

HOOFSTUK 5

RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

5.1 INLEIDING

Die resultate wat in hierdie hoofstuk weergegee word, fokus primêr op die vergelyking tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne soos gekategoriseer op grond van die kriterium wat in hoofstuk vier bespreek is. Hierdie spanne is met mekaar vergelyk ten opsigte van vyf dimensies van spaneffektiwiteit soos in hoofstuk vier beskryf (bespreking van die meetinstrument). Die resultate wat weergegee word is verkry uit 'n 360° beoordeling waar die spanleiers se direkte hoof, die spanleier self en die spanlede die beoordelaars van elke spanleier was. Die spanleiers is aan die hand van die vyf dimensies beoordeel. Uit hierdie omvattende beoordeling kan daar insiggewende gevolgtrekkings gemaak word oor die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne.

Voor die resultate bespreek word, sal daar eerstens 'n kort uiteensetting gegee word van die verskillende spanne wat met mekaar vergelyk is, sowel as die kodes wat deurlopend in die resultaat hoofstuk gebruik is.

Tabel 5.1 Spanne wat in die studie gebruik is

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

Ter wille van 'n kort en bondige weergawe van die resultate word die volgende kodes vir die verskillende partye se beoordelings tydens die bespreking van die tabelle gegee.

Die spanleier	(S)
Die spanleier se direkte hoof	(L)
Die spanlede	(F)

Soos reeds aangedui in hoofstuk vier is die spanleiers op grond van die volgende dimensies beoordeel.

Tabel 5.2 Die verskillende dimensies met die toegekende nommers

Die dimensie	Die nommer van die dimensie
'Management of attention'	D 1
'Management of meaning and motivation'	D 2
'Management of trust'	D 3
'Management of self'	D 4
'Management of empowerment'	D 5

5.2 RESULTATE

Die resultate van (S), (L) en (F) se response op die vraelys word deur middel van staafgrafieke per dimensie voorgestel. Die dimensie nommers volg van links na regs vanaf dimensie 1 tot dimensie 5. Die staafgrafieke van die effektiewe spanne word teenoor die staafgrafieke van die oneffektiewe spanne geplaas sodat daar per divisie, vergelykings getref kan word ten opsigte van die gemiddelde response van (S), (L) en (F) tussen die spanne.

Aangesien die spanleier (S), die spanhoof (L) en die spanlede (F) se response per vraag deur die rekenaar verwerk word, kan die gapings tussen die response van die drie partye bereken word. 'n Gaping dui die verskil tussen die response van die drie

partye aan. Die gapingsgemiddeld van die response tussen (L) en (S) sowel as tussen (F) en (S) word per dimensie en per span in tabelvorm onder die grafieke weergegee. Wanneer die gaping 'n negatiewe syfer is, beteken dit dat die spanleier (S) 'n hoër respons op die spesifieke vraag gegee het as die spanhoof (L) of die spanlede (F). Dit beteken dus dat die spanleiers hulself meer positief beoordeel op 'n spesifieke dimensie as die onmiddellike hoof of die spanlede. Indien die gaping tussen (S) en (F) se beoordelings groter is as -1.0 word dit gesien as 'n ontwikkelingsarea. Aangesien die ontwikkelingsareas later in tabel 5.13 weergegee gaan word, sal dit nie pertinent vermeld word in die besprekings nie. Dit dien verder vermeld te word dat die beduidendheid van verskille tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne se beoordelings ook later bespreek sal word en gevolglik word dit ook nie in die eerste bespreking vermeld nie.

Daar sal vervolgens aan die hand van staafgrafieke 'n vergelyking getref word tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne, per divisie. Hierdie vergelykings word slegs gedoen om sekere tendense aan te toon wat later by die finale gevolgtrekkings geïnkorporeer sal word. (Die staafgrafieke gee dus die gemiddelde beoordelings van die spanleier, die direkte hoof en die spanlede, per dimensie, weer.) Die volledige tabelle wat die gapings tussen die beoordelings uiteensit is in aanhangsel B ingebind en 'n kort opsomming van hierdie gapingsanalises word direk na die staafgrafieke weergegee, aangesien hierdie gapingsanalises ook noodsaaklik is om die tendense aan te toon.

Tabel 5.3 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 1 en span 2

Spannaam:		1	FINVE(A)		2	FININ(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		-1.1	-0.61		-3.5	-2.91
D2	Gemiddeld		-0.9	-0.29		-2.8	-2.37
D3	Gemiddeld		-0.7	-0.14		-2.5	-1.66
D4	Gemiddeld		-0.8	0.16		-3.4	-2.25
D5	Gemiddeld		0.3	0.8		-2.5	-1.8
Totale dimensie:			-0.64	-0.07		-2.94	-2.20

Span 1 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van dimensie 1 tot dimensie 4. Slegs by dimensie 5 is die (L) beoordeling hoër as die (F) se beoordeling. By span 2 is die (L) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies laer as die (F) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoofde (L) van beide spanleiers, die spanleier swakker beoordeel het as die spanlede (F). Uit tabel 5.3 is dit duidelik dat span 2 baie meer gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 2 die (L) en (F) beoordelings laer is as die (S) beoordelings. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span 2 verskil dus meer as by span 1.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van finansies gemaak word:

In die finansiële divisie is die (S) beoordelings hoog, die (F) beoordelings laer as die (S) beoordelings, maar hoër as die (L) beoordelings. In beide die effektiewe en oneffektiewe spanne is die (L) beoordelings die laagste. By die oneffektiewe span is daar 'n groot gaping tussen die (S) beoordeling en die ander twee partye se beoordelings, terwyl dit by die effektiewe spanne baie kleiner is.

