

Die evaluasie van organisasiekultuur en leierskap as boustene van strategiese bestuur ten einde dienslewering in die Suid-Afrikaanse Polisie diens te optimaliseer

Johan van der Merwe en Johan van Graan

Johan van der Merwe en Johan van Graan, Departement Polisiepraktyk, Skool vir Regspleging, Fakulteit Regsgeleerheid, Universiteit van Suid-Afrika

Opsomming

Die ontginning en verfyning van openbare bestuur in Suid-Afrika is 'n vakgebied wat ruimte bied vir toenemende navorsing. Teenswoordig, waar verbeterde prestasie van openbare administrateurs, insluitend polisiebestuurders, 'n morele noodsaaklikheid geword het, is doeltreffende openbare strategiesebestursfunksies en bestuursvaardighede deurslaggewend vir effektiewe dienslewering. Doeltreffende strategiese bestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie diens (SAPD) is dus noodsaaklik ten einde effektiewe openbare dienslewering daar te stel. Hierdie artikel doen verslag oor 'n evaluasie van strategiese bestuur in die SAPD ten einde te bepaal in watter mate openbare dienslewering deur die organisasie geoptimaliseer kan word. Ons stel eerstens ondersoek in of effektiewe strategiese bestuur in die SAPD 'n invloed het op optimale dienslewering; tweedens, of effektiewe leierskap in die SAPD 'n bepalende faktor is vir die sukses van strategiese bestuur ten einde dienslewering te optimaliseer; derdens, of 'n geskikte organisasiekultuur in die polisie diens deur die leierskorps gevorm en in stand gehou word ten einde die nastrewing van organisasiedoeltreffendheid en effektiwiteit te verwesenslik; en laastens, of 'n geskikte organisasiekultuur noodsaaklik is vir die strategiesebestursproses in die polisie diens. Die studie waarop hierdie artikel gebaseer is, is gegrond op 'n kwalitatiewe sistematiese oorsig met 'n doelbewuste steekproef van 213 artikels in nasionale koerante. Die bevindings van die studie dui daarop dat die SAPD uitdagings ervaar om strategiese bestuur toe te pas en terselfdertyd aanspreeklik te bly teenoor die gemeenskap aan wie effektiewe diens gelewer behoort te word. Aanbevelings vir die praktyk wat uit die studie gemaak word, laat die klem val op die belangrikheid van leierskap en organisasiekultuur as boustene van strategiese bestuur vir optimale dienslewering.

Trefwoorde: dienslewering; leierskap; organisasiekultuur; strategiese bestuur

Abstract

The evaluation of organisational culture and leadership as building blocks of strategic management with a view to optimising service delivery in the South African Police Service

The development and refinement of public management in South Africa is a field of study that allows for increasing research. In the current period, when improved performance of public administrators, including police managers, has become a moral imperative, effective public strategic management functions and management skills are crucial for effective service delivery. Therefore, effective strategic management in the South African Police Service (SAPS) is essential for establishing effective service delivery. There is a need for effective service delivery in many parts of the South African public sector and, more specifically, in the SAPS. For example, the Independent Police Investigative Directorate (IPID) received 5 651 complaints against members of the SAPS in the 2017/2018 financial year (Republic of South Africa. Independent Police Investigative Directorate 2018). These included 3 661 charges of assault, 677 charges of discharging an official firearm, 436 charges of death resulting from police conduct, followed by 217 charges of torture. However, Merten (2014:4) notes that policing involves not only physical fitness and the handling of firearms, but how a service is delivered to the community and how the community experiences that service. The vision and mission of the SAPS is to create a safe environment for all people in South Africa. The mission of the SAPS is focused on the prevention of threats to any community's safety and security and the investigation of any crimes. Indeed, the vision and mission of an organisation indicate the future direction of the organisation, as well as the organisation's right of existence. Consequently, effective service delivery by the SAPS to communities can be measured by the fulfilment of this vision and mission statements. The vision, mission and values statement of the SAPS clearly indicates that the police must be transformed into an organisation that delivers accountable service and is bound to act within the values of a democratic society (South African Police Service 2019). The Service Delivery Improvement Programme (SDIP) in the SAPS was established to implement organisational restructuring at police offices in order to function more efficiently and to improve service delivery (Burger 2007:109). According to Burger (2013:1), the National Development Plan (NDP) of 2030 (National Development Plan 2030 2011) contains such far-reaching recommendations that if the plan is actually implemented, it should result in dramatic changes in the police and throughout the government structures so that the community benefits from better service delivery. Furthermore, Cordner and Scarborough (2010:299) mention that police leaders today are supposed to be community leaders who should understand the application of the law and ensure strong community support for the police and that the organisation's mission is pursued. Newham (2013:1) proposes the following with regard to professionalism in the SAPS:

We don't need more people in uniform – we need professional police officers who are better trained, motivated and managed. It is time for senior police leadership to be appointed following a transparent and competitive process. The practice of parachuting unknown and untested people into the senior ranks of the SAPS has contributed significantly to most of the police shortcomings experienced today.

The study on which this article is based is grounded on a qualitative systematic review with a purposeful sample of 213 national newspaper articles. This article reports on an evaluation of strategic management in the SAPS in order to determine the extent to which public service delivery can be optimised by the organisation. We will examine, firstly, whether effective

strategic management in the SAPS influences optimal service delivery; secondly, whether effective leadership in the SAPS is a decisive factor for the success of strategic management with a view to optimising service delivery; thirdly, whether a suitable organisational culture in the police service can be established and maintained by the leadership in order to achieve organisational effectiveness and efficiency; and, lastly, whether a suitable organisational culture is necessary for the strategic management process in the police service.

Data was obtained from national print media coverage in the form of 78 national newspaper articles published from 1 January 2014 to 31 December 2014. As a result, newspaper articles dealing with strategic management, service delivery in the SAPS, police culture, professionalism in the police, police management, perceptions of the SAPS, police leadership and complaints against the police served as the sample. The articles were directly linked to the strategic management, leadership and service delivery of the SAPS. Furthermore, a systematic review of 135 additional national newspaper articles dealing with strategic management and service delivery in the SAPS, published from 1 January 2015 to 31 December 2018, was carried out to determine whether the data obtained from national newspaper articles published from January 2014 to December 2014 was still relevant and valid. The results of the systematic review of newspaper articles published from 2015 to 2018 correspond with the results of the articles published in 2014 and thus confirm the relevance, validity and reliability of the articles published in 2014, which served as the original sample for the study on which this article is based. The data was obtained from the electronic database Sabinet (www.sabinet.co.za).

The findings of the study indicate that the SAPS is experiencing challenges in applying strategic management and at the same time remaining accountable to the community to which effective service delivery should be rendered. Recommendations for practice that can be drawn from the study focus on the importance of leadership and organisational culture as building blocks of strategic management for optimal service delivery. Therefore, the challenge for the SAPS is to maintain a high standard of administrative and management discretion, autonomy and dedication, while at the same time remaining subject to political control and accountability in respect of all communities to which a service should be delivered. The standard for the successful implementation and operation of the strategic management process is most likely whether the SAPS can simultaneously meet the demands of the market system and remain an instrument of the community. The SAPS can never focus exclusively on internal control measures. Owing to the unique nature of the organisation, the SAPS should be subject to the control of the communities. Public responsibility and accountability require that the evaluation of public interests be considered. Police conduct should be of such a nature that it passes the test of public evaluation, as well as legislative and judicial review.

The research clearly shows that effective strategic management can – with the necessary shifts in emphasis – have significant benefits for the SAPS. Strategic management can be applied in any organisation. The value for the organisation that is managed strategically is that it can handle the major influences of the external environment more easily and thus adapt proactively. The socio-political and economic circumstances in South Africa make policy adjustments in public organisations essential as a result of the dynamic changes in these areas. With the aid of a strategic plan, the SAPS management will be able to manage the organisation proactively, in keeping with the requirements of the internal and external environments. Effective police managers should be those that use strategic management optimally and actively enforce it so that effective service delivery can be provided optimally to the diverse communities.

The intensity and importance of senior police managers' proactive planning task has increased dramatically in respect of the circumstances that South Africa is currently experiencing with the assault of crime on all communities. Proactive strategic planning is the *primus inter pares* of effective management. Nevertheless, strategic management is based on proper strategic planning. Strategic planning is regarded as a disciplined attempt to secure fundamental decisions and actions that can successfully direct the future of organisations such as the SAPS. Strategic planning involves decisions regarding the mission of the organisation, an outline of the aims and objectives, allocation of resources and the determination of operational guidelines. Strategic planning is sufficiently flexible to handle the unique – often irrational – environment in which the manager operates. The strategic management and planning techniques also appear to be valuable aids for the professional police manager with regard to the fulfilment of goals and objectives of the SAPS.

In summary, suffice it to say that the following formulated research hypotheses can be verified and accepted for the successful implementation of strategic management in the SAPS in order to optimise service delivery:

- The implementation of effective strategic management in the SAPS has an influence on optimal service delivery.
- Effective leadership in the SAPS is a decisive factor for the success of strategic management in order to optimise service delivery.
- The leadership of the SAPS should establish and maintain a suitable organisational culture with a view to organisational efficiency and effectiveness.
- A suitable organisational culture is essential for the successful implementation of the strategic management process in the SAPS.

Keywords: leadership; organisational culture; service delivery; strategic management

1. Inleiding en agtergrond

Daar bestaan 'n behoefte aan effektiewe dienslewering in groot dele van die Suid-Afrikaanse openbare sektor, en meer spesifiek die Suid-Afrikaanse Polisiediens (SAPD). Die Onafhanklike Polisie-onderzoekdirektoraat (OPOD) het byvoorbeeld in die 2017/2018-boekjaar 5 651 klagtes teen lede van die SAPD ontvang (Republiek van Suid-Afrika. Onafhanklike Polisie-onderzoekdirektoraat 2018). Die meerderheid van hierdie klagtes sluit in 3 661 klagtes van aanranding, 677 klagtes van die afvuur van 'n amptelike vuurwapen, 436 gevalle van afsterwe as gevolg van polisieoptrede, gevolg deur 217 klagtes van marteling. Merten (2014:4) merk egter op dat polisiëring nie net oor die hantering van wapens of fisieke fiksheid handel nie, maar hoe 'n diens gelewer word aan die gemeenskap en hoe die gemeenskap daardie dienslewering ervaar. Die visie en missie van die SAPD het ten doel om 'n veilige omgewing vir alle mense in Suid-Afrika te skep. Die missie van die SAPD is geskoei op die voorkoming van die bedreiging van enige gemeenskap se veiligheid en sekuriteit en die ondersoek na enige misdade. Die visie en missie van 'n organisasie dui immers die toekomsrigting asook die bestaansreg van die organisasie aan. Effektiewe dienslewering deur die SAPD aan gemeenskappe kan dus gemeet word aan die uitvoering van hierdie visie en missie. In die missie van die SAPD word dit duidelik afgelei dat die polisie omskep moet word

in 'n organisasie wat 'n aanspreeklike diens moet lewer en daartoe verbind is om binne die waardes van 'n demokratiese samelewing op te tree (Suid-Afrikaanse Polisiediens 2019b). Die Diensleweringverbeteringsprogram (Service Delivery Improvement Programme (SDIP)) is in die SAPD ingestel ten einde organisasieherstrukturering by polisiekantore te implementeer om meer effektief te kan funksioneer en ook om dienslewering te verbeter (Burger 2007:109). Volgens Burger (2013:1) bevat die Nasionale Ontwikkelingsplan (NOP) van 2030 (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011) verskeie sodanig verreikende aanbevelings dat indien die plan wel geïmplementeer word, dit dramatiese veranderinge in die polisie en ook regdeur die regeringstrukture behoort te bewerkstellig tot voordeel van die gemeenskap wat beter dienslewering sal ontvang. Verder meld Cordner en Scarborough (2010:299) dat die hedendaagse polisiehoofde veronderstel is om gemeenskapsleiers te wees wat die toepassing van die reg verstaan, verseker dat goeie gemeenskapsondersteuning ten opsigte van die polisie bestaan en dat die organisasie se missie nagestreef word.

Newham (2013:1) stel die volgende voor met betrekking tot professionalisme in die SAPD:

Ons benodig nie meer mense in uniform nie, maar professionele polisiebeamptes wat beter opgelei en gemotiveer is en beter bestuur word. Dit is tyd vir senior polisieleierskap om op grond van 'n deursigtige en mededingende proses aangestel te word. Die praktyk waarvolgens onbekende en ongetoetste mense tot die senior range van die SAPD gelanseer word, het aansienlik bygedra tot die meeste van die polisietekortkominge wat vandag ervaar word.¹

1.1 Opleiding, bevoegdheid en gesindhede van SAPD-lede

Volgens Mabeba (2014:18) is dit duidelik dat SAPD-beamptes swak toegerus is en daarom nie basiese pligte behoorlik kan uitvoer nie. Bailey (2014:9) noem dat 'n gebrek aan opleiding agter polisiebrutaliteit skuil en dat polisiebeamptes op stasievlak nie die korrekte toerusting het nie. Mabeba meld verder dat etlike beamptes nie voertuie kan bestuur of vuurwapens behoorlik kan hanteer of ongeluksverslae en dossiere kan invul nie, en beskryf polisieopleidingsinstansies as niks anders as 'n bespotting nie. Die primêre skrywer is van mening dat polisieopleidingsinstansies se leerplanne wel op standaard is en veronderstel is om polisiebeamptes effektief voor te berei vir behoorlike dienslewering. Die gebrekkige diensleweringkultuur in die SAPD kortwiek egter die behoorlike toepassing van indiensopleiding wat ontvang word. Dit is daarom elke polisiebeampte wat indiensopleiding ontvang se verantwoordelikheid om hierdie nuwe kennis te internaliseer en na beter dienslewering te streef.

Tydens 'n aanbieding deur 'n afvaardiging van die SAPD aan die Parlementêre Portefeuljekomitee oor Polisie sake het dit aan die lig gekom dat 'n beduidende aantal SAPD-beamptes nie kan lees of skryf nie (Magubane 2018). Volgens Mabeba dui al hierdie feite op erge onbevoegdheid van polisiebeamptes. In skerp reaksie op die toename van geweld teen vroue en kinders het Siyabonga Jentile van die #NotInMyNameSA-veldtog hierdie toename toegeskryf aan die onbevoegdheid van die lede van die SAPD, wat deur korrupte polisiebeamptes vererger word (Maromo 2018:4).

In 'n skokkende verslag deur Grainne Perkins van die Sentrum vir Kriminologie ly 10 000 SAPD-lede aan depressie en 27 000 lede aan posttraumatisestres-versteuring, terwyl 115 lede in 2012 en 2013 selfmoord gepleeg het weens moeilike werksomstandighede (Mashigo 2017:2). Eweneens berig Koyana (2014:4) oor die polisie wat nie deur die gemeenskap vertrou

word nie en polisiebeamptes se oneffektiwiteit. Die koerantartikel “Nowhere is safe from crooks, cops” (2014:12) meld ook dat diskresie nie ’n sterk punt onder polisiebeamptes is nie. Bezuidenhout (2014:12) beklemtoon dat daar ’n dringende behoefte bestaan aan die professionalisering van die polisie diens. Koyana (2014:12) meld verder dat polisieëring in Suid-Afrika in ’n krisis verkeer. Baie mense ervaar die polisie as korrup, onbevoeg of onwillig om hul klagtes doeltreffend te hanteer. Hulle word ook soms as brutaal ervaar. Die opspraakwekkendste geval van polisiebrutaliteit en die gebruik van oormatige geweld deur die SAPD die afgelope jare is die sogenaamde Ficksburg-insident waar Andries Tatane in 2011 tydens ’n diensleweringsprotes deur die polisie gedood is. In nog ’n opspraakwekkende voorval in 2013 het toeskouers die taxibestuurder Mido Macia verfilm toe die polisie hom aan die agterdeur van ’n SAPD-voertuig vasgeboei en na ’n polisiekantoor in ’n township naby Daveyton, Ekurhuleni, gesleep het, waarna hy gesterf het. Hierdie voorvalle het internasionale mediadekking gekry en opnuut die aandag gevestig op hoe die SAPD die gebruik van geweld tydens arrestasie toepas.

