

BESTUURSONTWIKKELINGSBEHOEFTE IN DIE SUID-AFRIKAANSE LUGMAG : 'n VERGELYKENDE STUDIE VAN DIE PERSEPSIES VAN DIE VIER KULTUURGROEPE

J.J. THEART
B.C. LESSING en J.M. SCHEPERS

Departement Menslikehulpbronbestuur,
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

Management Development Needs in the South African Air Force: A comparative study of the perceptions of four cultural groups. The object of the study was to determine whether the perceptions of managers and supervisors from different cultural groups in the South African Air Force differ concerning their managerial skills, and to determine to what extent the perceptions of the superiors differ from those of their subordinates. A questionnaire of perceived management development needs was used to determine whether specific training needs exist. It was found that there are indeed statistically significant differences between the various cultural groups' perceptions of their management development needs and that training needs exist within all four cultural groups.

OPSOMMING

Die doel van die studie was om te bepaal of die persepsies van bestuurders en toesighouers uit verskillende kultuurgroepe in die Suid-Afrikaanse Lugmag, rakende hul bestuursvaardighede, onderling van mekaar verskil en om te bepaal in watter opsig die persepsies van bogeskiktes van dié van hul ondergeskiktes verskil. 'n Vraelys van waargenome bestuursontwikkelingsbehoefte is gebruik om te bepaal of daar spesifieke opleidingsbehoefte bestaan. Daar is bevind dat daar wel statisties beduidende verskille tussen die kultuurgroepe se persepsies van hul bestuursontwikkelingsbehoefte bestaan en dat daar opleidingsbehoefte by al vier groepe bestaan.

SYNOPSIS

The present study is concerned with the **perceived** management development needs of **potential** managers in the South African Air Force. It needs to be stressed that the management knowledge, management skills and management qualities of the potential managers were not assessed as such. The study is based on the **self-ratings** of the potential managers and the **perceptions** of their immediate supervisors concerning their management development needs. All the ratings were made with reference to the Management Development Needs Questionnaire (MDNQ) of Hofmeyer (1983).

The primary objective of the study was to contrast the ratings of the superiors of the potential managers with their self-ratings. A subsidiary goal was to compare the **self-ratings** and **supervisory ratings** of the managers from the various **cultural groups** in order to determine whether the mean ratings of the groups differ statistically significantly from one another or not.

The researcher divided all the personnel of the South African Air Force into three management levels (manager, supervisor and subordinate), and according to culture (white, black, coloured and Asian). Lists of names and a visiting programme were compiled for each of the sixteen Air Force bases and sent to identified human resource managers who would assist the researcher during his visit. They would also be responsible for all arrangements regarding the administration of the questionnaires. The researcher subsequently visited all the Air Force bases in South Africa and requested the identified managers and their subordinates to complete the Management Development Needs Questionnaire. The study ultimately involved 495 members (4,72%) of the South African Air Force's accessible population.

The essence of the study is reflected by the results contained in Tables 4 and 5 ("Differences in the averages of the four cultural groups" and "Significance of differences in averages between the self-ratings and the ratings of supervisors of the four cultural groups"). From the perceptions of the supervisors, the deduction can be made that the blacks lack the most management skills, the coloureds to a lesser extent, and the Asians the least, compared to their white counterparts. Thus, supervisors are of the opinion that (potential) black managers do not have the same level of manage-

ment skills as the other three cultural groups. The supervisors (who consisted of members of all four cultural groups) rated all four groups lower than their self-ratings. From the results of the empirical study, it is clear that the average self-ratings are statistically significantly higher than the supervisors' average ratings for all four cultural groups. It is clear that the members of the sample have exaggerated perceptions of their own management knowledge, management skills and management qualities. It was found that both the self-ratings and supervisory ratings of the four cultural groups differed statistically significantly from one another. Furthermore, it was found that statistically significant differences exist between the four cultural groups' perceptions of their own management development needs. The conclusion reached is that management training needs and management development needs do exist within each of the cultural groups, and that differentiated management training (to a greater or lesser extent) is required for each of the cultural groups in order to bring the South African Air Force in line with the demands of changing circumstances.

Suid-Afrika se bevolkingsamestelling is uiters divers. Dit verteenwoordig 'n mikrokosmos van die hele wêreld en word gekenmerk deur 'n groot volkereverskeidenheid. Die ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuurskorps wat verteenwoordigend is van al vier die kultuurgroepe, en die skepping van geleenthede vir "anderskleurige" bestuurders in Suid-Afrika, tree sedert April 1994 al sterker op die voorgrond. Die nuwe Regering dring sedert 1994 daarop aan dat die personeelsamestelling van Suid-Afrikaanse organisasies, veral op bestuursvlak, die demografiese profiel van die land moet weerspieël. Deur middel van verskeie inisiatiewe, programme en druk deur die Regering is daar sedert 1994 reeds heelwat "anderskleuriges" (veral swartes) in senior bestuursposisies aangestel.

Die situasie in Suid-Afrika vóór April 1994 het om verskeie historiese redes ontstaan. Volgens Barker (1994) het hiérdie situasie in Suid-Afrika ontstaan as gevolg van (1) diskriminasie in die arbeidsmark (minderwaardige behandeling van sekere werknemers op grond van faktore wat nie met die arbeidsmark verband hou nie); (2) die bevoorregte posisie en voorkeurbehandeling wat veral blanke mans in die verlede ontvang het; (3) die verwaarlosing van "anderskleuriges" op die gebied van bestuursopleiding en bestuursontwikkeling, en (4) die kortsigtigheid van die vorige regeringsbestel om nie (méér) swart, bruin en Indiër werknemers vir hoëvlakposte op te lei nie. Beheermaatreëls van regeringskant het bruinmense, Indiërs en swartes beperk wat opvoeding, opleiding

en die gepaardgaande aanleer van spesifieke bestuursvaardighede vir hoëvlakposte betref (Venter, 1984). Omgewingsveranderlikes (soos armoede en verwaarlosing) in Suid-Afrika was die oorsaak van swak werksprestasie en gebrekkige loopbaanontwikkeling by "*anderskleuriges*" (Swart, 1988), terwyl rassevooroordeel een van die mees kritieke faktore was wat tot onderprestasie deur bruin, swart en Indiër bestuurders aanleiding gegee het (Human, 1986). Die onderprestasie van swartes, bruinmense en Indiërs op die gebied van bestuur kan grootliks toegeskryf word aan deprivasie op kulturele, opvoedkundige, politieke en ekonomiese gebiede (Human en Hofmeyer, 1985).