Tabel 5.4 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 3 en span 4

Spannaam:		3	KOMPRO(A)		4	MALPRO(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		-1.3	-1.25		-0.1	-0.06
D2	Gemiddeld		-2.1	-1.2		-0.1	0.04
D3	Gemiddeld		-1.8	-1.55		0.0	0.05
D4	Gemiddeld		-1.2	-1.3		0.4	-0.06
D5	Gemiddeld		-1.8	-1.68		0.0	0.33
Totale dimensie:			-1.64	-1.40		0.04	0.06

Span 3 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van dimensie 1, 2, 3 en dimensie 5. Slegs by dimensie 4 is die (L) beoordeling hoër as die (F) beoordeling. By span 4 is die (L) beoordelings ten opsigte van dimensie 1, 2 en 4 laer as die (F) beoordelings, terwyl by dimensie 3 en 5 is die (L) beoordelings hoër as die (F) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoofde (L) van beide spanleiers oor die algemeen die spanleier swakker beoordeel het as die spanlede (F). Uit tabel 5.4 is dit duidelik dat span 3 baie meer gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 3 die (L) en (F) beoordelings laer is ten opsigte van al die dimensies as die (S) beoordelings. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span 3 verskil dus meer as by span 4.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van produksie gemaak word:

By die effektiewe span is die (S) beoordeling hoog met 'n lae (F) en (L) beoordeling. By die oneffektiewe span is die (S), (F) en (L) beoordelings hoog wat 'n uitsondering is vir 'n oneffektiewe span.

Tabel 5.5 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 5 en span 6

Spannaam:		5	KOMTEG(A)		6	MALTEG(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		0.5	0.23		0.0	0.44
D2	Gemiddeld		1.3	1.03		1.3	1.2
D3	Gemiddeld		1.7	0.93		0.5	0.25
D4	Gemiddeld		1.1	1		1	0.86
D5	Gemiddeld		0.9	0.27		0.9	0.2
Totale dimensie:			1.1	0.69		0.74	0.59

Span 5 se (L) beoordelings is hoër as die (F) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies. By span 6 is die (L) beoordelings ten opsigte van dimensie 2, 3, 4 en 5 hoër as die (F) beoordelings, terwyl by dimensie 1 is die (L) beoordelings laer as die (F) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoofde (L) van beide spanleiers oor die algemeen die spanleier beter beoordeel het as die spanlede (F). Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat span 5 en span 6, geen gapings het tussen die response van L/S en F/S, wat groter of gelyk is aan -1.0 nie. Dit dui daarop dat in span 5 en 6 die (L) en (F) beoordelings hoër is ten opsigte van al die dimensies as die (S) beoordelings.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van tegniese dienste gemaak word:

Die effektiewe span het 'n tipiese profiel van 'n effektiewe span in die sin dat die (S) beoordeling laag is met 'n hoë (F) en (L) beoordeling. Die oneffektiewe span verskil van die meeste oneffektiewe spanne in dié sin dat die (F) en (L) beoordelings hoër is as die (S) beoordeling.

Tabel 5.6 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 7 en span 8

Spannaam:		7	LANKO(A)		8	LANTE(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		-0.1	-0.69		-2.8	-0.3
D2	Gemiddeld		0.7	-0.32		-3.2	-1.07
D3	Gemiddeld		0.3	-0.46		-2.7	-0.64
D4	Gemiddeld		0.6	-0.36		-2.2	-0.63
D5	Gemiddeld		0.4	-0.41		-2.1	-0.69
Totale dimensie:			0.38	-0.45		-2.6	-0.67

Span 7 se (L) beoordelings is hoër as die (F) beoordelings ten opsigte van dimensie 2, 3, 4 en dimensie 5. Slegs by dimensie 1 is die (L) beoordeling laer as die (F) beoordeling. By span 8 is die (L) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies laer as die (F) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) van span 7 die spanleier oor die algemeen beter beoordeel het as die spanlede (F). By span 8 is die (L) beoordelings by al die dimensies laer as die (S) beoordelings. Uit tabel 5.6 is dit duidelik dat span 8 baie meer gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 8 die (L) en (F) beoordelings laer is as die (S) beoordelings ten opsigte van al die dimensies. Die verskil tussen die (S), (L) en (F) beoordelings van span 8 verskil dus meer as by span 7.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van landbou gemaak word:

In die effektiewe span is die (S) beoordeling hoër as die (F) beoordeling, waar die (L) beoordeling hoër is as die (F) beoordeling. By die oneffektiewe span is die (S) en (F) beoordelings hoog met 'n lae (L) beoordeling. Dit is ook 'n uitsondering in die dat die (L) beoordeling nie hoër is as die (F) beoordeling nie.

