

**DIE ONTWIKKELING VAN 'N MODEL VIR DIE SAMESTELLING
VAN 'N EFFEKTIEWE BESTUURSPAN BINNE
'N FINANSIËLE INSTANSIE**

MARINA CLARK

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR

in die Fakulteit Geesteswetenskappe

Universiteit van Pretoria

PRETORIA

JANUARIE 2003

Abstract

TITLE: The development of a model for the construction of an effective management team in a financial institution

NAME: Marina Clark

SUPERVISORS: Prof R.P. de la Rey

DEPARTMENT: Psychology

DEGREE: Philosophiae Doctor

The aim of this study has been to develop a model from the attributes of existing management teams within a financial organisation, which can be used as a selection strategy to select more effective management teams in future. The observed attributes were linked to the managers' work performance and behaviour. It is imperative to continuously search for valid and reliable methods to establish and improve effective combinations of selection instruments and criteria for best employment practices.

Systems theory is used as a framework for this study to analyse and describe middle management teams as sub-systems of the financial organisation as a larger system. The identification of effective management teams is an attempt to combat entropy in a search for order, and to support the organisation's survival during a period of transformation and disorder.

The independent variables for the purpose of this study are divided in three themes, namely demographic attributes (job experience and academic qualifications), work performance, and personality and competencies. Work performance is described as the outcome of two measurements, namely the performance management evaluation, as well as an evaluation of their behaviour by their superiors using the Inventory of Management Competencies. Their personality and competencies were evaluated by means of the Myers-Briggs Type Indicator and the Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2. Their team role preferences, as identified by Belbin, were calculated using

the results of the Occupational Personality Questionnaire. The requirements of the managers' positions were obtained by means of the Work Profiling System. The match of the profiles of the managers to the requirements of their positions was obtained by means of a computerized fit between their Occupational Personality Questionnaire profiles and the desired personality profiles as a product of the Work Profiling System.

The success criteria of the research design are based on the employee-client-profit-chain model. The amount of job satisfaction experienced by employees, the satisfaction which clients experience with regard to the service they received, as well as the extent of financial growth, is identified as the dependent variables. Descriptive statistics revealed certain patterns in the data. Principal component analysis was used to condense the number of independent variables in the study. Canonical correlations were executed to determine which combinations of independent variables were associated with the dependent variables, but the correlations tended to be low. Multiple regression analysis was then utilised with respect to the three distinct dependent variables. The results culminated in the four selection models for the four manager positions in the team.

Keywords

Management teams, team effectiveness, competencies, selection, client satisfaction, employee satisfaction, person-job match, selection strategy, performance management, team roles, system theory

Opsomming

TITEL: Die ontwikkeling van 'n model vir die samestelling van 'n
effektiewe bestuurspan binne 'n finansiële instansie

NAAM: Marina Clark

PROMOTORS: Prof R.P. de la Rey

DEPARTEMENT: Sielkunde

GRAAD: Philosophiae Doctor

Die doel met die navorsingstudie is om uit die eienskappe van bestaande bestuurspanne binne 'n finansiële organisasie 'n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms steeds effektiewer bestuurspanne te kan saamstel. Die waargenome eienskappe is gekoppel aan die bestuurders se werksprestasie en – gedrag. Dit is noodsaaklik om betroubare en geskikte metodes te ondersoek en daarna te streef om effektiewe kombinasies van keuringinstrumente en kriteria vir indiensnemingspraktyke te vind.

Sisteemteorie is gebruik as 'n raamwerk waarbinne gepoog is om die middelbestuurspan, as subsisteem van 'n finansiële instansie, te ondersoek en te beskryf. Die identifisering van effektiewe bestuurspanne (binne 'n korporatiewe finansiële omgewing) is 'n poging om instandhouding van die organisasie gedurende die tydperk van transformasie te ondersteun en sodoende entropie teë te werk.

Die onafhanklike veranderlikes vir doeleindes van die studie is eienskappe van bevoegdheid van bestuurders wat in drie temas verdeel is, naamlik demografiese eienskappe (poservaring en akademiese kwalifikasies), werksprestasie, en persoonlikheidseienskappe en bevoegdheid. Werksprestasie is afgelei uit deelnemers se prestasiebestuurevaluering, asook die evaluering deur hul bogeskiktes. Hiervoor is die

Inventory of Management Competencies gebruik. Persoonlikheid en bevoegdheids is evalueer met behulp van psigometriese instrumente, naamlik die *Occupational Personality Questionnaire (CM 4.2)* en die *Myers-Briggs Type Indicator*. Die bestuurders se spanrolvoorkeure, soos deur Belbin geïdentifiseer, is met behulp van die resultate van die *Occupational Personality Questionnaire* bereken. Die mate van passing wat die bestuurders se persoonlikheidsprofile met hul spesifieke posvereistes toon, is voorts deur 'n rekenaarmatige passing tussen die *Occupational Personality Questionnaire* en die *Work Profiling System* bepaal.

Die sukseskriteria is op 'n werknemer-kliënt-profyet-kettingmodel gebaseer en sluit werknemer- en kliëntetevredenheid, asook die mate van finansiële groei in. Beskrywende statistiek het patrone en tendense uitgelig. Die getal onafhanklike veranderlikes is verminder deur van die hoofkomponentontledingtegniek gebruik te maak. Nuwe kombinasies van veranderlikes is saamgestel. Kanoniese korrelasies is uitgevoer om te bepaal watter kombinasies van veranderlikes in die bestuurspanne 'n verwantskap met prestasie in die sukseskriteria getoon het, maar was oor die algemeen laag. Om meer bruikbare korrelasies te ondersoek, is meervoudige regressie-ontledings ten opsigte van die drie sukseskriteria afsonderlik uitgevoer. Die resultate hiervan was die vier seleksiemodelle vir elk van die vier bestuurderposte.

Sleutelwoorde

bestuurspanne, spaneffektiwiteit, bevoegdheids, keuring, kliëntevredenheid, werknemerstevredenheid, pos-persoonpassing, seleksiestrategie, prestasiebetsuur, spanrolle, sisteemteorie

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Lys van Tabelle	xi
Lys van Figure	xvi
ABSTRACT	xvii
OPSOMMING	xix

HOOFSTUK EEN

‘N SISTEMIESE KYK NA DIE KORPORATIEWE SPAN

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doel met die studie	5
1.4	Rasionaal vir die studie	6
1.5	Beperkinge op die aard van die studie	8
1.6	Onderliggende teoretiese benadering	10
1.7	Verloop van die studie	10
1.8	Gevolgtrekkings	10

HOOFSTUK TWEE

TEORETIESE BENADERING

2.1	Inleiding	11
2.2	Die keuse van ‘n teoretiese uitgangspunt	12
2.3	Die oorsprong en aanvang van sisteemteorie	14
2.4	Relevante aspekte van die sisteemteorie vir die huidige ondersoek	17
	2.4.1 Deel-geheel-verhouding	17

2.4.2	Sisteem	18
2.4.2.1	Inset	19
2.4.2.2	Proses	19
2.4.2.3	Uitset	19
2.4.3	Subsisteme	19
2.4.4	Sisteemgrense	20
2.4.5	Entropie	22
2.4.6	Outonomie	24
2.4.7	Struktuur	24
2.4.8	Strukturele determinisme	25
2.4.9	Die proses van terugvoer	26
2.4.10	Ekwifinaliteit en multifinaliteit	28
2.4.11	Die omgewing	29
2.4.12	Doelgerigte interafhanklikheid	31
2.4.13	Oorsaak en gevolg	31
2.5	Gevolgtrekking	33

HOOFSTUK DRIE

DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE BINNE KORPORATIEWE OMGEWINGS

3.1	Inleiding	35
3.2	Die beskrywing van 'n bestuurspan as 'n sisteem	36
3.3	Die bestuurspan se posisie binne die organisasie	37
3.4	Die rasionaal vir korporatiewe spanne	39
3.5	Probleme wat binne korporatiewe spanne ondervind word	40
3.6	Die interafhanklikheid van individue in die spansisteem	41
3.7	Spaneffektiwiteit	42
3.8	Spaneienskappe en spaneffektiwiteit	43
3.9	Uitsette van spaneffektiwiteit	45

3.10	Die rol van persoonlikheidseienskappe en spanrolle ten opsigte van spaneffektiwiteit	45
3.11	‘n Beskrywing van die spanrolkonsep	46
3.12	Die raakpunte tussen persoonlikheid en spanrolle	48
3.13	Implikasies vir die studie	50
3.14	Gevolgtrekking	51

HOOFSTUK VIER

EFFEKTIEWE WERKSGEDRAG VAN INDIVIDUELE BESTUURDERS

4.1	Inleiding	53
4.2	Die definiëring van effektiewe werksgedrag	53
4.3	Posanalise	57
4.4	Bevoegdhede	59
4.5	Evaluering van individuele bevoegdhede	61
4.6	Metode van pos-persoonpassing	64
4.7	Meting van individuele prestasie	66
4.8	Kritiese bespreking van die voorgestelde diagram	68
4.9	Gevolgtrekking	69

HOOFSTUK VYF

KONSEPTUELE OORWEGINGS VIR HUIDIGE STUDIE

5.1	Inleiding	71
5.2	Organisasies as oop sisteme	71
5.3	Die bestudering van die organisasie vanuit die sisteemteoretiese benadering	73
5.3.1	Doelwitte van die sisteem	74
5.3.2	Omgewing	75

5.3.3	Hulpbronne	76
5.3.4	Komponente	77
5.3.5	Bestuur	77
5.4	Grense van die sisteem	78
5.5	Organisasie-effektiwiteit	78
5.5.1	Doelwitbenadering	79
5.5.2	Sisteemhulpbronbenadering	80
5.6	‘n Beskouing van die middelbestuurspan as konteks vir die studie	80
5.7	Gevolgtrekking	82

HOOFSTUK SES

DIE GEMEENSKAPLIKE DOELWIT VAN DIE KORPORATIEWE SPAN

6.1	Inleiding	84
6.2	‘n Model vir die bepaling van korporatiewe spansukses	84
6.3	Bepaalde sukseskriteria	85
6.4	Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel	86
	6.4.1 Kliëntedienstevredenheid	89
	6.4.2 Organisasieklimaat	90
	6.4.3 Besigheids groei	93
6.5	Gevolgtrekking	95

HOOFSTUK SEWE

NAVORSINGSONTWERP

7.1	Inleiding	97
7.2	Steekproef	97
7.3	Komponente van taksering	98

7.3.1	Taksering van die onafhanklike veranderlikes	98
7.3.2	Taksering van die afhanklike veranderlikes	99
7.4	Wyse van taksering van die onafhanklike veranderlikes	100
7.4.1	Tema een: Demografiese aspekte	100
7.4.2	Tema twee: Bestuurders se individuele werksfunksionering	101
7.4.2.1	Prestasiebestuurevaluering	101
7.4.2.2	<i>Inventory of Management Competencies</i>	101
7.4.3	Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes	105
7.4.3.1	<i>Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2</i>	105
7.4.3.2	Passing van die OPQ op die <i>Work Profiling System</i>	108
7.4.3.3	Belbin-spanrolle soos van die OPQ verkry	109
7.4.3.4	Die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>	111
7.4.3.4.1	Houdings en funksies	112
7.4.3.4.2	Houdings	115
7.4.3.4.3	Funksies	116
7.4.3.5	Bestuurdersprofiele	117
7.5	Wyse van taksering van die eienskappe van werksprestasie	119
7.5.1	Die taksering van kliëntediens	119
7.5.2	Die taksering van organisasieklimaat	121
7.5.3	Die taksering van besigheidsgroei	123
7.6	Statistiese analise	124
7.7	‘n Uiteensetting van die navorsingsproses	126
7.7.1	Inwinning van die onafhanklike veranderlikes	126
7.7.2	Inwinning van die afhanklike veranderlikes	127
7.7.3	Dataverwerking	127
7.8	Samevatting	128

HOOFSTUK AGT

BESKRYWINGS VAN DIE BESTUURDER- EN BESTUURDERSPANEIENSKAPPE

8.1	Inleiding	130
8.2	Die eienskappe van bevoegdhe	130
8.2.1	Demografiese eienskappe van die individuele bestuurders	130
8.2.2	Prestasiebestuurevaluering van die individuele bestuurders	132
8.2.3	Die evaluering van die individuele bestuurders deur hul bogeskiktes	133
8.2.4	Persoonlikheidseienskappe van die individuele bestuurders soos deur die <i>Occupational Personality Questionnaire CM4.2</i> gemeet	134
8.2.5	Die gemiddelde van die pos-persoonpassings soos deur die passing van die <i>OPQ CM4.2</i> en die WPS gemeet	136
8.2.6	Die spanrolvoorkeure van die individuele bestuurders volgens die Belbin-teorie oor spanroltipe	140
8.2.7	Individuele bestuurders se MBTI-profiele	142
8.3	Eienskappe van werksprestasie	144
8.3.1	Die prestasie ten opsigte van kliëntediens	144
8.3.2	Die prestasie ten opsigte van organisasieklimaat	145
8.3.3	Die prestasie ten opsigte van besigheidsgroei	146
8.4	Samevatting	147
8.5	Gevolgtrekking	148

HOOFSTUK NEGE

RESULTATE

9.1	Inleiding	150
9.2	Die interverwantskappe tussen eienskappe van werksprestasie	151

9.3	Eksplorاسie van die eienskappe van werksprestاسie en bevoegdheid	152
9.3.1	Tema 1: Die demografiese eienskappe	152
9.3.2	Tema 2: Die bestuurders se werksprestاسie	153
9.4	Hoofkomponentontledings	154
9.4.1	Hoofkomponentontleding van die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>	154
9.4.2	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolle	161
9.4.3	Hoofkomponentontleding van die <i>Occupational Personality Questionnaire</i>	165
9.5	Kanoniese korrelasies na die hoofkomponentontleding	170
9.5.1	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die MBTI	170
9.5.2	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die Belbin-spanrolle	171
9.5.3	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die OPQ	173
9.6	Regressie-ontleding	174
9.6.1	Insluiting van faktore by die regressiemodel	176
9.6.2	Stapsgewyse regressie-ontleding in die takbestuurderposkategorie	178
9.6.3	Stapsgewyse regressie-ontleding in die kredietbestuurderposkategorie	182
9.6.4	Stapsgewyse regressie-ontleding in die bedryfbestuurderposkategorie	185
9.6.5	Stapsgewyse regressie-ontleding in die verkopebestuurderposkategorie	188
9.7	‘n Voorstelling van die onderskeie seleksiemodelle vir elke bestuurdergroep	192
9.7.1	Die seleksiemodel vir die takbestuurdergroep	192
9.7.2	Die seleksiemodel vir die kredietbestuurdergroep	193
9.7.3	Die seleksiemodel vir die bedryfbestuurdergroep	194

9.7.4	Die seleksiemodel vir die verkopebestuurdergroep	194
9.8	Samevatting	195

HOOFSTUK TIEN

BESPREKING EN INTEGRASIE

10.1	Inleiding	197
10.2	Bespreking van die kanoniese korrelasies	198
10.2.1	Verkopebestuurderposgroep	198
10.2.2	Bedryfbestuurderposgroep	200
10.3	Bespreking van die regressie-ontledings	201
10.3.1	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe takbestuurder	201
10.3.1.1	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	202
10.3.1.2	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	203
10.3.1.3	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	203
10.3.2	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe kredietbestuurder	204
10.3.2.1	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	205
10.3.2.2	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	205
10.3.2.3	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	206
10.3.3	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe bedryfbestuurder	206

10.3.3.1	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	208
10.3.3.2	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	208
10.3.3.3	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	209
10.3.4	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe verkopebestuurder	209
10.3.4.1	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	211
10.3.4.2	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	212
10.3.4.3	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	212
10.4	Gemeenskaplike patrone in assosiasie met die sukseskriteria	213
10.5	‘n Integrasie van die beskrywing van die bestuurspan	216
10.6	‘n Bespreking van die sukseskriteria	218
10.7	‘n Kritiese bespreking van die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap	220
10.7.1	Die daarstel van ‘n seleksiemodel	220
10.7.2	Die ondersoek van psigometriese instrumente	221
10.7.3	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing	221
10.8	Die bydrae van die navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke	223
10.9	Aanbevelings aan die organisasie waarin die studie uitgevoer is	227
10.10	Nabetragting	229

BYLAES	Bladsy
Bylaag A Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die takbestuurderkategorie	230
Bylaag B Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die kredietbestuurderkategorie	231
Bylaag C Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die bedryfbestuurderkategorie	232
Bylaag D Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die verkopebestuurderkategorie	233
BIBLIOGRAFIE	234

LYS VAN TABELLE

Tabel	Bladsy	
4.1	Evalueringmetodes in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasies met posprestasie (Spencer en Spencer, 1993, p.242)	62
7.1	Die onderskeie bestuursvaardighede soos deur die <i>Inventory of Management Competencies</i> (IMC) gemeet	103
7.2	Die onderskeie faktore wat deur die <i>OPQ CM4.2</i> evalueer word	106
7.3	Belbin se spanrol-bekrywing (Belbin, 1981, p.78)	110
7.4	‘n Uiteensetting van die 16 persoonlikheidstipes volgens die MBTI	114
7.5	‘n Omskrywing van die onderskeie houdings en funksies van die MBTI	114
7.6	Die wyse waarop besigheidsgroei in die organisasie bepaal word	123
8.1	Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe	131
8.2	Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluasie	132
8.3	Die frekwensieverdeling van die <i>Inventory of Management Competencies</i> (IMC) vir die onderskeie skale	133
8.4	Die frekwensieverdeling vir die <i>OPQ CM4.2</i> -skale	134
8.5	Die seleksiestrategie om die pos-persoonpassing te bepaal	137
8.6	Die tellings (in stiene) van bestuurders op die kritieke skale van die seleksiestrategie	138
8.7	Die bestuurders se prestasie op die pos-persoonpassings (in persentasies uitgedruk)	139

8.8	‘n Uiteensetting van die individue se Belbin-spanrolle (in stiene)	141
8.9	Frekwensieverdeling van die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> (MBTI) ten opsigte van die totale steekproef	142
8.10	Die uiteensetting van die gemiddeldes vir kliëntediensmeting	144
8.11	Die resultate van die metings van die onderskeie faktore van die CDP van die totale steekproef	145
8.12	Die besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting	146
8.13	Die persentasies van takke wat aan die gekontrakteerde doelwitte oor die tydperk van meting voldoen het	147
8.14	Die gemiddelde besigheidsgroeiprestasies van die besigheidseenhede oor die tydperk van meting	147
9.1	Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes	151
9.2	Beskrywende waardes van die eienskappe van werksprestasie (afhanklike veranderlikes)	152
9.3	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die takbestuurderkategorie	155
9.4	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die takbestuurderkategorie	156
9.5	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie	157
9.6	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie	157
9.7	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie	158
9.8	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie	159

9.9	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie	160
9.10	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie	160
9.11	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie	161
9.12	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie	162
9.13	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie	162
9.14	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie	163
9.15	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie	163
9.16	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie	164
9.17	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie	164
9.18	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie	165
9.19	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die takbestuurdergroep	166
9.20	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die kredietbestuurdergroep	167
9.21	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die bedryfbestuurdergroep	168
9.22	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die verkopebestuurdergroep	169
9.23	Kanoniese korrelasies met die MBTI	171
9.24	Kanoniese korrelasies met die Belbin-spanrolvoorkeure	172
9.25	Kanoniese korrelasies met die <i>OPQ</i>	173

9.26	Die R-kwadraat en R-waardes vir die onderskeie psigometriese instrumente	175
9.27	Die aantal veranderlikes wat in die regressiemodel ingesluit word	176
9.28	Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	178
9.29	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei	179
9.30	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	180
9.31	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	180
9.32	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	181
9.33	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	181
9.34	Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	182
9.35	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei	182
9.36	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	183
9.37	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	183
9.38	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	184
9.39	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	184
9.40	Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	185
9.41	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei	185

9.42	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	186
9.43	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	186
9.44	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	187
9.45	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	188
9.46	Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	189
9.47	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei	189
9.48	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	190
9.49	Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	190
9.50	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	191
9.51	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	191
9.52	Die seleksiemodel vir effektiewe takbestuurders	193
9.53	Die seleksiemodel vir effektiewe kredietbestuurders	193
9.54	Die seleksiemodel vir effektiewe bedryfbestuurders	194
9.55	Die seleksiemodel vir effektiewe verkopebestuurders	195
10.1	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die takbestuurderseleksiemodel	201
10.2	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die kredietbestuurderseleksiemodel	204
10.3	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die bedryfbestuurderseleksiemodel	207

10.4	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die verkopebestuurderseleksiemodel	210
10.5	Die eienskappe wat neig om vir verskillende bestuurdergroepe in assosiasie met die sukseskriteria te herhaal	214

LYS VAN FIGURE

Figure	Bladsy
2.1 Ordening van die onderskeie sisteemteoretiese benaderings (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.9)	16
3.1 Faktore wat 'n rol in spanrolgedrag speel (Belbin, 1993, p.30)	49
4.1 'n Generiese model van prestasie (Roe, 1999, p.235)	54
4.2 Diagrammatiese voorstelling van effektiewe gedrag (Definisie: Sokol en Oresick, 1986)	55
4.3 Diagrammatiese voorstelling van die verloop van prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan	56
5.1 Die organisasie as 'n transformasiesisteem (Kast en Rosenzweig, 1985, p.112)	72
6.1 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kim en Quinn, 1998, p.91)	86
6.2 Aanpassing van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel	88
7.1 Uitbeelding van MBTI-model (Nasser en Vivier, 1995, p.122)	113

HOOFSTUK 1

‘N SISTEMIESE KYK NA DIE KORPORATIEWE SPAN

We shall not cease from exploration
And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time

T.S. Elliot (Traversi, 1976, p.213)

1.1 Inleiding

Die kwessie van organisatoriese effektiwiteit is dekades reeds ‘n boeiende punt van bespreking, beide in die wetenskaplike literatuur en die praktyk. Organisatoriese effektiwiteit word nie meer op die vroeëre beginsels van eienaarskap, stabiliteit en kontrole gebaseer nie, maar eerder die ontwikkelende beginsels van interafhanklikheid, buigsaamheid en vennootskappe. Voorbeelde van hoe hierdie beginsels geïmplementeer word, word waargeneem in die verskillende tipes spanaanwendings, naamlik matriksbestuurspanne, projek- of taakspanne, selfrigtinggewende of selfgeleide (“self-directed”) spanne, proses- of spesialisspanne, en so meer. Hierdie beginsels, en ook ander soos homeostase, entropie en die mate van deurlaatbaarheid van sisteemgrense (soos onder andere in hoofstuk twee beskryf) vorm deel van die kernbeginsels van die sisteemteorie. In die organisatoriese milieu sluit hierdie beginsels die moontlikheid in om mense te inspireer, om spanne en spanwerk te ontwikkel, en om kennis oor die omgewing, werk, ander en self op te doen en te benut (Somerville en Mroz, 1997).

Die mag en outoriteit wat in die verlede in enkele bestuurders gevestig was, het na werkspanne begin verskuif. Die rede hiervoor is dat besluitneming en probleemoplossing in organisasies toenemend kompleks geword het as gevolg van vinnig veranderende besigheidsomgewings (Oliva, 1992). Die administratiewe probleme wat aan die bestuur van groot organisasies gekoppel is, bring mee dat die enkel bestuurder meer geneig is om foute te begaan as bestuurders in ‘n spankonteks (Bass, 1982). Die bestuurspan het die stabiele alternatief geword, solank die regte

kombinasie van bestuurders gevind kan word en die slaggate van groepfunksionering, soos byvoorbeeld groeipens, vermy kan word (Kinlaw, 1991).

Die vermoë om in spanne te kan werk, is een van die noodsaaklikste vaardighede wat organisasies in die toekoms gaan vereis. In moderne navorsing is die aspek van spanwerking dikwels die fokuspunt, veral wanneer die konsep van organisatoriese effektiwiteit ondersoek word (Mohrman, Cohen en Mohrman, 1995; Parker, 1994; Hunter, Bailey en Taylor, 1997; Tjosvold, 1991; Kinlaw, 1991; Hayes, 1997; Herriot & Pemberton, 1995; Morton, 1971; Oliva, 1992). Individue en spanne kanaliseer en ontwikkel hul werkspotensiaal en -bevoegdhede binne die struktuur van organisasies. Die doel van organisasies is om werknemers se kollektiewe vermoë en toewyding oor te dra na daardie aktiwiteite wat tot waarde vir kliënte en die bereiking van besigheidsdoelwitte bydra (Coulson-Thomas, 1997). So byvoorbeeld kanaliseer en benut organisasies gepaste vaardighede (soos intelligensie, verkoopsvaardighede, analitiese vaardighede, en ander) en kennis van werknemers (soos kennis van produkte en markte) tot voordeel van kliënte, en terselfdertyd tot voordeel van die finansiële groei van die organisasie. Die vaardighede wat met die spanbenadering geassosieer word, is noodsaaklik vir die suksesvolle funksionering van spanne.

Hoë kwaliteit spanwerking is krities omdat spanne in die toekoms 'n groter rol as in die verlede in die uitvoer van werk binne organisasies gaan speel (Miller, 1977). Namate die gebruik van spanne in organisasies toegeneem het, het ook die konsep van spanbou en spanontwikkeling baie aandag gekry (Kinlaw, 1991). As gevolg van beperkings inherent aan spanbou en spanontwikkeling, word meer proaktiewe benaderings tot spaneffektiwiteit gevolg. Daar word in dié geval verwys na spanontwerp; dit is die ontwerp van nuwe spanne, sowel as die herontwerp van bestaande spanne. Coulson-Thomas (1997) beweer dat min aandag aan die seleksie van spanlede ten opsigte van komplementêre vaardighede geskenk word. Die samestelling van spanne vereis dat lede oor goeie interpersoonlike vaardighede moet beskik, ongeag die rol, taak of spantipe wat vereis word.

Vir baie jare was die kwaliteite van die individuele bestuurder die fokus van navorsing, terwyl die kwaliteite van die bestuurspan minder aandag getrek het (Somerville en Mroz, 1997; Hunter, Bailey en Taylor, 1997; Tjosvold, 1991; Kinlaw,

1991; Hayes, 1997; Mohrman, Cohen en Mohrman, 1995; Morton, 1971). In die lig van die groter waarde wat aan die gebruik van spanne toegeken is, is die ontwikkeling van 'n model vir die identifisering van die effektiewe bestuurspan in die moderne organisasie van groot waarde.

1.2 Probleemstelling

Die nuwe era van globalisasie het aan die einde van die 20e eeu die dominante en uitgebreide internasionale ekonomiese sisteem geword, en het die vorige Koue Oorlog-sisteem wat simbolies deur die val van die Berlynmuur in 1989 beëindig is, vervang (Friedman, 2000). Volgens Friedman (2000) is globalisasie nie net 'n ekonomiese sisteem nie, maar 'n internasionale raamwerk van internasionale aangeleenthede wat die wêreld se politieke, ideologiese, ekonomiese, omgewings- en internasionale verhoudings grootskaals beïnvloed. Die wêreld is met die Koue Oorlog-wêreldsisteem in politieke kampe (Kommunisties, Kapitalisties en onverbonde) verdeel, met gevolglike politieke, ekonomiese en tegnologiese grense en -regulasies. Hierteenoor het globalisasie een oorkoepelende kenmerk, naamlik integrasie, en die afbreek van tradisionele ekonomiese, geografiese, nasionale en politieke grense en denkwyses. Die resultaat hiervan is die demokratisering van tegnologie, kommunikasie en finansies, om sodoende vryemark kapitalisme in feitelik elke land in die wêreld te vestig (Friedman, 2000).