Politici en senior SAPD-leiers het die afgelope paar jaar polisieëde aangemoedig om te skiet om dood te maak. Die voormalige nasionale polisiekommissaris, Bheki Cele, het byvoorbeeld in reaksie op aanvalle teen die polisie ’n beroep gedoen dat die wet verander moet word sodat die polisie misdadigers kan “skiet om dood te maak” sonder om bekommerd te wees oor “wat daarna gebeur” (Goldstone 2009). Die voormalige adjunkminister van veiligheid en sekuriteit, Susan Shabangu, het die volgende instruksie aan polisieëde gerig: “Julle moet die booswigte doodmaak as hulle julle of die gemeenskap bedreig. Julle moet nie bekommerd wees oor die regulasies nie. Dit is my verantwoordelikheid” (“Shoot to kill” order bites back at our populist politicians 2009). Buccus (2017:17) is van mening dat die macho benadering tot polisieëring, aangedryf deur die voormalige minister van polisie, Fikile Mbalula, die kultuur van geweld in die SAPD vererger, met die gevolg dat baie polisieëde voel dat hulle geweld straffeloos kan toepas. Die daaglikse sadistiese teistering van gewone burgers deur polisie word toenemend deur die middelklas ervaar. Buccus voer verder aan dat polisieëring ’n moeilike, gevaarlike en baie stresvolle werk is en dat die publiek erkenning moet gee aan daardie polisiebeamptes wat hul pligte met moed en eer uitvoer. Nogtans staan polisieëring in Suid-Afrika volgens Buccus voor ’n afgrond: “Wanneer mense die polisie vrees soos hulle enige misdadiger vrees, is dit regtig ’n gemors.”

In die artikel “When protectors turn into enemies of the community” (2014:20) word die volgende gesê:

Ons politici bevorder die afgelope paar jaar doelbewus ’n kultuur van brutaliteit deur onder meer die polisie aan te moedig om te skiet om dood te maak. Hulle het ook die polisie diens in ’n polisiemag verander waarin gewone polisiemanne en -vroue gemilitariseer in gesindheid en dade geword het.

Bailey (2014:9) meld verder in ’n onderhoud met Sean Tate, direkteur van die African Policing Civilian Oversight Forum dat daar byvoorbeeld sedert die Marikana-insident in 2012 min verbetering in openbare-orde-polisieëring plaasgevind het. Dit vereis egter ’n gestruktureerde en gefokuste poging en dat die polisiebestuur aan meer toepaslike strategieë moet dink. Nyaka (2014:24) stel voor dat gedissiplineerde lede wat die SAPD se gedragskode en etiekkode navolg, in die polisie diens benodig word. Volgens die artikel “Money alone won’t solve problem” (2014:8) is van die faktore wat betrokke was by die Marikana-tragedie –

polisie-onbevoegdheid, swak opleiding en ontoereikende of ontoepaslike skarebeheertoerusting – hoog op die lys.

1.2 Bestuursprobleme en toesighoudingsfunksies in die SAPD

Dano (2014:10) is van mening dat die OPOD nie aanspreeklik gehou kan word vir bestuursprobleme en toesighoudingsfunksies van die polisie nie, en stel voor dat polisiebestuur opgeskerp word. Mdletshe (2014:1) meld ook dat die voormalige adjunkpolisieminister, Maggie Soty, senior polisiebestuur uitdaag om beter inisiatiewe te ontwikkel wat die optrede van polisiebeamptes in reaksie op gewelddadige protesoptogte kan verbeter. Volgens Langry (2014:3) het die plaaslike polisie 'n swak reputasie met betrekking tot kwaliteit- en vinnige dienslewering.

Met betrekking tot polisie dienslewering noem Phakathi (2014:4) die volgende:

Swak townshipdienste lei tot swak polisiëring. 'n Gebrek aan effektiewe polisiëring lei daartoe dat vigilantegroep sake in eie hande neem en soms selfs vermeende misdadigers doodmaak. Verder is die moraal by polisieostasies in die townships ook laag en afwesigheid onder beamptes hoog.

Die artikel “SA police under threat” (2014:5) berig dat die polisie leierskorps dringend behoort te fokus op die verbetering van strategiese bestuur en interne aanspreeklikheidskapasiteit wat professionele polisiëring ondersteun. Nombembe (2014:2) berig byvoorbeeld dat die polisie nie telefone beantwoord by drie Khayelitsha-polisiekantore nie. Die kwaliteit van speurwerk is swak en baie sake word nie ondersoek nie; speurders neem nie dossiere hof toe nie, wat daartoe lei dat sake teruggetrek en ook van die hofrolle geskrap word. Germaner (2014:4) meld dat die eertydse minister Nkosinathi Nhleko beloftes gemaak het oor hoe sy departement misdaad gaan bekamp, maar teleurgestel het deur geen konkrete planne te verskaf nie. Rall (2017:1) berig dat slegs twee uit die vier helikopters by die SAPD se lugvaartafdeling in KwaZulu-Natal werk, en swak bestuur binne die polisie is die skuld gegee. Volgens die African News Agency (2018:6) het parlamentslede ook uitgevaar teen die polisiebestuurspan en is hulle van mening dat die SAPD-bestuurskorps reggeruk moet word ná die tweede opeenvolgende gekwalifiseerde oudit. Die portefeuljekomitee het ook die bevoegdheid van senior amptenare rakende finansiële verkryging en kontrakbestuur gekritiseer. Volgens Germaner (2014:1) het die provinsiale media-offisier, luitenant-kolonel Dlamini, gesê dat swak dienslewering, onbeskoftheid en arrogante gesindhede onder SAPD-lede onaanvaarbaar is en dat dit die grondwetlike reg van misdaadslagoffers is om enige magismisbruik en swak dienslewering aan te meld.

1.3 Misdadige elemente en wangedrag in die SAPD

Die artikel “Bribery in a culture of impunity” (2014:12) berig oor klagtes wat deur die korrupsiewag hond Corruption Watch ontvang is teen lede van die SAPD waarin klaers die volgende noem:

Ondanks die werklike en ernstige risiko van omkoperij, blyk dit dat 'n kultuur van straffeloosheid toeneem, en dat Suid-Afrikane klaarblyklik toenemend gewillig is om omkoopgeld aan te bied en te betaal om beter diens van 'n staatsamptenaar te ontvang.

Volgens Diale (2014:8) beloop klagtes oor marteling, aanranding, poging tot moord, roof, diefstal, intimidasie, ontvoering en huisbraak wat deur polisiebeamptes gepleeg word, 11 persent van die sake wat by die OPOD aangemeld word. Koyana (2014:4) skryf dat inwoners die polisienoodnommer 10111 verskeie kere skakel en die polisie net nooit opdaag nie.

Volgens Cronje (2014:1) het die destydse polisieminister Nathi Mthethwa die volgende oor die beeld van die SAPD gesê:

Alle regeringsvlakke het 'n verantwoordelikheid om oplossings vir die uitdagings van misdaad te vind. In 'n poging om die SAPD-range en -beeld te verbeter, beoog die polisie om die name van aansoekers in koerante te publiseer om lede van die publiek te help om toekomstige beamptes te keur.

Watson (2014:6) noem dat Mthethwa meen die oplossing is dat polisiebeamptes spesialisopleiding in skarebeheer moet ontvang. Die Minister is kort hierna vervang en sy vervanging is volgens Tau (2014:6) genoodsaak deur die vrae wat ontstaan het oor polisiebrutaliteit die vorige drie jaar. Volgens Merten (2014:4) wou die voormalige minister van polisie Nkosinathi Nhleko die polisie in 'n diens verander om die vorige vyf jaar se “shoot to kill”-benadering te vervang. Die voormalige minister het gepoog om 'n kultuur van kollektiewe benadering te volg. Volgens hom was dit noodsaaklik om 'n kultuur van spanwerk en kollektiewe denke na te streef om die doelwitte van die NOP (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011) te bereik. In hierdie verband het Nhleko gesê dat hy in beheer van beleid was, maar dat implementering van beleid, bestuurs- en bedryfskwessies soos skarebeheer die SAPD se verantwoordelikheid is. Hy het bygevoeg dat die hedendaagse polisie diens homself getransformeer het en dat polisie geen verdraagsaamheid jeens wandade in sy geledere duld nie (Merten, 2014:5).

Die voormalige provinsiale gemeenskapsveiligheidskakelbeampte, Willies Mchunu, beklemtoon dat polisie wandade nie goed vir die beeld van die polisie diens is nie, en dat daar gewaak moet word teen die aanname dat alle polisiebeamptes misdadigers is. Die meerderheid polisie lede is toegewyd. Voorts is die staat oorgehaal om skelm polisiebeamptes uit te roei (Memela 2014:8).

Volgens die SAPD se jaarverslag van 2018/2019 (Suid-Afrikaanse Polisie diens 2019a) is 528 polisie lede ontslaan as gevolg van kriminele dade wat wissel van hulpverlening met ontsnapping, roof en handel in dwelms, tot afpersing, bedrog, moord, verkragting en diefstal.

In die verslag “Broken Blue Line” deur die Instituut vir Rasseverhoudinge noem Marius Roodt dat die polisie se betrokkenheid by ernstige en geweldsmisdaad een van die sleutelbevindings is. Roodt voer aan dat misdadigers in diens van die SAPD en 'n gebrek aan toesig 'n afname in misdaad onwaarskynlik maak (Wilson 2018:2). Hartley (2014:3) meld in sy artikel dat hoewel die aantal klagtes teen die polisie oor die afgelope twee jaar gestabiliseer het, groot getalle polisie lede hulle steeds wangedra en dat daar kommer heers oor die toename in verkragting- en aanranding klagtes. Meintjies (2014:18) meld dat die polisie aanbevelings wat die OPOD voorstel, ignoreer. 'n Lid van die parlement, Mkhuleko Hlengwa, het uitgevaar teen die SAPD en gesê daar is eindelose chaos in die SAPD, veral wanneer diegene wat in beheer is, medepligtig is aan hulpverlening en bystand met korrupsie. Hy het verwys na die voormalige nasionale polisie kommissaris Riah Phiyega se konflik van belange deur sake met die staat te doen. Hlengwa het voorts genoem dat daar 'n sistematiese ineenstorting in die SAPD is, die organisasie wat veronderstel is om die alfa en die omega van wetstoepassing te wees (Cruywagen 2017:4).

1.4 Politieke inmenging in die SAPD en onreëlmatige aanstellings van senior polisielede

Dodds (2014:6) haal Gareth Newham, die hoof van die Instituut vir Sekerheidstudies se afdeling regering, misdaad en veiligheid, aan en noem dat politieke inmenging by die aanstelling en bevordering van senior polisielede chaos veroorsaak met betrekking tot die vermoë om misdaad strategies te bekamp en dat die aanstelling van bevoegde topbestuurpolisielede die eerste stap behoort te wees om openbare vertroue van die publiek te verkry. Dodds (2014:6) noem ook dat in plaas daarvan om hierdie tipe strategie op nasionale vlak te implementeer, die misdaad-intelligensieafdeling wanordelik was. Dit was grootliks te wyte aan die onreëlmatige aanstelling van Richard Mdluli as sy hoof en daaropvolgende pogings om hom te beskerm teen vervolging weens aanklagte van bedrog en korrupsie. Hierdie omstandighede skep dus 'n situasie waar die misdaadintelligensiekomponent ná daardie debakel beduidend agteruitgegaan het.

Die artikel “Money alone won’t solve problem” (2014:8) berig dat politieke inmenging in staatsinstellings ongetwyfeld 'n groot rol in die agteruitgang speel. Behalwe die struwelinge onder die hoofde van die Nasionale Vervolgingsgesag en die SAPD is polisie-intelligensie ingesleep by faksiegevegte in die African National Congress (ANC), tot nadeel van misdaadvoorkoming. Selfs ANC-parlementslede stem hiermee saam – die misdaadintelligensiediens se onvermoë om onder andere die vlaag winkelsentrumrooftogte te voorkom, is uit alle oorde tydens 'n parlementêre debat gekritiseer.

Gareth Newham van die Instituut vir Sekerheidstudies noem dat drie permanente aanstellings en vier waarnemende aanstellings in die laaste dekade in die pos van nasionale polisie-kommissaris gedoen is. Newham is van mening die fundamentele probleem is nie druk van die posisie, of omdat daar nie geskikte kandidate beskikbaar is om etiese en ervare leierskap aan die organisasie te gee nie, aangesien daar verskeie ervare en bekwame professionele senior polisiebevelvoerders is wat waarskynlik goeie werk sou verrig. Newham voer aan die rede waarom hierdie mense nie aangestel word nie, is politieke van aard, en swak leierskap op die vlak van die nasionale kommissaris beïnvloed dus direk die prestasie van die SAPD in die geheel (Newham 2017:4). Die Instituut vir Sekerheidstudies en Corruption Watch doen insgelyks 'n beroep op die polisie om dringend aandag te gee aan interne kwessies wat die stryd teen misdaad negatief beïnvloed. Dié organisasies is van mening dat die hoë misdaadkoers aangevuur word deur politieke inmenging, wat professionele polisieleierskap en openbare veiligheid ondermyn (African News Agency 2017:6). Volgens Tswana (2018:1) is Gareth Newham van mening dat slegs 'n volledige hersiening van polisieleierskap die skade van die Zuma-jare ongedaan kan maak, met verwysing na die skade wat die voormalige staatspresident, Jacob Zuma, as gevolg van politieke aanstellings aan die polisieleierskap aangerig het.

1.5 Verbokkeling van polisie-dienslewering

Artikels 7 tot 39 van die Handves van Regte, soos vervat in hoofstuk 2 van die Grondwet, bevat talle riglyne wat in ag geneem moet word met dienslewering aan diverse gemeenskappe. Uit ons ervaring en gesprekke met huidige en voormalige polisiebeamptes weet ons dat groot getalle middel- en senior bestuurders in die SAPD weens politieke inmenging in die organisasie sedert 1994 bedank en/of skeidingspakkette geneem het. Daardeur het die jare se ervare diens van lede vanaf die polisie-diens na die private sektor verskuif. Die kundigheid het begin manifesteer in private sekuriteitsmaatskappye wat die onderskeie gemeenskappe teen misdaad beskerm omrede die polisie-diens nie in al die veiligheidsbehoefte van die gemeenskappe kan voorsien

nie. Statistiek in die SAPD 2018/2019-Jaarverslag bevestig dat bedankings van lede uit die organisasie 'n beduidende bydrae lewer tot die aantal lede wat uit die diens tree. Bedankings het toegeneem van 2 039 in 2017/2018 tot 2 180 in 2018/2019 (Suid-Afrikaanse Polisiediens 2019). Verskeie spesialiseenhede is ook ontbind en sodoende is noodsaaklike intelligensienetwerke afgeskaal. Die verskeie oorhaastige en soms politieke aanstellings het 'n bestuursbehoefte geskep wat 'n negatiewe invloed op doeltreffende bestuur en, meer spesifiek, op dienslewering aan die onderskeie gemeenskappe het.

Kobe (2014:18) meld in sy artikel “Police need to take *Batho Pele* principles to heart” dat muurplakkate nie genoeg is nie; omdat die polisie direk met die gemeenskap kontak het, is lede se *gedrag* kritiek. *Batho Pele* beteken “mense eerste” en is geskoei op riglyne wat polisiebeamptes in gedagte moet hou in hul omgang met die publiek. Lede se opleiding behoort deurtrek te wees van die *Batho Pele*-beginsels. Kritzinger (2014:7) meld dat die gehalte van die polisie se diens aan die provinsiale kommissaris gerapporteer gaan word, wat daarop dui dat die gemeenskap nie meer swak diens wil ontvang en aanvaar nie.

In 2017 het Gwangwa (2017:4) berig dat meer as 2 000 voertuie uit die 8 000 voertuie wat aan die Gautengse provinsiale SAPD behoort, stukkend was, wat miljoene Suid-Afrikaners kwesbaar en onbeskermd gelaat het. 'n Voormalige minister van polisie, Fikile Mbalula, laat hom soos volg uit: “Die kliëntediens aan ons mense is skokkend. *Batho Pele* is net 'n gebeurtenis binne die SAPD; dit is nie iets wat die polisiebestuur waarlik in ag neem nie” (Matlala 2017:2). Meintjies (2014:18) meld dat Suid-Afrika dringend 'n ernstiger poging teen misdaad nodig, en dat die NOP voorsiening maak vir stappe om 'n polisiediens van beter gehalte daar te stel, die toetsing van beamptes se bevoegdheid, beter opleiding vir speurders, en die stigting van nog spesialiseenhede.