Die Suid-Afrikaanse arbeidsmark is tot en met 1994 gekenmerk deur 'n mannekragseamstellingsdilemma, met (1) 'n tekort aan hoëvlakmannekrag; (2) 'n ooraanbod van laevlakmannekrag; (3) 'n onderbenutting van swartes, bruinmense en Indiërs in bestuursposisies, en (4) hoë werkloosheidsyfers. Volgens De Lange (1993) en Roux (1997) is die situasie in Suid-Afrika paradoksaal as gevolg van 'n ooraanbod van en 'n afname in die vraag na ongeskoolde arbeid, 'n tekort aan hoëvlakvaardighede en 'n toename in die vraag na geskoolde mannekrag en bestuur – met ander woorde 'n algehele vaardigheidstekort. Volgens die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (1995) was daar reeds in 1994 'n beraamde tekort van 1 330 000 geskoolde werkers.

Wat die tekort aan hoëvlakmannekrag betref, het Suid-Afrika 'n groot aantal swart werknemers wat nie deel uitmaak van hoëvlakmannekrag nie, met ander woorde daar is onvoldoende deelname deur swartmense aan geskoolde arbeid (Watts, 1992). Ten einde 'n nasionale groeiakoers van 5% per jaar te kan handhaaf, word 'n 6,2% toename in geskoolde arbeid (tussen 300 000 en 400 000 persone) per jaar tot en met die jaar 2000 vereis. Die totale vraag na hoëvlakmannekrag sal egter toeneem met 900 000 oor dieselfde tydperk (Barker, 1994). Na raming kan die voorsiening van geskoolde arbeid vanuit die blanke bevolkingsgroep maksimaal teen 1,4% per jaar groei. Gevolglik sal die grootste groei in die geskoolde arbeidskomponent uit die geledere van die swart, bruin en Indiër bevolkingsgroepe moet kom (Bird, 1997). Voorts kan die bydrae van blanke mans tot die land se hoëvlakmannekrag nie 82% van die totale universum oorskry nie, terwyl 'n drastiese toename in die deelname van en toetredende deur swart, bruin en Indiër werknemers tot die land se hoëvlakmannekrag nodig is om 'n breër en kultureel meer verteenwoordigende poel van hoëvlakmannekrag daar te stel (Barker, 1994).

Wat die ooraanbod van laevlakmannekrag betref, word die Suid-Afrikaanse arbeidsmark deur lae vlakke van opvoeding en onderwys gekenmerk, veral onder die swart arbeidsmag. Volgens Barker (1994) beskik sowat 25% van alle swartes oor geen akademiese opleiding nie, terwyl 36% slegs oor kwalifikasies van graad sewe en laer beskik. Minder as 6% van alle swart werknemers in Suid-Afrika beskik oor 'n graad 12 of hoër kwalifikasie (in vergelyking met 59% van die blanke werknemers), terwyl slegs 19% van die ekonomies aktiewe populasie oor só 'n kwalifikasie beskik. Die ooraanbod van laevlakmannekrag tot middelvlakmannekrag gaan, volgens Barker (1994), nog verder vererger in die nabye toekoms as gevolg van die groot aantal swartes, bruinmense en Indiërs wat tans graad 10 tot 12 kwalifikasies verwerf.

Die onderbenutting van swartes, bruinmense en Indiërs in bestuursposisies bring mee dat die oorgrote meerderheid van hoëvlakposte in Suid-Afrika (professioneel, tegniese, administratief en uitvoerende bestuur) deur blankes beset word. Slegs sowat 14% van hierdie poste word deur werknemers vanuit die swart, bruin of Indiër bevolkingsgroepe beklee (Mineham, 1996). Volgens die NPI (1995) is sowat 32,3% van die potensiele arbeidsmag reeds sedert 1994 wanbenut as gevolg van werkloosheid en werkskaarste. Payne (1995) reken dat dit onverklaarbaar is dat, in die lig van die ernstige tekort aan vaardighede en geskoolde mannekrag, 'n groot deel van die werksmag nog steeds aangewend word op vlakke vër onder hul potensiaal.

Bogenoemde beskrywing van die arbeidsmark in Suid-Afrika kan net so ge-ekstrapoleer word tot die Suid-Afrikaanse Lugmagsituasie, waarbinne hierdie studie uitgevoer is.