Die onderskeidende eienskap vir oorlewing in die wêreld van globalisasie is die spoed waarmee kommunikasie, handel, reis en innovasie plaasvind. Slegs lande wat die kapitalistiese ekonomiese stelsel toelaat om oneffektiewe organisasies te vernietig sodat meer geld vir meer suksesvolle organisasies beskikbaar kan raak, sal in staat wees om hierdie nuwe era te oorleef (Friedman, 2000). Suid-Afrika gaan gebuk onder internasionale turbulensie met gepaardgaande veranderings in ekonomiese, politieke en tegnologiese regulering. Die land se individuele en kollektiewe denkwyses moet in die lig van strawwe nasionale en internasionale kompetisie voortdurend en teen 'n snelle pas vir oorlewing aanpas. Heelwat Suid-Afrikaanse organisasies, soos Ou Mutual, Anglo American Corporation, Sanlam en so meer, moes hulself vir oorlewing deur nuwe denke herorganiseer en herstruktureer, met verreikende sosiaal-maatskaplike gevolge vir die totale bevolking.

Die organisasie wat in die huidige studie ondersoek word, is deur hierdie wêreldgebeure beïnvloed en het sedert 1988 grootskaalse veranderings en herposisionering vir oorlewing moes onderneem. Hierdie herposisionering het die samesmelting van 'n aantal onafhanklike finansiële instansies tot een van die grootste enkele finansiële instansies in Suid-Afrika ingesluit. Die rede vir die druk vir herposisionering was hoofsaaklik in toenemende kompetisie vir behoud en uitbreiding van markaandeel geleë. Nog 'n bydrae tot die druk vir herposisionering was die wetgewing van die land wat sekere beperkings op die onderskeie finansiële instansies geplaas het. As voorbeeld hiervan was die wetgewing met betrekking tot banke wat sodanig verander het dat banke die huisleningsmark kon betree, en het sodoende begin impakteer op die vermoë van bouverenigings om hul kliëntegroepe uit te brei. Met die aanpassing van die Bankwet kon die samesmelting van die onderskeie finansiële bankgroepe plaasvind om sodoende aan die behoefte aan behoud van markaandeel te verseker.

Die bogenoemde samesmelting van die onafhanklike finansiële instansies tot een groot finansiële dienste-organisasie het besondere uitdagings aan die betrokke direksies gestel. Alle insette was voortdurend op die bestuur van verandering van komplekse stelsels (byvoorbeeld standaardisasie, outomatisering, kredietsentralisering) en die grootskaalse herstrukturering van 'n groot personeelstruktuur gefokus. Die integrasie van die aantal finansiële instansies het verskeie komplekse uitdagings aan die bestuursisteme gestel, waaronder die instandhouding van 'n positiewe organisasieklimaat, die behoud van goeie kliëntediens en die uitreik na nuwe nismarkte vir die finansiële voortbestaan en oorlewing van die organisasie.

Die herstruktering van die organisasie as gevolg van die samesmelting het op al die werknemers geïmpakteer, met gevolglike onsekerheid en vrese ten opsigte van die moontlike verlies van loopbaansekerheid en finansiële sekuriteit. Die groepering van verskeie besigheidseenhede (besigheidstakke) binne die organisasie, elk met sy eie besondere kultuur en bestuurspan, het onder andere die behoefte aan die identifisering van die ideale bestuurspan vir elke besigheidseenheid op die voorgrond gestel, en dit is die doel van die studie. Die bestuurders wat in die besigheidseenhede werksaam is, maak deel van die organisasie se middelbestuurvlak uit en is ook die teikengroep vir

hierdie navorsingstudie. Die middelbestuurspanne speel 'n bemiddelende rol tussen topbestuur en kliënte, asook tussen topbestuur en die res van die organisasie. Van die verantwoordelikhede van hierdie bestuurspanne is die skep en instandhouding van 'n positiewe en gesonde organisasieklimaat, goeie kliëntediens en finansiële groei. Hierdie verantwoordelikhede word dan ter wille van die huidige studie die sukseskriteria vir die bepaling van effektiewe bestuurspanne.

Effektiewe middelbestuurspanne moes op 'n wetenskaplike en regverdigte wyse geïdentifiseer en aangestel word om sodoende tot die suksesvolle bestuur van die organisasie deur die tydperk van nasionale en internasionale veranderinge by te dra. Die behoefte aan riglyne vir die identifisering van 'n effektiewe bestuurspan in 'n finansiële instansie regverdig die huidige wetenskaplike ondersoek.

1.3 Doel met die studie

Die organisasie waarin die navorsing plaasvind, is een van die grootste finansiële dienste-instansies in die land en is op die Johannesburgse Sekuriteitebeurs genoteer.

Die doel met die huidige navorsingstudie is om uit die eienskappe van die bestaande bestuurspanne, gekoppel aan hul werksprestasie en –gedrag, 'n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms effektiewe en oneffektiewe bestuurspanne uit te ken, en die resultate te gebruik vir die samestelling van steeds meer effektiewe bestuurspanne.

In hierdie studie sal besondere suksesvolle bestuurspanne met onsuksesvolle bestuurspanne in terme van hul prestasies op geïdentifiseerde kritieke areas vergelyk word, en die faktore sal die basis van die model vir die samestelling van die ideale bestuurspanne vorm. Twee vrae is van belang: Hoe lyk 'n effektiewe bestuurspan? Hoe kan kennis van effektiewe bestuurspanne gebruik word om hul effektiwiteit verder te verhoog?

Daar word beoog om die eerste vraag deur die huidige studie te beantwoord. 'n Seleksiestrategie moet vir die samestelling van effektiewe bestuurspanne ontwerp

word. Die instandhouding van die effektiwiteit van die bestuurspanne is egter afhanklik van, onder andere, al die ander menslike hulpbronbestuurprosesse binne die organisasie. Die tweede vraag is vir organisasies van groot belang, en maak grotendeels deel van die menslike hulpbronbestuur van organisasies uit. Ander menslike hulpbronprosesse, as voorbeeld die prestasiebeoordelingsproses, opleiding en ontwikkeling, vergoeding, ensovoorts, is in gedurige wisselwerking en interaksie met mekaar (Slusher, 1975) om individue en werkspanne se werksfunksionering te optimaliseer. Hierdie aspekte, as antwoord op die tweede vraag, val egter nie binne die begrensing van die studie nie. Die seleksiestrategie as model, as antwoord op die eerste vraag, is egter deel van die totale menslike hulpbronbestuur, en is interafhanklik en in wisselwerking met al die ander prosesse vir 'n effektiewe personeelkorps. Die seleksiestrategie behoort dus binne die milieu van al die menslike hulpbronprosesse bruikbaar te wees. Die seleksiestrategie as model behoort dus 'n oop sisteem te wees, wat deur insette, deursette en uitsette, en gedurige wedersydse beïnvloeding van ander sisteme gekenmerk word.

1.4 Rasionaal vir die studie

Die ongeveer 73 000 aandeelhouders van die organisasie het primêre belang by die besigheids groei. Die organisasie met totale bates van R152.8 miljard en ongeveer 36 500 werknemers op 31 Maart 1998, bedien 'n uiteenlopende basis van meer as 6 miljoen kliënte via 'n gedifferensieerde netwerk. Die organisasie behaal sy strategiese doelwitte en die opbrengs op aandeelhouerfondse het vir 1997/8 van 17.7% tot 18.9% verhoog en die koste-tot-inkomste-verhouding in die genoemde finansiële jaar het van 67.2% tot 65.4% verlaag (Jaarverslag, 1998). Hoewel die bostaande statistieke gunstig is, is dit nie optimaal nie, en was daar 'n agteruitgang (entropie) in beide kliëntetevredenheid en finansiële groei van die organisasie in die opvolgende twee jaar (Financial Results, 2001).

Daar was 'n afname in die opbrengs van aandeelhouerfondse in 1999 (16.3%) met 'n laagtepunt van 3.4% in 2000. Die aantal werknemers het teen Maart 2000 tot 33 292 gedaal, maar die koste-tot-inkomste verhouding is steeds 63.5%, terwyl die konkurrente teen Maart 2000 'n koste-tot-inkomste verhouding van 56.5% bereik het. Vir die huidige studie is die resultate van die organisasie ten opsigte van die tydperk

vanaf Augustus 1997 tot Maart 1998 gebruik, en volgens die jaarverslae het die besigheidsresultate in die daaropvolgende twee jaar verswak. Die effek van die transformasie en die gepaardgaande turbulensie in 'n groot organisasie is waarskynlik in hierdie tydelike afname in resultate te bespeur.

Daar was wel sedert 1998 'n toenemende groei in bates, en die opbrengs op aandeelhouerfondse het in die laaste finansiële jaar (2000/01) met 15.4% verhoog (Financial Results, 2001), maar vir die organisasie om homeostase in 'n tydperk van turbulensie te handhaaf, soos in gedeelte 1.2 aangedui, is die uitvoer van die beoogde navorsingstudie dus gewens.

Vanuit die perspektief van menslike hulpbronbestuur is die leier-span-verhouding 'n kernkomponent. Dit is belangrik om op 'n wetenskaplik verantwoordbare wyse die bestuurders met die beste potensiaal om in hul poste en in spanne te presteer, te identifiseer. Hierdie geïdentifiseerde bestuurders behoort die teikengroep vir retensiebeplanning en loopbaanontwikkeling binne die organisasie te word. Bestuursontwikkeling en loopbaanbesluite sal dan op 'n meer gefokusde en finansiële verantwoordbare wyse kan plaasvind, veral in die tydperk van verandering binne die organisasie en gepaardgaande onsekerheid by die personeel. Die suksesvolle afhandeling van die studie is dus noodsaaklik en van groot belang. Die ontwikkeling van 'n model as 'n rigtingwyser vir identifisering van 'n effektiewe bestuurspan op die mees bekostigbare wyse het uitgebreide implikasies vir die suksesvolle transformasie van die organisasie en aanpassing van die werknemers. Die groepering van finansiële besigheidseenhede in Suid-Afrika is nog nie voorheen nagevors nie, en min riglyne oor goeie praktyke vir bestuurspansamestelling in Suid-Afrikaanse instansies bestaan (Nasser, 1975).

Een van die grootste uitdagings vir organisasies, en ook die uitdaging waaraan topbestuur werklike sukses kan meet, is die vermoë om die kritiese bevoegdhede van mense wat deur die vinnig veranderende wêreld van werk vereis word, te identifiseer (Somerville en Mroz, 1977). Volgens Coulson-Thomas (1997) vereis *werksukses* die passing van individuele kwaliteite, vaardighede, ervaring en motivering met 'n korporatiewe omgewing wat doelstellings, hulpbronne, rigtinggewing en

ondersteuning bied. In die lig van bogenoemde relaas behoort hierdie passing ook na spanne uitgebrei te word.

Soos in die meeste bestuurderskorpse word die sukses van die span deur die kombinasie van die effektiwiteit van die individuele bydrae, sowel as die samewerking tussen die spanlede, bepaal. Die navorser se benadering berus op hierdie beginsel dat die eienskappe en gedrag van 'n span, onder andere, deur die gedrag en eienskappe van die individue wat die span verteenwoordig, beïnvloed word, en ook *vice versa* (Tjosvold, 1991; Morton, 1971; Feigenbaum, 1983). Op grond hiervan word op beide die span en die individue se prestasie gefokus. Die prestasie van die organisasie berus op die deeglikheid waarmee aktiwiteite in verskillende areas van die organisasie op 'n individuele vlak uitgevoer word, sowel as die deeglikheid en effektiwiteit waarop hulle saam bestuur word (Feigenbaum, 1983). Prestasie van 'n organisasie is dus afhanklik van werksukses op beide individuele as spanvlak, hoewel hierdie studie veral laasgenoemde beklemtoon.

In die operasionalisering van die doel met die studie sal die navorser poog om bestuurders met goeie potensiaal uit die bestaande bestuurderskorps te identifiseer en op 'n teoretiese vlak die suksesvolle bestuurder-spankombinasies te bepaal. Die uitset van die individu en bestuurspan sal gemeet word, en moontlike verbande tussen die uitset en aard van die spansamestelling sal ondersoek word.

Prestasie/uitset as 'n voorloper tot werksukses (en ook mislukking) word vir die doeleindes van hierdie studie beskou as die meting van drie komplemente, naamlik kliëntediens, organisasieklimaat binne besigheidseenhede, sowel as die finansiële groei van die besigheidseenhede. Hierdie komplemente sal later meer breedvoerig aangespreek word.

1.5 Beperkinge op die aard van die studie

Die organisasie waarbinne die huidige navorsingstudie sal plaasvind, is 'n geregistreerde beheermaatskappy van 'n aantal banke, die beheermaatskappy van twee versekeringsmaatskappye en 'n beleggingsbeheermaatskappy. Die maatskappy beplan, beheer en koördineer die werksaamhede van die groep, wat 'n wye reeks

bank- en finansiële dienste lewer. Die studie vind binne die handelsbankedivisie plaas, en as die vernaamste leweringskanaal, het hierdie divisie die grootste bydrae tot die finansiële groep se verdeelbare inkomste in die tydperk waarin die studie uitgevoer is, gemaak (Jaarverslag, 1998).

Die huidige navorsingstudie word ter wille van hanteerbare werksafbakening tot die handelsbankedivisie van die Gauteng Provinsie beperk. Die rasionalisasie van die organisasie is egter landwyd, en die behoefte aan 'n seleksiestrategie vir die bestuurspanne bestaan ook in die ander provinsies. Die seleksiestrategie sal in die Gauteng Provinsie geloods word, en indien suksesvol, dan as 'n model in die ander provinsies geïmplementeer word. Dieselfde organisatoriese strukture en menslike hulpbronprosesse word landwyd in die bepaalde finansiële organisasie gebruik, en die navorsingresultate is dus na al die soortgelyke besigheidseenhede binne die organisasie veralgemeenbaar, as 'n aanduiding van die studie se eksterne geldigheid. Die veralgemeenbaarheid van die bevindinge na die breë reeks van finansiële instansies (as aanduidend van die ekologiese geldigheid) moet nog vasgestel word.

Die sukses van die model het bepaalde finansiële implikasies vir die organisasie. Die Gauteng Provinsie alleenlik het tot ongeveer 40% van die wins van die totale handelsbankedivisie bygedra, en die navorsing binne die provinsiale streek sal dus nasionaal 'n bepalende impak op die organisasie hê. Hierdie benadering veronderstel dat die eksterne geldigheid van die ondersoek van deurslaggewende belang sal wees omdat dit die mate van veralgemening van bevindinge beoordeel.

Die veranderings wat die finansiële dienstebedryf in Suid-Afrika raak, het 'n sterk impak op die prestasie van die Gauteng Provinsie gehad. Die beduidende veranderings in die bedryf moes verwerk word en terselfdertyd moes strategieë geïmplementeer word wat noodsaaklik vir die organisasie se langtermynposisionering as 'n finansiële instelling was. Optimale finansiële groei as 'n sukseskriteria vir bestuurspanne moet dus binne hierdie konteks interpreteer word.

1.6 Onderliggende teoretiese benadering

Slusher (1975) het opgemerk dat die sisteemteorie 'n suksesvolle benadering tot die ontleding van bestuursprobleme is. Die sisteemverwysingsraamwerk moedig navorsers aan om 'n breër en meer holisties geïntegreerde benadering tot die interpretasie van situasies en probleme aan te neem. Hierdie benadering het ten opsigte van die huidige era van globalisasie sinvol vir die doeleindes van hierdie studie geblyk soos wat algaande duideliker sal word. Die breë beginsels van die sisteemteoretiese benadering sal weldra bespreek word om as konteks te dien waarbinne die studie in die daaropvolgende hoofstukke aangebied en die navorsingsmodel uiteindelik beskryf sal word.

1.7 Verloop van die studie

Die verloop van die studie begin (arbitrêr) by die uitset van die navorsingsontwerp, naamlik die identifisering van korporatiewe spansukses. Hierdie uitset is beide oorsaak en gevolg wat deur die aktiewe deelname van die span en individuele bestuurders (deurvoer) beïnvloed word. Aandag word aan die beskrywing van effektiewe werksgedrag van individue en kenmerke van spanrolle binne korporatiewe spanne (insette) gegee.

1.8 Gevolgtrekkings

Die internasionale wêreldgebeure as agtergrond, die doel met die studie, die rasionaal en beperkings van die studie is in hierdie hoofstuk bespreek. Die navorser se benadering berus egter op die begrip dat die beoogde model as 'n seleksiestrategie 'n integrale deel (subsisteem) van die menslike hulpbronsisteem is, wat op sy beurt deel is van die suprasisteem van die organisasie binne die konteks van die finansiële besigheidswêreld. Die onderliggende teoretiese benadering van die studie is die sisteemteoretiese benadering. Sekere algemene beginsels van die sisteemteorie sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 2

TEORETIESE BENADERING

2.1 Inleiding

Deur wetenskapbeoefening word gepoog om 'n besondere weergawe van die werklikheid naas ander voorstellings daarvan daar te stel (Hanson, 1995; Shuda, 1986). Shuda stel dit as volg: “In 'n wetenskaplike ondersoek is die stellinginname die teoretiese uitgangspunt wat geldigheid verleen aan die waarnemings wat gedoen is, en ook bepaal wat en hoe waargeneem sal word” (1986, p.7). Volgens Bateson (1980, p.31) is “Science (is) a way of perceiving and making what we call ‘sense’ of our percepts.” In die waarneming van verskynsels is dit belangrik om soveel moontlik voorstellings van 'n verskynsel te bekom, aangesien kennis hierdeur op 'n ander en hoër vlak verkry word. Orde en samehang in wetenskaplike waarnemings word bewerkstellig deur abstrakte konseptuele assosiasies wat uit die navorser se teoretiese stellinginname voortspruit (Shuda, 1986).

Die navorser se poging om 'n voorstelling van die effektiewe bestuursplan in 'n finansiële instansie te maak, is dus slegs 'n voorstelling binne 'n bepaalde wetenskaplike benadering. Bateson (1980, p.32) stel dit as volg: “... science, like all other methods of perception, is limited in its ability to collect the outward and visible signs of whatever may be the truth. Science probes, it does not prove.” Hiermee word geïmpliseer dat die wetenskap slegs 'n voorstelling van verskynsels (“map”) verskaf en nie die verskynsels self (“territory”) is nie. Wetenskapbeoefening peil die werklikheid, maar kan nie die werklikheid daarstel of bewys nie (Shuda, 1986).

In hierdie hoofstuk gaan die keuse van die teoretiese benadering kortliks bespreek word, asook sekere relevante aspekte van die sisteemteorie vir die huidige studie. Hoewel die sisteemteorie veel meer omvattend en in diepte in die literatuur (Bateson, 1973, 1980; Maturana, 1975, en andere) beskryf word, word daar ter wille van die struktuur en inhoud van die studie slegs gefokus op die aspekte wat volgens die navorser 'n belangrike bydrae tot die begrip van organisatoriese sisteme binne die doelwitte van hierdie studie maak.

2.2 Die keuse van ‘n teoretiese uitgangspunt

In die keuse van ‘n teoretiese uitgangspunt vir die huidige navorsingstudie word vereis dat die teorie so ‘n omvattend moontlike blik op effektiewe menslike gedrag binne organisatoriese verband bied, en ook begrip vir die kompleksiteit en interafhanklikheid van verskynsels moontlik moet kan beskryf. Die huidige era van globalisasie en die kompleksiteit en interafhanklikheid van sisteme op alle vlakke, en die interaksie met individue, groepe, samelewings en organisasies (soos in die inleidende hoofstuk bespreek), vereis ‘n relevante aanpassing van heersende denkwyse en navorsingsmetodes. Die navorsingsmetodes wat egter meesal in die sielkunde aangewend word, is geskoei op die natuurwetenskaplike model wat reduksionisties en gefragmenteer van aard is (Mauer en Retief, 1984).

Die natuurwetenskaplike benadering (Newton se ontologie/wêreldbeskouing) het die wêreld reeds vir drie eeue in feitlik alle takke van die wetenskap gelei, en is tot ‘n groot mate steeds besig om dit te doen. Dit veronderstel ‘n wêreld waarin alles tot die samestellende dele gereduseer kan word, en die aanname dat genoegsame kennis van dele die waarnemer sal toelaat om die geheel wat dit saamstel, te kan beskryf. Die wegbeweeg van die natuurwetenskaplike model na ‘n holistiese uitgangspunt het met die ontwikkelings in die veld van mikro- en makrofenomene aan die begin van die twintigste eeu saamgehang. Terwyl die kwantumfisici met subatomiese fenomene geworstel het, het Einstein die relativiteitsteorie geformuleer, daargestelde wette van die termodinamika is uitgedaag en die fondasie is gelê vir wat later as molekulêre biologie en kubernetika bekend geword het (Kotze en Kotze, 1993).

Die wegbeweeg van die natuurwetenskaplike benadering sluit in ‘n soeke na ‘n onderliggende struktuur van verskynsels eerder as om net aandag aan direkte observasie van verskynsels te gee. “Now, instead of explaining a whole in terms of its parts, parts began to be explained in terms of the whole. Therefore, things to be explained are viewed as parts of larger wholes rather than as wholes to be taken apart” (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.viii). Die benadering tot probleme as gehele word die

sisteemteoretiese benadering genoem. Daar is, en word steeds gepoog om komplekse verwantskapspatrone wat tot geheelvorming bydra, te ondersoek, eerder as om wetenskaplike ondersoek tot kleiner en dikwels gefragmenteerde dele te beperk. Sisteemteorie verteenwoordig die begin van hierdie poging om tot 'n breër siening van menslike gedrag te kom (Shuda, 1986).

Bateson, Maturana, en andere verwys na 'n realiteit wat op verhoudings en prosesse, op die interverwantskappe van dele en gehele, op rekursiwiteit en sirkulariteit fokus. Die ontologie (soos deur Newton beskryf) van die individualiste, positivistiese en ander beskryf 'n ander perspektief op realiteit. Twee verskillende realiteite word beskryf; nie een is superieur bo die ander nie, en hulle het 'n komplementêre posisie in die wetenskap.

Die verhouding tussen die analitiese- en sisteemteoretiese benaderings word duidelik deur Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) beskryf. Die sisteembenadering kontrasteer met die analitiese benadering. Wanneer 'n entiteit primêr vanuit 'n beskouing van die samestellende dele bestudeer word, word 'n analitiese benadering gebruik, deur analisering van die segmente van die geheel om die werking van die geheel beter te verstaan. Die sisteemteoretiese benadering berus daarteenoor op die aanname dat daar wedersydse interaksie tussen die dele bestaan, en dat die geheel ander eienskappe aanneem as een van die dele verwyder of bygevoeg sou word. Nieteenstaande kan die sisteemteoretiese benadering nie bloot met die analitiese benadering wegdoen nie, en word die sisteemteoretiese benadering eerder aanvullend tot die analitiese benadering beskou. Om die sisteem wat bestudeer word van ander sisteme en die omgewing te onderskei, moet die dele en hul verhoudings eerstens deur middel van analise geïdentifiseer word. Die bydrae van die sisteemteoretiese benadering tot navorsing berus, onder andere, op isolering van die onderwerp wat bestudeer word, en die fokus op die prosesse wat die dele aanmekaar verbind (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980). 'n Polemiek tussen die twee is waardeloos, aangesien hulle verskillende wêreldbeskouings as vertrekpunt handhaaf, verskillende metodes en taal gebruik, en dikwels verskillende insigte bied (Kotze en Kotze, 1993).

In die keuse van 'n teoretiese benadering vir die huidige ondersoek, is op die sisteemteoretiese benadering besluit aangesien dit die omvattendste konseptuele raamwerk wat aan die navorser bekend is, bevat. Die sisteemteoretiese benadering bied 'n basis vir integrasie deurdat dit 'n wyse aanbied waarop die navorser die organisasie in interaksie met sy omgewing kan beskou, en ook waarop verhoudings tussen interne komponente/subsisteme gekonseptualiseer kan word (Kast en Rosenzweig, 1985). Hierdie raamwerk bied 'n buitengewone wyse waarop daar na komplekse verskynsels soos organisatoriese funksionering gekyk kan word.

2.3 Die oorsprong en aanvang van sisteemteorie

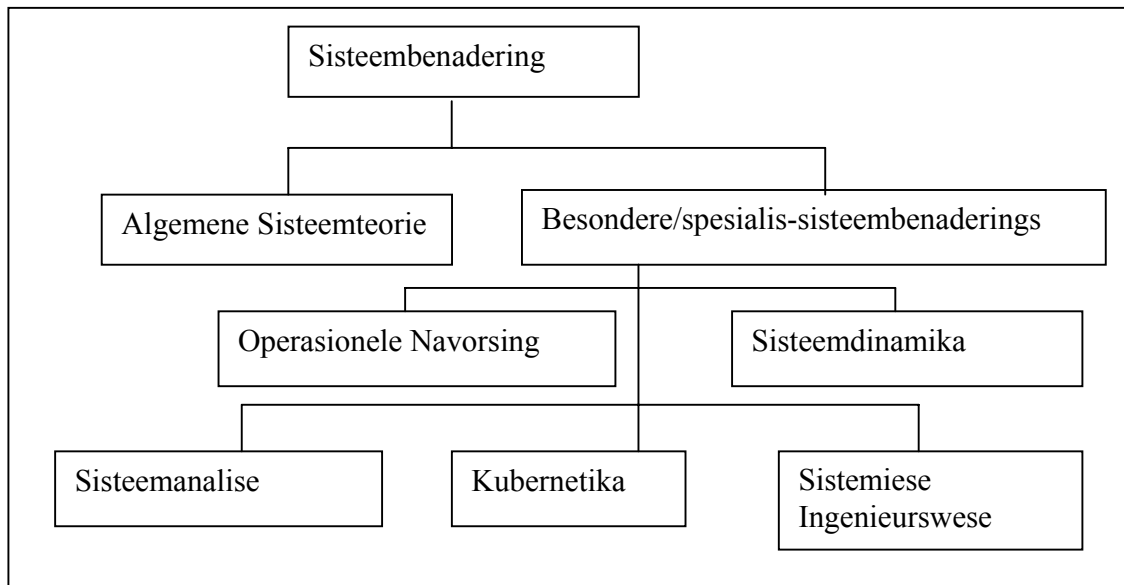
In die tweede helfte van die twintigste eeu het twee konseptuele benaderings, kubernetika en algemene sisteemteorie, heelwat aanhang onder wetenskaplikes geniet, veral in die ingenieurswese, asook die biologiese- en fisiese wetenskappe. Hierdie twee teorieë beskryf lewende sisteme as soortgelyk aan nie-lewende sisteme en menslike artefakte. Met verloop van tyd het die twee teorieë in een teorie geïntegreer wat in Europa en ander wêrelddele as kubernetika bekend staan, en wat in die Verenigde State van Amerika en elders algemene sisteemteorie (Miller en Miller, 1992) genoem word.

