

BESTUURSWAARDIGHEIDSEVALUERING

FRANS CILLIERS EN LANDA OELOFSE

INLEIDING

In hierdie artikel word die evaluering van bestuursvaardighede bespreek, en aangetoon hoe die evaluering met bestuursontwikkeling verband hou. Ten slotte word gegee wens oor bestuursevaluering wat onlangs uitgevoer is, gerapporteer.

AGTERGROND

In die Suid-Afrikaanse verpleegkundeliteratuur word daar toeneemend na bestuursontwikkeling as deel van die indiensopleidingsfunksie by hospitale en verpleegkolleges verwys. Só byvoorbeeld bied Cilliers (1982: 19-22) 'n bekendstelling van personeelontwikkeling aan en wys Schutte (1982: 15-16) op die noodsaaklikheid daarvan in die verpleegkunde. In Augustus 1983 vind 'n bestuursontwikkelingseminaar vir verpleegkundiges in Vanderbijlpark plaas (vgl. Van der Walt 1983), waarin die algemene bestuursfunksies en -dimensies teoreties toegelig is.

Uit bogenoemde word afgelei dat die verpleegkundige in die praktyk toenemend van haar rol as bestuurder bewus word en dat opleiding in die funksies van bestuur, asook die ontwikkeling van bestuursvaardighede, momentum kry. Sover vasgestel kan word, word daar egter nie in die Suid-Afrikaanse literatuur na die evaluering van bestuursvaardighede by verpleegkundiges verwys nie. Indien aanvaar word dat geen sodanige evaluering in die praktyk plaasvind nie, kan dit as 'n leemte in die totale bestuursontwikkelingsproses beskou word.

Dr. Frans Cilliers
Sielkundige, Dept. Bedryfs-
en Personeelsielkunde,
Potchefstroom Universiteit
vir C.H.O.

Landa Oelofse
Psiatriese Verpleegspesialis,
Dept. Verpleegkunde, Potchef-
stroomse Universiteit vir C.H.O.

SUMMARY

The assessment of management skills, as a technique neglected by the nursing profession, is discussed. It forms a logical starting point to management training and development, and can be defined as a technique to pinpoint grey areas in management skills.

The general methods in management assessment are discussed with special reference to the assessment centre technique. Specific management behaviour dimensions are presented and defined.

Lastly an empirical study is reported wherein a mini-assessment centre was conducted on a group of nursing personnel. Although no behaviour assessment could objectively be reported, the participant's reactions to the assessment are reported. From this it seems that management skill assessment can be seen as a valid technique in ascertaining management training and development needs in nursing.

OMSKRYWING VAN BESTUURSWAARDIGHEIDSEVALUERING

Bestuursvaardigheidsevaluering kan omskryf word as 'n poging van die organisasie om bestaande bestuurspotensiaal by die individuele bestuurder met behulp van objektiewe, wetenskaplike meetinstrumente te bepaal. Sodoende kan grys areas identifiseer word waaruit individuele en groepsbestuursopleidings- en -ontwikkelingsdoelwitte bepaal kan word (vgl. Cilliers 1984: 41-43). Bestuursevaluering vind dus sekvensieel voor bestuursopleiding en -ontwikkeling plaas.

Daar kan dus gesê word dat die verpleegkundige sowel as die bestuursontwikkelingsproses baie kan baat indien bestuursvaardigheidsevaluering as logiese beginpunt in die veld geïmplementeer word. Sodoende kan bestuursopleidings- en -ontwikkelingsprogramme ooreenkomstig werklike behoeftes of grys areas gekies en toegepas word, in plaas daarvan om sulke programme subjektief te kies en af te dwing waar geen sodanige behoefte bestaan nie.

TEGNIKE IN BESTUURSWAARDIGHEIDSEVALUERING

Hoewel verskeie tegnieke tans gebruik word, bestaan nog geen

enkele tegniek vir die presiese evaluering van bestuursvaardighede (-dimensies of -eienskappe) nie, vanweë

- die kompleksiteit van bestuursgedrag,
- onvoldoende meettegnieke en
- die feit dat verskillende bestuursituasies verskillende bestuursoptrede, -dimensies, -eienskappe en -vaardighede vereis (Bellows *et al.* 1962: 7).