1.6 Onbevoegde polisieierskap as bydraende faktor vir die hoë misdaadsyfer

Newham (2015b:1) is van mening dat sterk leierskap binne die SAPD uiters belangrik is en dat bevoegde en eerlike leierskap in die SAPD deurslaggewend is om die publiek se vertroue te wen. Newham (2015b:2) meld verder dat die aantal polisiebeamptes wat per jaar vermoor word, toegeneem het van 68 in 2013–2014 tot 86 in 2014–2015. Dit is as gevolg van die huidige polisieierskap se onvermoë om gewapende roof te verminder, wat tot 'n toename in die oorkoepelende moordsyfer bydra. Die artikel “High crime is a great worry” (2015:4) identifiseer swak polisieierskap as bydraende faktor vir die hoë misdaadsyfer in Suid-Afrika. In hierdie verband gaan 'n debat oor die misdaadstatistiek onvermydelik gepaard met baie kritiek wat teen die polisie gerig word, onder andere of hulle hul mandaat om burgers te beskerm, soos vervat in artikel 205 (3) van die Grondwet, nakom. Die woelinge in die bestuur word weerspieël in die manier waarop gewone polisiebeamptes hul werk doen. Die skokkende misdaadstatistieke van die afgelope dekade dui op die gevolge van die onstabiele leierskap by die SAPD en hoe hierdie situasie deur misdadigers uitgebuit word. Die stryd teen misdaad in Suid-Afrika verg 'n veelfasettige benadering. Bowenal verg dit sterk en beslissende leierskap – nie die tipe wat slaap terwyl Rome brand nie.

Bloem (2015:4) is van mening dat die voormalige polisieminister Nathi Nhleko en die voormalige kommissaris Riah Phiyega onsuksesvol was om effektiewe leierskap in die SAPD te toon en eerder as apologete en nie uitvoerders nie voorgekom het. Hoofstuk 12 van die NOP vervat wat die regering behoort te doen. Die versuim van die regering om hierdie aanbevelings te implementeer stel elke burger van die land bloot aan daaglikse gevaar. Dit is waarom

dienslewering deur die SAPD deurlopend bevraagteken word. Mbhele (2015:5) meld in sy artikel dat die polisie se reaksietyd op klagtes in meer as 48% van gevalle onbetroubaar is. Umraw en Pillay (2015:3) berig dat die meerderheid mense wat in KwaZulu-Natal woon, glo dat die polisie lui is en voer dit aan as rede vir die lang tyd wat dit duur voordat die polisie reageer wanneer hulle ontbied word. Met betrekking tot die geloofwaardigheid van die SAPD-leierskap, meld Watson (2015:5) dat die geskorste (nou die voormalige) nasionale polisiekommissaris, generaal Riah Phiyega, nou amptelik 'n verdagte in 'n strafsak is. Phiyega, Khomotso Phahlane en Hamilton Hlela sluit hulle nou aan by die geleedere van voormalige nasionale polisiekommissaris wat strafregtelik vervolgt word vir verskeie wandade. Volgens die voormalige minister van polisie Fikile Mbalula het die SAPD 'n "akute" gebrek aan leierskap vanaf stasievlak opwaarts (Matlala 2017:2). Volgens 'n lid van die parlement, Vusumzi Magwebu, is die tekort aan voertuie hoofsaaklik die gevolg van polisiebestuur wat onbevoeg is op verskillende vlakke, en nie aanspreeklikheid vereis nie. Magwebu het voorts gesê: "Ons moet eerstens die grondbeginsels regstel en goeie organisatoriese bestuur prioritiseer."

1.7 Die impak van die topswaar SAPD-struktuur op operasionele polisiëring

Merten (2015:2) meld in sy artikel dat omvangryke herstrukturering van die polisie beoog word: die verdeling van afdelings wat onlangs saamgevoeg is; die opsegging van misdaad-intelligensie se regstreekse aanspreeklikheid teenoor die nasionale kommissaris; en die vestiging van 'n nuwe bestuursingrypingstruktuur om probleme op provinsiale en stasievlak te hanteer. Die destydse waarnemende nasionale polisiekommissaris luitenant-generaal Khomotso Phahlane het ook bygevoeg dat die huidige struktuur te duur is. Die voorgestelde struktuur is gesetel in die polisie se behoeftes; dit oorkom huidige wanfunksionaliteit en is effektief en doelmatig. Volgens Phahlane sal hierdie plat struktuur die polisie in staat stel om 'n impak te maak – 'n benadering van terugkeer na die basiese beginsels. Hierdie nuwe struktuur behoort gemonitor te word om die impak op dienslewering oor 'n tydperk te evalueer.

In teenstelling met Phahlane se voorgestelde struktuur is Mamabolo (2017) van mening dat die SAPD sy hele organisasiestruktuur moet hersien. Die grootste uitdaging is dat byna alle bevelvoerders waarnemend optree by nasionale strukture, provinsiale strukture en eenhede regoor die land. Die SAPD-struktuur in sy huidige vorm is opgeblaas, wat baie duplisering van posisies tot gevolg het. In die strewe om doeltreffendheid en effektiwiteit van die SAPD te verbeter is verskeie senior aanstellings in 2018 gedoen, onder andere, die aanstelling van 'n nuwe nasionale hoof van misdaadintelligensie, 'n pos wat die vorige vyf jaar 12 waarnemende afdelingskommissaris gehad het, asook 'n nuwe nasionale hoof van die Direkoraat vir die Ondersoek na Prioriteitsmisdad, 'n pos wat ook deur 'n waarnemende afdelingskommissaris beklee is. Volgens Capazorio (2015:2) het die gewese minister van polisie Nathi Nhleko aan parlamentslede genoem dat die polisie se begroting 74% bestee aan salarisse en dat die oorblywende bedrag (dus 26%) aan dienslewering bestee word. In Singapoer byvoorbeeld word 59% van die begroting aan salarisse bestee en die oorblywende bedrag (41%) aan dienslewering.

2. Navorsingshipoteses

Die navorsingshipoteses van hierdie studie is as volg:

- Die effektiewe implementering van strategiese bestuur in die SAPD het 'n invloed op optimale dienslewering.
- Effektiewe leierskap in die SAPD is 'n bepalende faktor vir die sukses van strategiese bestuur ten einde dienslewering te optimaliseer.
- 'n Geskikte organisasiekultuur in die polisie word deur die leierskorps gevorm en in stand gehou ten einde die nastrewing van organisasiedoeltreffendheid en -effektiwiteit te bereik.
- 'n Geskikte organisasiekultuur is noodsaaklik tydens die implementering van die strategiesebestuurproses in die polisie.

3. Navorsingsmetodologie

Hierdie artikel is gegrond op navorsing vir die voltooiing van die graad Magister Technologiae (Van der Merwe 2016). 'n Kwalitatiewe benadering is in hierdie navorsing gevolg, aangesien die studie ondersoekend-beskrywend is en ten doel het om strategiese bestuur in die SAPD te evalueer ten einde te bepaal hoe dienslewering geoptimaliseer kan word. Hierdie artikel is verder op 'n nie-empiriese navorsingsontwerp, naamlik 'n literatuurstudie, gebaseer, met spesifieke verwysing na sistematiese oorsig as navorsingsontwerp. Gough, Oliver en Thomas (2012:5) beskryf sistematiese oorsig as 'n vorm van navorsing wat die beskikbare literatuur identifiseer, beskryf en sintetiseer deur gebruik te maak van eksplisiete aanspreeklike metodes. Hierdie studie het van die nuweaanskynde steekproefneming, met spesifieke verwysing na die doelgerigte steekproefneming, gebruik gemaak om die mees inligtingryke gevalle of elemente vir die doel van die studie te betrek.

Data is verkry uit nasionale gedrukte mediaberiggewing in die vorm van 78 nasionalekoerant-artikels wat vanaf 1 Januarie 2014 tot 31 Desember 2014 gepubliseer is. Koerantartikels oor strategiese bestuur, dienslewering in die SAPD, polisie-kultuur, professionalisme in die polisie, polisiebestuur, persepsies van die SAPD, polisie-leierskap en klagtes teen die polisie het dus as steekproef gedien. Die artikels hou direk verband met die SAPD se strategiese bestuur, leierskap en dienslewering. Boonop is 'n sistematiese oorsig van 135 addisionele nasionalekoerantartikels wat oor strategiese bestuur en dienslewering in die SAPD handel, en wat vanaf 1 Januarie 2015 tot 31 Desember 2018 gepubliseer is, uitgevoer om te bepaal of die data wat verkry is uit nasionalekoerantartikels, van Januarie 2014 tot Desember 2014 gepubliseer, steeds relevant en geldig is. Die resultate van die sistematiese oorsig van koerantartikels wat vanaf 2015 tot 2018 gepubliseer is, stem ooreen met die resultate van die artikels wat in 2014 gepubliseer is en bevestig dus die relevansie, geldigheid en betroubaarheid van die artikels wat in 2014 gepubliseer is wat gedien het as oorspronklike steekproef van die studie waarop hierdie artikel gebaseer is. Die data is verkry vanaf die elektroniese databasis Sabinet (www.sabinet.co.za). Die benadering was om 'n uiteensetting te gee van sleutelwoorde en/of -uitdrukkings wat die inligting wat ingesamel word kon sif, sodat net die relevante inligting ten opsigte van die navorsingshipoteses gebruik kan word.

Bykomend tot die sleutelwoorde en/of -uitdrukkings wat gebruik is om relevante inligting te verkry, is daar eerstens kwantitatiewe inhoudsontleding gedoen om, soos wat Miles, Huberman en Saldaña (s.j.:282) verduidelik, “to see rapidly what one has in a large batch of data; to verify a suspicion or hypothesis; and to keep oneself analytically honest, protecting against bias.” Volgens Flick (2015:164) beskou sommige bronne kwantitatiewe inhoudsanalise as ’n spesifieke metode vir die verkryging van data, terwyl ander bronne dit weer as ’n vermenging of analitiese tegniek en data-insamelingsprosedure beskou. Volgens Flick word kwantitatiewe inhoudsanalise gebruik vir die insameling en klassifisering van inligting, soos met koerant-artikels. Kwantitatiewe inhoudsanalise is dus nie toegepas as data-analitiese metode *per se* in hierdie navorsing nie, alhoewel hierdie metode vroeër toegepas is om die navorser in staat te stel om te bepaal wat die frekwensie van die geïdentifiseerde temas en/of kategorieë was wat vanuit die gedrukte massamedia (koerantartikels) na vore gekom het.

Tabel 1 hier onder gee ’n uiteensetting van al die vooropgestelde sleutelwoorde en/of -uitdrukkings (kategorieë) wat in die kwantitatiewe inhoudsanalise gebruik is en wat fokus aan die steekproeftrekking en seleksieproses gegee het.

Tabel 1. Frekwensie van die vooropgestelde sleutelwoorde en/of -uitdrukkings (kategorieë) verkry uit nasionale koerantartikels wat vanaf Januarie 2014 tot Desember 2014 gepubliseer is

Sleutelwoorde/-uitdrukkings	Frekwensie	Persentasie
Polisiekultuur (Police culture)	1 120	26,56%
Polisiedienslewering (Police service delivery)	1 059	25,11%
Polisieprofessionalisme (Police professionalism)	650	15,41%
SAPD/polisiebestuur (SAPS/police management)	633	15,01%
Persepsies van polisie (Perceptions of police)	282	6,69%
SAPD/polisie en dienslewering (SAPS/police and service delivery)	179	4,25%
SAPD/polisieleierskap (SAPS/police leadership)	173	4,10%
Dienslewering en klagtes teen polisie (Service delivery and complaints against police)	71	1,68%
SAPD/polisie en strategiese bestuur (SAPS/police and strategic management)	50	1,19%

Tabel 2 hier onder gee ’n uiteensetting van al die vooropgestelde sleutelwoorde en/of -uitdrukkings (kategorieë) verkry uit nasionale koerantartikels wat vanaf Januarie 2015 tot Desember 2018 gepubliseer is.

Tabel 2. Frekwensie van die vooropgestelde sleutelwoorde en/of -uitdrukkings verkry uit nasionale koerantartikels wat vanaf Januarie 2015 tot Desember 2018 gepubliseer is

Sleutelwoorde/-uitdrukkings	Frekwensie	Persentasie
Polisiekultuur (Police culture)	2 431	18,78%
Polisiedienslewering (Police service delivery)	2 351	18,17%
Polisieprofessionalisme (Police professionalism)	1 768	13,66%
SAPD/polisiebestuur (SAPS/police management)	2 263	17,50%
Persepsies van polisie (Perceptions of police)	666	5,14%
SAPD/polisie en dienslewering (SAPS/police and service delivery)	2 351	18,17%

SAPD/polisieierskap (SAPS/police leadership)	550	4,25%
Dienslewering en klagtes teen polisie (Service delivery and complaints against police)	134	1,03%
SAPD/polisie en strategiese bestuur (SAPS/police and strategic management)	428	3,30%

Die aantal koerantartikels wat in 2014 gepubliseer is wat voldoen het aan die insluitingskriteria vir die steekproef, het 'n totaal van 78 artikels ingesluit. Altesame 135 koerantartikels, vanaf 2015 tot 2018 gepubliseer, wat aan die insluitingskriteria voldoen het, is ingesluit. Data is ingesamel totdat 'n versadigingspunt bereik is. Dataversadiging word bereik wanneer die reeds ingesamelde data nie verdere begrip toevoeg of help om teorieë te formuleer nie (O'Leary 2014:356).

Tematiese analise is toegepas as die primêre metode van data-analise ten einde die data wat tydens die literatuurstudie ingesamel is, te analiseer. Braun en Clarke (2013:78–9) definieer tematiese analise as 'n metode waarvolgens patrone (temas) in data geïdentifiseer, ontleed en oor verslag gedoen kan word, en word beskou as 'n grondliggende metode vir kwalitatiewe analise. Dit organiseer en beskryf 'n datastel in ryk besonderhede. Verder bevestig O'Reilly en Kiyimba (2015:75) dat tematiese analise nuttig gebruik kan word vir dokumente.

Toestemming is van die Universiteit van Suid-Afrika se etiese komitee ontvang om die navorsing te doen.

4. Strategiese bestuur in die openbare sektor

'n Omvattende nasionale en internasionale literatuurstudie met spesifieke verwysing na strategiese bestuur in polisieorganisasies het beperkte resultate opgelewer; daarom fokus hierdie bespreking hoofsaaklik op strategiese bestuur in publieke organisasies wat ook van toepassing is op die SAPD as 'n publieke organisasie. Die beperkte literatuur in hierdie vakgebied, met spesifieke verwysing na polisieorganisasies, beklemtoon dat daar 'n leemte in hierdie verband bestaan en dat die ontginning en verfyning van strategiese bestuur in die SAPD dus 'n vakgebied is wat ruimte vir toenemende navorsing bied.

Lystbaek, Holmgren en Friis (2017:21) verduidelik dat strategie tans oral teenwoordig is. Strategiese bestuur het standaardgereedskap geword waarmee die openbare bestuurder waarde skep en die organisasie vorm (McBain en Smith 2010). Alle organisasies is gemoed met strategie, maar organisasies funksioneer onder verskillende omstandighede, wat hul begrip van hoe om strategie te beoefen, beïnvloed. Die openbare sektor funksioneer volgens 'n spesifieke stel beginsels, wat soms misgekyk word (Frederiksson en Pallas 2016). Hierdie beginsels kan opgesom word as polities van aard, met weinig outonomie om eie doelwitte te stel en probleme te hanteer, eerder as om 'n geleentheid te benut. Daar is ook die uitdagings van konflikte tussen demokrasie, regsekerheid en doeltreffendheid, die prominente rol van beroepe, die aantal belanghebbendes en die belangrikheid van deursigtigheid, wat die uitdaging behels om hul aktiwiteite volgens geskikte reëls te voltooi om voorspelbaarheid en aanspreeklikheid te verseker (Frederiksson en Pallas 2016:151). Favoreu, Carassus en Maurel (2015:435) is egter van mening dat hoewel daar vir meer as 30 jaar met strategiese bestuur in openbare organisasies geëksperimenteer is, dit steeds 'n aantal vrae en vertwyfeling opper oor die vermoë daarvan

om werkverrigting te verbeter. Strategiese bestuur word in die algemeen as belangrik beskou in openbare organisasies (Pollanen, Abdel-Maksoud, Elbanna en Mahama 2017:725–46).