In die literatuur is daar talle aanduidings dat swartes, bruinmense en Indiërs, vanweë hul beperkte deelname aan bestuursfunksies in die verlede, sekere tekorte opgebou het en tekort skiet aan die spesifieke bestuurskennis, bestuursvaardighede en bestuurskwaliteite wat van 'n bestuurder verwag word. Só, byvoorbeeld, het Watkins en Mauer (1994) deur middel van empiriese navorsing bevind dat tipiese Westerse prestasiewaardes nie by swart bestuurders aanwesig is nie en dat hulle 'n inherente tekort het aan die bestuursvaardighede, bestuurskenmerke en bestuurskwaliteite wat vereis word in bestuursposte. Suid-Afrikaanse organisasies benodig leierskapvaardighede, bestuursvaardighede en tegniese vaardighede op groot skaal indien hulle wil oorleef en globaal kompetend wil wees. Toekomstige bestuurders sal uiters vaardig moet wees ten einde aan die eise van die moderne organisasie te voldoen (Human, 1996). Voorts sal hulle oor die vermoë moet beskik om indiensopleiding aan ongeskoolde jeugdige te verskaf ten einde hulle by die werksmag te inkorporeer (Dreyfuss, 1995), terwyl hulle ook oor die bestuurskwaliteite sal moet beskik om met posbekleërs en ander bestuurders, wat nie deel van die tradisionele werksmag is of was nie, te kan saamwerk (Kucker, 1996). Tekorte, veral op bestuursvlak, moet aangevul word vanuit die geledere van swartes, bruinmense en Indiërs ten einde (1) die knelpunt uit die weg te ruim waarin geskoolde arbeid sig tans bevind en deur die bestaande werksmag se bevoegdhe op te gradeer en optimaal te benut, terwyl (2) 'n reuse hoeveelheid vaardighede onder die swart, bruin en Indiër bevolkingsgroepe gegenerer sal moet word ten einde groei en werkskepping te verseker (Charoux, 1992). Die blote aanstelling van "*anderskleuriges*" in bestuursposte bied egter nie 'n voldoende oplossing nie, as gevolg van hul gebrek aan bestuurskennis en bestuurservaring. Dit is eerder noodsaaklik dat spesifieke behoeftes geïdentifiseer word en spesifieke eise gestel word rakende die bestuursopleiding en bestuursontwikkeling van bestuurders vanuit die swart, bruin en Indiër bevolkingsgroepe. Groter klem moet dus gelê word op bestuursopleidingsprogramme en bestuursontwikkelingsprogramme, nie slegs om die nodige bestuursvaardighede en bestuurservaring te ontwikkel nie, maar ook om die bestuursrade van organisasies by te staan in die bestuur van diversiteit. Dit is van toepassing op sowel die bestuurskader as die werksmag (Galagan, 1993). Die skepping van 'n bevoegde swart bestuurskader is onontbeerlik vir groei en voorspoed in 'n post-apartheid Suid-Afrika. Dit sal op die kort termyn tot 'n vermindering van rassepolarisasie lei deur die daarstelling van 'n nie-rassige mikrokosmos, in teenstelling met die samelewing as geheel.

Alvorens bestuursopleiding en bestuursontwikkeling op groot skaal kan begin, is dit egter noodsaaklik om 'n behoefteontleding, as standaardpraktiek in menslike hulpbronnontwikkeling, te doen. Dit is gevolglik van die uiterste belang om te bepaal of die persepsies van potensiele blanke, swart, bruin en Indiër bestuurders en toesighouers, rakende hul bestuursvaardighede, onderling van mekaar verskil. Daarna moet daar bepaal word of die vier kultuurgroepe se persepsies van hul bestuursontwikkelingsbehoefte statisties beduidend van mekaar verskil, al dan nie. Sodoende kan daar vasgestel word watter bestuursopleidingsprogramme en bestuursontwikkelingsprogramme potensiele bestuurders en toesighouers van al vier die kultuurgroepe moet deurloop ten einde te kan aanpas by die eise wat 'n verteenwoordigende bestuurskorps stel vir die geïntegreerde bestuur van Suid-Afrikaanse organisasies.

Craig (1987) het die mening uitgespreek dat bestuursopleiding gerig is op 'n verbetering van die bestaande en potensiele bestuurders. Andersyds het dit ten doel om sover moontlik in bestuursopvolging binne die organisasie te voorsien. Miller (1991) het bestuursontwikkeling omskryf as die identifisering en ontwikkeling van vaardighede en kennis wat bestuurders in die organisasie benodig ten einde hul strategiese doelwitte

des van die bogeskiktes en ondergeskiktes, ten opsigte van hul persepsies van die bestuursvaardighede van die verskillende groepe, onderling statisties beduidend van mekaar verskil, al dan nie. Die huidige studie het ten doel om te bepaal of toesighouerbeoordelings en selfbeoordelings ten opsigte van die BOBV statisties beduidend van mekaar verskil of nie, vir elkeen van die kultuurgroepe. Slegs persepsies is hier ter sprake en nie die werklike vaardighede van die persone nie. Die huidige studie bly binne die bestek van die BOBV, en fokus nie op strategiese bestuursontwikkelingsbehoefte nie. Die saak moet eers uitgemaak word of die persepsies van die vier kultuurgroepe aangaande hul bestuursvaardighede statisties beduidend van mekaar verskil, al dan nie, alvorens bepaal kan word wáár die verskille tussen die kultuurgroepe geleë is en hóé dit reggestel kan word.

Ter wille van die gemak van toekomstige verwysing sal daar voorts na potensiële bestuurders en toesighouers verwys word as bestuurders, en na hul toesighouers as bogeskiktes.

Ten einde die onduidelikhede in die literatuur op te klaar, is bogenoemde sake empiries ondersoek. Die doel van die huidige studie was soos volg:

1. Om vas te stel of daar statisties beduidende verskille bestaan tussen blanke, swart, bruin en Indiër bestuurders se persepsies van hul eie bestuursvaardighede (*"selfbeoordelings"*), en
2. om vas te stel of daar statisties beduidende verskille bestaan tussen die persepsies van bogeskiktes en ondergeskiktes (blank, swart, bruin en Indiër) wat die ondergeskiktes se bestuursvaardighede betref (*"toesighouerbeoordelings"*).

Hipoteses

In die lig van die doelstellings van die studie is die volgende hipoteses gestel:

Hipoteses 1: Die groepsgemiddeldes van die blanke, swart, bruin en Indiër bestuurders rakende hul persepsies van hul bestuursvaardighede (*"selfbeoordelings"*), verskil onderling statisties beduidend van mekaar.

Hipoteses 2: Die groepsgemiddeldes van die bogeskiktes van die blanke, swart, bruin en Indiër bestuurders, rakende hul persepsies van die bestuursvaardighede van hul ondergeskiktes, verskil onderling statisties beduidend van mekaar.

Hipoteses 3: Die groepsgemiddeldes van die bogeskiktes van die blanke, swart, bruin en Indiër bestuurders, rakende hul persepsies van hul ondergeskiktes se bestuursvaardighede, verskil statisties beduidend van die selfbeoordelings van die ondergeskiktes.