Die tegnieke van bestuursvaardigheidsevaluering sluit in: biografiese en ander vraelyste, onderhoudvoering, prestasiebeoordeling, verwysings en aanbevelings, psigologiese meetinstrumente en die bestuursevalueringssentrum (Campbell *et al.* 1970: 128-146, Lawton soos aangehaal deur Taylor en Lippitt 1975: 43-49, Beach 1980.)

DIE BESTUURSEVALUERINGSENTRUM

Die mees objektiewe proses vir die evaluering van bestuursvaardighede is die bestuursevalueringssentrum (waarin sentrum verwys na 'n tegniek en nie 'n plek nie), in kombinasie met psigologiese meting. Die kombinasie bied 'n geldige en betroubare instrument vir die evaluering van bestuurspotensiaal en toon vele voordele bo die tradisionele, subjektiewe tegnieke (Byham en Lawton soos aangehaal deur Taylor en Lippitt 1975: 43, 63, Jaffee en Cohen soos aangehaal deur Miller *et al.* 1980: 352-353, Olivas 1980: 67).

Die bestuursevalueringsentrum is 'n metode waardeur spesifieke bestuursgedrag deur opgeleide waarnemers onder leiding van sentrum-administrateurs (sielkundiges), geëvalueer word met behulp van 'n verskeidenheid saamgestelde situasietoetse. Die evaluasie word gedoen ooreenkomstig met die behoeftes en vereistes van die organisasie en effektiewe bestuur op dié besondere organisasievlak (Beach 1980: 33-34, Jaffee en Cohen soos aangehaal deur Miller *et al.* 1980: 351, 360, Byham 1982: 32-38, De Bod en Gardner 1982: 29-30).

Die evaluering van bestuursgedrag kan verdeel word in die meting van selfontwikkeling én van spesifieke bestuursvaardighede.

Meting van selfontwikkeling

Selfontwikkeling kan gemeet word deur middel van die volgende instrumente:

'n Diepte-onderhoud waaruit inligting verkry word oor die deelnemer se

- hantering van persoonlike en loopbaanaspirasies, spanning en konflik,
- gedetermineerdheid om doelwitte te bereik,
- selfbewustheid,
- persoonlikheidsintegrasie,
- mediese en
- psigiatriese geskiedenis.

Psigologiese toetse en -tegnieke. Hiermee kan die volgende geëvalueer word:

- intelligensie,
- verstandelike helderheid,
- aanleg,
- emosionele funksionering,
- waardes,
- motivering en prestasie-motivering,
- behoeftes en
- leierskapsvermoë.

Gestandaardiseerde en ander vraelyste. Hiermee kan die bestuurder se gedrag geëvalueer word ten opsigte van byvoorbeeld

- belangstelling,
- houding,
- uithouvermoë,
- angs en
- selfaktualisering

(Campbell *et al.* 1970: 128-146, Jaffee en Cohen soos aangehaal deur Miller *et al.* 1980: 361, Keil 1981: 44-59).

Meting van bestuursvaardighede

Bestuursvaardighede kan as deel van die bestuursevalueringsentrum deur 'n verskeidenheid van individuele en groepstegnieke gemeet word. Die meeste hiervan is simulasietegnieke wat volgens die literatuur baie effektief is in die evaluering en latere ontwikkeling van bestuursvaardighede (Koontz en O'Donnell 1972: 456, Beach 1980: 338, Jaffee en Cohen soos aangehaal deur Miller *et al.* 1980: 350-361). In die uitvoering van die opdrag in die simulatie-oefening word aangeneem dat elke individu dié gedrag sal openbaar wat eie aan homself as individuele bestuurder is.

Voorbeelde van individuele simulasies is die in-mandjie-tegniek en ontledingsprobleme. In eersgenoemde kry die bestuurder 'n nagebootste in-mandjie van 'n fiktiewe bestuurder. Hy moet dit binne 'n tydse beperking deurwerk en kommentaar daarop lewer deur aan te dui hoe hy elke item sal hanteer. In 'n ontledingsprobleem moet die bestuurder die probleme van 'n nagebootste organisasie, soos dit op papier uiteengesit is, identifiseer en aanbevelings oor die oplossing daarvan maak.