Tabel 5.7 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 9 en span 10

Spannaam:		9	MANBD(A)		10	MANRB(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		-0.4	-0.07		0.0	-4.8
D2	Gemiddeld		-0.8	-0.13		-0.5	-5.9
D3	Gemiddeld		-1	-1		-0.4	-4.5
D4	Gemiddeld		-1.2	-0.17		-0.3	-5.4
D5	Gemiddeld		-0.8	-0.33		-0.2	-5.1
Totale dimensie:			-0.84	-0.34		-0.28	-5.14

Span 9 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van dimensie 1, 2, 4, en dimensie 5. Slegs by dimensie 3 is die (L) beoordeling gelyk aan die (F) beoordeling. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) die spanleier laer beoordeel het as die spanlede (F), behalwe by dimensie 3. By span 10 is die (L) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies baie hoër as die (F) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) van span 10 die spanleier baie hoër beoordeel het as die spanlede (F). By span 9 en 10 is die (L) en die (F) beoordelings by al die dimensies laer as die (S) beoordelings. Uit tabel 5.7 is dit duidelik dat span 10 baie groter gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 10 die (F) beoordelings laer as die (S) beoordelings is, by al die dimensies. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span10 verskil dus meer as by span 9.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van mannekrag gemaak word:

Die eerste effektiwe span is 'n uitsondering in die sin dat die (S) beoordeling hoër is as die (F) en die (L) beoordeling. By die oneffektiewe span is die (S) beoordeling hoër as die (F) en die (L) beoordelings.

Tabel 5.8 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 11 en span 12

Spannaam:		11	MANDI(A)		12	MANOB(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		1	2.17		0.5	2.13
D2	Gemiddeld		1.8	2.4		1.4	1.97
D3	Gemiddeld		0.7	1.7		0.7	1.8
D4	Gemiddeld		1.6	2.23		0.1	1.67
D5	Gemiddeld		0.8	1.67		0.9	1.97
Totale dimensie:			1.18	2.34		0.72	1.91

Span 11 en 12 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van al die dimensies. In beide spanne is die (L) beoordelings ook hoër as die (S) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoofde (L) en die spanlede (F) van beide spanne die spanleier hoër beoordeel het as die spanleier self. In tabel 5.8 is dit duidelik dat daar geen negatiewe gapings tussen L/S en F/S is nie.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van mannekrag gemaak word:

Die effektiewe span is 'n tipiese profiel van 'n effektiewe span deurdat die (F) beoordeling hoër is as die (L) en (S) beoordelings. In die oneffektiewe span is daar 'n totale uitsondering aangesien die (S) beoordeling kleiner is as die (F) en die (L) beoordelings wat tipies is van 'n effektiewe span.

Tabel 5.9 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 13 en span 14

Spannaam:		13	MANWK(A)		14	MANOP(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		0.4	0.9		-0.2	0.77
D2	Gemiddeld		0.2	1.1		0.4	1
D3	Gemiddeld		0.3	1		0.4	0.53
D4	Gemiddeld		0.6	1.5		0.5	0.37
D5	Gemiddeld		0.7	1.28		0.1	0.3
Totale dimensie:			0.44	1.16		0.24	0.59

Span 13 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van al die dimensies. Span 14 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings ten opsigte van dimensie 1, 2, 3 en 5. Slegs by dimensie 4 is die (L) beoordeling hoër as die (F) beoordeling. Beide span 13 en 14 se (L) beoordelings is laer as die (F) beoordelings behalwe by span 14 waar die (L) beoordeling hoër is as die (F) beoordeling ten opsigte van dimensie 4. Dit dui daarop dat die spanhoofde (L) en die spanlede (F) van beide spanne die spanleier hoër beoordeel het as die spanleier self, behalwe by span 14 waar die (L) beoordeling laer is as die (S) beoordeling. Uit tabel 5.9 is dit duidelik dat daar geen negatiewe gapings bestaan tussen die beoordelings van L/S en F/S nie.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie mannekrag gemaak word:

Die effektiewe span weerspieël 'n tipiese profiel van 'n effektiewe span deurdat die (S) beoordeling kleiner is as die (F) en (L) beoordelings. By die oneffektiewe span word daar weereens 'n profiel gekry wat tipies is van 'n effektiewe span aangesien die beoordelings is laer as die (F) en (L) beoordelings.

Tabel 5.10 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 15 en span 16

Spannaam:		15	MOLWS(A)		16	MOLOS(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		-0.9	0.08		-0.5	-0.94
D2	Gemiddeld		-0.9	-0.27		-0.4	-0.83
D3	Gemiddeld		-0.2	-0.17		-0.1	-1.09
D4	Gemiddeld		-0.8	-0.27		-0.6	-0.99
D5	Gemiddeld		-0.7	-0.2		0.0	-0.87
Totale dimensie:			-0.7	-0.17		-0.32	-0.94

Span 15 se (L) beoordelings is laer as beide die (F) en (S) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies. Dit dui daarop die die spanhoof (L) die spanleier laer beoordeel het as die spanlede (F) en die spanleier (S) self. Die spanlede (F) het ook die spanleier (S) laer beoordeel ten opsigte van al die dimensies behalwe by dimensie 1. By span 16 is die (L) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies hoër as die (F) beoordelings, maar laer of gelyk aan die (S) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) van span 16 die spanleier baie hoër beoordeel het as die spanlede (F). In span 15 en 16 is die (L) en die (F) beoordelings laer as die (S) beoordelings by al die dimensies, behalwe by die uitsonderings soos reeds genoem. Uit tabel 5.10 is dit duidelik dat span 16 baie groter gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 16 die (F) beoordelings laer is as die (S) beoordelings. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span 16 verskil dus meer as by span 15.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van veevoere gemaak word:

By die effektiewe span is die (S) beoordeling hoër as die (F) en die (L) beoordelings, waar die (L) beoordeling laer is as die (F) beoordeling. By die oneffektiewe span is die (S) beoordeling hoër as die (F) en die (L) beoordelings met die (L) beoordeling hoër as die (F) beoordeling.