METODE

Steekproef

Die Direkteur Mannekragbeplanning (SA Lugmag) het magtiging verleen dat die navorser inligting (magsnommer, rang, naam, voorletters, van, indeling/aanwending en standplaas) van alle uniformdraende personeel in die Suid-Afrikaanse Lugmag vanaf die hoofraamrekenaarstelsel mag onttrek. Die navorser het toe al sestien Lugmagbasse (onderverdeel in 73 eenhede en 41 verskillende indelings) se personeelle in drie bestuursvlakke, asook volgens kultuurverband, ingedeel. Die kriteria vir insluiting by die steekproef was die volgende:

- (a) *Persone wat tans as bestuurders of toesighouers aangewend word*, moet ten minste (1) een ondergeskikte uit elk van die vier kultuurgroepe hê wat aan hom/haar rapporteer; of (2) drie van die betrokke kultuurgroepe se ondergeskiktes hê wat aan hom/haar rapporteer; of (3) twee van die betrokke kultuurgroepe se ondergeskiktes hê wat aan hom/haar rapporteer, of (4) een ondergeskikte uit 'n kultuurgroep hê wat aan hom/haar rapporteer.
- (b) Wat die *potensiële bestuurders* betref, moet die persoon (1) 'n pos beklee waarin hy/sy tot 'n volwaardige bestuurder kan

vorder; (2) na sy direkte bestuurder of toesighouer se mening, oor die vermoë (potensiaal) beskik om tot die volgende bestuursvlak te kan vorder, en (3) blootstelling aan bestuurswerk gehad het.

Tydens die aanvanklike steekproefneming was daar 10 496 uniformdraende personeelle in die Suid-Afrikaanse Lugmag wat potensiëel by die navorsing betrek kon word. Op grond hiervan is 'n aanvanklike steekproef van 1627 lede (17,49% van die universum) ewekansig binne kultuurverband (bevolkingsgroep) en aanwendingsverband (bv personeel, finansies, inligting, ens) getrek. Naamlyste van bestuurders met twee, drie of vier ondergeskiktes vanuit die verskillende kultuurgroepe is toe aan die onderskeie basisse deurgestuur vir verifikasie, aangesien die hoofraamrekenaarstukke nie aandui by watter subafdelings die potensiële respondente werksaam is en wat hul werklike aanwending op eenheidsvlak is nie. Na herhaalde hersiening en wysigings deur die onderskeie basisse (as gevolg van lede op kursusse, verlof, afgedeelde diens, verplasing, vliegaktiwiteite, ens) is 'n finale naamlys saamgestel van lede wat potensiëel by die navorsing betrek kon word. Die potensiële steekproefgrootte het gevolglik verminder tot 12,9% van die totale Lugmagpopulasie (1354 lede). Naamlyste (wat terselfdertyd ook moes dien as teenwoordighedslyste) en 'n besoekprogram is toe vir elkeen van die sestien basisse opgestel en aan die geïdentifiseerde menslike hulpbronbestuurders versend, wat die navorser behulpsaam sou wees tydens sy besoek en al die administratiewe reëlins vir die administrasie van die vraelyste moes tref (bv voorbereiding van lokale, uitreiking van orders ten opsigte van wie deelneem, ens).

Vervolgens het die navorser alle Lugmagbasse in Suid-Afrika besoek en geïdentifiseerde bestuurders en hul ondergeskiktes versoek om die Bestuursontwikkelingsbehoeftevraelyste in te vul. Die Lugmagbasse se deelname het gewissel van 100% tot 29% (agv operasionele gereedheidstande, vliegaktiwiteite, ens), wat 'n groot impak gehad het op die getal respondente wat uiteindelik deel van die finale steekproef gevorm het. Daar is besluit om nie die vraelyste te gebruik waar slegs die bogeskikte óf sy ondergeskikte(s) die BOBV voltooi het nie. Die studie het uiteindelik 495 lede (4,72%) van die SA Lugmag se toeganklike populasie ewekansig betrek, met 'n kultuurverdeling/kultuurbetrokkenheid (aangedui as persentasie van die totale toeganklike bevolkingsgroep in die SALM) soos volg:

Blank:	2,47%	(N = 195)
Swart:	9,85%	(N = 150)
Bruin:	12,74%	(N = 124)
Indiër:	24,52%	(N = 26)

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die steekproef verteenwoordigend is van die SA Lugmagpopulasie, en dat die resultate tot die universum veralgemeen kan word.

Meetinstrumente

Met inagneming van die doelwitte en hipoteses van die studie, is die Bestuursontwikkelingsbehoeftevraelyste (BOBV) van Hofmeyer (1983) as meetinstrument gekies. Die vraelyste bestaan uit 47 items en het betrekking op drie bestuursdimensies (bestuursvaardighede, bestuurskennis en bestuurskwaliteite). Daar is besluit om van die BOBV as generiese riglyn gebruik te maak en dit slegs aan te pas vir aanwending en toepassing in die SALM, aangesien dit reeds gevalideer en beproef is. Die BOBV, wat verskeie behoeftes aan, en aspekte van bepaalde bestuurskennis, bestuursvaardighede en bestuurskwaliteite normatief meet, is spesifiek ontwerp om die volgende te bepaal:

1. Ondergeskiktes se persepsie van die mate waarin hulle aan die nodige bestuurseise voldoen – bepaalde bestuursvaardighede, bestuurskennis en bestuurskwaliteite (*"selfbeoordelings"*).
2. Bogeskiktes se persepsie van die mate waarin hul ondergeskiktes aan die genoemde bestuurseise voldoen (*"toesighouerbeoordelings"*).

Om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal, het Hofmeyer (1983) 'n vóórstudie uitgevoer waartydens 40 bestuurders en 100 ondergeskiktes ($N=140$) die vraelyste voltooi het. Daarna is Cronbach se koëffisiënt alfa bereken, wat 'n aanduiding gee van die interne konsekwentheid (en gevolglik ook die betroubaarheid) van die meetinstrument. Die ontleding het 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,94 opgelewer. Hofmeyer (1983) het bevind dat die meetinstrument geskik is om in wetenskaplike studies gebruik te word en dat dit aan die nodige betroubaarheidsvereistes voldoen om bestuursontwikkelingsbehoefte by swart, bruin, blanke en Indiër bestuurders en toesighouers, te identifiseer.