Genç en Şengül (2015) stem met Favoreu, Carassus en Maurel saam dat daar al vele studies gedoen is om die verhouding tussen strategiese bestuur en werkverrigting in openbare organisasies te ondersoek. Wat die openbare sektor betref, is daar egter steeds onvoldoende getuigenis om aan te dui dat strategiese bestuur 'n regstreekse verband met organisatoriese werkverrigting het, en dit is steeds onduidelik of daar enige ander bepalende faktore is wat hierdie sporing kan beïnvloed.

In teenstelling met Favoreu, Carassus en Maurel asook Genç en Şengül is Joyce (2015) van mening dat strategiese bestuur algemeen beskou word as noodsaaklik vir openbare dienste, en tot beter werkverrigting en beter uitkomste vir die publiek lei. Minnaar (2010) is ook, in ooreenstemming met Joyce, van mening dat die bekendstelling van strategiese en prestasiebestuurstelsels en -prosedures in die openbare sektor internasionale standaardpraktyk geword het, wat dikwels tot 'n omvattende herontwerp van die tradisionele burokrasiese wetgewende raamwerk lei. Strategiese bestuur verbind die openbare organisasie met die gemeenskap, en inkorporeer dus die werklike behoeftes van die gemeenskap in die staat se beplanning, terwyl prestasiebestuur die organisasie vir dienslewering gereed maak. Volgens die artikel “Strategic management: The public and private sector” (2017), word organisasies in die openbare sektor deur die grootste uitdagings in dekades in die gesig gestaar. Die druk is op baie organisasies om die missie en praktyke van die organisasie te verander, wat bestaan uit reguleringsliggame, soos 'n wetgewende gesag of 'n raad wat deur staatsamptenare aangestel word. Beperkings kortwiek die buigsamheid en outonomie, doelwitte is dikwels vaag en bestrede, die leier se gesag word beperk, politieke inmenging en noukeurige ondersoek deur buitelanders kan verwag word terwyl 'n strategie ontwikkel word, algemene verantwoordingspligtigheid word vereis, en verwagtinge oor werkverrigting verskuif voortdurend.

Die afgelope paar dekades beklemtoon die openbare-administrasie-gemeenskap die belangrikheid van resultaatgeoriënteerde bestuur (Pollitt en Bouckaert 2011), wat gebaseer is op die implisiete aanname dat, indien dienslewering verbeter word, die publiek meer tevrede met algemene owerheidsprestasie sal wees (Ho en Cho 2016:228). Charrier (2004:1) noem dat, ten einde suksesvol in die hedendaagse wetstoepassingsomgewing te wees, polisiebestuurs-hoofde die weg deur middel van strategiese bestuur moet baan. Strategiese bestuur, wat bekend is as die “institusionele brein” van 'n moderne openbare organisasie, neem stelselbenaderings in ag, terwyl dit menslike emosies wat organisatoriese veranderinge aandryf, verken. Charrier beskryf voorts strategiese bestuur as 'n stelselbestuursbenadering wat aktiewe leiers in die organisasie gebruik om operasionele funksies te ontleed, onbekwaamhede te identifiseer, stelselintegrasie te hersien, en leemtes in bestuurskommunikasie op te spoor wat werkverrigting kniehalter.

Tydens onlangse dekades het strategiese aangeleenthede – tesame met ander privaatsektor-beginsels en -beleide – na openbaresektor-bestuur versprei en die groei van strategiese praktyke in openbaresektor-organisasies aangewakker. Teenswoordig word strategie oor die algemeen as deurslaggewend vir effektiewe en bekwame openbaresektor-dienslewering en suksesvolle leierskap beskou (Lystbaek, Holmgren en Friis 2017:41). Van der Waldt en Du Toit (2009:242) verduidelik dat strategiese bestuur suksesvol in baie openbare instellings gebruik word, mits dit by die unieke konteks van die openbare sektor aangepas word. As gevolg van die belangrikheid van proaktiewe bestuur en beplanning om tred met 'n veranderende omgewing

te hou, is strategiese bestuur 'n goeie alternatief vir tradisionele beplanning. In die strategiesebestuur-proses sal vrae gestel word soos: Wat is die basiese doelwitte van die instelling? Wat is die strategie wat bestaan om daardie doelwitte te bereik? Wat is die fundamentele kwessies waarmee die instelling te kampe het? Wat is die instelling se kultuur? Is die organisasie op so 'n wyse georganiseer dat die doelwitte, kwessies en kultuur ondersteun word?

Net soos Van der Waldt en Du Toit (2009:242) is ook Hansen en Ferlie (2016) van mening dat aangesien strategiese bestuur uit 'n privaatsektorbestuursdoktrine afkomstig is, dit uiteraard aangepas en herinterpreteer moet word as die konteks van openbare organisasies ter sprake is.

Höglund en Svärdesten (2015) vestig die aandag daarop dat strategiese bestuur prominent op die agenda van publieke-administrasie-vakkundiges en -praktisyne verskyn en dit blyk dat dit toenemend relevant in openbare organisasies word. Höglund en Svärdesten beklemtoon egter dat daar ook 'n gebrek aan studies bestaan wat ondersoek instel na hoe openbare organisasies inderwaarheid strategiese bestuur in die praktyk toepas. Anders gestel: Daar is 'n klein maar groeiende navorsingsgebied (Lane en Wallis 2009; Walker, Andrews, Boyne, Meier en O'Toole 2010; Poister 2010; Boyne en Walker 2010; Andrews en Van de Walle 2012; Hansen en Ferlie 2016; Ferlie en Ongaro 2015) wat die afgelope dekade die aandag vestig op die belangrikheid daarvan om strategie en strategiese denke in openbare organisasies te bestudeer. Verskeie van hierdie studies ondersoek die toepassing van strategiese bestuur (Bryson 2004; Drumaux en Goethals 2007; Hansen Rosenberg 2011), maar min ondersoek die wyse waarop strategiese bestuur inderwaarheid in openbare organisasies toegepas word. Daar word aangevoer dat strategiese bestuur toenemend belangrik word om die prestasie van openbare organisasies te vorm (Poister 2010; Andrews en Van de Walle 2012). Ramovha (2009:iii) beskou die noodsaak vir strategiese bestuur as een van die belangrikste vorme van bestuursaktiwiteite in die Suid-Afrikaanse regering. Dit is gevolglik verpligtend vir hoofde van staatsdepartemente om strategiese planne vir hul departemente te ontwikkel.

4.1 Strategiese bestuur en beplanning in die SAPD

De la Harpe (1987:26) dui die duidelike onderskeid tussen die twee begrippe *strategiese bestuur* en *strategiese beplanning* as volg aan:

Strategiese beplanning word gewoonlik by aanneming gesien as 'n aparte dissipline of 'n bestuursfunksie. Dit behels die toewysing van hulpbronne aan aktiwiteite wat bereken word om 'n stel besigheidsdoelwitte te bereik in 'n dinamiese, mededingende omgewing. Strategiese bestuur, daarenteen, beskou strategiese denke as 'n deurdringende aspek van die bestuur van 'n onderneming en beskou strategiese beplanning as 'n instrument waarbinne alle ander beheerstelsels (begroting, inligting, vergoeding en organisasie) geïntegreer kan word.

Hierdie onderskeid tussen die twee begrippe beklemtoon ook die interafhanklikheid van strategiese bestuur en strategiese beplanning. Die twee begrippe kan dus nie as twee afsonderlike, onafhanklike entiteite beskou word nie. Volgens Dessler (2011:64) is die essensie van strategiese beplanning om te bepaal waar die organisasie tans is, waar die organisasie graag wil wees en hoe die organisasie daar gaan kom. Strategiese beplanning maak dus deel uit van die formuleringsfase van die totale strategiesebestuurproses. Cronje (2014:158) beskryf strategiese beplanning as die ontwikkeling van 'n breë, oorkoepelende langtermynstrategie om

die organisasie se missie te verwesenlik. Volgens Hitt, Black en Porter (2012:114) is die daarstel van strategiese doelwitte 'n kritieke stap in die strategiesebestuurproses op lang termyn. Corder en Scarborough (2010:152) meld dat strategiese planne gemoeid is met die missie en primêre doelstellings en doelwitte. Dit identifiseer 'n oorkoepelende strategie vir die uitvoering van hierdie planne. Voorts bied dit 'n blik op die soort organisasie wat die departement graag wil wees en is dit 'n padkaart van die roete wat gevolg moet word.

Volgens Schwella (2004:223) kan daar geredeneer word dat die strategiesebestuurproses die essensie is van strategiese bestuur. Schwella verduidelik dat strategiese bestuur verdeel is in drie breë onderskeidende fases, naamlik, strategieformulering, strategie-implementering en strategie-evaluasie. Strategieformulering sluit die volgende in: die missieverklaring, omgewingsanalise ten opsigte van geleenthede en bedreigings, organisatoriese assessering in terme van sterk en swak punte, asook strategiese ontleding en keuse. Strategie-implementering behels beplanning vir implementering, programimplementering, voldoende menslike hulpbronne vir implementering, insluitend 'n afbakening van verantwoordelikhede, en finansiering vir implementering. Strategie-evaluasie bestaan uit die oorsig van interne en eksterne faktore wat die basis van huidige strategieë is, die meting van organisatoriese prestasie, en regstellende optrede waar nodig.

Dessler (2011:67) meld dat die visieverklaring van 'n organisasie 'n algemene verklaring is van dit wat die organisasie beoog, en in breë trekke aandui wat die organisasie wil wees. Volgens Hitt, Black en Porter (2012:103) verskaf 'n visie dit wat die organisasie op lang termyn wil bereik. Die visie is die kern van die strategiese plan. Die sukses van strategiese bestuur is dus afhanklik van die implementering van strategiese bestuur, effektiewe leierskap, asook 'n effektiewe organisasiekultuur.

Volgens Charrier (2004:1) dryf suksesvolle polisiebestuurshoofde organisatoriese verandering aan deur middel van strategiese bestuur. Dit is 'n deurlopende proses wat geleenthede soek om operasionele doelmatigheid te versterk deur interne vraagstukke en eksterne invloede te identifiseer wat organisatoriese volhoubaarheid kortwiek. Dit fokus op die bestuur se verantwoordelikheid om 'n kliëntgerigte, hoëprestasie-leerorganisasie te skep en in werking te stel.

Volgens Burger (2007:97) word die verskeie relevante polisieplanne en uitvoeringsaksies sedert 1994 in vier fases verdeel. Die eerste fase word gesien as die gemeenskapspolisieringsfase (1994–1996), die tweede fase as die polisiëringprioriteits- en doelstellingsfase (1996–2000), die derde fase as die strategiesefokusfase (2000–2002) en die vierde fase as die strategiesebeplanningsfase (2002 tot op hede). Hierdie fases illustreer die strategiese denke en die operasionele benaderings se ontwikkeling in die SAPD sedert 1994. Die vierde fase, die strategiesebeplanningsfase, is basies 'n voortsetting van die geskrewe polisieplan in 'n ander formaat en vir langer periodes (Burger 2007:125). Die strategiese planne het as volg op mekaar gevolg: 2000–2002 (Suid-Afrikaanse Polisie 2000), 2002–2005 (Suid-Afrikaanse Polisie 2002), 2004–2007 (Suid-Afrikaanse Polisie 2004), 2005–2010 (Suid-Afrikaanse Polisie 2005), 2010–2014 (Suid-Afrikaanse Polisie 2010) en die mees onlangse Strategiese Plan 2014–2019 (Suid-Afrikaanse Polisie 2014).

In die voorwoord van die SAPD Strategiese Plan (2014–2019) (Suid-Afrikaanse Polisie 2014) meld die voormalige minister van polisie Nathi Nhleko dat die filosofie en fokus van die strategiese plan verstewig is in die NOP, die konstitusionele basis en die vier pilare soos voorgeskryf deur die NOP. Die vier pilare wat gemeld word, is:

- verstewiging van die strafregspiegingsstelsel
- professionalisering van die polisie diens
- demilitarisering van die polisie diens
- verstewiging van veiligheid deur 'n geïntegreerde benadering.

Nhleko meld verder dat die volgende vier sektorspesifieke strategieë sal bydra om die vier pilare na te streef:

- Nasionale Veiligheidsstrategie
- Diensleweringverbeteringsprogram
- Ontwikkelingsveiligheidsstrategie
- Nasionale Misdaadvoorkomingsstrategie.

Die NOP wat in 2011 deur die huidige regering voorgelê is, fokus op ingrypende veranderinge vir die toekoms. Volgens hierdie beleidsdokument het 'n nuwe era ook aangebreek vir die SAPD om hom te herposisioneer vir die toekoms. Die doel van die NOP (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011:43–44) is om die polisie diens professioneel te maak. Die polisie se gedragkode en professionele kode behoort aan bevordering en dissipline in die diens gekoppel te word. Werwing moet bevoegde en bekwame beroepslui lok. Die polisie moet gedemilitariseer word en bestuur word om 'n professionele burgerlike diens te word.

Ramovha (2009:iii) vestig egter die aandag daarop dat diensleweringsteikens soos in hierdie planne uiteengesit, dikwels nie bereik word nie, ten spyte van voldoening aan die strategiesebestuurraamwerk soos voorgeskryf deur die staatsdiens- en tesourieregulasies. Daarbenewens beklemtoon Burger (2015b:43) ook dat beoordeling van die werkverrigting van die SAPD die bestaan van diepliggende en omvattende gebreke in die werkverrigting van die organisasie bevestig, insluitend swak dissipline, korrupsie, swak “bevelvoering en beheer”, veral op plaaslike vlak, 'n gebrek aan gereelde en deeglike interne inspeksies en, selfs indien dit wel uitgevoer word, 'n onvermoë om vraagstukke effektief te hanteer. Burger (2015b:56) verduidelik verder dat diepgaande probleme wat die doeltreffende en bekwame werkverrigting van die SAPD ondermyn, toegelaat word om voort te duur, ten spyte daarvan dat dit oor minstens die afgelope dekade herhaaldelik deur inspeksies en ander beoordelings geïdentifiseer is. Dit stel polisiebestuur in 'n swak lig.

4.2 Leierskap in polisieorganisasies as faktor in die strategiesebestuurproses

Met die totstandkoming van die “nuwe polisie” in Groot Brittanje en Ierland in die vroeë 19de eeu het openbare toestemming noodsaaklik vir doeltreffende polisiewerk geword, wat daartoe gelei het dat polisieleiers die behoefte aan professionalisme beklemtoon het. Politici, die media en die breër publiek vestig voortdurend die aandag op polisiemislukkings, wat tot 'n oorvloed nuwe wetgewing, ondersoek en oorsig meganismes aanleiding gegee het. Namate probleme egter voortdurend te voorskyn kom, bly die grondliggende vraag hoe polisie-professionalisme in die diens ingebed kan word (Cox en Kirby 2018:550). Die belangrikheid van leierskap in polisieëring word baie bespreek. Leierskap word dikwels beskou as 'n kernveranderlike in organisatoriese en operasionele doeltreffendheid, en daarmee saam openbare vertroue en werknemerwelstand (Samed 2015). Die publiek verwag dat polisieleiers eties, beslissend, en bevoeg met betrekking tot strategiese, kritiese en kreatiewe denke moet wees en die interne en eksterne legitimiteit besit wat nodig is om invloed binne en buite die werksplek uit te oefen (Pearson-Goff en Herrington 2014). Klein (2013:106) verduidelik egter

dat diegene met bevoegdheid vir strategiese leierskap nie bloot *meer* weet nie, hulle weet *anders*, en waarsku dat daardie leiers nie altyd floreer in die gejaagde frontliniewêreld van die polisie nie. Davis (2018:1) beklemtoon dat die wêreldwye polisieleierskaplandskap beduidende verandering ondergaan. Die uitdagings van strengheid en professionalisering het die druk versnel om polisieorganisasiestrukture en operasionele werkspraktyke te transformeer (Neyroud 2011; Fleming 2014; HMIC 2017; Holdaway 2017). Terselfdertyd blyk die aard van misdaad meer kompleks te wees.