Tabel 5.11 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 18

Spannaam:		17	VERIN(A)		18	VERINE(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		1.1	0.01		-0.6	-2.22
D2	Gemiddeld		0.8	0.03		-0.5	-2.04
D3	Gemiddeld		0.6	-0.03		-0.1	-2.7
D4	Gemiddeld		0.3	-0.7		-1	-2.62
D5	Gemiddeld		0.3	0.06		-1.1	-2.22
Totale dimensie:			0.62	-0.13		-0.66	-2.36

Span 17 se (L) beoordelings is hoër as beide die (F) en (S) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) die spanleier hoër beoordeel het as die spanlede (F) en die spanleier (S) self. Die spanlede (F) het die spanleier (S) gelyk aan beoordeel ten opsigte van al die dimensies behalwe by dimensie 4. By span 18 is die (L) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies hoër as die (F) beoordelings, maar laer as die (S) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanhoof (L) van span 18 die spanleier baie hoër beoordeel het as die spanlede (F). By span 18 is die (L) en die (F) beoordelings by al die dimensies laer as die (S) beoordelings. Uit tabel 5.11 is dit duidelik dat span 18 baie groter gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 18 die (F) beoordeling laer is as die (S) beoordeling. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span 18 verskil dus meer as by span 17.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van verpakking gemaak word:

Die effektiewe span se (S) beoordeling is hoër as die (F) beoordeling met die (L) beoordeling hoër as die (S) en die (F) beoordelings, wat 'n uitsondering is. Die oneffektiewe span se (S) beoordeling is hoër as die (L) beoordeling wat hoër is as die (F) beoordeling.

Tabel 5.12 Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 19

Spannaam:		17	VERIN(A)		19	VERPR(B)	
Dimensie:	Gemiddeld		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	Gemiddeld		1.1	0.01		1.1	-2.13
D2	Gemiddeld		0.8	0.03		1.2	-1.91
D3	Gemiddeld		0.6	-0.03		0.8	-2.21
D4	Gemiddeld		0.3	-0.7		1.5	-2.03
D5	Gemiddeld		0.3	0.06		1.6	-1.76
Totale dimensie:			0.62	-0.13		1.24	-2.01

Span 17 en 19 se (L) beoordelings is hoër as beide die (F) en (S) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies. Dit dui daarop die die spanhoofde (L) die spanleier hoër beoordeel het as die spanlede (F) en die spanleier (S) self. Die spanlede (F) van span 17 het die spanleier (S) gelyk aan beoordeel ten opsigte van al die dimensies behalwe by dimensie 4. By span 19 is die (F) beoordelings ten opsigte van al vyf dimensies baie laer as die (L) en die (S) beoordelings. Dit dui daarop dat die spanlede (F) van span 19 die spanleier baie laer beoordeel het as die spanhoof (L). Uit tabel 5.12 is dit duidelik dat span 19 baie groter gapings tussen die response van L/S en F/S het, wat groter of gelyk is aan -1.0 . Dit dui daarop dat in span 19 die (F) beoordeling laer is as die (S) beoordeling ten opsigte van al die dimensies. Die verskil tussen die beoordelings van (S), (L) en (F) van span 19 verskil dus meer as by span 17.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit die divisie van verpakking gemaak word:

Die effektiewe span se (S) beoordeling is hoër as die (F) beoordeling met die (L) beoordeling hoër as die (S) en die (F) beoordelings, wat 'n uitsondering is. Die oneffektiewe span se (S) beoordeling is hoër as die (F) beoordeling met die uitsondering dat die (S) beoordeling laer is as die (L) beoordeling.

5.2.11 Samevattende gevolgtrekking

Uit voorafgaande grafieke en tabelle, kan die volgende samevattende gevolgtrekkings ten opsigte van die tendense van beoordelings gemaak word.

By die effektiewe spanne is die tendense van beoordelings as volg:

$$(L) > (F)$$

$$(S) < (L)$$

$$(S) \leq (F)$$

Dit kan dus as volg weergegee word:

$$(S) \leq (F) < (L)$$

Die tendens is dus dat die spanleiers van die effektiewe spanne hulself baie dieselfde of selfs 'n fraksie laer beoordeel as die spanlede. Tweedens beoordeel die spanleiers hulself deurlopend laer as die beoordelings van die direkte spanhoofde. 'n Derde tendens is dat die onmiddellike hoofde se beoordelings oorwegend hoër is as die spanlede se beoordelings. Hierdie tendense dui daarop dat die spanlede van effektiewe spanne tot 'n baie groot mate gelukkig is met hul spanleiers. Dit dui tweedens daarop dat die spanleiers 'n baie realistiese siening van hul funksie en verantwoordelikheid het binne die spankonteks. Die feit dat die spanhoofde se beoordelings oorwegend hoër is as die spanleier se eie beoordeling dui daarop dat effektiewe spanleiers volgens die kriteria wat deur bestuur neergelê is, goed presteer.

By die oneffektiewe spanleiers is die tendense as volg:

$$(L) > (F)$$

$$(S) > (L)$$

$$(S) > (F)$$

Dit kan dus as volg weergegee word:

$$(S) > (L) > (F)$$

Die spanleiers beoordeel hulself oorwegend (op al die dimensies) hoër as die spanhoofde sowel as die spanlede. Die feit dat die laagste beoordelings, die van die spanlede is, dui daarop dat die spanlede oorwegend ongelukkig is met die spanleiers. Die spanleiers se hoë beoordelings van hulself dui ook op 'n onrealistiese, positiewe selfbeoordeling van hul eie vermoëns en effektiwiteit.

