

Bemagtiging van Verpleegkundiges - 'n Konseptuele Raamwerk

K Jooste
D Ljhitt et Phil
Department of Advanced Nursing Sciences
Unisa

Opsomming

In 'n ondersoek na die bemagtiging van verpleegkundiges in gesondheidsdienste het 'n konseptuele raamwerk as vertrekpunt gedien in 'n ondersoek na bemagtiging in gesondheidsdienste in Gauteng gedien.

Die doel met hierdie gedeelte van die navorsingsmetodologie en die ontwikkeling van die konseptuele raamwerk was hoofsaaklik

■ om te bepaal of daar eensgesindheid onder teoretici in literatuur is aangaande hulle interpretasie van die konsep bemagtiging en die konsepte onderliggend in die omskrywings en definisies van die term "bemagtiging".

Abstract

In a study of the empowerment of nurses in health services the conceptual framework served as departure in a survey of empowerment in health services in Gauteng.

The aim with this part of the research methodology and the development of the conceptual framework was mainly

■ to determine if theorists in the literature agree about the interpretation of the concept empowerment and the concepts underlined in the descriptions and definitions of the term "empowerment".

Summary

An increasing awareness of the value of employees is experienced in health services. Empowerment as a strategy can be used constructively to promote a health services. The problem identified was the absence of a acceptable conceptual framework regarding the concept empowerment. Incomplete and divergent definitions of empowerment were also a concern.

A study was undertaken to investigate the empowerment of nurses in health services, and a conceptual framework for the study had to be developed. The framework had to make provision for philosophical values, the nature of the concept empowerment and a description of the elements that were characteristic of the empowerment of nurses.

Empowerment is a philosophy based on the believe in the value and creative potential of each individual. In an overview of the philosophical departure of the study regarding empowerment of nurses the human being, the environment, health and nursing management are discussed.

The nature of the concept empowerment focus on the three levels of nurse managers and the key concepts of

- organisational management structures
- power sharing
- participative decision making
- managerial skills and responsibilities
- motivation and reward strategies
- personal and leadership characteristics.

These six main elements of empowerment are addressed by means of definitions and the relationships between them.

Authors agree that the individual can only be empowered within an work situation where structural changes are implemented regarding the authority lines, communication channels, information flow and learning opportunities.

Power sharing is identified mainly as a power relationship between two parties where each individual wants to exercise a certain amount of power.

Participated decision making is overall viewed as a positive action where all workers participate in decisions that effect their work. Authors agree that not any manager can act as an empowering manager. Certain managerial skills are needed. The role of self motivation is identified as essential in the empowerment process. The manager who possess certain characteristics is able to empower nurses in their working situation.

The statement is made that the nurse manager with her/his unique personal characteristics, as a leader, is in interaction with organisational structures in the health service. The manager should strives to use motivation strategies, participative decision making, power sharing and her/his managerial task within the managerial structures, to empower nurses.

It is concluded that the six mentioned concepts are essential in defining the term management empowerment.

Inleiding

Bestuurders en werknemers kom al hoe meer voor die



"... 'n toenemende bewustheid van die waarde van werknemers bestaan, om die verpleegbestuurders te ondersteun en by te staan, om die sukses van die gesondheidsdienste te verseker..."

uitdaging te staan om aan die huidige en toekomstige gesondheidsorgeise van die populasie te voldoen. Laasgenoemde gee daartoe aanleiding dat daar in die gesondheidsdienste 'n toenemende bewustheid van die waarde van werknemers bestaan, om die verpleegbestuurders te ondersteun en by te staan, om die sukses van die gesondheidsdienste te verseker. Bemagtiging as 'n strategie kan op 'n konstruktiewe manier deur bestuurders en werknemers gebruik word om 'n diens te bevorder.

Bemagtiging het 'n betekenisvolle impak op bestuurs- en organisatoriese denke en aksies. Baie organisasies is al reeds besig om strategieë, aktiwiteite en perspektiewe te implementeer wat gebaseer is op veronderstellings van bemagtiging. Volgens Vogt en Murrell (1990:6) is die konsep bemagtiging egter nog in teoretiese terme en is die konsep nog nie empiries bevestig nie. Ook bestaan onvolledige en uiteenlopende definisies van bemagtiging.

Met inagneming van bogenoemde agtergrond was die probleem dat daar nie vir die konsep bemagtiging 'n aanvaarbare konseptuele raamwerk bestaan het waarvolgens 'n ondersoek na die bemagtiging van verpleegkundiges in gesondheidsdienste ondersoek kon word nie. Dus moes 'n konseptuele raamwerk vir die ondersoek ontwikkel word.

Agtergrond tot die studie

Die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk was die voorloper in 'n ondersoek na die bemagtiging van verpleegkundiges in gesondheidsdienste in Gauteng. In die ondersoek (na die totstandkoming van die raamwerk) wat gevolg het, is 478 bestuurders in 37 privaat- en provinsiale hospitale by 'n ondersoekende en beskrywende studie by wyse van 'n meetinstrument betrek. 'n Model vir die bemagtiging van verpleegkundiges het uit die studie voortgespruit.

Hierdie artikel fokus dus net op die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk ter verduideliking van die konsep bemagtiging.

Ontwikkeling van die konseptuele raamwerk

In die ontwikkeling van die konseptuele raamwerk van hierdie ondersoek is die volgende gewysigde stappe gevolg wat op die werk van Walker en Avant (1988) gebaseer is:

- 'n steekproef vir data-insameling is gedoen deurdat slegs literatuur oor bemagtiging sedert 1985 vir doeleindes van die ondersoek in te sluit; Literatuur oor die konsep bemagtiging is bestudeer en toepaslike definisies rakende die hoofkonsep bemagtiging is geïdentifiseer en per definisie neergeskryf;
- veranderlikes verwant aan die konsep bemagtiging is vervolgens per definisie identifiseer. Daar is voortgegaan om

verhoudinge tussen konsepte vas te stel;

- verbandhoudende konsepte is laastens konseptueel voorgestel.

In die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk wat geskik is vir hierdie ondersoek was dit belangrik dat die raamwerk voorsiening behoort te maak vir die

- filosofiese waardes en oortuigings wat as vertrekpunt van die ondersoek dien
- aard van die konsep bemagtiging
- beskrywing van die elemente wat kenmerkend is in die bemagtiging van verpleegkundiges.

'n Oorsig van die filosofiese vertrekpunt - waardes en oortuigings

Bemagtiging is 'n filosofie gebaseer op 'n geloof in die inherente waarde en kreatiewe potensiaal van elke individu (Hotter 1992:11).