Ewijk (2012) wys daarop dat die polisie een van die onbegryplikste moderne administrasies is. Daar word van senior polisieleiers verwag om nie slegs regstreekse leierskapsvaardighede te hê ten einde personeelmoraal en -dissipline te handhaaf nie, maar ook strategiesebestuursvaardighede om langtermynveranderinge teweeg te bring en uit te voer. Sodoende word die instelling ontwikkel om die bestaan van die organisasie met betrekking tot die voortdurend veranderende verwagtinge van die samelewing te handhaaf.

Charrier (2004:1) vestig die aandag daarop dat hedendaagse polisiëring in 'n hoogs komplekse struktuur ontwikkel het wat dinamiese leierskapsparadigmas verg, asook 'n organisasie wat by 'n wêreld met 'n vinnige pas kan aanpas; derhalwe word daar van polisieleiers verwag om teoretiese raamwerke te implementeer wat hedendaagse leierskapsmodelle ondersteun, soos leerorganisasies en verligte leierskap. Die kumulatiewe eise wat aan polisieleiers gestel word, is ongeëwenaard. Daar word van polisieleiers oor die wêreld heen verwag om hul leierskap te verstaan en te ontwikkel om hul personeel effektief te ondersteun in 'n omgewing van toenemende eise asook ekonomiese en organisatoriese onsekerheid. Teen hierdie agtergrond word 'n oorafhanklikheid van tradisionele benaderings tot polisieleierskap derhalwe toenemend as verouderd beskou (Caless en Tong 2015; Van Dijk, Hoogewoning en Punch 2015; Herrington en Colvin 2016).

Tradisionele werkspraktyke in die polisie en die nakoming van die kwasimilitaristiese rangstruktuur bots met die beginsels van gedeelde leierskap, naamlik kollektiwiteit, samewerking en deelname (Craig, Marnoch en Topping 2010). Die hiërargie verteenwoordig 'n formele organiseringsmeganisme, versterk deur wetgewing, om leierskapsbesluit met betrekking tot verantwoordelikheid, aanspreeklikheid en besluitneming volgens rang te versprei. Hiërargiese leierskapspraktyke word beskou as sou dit samewerking, vernuwing en uitdaging onderdruk (Andersson and Tengblad 2009). Ondanks hierdie pogings bly die rangstruktuur en kwasimilitaristiese leierskapstyl grotendeels ongeskonde (Silvestri 2011). Silvestri verduidelik voorts dat polisieleierskap in 'n ranggebaseerde kultuur uitgevoer word, wat konvensies van “ken jou plek” en “rang weet die beste” konstrueer en rekonstrueer. Die konformiteit van junior beamptes word genormaliseer as 'n demonstrasie van doeltreffende leierskap, terwyl andersdenkende junior beamptes as problematies en gereguleer beskou word (Collinson 2012). Crevani, Lindgren en Packendorff (2010) voer aan dat senior polisieleiers geposisioneer word as kousale veranderingsagente en inisieerders van aksie, terwyl junior beamptes as passiewe ontvangers beskou word. Die polisieleier blyk bestem te wees om te word wat Grint (2005) kategorieer as 'n “katwagter”: 'n persoon wat 'n onmoontlike taak het om volgelinge te lei met weinig afhanklikheid van of lojaliteit jeens die rang en die hoë vlakke van diskresie wat in praktiese polisiëring vereis word.

Daar is weinig getuienis van die beste manier om polisiebeamptes vir senior uitvoerende rolle voor te berei. Dit is ewe veel die geval buite as binne polisiëring (Crawford en Kelder 2018; Day, Fleenor, Atwater, Sturm en McKee 2014; Pearson-Goff en Herrington 2014). Herrington

en Schafer (2019:243) is van mening dat operasionele geloofwaardigheid 'n uitdaging in polisieleierskapontwikkeling bly. Anders gestel, verduidelik Grint, Holt en Neyroud (2017), is professionele geloofwaardigheid die kernmaatstaf waarmee ondergeskiktes leiers beoordeel. Herrington en Schafer (2019:255) stel dus voor dat die polisiëringsberoep meer gesofistikeerd moet wees in sy begrip van leierskap, wat die doel daarvan is, hoe dit die beste ontwikkel word, en wie in die beste posisie is om dit uit te voer. Hierdie skrywers beveel voorts 'n belegging in navorsing en ondersoek aan om die vaardighede en gereedskap te verstaan wat benodig word om effektiewe polisieleiers daar te stel, eerder as om staat te maak op dit wat organisasiekultuur graag in leiers wil sien. Hulle stel verder voor dat meganismes geskep behoort te word om die ontwikkeling en groei van daardie leierskapsvaardighede en -gereedskap in die werksmag te ondersteun.

Integriteitskendings binne organisasies word toenemend 'n kommer vir polisieagentskappe wêreldwyd (Tasdoven en Kaya 2014:529–41). Mayer, Kuenzi en Greenbaum (2010) het die verwantskap tussen etiese leierskap en die wandade van volgelinge ondersoek. Hulle het bevind dat etiese leierskap werknemerwangedrag ontmoedig. Hulle verduidelik dat wanneer etiese leiers 'n etiese omgewing skep, werknemers wat in hierdie tipe klimaat werk, minder geneig is om morele standaarde te skend. Tasdoven en Kaya (2014:529–41) stel as 'n praktiese implikasie voor dat polisieagentskappe óf leiers met goeie karakter moet aanstel, óf etiese leiers moet ontwikkel. Etiese standaarde moet gehandhaaf word wanneer 'n individu in 'n leierskapsposisie aangestel word. Boonop moet leiers opgelei word om etiese eienskappe te verbeter. 'n Leier behoort 'n rolmodel vir etiese gedrag en ontvanklik vir kommunikasie oor etiese kwessies te wees, moet streng optree teen skendings van integriteit, en die implementering van etiese reëls ferm afdwing. Ortmeier en Davis (2012:496) is egter van mening dat, ongeag die rang, polisiebeamptes dapper en selfgedrewe leierskapsagente moet wees wat eties dink en optree om beheer te inisieer, andere te inspireer, en misdaad en wanorde te hanteer.

Hoewel daar algemeen aanvaar word dat openbare leierskap saak maak, debatteer vakkundiges steeds oor hoeveel en in watter opsigte dit saak maak, gegewe die sterk strukturele beperkings wat die openbare sektor kenmerk (Rainey 2009; Wright en Pandey 2010). Volgens Masal en Vogel (2016:225) beïnvloed leierskap wel die rol van leierskap as 'n bemiddelaar tussen die meting van werkverrigting en werkverwante gesindhede, en is dit 'n belangrike fasiliterende of inhiberende faktor in prestasiebestuur in die polisiëringsektor. Progressie deur die range bied 'n geleentheid om die “besigheid” (d.i. polisieberoepskennis) intiem te leer ken. Dit verg egter veel meer om 'n polisieorganisasie te lei as om 'n tegniese bedrewe en ervare polisiebeampte te wees. Leiers vereis hoë vlakke van kritiese denke, strategiese insig, kommunikasie en politieke vernuf (Australian Public Service Commission s.j.; Herrington 2015). Hierdie vaardighede word dalk nie ten beste in die daaglikse werksaamhede van polisiëring gekoester en ontwikkel nie (Parsons, Kautt en Coupe 2011). Roberts, Herrington, Jones, White en Day (2016:25) vestig egter die aandag daarop dat leiers slegs een komponent van die toekomstige leierskapuitdaging vir polisieorganisasies is, en dat die ontwikkeling van 'n kultuur van leierskap – dit wil sê, 'n kultuur wat in staat is om te deel in die generering van idees en oplossings – ook belangrik is. Namate die polisiëringsomgewing meer kompleks word, kry leiers toenemend te make met omstandighede waarvan hulle geen ervaring het nie.

Newham (2015a:53) wys daarop dat sedert 2012 amptelike staatsbeleidsdokumente toenemend op polisieleierskap in Suid-Afrika fokus. Die NOP (National Planning Commission 2012:393) verwys na 'n groot bestuurskrisis en sluit aanbevelings in wat daarop gerig is om die gehalte en bevoegdhede van senior polisiebestuurders te verbeter. Dit identifiseer goeie leierskap wat

die kern uitmaak van dit wat nodig is om die talle uitdagings waarmee die SAPD te kampe het, te hanteer. Die konsep-Witskrif oor Polisie voer aan dat Suid-Afrika geregtig is op 'n polisie diens wat navolgenswaardige leierskap en bestuur weerspieël. Dit verwys voorts na die belangrikheid van etiese leierskap en hoe polisie leierskap en -bestuur 'n duidelike normatiewe standaard van die hoogste gehalte moet verseker. As leiers van 'n polisie diens in 'n demokrasie openbare vertroue en legitimiteit moet verseker, is dit belangrik dat hulle 'n hoë vlak van integriteit vertoon (Newham 2015a:40). Ten einde beskou te word as 'n Suid-Afrikaanse polisie leier wat integriteit het, moet hy of sy optree in ooreenstemming met die SAPD se gedragskode, wat onder meer bepaal dat SAPD-beamptes onpartydig, hoflik, eerlik, eerbiedig, deursigtig en op 'n verantwoordbare manier moet optree (Suid-Afrikaanse Polisie diens 2019c). Burger (2015a) voer aan dat in teenstelling met ander senior aanstellings, onvoldoende minimum objektiewe kriteria bestaan om die president te lei by die aanstelling van die nasionale kommissaris van die SAPD. Die gevolg is dat aanstellings in die pos van nasionale kommissaris van die SAPD tydens die postapartheid era oorwegend gekompromitteerde individue was wat nie tersaaklike polisieëringskwalifikasies of -ervaring het nie (Newham 2015a:41). Newham is verder van mening dat senior aanstellings wat in die SAPD gemaak word nie met die vaardighede en vermoëns van die aangesteltes verband hou nie. Hoewel daar duidelike kriteria en prosedures in die SAPD bestaan om senior aanstellings te doen, is die nasionale kommissaris regtens by magte om hierdie prosedures te omseil. Hierdie gesag word egter gereeld deur nasionale kommissarisse van die SAPD misbruik om mense in senior posisies aan te stel wat nie oor die nodige vaardighede, ervaring of integriteit beskik nie. Dit is 'n probleem wat reeds jare lank deur die parlementêre polisieportefeulje geopper word, met 'n voormalige voorsitter wat sodanige praktyke as verkeerd, onregverdig en ontoelaatbaar beskryf het (Chikunga 2012:41).

Volgens Newham (2015a:43) het hierdie reekskrisis van hoofbestuur, soos deur die NOP beskryf, begin om sy tol te eis wat die doeltreffendheid en openbare geloofwaardigheid van die SAPD betref. Newham voer verder aan dat daar baie goedge dokumenteerde polisie tekortkominge is wat regstreeks verband hou met SAPD-leierskap (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011:393). Die NOP verskaf 'n aantal spesifieke aanbevelings oor hoe om te werk te gaan om die leierskap van die SAPD te verbeter om die organisasie meer professioneel te maak (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011:389–93). Hierdie aanbevelings sluit onder andere die volgende in: Die nasionale kommissaris en adjunkte behoort deur die president aangestel te word ná aanbevelings deur 'n keuringspaneel wat kandidate kies en onderhoude met hulle voer aan die hand van objektiewe kriteria. Dit moet volg op 'n deursigtige en mededingende werwingsproses. Voorts moet 'n bevoegdheidsassessering van alle beamptes onderneem word en 'n tweestroomstelsel ontwikkel word om beamptes en rekrute (onderoffisier- en offisierstroom) te skep wat as beroepslui opgelei sal word. Geen konkrete stappe is egter gedoen om die onderskeie aanbevelings in werking te stel nie. Newham (2015a:46) voer aan dat indien hierdie aanbevelings in werking gestel was net nadat die NOP in September 2012 deur die kabinet aanvaar is, vordering waarskynlik gemaak sou gewees het om die SAPD-leierskap te verbeter. Newham is verder van mening dat eerlike en bevoegde senior leierskap nie noodwendig die vermindering van misdaad en die uitwissing van polisie wangedrag kan waarborg nie, maar sodanige leierskap is 'n voorvereiste vir die verbetering van die organisasie. Newham verduidelik dat die SAPD gelukkig oor hoogs ervare en eerlike polisie bestuurders op alle vlakke beskik. Hierdie mans en vroue kan 'n stewige grondslag bied vir die professionalisering van die SAPD, in ooreenstemming met die visie van die NOP. Polisieaanstellings moet gedepolitisier word sodat slegs die beste en eerlikste personeel in staat is om die toppunt in die organisasie te bereik.

4.3 Polisieorganisasiekultuur as bousteen van strategiese bestuur

Arnold (2005:625) beskryf organisasiekultuur as “die eiesoortige norme, oortuigings, beginsels en maniere van optree wat kombineer om elke organisasie sy unieke karakter te gee”. Daar is ’n algemene konsensus dat organisasiekultuur te doen het met individuele gedeelde norme, waardes, betekenis, oortuigings en beginsels wat binne die organisasie gehou word (Martins en Coetzee 2007; Robbins, Odendaal en Roodt 2007; Schein 2010; Taormina 2009).

Die woord *polisiekultuur* word konvensioneel gebruik om ’n reeks statiese temas te beskryf, waarvan die sentrale leerstelling is dat polisie-dienste in liberale demokrasieë stereotipies gekenmerk word deur ’n groot gaping tussen die formele reëls wat beampteprosedure rig en die informele reëls wat werklike beamptepraktiek rig (Charman en Corcoran 2015:485). Die missie wat in die polisie-kultuur na vore kom, is slegs op misdaadbestryding en die begeerte tot aksie en opgewondenheid gerig, veral die verheerliking van geweld of gevaar (Loftus 2012; Skolnick en Fyfe 1993; Crank 1998; Reiner 2000). Volgens Loftus (2012), McLaughlin (2007) en Reiner (2000) omvat polisie-kultuur ’n “ons-teen-hulle”-verdeling van die sosiale wêreld, met sy groep-kollega-solidariteit en sosiale isolasie aan die een kant, en rassistiese/seksistiese, skadelike komponente aan die ander kant. Polisiebeamptes is na bewering voortdurend agterdogtig, veral wat die publiek, reg en regsprosedures betref. Hulle is konserwatief ten opsigte van politiek en moraliteit, en word boonop gereeld gekenmerk deur sinisme en pessimisme van die een of ander vorm.

Operasionele polisiefunksies omsluit na bewering ’n aantal eienskappe, insluitend die konstante druk om resultate te bereik, ’n hoë mate van de facto-diskresie, gevaar gekombineer met verveling, statusfrustrasie en om met die donker kant van die samelewing te werk. Hierdie eienskappe genereer op hul beurt kulturele eienskappe: diepgesetelde solidariteit en lojaliteit, sosiale isolasie en ’n “ons-teen-hulle”-gesindheid, ’n kragtige verbintenis daartoe om misdaad te beveg, morele sinisme, machismo, outoritêre konserwatisme en rassevooroordeel (Cockcroft 2012; Loftus 2010; Reiner 2017). Demirkol en Nalla (2019:693) beskou polisie-kultuur, hoewel relatief ten opsigte van beroepskulture in die meeste openbare- en privaatsektororganisasies, as uniek, gegewe die aard van hul werkstake en doelwitte. Polisiebeamptes word gereeld beskryf as gemoeid met die bewaring van egoïstiese groepsedes en selfbeskerming, wat daartoe lei dat hul gedrag dikwels deur buitelanders as vyandig, behoedsaam en selfs arrogant waargeneem word. Polisie-kultuur word dus gereeld voorgestel as sou dit ’n nadelige invloed op die gesindheid van beamptes hê (Charman en Corcoran 2015:485). Konvensionele temas bly van toepassing op die teenswoordige, wat dui op voorspelbare weergawes van polisie-kultuur wat voortgaan om die status quo aan te moedig (Conway 2010; Loftus 2012; Conway en Walsh 2011). Volgens Constantinou (2016) is gesindhede en waardes ineengevleg en namate nuwelinge die polisieëring-arena betree, word neergelegde waardes en praktyke deur senior kollegas aan hulle oorgedra. Loftus (2010:2) is van mening dat polisie-kultuur aansienlike invloed uitoefen oor die manier waarop beamptes die publiek beskou en met hulle in interaksie tree, en hierdie invloed is dikwels negatief. Hough, May, Hales en Belur (2018:541) verduidelik dat polisiebesluitneming dikwels etiese oorwegings behels, hetsy eksplisiet of implisiet. Polisieëring was van altyd af kwesbaar vir korrupsie, onetiese gedrag en die fokus van openbare ondersoek wanneer dinge verkeerd loop.