5.3 DIE ONTWIKKELINGSAREAS VAN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE

In hoofstuk vyf is daar verwys na die ontwikkelingsareas wat uit die verwerkte data van die vraelys ontstaan. Die ontwikkelingsareas ontstaan wanneer die gaping tussen die gemiddelde respons van (F) en die respons van (S) ten opsigte van elke vraag, groter of gelyk is aan -1.0 . Die ontwikkelingsareas is uit voorafgaande analises verkry. Dit is per dimensie, maar ook per vraag gemeet soos in aanhangsel B weergegee. Hieruit is 'n samevattende tabel 5.13 opgestel wat vervolgens bespreek gaan word.

Tabel 5.13 'n Vergelyking van die ontwikkelingsareas van die effektiewe en oneffektiewe spanne (vervolg)

Dimensie 1:	Effektiewe spanne (a)	Oneffektiewe spanne (b)	Tot:
Vraag nommer:	Aantal ontwikkelingsareas	Aantal ontwikkelingsareas	
1	1	6	7
41	0	5	5
46	3	4	7
26	2	6	8
31	1	6	7
6	1	6	7
11	4	5	9
17	5	3	8
21	1	4	5
36	2	5	7
Totaal	20	50	70

Tabel 5.13 'n Vergelyking van die ontwikkelingsareas van die effektiewe en oneffektiewe spanne (vervolg)

Dimensie 2:	Effektiewe spanne (a)	Oneffektiewe spanne (b)	Tot:
Vraag nommer:	Aantal ontwikkelingsareas	Aantal ontwikkelingsareas	
7	2	5	7
42	2	5	7
37	0	5	5
3	0	7	7
32	2	5	7
47	1	4	5
20	2	3	5
27	4	5	9
22	1	4	5
12	1	4	5
Totaal	15	47	62
Dimensie 3:	Effektiewe spanne (a)	Oneffektiewe spanne (b)	Tot:
Vraag nommer:	Aantal ontwikkelingsareas	Aantal ontwikkelingsareas	
18	4	4	8
8	4	5	9
43	2	4	6
23	3	5	8
5	3	7	10
14	2	5	7
48	2	4	6
28	3	5	8
38	1	4	5
33	3	5	8
Totaal	27	48	75

Tabel 5.13 'n Vergelyking van die ontwikkelingsareas van die effektiewe en oneffektiewe spanne (vervolg)			
Dimensie 4:	Effektiewe spanne (a)	Oneffektiewe spanne (b)	Tot:
Vraag nommer:	Aantal ontwikkelingsareas	Aantal ontwikkelingsareas	
39	0	3	3
44	1	6	7
49	4	5	9
15	0	6	6
34	3	4	7
2	4	6	10
29	1	5	6
9	1	5	6
19	5	5	10
24	4	5	9
Totaal	23	50	73
Dimensie 5:	Effektiewe spanne (a)	Oneffektiewe spanne (b)	Tot:
Vraag nommer:	Aantal ontwikkelingsareas	Aantal ontwikkelingsareas	
30	2	6	8
45	2	5	7
50	2	5	7
40	3	5	8
10	6	6	12
16	3	5	8
4	1	5	6
13	3	4	7
25	3	4	7
35	2	5	7
Totaal:	27	50	77
Groottotaal:	112	245	357

Tabel 5.14 Opsomming van die totale ontwikkelingsareas per dimensie

Dimensie	Effektiewe spanne	Ooneffektiewe spanne	Totaal
Dimensie 1	20	50	70
Dimensie 2	15	47	62
Dimensie 3	27	48	75
Dimensie 4	23	50	73
Dimensie 5	27	50	77
Totaal	112	245	357

Uit bogenoemde tabelle is dit duidelik dat daar 'n groot verskil is tussen die effektiewe en ooneffektiewe spanne in terme van die geïdentifiseerde ontwikkelingsareas. Die twee dimensies waaraan effektiewe spanne 'n bietjie meer aandag kan gee is dimensie 3 en dimensie 5 naamlik: ('management of trust') en ('management of empowerment'). By die ooneffektiewe spanne is al vyf die dimensies met 'n baie hoër frekwensie, as ontwikkelingsareas uitgewys.

➤ **Gevolgtrekkings**

Uit die analise van spesifieke vrae by elke dimensie kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word van die spesifieke ontwikkelingsareas. Die effektiewe spanleiers kan op die volgende aspekte fokus om hul effektiwiteit verder te verhoog.

- Die spanleiers moet poog om deurlopend organisatoriese struikelblokke wat spanlede verhinder om die werk in die span effektief te doen, te verwyder;
- Die spanleiers moet meer daarop ingestel wees om verandering en vreemde situasies te sien as 'n uitdaging en 'n geleentheid tot groei en ontwikkeling;
- Die spanleiers moet fokus op die identifisering van die struikelblokke wat groei en doelwitbereiking verhinder;

- Die spanleiers moet meer inisiatief neem en energiek optree in die verbetering van doelwitbereiking en kommunikasie;
- Die spanleiers moet meer daarop ingestel wees om die spanlede met waardigheid en respek te hanteer en om sensitief te wees teenoor die behoeftes van die spanlede;
- Die spanleiers moet glo in die spanlede se vermoë om die werk te kan doen en nie inmeng in die uitvoering van die take nie.