Die dissipline van kubernetika is op die sisteembenadering gebaseer. Dit is primêr besig met kommunikasie en informasievloei in komplekse sisteme (Kast en Rosenzweig, 1985). Kubernetika is deur Norbert Wiener as die totale veld van die kontrole- en kommunikasieteorie gedefinieer. Kubernetika beskou organismes as 'n spesiale klas van masjiene wat volgens ingenieursbeginsels funksioneer, en wat spesifiek deur negatiewe terugvoer gekontroleer word (Miller en Miller, 1992). Hoewel kubernetika hoofsaaklik in die meganiese ingenieurswese toegepas is, het die model van terugvoer, kontrole en regulasie ook toepassingswaarde binne die biologiese en sosiale sisteme (Kast en Rosenzweig, 1985). Kubernetika het ook implikasies vir doelwitformulering en sisteemeffektiwiteit (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980).

Ludwig von Bertalanffy het in 1937 sy integrasie van idees die *algemene sisteemteorie* genoem. Hoewel sy teorie kubernetiese konsepte soos terugvoer insluit, is sy metafoere nie meganisties nie, maar fundamenteel organies van aard. Sy teorie kan die “wetenskap van kompleksiteit” genoem word, want dit ondersteun die studie van natuurlike fenomene as heterogene gehele wat uit veelvuldige verskillende, maar interafhanklike dele saamgestel is, eerder as die studie van dele in isolasie (Miller en Miller, 1992).

Algemene sisteemteorie bied ‘n basis vir die begrip en integrasie van kennis van ‘n wye verskeidenheid van spesialisvelde wat toenemend gespesialiseerd en gedifferensieerd geword het. Die konsentrasie van navorsing oor die afgelope dekades was op analitiese- en eksperimentele benaderings in hoogs spesifieke, maar beperkte areas geskoei. Daar bestaan tans ‘n behoefte aan sintese, rekonsiliasie en integrasie, sodat hierdie analitiese elemente in breër, multidimensionele teorieë verenig kan word (Kast en Rosenzweig, 1985). Sisteemteorie bied so ‘n raamwerk vir vele velde – die fisiese-, biologiese- en sosiale velde.

Buiten die basiese algemene beginsels wat deur alle sisteemteoretici aangehang word, is daar heelwat variasie in klem en detail van die teorie. Daar blyk heelwat sisteemteorieë te wees (lewende sisteemteorie, ekosisteemteorie, abstrakte sisteemteorie en andere), eerder as een enkele sisteemteorie (Miller en Miller, 1992). Die Algemene Sisteemteorie (GST) en ander gespesialiseerde sisteemteorieë soos Kubernetika, Sisteemanalise en Sistemiese Ingenieurswese is van die meer populêre sisteembenaderings. ‘n Moontlike ordening van die onderskeie sisteembenaderings kan in die volgende figuur voorgestel word:



Figuur 2.1. Ordening van die onderskeie sisteemteoretiese benaderings (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.9)

Hierdie studie is bloot in die basiese beginsels van algemene sisteemteorie geanker. Volgens Boulding (1968) is algemene sisteemteorie 'n benadering tot die bestudering van verskynsels wat poog om 'n optimale vlak van algemeenheid daar te stel. Algemene sisteemteorie is inherent multidissiplinêr in beide navorsing en toepassing (Miller en Miller, 1992). Die bestudering van hierdie algemeenheid is 'n studie van die vorm of struktuur van verskynsels eerder as die inhoud daarvan (Boulding, 1968).

Die vorm of struktuur van verskynsels is die idees, denkprosesse, kommunikasie, organisasie, differensiasie, patron, ensovoorts. Shuda (1986) stel dit as volg: Die struktuur waarna verwys word, is die prosesmatige aard van menslike bestaan. Die onderlinge samehang van verskynsels word bestudeer om interpretasies oor verskynsels moontlik te maak. Die opeenvolging van aksies en nie die individuele aksies nie, word bestudeer. Hierdie opeenvolging van aksies toon 'n sekere patroon of proses wat tot geheelvorming bydra, en interpretasies ten opsigte van die patroon kan dan gewaag word. Sisteemteorie is van waarde in die versameling van wetenskaplike kennis, omdat dit poog om 'n raamwerk te bied waarbinne die omvang, kompleksiteit en interafhanklikheid van

menslike bestaan bestudeer kan word. Sisteemkonsepte bied 'n breë raamwerk waarin gepoog kan word om organisasies te verstaan. Een van die gevolge van hierdie benadering is die verwerping van simplistiese stellings rakende beginsels van organisatoriese struktuur en bestuurspraktyke (Kast en Rosenzweig, 1985).

2.4 Relevante aspekte van die sisteemteorie vir die huidige ondersoek

Soos reeds in die inleiding tot hierdie hoofstuk beskryf, word die sisteemteorie veel meer omvattend in die literatuur beskryf, en word daar ter wille van die struktuur en inhoud van die studie slegs gefokus op van die aspekte wat volgens die navorser 'n belangrike bydrae tot die begrip van organisatoriese sisteme maak.

2.4.1 Deel-geheel-verhouding

Sisteemteorie stel voor dat 'n studie van sisteme 'n begrip van *die dinamika van die geheel*, eerder as 'n reduksionistiese analise van die dele vereis. Die teorie impliseer 'n fokus op die verhouding tussen die komponente van die sisteem en die verhouding tussen die sisteem en die kontekstuele omgewing, eerder as 'n fokus op die komponente self (Masterpasqua en Perna, 1997). Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) beskryf op hul beurt weer die geheel as 'n ongedefinieerde term, as 'n definiërende eienskap van ding of wese. (As voorbeeld jou vakansiehuis, of jou motor, of jou hond, 'n geheel wat 'n besondere betekenis op sy eie besit, 'n identiteit wat afgebaken kan word.)

Dit is noodsaaklik om die komponente, hul strukturele verbindings en verhoudings, en die eienskappe van die sisteem wat nie duidelik in individuele dele van die sisteem uitstaan nie, te identifiseer, om sodoende die struktuur en funksie van 'n sisteem te verstaan. Hanson (1995, p.25) beskryf hierdie aspek as volg: "There are things that emerge only together and therefore cannot be taken apart and put back together. Nonsummativity points out that things emerge when two parts act together that are not seen in those parts alone. Emergent wholes are features of the relationship, rather than the part."

Die gehele, wat aanvaar word om meer as die som van die onderskeie maar interaktiewe dele te wees, rig die aandag op die *voortspruitende/ontwikkende/opkomende* gehele in verhouding tot mekaar. Dit maak die soeke na en ondersoek van waarneembare patrone wat tussen individue bestaan moontlik. Dit impliseer 'n konstante heroorweging van enige observasie, of insig oor 'n deel, oor hoe dit met die geheel of die konteks inpas (Levine en Fitzgerald, 1992).

2.4.2 Sisteem

'n Sisteem bestaan uit twee of meer dele wat in dinamiese interaksie is. 'n Sisteem bestaan uit meer as die som van die dele van die sisteem. Hoewel hierdie dele funksioneel onderskei kan word, kan hulle nie funksioneel geskei word nie. Hierdie funksionele organisasie is die verhouding of verwantskap wat gelyktydig tussen die dele van die sisteem bestaan (Shuda, 1986). 'n Goeie maar konkrete voorbeeld hiervan is die mens bestaande uit ledemate en organe. Op dieselfde wyse kan die personeelkorps van 'n organisasie in spanne en individuele lede geklassifiseer word. Kast en Rosenzweig (1985, p.103) bied die volgende definisie: "A system is an organized, unitary whole composed of two or more interdependent parts, components, or subsystems and delineated by identifiable boundaries from its environmental suprasystem."

'n Sisteem is 'n funksionele geheel wat uit 'n stel komponente (subsisteme of eenhede) saamgestel is, wat as dit saamgevoeg word, 'n vlak van organisasie genereer wat fundamenteel verskillend is van die vlak van organisasie in enige individuele komponent verteenwoordig (Levine en Fitzgerald, 1992). Hanson (1995) het 'n lewende sisteem gedefinieer as enige twee of meer outonome, struktureel gedetermineerde dele (subsisteme) wat organisatories of funksioneel verwant is, op so 'n wyse dat verandering in een deel, alle dele verander en terselfdertyd op dieselfde wyse deel van 'n supravervantskap vorm.

'n Ander definisie wat operasioneel gebruik kan word, word deur Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980, p.14) aangebied: "A system is defined as a set of objects

together with relationships between the objects and between their attributes connected or related to each other and to their environment in such a manner as to form an entirety or whole.” In die definisie word die voorwerpe (“objects”) as inset, deurstet/proses, uitset en terugvoer beskryf. “Attributes” is die eienskappe van die voorwerpe en/of verhoudings wat ondersoek word.

2.4.2.1 Inset

Inset tot ‘n sisteem is materiaal, energie, menslike aktiwiteit of informasie wat die sisteem in staat stel om tot aksie oor te gaan.

2.4.2.2 Proseses

Die proses is dit wat die inset in ‘n uitset transformeer. In die geval van die huidige studie is die proses die werkstake wat deur die spanlede uitgevoer word, en die verhoudings en interaksies tussen hulle, en wat binne die konteks van die groepsdinamika bestaan.

2.4.2.3 Uitset

Uitset is die resultaat van die werking van die proses, of alternatiewelik, die doelwit waarvoor die sisteem bestaan. Die uitset van een sisteem word die inset tot ‘n ander sisteem, of verbetering van dieselfde sisteem.

2.4.3 Substeme

Elke sisteem is as substeem deel van ‘n groter sisteem. Die kosmos is die mees oorkoepelende sisteem. Elke substeem het weer op sy beurt substeeme wat elkeen soortgelyke eienskappe van die groter sisteem bevat. Deur die sisteem wat ‘n mens wil bestudeer, af te baken, word grense tussen sisteme getrek. In die huidige studie word daar op beide die individuele bestuurder en die span gefokus, met fokus op die

individuele bestuurder bloot omdat die metingsinstrumente wat gebruik was op individuele taksering mik. Daar kan egter nie 'n reële skeiding tussen die mate van effektiwiteit van die individuele bestuurder en die mate van effektiwiteit van die bestuurspan gemaak word nie. Die individuele bestuurder se effektiwiteit is nie op 'n lineêre wyse die oorsaak van spaneffektiwiteit of *vice versa* nie.

'n Organisme kan nie ten volle beskryf word deur selfs die mees gedetailleerde beskrywing van sy organe nie; so ook kan die totaliteit van die mens nie ten volle beskryf word deur selfs die mees verfynde beskrywing van al sy fisiologiese organe nie. Sisteme op 'n hoër vlak (as voorbeeld dien die liggaam as 'n sisteem op 'n hoër vlak teenoor liggaamsdele) het 'n groter aantal en verskeidenheid van komponente, en die netwerk van interverwantskappe tussen die komponente word meer kompleks. Om dit verder te verduidelik, kan daarop gewys word dat assosiatiewe leer nog nie bewese in enige vlak van sisteme laer as diere plaasgevind het nie. Samewerking tussen organismes in die uitvoer van take wat die vermoë van een persoon oorskry (soos byvoorbeeld die vervaardiging van motors), spruit uit die groep voort. Voorts vind nuwe vorms van sosiale organisasie en interaksie, sowel as evolusionêre ontwikkeling van tegnologie, op vlakke van organisasie, gemeenskappe, samelewing en supranasionale sisteme plaas (Miller en Miller, 1992).

2.4.4 Sisteemgrense

Daar bestaan grense tussen subsisteme, sisteme en suprasisteme. Interaksie vind oor hierdie grense plaas. Die konsep van grense word gebruik om tussen oop en geslote sisteme te onderskei. Geslote sisteme het rigiede, ondeurdringbare grense, terwyl oop sisteme deurdringbare grense tussen hulself en hul suprasisteem instandhou (Kast en Rosenzweig, 1985). 'n Lewende sisteem ontvang insette (materie-energie of informasie) van sy/haar omgewing. Die inset word oor die organisasiegrens wat die sisteem van die konteks onderskei, heen gedra. Lewende sisteme is *oop* in die sin dat daar gedurige interaksie is met die omgewing deur middel van deurlaatbare grense wat aan die sisteem

definisie gee. Hierdie konstant onderhandelbare definisie verleen onderskeiding aan die sisteem – sodat so ‘n sisteem bestudeer kan word.

Die deurlaatbaarheid van die grense word outonoom deur die sisteem bepaal. Die mate van deurlaatbaarheid van die grense bepaal die tipe interaksie wat tussen sisteme, subsisteme en suprasisteme voorkom. Alle lewende sisteme is oop sisteme aangesien ‘n wisselwerking oor grense kan plaasvind. Die sisteemgrens onderskei die sisteem van die omgewing, en in algemene sisteemteorie word die sisteem altyd deur fisiese-, tydelike- of dinamiese grense definieer (Masterpasqua en Perna, 1997). Die grens stel die domein van die organisasie (as ‘n oop sisteem) se aktiwiteite vas, met ander woorde, die grense word deur die funksies en aktiwiteite van die organisasie bepaal (Kast & Rosenzweig, 1985). Die grense van ‘n oop sisteem is altyd moeilik om te beskryf omdat die grense nie staties is nie. Die grens is in werklikheid ‘n *proses* wat in die voortdurende uitruil van energie met die omgewing betrokke is (Masterpasqua en Perna, 1997). Dit is die proses waardeur die lewende sisteem die graad van oopheid tussen homself en die omgewing reguleer, en daarom is dit nooit permanent en vas nie.

Die sisteem se vermoë om self sy grens in stand te hou, gee ‘n outonome kwaliteit daaraan. ‘n Sel in ‘n menslike liggaam, as voorbeeld, is oop in die sin dat nutriënte van die omgewing ingevoer word en afvalreste uitgevoer word. Selle laat egter nie toe dat enigiets sonder diskriminasie deur die selmembraan ingevoer word nie.

Grense tussen sisteemelemente wat te rigied gereguleer word, laat nie verandering toe nie. Interaksies tussen elemente oor grense definieer verandering (Masterpasqua en Perna, 1997). Die studie van sisteme is per definisie besig met verandering. Binne organisasies is die graad van oopheid van sisteemgrense medebepalend van die ontwikkeling en aard van die organisasie. Grense wat te rigied of ondiskriminerend gereguleer word, sal op verskillende stadia van die organisasie se ontwikkelingsfases ‘n bepalende impak op die organisasie hê. “Boundaries between systems elements that are too rigid disallow change. Interactions among them define change” (Masterpasqua en Perna, 1997). ‘n Organisasie met oormatig rigiede grense sal as voorbeeld nie tred hou

met die vinnig veranderende ekosisteem waarin dit bestaan nie, en kan die fokus daarvan op die behoeftebevrediging van die samelewing wat bedien word, irrelevant (ongedifferensieerd) raak. Grense wat ondiskriminerend gereguleer word, is as voorbeeld sigbaar in die afwesigheid van toepaslike keuringspraktyke vir die werwing van werknemers en dra uiteindelik tot die entropie van die organisasie by.

Florin, Chavis, Wandersman en Rich, (1992, p.220) stel dit as volg: “Organizational boundaries that are too rigid prevent the identification or acquisition of resources from the environment, whereas overly fluid boundaries weaken structures and dissipate internal resources.” Die eienskappe en kundigheid/ervaring van die lede van ‘n organisasie is deel van die interne hulpbronne as inset tot die sisteem. Eksterne hulpbronne en invloede is, onder andere, die mate van bemagtiging en ondersteuning van die eksterne omgewing wat deur die organisasie ervaar word. Die graad van oopheid van die organisasiegrense sal op verskillende stadia van die organisasie se ontwikkelingsfases ‘n bepalende impak hê.

2.4.5 Entropie

Die meeste sisteme groei deur interne uitbreiding of uitbouing (“elaboration”). In geslote sisteme, onderhewig aan die wette van fisika, beweeg sisteme in die rigting van entropie en disorganisasie. In teenstelling hiermee, blyk oop sisteme die teenoorgestelde neiging te toon, en beweeg hulle in die rigting van groter differensiasie en ‘n hoër vlak van organisasie (Kast en Rosenzweig, 1985). Volgens Von Bertalanffy (1968, p.223) is ontwikkeling ‘n proses wat sekere kenmerke toon: “Wherever development occurs it proceeds from a state of relative globality and a lack of differentiation to a state of increasing differentiation, articulation, and hierarchical order.” Daar bestaan ‘n neiging vir komplekse sisteme om groter differensiasie en spesialisasie tussen interne subsysteme te bereik (Kast en Rosenzweig, 1985). Hierdie proses blyk vir die meeste sosiale sisteme waar te wees. Daar bestaan ‘n neiging om hul aktiwiteite uit te brei en hoër vlakke van differensiasie en organisasie te bereik.

Volgens Miller en Miller (1992) is 'n definiërende eienskap van lewe (en lewensvatbaarheid vir organisasies) die vermoë om vir 'n betekenisvolle tydperk 'n standvastige toestand in stand te hou, waartydens entropie (wanorde, chaos) binne die sisteem betekenisvol laer as in die omgewing van die sisteem is. Alle sisteme is voortdurend aan die eise van die omgewing onderworpe, wat uiteindelik die disintegrasie van die sisteem (bekend as entropie) sal meebring. Dieselfde eienskappe of funksies is in alle sisteme, subsisteme en suprasisteme teenwoordig. So vertoon alle sisteme byvoorbeeld die funksie van groei, asook van selfinstandhouding en selfregulering. Volgehoue toevallige transaksies oor grense sal tot 'n toestand van entropie of geen herkenbare differensiasie tussen 'n sisteem en suprasisteem lei nie. Aangesien oop sisteme egter op 'n outonome wyse grense in stand hou of verander, word 'n toestand van negentropie behou. Negentropie veronderstel dat insette en uitsette gereguleer word en dat die sisteem 'n eie stabiliteit behou wat tot toenemende kompleksiteit en differensiasie van funksies ontwikkel (Shuda, 1986, p.19; Kast en Rosenzweig, 1985).

Alle organisasies (as lewende sisteme) moet na homeostase strewende deur genoegsame hulpbronne te verkry en deur die ontwikkeling van strukture en funksies wat funksionering en produsering in stand kan hou. Organisatoriese grense wat te rigied is, voorkom die identifisering en verkryging van hulpbronne van die omgewing, terwyl oormatige deurlaatbare grense die strukture verswak en interne hulpbronne (as voorbeeld die kundigheid en ervaring van die werknemers) verkwis.

'n Organisasie loop 'n risiko vir 'n afwaartse spiraal (entropie) as dit faal om: (1) genoegsame hulpbronne te verkry; (2) 'n organisasiestruktuur te ontwikkel wat in staat is om produkte (uitset) te produseer en meer hulpbronne te verkry; (3) 'n ondersteunende organisasieklimaat daar te stel; en (4) die verkreeë hulpbronne te mobiliseer. Dit lei tot verminderde deelname en 'n verhoogde onvermoë om nog hulpbronne te verkry (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992).

Die soeke na organisatoriese veranderlikes wat met instandhouding/lewensvatbaarheid geassosieer word, bied 'n wye verskeidenheid. Instandhouding kan 'n funksie van

leierskap, die samestelling van lidmaatskap, ondersteuning van eksterne organisasies, die struktuur van die organisasie, ensovoorts, wees. Daar bestaan nie 'n waterdigte teorie vir die instandhouding van organisasies nie (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992).

Die primêre lewensvatbaarheid van enige organisasie is sy vermoë om te bly bestaan of om homself in stand te hou. Die aspekte wat met instandhouding geassosieer word, is veelvuldig en is reeds onder die entropie-subhoof in paragraaf 2.4.5 aangehaal. Wat die huidige ondersoek betref, is die identifisering van die effektiewe bestuurspan 'n poging om instandhouding van die organisasie in 'n tydperk van transformasie te verseker en sodoende te poog om entropie teë te werk.

2.4.6 Outonomie

Daar is reeds in die vorige paragrawe (2.4.4 en 2.4.5) na die outonomie van sisteme verwys. 'n Sisteem reguleer sy eie regulering. Algemene sisteemteoretici, soos Von Bertalanffy, wend kubernetiese konsepte in die beskrywing van sosiale sisteme aan, en beweer dat sosiale sisteme hul lede kontroleer, koördineer, beïnvloed en reguleer (Kotze en Kotze, 1993). 'n Sisteem kan homself skep en in stand hou en is dus outonoom. 'n Sisteem toon 'n selfregulerende, intern organisatoriese kompleksiteit. Alles wat in die sisteem plaasvind, is aan die outonomie van die sisteem ondergeskik, en sodoende word die voortbestaan van die sisteem verseker. Hierdie eie organisasie is die kritieke faktor in die sisteem, omdat dit die homeostase van die sisteem verseker. Hanson (1995, p.28) beskryf selfregulering van sisteme as volg: "There are patterns in systems of two or more parts that lead to self-regulation. This means that any action taken upon a system will reverberate through the existing patterns, and ultimately events will depend on those patterns rather than the stimulus."

2.4.7 Struktuur

"Struktuur" verwys na die eienskappe van die komponente van 'n eenheid; dit sluit verwysing na hul identiteit in ruimte, hul verhoudings tot ander komponente en tot die

eenheid se omgewing in. In die sosiale domein word dit uitgedruk as patrone van interaksie wat een eenheid van 'n ander onderskei (Kotze en Kotze, 1992). 'n Eenheid is in interaksie met ander eenhede en sy omgewing deur sy komponente (wat elk struktureel gedetermineerd is).

Die struktuur van 'n organisasie verwys na hoe die menslike hulpbronne vir doelgerigte aktiwiteite georganiseer word. Dit is die wyse waarop lede in verhoudings gerangskik word wat hoofsaaklik die patrone van interaksie, koördinasie en taakgeïntereerde gedrag definieer. Binne 'n organisasie moet daar ook genoeg verbintenisse tussen die komponente bestaan om sodoende saam te kan funksioneer. Onvoldoende verbintenisse lei tot strukturele disintegrasie. Die verbintenisse tussen komponente skep 'n organisasieklimaat wat die mate van tevredenheid en verbintenis van individuele lede aan die organisasie beïnvloed, asook die hoeveelheid tyd en energie wat hulle aan deelname aan die organisasie sal spandeer. Dit beïnvloed die organisasie se vermoë om as 'n gedefinieerde sisteem in die samelewing te kan oorleef (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992).

2.4.8 Strukturele determinisme

Die funksionele organisasie of struktuur van die sisteem bepaal die tipe interaksie wat tussen sisteem en omgewing sal plaasvind, asook hoe die sisteem op hierdie interaksie sal reageer. Sisteem is dus struktureel gedetermineer in die opsig dat 'n sisteem altyd volgens sy eie interne funksionele organisasie funksioneer (Shuda, 1986). Alle lewende sisteme is oop sisteme aangesien wisselwerking oor grense kan plaasvind, maar wat die *organisasie* van sisteme betref, is sisteme egter geslote. Met ander woorde, hoewel die sisteem oop is om inligting te verwerk, is *die wyse* waarop inligting deur 'n sisteem verwerk word, gedetermineer, en in die opsig dus geslote (Dell, 1985). Dit impliseer dat die sisteem outonoom oor die mate van deurlaatbaarheid van sy grense besluit, maar die wyse waarop inligting en interaksie verwerk word, is gedetermineer.

In die navorsing van Kotze en Kotze (1992) word 'n beskrywing van strukturele determinisme gebied. Die eenheid determineer self hoe en op watter snellers dit gaan reageer. Die reaksies word nie deur iets buite die eenheid veroorsaak nie, maar die eenheid se struktuur en organisasie kies op watter snellers hy gaan reageer, asook die aard van die reaksie.

Maturana se ontologie word in sy konsep van “strukturele determinisme” gevind wat met verwysing na sy formulering van outopoïese as die essensiële eienskap van lewende eenhede verstaan moet word. Outopoïese beteken letterlik “selfskepping” of “selfproduksie”. Dit definieer 'n lewende eenheid as selfskeppend, met 'n sirkulariteit van organisasie wat in stand gehou moet word om lewendig te bly.

Strukturele determinisme impliseer voorts dat enige outopoïetiese eenheid struktureel met sy omgewing en ander outopoïetiese eenhede moet koppel. Strukturele koppeling beteken dat die outopoïetiese eenheid op 'n rekursiewe wyse struktureel gedetermineerde reaksies sneller. Alle veranderinge wat 'n eenheid ondergaan, is dus struktureel gedetermineerd. Die komponente van 'n eenheid is ook in interaksie met mekaar op 'n struktureel gedetermineerde wyse en word slegs deur die outopoïetiese eienskappe van die sisteem beperk. Die transformasie in die organisasie in die huidige ondersoek sal gevolglik ook 'n transformasie in denkwyse, kommunikasie, organisasie, differensiasie en prosesse vereis. Die interaksie binne die organisasie onderling en met die omgewing sal in aard, proses en inhoud beïnvloed word.

2.4.9 Die proses van terugvoer

Terugvoer is die uitruil van informasie (energie) tussen die sisteem en omgewing. *Terugvoer* verwys na die vermoë van 'n sisteem om uitset as inset (deur die outopoïetiese deurvoer beïnvloed) en *vice versa* voor te stel. Deur die proses van terugvoer kan 'n sisteem homself stuur en reguleer. Dit beskryf die proses van oorsaaklikheid as interaktief en voortdurend, eerder as lineêr en begrensend (Ballé, 1994; Hanson, 1995).

Soos sisteme ontwikkel, ontwikkel hul dinamiese strukture via die organisasie van 'n netwerk van *terugvoerlusse* (Masterpasqua en Perna, 1997).

Deur die proses van terugvoer is 'n sisteem in staat om verwysings na homself te maak, en dus homself te reguleer. "It captures the process whereby causality, rather than being finite and linear, is interactive and continuous" (Hanson, 1995).

Indien die uitruil van informasie daartoe lei dat die sisteem op dieselfde wyse bly voortbestaan, word dit as negatiewe terugvoer beskou. Indien die uitruil van informasie tot verandering lei, word dit as positiewe terugvoer beskou. Te veel negatiewe terugvoer kan beperkend op die stelsel inwerk en tot wanaanpassing lei (Durkin, 1981). Te veel positiewe terugvoer kan tot oorlading en wanaanpassing lei.

Die inset word deur die organisasiekomponente (as voorbeeld, strukture) en prosesse (as voorbeeld, organisatoriese funksies) in produkte (of uitset) getransformeer. Uitset word weer deur die grens vanaf die sisteem na die omgewing of suprasisteem gestuur. In sy eenvoudigste vorm mag dit klink of die proses lineêr is, maar die verskil is dat die sisteem nie hieraan oorgelewer is nie, maar aktief hieraan deelneem deur dit op outopoïetiese wyse te reguleer. Uitset kan op verskeie aspekte van die omgewing impakteer wat weer 'n nuwe siklus van insette vir die organisasie terugvoer (Florin, Chavis, Wanderman en Rich, 1992).

