

Universiteit van Pretoria etd – Breytenbach, C M (2002)

DIE ROL VAN SPANLEIERSKAP IN DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE

deur

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII (MENSLIKE HULPBRONBESTUUR)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

APRIL 2002

DANKBETUIGINGS

My opregte dank en waardering word betuig aan die volgende persone en instansies:

- Prof J S Basson, my studieleier, vir sy leiding, volgehoue ondersteuning, geduld en motivering tydens my studie.
- Mnr Guy Charlton en Knowledge Brokers International Limited (KBI) vir die gebruik en toepassing van die vraelys in die studie.
- Mnr Derrick de Jongh - Hoof uitvoerende beampte van KBI streekskantoor vir die geleentheid en hulp met die toepassing van die vraelys.
- Mnr Albert van Tiddens - Bestuurder sagteware en sisteme van KBI vir al die hulp met die merk en interpretasie van die resultate.
- Transvaal Suiker Beperk (TSB) vir die geleentheid om die navorsingsprojek binne die organisasie te kon uitvoer.
- Mnr Ettiene Terblanche – Hoof van Menslike Hulpbronne by TSB vir al die tyd, bystand en samewerking wat gegee is tydens die navorsing.
- Mnr Chris Bezuidenhout vir die aanvanklike voorbereiding vir die navorsing en die konsultering met bestuur en spanleiers in TSB.
- Mev Wilna van Rooyen vir al die tyd en moeite met die skakeling tussen spanleiers en die tref van reëlings ten opsigte van die skedulering van tye vir die afneem van die vraelyste.
- Vir al die werknemers van TSB wat tydens die navorsing bystand verleen het soos Mnr Dolf van Rooyen en andere.
- Mev Susan Smook vir die tikwerk wat gedoen is.
- Mev Marie Swart vir die tegniese versorging en die druk van die skripsie.
- Mev Ingrid Kieviet vir die taalkundige versorging van die skripsie.
- Mev Reinette Harris vir die vertaalwerk.
- Dr S W Theron, Prof J S Basson en Prof L P Vermeulen vir die hulp met die statistiese verwerking van die data.
- Vir my man Jako, vir sy deurlopende aanmoediging, ondersteuning en motivering tydens die studie.

- Vir my ouers, skoonouers, vriende, familie, kollegas en werknemers vir hul aanmoediging, ondersteuning en belangstelling in die vordering en voltooiing van my studie.
- Vir my dogtertjie Inge, wat baie geduldig was en met min tyd en aandag tevrede was.
- My Skepper vir al die krag wat Hy my geskenk het om te midde van moeilike omstandighede te kon voortgaan om die studie suksesvol af te handel.
- “Aan Hom al die eer”

Ek verklaar dat "Die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne" my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het, deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

Ek verklaar verder dat die inhoud van hierdie skripsie vir geen ander kwalifikasie by enige tersiêre instelling ingedien is nie.

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

DATUM

INHOUDSOPGAW

HOOFSTUK 1: PROBLEEMSTELLING EN DOEL

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	DOEL	3
1.4	UITEENSETTING VAN DIE STUDIE	3

LITERATUUROORSIG

HOOFSTUK 2: DIE SPAN IN DIE ORGANISASIE EN SPANEFFEKTIWITEIT

2.1	INLEIDING	5
2.2	DEFINISIES	7
2.2.1	Definisies van 'n groep	7
2.2.2	Definisies van 'n span	8
2.3	DIE VERSKILLE TUSSEN 'N GROEP EN 'N SPAN	10
2.4	DIE VERSKILLENDE Tipes SPANNE	13
2.5	DIE DOEL VAN SPANNE IN DIE ORGANISASIE	17
2.6	DIE VOORDELE VAN SPANNE	18
2.6.1	Die voordele van spanne vir die individuele spanlede	19
2.6.2	Die voordele van spanne vir die organisasie	20
2.7	SPANONTWIKKELING	21
2.7.1	Die fases van spanontwikkeling	23
2.8	SPANEFFEKTIWITEIT	27
2.8.1	Die begrip spaneffektiwiteit	27
2.8.2	'n Model van spaneffektiwiteit	29
2.8.3	Kenmerke van 'n effektiewe span	30
2.8.4	Die rol van topbestuur in spaneffektiwiteit	32
2.8.5	Faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed	34

2.8.5.1	Bemagtiging	36
2.8.5.2	Deelname	38
2.8.5.3	Doelwitstelling	39
2.8.5.4	Erkenning- en vergoedingsisteme	41
2.8.5.5	Hulpbronne	45
2.8.5.6	Kommunikasie	48
2.8.5.7	Konflikhantering	51
2.8.5.8	Motivering	53
2.8.5.9	Opleiding	55
2.8.5.10	Organisasiekultuur	59
2.8.5.11	Samewerking	60
2.8.5.12	Spandiversiteit	62
2.8.5.13	Spangrootte	63
2.8.5.14	Spanleierskap	64
2.8.5.15	Spanrolle	65
2.8.5.16	Spansamestelling	68
2.8.5.17	Die meting van spansukses	70
2.8.5.18	Spanvisie en missie	74
2.8.5.19	Spanwerk	75
2.8.5.20	Vertroue	77
2.8.6	Die redes waarom spanne misluk	85
2.9	OPSOMMING	68

HOOFSTUK 3: SPANLEIERSKAP

3.1	INLEIDING	87
3.2	DEFINISIES	87
3.2.1	Definisies van leiding	87
3.2.2	Definisies van 'n leier	89
3.2.3	Definisies van leierskap	90
3.3	LEIERSKAP	92
3.4	'N VERGELYKING TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP	95
3.5	DIE EVOLUSIE VAN LEIERSKAP	98
3.6	LEIERSKAPSTYLE	100
3.7	DIE SPANLEIER	104
3.7.1	Die eienskappe van 'n spanleier	104
3.7.2	Die vaardighede van 'n spanleier	105
3.8	ROL VAN DIE SPANLEIER	108
3.8.1	Sewentien spesifieke rolle van die spanleier	112
3.8.1.1	Bemagtiger	112
3.8.1.2	Beplanner	114
3.8.1.3	Doelwitsteller	115
3.8.1.4	Fasiliteerder	115
3.8.1.5	Hulpbronvoorsiener	116
3.8.1.6	Instandhouer van kliënte	117
3.8.1.7	Kommunikeerder	117
3.8.1.8	Konflikbestuurder	118
3.8.1.9	Koördineerder	119
3.8.1.10	Motiveerder	120
3.8.1.11	Opleier	120
3.8.1.12	Probleemoplosser	121
3.8.1.13	Rolmodel	122
3.8.1.14	Spanbouer	123
3.8.1.15	Veranderingsbestuurder	124
3.8.1.16	Bouer van verhoudings	124

3.8.1.17	Visie-skepper	125
3.9	SELF-OPLEIDING	129
3.10	ALGEMENE PROBLEME WAT SPANLEIERS ERVAAR	131
3.11	TOTALE LEIERSKAP IN SPANKONTEKS	133
3.12	OPSOMMING	135

NAVORSINGSMETODOLOGIE

HOOFSTUK 4: METODE VAN ONDERSOEK

4.1	DOEL	137
4.2	METODE VAN ONDERSOEK	137
4.3	KWALITATIEWE NAVORSING	138
4.3.1	Teoretiese bespreking	138
4.3.2	Praktiese toepassing	141
4.4	KWANTITATIEWE NAVORSING	142
4.4.1	Inleiding	142
4.4.2	Praktiese toepassing	142
4.4.2.1	Die kriterium van sukses	143
4.4.3	Die teikenpopulasie en steekproef	146
4.4.4	Die meetinstrument *	148
4.4.4.1	Die ontwikkeling van die meetinstrument	148
4.4.4.2	Die dimensies van die vraelys	152
4.4.4.3	Die metingskaal van die vraelys	155
4.4.5	Die metode van data-insameling	155
4.4.6	Metode van dataverwerking	156
4.5	OPSOMMING	157

*Die vraelys wat gebruik is, is nie as 'n aanhangsel ingevoeg nie, aangesien die outeur dit versoek het.

HOOFSTUK 5: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

5.1	INLEIDING	158
5.2	RESULTATE	160
5.2.1	Finansies – Divisie	162
5.2.2	Produksie – Divisie	164
5.2.3	Tegniese Dienste – Divisie	166
5.2.4	Landbou Divisie	168
5.2.5	Mannekrag Divisie	170
5.2.6	Mannekrag Divisie	172
5.2.7	Mannekrag Divisie	174
5.2.8	Molatek Veevoere Divisie	176
5.2.9	Verpakking Divisie	178
5.2.10	Verpakking Divisie	180
5.2.11	Samevattende Gevolgtrekking	182
5.3	DIE ONTWIKKELINGSAREAS VAN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE	183
5.4	VERGELYKING TUSSEN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE DEUR MIDDEL VAN NIE-PARAMETRIESE SLOTSOM STATISTIEK	188
5.5	SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS	196
	BRONNELYS	199
	AANHANGSELS	
	AANHANGSEL A	213
	AANHANGSEL B	225
	AANHANGSEL C	245
	AANHANGSEL D	253

LYS VAN FIGURE, TABELLE EN DIAGRAMME

FIGURE:

HOOFSTUK 2

2.1	'n Groep-span kontinuum	10
2.2	Die spankontinuum	14
2.3	Die model vir suksesvolle spanontwikkeling en spanprestasie	22
2.4	Die fases van spanontwikkeling	24
2.5	'n Model van spaneffektiwiteit	29
2.6	Die effektiwiteitsfaktor model	35
2.7	Sleutelhulpbronne tot die effektiwiteit van spanne	46
2.8	'n Span infrastruktuur	47
2.9	'n Model van die kommunikasie proses	48
2.10	Die mate van oorvleueling tussen werksvereistes en werkvoorkeure	69

HOOFSTUK 3

3.1	Die evolusie van leierskap	99
3.2	Die vier vensters van leierskap	102
3.3	Die vlakke van leierskapvaardigheid	106
3.4	Die sewe fokusareas van die spanleier	111
3.5	Die fases van leer in die ontwikkeling van 'n spanleier	131

HOOFSTUK 4

4.1	Komponente van data-ontleding: Interaktiewe model	140
4.2	Die metingskaal	155

TABELLE:

HOOFSTUK 2

2.1	Die verskil tussen 'n groep en 'n span	12
2.2	Die verskillende fases van spanontwikkeling	26
2.3	Die eienskappe van 'n effektiewe span	30
2.4	Opleidingsonderwerpe vir suksesvolle spanprestasie	57
2.5	Fases van spanontwikkeling en opleidingsonderwerpe	58
2.6	Die nege spanrolle van Belbin	66
2.7	'n Opsomming van twintig faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die graad van belangrikheid volgens die teoretici	80

HOOFSTUK 3

3.1	Die L.E.A.D. model	88
3.2	Die nuwe paradigma van leierskap	93
3.3	'n Vergelyking tussen bestuur en leierskap	96
3.4	Belangrike vaardighede waarvoor 'n spanleier moet beskik	107
3.5	'n Opsomming van al sewentien spanrolle se graad van belangrikheid	127
3.6	'n Vergelyking tussen konvensionele en totale leierskap	134

HOOFSTUK 4

4.1	Die belangrikste uitsette as 'n kriterium van spansukses	145
4.2	Spanne geselekteer met die spankodes en die spannommers	147
4.3	'n Vergelyking van die spanne ten opsigte van die kriterium	148

HOOFSTUK 5

5.1	Spanne wat in die studie gebruik is	159
5.2	Die verskillende dimensies met die toegekende nommers	160
5.3	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 1 en span 2	163
5.4	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 3 en span 4	165
5.5	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 5 en span 6	167

5.6	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 7 en span 8	169
5.7	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 9 en span 10	171
5.8	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 11 en span 12	173
5.9	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 13 en span 14	175
5.10	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 15 en span 16	177
5.11	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 18	179
5.12	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 19	181
5.13	'n Vergelyking van die ontwikkelingsareas van die effektiewe en oneffektiewe spanne	183
5.14	Opsomming van die totale ontwikkelingsareas per dimensie	186
5.15	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanlede (F)	189
5.16	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanleiers (S)	191
5.17	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L)	192
5.18	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L) en die spanlede (F)	193
5.19	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L), die spanlede (F) en die spanleiers (S)	195

SAMEVATTING

DIE ROL VAN SPANLEIERSKAP IN DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE

deur

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

LEIER : Prof J S Basson
DEPARTEMENT : Menslike Hulpbronbestuur
GRAAD : M Com (Menslike Hulpbronbestuur)

Die huidige besigheidswêreld word gekenmerk deur vinnige veranderings wat die toekoms onvoorspelbaar en onseker maak. Die vinnige veranderings lei daartoe dat organisasies sukkel om 'n kompeterende voordeel te behou om te kan oorleef. Om die rede is dit belangrik dat bestuur moet verseker dat daar volgehoue vaardighede en vermoëns beskikbaar is met die doel om gediversifiseerde en gespesialiseerde funksies binne die organisasie te kan koördineer. Om laasgenoemde redes word daar vandag baie meer klem gelê op effektiewe spanwerk in organisasies.

Die **doel** van hierdie studie is om die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne te ondersoek. Ten einde bogenoemde doel te bereik is daar in die literatuurstudie primêr gefokus op spanleierskap. In hoofstuk 2 is die belangrikste aspekte wat effektiewe spanfunksionering en spaneffektiwiteit in organisasies bepaal volledig bespreek. Daar is in hierdie literatuuranalise veral klem gelê op die algemene faktore wat spaneffektiwiteit bepaal. In hierdie verband is daar 20 kritiese faktore geïdentifiseer. Hoofstuk 3 handel oor spanleierskap. In hierdie hoofstuk is 'n omvattende literatuuranalise gedoen om die eienskappe van 'n effektiewe spanleier te identifiseer, sowel as die rolle wat hy/sy moet vervul in 'n organisasie. Die

kwalitatiewe literatuuranalise het aangetoon dat daar 17 rolle van mekaar onderskei kan word en hierdie rolle is dan ook volledig in die hoofstuk bespreek.

Om die doel van hierdie studie te bereik is daar van kwalitatiewe sowel as kwantitatiewe navorsingsmetodologieë gebruik gemaak. Eersgenoemde metodologie is veral gebruik in die literatuuranalise. In die kwantitatiewe navorsing is 'n steekproef van 19 spanne by die studie betrek. Die 19 spanne is uit al die divisies in die organisasie gekies. Hierdie spanne kon aan die hand van die kriterium verdeel word in nege effektiewe en tien oneffektiewe spanne. Die kriterium is tweeledig van aard en bestaan eerstens uit 'n evaluering van die groepdinamika in die spanne en tweedens uit kwantifiseerbare spanuitsette.

Die spanleiers is deur middel van 'n 360° beoordeling aan die hand van 'n vraelys, deur die spanhoof, die spanlede en die spanleier self beoordeel ten opsigte van vyf dimensies wat spanleierskap beskryf.

Die effektiewe en oneffektiewe spanne is met mekaar vergelyk deur die Mann-Whitney U-toets te gebruik om vas te stel of daar beduidende verskille tussen hierdie spanne bestaan ten opsigte van die volgende vyf dimensies, naamlik: "management of attention" (dimensie 1); "management of meaning and motivation" (dimensie 2); "management of trust" (dimensie 3); "management of self" (dimensie 4) en "management of empowerment" (dimensie 5).

Uit die vergelyking tussen effektiewe en oneffektiewe spanne het die volgende geblyk:

Daar is 'n duidelike tendens dat effektiewe spanne se spanleiers hulself dieselfde as die spanlede beoordeel. Spanleiers van oneffektiewe spanne het egter die geneigdheid getoon om hulself oorwegend baie hoër te beoordeel as die spanlede. Spanleiers van effektiewe spanne het dus 'n realistiese selfbeeld ten opsigte van hul vermoëns as spanleiers. Daar was verder beduidende verskille 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 grootste verskille was ten opsigte van dimensie 3 en dimensie 5.

Bogenoemde resultate het dus daarop gedui dat leiers van effektiewe spanne ‘n realistiese selfbeeld het ten opsigte van hul eie vermoëns; dat hul die vermoë het om doelgerigte leiding aan die spanlede te gee; dat hul die vermoë het om vertrouwe by spanlede in te boesem; dat hul in staat is om hulself effektief te bestuur en dat hul ook die spanlede op alle terreine bemagtig.

SUMMARY

THE ROLE OF TEAMLEADERSHIP IN THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TEAMS

by

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

LEADER	:	Prof J S Basson
DEPARTMENT	:	Human Resource Management
DEGREE	:	M Com (Human Resource Management)

The business environment is currently typified by rapid and ongoing change, which causes the future to be increasingly unpredictable and unsettled. Companies are struggling to maintain their competitive edge and to survive. It is therefore important that management should ensure that the necessary competencies and abilities are available to enable the coordination of both diversified and specialised functions within the company. This underlines the importance of effective teamwork in organizations.

The **purpose** of this study is to examine the role of team leadership in the effectiveness of management teams. In order to attain this goal, the primary focus of the literature study was team leadership. Chapter 2 comprehensively discusses the most important aspects determining effective teams and team efficiency in organizations. The analysis of the literature was focused specifically on the general factors determining team efficiency and twenty critical factors were identified. In chapter 3 team leadership is discussed. A comprehensive literature study was done in order to identify the characteristics of an effective team leader, as well as the roles he/she is expected to play in the team. Qualitative analysis of the literature indicated 17 discernable roles which are discussed comprehensively in this chapter.

Qualitative as well as quantitative research methodologies were used in order to achieve the objective of this study. Qualitative methodology was used mainly to analyze the available literature. Quantitative research involved a random sample of 19 teams, which were selected from all divisions of the organization. A dual criterion, consisting of an evaluation of the group dynamics in the teams and also of quantifiable team output was used. On the basis of the criterion these teams were divided into nine effective and ten ineffective teams.

The team leaders were assessed by means of a 360° questionnaire. The head of the team, team members and the team leaders themselves were required to do the assessment according to five identified dimensions describing team leadership.

The effective and ineffective teams were compared using the Mann-Whitney U-test to determine whether any significant differences between the teams exist in terms of the following five dimensions: "management of attention" (dimension 1); "management of meaning and motivation" (dimension 2); "management of trust" (dimension 3); "management of self" (dimension 4) and "management of empowerment" (dimension 5).

From the comparison between the effective and ineffective teams the following results were apparent:

There is a clear tendency to indicate that in the case of effective teams, when assessing the team leader, the assessment by team members and team leaders coincide. In the case of ineffective teams, leaders tend to rate themselves considerably higher than the team members do. This leads to the conclusion that leaders of effective teams have a realistic view of their ability as team leaders. Significant differences were also discernable in the following dimensions: "management of attention" (dimension 1); "management of trust" (dimension 3); "management of self" (dimension 4) and "management of empowerment" (dimension 5). The most significant differences were found in terms of dimensions 3 and 5.

Results indicate that leaders of effective teams have a realistic concept of their ability; that they have the ability to purposefully lead their team members; that they can inspire trust in their team members; that they manage themselves effectively and that they empower their team members in all areas and aspects.

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN DOEL

1.1 INLEIDING

Die laaste jare van die twintigste eeu sowel as die begin van die een-en-twintigste eeu word gekenmerk deur baie veranderings in die besigheidswêreld en so ook op organisasiegebied. Die veranderinge wat plaasvind is drasties en vinnig en maak die toekoms onvoorspelbaar en onseker. Die uitdagings vir die bestuur van organisasies lê daarin om die organisasie se toekomstige bestemming te visualiseer en te vorm op 'n innoverende en pro-aktiewe wyse sodat daar 'n mate van beheer oor die toekoms kan wees. Dit het tot gevolg dat aksies geneem moet word om organisasies te transformeer na 'n spesifiek gekose bestemming in die toekoms. Die gaping moet dus oorbrug word tussen waar die organisasie tans is en waar die organisasie graag wil wees in die toekoms. Bestuur moet ter bereiking van die doel, verseker dat daar volgehoue vaardighede en vermoëns beskikbaar is binne 'n totaal nuwe wêreld.

'n Belangrike aspek vir elke organisasie, is om 'n kompeterende voordeel te skep en in stand te hou ter wille van oorlewing, binne 'n turbulente en komplekse besigheidsomgewing. Elke organisasie staar 'n onvoorspelbare en onstabiele toekoms in die oë. Tradisionele wyses van mededinging het 'n vlak bereik waar organisasies nie meer langer kan differensieer op die basis van tegnologie, produk of prys nie. Om 'n kompeterende voordeel te skep, moet organisasies soek na nuwe oplossings (Johannessen, Olsen & Olaisen, 1997:96).

Die werknemers in 'n organisasie is die sleutelbron in die proses van verandering en 'n kritiese aspek in die organisasie se vermoë om getransformeer te word vir die toekoms. Volgens Sherriton & Stern (1997) het die vraag na meer effektiewe werknemers – om meer te doen met minder – daartoe gelei dat die wyse waarop werk in 'n organisasie gedoen word onder 'n vergrootglas geplaas is. Die behoefte na meer effektiewe werknemers is verder versterk deur die uitdaging om

gediversifiseerde en gespesialiseerde funksies binne dieselfde organisasie te koördineer ter wille van oorlewing.

Denke oor 'n nuwe organisasie oorheers die korporatiewe wêreld en as gevolg daarvan geniet die nuwe konsep van spanne en spanwerk baie aandag. Die span word tans in teenstelling met die individu, gekoppel aan 'n pos, voorgestel as die mees toepaslike wyse waarop die organisasie van die toekoms, gebou moet word. “All organisations are faced with the key issues to reduce costs, increase profits, improve quality, reduce cycle time, and increases the capacity to deliver unique responses to customers. Teams provide a viable means to positively impact these aims” (Williams, 1997:33).

Funksionering binne die samelewing is vinnig besig om kompleks en interafhanklik te word. Die implementering van spanwerk blyk die antwoord te wees, maar bly kompleks as gevolg van self-belang wat die hart is van menslike natuur (Fisher & Thomas, 1996:10). Die organisasies wat sukses behaal en mededingend bly is die wat spanontwikkeling en spanwerk aanwend om 'n sprong te maak in terme van innovasie, kwaliteit en effektiwiteit (Kinlaw 1991). Organisasies implementeer spanne om die verlangde sinergie te ontsluit en die uitdagings van die nuwe besigheidbestel te bevredig. Organisasies implementeer ook spanne as 'n alternatief vir die tradisionele, hiërargiese benadering waarvolgens poste beskryf en toesighouding geskied, in die hoop dat daar oplossings vir spesifieke probleme verkry sal word.

Die doel van spanne in die organisasie is gebaseer op die beginsel dat die prestasie van die geheel groter is as die som van die aparte dele. Spanne word beskou as die boustone van die toekomstige organisasie en is vandag alomteenwoordig in sport, ontspanning en in elke veld van menslike bedrywigheede. Spanne word ook aangewend as 'n manier van probleemoplossing, die daarstel van kwaliteit en produktiwiteit of vir die bestuur van projekte. Elke span verskil ten opsigte van doel, struktuur en funksie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Tydens die implementering van spanne, is daar hoë verwagtings wat aan sodanige spanne gestel word, maar werknemers is nie gewoond daaraan om in spanne te werk nie en kan nie die verandering in werkswyse gou bemeester nie. Verskeie outeurs verwys daarna dat daar met die implementering van spanne in die organisasies talle probleme ontstaan soos byvoorbeeld dat die spanwerk swak is, die spandoelwitte nie bereik word nie en die spanlede negatief is teenoor die spankonsep. Sekere spanne presteer goed terwyl ander glad nie presteer nie.

Die organisasie waar die huidige studie gedoen is, het in totaliteit geherstruktureer van 'n hiërgiese struktuurbenadering tot 'n spanbenadering. Spanne en spanwerk is deel gemaak van die organisasie waardes. Daar is verskillende tipes spanne binne die organisasie geïmplementeer, naamlik prosesspanne, hiërgiese spanne, projekspanne, probleemoplossingspanne, onderhandelingspanne en koördineringspanne. Die bestuur van die organisasie is ontnugter deur die spanne se uitsette. Sommige spanne was volgens die organisasie se kriteria van sukses meer suksesvol as ander. Die redes daarvoor is nie duidelik nie en het aanleiding gegee tot die studie. 'n Belangrike doelwit wat gestel was is dat die organisasie wou vasstel wat die elemente is wat tot effektiewe spanfunksionering lei, met die klem op die invloed van die spanleier op die span en spanwerk.

1.3 DOEL

Die doel van die studie is om die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne te ondersoek.

1.4 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE

Om bogenoemde doelwit te bereik is 'n uitgebreide literatuurstudie gedoen oor faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed asook die rol van die spanleier binne die span. Die

meetinstrument wat gebruik is, is 'n vraelys wat in spanverband voltooi is wat die spanleier evalueer in terme van vyf dimensies van leierskap. Die uiteensetting van die studie is as volg:

Hoofstuk twee fokus op die span in die organisasie. Die verskil tussen 'n groep en 'n span en ander belangrike begrippe word gedefinieer. In die hoofstuk word die doel van spanne, die verskillende tipes spanne en die voordele van spanne uitgewys. Aangesien spanne deur sekere fases van ontwikkeling gaan word daar kortliks na elke fase van spanontwikkeling verwys. Om die doel te bereik aangaande die effektiwiteit van bestuurspanne is dit belangrik dat die begrip spaneffektiwiteit, die eienskappe van spaneffektiwiteit en bestuur se rol tot spaneffektiwiteit bespreek moet word. In die hoofstuk word daar spesifiek gefokus op die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. 'n Totaal van twintig faktore is uit die literatuuranalise geïdentifiseer. Laastens word daar ook in die hoofstuk aandag gegee aan algemene redes waarom spanne misluk.

Hoofstuk drie word gewy aan die funksie en rol van leierskap en spanleierskap. Die verskille tussen bestuur en leierskap word eerstens uitgewys. Tweedens word daar verwys na die evolusie van leierskap en die verskillende leierskapstyle. Die hooffokus van die hoofstuk is op die spanleier. Aspekte soos die eienskappe van 'n spanleier en die vaardighede van 'n spanleier word bespreek. Die rol van die leier in die span word in diepte bespreek. In hierdie verband is daar uit die literatuuranalise sewentien spanrolle geïdentifiseer. Twee ander aspekte wat ook in die hoofstuk bespreek word is selfopleiding en algemene probleme wat die spanleiers ervaar. Laastens word totale leierskap in die spankonteks bespreek.

Hoofstuk vier beskryf die metode van ondersoek volledig, wat insluit die teikenpopulasie en steekproef, die meetinstrument en metodes van data verwerking. Die resultate van die studie word in hoofstuk vyf volledig bespreek asook die samevattende gevolgtrekkings en aanbevelings.

LITERATUUROORSIG

HOOFSTUK 2

DIE SPAN IN DIE ORGANISASIE EN SPANEFFEKTIWITEIT

2.1 INLEIDING

Uit hoofstuk een is dit duidelik waarom so baie organisasies hedendaags, spanne implementeer. "... things are different today. In fact, the whole rate of change itself has changed. Companies today that are not flexible do not stay in business. Information flows rapidly all over the world. Customers demand quality, and competition is fierce... The main structure available to "harvest" the input and provide the sense of meaningful involvement in an organisation is the team" (Huszczko, 1996:8). Die spankonsep is vir organisasies 'n antwoord op baie probleme soos swak prestasie en onbetrokkenheid van werknemers, wat deurlopend in organisasies ondervind word. Die span in die organisasie is 'n baie belangrike entiteit wat totaal nuwe denkwyses in organisasies skep. Die sleutel tot spanne in organisasies is dat werknemers formeel in spanne moet saamwerk. Baie organisasies het informeel spanne geïmplementeer, maar die *ad hoc* spanomgewing het nie resultate opgelewer nie. Die hoofrede daarvoor was dat die spanne nooit formeel deel van die organisasie struktuur en die organisasie kultuur, gemaak is nie (Sherriton et al, 1997).

In die moderne organisasie het die individuele werknemer baie meer outonomieit, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid wat 'n fasiliterende leierskapstyl – weg van tradisionele gesagstrukture – vereis (Hayes, 1997). Die tradisionele, hiërargiese organisasiestrukture belemmer die basiese menslike behoeftes om te kan leer en om kreatiwiteit in die werksplek uit te druk. 'n Nuwe organisasie struktuur, gebaseer op spanne waar die werk binne die organisasie in spanverband uitgevoer word, is 'n effektiewe wyse waarop die outonomieit, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid van elke werknemer aangespreek kan word en waarbinne die kreatiwiteit van die werknemers gesamentlik uitgeleef kan word. "Essentially, the message of teamwork

is delegation and empowerment. Team working is all about passing responsibility over to working teams, so that they can get on with what they have to do without continually having to refer to higher levels in their organization” (Hayes, 1997:2).

Spanwerk vereis begrip vir die spanproses. Spandoelwitte en duidelikheid oor die individuele spanrolle is baie belangrik (Woods 1997). Spanwerk vereis dat daar voortdurend aandag aan die doel van die span en die verhoudings binne die span gegee moet word volgens Huszczo (1996). “...teamwork is a way to manage, simplify, and improve the way work gets done” (Labovitz,1993:43). Die spankonep het 'n spesifieke kenmerk naamlik die verhouding tussen die spanlede. Die verhouding fokus spesifiek op betrokkenheid, verbintenis, samewerking en ondersteuning. Indien die verhoudings tussen spanlede respekterend en bevredigend is, kan spanwerk positiewe resultate lewer. Spanwerk is “...the tangible result of several members of a group applying their different skills to produce a performance improvement not achievable by any one member alone” (Katzenbach, 1998).

Organisasies wat spanne implementeer weet dat die proses baie lank neem. “...the transition from the traditional company, characterized by hierarchy and command and control, to one based on teams is a long, difficult journey” (Sherriton et al, 1997:2). Dit is natuurlik dat mense weerstand bied teen verandering. Verandering wek ang, skep onsekerheid en neem tyd. Die hedendaagse omgewing beloon juis organisasies wat verandering aangryp en die proses van verandering bemeester. Die tempo van verandering gaan nie afneem nie, intendeel, dit gaan aanhou en versnel. “Adapting to a new future is an ongoing process. Just as a tree changes in response to the seasons, and thus grows through them, so must every organisation respond to its continually changing environment” (Manning, 1989:4). Die verandering na spanne en spanwerk binne elke organisasie moet aangespreek en hanteer word deur middel van 'n totale verandering in die organisasie se kultuur. Indien die organisasiekultuur nie spanne akkomodeer en aanvaar nie, sal die implementering van spanne nooit suksesvol kan wees nie.

Daar bestaan vier fundamentele karaktereienskappe van spanne volgens Kinlaw (1991) naamlik: “They achieve certain distinctive *results*. They successfully employ certain kinds of *Informal Processes*. They develop in their members certain kinds of *Feelings*. They develop *Leadership* that focuses both on team development and team performance” (Kinlaw, 1991:20-21).

In hierdie hoofstuk word daar na die betekenis van sekere begrippe naamlik 'groep' en 'span' verwys asook na die verskillende tipes spanne en die doel wat spanne in die organisasie dien. Ander aspekte soos die voordele wat spanne vir die individu en die organisasie inhou asook die ontwikkeling van spanne word bespreek gegewe die doel van die hoofstuk naamlik die span in die organisasie. Die kern van die hoofstuk is spaneffektiwiteit. Die fokus van spanleierskap is om spanne effektief te maak. Uit 'n omvattende literatuurstudie is daar twintig faktore geïdentifiseer wat spaneffektiwiteit beïnvloed soos aangedui in Tabel 2.6. Die twintig faktore word volledig in die hoofstuk bespreek. “Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success” (Labovitz, 1993:12).

2.2 DEFINISIES

2.2.1 Definisies van 'n groep

Dit is eerstens nodig dat die begrip groep deeglik omskryf moet word, aangesien daar in die praktyk dikwels na 'n span verwys word as 'n groep en andersom. 'n Groep is nie 'n span nie en 'n span kan nooit net 'n groep wees nie.

'n Groep is 'n aantal mense wat bymekaar gebring word vir 'n spesifieke doel. Dieselfde geskiedenis, aannames, doelwitte of waardes word nie noodwendig deur almal gedeel nie (Glacel & Robert, 1996:81).

“... we defined a *group* as two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives” (Robbins, 2001:258).

"A group comprises a bunch of people thrown together for administrative purposes. Members of a group see themselves primarily as hired hands ...they help to meet the group's objectives, but not to plan them" (Menzela, 1997:62).

➤ **Integrasie**

Opgesom is 'n groep dus 'n aantal mense wat saamgevoeg is en deur middel van interaksie, daarna streef om 'n spesifieke doel te bereik.

2.2.2 Definisies van 'n span

'n Span funksioneer totaal anders as 'n groep. 'n Span se unieke kenmerke blyk duidelik uit die volgende definisies.

"A team is a small group of people who have a distinct identity and work together in a coordinated and mutually supportive way. They are accountable to each other, and they use complementary skills to fulfill a common purpose or goal" (Woods, 1997:23).

"A team...contains members who feel responsible for the team's work, not just for their individual contributions, senses the value added by the team to the wider organization, strives for improvements, and is future-orientated, develops sound internal relationships, displays interdependence and trust, encourages open and honest communication to air differences constructively, develops a common understanding of individual roles, respects diversity of team members, matches people to required outcomes in order to maximize team effectiveness, and allocates leadership roles to maximize benefits" (Menzela, 1997:62).

"The definition of a real team is a group of less than ten people, who need to combine and work together to achieve a common goal and produce a result which can be seen

to be greater than the same number of people working entirely separately” (Davis, Milburn, Murphy & Woodhouse, 1992:173).

“The essence of a team is of players who have a reciprocal part to play and are dynamically engaged with one another” (Belbin, 1993:87).

Lundy (1992:xi) beskryf die kerneienskappe van 'n span soos volg:

TOGETHER
EACH
ACHIEVES
MORE
SUCCESS

“A team is a *small number* of people with *complementary skills* who are *committed to a common purpose, performance goals and approach* for which they hold themselves *mutually accountable*” (Katzenbach & Smith, 1992:45).

➤ **Integrasie**

Opsommend kan 'n span beskryf word as 'n klein hoeveelheid interafhanklike mense met komplimentêre vaardighede, wat verbind is tot die bereiking van 'n gemeenskaplike doel en wat effektief saamwerk en gesamentlik verantwoordelik is vir die uitsette, wat groter is as die som van die individuele uitsette.

“Two or more individuals interacting with each other are considered a group. If a group has a purpose to accomplish, we call it a team” (Huczczco, 1996:71).

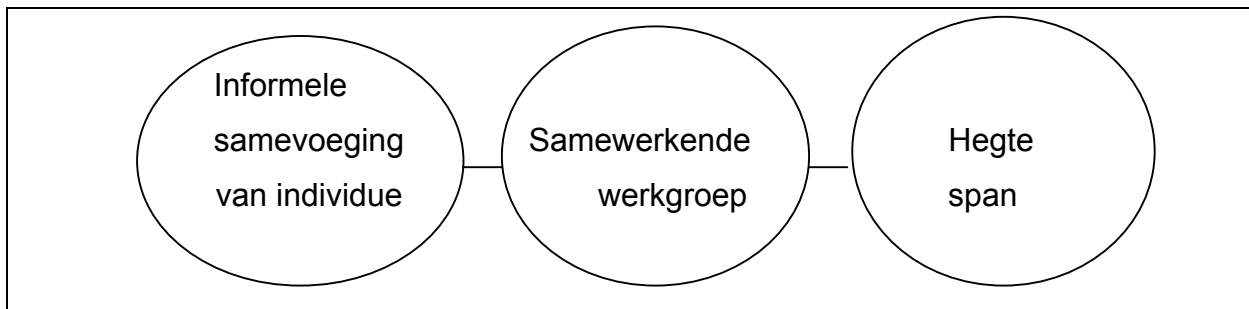
Uit voorafgaande definisies is daar groot verskille tussen 'n groep en 'n span. Daarom is dit belangrik dat die spesifieke verskille uitgewys moet word.

2.3 DIE VERSKILLE TUSSEN 'N GROEP EN 'N SPAN

Williams (1996) gebruik twee faktore om te onderskei tussen 'n groep en 'n span naamlik die vlak van afhanklikheid en die graad van gemeenskaplikheid tussen die individue. In 'n groep is die individue se werk onafhanklik van ander individue se werk, maar by spanne is die individuele spanlede se werk interafhanklik. In groepe is die individuele doelwitte van elke groeplid baie belangrik en individue is in kompetisie met mekaar. Vergoeding word gegee as persoonlike doelwitte bereik word. Spanne daarteenoor het 'n gemeenskaplike doel wat gesamentlik deur die spanlede nagestreef word en elke spanlid lewer bydraes tot die bereiking van die spandoelwitte. Vergoeding word aan die totale span gegee indien die spandoelwitte bereik word.

Williams (1996:14) stel die verskil tussen 'n groep en 'n span op 'n groep-span kontinuum voor.

Figuur 2.1 'n Groep-span kontinuum (Williams, 1996:14)



Die figuur wys daarop dat 'n span nie net 'n informele samevoeging van individue is, wat net saamgegroepeer is vir strukturele redes of vir die doel van beter identifikasie nie. Die hegte span se sukses is afhanklik van die individuele spanlede se vermoë om effektief te kan saamwerk. Die vlak van samewerking tussen die spanlede word bepaal deur die afhanklikheidsvlak tussen die spanlede. Hoe hoër die vlak van afhanklikheid tussen die individuele spanlede, hoe beter is die kans dat die samewerkende werkgroep tot 'n hegte span kan ontwikkel. 'n Span se aktiwiteite word nouliks gekoördineer, kommunikasie is effektief en konflik binne die span word opgelos voordat die span se werk en uitsette negatief beïnvloed word.

Kinlaw (1991) dui aan dat spanne verskil van groepe deurdat spanlede saamwerk in alle aspekte van die werk en deel in die bestuursfunksies en verantwoordelikhede soos gesamentlike beplanning, organisering, die stel van prestasiedoelwitte, die meting en beoordeling van span prestasies, die ontwikkeling van strategieë en die beskerming van hulpbronne. "...real teams are cultivated and grown by their members – thoughtfully persistently and sometimes painfully" (Harari, 1995).

Bortolus (1998), Daft (1999), Harari (1995) en Katzenbach (1998) dui die verskil tussen 'n groep en 'n span as volg aan:

Tabel 2.1 Die verskil tussen 'n groep en 'n span (Bortolus (1998), Daft (1999), Harari (1995) en Katzenbach (1998))

Groep	Span
1. 'n Groep kan bestaan uit 'n groot of 'n klein aantal mense	1. 'n Span is beperk tot 'n klein aantal mense
2. 'n Groep het 'n aangewysde, sterk leier.	2. Die leierskapsrol word gedeel of geroteer.
3. Individuele aanspreeklikheid is aan die orde van die dag.	3. Gemeenskaplike en individuele aanspreeklikheid teenoor mede-spanlede bestaan.
4. Die doel van die groep en die organisasie is identies. Individuele doelwitte word gestel.	4. Die span het 'n spesifieke visie en spanlede het gemeenskaplike doelwitte.
5. Prestasie doelwitte word deur ander gestel en individueel nagestreef.	5. Prestasie doelwitte word deur die span gestel en word gesamentlik nagestreef.
6. Werk word binne die organisatoriese grense gedoen.	6. Die span se werk is nie beperk tot die organisatoriese grense nie.
7. Individuele werkprodukte word gelewer. Groeplede vertrou nie mekaar nie.	7. Gesamentlike werkprodukte word gelewer. Spanlede vertrou mekaar nie.
8. Georganiseerde vergaderings word gehou en delegering word georganiseer gedoen.	8. Gemeenskaplike terugvoering, oop besprekings en aktiewe probleemoplossing word binne spanverband gedoen.
9. Individualisme, onafhanklikheid en geen gemeenskaplike aanspreeklikheid.	9. Ondersteuning, samewerking en verantwoordelikheid.
10. Individuele waardes. Individuele werksbenadering.	10. Gemeenskaplike waardes en 'n ooreengekome werksbenadering.
11. Individuele en persoonlike agendas bestaan.	11. Geen persoonlike of versteekte agendas.
12. Individuele vaardighede komplementeer nie die vaardighede van ander individue nie.	12. Individuele spanlede het komplementerende vaardighede.
13. Individuele vergoeding en erkenning.	13. Individuele sowel as gesamentlike vergoeding en erkenning.