Hoewel dit waar is dat sommige akademies skynbaar suksesvolle kultuurveranderingsprogramme in polisieëringorganisasies waarneem (Sklansky 2006), is daar onlangs net soveel bevestiging dat kultuurverandering bloot geïgnoreer, weerstaan, ondermyn of gekoöpteer kan

word. Konvensionele temas bly dus oënskyklik van toepassing op die hede, wat daarop dui dat voorspelbare weergawes van polisiekuiluur steeds die status quo aanmoedig (Loftus 2012; Conway en Walsh 2011). Volgens Mastrofski (2015) voer senior polisiehoofde dikwels aan dat polisiekuiluur in hul eie afdelings moet verander. Die beroepskuiluur is so sterk in polisiëring dat daar binne die struktuur van opleiding en onderrig van hoëronderwys-programme daaroor besin behoort te word (Cox en Kirby 2018:560).

Hoewel daar aansienlike variasie in beamptes se gesindhede onder polisieagentskappe bestaan (Ingram, Terrill en Paoline 2018), is daar segmente van beamptes wat burgerlikes wantrou en 'n sterk “ons-teen-hulle”- sosiale identifisering het, 'n aggressiewe polisiëringstyl verkies, en glo dat prosessuele reëls 'n gebrek aan morele geldigheid toon (Skolnick 2011). Hierdie gesindhede beïnvloed op hul beurt beamptes se benadering tot polisiëring en hul gedrag teenoor burgerlikes (Terrill en Paoline 2015). Die siniese en outoritêre gesindhede wat onder baie polisiebeamptes bestaan, is meganismes om die spanning wat hulle in hul beroeps- en organisasieomgewings ervaar, te hanteer, soos burgerlike gebrek aan respek as 'n beduidende bron van spanning (Skolnick 2011). Beamptes ervaar dikwels 'n gebrek aan respek van burgerlikes – ook bekend as polisieminagting of “contempt of cop” (Miller 2004). Baie van die gesindhede wat in vroeë studies geïdentifiseer is, veral wantroue jeens burgerlikes en steun vir aggressiewe polisiëring, help om beamptes se koërsiewe gedrag en wreedheid te verklaar (Terrill en Paoline 2015). Akademici wat polisiekuiluur bestudeer, beklemtoon deurgaans dat burgerlikes se gedrag 'n kumulatiewe en veralgemenende uitwerking op beamptes het, weens die spanning wat dit veroorsaak (Bishopp, Piquero, Worrall en Piquero 2018; Paoline en Gau 2018). Ter ondersteuning van hierdie teoretiese argument het een onlangse opname bevind dat die meerderheid beamptes aangedui het dat hulle meer gevoelloos teenoor mense geword het sedert hulle hierdie tipe werk doen, en dat daardie beamptes wat onlangs negatiewe konfrontasies met burgerlikes ervaar het, meer geneig was om hierdie siening te opper (Morin, Parker, Stepler en Mercer 2017). Pickett en Nix (2019:540) voer aan dat beamptes op grond van hul vorige persoonlike en regstreekse ervarings met burgerlikes globale persepsies vorm van die mate waarin burgerlikes prosessuele geregtigheid met polisie gebruik. Prosessueel beskou, behoort regverdigde samewerking op sy beurt beamptes se ondersteuning van gesindhede wat deur die polisiekuiluur voorgeskryf word, te beïnvloed. Volgens Ingram e.a. (2018) is een van die opvallendste dimensies van polisiekuiluur sinisme jeens burgerlikes.

Hoewel *polisiekuiluur* steeds een van die konsepte op die gebied van polisiestudies is wat die algemeenste gebruik word (Brough, Chataway en Biggs 2016; Cordner 2017), is dit terselfdertyd ook een van die mees betwiste en gekritiseerde konsepte. Eerstens word die oorspronklike hipotese dat kuiluur in polisieorganisasies homogeen en stabiel is, uitgedaag deur meer onlangse navorsing wat beduidende variasie in en tussen polisieafdelings en -eenhede gevind het (Cordner 2017; Ingram e.a. 2018). Polisiekuiluur se fokus op kulturele eienskappe met 'n dikwels negatiewe konnotasie verdien egter kritiek (Brough e.a. 2016; Terpstra en Schaap 2013). Hierdie eensydige siening ignoreer gewenste eienskappe wat ook in werklike polisiëring aangetref word, soos diensoriëntering (Paesen, Maesschalck en Loyens 2019:815). Conlon (2004:9) meld egter: “the day the new recruit walks through the door of the police academy, he leaves society behind to enter a profession that does more than give him a job, it defines who he is”. Volgens Campeau (2015) beeld kritiek op polisiegedrag oor die algemeen polisiekuiluur as openlik manlik, polities konserwatief, gemeenskaplik geïsoleer, sinies en aksiegeoriënteerd uit, en word dit gekenmerk deur uiterste lojaliteit onder beamptes. Kop en Euwema (2001) verwys na sodanige aspekte van polisiekuiluur as die John Wayne-sindroom (die macho polisiebeampte). Wat ook al die oorsaak, beroepskuiluur blyk veerkragtig

te wees met betrekking tot meganismes wat poog om dit te verwyder (Graef 2012). Kommentators besef toenemend dat polisiekuiluur dinamies en divers is (Cockcroft 2015). Dit bevestig Silver, Roche, Bilach en Ryon (2017:1273) se mening dat navorsing oor polisiekuiluur meer aandag vereis.

Volgens die NOP het die SAPD sedert 2000 toenemend gemilitariseer en gepolitiseer geword (Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie, Marikana Kommissie van Ondersoek 2015:379). Bes moontlik het hierdie dinamika die organisasiekuiluur van die SAPD beïnvloed, 'n besorgdheid wat die NOP erken. Die NOP beveel derhalwe aan dat die organisasiekuiluur en subkulture van die polisie beoordeel behoort te word om die gevolge van militarisering, demilitarisering en die opeenvolgende krisisse van topbestuur te assesser (Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 2011:393). Die Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie beveel verder aan dat 'n oplossing dringend gevind moet word om die kuiluur van die SAPD te verander. Hierdie dringende prioriteit behoort heel bo te begin. Die NOP voer verder aan dat daar kwalik van ander senior beamptes en laer range van die SAPD verwag kan word om in te sien waarom die SAPD op 'n niepolitiese manier behoort op te tree en dienooreenkomstig te handel as die voorbeeld wat hul mees senior leiers stel, presies die teenoorgestelde is (Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie, Marikana Kommissie van Ondersoek 2015:379). Cox en Kirby (2018:557) het tot die gevolgtrekking gekom dat polisieberoepskuiluur 'n negatiewe invloed op dienslewering het, en het konsekwent uitgebreide opleiding (oor kontinente en tyd heen) beklemtoon as 'n manier om hierdie invloed te verminder en polisieprofessionalisme te verbeter.

5. Aanbieding van die navorsingsbevindings

Verskeie temas en subtemas is vanuit die data-analise geïdentifiseer. Hierdie temas en subtemas word hier onder as navorsingsbevindinge uitgelig. Die temas wat na vore gekom het, is: Tema 1 – Dienslewering, Tema 2 – Leierskap, Subtema 1 – Opleiding en gesindhede, en Subtema 2 – Kuiluur. Dienslewering word as hooftema in hierdie navorsing gehanteer.

5.1 Tema 1: Dienslewering in die SAPD

Die uitdagings ten opsigte van dienslewering deur die SAPD wat na vore gekom het, is opsommend soos volg:

- SAPD-lede word swak toegerus om hul dienste effektief te verrig. Sommige lede is onbevoeg om voertuie te bestuur en kan nie vuurwapens behoorlik hanteer nie.
- Amptelike vorms word onvolledig ingevul.
- Lede van die publiek wat klagtes aanmeld, word swak behandel, strafsake word nie behoorlik ondersoek nie en dossiere raak weg.
- Ondersoek van klagtes is swak en stadig en lede daag soms nooit by klaers op nie. Gemeenskappe word afgeskeep en word nie voldoende beskerm nie. In sekere areas is lede afwesig en bestaan geen dienslewering nie.
- Persone in polisieaanhouding sterf en wangedrag en brutaliteit deur polisielede neem toe. Strafsake teen lede neem ook toe.

5.2 Tema 2: Leierskap in die SAPD as faktor in die strategiesebestuurproses

Die uitdagings wat na vore gekom het ten opsigte van leierskap as bepalende faktor in die strategiese bestuurproses is opsommend soos volg:

- Verskeie senior bestuurders is onbevoeg, met min tot geen kundigheid, asook swak leierskapsvaardighede.
- Bestuurders toon min tot geen motivering, kommunikasie tussen bestuurders en gemeenskappe is swak en soms afwesig.
- Daar word swak strategiese en/of geen effektiewe strategiese planne uitgevoer nie.
- Verskeie senior bestuurders kom nie die amptelike gedrags- en etiese kodes na nie en baie lede is in die algemeen ongedissiplineerd.
- Die totale bestuur van die SAPD moet opgeskerp word.
- Interne aanspreeklikheid van die SAPD-leierskap is afwesig.
- Senior lede misbruik hul magposisies met betrekking tot ondergeskikte lede.
- Daar is onbehoorlike politieke inmenging met senior SAPD-aanstellings en funksionering van SAPD.

5.3 Subtema 1: Opleiding en gesindhede van SAPD-lede

Die uitdagings ten opsigte van die opleiding en gesindhede van SAPD-personeel wat na vore gekom het, is opsommend soos volg:

- Die professionalisering van SAPD-lede benodig aandag.
- Beter opleiding is nodig om die huidige swak diens van die SAPD te verbeter.
- Werwing en keuring van SAPD-lede moet doeltreffend geskied om geskikte kandidate in diens te neem.
- Lede benodig opleiding ten opsigte van die uitoefening van diskresie.
- Sommige lede tree te militaristies op in terme van gesindhede en optrede jeens gemeenskappe.
- Daar bestaan 'n behoefte aan opleiding van SAPD-lede in openbare-orde-polisiëring.
- SAPD-lede se moraal is laag en afwesigheid van lede gedurende amptelike werksure is hoog.
- SAPD-lede benodig opleiding om gemeenskappe ten opsigte van sensitiewe sake by te staan.

5.4 Subtema 2: Organisasiekultuur in die SAPD as bousteen van strategiese bestuur

Die uitdagings wat ten opsigte van organisasiekultuur as bousteen van strategiese bestuur in die SAPD na vore gekom het, is opsommend soos volg:

- 'n Dienslewingskultuur in die SAPD is oor die algemeen afwesig.

- Gemeenskappe het 'n behoefte aan behoorlike dienslewering deur die SAPD.
- Die SAPD het 'n swak beeld en lede word oor die algemeen beskou as korrup, onbevoeg en ongedissiplineerd.
- 'n Kultuur van spanwerk tussen SAPD-lede is afwesig.
- 'n Kultuur van brutaliteit is aanwesig in die SAPD.

6. Aanbevelings

Aanbevelings word uitgelig ten opsigte van elke navorsingsbevinding. Uiteindelik behoort daar 'n holistiese benadering te wees waar alle temas geïntegreer word ten einde dienslewering in die SAPD te optimaliseer.

6.1 Aanbevelings ten opsigte van dienslewering in die SAPD

Die SAPD behoort alle beskikbare hulpbronne op die kernfunksie van die organisasie te fokus sodat daardie funksie doeltreffend en doelmatig uitgevoer kan word. Alle polisiebeamptes behoort die beginsel van effektiewe dienslewering te verstaan sodat individuele gedrag verander kan word om diens wat hulle aan gemeenskap lewer te verbeter. Dienste behoort gelewer te word wat vir alle gemeenskappe aanvaarbaar is. Operasionele planne behoort dus vir betroubare dienslewering voorsiening te maak.

Demilitarisering van die polisie diens behoort geoptimaliseer te word. Daar moet in gedagte gehou word dat die doel van demilitarisering is om 'n professionele diens aan die gemeenskap te lewer. Dit kan ook bydra om die negatiewe persepsies oor sommige SAPD-lede te verander. Die beeld van die deursneepolisiebeampte moet verander word na 'n positiewe beeld wat die polisiebeampte uitbeeld as 'n vriend, beskermer, vertroueling en probleemoplosser vir die gemeenskap aan wie 'n direkte diens gelewer word. Om effektief te wees in konsultasie met die gemeenskap behoort daar afwenteling te wees van besluitnemingsbevoegdheids om voorsiening te maak vir plaaslike aanpasbaarheid in die polisieorganisasie. Dit vereis aan die een kant dat polisiebeamptes op operasionele vlak (polisiebeamptes wat direk 'n diens aan gemeenskappe lewer) bemaagtig word, en aan die ander kant dat die gemeenskap ook gewillig behoort te wees en aangemoedig moet word om hulle verantwoordelikhede en verpligtinge ten opsigte van interaksie met die polisie diens na te kom.

Die implementering van strategie is hoofsaaklik 'n operasionele proses en is dus nie so sensitief vir die SAPD nie, omdat implementering nie onderhewig is aan dieselfde mate van openbare kontekstuele invloede as die ander fases van strategiese bestuur nie. Alhoewel hierdie fase juis die werklike operasionalisering is van strategiese planne en waar die kontak met die gemeenskap realiseer, is dit juis ook tydens hierdie fase weens 'n gebrek aan behoorlike bestuur dat strategiese planne en behoorlike dienslewering aan gemeenskappe nie realiseer nie. Die interne beleid van die polisie diens in terme van hulpbrontoewysing behoort ook aangepas te word om die gemeenskapbehoefte meer effektief te hanteer.

Vir die SAPD is polisiebeamptes die waardevolste bate. Interne opleiding van polisiebeamptes behoort dus so gerig te wees dat dit kennis, vaardighede en houdings verbeter om dienslewering en gemeenskappe se tevredenheid met polisie dienslewering te versterk. Die

ondersteuning van gemeenskappe sal daartoe lei dat die SAPD selfvertroue kry en professionalisme begin uitstraal, wat weer die vertroue van die gemeenskappe sal verhoog, in so 'n mate dat die gemeenskappe se samewerking geëis kan word in plaas van om, soos dikwels in die verlede, daarvoor te pleit. Dit kan verder tot gevolg hê dat 'n mensekultuur gevestig word en dat 'n klimaat geskep word waarin ontwikkeling en herkonstruksie werklik kan realiseer. Gemeenskapspolisiëring geniet wetlike erkenning kragtens die Suid-Afrikaanse Polisie wet 68 van 1995 (Republiek van Suid-Afrika 1995). Gemeenskapspolisiëring is gegrond op die beginsel van 'n werksverhouding tussen die polisie en die plaaslike gemeenskappe. Hierdie beginsel verhoog vertroue en verleen legitimiteit, aangesien die gemeenskap 'n beter begrip het van die daaglikse aktiwiteite waarmee polisiebeamptes gekonfronteer word. Die polisie behoort dan weer die gemeenskap wat gedien word se probleme en behoeftes met empatie en deernis te verstaan. Om 'n sukses hiervan te maak, behoort die polisie met die gemeenskap en belanghebbende rolspelers te skakel en selfpolisiëring deur die gemeenskap aan te moedig as verlengstuk van die polisie funksie. Volgens Faull (2010:22) behoort die meting van die polisie se prestasies nie net intern belangrik te wees nie, maar behoort die tevredenheid van die gemeenskap ook in aanmerking geneem te word. Faull (2010:24) meld verder dat polisieaktiwiteite gemotiveer behoort te word deur goeie kennis van die doel van die polisie en die reg moet deurlopend konstant toegepas word. Legitimiteit behoort die instrument vir prestasie te wees. Handeling en optrede met lae legitimiteit wat die huidige prestasie meting ondersteun, veroorsaak dat die polisie verder van die gemeenskappe verwyder raak.