Die konsep van deurvoer of verwerking is in die geval van die huidige studie die aktiewe betrokkenheid van die span, hul interpretasies, individuele- en spaninteraksies en so voorts, om op 'n outopoïetiese wyse iets nuuts of anders uit die insette en uitsette van die omgewing te skep. Die span is nie bloot aan die impak van die omgewing oorgelewer nie. 'n Sisteem inisieer en termineer sy eie aksies (outopoïese).

Een aanwending van terugvoermeganismes vir sosiale gedrag was deur J. Forrester (1975) ontwikkel. Forrester was een van die eerstes wat besef het dat die beginsels van sisteemanalise vir organisatoriese prosesse aangewend kan word. Sy benadering tot

sistemanalise word sisteemdinamika genoem. Sisteemdinamika poog om gedrag of sosiale sisteme aan die hand van doelgerigheid, terugvoer en informasieprosessering te beskryf (Levine, Sell en Rubin, 1992). Die doelwitte kan of bewus of onbewus wees, enkelvoudig of veelvuldig, afhangend van die situasie.

Doelgerigheid soos hierbo genoem, word met die terugvoer geïmpliseer: terugvoer vind plaas wanneer daar 'n gaping tussen die doelwit en die huidige situasie bestaan. Volgens sisteemdinamika, wanneer die gaping herken word, sal die individu een of meer aksies inisieer om die gaping te vernou en na die huidige staat terug te keer. 'n Beskrywing hiervan kan wees die aanwending van 'n verdedigingsmeganisme wanneer 'n persoon spanning ervaar: die gaping is die spanning wat ervaar word en die behoefte aan 'n positiewe ervaring. Die terugvoerlus is vanaf die huidige toestand na die gaping, na die aksie en finaal na die staat terug (Levine, Sell en Rubin, 1992).

Menslike gedrag is volgens Levine, Sell en Rubin (1992) by doelgerigheid betrokke, hetsy implisiet of eksplisiet. Gedrag word deur die funksionering van die terugvoerlusse inherent aan die dinamiese struktuur verklaar, en nie deur vorige of samevallende gedrag *per se* nie.

2.4.10 Ekwifinaliteit en multifinaliteit

In geslote sisteme bestaan daar 'n direkte oorsaak-en-gevolg-verhouding tussen die inisiële toestand en die finale toestand. Biologiese- en sosiale sisteme werk egter anders. Die konsep van ekwifinaliteit beteken dat finale resultate met verskillende inisiële toestande en op verskillende wyses verkry kan word. Hierdie benadering impliseer dat 'n sosiale organisasie sy doelwitte met verskillende insette en met verskillende interne aktiwiteite kan behaal. 'n Sosiale sisteem word dus nie soos die geslote sisteem deur eenvoudige oorsaak-en-gevolg-verhoudings beperk nie (Kast en Rosenzweig, 1985).

Von Bertalanffy (1968) stel dat wanneer ontwikkeling plaasvind, dit vanaf 'n staat van relatiewe algemeenheid en gebrek aan differensiasie na 'n staat van verhoogde

differensiasie, artikulasie en hiërargiese orde beweeg. Wanneer daar in interaksie met 'n sisteem getree word, kan dieselfde resultate van 'n verskeidenheid van stimuli verkry word (ekwifinaliteit), of 'n verskeidenheid van resultate van dieselfde stimuli (multifinaliteit) (Hanson, 1995). Anders gestel, 'n sisteem het dus beide ekwifinale- en multifinale kwaliteite.

Differensiasie en groei van sisteme word deur beide interne outonome faktore en eksterne faktore beïnvloed. Die eindresultaat wat bereik word, is 'n funksie van die suprasisteme waaraan die sisteem behoort en die inherente moontlikhede van die sisteem (Shuda, 1986). 'n Akkurate bestudering van enige sisteem behoort minstens iets van hierdie kwaliteite en die implikasies wat dit inhou, te vervat. Dit is juis hierdie geteikende kwaliteite van sisteme wat kontekstualisering van enige studie vir doeleindes van begrip (al kan dit nooit volledig wees nie) en afhandeling vereis.

2.4.11 Die omgewing

Lewende sisteme is in gedurige interaksie met ander sisteme in hul omgewing. 'n Sisteem wat geslote van sy omgewing raak, hou vinnig op om 'n lewende ontwikkelende sisteem te wees (Masterpasqua en Perna, 1997). Lewende sisteme is dus oop, hiërargies georganiseerd, dinamies, selfregulerend en doelgerig (Levine en Fitzgerald, 1992).

Daar is reeds verwys (paragraaf 2.4.8) na die interaksie tussen die eenheid/sisteem en die omgewing op 'n struktureel gedetermineerde wyse, beperk slegs deur die funksionele outopoïetiese eienskap van die sisteem. Die organisasie van die eenheid moet onveranderlik wees om as 'n eenheid van 'n spesifieke tipe of klas te bly.

Strukturele koppeling (“structural coupling”) vind gedurig tussen die sisteem en sy omgewing (of “medium”) plaas wat die toestand vir die voortbestaan van die eenheid skep. Met strukturele koppeling verander beide die lewende eenheid en sy medium struktureel (Kotze en Kotze, 1992). Dit is daarom nie moontlik om 'n kousale verhouding tussen die omgewing en die eenheid te skep nie. Die stelling dat die lewende

eenheid bestaan *vis-à-vis* sy omgewing moet dus heroorweeg word. Die lewende eenheid “ken” sy omgewing/medium/ander eenhede; dit “weet” hoe om te reageer deur die behoud van die outopoïetiese proses, en die respons word deur sy eie struktuur en organisasie determineer. Hierdie proses word as volg deur Maturana (1980, p.13) beskryf: “Living as a process, is a process of cognition. This statement is valid for all organisms with and without a nervous system”.

Kotze en Kotze (1992) poog om konteks te definieer as ‘n konstruk wat waargenome prosesse en verhoudings met mekaar in verband bring wat iets van die deel-geheel-verhoudings kan vertel. ‘n Organisasie, struktuur en ekologie van idees (as ‘n liggaam van kennis wat ‘n raamwerk bied waarbinne interaksies betekenis kry), tesame met patrone van interaksie, kan as dimensies van dieselfde fenomeen beskou word, naamlik die konteks wat ‘n verbindingsveld tussen mense en tussen mens (as dele) en sosiale sisteme (as geheel) vorm. Kotze en Kotze (1993) beskryf konteks as die medium waarin sisteme lewe, dat die komponentedele binne die konteks van die geheel optree en in interaksie met die konteks van die geheel tree. Die konteks van die geheel kan deur waarneming van die verhoudings tussen die dele waargeneem word. “Context is therefore not external to individual actors (units) and, as such, is not an external force that influences people, while it seems to be inextricably linked to what people are thinking and doing” (Kotze en Kotze, 1992, p.9).

Die sisteem kan dus nie losstaande van sy omgewing verstaan word nie. Die bestudering of beskrywing van gekose interaksiepatrone binne ‘n bepaalde omgewing word die inhoud van die navorsingstudie, terwyl die afbakening ook die konteks van die inhoud definieer. Die kwessie van inhoud raak terselfdertyd die kwessie van konteks, en is die kritieke aard van die dialektiese verhouding tussen die selforganiserende sisteem en sy omgewing (Hanson, 1995). Ten spyte van hierdie afbakening, is dit juis die dinamika wat in die wisselwerking tussen sisteme as ‘n geheel gesien, lê wat enige afgebakende studie, asook die voortsetting en opvolging van studies, die moeite werd maak.

2.4.12 Doelgerigte interafhanklikheid

Die organisasie, as 'n sisteem, bestaan uit 'n aantal interafhanklike komponente wat na 'n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Die eienskappe en gedrag van elke komponent het 'n effek op die eienskappe en gedrag van die sisteem as 'n geheel (Cilliers, 1990). So byvoorbeeld is een funksie van die hand om vas te gryp. Hierdie wyse van organisasie word deur die struktuur van die hand, soos onder andere die vyf vingers, samestelling van die weefsel, spiere, ensovoorts, medebepaal. Die greepfunksie van die hand vergaan aanpassing of kan verlore raak indien die struktuur verander, byvoorbeeld in die geval van die verlies van drie vingers. Die struktuur wat die sisteem se organisasie onderlê, verwys in hierdie studie na die wyse waarop die organisasie sy menslike hulpbronne in doelgerigte aktiwiteite organiseer. Dit is die wyse waarop die lede georganiseer word in relatiewe vaste verhoudings wat die patrone van interaksie, koördinasie en taakgedrag definieer (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992). Die regulering van interaksie maak verandering binne die organisasie stogasties doelgerig.

Sisteme werk in wisselwerking met mekaar in 'n konstante poging om balans of homeostase binne die moontlikhede van die vasgestelde struktuur te bereik, want dit is waar instandhouding (as die laagste vlak van effektiwiteit) lê. Die konstante interaksie tussen dele van die organisasie, asook met ander sisteme in die omgewing, het homeostase ten doel. Die impak hiervan op die navorsing van spanne binne 'n organisasie maak dus die navorsingresultate kompleks, en lineêre redenering behoort tydens die interpretering en benutting daarvan vermy te word.

2.4.13 Oorsaak en gevolg

Die ontologie van Newton word deur Johnson (1997) as "Machine Age thinking" beskryf. Volgens die wêreldbeskouing van die Newton-tydperk (sedert die sewentiende eeu) is die kosmos verklaarbaar, en kan alles deur die beginsel van oorsaak en gevolg verklaar word. In die skrywe van Johnson (1997) waarin sy Ackoff se lesing oor sisteemdenke aanhaal, word die beginsel van oorsaak en gevolg as tweeledig verduidelik:

die oorsaak van 'n effek is noodsaaklik vir die effek om plaas te vind. Met ander woorde, die effek sal nie plaasvind as die oorsaak nie plaasvind nie. Tweedens, die oorsaak is genoegsaam vir die effek om plaas te vind. Dit is, as die oorsaak plaasvind, moet die effek volg. Die aanvanklike gevolg van die soort denkraamwerk is dat niks toevallig plaasvind nie, en staan as determinisme bekend. Oorsaak en gevolg as denkwyse is slegs een wyse van wêreldbeskouing, uit vele ander beskouings. 'n Belangrike vraag in die keuse van wêreldbeskouing sal wees watter tipe beskouing van die realiteit die bruikbaarste vir watter tipe navorsing sal wees.

Maturana (in Kotze en Kotze, 1992) gebruik die term “instructive interaction”, wat moontlik as lerende interaksie vertaal kan word, om te verwys na interaksies wat gewoonlik as oorsaak, beïnvloeding en beheer beskryf word. Ontologies gesproke is die aspekte van oorsaak, beïnvloeding en beheer direk in teenstelling met strukturele determinisme, soos onder paragraaf 2.4.8 bespreek. Oorsaaklikheid kan beskou word as 'n punktuasie wat vloei uit die mens se persepsie dat hy/sy glo en sien dat dinge deur ander dinge veroorsaak word. In Maturana se ontologie bestaan hierdie oorsaaklikheid slegs in die mens se metadomein van beskrywing en vertaling.

Die sentrale idee is dat as dele interverwant is, 'n punktuasie soos oorsaak en gevolg (of beginpunt en eindpunt) vir doeleindes van bestudering arbitrêr raak. Om oorsaak aan iets toe te skryf, impliseer twee aannames: die toeskryf van verantwoordelikheid vir iets op 'n lineêre wyse, en die reële skeiding van oorsaak en gevolg. Beide aannames is nie met die sisteembenadering verenigbaar nie. Daar is nie 'n eenvoudige lineêre verantwoordelikheid in enige aksie nie, en oorsaak en gevolg kan nie sonder meer as aparte entiteite onderskei word nie (Hanson, 1995).

In navorsing moet dus gesoek word na die patroon van verhoudings, eerder as na die oorsaak en gevolg. Dit beteken dat waarneembare gedrag die resultaat kan wees van geen aksie, eerder as aksie, of selfs 'n kombinasie daarvan. Enige aktiwiteit of onaktiwiteit raak die hele sisteem, wat tot onvoorspelbare gevolge, en soms selfs teenoorgestelde uitwerkings as wat die intensie was, kan lei. Die navorsingsdirektief sal

wees om verby die onmiddellike, en eerder na die langtermyn patrone van verandering in sisteme te kyk (Hanson, 1995). Voorspelbaarheid kom egter binne die beginsels van stogasme voor. Stogasme het te doen met die feit dat lewende sisteme nie suiwer ewekansig met die wêreld in interaksie tree nie. Keuses (of die nie-maak van keuses) word byvoorbeeld gedeeltelik deur vorige ervaring, voorkeure, kultuur, ensovoorts, gepredetermineer. Juis dit maak dit moontlik om met 'n sekere mate van akkuraatheid te kan voorspel.

In die huidige studie word die waarneembare gedrag van bestuurspanne as beide die resultaat en oorsaak van sekere aksies, geen aksies, of 'n kombinasie daarvan geïnterpreteer. Alle aksies is beide gevolg en oorsaak, en moet as sulks geïnterpreteer word. Hierdie oënskynlike onvoorspelbaarheid vereis dat patrone van bestuurspangedrag oor 'n langtermyn bestudeer moet word, en dat die resultate van die navorsing gereeld getoets behoort te word. In die lig van stogasme kan sekere voorspellings egter met 'n mate van akkuraatheid gemaak word, en maak dus hierdie studie, en alle ander studies, sinvol.

2.5 Gevolgtrekking

In hierdie hoofstuk is die keuse van die navorser se teoretiese benadering en stellinginname wat met die studie geneem gaan word, beskryf. Die basiese begrippe van die algemene sisteemteorie is bespreek om as agtergrond te dien vir die benadering wat die navorser gaan volg. In die hoofstuk is daar telkens verwys na hoe die begrippe aangewend kan word om die gedrag in die organisasie op 'n sekere wyse te probeer verstaan. 'n Sisteemverwysingsraamwerk is gebruik om die navorser se pogings te rig om verhoudings en interaksies te identifiseer en te groepeer. Die konsepte kan as riglyn benut word om 'n ideale bestuurspan ter instandhouding van die organisasie saam te stel. Daar moet egter in gedagte gehou word dat daar verskille tussen verskillende soorte sisteme bestaan (Kast en Rosenzweig, 1985). Sosiale organisasies is nie natuurlik soos biologiese of fisiese sisteme nie; dit is deur mense saamgestel, met 'n verskeidenheid van doelwitte, en dit volg nie dieselfde lewensiklus van geboorte, volwassenheid en dood

soos biologiese sisteme nie. Sosiale sisteme is in mense se houdings, persepsies, motiverings, oortuigings, gewoontes en verwagtings geanker. “Recognizing that the social organization is a contrived system cautions us against making an exact analogy between it and physical or biological systems” (Kast en Rosenzweig, 1985, p.108).

HOOFSTUK 3

DIE EFFEKTIVITEIT VAN BESTUURSPANNE BINNE KORPORATIEWE OMGEWINGS

“One of the truly remarkable things about work groups is that they can make $2+2=5$. Of course, they also have the capability of making $2+2=3$ ”

(Robbins, 1996, p.293).

3.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is die basiese benadering van die sisteemteorie beskryf, en die interverwantskap, interafhanklikheid, interaksie en ander inherente eienskappe van sisteme is kernbegrippe wat duidelik in hierdie navorsing ter sprake kom. Organisasies is besondere komplekse stelsels van interverwantskappe tussen mense en groepe mense. “The picture is much more of a constantly changing ebb and flow of action and interaction, of information and knowledge” (Herriot en Pemberton, 1995, p.173). Die organisasiesisteem is ‘n oop sisteem wat uit ‘n aantal interafhanklike komponente bestaan wat ter bereiking van ‘n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Die doelwit is in hierdie geval die kriteria vir sukses, en die oorlewing van die organisasie.

In die hoofstuk word verwys na korporatiewe spanne, waarvan ‘n bestuurspan as die navorsingsonderwerp een tipe korporatiewe span is. ‘n Korporatiewe liggaam is ‘n groep mense wat gemagtig is om as ‘n regspersoon op te tree, byvoorbeeld vir besigheidsdoeleindes (Oxford Dictionary, 1989). Dit is ‘n groep werknemers wat kollektief met regshandeling ‘n besigheidsdoelwit nastreef, en die bestuurspan(ne) binne die korporasie is die span wat die werknemers bestuur. ‘n Meting van die effektiwiteit van bestuurspanne wat binne ‘n korporatiewe omgewing funksioneer, word met hierdie studie voorgestel. Wat die huidige ondersoek betref, is die identifisering van die effektiewe bestuurspan (in ‘n korporatiewe finansiële omgewing) ‘n poging om instandhouding van die organisasie gedurende ‘n tydperk van transformasie te verseker en sodoende entropie teë te werk. Die bestuurspan is ‘n lewende sisteem wat uit ‘n aantal interafhanklike komponente bestaan wat in ‘n

vennootskap ter bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Die wisselwerking en interafhanklikheid van die komponente van die span (die individue) beïnvloed die mate van spansukses wat verwag kan word. Effektiewe werkersgedrag is een van die komponente van effektiewe werksgedrag van die span, soos in hoofstuk vier beskryf. 'n Beskrywing van die terme “span” en “spansukses” sal in hierdie hoofstuk bespreek word.

3.2 Die omskrywing van die bestuurspan as 'n sisteem

Coulson-Thomas onderskei die term “groep” en “span” as volg: “Groep” as term word met 'n versameling mense met sekere gemeenskaplike karaktertrekke of eienskappe geassosieer, terwyl “span” geassosieer word met groepe wat vir 'n bepaalde en gedeelde doel saamwerk (1997). Shonk (1992) definieer 'n span as twee of meer mense wat hulle aksies moet koördineer om 'n gemeenskaplike doel te bereik. 'n Span word ook beskryf as “...a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons” (Selznick, 1969, p.261).

Volgens Mankin, Cohen en Bikson (1996) is taakinterafhanklikheid en 'n gedeelde doel of doelwit die kenmerke wat 'n span definieer. Hul definisie kom met die definisie van Friedlander (1987) ooreen wat die span beskryf het as 'n groep mense met 'n gedeelde doel wat in wisselende grade sosiaal, struktureel en tegnies interafhanklik van mekaar en van die groter organisasie is. Die interafhanklikheid tussen die span en die res van die organisasie is met die algemene sisteemteorie verenigbaar en word slegs in Friedlander se definisie eksplisiet aangetref. Vir die doeleindes van die studie waarin 'n sisteembenadering gevolg word, is Friedlander se definisie dus die raamwerk waarin “span” interpreteer sal word. 'n Tekortkoming van laasgenoemde definisie is die afwesigheid van 'n verwysing na doelbewuste en gekoördineerde pogings van die spanlede om uiteindelik entropie van die span teë te werk.

Uit bogenoemde definisies word die volgende definisie deur die navorser vir die doeleindes van die huidige studie geskep: 'n Span is twee of meer mense wat deur doelgerigte en gekoördineerde aksies 'n gemeenskaplike doelwit najaag, en wat binne 'n gedeelde konteks in wisselende grade sosiaal, struktureel en tegnies interafhanklik

van mekaar en die res van die organisasie funksioneer. 'n Aanneme van die sisteemdinamika is dat gedrag met doelgerigtheid assosieer word (Levine, Sell en Rubin, 1992). Hierdie natuurlike neiging maak dus potensieel effektiewe spanfunksionering moontlik, gesien in die lig van bostaande definisie van 'n span.

Sisteemdinamici verwerp die idee dat 'n organisasie deur een persoon met 'n konsekwente stelsel van beleide bestuur word. Effektiewe interaksie tussen spanlede wat deur sinvolle passings bewerkstellig kan word, tesame met 'n gedeelde doelgerigtheid, maak dus optimale bestuur moontlik. Forrester (1975, pp.45-60) wys daarop dat groot organisasies dikwels teenstellende en konflikterende doelwitte en beleide handhaaf. Individue is beperk in hul kennis oor die faktore in 'n werksituasie betrokke en funksioneer met risiko en onsekerheid oor die toekoms, wat meesal 'n direkte impak op die ervaring van werknemertevredenheid het. Daarbenewens is doelwitte van een departement soms, vanweë 'n gebrek aan gedeelde doelgerigtheid, nie met die doelwitte van 'n ander departement in dieselfde organisasie verenigbaar nie. Sisteemdinamici bevestig dat die organisasie as geheel nie suksesvol kan wees as departemente onafhanklik poog om hul funksionering te optimaliseer nie. "System dynamicists frequently found that, if each department acted independently to optimize its functioning and obtained its optimal goal states, the overall organization might suffer (Levine, Sell en Rubin, 1992, p.152).

Al sou elke span so effektief as moontlik funksioneer, kan dit steeds meebring dat die organisasie as 'n geheel oneffektief funksioneer, omdat die spanne binne en tussen departemente nie hul doelwitte en doelgerigtheid deel nie. Volgens sisteemdenke lei goeie werksfunksionering binne spanne nie noodwendig tot effektiewe organisasies as 'n geheel nie, want die werksfunksionering word gelyktydig binne en tussen spanne gesoek om effektiwiteit te bewerkstellig (Friedlander, 1987).

3.3 Die bestuurspan se posisie binne die organisasie

Lewende sisteme vorm agt vlakke: selle, organe, organismes, groepe, organisasies, gemeenskappe, samelewings en supranasionale sisteme (Miller en Miller, 1992). Sisteme op elke vlak van die hierargie is uit sisteme van die vlak net daaronder saamgestel. Sisteme op die hoër vlak is die suprasisteme van die komponentsisteme.

In die geval van die huidige navorsingsontwerp, word twee vlakke betrek, naamlik die individu en die span, met verwysing na die suprasisteme waarvan hulle deel is (die organisasie) en die subsysteme waaruit hulle bestaan (bevoegdheids), asook hul interaksie met ander sisteme (die kliënte en deelhebbers) binne die konteks van werk (met die besigheidseenheid as onmiddellike omgewing).

Elke vlak het ontwikkelende eienskappe wat nie op die laer vlak teenwoordig is nie. Elke vlak van sisteme besit sisteme op die laer vlak as primêre komponente, maar dit beteken nie dat enige sisteem as 'n blote amalgamasie van die laer vlak-sisteme verstaan kan word nie. 'n Organisme kan nie deur selfs 'n gedetailleerde beskrywing van die organe verstaan word nie. Sisteme op elke hoër vlak het 'n groter aantal en verskeidenheid van komponente, sowel as meer komplekse verhoudings tussen die komponente. Ontwikkelende prosesse is die resultaat van die verhoogde kompleksiteit (Miller en Miller, 1992). Gesien in die konteks van die navorser se definisie van 'n span word hoër vlakke van funksionering soos bewerkstellig deur komplekse, gelyktydige, gekoördineerde en doelgerigte interaksies (ontwikkelende prosesse as 'n resultaat van verhoogde kompleksiteit) tussen werknemers met suksesvolle spangedrag geassosieer. Dit is belangrik om te onthou dat as daar na individue, spanne of selfs die organisasie gekyk word, daar op komponente van 'n groter sisteem gefokus word, terwyl die wedersydse beïnvloeding met die groter sisteem konstant in ag geneem moet word.

Dit is essensieel om die insette tot en uitsette na ander komponente deur komplekse terugvoerlusse wat enige sisteem met ander verbind, te ondersoek en in die beskrywing in te sluit. Bestuurspanne is nie vrystaande entiteite nie, maar is in 'n organisatoriese milieu van ander individue en spanne gevestig. Spanne is subsysteme van die groter organisatoriese sisteem wat en wie hul bedien - van wie hulle interafhanklik is vir menslike-, tegnologiese- en finansiële hulpbronne, vir informasie en gesag, en uiteindelik vir hul bestaan (Friedlander, 1987), maar terselfdertyd waarvan hulle 'n noodsaaklike komponent vorm.

3.4 Die rasionaal vir korporatiewe spanne

Die voordele van spanne en groepe in moderne organisasies en bewyse vir hul waarde word vervolgens bespreek. West, Borrill en Unsworth (1998, p.2) bespreek die noodsaaklikheid van spanfunksionering in moderne organisasies: “As organizations have grown in size and become structurally more complex, the need for groups of people to work together in co-ordinated ways to achieve objectives which contribute to the overall aims of the organization has become increasingly urgent.” Mohrman, Cohen en Mohrman (1995) haal ander navorsers aan wat redes vir die implementering van spanwerking binne organisasies bied:

- Spanne is die beste wyse waarop strategie binne (sommige) organisasies uitgevoer kan word, as gevolg van die behoefte aan konsekwentheid tussen die organisatoriese omgewing, -strategie en -ontwerp (Galbraith, Lawler en Associates, 1993).
- Spanne stel organisasies in staat om produkte vinnig te ontwikkel en dienste koste-effektief af te lewer terwyl kwaliteit behoue bly.
- Spanne stel organisasies in staat om meer effektief te leer, en leer in stand te hou (Senge, 1990).
- Kruisfunksionele spanne bevorder kwaliteitsbestuur (Deming, 1986 in West, Borrill en Unsworth, 1998).
- Produksietyd kan bespaar word indien take wat voorheen opeenvolgend deur individue uitgevoer is, gelyktydig deur individue in spanverband uitgevoer word (Myer, 1993).
- Innovasie word deur spanne bevorder as gevolg van die kruisbevrugting van idees (Senge, 1990).
- Organisasies kan meer effektief gemonitor, gekoördineer en gerig word wanneer ‘n span, eerder as ‘n individu, die funksionele eenheid is (Galbraith, Lawler en Associates, 1993).

Daar is reeds ‘n paar tendense, volgens Bass (1982), oor die mate waarin die talente van individue in ‘n span die uitset van ‘n span beïnvloed. Sy beskrywings van die verhouding van individu tot span is egter lineêr van aard, en aanpassings word aan sy

stellings gemaak om die dinamiese interaksie tussen individu en span binne 'n sisteemteoretiese benadering te verduidelik.

- Die mate van bevoegdheid van die gemiddelde individu beïnvloed die spanprodukt.
- 'n Groep met bekwame persone wat onafhanklik funksioneer, sal hoogs waarskynlik 'n produk lewer wat bloot die som van die totale prestasie is. Hoe groter die interafhanklikheid van die bekwame lede, hoe groter is die geleentheid vir die groepprodukt om meer (of minder) as die blote som van die prestasies te wees.
- As groeplede take in 'n volgorde moet uitvoer, sal die uitset van die span so vinnig of goed soos die “swakste skakel in die ketting” wees.
- As 'n spanprestasie van die vind van 'n regte antwoord of idee afhang, dan sal so 'n spanprestasie so goed soos dié van die beste spanlid wees.
- Sou van 'n span gedeelde besluitneming verwag word, sal 'n spanoplossing beter as dié van 'n gemiddelde individuele groeplid s'n wees, maar nie noodwendig beter as die beste individuele groeplid s'n nie.
- Enersdenkende mense kan makliker in 'n span saamwerk, maar is geneig om minder kreatief te wees. Lede met diverse houdings kan meer konflik genereer, maar ook meer kreatiewe oplossings vind.