Die mens

Die mens verwys na die verpleegbestuurder en verpleegkundige in 'n verpleegdiensdepartement. Elk word as 'n dinamiese, fisiese, psigiese en sosiale wese beskou. Die mens is in aktiewe interaksie met die voortdurende veranderende omgewing, dus vorm die mens en sy/haar omgewing 'n geïntegreerde geheel (Thibodeau 1983:127).

Die mens het die potensiaal om te ontwikkel deur 'n aaneenlopende proses van strukturering en herstrukturering, deur die omgewing se veranderinge te aanvaar of te wysig (ibid.). Die verpleegkundige het dus die potensiaal om bemagtig te word deur elemente vanaf sy/haar omgewing.

Elke mens, die verpleegbestuurder en verpleegkundige, word beskou as 'n unieke, onvervangbare individu wat 'n aparte entiteit bly, sy/haar eie waarde het, ook binne 'n groep. So is elke mens ook uniek deur die aard van besluite wat hy/sy in die omgewing maak. (Ibid.).

Die mens is in interaksie met die omgewing van die gesondheidsdiens en streef daarna om as verpleegkundiges en verpleegbestuurders hulle persoonlike en professionele behoeftes asook die behoeftes en doelstellings van die verpleegdiensdepartement te vervul (Chaska 1983:725).

Die konsep bemagtiging moet deur alle verpleegbestuurders en verpleegkundiges wat deelneem in die proses, verstaan word. Die konsepte en persepsies van bemagtiging sal verskil afhangende van die teikenpopulasie, byvoorbeeld, die verskillende behoeftes van die top- en middelvlakke van verpleegbestuur (Wallace 1993:12).

Die omgewing

Die omgewing is alle toestande wat die mens omring en haar/ sy gedrag beïnvloed. Die omgewing is 'n geheel wat die interne en die eksterne omgewing behels. Die interne omgewing is die mens se fisiese, psigiese en sosiale natuur, waar die eksterne omgewing alles buite die mens insluit (Thibodeau 1983:7). In die proses van bemagtiging van die verpleegkundige, maak die verpleegbestuurder gebruik van elemente in die eksterne omgewing van die verpleegkundige. Die primêre doelstelling van die verpleegdiensdepartement is om gehalte verpleegsorg te bied deur die skep van 'n omgewing wat voordelig is vir die lewering van optimale pasiëntsorg en personeeltevredenheid. Personeeltevredenheid omsluit ook bemagtiging van werknemers.

In die verpleegdiensdepartement kan die omgewing van die mens gesien word as die verpleegomgewing of werksituasie. Die verpleegomgewing is voortdurend besig om te verander

en net so kan die mens by hierdie veranderinge aanpas, om 'n totale dinamiese ewewig te vorm.

Die gesondheidsdiens funksioneer egter nie in 'n vakuum nie, dit moet voortdurend aanpas by die omgewing om effektief in die gemeenskap te wees. Die verpleegdiensdepartement en die omgewing is dus interafhanklik (Alexander 1978:107).

Verpleegkundiges is die grootste professionele groep verantwoordelik vir die verskaffing van gesondheidsorgdienste in hospitaalsituasies. Verpleegkundiges ag gehalte sorg belangrik en verpleegkundiges vereis bemagtiging om uitnemendheid in hulle werksituasie te bereik (Wilson & Laschinger 1994:39).

Volgens Keller (1994:200) bestaan 'n interafhanklike verhouding tussen die individu en sy/haar omgewing ten opsigte van die handhawing van 'n balans van mag, wat bemagtiging impliseer. Laasgenoemde outeur identifiseer die werknemer en sy/haar omgewing as deelnemers in die proses van bemagtiging van die individu.

Gesondheid

Gesondheid en siekte is twee toestande en eindes op 'n kontinuum. Die mens is gesond as sy/haar (fisiese, psigiese, geestelike en sosiale) sisteme geïntegreerd goed funksioneer en kan as unieke mens disfunksie van hierdie sisteme identifiseer. Gesondheid en siekte van die mens word in die bemagtigingsproses gelykgestel aan bemagtiging en magteloosheid.

Vir die mens om gesond te wees moet hy/sy in sy/haar behoeftes voorsien deur in sy/haar omgewing aan te pas (Thibodeau 1983:109). Sodoende word 'n balans gehandhaaf. Sodra 'n wanbalans ontstaan tussen die mens en sy/haar omgewing kom siekte voor. Die omgewing het dus 'n invloed op die gesondheid van die mens.

Elke mens het individuele behoeftes wat vervul moet word en sal dus individuele aanpassings in sy/haar omgewing maak om gesondheid te handhaaf. Bemagtiging is die bou en bevordering van basiese eiewaarde in die werkplek. Werknemers wat toegelaat word om goed te voel oor hulself kan 'n beter bydrae in die werkplek lewer en is fisies gesonder. Die resultaat is gesonde werknemers in gesonde werksplekke (Scott & Jaffe 1991:51).

Verpleegbestuur

Verpleegbestuur fokus op 'n humanistiese diens wat gemoeid is by die sorg van mense en neem die totale mens in ag. 'n Basis vir verpleegbestuur is die wete dat elke mens uniek en waardevol is (Lombard 1983:45). Volgens Wallace (1993:12) wil werknemers bemagtig wees omrede dit hulle laat voel dat die diens waarin hulle werksaam is hulle as 'n waardevolle aanwinst erken.

Die aard van verpleegbestuur fokus op interpersoonlike interaksies tussen die verpleegbestuurder/toesighouer en die verpleegkundige/werknemer. Die verpleegbestuurder is in interaksie met die verpleegkundige om hom/haar te bemagtig, deur die gebruikmaking van sekere elemente, asook formele en informele prosesse in die eksterne omgewing.

Die doel van verpleegbestuur is gesondheidsbevordering van die mens. Dit is 'n interpersoonlike proses waar die verpleegbestuurder die verpleegkundige bystaan en help om optimale gesondheid te handhaaf of te bekom, dus bemagtig te word (Chaska 1983:104). Bemagtiging dra by tot beter werkverrigting, produktiwiteit en gehalte verpleegsorg.

Verwantskap tussen filosofiese konsepte

Die verpleegkundige (mens) is in interaksie met die komponente van sy/haar omgewing waarby hy/sy moet aanpas om gesond te bly. Daar is dus interaksie tussen die omgewing van die verpleegbestuurder en sy/haar gesondheid of bemagtiging. Daar bestaan dus 'n sisteem van interaksie.