Uit bogenoemde tabel is dit duidelik dat 'n span ten opsigte van veelvuldige fasette van 'n groep verskil. 'n Span kan aan die volgende fasette uitgeken word: “the people that you work with are a team in that they have common goals and tasks, that the decisions and actions that each takes affects the other members, that collaborative team work is essential for effectiveness and productivity. That the team are territorially interdependent and spend a fair amount of clock time together and that both their technology and social values bind them together, then one can talk about team...” (Dugmore, 1989:59).

Die betekenis van die begrip ‘span’ is duidelik, maar daar is verskillende tipes spanne wat in organisasies geïmplementeer kan word. Elke tipe span het 'n unieke doel en unieke eienskappe.

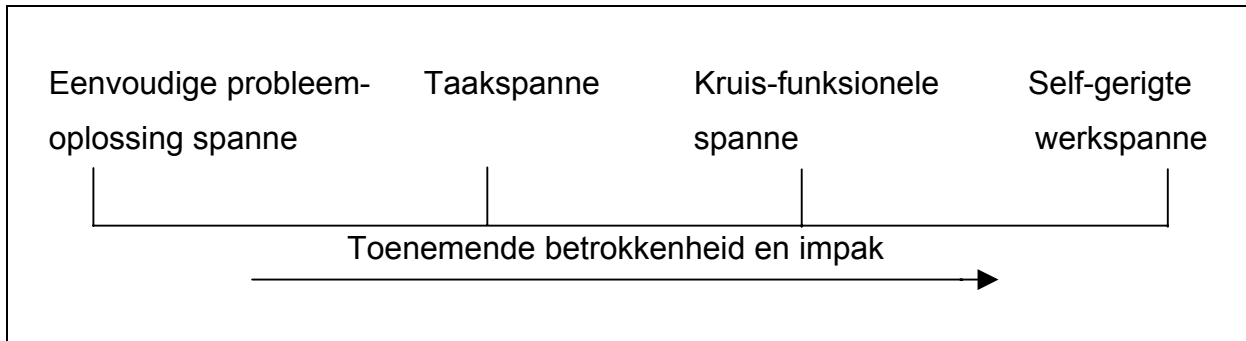
2.4 DIE VERSKILLENDE TIPES SPANNE

Daar is verskillende tipes spanne wat binne organisasies aangetref word. Die verskillende tipes spanne word vir verskillende tipes werk of doelwitte geïmplementeer wat sekere behoeftes van die organisasie bevredig. Volgens Woods (1997) is daar twee aspekte wat bepaal watter tipe span gebruik moet word naamlik die organisasieproses waarbinne die span moet werk en die wyse waarop die span bestuur word. Die organisasieproses kan 'n span verantwoordelik maak vir 'n spesifieke proses byvoorbeeld, 'n vervaardigingsproses. Spanlede word vanuit dieselfde departement aangestel en bly gewoonlik permanent lid van sodanige span. 'n Span kan ook verantwoordelik wees vir 'n spesiale projek byvoorbeeld die ontwikkeling van 'n nuwe produk. Die spanlede word dan uit verskillende departemente saamgevoeg tot 'n span en sodra die projek afgehandel is, ontbind die span. Daarteenoor maak die bestuurswyse van 'n span onderskeid tussen spanne wat 'n spanleier het en spanne wat leierloos is.

Dunphy et al. (1996) wys daarop dat die kriteria waarvolgens spanne geklassifiseer kan word varieer volgens die graad van self-bestuur (self gerigte werkspanne, semi-

outonome span), die aard van span lidmaatskap (projek span of virtuele span) of die doel en funksie binne die organisasie (diensspan, kwaliteit span, operasionele span). Die verskillende tipes spanne kan op 'n spankontinuum voorgestel word. Recardo & Jolly (1997) het die volgende span kontinuum saamgestel:

Figuur 2.2 Die spankontinuum (Recardo et al, 1997:4)



Op die linkerkant van die kontinuum is die spanne nie voorkomend nie en die fokus is op interne spanaktiwiteite met die doel om toenemende resultate te lewer. Dit is ook die tradisionele span met 'n aangewese leier wat idees vanaf spanlede aanmoedig en wat rapporteer aan 'n bestuurder. Soos wat na regs beweeg word op die spankontinuum, is spanne al meer pro-aktief gefokus, wyer aspekte word self hanteer en daar word gefokus op die skep van werknemer-selfgenoegsaamheid. Aan die regterkant van die skaal is die self-gerigte span wat alle besluitneming self hanteer en wat leierloos is. Die tipe span wat binne organisasies gebruik gaan word, word bepaal deur die mate van ondersteuning wat die span nodig het. Op die kontinuum is daar net vier tipes spanne aangebring (alhoewel daar nie net vier tipes spanne bestaan nie). Al die ander tipes spanne kan op die spankontinuum ingepas word nagevang van die span se fokus en bestuurswyse.

Wanneer daar op 'n tipe span besluit moet word, moet 'n korrekte passing gemaak word tussen die tipe werk wat gedoen moet word, die organisasie klimaat, kulturele aspekte en die gereedheid van die betrokke persone wat in spanverband moet werk.

Daar is volgens Hayes (1997), Huszczo (1996) en Woods (1997) agt verskillende tipes spanne. Elkeen word kortliks bespreek sodat die betekenis duidelik blyk.

➤ **Die funksionele span**

Dit is 'n permanente span wat bestaan uit werknemers vanuit dieselfde departement of funksionele area. Die span is gewoonlik verantwoordelik vir die daarstelling, onderhouding en verbetering van spesifieke funksionele prosesse binne die organisasie. Die tipe span staan ook bekend as 'n produksie- of diens span wat hoofsaaklik gemoeid is met vervaardiging, produksie of 'n diens wat gelewer word. Hierdie tipe span se werk is hoofsaaklik geroetineerd en die spanlede is gewoonlik voltyds lede van die span.

➤ **Die uitvoerende bestuurspan**

Die span is saamgestel uit 'n aantal top bestuurders en die besturende direkteur van 'n organisasie. Hierdie tipe span is 'n permanente span en moet hoofsaaklik leierskap verskaf aan die organisasie. Dit is 'n tipe span wat moeilik is om te vorm en in stand te hou, aangesien die meeste lede van dié tipe spanne daaraan gewoond is om individueel te funksioneer en om in beheer te wees van een totale deel van die organisasie. Organisasie politiek en sterk ego's kan struikelblokke veroorsaak tot spaneffektiwiteit.

➤ **Die middelbestuur span**

Dit is 'n permanente span wat bestaan uit bestuurders – van verskillende groepe, spanne of departemente – tesame met die spesifieke uitvoerende bestuurder. Hierdie span is gewoonlik verantwoordelik vir die konsekwentheid van aksies binne die span of departement wat verteenwoordig word.

➤ **Die prosesverbeteringspan (re-engineering)**

Dit is 'n tydelike span gemoeid met die analisering en verbetering van 'n huidige proses of die ontwikkeling van 'n totaal nuwe proses. Die tipe span bestaan uit lede van dieselfde departement of uit lede van verskillende departemente, afhangend van die taak.

➤ **Die ontwikkelingspan**

Dit is gewoonlik 'n tydelike, kruis-funksionele span wat die verantwoordelikheid het om 'n nuwe produk of diens te ontwerp. Voorbeelde van 'n ontwikkelingspan is 'n produkontwikkelingspan of navorsingspan. Die span word saamgestel uit werknemers vanuit verskillende departemente sodat probleme voorkom kan word. Elke departement moet 'n aandeel lewer tot die proses. Die tipe span funksioneer oor 'n lang verloop van tyd en kan tydelike of permanente spanne wees. Spanlede is gewoonlik hoogs geskoolde tegniese- of professionele mense wat gemengde spesialiteite beoefen.

➤ **Die projekspan**

'n Projekspan is 'n tydelike span. Dit kan funksionele- of kruis-funksionele spanne wees. Sodanige spanne moet 'n beleid en prosedures ontwerp of 'n projek van aanvangs tot voltooiing hanteer. Dit neem soms jare om 'n projek te voltooi, maar projekte kan ook vinnig afgehandel word afhangend van die tipe taak. Hierdie tipe spanne se spanlede kom net vir 'n spesifieke projek bymekaar en sodra dit afgehandel is, gaan die spanlede terug na normale werkverrigting. Spanlede is gewoonlik hoog geskoolde tegniese of professionele mense met gemengde spesialiteite wat komplimenterend tot mekaar is.

➤ **Die aksie span**

'n Aksie span bestaan uit hooggeskoolde individue wat bymekaar kom om spesiale aktiwiteite te verrig. Elke individu se rol is duidelik uitgespel. Voorbeelde van aksie spanne is sjirurgiese spanne, sportspanne of musiekgroepe. Die tipe spanne is taak georiënteerd. Elke spanlid se spesifieke vaardigheid dra by tot die suksesvolle afhandeling van 'n taak.

➤ **Die raadgewende span**

Die raadgewende span is gemoeid met raadgewing en besluitneming. Voorbeelde is hoë-vlak bestuurspanne of finansiële beplanning spanne. Die span se werk is om idees te genereer en raad te gee. Dit is gewoonlik nie permanente spanne nie en

sodra die werk gedoen is, gaan die spanlede terug na normale werkverrigting binne die organisasie.

Alle spanne binne organisasies het 'n spesifieke doel wat die bestaansrede vir die span duidelik uitspel. Vervolgens word daar op die doel waarom spanne binne die organisasie geïmplementeer word, gefokus.

2.5 DIE DOEL VAN SPANNE IN DIE ORGANISASIE

Spanne kan nie net binne organisasies geïmplementeer word sonder dat 'n deeglike ondersoek gedoen word aangaande die rol van die spanne en die doel waarom spanne geïmplementeer moet word nie. Volgens Robbins (2001) presteer spanne beter as individue wanneer die take wat gedoen moet word veelvuldige vaardighede, beoordelings en ervarings verg. Spanne word alleenlik geïmplementeer nadat die organisasie duidelikheid het dat spanne en spanwerk wel die besigheidstrategie van die organisasie steun en by die organisasiekultuur inpas. Daar is drie vrae wat gevra kan word om te sien of 'n span en 'n spanbenadering toepaslik sal wees binne 'n organisasie, gegewe die situasie. Die vrae wat gevra kan word is:

- Vraag 1: Kan die werk wat gedoen moet word, beter gedoen word deur meer as een persoon?
- Vraag 2: Skep die werk 'n gemeenskaplike doel en 'n stel doelwitte vir die lede in die span wat beter is as dit wat individuele doelwitte bring?
- Vraag 3: Is die lede van die span interafhanklik ten opsigte van die werk?

Indien 'ja' op al drie vrae beantwoord kan word, is spanne en spanwerk toepaslik in die organisasie.

Die inligtingsontploffing, die tempo van produk innovasie en tegnologiese veranderinge, die afplating van organisasiestrukture en die teenwoordigheid van opgeleide werknemers op alle vlakke, maak dit noodsaaklik om mense saam te voeg

in spanne wat fokus op die energie en die talente van die individuele spanlede. Daardeur word geleenthede benut en uitdagings die hoof gebied. “In the modern corporate environment, teamwork and the success of the team is vital and there is little scope for the brilliant and inspired individualist – unless they, too, can work as part of the team” (White, 1995:202). Werknemer deelname is een van die bestaansredes vir spanne en spanwerk en moet ten volle benut word binne die organisasie. Opsommend is die doel van spanne binne die organisasie as volg: “The purpose of a team is to achieve a goal: investigating and streamlining a process, brainstorming solutions to a troublesome production problem, creating value-added product or service” (Harrington-Mackin, 1996:163).

Spanne het nie net 'n sekere doel binne organisasies nie, maar hou ook spesifieke voordele in vir die organisasie. Dit is wel 'n voorvereiste dat die regte tipe span geïmplementeer word, die spandoelwitte bereik moet word en die span en spanwerk deur die totale organisasie gesteun moet word.

2.6 DIE VOORDELE VAN SPANNE

Organisasies sal nie spanne implementeer indien dit nie tot voordeel vir die organisasie sal wees nie. “Corporate experience has shown that teams of employees are more productive, more creative and better able to meet the challenges of an increasingly dynamic business environment” (Townsend, De Marie & Hendrickson, 1996:123).

Labovits (1993) gee die volgende drie algemene voordele van spanne naamlik:

- Spanne kry werk gedoen, want 'n goed gemotiveerde span met 'n duidelike doel en toepaslike tegnologie kan probleme oplos, prosesse verbeter en baie tyd spaar vir 'n organisasie;

- Spanne breek versperrings af en verbreed individuele, funksionele, hiërargiese en organisatoriese grense en dien as katalisator tussen verskillende dele van 'n organisasie wat samewerking bevorder;
- Spanne versterk 'n organisasie deurdat die spanlede kommunikeer, verantwoordelikheid aanvaar, logies dink en aksie neem wat die organisasie gesonder maak en toerus om uitdagings beter te hanteer.

"Teamwork is the vehicle for integrating information, technology, competence, and resources – starting with the human. Teamwork is the fundamental requisite for continuous improvement" (Kinlaw, 1991).

Volgens Labovitz (1993), Harrington-Mackin (1996), Huczcz (1996), Woods (1997), Glacel et al. (1996), Williams (1997), Yalom (1998), Johnson (1996), Hayes (1997), Staroba (1996), Robbins (2001), Aslinger & Whipple (1998) en Dunphy & Bryant (1996) het spanne die volgende voordele vir die individuele spanlede.

2.6.1 Die voordele van spanne vir die individuele spanlede

- Die bevordering van voortdurende persoonlike groei en beter aanwending van talente in die organisasie;
- Die vermindering van konflik en spanning in werksgroepe en werkverhoudings;
- Die verbetering van die kwaliteit van werklewe vir elke werknemer;
- Die effektiewe aanwending van tyd en energie van elke werknemer;
- Die uitvoering van idees en die verhoging van werknemer deelname;
- Beter ontwikkelingsgeleentheid en uitbreiding van werknemervaardighede;
- Beter perspektief van die werk in die geheel;
- Meer beheer oor werklewe wat minder stres vir die werknemer tot gevolg het;
- Groter waardering vir ander werknemers se werk;
- Toenemende werknemer motivering;
- Verhoging van werknemer tevredenheid en werknemer moraal.

Die voordele vir die individuele spanlede het tot gevolg dat die individuele werknemer aangename werkervarings het wat lei tot hoër produktiwiteit en kreatiewe oplossings vir probleme, wat tot groot voordeel van die organisasie strek. Die voordele van spanne vir die organisasie is dus 'n uitvloeisel van die voordele wat spanne vir die individuele werknemer inhou.

2.6.2 Die voordele van spanne vir die organisasie

- Die bereiking van organisatoriese doelwitte en die verbetering van prosesse;
- Die verbetering van kliënte tevredenheid en die vermindering van kostes;
- Verkryging van kreatiewe oplossings vir probleme en verhoging van mededigheid;
- Die verbetering van die kwaliteit van 'n produk of diens;
- Die verhoging van operasionele effektiwiteit en die vinnige afhandeling van take;
- Die vermindering van personeel apatie en die verhoging van samewerking;
- Die verbetering van strategiese buigsaamheid en die verhoging van organisatoriese sukses;
- Groter buigsaamheid teenoor verandering;
- 'n Sterk verbintenis van die werknemers tot die organisasie;
- Verhoogde prestasievermoë binne die organisasie;
- Verbeterde kommunikasie tussen bestuur en die werknemers;
- Minder vlakke van toesighouding;
- Verhoging in effektiewe besluitneming;
- Vermindering van ongelukke en afwesigheid binne die organisasie;
- Verhoogde eienaarskap van die werknemers;
- Verhoging van produktiwiteit en 'n duideliker werksverdeling.

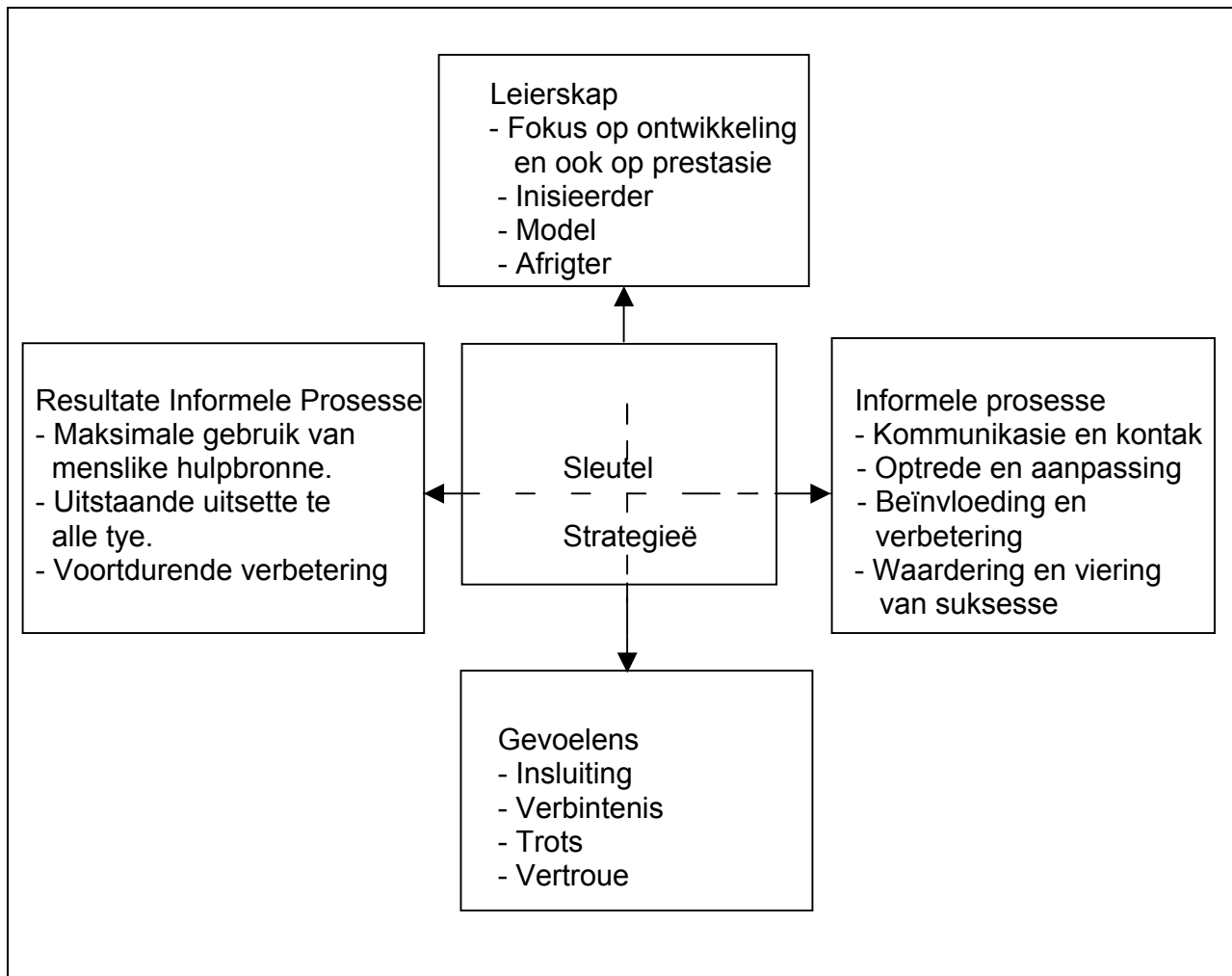
Die voordele wat spanne inhou, vind oor 'n verloop van tyd plaas en word nie dadelik deur die individuele werknemer en die organisasie ervaar nie. Soos wat spanne ontwikkel raak dit meer voordelig. Dit is daarom belangrik om daarop te wys dat

spanne nie staties is nie. 'n Span groei en ontwikkel binne die organisasie. Aandag word vervolgens geskenk aan die fases van spanontwikkeling.

2.7 SPANONTWIKKELING

Spanne binne organisasies funksioneer nie onmiddellik as spanne nie. Spanontwikkeling neem tyd en geduld terwyl 'n span aan toegedeelde take werk. Kinlaw (1991) het 'n model ontwikkel vir spanontwikkeling en spanprestasie. Die model beklemtoon dat spanontwikkeling en spanprestasie nie geskei kan word nie. Die model word aangewend om spanontwikkeling te stimuleer om sodoende spanprestasie te verbeter. Hoe beter die span ontwikkel is, hoe hoër is die spanprestasie. Die model stel vier hoofelemente voor wat ter sprake is indien daar met spanne gewerk word naamlik resultate, informele prosesse, gevoelens en leierskap. Die model beskryf presies wat in ag geneem moet word indien werkspanne effektief en suksesvol wil wees. Daar moet op al vier elemente gefokus word om effektiwiteit te verseker.

Figuur 2.3 Die model vir suksesvolle spanontwikkeling en spanprestasie (Kinlaw, 1991:42)



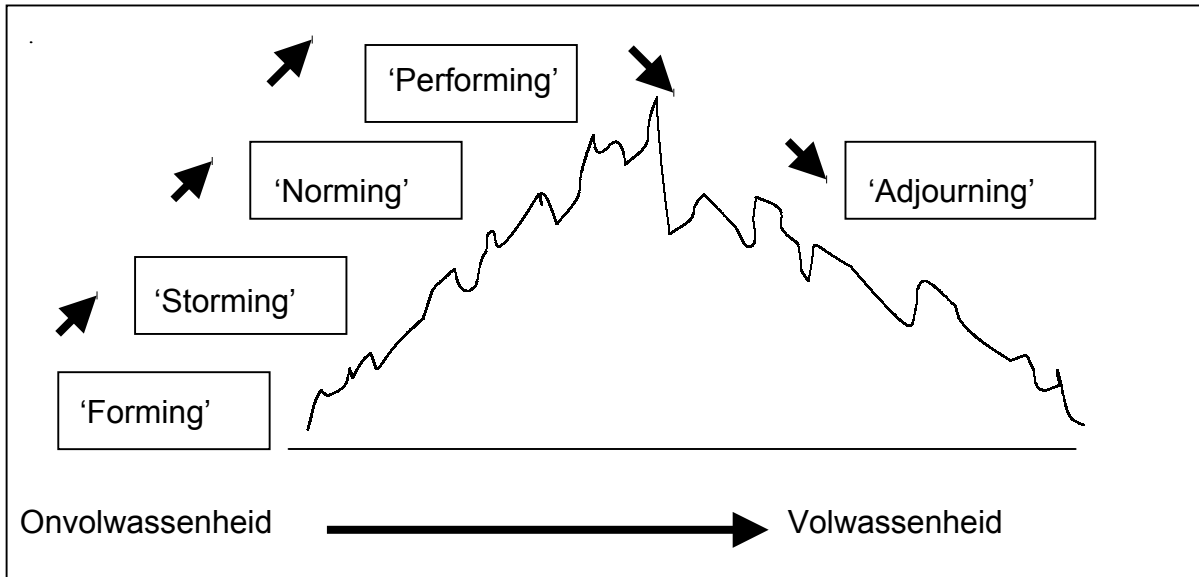
Suksesvolle spanontwikkeling is 'n deurlopende proses. 'n Span se algehele prestasie is 'n funksie van die span se potensiaal, wat verbeter word deur spanontwikkeling. 'n Span verkry resultate wanneer die spanlede se vermoëns en talente maksimaal aangewend word in die span. Twee aspekte naamlik die gevoelens van die spanlede en die informele prosesse beïnvloed 'n span se prestasie direk. Binne spanverband moet die twee aspekte voldoende aandag geniet en met omsigtigheid hanteer word. Soos wat spanne ontwikkel, beweeg die spanne deur verskillende ontwikkelingsfases. Die verskillende fases van spanontwikkeling word vervolgens bespreek.

2.7.1 Die fases van spanontwikkeling

Dit is belangrik dat die verskillende fases van spanontwikkeling bestudeer moet word, aangesien 'n span in elke fase van ontwikkeling ander behoeftes het wat 'n invloed uitoefen op die wyse waarop die span hanteer moet word en die vlak van prestasie wat die span lewer. Organisasies moet rekening hou met die fases van spanontwikkeling om spangebaseerde sukses te verseker en te behou. “Knowing where a team is in its life cycle helps leadership manage performance expectations and avoid setting realistic goals that condemn a team to failure” (Robie, 1997:98).

Die lewenssiklus van spanne word deur teoretici verskillend benoem. Robie (1997) noem die fases van spanontwikkeling as die fases van bevrugting, geboorte, adolessensie, volwassenheid, bejaardheid en afsterwe, terwyl Chang (1995) dit ‘drive’, ‘strive’, ‘thrive’, ‘arrive’ en ‘revive’ noem. Vir die doel van die studie word die mees algemene benaming vir die verskillende fases van spanontwikkeling gebruik naamlik ‘forming’, ‘storming’, ‘norming’, ‘performing’ en ‘adjourning’. Sommige teoretici beskryf die verskillende fases van spanontwikkeling in terme van vier, vyf of ses fases. Die aantal fases en die benaming vir elke fase is nie belangrik nie. Al die teoretici bevestig dat elke span deur verskillende fases van spanontwikkeling gaan.

Figuur 2.4 Die fases van spanontwikkeling (Chang, 1995:17)



Beck & Yeager (1994), Chang (1995), Glacel et al (1996), Mendzela (1997), Robie (1997), Sommerville & Dalziel (1998), White (1995) en Woods (1997) beklemtoon die verskillende fases van spanontwikkeling. Elke fase het unieke eienskappe en beïnvloed die span op 'n eiesoortige wyse. Elke fase van spanontwikkeling vereis sekere take van die spanleier wat nodig is sodat daar aan die spesifieke behoeftes van die span voldoen kan word. In die eerste fase van spanontwikkeling is dit belangrik dat die spanleier rigtinggewend moet optree en grense moet stel waarbinne die span gaan funksioneer. 'n Spanmissie met doelwitte wat daaraan gekoppel word, is 'n baie belangrike aspek wat die span kan rig en lei. Die tweede ontwikkelingsfase word gekenmerk deur voortdurende konflik soos wat spanlede mekaar uitdaag en toets. Die spanleier moet toesien dat die spanrolle duidelik uitgeklaar word sodat elke spanlid presies weet wat binne die span verwag word en watter eise aan elkeen gestel word. Konflik moet konstruktief hanteer word.

In die derde fase van spanontwikkeling is die meeste groeipyne van spanwerk uitgesorteer en begin die span goed saamwerk. Spanlede is verbind tot die take en doelwitte van die span en resultate word verkry. Die spanleier moet te alle tye samewerking bevorder. In fase vier word spanwerk tot hoë hoogtes gedryf. Spanlede

vertrou mekaar en is totaal verbind aan die spandoelwitte. Produktiwiteit is hoog en spanlede werk effektief saam. In die fase is spanprestasie ook baie hoog. Die spanleier moet erkenning gee vir die spanlede se prestasies en opleiding gee waar nodig om die leemtes te kan vul.

In die laaste fase van die span se ontwikkeling, is die take wat afgehandel moes word voltooi en moet die span ontbind of geherstrukturer word om nuwe take en doelwitte aan te neem. Die spanleier moet toesien dat vernuwing in die fases plaasvind indien die span 'n permanente span is. Indien die span tydelik is en ontbind moet word, is dit gewoonlik 'n moeilike fase aangesien die spanlede wat lank saamgewerk het en sukses behaal het, moet terugkeer na normale werkverrigting. Tydens die laaste fase funksioneer die span optimaal.

“In general, we can think of the stages of a team development in terms of a person’s lifespan. Toddlerhood to childhood to young adulthood to maturity. Things happen at each stage, but it is only at the maturity stage where performance takes off. Of course, teams move through these stages in a few months, but they will go through them just the same” (Woods, 1997:44).

Die fases van spanontwikkeling word in tabelvorm weergegee en dui die verskillende take, verhoudings en sielkundige vlakke van spanlede binne elke fase van spanontwikkeling aan.

Tabel 2.2 Die verskillende fases van spanontwikkeling (Glacel et al, 1996:83)

FASES VAN ONTWIKKELING	TAAK GEDRAG	VERHOUDINGS GEDRAG	SIELKUNDIGE VLAKKE
1. 'Forming'	Oriëntasie	Toetsing en afhanklikheid	Afhanklikheid
2. 'Storming'	Emosionele reaksie tot taak eise	Intergroep vyandigheid	Onafhanklikheid
3. 'Norming'	Uitdrukking van opinies	Ontwikkeling van spankohesie	Interafhanklikheid
4. 'Performing'	Verkrying van oplossings	Funksionele rolverwantskap, verbandhoudendheid	Interafhanklikheid
5. 'Adjourning'	Beëindiging	Bevryding	Droefheid/hartseer

Ten spyte daarvan dat elke span deur verskillende ontwikkelingsfases gaan, gaan spanlede binne die span ook deur ontwikkelingsfases. Nie alle spanlede gaan deur al die ontwikkelingsfases nie en die volgorde van ontwikkeling kan ook verskil. Die spanleier moet bewus wees daarvan en toesien dat spanlede ooreenkomstig die fase van spanontwikkeling hanteer moet word.

Daar is baie aspekte wat die ontwikkeling van spanne kan beïnvloed soos die diversiteit van spanlede, die mate waartoe spanlede mekaar goed ken, die vlak van samewerking tussen spanlede en die duidelikheid van elke spanlid se rol. Die ontwikkelingsaspekte van elke fase moet bevredigend opgelos word voordat die span na die volgende fase kan beweeg. Tydens enige fase kan die span terugval na 'n vorige ontwikkelingsfase. In elke fase moet daar aandag gegee word aan die verhoudingsaspekte sowel as die taak aspekte. Tydens die ontwikkeling van spanne deur die eerste vier fases, neem die vlak van vertrouwe en die graad van bemagtiging by spanlede toe en moet deur die spanleier bestuur word.

Volgens White (1995) presteer spanne nie onmiddelik nadat die span gevorm is nie. Prestasie word verbeter deur sleutelvaardighede aan te leer en deur meer uitdagende doelwitte aan te neem wat die ontwikkeling van spanlede fasiliteer. In die eerste twee fases van 'n span se ontwikkeling word geen uitmuntende prestasie deur die span gelewer nie. Die som van die span se uitsette is minder as die potensiaal van die individuele lede. Die rede daarvoor is dat die spanlede nog onseker is oor die take en doelwitte van die span en die spanrolle wat vertolk moet word. Tydens die derde fase van spanontwikkeling bestaan daar 'n behoefte by spanlede om te presteer. Prestasie sal toeneem soos wat spanlede gesamentlik aanspreeklik gehou word vir spanprestasie. Hoogpresterende spanne ontwikkel soos wat spanlede sinergisties saamwerk en spanlede interafhanklik van mekaar funksioneer. Die span se prestasie binne die organisasie is 'n belangrike veranderlike in die algehele prestasie van die organisasie (Senior, 1997).

Spanprestasie lei tot spaneffektiwiteit. Vir die doel van die studie is dit belangrik om verskeie fasette van spaneffektiwiteit te bestudeer.

2.8 SPANEFFEKTIWITEIT

2.8.1 Die begrip spaneffektiwiteit

Vir die doel van die studie is 'n effektiewe span sinoniem met 'n suksesvolle span, 'n dinamiese span en 'n hoogpresterende span.

"A high-performing team, much like a good relationship, requires communication, commitment, behaviour change, and continuous feedback" (Glacel et al, 1996:xvii).

"High-performing teams have a clearly defined purpose with specified outcomes, and they begin to care deeply about individual team members so that if one fails, all fail" (Staroba, 1996:65).

"...gains in productivity and job satisfaction in an environment where everyone works together, is encouraged to contribute and is actively listened to by the management" (Davis et al, 1992:145).

"Through understanding and mutual respect, peak performance teams learn to accommodate the needs and interests of all types of teammates" (Lundy, 1992:24).

"...effective teams have members committed to a common purpose, specific team goals, members who believe in the team's capabilities, a manageable level of conflict, and a minimal degree of social loafing" (Robbins, 2001:274).

"Team success is essentially a function of abilities, motivation and opportunities" (Huszczko, 1996:62).

"A highly effective team is characterized by its tendency towards regular and searching self-evaluation of performance" (Jones, 1992:292).

"Employee buy-in, effective ongoing communication, leadership training, recognition of team member's strengths and weaknesses, and a one-for-all, all-for-one philosophy are characteristics of successful teams" (Carobini, 1998:32).

"If a team is efficient, this means it is getting the most outputs for the amount of inputs it's using. In other words, there is minimal waste of time and materials. If a team is effective, this means that it's outputs are meeting the needs and expectations of customers" (Woods, 1997:35).

"Team effectiveness can be defined as achieving four performance outcomes – innovation/adaptation, efficiency, quality, and employee satisfaction" (Daft, 1999:276).

"A team that is: open to ideas; eager to communicate; focussed on its goals; accepting for all members is dynamic!" (Chang, 1994:74).

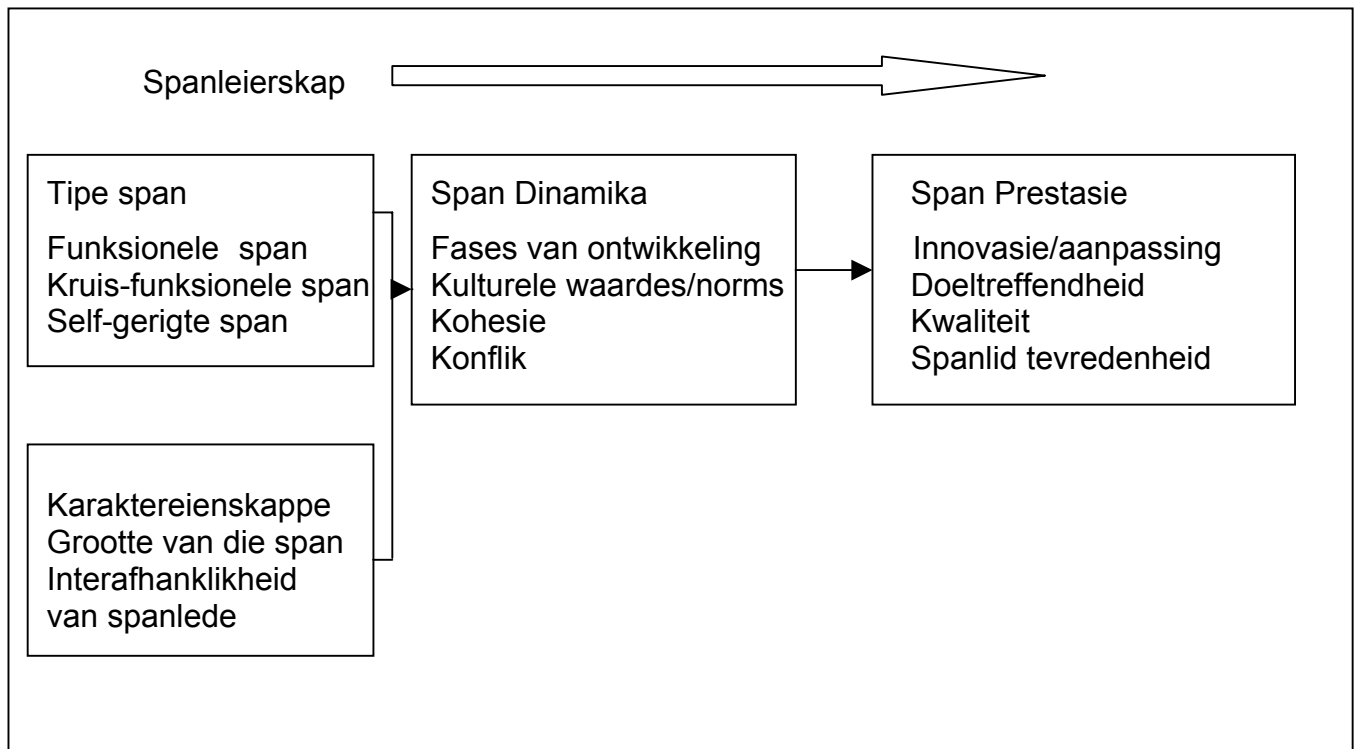
➤ **Integrasie**

Opgesom is 'n effektiewe span, 'n span waar die spanlede verbind is tot 'n duidelike gemeenskaplike doel. Die spanlede is kreatief, innoverend en gemotiveerd wanneer die komplimenterende vaardighede van die spanlede tesame aangewend word vir die bereiking van spesifieke uitdagende spandoelwitte. Die spanlede het 'n behoefte aan kommunikasie en voortdurende terugvoering aangaande kliënte tevredenheid, produktiwiteit, kwaliteit en prestasie. Wedersydse respek en begrip tussen spanlede asook 'n sterk verbintenis tot persoonlike groei en ontwikkeling met die doel om spanlede te bemagtig, lei tot hoë vlakke van werkstevredenheid en trots op spanlidmaatskap.

2.8.2 'n Model van spaneffektiwiteit

Daft (1999) het 'n model van spaneffektiwiteit ontwikkel wat bevestig dat daar 'n aantal faktore is wat spaneffektiwiteit beïnvloed.

Figuur 2.5 'n Model van spaneffektiwiteit (Daft, 1999:278)



Spanleierskap is 'n deurlopende proses tydens die bou van spaneffektiwiteit. Spanleierskap is oorkoepelend tot al die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die spanleier moet vanuit die model bewus wees van al die faktore wat 'n rol speel in die bepaling van spaneffektiwiteit.

Elke faktor moet deur spanleierskap en die spanleier aangespreek word om spaneffektiwiteit te kan bereik. Dit sluit faktore in soos die tipe span, die grootte van die span en die tevredenheid van die spanlede. Dit kom ook neer op die volgende beginsel: “What goes on within the team affects the organization and what goes on in the organization affects the team” (Huszczko, 1996:175).

2.8.3 Kenmerke van 'n effektiewe span

Alexander (1985), Anderson & Pulich (1997), Beck et al, (1994), Bird (1992), Blinn (1996), Carobini (1998), Chang (1994), Charlton (1992), Davis et al, (1992), Fisher et al, (1996), Hanson & Lubin (1986), Harrington-Mackin (1996), Huszczko (1996), James & Elkins (1983), Johnson (1996), Jones (1992), Kazamek (1991), Liabich (1996), Labovitz (1993), Lundy (1992), Margerison & McCann (1985), Morgan (1994), Pollar (1997), Quick (1992), Robie (1997), Saul (1991), Starcevich & Stowell (1990), Wageman (1997) en Woods (1997) het die volgende eienskappe geïdentifiseer wat kenmerkend is van effektiewe spanne naamlik:

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Spanlede het 'n gemeenskaplike doel wat duidelik en inspirerend is en wat bo individuele doelwitte gestel word, asook spanwaardes en spanbeleide wat nagevolg word;➤ Die span erken dat die kliënt koning is en streef na kliënte tevredenheid;➤ Die spanleier moedig idees vanaf spanlede aan en spanlede verwelkom terugvoering;➤ Spanlede het interaksie met lede van ander spanne en spanlede dien mekaar;➤ Die voortdurende verbetering van spanprosesse en spanlede is vertrouwd met die |
|--|

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

<p>werk binne die span;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Wedersydse respek tussen die spanlede, sowel as tussen die spanleier en die spanlede;➤ Die spanlede is trots op spanlidmaatskap en is ten volle verbind aan die span;➤ Geleentheid word geskep vir voortdurende persoonlike groei en die aanleer van nuwe vaardighede met die doel om spanlede te bemagtig;➤ Oop kommunikasie, eerlike terugvoering en luistervaardighede word bevorder;➤ Vertroue en vertroulikheid is 'n prioriteit;➤ Buigsaamheid teenoor verandering sonder vrees vir die onbekende;➤ Uitstaande resultate en prestasies word gelewer en deur die organisasie erken en vergoed;➤ Hoë standarde word gestel en nagestreef;➤ Effektiewe besluitneming en probleemoplossing;➤ Spanlede is kreatief, samewerking is goed, deelname in die span is hoog en spanlede ondersteun mekaar;➤ Die spanleier is betrokke by die span en ondersteunend tot die span se werk;➤ Die spanlede word aangemoedig om risiko's te neem en daar word met nuwe werkswyses geëksperimenteer;➤ Die span is gefokus op die span se missie;➤ Positiewe spangees heers in die span en daar is 'n deelnemende atmosfeer;➤ Toegang tot al die nodige inligting en die effektiewe aanwending van hulpbronne;➤ Konstruktiewe konflik en proaktiewe konflikoplossing;➤ Hoë motiveringsvlakke in die span;➤ Toepaslike vergoeding word aan die span en die spanlede gegee;➤ Verandering is positief en die spanlede is deelnemend tot die veranderende behoeftes van die span en die organisasie;➤ Spanlede is betrokke by besluitneming en beplanning en spanlede is gemeenskaplik verantwoordelik en aanspreeklik;➤ 'n Sterk bron van eksterne ondersteuning en erkenning vir die span bestaan;➤ 'n Duidelike prestasie evaluering- en vergoedingsstelsel met ooreengekome
--

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

<p>suksesmaatstawwe wat die verlangde gedrag en resultate bekom;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Beginselvaste leierskap met 'n inspirerende visie;➤ Talente van spanlede word ten volle benut in die span en waarde word geheg aan diversiteit;➤ Spanlede het duidelik gedefinieerde spanrolle en verantwoordelikhede wat gebalanseerd is;➤ Professionaliteit en kwaliteit is belangrik en innovasie word aangemoedig;➤ 'n Gesonde en sterk organisasiekultuur wat ondersteunend is tot spanne en spanwerk;➤ Die spanlede sien kritiek as 'n geleentheid om te leer en daar is voortdurend evaluering van die span se resultate en prestasie;➤ Leierskap word in spanverband gedeel en geroteer en die spanlede is ondersteunend tot die spanleier;➤ Die spanlede en spanleier aanvaar eienaarskap vir die span en die span se werk;➤ Die spanlede het konstruktiewe interne en eksterne verhoudings en spanlede is lojaal.
--

Nie elke span is 'n effektiewe span nie. Dit verg inspanning van die spanleier, die spanlede en topbestuur.