Die oneffektiewe spanne het die volgende kortkominge in volgorde van belangrikheid, met die spanleiers ondervind. Dit gee dus in volgorde van belangrikheid die ontwikkelingsareas waarop gefokus moet word.

- Die spanleiers kommunikeer nie belangrike organisatoriese inligting aan die spanlede, wat nodig is om die werk te doen nie;
- Die spanleiers doen nie self wat hulle van die spanlede verwag nie. Die spreekwoord: 'Practice what you preach' word nie uitgeleef nie;
- Die spanleiers het nie 'n duidelike visie oor wat die span of die organisasie nastreef nie;
- Die spanleiers is nie oop en buigbaar tot nuwe denke en maniere van doen nie;
- Die spanleiers kan nie veelvuldige eise, vinnige verandering, kompleksiteit en onsekerheid goed hanteer nie;
- Die spanleiers is nie voortdurend besig om standarde en doelwitte te verbeter nie, maar verwag steeds prestasie;
- Die spanleiers kan nie persoonlike foute erken en dit met 'n sin vir humor, hanteer nie;
- Die spanleiers aanvaar nie verantwoordelikheid en neem nie inisiatief om organisatoriese en persoonlike probleme konstruktief op te los nie en blameer ander vir die probleme;
- Die spanleiers het nie 'n realistiese beeld van persoonlike sterk en swak punte nie en kan daarom dit ook nie verbeter nie;

- Die spanleiers hanteer nie moeilike spanlede en konflikterende situasies, diplomaties en met takt nie;
- Die spanleiers verwyder nie die organisatoriese struikelblokke wat spanlede verhinder om die werk in die span effektief te doen nie.

Bogenoemde tekortkominge is 'n deurlopende tendens van die spanleiers, maar kan nie op alle spanleiers van toepassing gemaak word nie.

5.4 VERGELYKING TUSSEN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE DEUR MIDDEL VAN NIE-PARAMETRIESE SLOTSOM STATISTIEK

Die spanne is individueel met mekaar vergelyk ten opsigte van al die dimensies deur gebruik te maak van die Mann-Whitney U-toets. Uit hierdie vergelyking het daar geen beduidende verskille na vore gekom nie. Na bogenoemde vergelyking is die gemiddelde tellings van al die effektiewe spanne met die gemiddelde tellings van al die oneffektiewe spanne op dieselfde wyse met mekaar vergelyk. Die beoordelings van die spanleiers se direkte hoofde (L), die spanleiers (S) en die spanlede (F) wat in ondergenoemde tabelle weergegee word is dus die gemiddelde beoordelings van die effektiewe en oneffektiewe spanne, per dimensie. Die vergelykings is per dimensie gedoen, aangesien die doel is om dimensies te identifiseer waar die effektiewe van die oneffektiewe spanne, beduidend verskil. Daarna is die (L) en (F) beoordelings saamgevoeg om 'n gemiddelde beoordelingspunt te kry vir vergelyking tussen effektiewe en oneffektiewe spanne.

Laastens is (S), (L) en (F) beoordelings op dieselfde wyse gedoen vir vergelyking tussen effektiewe en oneffektiewe spanne. Eersgenoemde samevoeging is gedoen om te bepaal of daar 'n beduidende verskil is tussen wanneer ondergeskiktes en bogesiktes se beoordelings saamgevoeg is. Laasgenoemde samevoeging is gedoen om te bepaal of daar beduidende verskille in die geheelbeoordelings is. 'n Samevattende tabel van die vergelykings word in aanhangsel C weergegee. Vir die doel van die tabelle is die volgende kodes gebruik:

A - Effektiewe spanne

B - Oneffektiewe spanne

Tabel 5.15 'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanlede (F)

Dimensie Veranderlikes	Groep Klassifikasie	N	Gemiddelde Rang	Som Van Rang	U-Waarde	W-Waarde	P-Waarde
Dimensie 1 (F)	A	9	12.89	116.00	19.0	74.0	*0.035 ^a
	B	10	7.40	74.00			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (F)	A	9	12.67	114.00	21.0	76.0	0.053 ^a
	B	10	7.60	76.00			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (F)	A	9	12.94	116.50	18.5	73.5	*0.028 ^a
	B	10	7.35	73.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (F)	A	9	12.94	116.50	18.5	73.5	*0.028 ^a
	B	10	7.35	73.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (F)	A	9	13.22	119.00	16.0	71.0	*0.017 ^a
	B	10	7.10	71.00			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties.

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Daar is dus beduidende verskille tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne ten opsigte van Dimensie 1 ('management of attention'), dimensie 3

(‘management of trust’), dimensie 4 (‘management of self’) en dimensie 5 (‘management of empowerment’).

Dit beteken dat die spanlede (F) van die oneffektiewe spanne 'n swakker beeld het van die spanleier se vermoëns om 'n duidelike visie vir die span te kan ontwikkel en te kommunikeer, waaruit die spandoelwitte en die spanmissie opgestel moet word. Die spanleier het ook volgens die spanlede nie die vermoë om vertroue in die span deur middel van kongruente optrede en die aanvaarding van aanspreeklikheid en verantwoordelikheid vir die span, te kan bou nie. Die spanleier het nie die vermoë om persoonlike sterk- en swakpunte te ontwikkel nie, aangesien die spanleier nie voldoende selfinsig het nie. Laastens het die spanleier nie die vermoë om organisatoriese struikelblokke wat persoonlike groei verhinder, uit die weg te ruim nie en geleenthede tot selfontwikkeling word ook nie geskep nie. Die feit dat daar beduidende verskille ten opsigte van bogenoemde dimensies is, impliseer dus dat die teenoorgestelde beskrywing geldend is vir die spanleiers van effektiewe spanne.