Die omgewing in die verpleegdiens behels komponente wat in interaksie is. 'n Verandering in een komponent het 'n invloed op die ander komponente.

Bemagtiging bestaan nie as 'n tegniek op sy eie, in 'n vakuum nie. Bemagtiging vereis dat die komponente van totale kwaliteitbestuur, naamlik spanwerk, leierskap, beloningsisteme en kommunikasiesisteme effektief funksioneer om pogings wat tot bemagtiging lei te ondersteun (Wallace 1993:11).

Die aard van die konsep bemagtiging

In die proses van bemagtiging is verpleegbestuurders van die onderskeie bestuursvlakke naamlik top-, middel- en funksionelevlakbestuur, betrokke.

Bemagtiging word op verskeie wyses gedefinieer en is essensieel 'n proses wat ontstaan en voortspruit uit die hoë waarde wat aan individue geheg word (Fisher 1993:8). Die term bemagtiging is moeilik om te definieer en word vanuit verskillende perspektiewe beskou (Backer, Costello-Nickitas & Mason-Adler 1994:4). Bemagtiging kan vanuit 'n bestuursperspektief beskryf word in terme van magsverspreiding, magsdeling of die gee van mag aan ondergeskiktes. Hierdie perspektief word voorgestel deur praktyke soos deelnemende bestuur, wat die werknemer se invloed in besluitneming fasiliteer (Havens & Mills 1992:58).

Bemagtiging word in die literatuur op uiteenlopende wyses gedefinieer wat die omskrywing van sodanige term bemoeilik. Wallace (1993: 12) meen dat daar nie 'n definitiewe stelling oor bemagtiging aangebied kan word nie omrede daar nie een omskrywing beskikbaar is wat vir alle verpleegkundiges geredelik aanvaarbaar is nie.

In die omskrywings en definisies aangaande die konsep bemagtiging word op sekere konsepte gefokus wat duidelik belangrik is om bemagtiging sinvol aan te spreek. Die sleutelkonsepte is

- organisatoriese bestuurstrukture
- magsdeling
- deelnemende besluitneming
- bestuursvaardighede
- motivering en beloningstrategieë
- persoonlikheid- en leiereienskappe

Tabel 1 toon elk van die sleutelkonsepte met hulle onderskeie veranderlikes aan.

Vervolgens word hierdie ses hoofelemente van bemagtiging deur definisies aangespreek en die verwantskappe daartussen aangedui (Sien ook Figuur 1).

Beskrywing van die konsepte wat kenmerkend is in die bemagtiging van verpleegkundiges asook die verwantskappe daartussen

Die a) onderskeie *definisies en omskrywings* met betrekking tot die ses hoofkonsepte van bestuursbemagtiging (Tabel 1) sal vervolgens aangespreek word, gevolg deur b) 'n bespreking van die *verwantskappe tussen sodanige konsepte*. Die belang van sommige konsepte kom ook duidelik uit vorige navorsingsverslae na vore, waar vorige navorsingsbevindinge duidelike verbandhoudende verhoudings tussen hierdie konsepte aanspreek.

Tabel 1 Veranderlikes van die sleutelkonsepte in die definisies aangaande bemagtiging

SLEUTELKONSEP	VERANDERLIKES IN DEFINISIES
ORGANISATORIESE BESTUURSTRUKTURE	<ul style="list-style-type: none"> * hulpbronne - ondersteuning,doeltreffende inligting; fasiliteite; finansies; * geleenthede van groei; leerkultuur skep;opleiding; * formele organisatoriese praktyke; versprei verantwoordelikheid en gesag deur diens; * strukture; vlakke,hiërargie van diens; * organisatoriese aspekte en lede; * kenmerke van roetine, beleid; * veiligheid;sekuriteit;beheer uitoeven; <ul style="list-style-type: none"> * individu se posisie; bevordering; * administratiewe praktyk; hulpbronne * organisatoriese effektiwiteit;
MAGSDELING	<ul style="list-style-type: none"> * gee van mag aan; * toegang tot mag; * mag in die hande van 'n paar individue; * verskuiwing in magsbasis; <ul style="list-style-type: none"> * eweredige verspreiding van mag; * gedeelde mag; * bou, ontwikkeling,vermeerdering van mag;
DEELNEMENDE BESLUITNEMING	<ul style="list-style-type: none"> * ten volle deelneem in besluitneming; * spoedige besluitneming; * persoonlike keuses maak; aanvaar; <ul style="list-style-type: none"> * toelating tot deelname; * gedelegeerde besluitneming; * gepaardgaande verantwoordelikheid
BESTUURSWAARDIGHEDE	<ul style="list-style-type: none"> * ontwikkeling van vaardighede, vermoëns, kennis en verantwoordelikhede; * werkeienaarskap; * deelname in probleemoplossing; * rigtinggewing;terugvoer; * omvang van aktiwiteite uitbrei; <ul style="list-style-type: none"> *deelname in flekseerbare bestuurspraktyke; * doelwitformulering; doelbereiking; * skep van 'n visie;
MOTIVERING EN BELONING	<ul style="list-style-type: none"> * streef na onderliggende doel; voel dat oorlewing in eie hande is; * geloof in inherente waarde van individu; * ontwikkeling van selfwerkzaamheid; * uitbou van basiese selfwaarde; <ul style="list-style-type: none"> * aanmoediging; * vasberadenheid; * belonings vir gedrag;
PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE	<ul style="list-style-type: none"> * kreatiwiteit; uniekheid; potensiaal; * leierskap;instaat om 'n positiewe bydrae te maak; bystand verleen; * spesiale ingesteldheid; positiewe gesindheid; doelgerig optree; * toewyding;verantwoordelik optree; bedagsaam;

Omskrywing van bemagtiging met betrekking tot organisatoriese bestuurstrukture

Bemagtiging word beskou as 'n proses waarin iets vir iemand gedoen word, deur 'n persoon in 'n hoër organisatoriese posisie (Brown 1991:11). Sommige posisies in 'n organisasie is meer waardevol as ander. Dit is 'n posisie, en nie die persoon nie, wat mag bepaal (Chernesky & Tirrito 1987:95). Mokgohloa (1995:3) meen egter dat bemagtiging nie 'n "bo na onder"- en organisasie- aangedrewe proses is nie maar 'n mensaangedrewe proses. Dit is om van mense te leer en van wat hulle weet, 'n vennootskapsproses.