2.8.4 Die rol van topbestuur in spaneffektiwiteit

Die rol van topbestuur hou nou verband met die spanleier se rol binne die span. Topbestuur word genoem: “The enablers are what will make the process succeed” (Wolff, 1993:10).

Guzzo & Dickson (1996), Hackett (1997), Labovitz (1993), Mendzela (1997), Proehl (1996), Williams (1997) en Wolff (1993) beklemtoon dat die rol van topbestuur ten opsigte van spanne en spanwerk as volg is:

- Topbestuur is 'n rolmodel vir spanne en spanwerk en moet dienooreenkomstig optree en die verlangde gedrag modelleer;
- Hulpbronne moet beskikbaar gestel word aan die span;
- Ondersteuning moet te alle tye aan spanne gegee word, wat 'n ondersteuningstruktuur insluit in terme van tyd, geld beskikbaar en die nodige mense wat die span kan ondersteun;
- Toegewytheid en ondersteuning aan die missie en visie van die span;
- Die verskaffing van die nodige en toepaslike opleiding nadat die leemtes bepaal is;
- Die daarstel van 'n effektiewe prestasiebestuur sisteem wat toepaslik is vir spanne en spanwerk asook 'n vergoeding- en erkenning sisteem wat spanwerk beloon;
- Die daarstel van strategieë om swakhede te minimaliseer;
- 'n Bevoegde en vaardige spanleier moet aan spanne toegedeel word, wat geskik is vir die rol as spanleier, want sterk spanleierskap is nodig;
- Die daarstel van kommunikasiesisteme en ander sisteme vir die spanne om te gebruik;
- 'n Gewilligheid tot verandering en buigsaamheid teenoor verandering;
- Die speel van 'n aktiewe rol in die ontwerp van spanne sowel as lidmaatskapsesifikasies en spanrolle;
- Die implementering van effektiewe spanprosesse en die instandhouding daarvan;
- Die bevordering van die betrokkenheid van spanlede by besluitneming, doelwitstelling en die opstelling van strategieë;
- Die skep van 'n organisasiekultuur wat spanne en spanwerk akkommodeer en ondersteun;
- Die delegering van gesag na die spanleier wat dit weer verder delegeer na die spanlede toe.

Opgesom het topbestuur die volgende verantwoordelikheid teenoor spanne: “A sustained commitment to the continuous transformation and growth of your teams is

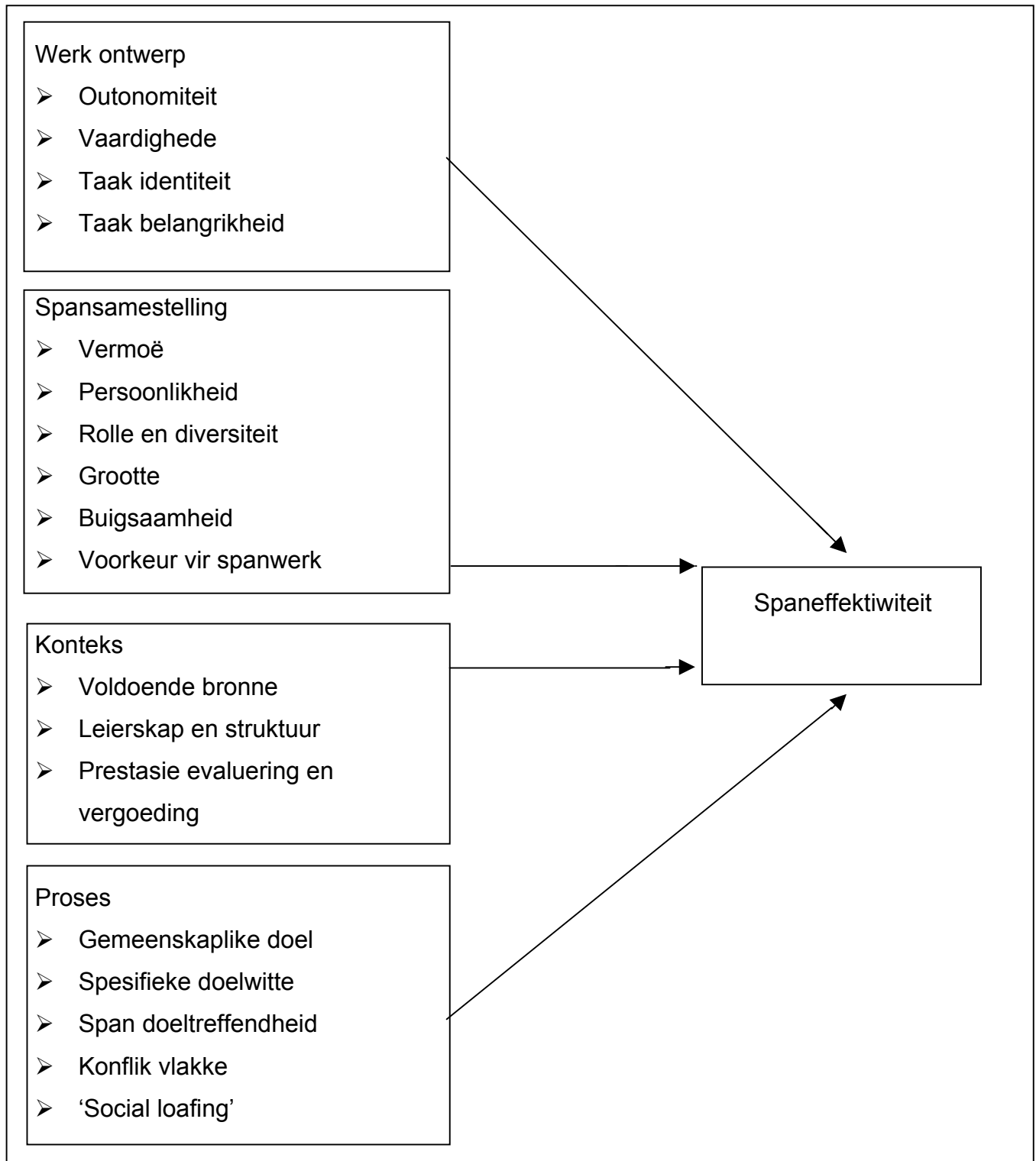
paramount. That means periodically using employee feedback to determine how teams are working and how they can improve” (Hackett, 1997).

2.8.5 Faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed

Robbins (2001) se effektiwiteitsfaktor model (figuur 2.6) is 'n opsomming van faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Spanne verskil in terme van vorm en struktuur wat dit moeilik maak om die model rigied op alle spanne toe te pas. Die model is slegs 'n riglyn ten opsigte van die faktore wat 'n span effektief maak. Die model is gebaseer op die beginsel dat spanwerk meer effektief is as individuele werk. Volgens Robbins (2001) kan die sleutelkomponente wat 'n span se effektiwiteit verhoog, verdeel word in vier algemene kategorieë naamlik: werksontwerp, spansamestelling, kontekstuele beïnvloeding en proses veranderlikes. Spaneffektiwiteit volgens die model is saamgestel uit die volgende maatstawwe “...objective measures of the team’s productivity, manager’s ratings of the teams performance and aggregate measures of member satisfaction” (Robbins, 2001:264).

Vanuit die model is die werksontwerp motiverend aangesien dit spanlede se verantwoordelikeheidsin verhoog en eienaarskap tot spanwerk bevorder. Spansamestelling fokus op die gebalanseerdheid van die span in terme van spanrolle en die diversiteit in terme van vaardighede en vermoëns. Konteks dui op drie faktore wat die effektiwiteit van spanne beduidend beïnvloed naamlik die beskikbaarheid van toepaslike hulpbronne, effektiewe leierskap en struktuur asook 'n prestasie evaluering- en vergoeding sisteem. Die proses bestaan uit daaglikse aksies wat in spanverband plaasvind soos konflik, doelwitstelling en samewerking.

Figuur 2.6 Die effektiwiteitsfaktor model (Robbins, 2001:264)



Die model gee 'n duidelike uiteensetting van al die faktore waaraan die spanleier moet aandag gee in die span, om die span se effektiwiteit te verbeter. Die spanlede moet ook bewus wees van die faktore wat spaneffektiwiteit verbeter sodat spanlede saam met die spanleier aksieplanne kan ontwikkel om probleemareas aan te spreek.

Fisher et al, (1996) het twaalf spanleiers gevra om persoonlike suksesverhale te vertel sodat meer te wete kon kom oor die faktore wat tot spansukses lei. Die aspekte wat uit die onderhoude na vore gekom het is dat die spanlede verbind moet wees aan 'n duidelike spanmissie en positief ingestel moet wees teenoor spanwerk. Ander belangrike aspekte is die samewerking, vertroue en respek wat spanlede teenoor mekaar moet hê. Spanwerk vereis opoffering en opregte omgee vir mede-spanlede. Dit is duidelik dat die menslike faktor in spanne nie misreken moet word nie. “Since people make the difference, the path to high performance teams begins with hiring those whose work effort will add value both to team tasks and the organization as a whole” (Anderson et al, 1997:67).

Uit 'n omvattende literatuuranalise is daar twintig faktore geïdentifiseer wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Die twintig faktore word vervolgens in alfabetiese volgorde bespreek.

2.8.5.1 Bemagtiging

Bemagtiging is 'n belangrike en 'n moeilike faktor wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Bemagtiging is 'n nuwe benadering wat die spanleier teenoor die spanlede moet volg, want die spanleier is nie gewoond daaraan om mag aan spanlede te gee nie. Om te kan bemagtig is dit belangrik om die begrip 'bemagtiging' te definieer:

“Empowerment is power-sharing, the delegation of power or authority to subordinates in the organisation” (Daft, 1999:251).

“The willing and open transfer of resources and power from one level of an organisation to another” (Harrington-Mackin, 1996:8).

“Empowerment is creating the conditions that facilitate the best efforts of people, by removing the barriers that inhibit the use of individual talent, creativity, and energy. Empowerment gives people permission to utilize their full potential” (Fisher et al, 1996:137).

“...the process of developing subordinates who are able (competent), willing (motivated) and allowed (authority and responsibility) to use their full potential in discharging their responsibilities at work” (Charlton, 1992:33).

Eenvoudiger gestel is bemagtiging 'n model van leierskap waar die spanleier na die spanlede luister, die spanlede aanmoedig, oplei en bou deur mag, gesag, hulpbronne, inligting en aanspreeklikheid te deel en deur gunstige omstandighede te skep waarbinne die spanlede tot volle potensiaal kan ontwikkel. Dit is noodsaaklik dat die spanleier die spanlede bemagtig aangesien die spanlede so eienaarskap neem van spanwerk en verantwoordelikheid dra vir die besluite wat geneem word. Hierdie aspekte is 'n baie belangrike voorvereiste vir spaneffektiwiteit. Bemagtiging is waardetoevoeging tot die spanlede se werk. Volgens Hayes (1997) is bemagtiging 'n bestuursfilosofie wat gegrond is op die beginsel dat die dag-tot-dag besluite van die werk beter gedoen kan word deur dié wat die werk doen. Die voortbestaan en oorlewing van organisasies en spanne, word bepaal deur die spanleiers se vermoë om menslike hulpbronne te optimaliseer. Dit dui op die dringendheid en nodigheid om mense te bemagtig as deel van 'n mededingende strategie. “Learning and empowerment requires a fundamental shift of mind – from seeing people as incompetent and operating from a win/lose orientation to seeing people as inherently capable and therefore sharing power” (Charlton, 1992:22).

Volgens Harrington-Mackin (1996) moet die volgende stappe gevolg word om spanne en spanlede te bemagtig:

- Definieer die taak wat na die span gedelegeer gaan word in duidelike, spesifieke en haalbare terme;

- Identifiseer die span se vlak van gewilligheid om meer verantwoordelikheid op te neem;
- Verduidelik die taak duidelik aan die span asook die verwagte resultate. Gee agtergrond inligting sodat spanlede kan verstaan hoe die taak in die groter prentjie inpas;
- Identifiseer die vlak van vaardigheid wat nodig is om die taak te voltooi. Indien die vaardigheidsvlak te laag is moet toepaslike opleiding gegee word;
- Maak seker dat 'n geskrewe prosedure bestaan vir die voltooiing van die taak.
- Definieer die hoeveelheid gesag wat die span het;
- Identifiseer die hulpbronne wat beskikbaar is vir die span;
- Bespreek pertinente aspekte van die organisasiebeleid wat 'n impak kan hê op die span se vermoë om take uit te voer;
- Bepaal watter faktore gebruik gaan word om die span se prestasie te evalueer.
- Bepaal die tipe kommunikasie en die frekwensie wat nodig gaan wees;
- Bespreek die span se aksieplan waarvolgens die taak uitgevoer gaan word;
- Doen 'n evaluering van die resultate wat verkry is en gee deeglike terugvoering.

Bemagtiging is tot voordeel van die span, die spanleier en die totale organisasie, aangesien die spanlede daardeur verreek en ontwikkel word wat effektiwiteit in die span en in die organisasie bevorder. "...to empower employees the leader must not only confer the individual's basic human rights but also expand them to include the following: the right to be needed and involved, the right to a covenantal relationship with one's employer, the right to understand and to be accountable, the right to appeal, the right to make a commitment, and the right to affect one's own destiny. By meeting the needs of individuals, leaders help meet the needs of the whole organization" (Daft, 1999:42).

2.8.5.2 Deelname

'n Span kan alleenlik effektief wees indien al die spanlede deelneem aan die spanaktiwiteite en elke spanlid een honderd persent gee vir spanwerk. Deelname

behels dat elke spanlid aktief betrokke moet wees by take, aksies, besprekings en besluitnemings. "...the more people participate in dialogue and the decision making process, the more they are motivated to work and learn" (Jones, 1992:17). In die moderne organisasie word outoriteit vervang met deelname. Deelname is onvermydelik en uiters belangrik aangesien die werksplek toeneem in kompleksiteit. Spanwerk is interafhanklik en kan nie meer deur net 'n paar persone in magposisies hanteer word nie (Mclagan, 1996). Toenemende interafhanklikheid vereis toenemende deelname. Die aard van deelname hou verband met die mate waartoe spanlede by die bestuursprosesse soos besluitneming, betrokke is. Deelname in die werksplek skep 'n behoefte aan die verkryging van toepaslike inligting in die spanne. Deelname op sigself het 'n positiewe invloed op die moraal, motivering en algemene sielkundige toestand van die spanlede en het 'n direkte invloed op die doeltreffendheid en effektiwiteit van die span (Ferreira & Bernhardt, 1992). "Participation is necessary because people want a say and because the old autocratic style of management simply cannot be effective in these complex and rapidly changing times. It also gives people the experience of taking responsibility, so it's an invaluable form of learning and self-actualisation" (Manning, 1989:17).

Ferreira et al, (1992) onderskei tussen skyndeelname, gedeeltelike deelname en volle deelname. Dit is belangrik dat spanlede volle deelname in die span moet hê, want deelname lei tot eienaarskap van die span wat effektiwiteit verhoog (Schutte, 1993). Deelnemende prosesse versterk en bemagtig die spanlede en skep so werkstevredenheid.

2.8.5.3 Doelwitstelling

Volgens Kinlaw (1991) is doelwitstelling in spanne 'n baie belangrike bepaler van spaneffektiwiteit. Die onderstaande aanhalings definieer die begrip 'doelwit' as volg:

"A goal can be defined as a specific and desired result of a cause of action" (White, 1995:203).

"Goals define the very reason for a team to exist. They provide a team with a purpose and a sense of direction" (Huszczko, 1996:71).

Doelwitte het motiveringswaarde. "If someone is to be motivated they need to have a goal, something to strive for, something they can achieve. And this goal must be something they really want to achieve because the achievement will provide a psychological or material benefit – which is why people do things in the first place" (White, 1995:201).

Doelwitte gee rigting aan 'n span en fokus op die toekoms. Spandoelwitte gee betekenis aan die span se aksies en bevorder gemeenskaplike aanspreeklikheid (Huszczko, 1996). 'n Span kan slegs effektief wees indien die spanlede ten volle verbind is aan die spandoelwitte en spanwaardes.

Daar is sekere aspekte waaraan doelwitstelling moet voldoen: "Development of goal statements that are SMART - specific, measureable, achievable, results-orientated, and time-band" (Harrington-Mackin, 1996:68).

Carobini (1998), Harrington-Mackin (1996), Harris (1996), Huszczko (1996), Morgan (1994), Tagiuri (1995) en White (1995) gee die volgende riglyne vir die stel van duidelike spandoelwitte naamlik:

- Doelwitte moet realisties en bereikbaar wees in terme van die span se vermoëns, die mark omstandighede en die hulpbronne beskikbaar;
- Die doelwitte moet duidelik gedefinieer en spesifiek wees in terme van wat, wanneer bereik moet word en hoekom. Die doelwitte moet betekenisvol vir die spanlede wees;
- Die spandoelwitte moet geprioretiseer word in terme van die belangrikheid en dringendheid daarvan en moet meetbaar wees;
- Vir die span om sy doelwitte te bereik moet elke spanlid presies weet wat om by te dra in terme van basiese en spesifieke vaardighede;

- Die span se doelwitte moet opgedeel word in korttermyn, mediumtermyn en langtermyn doelwitte, aangesien die bereiking van die korttermyn doelwitte die bereiking van die mediumtermyn en langtermyn doelwitte beïnvloed;
- Die spanleier moet 'n duidelike en bondige stelling van die spandoelwitte op skrif plaas sodat dit sigbaar is en die spanlede herinner aan die gestelde doelwitte;
- Die spandoelwitte moet duidelik aan die spanlede gekommunikeer word sodat die spanlede verstaan waarom dit so krities belangrik is vir die span.

“Within teams, there is nothing more important than each team member's commitment to a common purpose and set of related performance goals for which the group holds itself jointly accountable” (Katzenbach et al, 1932:44).

Dit is baie belangrik dat die spanleier baie tyd en aandag aan doelwitstelling moet spandeer, want duidelike doelwitte motiveer die spanlede om die doelwitte na te jaag en te bereik. Die bereiking van die doelwitte het opnuut weer motiveringswaarde en daardeur word spaneffektiwiteit bevorder.

2.8.5.4 *Erkenning- en vergoedingsisteme*

Erkenning- en vergoedingsisteme is een van die belangrikste faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. In spanverband is dit baie moeilik om erkenning en vergoeding te gee. Die rede daarvoor is dat die tradisionele erkenning- en vergoedingsisteme gebaseer is op individuele werksuitsette en dat die sisteem spanwerk kan belemmer of bevorder. Met spanne is individuele erkenning en vergoeding alleen, nie toepaslik nie, want wie sal in spanne wil werk as individuele pogings steeds erken en vergoed word? Erkenning en vergoeding word as volg gedefinieer: “By *recognition* we mean the process of acknowledging and publicizing the conduct or behavior that the organization seeks to encourage. By *reward* we mean the systems (performance evaluation, compensation, promotion) by which the organization reinforces such behavior” (Labovitz, 1993:111).

“Recognition refers to a variety of ways that you might let followers know that they are doing what you want them to do” (Beck et al, 1994:30).

‘n Tendens van ‘n definitiewe daling in werknemers se moraal en lojaliteit teenoor organisasies word al meer ervaar. Die rede daarvoor is: “...typically as a result of being asked to work harder and smarter without praise, without rewards commensurate with gains in productivity, or without any real say in how their organisation is structured and managed” (Saul, 1991:27).

Volgens Williams (1996) word alle mense gemotiveer deur erkenning, want almal wil erkenning hê al verskil die tipe erkenning van mekaar. Daar is drie vorme van erkenning wat optree as motiveringskragte en dit is die behoefte aan aanvaarding, respek en waardering. White (1995) wys daarop dat spanleiers erkenning- en vergoedingsisteme gebruik om die spanlede te motiveer. “Motivation needs recognition” (White, 1995:172).

Spanne kan ekstern en intern erkenning ontvang en vergoed word. Interne vergoeding is die bevrediging wat verkry word uit die bereiking van spandoelwitte. Sterk verhoudings binne die span, kreatiewe uitdagings, meer verantwoordelikheid en leergeleenthede laat die spanlid waardig voel. “Being respected, and therefore listened to and encouraged by management to participate in decisions is probably the most effective way to recognise and reward, and therefore motivate employees” (Jones, 1992:126). Eksterne vergoeding is die bonus wat spanlede vir goeie resultate ontvang. Volgens Barnard moet 'n organisasie se erkenning- en vergoedingsstelsel samewerking beloon sowel as individuele prestasie, want daarsonder sal effektiwiteit nooit verkry word nie. Die doel van erkenning- en vergoedingsisteme is om positiewe spangedrag te beloon sodat dit versterk en gevestig kan word by die spanlede. “Members must experience benefits, both tangible and intangible, if responsibility is to take hold. They lose interest and a sense of responsibility when they don't see how their extra effort will pay off” (Harrington-Mackin, 1996:22).

Balzer (1988), Barnard (1998), Harrington-Mackin (1994), Harrington-Mackin (1996), Hendry, Paola & Perkins (1997), Kinlaw (1991), Labovitz (1993), Mchale (1997), Mendzela (1997), Nelson (1997), Parker (1994), Quick (1992), Robbins (2001), Saul (1991), Schmitz (1997), Tagiuri, (1995), Vogl (1997), White (1995) en Williams (1997) gee die volgende basiese beginsels om in ag te neem by die ontwikkeling en implementering van 'n erkenning- en vergoedingsstelsel.

- Die doel van die erkenning- en vergoedingsstelsel moet eerstens duidelik uitgeklaar word en kongruent wees met die organisasiekultuur en die spanwaarde;
- Erkenning en vergoeding wat gegee word, moet in lyn wees met die spangebaseerde omgewing waar spanwerk en samewerking bevorder, benadruk en ondersteun word;
- Die spanlede moet betrek word by die ontwerp, ontwikkeling, implementering en evaluering van die erkenning- en vergoedingsstelsel om te verseker dat die spanlede tevrede is met die stelsel en presies weet wat vergoed word;
- Die span in geheel en die individuele spanlede moet erken en vergoed word binne die stelsel;
- Resultate en uitsette gebaseer op doelwitbereiking, moet vergoed word en die tipe erkenning en vergoeding wat gegee word moet inpas by die vlak van prestasie;
- Die erkenning- en vergoedingsstelsel moet eenvoudig en ongekompliseerd wees en die gedrag erken en vergoed wat krities is tot spansukses;
- Duidelike maatstawwe vir prestasie, gebaseer op 'n duidelik gedefinieerde kriteria en vereistes moet gestel word. Die maatstawwe moet bereikbaar wees en duidelik aan spanlede gekommunikeer word;
- Die erkenning- en vergoedingsstelsel moet konsekwent toegepas word en korttermyn gerig wees;
- Erkenning en vergoeding moet gegee word waar ander in die organisasie dit kan sien en ervaar, sodat dit betekenisvol kan wees;

- Die spanlede moet die tipe erkenning en vergoeding volgens die spanlede se behoeftes bepaal, want die spansamestelling en die tipe span bepaal die tipe erkenning en vergoeding wat gegee word;
- Die evaluering en meting van prestasie moet gesamentlik deur die spanleier en die spanlede gedoen word en deeglike terugvoering moet aan die spanlede gegee word.

“What gets measured gets done, what gets recognized gets done even better” (Labovitz, 1993).

Die beste tipe erkenning en vergoeding is waardevol in terme van die status wat dit verleen, maar het 'n lae monetêre waarde. Kontant bonusse is nie motiverend nie en is 'n swak vorm van erkenning en vergoeding (White, 1995). Die doelwitte wat bereik word en die prestasies wat gelewer word, mag nie ongesiens verbygaan nie. Dit moet gevier word. Voorbeelde van spanerkenning en spanvergoeding is volgens Harrington-Mackin (1994), Parker (1994), Saul (1991) en White (1995):

- Plakkate en briewe van erkenning;
- Nuwe toerusting en meubels asook dae af by die werk;
- Publieke erkenning in organisasie-wye vergaderings met behulp van sertifikate en toekennings;
- Spesiale T-hemde, bekere en ander tasbare voorwerpe;
- 'n Spesiale funksie of geleentheid wat vir die span gereël word;
- Uitstallings in verband met werksvordering en publisiteit binne die organisasie;
- 'n Besoek van topbestuur aan die span;
- Winsdelingskemas, bonusse en salarisverhogings;
- Meer verantwoordelikhede en meer vryheid in verband met bereiking van doelwitte;
- Opleiding om bevoegdheid te verhoog;
- Etes en partytjies om suksesse te vier en die belangrikste van almal;
- Die woord “dankie”.

Opsommend vorm erkenning- en vergoedingsisteme die wyse waarvolgens werk in die span gedoen word (Williams, 1996). By effektiewe spanne word spanne erken en vergoed vir kwaliteit, produktiwiteit, kostebesparing, innoverende idees, voortdurende verbeterings, en kliënte tevredenheid. Erkenning is 'n kragtige woord aangesien mense wil weet dat elke poging raakgesien en waardeer word (Balzer, 1988). Erkenning en vergoeding moet spanlede se gedrag fokus op die bou en onderhou van spansukses (Quick, 1992).

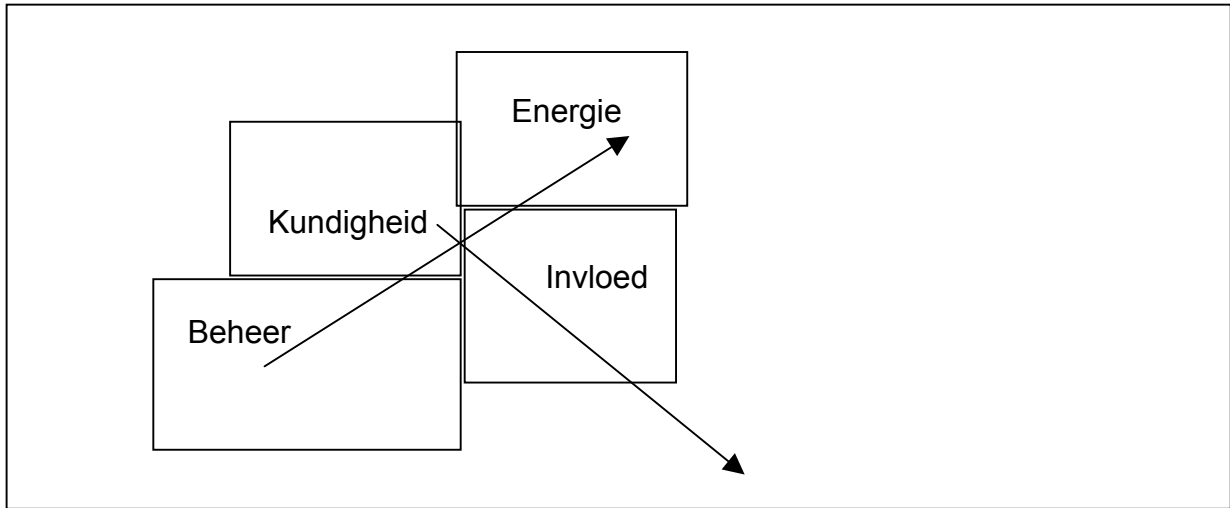
“Experts agree that gain sharing and skill-based pay are fast becoming the most widely used compensation programs for teams” (Harrington-Mackin, 1994:76).

2.8.5.5 Hulpbronne

Geen span kan effektief wees indien die span nie toepaslike hulpbronne het om die werk van die span uit te voer nie. Hulpbronne vergemaklik die taak van die span en beïnvloed die effektiwiteit van die span direk. 'n Baie belangrike hulpbron tot effektiewe spanfunksionering is die ondersteuning van topbestuur aan die span wat ook spaneffektiwiteit beïnvloed. Topbestuur moet eerstens duidelike riglyne daarstel waarbinne spanne moet funksioneer. Die riglyne moet presies uitspel wat die rol van die spanleier in die span is, hoe spandoelwitte gestel moet word, watter hulpbronne tot die span se beskikking is en wat die werkreëls is waarbinne die span gaan funksioneer. Topbestuur moet voldoende tyd by die span spandeer, genoegsame opleiding moontlik maak en toepaslike erkenning vir spanwerk en spanne beskikbaar stel.

Williams (1996:22) het vier kritiese hulpbronne geïdentifiseer wat direk 'n invloed uitoefen op die effektiwiteit van 'n span.

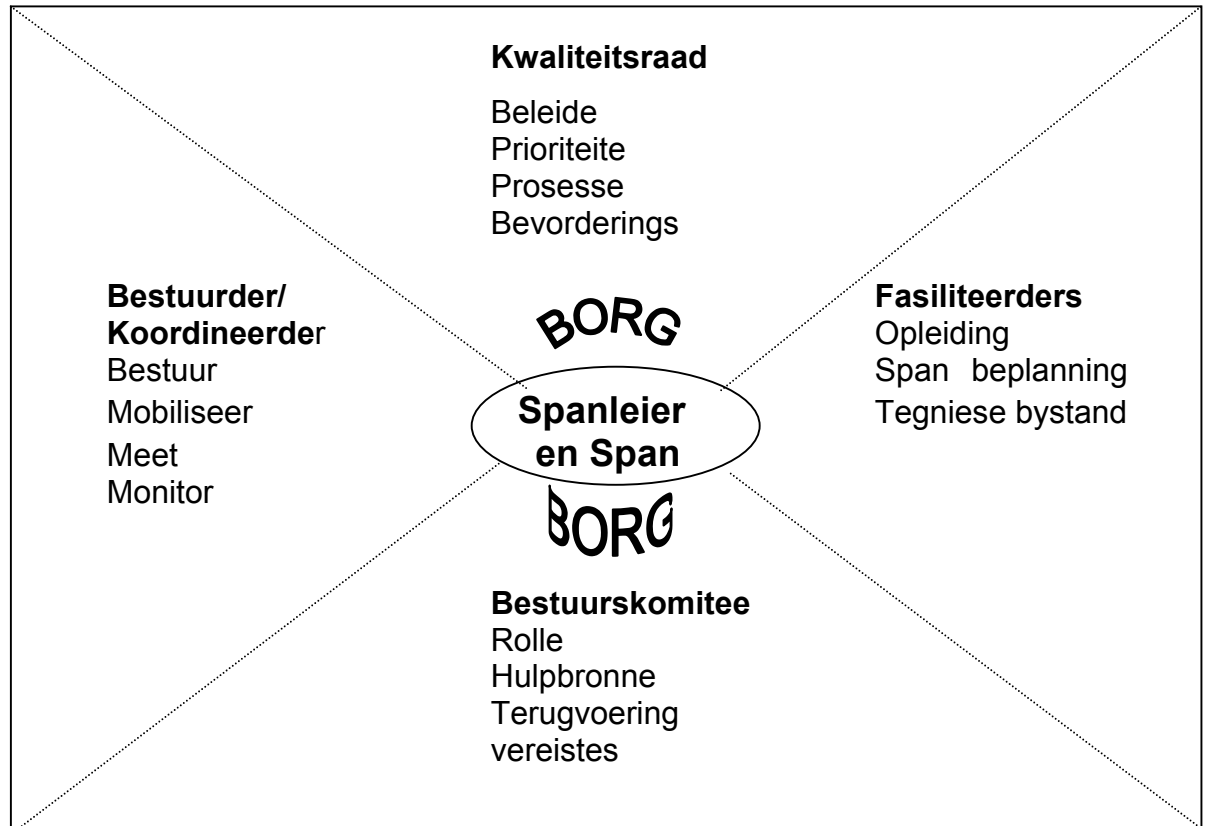
Figuur 2.7 Sleutelhulpbronne tot die effektiwiteit van spanne (Williams, 1996:22)



Volgens Williams (1996) moet 'n effektiewe span 'n groot hoeveelheid energie, beheer, kundigheid en invloed tot die span se beskikking hê. Energie is die sleutelhulpbron wat momentum genereer. Die tekens van energie kan gesien word in die span se inisiatief, entoesiasme en kontak tussen spanlede en manifesteer in optimisme, humor, soeke na oplossings, aktiewe betrokkenheid in vergaderings en aanmoediging van mede-spanlede. Beheer is die mate waartoe die span die vermoë het om die beskikbare energie te kanaliseer en te bestuur. Die tekens van effektiewe beheer lê in self-beheer, prosesbestuur en evaluasie wat manifesteer in die vorm van geduld, die vermoë om perspektief te behou, om bewus te wees van spanlede se gedrag en deur na mekaar te luister. Kundigheid bestaan uit drie vlakke naamlik tegniese kundigheid, proses kundigheid en politieke kundigheid. Kundigheid kan gesien word in die verskaffing van opinies, die voorsiening van inligting, die behoefte om oplossings te vind en analitiese denke. Invloed is 'n sleutelfaktor in die span se vermoë om besluite te kan neem en die besluite te implementeer. Daar is interne invloed en eksterne invloed. Invloed kom na vore deur selfgeldendheid, be vraagtekening en sterk houdings. Dit is belangrik dat die spanleier moet fokus op bogenoemde vier hulpbronne en toesien dat hoë vlakke van die hulpbronne in die span gehandhaaf word.

Ander belangrike hulpbronne wat ook die effektiwiteit van spanne beïnvloed is die begroting, tyd, inligting, opleiding en administratiewe ondersteuning (Taguiri, 1995). 'n Verdere belangrike hulpbron vir spanne is 'n goeie infrastruktuur.

Figuur 2.8 'n Span infrastruktuur (Labovitz, 1993:38)



Volgens Labovitz (1993) is die figuur 'n voorstelling van 'n span se infrastruktuur wat spaneffektiwiteit bevorder. Die infrastruktuur is 'n ondersteuningstruktuur wat elke span nodig het om effektief te kan funksioneer. Die doel van so 'n infrastruktuur is om seker te maak dat die span aan die regte prioriteite werk, dat spanne goed opgelei word en dat die span se vordering gemeet word. Die spanleier moet 'n proaktiewe rol speel in die bepaling van hulpbronne, maar ook in die voorsiening van die toepaslike hulpbronne aan die span. Die tekortkominge aangaande hulpbronne moet deur die span bestuur word. "Teams need to acknowledge the constraints within which they

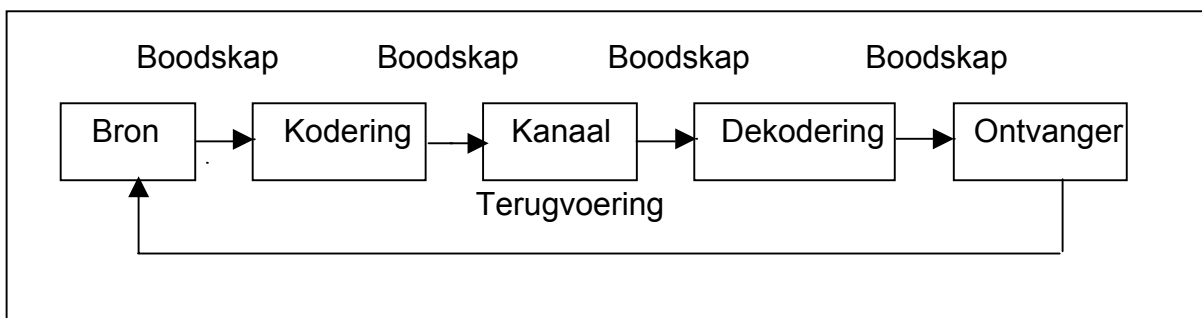
operate and explore the ways in which they can mobilize their resources to meet the requirements. It is one however, that is at the heart of effective teamwork” (Williams, 1996:30).

2.8.5.6 *Kommunikasie*

Volgens Woods (1997) is een van die belangrike bepalers van effektiewe spanwerk, oop en eerlike kommunikasie. Indien spanlede nie oop en eerlik kommunikeer nie, gaan samewerking agteruit wat spanprestasie en spaneffektiwiteit nadelig affekteer. “Communication in the context of teams is the process of transmitting and understanding information and ideas – as well as feelings and emotions – to influence behavior and cooperation” (Woods, 1997:89).

Kommunikasie is 'n proses. Voordat kommunikasie kan plaasvind moet daar 'n doel wees wat uitgedruk is in 'n boodskap wat oorgedra moet word. Die boodskap beweeg tussen 'n bron (die sender) en die ontvanger. Die boodskap word gekoördineer (omgeskakel in 'n simboliese vorm) en word aangestuur deur 'n medium (kanaal) na die ontvanger wat weer die boodskap vertaal (dekodeer). Die resultaat is die oorplasing van betekenis van die een persoon na die ander.

Figuur 2.9 'n Model van die kommunikasie proses (Woods, 1997:285)



Kommunikasie neem twee vorme aan naamlik verbale kommunikasie en nie-verbale kommunikasie. Nie-verbale kommunikasie vervul so 'n belangrike rol in die

kommunikasie proses dat dit die verbale boodskap kan weerspreek indien die nie-verbale boodskappe nie die verbale boodskap ondersteun nie. Dit is belangrik dat die spanleier sal weet dat 75–80 persent van alle kommunikasie nie-verbale kommunikasie soos liggaamstaal, liggaamshouding en oogkontak is. Swak kommunikasie volgens Bohlande & McCarthy (1996) is die grootste probleem wat spanne ervaar. Konflik ontstaan dikwels as gevolg van die onvermoë van spanlede om suksesvol te kan kommunikeer. Effektiewe spankommunikasie is informeel, nie-bedreigend en ontspannend. Kommunikasie moet oop en ondersteunend wees met voldoende geleentheid vir konstruktiewe terugvoering tussen die deelnemers. Die saak of probleem moet aangespreek word en nie die persoon nie. Tyd moet spandeer word aan die bou en erkenning van effektiewe kommunikasie netwerke. Oneffektiewe kommunikasie mors tyd, energie en geld en veroorsaak ongelukkigheid onder spanlede.