Tabel 5.16 'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanleiers (S)

Dimensie Veranderlikes	Groep Klassifikasie	N	Gemiddelde Rang	Som Van Rang	U-Waarde	W-Waarde	P-Waarde
Dimensie 1 (S)	A	9	11.83	106.50	28.5	83.5	0.182 ^a
	B	10	8.35	83.50			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (S)	A	9	11.17	100.50	34.5	89.5	0.400 ^a
	B	10	8.95	89.50			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (S)	A	9	11.28	101.50	33.5	88.5	0.356 ^a
	B	10	8.85	88.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (S)	A	9	10.50	94.50	40.5	95.5	0.720 ^a
	B	10	9.55	95.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (S)	A	9	11.00	99.00	36.0	91.0	0.497 ^a
	B	10	9.10	91.00			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties.

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Daar is geen beduidende verskil tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne ten opsigte van die (S)-beoordelings nie. Dit dui daarop dat die oneffektiewe spanleiers se self-beoordelings net so hoog is en soms hoër as die effektiewe spanleiers se self-beoordelings. Die rede daarvoor is dat die oneffektiewe spanne se spanleiers nie voldoende selfkennis en selfinsig het om probleemareas en

tekortkomings te kan identifiseer nie. Dit staaf die afleiding wat gemaak is by die tendensanalise aan die begin van die hoofstuk.

Tabel 5.17 'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L)

Dimensie Veranderlikes	Groep Klassifikasie	N	Gemiddelde Rang	Som Van Rang	U-Waarde	W-Waarde	P-Waarde
Dimensie 1 (L)	a	9	12.72	114.50	20.5	75.5	*0.043 ^a
	b	10	7.55	75.50			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (L)	a	9	11.56	104.00	31.0	86.0	0.278 ^a
	b	10	8.60	86.00			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (L)	a	9	12.00	108.00	27.0	82.0	0.156 ^a
	b	10	8.20	82.00			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (L)	a	9	11.39	102.50	32.5	87.5	0.315 ^a
	b	10	8.75	87.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (L)	a	9	11.11	100.00	35.0	90.0	0.447 ^a
	b	10	9.00	90.00			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties.

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Daar is 'n beduidende verskil tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne se beoordelings van die spanhoofde (L) ten opsigte van dimensie 1

('management of attention'). Hierdie beduidende verskil beteken dat die spanhoofde 'n swakker beeld van die spanleiers het ten opsigte van die vermoë om 'n duidelike visie aan die span te kan kommunikeer, waarop die spandoelwitte en die spanmissie gebou moet word. Die spanleiers gee ook nie duidelikheid aan die spanlede oor wat van elke spanlid in die span verwag word nie. Die teenoorgestelde geld vir spanleiers van effektiewe spanne.

Tabel 5.18 Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L) en die spanlede (F). (Gemiddelde beoordeling)

Dimensie Veranderlikes	Groep Klassifikasie	N	Gemiddelde Rang	Som Van Rang	U-Waarde	W-Waarde	P-Waarde
Dimensie 1 (L) + (F)	a	9	11.56	104.00	31.000	86.000	0.278 ^a
	b	10	8.60	86.00			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (L) + (F)	a	9	12.44	112.00	23.000	78.000	0.079 ^a
	b	10	7.80	78.00			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (L) + (F)	a	9	12.83	115.50	19.500	74.500	*0.035 ^a
	b	10	7.45	74.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (L) + (F)	a	9	12.61	113.50	21.500	76.500	0.053 ^a
	b	10	7.65	76.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (L) + (F)	a	9	12.89	116.00	19.000	74.000	*0.035 ^a
	b	10	7.40	74.00			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Daar is 'n beduidende verskil tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne in terme van dimensie 3 ('management of trust') en dimensie 5 ('management of empowerment'). Die resultaat beteken dus dat die oneffektiewe spanne se spanhoofde (L) en spanlede (F) die spanleiers van die oneffektiewe spanne as minder effektief ervaar ten opsigte van die vermoë om positiewe gesag in die span uit te druk, wat spanlede leer om beheer uit te oefen en persoonlike verreiking na te streef. Die spanleiers van die oneffektiewe spanne, se vermoë om omstandighede te skep waarbinne die spanlede gewillig is en die geleentheid gegee word om werkverwante aktiwiteite kreatief uit te voer, word betwyfel deur die spanhoofde en die spanlede. Die teenoorgestelde geld vir die spanleiers van die effektiewe spanne.

Tabel 5.19 'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L), die spanlede (F) en die spanleiers (S). (Gemiddelde beoordeling)