Op grond van die feit dat die vraelys aangepas is vir gebruik in die Suid-Afrikaanse Lugmag (die aard van die aanpassing was slegs om die vrae van toepassing te maak op die SALM-kultuur en idiomatiese uitdrukkings te gebruik waarmee Lugmaglede kan assosieer), is daar besluit om die betroubaarheid van die skaal weer eens vir toesighouerbeoordelings, asook selfbeoordelings, te bepaal. Vervolgens is die items van die *aangepaste* vraelys aan 'n faktorontleding en 'n itemontleding onderwerp, en die betroubaarheid van die skaal bereken. Dit is afsonderlik gedoen vir die toesighouerbeoordelings en selfbeoordelings. Die toesighouerbeoordelings het 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach koëffisiënt alfa) van 0,983 opgelewer, terwyl die selfbeoordelings 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,963 opgelewer het (albei hoër as in Hofmeyer se vóórstudie in 1983). Die faktorontledings het slegs een faktor elk opgelewer.

Daar is ook van 'n biografiese vraelys, wat deur die navorser opgestel is, gebruik gemaak ten einde die eienskappe van die steekproef te identifiseer en te omskryf.

Groep 1: Die bogeskiktes (bestuurders en toesighouers) het die volgende afdelings van die vraelys voltooi:

Afdeling 1: 'n Biografiese vraelys.

Afdeling 2: Hul persepsie van die mate waarin hul ondergeskiktes aan die nodige bestuurseise voldoen – bepaalde bestuursvaardighede, bestuurskennis en bestuurskwaliteite ("*toesighouerbeoordelings*").

Groep 2: Die ondergeskiktes het die volgende afdelings van die vraelys voltooi:

Afdeling 3: 'n Biografiese vraelys.

Afdeling 4: Hul persepsie van die mate waarin hulleself aan die nodige bestuurseise voldoen – bepaalde bestuursvaardighede, bestuurskennis en bestuurskwaliteite ("*selfbeoordelings*").

Data-insamelingsprosedure

Daar is met al die menslike hulpbronbestuurders van die onderskeie Suid-Afrikaanse Lugmagbasisse kontak gemaak en 'n besoekprogram is aan hulle gestuur. Saam met die besoekprogram, is die volgende inligting tot hul beskikking gestel: (1) 'n beskrywing en uiteensetting van die aard en omvang van die voorgename navorsing; (2) 'n lys met die name van bestuurders en ander kandidate wat potensieel aan die studie kon deelneem, soos vooraf met hulle uitgeklaar; (3) 'n verduideliking van die prosedure wat gevolg gaan word tydens die administrasie van die vraelyste, met inbegrip van tye, groepe, ensovoorts; (4) 'n versoek dat die impak van vraelysafneming geensins die operasionele gereedheid/vermoë van die basis moes inhibeer nie (soos voorgeskryf deur die magtigingsinstansie), en (5) optredes wat na afloop van die voltooiing van die vraelys sou volg.

Elke basis is verteenwoordig deur twee groepe. Groep 1 het bestaan uit lede wat tans aangewend word as bestuurders/toesighouers of afdelingshoofde, terwyl Groep 2 bestaan het uit potensieel bestuurders/toesighouers. Hoewel elke vraelys duidelike instruksies met voorbeelde bevat het oor hoe om die vraelyste te voltooi, het die navorser ook persoonlik tydens

elke toetsessie die volgende aan die respondente voorgedra: (1) bedanking vir deelname aan die studie; (2) die doel van die navorsing en wat met die resultate bereik wil word; (3) dat die vraelys anoniem beantwoord kan word (ten einde die eerlikheid waarmee vrae beantwoord word, te bevorder); (4) presiese instruksies oor hoe om die vraelyste te voltooi (met 'n transparant as voorbeeld van elke bladsy van elke vraelys), en (5) die redes waarom meer as een vraelys voltooi moet word en hoe dit met die ander groep (van dieselfde basis) se response vergelyk gaan word.

RESULTATE

In die bespreking van die resultate van die studie sal daar eers na die faktorontledings van die vraelyste verwys word, waarna die statistiek rakende die groepverskille bespreek sal word. Alle statistiese verwerkings is met behulp van die BMDP pakket uitgevoer.

Faktorontleding

Die 47 items van die BOBV, soos voltooi deur die toesighouers, is geïnterkorreleer en die eigenwaardes van die interkorrelasiematriks bereken. Dit het vier eigenwaardes groter as een opgelewer, gevolglik is vier faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van 'n Varimaksrotasie. Vervolgens is vier subtoetse gevorm deur die items met hoë ladinge op elke faktor saam te voeg. Die subtoetse is toe geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Dit het slegs een faktor opgelewer.

Dieselfde benadering is met die selfbeoordelings gevolg. Met die eerste ontleding is sewe faktore verkry en sewe subtoetse gevorm. Die sewe subtoetse is toe geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Weereens het slegs een faktor na vore gekom.

Die verkreë faktormatrikse verskyn in Tabel 1.

Tabel 1
Faktormatrikse ten opsigte van toesighouerbeoordelings en selfbeoordelings

Toesighouerbeoordelings			Selfbeoordelings		
	Faktor I	h^2_j		Faktor I	h^2_j
Subtoets 1	0,96	0,91	Subtoets 1	0,81	0,65
Subtoets 2	0,88	0,77	Subtoets 2	0,86	0,74
Subtoets 3	0,88	0,78	Subtoets 3	0,80	0,64
Subtoets 4	0,61	0,38	Subtoets 4	0,80	0,63
			Subtoets 5	0,75	0,57
			Subtoets 6	0,60	0,36
			Subtoets 7	0,54	0,29

Uit 'n inspeksie van Tabel 1 sal dit blyk dat die ladinge van die subtoetse van die toesighouerbeoordelings op die verkreë faktor wissel van 0,61 tot 0,96. Insgelyks wissel die ladinge van die subtoetse van die selfbeoordelings van 0,54 tot 0,86. Dit is dus duidelik dat die inhoud van die BOBV betreklik homogeen is en slegs een faktor definieer. Daar sal dus met slegs een telling vir die toesighouerbeoordelings en een telling vir die selfbeoordelings volstaan word.