Tydens kommunikasie is daar vier omstandighede wat die gekodeerde boodskap beïnvloed naamlik: vaardigheid, houdings, kennis en die sosiaal-kulturele sisteem. Die spanleier moet bewus wees van die formele en informele kanale wat spanlede gebruik tydens kommunikasie. Die belangrikste aspek van die kommunikasieproses is terugvoering. Terugvoering is om seker te maak dat die boodskap korrek oorgedra is, volgens die bedoeling. "Effective team communication is more than being able to converse with one another. It means ensuring that important pieces of information are constantly being conveyed and understood by all team members. It also means that team members must be honest about their own wishes, needs, and concerns" (Fisher, Rayner & Belgard, 1995:207). Kommunikasie is slegs effektief wanneer die ontvanger van die kommunikasie, die boodskap ontvang, dit verstaan, onthou en toepaslik daarop reageer. Kommunikasie moet in terme van die vier areas suksesvol wees, voordat kommunikasie effektief kan wees (Chang, 1994:14).

Kommunikasie speel 'n spesifieke rol binne spanne. Fisher et al, (1996), Lundy (1992), Manning (1989), Pritchett (1992), Robbins (2001), White (1995) en Williams (1996) beskou die rol van kommunikasie as volg:

- Kommunikasie verminder onaangename verrassings en opdragte kan op tyd uitgewerk en voltooi word;
- Kommunikasie vergemaklik doelwitstelling, die daarstel van strategiëe, die hou van vergaderings en die neem van besluite;
- Met behulp van kommunikasie kan verwagtinge rondom die span uitgeklaar word, konflik kan verminder word en misverstande kan uit die weg geruim word;
- Kommunikasie beïnvloed verhoudings tussen spanlede, skep geleenthede vir emosionele uitdrukking en verbeter samewerking;
- Kommunikasie bevorder die deurgang van inligting en die bou van vertroue;
- Kommunikasie skep 'n klimaat vir persoonlike groei en verhoog spansukses.

Elke span het 'n spesifieke kommunikasie struktuur wat die span se behoeftes bevredig. “The difficulty usually is identifying what that requirement consist of: the level of formality, the forum, the frequency, the function, the parameters. Together, these make up the “communication structure” of the team” (Williams, 1996:16).

Fisher et al, (1995), Johannessen et al, (1997), Kuper (1998), Margerison et al, (1985), Robbins (2001) en Swanson (1997) gee die volgende riglyne vir effektiewe kommunikasie in spanne.

- Tydens kommunikasie moet spesifieke vrae gevra word om spesifieke inligting te bekom;
- Aandag moet gegee word aan die spesifieke tyd dimensie van kommunikasie.
- Spanlede moet mekaar vertrou om effektief te kan kommunikeer;
- Aktiewe luister is baie belangrik en daar moet nie dadelik met evaluering van die boodskap begin word nie;
- Verduidelikings is altyd subjektief en moet in gedagte gehou word;
- Kommunikasie moet vanuit die ander persoon se posisie beskou word en afleidings moet vermy word;
- Maak gebruik van veelvoudige kommunikasie kanale om die boodskap korrek oor te dra;

- Pas die boodskap aan by die spesifieke gehoor om die betekenis duideliker te laat blyk;
- Van aangesig-tot-aangesig kommunikasie bly die effektiëste manier van kommunikasie;
- Woorde en aksies moet tydens kommunikasie ooreenstem;
- Verkry terugvoering nadat 'n boodskap oorgedra is om te verseker dat die boodskap met die regte betekenis en bedoeling oorgedra is;
- Vind areas van gemeenskaplike belang wanneer kommunikasie 'n aanvang neem;
- Beoordeel die inhoud van die boodskap en nie die wyse waarop dit oorgedra word nie;
- Werk met die feite en nie met opinies nie.

2.8.5.7 Konfliktantering

Konflik kan 'n span maak of breek. Konflik kan konstruktief of destruktief wees met dienooreenkomstige gevolge. Die betekenis van die begrip 'konflik' word as volg gedefinieer: "A conflict is a disagreement about time, procedures, or goals, or a combination of these" (Woods, 1997:100).

Konflik is gewoonlik 'n simptome van 'n span wat nie gefokus is nie en waar kommunikasie nie oop en effektië is nie. "Conflicts are a concern because they get in the way of team members collaborating with each other to execute their processes" (Woods, 1997:100). Spanlede argumenteer met mekaar as gevolg van verskillende persoonlikhede, werksverwante stres, ontduiking van verantwoordelikhede, verskillende idees en swak prosedures. "Conflict is inevitable with teams. It represents a diversity of thinking. Teams that resolve conflict successfully do so because they accept personal differences and learn how to confront issues, not people" (Harrington-Mackin, 1996:122).

Daar is verskeie oorsake van konflik, volgens Woods (1997) naamlik, skaars hulpbronne, swak kommunikasie, dubbelsinnigheid in terme van verantwoordelikheid,

onverenigbare doelwitte en persoonlikheidsverskille. Faktore wat tot konflik bydra is 'n tekort aan opleiding in onderhandeling en konflikoplossing, die onvermoë om reguit te praat sonder vrees vir reaksies daarna en die gebruik van aanvallende stellings as gevolg van 'n tekort aan interpersoonlike vaardighede. Die vermyding van konflik, 'n onwilligheid om verandering te aanvaar en werkverwante insidente is ook bevorderlik vir konflik.

Die spanleier word dikwels geblameer vir destruktiewe konflik binne spanne. "...if a group of people are put together without skilled leadership it is almost inevitable that conflict will emerge. Ambitions will clash, personal likes and dislikes emerge, blame will be apportioned and resisted" (Bird, 1992:52-53). Volgens Harrington-Mackin (1996) moet die spanleier 'n probleemoplossingsbenadering volg waar die probleem aangespreek word en nie die mens nie. "The conflict in any group exactly mirrors the conflict of the leaders" (Barret, 1998:146).

Die spanleier moet die emosies van spanlede erken en verstaan. Onopgeloste emosies in spanne skep destruktiewe konflik en emosionele aspekte vererger konflik. "It is only comparatively recently that organizations have come to realise that feelings have massive effects, good and bad, upon team performance and, therefore, upon productivity" (Barret, 1998:2). Die spanleier moet in ag neem dat 'n probleem meer as een oplossing kan hê. Konflik moet eers erken word, voordat dit opgelos kan word. Die werklike saak waaroor die konflik handel, moet eers geïdentifiseer word. Fokus op die feite en gedrag van die spanlede en vermy om te blameer. Die partye betrokke by die konflik moet bydraes lewer tot oplossings vir die konflik. "A dynamic team consists of a team leader and members who all take responsibility for managing conflict" (Chang, 1994:44). Spanlede moet saam werk aan 'n oplossing vir 'n probleem, want instemming kan nie geforseer word nie. Spanlede sal hulself beter verbind tot 'n oplossing indien hul aanspreeklik gehou word vir die uitvoering van die oplossing. Konflikhantering moet te alle tye met omsigtigheid hanteer word. Foutiewe hantering kan die span nadelig beïnvloed, skade berokken en sukses kortwiek.

“Conflict can destroy your team’s progress if left unmanaged, it can lead to sound decision making if managed well” (Chang, 1994:39).

Volgens Bird (1992:53) kan konflik voorkom word deur maatstawwe toe te pas wat nodig is om spanwerk te ontwikkel. Die maatstawwe is as volg:

- Stel duidelike doelwitte en spesifieke standaarde;
- Ontwikkel openheid en eerlikheid;
- Vergoed samewerking en moedig vertrouwe aan;
- Neem effektiewe besluite.

“It is vital in total leadership to confront conflict, and, equally, anticipate conflict, recognizing the power it has to tap the energy of the relationship and, therefore, of the organisation” (Barret, 1998:1-2).

2.8.5.8 Motivering

Motivering is 'n baie belangrike faktor van spaneffektiwiteit en vereis deurlopende aandag vanaf die spanleier. Sonder motivering kan 'n span nie effektief wees nie. “Team spirit is what gives so many companies an edge over their competitors” (Chang, 1994). Motivering word as volg gedefinieer:

“Motivation is the spark plug of team performance – it inspires commitment, innovation, and teamwork” (Chang, 1994:9).

“...motivation stimulates members to excel and pushes the team forward to meet its goals” (Chang, 1994:79).

Motivering is nie standhoudend nie en moet voortdurend versterk word. Wanneer 'n span gemotiveerd is, sal die motivering net vir 'n beperkte tyd hoog wees, voordat dit weer afneem. Sekere aspekte binne spanne is nie motiverend nie, maar is nodig om

ontevredenheid binne die span te voorkom en word instandhoudingsfaktore genoem. Dié instandhoudingsfaktore is die basis vir produktiewe spanwerk. Instandhoudingsfaktore is onder andere leierskap en werksomstandighede. Leierskap word beïnvloed deur kommunikasie, aktiewe luister, effektiewe konflikhantering asook die beklemtoning van spanlede se sterkpunte. Werksomstandighede word beïnvloed deur beligting, temperatuur, masjinerie en spasie. Al bogenoemde faktore dra by tot die skep van 'n atmosfeer wat selfmotiverend kan wees.

Motiveringsfaktore is die teenoorgestelde van instandhoudingsfaktore. Motiveringsfaktore word bepaal deur die aard en inhoud van die spanlede se werk. Dié faktore lei tot hoë vlakke van motivering en sluit verhoogde verantwoordelikheid, groei en verbeteringsgeleenthede, interessante en uitdagende werk, prestasie erkenning en vergoeding vir bereiking van doelwitte en suksesvolle taakafhandeling in (Chang, 1994). Elke individuele spanlid het verskillende voorkeure vir spesifieke motiveringsfaktore. Een faktor kan motiverend vir een spanlid wees en nie vir 'n ander spanlid nie. Vanuit 'n menslike gedragsbeskouing is daar drie essensiële benaderings waarvolgens motivering verstaan kan word naamlik: die dryf na plesier, die dryf na mag en die dryf na die sin vir bestaan.

'n Gemotiveerde span se resultate is baie duidelik sigbaar in kliënte tevredenheid, produk innovasie, hoër vlakke van dienslewering en verbeterde kwaliteit (Heerman, 1998).

Die spanleier se taak is om die werk van spanlede te erken en waardering uit te spreek vir elke spanlid se bydraes en uniekheid. Dit word gedoen deur aktief waardering te kommunikeer en erkenning te gee. 'n Belangrike aspek om te onthou is dat spanlede se persoonlike, maar basiese behoeftes eers bevredig moet wees voordat hul gemotiveer sal word om besigheidsdoelwitte te bereik.

Dit is belangrik dat die spanleier moet toesien dat die spanlede se werk so interessant as moontlik gemaak word. "The leader's job is to consider his or her

people as individuals, estimate their needs and provide as many of the motivating factors as is practical” (Bird, 1992:37). Die erkenning van prestasie en die viering van sukses word gebruik om motivering te verhoog binne die span. Deur suksesse te vier word optimisme, energie, geluk en passie vir werk bevorder, terwyl die spanlede, hulpbronne en geleenthede ten volle benut word. “Team spirit can’t be grasped with our hands, heads or words. But it can be nurtured” (Heerman, 1998).

Volgens White (1995) moet die volgende aspekte in ag geneem word tydens motivering:

- Die spanleier moet self gemotiveerd wees voordat die span gemotiveer kan word;
- Motivering vereis 'n spesifieke doel;
- Motivering word verkry indien persoonlike doelwitte van spanne aansluit by die span se doelwitte;
- Motivering duur nie ewig voort nie en moet voortdurend versterk word;
- Motivering vereis dat erkenning gegee moet word vir prestasie, aangesien erkenning meer motiverend is as geld;
- Vordering ten opsigte van doelwitbereiking is motiverend en die spanleier moet gereeld terugvoering gee aangaande die vordering van die span. Daar is 'n motiveringskrag in elke spanlid, want alle spanlede is motiveerbaar;
- Spanlede moet weet waarheen die span oppad is en wat die einddoel is wat bereik moet word. Daarsonder sal motiveringsvlakke laag wees;
- Sukses is motiverend. “...the success of each team project becomes both the motivation for improved effectiveness and individual reward” (Harris, 1996:8).

2.8.5.9 Opleiding

Opleiding in spanverband is 'n algemene faktor wat spaneffektiwiteit verhoog. “Organizations need ongoing, real time training which constantly raises the bar for performance standards. Real time training must learn from successes and failures of current practices for individuals, teams and the organization as a whole” (Roberts,

1997:16) Opleiding volgens Jones (1992) lei tot hoër produktiwiteit, laer personeel omset, laer afwesigheid, langer innoveringsiklusse, laer arbeidseenheidkoste, verbeterde kliëntediens en kwaliteit. Dit verhoog ook die vermoëns en verbeter die vaardighede van spanlede. Opleiding beteken die volgende:

“Training is the technique most commonly used to revitalise the team and those who affect it. The training should focus on both the theoretical and the practical” (Harrington-Mackin, 1996:65).

“Training is the formal process of imparting knowledge and skills, it is almost always carried out in small groups away from the normal work environment” (White, 1995:158).

Opsommend is opleiding 'n investering in mense, waartydens vaardighede en kennis op 'n formele wyse oorgedra word, om 'n spesifieke doel te bereik. Opleiding word volgens White (1995:158-166) gesien as 'n baie belangrike bepaler van spaneffektiwiteit en word gesien as die ruggraat van alle prestasie.

Waar spanleiers investeer in die spanlede ten opsigte van opleiding en opvoeding word daar toenemend meer mededingende prestasie en hoër produktiwiteit verkry. Spanwerk vereis gesofistikeerde vaardighede en vermoëns. Apart van die tegniese en professionele vaardighede het spanlede 'n verskeidenheid van interpersoonlike- en bestuursvaardighede nodig insluitend die stel van doelwitte, die monitering en beoordeling van prestasie, die beïnvloeding, onderhandeling en samewerking om die beste resultate te kan bereik. Spanwerk word te gereeld op werknemers afgedwing sonder die nodige voorbereiding en opleiding (Menzela, 1997).

Harrington-Mackin (1996:60) beklemtoon dat elke span sy eie spesifieke ontwikkelingsareas het, wat deur opleiding aangespreek moet word. Volgens Bohlander et al, (1996:26) is dit belangrik om 'n evaluering aangaande 'n span se opleidings-behoefte te doen. Nadat die behoeftes bepaal is, kan die toepaslike

opleidingsmateriaal verkry of ontwikkel word en op 'n logiese wyse aan die spanlede gebied word. Die opleidingsmateriaal moet so aangebied word dat dit leer optimiseer en praktiese toepassing fasiliteer. Opleiding moet altyd relevant wees.

Tabel 2.4 wys die opleidingsonderwerpe wat nodig is vir suksesvolle spanprestasie. Prosesvaardighede is die operasionele en organisatoriese gereedskap en gedragvaardighede is die tegnieke wat nodig is om take te voltooi.

Tabel 2.4 Opleidingsonderwerpe vir suksesvolle spanprestasie (Bohlander et al, 1996:27)

PROSES VAARDIGHEDE	GEDRAGSVAARDIGHEDE
Hou van vergaderings	Kommunikasie
Probleemoplossingvaardighede	Konflikoplossing
Dinkskrumtegnieke	Bou van vertrouwe
Besluitnemingsvaardighede	Vasstelling van norms
Onderhandelingsvaardighede	Hantering van moeilike spanlede
Doelwitstelling	Bewustheid van diversiteit
Proses-analise	Fases van spanontwikkeling
Taak evaluering	Span probleme
Kliënt /verskaffer analise	Span voordele
Projek beplanning	Karaktereienskappe van effektiewe spanlede
Bestuur van besigheidsinformasie	Onderhandelings
Kreatiwiteit	

In hoofstuk twee is daar gefokus op die verskillende fases van spanontwikkeling. Elke fase van 'n span se ontwikkeling skep sekere opleidingsbehoefte. Opleidingsmateriaal moet opeenvolgend en gestruktureerd aangebied word rondom die spesifieke ontwikkelingsfase waarin 'n span bevind word. Dit verseker dat

opleidingsonderwerpe op die regte tydstip aangebied word, wanneer dit die mees toepaslikste is (Bohlander et al, 1996).

Tabel 2.5 Fases van spanontwikkeling en opleidingsonderwerpe (Bohlander et al, 1996:30)

Fase 1 “Forming”	Fase 2 “Storming”	Fase 3 “Norming”	Fase 4 “Performing”
Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe
Voordele van spanne	Kommunikasie	‘Breinstorm’	Voortdurende verbeteringe
Suksesvolle spanne se karaktereienskappe	Konflik oplossing	Probleemoplossing	Proses-analise
Diversiteit bewustheid	Bou van vertrouwe	Besluitneming	Taak evaluasie
Missie - en doelstellings	Onderhandelings	Norm stelling	Gebruik van kwaliteit-hulpmiddels
Vergaderings-vaardighede		Kreatiwiteit	Probleem identifisering
			Beoordeling van kliënt en verskaffer se standarde
			Aanbiedings-vaardighede
			Spanlid- en spanevaluering

“Team training works best when it is provided over time in a manner that is consistent with the four stages of team development” (Bohlander et al, 1996:35).

Labovitz (1993), Van der Lingen (1993) en Woods (1997) meen dat die spanleier self opleiding aangaande die volgende aspekte moet ontvang:

- Spanleierskap, groepdinamika en die fasilitering van spanne;
- Die beskrywing en toekenning van die verskillende spanrolle;
- Die hou van effektiewe spanvergaderings;
- Probleemoplossingsvaardighede en konflikthantering;
- Die vermoë om konsensus-besluite te kan neem;
- Die ontwikkeling van spanerkenning- en vergoedingsisteme.

Die rol van die spanleier ten opsigte van opleiding word as volg opgesom:

“...the essence of leadership lies in developing people. If team members lack the ability or judgement to perform at the desired level, then the leader is responsible for providing the experience and training to develop the individuals” (Fisher et al, 1996:121).

2.8.5.10 Organisasiekultuur

Volgens Sherriton et al, (1997) het elke organisasie 'n organisasiekultuur wat deur die mees senior leier van die organisasie geskep is. Die ekonomiese, politieke en omgewingsfaktore het 'n groot invloed op die tipe organisasiekultuur. 'n Organisasiekultuur word gedefinieer as:

"...a set of values and beliefs that are understood and shared by members of an organisation. These values and beliefs are specific to that organisation and differentiate it from other organisations" (Recardo et al, 1997:5).

Volgens Sherriton et al, (1997) kan 'n organisasiekultuur in vier hoofvertakkings verdeel word naamlik rituele patrone, bestuurstyle en filosofieë, bestuursisteme en prosedures asook geskrewe en ongeskrewe norms. Die vier vertakkings dui op die wyse waarvolgens 'n organisasie funksioneer en bepaal die gedrag en praktyke binne die organisasie. 'n Organisasiekultuur weerspieël die kommunikasiesisteme, sowel as die rigting en die hoeveelheid van kommunikasie. 'n Organisasiekultuur dui verder

ook op die tipe en hoeveelheid opleiding en ontwikkeling wat in die organisasie gedoen word, die wyse waarop besluite geneem word, die mate van risikoneming en die vlak van beplanning op die lang- en korttermyn. Laastens dui 'n organisasiekultuur ook op die bestuurspraktyke en die hoeveelheid samewerking en ondersteuning wat aan spanne verleen word (Recardo et al, 1997). 'n Organisasiekultuur het ook subkulture. Elke divisie, departement, seksie of span het 'n eie subkultuur. Die subkulture word sterk beïnvloed deur die totale organisasiekultuur.

Die organisasiekultuur is 'n belangrike faktor wat spaneffektiwiteit beïnvloed in die sin dat die organisasiekultuur spanne en spanwerk moet ondersteun, voordat spanne enigsins effektief sal kan wees. Die organisasiekultuur moet ondersteunend wees ten opsigte van spanne anders sal die implementering en gebruik van spanne in die organisasie nie werk nie. “Organisations that closely align their culture to support their business strategy tend to outperform those whose strategy and culture are not aligned” (Recardo et al, 1997:5). Die organisasiekultuur moet verander om spanne te akkomodeer en spanne moet binne die organisasie so aangewend word dat dit inpas by die organisasie se kultuur en werkswyses. Die implementering van spanne lei normaalweg tot 'n groot verandering in 'n organisasie se kultuur. Indien spanne 'n integrale deel van die werk gaan word moet spanne en spanwerk 'n integrale deel van die organisasiekultuur wees. “In our experience, changing organizational culture is the only way to provide some assurance that formalization of teams will be successful” (Sherriton et al, 1997). 'n Bewustelike proses moet gevolg word waartydens die organisasiekultuur verander word.

“...the critical missing link between teams and corporate success is the organisational culture” (Sherriton et al, 1997).

2.8.5.11 Samewerking

Volgens Mendzela (1997) kan spanne nie suksesvol wees indien daar nie samewerking tussen die spanlede is nie. Samewerking is 'n baie belangrike

komponent binne die span. “We are born for cooperation, as are the feet, the hands, the eye-lids, and the upper and lower jaws” (Lundy, 1992:75). Volgens Margerison et al., (1985) is daar samewerking wanneer spanlede mekaar komplementeer en aanvul ten opsigte van individuele vaardighede en vermoëns. Samewerking kan as volg gedefinieer word: “...the absence of hidden agendas, and a willingness on the part of participants to understand and accept differences while remaining focused on the organisation’s common objectives. Collaboration also involves synergy” (Jassawalla & Sashittal, 1998:237). Om doelwitte te kan bereik moet spanlede effektief en doeltreffend saamwerk (Chang, 1994). Samewerking is afhanklik van 'n gewilligheid en openheid tot verandering en 'n hoë vlak van vertroue. 'n Belangrike aspek vir effektiewe samewerking is duidelike kommunikasie, want onvoldoende kommunikasie lei tot misverstande. “Collaboration... is a work ethic that recognizes that work gets done through people” (Haskins, Liedtka & Rosenblum, 1998).

Gross (1997), Lundy (1992), Marshall (1995), Parker (1994) en Tagiuri (1995) gee die volgende riglyne waarvolgens samewerking binne spanne verbeter kan word.

Die spanleier moet verseker dat die span duidelike doelwitte het wat afgelei is uit die span se visie en missie en verseker dat elke spanlid bekend is met die spandoelwitte; Die spanrolle en verantwoordelikhede moet duidelik uitgespel wees sodat elke spanlid presies weet wat om te doen en wat die take van die ander spanlede is;

'n Duidelike werksooreenkoms moet opgestel word tesame met 'n aksieplan wat presies uitspel wanneer spanlede wat moet doen en hoe die spanlede in die span te werk moet gaan om die doelwitte te bereik;

- Die span se kritiese suksesfaktore moet bepaal word, sodat die spanlede weet watter faktore belangrik is vir die bereiking van sukses binne die span;
- Die kritiese suksesfaktore moet gebruik word om duidelike prestasiemaatstawwe uit te spel waarvolgens die span se sukses en prestasie gemeet gaan word;

- Effektiewe kommunikasiekanale is 'n baie belangrike aspek wat samewerking beïnvloed, en die spanleier moet toesien dat die kommunikasiekanale geskep en instand gehou word;
- Terugvoering moet voortdurend aan die span gegee word aangaande die span se prestasie. Terugvoering aangaande doelwitbereiking en kliënte tevredenheid, is ook belangrik;
- Die algehele span moet gesamentlik aanspreeklik wees vir die span se sukses en mislukkings. Elke spanlid moet verantwoordelikheid aanvaar vir die span;
- Konflik binne die span moet hanteer word. Konflik kan destruktief wees en samewerking binne die span nadelig beïnvloed;
- Laastens moet elke spanlid die ander spanlede se sterk- en swakpunte ken en verstaan, sodoende sal die spanlede presies weet wanneer en waar om ondersteuning te gee aan mede-spanlede.

Soos hierbo genoem, word samewerking deur baie van die ander faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed, ook geaffekteer. Samewerking is krities vir spansukses: "Coming together is a beginning, keeping together is progress and working together is success" Henry Ford (in Lundy, 1992:77).

2.8.5.12 Spandiversiteit

Diversiteit in spanne verwys na individue met verskillende vaardighede, beroepe en ervaring asook individue wat verskil ten opsigte van ouderdom, geslag en ras of etnisiteit. "Diversity refers to dissimilarity among members in terms of gender, ethnicity, race, personality, culture, and functional experience, among other things" (Guzzo et al., 1996:331).

Homogene spanne is nie meer langer toepaslik in die meeste moderne organisasies nie. Organisasies stel diverse doelwitte wat moeilik is om te bereik, want take en tegnologie word al meer kompleks. Die populasie van Suid-Afrika is ook nie homogeen nie en daarom is dit onvermydelik om diverse spanne binne organisasies

te implementeer. Volgens Chang (1994) bring die diversiteit van spanlede uitdagings en geleenthede na die span wat tot voordeel van die span aangewend moet word, want spanlede kan baie by mekaar leer. Spanleiers moet die diversiteit van spanlede verstaan in terme van elkeen se gawes, talente, en vaardighede. Elke spanlid moet die uniekheid van mede-spanlede erken, daarby aanpas en daarop kapitaliseer, aangesien dit nie verander kan word nie (Chang, 1994). Binne spandiversiteit is dit baie belangrik dat die spanleier vertrouwe, respek en openheid moet kweek en bevorder, anders gaan konflik die span vernietig.

Organisasies en spanne skram weg van diversiteit ten spyte van druk vanaf die eksterne omgewing, aangesien spanleiers nie weet hoe om diverse spanne te lei nie (Charlton, 1992). Navorsing gedoen deur Baugh & Graen (1997) bevind dat diverse spanne, minder effektiewe werksverhoudings het. Lichtenstein, Alexander, Jinnat & Ullman (1997) beskryf dat belangrike spanprosesse soos effektiewe kommunikasie, koördinasie en konsensus tussen spanlede baie moeilik bereikbaar is in diverse spanne as by homogene spanne. Die spanleier moet bewus wees dat in diverse spanne, spanlede meer geneig is om kompetender te wees, konflik is meer en daar is vyandigheid tussen spanlede.

Volgens Robbins (2001) gee diversiteit 'n nuwe perspektief aan spanwerk, maar dit maak dit moeiliker om die span tot 'n eenheid te bind en om ooreenkomste te bereik. Diverse spanne het groter probleme in terme van samewerking en die oplos van probleme, maar dit verdwyn met verloop van tyd. "...if the norm of the team are supportive of diversity, then a team can maximize the value of heterogeneity, while, at the same time, achieving the benefits of high cohesiveness" (Robbins, 2001:273).

2.8.5.13 Spangrootte

Die span se grootte speel 'n beduidende rol in die effektiwiteit van die span. Volgens Woods (1997) beïnvloed spangrootte die vermoë van spanlede om goed saam te kan werk. Die interaksie tussen spanlede, kommunikasie en die motivering van die span

word beïnvloed. Volgens Glacel et al, (1996), Fisher, Hunter & Macrosson (1998) en Woods (1997) is die ideale grootte van 'n span tussen ses tot twaalf persone. As 'n span groter as twaalf spanlede is, verloor die span gemeenskaplike aanspreeklikheid en is dit moeiliker om effektief te kan funksioneer. Die span moet klein genoeg wees om bymekaar te kan kom sodat almal 'n bydrae kan lewer en leierskap kan deel. 'n Span se grootte is afhanklik van die aantal spanlede wat interafhanklik van mekaar werk en wat wedersyds op mekaar moet staat maak vir resultate.

'n Span wat te groot is, kan nie besluite effektief neem nie, aangesien daar te veel verskillende opinies is en konsensus moeilik bereikbaar is. Hoe meer spanlede daar is, hoe hoër die konflikvlakke en hoe laer die spangees en samewerking. Swak besluite, te veel konflik en 'n swak spangees is faktore wat spaneffektiwiteit verhinder. Die spanleier moet toesien dat die span gebalanseerd is en genoeg lede het om die werk te doen, met inagneming van die ideale spangrootte.

2.8.5.14 Spanleierskap

Die rol van spanleierskap tot spaneffektiwiteit word volledig in hoofstuk vier uiteengesit. Spanleierskap fokus hoofsaaklik op die eienskappe en vaardighede wat 'n spanleier moet hê om as spanleier te kan optree en die verskillende rolle wat die spanleier moet vertolk. Die spanleier se persoonlike rol binne die span is baie belangrik aangesien suksesvolle spanne begin met selfversekerde en effektiewe spanleiers. Die rol van die spanleier behels die byeenbring van 'n span om die werk gedoen te kry binne die beskikbare tyd, met die gegewe begroting op 'n spesifieke standaard (Margerison et al, 1985:3).

Die spanleier moet homself en die spanlede ken ten opsigte van sterk- en swakpunte, werksvoorkeure en persoonlikhede, sodat spanwerk beter geallokeer kan word. Die spanleier moet die behoeftes van die spanlede ken en verstaan. "Being able to anticipate and respond to changing follower needs is one of the great challenges of effective leadership" (Beck et al, 1994:141).

Spanleierskap lei deur spanwerk en fokus op spanontwikkeling en spanprestasie, want die twee aspekte kan nie van mekaar geskei word nie (Kinlaw, 1991). “The difference between success and unsuccessful leadership can be summed up in one word – learning” (Charlton, 1992:146). Die spanleier is eerste, laaste en altyd ‘n spanlid. Elke taak en besluit moet gesien word as ‘n potensiële geleentheid vir spanwerk. Spanleiers moet fokus op spanprestasie eerder as op individuele prestasie.

Spanleiers kan die volgende riglyne volg om spanleierskap meer effektief te maak:

- Die spanleier moet verseker dat spanlede die spandoelwitte reg verstaan;
- Kontrakteer individueel met elke spanlid oor die rol wat vertolk moet word en die uitsette wat gelewer moet word.;
- Onderhandel met spanlede oor die tyd en die hulpbronne wat aangewend gaan word vir die span se werk;
- Die spanleier moet voorbereid wees en die vaardigheid bemeester om die vier tipes konflik te kan hanteer naamlik persoonlike konflik, rolkonflik, doelwitkonflik, en prestasiekonflik.;
- Deel die leierskapsrol op grond van die vaardighede van individuele spanlede;
- Monitor die prosesse, evalueer die vordering en gee deeglike terugvoering aan die span.

Die spanleier moet proaktief optree in spanleierskap en opleiding kry om leemtes te vul in die rol as spanleier. Die spanleier is 'n belangrike bepaler van spansukses.

2.8.5.15 Spanrolle

In elke span is daar sekere rolle wat deur die spanlede vertolk moet word, om te verseker dat die span se werk effektief uitgevoer word. Die definisie van 'n spanrol is as volg: “...’team role’ refers to a tendency to behave, contribute and interrelate with others at work in certain distinctive ways” (Belbin, 1993:24).

“A role involves an expected set of behaviors and tasks to perform for someone occupying a particular position on a team” (Woods, 1997:28).

Spanrolle het die volgende doel in spanne: “...if people are to make an effective contribution at work, they need a role that equips them to work with others” (Belbin, 1993:117). Volgens Belbin (1993) het individuele spanlede sekere rolle om binne 'n span te vertolk. As die span gebalanseerd is ten opsigte van al die spanrolle het die span goeie uitsette. Die teenoorgestelde is ook waar van ongebalanseerde spanne. “The composition of the team - a subject almost totally neglected by contemporary thought – therefore proved of crucial importance” (Belbin, 1993:20). Die spanrolle is saamgestel uit al die verskillende tipes gedrag wat 'n bydrae lewer tot spanprestasie. Belbin (1993) het nege verskillende spanrolle binne spanne geïdentifiseer, wat elkeen 'n spesifieke taak en doel in die span het.

Tabel 2.6 Die nege spanrolle van Belbin (1993:53)

Spanrolle	Beskrywende eienskappe en bydrae in die span	Kode	Toelaatbare swakpunte
Planter	Kreatief, verbeeldingryk, onortodoks. Los moeilike probleme op. Kom met oorspronklike idees en 'n nuwe perspektief.	PL	Gepreokkupeerd om effektief te kommunikeer. Ignoreer praktiese detail en protokol.
Hulpbron-verkenner	Ekstrovert, entoesiasies en 'n goeie kommunikeerder. Ontwikkel kontakte en ontgin geleenthede. Bring idees uit die omgewing na die span. Reageer op uitdagings.	RI	Verloor belangstelling sodra aanvanklike entoesiasme verby gegaan het. Ooroptimisties.
Koördineerder	Volwasse, selfversekerd en vertrouend. 'n Goeie voorsitter. Klaar doelwitte uit, bevorder besluitneming en deelname en delegeer maklik. Herken talent.	CO	Nie noodwendig die kreatiefste persoon in die span nie. Distansieer van sosiale interaksie. Manipuleer en delegeer persoonlike werk.

Spanrolle	Beskrywende eienskappe en bydrae in die span	Kode	Toelaatbare swakpunte
Vormgewer	Dinamies, na-buite lewend en gespanne. Daag uit, plaas druk op ander, vind maniere om hindernisse te omseil.	SH	Trap op tone. Geneig tot provokasie, kortstondige humeurigheid en ongeduld. Maak gevoelens maklik seer.
Monitor-evalueerder	Ernstig, strategies en skerpsinnig. Neem alle opsies in ag. Beoordeel akkuraat en is onemosioneel.	ME	Gebrek aan dryfkrag en die vermoë om ander te motiveer. Is stadig in besluitneming. Oormatig krities.
Spanwerker	Sosiaal, saggeaard, waarnemend en akkommoderend. Luister en voorkom wrywing. Is diplomaties en kalmeer gemoedere.	TW	Besluitloosheid onder druk. Word maklik beïnvloed.
Implementeerder	Gedissiplineerd, betroubaar, behoudend en doeltreffend. Respekteer bestaande prosedures en verander idees in praktiese dade.	IMP	Effens onbuigsaam en stadig om op nuwe moontlikhede te reageer.
Voltooier-afhandelaar	Deeglik, konsensieus en gespanne. Spoor foute en nalatigheid op. Hou by tyds-grense en sorg dat geen los drade oorbly nie. Fokus op detail.	CF	Is oormatig bekommerd. Onwillig om te deleger. Ongeneë om te "laat gaan". Vitterig en kloof hare.
Spesialis	Doelgerig, vakgebonde, intern gemotiveerd en toegewyd. Voorsien die span van kennis en tegniese vaardighede.	SP	Bydrae meestal op 'n beperkte terrein. Haak vas op tegniese besonderhede. Sien nie die breë prentjie nie.

Spanrolle bepaal die effektiwiteit van spanne op so 'n wyse dat wanneer die span nie uit al nege rolle bestaan nie, die span ongebalanseerd is wat tot oneffektiwiteit lei. Volgens Belbin (1993) is dit dus belangrik dat die spanlede binne 'n span al nege rolle moet vertolk om suksesvol te kan funksioneer. Een spanlid kan twee spanrolle vertolk of die spanrolle kan gedeel word. Elke spanlid het 'n primêre rol asook 'n

sekondêre rol wat in spanverband vertolk kan word. Rolvoorkeure hou nie verband met 'n funksie, postitel of prestasie nie. Rolvoorkeure is 'n aanduiding van selfkennis. "Matching each task to the person who is most suited to it by role preference will make it more likely to be done well" (Davis et al, 1992:39).

Onsekerheid en verwarring rondom die spanlede se rolle en verwagtings lei tot frustrasie en spanning. Dit lei verder tot wantroue, swak kommunikasie en persoonlike agendas" (Fisher et al, 1995:206). Volgens Pritchett (1992) is dit belangrik dat elke spanlid presies moet weet wat die take, standarde vir prestasie, tydraam en doelwitdatums is wat bereik moet word. "Clear roles mean that every team member fully understands the pattern of behaviour that is expected of him or her. Each person knows how to contribute to the overall mission and how his or her role affects the efforts of every other team member" (Fisher et al, 1996:93-94).

2.8.5.16 Spansamestelling

By spansamestelling handel dit nie net oor die hoeveelheid mense en spesifieke kwalifikasies nie, maar ook oor die eienskappe van elke spanlid. Volgens Belbin (1993) moet 'n span gebalanseerd wees ten opsigte van spanrolle, maar ook met vaardighede en vermoëns. "In a perfectly balanced team there is always someone who can deal naturally with any set of responsibilities" (Belbin, 1993:85). Met 'n gebalanseerde span weet elke spanlid vooruit wat die gesamentlike bedoelings van die span is en elkeen weet wat die spesifieke take en rolle is wat vertolk moet word. "Building a balanced team, comprising members with complementary qualities, offers the surest guarantee that the self will not need to act out of role" (Belbin, 1993:83).

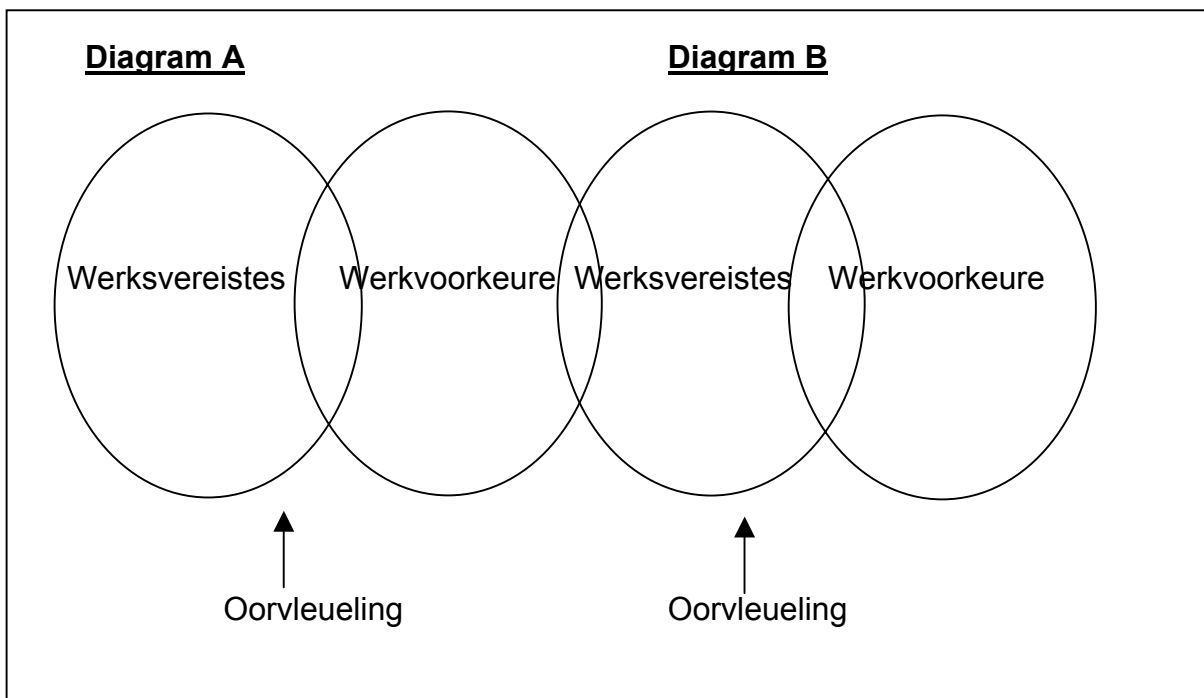
'n Gebalanseerde span het 'n sekere krag wat verseker dat die span 'n wye reeks situasies kan hanteer. 'n Gebalanseerde span word nie oornag gebou nie. Dit verg beplanning en gesonde oordeel. "To build a well-balanced team demands that there is a reasonable supply of candidates, adequate in number and in diversity of talents and team roles" (Belbin, 1993:91). In die samestelling van spanne moet daar gestreef word na diversiteit. Daar is 'n geneigdheid om spanlede aan te stel wat net soos die

ander spanlede is. Enige span en ook organisasie benodig diversiteit om maksimum waarde uit alle geleenthede te kry (Menzela, 1997).

Margerison et al, (1985) wys daarop dat die spanleier 'n span se samestelling direk kan beïnvloed, want dit gebeur voortdurend dat spanleiers verkeerde persone selekteer om in 'n span te wees omrede die spanleier foutiewe werksbehoefes identifiseer of nie 'n persoon met die regte vermoëns kies om lid van die span te wees nie. "Identifying one's own managerial strengths and the individual work strengths of other people is therefore crucial to success" (Margerison et al, 1985:4).

Spansamestelling behels ook volgens Margerison et al, (1985) dat daar na elke spanlid se werkvoorkeure en werksvereistes gekyk moet word. Die regte persoon moet vir die regte werk in die span geselekteer word om sukses te kan behaal. Vir 'n persoon om die beste werk te lewer oor 'n periode van tyd is dit noodsaaklik dat daar 'n noue verband moet wees tussen die werkvoorkeure en die werksvereistes van sodanige persoon. Sien diagram A en B.