Dimensie Veranderlikes	Groep Klassifi- kasie	N	Gemid- delde Rang	Som Van Rang	U- Waar- de	W- Waar- de	P- Waar- de
Dimensie 1 (S), (L), (F)	a	9	11.44	103.00	32.000	87.000	0.315 ^a
	b	10	8.70	87.00			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (S), (L), (F)	a	9	12.17	109.50	25.500	80.500	0.113 ^a
	b	10	8.05	80.50			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (S), (L), (F)	a	9	13.06	117.50	17.500	72.500	*0.022 ^a
	b	10	7.25	72.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (S), (L), (F)	a	9	12.72	114.50	20.500	75.500	*0.043 ^a
	b	10	7.55	75.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (S), (L), (F)	a	9	12.83	115.50	19.500	74.500	*0.035 ^a
	b	10	7.45	74.50			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Daar is dus 'n beduidende verskil tussen die effektiewe spanne en die oneffektiewe spanne ten opsigte van dimensie 3 ('management of trust'), dimensie 4 ('management of self') en dimensie 5 ('management of empowerment'). Die resultate beteken dus dat tydens die geheelbeoordeling die oneffektiewe spanne beduidend laer beoordeel word ten opsigte van bogenoemde drie dimensies. Die spanleiers van die oneffektiewe spanne is dus onbevoeg om 'n morele kode in die span uit te leef, wat omgee in die span bevorder met die doel om vertrouwe te kan skep. Die spanleiers sien ook nie verandering en moeilike situasies as uitdagings en geleenthede tot groei nie en het ook nie die vermoë om ongepaste gedrag te identifiseer en te verander nie. Samevattend kan die spanleier nie selfbestuur toepas nie. Laastens kan die spanleiers nie die spanlede help om 'n akkurrater en meer inspirerende siening van die werklikheid te vorm nie en kan daarom nie die spanlede bemagtig nie. Die geheelbeoordeling van die effektiewe spanne beklemtoon dus die feit dat die drie belangrikste aspekte wat effektiewe spanleiers van oneffektiewe spanleiers onderskei, effektiewe selfbestuur, die skepping van 'n vertrouensverhouding en die bemagtiging van die spanlede is.

5.5 SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS

Die volgende interessante tendense het geblyk. Die eerste tendens is dat die effektiewe spanne se spanleiers hulself dieselfde en soms 'n bietjie laer beoordeel as die spanlede. Tweedens beoordeel die spanleiers hulself laer as die direkte hoofde van die span en derdens is die direkte hoof se beoordelings oorwegend hoër as die spanlede se beoordelings. Die spanleiers van effektiewe spanne is dus baie realisties ten opsigte van hul vermoëns om as spanleier te funksioneer. Die spanlede en die direkte spanhoofde is dus baie tevrede met die spanleiers van die effektiewe spanne aangesien die spanleiers aan die hand van die kriteria, goed presteer. Die tendens by die oneffektiewe spanne is dat die spanleiers 'n onrealistiese hoë siening het van hulself in die rol as spanleier, want die spanleiers se beoordelings is oorwegend (op al die dimensies) hoër as die spanhoofde en die spanlede se beoordelings. Die spanlede en die spanhoofde is dus nie baie tevrede met die spanleiers van die

oneffektiewe spanne nie, aangesien hul nie aan die hand van die kriteria, goed presteer nie.

Uit die finale verwerking van die resultate blyk dit dat daar beduidende verskille tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne is ten opsigte van dimensie 1 ('management of attention'), dimensie 3 ('management of trust'), dimensie 4 ('management of self') en dimensie 5 ('management of empowerment'). Die oneffektiewe spanne se spanleiers moet veral fokus op dimensie 3 ('management of trust') en dimensie 5 ('management of empowerment') aangesien die grootste verskille by dié twee dimensies voorkom. Die spanleiers moet dus eerstens vertrou in die span bou aangesien vertrou een van die belangrikste bepalers van spaneffektiwiteit is. Tweedens moet die spanleiers ingestel wees op die bemagtiging van die spanlede wat die spanlede in staat sal stel om nuwe uitdagings te kan hanteer. Ten spyte daarvan dat die oneffektiewe spanne beduidend verskil van die effektiewe spanne ten opsigte van bogenoemde dimensies blyk dit dat die effektiewe spanleiers ook aandag kan gee aan dimensie 3 ('management of trust') en dimensie 5 ('management of empowerment') aangesien dit volgens tabel 5.14 ontwikkelingsareas is.

Uit die resultate het die verder geblyk dat die oneffektiewe spanleiers nie visionêre leiers is nie en ook nie selfbesturend optree nie. 'n Verdere leemte is die onvermoë om vertrou in die span te bou en om die spanlede te bemagtig. Die spanleiers van die oneffektiewe spanne moet veral fokus op dimensie 4 ('management of self') wat aan die spanleier die selfinsig sal gee om persoonlike sterk- en swakpunte te identifiseer en te ontwikkel. Die feit dat vier uit die vyf dimensies uitgewys is as beduidende verskille tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne, onderskryf ook die seleksie en toepassing van die kriterium as maatstaf van effektiwiteit.

Om 'n effektiewe span daar te stel is dit dus baie belangrik dat die spanleier aandag moet gee aan al vyf dimensies aangesien die dimensies op mekaar gebou word. "The human dynamics of team membership demand continuous attention to the processes

of team development, trust, empowerment, and high performance” (Glacel et al, 1996:139).

Leierskapontwikkeling is 'n belangrike rolspeler tot die mededingende voordeel van 'n organisasie. Die vermoë om te leer is die basis waarop organisasies moet bou om uitstaande resultate te kan bereik. Die belangrikste aspek van spanleierskap wat die spanleier moet onthou is: “...the skills of leadership and teamwork are not inborn traits, but are skills that can be learned and coached” (Jones, 1992:274).

Spanleierskap is 'n werklikheid in die moderne organisasie wat nie geïgnoreer mag word nie. “It appears safe to say that the use of teams in business organizations is here to stay. It is just a matter of which type of teams will be emphasized, the range of decisions teams will be asked to address, and the degree to which the teams will be provided full authority to actually make the decisions” (Huczcz, 1996:217).