkelingsareas.

'n Tweede stel verwerkings is deur middel van SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) gedoen. Daar is gebruik gemaak van die Mann-Whitney U-toets. Die Mann-Whitney U-toets is 'n kragtige, nie-parametriese toets wat gebruik word omrede al negentien spanne uit minder as tagtig spanlede bestaan.

Die U-toets is 'n bekende, verspreidingsvrye toets vir onafhanklike steekproewe en word verteenwoordig deur die volgende U-toets formules:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1 (n_1 + 1)}{2} - R_1 \quad \text{of}$$
$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_2 (n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Die U-toets is gebruik tydens die evaluering van die aparte (S), (L) en (F) beoordelings per dimensie, van die effektiewe en oneffektiewe spanne. (Aanhangsel C). Die U-toets is daarna gebruik om slegs die (F) beoordelings (tabel 5.15), die (S) beoordelings (tabel 5.16) en die (L) beoordelings (tabel 5.17) per dimensie tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne met mekaar te vergelyk. In tabel 5.18 word die gemiddelde beoordeling tussen (L) en (F) tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne per dimensie met mekaar vergelyk. Laastens is tabel 5.19 'n uiteensetting van die gemiddeld van die (S), (L) en (F) beoordelings per dimensie tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne.

4.5 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk het gefokus op die twee navorsingsmetodes wat in die studie gebruik is, naamlik kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing. Kwalitatiewe navorsing sluit aspekte in soos die metode van data-insameling, data-reduksie, data-analise, data-voorstelling en data-verifikasie. Kwantitatiewe navorsing sluit aspekte in soos die kriterium van sukses, die teikenpopulasie en steekproef asook die meetinstrument.

Die volgende hoofstuk fokus op al die statistiese gegewens en die resultate waarmee die gevolgtrekkings gemaak word.