Figuur 2.10 Die mate van oorvleueling tussen werksvereistes en werkvoorkeure (Margerison et al, 1985:5)



Die spanleier sal tydens spansamestelling die spanlede se werkvoorkeure moet pas met die werksvereistes van die span, om maksimaal elke spanlid se potensiaal te ontgin wat tot voordeel van die span aangewend kan word. "It is getting the match between people's abilities and interests which is critical to our effectiveness not only on an individual basis but as a team. We can only move forward effectively when we are using our strengths to the full and others are working with us in a collaborative way also using their abilities to the full" (Margerson et al, 1985:5).

Volgens Beck et al, (1994), Hattingh (1994), Lundy (1992) en Saul (1991) moet spanleiers die volgende aspekte in ag neem tydens die samestelling van 'n span:

- 'n Span moet divers wees ten opsigte van vaardighede en spesialisasie, sodat die spanlede se vaardighede komplimenterend is tot die vaardighede van die ander spanlede en dit sluit opvoeding, opleiding en ervaring in;
- Die spanleier moet let op die houding van elke spanlid ten opsigte van spanwerk en die voorkeur om in 'n span te werk. Die interpersoonlike verhoudings en kommunikasie vermoë van spanlede moet inaggeneem word;
- Die aanpasbaarheid van elke individu teenoor vinnige verandering is 'n belangrike aspek; en laastens
- Die kreatiwiteit van elke spanlid asook die vermoë van elke spanlid om sonder deurlopende toesigging te kan werk.

"The success of any team depends on the individuals who make up the team"
(Chang, 1994:1).

2.8.5.17 Die meting van spansukses

Fisher et al, (1996:37) definieer sukses as volg:

"Peace of mind which is a direct result of self-satisfaction in knowing you did your best to become the best that you are capable of becoming". Elke span het spesifieke

spandoelwitte wat bereik moet word. Die meting van spansukses het ten doel om aan die span in geheel en ook aan elke individu te wys wat die vordering ten opsigte van doelwitbereiking is. Harrington-Mackin (1994:67) wys daarop dat die meet van spansukses en spaneffektiwiteit 'n spesifieke doel het, naamlik om spanlede in te lig ten opsigte van werksprestasie, om werksprestasie te bevorder, om die werk wat gedoen word, duidelik uit te klaar, om bevoegdheid en groei aan te moedig, om kommunikasie te verbeter, om prestasie te meet vir verhogingsdoeleindes, om 'n databasis op te bou vir bestuursbesluite soos bevorderings en afdankings en laastens om eienaarskap en verantwoordelikheid aan te moedig.

Die meting van spansukses is die basis waarop erkenning- en vergoedingsisteme gebaseer word. Spansukses se rol tot spaneffektiwiteit bestaan daarin dat indien die sisteem waarvolgens prestasie geëvalueer word, nie effektief is nie, dit ontevredenheid by spanlede skep, foutiewe prestasie-metings kan aandui en valse spansukses kan vertoon. Al die aspekte is nadelig vir die span en die totale organisasie. Spanne bestaan uit individue en daarom moet metings gedoen word ten opsigte van die individuele prestasie sowel as die span se prestasie. Volgens Zigon (1997) is die meet van spansukses moeilik omrede dit nie altyd duidelik is watter resultate gemeet moet word en hoe om die resultate te meet nie.

Harrington-Mackin (1994), Richards & Smith (1994) en Zigon (1997) is van mening dat die spanleier aan die volgende aspekte aandag moet gee, want dit is belangrike voorvereistes vir die effektiewe meting van spansukses.

- Dit is belangrik dat daar voor die aanvang van die meting vertroue en respek tussen die spanleier en die spanlede moet wees;
- 'n Duidelike ooreenkoms moet bestaan ten opsigte van die doelwitte wat gemeet gaan word, die prosedures wat gevolg gaan word en die tydsberekening van die spanevalueringsproses;
- Duidelik gedefinieerde prestasiedoelwitte moet vooraf vir die span en die individu gestel wees;

- Die prestasiemaatstawwe moet gesamentlik deur die spanlede en die spanleier ooreengekom word;
- Duidelike terugvoering sisteme aangaande spanprestasie moet in plek wees;
- Toepaslike metodes waarop sukses en prestasie erken gaan word moet ooreengekom word en dit is belangrik dat die wyse van erkenning en vergoeding vir al die spanlede aanvaarbaar sal wees;
- 'n Duidelike uiteensetting van die resultate wat die span poog om te bereik tesame met die maatstawwe en prestasiestandaarde vir elke resultaat moet bespreek word;
- 'n Plan waarvolgens prestasie inligting ingesamel en opgesom word vir die span en die individu moet ontwikkel word.

Daar is spesifieke maatstawwe volgens Harrington-Mackin (1996:169) wat spanprestasie uitwys, naamlik kwaliteit, wins, produksiekostes, kliëntetevredenheid, telefoon effektiwiteit, aantal bestellings wat verwerk word, hoeveelheid navrae wat hanteer is en betydse aflewings. Sekere vaardighede van spanlede is ook 'n aanduiding van spaneffektiwiteit naamlik kennis van take, die vlak van motivering, rolduidelikheid, die vlak van ervaring en opleiding, kommunikasie vaardighede, die vlak van samewerking, koördinerings en die ontwikkeling van nuwe verhoudings binne die span.

Volgens Harrington-Mackin (1996), Labovitz (1993) en Zigon (1997) kan spansukses gemeet word deur na die volgende areas te kyk:

- Organisasoriese opstelling wat geskrewe dokumente is aangaande die span se visie, missie, waardes, struktuur, rolle en doelwitte;
- Die duidelikheid van die spandoelwitte en aksieplanne wat opgestel is om die doelwitte te bereik;
- Die mate waartoe leierskap in die span gedeel word en of daar beheer oor spanwerk en spanaksies bestaan;

- Die mate waartoe spanrolle gedefinieer is en spanlede duidelikheid het oor elke spanlid se rol;
- Die spanreëls wat 'n aanduiding is van hoe die span gaan funksioneer;
- Die hoeveelheid deelname van die spanlede in die span;
- Die effektiwiteit van spanvergaderings;
- Die vaardigheid van spanlede om verskillende take te kan uitvoer;
- Die aard van kommunikasie in die span en die atmosfeer wat in die span teenwoordig is;
- Die mate van besluitnemingsmag wat spanlede het asook die effektiwiteit van besluitnemings;
- Die tipe probleemoplossingstegnieke wat spanlede gebruik om probleme op te los;
- Die hoeveelheid en tipe konflik in die span en die wyse waarop konflik hanteer word;
- Die tipe prestasiebestuursprogram wat gebruik word in die meting van prestasie en sukses;
- Die hoeveelheid opleiding wat aan spanlede gegee word;
- Die verbintenis van spanlede tot die span se missie en doelwit;
- Die kwaliteit van spanwerk en tydbewustheid teenoor die voltooiing van take en doelwitte;
- Die vlak van spanwerk en spanlede se interaksie met mekaar sowel as die gees van samewerking en ondersteuning;
- Die mate waartoe al die spanlede aanspreeklik is vir spanwerk en spanprestasie;
- Die diversiteit van die span.

Elke spanlid moet die span se effektiwiteit voortdurend monitor. Spanlede moet self bepaal hoe die span die hulpbronne beter kan aanwend in terme van tyd, geld, materiaal, en mense. Spanlede moet na mekaar omsien om te bepaal wie aanmoediging en motivering nodig het (Pritchett, 1992).

2.8.5.18 Spanvisie en missie

'n Spanvisie en missie is 'n baie belangrike aspek wat bepalend is tot spaneffektiwiteit. Geen span kan funksioneer of effektief wees, sonder 'n spanvisie en missie nie.

Die span se visie en missie moet gebaseer wees op die organisasie se visie en missie (Balzer, 1988). Die visie stel 'n beeld van wat belangrik is vir die organisasie en wat presies nagestreef moet word. 'n Duidelike visie kan baie inspirerend wees en help met moeilike besluite wat geneem moet word. 'n Visie word as volg gedefinieer:

“A vision is a statement of the desired future and acts as a touchstone for difficult decisions” (Cheney, 1996:20). 'n Missie spel die rede vir 'n span se bestaan uit. 'n Missie-stelling moet fokus op die kliënte en die gemeenskaplike doel van die span. Die missie word gebruik om betekenisvolle mikpunte en prestasiedoelwitte op te stel vir die kort- en langtermyn. Volgens White (1995) moet 'n missie-stelling baie spesifiek, realisties en uitdagend wees en in eenvoudige taal gestel wees. 'n Missie-stelling word as volg gedefinieer:

“...the mission statement is a clear definition of where we are going and what we are going to achieve, not in terms of our daily, monthly, or annual goals, but in terms of what we want to be” (White, 1995:197).

Spanlede moet betrek word by die stel van die spanvisie en missie, want dan is die spanlede verbind daartoe en sal die verbintenis effektief en langdurig van aard wees (Kinlaw, 1991). Die spanleier moet elke spanlid aktief betrokke maak by die stel van die spanvisie en missie en 'n ooreenkoms moet met alle spanlede aangegaan word om die visie en missie na te streef. Die spanvisie en missie reflekteer die span se waardes, norms en verwagtings. Die visie en missiestellings van die span is die fondasie waarop die span en spanwerk gebou word en daarom is dit belangrik dat dit korrek gedoen moet word (Cheney, 1996).

2.8.5.19 Spanwerk

Spanwerk is op die volgende beginsel gegrond: “United we stand, divided we fall” (Lundy, 1992:65). Wanneer daar in spanverband nie effektiewe spanwerk gelewer word nie, kan spanne nie effektief funksioneer nie. Spanwerk is 'n baie belangrike aspek van spanfunksionering en beïnvloed alle fasette van die span. Spanwerk het die volgende funksie: “The work of the individual still remains the spark that moves man forward. The team’s function is to assist these individuals, when appropriate, in the translation of their “sparks” into more broadly effective and efficient applications and results than would be obtainable through the resources and efforts of the isolated individuals” (Lundy, 1992:23).

Om uitstaande spanwerk te verkry vereis harde werk vanaf die spanleier en elke spanlid. Spanwerk vereis dat verantwoordelikheid toenemend opgeneem en aanvaar moet word deur spanlede. “Teamwork is a challenge to establish and requires high-priority attention to maintain its quality” (Lundy, 1992:15). Die daarstelling van effektiewe spanwerk verg groot inspanning. Om 'n hoë vlak van effektiewe spanwerk te handhaaf moet spanwerk 'n hoë prioriteit wees en verg dit voortdurend aandag vanaf die spanleier. “Advanced team work is one of the most efficient ways we know of accomplishing complex tasks and missions” (Belbin, 1993:1).

Harrington-Mackin (1996), Lundy (1992), Pritchett (1992), Stevens & Campion (1994) en Varney (1989) gee die volgende riglyne wat gevolg moet word om effektiewe spanwerk te kan verseker.

- Binne spanverband moet daar duidelik opgestelde benaderings wees wat gesamentlik ooreengekom is, rakende die oplos van probleme en die hantering van konflik;
- Duidelik uiteengesette prosesse moet in plek gestel word waarvolgens take en projekte binne die span aangepak gaan word;
- Effektiewe kommunikasie kanale en netwerke moet geïmplementeer word;

- Kruis-opleiding tussen spanlede is baie belangrik, sodat spanlede mekaar se werk kan doen indien nodig, want dit verhoog die buigsaamheid van die span;
- Duidelike en realistiese doelwitte wat baie spesifiek is, moet gesamentlik deur die span opgestel en aanvaar word;
- Die spanrolle en verantwoordelikhede binne die span moet duidelik uitgeklaar en uitgestip word;
- Voldoende hulpbronne moet beskikbaar wees, sodat die take voltooi en doelwitte bereik kan word;
- Spanlede moet gemotiveerd wees, terwyl selfvertroue en spantrou te alle tye bevorder word;
- Die spanleier moet voldoende en toepaslike erkenning aan die spanlede gee wanneer resultate gelewer word en doelwitte bereik is;
- Alle prosesse en sisteme moet goed gekoördineer word in die span, want dit verhoog effektiwiteit;
- 'n Belangrike beginsel moet te alle tye nagestreef word naamlik: 'almal vir een en een vir almal';
- In die span moet samewerking 'n prioriteit wees;
- 'n Span kan nie effektief wees indien elke individu nie effektief is nie, daarom moet elke individuele spanlid alles vir die span gee;
- Die prestasie van elke spanlid is 'n katalisator vir die prestasie van ander spanlede;
- 'n Belangrike vereiste vir spanwerk is spesifieke interpersoonlike vaardighede, - kennis en -vermoëns wat verband hou met konflikoplossing, probleemoplossing en kommunikasie.
- Ander belangrike aspekte is vaardighede soos doelwitstelling, prestasiebestuur, beplanning en taakkoördinerings;
- Belangrike karaktereienskappe van die spanlede is dat spanlede inisiatief moet neem, behulpsaam, buigsaam en ondersteunend moet wees en ander spanlede moet vertrou;
- Die spanleier moet voortdurend prestasieterugvoering gee ten opsigte van die resultate wat gelewer word en doelwitte wat bereik is;

- Aktiewe, gewillige en produktiewe deelname van die spanlede is baie belangrik;
- Goeie interpersoonlike verhoudings tussen spanlede is nodig, waar spanlede uitreik na mekaar vir idees, emosies en verskillende sienswyses;
- Konflik moet konstruktief, beskaafd en nie bedreigend wees nie;
- Spanlede moet toeganklik en oop vir nuwe idees wees en gewillig om nuwe perspektiewe te oorweeg.

“Teamwork requires getting each individual team member to perform to the best of his/her potential plus creating group dynamics that foster synergy among those individuals” (Beck et al, 1994:4).

Die doel van spanwerk is om as span uitmuntende resultate te lewer wat beter is as die som van die prestasies wat deur die individuele lede gelewer kan word. Spanwerk het ten doel dat spanlede mekaar moet ondersteun en bystaan. “For optimal success of the organization, however, a spirit of teamwork is absolutely essential!” (Lundy, 1992:63).

2.8.5.20 Vertroue

Volgens Fisher et al, (1995) is vertroue ‘n kritiese komponent in ‘n spanomgewing. Vertroue bepaal spaneffektiwiteit. Wanneer vertroue nie bestaan nie, kan daar geen spanwerk bestaan nie. Vertroue word as volg gedefinieer:

“The result of creating positive actions over time” (Harrington-Mackin, 1996:118).

“Trust is basically a function of reliability” (Huczcz, 1996:132).

“... reciprocal faith in other’s intentions and behaviour” (Madhavan & Grover, 1998).

“Trust” is a positive expectation that another will not - through words, actions, or decisions – act opportunistically” (Robbins, 2001:336).

Vertroue handel dus oor betroubaarheid en konsekwente optrede. Vertroue word op die volgende beginsels gebaseer:

“I will **trust** you when you have, over a considerable period of time, proved to me that you are worthy of **trust**” (Crawford, 1998).

“Trust is based on the expectation that one will find what is expected rather than what is feared” (Mc Allister, 1995:25).

Vertroue is 'n wedersydse proses tussen twee partye en fokus op die positiewe. Vertroue word universeel gesien as 'n hoeksteen vir effektiewe spanwerk. “For a team to work effectively, its members need to trust one another. They need to be sure that everyone will fulfill his or her obligations and behave in a consistent, predictable manner” (Coutu, 1998:20). Vertroue is stadig om te ontwikkel, maar vinnig om te verloor. Die ontwikkeling van vertroue neem tyd en is 'n deurlopende proses wat op aksies gebou word en nie op woorde nie. Vertroue moet deur alle spanlede gekoester word. Om vertrou te word beteken ook om ander te vertrou. Vertroue is 'n voorvereiste vir die optimalisering van 'n span. Sonder vertroue kan daar nie samewerking wees nie (Coutu, 1998). Volgens Manning (1989:7) is vertroue een van die moeilikste aspekte om te bereik in enige Suid-Afrikaanse organisasie. Die omgewing asook stereotipes en vooropgestelde idees wat mense na die organisasie bring, werk vertroue teen. Die groot verskille in taal, kultuur en opvoedingsvlakke werk ook vertroue teen. “The surest way of creating trust in an organisation is by giving people the *experience of trust*. When they live it, they believe it” (Manning, 1989:7). Volgens Madhavan et al, (1998) het vertroue tussen spanlede 'n beduidende invloed op spanprestasie. Daar is vyf sleutel dimensies wat die konsep van vertroue onderlê naamlik integriteit, bevoegdheid, konsekwentheid, lojaliteit en oopheid.

Volgens Crawford, (1998), Fisher et al, 1995), Harrington-Mackin (1996) en Robbins (2001) moet die spanleier die volgende doen om vertroue in die span te bou:

- Die spanleier moet bedoel wat gesê word en betrokke wees by die span;
- Die spanleier moet konsekwent optree en inligting gewilliglik met die span deel;
- As spanleier moet 'n vlak van eerlikheid en openheid gehandhaaf word wat persoonlike risikoneming demonstreer;
- Vertroue word gebou wanneer erkenning aan ander se vaardighede gegee word;
- Die spanleier moet werk om teenstrydige belange te elimineer wat agterdog wek;
- Die spanleier moet die spanlede vertrou en aan die spanlede die voordeel van die twyfel gee;
- Dit is baie belangrik dat die spanleier regverdig moet wees en beloftes moet nakom;
- Die spanleier sal slegs vertroue kan bou as die spanleier bekwaam is as spanleier.

“Trust is a sacred commodity and it must be renewed by people seeing the consistency between actions and words” (Huszczko, 1996:133).

Tabel 2.7 is 'n opsomming van die teoretici se sienswyses aangaande die belangrikste faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Op die vertikale as is al die teoretici in alfabetiese volgorde gelys en op die horisontale as, is al twintig faktore numeries uiteengesit. Die tabel is gebaseer op die frekwensie wat elke faktor in die literatuur na vore kom. Die horisontale as se kode word direk na die tabel gegee. Sien pagina 84.

Tabel 2.7 'n Opsomming van twintig faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die graad van belangrikheid volgens die teoretici

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Balzer				X														X		X
Barnard				X																
Barret							X							X						X
Baugh, <u>et al</u>											X									
Beck, <u>et al</u>								X						X		X			X	
Belbin														X	X	X			X	
Bird							X	X												
Bohlander, <u>et al</u>						X			X											
Buhler										X				X						
Carobini			X																	
Chang						X	X	X			X	X				X	X			
Charlton	X							X	X			X		X						
Cheney																		X		
Cooper																				X
Coutu																				X
Crawford																				X
Daft	X													X						

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Davis, <u>et al</u>													X		X					
Ferreira, <u>et al</u>		X																		
Fisher, <u>et al</u> ('95)				X		X	X							X	X					X
Fisher, <u>et al</u> ('96)	X					X		X	X						X					
Fisher, <u>et al</u> ('98)													X		X					
Glacel, <u>et al</u>													X	X						
Gross		X		X							X			X	X					
Guzzo, <u>et al</u>												X								
Harrington-Mackin	X		X	X			X		X								X		X	X
Harris			X					X												X
Haskins, <u>et al</u>											X									
Hattingh																X				
Hayes	X														X					
Heerman								X												
Hendry, <u>et al</u>				X																
Hoghgraf						X														
Huszczo			X				X													X
Jarvenpaa, <u>et al</u>																				X
Jassawalla, <u>et al</u>											X									
Johannessen, <u>et al</u>						X														

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Jones		X		X					X											
Katzenbach (1932)			X							X				X						
Katzenbach (1998)					X	X														
Kinlaw			X	X	X									X				X		X
Klimoski, <u>et al</u>											X									
Labovitz				X					X								X			
Lichtenstein, <u>et al</u>												X		X						
Lundy		X				X					X					X			X	
Madhaven, <u>et al</u>																				X
Manning						X					X									X
Margerison, <u>et al</u>						X					X			X	X	X			X	
Marshall											X									
Mcallister																				X
Mchale		X		X																
Mclagan		X																		
Menzela				X					X	X	X					X				
Morgan			X																	X
Nelson				X																
Parker				X							X									
Pritchett						X									X		X		X	X

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20	
Quick				X																	
Rae															X						
Recardo, <u>et al</u>										X											
Richards, <u>et al</u>																	X				
Robberts									X												
Robbins				X		X			X			X		X	X						X
Saul				X												X	X				
Schmitz											X										
Schutte		X																			X
Senior															X		X				
Sherriton, <u>et al</u>										X											
Stevens, <u>et al</u>																			X		
Swamidas, <u>et al</u>																	X				
Swanson						X															
Tagiuri		X		X	X						X			X					X		
Tjosvold, <u>et al</u>														X							
Trent														X							
Vogl				X																	
White			X	X		X		X	X					X					X		
Williams (1996)				X	X	X															

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20	
Woods						X	X		X				X	X	X						X
Yalom																					X
Zigon																	X				
Totaal:	5	8	8	20	4	16	7	8	11	5	13	6	4	19	13	8	9	5	7	20	

Kode: Die 20 faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed

F1 Bemagtiging	F5 Hulpbronne	F9 Opleiding	F13 Spangrootte	F17 Spansukses
F2 Deelname	F6 Kommunikasie	F10 Organisasiekultuur	F14 Spanleierskap	F18 Spanvisie en -missie
F3 Doelwitstelling	F7 Konflikhantering	F11 Samewerking	F15 Spanrolle	F19 Spanwerk
F4 Erkenning en vergoeding	F8 Motivering	F12 Spandiversiteit	F16 Spansamestelling	F20 Vertroue

Uit tabel 2.7 is dit duidelik dat die volgende faktore deur die literatuur onderskryf word as die belangrikste beïnvloeders van spaneffektiwiteit, naamlik vertrouwe, erkenning- en vergoedingsisteme, spanleierskap en kommunikasie. Indien 'n span effektief wil funksioneer is dit belangrik dat die spanleier voldoende aandag aan die vier faktore moet gee.

2.8.6 Die redes waarom spanne misluk

Die redes waarom spanne misluk hou direk verband met die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Indien 'n faktor nie spaneffektiwiteit fasiliteer nie, word spanmislukking gefasiliteer. "...the main reason why teams don't work is an inadequate understanding of what leaders have to do to make them work" (Beck et al, 1994:207). Spanne misluk ook dikwels aangesien topbestuur nie duidelike redes verskaf waarom spanne en spanwerk in die organisasie geïmplementeer word nie.

Barret (1998), Beck et al. (1994), Bohlander et al. (1996), Chang (1994), Charlton (1992), Davis et al. (1992), Fisher et al. (1996), Gross (1997), Harrington-Mackin (1996), Huszycz (1996), Katzenbach et al. (1992), Labovitz (1993), Lundy (1992), Margerison et al. (1985), Mendzela (1997), Schutte (1993), Sherriton et al. (1997), Slobodnik & Slobodnik (1996), Swamidass & Aldridge (1996), Torres (1947), Varney (1989) en Woods (1997), gee die volgende redes waarom spanne misluk:

- Onduidelike doelwitte en geen missie en visie vir die span;
- Swak kommunikasie en swak leierskap;
- Destruktiewe konflik en onvoldoende konflikhantering;
- Geen samewerking en interafhanklikheid van spanlede se werk nie;
- Organisasiekultuur en waardes wat nie spanne ondersteun nie;
- 'n Ongebalanseerde span ten opsigte van spansamestelling, ingesluit onduidelike en ongebalanseerde spanrolle;
- Onvoldoende hulpbronne soos inligting en 'n tekort aan vaardigheidsontwikkeling;
- Onvoldoende ondersteuning vanaf topbestuur;

- Vergoeding en erkenningsisteme wat individuele werk alleen beloon;
- Nie-ooreengekome prestasiemaatstawwe en standaarde;
- Ongemotiveerdheid, voortdurende wisseling van spanlede en wanvertroue;
- Oneffektiewe besluitnemingsprosedures;
- Spanne word vir die verkeerde redes geïmplementeer;

Indien spanwerk vir 'n organisasie belangrik is, moet spanwerk erken en vergoed word. Indien spanlede nie vergoed word omrede effektiewe spanwerk en samewerking gelewer is nie, sal spanwerk en samewerking vervaag (Woods, 1997). "When a company is getting teams underway, management has to expect it will take some time for the team to start performing at a high level. Without patience and a long-term commitment to teams, the handwriting is on the wall for failure" (Woods, 1997:141). Die organisasie se waardes en kultuur moet spanne en spanwerk ondersteun. "Performance problems often stem from a disparity between a manager's and his or her subordinates perceptions of key job priorities" (Charlton, 1992:141).

2.9 OPSOMMING

Die hoofstuk het hoofsaaklik gefokus op die voordele van spanne, die ontwikkelingsfases van spanne, spaneffektiwiteit en al die faktore wat spaneffektiwiteit direk beïnvloed. Spaneffektiwiteit is 'n groot uitdaging vir elke organisasie en elke span. "...the three litmus tests of a true performance team (mutual accountability, joint work products with clear performance value, and a shifting leadership role among it's members) are 'tough tests to pass'" (Hooper, 1998).

Spanleiers moet spesifiek aandag gee aan al die faktore om spaneffektiwiteit te verbeter aangesien die faktore ook die redes is waarom spanne misluk. Die volgende beginsel is die basis van spanne en spanwerk: "In organizations, the field that bind people include vision, shared values, culture and information" (Daft, 1999:12). Vervolgens word daar spesifiek gefokus op spanleierskap.

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**

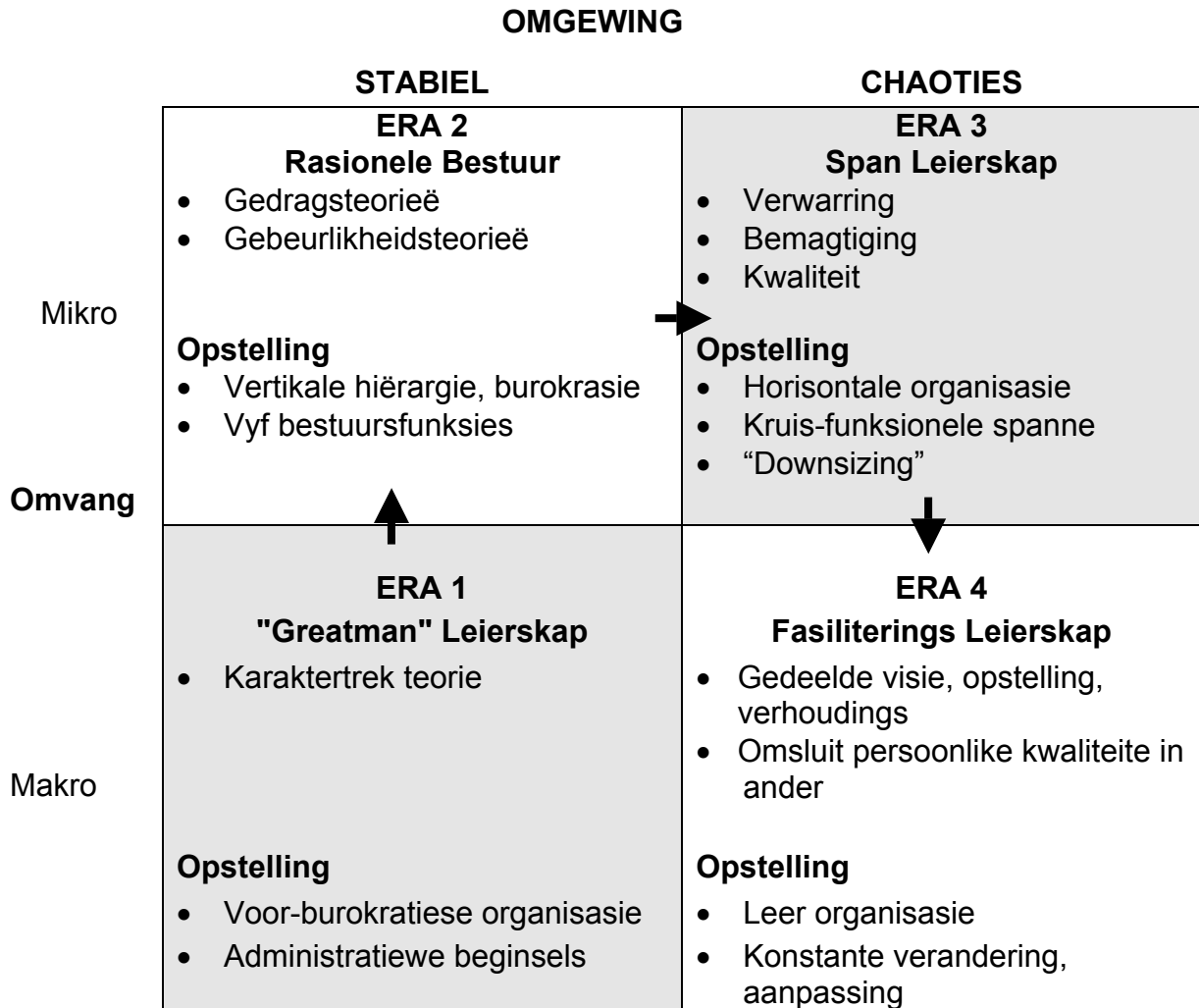
Die uitkoms waarna bestuur mik, is om stabiliteit te behou en beheer uit te oefen. Leierskap daarteenoor gebruik verandering as uitkoms. Leierskap bevraagteken die huidige omstandighede gedurig met die doel om te verander en te vernuwe.

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 onstabieleit verander 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).

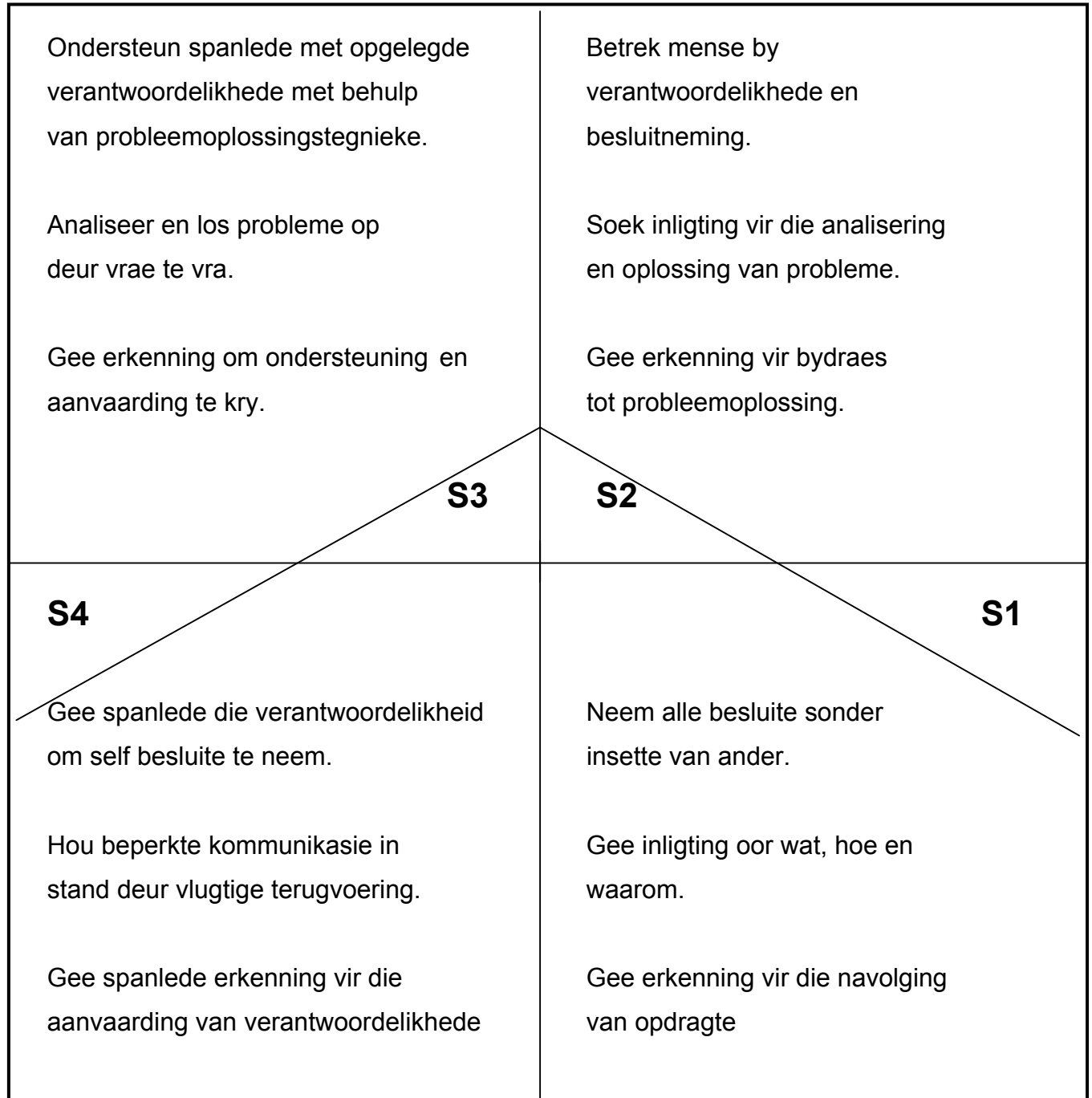
Die tipe leierskapstyl wat deur die spanleier gebruik word, hang af van die situasie, die behoeftes van die span en die omstandighede waarin daar gefunksioneer word. Die spanleier kan beslis nie net een leierskapstyl in enige situasie toepas en verwag dat die span se behoeftes bevredig sal word en situasies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

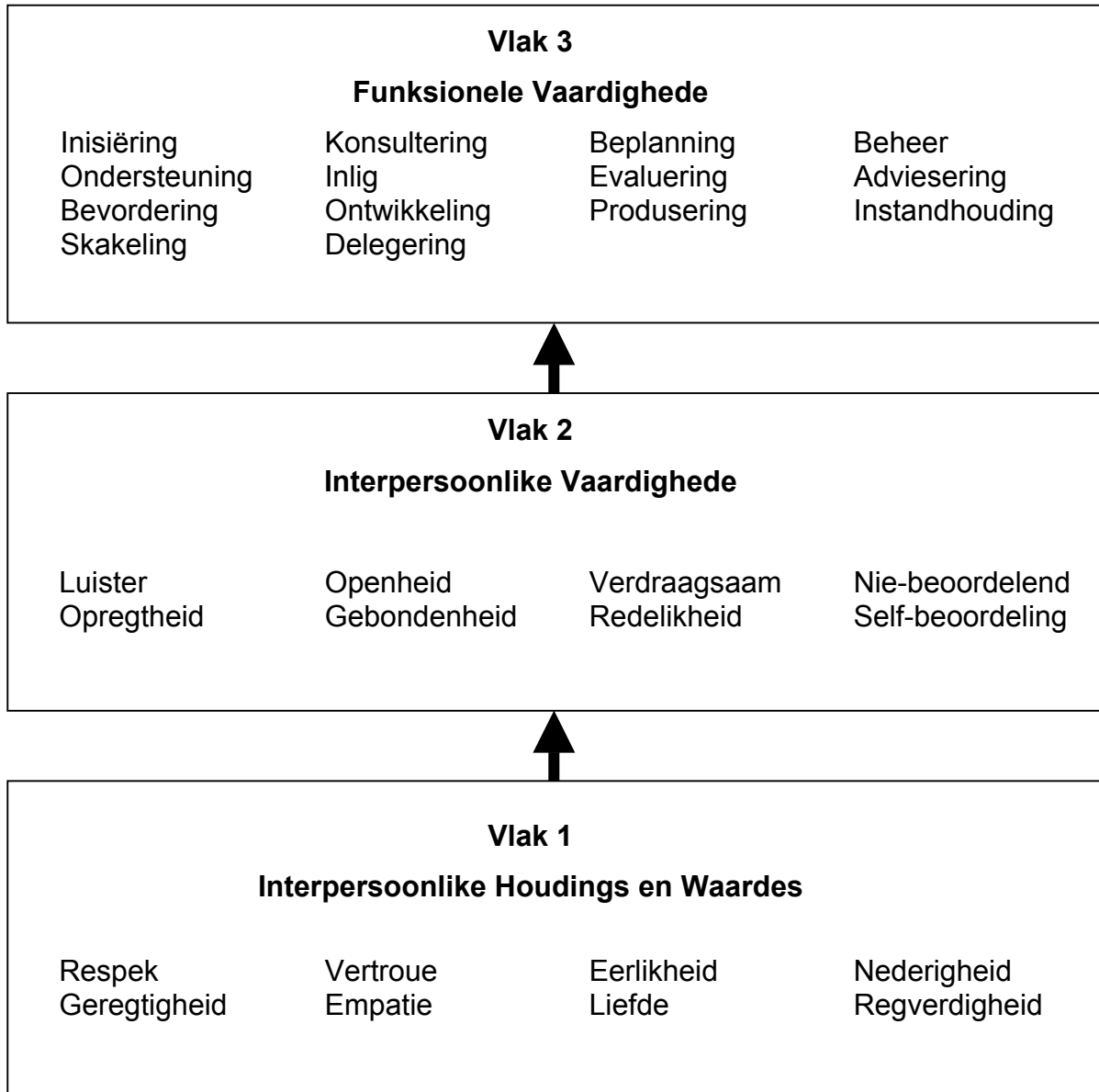
Die spanleier moet oor sekere vaardighede beskik om as spanleier binne 'n span te kan funksioneer. Die vaardighede is ook 'n bedrewenheid waarvoor spanleiers moet beskik. Die vaardighede kom handig te pas in die uitvoering van die spanleierrol. Leierskapsvaardighede bestaan uit verskillende vlakke volgens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

- 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.