Verskeie aspekte van die werksomgewing dra by tot werknemers se gevoel van bemagtiging (Wilson & Laschinger 1994:40). Bemagtiging word gedefinieer as die afwesigheid van ondergeskiktheid en dienswilligheid en om deel te neem in jou eie ontwikkeling (Kramer & Schmalenberg 1993:64; Mokgohloa 1995:2).

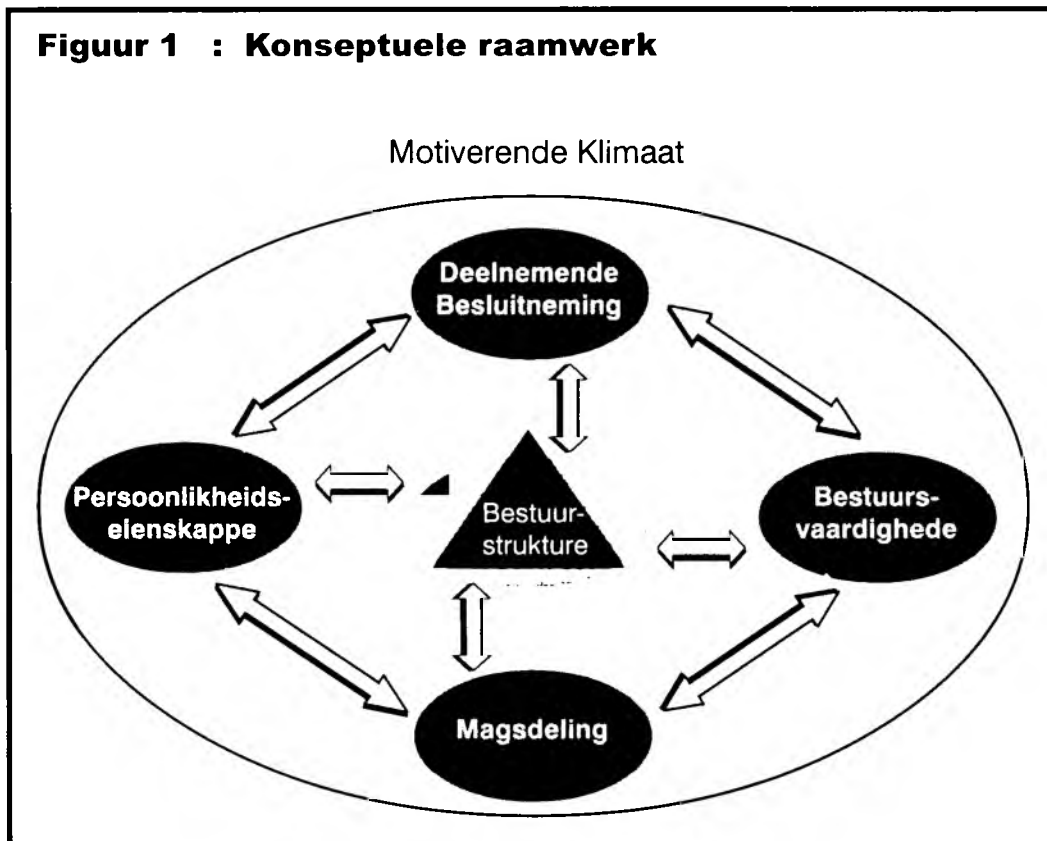
Strukturele kenmerke van 'n bemagtigende omgewing word beskryf as 'n omgewing met min roetine, beloning vir uitstaande gedrag, deelname in probleemoplossing en buigsame bestuurspraktyke (Wilson & Laschinger 1994:41).

Bemagtiging word beskou as die toegang tot mag; deur ondersteuning en inligting vanaf bestuur, die voorsiening van meer hulpbronne aan 'n persoon in 'n sekere hoë posisie, en geleenthede vir groei en bevordering in die individu se posisie (Alcorn 1992:10;Wilson & Laschinger 1994:40). Keller en Dansereau (1995:127), Rappaport (1995:802) en Rodwell (1996:308) definieer bemagtiging as 'n intensionele, aaneenlopende proses waardeur individue in staat gestel word om groter toegang tot en beheer oor waardevolle hulpbronne en geleenthede te bekom, en sodoende hulle werksomgewing verstaan en verander.

Bemagtiging word gedefinieer as 'n proses om die gevoelens van selfwerkzaamheid tussen lede van die organisasie te vermeerder, deur toestande wat magteloosheid bevorder te verwyder, en deur beide die formele en informele tegnieke van verskaffing van doeltreffende inligting, in oënskou te neem (Havens & Mills 1992:59). Om te bemagtig is om 'n individu in staat te stel en toe te laat om sy/haar rol in die organisasie bekwaam te vervul (Sovie 1990:24).

Bemagtiging hou ook verband met 'n organisasie se strewende om 'n leerkultuur by werknemers te skep (Burdett 1991:25). Bemagtiging skep ruimte vir leer en onderrig wat formeel of informeel in die organisasie kan geskied (Mokgohloa 1995:2). Eensgesindheid bestaan dus onder verskeie outeurs dat die individu slegs bemagtig kan word binne 'n omgewing/

Figuur 1 : Konseptuele raamwerk



- delegasie met gepaardgaande gesag
- outonome optrede in praktyk sonder deurlopende toesig
- gesamentlike besluitneming tussen bestuurders en verpleegkundiges
- 'n oop klimaat vir bespreking van beleid
- geleentheid vir innovasie.

Omskrywing: Magsdeling

Rodwell (1996:307) definieer bemagtiging as die delegering van gesag en magsdeling wat veral in groot organisasies geskied. Bemagtiging het ook betrekking op die ewerdige verspreiding van mag sodat werknemers as gelykes, ten volle kan deelneem in aksies en besluitneming wat hulle werksituasie raak (Clement 1994:54; Ford & Walsh 1994:26). Bemagtiging is

werksituasie waar strukturele veranderinge aan die gesagslyne, kommunikasielyne, inligtingvloei, en leergeleentheid aangebring word.

Verwantskappe aan die konsep bestuurstrukture (organisasoriese bestuurstrukture)

Die gesondheidsdiensstruktuur sluit die werksomgewing van die verpleegkundige en verpleegbestuurder in. Indien verpleegkundiges toegang tot ondersteuning, inligting en geleentheid in hulle werksomgewing het sal dit toewyding, motivering, die neem van risikos (deur byvoorbeeld besluitneming) en beroepsaspirasies vermeerder (Chandler 1991:21). Die bestuurstrukture van 'n diens hou dus verband met motivering en besluitneming van werknemers. Laschinger (1996:26) meen individue in stimulerende en uitdagende posisies is baie toegewyd tot die organisasie en hoogs gemotiveerd om te presteer in hulle beroepe.