ANOVA, Scheffé en t-toetse

Vir die toetsing van verskille in groeps-gemiddeldes het die navorser van drie statistiese tegnieke gebruik gemaak, naamlik eenrigting-variensieontleding, Scheffé se post hoc meervoudige vergelykingstegniek en die t-toets.

Eenrigting-variensieontleding (ANOVA) is nuttig indien die navorser wil vasstel of daar statisties beduidende verskille tussen die gemiddeldes van drie of meer groepe voorkom ten opsigte van 'n bepaalde veranderlike (Howell, 1989). 'n Beperking van dié toets is dat dit wel aandui of daar statisties beduidende verskille is, maar dat dit nie aandui watter groepe van mekaar verskil nie. Gevolglik moet daar gebruik gemaak word van 'n tegniek soos dié van Scheffé om vas te stel presies wáár die verskille lê.

Die verskille in die gemiddeldes van die vier kultuurgroepe (ten opsigte van sowel die selfbeoordelings as die toesighouerbeoordelings) is met behulp van eenrigting-variensieontleding ondersoek, en die resultate verskyn in Tabel 2.

Tabel 2
Eenrigting-variensieontleding van die vier kultuurgroepe ten opsigte van die BOBV-tellings

Veranderlike	Bron van variensie	Som van kwadrate	gv	Gemiddelde van kwadrate	F-waarde	p-waarde
Selfbeoordelings	Tussen groepe	4074,9272	3	1358,3091	2,88	0,0354
	Binne groepe	231418,9438	491	471,3217		
Toesighouerbeoordelings	Tussen groepe	47138,1055	3	15712,7021	21,78	<0,001
	Binne groepe	354253,1002	491	721,4931		

Tabel 2 dui daarop dat daar statisties beduidende verskille in die gemiddeldes van die vier kultuurgroepe bestaan ten opsigte van sowel die selfbeoordelings as die toesighouerbeoordelings. Wat die selfbeoordelings betref, blyk dit dat $F(3,491) = 2,88$; $p = 0,0354$. Wat die toesighouerbeoordelings betref, blyk dit dat $F(3,491) = 21,78$; $p < 0,001$. Vervolgens het die navorser Scheffé se toets gebruik om vas te stel tussen watter groepe die verskille in gemiddeldes voorkom.

Scheffé se post hoc meervoudige vergelykingstegniek word gebruik vir die toetsing van verskille in gemiddeldes tussen drie of meer groepe (Howell, 1989). Die voordeel van dié toets is dat dit aandui tussen watter groepe die verskille voorkom. In Tabel 3 word die gemiddeldes en standaardafwykings van die vier kultuurgroepe gegee ten opsigte van die selfbeoordelings en die toesighouerbeoordelings.

Tabel 3
Gemiddeldes en standaardafwykings van die vier kultuurgroepe ten opsigte van die Toesighouerbeoordelings en Selfbeoordelings

Kultuurgroep	Selfbeoordelings		Toesighouerbeoordelings	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. Bruinmense	195,8951	19,823	167,5806	26,350
2. Swartes	191,3133	24,172	154,8867	28,490
3. Blankes	195,5179	21,403	178,3334	26,043
4. Indiërs	203,5769	16,919	172,5000	25,564

Uit 'n inspeksie van Tabel 3 is dit duidelik dat die gemiddeldes van die bruinmense, blankes en swartes ten opsigte van die selfbeoordelings betreklik naby aan mekaar lê. Die gemiddeld van die Indiërs is egter aansienlik hoër as dié van die ander kultuurgroepe. Wat die toesighouerbeoordelings betref, lê die groeps-gemiddeldes van die vier kultuurgroepe egter verder uitmekaar.

Die resultate van die meervoudige vergelykings verskyn in Tabel 4.

Tabel 4
Scheffé se post-hoc meervoudige vergelykings ten opsigte van die BOBV

	Verskille in gemiddeldes van die vier kultuurgroepe					
	Bruin vs Swart	Bruin vs Blank	Bruin vs Indiër	Swart vs Blank	Swart vs Indiër	Blank vs Indiër
Selfbeoordelings	4,5818	0,3772	-7,6818	-4,2046	-12,2636*	-8,0590
Toesighouerbeoordelings	12,6939**	-10,7528**	-4,9194	-23,4467**	-17,6133**	5,8334

* Statisties beduidend op die 5% vlak van beduidendheid;

** Statisties beduidend op die 1% vlak van beduidendheid

Uit Tabel 4 blyk dit dat wat die selfbeoordelings betref, slegs die gemiddeldes van die swartmense en Indiërs statisties beduidend van mekaar verskil: Die gemiddeld van die swart-

mense is statisties beduidend laer as dié van die Indiërs ($p = 0,05$). Wat die toesighouerbeoordelings betref, blyk dit dat die gemiddeld van die swartmense statisties beduidend laer is as dié van die bruinmense, blankes en Indiërs ($p = 0,01$). Verder blyk dit dat die gemiddeld van die bruinmense statisties beduidend laer is as dié van die blankes ($p = 0,01$). Uit die voorgaande is dit duidelik dat die toesighouers (wat uit lede van alvier die kultuurgroepe bestaan) van mening is dat die swartmense 'n groter behoefte het aan bestuursopleiding en bestuursontwikkeling as die blankes, bruinmense en Indiërs.

Op grond van die feit dat die gemiddeldes van die swart en Indiër bestuurders, rakende hul persepsies van hul bestuursvaardighede ("selfbeoordelings"), statisties beduidend van mekaar verskil (soos aangedui deur sowel die Scheffé toets as ANOVA), word Hipotese 1 gedeeltelik gesteun.