Die benutting van korporatiewe spanne is nie vir elke taak of funksie binne 'n organisasie toepaslik nie, maar daar bestaan bewyse dat die bekendstelling van groepdoelwitte tot beter prestasie en produktiwiteit in 'n verskeidenheid van situasies lei (West, Borrill en Unsworth, 1998).

3.5 Probleme wat binne korporatiewe spanne ondervind word

Die probleme wat in korporatiewe spanne oor die algemeen ervaar word, word ook in bestuurspanne ondervind. Die gemeenskaplike doelwit wat die spanne moet nastreef, word dikwels deur 'n verskeidenheid van prosesse ondermyn. Die werklike groepproduktiwiteit van die span is gewoonlik minder as potensiële produktiwiteit as gevolg van “prosesverliese.” Die afwesigheid van die koördinasie van groeplede,

kompeterende en soms teenstrydige doelwitte en swak kommunikasie word by hierdie verliese ingesluit. In sekere gevalle sal individue minder bydra as hulle bydraes deur dié van ander gekombineer of verskuil kan word, as wat hulle individueel daarvoor aanspreeklik gehou word (Latané, Williams en Harkins, 1979). Die aanname dat spanne beter besluite as individue neem, onderlê die strukturering van spanne. Eksperimentele navorsing (Rogelberg, Barnes-Farrell en Lower, 1992) dui egter daarop dat hoewel spanne beter besluite as die gemiddelde spanlid neem, is die kwaliteit van groepbesluite konsekwent swakker as die kwaliteit van besluite van die mees bekwaamste individuele groeplede. Ander faktore wat ook op die besluitnemingsprosesse binne spanverband impakteer, is persoonlikheid (soos introversie, wat selfgeldende deelname moontlik kan belemmer), kommunikasievaardighede, dominerende lede, status, geslag, gesag, groepdenke, konformering en ander groepdinamika (West, Borrill en Unsworth, 1998). Hierdie faktore het 'n bepalende impak op die interpretering van die huidige navorsingsresultate, en die insig dat die effektiwiteit van bestuurspanne nie volledig verstaan, beheer of voorspel kan word nie.

3.6 Die interafhanklikheid van individue in die spansisteem

Persone in 'n organisasie word dikwels funksioneel in terme van hul rolle en as deelnemers in bepaalde segmente van 'n sisteem beskryf. Buiten hierdie gekoördineerde indeling in funksies en departemente, bring individue ook 'n stel van eie behoeftes, gewoontes en verbintenisse aan ander spanne en groepe met hulle saam. Bestuurders is interafhanklik van mekaar vir die suksesvolle funksionering van 'n span as kollektiewe sisteem. Hulle is verantwoordelik vir die integrasie en koördinasie van aktiwiteite wat interafhanklik vir die bereiking van 'n kollektiewe uitset (proses of produk) is (Gous, 1986, p.63). Die kollektiewe vernuf en gedeelde verantwoordelikheid is dikwels die beste wyse om die kompleksiteit en turbulensie van 'n besigheidsomgewing te hanteer (Mankin, Cohen en Bikson, 1996). Bestuurders staan in vandag se komplekse werksomgewing in noue interafhanklikheid met ander bestuurders en spanne, en die sukses van hul taak as bestuurders is nou verweef met hul vermoëns om hierdie interafhanklikheid te begryp en te bestuur. Die mobilisering van tegniese en bestuursvaardighede vereis 'n patroon van koördinering en 'n

sistematiese ordening van posisies en verantwoordelikhede wat die administratiewe integrasie van gespesialiseerde funksies moontlik maak (Coulson-Thomas, 1997).

Hierdie interaksies en interafhanklikheid is onontbeerlik vir die volgehoue voortbestaan van die sisteem, maar is ook gelyktydig die bron van probleme, twyfel en selfs ondergang (Coulson-Thomas, 1997). Insig en selfkennis van individue én spanne is die teenvoeter vir die destruktiewe gedeelte van organisasiegedrag. ‘n Sterk mate van selfinsig, en ‘n vermoë om ‘n kritiese evaluering van die span te maak, is dus van kritiese belang vir die sukses van ‘n span. “A degree of self-awareness can help people to complement their own strengths and weaknesses when assembling groups and teams” (Coulson-Thomas, 1997, p.231).

3.7 Spaneffektiwiteit

Daar bestaan nie ‘n homogene beskrywing van spaneffektiwiteit nie. Die agtergrond vir spaneffektiwiteit word kortliks bespreek. Intergroepverhoudings binne organisasies is reeds so vroeg as 1939 deur die bekende Hawthorne-studies (Roethlisberger en Dickson, 1939) ondersoek, wat die belangrikheid van intergroepverhoudings bestudeer het en die invloed van formele en informele groepe op hul lede, asook die belangrike invloed van informele groepe op werksgedrag, aangedui het. Tydens die sestiger en sewentiger jare was die ondersoek na onbewuste prosesse binne groepdinamika, (die “basiese aannames” wat binne werksgroepe bestaan) soos die werk van onder andere Bion, die oorsprong van een van die rigtings in navorsing en praktyk (oor spaneffektiwiteit).

Tydens die afgelope twintig jaar het die invloed van die organisatoriese konteks waarbinne spanne funksioneer meer aandag in die navorsing oor spaneffektiwiteit geniet (West, Borrill en Unsworth, 1998). Verskeie organisatoriese kontekstuele faktore is beskryf as belangrik in die voorspelling van spaneffektiwiteit, naamlik vergoeding, informasie en terugvoer, en opleiding, wat in kombinasie betekenisvolle verwantskappe met kwaliteit van werkslewe toon. Ander aspekte wat die konteks van ‘n organisasie beskryf, is die beskikbaarheid van hulpbronne, kontrole deur bestuurders, stresvlakke binne ‘n organisasie, kompetisie en intergroepverhoudings en omgewingsonsekerheid (West, Borrill en Unsworth, 1998).

Vyf kategorieë van faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed, is geïdentifiseer, volgens 'n model van Hackman (1990):

- Groepontwerp, wat taakstruktuur, groepsamestelling en groepnorme vir prestasieprosesse insluit.
- Organisasoriese konteks, wat vergoeding, opleiding en informasiesisteme insluit.
- Groepsinergie, wat 'n gevolg van prosesondersteuning deur die organisasie is.
- Proseskriteria vir effektiwiteit, insluitend vlak van taakinspanning, hoeveelheid relevante kennis en vaardighede in take toegepas, ensovoorts.
- Hulpbronne wat op die beskikbaarheid van voldoende materiële hulpbronne vir effektiewe taakuitvoering dui.

West, Borrill en Unsworth (1998) definieër groepeerffektiwiteit as taakuitset, die vermoë van die spanlede om samewerking te versterk en in stand te hou, en die mate waarin groeplede se behoeftes vervul word. Volgens West (1996) word spaneffektiwiteit bepaal deur die mate waarin groepe oor hul funksionering kan reflekteer, en toepaslik by nuwe informasie kan aanpas.

Die veelvuldigheid van faktore wat 'n bydrae tot spaneffektiwiteit lewer, is deur vele navorsers uitgelig, en daarmee saam ook die inherente kompleksiteit van navorsing oor effektiewe spanfunksionering.

3.8 Spaneenskappe en spaneffektiwiteit

Sekere spaneenskappe wat 'n invloed op spaneffektiwiteit mag hê (as voorbeeld groepsamestelling en persoonlikheidseienskappe), word kortliks beskryf. Hoewel *groepsamestelling* (as onderwerp vir die huidige navorsingstudie) as 'n potensieël belangrike bydraer tot spaneffektiwiteit herken word, bestaan daar beperkte navorsing daaroor (Guzzo en Shea, 1992). Die aspek van heterogeniteit in groepe en die bydrae tot spaneffektiwiteit hang van die tipe heterogeniteit wat bestudeer word, die taak wat uitgevoer word en die wyse waarop effektiwiteit definieer word af. Spanne wat

komplekse take moet uitvoer, vaar beter as hulle heterogeen in vaardighede is wat impliseer dat elke groeplid 'n verskillende kundigheidsperspektief ten opsigte van probleemoplossing sal bied. Hierdie diversiteit in kundigheid bring egter dikwels ook diversiteit in verhouding tot inherente eienskappe van individue wat op sy beurt vooroordeel en stereotipering kan sneller wat, via intergroep konflik, groepprosesse en uitsette kan affekteer (Hogg en Abrahams, 1988). Heterogeniteit ten opsigte van geslag, ouderdom, etnisiteit, en die impak daarvan op kommunikasiepatrone is ook nagevors, soos deur West, Borrill en Unsworth (1998) en Roe (1999) saamgevat. "Gender differences in performance ascertained by means of ratings must be interpreted with great care, since they can originate from rater bias and be sensitive to influences from outside the work role" (Roe, 1999, p.296).

Die impak van *persoonlikhede* binne spanne is ook 'n bekende onderwerp vir navorsing oor spaneffektiwiteit, en die vrae gaan dikwels oor watter persoonlikheidstipes die beste met mekaar werk, of watter kombinasie van persoonlikhede nodig is vir 'n span om effektief te wees. Hoewel daar beperkte navorsing oor die verhouding tussen persoonlikheid, verenigbaarheid en spanprestasie bestaan, is 'n aantal modelle van persoonlikhede in spanverband reeds in die sielkundeliteratuur voorgestel, as voorbeeld die Myers-Briggs-evalueringsinstrument (West, Borrill en Unsworth, 1998). Nog 'n populêre benadering tot die ondersoek na persoonlikhede in spanne is Belbin se Spanrolmodel. Belbin beskryf nege spanpersoonlikheidstipes en wys daarop dat 'n balans hiervan in spanne vir spaneffektiwiteit benodig word (West, Borrill en Unsworth, 1998). Die model van Belbin word in die huidige studie as inset tot spaneffektiwiteit aangewend, en geniet dus meer aandag later in die hoofstuk.

Dyer (1984) beweer dat die instrumente wat vir die meting van spaneffektiwiteit gebruik word, onbetroubaar, onnodig kompleks en/of onsensitief vir die subtiele aspekte van spaninteraksie is. Die gebrek aan toepaslike tegnieke vir die meting van spaneffektiwiteit bring mee dat die meeste navorsing oor spaneffektiwiteit onder swakhede van metingsinstrumente gebuk gaan (Dyer, 1984). Volgens West, Borrill en Unsworth (1998) is die verwantskappe tussen groepprosesse en spaneffektiwiteit onvolledig as gevolg van die onvermoë van navorsers om 'n gedeelde begrip van spaneffektiwiteit te bereik.

3.9 Uitsette van spaneffektiwiteit

West, Borrill en Unsworth (1998) som die navorsingbevindings ten opsigte van die uitsette van spaneffektiwiteit in vier effektiwiteitsdimensies op:

- Produktiwiteitsuitsette, byvoorbeeld inkomste uit verkope.
- Sosiale kriteria, byvoorbeeld die gewilligheid van spanne om te bly saamwerk.
- Individuele uitsette, as voorbeeld individuele welsyn, gesondheid, ontwikkeling en tevredenheid.
- Innovasie, wat besluitneming en probleemoplossing verbeter, en die noodsaaklike kompeterende voordeel bied vir moderne organisasies om te oorleef.

3.10 Die rol van persoonlikheidseienskappe en spanrolle ten opsigte van spaneffektiwiteit.

Ten opsigte van die huidige studie word die interpersoonlike en die intrapersoonlike vaardighede as bevoegdhede in die samestelling van effektiewe spanne belangrik geag (soos in paragraaf 4.4 uitgewys). Persoonlikheidseienskappe en spanrolle is dikwels die spil waarom voorspellings vir sukses in posfunksionering draai (Belbin, 1981). Individue bereik dikwels stabiele patrone van assosiasie met medewerkers, op persoonlikheidseienskappe, denkprosesse en waardes gebaseer en deur ervaring en leer beïnvloed. Volgens Belbin (1993) word beide spanrolle en persoonlikheidseienskappe as ewe belangrik en ook oorvleuelend in die voorspelling van suksesvolle spanne beskou. Die belang van voorspelling van sukses en die identifisering van potensiaal vir suksesvolle posfunksionering in 'n industriële konteks kan nie onderskat word nie. Navorsers beskou spanrolle, persoonlikheidseienskappe, denkprosesse en waardes as komponente van individue en spanne wat voortdurend ontwikkel en in gedurige wisselwerking met mekaar in werking tree, en uiteindelik in 'n besondere en interafhanklike interaksiepatroon met prestasie bestaan.

‘n Span moet ideaal gesproke uit lede bestaan wat daarna streef om ‘n gemeenskaplike doelwit te bereik. Verskille in tipes persoonlikhede kan waardevol wees in die proses om ‘n span se doelwitte te bereik, indien die verskillende voorkeure tot ‘n gedeelde doelgerigheid bydra. Volgens Belbin (1981; 1993) hang die sukses van ‘n span van die wyse waarop spanrolle met mekaar in interaksie tree en mekaar balanseer af. Dit gaan dus nie net daaroor dat mense in 'n span doelwitte en doelgerigheid deel nie, maar ook hoe hulle dit deel (en hulle bevoegdheid om dit te kan doen). Die bruikbare mense om in spanne te hê, is diegene wat beskik oor vaardighede en eienskappe wat ‘n leemte aanvul sonder om bestaande rolle in ‘n span te dupliseer. Spanne is ‘n kwessie van balans. “What is needed is not only well balanced individuals but individuals who balance well with one another. In that way, human frailties can be underpinned and strengths used to full advantage” (Belbin, 1981, p.77). Van sy bevindings oor sekere spanrolle gaan in die huidige navorsingontwerp ondersoek word.

3.11 ‘n Beskrywing van die spanrolkonsep

Bestaande navorsing en literatuurstudie is ontgin om prototipe spankombinasies waarbinne goeie samewerking voorspel kan word, te identifiseer. Die identifisering van optimale spanrolkombinasies is volgens die voorgestelde model van Belbin (1981; 1993) ondersoek. Belbin en sy navorsingspan het bevind dat spanne met bekwame persone nie noodwendig positiewe of die beste resultate lewer nie. As die balans in spanrolle in die span afwesig is, verswak die potensiaal vir positiewe resultate deur hulle.

Daar is talle tipes gedragstyle waarmee mense met mekaar in interaksie is, maar gedrag wat ‘n effektiewe bydrae tot spanfunksionering lewer, is volgens Belbin se spanrolteorie egter meer beperk. Hierdie gedrag kan gegroepeer word in ‘n bepaalde aantal verwante groeperings waaraan die term “spanrol” gekoppel word. Die term “spanrol” verwys na die neiging om op sekere onderskeibare wyses op te tree en tot interaksies met ander by te dra (Belbin, 1981; Belbin, 1993).

Volgens Belbin (1981; 1993) het elke individu ‘n primêre rol wat hy/sy normaalweg in spanwerk aanneem, asook sekondêre rolle wat aangeneem kan word as die situasie

dit sou vereis. Eksperimentele werk op die samestelling van spanne is deur Belbin en sy span navorsers gedoen. Sentraal tot die benadering wat as ‘n resultaat van navorsing ontwikkel is, is die konsep van spanrol. ‘n Spanrol beskryf ‘n wyse waarop spanlede met kenmerkende eienskappe en vermoëns tot die spansamewerking bydra.

Hayes (1997) beskryf as kritiek teen Belbin se benadering dat Belbin rolkonsep sien as ‘n konsekwente patroon, relevant by alle werkgroepe, en aan sekere individue gebind. Hayes (1997) beskryf die rolle eerder as ‘n tydelike ingesteldheid wat die eise van die taak en situasie reflekteer, en dus ‘n funksie van individuele buigbaarheid beskryf. “People act in different ways in different situations...It depends on expertise and knowledge, as well as on personality inclinations” (Hayes, 1997, p.49). Die aanname dat mense in kategorieë geklassifiseer kan word, is die aanname vir die meeste werwingsbeleide in organisasies, terwyl die sosiale dimensie waarin mense met mekaar in interaksie is, wat meebring dat gedrag aangepas word om by die omgewingseise te pas, nie altyd in ag geneem word nie (Hayes, 1997). Beide Hayes (1997) en West, Borrill en Unsworth (1998) beskryf die gebrek aan oortuigende bewyse ten opsigte van die psigometriese geldigheid van Belbin se meetinstrument. Nieteenstaande die kritiek teen die Belbin-instrument, beweer Hayes (1997, p.51) nogtans: “Belbin’s typology is undoubtedly valuable in showing how people can make different contributions to a team’s work, and how positive team action often requires a mixture of different types of activity.”

Buiten bogenoemde individuele faktore wat tot sukses bydra, het Belbin en sy span se navorsingstudies bevind dat daar vier kombinasies van spanne is wat telkemale die sterkste presteer het, naamlik ‘n -

- Klassieke gemengde span
- Deelnemende groep
- Sterk leier-groep
- Sterk prestasie-groep (Appolo-sindroom)

‘n Klassieke gemengde span word gekenmerk deur ‘n verskeidenheid van spanrolle wat goed gedifferensieer is. “In practice the classic mixed team provides the most consistently good results” (Belbin, 1981, p.110). Die samestelling van so ‘n span is

egter kompleks, en ook moeilik om in organisasies in stand te hou, daarom word 'n deelnemende groep 'n praktiese en uitvoerbare keuse.

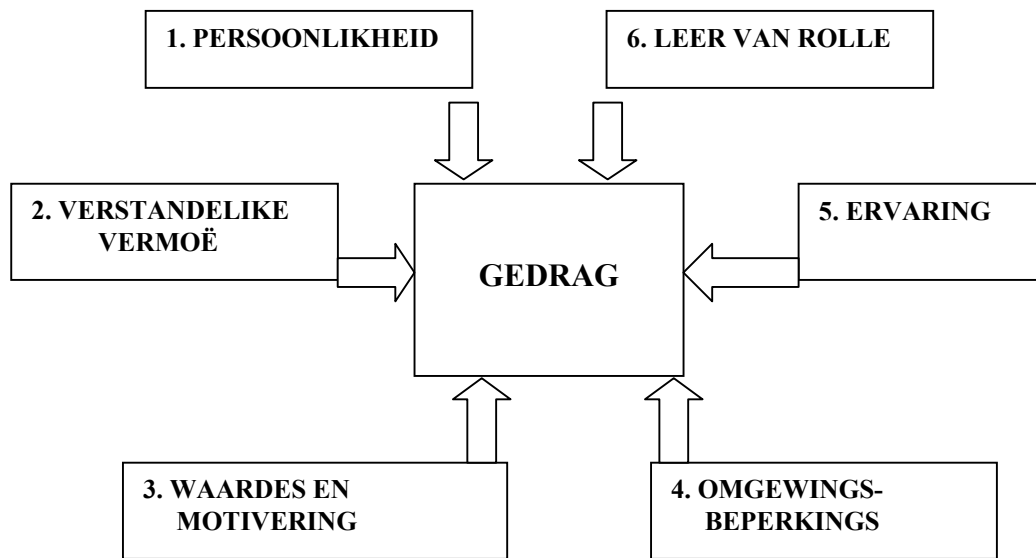
Die tweede wennerspan is een wat tipies 'n deelnemende groep genoem word. So 'n span word gekenmerk deur ekstroverte wat van spanwerk hou en wie se spanrolle neig om ongedifferensieerd te wees. Hierdie soort spanne word vir groot organisasies aanbeveel. Die voordeel van hierdie spanne is dat die lede, sonder 'n drastiese impak op die spansamewerking, met ander spanne saamgestel en hersaamgestel kan word.

'n Sterk leier-groep word gekenmerk deur 'n baie sterk koördineerder, wat sy/haar span op 'n outoritêre wyse lei. Die koördineerder is die spil waarom die sukses van die span draai, en hoewel hierdie spanne soms suksesvol is, is die oorafhanklikheid van 'n sterk leier dikwels die oorsaak van swak spanfunksionering en spanprestasie.

'n Sterk Appolo-groep bestaan hoofsaaklik uit intelligente en talentvolle mense, maar teen verwagting in het hierdie groepe as 'n reël die minste sukses met spanfunksionering getoon. Die interpersoonlike gedrag in die groepe word dikwels gekenmerk deur opponering, kompetisie, ooralise en probleme om leierskap te identifiseer en te aanvaar (Belbin, 1981).

3.12 Die raakpunte tussen persoonlikheid en spanrolle

Effektiewe werksgedrag is die uitset wat van individue en korporatiewe spanne vereis word. Onderliggend aan spanrolgedrag word ses determinante (waarvan sommige by die studie ingesluit word en ander uitgesluit word) beskryf (Belbin, 1993):



Figuur 3.1 Faktore wat 'n rol in spanrolgedrag speel (Belbin, 1993, p.30).

1. Psigofisiologiese faktore, soos byvoorbeeld ekstroversie-introversie, hoë en lae angs, ensovoorts, onderlê gedrag.
2. Goeie verstandelike vermoë kan gedrag medebeïnvloed, selfs meer as persoonlikheidseienskappe.
3. Waardes kan sekere gedragspatrone versterk of verswak.
4. Faktore in die onmiddellike omgewing beïnvloed gedrag, byvoorbeeld die teenwoordigheid van 'n bogeskikte.
5. Gedrag pas by persoonlike ervaring aan.
6. Die aanleer van spanrolle vir groter buigsaamheid beïnvloed gedrag.

Gedrag, as 'n arbitrêre, eerste-orde eindpunt, word deur baie faktore beïnvloed, waarvan persoonlikheid en voorkeur van spanrolle maar slegs twee is. Waardes, verstandelike vermoëns en motivering het 'n medebepalende impak op werksgedrag. Tekortkomings van bogenoemde model is die afwesigheid van wedersydse beïnvloeding van al die faktore. Die invloed van rolpersepsie en rolverwagtings word nie aangedui nie. Rolpersepsie is gebaseer op die interpretasie van 'n gegewe situasie oor hoe 'n persoon glo hy of sy moet optree. Rolverwagtings word gedefinieer deur hoe ander glo die persoon in 'n gegewe situasie moet optree (Robbins, 1996). Hoe die individu die rolverwagtings vertolk en uitleef, beskryf die spanrol wat die individu

uiteindelik sal bydra. Die aspek van sosiale norms is ook nie aangespreek nie, hoewel Belbin moontlik die genoemde faktore onder ervaring en leer van rolle impliseer.

Die faktore wat gedrag beïnvloed en spanrolle vorm, is kompleks en bring mee dat spanrolle nie as stereotipes beskryf moet word nie. Volwasse individue het 'n beperkte aantal spanrolle wat op 'n buigsame wyse gebruik kan word om aan die eise van verskeie gegewe situasies te voldoen (Belbin, 1993).

3.13 Implikasies vir die studie

In hierdie hoofstuk is die persoonlikheidseienskappe bespreek wat die aard van samewerking tussen spanlede soos dit in spanrolle presenteer, beskryf. Die Belbin-spanrolteorie is 'n bekende teorie in die bedryfswêreld, maar die wetenskaplike bruikbaarheid daarvan in die betrokke organisasie is nog nie so deurdag soos die *Myers-Briggs Type Indicator* en die *Occupational Personality Questionnaire* (SHL, plc) ondersoek nie. Die konsep van persoonlikheid is egter kompleks en ter wille van die begrensing van die studie word persoonlikheidseienskappe as sulks in die konteks van die twee genoemde instrumente beskryf.

Aspekte soos magsoosisies in die span, poskennis, interaksieprosesse, ensovoorts, is belangrike determinante wat spaneffektiwiteit beïnvloed en word vanweë begrensing van die studie nie in die navorsingsontwerp ingesluit nie. Hierdie aspekte word dikwels in die literatuur aangeraak, veral met die oog op verhoging van die produktiwiteit en effektiwiteit van 'n span. Die navorser fokus egter op die identifisering van 'n effektiewe bestuurspan, eerder as op verhoging van die effektiwiteit van 'n bestuurspan. Volgens Hanson (1995) lei lineêre denke dikwels tot die poging om 'n enkelvoudige oorsaak vir die meeste organisatoriese probleme te soek. "The practical significance lies in thinking through whether one's actions have only direct linear effects or work in circular and circuitous fashion in the creation of co-emergent events" (Hanson, 1995).

3.14 Gevolgtrekking

Die lede van die bestuurspanne (ten opsigte van arbitrêre begrening van die studie word die individue komponente van die sisteem) binne die betrokke organisasie wat bestudeer word, sal gemeet word aan spesifieke kriteria (bevoegdhede, spanrolvoorkeure, persoonlikheidseienskappe) wat as onafhanklike veranderlikes in die huidige navorsingsontwerp sal dien. Die aard van die bevoegdhede, spanrolvoorkeure en persoonlikhede sal as moontlike samevallers vir goeie bestuurspanfunksionering ondersoek word.

Op grond van die literatuurstudie ten opsigte van bevoegdhede, spanrolle en persoonlikheidseienskappe kan die gevolgtrekking gemaak word dat sekere gedragpatrone geïdentifiseer kan word uit die data wat deur die betrokke meetinstrumente verkry gaan word. Die literatuurstudie oor spanrolle, soos deur Belbin beskryf, persoonlikheidseienskappe (*Occupational Personality Questionnaire*) en persoonlikheidstipes (*Myers-Briggs Type Indicator*), verklaar dat 'n balans in voorkeurspanrolle en persoonlikheidseienskappe binne 'n span tot goeie werksfunksionering binne spanne kan bydra (Botha, 1994; Belbin, 1981; Belbin, 1993).

Algemene sisteemteorie is 'n geïntegreerde oorsig wat die universum beskou as 'n konkrete sisteem, saamgestel uit 'n hiërargie van vlakke van verskillende tipes kleiner sisteme. Die onderskeie hiërgiese vlakke van die organisasiesisteem en hul interaksie onderling is in hierdie hoofstuk bespreek. Die hiërargie van vlakke bestaan uit die bevoegdhede en eienskappe van die individuele bestuurder, die bestuurder as lid van 'n bestuurspan, die bestuurspan as komponent van 'n organisasie, en 'n organisasie in die konteks van die omgewing waarin hy geleë is. Die interaksie en mede-afhanklikheid van die onderlinge subsysteme en van die groter sisteem is kompleks, gekoördineerd en doelgerig in die strewende na entropie. Die oorlewing van die groter organisasie is van 'n verskeidenheid van faktore afhanklik. Hierdie suksesveranderlikes en die hiërargie van vlakke staan in gedurige wedersydse beïnvloeding in verhouding tot mekaar. Van die onderskeie komponente wat as een van die hiërgiese vlakke van die organisasiesisteem beskryf word (persoonlikheidseienskappe, bevoegdhede, spanrolvoorkeure) word as die

onafhanklike veranderlikes voorgestel, terwyl spanprestasies as die afhanklike veranderlikes voorgestel word. Die navorser wil poog om 'n seleksiestrategie as model vir die identifisering van effektiewe bestuurspanne daar te stel. "Effektief" in die begreping van die studie sluit sekere geïdentifiseerde sukseskriteria, soos in hoofstuk een na verwys, soos kliëntetevredenheid, 'n positiewe organisasieklimaat en gesonde besigheids groei in. Hierdie onderskeiding word ter wille van die navorsingsontwerp arbitrêr daargestel, maar die wedersydse beïnvloeding, waar beide inset en uitset beïnvloed word, is die uiteindelijke konteks waarin die resultate van die navorsingsontwerp bespreek sal word.