Bevindinge het aan die lig gebring dat die formele organisatoriese struktuur van 'n hospitaal kommunikasie tussen verpleegkundiges en ander professionele werkers verminder (McMahon 1990:233).

Die bemagtigingsproses laat ook die groei van mense en mag binne 'n diens toe (Keller 1991:203). Bemagtiging lei na voorgesette verbetering in gehalte diens en produktiwiteit in 'n diens en 'n hele nuwe houding van werknemers (Byham 1992:10,13). Bestuursanaliseerders stel verwantskappe tussen die konstruk van bemagtiging en organisatoriese effektiwiteit, spanbou (deelnemende bestuur) en groepkohesie (spangees) (Chandler 1991:20). 'n Verband bestaan dus moontlik tussen die bestuurstrukture in 'n diens en die deelname van werknemers in besluite wat hulle raak.

Uit die bespreking van *bestuurstrukture* in 'n gesondheidsdiens wat tot die bemagtiging van verpleegkundiges/individue bydra blyk dit dat bestuurders die konsep *bemagtiging* moet beskou as:

- geredelike toegang tot noodsaaklike inligting
- opleiding in bestuurs- en leierskapsvaardighede

gedeelde mag; mag in die hande van net 'n paar persone is nie so effektief soos die bemagtiging van almal nie (Muller 1990:55). Kanter (1977) beskryf 'n kontinuum wat magsdeling voorstel wat strek vanaf magteloosheid tot by bemagtiging, wat organisasies en bestuur aanmoedig om mag te deel en sodoende individue te help om na die bemagtigde eindpunt van die kontinuum te beweeg (Vogt & Murrell 1990:65).

Bemagtiging is 'n daad van bou, die ontwikkeling en vermeerdering van werknemers se mag (Rodwell 1996:308; Vogt & Murrell 1990:65). 'n Kwessie wat fundamenteel is in die skep van 'n bemagtigingskonteks waarin werknemer se betrokkenheid sal floreer, is 'n betekenisvolle verskuiwing in die toesighouer se magsbasis (Burdett 1991:25).

Die verdeling van mag verwys nie na gelyke verspreiding van mag tussen bestuurders en verpleegkundiges in 'n diens nie. Dit is 'n manier om uitermatige hiërargiese beheer te verminder, spontaniteit aan die kant van werknemers aan te moedig en die werkmotivering en effektiwiteit van werknemers te vermeerder (Keller & Dansereau 1995:127). Wanneer werknemers voel dat hulle 'n mate van mag of invloed besit, is hulle gewillig om verantwoordelikheid te aanvaar, en hulle trots en selfwaarde vermeerder (Hall 1990:118; Hoelzel 1989:10).

Outeurs is dit dus eens dat magsdeling op 'n magsverhouding tussen twee individue dui waar elke individu 'n mate van mag oor haar/sy werksomgewing wil uitoefen. Die hoeveelheid mag waaroor 'n individu beskik hang egter van faktore soos verantwoordelikhedsin, posisie en gewilligheid af.

Verwantskappe aan die konsep magsdeling

Mag is 'n positiewe krag wat 'n impak het op die besluite wat persone se persoonlike en professionele lewensstyl rig (Willey 1987:25). Volgens Willey (1987:25) het verpleegkundiges wat faal om hulle potensiële mag te aktiveer, beperkte impak op organisatoriese bestuurstrukture. 'n Studie oor die dinamikas van mag het getoon dat 'n verband bestaan tussen die magsverspreidings tussen toesighouers en ondergeskiktes en

hulle relatiewe gevoelens van tevredenheid en verantwoordelikheid (Hall 1990:277).

Die bespreking aangaande die rol van magsdeling in die bemagtiging van verpleegkundiges fokus die aandag op pertinente konsepte in bestuursbemaagtiging, naamlik

- regverdige verspreiding van mag na alle vlakke in die organisasie
- verspreiding van verantwoordelikhede en gesag na die laagste moontlike vlak
- voorspraakrol van die bestuurder vir personeel by hoër gesag
- bestuurskundigheid van die bestuurder
- assosiasie van die bestuurder met persone in magsposisies.

Omskrywing: Deelnemende besluitneming

Bemagtigende organisasies trek voordeel uit spoedige besluite en die positiewe veranderinge wat daaruit voortvloei (Vogt & Murrell 1990:65). Bemagtiging is nie slegs gedelegeerde besluitneming vir spesifieke persone nie. Dit is ook die verspreiding van verantwoordelikheid, gesag en verantwoordbaarheid dwarsdeur die organisasie, om almal tot 'n groter mate instaat te stel om 'n bydrae in besluitneming te maak (Ginnodo 1992:8; Rodwell 1996:309).

Bemagtiging word ook gedefinieer as die handeling/daad om individue tot doelgerigte optrede byvoorbeeld besluitneming in staat te stel (Johnson 1992:55). Ginnodo (1992:8) definieer bemagtiging as 'n proses waarin werknemers en bestuurders probleme oplos en besluite neem wat tradisioneel beperk was tot hoër vlakke van die organisasie. Bemagtiging stel individue in staat om 'n bewusheid te ontwikkel van die oorsake van hulle probleme en 'n begeerte om oplossings daarvoor te vind (Rodwell 1996:309; Sovie 1990:24). Bemagtiging word verder beskou as 'n gevoel van eienaarskap van en toewyding tot 'n persoon se werk as gevolg van die vermoë en gesag om besluite te neem (Byham 1992:10).

Volgens Randolph (1995:20) is bemagtiging nie bloot die gee van mag aan individue om besluite te neem nie, maar eerder die aanwending van individue se mag waaroor hulle beskik in die vorme van hulle bestaande kennis en interne motivering. Clement (1994:61) beskryf demokratiese bemagtiging as die deelnemende regte van individue in alle kwessies wat hulle direk beïnvloed.

Die feit dat deelnemende besluitneming 'n positiewe aksie is, blyk duidelik uit bogenoemde bespreking. Ook beskryf die outeurs die konsep deelnemende besluitneming as die deelname van alle werknemers in besluite en nie net die deelname van enkele uitsonderlike werknemers nie.