Voorbeelde van groepsimulasies is groepronspelle en intergroep-ontledingsprobleme. Die groepronspel behels 'n gesimuleerde bestuursprobleem wat deur die groep bestuurders bespreek en opgelos moet word. In die intergroep-ontledingsprobleem word 'n (dieselfde) nagebootste bestuursprobleem aan twee of meer groepe gegee vir bespreking en oplossing. Intergroepkompetisie word aangemoedig (om uiteindelik groepsdynamiese aspekte te kan terugvoer).

Inligting wat uit die oefeninge verkry word, word deur die waarnemer in samewerking met die administrateur geïntegreer en aan die individuele bestuurder teruggevoer.

Hierdeur kan die bestuurder sy eie gedrag beter verstaan en bepaal waar hy ten opsigte van sy selfontwikkelingsdoelwit en bestuursvaardighede staan (huidig), teenoor waar hy graag sal wil wees (doelstelling) (Byham 1979: 64-73, Beach 1980: 337-340, Flippo 1980: 167-169, Jaffee en Cohen soos aangehaal deur Miller *et al.* 1980: 361, Keil 1981: 44-59, De Bod en Gardner 1982: 29, Zemke 1982: 28).

BESTUURSGEDRAGSDIMENSIES

Tipiese bestuursgedragdimensies wat deur die simulasies tydens die bestuursevalueringsentrum gemeet en daarna aan die bestuurder teruggevoer word, is die volgende:

Dryfkrag

Selfontwikkeling: blyke van bereidwilligheid om eie vermoëns, vaardighede en potensiaal te ontdek, te ontwikkel en homself daardeur beter vir 'n bestuurderspos toe te rus.

Inisiatief: die vermoë, vindingrykheid en bereidwilligheid om nuwe gedagtes self na vore te bring, om sake aan die gang te sit of iets daaromtrent te doen sonder om daartoe aangepor hoef te word (reaktief/pro-aktief).

Deursettingsvermoë: die vermoë om met 'n taak te volhard en dit suksesvol deur te voer, nie teenstaande struikelblokke wat ondervind mag word.

Besluitnemingsvaardighede

Analitiese vermoë: die vermoë om die implikasies van 'n situasie gou te snap, die relevante data te identifiseer en tot die grondoorsake van 'n probleem deur te dring.

Oordeelsvermoë: die vermoë om tot logiese gevolgtrekkings te geraak en gesonde verstand aan die dag te lê in die oplossing van probleme.

Buigsaamheid: die bereidwilligheid om eie standpunt te heroorweeg in die lig van ander se sienswyses.

Leierskap

Mensbenutting: die vermoë om die bekwaamhede van ander in te span en dit stelselmatig tot hoër doeltreffendheid te ontwikkel.

Beslistheid: die vermoë om sonder huiwering beslissings te neem en die verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar.

Taakstrukturering: die vermoë om individue en groepe effektief tot doelbereiking te lei.

Redeneringsvermoë: die vermoë om spontaan met oortuigende en logiese argumente voor die dag te kom om sodoende 'n doel te bereik.

Administratiewe vaardighede

Beplanning en organisering: die vermoë om fisies duidelike doelwitte te omlin, ordelik en sistematies die middele daartoe te mobiliseer en die nodige aktiwiteite te koördineer en te kontroleer.

Kommunikasievaardighede

Empatie: die bekwaamheid van die eerste persoon om verby die beperkinge van eie selfbewustheid, tot die bewuste en akkurate aanvoeling en verstaan van die tweede persoon se diepste gevoel en bedoeling vanuit laasgenoemde se verwysingsraamwerk te kom en hierdie begrip, veral vroeg in die relasie, eksplisiet te kommunikeer.

Respek: 'n diepe erkenning, waardering en agting van die waarde van die tweede persoon as skepsel van God en sy reg as vrye individu, 'n onvoorwaardelike positiewe omgee en warmte.