HOOFSTUK 4

EFFEKTIEWE WERKSGEDRAG VAN INDIVIDUELE BESTUURDERS

4.1 Inleiding

Die bestuurspan (as sisteem in die huidige studie) is 'n funksionele geheel wat uit 'n stel komponente/individue (substisteme, eenhede) saamgestel is, wat as dit saamgevoeg word, 'n vlak van organisasie genereer wat fundamenteel verskillend is van die vlak van organisasie in enige van die individue verteenwoordig (Levine en Fitzgerald, 1992; Miller en Miller, 1992). Die funksionele organisasie is die verhouding of verwantskap wat gelyktydig tussen die dele van die sisteem bestaan (Shuda, 1986), en sodoende word die komponente (individue) van die sisteem ook bestudeer, om sodoende interpretasies oor die verwantskappe tussen die komponente te probeer maak.

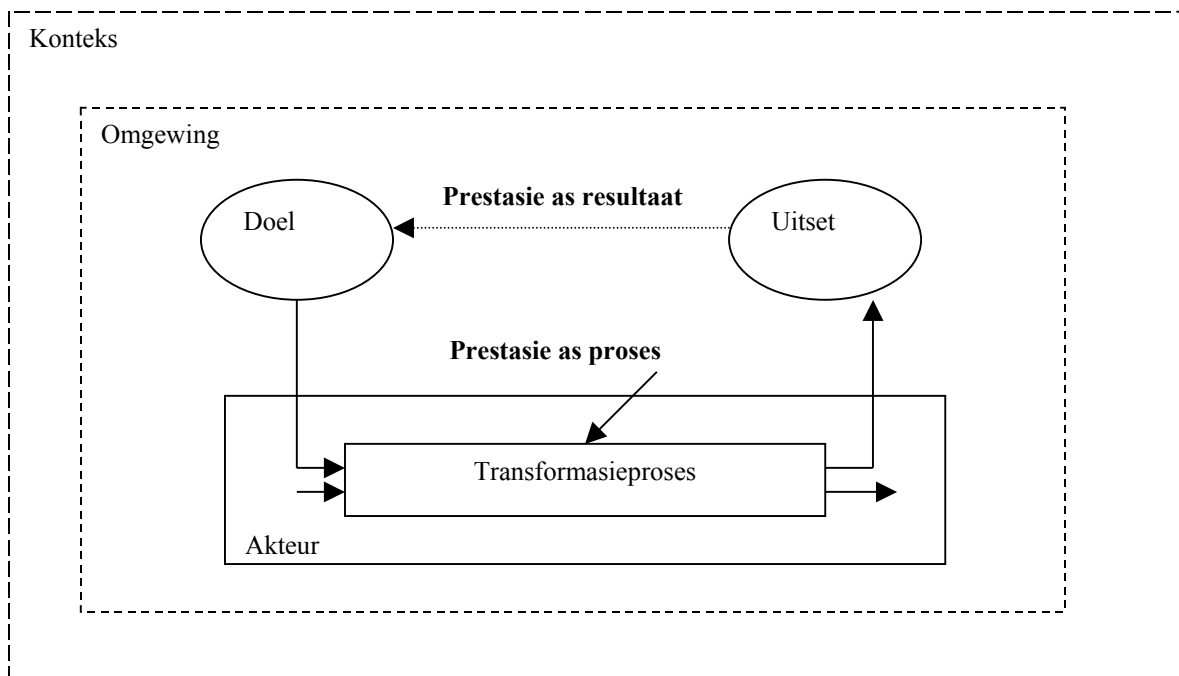
Soos reeds in hoofstuk 1 na verwys, berus die navorser se benadering op die beginsel dat die eienskappe en gedrag van 'n span, onder andere, deur die gedrag en eienskappe van die individue wat die span verteenwoordig, beïnvloed word, en ook *vice versa* (Tjosvold, 1991; Morton, 1971; Feigenbaum, 1983). Op grond hiervan word op beide die span en die individue se prestasie gefokus. Hierdie hoofstuk sal oor aspekte rakende effektiewe werksgedrag van die individuele bestuurder as substisteam van die bestuurspansisteam handel. Effektiewe werksgedrag van die individuele bestuurder vorm deel van die navorsingsontwerp.

Daar kan egter nie 'n reële skeiding tussen die mate van effektiwiteit van die individuele bestuurder en die mate van effektiwiteit van die bestuurspan gemaak word nie. Die individuele bestuurder se effektiwiteit is nie op 'n lineêre wyse die oorsaak van spaneffektiwiteit nie, of *vice versa* nie.

4.2 Die definiëring van effektiewe werksgedrag

Prestasie is een van die sleutelaspekte in navorsing oor organisasies (Roe, 1999).
“The theoretical and methodological diversity of studies on work performance is very

great indeed” (Roe, 1999, p.232). Die navorsing wat in die skrywe van Roe (1999) opgesom is, konsentreer meer op individuele prestasie, eerder as op die interverwantskappe tussen individuele-, groep- en organisasieprestasie. Roe (1999) onderskei twee definisies van prestasie, naamlik ‘n prosesdefinisie en ‘n uitsetdefinisie. Met behulp van die twee definisies word prestasie as ‘n proses gedefinieer, as mense wat (individueel of kollektief) na ‘n gegewe werksdoelwit strew. As ‘n uitset word prestasie gedefinieer as die kongruensie tussen die werksdoelwit en die uitset van die proses waardeur mense (individueel of kollektief) na die bereiking van ‘n werksdoelwit strew. Deur die verbinding van die twee definisies stel Roe (1999) ‘n generiese model van prestasie voor soos in figuur 4.1 uitgebeeld.

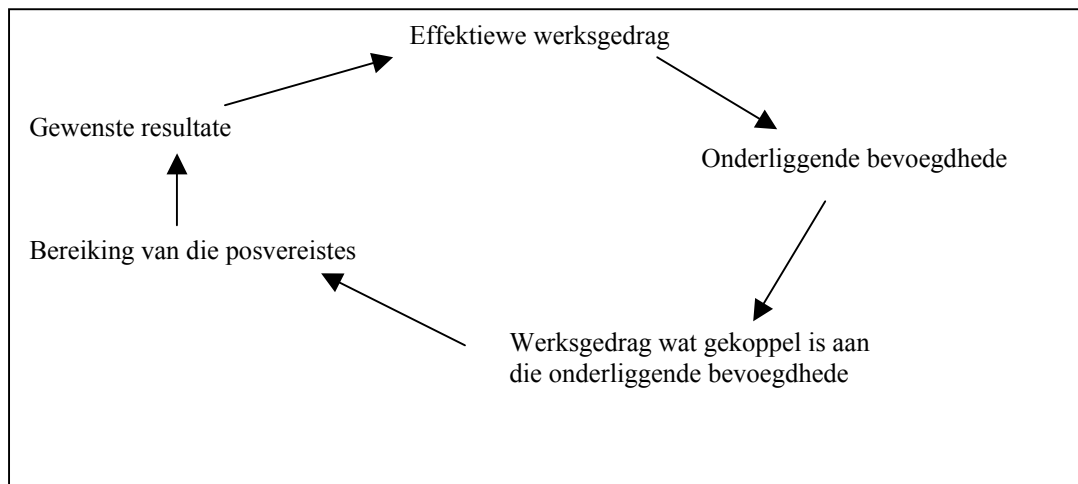


Figuur 4.1. ‘n Generiese model van prestasie (Roe, 1999, p.235).

Volgens die generiese model van prestasie is ‘n “akteur” geplaas in ‘n begrensde omgewing, wat in ‘n bepaalde konteks gevestig is. Die omgewing konfronteer die “akteur” met ‘n doel en ‘n gereguleerde transformasieproses word met ‘n spesifieke uitset as resultaat ontlok. Die “akteur” kan ‘n individu, groep of organisasie wees. In die geval van ‘n individuele “akteur” is die doel die werkstaak, die proses is ‘n volgorde van werkaksies, en die uitset is die individuele werksresultaat. Die omgewing bied take, prosedures, materiaal, informasie, energie, fisiese werksomgewing, kollegas, kliënte, bogeskiktes en ondergeskiktes aan. Konteks is die

verwyderde omgewing wat deur die organisasie voorgestel word, as voorbeeld die organisasiekultuur, menslike hulpbron-praktyke en aspekte van die eksterne wêreld wat relevant by die “akteur” is. Die gereguleerde transformasieproses impliseer ‘n kubernetiese proses van terugvoer. “The actions of the actor, be it an individual, group or organization, are supposedly directed by some internally represented goal, and controlled by means of perceived feedback” (Roe, 1999, p.236). Prestasie verander nie net die omgewing nie, maar ook die “akteur”.

Effektiewe werksgedrag word deur Sokol en Oresick (1986, p.383) as volg gedefinieer: “...as occurring when an individual’s underlying competencies lead to behaviors that meet the job demands within the parameters of the [organizational] environment and when a specific desired result occurs.” In hierdie aanhaling word daar gewys op die bereiking van posvereistes deur onderliggende bevoegdhede wat tot gewenste gedrag lei. Diagrammaties word hierdie definisie van Sokol en Oresick as volg deur die navorser voorgestel:

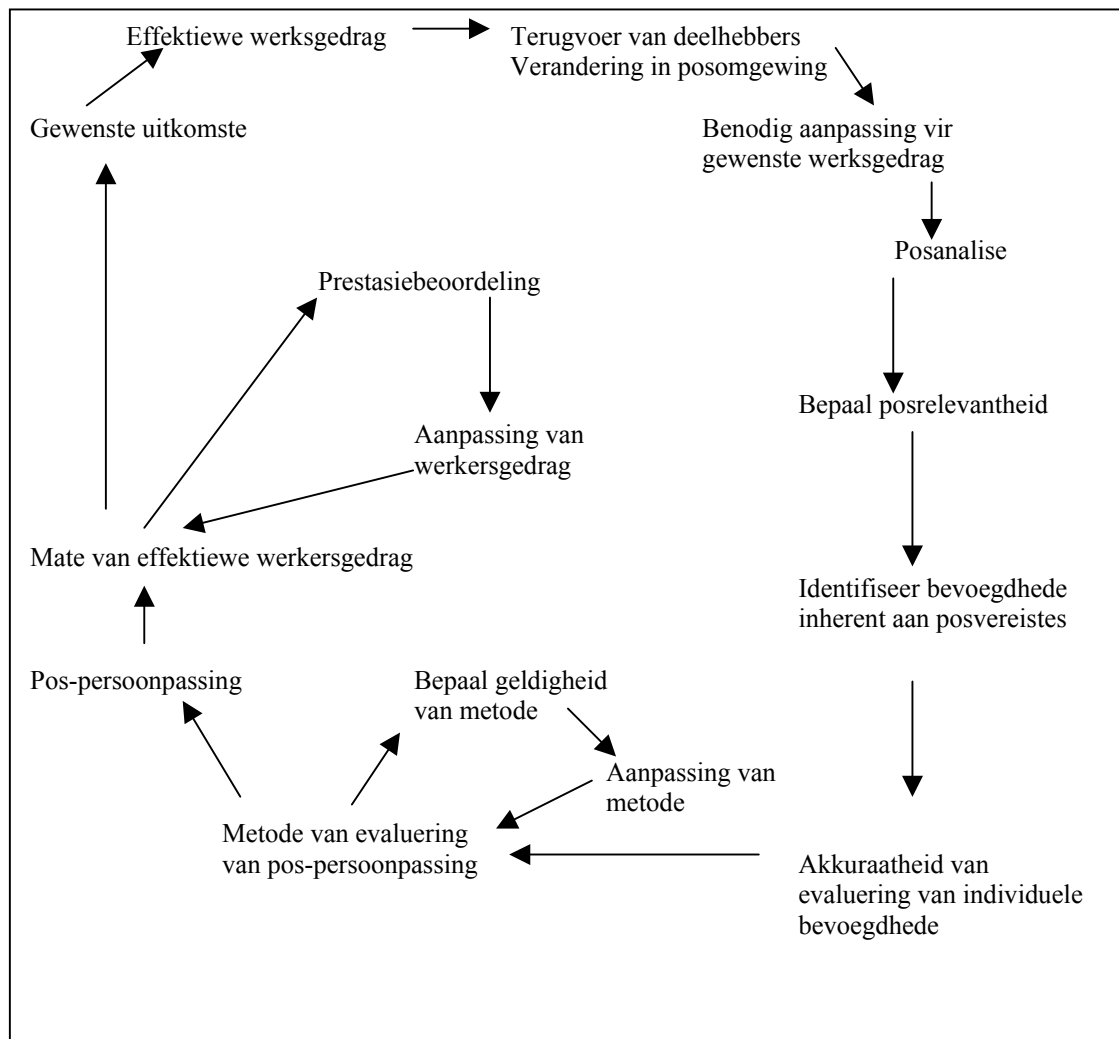


Figuur 4.2 Diagrammatiese voorstelling van effektiewe gedrag (Definisie: Sokol en Oresick, 1986).

In bogenoemde definisie van effektiewe gedrag word die aspek van evaluering (as ‘n proses van terugvoer) nie aangeraak nie. In hierdie hoofstuk sal die aspekte wat in bogenoemde definisie aangeraak word, bespreek word, sowel as die evalueringskomponente wat bepalend van effektiewe werksgedrag is. Die definisie van Nathan en Cascio (1986) fokus op posanalise: suksesvolle pos-persoonpassing is afhanklik van ‘n deeglike posanalise om relevante bevoegdhede te identifiseer, die

akkurate evaluering van individuele bevoegdhe, en derdens, die effektiewe metode om die mate van goeie passing tussen die pos en posbkleër te bepaal. In hierdie definisie word hoofsaaklik op die passing van die individu in die pos as 'n inset tot effektiewe werksgedrag gefokus, en die bereiking van posvereistes as 'n uitset word daardeur geïmpliseer.

Die beskrywing van effektiewe werksgedrag, en die bepaling daarvan in die werksomgewing is sensitief interafhanklik van mekaar. Om die verhouding tussen die verskillende komponente van die definisies te verduidelik, stel ek die volgende diagram voor om die verloop van die proses van bepaling van effektiewe werksgedrag uit te beeld:



Figuur 4.3 Diagrammatiese voorstelling van die verloop van prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan.

Die diagram word vervolgens oorhoofs bespreek: posvereistes verander gedurig binne die vinnig veranderende besigheids- en organisatoriese omgewing, wat vereis dat posanalise 'n dinamiese proses is wat gedurig hersien moet word om posrelevantheid te verseker. Die posanalise bepaal die posvereistes, asook die gewenste werkersgedrag wat aan onderliggende bevoegdhede gekoppel is. Die keuring van die mees geskikte kandidaat vir 'n pos is, onder andere, van die akkurate evaluering van individuele bevoegdhede afhanklik. Die suksesvolle passing tussen die posvereistes en die profiel van die persoon is ook aan 'n akkurate evaluering van die mate van pos-persoonpassing onderhewig. 'n Suksesvolle pos-persoonpassing word aan effektiewe werkersgedrag gekoppel wat aan gewenste uitkomst en effektiewe werksgedrag verbind word. Daar bestaan 'n wedersydse beïnvloeding tussen die omgewing en deelhebbers ten opsigte van die definiëring van effektiewe werksgedrag. Keuring is ook een van die organisatoriese veranderlikes wat met die instandhouding of lewensvatbaarheid van die organisasie te make het, en die keuring van effektiewe bestuurders tydens die herstrukturering van die organisasie wat bestudeer word, is van groot belang.

Die evaluering van werksgedrag is interafhanklik van die onderskeie komponente in die diagram genoem, terwyl 'n deeglike posanalise die fondament van 'n prestasiebeoordelingstelsel vorm, waarvan beoordelings oor posrelevantheid afgelei word (Nathan en Cascio, 1986). 'n Deeglike posanalise is dus kritiek vir die voorsiening van die inhoudsgeldigheid van prestasie-evaluering. 'n Meer deeglike bespreking van die onderskeie komponente sal nou volg.

4.3 Posanalise

'n Posanalise is 'n sistematiese proses wat 'n groep persone wat kundig is rakende die aard van die betrokke pos, inligting aangaande die pos bymekaar maak, analiseer, en in 'n dokument uiteensit. Hierdie wetenskaplike benadering tot werk dra daartoe by dat posanalise die hoeksteen van 'n geïntegreerde benadering tot menslike hulpbronbestuur vorm en is die fundamentele voorvereiste vir goeie besluitneming.

Die insameling van posvereistes kan deur verskeie tegnieke van posontleding gedoen word, wat van ongestruktureerde denkskrumtegnieke tot by hoogs gestruktureerde

posanalise-vraelyste en metodes kan wissel. Spencer en Spencer (1993) het tussen ses metodes vir die insameling van data vir doeleindes van posbeskrywing onderskei:

- Gedragsinsidente-onderhoude (Onderhoude rakende gedragsgebeurtenisse)
- Kundigheidspanele
- Opnames
- Bevoegdheidsmodel-databasis
- Posfunksies/taakanalises
- Direkte waarnemings

Vir meer inligting aangaande die voor- en nadele van elke metode word na Fine (1986) en Spencer en Spencer (1993) verwys. Een bruikbare kenmerk van die onderskeie metodes van posanalise is die aanbieding van werksoriëntasie (fokus op die werk wat gedoen moet word) of werkeroriëntasie (fokus op die gedrag van die werker om die werk gedoen te kry). Die laasgenoemde gedragsgebaseerde kategorie verwys na aksiebeskrywings, soos byvoorbeeld, die analise van informasie of data (Fine 1986). Nathan en Cascio (1986) het daarop gewys dat gedragsgebaseerde prestasie-evaluerings, eerder as evaluerings gebaseer op persoonlikheidseienskappe, baie sterker ondersteuning in geregtelike sake ervaar.

Die metodes wat gebruik word om posvereistes te bepaal, is baie belangrik, veral sedert regeringsowerhede 'n rol in die bepaling van billike arbeidspraktyke (Fine, 1986) begin speel het. Die doel van die wetgewing op gelyke arbeidspraktyke is om deur die eliminasië van onbillike diskriminasië gelyke werksgeleenthede en billike behandeling te promoveer. Voortvloeiend hieruit is die implementering van regstellende aksies om die onbillike diskriminasië in indiensneming aan te spreek. Gelyke verteenwoordiging in alle beroepskategorieë en alle vlakke van die arbeidsmag moet bereik word. Elke diensverskaffer moet stappe neem om gelyke geleenthede in die werksplek aan te moedig en onbillike diskriminasië in alle arbeidsbeleide en -praktyke te elimineer. Wat sielkundige toetsing en soortgelyke metings betref, word die volgende gestel: Sielkundige toetsing en soortgelyke metings van 'n werknemer word verbied, behalwe as die toets of meting wat gebruik word (1) wetenskaplik as geldig en betroubaar bewys is, (2) regverdig op alle

werknemers toegepas word en (3) nie partydig vir enige werknemer of groep is nie. (Employment Equity Bill, 1998).

Die interaksie tussen werknemertevredenheid en kliëntetevredenheid word raak opgesom deur Coulson-Thomas (1997, p.219): “Quality is all about having the right person in the right place at the right time in order to deliver value and satisfaction. It’s about matching people to situations and requirements”. Dit is dus duidelik hoe ‘n deeglike posbeskrywing inderdaad die belangrike bousteen van die navorsingsontwerp is. Die proses van posanalise (wat in die huidige studie gebruik word) stel die werkgewer in staat om die posvereistes te identifiseer en te klassifiseer. Op grond hiervan word die werkersgedrag wat nodig is om aan die posvereistes te voldoen, ook beskryf. Die onderliggende bevoegdheede wat aan die gedrag gekoppel word, word vervolgens identifiseer.

4.4 Bevoegdheede

Die term bevoegdheede is in 1973 vir die eerste keer deur McClelland gebruik, nadat verskeie navorsingstudies aangetoon het dat generiese akademiese aanleg, kwalifikasies en kennistoetse nie werksgedrag en lewensukses voorspel nie, en dikwels bevooroordeel teen sekere groepe is. Uit hierdie tekortkominge is instrumente ontwikkel wat bevoegdheidsveranderlikes kan identifiseer, wat werksprestasie voorspel (McClelland, 1993).

‘n Persoon wat bevoeg is, openbaar gedrag wat na effektiewe werksuitsette verwys. Bevoegdheid verwys na aspekte van die persoon wat hom/haar in staat stel om bevoeg te wees (Saville en Holdsworth plc, 1994). Bevoegdheede beskryf gedrag wat mense moet vertoon om effektief in hul werksgedrag te wees, dit beskryf nie die pos nie. “Competencies are described as the cluster of observable behaviours and actions which can include personality, ability, interest, motivation” (Saville en Holdsworth plc, 1994).

McClelland het ‘n bevoegdheid as volg definieer: “... is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” (1993, p.9). Die term bevoegdheid word

oor die algemeen gebruik om 'n aspek van 'n persoon se vermoë om werk te verrig, te beskryf. Roe (1999) verwys na die positiewe verband tussen die mate van bevoegdheid en die mate van effektiewe aksies vir individuele prestasie.

Bevoegdheede is gedragsgeanker, betekenende dat bevoegdheid die teoretiese konstruksie vorm en die komponente wat dit onderlê, dan gedragsaspekte wat hiermee verband hou, beskryf. Bevoegdheid is 'n soort interpretasie van 'n stel verwante gedragsaspekte. Hierdie interpretasie kan eng of breed wees om motivering, persoonlikheid, vermoë, belangstelling, houding, selfkonsep, ensovoorts, in te sluit. Daar bestaan verskeie definisies om bevoegdheid te omskryf. Die bekendste definisie beskryf die breë interpretasie daarvan, en is deur Boyatzis geskryf: "...an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self image or social role or a body of knowledge..." (Saville en Holdsworth plc, 1994, p.6.2). Hierdie breë definisie van bevoegdheid word in die huidige navorsingsontwerp benut.

Volgens Coulson-Thomas (1997) word individue in organisasies oor die algemeen in spanne saamgevoeg op grond van die werkskennis van die individue, eerder as die relevantheid van hul persoonlike kenmerke en kwaliteite wat effektief vir optimale groepwerking sal wees. In die huidige organisasie was individue konvensioneel volgens hul vaardigheid in onderskeie doelwitte (as voorbeeld verkope en kredietkennis) in departemente verdeel met die doel om verder op die onderskeie doelwitte te fokus. In teenstelling was minder aandag gegee aan die bevoegdheede wat die doelgerigtheid onderlê.

In die huidige studie word nie op vaardighede en intelligensie gefokus nie, omdat die aanname gemaak word dat werknemers wat reeds tot die bestuursvlak gevorder het, reeds hierdeur bewys het dat hulle oor die vereiste vaardighede en intelligensievermoë beskik. Taksering hiervan sou moeilik sulke onderskeibare aanduiders van effektiewe bestuurspan-kwaliteite kon uitwys. Daarom word daar in die huidige navorsingstudie binne die breë definisie van bevoegdheede juis op intrapersoonlike en interpersoonlike eienskappe gefokus. Dit is ook in lyn met menslike hulpbronbestuurspraktyke wat internasionaal deur prominente maatskappye gevolg word.

Daar word vyf soorte bevoegdheids onderskei (McClelland, 1993), naamlik:

- **Motiewe:** Dit wat 'n persoon motiveer, lei tot aksie. Motiewe rig en selekteer gedrag na sekere aksies of doelwitte en weg van ander tipes gedrag.
- **Karaktertrekke:** Fisiese eienskappe en konsekwente reaksies op gedrag en informasie, as voorbeeld, goeie sig en reaksietyd is belangrike bevoegdheids vir 'n vegvlieënier. Emosionele kontrole en initiatief is belangrike eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder.
- **Selfkonsep:** 'n Persoon se houdings, waardes of selfbeeld. As voorbeeld, selfvertroue as 'n persoon se geloof dat hy of sy in byna enige situasie effektief kan wees, deel van sy of haar selfkonsep uitmaak.
- **Kennis:** Informasie wat 'n persoon oor spesifieke inhoudes het. Dit word onderskei van kennistoetse in die sin dat dit die persoon meet terwyl hy of sy binne die pos funksioneer.
- **Vaardighede:** Kognitiewe vaardighede sluit analitiese en konseptuele denke in.

Die tipe of vlak van bevoegdheids het spesifieke praktiese implikasies vir menslike hulpbronbeplanning. Selfkonsep, karaktertrekke en motiewe is meer versteek en sentraal tot die persoonlikheid, terwyl kennis en vaardighede meer sigbaar is en redelik maklik is om te ontwikkel.

4.5 Evaluering van individuele bevoegdheids

Keuring is die proses wat in die huidige organisasie gebruik word om poste en mense ten opsigte van die vereistes wat die pos daarstel, en die vermoëns, vaardighede en eienskappe van die potensiële werknemer bymekaar te pas. Bevoegdheidsgebaseerde keuringsmetodes berus op die hipotese dat hoe beter die passing tussen mens en pos is, hoe beter die werksgedrag en hoe hoër die werkstevredenheid (Spencer en Spencer, 1993). Evaluering van individuele bevoegdheids kan op verskeie maniere uitgevoer word, en die volgende metodes word in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasie met posprestasie uiteengesit:

Tabel 4.1

Evalueringsmetodes in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasies met posprestasie (Spencer en Spencer, 1993, p.242)

Evalueringsmetode	Korrelasies (R)
Takseersentrum	0.65
Gedraggeankerde onderhoude	0.48-0.61
Werkstaak-voorbeeldtoetse	0.54
Vermoëtoetse	0.53
Persoonlikheidstoetse	0.39
Biografiese en demografiese data	0.38
Verwysings	0.23
Nie-gedraggeankerde onderhoude	0.05-0.19

Die keuse van metode hang van die organisasie se behoeftes, kundigheid en hulpbronne af (Spencer en Spencer, 1993). Dit is meer koste-effektief om kernmotiewe en karaktertrekke as deel van die werwing- en keuringsproses te selekteer, en vaardighede en kennis in die organisasie verder te ontwikkel (McClelland, 1993; Browning, 1998). Hierdie stelling is egter afhanklik van die mate van indiepte evaluering van beide kategorieë. Die meting van algemene intelligensie het 'n voorspellingsgeldigheid van 0.51 vir algemene posprestasie bereik, volgens Schmidt en Hunter (1998). Die meting van algemene intelligensie is oor die algemeen meer op makliker sigbare bevoegdheidskomponente, soos vaardigheid en vermoë en minder op karaktertrekke, motivering, selfkonsep, ensovoorts, gefokus – in lyn met die ontwikkeling van psigometriese instrumente vanaf die Eerste Wêreldoorlog. Roe (1999) verwys na die uitgebreide navorsingsliteratuur oor persoonlikheidsfaktore in die konteks van seleksie van personeel, en wys daarop dat persoonlike eienskappe 'n gemiddelde vlak van geldigheid rondom 0.20 bereik. Daar moet in ag geneem word dat die meeste persoonlikheidseienskappe nie 'n algemene impak op prestasie kan hê nie, omdat aspekte soos die aard van die pos in berekening gebring moet word. "Since the validity of cognitive abilities is greater than that of most other personal characteristics (Robertson en Smith in Roe, 1999, p.290), they constitute the core of selection procedures. The relevance of other abilities should not be overlooked, though." Hoewel houdings rakende die organisasie, kollegas en

posinhoud 'n uitdrukking van huidige besorgdheid oor huidige situasies blyk te wees, word persoonlikheid wel in houdings reflekteer (Roe, 1999).