Verwantskappe aan die konsep van deelnemende besluitneming

Keller (1991:206) se studie ondersteun dat verpleegbestuurders dit verlang dat verpleegkundiges verantwoordelikhede aanvaar vir die skep van innoverende werksomgewings, implementering van veranderinge en effektiewe gebruikmaking van hulle potensiaal. 'n Verband tussen 'n persoon se persoonlik rol en besluitnemingsverantwoordelikhede bestaan dus in die werksituasie.

Die belangrike konsepte onderliggend aan deelnemende besluitneming in die bemagtiging van verpleegkundiges, waarop bestuurders moet fokus, is dus

- 'n bestuursklimaat waar die maak van foute aanvaar word

- die deelname van verpleegkundiges in besluite wat hul werksituasie raak
- die delegasie van gesag om onafhanklik besluite te neem
- die konstruktiewe oplossing van konflik
- bevordering van spangees
- probleemoplossing op die laagste moontlike vlak in 'n diens.

Omskrywing: Bestuursvaardighede en verantwoordelikhede

Alleenlik wanneer 'n bestuurder bemagtig is kan sy/hy ander bemagtig (Rodwell 1996:307); Vogt & Murrell 1990:91). Werknemers behoort die geleentheid te hê om hulle omvang van bestuursaktiwiteite uit te brei en verantwoordelik vir hulle daade te wees (Burdett 1991:25; Byham 1992:10). Bemagtiging spruit voort uit die persoonlike keuses en bestuurshandeling wat elke bestuurder of verpleegkundige maak (Muller 1990:55). Volgens Gutiérrez et al. (1995:538) moet werknemers inligting beskik oor alternatiewelike keuses wat hulle in verskillende bestuursituasies kan uitoefen. In die bestuurspraktyk, is dit 'n proses waardeur personeel kennis, vermoëns, vaardighede en verantwoordelikhede ontwikkel en persoonlik verantwoordelikheid vir keuses en nuwe veranderinge aanvaar (Gutiérrez, De Lois & Glen Maye 1995:535; Hotter 1992:12-13; Rodwell 1996:307).

Bemagtiging word beskou as 'n wyse om die organisasie se visie (doel of droom) te vervul of 'n gemeenskaplike visie vir die toekoms te fasiliteer (Backer et al. 1994:4; Mdongo 1995:16; Mokgohloa 1995:4). Die bestuurder is verantwoordelik vir die skep van 'n visie vir die toekoms en om bystand aan werknemers te verleen om struikelblokke te oorkom om sodanige visie te bereik (Muller 1990:55). Die doel van bemagtiging is nie bloot groep- of individuele outonomie nie maar oorhoofse organisatoriese effektiwiteit (Ginnodo 1992:8; Keller & Dansereau 1995:127).

Byham (1988:126) en Rodwell (1996:307) meen die bemagtigende bestuurder se vaardighede en verantwoordelikhede behels rigtinggewing aan werknemers deur gesamentlike doelwitformulering, asook die verskaffing van voldoende inligting, voorrade, fasiliteite, finansies, ondersteuning, berading, troos, terugvoer en aanmoediging aan hulle. Manthey (1992:21) meen verpleegkundiges beskou bemagtiging as die verskaffing van veiligheid, sekuriteit en ondersteuning.

Outeurs wys op onderskeie bestuursvaardighede en verantwoordelikhede van 'n bemagtigende verpleegbestuurder. Hulle is egter dit eens dat nie enige bestuurder as 'n bemagtigende bestuurder kan optree nie. Belangrike vaardighede word in die daaglikse taakontwerp van 'n bestuurder geverg ten einde bemagtiging van verpleegkundiges te bevorder.

Verwantskappe aan die konsep van bestuursvaardighede en verantwoordelikhede

Wilson en Laschinger (1994:45) het bevind dat verpleegbestuurders 'n impak het op werknemers deurdat bestuurders die werknemers se persepsies van mag en geleentheid in werknemers se posisies beïnvloed. Keller en Dansereau (1995:137) se bevindinge dui daarop dat ondergeskiktes wat emosionele ondersteuning van hulle bestuurders ontvang, se selfwaarde en beheer oor hulle werkverrigting toeneem en die bestuurder as regverdig ervaar word. 'n Verband kan dus moontlik bestaan tussen die bestuurder en verpleegkundige ten opsigte van magsdeling

en motivering. Brown en Schultz (1991:36) meen bemagtigde bestuurders bemagtig hulle ondergeskiktes. Laasgenoemde word ook bevestig deur bevindinge wat daarop dui dat interpersoonlike interaksies 'n groot rol in bemagtiging speel. Bevindinge het ook daarop gedui dat positiewe verbale kommunikasie van 'n bestuurder, 'n verpleegkundige meer laat voel dat sy/hy gesag het om besluite oor haar/hom werk te neem, sy/hy voel dus bemagtig (Chiles & Zorn 1995:23).

Dit blyk dat die verpleegbestuurder se bestuursvaardighede en verantwoordelikhede in haar daaglikse taakontwerp, wat tot die bemagtiging van verpleegkundiges bydra, die volgende konsepte behoort in te sluit:

- die bestaan van 'n visie en geformuleerde missie vir 'n diens
- stel van doelwitte vir beter produktiwiteit
- deelname van 'n verskeidenheid verpleegkundiges in die beplanning van projekte
- 'n bestuursklimaat wat onafhanklike optrede aanmoedig
- opbouwende evaluerende terugvoer oor werkverrigtinge
- toesig en beheer met gepaardgaande respek vir persoonlike individualiteit.

Omskrywing: Motivering en beloningstrategieë

Bemagtiging word beskou as 'n motiverende proses wat besorg is oor die ontwikkeling van werkers se selfwerkzaamheid en vasberadenheid (Havens & Mills 1992:59). Bemagtiging is die uitbou en bevordering van die basiese selfwaarde van die werknemer in die werksituasie (Keller & Dansereau 1995:127; Scott & Jaffe 1991:51). Om werknemers te bemagtig beteken dat die personeel voel dat hulle 'n onderliggende doel het en dat oorlewing in hulle eie hande is. Hulle behoort verbind te voel tot die bereiking van die doelwitte van 'n eenheid in die organisasie (Muller 1990:55). Bemagtiging van 'n individu word beskou as om erken te word as 'n bedagsame, bydraende menslike wese, eerder as 'n paar hande wat doen wat ander sê (Byham 1992:10).

Bemagtiging vereis erkenning en waardering van 'n persoon se eie unieke vermoëns en sterkpunte (Edwards 1994:87).