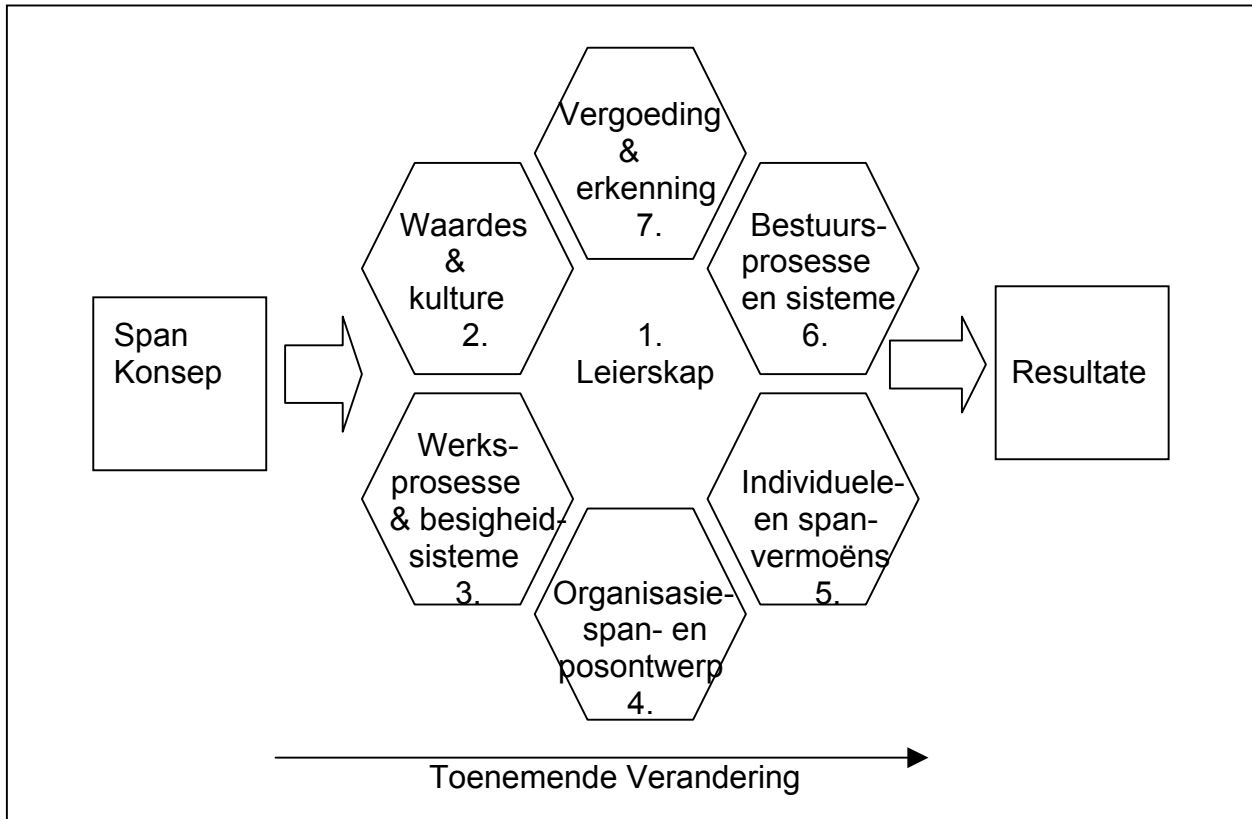
Area 6: Bestuursprosesse en -sisteme

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

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

3.8.1.9 Koördineerder

Margerison et al, (1985) beklemtoon dat 'n sleutelrol van die spanleier 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 besigheidswoordeskat. 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 standarde uitspel. 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:

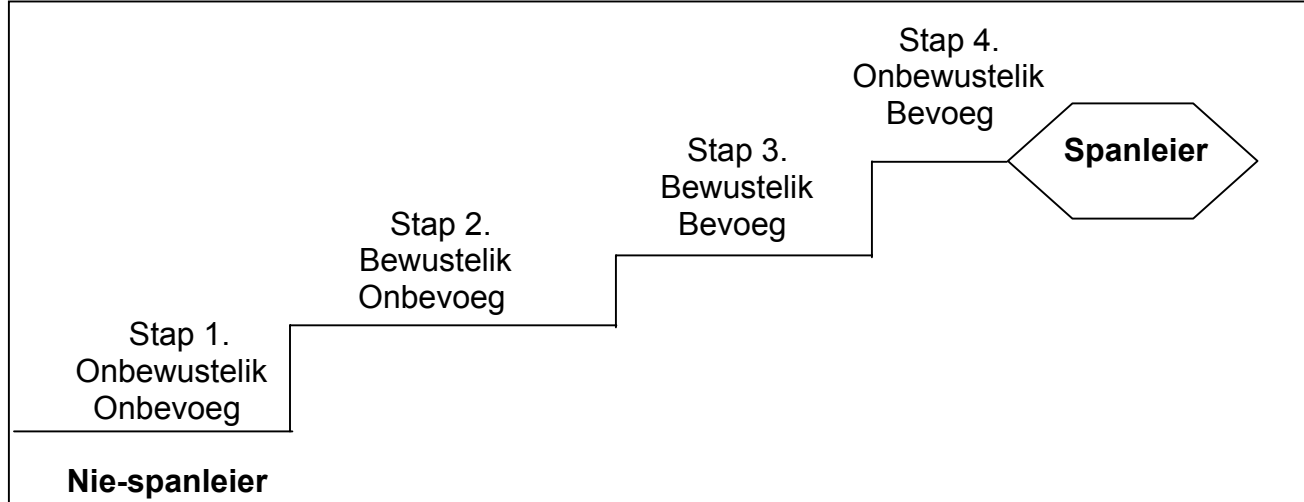
- die vermoë om ander te aanvaar en om deur middel van empatie ander se wêreld te probeer verstaan;
- om verhoudings en probleme te benader in terme van die hede, eerder as die verlede;
- die vermoë om ander naby aan die spanleier, met dieselfde hoflikheid te hanteer as wat vreemdelinge hanteer sou word;
- 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 universêel 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)

KONVENZIONELE 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 verantwoordelikheid 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.

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.

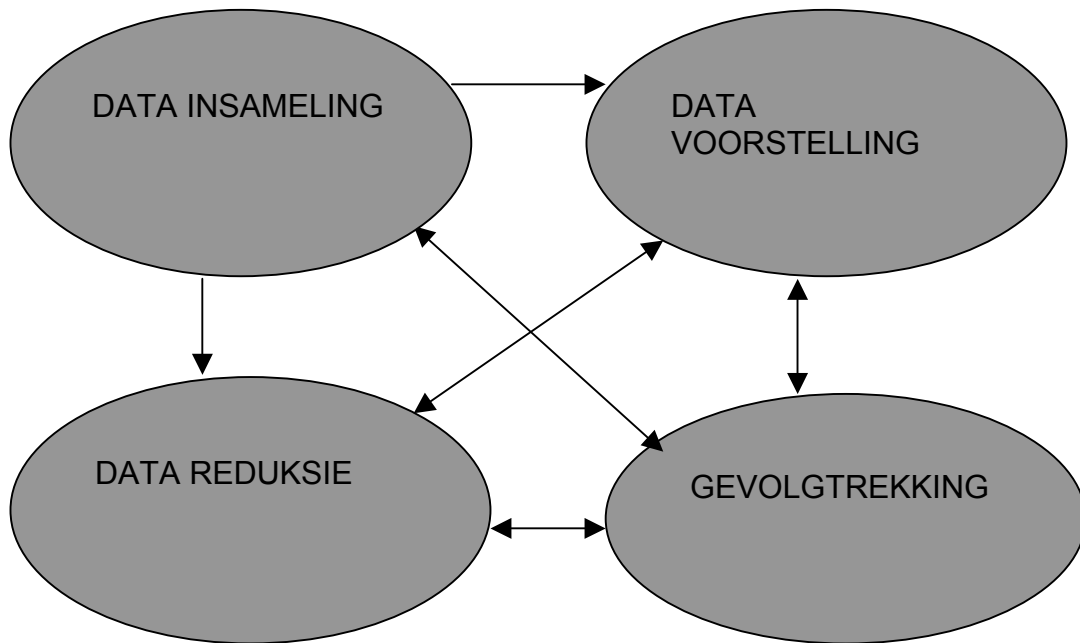
“Qualitative research want to know what kinds of things are people doing, what kinds of processes are at work, what kinds of meaning are being constructed, what kinds of purposes and goals inform the participant’s acts, what kinds of problems, constraints, and contingencies they see in the world they 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 konflikhantering, 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:

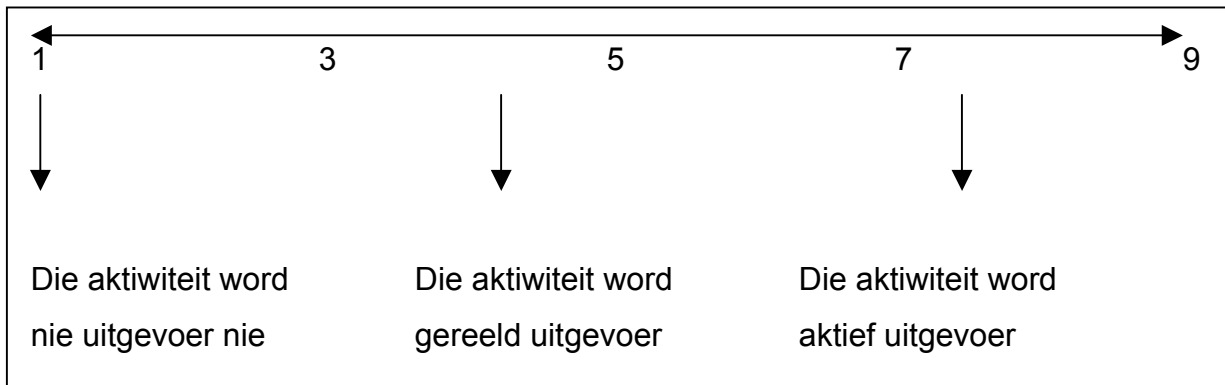
- Skep omstandighede waar spanlede gewillig is, toegelaat word en die geleentheid het om werkverwante aktiwiteite uit te voer;

- 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.

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 analyses 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 Klassifi- kasie	N	Gemid- delde Rang	Som Van Rang	U- Waar- de	W- Waar- de	P- Waar- de
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 akkurate 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).

BRONNELYS

Alexander, M. (1985) in (Goodstein L.D. & Pheiffer, J.W.) The Team – effectiveness critique. San Diego, CA: University Associates.

Anderson, P. & Pulich, M.A. (1997). Team-Based Participation in the Hiring Process. Health Care Supervisor, 15(4): 69-76.

Antonioni, D. (1996). How to lead and facilitate teams. Industrial management, 38(6): 22-24 (Nov/Dec).

Aslinger, G. & Whipple, G. (1998) How to jump start your task team. Journal for Quality & Participation, 21(3): 42-45 (May/June).

Balzer, R. (1988). 12 Lessons for Managers interested in employee involvement and/or participative management. Productivity SA, 14(2): 30-33.

Barnard J. (1998). Guest column – what works in rewarding problem solving teams? Compensation & benefits management, 14(1): 55-58 (Winter).

Barret, J. (1998). Total leadership. Pentonville Road, London: Kogan Page Limited.

Baugh, S.G. & Graen, G.B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. Group & Organization Management, 22(3): 366-383 (September).

Beck, J.D.W. & Yeager, N.M. (1994). The leader's window. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Belbin, R.M. (1993). Team roles at work. Oxford, England: Butterworth – Heinemann.

Bird, M. (1992). Effective Leadership. London, UK: BBC Books.

Blackburn, R. (1998). The will to lead. Running a business with a network of leaders. Personnel Psychology, 51(1): 248-251 (Spring).

Blanchard, K. (1997). Replacing hierarchy with self direction. Executive Excellence, 14(9):18 (September).

Blinn, C.K. (1996). Developing high performance teams. Online, 56 (Nov/Dec).

Bohlander, G.W. & McCarthy, K. (1996). How to get the most from team training. National Productivity Review, 15(4): 25-35 (Autumn).

Bortolus, D. (1998). HRIS project team selection. HR Focus, 75(4): S7 (April).

Buckenmeyer, J.A. (1996). Self managed teams. Industrial management, 38(5):10-14 (Sept/Oct).

Buhler, P.M. (1998). Managing in the 90's: The evolving leader of today. Supervision 59(12): 16-18. (December).

Carey, R. (1996). From the barracks to the boardroom. Sales & Marketing management 148(3): S28-S32. (March).

Carobini, J.M. (1998). Team-building: It really can work, Dogbert. Journal of Lending & Credit Risk Management, 80(11): 32-35 (Julie).

Coutu, D.L. (1998). Organization: Trust in virtual teams. Harvard Business Review, vol 76(3): 20-21. (May/June).

Chang, R.Y. (1994). Success through teamwork. Irvine, California: Richard Chang Associates, Inc.

Chang, R.Y. (1995). Building a dynamic team. Pentonville Road, London: Kogan Page Ltd.

Charlton, G.D. (1991). Identifying leadership competence. Johannesburg: Business School, University of Witwatersrand.

Charlton, G.D. (1992). Leadership – The human race. Kenwyn, S.A: Juta & Co.

Cheney, A. (1996). Foundations for teams. Executive Excellence, 13(7): 20 (Julie).

Cooper, R. (1998). (Apr 2) Sentimental value. People Management, 4, no. 7: 48-50. (April 2).

Covey, S.R. (1996). Unstoppable Teams. Executive Excellence, 13(7): 7 (July).

Crawford, D. (1998). A matter of trust. British journal of administrative management. 24 Nov/Des.

Daft, R.L. (1999). Leadership Theory and Practice. Sea Harbor Drive, Orlando: The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers.

Davis, J., Millburn, P., Murphy, T. & Woodhouse, M. (1992). Successful team building. Pentonville Road, London: Kogan Page Limited.

De la Rey, R.P. (1978). Statistiese metodes in sielkundige navorsing. Universiteit van Pretoria, Departement Sielkunde. Augustus, 1978.

De Paravicini, M. (2002). Lessons from the wild. Sunday times, Business times, (3): 1 March,10.

Dooley, D. (1984). Social research methods. Prentice-Hall, New Jersey.

Dugmore, P. (1989). Team building not always the best intervention. Paratus, 40(9): 57 (Sept).

Dunphy, D.& Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? Human Relations, 49(5): 677-699 (May).

Ferreira, G. & Bernhardt, Y. (1992). Inleidende aspekte rakende deelnemende bestuur in die openbare sektor. Politeia tydskrif vir politieke wetenskappe Universiteit van Suid-Afrika. Dept. van politieke wetenskap en publieke administrasie.

Filipczak, B., Hequet, M., Lee, C., Picard, M. & Stamps, D. (1996). More trouble with teams. Training, 33(10): 21 (Oct.).

Fisher, B. & Thomas, B. (1996). Real dream teams. Florida, Usa: St Lucie Press.

Fisher, K., Rayner, S. & Belgard, W. (1995). Tips for teams. New York, USA: McGraw-Hill Inc.

Fisher, S.G., Hunter, T.A. & Macrosson, W.D.K. (1998). The structure of Belbin's team roles. Journal of Occupational & Organisational Psychology, 71(3): 283-288 (Sept.).

Glacel, B.P. & Robert, E.A. (1996). Light bulbs for leaders. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Goodstein, L.D. & Pfeiffer, J.W. (1985). The team effectiveness critique. The 1985 Annual Developing Human Resources. San Diego, CA: University Associates.

Gross, S.E. (1997). When jobs become team roles, what do you pay for? Compensation & Benefits Review, 29(1): 48-51 (Jan/Feb).

Guy, R.F., Edgley, C.E., Arafat, I. & Allen, D.E. (1987). Social Research methods. Allyn and Bacon Inc. Boston.

Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations. Annual Review of Psychology: 307-340.

Hackett, T.J. (1997). Giving teams a tune up. HR Focus, 74(11): 11-12 (Nov).

Hanson, P.G. & Lubin, B. (1986). Team building as group development. Organizational Development Journal, Spring.

Harari, O. (1995). The dream team. Management Review, October: 29-31.

Harrington-Mackin, D. (1994). The team building tool kit – Chapter 6: Evaluating and rewarding team performance. Compensation & Benefits Review, 26(2): 67-76 (Mar/April).

Harrington-Mackin, D. (1996). Keeping the team going: a tool kit to renew & refuel your workplace teams. New York, USA: Amacon.

Harris, R. (1996). Critical Thinking. Executive Excellence, 13(1): 8 (January).

Haskins, M.E. Liedtka, J. & Rosenblum, J. (1998). Beyond teams: Toward an ethic of collaboration. Organizational Dynamics, 26(4): 34-50 (Spring).

Hattingh, B. (1994). Building the right team. Information technology review, 9: 32-33 (Aug).

Hayes, N. (1997). Successful team management. London, UK: International Thomson Business Press.

Heerman, B. (1998). Spirited teams. Executive Excellence, 15(3): 9-10 (March).

Hendry, C. Paola, B. & Perkins, S. (1997). Missed a motivator? People Management, 3(10) May 15: 20-25.

Henry, J.E. (1998). Lessons from team leaders. Quality progress, 31(3): 57-59 (March).

Hochgraf, L. (1996). Keys to team harmony. Credit union management, vol 19, Uitgawe 5, Mei: 7.

Hooper, A. (1998). Disciplined leadership. People Management, 4(6): 59 (Maart 19).

Hultman, K.E. (1998). The 10 commandments of team leadership. Training & Development, S2 (2):12-13 (Feb).

Huszczo, G.E. (1996). Tools for team excellence. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

Jacobs, C.D., Haasbroek, J.B & Theron, S.W. (1992). Effektiewe Navorsing. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

James, R.G. & Elkins, A.J. (1983). How to train and lead a Quality Circle. San Diego, CA: University Associates.

Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. & Leidner, D.E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. Journal of management information systems, 14(4): 29-64 (Spring).

Jassawalla, A.R. & Sashittal, H.C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. Journal of Product Innovation Management, 15(3): 237-254 (May).

Johannessen, J., Olsen, B. & Olaisen, J. (1997). Organizing for innovation. Long range planning, 30(1): 96-109 (Feb).

Johnson, R. (1996). Effective team building. HR Focus, 73(4):18 (April).

Jones, S. (1992). The human factor. London, UK: Kogan Page Limited.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1932). The wisdom of teams. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J.R. (1998). The irony of senior leadership teams. Journal for Quality & participation, 21(3): 8-15 May/June.

Kazemek, E.A. (1991). Ten Criteria for effective Team building. Healthcare Financial management, 45(9):15 (Sep).

Kemp, N. (1997). You get what you expect. Productivity SA, 23(6):18-22 (Nov).

Kinlaw, D.C. (1991). Developing superior work teams. San Diego, California, U.S.A.: University Associates, Inc.

Klimoski, R. & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor. Journal of management, 20(2): 403-437.

Kuper, L. (1998). Strategy & Productivity. Productivity SA, January/February, 24:33.

Labovitz, G.H. (1993). Making teams work. Burlington, Massachusetts: Organizational Dynamics.

Liabich, K. (1996). Elite teams. Fortune, Februarie, 19: 90-99.

Lichtenstein, R., Alexander, J.A., Jinnat, K. & Ullman, E. (1997). Embedded intergroup relations in interdisciplinary teams. Journal of applied behavioral science, 33(4): 413-434 (Dec).

Lundy, J.L. (1992). Teams. How to Develop Peak Performance Teams for world-class results. Chicago, Illinois: The Dartnell Corporation.

Madhavan, R. & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. Journal of marketing, 62(4):1-12 (Okt).

Manning, A.D. (1989). Communicating for change. Juta's South African journal of property, 5(2): 4-18.

Margerison, C. & McCann, D. (1985). How to lead a winning team. West Yorkshire, England: MCB University Press Limited.

Marshall, E.M. (1995). Creating collaborative teams HR Focus, 72(4): 5 (April).

McAllister, D.J. (1995). Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1): 24-59.

McHale, J. (1997) A reminder that weak parts wreck the whole. People Management, 3(5): 65 (Maart 6).

McLagan, P. (1996). The shift to participation. People Dynamics, 14(5):12-17(June).

Menzela, E. (1997). Effective teams. Chartered accountants Journal of New Zealand, 76(3):12-16 (April).

Menzela, E. (1997). Effective teams. The Cpa journal, vol. 67(9): 62-63.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1984. Qualitative data analysis. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

Morgan, P. (1994). Reaping the rewards of teamwork. Productivity SA, 20(4): 62/64.

Morgan, P. (1995). Teams pulling together. Productivity SA, 21(5):19-21 (Sep).

Mouton, J. & Marais, H.C. (1990). Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe, RGN.

Nelson, B. (1997). Does one reward fit all? Workforce, 76(2): 67-70 (Feb).

Odendal, F.F., Schoonees, E.C., Swanepoel, C.J., du Toit, S.J. & Booyesen, C.M. (1994). Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Midrand, Suid-Afrika: Perskor.

Parker, G.M. (1994). Cross-functional teams. Small Business Reports, 19(10): 58-60 (Okt).

Pegg, M. (1997). Positive Leadership. Chalford, Gloucestershire: Management Books 2000.

Pfeiffer & Company. (1993). Twenty five activities for teams. San Diego, U.S.A.: Pfeiffer & Company.

Pollar, O. (1997). Effective teams. Executive Excellence, 14(7):18 (July).

Pollar, O. (1997), Sticking together. Successful meetings, 46(1): 87-90 (January).

Pritchett, P. (1992). Teamwork, The team member handbook for teamwork. Dallas, Texas: Pritchett & Associates Inc.

Proehl, R.A. (1996). Cross-functional teams: A panacea or just another headache? Supervision, 57(7): 6-8+ (Jul).

Quick, T.L. (1992). Successful team building. New York, U.S.A: Amacon.

Rae, W.L. (1990). The team management resource in the training agency. Journal of European industrial training, 14(4): 3-11.

Recardo, R. & Jolly, J. (1997). Organizational culture and teams. SAM advanced management journal, 62(2): 4-7 (Spring).

Richards, D. & Smith, S. (1994). Assessing your team: 7 measures of team success. San Diego, California: Pfeiffer & Company.

Robbins, H. & Finley, M. (1998). Teams in transition. Executive Excellence, 15(8): 20 (Aug).

Robbins, S.P. (2001). Organizational behavior Ninth Edition. New Jersey, U.S.A.:Prentice- Hall.

Roberts, E. (1997) Team training: when is enough...enough? Journal for quality & participation, 20(3): 16-20 (Jun).

Robie, R.S. (1997). Is your organization spooked by ghostly team performances? Quality Progress, 30(5): 98-101 (May).

Russ-Eft, D. (1993). Predicting organizational orientation toward teams. Human Resource Development Quarterly, 4(2): 125-134 (Summer).

Ryssina, V.N. & Koroleva, G.N. (1984). Role structures and creative potential of working teams. R & D Management, 14(4): 233-237 (Okt).

Sandrock, K. (1996). Effective team work essential for business success. Human resource management, 12(4): 26/29 (May).

Saul, P.N. (1991). Strategic team leadership. Sydney, Australia: McGraw-Hill.

Schmitz, B. (1997). Overcoming cultural barriers. Machine Design. 69(14): 6A-7A (Julie 24).

Schutte, P. (1993). Don't involve me. I only work here. Productivity SA, 19(3): 22-40.

Senior, B. (1997). Team roles and team-performance: Is there "really" a link? Journal of occupational & organizational psychology, 70(3): 241-258 (Sep).

Sherriton, J. & Stern, J.L. (1997). Corporate culture team culture: removing the hidden barriers to team success. Broadway, New York AMACOM.

Slobodnik, D. & Slobodnik, A. (1996). The "team killers". HR Focus, 73(6): 22-23 (Jun).

Sommerville, J. & Dalziel, S. (1998). Project teambuilding – The applicability of Belbin's team-role self-perception inventory. International journal of Project management, 16(3):165-171 (Jun).

Starcevich, M.M. & Stowell, S.J. (1990). Teamwork: we have met the enemy and they are us. Bartlesville, OK: The center for management and Organization effectiveness.

Staroba, K. (1996). Leading her partners. Association Management, 48(10): 64-67+ (October).

Stevens, M.J. & Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork. Journal of management, 20(2): 503-530.

Struebing, L. (1997). Three methods for selecting team leaders. Quality Progress, 30(2): 14-15. (Feb).

Swamidas, P.M. & Aldridge, M.D. (1996). Ten rules for timely task completion in cross-functional teams. Research – Technology Management, 39(4): 12-13 (Jul/Aug).

Swanson, J.W. (1997). Building a successful team through collaboration. Nursing Management, 28(5): 71-73 (May).

Tagiuri, R. (1995). Using teams effectively. Research technology management, Jan/Feb:12-13.

Taylor, G.L., Snyder, L.J., Dahnke, K.F. & Kuether, G. (1995). Self-directed R & D teams: What makes them effective? Research technology management, 19-23 (Nov/Dec).

Tjosvold, D. & Tjosvold, M.M. (1993). The emerging leader. New York, U.S.A: Lexington Books.

Torres, C. (1947). The tao of teams: a guide to team success. San Diego, U.S.A.: Pfeiffer & Company. (1994).

Townsend, A.M., De Marie, S.M. & Hendrickson, A.R. (1996). Are you ready for virtual teams? HR Magazine, 41(9):122-126 (Sept).

Trent, R.J. (1996). Understanding and evaluating cross-functional sourcing team leadership. International journal of purchasing & materials management, 32(4): 29-36 (Fall).

Van der Lingen, B. (1993). Bestuur deelnemend met selfgerigte werkspanne. Publico, 13(2): 6-7 (April).

Van der Merwe, J. (1994). Excellence in leadership. Human resource management, 9(10): 34/42.

Varney, G.H. (1989). Building productive teams. San Francisco: Jossey-Bass.

Veldsman, T.H. (1995). The philosophy behind self-managing work teams. South African journal of business management, 26(4): 152-160 (Dec).

Veldsman, T.H. (1996). Making the future present tense. People dynamics, 14(1): 12-18 (Feb).

Vogl, A.J. (1997). Permafrost. Across the board, 34(2), Feb, 1997:1.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. Organizational Dynamics, 49-61.

White, A. (1995). Managing for performance. London, UK: PMS Limited.

Williams, H. (1996). The essence of managing groups and teams. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Williams, R. (1997). Team talk: so you think you want teams. Productivity SA, 23(6): 33 (Nov).

Wolff, M.F. (1993). Creating high performance teams. Research technology management, Nov/Dec: 10-11.

Wolmarans, S. (1997). Successful work teams and work place democracy. Human resource management, 12(10): 30-33.

Woods, J.A. (1997). Ten minute guide to teams and teamwork. Broadway, New York: Macmillan Spectrum/Alpha Books.

Yalom, I.D. (1998). Team angst. Inc, 20(10): 35-36 (July).

Zigon, J. (1997). Team performance measurement. Compensation & Benefits review, 29(1): 38-47 (Jan/Feb).

AANHANGSEL A

'n Diagrammatiese voorstelling van Tabel 4.3. Die effektiewe en oneffektiewe spanne word per divisie met mekaar vergelyk in terme van die beoordelings van die twee fasette van die kriterium en word teenoor mekaar weergegee, waar die diagramnommer en die spannommer dieselfde is.

AANHANGSEL B: DATA TEN OPSIGTE VAN GAPINGSANALISE

Tabel B.1

Spannaam:		Span nr:	FINVE(A)		Span nr:	FININ(B)	
Dimensie:	Vraag nr:	1	L/S	F/S	2	L/S	F/S
D1	1		-1.0	-1.4		-4.0	-2.1
	6		-2.0	-1.1		-2.0	-2.5
	11		1.0	1.6		-5.0	-3.9
	17		-2.0	-2.1		-2.0	-2.1
	21		0.0	0.4		-3.0	-3.5
	26		1.0	1.1		-3.0	-2.9
	31		-1.0	-0.4		-4.0	-3.4
	36		-2.0	-1.9		-3.0	-2.7
	41		-2.0	-0.7		-4.0	-2.5
	46		-3.0	-1.6		-5.0	-3.5
D1	Gemiddeld		-1.1	-0.61		-3.5	-2.91
D2	3		-1.0	-0.7		-2.0	-2.5
	7		-1.0	0.0		-2.0	-1.4
	12		0.0	-0.1		-4.0	-4.4
	20		-2.0	-0.7		-5.0	-4.9
	22		1.0	1.6		-1.0	-1.4
	27		-2.0	-1.3		-4.0	-3.0
	32		-1.0	-0.6		-2.0	-1.5
	37		-1.0	-0.6		-4.0	-2.0
	42		1.0	1.7		-2.0	-0.9
	47		-3.0	-2.1		-2.0	-1.8
D2	Gemiddeld		-0.9	-0.29		-2.8	-2.37
D3	5		-1.0	0.4		-5.0	-3.5
	8		-3.0	-1.1		0.0	0.7
	14		2.0	1.9		-1.0	-1.7
	18		-1.0	-1.6		-2.0	-1.1

	23		1.0	0.4		-3.0	-1.4
	28		-2.0	-1.7		-3.0	-2.4
	33		-2.0	-1.9		-2.0	-2.2
	38		0.0	1.1		-4.0	-2.5
	43		0.0	0.9		-2.0	-0.6
	48		-1.0	0.1		-3.0	-2.0
D3	Gemiddeld		-0.7	-0.14		-2.5	-1.66
D4	2		0.0	0.0		-5.0	-3.5
	9		-1.0	0.3		-3.0	-2.5
	15		0.0	1.3		-3.0	-1.0
	19		-2.0	-1.9		-2.0	-3.0
	24		-2.0	-1.1		-2.0	-2.5
	29		-1.0	0.9		-5.0	-4.1
	34		0.0	0.7		-4.0	-2.1
	39		0.0	1.4		-4.0	-1.3
	44		0.0	1.0		-3.0	-1.1
	49		-2.0	-1.0		-3.0	-1.5
D4	Gemiddeld		-0.8	0.16		-3.4	-2.25
D5	4		-1.0	-0.6		-1.0	-1.7
	10		-2.0	-1.6		-2.0	-1.6
	13		1.0	0.3		-2.0	-2.7
	16		1.0	1.1		-1.0	-0.7
	25		1.0	1.6		-3.0	-2.9
	30		1.0	2.7		-4.0	-1.5
	35		2.0	2.6		-4.0	-3.1
	40		-1.0	-0.3		-2.0	-0.2
	45		2.0	2.4		-3.0	-1.5
	50		-1.0	-0.3		-3.0	-2.1
D5	Gemiddeld		0.3	0.8		-2.5	-1.8

Tabel B.2

Spannaam:		3	KOMPRO(A)		4	MALPRO(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		S/L	S/F		L/S	F/S
D1	1		-1.0	-0.8		-2.0	0.1
	6		0.0	-0.5		1.0	-0.1
	11		-1.0	-1.5		0.0	-0.4
	17		-2.0	-1.8		1.0	0.6
	21		-2.0	-1.5		0.0	-0.9
	26		-2.0	-1.5		-1.0	-1.1
	31		-1.0	-1.3		1.0	-0.1
	36		-1.0	-2.0		0.0	-0.3
	41		-1.0	-0.8		0.0	0.4
	46		-2.0	-1.0		-1.0	1.1
D1	Gemiddeld		-1.3	-1.25		-0.1	-0.06
D2	3		-1.0	-0.5		-1.0	-1.0
	7		-2.0	-1.0		-2.0	-0.3
	12		-1.0	-0.5		-1.0	0.3
	20		-2.0	-1.0		0.0	0.1
	22		-3.0	-1.5		1.0	-0.9
	27		-3.0	-2.8		0.0	-0.4
	32		-1.0	-1.8		-1.0	0.1
	37		-2.0	0.3		1.0	0.8
	42		-4.0	-2.8		1.0	1.4
	47		-2.0	-0.5		1.0	0.3
D2	Gemiddeld		-2.1	-1.2		-0.1	0.04
D3	5		-3.0	-1.8		0.0	-0.5
	8		-3.0	-2.0		-2.0	-0.6
	14		-2.0	-0.5		0.0	-0.4
	18		-2.0	-1.5		1.0	1.6

	23		-3.0	-2.5		0.0	0.9
	28		0.0	-1.8		0.0	-0.6
	33		-2.0	-2.5		1.0	-0.1
	38		0.0	-0.3		1.0	0.3
	43		-2.0	-1.3		-1.0	-0.1
	48		-1.0	-1.5		0.0	0.1
D3	Gemiddeld		-1.8	-1.55		0.0	0.05
D4	2		0.0	0.3		-1.0	-0.6
	9		0.0	-0.5		1.0	-0.6
	15		0.0	0.0		1.0	-0.4
	19		-2.0	-1.3		0.0	-0.3
	24		-1.0	-2.3		1.0	0.1
	29		-1.0	-1.5		1.0	0.5
	34		-3.0	-2.5		1.0	0.4
	39		0.0	-0.8		1.0	1.1
	44		-4.0	-3.5		-1.0	-1.0
	49		-1.0	-1.0		0.0	0.1
D4	Gemiddeld		-1.2	-1.3		0.4	-0.06
D5	4		-2.0	-1.0		-3.0	-0.6
	10		-2.0	-2.8		0.0	-0.3
	13		-1.0	-1.0		0.0	-0.1
	16		-4.0	-3.0		0.0	-0.5
	25		-2.0	-1.3		1.0	0.1
	30		0.0	-0.8		1.0	1.6
	35		-3.0	-1.3		0.0	0.5
	40		-4.0	-3.3		1.0	0.8
	45		0.0	-0.5		-2.0	-0.4
	50		0.0	-2.0		2.0	2.1
D5	Gemiddeld		-1.8	-1.68		0.0	0.33

Tabel B.3

Spannaam:		5	KOMTEG(A)		6	MALTEG(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		-1.0	-0.7		1.0	1.6
	6		1.0	1.3		1.0	0.8
	11		0.0	-0.3		1.0	1.5
	17		1.0	0.3		0.0	-0.9
	21		2.0	1.0		0.0	1.4
	26		0.0	-0.7		-1.0	-0.3
	31		0.0	0.0		1.0	1.0
	36		1.0	-0.3		-2.0	-0.6
	41		1.0	1.0		1.0	-0.3
	46		0.0	0.7		-2.0	0.1
D1	Gemiddeld		0.5	0.23		0.0	0.44
D2	3		0.0	0.7		2.0	0.9
	7		2.0	1.7		1.0	0.9
	12		1.0	0.3		0.0	0.0
	20		3.0	2.7		0.0	0.6
	22		2.0	0.0		3.0	2.1
	27		0.0	1.7		2.0	2.1
	32		2.0	2.3		3.0	2.4
	37		2.0	0.7		2.0	2.0
	42		0.0	0.0		-1.0	-0.3
	47		1.0	0.3		1.0	1.3
D2	Gemiddeld		1.3	1.03		1.3	1.2
D3	5		3.0	1.3		2.0	0.5
	8		1.0	-0.3		-2.0	-1.8
	14		1.0	0.0		2.0	0.8
	18		3.0	1.7		1.0	-0.5

	23		2.0	-0.3		2.0	0.0
	28		2.0	2.0		0.0	-0.4
	33		0.0	1.7		1.0	2.4
	38		2.0	2.3		-1.0	-0.1
	43		2.0	0.7		2.0	1.4
	48		1.0	0.3		-2.0	0.3
D3	Gemiddeld		1.7	0.93		0.5	0.25
D4	2		1.0	1.0		1.0	0.5
	9		0.0	0.3		0.0	0.8
	15		1.0	-0.7		3.0	1.4
	19		2.0	3.0		0.0	1.3
	24		0.0	-1.0		1.0	0.0
	29		2.0	1.7		2.0	1.6
	34		1.0	2.0		1.0	1.4
	39		1.0	1.0		1.0	0.8
	44		1.0	1.0		1.0	0.8
	49		2.0	1.7		0.0	0.3
D4	Gemiddeld		1.1	1		1	0.86
D5	4		1.0	0.7		2.0	-0.3
	10		0.0	-2.0		2.0	1.1
	13		2.0	1.7		2.0	1.0
	16		0.0	-0.7		-1.0	-1.6
	25		1.0	0.3		1.0	0.6
	30		1.0	1.3		1.0	-0.5
	35		1.0	-1.3		-1.0	-1.1
	40		2.0	1.3		1.0	0.3
	45		0.0	0.0		1.0	1.9
	50		1.0	1.3		1.0	0.6
D5	Gemiddeld		0.9	0.27		0.9	0.2

Tabel B.4

Spannaam:		7	LANKO(A)		8	LANTE(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		-1.0	-0.8		-2.0	-1.1
	6		-1.0	-0.8		-3.0	-1.4
	11		-2.0	-1.9		-4.0	-1.6
	17		0.0	-1.6		-4.0	-0.9
	21		1.0	-0.6		-2.0	0.0
	26		-1.0	-0.9		-1.0	0.6
	31		1.0	-0.3		-4.0	-0.1
	36		0.0	-0.9		-3.0	0.1
	41		0.0	-0.6		-3.0	0.7
	46		2.0	1.5		-2.0	0.7
D1	Gemiddeld		-0.1	-0.69		-2.8	-0.3
D2	3		1.0	-0.3		-5.0	-1.4
	7		-2.0	-1.7		0.0	-1.9
	12		1.0	-0.6		-5.0	-0.9
	20		-1.0	-0.9		-5.0	-0.4
	22		2.0	0.4		-1.0	-1.6
	27		1.0	-0.1		-5.0	-1.1
	32		-1.0	-1.5		-3.0	0.7
	37		1.0	-0.8		-1.0	-1.7
	42		2.0	0.5		-6.0	-1.4
	47		3.0	1.8		-1.0	-1.0
D2	Gemiddeld		0.7	-0.32		-3.2	-1.07
D3	5		0.0	-1.1		-3.0	-1.4
	8		-1.0	-0.2		-1.0	0.3
	14		0.0	-1.2		-3.0	-0.1
	18		-1.0	-1.8		1.0	0.0

	23		-1.0	-2.1		1.0	-0.3
	28		0.0	0.1		-5.0	-2.0
	33		2.0	0.8		-4.0	-1.7
	38		1.0	-0.4		-5.0	-0.3
	43		1.0	-0.6		-4.0	-0.3
	48		2.0	1.9		-4.0	-0.6
D3	Gemiddeld		0.3	-0.46		-2.7	-0.64
D4	2		0.0	-1.4		-5.0	-1.7
	9		1.0	-0.2		-4.0	-1.6
	15		-1.0	-0.3		-4.0	-1.0
	19		0.0	-1.2		-3.0	-1.0
	24		0.0	-0.8		-4.0	0.0
	29		1.0	0.0		-1.0	-1.1
	34		1.0	-1.1		0.0	0.9
	39		1.0	0.2		0.0	0.0
	44		1.0	0.4		1.0	0.1
	49		2.0	0.8		-2.0	-0.9
D4	Gemiddeld		0.6	-0.36		-2.2	-0.63
D5	4		1.0	0.9		-1.0	-2.0
	10		-1.0	-2.4		-3.0	-0.6
	13		-1.0	-1.2		-3.0	-0.6
	16		-1.0	-1.6		-2.0	-2.0
	25		0.0	-1.9		-3.0	0.3
	30		-1.0	-1.4		-4.0	-0.3
	35		1.0	0.6		-1.0	-0.1
	40		3.0	1.4		0.0	-1.3
	45		2.0	1.4		-4.0	0.4
	50		1.0	0.1		0.0	-0.7
D5	Gemiddeld		0.4	-0.41		-2.1	-0.69

Tabel B.5

Spannaam:		9	MANBD(A)		10	MANRB(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		-1.0	-0.3		-2.0	-4.0
	6		-1.0	0.0		0.0	-6.0
	11		-1.0	-1.3		0.0	-2.0
	17		-1.0	-1.7		0.0	-6.0
	21		1.0	1.0		1.0	-5.0
	26		1.0	-0.3		-2.0	-7.0
	31		0.0	0.7		2.0	-4.0
	36		0.0	0.3		0.0	-6.0
	41		-2.0	0.0		1.0	-4.0
	46		0.0	1.0		0.0	-4.0
D1	Gemiddeld		-0.4	-0.07		0.0	-4.8
D2	3		-2.0	-0.3		0.0	-6.0
	7		-2.0	-0.7		-1.0	-6.0
	12		0.0	-1.0		0.0	-4.0
	20		0.0	1.7		-1.0	-6.0
	22		1.0	0.3		1.0	-5.0
	27		-1.0	-1.0		-1.0	-7.0
	32		0.0	0.3		-1.0	-6.0
	37		-1.0	0.0		0.0	-6.0
	42		-2.0	-0.7		-2.0	-7.0
	47		-1.0	0.0		0.0	-6.0
D2	Gemiddeld		-0.8	-0.13		-0.5	-5.9
D3	5		-1.0	-2.7		1.0	-3.0
	8		0.0	0.3		2.0	0.0
	14		0.0	-1.0		-1.0	-7.0
	18		-1.0	-1.0		0.0	-3.0

	23		-2.0	-1.0		0.0	-5.0
	28		-2.0	-1.0		-1.0	-4.0
	33		-1.0	-0.7		-1.0	-6.0
	38		0.0	-1.3		0.0	-3.0
	43		-2.0	-0.7		-2.0	-7.0
	48		-1.0	-1.0		-2.0	-7.0
D3	Gemiddeld		-1	-1		-0.4	-4.5
D4	2		-3.0	-1.0		0.0	-6.0
	9		-1.0	-0.3		0.0	-5.0
	15		-1.0	1.3		-1.0	-6.0
	19		-3.0	-1.7		0.0	-6.0
	24		0.0	0.3		-1.0	-7.0
	29		-1.0	0.0		-1.0	-7.0
	34		-1.0	-0.3		2.0	-4.0
	39		0.0	0.7		0.0	-3.0
	44		-1.0	0.7		-1.0	-7.0
	49		-1.0	-1.3		-1.0	-3.0
D4	Gemiddeld		-1.2	-0.17		-0.3	-5.4
D5	4		0.0	0.3		0.0	-5.0
	10		-2.0	-1.0		0.0	-6.0
	13		-2.0	-0.3		-1.0	-7.0
	16		0.0	0.3		0.0	-5.0
	25		1.0	1.0		-1.0	-5.0
	30		-1.0	0.3		0.0	-3.0
	35		0.0	0.0		0.0	-6.0
	40		-1.0	-1.7		1.0	-5.0
	45		-1.0	-1.0		-1.0	-3.0
	50		-2.0	-1.3		0.0	-6.0
D5	Gemiddeld		-0.8	-0.33		-0.2	-5.1