Volgens Schmidt en Hunter (1998) se navorsing is algemene intelligensie die mees geldige voorspeller vir posprestasie in die afwesigheid van vorige ervaring. Hierdie aanduiders is egter nie diskriminerend genoeg in vergelyking met die ontleding van die verfynde komponente wat posanalises ten opsigte van posvereistes (onder andere op bestuursvlak), werkspesifieke gedrag en gespesialiseerde bevoegdhede identifiseer nie. Die huidige navorsingsontwerp vereis nie bloot algemene posprestasie nie. Die bestuurder se vermoë om in 'n bestuurspan saam te werk, 'n gunstige werksklimaat daar te stel, asook goeie kliëntediens (direk en indirek) te verseker, is aanduiders van die bestuurder se suksesvolle prestasie in die pos. Derhalwe is addisionele inligting nodig om die ander helfte van die voorspellingsgeldigheid aan te vul en hiermee sinvolle keuses te kan maak. Die effektiewe werksgedrag van bestuurslede in spanverband sluit waarskynlik ander aspekte soos interpersoonlike gedragstyle en persoonlikheidseienskappe in.

Roe (1999) verwys na die mate van ervaring as 'n bydraer tot werksprestasie, waar ervaring 'n breë reeks van bevoegdhede wat in 'n bepaalde pos, loopbaan, groep of organisasie verkry is, insluit. Meer ervaring word oor die algemeen met beter werksprestasie verbind. In die huidige navorsingsontwerp is die respondente bestuurders wat reeds op 'n sekere vlak in die werkskonteks funksioneer, en daar kan met 'n relatiewe sekerheid aangeneem word dat algemene intelligensie wel by die gemiddelde respondent teenwoordig is, en dat die meting daarvan dus nie betekenisvol sal bydra nie. Daar word dus in die studie gefokus op 'n spesifieke stel bevoegdhede (ervaring in die pos en omgewing ingesluit), met erkenning daaraan dat die stel ook nie volledig is nie. (As voorbeeld is die S faktor-bevoegdhede nie ingesluit nie.) Ander generiese bevoegdhede word meer kritiek in die voorspelling van posprestasie vir bestuurders. Volgens Spencer en Spencer (1993) is die generiese bevoegdhede wat toenemend belangriker vir toekomstige bestuurders word die volgende:

- Aanpasbaarheid/Buigsaamheid: die vermoë en gewilligheid om bestuurstrukture en prosesse te verander wanneer dit nodig is, sodat die organisasie se veranderingstrategieë geïmplementeer kan word.
- Implementering van verandering: “leierskap van verandering,” die vermoë om die organisasie se behoeftes aan verandering aan die werknemers te kan kommunikeer en om werklike motivering en toegewydheid aan te moedig. Vaardighede wat noodsaaklik vir die bestuur van verandering is, naamlik kommunikasie, opleiding, en groepprosesfasilitering, is nodig om verandering in die werksplek te implementeer.
- Entrepreneursinnovasie: die motivering om as beskermheer (“champion”) vir nuwe produkte, dienste en produksieprosesse op te tree.
- Interpersoonlike begrip: die vermoë om die insette van diverse groepe te verstaan en waardevol te ag.
- Bemagtiging: bestuursgedrag wat op die deel van inligting fokus, om op ‘n deelnemende wyse die idees van ander te ontlok, werknemerontwikkeling te bevorder, verantwoordelikheid sinvol te deleger, terugvoer te voorsien, positiewe verwagtings teenoor die werknemers uit te spreek en prestasieverbetering te vergoed.
- Spanfasilitering: groepprosesvaardighede wat benodig word om diverse groepe na ‘n gedeelde doel te laat saamwerk.
- Verplaasbaarheid: die vermoë om in enige buitelandse omgewing vinnig aan te pas en effektief te funksioneer. Navorsing dui aan dat hierdie bevoegdheid met bevoegdhede soos weerstand teen stres, kruiskulturele en interpersoonlike begrip, en belangstelling in reis en nuwighede korreleer.

Van hierdie genoemde bevoegdhede sal in die huidige navorsing deel uitmaak van die kriteria wat psigometries evalueer gaan word, en moontlik ook ‘n rol in die identifisering van suksesvolle bestuurspanne speel.

4.6 Metode van pos-persoonpassing

Soos reeds na verwys, is keuring die proses wat gebruik word om poste en mense ten opsigte van die vereistes wat die pos daarstel, en die vermoëns, vaardighede en

eienskappe van die potensiële werknemer bymekaar te pas. Die proses word op een of ander wyse in organisasies aangetref en varieer van suiwer intuïtiewe na sterk meetbare benaderings. Die navorsers fokus op die meetbare benadering omdat dit meer kontroleerbaar en makliker herhaalbaar is, regverdigheid en billikheid verhoog en uiteindelik makliker in die hof verdedigbaar is. Nuwe wetgewing vereis nou van organisasies om seleksiebesluite te regverdig deur die relevantheid van die metingsmetode vir enige bepaalde pos te demonstreer. Gedurige veranderings in posvereistes, posomgewings, en die profiel van vermoëns binne 'n organisasie vereis konstante herdefiniëring van vaardighede, vermoëns en motivering wat deur werknemers benodig word om suksesvol te wees. “Efficient, accurate job analysis is the key to defining these changing critical success factors and to optimising the person-job match at every level within the organisation” (Saville & Holdsworth plc, 1994, p.5).

Twee kwantitatiewe pos-persoonpassing-algoritmes kan gebruik word om die passing te bepaal (Spencer en Spencer, 1993). Dit word beskryf as die:

- Geweegde absolute verskil
- Profielvergelyking

Met die eerste metode word bereken hoeveel 'n persoon se bevoegdheids van dié wat ten opsigte van die pos vereis word, verskil. Die verskille word met 'n gewig gebaseer op die kritieke belangrikheid van elke bevoegdheid vermenigvuldig, en daarna word die geweegde verskille vir al die bevoegdhede bymekaar getel. Hierdie metode penaliseer die persoon as hy of sy meer (of minder) van die eienskap het as wat die pos vereis. Die penalisering vir oorkwalifikasie kom van bevindings van Spencer en Spencer (1993). Oorkwalifikasie bring mee dat die posbeker oormatig op kritieke aspekte van 'n pos fokus (Spencer en Spencer, 1993). Moontlike kritiek teen hierdie stelling is dat oorkwalifikasie net soveel as onderkwalifikasie gepenaliseer word, terwyl die navorsing nie die opweeg van hierdie twee nadele teen mekaar ingesluit het nie. Daar kan dus 'n argument deur kritici van hierdie benadering uitgemaak word dat die verabsoluttering van die geweegde verskille nie optimaal is nie.

In die profielvergelykende metode word die relatiewe belangrikheid van individuele bevoegdhede in vergelyking met die kritieke posvereistes gebruik. Die beste kandidaat is die persoon wie se bevoegdhede die naaste ooreenkom met die stel bevoegdhede wat deur die pos vereis word (Spencer en Spencer, 1993). Profielvergelykende pos-persoonpassing-tellings toon 'n kriteriumgeldigheid van 0.39 – 0.98 met werksprestasie. Hierdie omstrede spektrum van korrelasiekoëffisiënte is mede-afhanklik van:

- die kwaliteit van die posanalise (soos onder andere deur die kundigheid, ooreenstemming en kritieke rykheid van bydraes van die posbeskrywers beïnvloed),
- die mate van versoenbaarheid van die komponente van die posanalise met die meting van die persoon se bevoegdhede en gedrag,
- asook die versoenbaarheid van hierdie passing met dít wat werksprestasie (dus effektiewe werksgedrag) verteenwoordig.

'n Kombinasie van die twee tegnieke kan sekere van die kritiek teëwerk. In die huidige studie is 'n kombinasie van die twee tegnieke gebruik. Die profielvergelykende metode help met die onverfynde aanwending van die geweegde verskille-tegniek. Die kwaliteit van evaluering van pos-persoonpassing word aan die mate van pos-persoonpassing gekoppel. Spencer en Spencer (1993) is reeds aangehaal waar hulle beweer dat goeie pos-persoonpassing aan effektiewe werksgedrag en hoër werkstevredenheid gekoppel word. Die meting van werksgedrag om die effektiwiteit daarvan te bepaal, word voorts bespreek.

4.7 Meting van individuele prestasie

Met verwysing na die diagrammatiese voorstelling is effektiewe werkersgedrag mede-afhanklik van goeie prestasiebeoordeling. Prestasiebeoordeling is die evaluasie van werkersgedrag (kennis, vaardighede en vermoëns ingesluit) wat deur 'n posanalise vasgestel is, en wat tot die kwantiteit en kwaliteit van werksprestasie sal bydra (Fine, 1986). Een vorm van die waarneming van effektiewe werkersgedrag (op pad na die

gewenste resultaat) is die meting van prestasiebestuur. Die evaluering van posprestasie (werkersgedrag) meet die gedrag wat aan die posvereiste beantwoord.

Die volgende definisie is wyd formuleer en vind by die meeste omskrywings aanslag: “Performance appraisal is a formal, structured system of measuring and evaluating an employee’s job-related behaviors and outcomes to discover how and why the employee can function more effectively in the future so that the employee, the organisation, and the society all benefit” (Slusher, 1975). In die konteks van die huidige navorsingstudie is diegene wat (direk en indirek) deur prestasiebeoordeling begunstig word, die werknemer, die kliënt en die aandeelhouer.

Volgens Liebenberg het alle vorme van goeie prestasie-meting sekere gemeenskaplike elemente (1987):

- Dit behels waarneming van werksuitsette en/of werksgedrag.
- Alle waarnemings word sistematies in een of ander vorm van waardes uitgedruk.
- Alle waarnemings word aan die hand van stelle reëls geëvalueer.
- Dit dek bewese werksprestasie.
- Die sukses van die stelsel berus op die geldigheid, betroubaarheid, relevansie en volledigheid van hierdie waarnemings.

Die hoofokus van prestasiebeoordeling behoort met die oog op die ontwikkeling van die organisasie se menslike hulpbron toekomstgerig te wees. “Improving future organizational performance and enhancing employee potential should be the primary concern when managing the human resource system” (Slusher, 1975). Hoewel die werknemersisteam die fokus is, is die sisteem nie noodwendig belangriker as die kliënt- en aandeelhouersisteam nie, maar wel die fokus omdat die prestasiebeoordeling direk met die werknemer gedoen word. Die kliënt en die aandeelhouers gaan slegs indirek deur die werknemer se prestasiebeoordeling geraak word.

Laasgenoemde skrywer het reeds in 1975 'n sistemiese en geïntegreerde benadering tot prestasiebeoordeling beskryf om die interafhanklikheid van prestasiebeoordeling met mannekragvoorsiening, die vergoedingsstelsel, die personeelontwikkelingsstelsel en die organisasie se doelwitte uit te wys. Prestasiebeoordeling bied die geleentheid vir die skep van 'n forum vir wedersydse gespreksvoering tussen werknemer en bestuurder oor werkrelevante aangeleenthede (Liebenberg, 1987). Die doel van prestasiebeoordeling is om spesifieke terugvoer aan ondergeskiktes aangaande hul werkersgedrag te gee. Die evaluering dien as basis vir besluite rondom verdere ontwikkeling, herplasing, bevordering, vergoeding, dissiplinêre aksies en afliggings (Sausser, 1980; Liebenberg, 1987). Vir die doeleindes van hierdie studie is prestasiebeoordeling die geïntegreerde, sistematiese en wetenskaplike beoordeling van bestuurders se werk en werksgedrag aan die hand van gekontrakteerde kriteria ten einde die mate van sukses waarmee hulle hul pligte uitvoer en verantwoordelikhede nakom, te bepaal. Die resultate van prestasiebeoordelings dien as 'n opname van die interne bevoegdheid van die personeel, asook as hulpmiddel by strategiese beplanning vir toekomstige menslike hulpbronbestuur, soos wat tans die geval is met die huidige navorsingstudie.

Met verwysing na die huidige navorsingstudie is dit egter genoegsaam om te meld dat prestasiebestuur veral na afloop van die resultate kan meebring dat spansamewerking deel van die bestuurder se werksuitlette raak en dat hy/sy daaraan gemeet kan word. As effektiewe spansamewerking tot gunstiger werksresultate kan bydra, sal die proses van prestasiebestuur veral op ontwikkeling en selfs herplasing van bestuurders gefokus word. Die doel van die beoordeling word dan om die bestuurder se effektiewe prestasie in spanverband vir die toekoms te modelleer.

4.8 Kritiese bespreking van die voorgestelde diagram

Die sikliese aard van die onderskeie prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan, is in hierdie hoofstuk bespreek. Die prosesse is nie noodwendig lineêr van aard nie. Die individuele bevoegdhede van 'n persoon wat tydens prestasiebeoordeling bevind word om nie voldoende te presteer nie, kan herevalueer word en as voorbeeld teen ander posvereistes gepas word – as deel van die totale prestasiebestuurproses.

Die diagrammatiese uitbeelding (figuur 4.3) kyk eng na die interne prosesse wat met die keuring, evaluering en bestuur van gedrag en bevoegdhede verband hou. Faktore soos die aard van die organisasieklimaat (en die invloed daarvan op effektiewe werkersgedrag), en eksterne faktore soos verandering in die finansiële omgewing (as voorbeeld die styging of daling in rentekoerse, toetrede van nuwe kompeteerders, ensovoorts) kan die bereiking van gewenste resultate beïnvloed, maar dit word nie in die diagram uitgebeeld nie. “Little systematic empirical evidence is available about social and organizational factors affecting individual performance in all kinds of tasks...The same is true in the opposite direction: very little is known about the influence of individual level performance on the performance of groups and organizational entities. Altogether, we are still greatly ignorant about the links between individual, social and organizational performance” (Roe, 1999, p.306). Die navorsers gee erkenning aan die belangrikheid van die medebepalers van effektiewe gedrag, en sluit dit ter wille van eenvoud van uitbeelding uit. Die proses van effektiewe werksgedrag, volgens die diagram (figuur 4.3), is die kernproses van enige organisasie, en is met al die besigheidsproesse en menslike hulpbronproesse in die organisasie interverweef.

4.9 Gevolgtrekking

Die konsep van effektiewe werksgedrag van die individu is in hierdie hoofstuk bespreek. Die verloop van die onderskeie prosesse is volgens ‘n diagrammatiese uitbeelding bespreek, om logiese ordening aan die inhoud te bied. Met verwysing na die diagram (figuur 4.3) word aangeneem dat ‘n deeglike posanalise, die akkurate identifisering van posvereistes en onderliggende bevoegdhede, effektiewe evaluering van individuele bevoegdhede, ‘n effektiewe metode van meting van pospersoonpassing, en gedurige evaluering, aanpassing en ontwikkeling van werkersgedrag deur die proses van prestasiebestuur, ‘n belangrike bydrae tot die gewenste resultate en uiteindelijke effektiewe werksgedrag sal lewer. Hiervolgens word geïmpliseer dat onvoldoende en onakkurate analise of evaluering van enige van die prosesse negatief op die gewenste resultate sal impakteer.

Die definiëring van effektiewe werksgedrag behoort gedurig aangepas te word namate die terugvoer van omgewingseise en die strategiese doelwitte van die organisasie verander. Organisatoriese effektiwiteit berus op die ontwikkelende beginsels van interafhanklike vennootskappe tussen deelhebbers. Hierbinne is die vermoë om in spanne te kan saamwerk, een van die noodsaaklike vereistes vir organisatoriese effektiwiteit.

HOOFSTUK 5

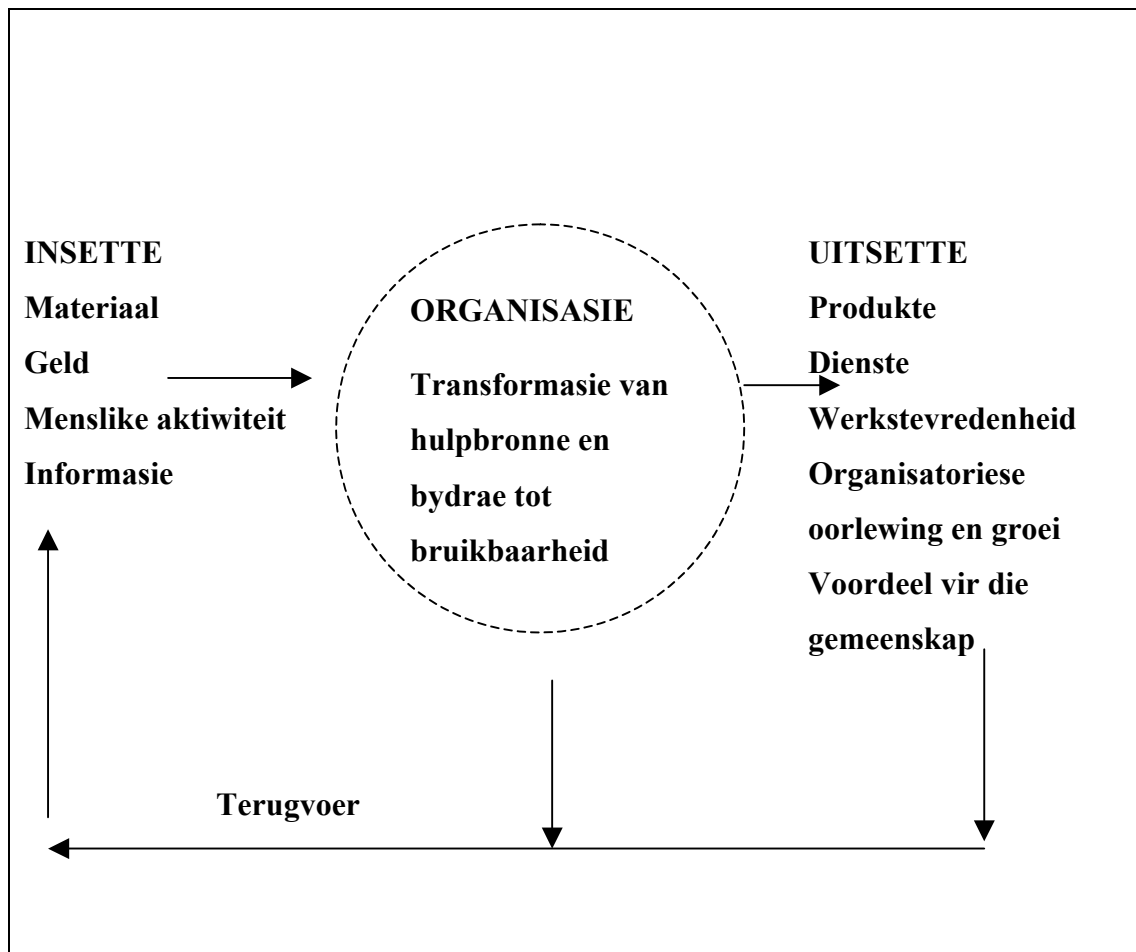
KONSEPTUELE OORWEGINGS VIR HUIDIGE STUDIE

5.1 Inleiding

Tradisionele organisatoriese teorieë gebruik 'n hoogs gestruktureerde, geslote sisteem-benadering. Volgens Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) was die tradisionele benadering geskik vir die tradisionele organisasies. Moderne organisasies is meer kompleks en gediversifiseer van aard, en 'n deeglike begrip van die groter geheel om probleemoplossing van komplekse probleme te ondersteun, vereis 'n ander benadering. Die kenmerkende eienskappe van die moderne organisasieteorie is die oop sisteem-benadering, 'n konseptueel-analitiese basis, die gebruik van empiriese navorsingsdata, en belangrik, die integrerende sintetiese aard van denke. Toenemende aandag word aan die bestudering van organisasies as oop en komplekse sisteme gegee (Kast en Rosenzweig, 1985). In die huidige studie word gepoog om die begrensde gedeelte van die organisasie wat ondersoek word, as 'n oop sisteem te verstaan, en in hierdie hoofstuk word aspekte rakende die middelbestuurvlak van die handelsbankedivisie beskryf.

5.2 Organisasies as oop sisteme

Navorsers, soos Homans (1950) en Selznick (1948) het alreeds in die vroeë ontwikkeling van sisteemteorie sisteemkonsepte as basis vir empiriese navorsing van organisasies gebruik. Selznick (1948) beskryf die organisasie as 'n dinamiese sisteem, konstant aan die verander en besig met aanpassing ten opsigte van interne en eksterne kragte, en in 'n voortdurende proses van evolusie. Sisteemteorie bied 'n nuwe paradigma vir die bestudering van organisasies en hul bestuur, 'n basis vir die beskouing van organisasies as oop sisteme wat in interaksie met hul omgewings is (Kast en Rosenzweig, 1985). Oop sisteme is in gedurige interaksie met hul omgewings en bereik 'n dinamiese ewewilrium ("steady state") met die behoud van die kapasiteit om te werk (dit is energietransformasie). Die oorlewing van die sisteem is slegs moontlik deur die proses van gedurige invloei, transformasie en uitvloei. Kast en Rosenzweig (1985) stel die volgende model voor om die organisasie as 'n transformasiesisteem te beskryf.



Figuur 5.1. Die organisasie as 'n transformasiesisteem (Kast en Rosenzweig, 1985, p.112)

Die sisteem moet genoegsame insette van hulpbronne ontvang om sy werkinge in stand te hou en om die getransformeerde hulpbronne in genoegsame hoeveelhede na die omgewing uit te voer om die siklus te kan herhaal (Kast en Rosenzweig, 1985). As voorbeeld, die huidige besigheidsorganisasie wat bestudeer word, ontvang insette van die omgewing in die vorm van mense, materiaal, geld en informasie; dit word in produkte, dienste, en genoegsame vergoeding vir werknemers (en aandeelhouers) getransformeer om hul deelname te behou, as uitsette (Kast en Rosenzweig, 1985).

Die bestudering van 'n organisasie as 'n oop sisteem, fasiliteer die gebruik van -

- oorsaak/gevolg-logika, om die sistemiese gedrag binne 'n organisasie te analiseer;

- sisteemmodellering-benaderings, om modelle te bou wat die statiese en dinamiese gedrag binne 'n organisasie verteenwoordig;
- kubernetika, om besigheidsprestasie te bestuur volgens die terugvoer wat gemeet is; en
- komplekse sisteemteorie, om metafore van chaos te gebruik om die toestand van die organisasie binne nie-lineêre omstandighede te evalueer (Moll, 1998).

Kast en Rosenzweig (1985) beskryf die organisasie as 'n oop, sosiotegniese sisteem wat uit 'n aantal subsisteme saamgestel is, naamlik die doelwit- en waardes-subsisteem, die tegniese subsisteem, die psigososiale subsisteem, die strukturele subsisteem en die oorkoepelende bestuursubsisteem. Volgens hierdie outeurs is 'n organisasie die strukturering en integrasie van menslike aktiwiteite rondom verskeie vorms van tegnologie. Tegnologie (as kennis, vaardighede, taakvereistes, en dies meer beskryf) beïnvloed die aard van insette in die organisasie, die aard van die transformasieprosesse, asook die uitsette van die organisasie. Hierteenoor bepaal die sosiale sisteem (individue en groepe in interaksie) die effektiwiteit en bekwaamheid van die gebruik van tegnologie.

5.3 Die bestudering van die organisasie vanuit die sisteemteoretiese benadering.

Om die huidige organisasie wat ondersoek word as 'n sisteem te beskou, word dit aan die hand van 'n algemene logiese model beskryf. Die uitleg van Churchman (in Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980) en die terminologie wat daaruit vloei, word gebruik om ook as basis vir die huidige navorsingstudie van die bestuurspanne te dien. Vyf basiese oorwegings moet in ag geneem word wanneer 'n sisteemteoretiese benadering aangewend word:

- Doelwitte van die totale sisteem, en spesifiek die metings van sisteemprestasie.
- Die omgewing van die sisteem.
- Die hulpbronne van die sisteem.

- Die komponente van die sisteem.
- Die bestuur van die sisteem.

Die bogenoemde oorwegings sal oorhoofs benut word om 'n meer spesifieke beskrywing van die organisasie wat bestudeer word, te gee. Daar gaan ter wille van afbakening slegs op die middelbestuurvlak van die handelsbankedivisie gefokus word.

5.3.1 Doelwitte van die sisteem

Die soeke en strewe na doelwitbereiking is 'n kenmerk van sisteme. Met meganiese, geslote sisteme word die doelwit vasgestel nog voordat die vorm daargestel is; as voorbeeld 'n horlosie wat tyd moet aandui. Die vasstel van die doelwitte vir menslike oop sisteme is egter meer kompleks, en die verskil tussen verklaarde en werklike doelwitte moet verstaan word. 'n Student se verklaarde doelwit kan wees om sy kennis en vaardighede uit te brei, terwyl sy werklike doelwit is om 'n hoë punt vir 'n eksamen te behaal. Die twee doelwitte moet egter in die proses van probleemoplossing onderskei word.

Om te kan onderskei tussen die verklaarde en werklike doel word voorgestel dat die volgende vraag gevra word: Sal die sisteem bewustelik ander doelwitte opoffer om die verklaarde doelwit te bereik? As die antwoorde "ja" is, dan is die verklaarde en werklike doelwitte identies (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980). In die tydperk van transformasie waardeur die huidige organisasie tans beweeg, is dit moontlik dat daar 'n onderskeid tussen die individuele bestuurder se werklike en verklaarde doelwitte bestaan. Hoewel die bestuurders aangemoedig word om in spanverband te funksioneer, word hul prestasie egter individueel gemeet, en word hulle vir individuele prestasie op hul eie gebied vergoed.

Doelwitte moet geoperasionaliseer word om die prestasie of effektiwiteit van die sisteem te bepaal. Dit moet op een of ander wyse gekwantifiseer word, anders sal dit onmoontlik wees om die prestasie van die totale sisteem te meet. Doelwitformulering en sisteemeffektiwiteit is intrinsiek verwant. Die doelwitte van die onderskeie besigheidseenhede word op 'n maandelikse basis gemeet met behulp van 'n

instrument wat fokus op die finansiële doelwitte wat behaal word. Die effektiwiteit van die besigheidseenheid as sisteem word deur verkryging van die gekontrakteerde finansiële doelwitte bepaal. Kliëntediens maak slegs 5% van die instrument se totale puntstelsel uit, en 'n positiewe organisasieklimaat word nie as 'n doelwit vir die besigheidseenheid beskou nie. Ten opsigte van die huidige navorsingsontwerp het hoofbestuur verklaar dat effektiewe kliëntediens, 'n positiewe organisasieklimaat en gesonde besigheids groei die doelwitte van 'n middelvlakbestuurspan is, maar in die praktyk is die werklike doelwitte slegs die bereiking van die finansiële doelwitte. Die effek van hierdie metingspraktyke kan meebring dat te min aandag aan kliëntediens en 'n positiewe organisasieklimaat gegee word. Die sisteembenadering dui egter sterk daarop dat die bereiking van besigheidsdoelwitte van 'n gesonde werksklimaat en goeie kliëntediens afhanklik is. Nie een van die drie gestelde doelwitte van die middelvlakbestuurspan kan dus optimaal bereik word nie.