Outeurs is dit eens dat motiveringstrategieë in die werksituasie van die individu 'n noodsaaklikheid is. Die rol van selfmotivering deur die individu word egter nie misken nie.

Verwantskappe aan die konsep van motivering- en beloningstrategieë

Volgens Wilson & Laschinger (1994:39) kan verpleegbestuurders hulle werknemers motiveer en organisatoriese toegewydheid verbeter deur die strukture in die werksomgewing te manipuleer om meer toegang tot mag en geleentheidsstrukture toe te laat. Die verhouding tussen magdeling en struktuur word as baie prominent beskou (Burdett 1991:28). Individue met toegang tot magstrukture in 'n organisasie is hoogs gemotiveerd en in staat om ander te motiveer en te bemagtig deur die bronne van mag te deel (Laschinger 1996:28).

Uit die bespreking van motivering- en beloningstrategieë blyk dit dat bemagtiging van verpleegkundiges slegs sinvol kan geskied deur

- die beloning van verpleegkundiges vir bogemiddelde werk
- erkenning van verpleegkundiges se werkprestasies in die betrokke diens
- die verpleegkundige se eie rol in die bereiking van persoonlike doelwitte
- deurlopende opbouwende terugvoer deur verpleegbestuur aan verpleegkundiges

- uitbreiding/verryking van take van die verpleegkundige.

Omskrywing: Persoonlikheid- en leiereienskappe

Werklike bemagtiging word aangedryf deur 'n persoonlike filosofie eerder as deur tegnieke. Bemagtiging is 'n filosofie wat baseer is op 'n geloof in die inherente waarde en kreatiewe potensiaal van elke individu (Hotter 1992:11). Bemagtiging word beskou as 'n persoonlike proses van groei, 'n manier van menswees (Vogt & Murrell 1990:74). Bestuurders benodig 'n spesiale ingesteldheid en gesindheid teenoor verpleegkundiges om bemagtiging in gesondheidsdienste te bevorder (Nel 1994:viii; Muller 1990:54). Bemagtigende organisasies ontwikkel beter leiers en bemagtiging is 'n inspirasie vir deelname in leierskap (Rappaport 1995:799; Vogt & Murrell 1990:65). Bemagtiging behels wedersydse respek, omgee en groepdeelname op 'n aaneenlopende basis (Rappaport 1995:802). 'n Bemagtigde persoon ervaar hoop, opwinding, bereidwilligheid tot verandering en rigting in sy/haar lewe (Edwards 1994:87; Mokgohloa 1995:4).

Backer et al. (1994:6) meen bemagtiging beteken selfontwikkeling wat voorsiening maak vir vryheid in die praktyk en groter outonomie, verantwoordbaarheid en vertroue in jouself om besluite te neem. Bemagtiging is 'n proses waarin mense hulle eie potensiaal ontdek en nuwe kennis ontwikkel (Mokgohloa 1995:2; Radice 1994:14). Bemagtiging is betrokke by die aktiwiteite wat gerig is op die vrylating van mag in elke individu om hom/haar sodoende te ontwikkel (Mdongo 1995:16).

Outeurs fokus op verskillende eienskappe wat kenmerkend van 'n bemagtigende verpleegbestuurder is. Dit blyk egter dat outeurs spesiale eienskappe aan sodanige bestuurder koppel.

Verwantskappe aan die konsep persoonlikheid- en leiereienskappe

Keller (1991:205) se navorsingstudie toon die essensiële belang van erkenning van en motivering tot die individue se persoonlike rol in die bemagtigingsproses, waar dit noodsaaklik is dat die persoon wat bemagtig word, die voldoende verantwoordbaarhede en verantwoordelikhede aanvaar en aanneem.

Keller (1991:206) beklemtoon die belangrike invloed wat die bestuurder as leier en die konteks van die omgewing op die waardesisteme en bestuurstrategieë binne dienste het. 'n Verband bestaan dus tussen die bestuursvaardighede van 'n bestuurder en die diens waarin syself/hyself werksaam is.

Bemagtiging hou dus verband met 'n bestuurder wat oor sekere eienskappe beskik ten einde verpleegkundiges te bemagtig. Hierdie eienskappe behoort die volgende in te sluit: rolmodel, goeie selfbeeld, kundigheid, charisma, openheid vir kritiek, omgee vir ander, ondernemingsgees, regverdigheid, vertroue in ander, entoesisme, insig in haarself, konsensieus en geloofwaardigheid.

Ander verwantskappe

Interne en eksterne omgewing

Die bevindinge van Keller (1991:200) reflekteer dat die interafhanklike verhouding van die persoon (interne omgewing) en omgewing (gesondheidsdiens as eksterne omgewing) die beginsel van balans van mag ondersteun deurdat beide die persoon en omgewing as deelnemers in die proses van bemagtiging geïdentifiseer word. 'n Verhouding bestaan dus tussen die individu met sy/haar persoonlike eienskappe en die diens waarin sy/hy werksaam is. Volgens Spreitzer (1995:608) ervaar individue (interne omgewing) met groter toegang tot strategiese inligting van die diens (eksterne

omgewing) 'n groter gevoel van bemagtiging, as diegene met minder toegang daartoe. Ook Radice (1994:17) meen verpleegkundiges ervaar meer werksbevrediging in 'n werksituasie wat hulle bemagtig.

Bogenoemde omskrywings en definisies met betrekking tot die konsep bemagtiging fokus op sekere belangrike konsepte wat duidelik belangrik is om bemagtiging aan te spreek.

Die verhoudinge tussen bogenoemde ses hoofkonsepte word in die vorm van 'n raamwerk (Figuur 1) aan u voorgelê.

Samevatting

Die filosofiese standpunt het die basis gevorm vir die totstandkoming van die konseptuele raamwerk. Vanuit die ses geïdentifiseerde konsepte word die filosofie verder gevoer tot die volgende stelling:

Die verpleegbestuurder is met sy/haar unieke **persoonlikheidsienskappe**, as 'n leier, in interaksie met sy/haar omgewing wat die organisatoriese **bestuurstrukture** in die diens insluit. Die bestuurder poog om met insette van die bestuurstrukture gebruik te maak van **motivering, deelnemende besluitneming, magsdeling** en sy/haar **bestuurstaak** om die verpleegkundiges in die gesondheidsdiens te bemagtig.

Daar word dus tot die gevolgtrekking gekom dat die ses gemelde hoofkonsepte essensieel in die definiering van die term bestuursbemagtiging is.

Bronnelys

Alcorn, D.S. 1992. Dynamic Followership: Empowerment at work. *Management quarterly*, 33(1):9-13.