6.2 Aanbevelings ten opsigte van SAPD-leierskap as faktor in die strategiese bestuursproses

Die SAPD se topstruktuur is oorlaai met 'n hoë konsentrasie offisiere in die hoofkantoor wat van operasionele polisie verwyderd is. Die struktuur is ook hiërargies en volg prosedures wat effektiewe interne kommunikasie bemoeilik. Hierdie toedrag van sake inhibeer effektiewe afwenteling van besluitneming, wat polisiebeamptes op operasionele vlak se vermoë beperk om probleme op 'n basis van professionele diskresie op te los. Langtermyn- strategiese beplanning is dus 'n vereiste vir die SAPD in 'n klimaat van hoër gemeenskapsverwagtinge en die gekompliseerdheid van interafhanklike veranderlikes. In teenstelling met tradisionele beplanning is strategiese beplanning proaktief, kan dit op lang termyn geïmplementeer word en is dit gemeenskapsgerig. Dit is belangrik dat die SAPD-leierskap 'n duidelike begrip het van strategiese beplanning wat betref die gemeenskappe wat gedien word. 'n Algemene begrip van doelwitte het nie net 'n eenvormige toekomsvisie tot gevolg nie, maar help ook om alle beskikbare hulpbronne te mobiliseer om op doeltreffende en effektiewe wyse vir verandering voorsiening te maak. Die uitvoering van effektiewe strategiese beplanning sal tot gevolg hê dat die publiek vertroue in die SAPD sal hê en dat daar aangepas kan word by die snel veranderende dinamiese eksterne omgewing.

6.3 Aanbeveling ten opsigte van opleiding en gesindhede van SAPD-lede

Die minister van polisie is verantwoordelik vir die fasilitering van die proses om 'n dinamiese polisie tot stand te bring. Afgesien van die feit dat politici nie professionele polisiebestuurders is nie, bly bestuurders verantwoordelik vir die operasionele besluitneming en die implementering van beleid, terwyl daar van politieke leiers verwag word om rigting, leiding en ondersteuning aan die proses van verandering te gee. Professionele en etiese optrede word van polisie lede verwag, dus is dit noodsaaklik dat behoorlike indiensopleiding oor professionalisme en etiese norme en standaarde deurlopend aangebied word. Senior

bestuurders bly aanspreeklik vir die optrede van lede op operasionele vlak. Dit is dus noodsaaklik dat hulle toesig hou oor alle lede om te verseker dat etiese norme en standaarde toegepas word ten einde onetiese optrede te voorkom. Die gesindhede en etiese optrede van die senior bestuurders kan dus oorspoel en optrede van die operasionele personeel beïnvloed. Strategiese bestuur beteken uiteindelik die aanpassing van menslike gedrag en die verbetering van organisasieprestasie ten opsigte van dienslewering.

6.4 Aanbeveling ten opsigte van organisasiekultuur in die SAPD as bousteen van strategiese bestuur

Vir die suksesvolle implementering van die strategiesebestuurproses, is dié proses afhanklik van 'n geskikte organisasiekultuur. Hierdie organisasiekultuur behoort deur die organisasie se leierskorps ontwikkel en bestuur te word vir die suksesvolle implementering daarvan, wat dan die veranderingsproses ook behoort te ondersteun. Kultuur speel 'n dominante rol in individuele, groep- en organisasiedoeltreffendheid. Die vestiging van 'n kultuur is die verantwoordelikheid van die organisasie se leierskorps, terwyl hulle ook verantwoordelik is vir die suksesvolle bestuur daarvan sodat organisasietransformasie doeltreffend kan realiseer. Om die SAPD in staat te stel om 'n werklike bydrae in Suid-Afrika te lewer, behoort 'n dienskultuur in die polisie diens gevestig te word. Hierdie dienskultuur kan bewerkstellig word deur gedrags- en gesindheidsverandering onder lede van die polisie diens. Die kultuur van verwydering tussen polisie diens vennote behoort vervang te word met 'n kultuur van toenadering tot die gemeenskap wat gedien word. Die klem val dus hier op die vervanging van die onpersoonlike polisie diens styl met 'n gemeenskapsvriendelike diensgeoriënteerde styl.

7. Gevolgtrekking

Die uitdaging aan die SAPD is dus om 'n hoë peil van administratiewe en bestuursdiskresie, bestuursselfstandigheid en toewyding te handhaaf en terselfdertyd steeds onderworpe te bly aan politieke beheer en aanspreeklikheid teenoor alle gemeenskappe aan wie 'n diens gelewer behoort te word. Die maatstaf vir die suksesvolle implementering en werking van die strategiesebestuurproses is waarskynlik of die SAPD tegelykertyd kan voldoen aan die eise van die markstelsel en steeds instrumente van die gemeenskap kan wees. Die SAPD kan nooit slegs op interne beheermaatreëls fokus nie. As gevolg van die eiesoortigheid van die organisasie behoort die SAPD onder beheer van die gemeenskap te wees. Openbare verantwoordelikheid en aanspreeklikheid noodsaak dat die evaluering van openbare belang in ag geneem behoort te word. Polisieoptrede behoort van so 'n aard te wees dat dit die toets van openbare evaluering, wetgewende en geregtelike oorsig slaag.

Uit die navorsing het dit duidelik na vore gekom dat effektiewe strategiese bestuur wel, met die nodige klemverskuiwings, wesenlike voordele vir die SAPD kan inhou. Strategiese bestuur kan in enige organisasie toepassing vind. Die waarde daarvan is dat die organisasie wat strategies bestuur word, makliker die wesenlike invloede van die eksterne omgewing kan hanteer en sodoende proaktief kan aanpas. Die sosiopolitieke en ekonomiese omstandighede in Suid-Afrika maak beleidsaanpassings in openbare organisasies noodsaaklik as gevolg van die dinamiese verandering op hierdie terrein. Met behulp van 'n strategiese plan sal die SAPD-bestuur die organisasie proaktief kan bestuur na gelang van wat die interne en eksterne omgewing vereis. Doeltreffende polisiebestuurders behoort daardie bestuurders te wees wat

strategiese bestuur optimaal benut en daadwerklik toepas sodat doeltreffende dienslewering optimaal aan die diverse gemeenskappe gelewer kan word.

Die intensiteit en belangrikheid van senior polisiebestuurders se proaktiewe beplanningstaak het ingrypend toegeneem met betrekking tot die omstandighede waarin Suid-Afrika tans verkeer met die misdaadaanslag op alle gemeenskappe. Proaktiewe strategiese beplanning is die *primus inter pares* van doeltreffende bestuur. Strategiese bestuur is egter gegrond op behoorlike strategiese beplanning. Strategiese beplanning word gesien as 'n gedissiplineerde poging om fundamentele besluite en aksies te verkry wat die toekoms van organisasies soos die SAPD suksesvol kan rig. Strategiese beplanning bestaan uit besluite aangaande die missie van die organisasie, 'n uiteensetting van die doelstellings en doelwitte, toewysing van hulpbronne en die bepaling van operasionele riglyne. Strategiese beplanning beskik oor die nodige soepelheid om die unieke, dikwels irrasionele omgewing waarin die bestuurder hom bevind, te hanteer. Dit blyk ook dat die strategiesebestuur- en strategiesebeplanningstegnieke waardevolle hulpmiddels is vir die professionele polisiebestuurder met betrekking tot die verwesenliking van doelstellings en doelwitte van die SAPD.

Daar word opsommend daarmee volstaan dat die volgende geformuleerde navorsingshipoteses geverifieer en aanvaar kan word vir die suksesvolle implementering van strategiese bestuur in die SAPD ten einde dienslewering te optimaliseer:

- Die implementering van effektiewe strategiese bestuur in die SAPD het 'n invloed op optimale dienslewering.
- Effektiewe leierskap in die SAPD is 'n bepalende faktor vir die sukses van strategiese bestuur ten einde dienslewering te optimaliseer.
- 'n Geskikte organisasiekultuur in die SAPD behoort deur die leierskorps gevestig en in stand gehou te word vir die nastrewing van organisasiedoeltreffendheid en -effektiwiteit.
- 'n Geskikte organisasiekultuur is noodsaaklik vir die suksesvolle implementering van die strategiesebestuurproses in die SAPD.

Bibliografie

African News Agency. 2017. Police need new, strong leadership. *The Times*, 24 Oktober, bl. 6.

—. 2018. Call for SAPS shake-up. *Citizen Saturday*, 29 September, bl. 6.

Andersson, T. en S. Tengblad. 2009. When complexity meets culture: New public management and the Swedish police. *Qualitative research in accounting & management*, 6(1/2):41–56.

Andrews, R. en S. Van de Walle. 2012. New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5):762–83.

- Australian Public Service Commission. S.j. Senior executive leadership capability framework. <https://www.apsc.gov.au/senior-executive-leadership-capability-framework> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- Bailey, C. 2014. Lack of training behind police brutality. *Sunday Independent*, 2 Februarie, bl. 9.
- Bezuidenhout, N. 2014. SA opens its first police university. *Cape Argus*, 31 Januarie, bl. 12.
- Bishopp, S.A., N.L. Piquero, J.L. Worrall en A. Piquero. 2018. Negative affective responses to stress among urban police officers: A general strain theory approach. *Deviant Behavior*, 40(6):635–54.
- Bloem, D. 2015. Crime statistics only tip of iceberg. *Daily News*, 5 Oktober, bl. 4.
- Boyne, G.A. en R.M. Walker. 2010. Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2):231–52.
- Braun, V. en V. Clarke. 2013. *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bribery in a culture of impunity. 2014. *Sunday Times*, 16 Februarie, bl. 12.
- Brough, P., S. Chataway en A. Biggs. 2016. “You don’t want people knowing you’re a copper!” A contemporary assessment of police organisational culture. *International Journal of Police Science and Management*, 18(1):28–36.
- Brown, J.M. (red.). 2014. *The future of policing*. Abingdon: Routledge.
- Bryson, J.M. 2004. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3de uitgawe. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buccus, I. Police machismo encourages violence. *Sunday Independent*, 5 November, bl. 17.
- Burger, J. 2007. *Strategic perspectives on crime and policing in South Africa*. Pretoria: Van Schaik.
- . 2013. The National Development Plan can improve policing in South Africa. <https://issafrica.org/iss-today/the-national-development-plan-can-improve-policing-in-south-africa> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- . 2015a. A new national police commissioner for South Africa: how to get it right? *ISS Today*. <https://issafrica.org/amp/iss-today/a-new-national-police-commissioner-for-south-africa-how-to-get-it-right> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- . 2015b. Leading a horse to water: Assessing review mechanisms of SAPS performance. *South African Crime Quarterly*, 53:49–58.
-

Caless, B. en S. Tong. 2015. *Leading policing in Europe: An empirical study of strategic police leadership*. Bristol: Policy Press.

Campeau, H. 2015. "Police culture" at work: Making sense of police oversight. *British Journal of Criminology*, 55:669–87.

Capazorio, B. 2015. R700m to apply post-Marikana recommendations. *Daily Dispatch*, 3 September, bl. 2.

Charman, S. en D. Corcoran. 2015. Adjusting the police occupational cultural landscape: The case of An Garda Síochána. *Policing and Society*, 25(5):484–503.

Charrier, K. 2004. Strategic management in policing: The role of the strategic manager. *The Police Chief*, 71(6):1–6.

Chikunga, S. 2012. On the record. *South African Crime Quarterly*, 40:41.

Cockcroft, T. 2012. *Police culture: Themes and concepts*. Londen: Routledge.

—. 2015. Golden ages, red herrings and post-Keynesian policing. Norkisk: Aalborg.

Collinson, D. 2012. Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2):87–107.

Conlon, E. 2004. *Blue blood*. New York: Penguin.

Constantinou, A. 2016. "Demystifying" the police: A participant observation study of police stops (and searches). *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 40:79–99.

Conway, V. 2010. *The blue wall of silence: The Morris tribunal and police accountability in Ireland*. Dublin: Irish Academic Press.

Conway, V. en D. Walsh. 2011. *Current developments in police governance and accountability in Ireland*. *Crime, law and social change*, 55(2):241–57.

Cordner, G. 2017. Police culture: individual and organizational differences in police officer perspectives. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1):11–25.

Cordner, G.W. en K.E. Scarborough. 2010. *Police administration*. 7de uitgawe. New Providence, New Jersey: Lexis Nexis Group.

Cox, C. en S. Kirby. 2018. Can higher education reduce the negative consequences of police occupational culture amongst new recruits? *Policing: An International Journal*, 41(5):550–62.

Craig, C., G. Marnoch en I. Topping. 2010. Shared leadership with minority ethnic communities: Views from the police and the public in the UK. *Policing and Society*, 20(3):336–57.

- Crank, J.P. 1998. *Understanding police culture*. Cincinnati: Anderson Publishing.
- Crawford, J. en J. Kelder. 2018. Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *The Leadership Quarterly*, 30(1):133–44.
- Crevani, L., M. Lindgren en J. Packendorff. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1):77–86.
- Cronje, J. 2014. Public to vet new police. *Sunday Argus*, 15 Maart, bl. 1.
- Cruywagen, D. 2017. SAPS slammed as “worst performing department”. *The New Age*, 14 Junie, bl. 4.
- Dano, Z. 2014. “Jack up” management – Ipid. *Cape Argus*, 6 Februarie, bl. 10.
- Davis, C. 2018. Rank matters: Police leadership and the authority of rank. *Policing and Society*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439463.2018.1555250?journalCode=gpas20> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- Day, D., J. Fleenor, L. Atwater, R. Sturm en R. McKee. 2014. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1):63–82.
- De la Harpe, A. 1987. ’n Evaluering van die proses van strategiese veranderinge in EVKOM met spesiale verwysing na strategiese beplanning en beeld. Ongepubliseerde MBA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch.
- Demirkol, I.C. en M.K. Nalla. 2019. How does police culture shape officers’ support for community policing? *Policing and Society*, 29(6):692–705.
- Dessler, G. 2011. *Human resource management. Global and Southern African perspectives*. Kaapstad: Pearson.
- Diale, L. 2014. Most cases against police are for torture. *The New Age*, 19 Februarie, bl. 8.
- Dodds, C. 2014. Action plan needed to bring about “sea change” in police. *Sunday Independent*, 21 September, bl. 6.
- Drumaux, A. en C. Goethals. 2007. Strategic management: A tool for public management? An overview of the Belgian federal experience. *International Journal of Public Sector Management*, 20:638–54.
- Ewijk, A. 2012. Diversity within police forces in Europe: a case for comprehensive review. *Policing*, 6(1):76–92.
- Faull, A. 2010. When measuring performance undermines police effectiveness. *South Africa Crime Quarterly*, 31:19–25.