Egtheid: ooreenstemming of kongruensie tussen wat die persoon sê of doen, en dit wat hy werklik voel en bedoel, spontaan, eerlik, volkome homself sonder aanstellerigheid of verdediging, in kontak met homself.

Konkreetheid: spesifiekheid of feitelikheid in uitdrukking met betrekking tot persoonlike of doelmatig-ter-sake inligting, in teenstelling met vae of oorveralgemeende uitinge.

EMPIRIESE TOEPASSING

By die onlangse jaarvergadering van die Psigiatryse Verpleegspesialistevereniging van Suid-Afrika op Potchefstroom is die veertien teenwoordiges aan 'n eendaagse bestuursevalueringssentrum onderwerp. Drie simulasië-oefeninge is gebruik, naamlik

- 'n individuele in-mandjie-oefening,
- 'n groepsrolspel en
- 'n intergroep-ontledingsprobleem.

Gedrag is met behulp van bogenoemde gedragdimensies na afloop van elke oefening soos volg geëvalueer en teruggevoer:

- na die individuele in-mandjie-oefening het die administrateur verwagte (optimale) response en gedragdimensiepunte-toekenning op elke item in die groep bespreek, waarna elke deelnemer haar eie response moes evalueer en 'n totaalstelling per gedragdimensie moes bereken;
- in die groepsoefeninge is van waarnemers gebruik gemaak wat na afloop van die groepsrolspel én die intergroep-ontledingsprobleem aan elke individu, binne die groepsverband, terugvoer gebied het. Op grond van dié terugvoering moes sy weereens aan haarself punte per gedragdimensie toeken.

Die gedragsterugvoering is deur die administrateur gemonitor en binne groepsverband met elke individuele deelnemer deurgepraat om *unfinished business* op te klaar.

Ten slotte het elke deelnemer haar gedragdimensietellings vir al drie die oefeninge saamgevoeg om 'n finale bestuursvaardigheidsprofiel te verkry. Omdat die gedragsterugvoering grootliks ongestruktureerd en dus subjektief was (weens 'n mannekrag- en tyds tekort), word die resultate van die gedragsevaluering nie hier gerapporteer nie. Wat wel gerapporteer word is die veertien deelnemers se evaluering van die daglange bestuursvaardigheidsevaluering.

Hierdie inligting is gemeet met behulp van 'n spesiale, relatief ongestruktureerde vraelys waarin elke deelnemer moes rapporteer oor

- wat sy van die bestuursevaluering dink,
- hoe sy daarvoor voel en
- wat sy daaruit geleer het.

RESULTATE

Die volgende resultate (hoewel subjektief geëvalueer) het geblyk:

- 86 % van die deelnemers het gedink dat die bestuursevalueringssentrum 'n geldige meetinstrument vir bestuursvaardighede is;
- 40 % van die deelnemers het gedink dat die bestuursevalueringssentrum die teorie van bestuur op 'n effektiewe wyse prakties voorstel;
- 86 % van die deelnemers het gevoel dat die bewustheid van hulle eie grys areas aansienlik verhoog het;
- 40 % het gevoel dat hulle eie selfaktualisering reeds in die terugvoering oor hulle prestasie toegeneem het;
- 45 % van die deelnemers het gevoel dat leierskapsvaardighede veral effektief deur die gedragsevaluering aangedui is;
- 70 % van die deelnemers het gevoel dat daar veral in die groepsoefeninge baie verdedigingsgedrag manifesteer, waardeer groei geïnhibeer word;
- 100 % van die deelnemers het gerapporteer dat hulle belangrike inligting in die vorm van gedragsterugvoering oor hulle eie bestuursvaardighede bekom het;
- 21 % van die deelnemers het 'n behoefte gerapporteer om in die toekoms weer aan so 'n bestuursvaardigheidsevaluering deel te neem;
- 28 % van die deelnemers het 'n behoefte uitgespreek om die geëvalueerde bestuursvaardighede in bestuursopleidings- en -ontwikkelingsprogramme te oefen en te bemeester.

(Vervolg op p. 26)