Tabel B.6

Spannaam:		11	MANDI(A)		12	MANOB(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		0.0	1.7		0.0	3.0
	6		0.0	1.3		-1.0	1.0
	11		2.0	2.0		1.0	2.3
	17		1.0	2.3		1.0	2.3
	21		1.0	2.7		0.0	2.0
	26		4.0	4.0		0.0	0.7
	31		2.0	3.3		-1.0	1.0
	36		0.0	1.0		1.0	1.7
	41		0.0	1.7		2.0	3.0
	46		0.0	1.7		2.0	4.3
D1	Gemiddeld		1	2.17		0.5	2.13
D2	3		2.0	2.0		1.0	1.3
	7		-1.0	0.3		2.0	1.3
	12		3.0	2.7		0.0	1.7
	20		2.0	3.0		1.0	1.0
	22		2.0	2.3		2.0	3.7
	27		2.0	2.3		1.0	1.0
	32		2.0	1.7		2.0	3.3
	37		3.0	4.3		2.0	3.0
	42		2.0	2.0		2.0	2.0
	47		1.0	3.3		1.0	1.3
D2	Gemiddeld		1.8	2.4		1.4	1.97
D3	5		1.0	2.0		2.0	2.7
	8		-1.0	-0.3		3.0	4.3
	14		0.0	0.7		-2.0	0.0
	18		0.0	1.0		0.0	0.7

	23		0.0	1.3		1.0	2.0
	28		1.0	2.0		0.0	0.3
	33		1.0	2.7		1.0	3.0
	38		1.0	1.7		-1.0	0.7
	43		3.0	3.7		1.0	1.7
	48		1.0	2.3		2.0	2.7
D3	Gemiddeld		0.7	1.7		0.7	1.8
D4	2		3.0	2.7		-1.0	0.7
	9		2.0	1.0		0.0	2.0
	15		1.0	2.0		-2.0	0.7
	19		1.0	2.3		1.0	2.0
	24		1.0	1.7		1.0	3.0
	29		2.0	2.3		1.0	1.7
	34		1.0	3.3		1.0	1.7
	39		5.0	5.3		-1.0	1.0
	44		1.0	1.0		1.0	3.3
	49		-1.0	0.7		0.0	0.7
D4	Gemiddeld		1.6	2.23		0.1	1.67
D5	4		0.0	1.0		2.0	2.3
	10		1.0	0.7		1.0	2.0
	13		-1.0	-0.3		3.0	1.3
	16		-1.0	0.7		2.0	4.0
	25		1.0	1.7		1.0	2.3
	30		2.0	3.3		-1.0	0.7
	35		1.0	1.7		1.0	2.0
	40		1.0	2.0		0.0	1.3
	45		2.0	3.0		-1.0	1.0
	50		2.0	3.0		1.0	2.7
D5	Gemiddeld		0.8	1.67		0.9	1.97

Tabel B.7

Spannaam:		13	MANWK(A)		14	MANOP(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		1.0	1.5		-1.0	0.0
	6		0.0	1.3		2.0	3.0
	11		0.0	0.8		0.0	0.7
	17		0.0	1.0		0.0	0.7
	21		1.0	1.8		-1.0	0.7
	26		0.0	0.3		-1.0	0.3
	31		1.0	1.0		-2.0	-1.3
	36		0.0	1.0		1.0	1.3
	41		0.0	0.5		0.0	1.0
	46		1.0	0.0		0.0	1.3
D1	Gemiddeld		0.4	0.9		-0.2	0.77
D2	3		-1.0	0.5		0.0	1.0
	7		0.0	0.8		1.0	1.0
	12		0.0	1.0		0.0	1.7
	20		0.0	1.5		1.0	2.0
	22		2.0	2.3		0.0	0.3
	27		0.0	1.3		1.0	1.7
	32		1.0	1.3		0.0	0.3
	37		1.0	2.3		0.0	0.0
	42		0.0	1.0		1.0	1.7
	47		-1.0	-0.8		0.0	0.3
D2	Gemiddeld		0.2	1.1		0.4	1
D3	5		1.0	1.3		0.0	-1.0
	8		0.0	-1.0		0.0	1.0
	14		1.0	2.3		-1.0	0.0
	18		1.0	2.0		0.0	0.3

	23		0.0	0.5		1.0	0.0
	28		0.0	0.3		0.0	1.7
	33		-1.0	1.3		0.0	1.7
	38		1.0	2.0		2.0	0.7
	43		0.0	1.0		1.0	0.7
	48		0.0	0.5		1.0	0.3
D3	Gemiddeld		0.3	1		0.4	0.53
D4	2		1.0	1.8		0.0	0.3
	9		1.0	1.3		-1.0	1.0
	15		0.0	2.0		0.0	-0.3
	19		0.0	1.5		0.0	0.0
	24		1.0	1.0		1.0	2.0
	29		0.0	1.0		1.0	0.3
	34		0.0	0.5		1.0	0.3
	39		1.0	1.5		3.0	1.0
	44		2.0	3.3		1.0	-1.0
	49		0.0	1.3		-1.0	0.0
D4	Gemiddeld		0.6	1.5		0.5	0.37
D5	4		0.0	0.8		0.0	0.7
	10		2.0	2.3		0.0	0.0
	13		0.0	1.0		0.0	1.0
	16		0.0	0.0		0.0	0.0
	25		3.0	2.8		1.0	1.7
	30		-1.0	0.0		-2.0	-3.0
	35		0.0	0.5		1.0	0.3
	40		0.0	1.0		0.0	-0.3
	45		2.0	3.0		1.0	1.3
	50		1.0	1.5		0.0	1.3
D5	Gemiddeld		0.7	1.28		0.1	0.3

Tabel B.8

Spannaam:		15	MOLWS(A)		16	MOLOS(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		0.0	0.5		-1.0	-2.0
	6		-2.0	-0.5		-1.0	-1.6
	11		0.0	-0.2		-1.0	-0.3
	17		0.0	1.0		1.0	0.4
	21		-2.0	-0.8		0.0	-0.4
	26		0.0	0.5		0.0	-1.1
	31		-2.0	-0.8		-1.0	-1.3
	36		-1.0	-0.2		-1.0	-1.4
	41		0.0	1.7		0.0	-1.1
	46		-2.0	-0.3		-1.0	-0.6
D1	Gemiddeld		-0.9	0.08		-0.5	-0.94
D2	3		1.0	-0.2		-1.0	-1.4
	7		-1.0	-0.8		-1.0	-1.3
	12		-2.0	-0.8		-1.0	-0.4
	20		-3.0	-1.0		-1.0	-0.4
	22		-2.0	-0.5		0.0	-0.9
	27		0.0	0.7		0.0	-0.4
	32		-1.0	-0.7		0.0	-2.1
	37		0.0	0.2		1.0	0.3
	42		0.0	0.5		-1.0	-1.6
	47		-1.0	0.0		0.0	0.0
D2	Gemiddeld		-0.9	-0.27		-0.4	-0.83
D3	5		1.0	0.3		-1.0	-2.3
	8		-1.0	-1.8		-1.0	-1.4
	14		-1.0	-0.5		-1.0	-1.6
	18		0.0	0.2		0.0	-1.6

	23		0.0	0.2		0.0	-2.1
	28		-1.0	0.5		0.0	0.1
	33		-1.0	0.2		1.0	0.7
	38		0.0	0.2		1.0	-0.4
	43		1.0	0.0		-1.0	-2.7
	48		0.0	-0.8		1.0	0.4
D3	Gemiddeld		-0.2	-0.17		-0.1	-1.09
D4	2		-2.0	-1.3		-1.0	-1.1
	9		-3.0	-1.0		-1.0	-0.6
	15		0.0	-0.2		-1.0	-1.3
	19		-2.0	0.0		-1.0	-0.9
	24		0.0	0.8		-1.0	-1.1
	29		0.0	-0.3		1.0	-0.4
	34		-1.0	-1.3		0.0	-0.9
	39		0.0	-0.2		-1.0	-0.6
	44		-1.0	0.2		1.0	-0.4
	49		1.0	0.7		-2.0	-2.6
D4	Gemiddeld		-0.8	-0.27		-0.6	-0.99
D5	4		1.0	0.7		0.0	-0.4
	10		-2.0	-1.3		0.0	-1.6
	13		-2.0	-0.2		-1.0	-0.3
	16		-1.0	-0.3		1.0	-0.1
	25		-1.0	-0.7		0.0	-0.1
	30		-1.0	-1.2		1.0	-0.6
	35		0.0	0.0		1.0	-0.3
	40		0.0	0.2		0.0	-1.6
	45		-1.0	0.0		-1.0	-1.9
	50		0.0	0.8		-1.0	-1.9
D5	Gemiddeld		-0.7	-0.2		0.0	-0.87

Tabel B.9

Spannaam:		17	VERIN(A)		18	VERINE(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		3.0	1.1		-1.0	-3.2
	6		1.0	0.1		-2.0	-3.4
	11		-1.0	-1.1		-1.0	-3.0
	17		1.0	-2.3		1.0	-0.8
	21		1.0	1.9		2.0	-1.4
	26		-1.0	-2.1		-2.0	-3.2
	31		4.0	2.3		-1.0	-1.0
	36		1.0	0.3		-1.0	-2.6
	41		3.0	1.6		0.0	-1.4
	46		-1.0	-1.6		-1.0	-2.2
D1	Gemiddeld		1.1	0.01		-0.6	-2.22
D2	3		3.0	0.1		0.0	-1.6
	7		-1.0	-0.3		-2.0	-3.8
	12		0.0	0.3		-2.0	-3.8
	20		1.0	1.1		3.0	0.4
	22		2.0	1.9		1.0	-0.8
	27		0.0	-2.1		-1.0	-1.8
	32		2.0	0.9		-1.0	-2.0
	37		1.0	0.3		1.0	-2.0
	42		-1.0	-2.0		-4.0	-4.2
	47		1.0	0.1		0.0	-0.8
D2	Gemiddeld		0.8	0.03		-0.5	-2.04
D3	5		3.0	0.9		-1.0	-5.2
	8		-2.0	-2.1		-1.0	-4.6
	14		2.0	-0.1		1.0	-2.0
	18		-2.0	-0.7		2.0	-1.6

	23		0.0	1.3		1.0	-2.4
	28		1.0	2.0		1.0	-2.4
	33		1.0	-1.4		-2.0	-2.8
	38		3.0	1.9		-1.0	-1.8
	43		-2.0	-2.4		-1.0	-2.4
	48		2.0	0.6		0.0	-1.8
D3	Gemiddeld		0.6	-0.03		-0.1	-2.7
D4	2		-1.0	-2.3		-1.0	-4.4
	9		3.0	0.3		1.0	-1.2
	15		1.0	-0.7		0.0	-3.0
	19		-1.0	-1.1		-1.0	-2.8
	24		-1.0	-1.9		-1.0	-2.0
	29		3.0	1.3		-2.0	-3.0
	34		1.0	-0.3		0.0	-1.0
	39		0.0	-0.4		-2.0	-2.8
	44		-2.0	-0.6		-2.0	-3.0
	49		0.0	-1.3		-2.0	-3.0
D4	Gemiddeld		0.3	-0.7		-1	-2.62
D5	4		2.0	1.6		-1.0	-2.8
	10		3.0	2.4		0.0	-1.4
	13		-2.0	-1.1		0.0	-0.8
	16		-2.0	-1.6		-2.0	-1.2
	25		-2.0	-2.4		-2.0	-3.2
	30		2.0	2.0		0.0	-1.6
	35		3.0	2.0		-1.0	-1.8
	40		0.0	-2.1		0.0	-2.6
	45		-2.0	-2.0		-3.0	-3.6
	50		1.0	1.9		-2.0	-3.2
D5	Gemiddeld		0.3	0.06		-1.1	-2.22

Tabel B.10

Spannaam:		17	VERIN(A)		19	VERPR(B)	
Dimensie:	Vraag nr:		L/S	F/S		L/S	F/S
D1	1		3.0	1.1		0.0	-4.1
	6		1.0	0.1		1.0	-1.9
	11		-1.0	-1.1		2.0	-1.9
	17		1.0	-2.3		1.0	-2.1
	21		1.0	1.9		1.0	-2.3
	26		-1.0	-2.1		1.0	-1.6
	31		4.0	2.3		2.0	-1.7
	36		1.0	0.3		0.0	-2.0
	41		3.0	1.6		3.0	-1.1
	46		-1.0	-1.6		0.0	-3.6
D1	Gemiddeld		1.1	0.01		1.1	-2.13
D2	3		3.0	0.1		3.0	-1.1
	7		-1.0	-0.3		1.0	0.1
	12		0.0	0.3		0.0	-2.4
	20		1.0	1.1		1.0	-1.6
	22		2.0	1.9		-1.0	-3.6
	27		0.0	-2.1		1.0	-2.9
	32		2.0	0.9		0.0	-2.3
	37		1.0	0.3		3.0	-1.3
	42		-1.0	-2.0		2.0	-1.9
	47		1.0	0.1		2.0	-2.3
D2	Gemiddeld		0.8	0.03		1.2	-1.91
D3	5		3.0	0.9		0.0	-1.7
	8		-2.0	-2.1		0.0	-1.7
	14		2.0	-0.1		2.0	-1.9
	18		-2.0	-0.7		2.0	0.1

	23		0.0	1.3		1.0	-1.7
	28		1.0	2.0		1.0	-3.9
	33		1.0	-1.4		1.0	-3.4
	38		3.0	1.9		0.0	-3.4
	43		-2.0	-2.4		0.0	-2.0
	48		2.0	0.6		1.0	-2.6
D3	Gemiddeld		0.6	-0.03		0.8	-2.21
D4	2		-1.0	-2.3		2.0	-1.6
	9		3.0	0.3		1.0	-3.4
	15		1.0	-0.7		2.0	-2.3
	19		-1.0	-1.1		1.0	-2.9
	24		-1.0	-1.9		0.0	-2.9
	29		3.0	1.3		2.0	-1.4
	34		1.0	-0.3		2.0	-1.9
	39		0.0	-0.4		2.0	-0.1
	44		-2.0	-0.6		2.0	-2.1
	49		0.0	-1.3		1.0	-1.7
D4	Gemiddeld		0.3	-0.7		1.5	-2.03
D5	4		2.0	1.6		1.0	-1.7
	10		3.0	2.4		1.0	-2.6
	13		-2.0	-1.1		1.0	-1.9
	16		-2.0	-1.6		0.0	-3.3
	25		-2.0	-2.4		0.0	-2.3
	30		2.0	2.0		3.0	-0.6
	35		3.0	2.0		3.0	-1.3
	40		0.0	-2.1		2.0	-2.0
	45		-2.0	-2.0		3.0	-0.6
	50		1.0	1.9		2.0	-1.4
D5	Gemiddeld		0.3	0.06		1.6	-1.76

AANHANGSEL C: ONTWIKKELINGSAREAS

Die ontwikkelingsareas van die effektiewe spanne word eerstens weergegee en tweedens word die ontwikkelingsareas van die oneffektiewe spanne in tabelvorm weergegee. Derdens is beide spanne se ontwikkelingsareas in tabelvorm weergegee

Tabel C.1 ■ Hoogste aantal ontwikkelingsareas in elke dimensie

Dimensie	Vraag	S1	S3	S5	S7	S9	S11	S13	S15	S17	Tot
D1	1	✓									1
	41										0
	46	✓	✓								3
	26										2
	31		✓								1
	6										1
	11										4
	17		✓								5
	21										1
	36	✓	✓								2
TOTAAL		5	7	0	2	2	0	0	0	4	20
D2	7		✓								2
	42		✓								2
	37										0
	3										0
	32		✓								2
	47	✓									1
	20		✓								2
	27	✓									4
	22		✓								1
	12										1
TOTAAL		2	6	0	2	2	0	0	1	2	15

Dimensie	Vraag	S1	S3	S5	S7	S9	S11	S13	S15	S17	Tot
D3	18	✓	✓								4
	8	✓	✓								4
	43		✓								2
	23		✓								3
	5		✓								3
	14										2
	48		✓								2
	28	✓	✓								3
	38										1
	33	✓	✓								3
TOTAAL		4	8	0	4	7	0	0	1	3	27
D4	39										0
	44										1
	49	✓	✓								4
	15										0
	34										3
	2										4
	29										1
	9										1
	19	✓									5
	24	✓									4
TOTAAL		3	6	1	3	3	0	0	3	4	23

Dimensie	Vraag	S1	S3	S5	S7	S9	S11	S13	S15	S17	Tot
D5	30										2
	45										2
	50										2
	40										3
	10	✓									6
	16										3
	4										1
	13										3
	25										3
	35										2
TOTAAL		1	8	2	5	4	0	0	2	5	27
GROOT TOTAAL		15	35	3	16	18	0	0	7	18	112

Tabel C.2

Dimensie	Vraag	S2	S4	S6	S8	S10	S12	S14	S16	S18	S19	Tot
D1	1	✓										6
	41	✓										5
	46	✓										4
	26	✓										6
	31											6
	6	✓										6
	11	✓										5
	17	✓										3
	21	✓										4
	36	✓										5
TOTAAL		10	1	0	3	10	0	1	6	9	10	50

D2	7	✓										5
	42											5
	37	✓										5
	3	✓										7
	32	✓										5
	47	✓										4
	20	✓										3
	27	✓										5
	22											4
	12	✓										
TOTAAL		9	1	0	7	10	0	0	4	7	9	47

Dimensie	Vraag	S2	S4	S6	S8	S1	S1	S1	S1	S1	S1	Tot
						0	2	4	6	8	9	
D3	18	✓										4
	8											5
	43											4
	23	✓										5
	5	✓										7
	14	✓										5
	48	✓										4
	28	✓										5
	38	✓										4
	33	✓										5
TOTAAL		8	1	1	3	9	0	1	6	10	9	48

D4	39	✓										3
	44	✓									✓	6
	49	✓									✓	5
	15	✓									✓	6
	34	✓									✓	4
	2	✓									✓	6
	29	✓									✓	5
	9	✓									✓	5
	19	✓									✓	5
	24	✓										5
TOTAAL		10	1	0	5	10	0	1	4	10	9	50

Dimensie	Vraag	S2	S4	S6	S8	S1 0	S1 2	S1 4	S1 6	S1 8	S1 9	Tot
D5	30	✓									✓	6
	45	✓									✓	5
	50	✓									✓	5
	40										✓	5
	10	✓									✓	6
	16										✓	5
	4	✓									✓	5
	13	✓									✓	4
	25	✓									✓	4
	35	✓									✓	5
TOTAAL		8	0	2	4	10	0	1	5	10	10	50
GROOT TOTAAL		45	4	3	22	49	0	4	25	46	47	245

Tabel C.3

Dimensie	Vraag	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S1 0	S1 1	S1 2	S1 3	S1 4	S1 5	S1 6	S1 7	S1 8	S1 9	Tot
D1	1	✓	✓																		7
	41		✓																		5
	46	✓	✓	✓																	7
	26		✓																		8
	31			✓																	7
	6		✓																		7
	11		✓																		9
	17		✓	✓																	8
	21		✓																		5
	36	✓	✓	✓																	7
TOTAAL		5	10	7	1	0	0	2	3	2	10	0	0	0	1	0	6	4	9	10	70
D2	7		✓	✓																	7
	42			✓																	7
	37		✓																		5
	3		✓																		7
	32		✓	✓																	7
	47	✓	✓																		5
	20		✓	✓																	5
	27	✓	✓																		9

	22			✓																	5	
	12		✓																		5	
TOTAAL		2	9	6	1	0	0	2	7	2	10	0	0	0	0	1	4	2	7	9	62	
Dimensie	Vraag	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	Tot	
											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
D3	18	✓	✓	✓																	8	
	8	✓		✓																	9	
	43			✓																	6	
	23		✓	✓																	8	
	5		✓	✓																	10	
	14		✓																		7	
	48		✓	✓																	6	
	28	✓	✓	✓																	8	
	38		✓																		5	
	33	✓	✓	✓																	8	
TOTAAL		4	8	8	1	0	1	4	3	7	9	0	0	0	1	1	6	3	10	9	75	
D4	39		✓																		3	
	44		✓																		✓	7
	49	✓	✓	✓																	✓	9
	15		✓																		✓	6
	34		✓																		✓	7
	2		✓																		✓	10

	29		✓																	✓	6
	9		✓																	✓	6
	19	✓	✓																	✓	10
	24	✓	✓																		9
TOTAAL		3	10	6	1	1	0	3	5	3	10	0	0	0	1	3	4	4	10	9	73
Dimensie	Vraag	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	Tot
											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
D5	30		✓																	✓	8
	45		✓																	✓	7
	50		✓																	✓	7
	40																			✓	8
	10	✓	✓																	✓	12
	16																			✓	8
	4		✓																	✓	6
	13		✓																	✓	7
	25		✓																	✓	7
	35		✓																	✓	7
TOTAAL		1	8	8	0	2	2	5	4	4	10	0	0	0	1	2	5	5	10	10	77
GROOT TOTAAL		15	45	35	4	3	3	16	22	18	49	0	0	0	4	7	25	18	46	47	357

AANHANGSEL D

Tabel D.1 Die spanleier(S), spanlede (F) en direkte hoof(L) se beoordelings (per dimensie) van alle spanne. (Gesamentlike tabel)

Dimensie Veranderlikes	Groep Kwalifikasie	N	Gem. rang	Som v. rang	U Waarde	W Waarde	P Waarde
Dimensie 1(S)	A	9	11.83	106.50	28.5	83.5	0.182"
	B	10	8.35	83.50			
	Totaal	19					
Dimensie 1 (L)	A	9	12.72	114.50	20.5	75.5	*0.043"
	B	10	7.55	75.50			
	Totaal	19					
Dimensie 1 (F)	A	9	12.89	116.00	19.0	74.0	*0.035"
	B	10	7.40	74.00			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (S)	A	9	11.17	100.50	34.5	89.5	0.400"
	B	10	8.95	89.50			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (L)	A	9	11.56	104.00	31.0	86.0	0.278"
	B	10	8.60	86.00			
	Totaal	19					
Dimensie 2 (F)	A	9	12.67	114.00	21.0	76.0	0.053"
	B	10	7.60	76.00			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (S)	A	9	11.28	101.50	33.5	88.5	0.356"
	B	10	8.85	88.50			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (L)	A	9	12.00	108.00	27.0	82.0	0.156"
	B	10	8.20	82.00			
	Totaal	19					
Dimensie 3 (F)	A	9	12.94	116.50	18.5	73.5	*0.028"
	B	10	7.35	73.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (S)	A	9	10.50	94.50	40.5	95.5	0.720"
	B	10	9.55	95.50			
	Totaal	19					
Dimensie 4 (L)	A	9	11.39	102.50	32.5	87.5	0.315"
	B	10	8.75	87.50			
	Totaal	19					

Dimensie 4 (F)	A	9	12.94	116.50	18.5	73.5	*0.028"
	B	10	7.35	73.50			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (S)	A	9	11.00	99.00	36.0	91.0	0.497"
	B	10	9.10	91.00			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (L)	A	9	11.11	100.00	35.0	90.0	0.447"
	B	10	9.00	90.00			
	Totaal	19					
Dimensie 5 (F)	A	9	13.22	119.00	16.0	71.0	*0.017"
	B	10	7.10	71.00			
	Totaal	19					

a. Not corrected for ties.

b. Grouping variable

* $P \leq 0.05$

Diagram 1: Effektiewe Span – Finve (A)

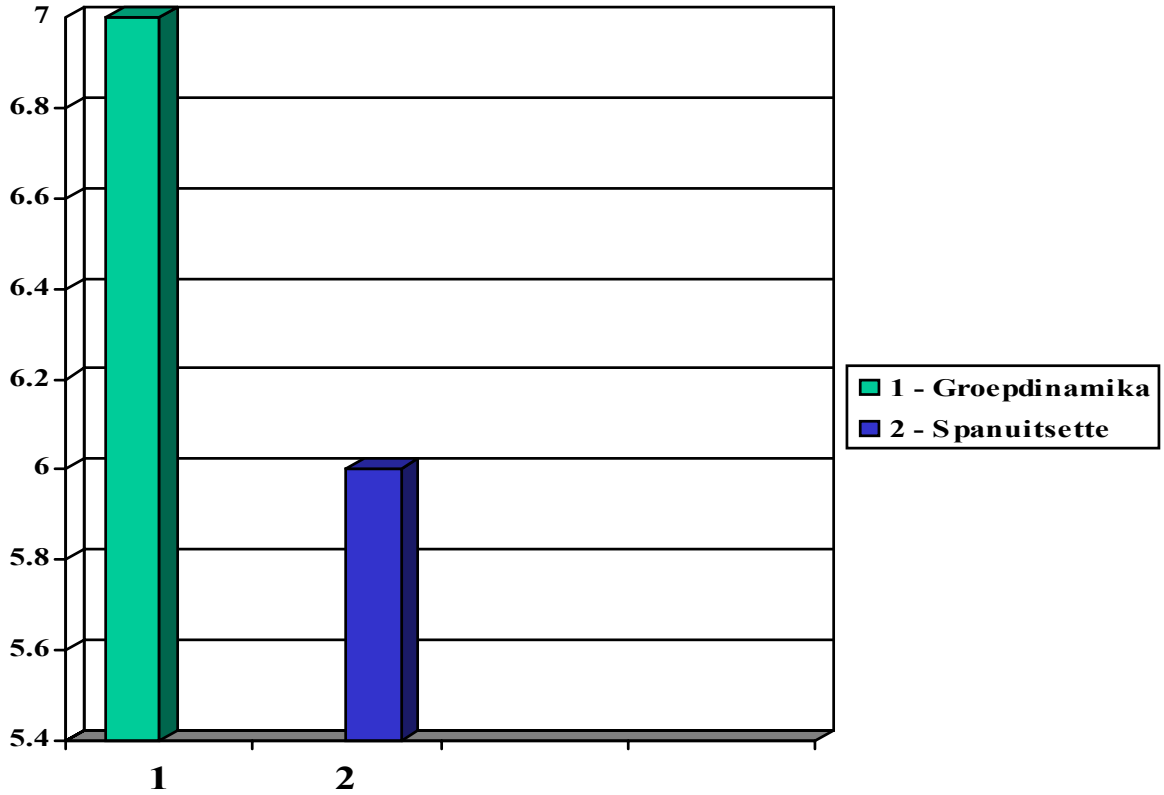


Diagram 2: Oneffektiewe Span – Finin (B)

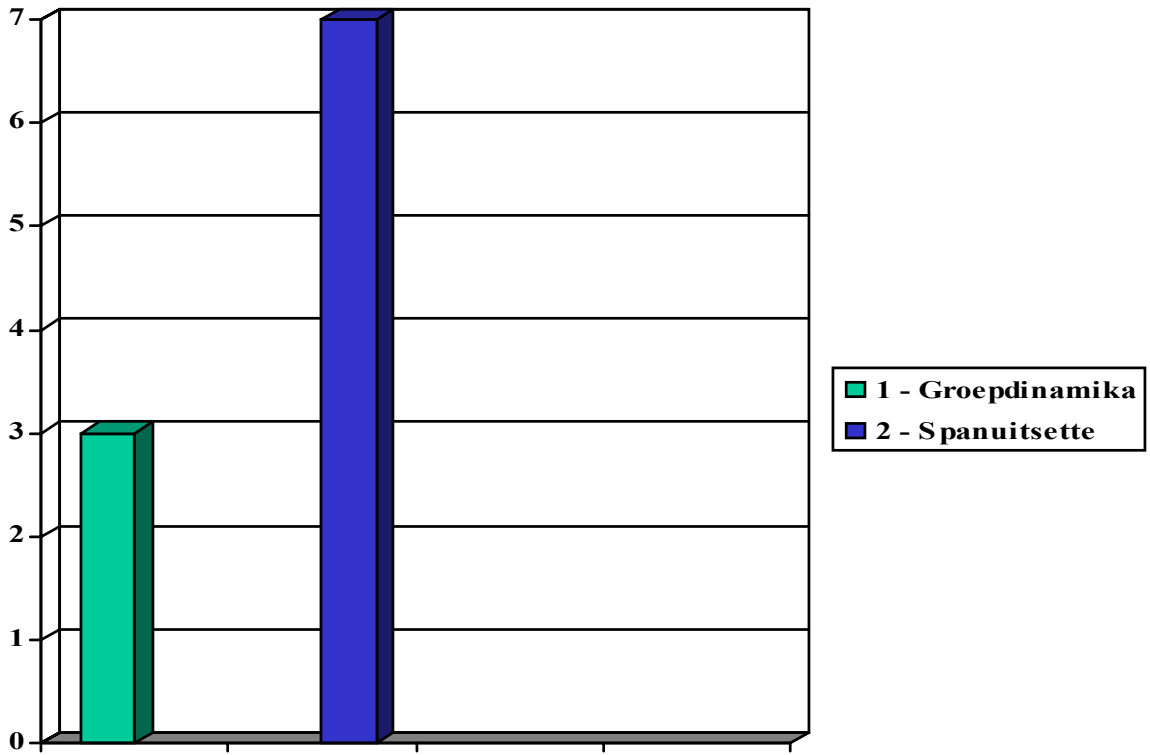


Diagram 3: Effektiewe Span – Kompro (A)

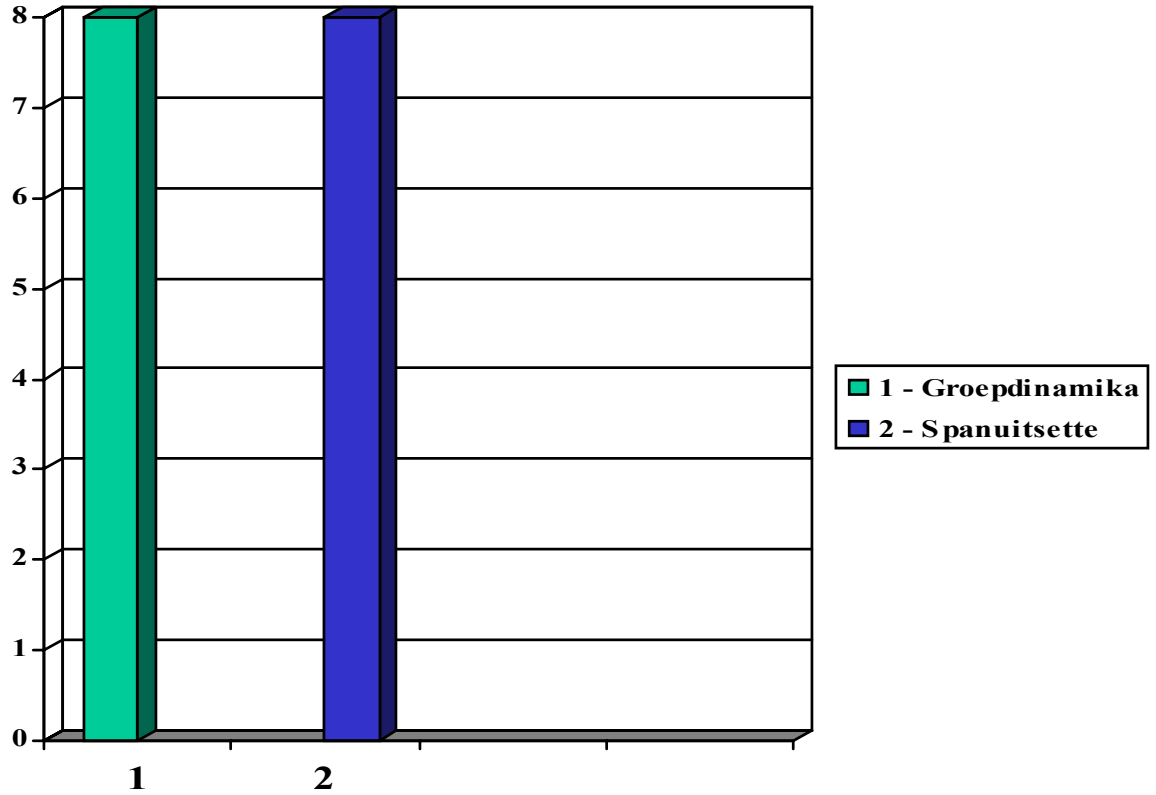


Diagram 4: Ooneffektiewe Span – Malpro (B)

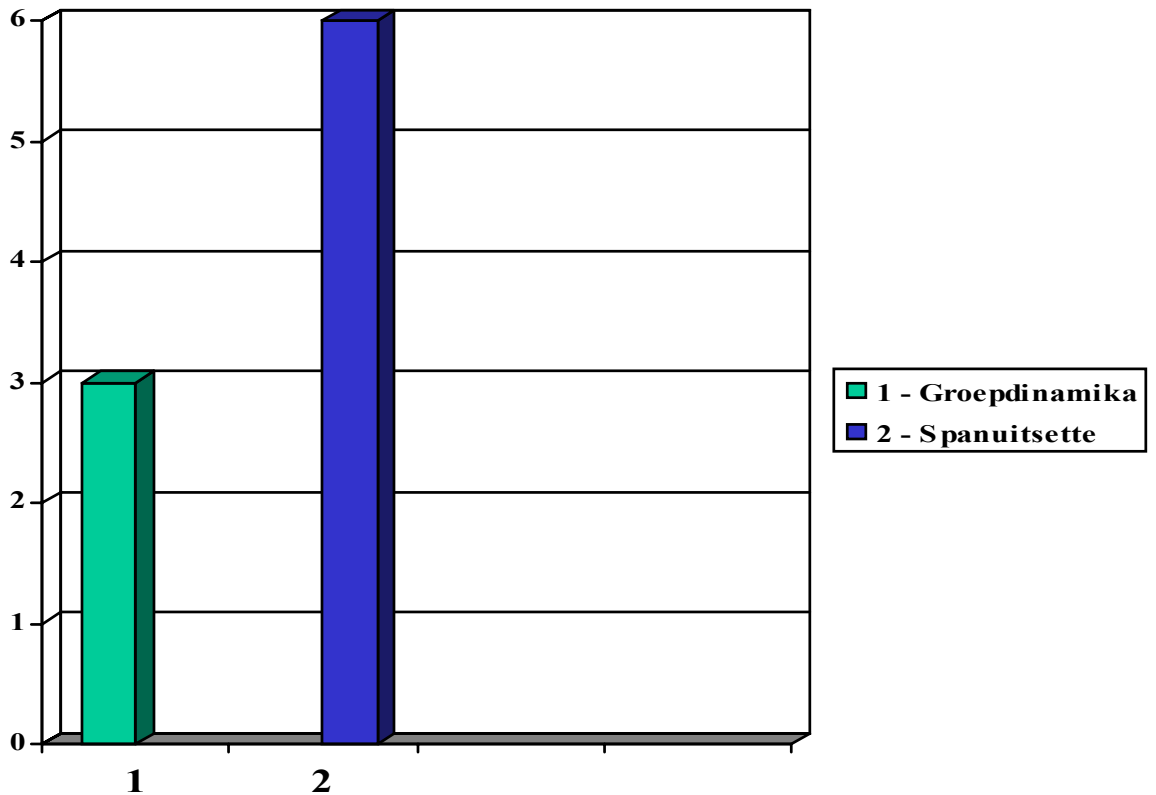


Diagram 5: Effektiewe Span – Komteg (A)

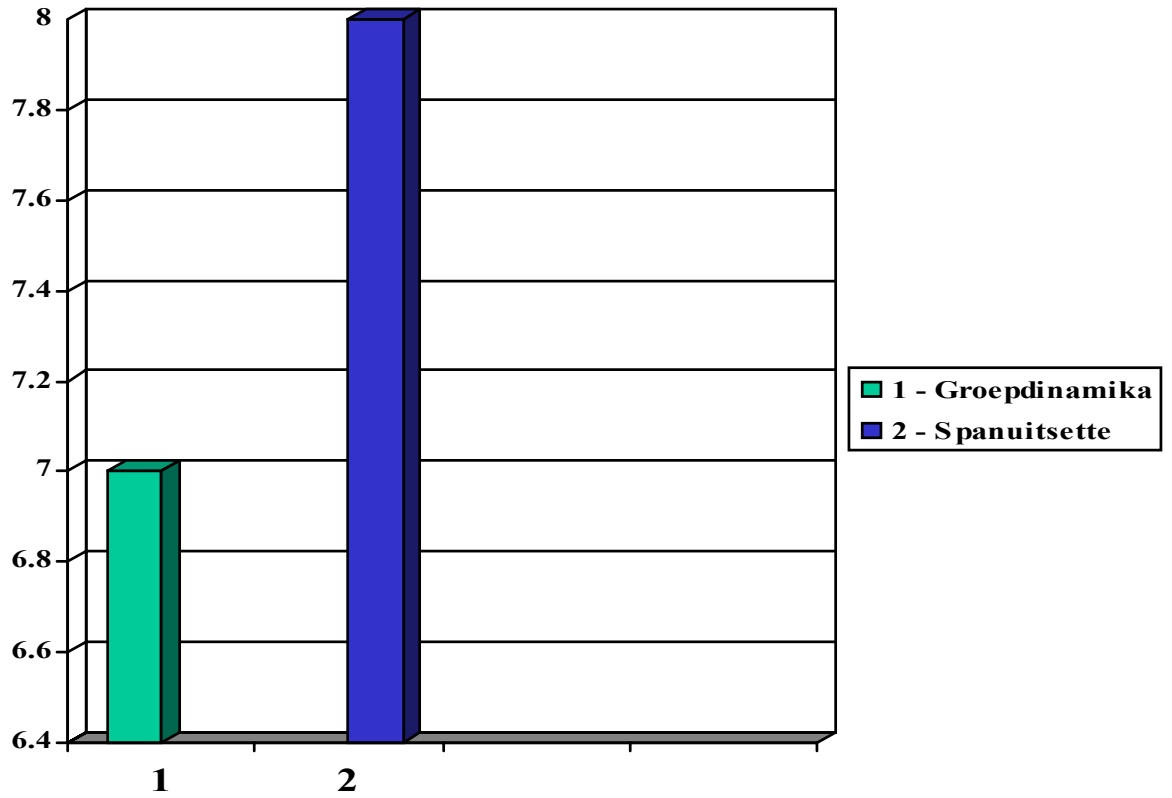


Diagram 6: Oneffektiewe Span – Malteg (B)

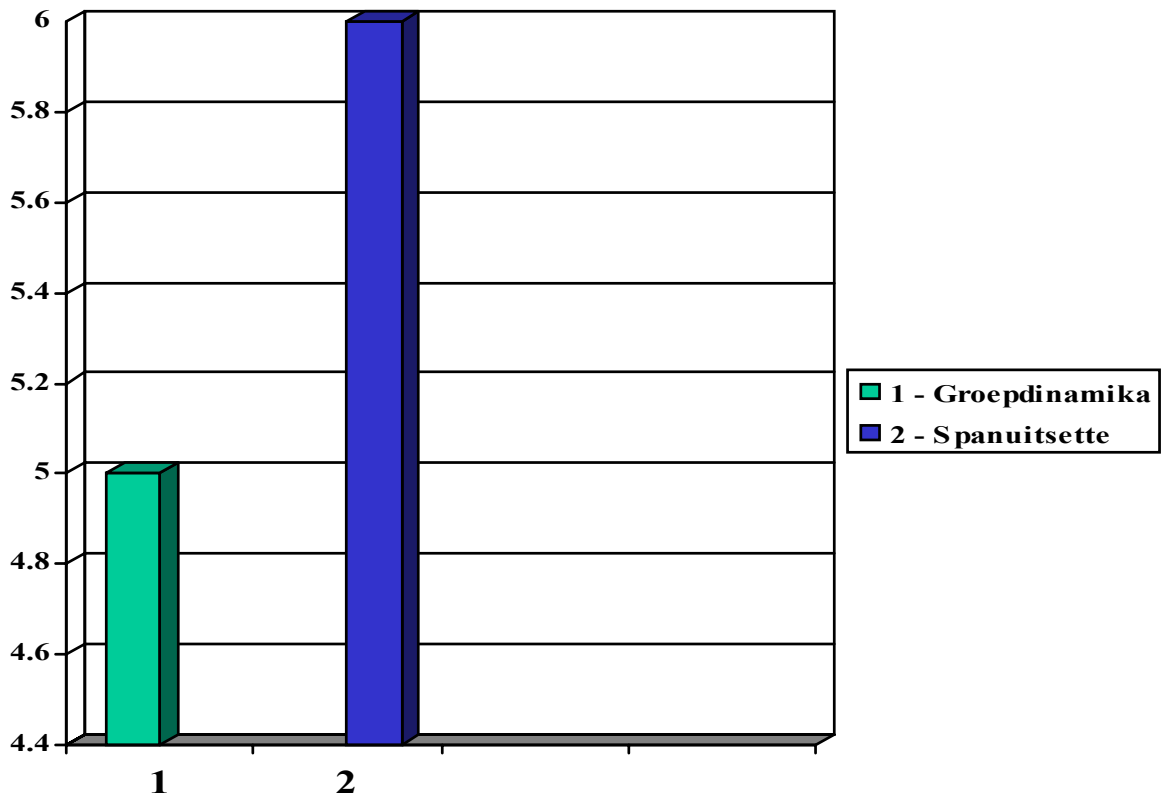


Diagram 7: Effektiewe Span - Lanko (A)