Op grond van die feit dat die gemiddeldes van die bogesiktes van die blanke, bruin en Indiër bestuurders, rakende hul persepsies van die bestuursvaardighede van hul ondergesiktes ("toesighouerbeoordelings"), onderling statisties beduidend van mekaar verskil (soos aangedui deur sowel die Scheffé toets as ANOVA), word Hipotese 2 gesteun.

Vervolgens is van die t-toets vir afhanklike steekproewe gebruik gemaak om te toets of die gemiddelde selfbeoordeling en die gemiddelde toesighouerbeoordeling van die groepe statisties beduidend van mekaar verskil of nie (Howell, 1989). Die resultate van die vergelyking van die groeps-gemiddeldes verskyn in Tabel 5.

Tabel 5
Beduidendheid van verskille in gemiddeldes tussen die Selfbeoordelings en Toesighouerbeoordelings van die vier kultuurgroepe

Veranderlike	V_x	Sv	N	t-waarde	gv	p(t)
Bruinmense	-28,3145	32,5135	124	-9,70	123	<0,0001
Swartes	-36,4267	36,3197	150	-12,28	149	<0,0001
Blankes	-17,1846	31,6787	195	-7,58	194	<0,0001
Indiërs	-31,0769	25,5952	26	-6,19	25	<0,0001
Totale groep	-26,5331	33,9771	495	-17,37	494	<0,0001

Uit Tabel 5 blyk dit dat, vir al vier kultuurgroepe, asook vir die groep in sy geheel, die rekenkundige gemiddeldes van die toesighouerbeoordelings en selfbeoordelings statisties beduidend van mekaar verskil op die 0,0001 vlak van beduidendheid en wel sodanig dat die selfbeoordelings konsekwent die hoogste is.

Op grond van die feit dat die gemiddeldes van die toesighouers, rakende hul persepsies van hul ondergesiktes se bestuursvaardighede, statisties beduidend van die selfbeoordelings van die ondergesiktes (soos aangedui deur die t-toets) verskil, word Hipotese 3 gesteun.

BESPREKING EN GEVOLGTREKKINGS

Die resultate van die huidige studie stem gedeeltelik ooreen met die bevindinge van Hofmeyer (1983), Swart (1988) en Fleenor (1995). Hofmeyer (1983) het bevind dat blankes en swartes 'n mate van ooreenstemming toon ten opsigte van sommige van die bestuursdimensies gelys in die BOBV, maar dat daar items is wat beslis verskillend deur dié twee kultuurgroepe waargeneem word. Fleenor (1995) het bevind dat swart Amerikaanse bestuurders op 12 van die 16 bestuursdimensies statisties beduidend hoër as hul blanke eweknieë deur hul kollegas aangeslaan is. Die resultate in Tabel 4 dui daarop dat, ten opsigte van die *toesighouerbeoordelings*, die swart gemiddeld statisties beduidend laer is as die bruin, blanke en Indiërs se gemiddeldes op die 0,01 vlak van beduidendheid, wat teenstrydig is met Hofmeyer (1983) en Fleenor (1995) se bevindinge. Die oorsese studie kan egter nie ge-ekstrapoleer word na die Suid-Afrikaanse Lugmagsituasie nie, omrede die Afrikakonteks van die Amerikaanse konteks verskil. Swart (1988) kon nie 'n statisties beduidende verskil tussen die blanke en bruin toesighouers se dominante opleidingsbehoefte vind nie, en

het bevind dat die behoefte aan ontwikkeling van kennis aangaande bestuurswerk nie sterker teenwoordig is by die bruin as by die blanke toesighouers nie. Uit Tabel 4 kan daar egter afgelei word dat die bruinmense se gemiddelde statisties beduidende laer is as die blankes se gemiddelde op die 0,01 vlak van beduidendheid, wat weer teenstrydig is met Swart (1988) se bevindinge. 'n Laer telling beteken 'n groter behoefte aan bestuursopleiding en bestuursontwikkeling.

Uit die resultate van hierdie empiriese navorsing blyk dit dat die gemiddelde tellings ten opsigte van die selfbeoordelings statisties beduidend hoër is as die toesighouers se gemiddelde beoordelings vir alvier die kultuurgroepe (kyk Tabel 3). Uit Tabel 3 is dit duidelik dat die lede van die steekproef 'n oordrewe persepsie het van hul eie bestuurskennis, bestuursvaardighede en bestuurskwaliteite. Uit die persepsies van die toesighouers kan die afleiding gemaak word dat swartes die meeste, bruinmense in 'n mindere mate en Indiërs baie min tekort skiet op die gebied van bestuursvaardighede in vergelyking met hul blanke eweknieë. 'n Verdere afleiding wat gemaak kan word, is dat toesighouers die persepsie het dat die (potensiële) swart bestuurders nie oor dieselfde vlak van bestuursvaardighede as die ander drie groepe beskik nie, soos blyk uit die feit dat die blanke, bruin en Indiër groepe se gemiddelde tellings statisties beduidend hoër is as dié van die swart groep op die 0,01 vlak van beduidendheid. Die toesighouers (wat ook bestaan het uit lede van alvier die kultuurgroepe) het alvier groepe laer aangeslaan as hul selfbeoordelings. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die mens geneig is om homself te oorskakel tydens selfbeoordelings (Latham en Wexley, 1994). Volgens Schneier et al. (1994) bepaal die aard van die beoordelingskriteria egter die mate van ooreenstemming tussen toesighouerbeoordelings en selfbeoordelings. Kortom, daar is bevind (1) dat sowel die toesighouerbeoordelings as selfbeoordelings aandui dat die vier kultuurgroepe se bestuursvaardighede statisties beduidend van mekaar verskil, en (2) dat daar wel statisties beduidende verskille bestaan tussen die vier kultuurgroepe se persepsies van hul bestuursontwikkelingsbehoefte. Daar is tot die gevolgtrekking gekom (1) dat daar wel bestuursopleidings- en bestuursontwikkelingsbehoefte by elkeen van die groepe bestaan, en (2) dat gedifferensieerde bestuursopleiding, al is dit in 'n mindere of meerdere mate, binne elk van die kultuurgroepe nodig is ten einde in pas te kom met die eise wat veranderde omstandighede aan die Suid-Afrikaanse Lugmag stel.