- Favoreu, C., D. Carassus en C. Maurel. 2015. Strategic management in the public sector: A rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 82(3):435–53.
- Ferlie, E. en E. Ongaro. 2015. *Strategic management in public services organizations: concepts, schools and contemporary issues*. Abingdon: Routledge Taylor & Francis.
- Fleming, J. 2014. The pursuit of professionalism: Lessons from Australasia. In Brown (red.). 2014.
- Flick, U. 2014. *An introduction to qualitative research*. 5de uitgawe. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- . 2015. *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. 2de uitgawe. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Fox, W., E. Schwella en H. Wissink (reds.). 2004. *Public management*. Stellenbosch: SUN Press.
- Frederiksson, M. en J. Pallas. 2016. Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3):149–52.
- Genç, E. en R. Şengül. 2015. A review on the relationship between strategic management and performance: The role of internal and external contexts. *Strategic Public Management Journal*, 2:56–71.
- Germaner, S. 2014. Police minister meets top brass for talks on crime. *The Star*, 20 Augustus, bl. 4.
- Goldstone, C. 2009. Police must shoot to kill, worry later – Cele. <https://www.iol.co.za/news/south-africa/police-must-shoot-to-kill-worry-later-cele-453587> (15 Februarie 2020 geraadpleeg).
- Gough, D., S. Oliver en J. Thomas. 2012. *An introduction to systematic reviews*. Londen: SAGE.
- Graef, R. 2012. Why the lessons of Lawrence are still being learnt by the Met? *The Times*, 4 Januarie.
- Grint, K. 2005. *Leadership: Limits and possibilities*. Londen: Palgrave Macmillan.
- Grint, K., C. Holt en P. Neyroud. 2017. Cultural change and lodestones in the British police. *International Journal of Emergency Services*, 6(3):166–76.
- Gwangwa, V. 2017. Thousands of SAPS vehicles out of service. *Pretoria News*, 28 Maart, bl. 4.
- Hansen, J. en E. Ferlie. 2016. Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1):1–19.
- Hansen Rosenberg, J. 2011. Application of strategic management tools after an NPM Inspired Reform: Strategy as practice in Danish schools. *Administration & Society*, 43(7):770–806.
- Hartley, W. 2014. Police “ignoring advice from directorate”. *Business Day*, 13 November, bl. 3.
-

- Herrington, V. 2015. Assessing the impact of public safety leader development in Australasia. *Policing and Society*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439463.2015.1108314> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- Herrington, V. en A. Colvin. 2016. Police leadership for complex times. *Policing*, 10(1):7–16.
- Herrington, V. en J.A. Schafer. 2019. Preparing individuals for leadership in Australasia, the United States, and the UK. *Police Practice and Research*, 20(3):240–58.
- High crime is a great worry. 2015. *Sowetan*, 30 September, bl. 4.
- Hitt, M.A., J.S. Black en L.W. Porter. 2012. *Management*. 3de uitgawe. Old Tappan, New Jersey: Prentice Hall.
- HMIC. 2017. *State of policing: The annual assessment of policing in England and Wales 2016*. Londen: HMIC.
- Ho, A.T. en W. Cho. 2016. Government communication effectiveness and satisfaction with police performance: A large-scale survey study. *Public Administration Review*, 77(2):228–39.
- Höglund, L. en F. Svärdesten. 2015. Strategic management in public sector: Challenges in theory and practice. Referaat gelewer by die Nordiese Akademie vir Bestuur, Kopenhagen Besigheidskool, Denemarke, 12–14 Augustus 2015.
- Holdaway, S. 2017. The re-professionalization of the police in England and Wales. *Criminology and Criminal Justice*, 17(5):588–604.
- Hough, M., T. May, G. Hales en J. Belur. 2018. Misconduct by police leaders in England and Wales: An exploratory study. *Policing and Society*, 28(5):541–52.
- Ingram, J.R., W. Terrill en E.A.I. Paoline. 2018. Police culture and officer behavior: Application of a multilevel framework. *Criminology*, 56(4):780–811.
- Jans, N., S. Mugford, J. Cullens en J. Frazer-Jans (reds.). 2013. *A study of strategic leadership*. Canberra: Australian Defence College.
- Joyce, P. 2015. *Strategic management in the public sector*. New York: Routledge.
- Klein, P. 2013. Performance vulnerabilities at the strategic level. In Jans, Mugford, Cullens en Frazer-Jans (reds.). 2013. <https://www.defence.gov.au/ADC/Publications/Chiefs/TheChiefs.pdf> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- Kobe, N. 2014. Police need to take Batho Pele principles to heart. *The New Age*, 25 September, bl. 18.
- Kop, N. en M. Euwema. 2001. Occupational stress and the use of force by Dutch police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 28(5):631–52.
- Koyana, X. 2014. 130 Criminal complaints laid against police. *Cape Times*, 6 Februarie, bl. 5.

- Kritzinger, N.F. 2014. 70% cop delivery gripes solved. *The New Age*, 13 Oktober, bl. 7.
- Lane, J.-E. en J. Wallis. 2009. Strategic management and public leadership. *Public Management Review*, 11(1):101–20.
- Langry, T. 2014. Police probe forum complaints. *Sunday Tribune*, 9 Februarie, bl. 3.
- Loftus, B. 2010. Police occupational culture: Classic themes, altered times. *Policing and Society*, 20(1):1–20.
- . 2012. *Police culture in a changing world*. Clarendon Series in Criminology. Oxford: Oxford University Press.
- Lystbaek, C.T., J. Holmgren en O. Friis. 2017. Strategy discourses in public sector organizations: A qualitative focus group study. *International Public Management Review*, 18(1):21–44.
- Mabeba, M. 2014. Our police force is out of control. *The New Age*, 22 Januarie, bl. 18.
- Magubane, K. 2018. Illiterate police “a problem”. *Business Day*, 2 Februarie, bl. 4.
- Mamabolo, R. 2017. SAPS should review whole organisational structure – POPCRU. <https://www.politicsweb.co.za/news-and-analysis/saps-should-review-whole-organisational-structure-> (15 Februarie 2020 geraadpleeg).
- Maromo, J. 2018. Police “to blame” for violence against women. *The Citizen*, 17 Mei, bl. 4.
- Martins, N. en M. Coetzee. 2007. Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Research Management*, 5(2):20–32.
- Masal, D. en R. Vogel. 2016. Leadership, use of performance information, and job satisfaction: Evidence from police services. *International Public Management Journal*, 19(2):208–34.
- Mashigo, H. 2017. Beleaguered cops pay heavy price. *The New Age*, 22 September, bl. 2.
- Mastrofski, S.D. 2015. Ideas and insights: police CEOs: agents of change? *The Police Chief*, 82:53–54.
- Matlala, G. 2017. Customer service in SAPS “appalling”. *The Star*, 25 Oktober, bl. 2.
- Mayer, D.M., M. Kuenzi en R. Greenbaum. 2010. Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95:7–16.
- Mbhele, Z. 2015. Response times unreliable. *Daily News*, 5 Oktober, bl. 5.
-

- McBain, L. en J. Smith. 2010. Strategic management in the public sector. *E-Leader International Journal Singapore*. Fort Lee, NJ: Chinese American Scholars Association. http://www.g-casa.com/conferences/singapore/papers_in_pdf/mon/McBain.pdf (4 November 2019 geraadpleeg).
- McLaughlin, E. 2007. *The new police*. Londen: SAGE.
- Mdletshe, C. 2014. Cops' strategy challenge. *The New Age*, 7 Februarie, bl. 1.
- Meintjies, F. 2014. Step up fight against crime. *The New Age*, 31 Oktober, bl. 18.
- Memela, M. 2014. Police at pains to clear their image. *The New Age*, 28 Augustus, bl. 8.
- Merten, M. 2014. Nhleko maps out police plan. *The Star*, 9 Junie, bl. 5.
- . 2015. Major overhaul for police proposed. *Cape Argus*, 19 November, bl. 2.
- Miles, M.B., A.M. Huberman en J. Saldaña. S.j. *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. 3de uitgawe. Los Angeles: SAGE. <https://pdfs.semanticscholar.org/8c1a/1e2d51336272897298ef19adf7266903cf6a.pdf> (10 November 2019 geraadpleeg).
- Miller, L. 2004. Good cop–Bad cop: Problem officers, law enforcement culture, and strategies for success. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 19(2):30–48.
- Minnaar, F. 2010. *Strategic and performance management in the public sector*. Pretoria: Van Schaik.
- Money alone won't solve problem. 2014. *Business Day*, 5 September, bl. 8.
- Morin, R., K. Parker, R. Stepler en A. Mercer. 2017. Behind the badge: Amid protests and calls for reform, how police view their jobs, key issues and recent fatal encounters between blacks and police. Washington, DC: The Pew Research Center. https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/06171402/Police-Report_FINAL_web.pdf (22 Oktober 2019 geraadpleeg).
- Nasionale Ontwikkelingsplan 2030. 2011. http://www.dac.gov.za/sites/default/files/NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work_0.pdf (3 September 2019 geraadpleeg).
- National Development Plan 2030. 2011. http://www.dac.gov.za/sites/default/files/NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work_0.pdf (3 September 2019 geraadpleeg).
- National Planning Commission. 2012. National Development Plan 2030: Our future – make it work. Pretoria: Die Presidensie.
- Newham, G. 2013. Toespraak gelewer by die ISS Annual Conference on National and International Perspectives on Crime and Criminal Justice, Rosebank Hyatt Hotel, Johannesburg, 21 en 22 Augustus.

- . 2015a. Avoiding another Marikana massacre: Why police leadership matters. *South African Crime Quarterly*, 53:39–48.
- . 2015b. Helping Parliament fix the police leadership crisis. <https://issafrica.org/amp/iss-today/spotlight-helping-parliament-fix-the-police-leadership-crisis> (20 Oktober 2019 geraadpleeg).
- . 2017. Zuma's free hand a disaster for policing. *Business Day*, 5 Junie, bl. 4.
- Neyroud, P. 2011. *Review of police leadership and training*. Londen: Home Office.
- Nombembe, P. 2014. Blue line just too thin. *The Times*, 26 Augustus, bl. 2.
- Nowhere is safe from crooks, cops. 2014. *The Citizen*, 31 Januarie, bl. 12.
- Nyaka, F. 2014. Cops vow to revive integrity. *The New Age*, 3 Februarie, bl. 24.
- O'Leary, Z. 2014. *The essential guide to doing your research project*. 2de uitgawe. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- O'Reilly, M. en N. Kiyimba. 2015. *Advanced qualitative research. A guide to using theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ortmeier, P. en J. Davis. 2012. *Police administration: A leadership approach*. New York: McGraw Hill.
- Paesen, H., J. Maesschalck en K. Loyens. 2019. Beyond police culture: A quantitative study of the organisational culture in 64 local police forces in Belgium. *Policing: An International Journal*, 42(5):814–31.
- Paoline, E.A. en J.M Gau. 2018. Police occupational culture. Testing the monolithic model. *Justice Quarterly*, 35(4):670–98.
- Parsons, A. R., P. Kautt en T. Coupe. 2011. Effective policing: Management influence and the commitment of senior police personnel. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 21(1):1–26.
- Pearson-Goff, M. en V. Herrington. 2014. Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8(1):14–26.
- Phakathi, B. 2014. Poor township services make for poor policing. *Business Day*, 13 Februarie, bl. 4.
- Pickett, J. en J. Nix. 2019. Demeanor and police culture: Theorizing how civilian cooperation influences police officers. *Policing: An International Journal*, 42(4):537–55.
- Poister, T.H. 2010. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70:246–54.

- Pollanen, R., A. Abdel-Maksoud, S. Elbanna en H. Mahama. 2017. Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: Empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5):1–22.
- Pollitt, C. en G. Bouckaert. 2011. *Public management reform: A comparative analysis – new public management, governance, and the neo-Weberian state*. 3de uitgawe. New York: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. 2009. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rall, S.-E. 2017. Only two choppers out of four in working order. *Daily News*, 19 Julie, bl. 1.
- Ramovha, N.T. 2009. The effectiveness of strategic management in the public service: A case study on the Department of Local Government and Housing in Limpopo provincial administration. MA-verhandeling, Universiteit van KwaZulu-Natal, Durban.
- Reiner, R. 2000. *The politics of the police*. Oxford: Oxford University Press.
- . 2017. Is police culture cultural? *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 11(3):236–41.
- Republic of South Africa. Independent Police Investigative Directorate. 2018. *Annual Report 2017/18*. Pretoria: Independent Police Investigative Directorate.
- Republiek van Suid-Afrika. Onafhanklike Polisie-ondersoekdirektoraat. 2018. *Annual Report 2017/18*. Pretoria: Onafhanklike Polisie-ondersoekdirektoraat.
- Republiek van Suid-Afrika. 1995. Suid-Afrikaanse Polisie-wet 68 van 1995. Pretoria: Staatsdrukker.
- Robbins, S.P., T.A. Judge, A. Odendaal en G. Roodt. 2009. *Organisational behaviour: Global and South African perspectives*. 2de uitgawe. Kaapstad: Pearson Education.
- Roberts, K., V. Herrington, W. Jones, J. White en D. Day. 2016. Police leadership in 2045: The value of education in developing leadership. *Policing*, 10(1):26–33.
- Samed, D. 2015. Toward an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. *The Journal of Developing Areas*, 49(6):441–8.
- SA police under threat. 2014. *Mail & Guardian*, 11 Augustus, bl. 5.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4de uitgawe. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwella, E. 2004. Strategic management. In Fox, Schwella en Wissink (reds.) 2004.
- “Shoot to kill” order bites back at our populist politicians. 2009. *The Times*, 13 Oktober, bl. 16.
-

Silver, J.R., S.P. Roche., T.J. Bilach en S.B. Ryon. 2017. Traditional police culture, use of force, and procedural justice: investigating individual, organizational, and contextual factors. *Justice Quarterly*, 34(7):1272–309.

Silvestri, M. 2011. *Women in charge: Policing, gender and leadership*. Londen: Routledge.

Sklansky, D.A. 2006. Not your father's police department: Making sense of the new demographics of law enforcement. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 96(3):1209–44.

Skolnick, J. en J. Fyfe. 1993. *Above the law: police and the excessive use of force*. New York: Free Press.

Skolnick, J.H. 2011. *Justice without trial: Law enforcement in democratic society*. 4de uitgawe. New Orleans, LA: Quid Pro Books.

South African Police Service. 2019. *Vision, mission and values statement*. Pretoria. Government Printer.

Strategic Management: The public and private sector. 2017. <https://www.ukessays.com/essays/business/strategic-management-in-the-public-and-private-sector-business-essay.php> (6 November 2019 geraadpleeg).

Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie, Marikana Kommissie van Ondersoek. 2015. Marikana Commission of Inquiry: Report on matters of public, national and international concern arising out of the tragic incidents at the Lonmin mine in Marikana, in the North West province. Pretoria: Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie.

Suid-Afrikaanse Polisie. 2000. *Strategiese Plan 2000*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2002. *Strategiese Plan 2002*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2004. *Strategiese Plan 2004*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2005. *Strategiese Plan 2005*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2010. *Strategiese Plan 2010*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2014. *Strategiese Plan 2014*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2019a. *Jaarverslag 2018/2019*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2019b. *Missie van die Suid-Afrikaanse Polisie*. Pretoria: Staatsdrukker.

—. 2019c. Suid-Afrikaanse Polisie Gedragskode. <http://www.saps.gov.za/about/conduct.php> (22 Oktober 2019 geraadpleeg).

Taormina, R.J. 2009. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7):650–76.

- Tasdoven, H. en M. Kaya. 2014. The impact of ethical leadership on police officers' code of silence and integrity: Results from the Turkish National Police. *International Journal of Public Administration*, 37(9):529–41.
- Tau, S. 2014. Replacing Mthethwa was “necessary”. *The Citizen*, 29 Mei, bl. 6.
- Terpstra, J. en D. Schaap. 2013. Police culture, stress conditions and working styles. *European Journal of Criminology*, 10(1):59–73.
- Terrill, W. en E.A. Paoline. 2015. Citizen complaints as threats to police legitimacy: The role of officers' occupational attitudes. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 31(2):192–211.
- Tswana, Y. 2018. “Cele needs to overhaul police”. *Cape Argus*, 14 Maart, bl. 1.
- Umraw, A. en K. Pillay. 2015. Cops “lazy” say public. *The Witness*, 2 Desember, bl. 3.
- Van der Merwe, J.J. 2016. Die evaluasie van strategiese bestuur ten einde dienslewering te optimaliseer in die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Ongepubliseerde MA-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- Van der Waldt, G. en D.F.P. du Toit. 2009. Learning scenario planning. PowerPoint presentation, unpublished. Foresight Planning and Review. Swinburne University of Technology.
- Van Dijk, A., F. Hoogewoning en M. Punch. 2015. *What matters in policing? Change, values and leadership in turbulent times*. Bristol: Policy Press.
- Walker, R.M., R. Andrews, G.A. Boyne, K.J. Meier en L.J. O'Toole. 2010. Wakeup call: Strategic management, network alarms and performance. *Public Administration Review*, 70:731–41.
- Watson, A. 2014. Rotten cops, crowd training in spotlight. *The Citizen*, 15 April, bl. 6.
- . 2015. Phiyega joins Jackie Selebi club as charge is laid. *The Citizen*, 1 Desember, bl. 5.
- When protectors turn into enemies of the community. 2014. *Sunday Times*, 2 Februarie, bl. 20.
- Wilson, G. 2018. Damning report on criminal cops. *The EP Herald*, 1 November, bl. 2.
- Wright, B.E. en S. K. Pandey. 2010. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1):75–89.

Eindnota

¹ Aanhalings uit bronne is vertaal deur die taalsentrum van die universiteit waarby die skrywers geaffilieer is.