Alexander, E.L. 1978. Nursing administration in the hospital health care system. 2nd edition. Saint Louis: Mosby.

Backer, B.A., Costello-Nickitas, D. & Mason-Adler, M. 1994. Nurses' experiences of empowerment in the workplace: a qualitative study. *Journal of the New York State Nurses Association*, 25(2):4-7.

Brown, C.L. 1991. Empowering others benefits all. *The Florida nurse*, 39(2):11.

Brown, C.L. & Schultz, P.R. 1991. Outcomes of power development in work relationships. *Journal of nursing administration*, 21(2):35-39.

Burdett, J.O. 1991. What is empowerment anyway? *Journal of European industrial training*, 15(6):23-30.

Byham, W.C. 1988. Zapp! The lightning of empowerment. How to improve quality, productivity, and employee satisfaction. New York: Fawcett Columbine.

Byham, W.C. 1992. Would you recognize an empowered organization if you saw one? *Tapping the network journal*, 3(2):10-13.

Chandler, G.E. 1991. Creating an environment to empower nurses. *Nursing management*, 22(8):20-23, Aug.

Chaska, N.L. 1983. The nursing profession: a time to speak. New York: Mc Graw-Hill.

Chernesky, R.H. & Tirrito, T. 1987. Sources of organizational power for women in the health care field. *Social work in health care*, 12(4):93-101.

Chiles, A.M. & Zorn, T.E. 1995. Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment. *Journal of applied communication research*, 23(1):1-25.

Clement, A. 1994. Computing at work: Empowering action by low-level users. *Communication of the ACM*, 37(1):53-63.

Edwards, R. 1994. Image, practice and empowerment: A call to new leadership for the invisible profession. *Revolution: The journal of nurse empowerment*, 4(1):18-20, 87-91.

Fisher, P. 1993. Cost-effective nursing practice: Cost-Awareness and empowerment. *Canadian Operating Room Nursing Journal*, 11(4):5-9.

Ford, P. & Walsh, M. 1994. New rituals for old. Nursing through the looking glass. London: Butterworth-Heinemann.

Ginnodo, B. 1992. Empowerment: More than a Fad. *Tapping the network journal*, 3(2):8-9.

Gutiérrez, L., De Lois, K. & Glen Maye, L. 1995. Understanding empowerment practice: building on practitioner-based knowledge. *Families in Society: The journal of contemporary human services*, 76:534-542, Nov.

Hall, J. 1990. Models for management. The structure of competence. Classic theories and facts about managing peo-

- ple featuring integrating research. 2nd edition. Woodlands:Woodstead.
- Havens, D.S. & Mills, M.** 1992. Staff nurse empowerment: Current status and future projections. *Nursing administration quarterly*, 16(3):58-64.
- Hoelzel, C.B.** 1989. Using structural power sources to increase influence. *Journal of Nursing Administration*, 19(11):10-15.
- Hotter, A.N.** 1992. The clinical nurse specialist and empowerment: say goodbye to the fairy godmother. *Nursing administration quarterly*, 16(3):11-15.
- Johnson, H.T.** 1992. Relevance regained: from top-down control to bottom-up empowerment. New York:Free Press.
- Kanter, R.M.** 1989. The new managerial work. *Harvard business review* :85-92, Nov/Dec.
- Keller, B.** 1994. Nurse empowerment: Increasing the nurse manager's ability to delegate authority. *Recruitment and retention report*, 7(3):1-4.
- Keller, T. & Dansereau, F.** 1995. Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2):127-146.
- Kramer, M. & Schmalenberg, C.** 1993. Learning from success: Autonomy and empowerment. *Nursing Management*, 24(5):58-59,62,64.
- Laschinger, H.K.S.** 1996. A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2):25-41.
- Lombard, S.** 1983. Nursing roles. Use it or lose it. *Curationis*, 6(2):53-56, Jun.
- Manthey, M.** 1992. The art of "breaking set". *Nursing Management*, 23(2):20-21, Feb.
- Mason, D.J., Costello-Nickitas, D.M., Scanlan, J.M. & Magnuson, B.A.** 1991. Empowering Nurses for politically astute change in the workplace. *The Journal of continuing education in Nursing*, 22(1):5-10.
- McMahon, R.** 1990. Power and collegial relations among nurses on wards adopting primary nursing and hierarchical ward management structures. *Journal of Advanced Nursing*, 15(2):232-239.
- Mdongo, L.** 1995. Empowering employees: creating energy for continuous improvement. *Human resource management*, 11(2):14,16.
- Mokgohloa, T.** 1995. Empowerment - A people-driven process. *Social Work Practice*, 1:2-4, Mar.
- Muller, P.A.** 1990. From power to empowerment. *Journal of Post Anesthesia Nursing*, 5(1):54-55.
- Nel, C.M.** 1994. Creating an environment to empower nurses/employees. *Nursing News/Verpleegnuus*:viii, Jul.
- Radice, B.** 1994. The relationship between nurse empowerment in the hospital work environment and job satisfaction: A pilot study. *Journal of the New York Association*, 25(2):14-17.
- Randolph, W.A.** 1995. Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4):19-32.
- Rappaport, J.** 1995. Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23(5):795-807.
- Rodwell, C.M.** 1996. An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 23(2):305-313.
- Scott, C.D. & Jaffe, D.T.** 1991. Empowerment. Building a committed workforce. London:Kogan Page.
- Sovie, M.D.** 1990. redesigning our future: whose responsibility is it? *Nursing Economics*, 8(1):21-26.
- Spreitzer, G.M.** 1995. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5):601-629.
- Thibodeau, J.A.** 1983. Nursing models - analysis and evaluation. Monterey:Wadsworth Health Science.
- Vogt, J.F. & Murrell, K.L.** 1990. Empowerment in organizations. How to spark exceptional performances. Santiago, Calif: Pfeiffer.
- Walker, L.O. & Avant, K.C.** 1988. Strategies for theory construction in nursing. New Jersey:Englewood Cliffs.
- Wallace, G.W.** 1993. Empowerment is work, not magic. *Journal of Quality and Participation*, 9:10-14, Sep.
- Willey, E.** 1987. Acquiring and using power effectively. *Journal of Continuing Education*, 18(1):25-28.
- Wilson, B. & Laschinger, H.K.** 1994. Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. *Journal of nursing administration*, 24(4):39-47, Apr.
- Wilson, H.S.** 1993. Introducing research in nursing. 2nd Edition. California: Addison-Wesley.