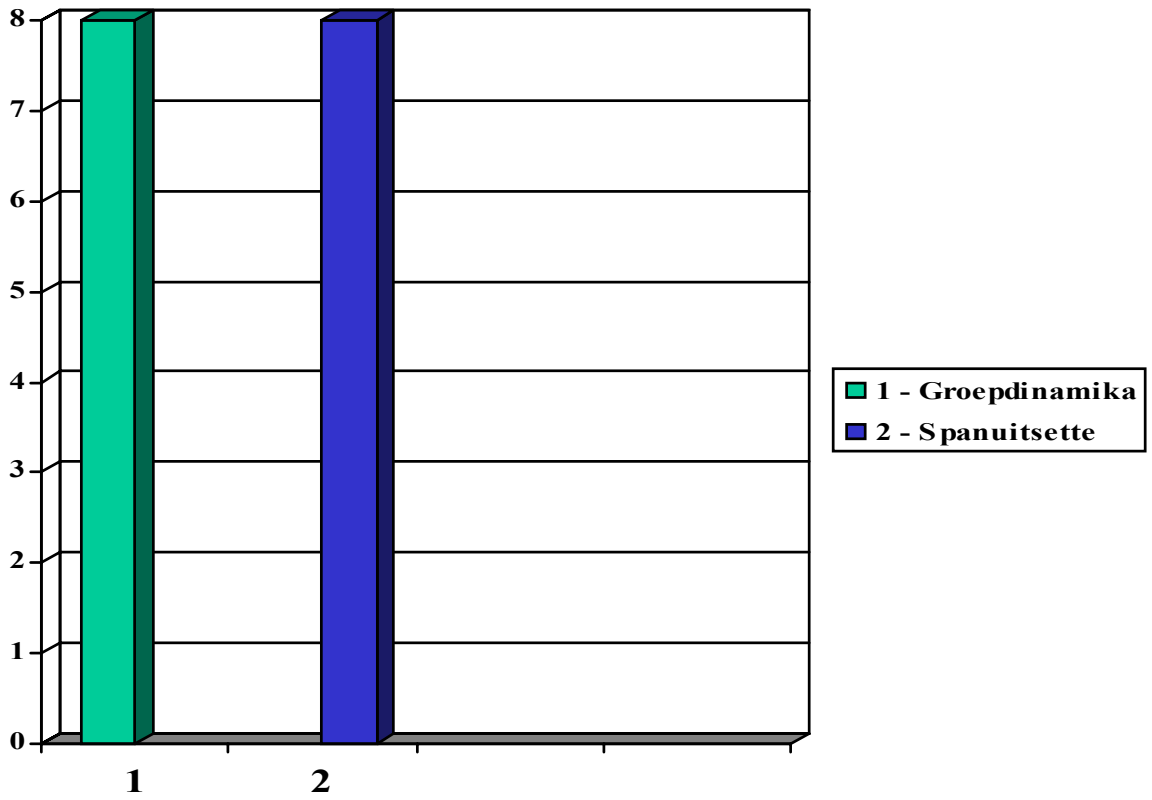


Diagram 8: Oneffektiewe Span - Lante (B)

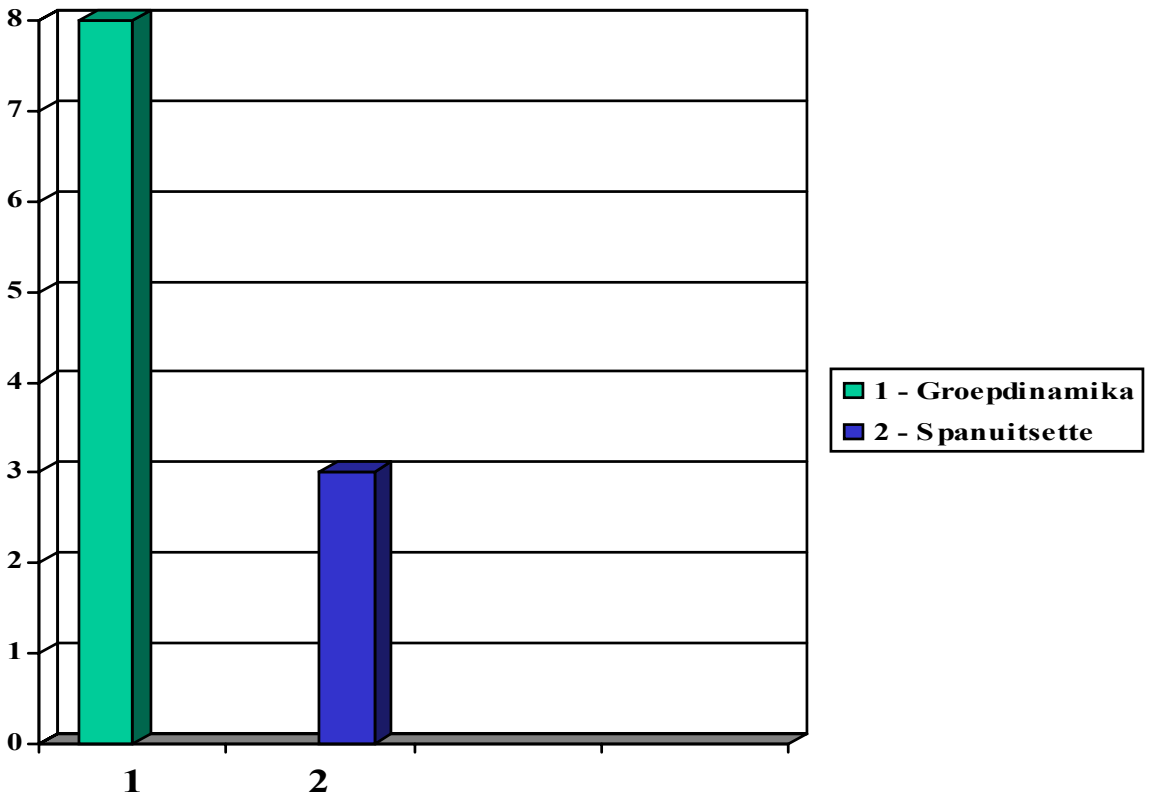


Diagram 9: Effektiewe Span – Manbd (A)

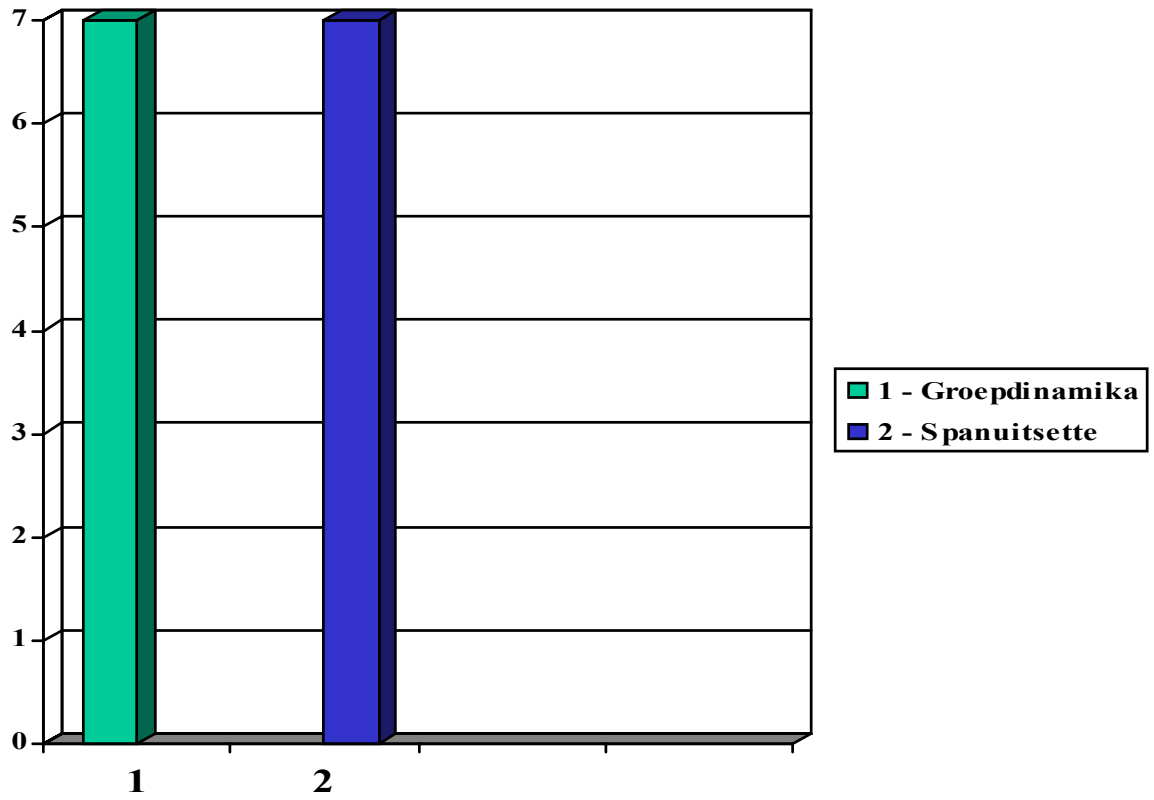


Diagram 10: Oneffektiewe Span - Manrb (B)

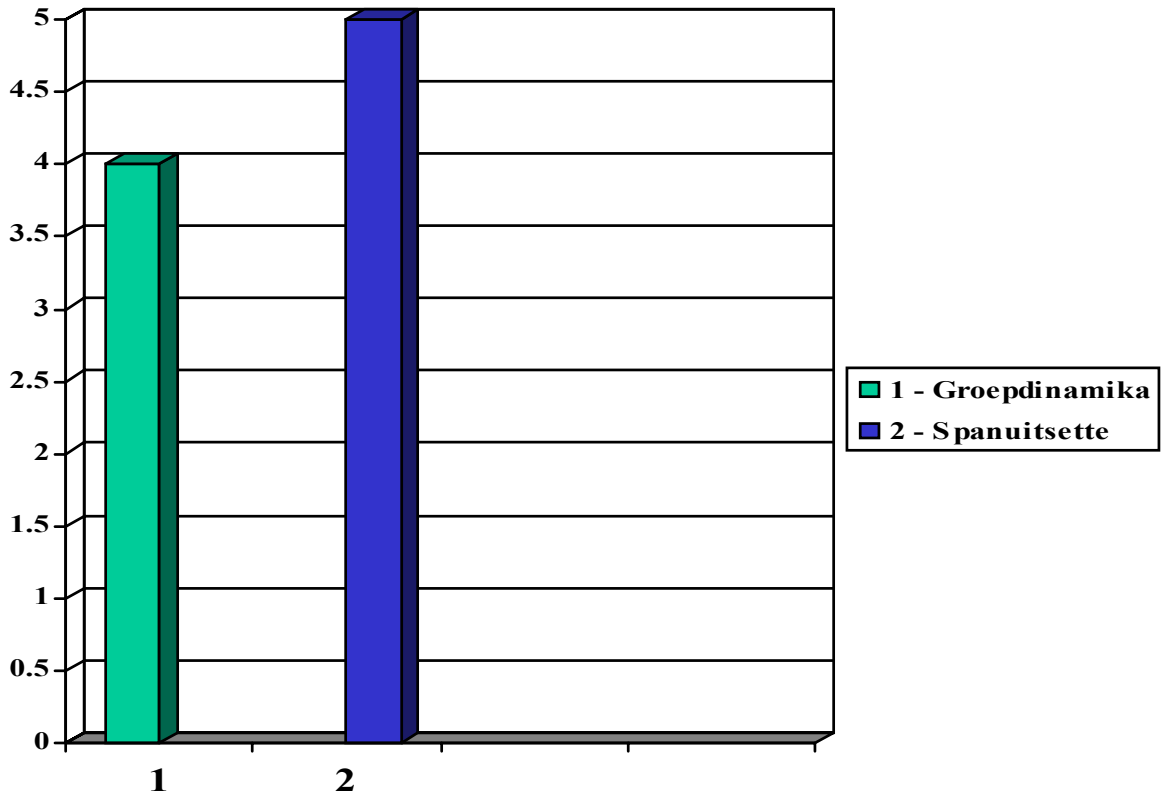


Diagram 11: Effektiewe Span - Mandi (A)

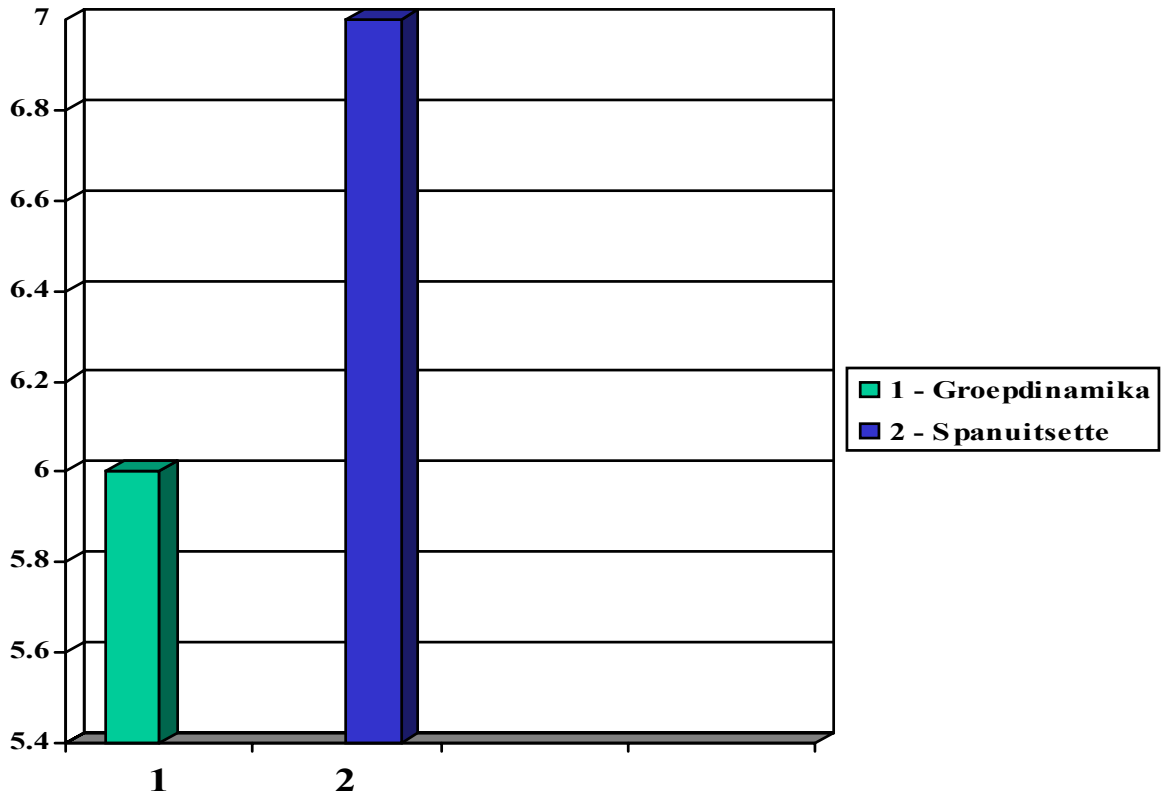


Diagram 12: Ooneffektiewe Span - Manob (B)

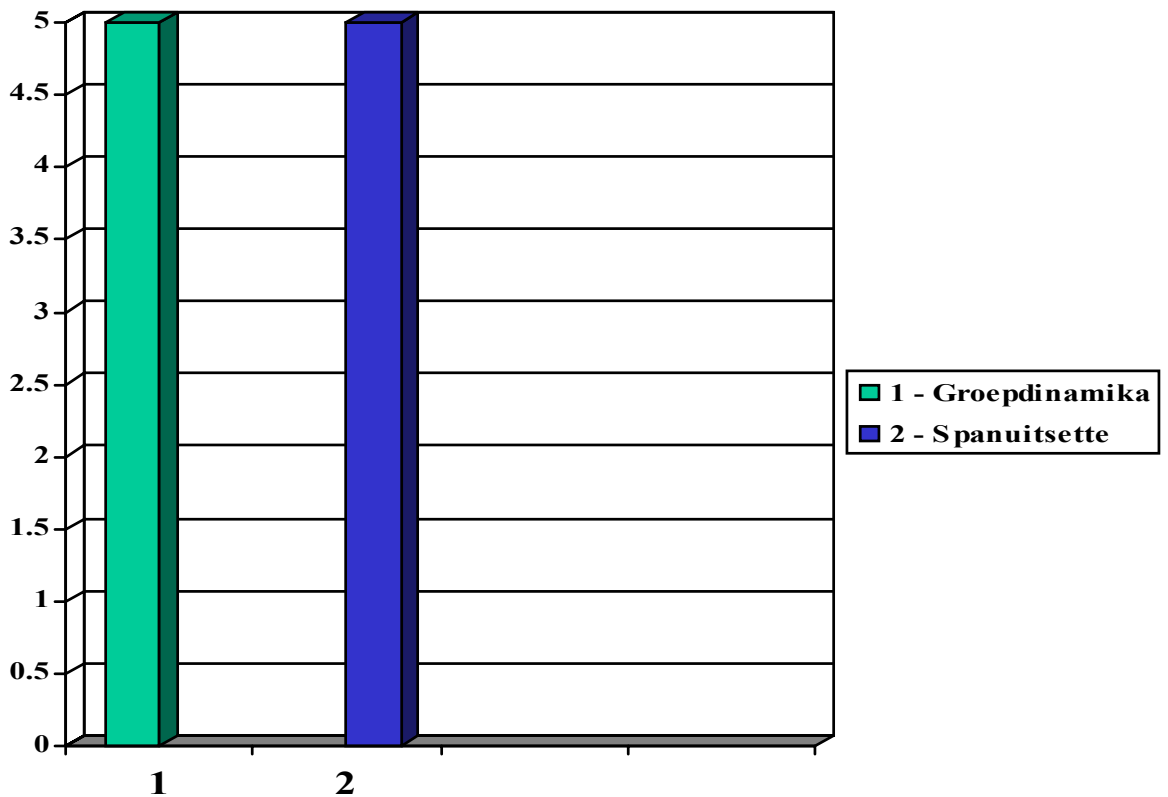


Diagram 13: Effektiewe Span - Manwk (A)

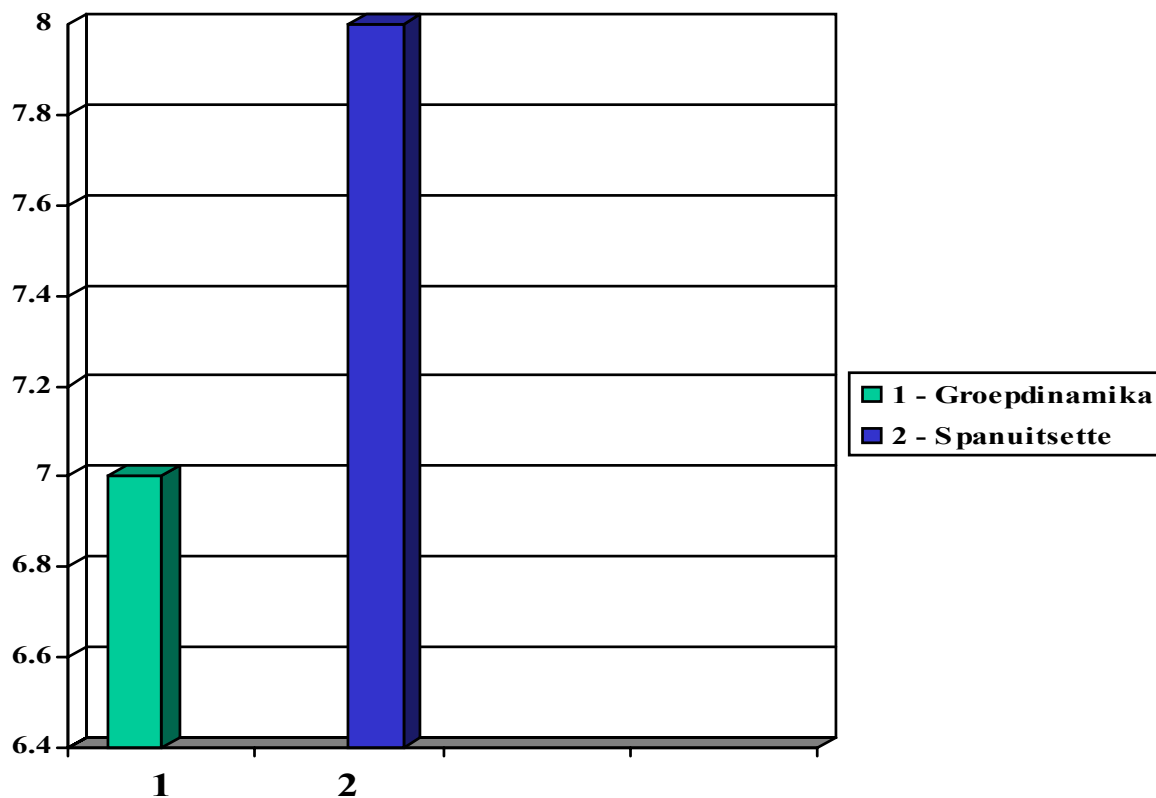


Diagram 14: Oneffektiewe Span - Manop (B)

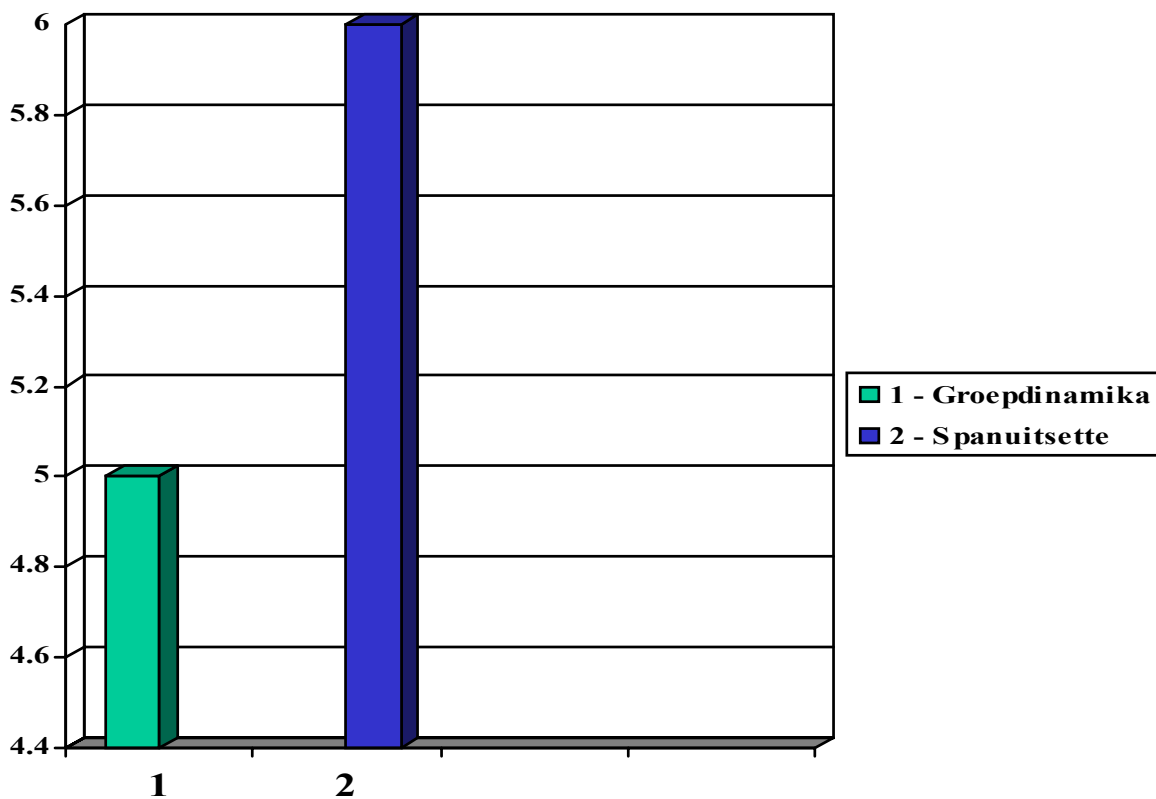


Diagram 15: Effektiewe Span - Molws (A)

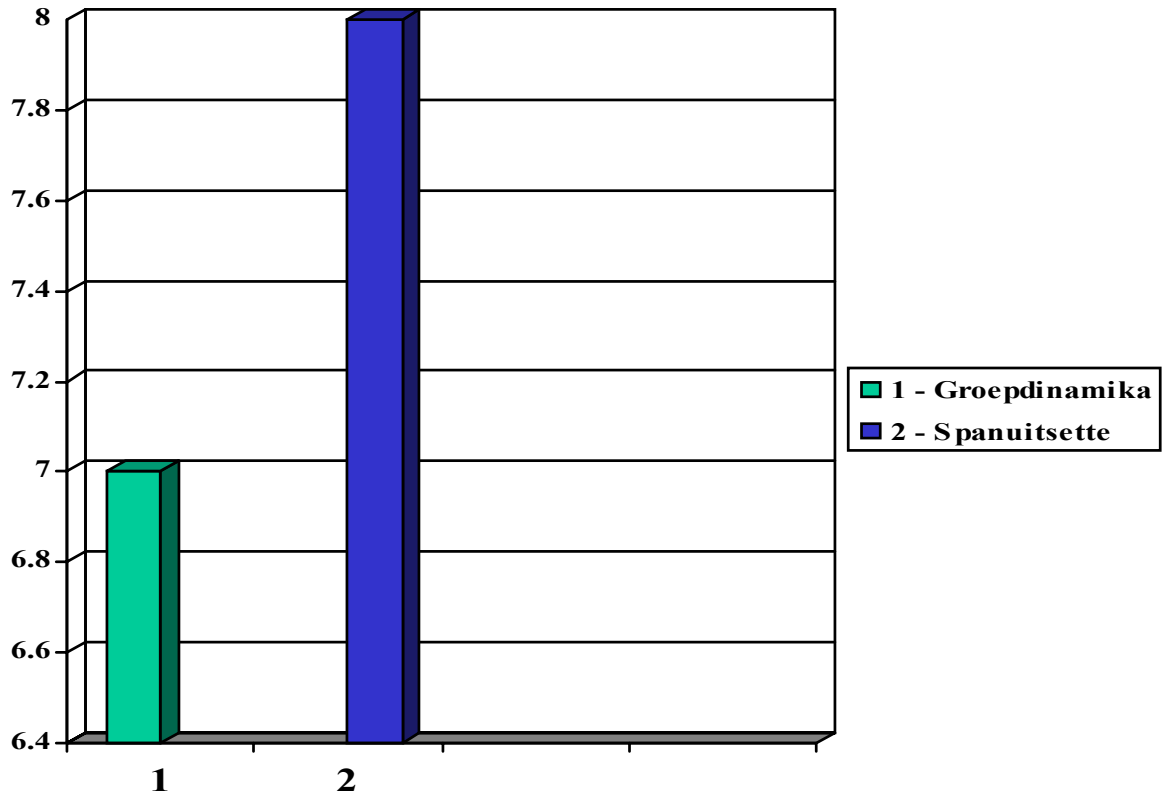


Diagram 16: Ooneffektiewe Span - Molos (B)

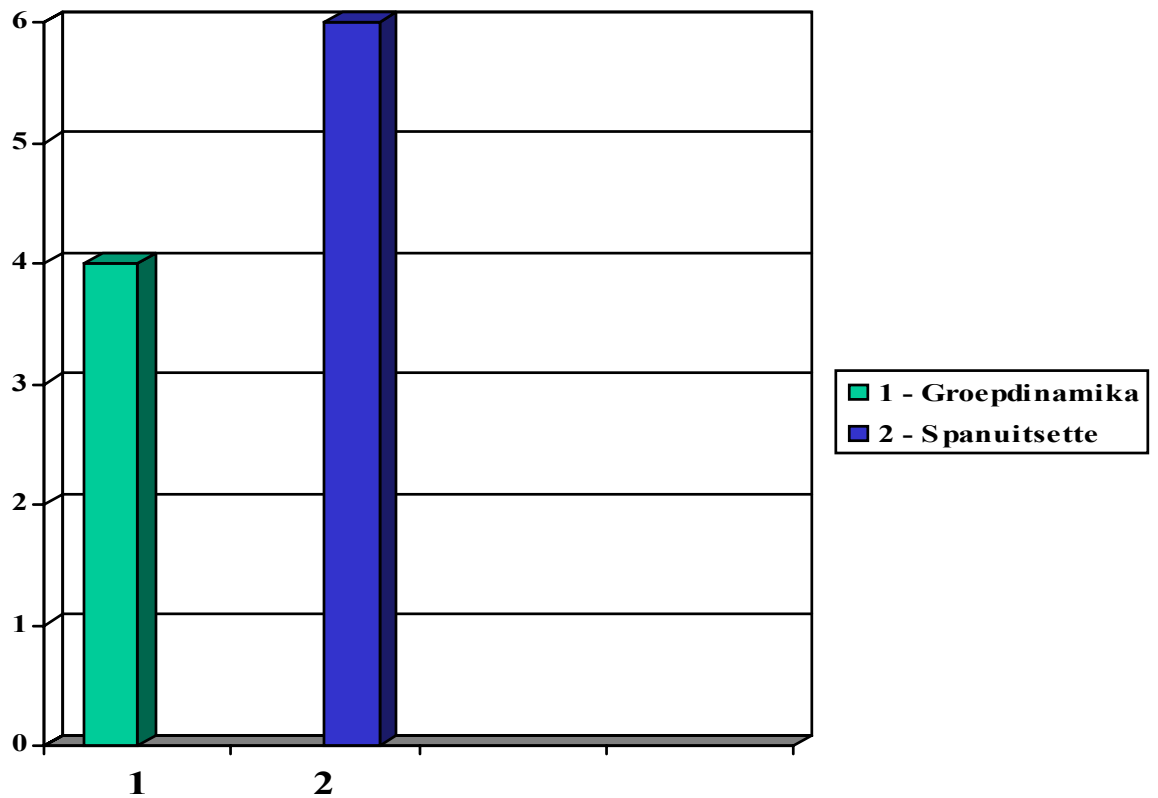


Diagram 17: Effektiewe Span - Verin (A)

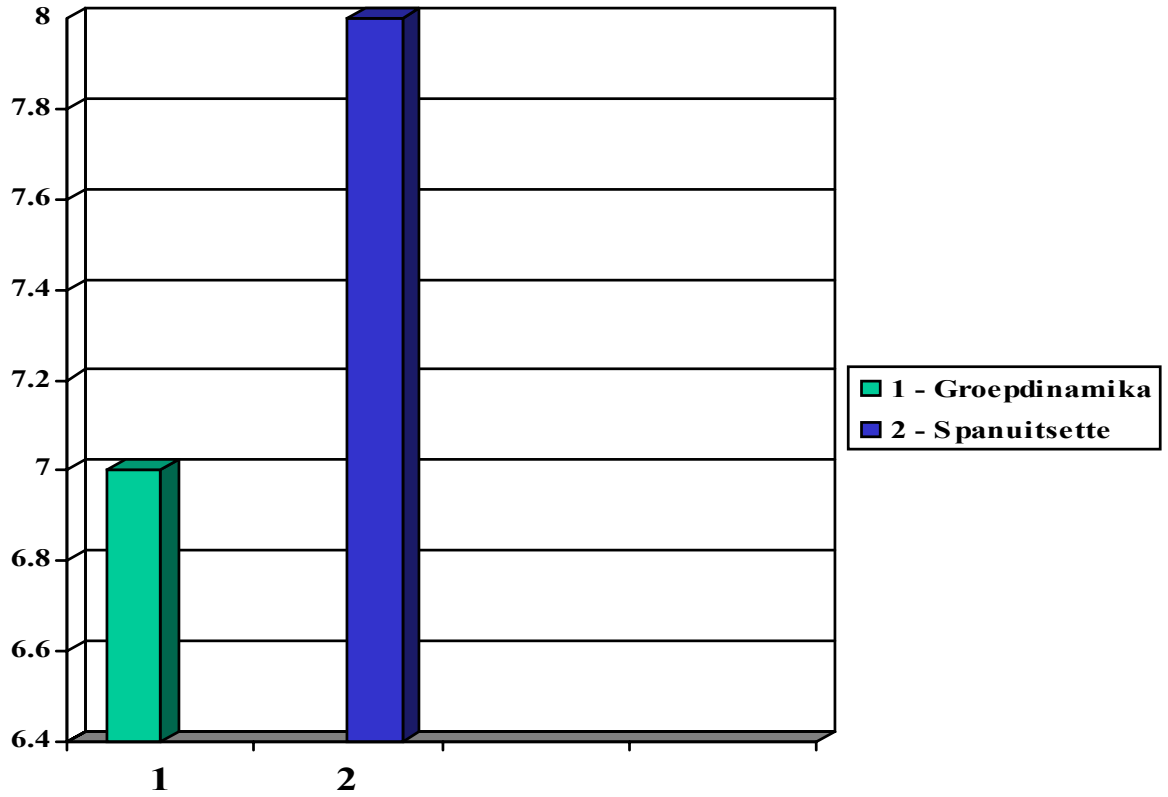


Diagram 18: Oneffektiewe Span - Verine (B)

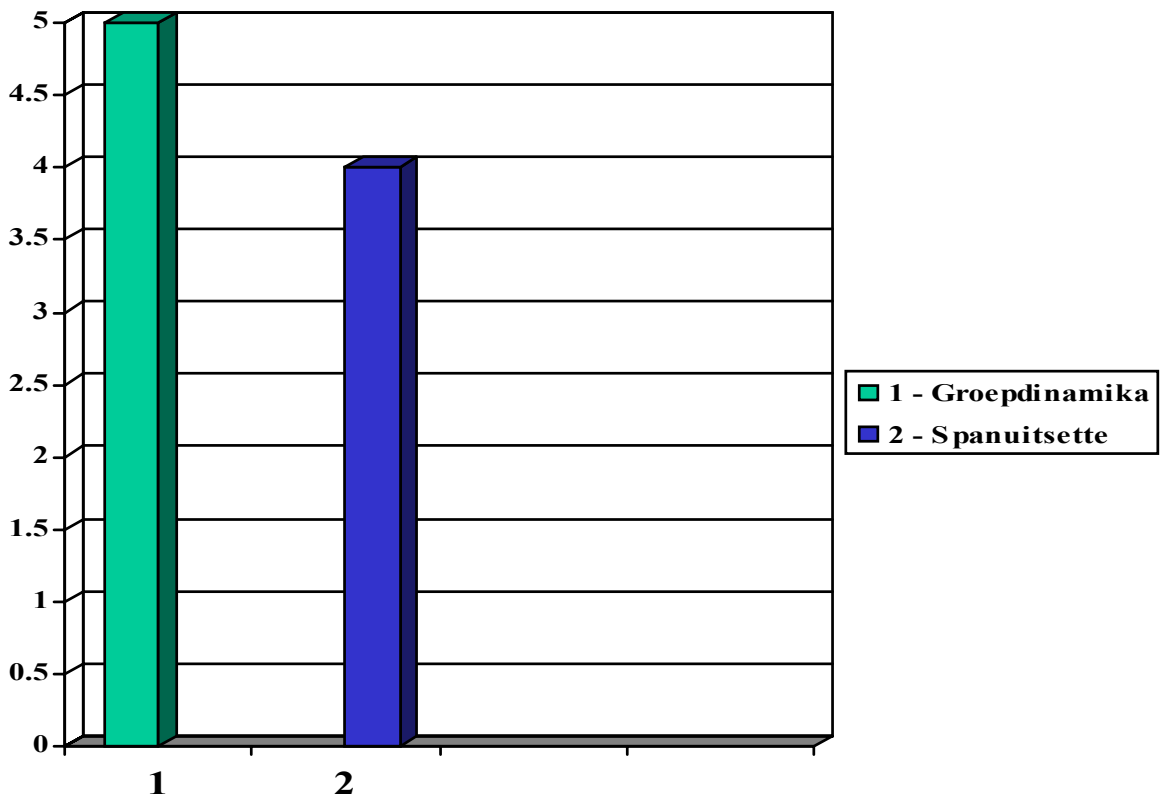


Diagram 20: TOTAAL - EFFEKTIEWE SPAN (A)

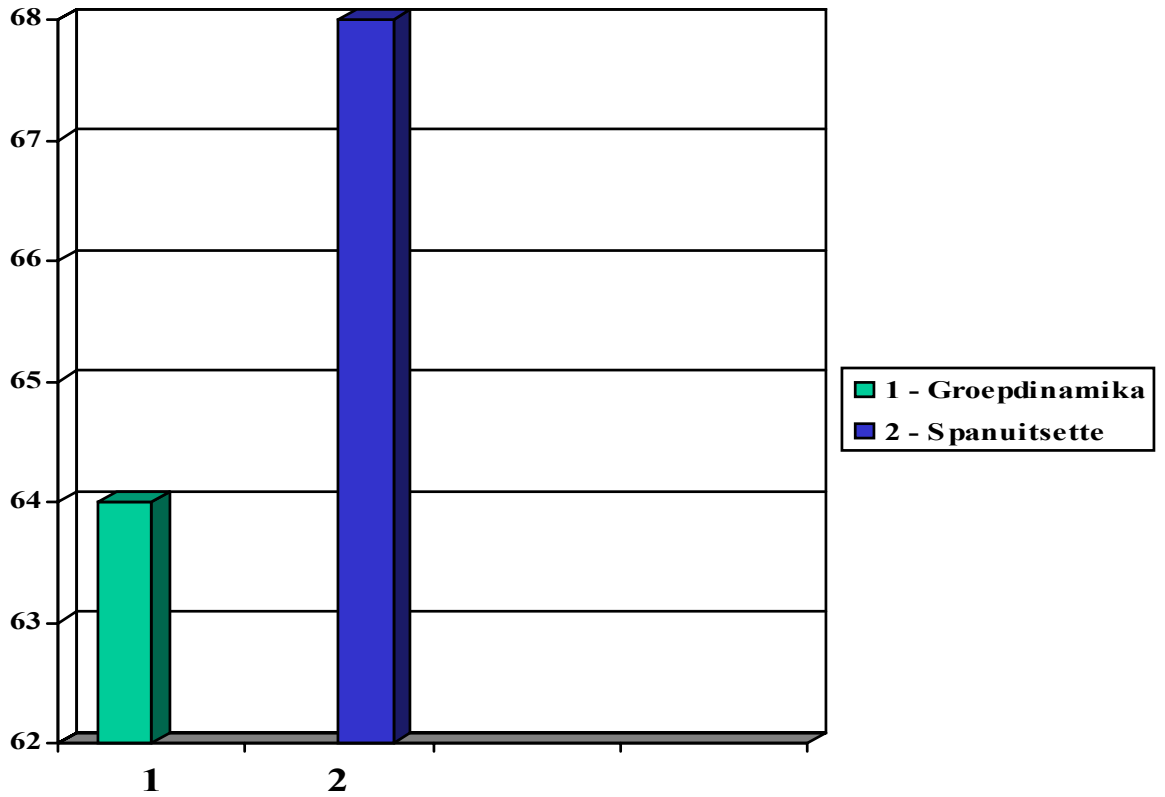


Diagram 21: TOTAAL- ONEFFEKTIEWE SPAN (B)