Ongeag die teenstrydige bevindinge van vorige navorsing, kan die resultate van hierdie studie veralgemeen word tot die universum, aangesien die steekproef verteenwoordigend is van die SALM-populasie.

Daar is egter ook bepaalde leemtes in hierdie studie wat in toekomstige navorsing uitgeskakel behoort te word. Die studie het onder andere van selfbeoordelings in die meting van bestuursopleidingsbehoefte gebruik gemaak. Dié soort meting is oor die algemeen subjektief van aard en kan verbeter word deur byvoorbeeld van makkerbeoordelings, beoordelings deur eksterne konsultante of waarnemers by takseersentrums gebruik te maak. Verder kan daar ook ondersoek ingestel word na die volgende: (1) Watter spesifieke opleidingsprogramme, ontwikkelingsprogramme en ontwikkelingskursusse moet die bestuurders van die vier kultuurgroepe deurloop ten einde te kan aanpas by die eise wat 'n verteenwoordigende bestuurskorps vir die geïntegreerde bestuur van Suid-Afrikaanse organisasies stel? (2) Is die bestaande bestuursopleidingsprogramme en bestuursontwikkelingsprogramme wat vir blankes aangebied word, ook geskik vir swartes, bruinmense en Indiërs? (3) In watter mate is die gebruik van sodanige (hoofsaaklik Anglo-Saksiese en Westerse) bestuurspraktyke, bestuursopleidingsprogramme en bestuursbeginsels versoenbaar met dié van, byvoorbeeld, Afrikabestuur? (4) Daar moet bepaal word in watter mate diesulke opleidingsprogramme gedifferensieerd moet wees vir die vier verskillende kultuurgroepe. (5) Verder moet 'n omvattende lys van bestuursontwikkelingsbehoefte (ten opsigte van bestuursvaardighede, bestuurskennis en bestuurskwaliteite) saamgestel word wat as

'n verwysingsraamwerk kan dien vir die identifisering van opleidingsprogramme wat dié behoeftes/tekorte sal kan aanspreek.

Aangesien die SALM nog nie 'n opleidingsmodel in plek het om bestuursontwikkelingsbehoefte te identifiseer of aan te spreek nie, is dit van praktiese belang dat bestuursopleidingsbehoefte en bestuursontwikkelingsbehoefte bepaal moet word, aangesien die SALM nie sonder 'n goed opgeleide, geïntegreerde en kultureel verteenwoordigende bestuurskorps die nuwe eeu kan ingaan nie.

VERWYSINGS

- Barker, F. (1994). *The South African labour market : Critical issues for transition*. Pretoria : Sigma Press.
- Bird, A. (1997, October). *Submission to the 41st IPM convention – "national skills development"*. October 22. Pilansberg.
- Charoux, E. (1992). Identifying black leadership potential. *Human Resources Management*, 18(3), 20-22.
- Craig, R.L. (1987). *Training and development handbook : A guide to human resource development (3rd ed.)*. New York : McGraw-Hill.
- De Lange, R. (1993). Manpower in South Africa : Trends in demand, supply, remuneration and skill. Bellville : Institute for Futures Research, University of Stellenbosch. *Occasional Paper* 20, 6, 73.
- Dreyfuss, J. (1995, April). Get ready for the new work force. *Fortune*.
- Fleener, J. (1995). Are African-American managers rated differently from white managers? *Issues & Observations*, 15(4), 10-11.
- Galagan, P.A. (1993, April). Navigating the differences. *Training and Development Journal*, 29-33.
- Hofmeyer, K.B. (1983). *The formulation of a model for the development of black managers in South Africa*. Unpublished DBL dissertation, UNISA.
- Howell, D.C. (1989). *Fundamental statistics for the behavioural sciences (2nd ed.)*. Boston : PWS-Kent Publishing Company.
- Human, L. & Hofmeyer, K.B. (1985). *Black managers in South African organizations*. Cape Town : Juta.
- Human, L. (1986). Black managers in white organizations. *South African Journal of Labour Relations*, 10(1), 4-30.
- Human, L. (1996). Diversity during transformation. *Human Resources Management*, 12(2), 4-12.
- Kaiser, H.F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- Kucker, W.J. (1996, February). Debunking the workforce 2000 myths. *The Human Resources Professional*, 20-25.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal (2nd ed.)*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Miller, P. (1991). A strategic look at management development. *Personnel Management*, 8, 45-47.
- Minehan, M. (1996, March). Skills shortage : A future focus. *HR Magazine*, 11-13.
- National Productivity Institute (1995). *Submission to the executive training symposium – "Manpower training and development in the 90's"*. Pretoria.
- Payne, J. (1995). *Women, training and the skills shortage : The case for public investment*. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Roux, A. (1997). Production Factors in South Africa. *Business Futures* 1997, 3 (97), 62.
- Schneier, C.E., Russel, C.J., Beatty, P.W., & Baird, L.S. (1994). *The training and development sourcebook*. Amherst, Massachusetts : HRD Press, Inc.
- Swart, J.P. (1988). *Bestuursontwikkelingsbehoefte by kleurling-toesighouers*. Ongepubliseerde magistraterhandelings, UNISA.
- Van Dyk, P.S., Nel, P.S. & Loedolff, P.v.Z. (1993). *Training management : A multi-disciplinary approach to human resources development in South Africa*. Cape Town : Creda Press (Pty) Ltd.
- Venter, A.J. (1984). *Coloured – A profile of two million South Africans*. Cape Town : Human & Rousseau.

Watts, J.C. (1992). Black managers and their work colleagues : A study of perceptions. *South African Journal of Psychology*, 18(2), 31-40.

Watkins, M.L., & Mauer, K.F. (1994). The performance values of white and black managers in South Africa. *South African Journal of Psychology*, 24(2), 78-85.