Die belangrikheid van finansiële groei as beide uitset en ook inset tot verdere groei van die besigheidseenheid kan nie onderskat word nie. Hierteenoor word die belangrikheid van die terugvoerproses van die werknemers en kliënte egter nie genoegsaam in die evaluering van sisteemeffektiwiteit ondersteun nie. Bestuurders se fokus op hul eenheid as 'n oop sisteem word nie gekweek nie. Ten opsigte van die huidige studie word aandag wel aan al die verklaarde doelwitte (finansiële groei, organisasieklimaat en kliëntediens) van die besigheidseenhede gegee, om sodoende 'n groter beeld van die effektiwiteit van die bestuursisteem te verkry.

5.3.2 Omgewing

Twee eienskappe is kenmerkend van die omgewing. Eerstens, die omgewing is alles wat buite die sisteem se beheer is. Die sisteem kan niks of relatief min aan die kenmerke of gedrag van die omgewing doen nie. Dit maak dat die omgewing 'n gegewe is, iets wat in die probleemstelling en oplossing geïnkorporeer moet word. Tweedens, die omgewing moet alles insluit wat ten minste gedeeltelik die prestasie van die sisteem bepaal. Beide kenmerke moet gelyktydig teenwoordig wees: die omgewing moet buite die sisteem se beheer wees, en 'n bepalende impak op die sisteem se prestasie hê. Hierdie beperkings word gestel; anders word alles buite die sisteem, die kosmos ingeslote, deel van die omgewing en onmoontlik om prakties in

‘n navorsingsontwerp te inkorporeer. Ingeslote by die konsep van omgewing is die eienskappe van interverwantskappe, interafhanklikheid en interaksie (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980).

In die geval van die huidige studie, sluit die omgewing van die bestuurspanne die res van die organisasie (buiten die bepaalde besigheidseenhede waarin hulle werksaam is), konkurrente, kliënte en aandeelhouders in. Die omgewing het ‘n bepalende impak op die bestuurspan se prestasie, en daarteenoor het die prestasie (uitset) van die bestuurspanne ‘n impak op die omgewing. Die bestuurspanne se beheer oor die omgewing wissel van direkte invloed (as voorbeeld, die werknemers) tot indirekte invloed (as voorbeeld, die kliënte en aandeelhouders). Die werknemers binne die besigheidseenhede maak egter deel van die bestuursstelsel uit, omdat hul werksgedrag relatief deur die bestuursstelsel beheer en koördineer kan word. Die effektiwiteit van die bestuurspanne word bepaal deur die invloed en interaksie wat hulle as bestuurders oor die werknemers uitoefen, asook die invloed en interaksie met kliënte en aandeelhouders.

5.3.3 Hulpbronne

Hulpbronne sluit alles in wat tot die stelsel se beskikbaarheid is om die aktiwiteite noodsaaklik vir doeltreffendheid uit te voer. Hulpbronne is binne die stelsel, alles wat die stelsel kan verander en vir eie gewin aanwend. Die hulpbronne in menslike stelsels is nie net mense, geld en materiaal/toerusting nie, maar ook alle moontlike geleenthede wat vir doeltreffendheid bestaan. “External factors over which the organisation has a high degree of control can be considered the resources of the organization. On the other hand, external factors over which the organization has a relatively low degree of control can be defined as the environment of the organization” (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.24). Aspekte waarvoor die organisasie relatief meer beheer het, is arbeid, materiaal, toerusting, kapitaal, waarteenoor ekologie, regering, algemene publiek en kompetisie aspekte is waarvoor die organisasie relatief minder beheer het. Kliënte en tegnologie is aspekte wat tussen hierdie twee pole geleë is.

Hulpbronne spesifiek vir die besigheidseenhede is, onder andere, potensiële werknemers wat aan die hand van posgerigte bevoegdhede gewerf en aangestel word. Hoe meer akkuraat die psigometriese keuringsbattery, hoe groter is die geleentheid vir sukses en finansiële prestasie vir die besigheidseenheid. Die sukses van die besigheidseenheid bepaal op sy beurt die begroting van die tak vir die volgende finansiële jaar. Hoe sterker die begroting, hoe groter is die geleentheid om ervare en opgeleide werknemers (teen beter vergoeding) in diens te neem en te behou, wat weer eens 'n impak op die sisteemeffektiwiteit kan hê. Hulpbronne is 'n belangrike komponent in die transformasieproses, wat tot die selfregulering van die sisteem bydra.

5.3.4 Komponente

Met komponente word bedoel al die aktiwiteite en take wat 'n sisteem ter doelwitbereiking moet uitvoer. Die doel hiermee is dat die relevansie van al die aktiwiteite en take by die doelwit van die groter sisteem bepaal en gemeet moet word. Sou al die ander elemente in 'n ideale situasie beheer kan word, en die prestasie op aktiwiteite verbeter, behoort die prestasie van die totale sisteem ook te verbeter.

5.3.5 Bestuur

Met sisteembestuur word beide beplanning en beheer ingesluit. Beplanning sluit al die aspekte van die sisteem, naamlik, doelwitte, omgewing, gebruik van hulpbronne en komponente en aktiwiteite in. Beheer van die sisteem sluit die ondersoek na die uitvoer van die beplanning en ook die beplanning van verandering in. Hierby ingesluit is die konsep van informasievloei of terugvoer kenmerkend van kubernetiese sisteme. Sonder genoegsame terugvoer is die beheer en beplanningsfunksies totaal onvoldoende. Die maandelikse metings van die besigheidseenhede in die huidige studie omvat die konsep van informasievloei/terugvoer. Die metings rig die beplanning en beheer van hulpbronne, komponente en aktiwiteite deur die bestuurspanne.

5.4 Grense van die sisteem

Die grens van die sisteem wat ondersoek word, word arbitrêr bepaal, afhangende van die spesifieke veranderlikes wat bestudeer word. Die grens kan aangepas word om sekere veranderlikes in- of uit te sluit. Die wetenskaplike benadering van die navorsers, die kompleksiteit van die sisteem, begrip van die sisteem en hulpbronne tot die navorsers se beskikking word onder andere gebruik om die grense van die sisteem te bepaal. In die navorsingsontwerp is dit belangrik om te onderskei tussen wat deel van die sisteem en wat deel van die omgewing is.

Die afbakening van enige sisteem, ter uitsluiting van ander sisteme, sal afhang van die aard van die probleem wat bestudeer word, die diepte van analise wat benodig word en die spesifieke benadering wat deur die praktisyn/navorsers benut word. Ten opsigte van die huidige navorsingstudie, word die afhanklike veranderlikes (naamlik finansiële groei, kliëntediens en organisasieklimaat) as deel van die bestuursisteem beskou, in die sin dat die bestuurspan hiervoor verantwoordelik is en oor die hulpbronne beskik om die doelwitte te bereik. Die onafhanklike veranderlikes (naamlik persoonlikheidseienskappe, bevoegdhede, ervaring, mate van pospersoonpassing, ensovoorts) is die inset tot die transformasieproses wat in die besigheidseenheid moet plaasvind. 'n Tekortkoming van die navorsingsontwerp is die afwesigheid van die evaluering van die transformasieproses self, met ander woorde die aktiwiteite en take van die bestuurders, en die dinamika wat binne die span uitspeel, wat 'n bepalende impak op die span se uitset kan hê.

5.5 Organisasie-effektiwiteit

Organisasie-effektiwiteit is een van die aspekte wat, hoewel baie bespreek word, min tasbare en onweerbare resultate oplewer het. "Scores of management scientists, sociologists, psychologists, and practitioners of other scientific disciplines have devoted much thought, research, and critical analysis to their own and others' theories, yet have advanced little that is significantly different from and superior to previous findings" (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.229). Die oorsaak hiervan is geleë in die verskillende paradigmas van verskillende navorsers oor watter eienskappe en dimensies by effektiwiteit ingesluit moet word, wie die kriteria vir

effektiwiteit bepaal en watter indikatore aangewend moet word om effektiwiteit te meet. Dikwels word die effektiwiteit van organisasies aan winsgewendheid, produktiwiteit, personeelomset en afwesigheid gemeet en die betekenis daarvan is oop vir bevraagtekening. Volgens Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) bestaan daar twee hoofbenaderings in navorsing om effektiwiteit te bepaal, naamlik die doelwitbenadering en die sisteemhulpbronbenadering.

5.5.1 Doelwitbenadering

Die doelwitbenadering tot die bepaling van organisasie-effektiwiteit is die tradisionele en tipiese metode, waar effektiwiteit gemeet word aan die mate waarin die organisasie sy doelwitte bereik. Die aannames wat hiermee gepaard gaan, is dat die doelwitte eksplisiet deur die dominante belangegroep of besluitnemers gestel word, en dat hul besluitneming deur 'n rasonale basis onderlê word. Hiermee saam word ook erken dat die organisasie dikwels veelvuldige en konflikterende doelwitte het.

Doelwitte kan op meer as een vlak gekonseptualiseer word, naamlik individueel, organisatories en sosiaal, en moet as sulks tydens navorsing onderskei kan word. Die individuele en organisatoriese doelwitte is meesal konseptueel en operasioneel verskillend van mekaar. Navorsers van die doelwitbenadering onderskei ook tussen amptelike doelwitte, praktiese of operatiewe doelwitte en operasionele doelwitte. Die amptelike doelwitte word meestal in die missie, strategie, jaarlikse verslae en openbare toesprake genoem, en is formeel, strategies van aard en dikwels vaag. Praktiese of operatiewe doelwitte is wat die organisasie poog om te doen, die soeke na die uitset van die beleid van die organisasie. Dit kan die amptelike doelwit van die organisasie ondersteun of nie, wat verwys na die veelvuldige en konflikterende doelwitte wat in meeste groot organisasies bestaan. Operasionele doelwitte is die praktiese doelwitte waarvoor daar reeds kriteria vir evaluering bestaan. Dit is die praktiese doelwitte wat operasioneel gedefinieer is en wat meesal in navorsing as sukseskriteria gebruik word. Van die probleme wat ten opsigte van die meting van organisatoriese effektiwiteit bestaan, kan rondom die sterk klem op die gebruik van kwantitatiewe meting van effektiwiteit geleë wees (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980).

5.5.2 Sisteemhulpbronbenadering

Met hierdie benadering word organisatoriese effektiwiteit bepaal in terme van hoe die sisteem in staat is om al die dele te integreer, hoe goed dit by die omgewing inskakel om hulpbronne (insette) te verkry en produkte/dienste as uitsette te lewer. Met die benadering word oorlewing en gedurige aanpassing by 'n veranderende omgewing impliseer. Met oorlewing word bedoel die behoud van hulpbronne en die mate waarin die organisasie in staat is om sy hulpbronne oordeelkundig aan te wend. Van 'n praktiese oorweging word dus hier verwys na die organisasieklimaat, die mate van werkstevredenheid wat ervaar word, konflik tussen groepe, rassekonflik, personeelomset en afwesigheid, vlak van bestuursvaardighede, ensovoorts.

Die doelwitbenadering en sisteemhulpbronbenadering is nie uitsluitend van mekaar nie, die doelwit verskil slegs in die navorser se operasionalisering daarvan. Dit is moeilik om die doelwitbenadering, beide eksplisiet en implisiet, in die navorsing van organisatoriese effektiwiteit te vermy, selfs in 'n sisteemteoretiese benadering. Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980, p.250) som die posisie ten opsigte van die twee benaderings as volg op: "While neither the goal approach nor the systems (resource) approach appears invulnerable to the thrusts of opponents, there seems to be more acceptance (judging from the literature) of the goal approach."

Ten opsigte van die huidige navorsingsontwerp word die keuse uitgeoefen om nie net op finansiële groei (as doelwitbenadering) te fokus nie, maar om ook werksklimaat en klientetevredenheid as sukseskriteria in te sluit, en daardeur word die sterkte van beide die doelwit- en sisteemhulpbronbenaderings benut. Die afhanklike veranderlikes oorvleuel nie, en dit bly aparte konsepte wat aparte aspekte van die bestuursstelsel en die besigheidseenheid evalueer.

5.6 'n Beskouing van die middelbestuurspan as konteks vir die studie

Die navorser se beskrywing van die middelvlakbestuurspanne van die handelsbankedivisie word nou gebied soos dit tydens die tydperk van die studie vertoon het.

Die toetrede tot die organisasie vir die grootste gedeelte van die bepaalde bestuursgroep (grotendeels gedurende die tydperk 1975-1990) was bepaal deur 'n battery van psigometriese toetse wat die verstandelike helderheid en numeriese vaardighede van die persone evalueer het. 'n Persoonlikheidstoets is ook afgeneem, maar die resultate is nie as uitsluitingskriteria gebruik nie. Sou daar moontlike persoonlikheidsproblematiek op die persoonlikheidstoets gepresenteer het, sou die resultate met 'n individuele onderhoud verder gepols word, of verwysings van vorige werkgewers sou ondersoek word. Die keuring was dus algemeen en dieselfde keuringskriteria het vir almal gegeld. Spesifieke bevoegdhede op die onderskeie posanalises geskoei, was nie geëvalueer nie. Toetrede tot bestuursposte is op grond van werkservaring, kundigheid en prestasie in poste bepaal. In sommige gevalle is van 'n informele assesseringsentrumtegniek gebruik gemaak om algemene bestuursbevoegdhede te evalueer. Die terugvoer van die evaluering is egter hoofsaaklik vir ontwikkelingsdoeleindes aangewend. Meer spesifieke en posrelevante keuringspraktyke is eers rondom die tydperk van 1997 in die organisasie in werking gestel.

Twee van die vier bestuurdersposte, naamlik die takbestuurder en kredietbestuurder, het 'n sterk kredietingesteldheid vereis, omdat hulle, onder andere, vir die toestaan van krediet aan kliënte verantwoordelik was. Suksesvolle prestasie in die twee poste het dus 'n aversie vir risikobesluite vereis. Die bestuurders wat in daardie tydperk aangestel was, was redelik tradisioneel en reëlgebonde, konserwatief in lewensbenadering, met 'n sterk voorkeur vir stabiliteit, struktuur en voorspelbaarheid. Individuele prestasie is gemeet en vergoed, en spaninterafhanklikheid het min aandag geniet. Mense is in diens geneem en in bestuursposte aangestel wat by die kultuur en konteks van die organisasie ingepas het, en het so bygedra tot die probleme wat tans met die transformasie van die organisasie ervaar word. "The system causes its own behavior" (Ballé, 1994, p.55). Die strukturele koppeling tussen die eenheid (die organisasie) en die "medium", of konteks, (die Suid-Afrikaanse omgewing) sal beide die organisasie en die Suid-Afrikaanse omgewing verander.

Met die transformasie is andersoortige eise aan die bestuurders gestel, en die deurslaggewende vaardighede wat hulle voorheen suksesvol laat presteer het, het nie meer in hul guns getel nie. Die werkseise het kwalitatief en kwantitatief verander, die

aantal werknemers wat aan hulle rapporteer het, het vermeerder, die bestuur van prosesse het meer kompleks geword en 'n veranderingsingesteldheid is van die bestuurders vereis. Binne 'n paar maande was die kredietfunksie van die organisasie gesentraliseer, en bestuurders moes hul fokus na verkope, met gepaardgaande ervaring van verlies van outonomie in hul eenhede, verskuif. 'n Verskeidenheid van uiteenlopende bevoegdhede is dus van dieselfde bestuurders vereis.

Die bestuurders was vir die bestuur van verandering binne die besigheidseenhede verantwoordelik, wat die positiewe beïnvloeding ten opsigte van produktiwiteit en belyning met die veranderings binne die organisasie ingesluit het. Die vermindering van die personeelgetalle het 'n klimaat van onsekerheid, wantroue en agterdog binne die organisasie meegebring. Die bestuurders moes te midde van die negatiewe werksklimaat as bemiddelaars tussen die werknemers in hul besigheidseenhede en hoofbestuur optree.

Met die samesmelting van die handelsbanke moes seleksiebesluite oor die aanstelling van bestuurders binne nuut saamgestelde besigheidseenhede, met die uitsluiting van ander bestuurders, geneem word. As 'n reël is die transformasie van die organisasie (die samesmelting tot een organisasie) deur die werknemers as geforseerd beskou en het baie bestuurders onsekerheid oor hul werksekeriteit ervaar. Dit het bygedra tot 'n verhoogde vlak van spanning en angs wat 'n interne fokus op bestuursvlak meegebring het. As voorbeeld hiervan was vrae soos "Hoe belangrik is ek vir die organisasie?" en "Hoe veilig is ek in die organisasie?" deur die meeste bestuurders gestel, waarteenoor die tevredenheid van die kliënte en werknemers en die vlak van produktiwiteit minder aandag geniet het. Dit was dan juis tydens hierdie periode waartydens seleksiebesluite vir die nuwe middelbestuurvlak geneem moes word. Die huidige navorsingstudie het sy oorsprong gehad in die behoefte van hoofbestuur aan riglyne om verantwoordelike besluite ten opsigte van die aanstelling van die bestuurders te neem.

5.7 Gevolgtrekking

Die beskrywing van die organisasie as sisteem wys op die veelvuldige aspekte en die komplekse interverwantskappe tussen individue, groepe en die omgewing wat in die

strewing na sukses en doelwitbereiking (negatiewe entropie) in werking is. Die kompleksiteit van organisasies bemoeilik besluitneming, situasies is kompleks, oorsake is veelvuldig, en die tydperke tussen die besluitneming en die effek daarvan is dikwels lank. Dit is dus moeilik om 'n lineêre oordeel oor die wysheid van besluite uit te spreek. Bestuurders bevind hulself dikwels in hierdie posisie. "In these circumstances, people will tend to rely on ideology more than on experimentation: I do this because I believe this is the right thing to do. These actions can lead to very surprising and unexpected results, hardly the desired ones" (Ballé, 1994, p.101).

Die navorser gebruik die seleksiestrategie wat vir die besluite oor die nuwe middelbestuurvlak benut is as 'n hefboom vir die bepaling van die effektiewe bestuurspanne vir die toekoms. Die seleksie van bestuurders word dus as een van die bydraers tot prestasie in die organisasie voorgehou.

In die huidige navorsing oor sisteemeffektiwiteit is sekere belangrike aspekte van die sisteem nie ondersoek nie, as voorbeeld die take van die bestuurders, die dinamika wat tussen die bestuurslede bestaan, en individuele persepsies van mekaar en die organisasie. Dit bly 'n leemte in die interpretering van die navorsingresultate oor die effektiwiteit van bestuurspanne. 'n Model vir die keuse van sukseskriteria vir die effektiwiteit van bestuurspanne word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 6

DIE GEMEENSKAPLIKE DOELWIT VAN DIE KORPORATIEWE SPAN

6.1 Inleiding

Die fokus van die hoofstuk lê in die motivering vir en waarde van drie kriteria ter beskrywing van korporatiewe spansukses. Hierdie spesifieke kriteria is ook die kriteria van die navorsingstudie. Hoewel die sukseskriteria vir spanprestasie duidelik in die navorsingsontwerp onderskei word, is daar nie noodwendig 'n lineêre gevolg van insette wat op die organisasie gaan inwerk nie. Korporatiewe spansukses is in werklikheid beide 'n interverweefde inset, deurset (of proses) en uitset wat hierdie beginpunt vir die beskrywing van die studie dus arbitrêr maak.

6.2 'n Model vir die bepaling van korporatiewe spansukses

Die meting van korporatiewe sukseskriteria behels dikwels bloot syfers wat 'n maatskappy se finansiële besigheids groei reflekteer. Nasser en Vivier (1995, p.17) het tereg opgemerk dat “South African business observers are more than familiar with the preponderance of financial ratios which are used to dissect corporate performance where, for example, financial performance is often regarded as the single most important factor in judging corporate success.” Volgens Nasser en Vivier (1995) kan die sukses van 'n organisasie nie meer bloot as die finansiële uitsette geïnterpreteer word nie. In die huidige organisasie wat ondersoek word (as 'n finansiële instelling), word finansiële uitsette as 'n aanduiding van die suksesvolle vooruitgang van die organisasie analiseer. Dit is in lyn met die gebruik van die *Balanced Scorecard* (Kaplan en Norton, 1996) se finansiële perspektief as finale uitset as basis vir die strategie van die organisasie.

Die sisteemteoretiese benadering wat in hierdie navorsingstudie aangewend word, bied 'n raamwerk waarbinne die komplekse interaksie van al die deelhebbers, onder andere die werknemers, die kliënte en aandeelhouers wat uiteindelik interafhanklik tot finansiële groei binne die organisasie bydra, uitgebeeld word. 'n Kettingmodel (Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel) deur Rucci, Kirn en Quinn (1998) word in hierdie hoofstuk behandel, wat die kriteria vir korporatiewe spansukses volgens die

sisteemteoretiese benadering uitbeeld. Die kettingmodel toon sekere ooreenkomste met die *Balanced Scorecard* (Kaplan en Norton, 1996) wat tans deur organisasies wêreldwyd as 'n hulpmiddel vir strategievertaling gebruik word.

6.3 Bepaalde sukseskriteria

Die bepaling van uitnemende korporatiewe prestasie hang onder meer van die fokus van die navorser af soos uitgebeeld in die keuses wat uit beskikbare metings hiervan gemaak word. Die bepaalde sukseskriteria vir die huidige studie is die mate van tevredenheid wat deur die werknemers ervaar word, die kwaliteit van kliëntediens wat gelewer word as 'n aanduiding van die mate van tevredenheid wat deur die kliënte ervaar word, en die besigheidsgroei wat binne die begrensde konteks van takke binne die organisasie in die Gauteng Provinsie bereik word. Hoewel hierdie keuses nie volledig kan wees nie, is dit vir die doeleindes van wetenskaplike bestudering akademies deurdag. Die keuse van die sukseskriteria is die metings van die direkte uitset van hul bestuurspantake, en dit is ook metings waarvoor hulle tot 'n groot mate beheer beskik.

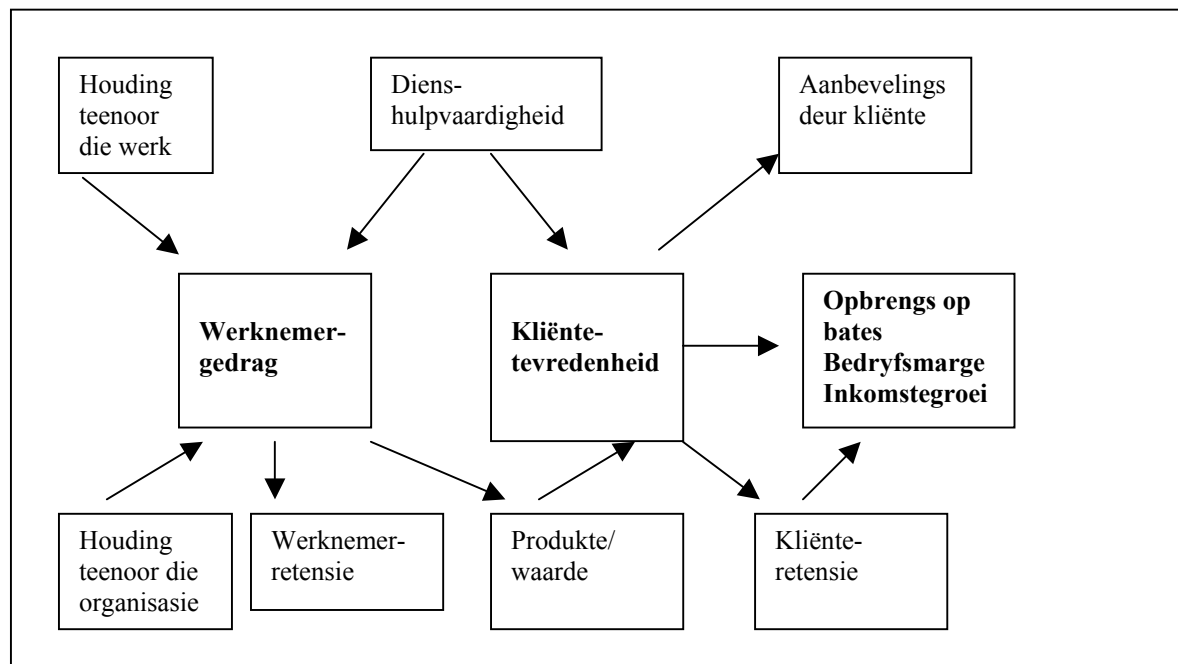
Die identifisering van sukseskriteria is dikwels 'n betekenisvolle medebepaler van die resultate van 'n navorsingstudie. Dit reflekteer die benadering van die navorser en die wyse waarop die observasies en interpretasies gemaak gaan word. In hierdie navorsingstudie word sukseskriteria as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie van verskillende rolspelers of deelhebbers gesien. Hierdie uitbeelding kan staties (byvoorbeeld in die vorm van voorspelde finansiële winste, groei in die kliëntelys, behaling van eksplisiete teikens deur werknemers), of dinamies (byvoorbeeld onverwagse finansiële groei, kliënte- en werknemerterugvoer oor kwaliteitdiens), of 'n kombinasie van beide wees. Die keuse van suksesvolle korporatiewe prestasie in die huidige navorsingsontwerp is beide harde kriteria (finansiële ratio's) en sagte kriteria (kliëntediens en die skeep van 'n gesonde werksklimaat) van aard. Volgens Nasser en Vivier (1995) toon navorsing deur outoriteite op die gebied dat selfs beide subjektiewe en objektiewe maatstawwe saam nie 'n volledige meting kan bied nie.

Vir besighede om suksesvol te wees, moet die statiese en dinamiese verwagtings van die drie deelhebbers, naamlik die aandeelhouers, werknemers en kliënte, bevredig

word (Yeung en Berman, 1997). Hoewel 'n besigheid nog sukses oor die korttermyn kan behaal as een van die deelhebbers geïgnoreer word, sal daar oor die langtermyn agteruitgang op die besigheidsprestasië ervaar word indien enige van die deelhebbers nie genoegsame aandag ontvang nie. Die samewerking en interaksie van al drie deelhebbers is noodsaaklik vir die voortbestaan van enige organisasie. Die insluiting van die mate van tevredenheid van al drie deelhebbers, volgens Yeung en Berman, (1997), in die sukseskriteria van die huidige studie poog om die navorsers se strewe na 'n holistiese begrip van die spesifieke vlak van die organisasie uit te beeld. Die kyk na sukseskriteria as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie tussen die verskillende belanghebbers sal vervolgens gemodelleer word.

6.4 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel

Die verweefde interafhanklikheid van die onderskeie deelhebbers was duidelik tydens die transformasie van Sears, 'n Britse handelsbesigheid. Rucci, Kirn en Quinn (1998) was direkteure van Sears en het die model as 'n drywermodel ('n model wat die besondere dryfvere van die besigheid aandui) gebruik om hul besigheid tydens 'n tydperk van transformasie te bestuur.

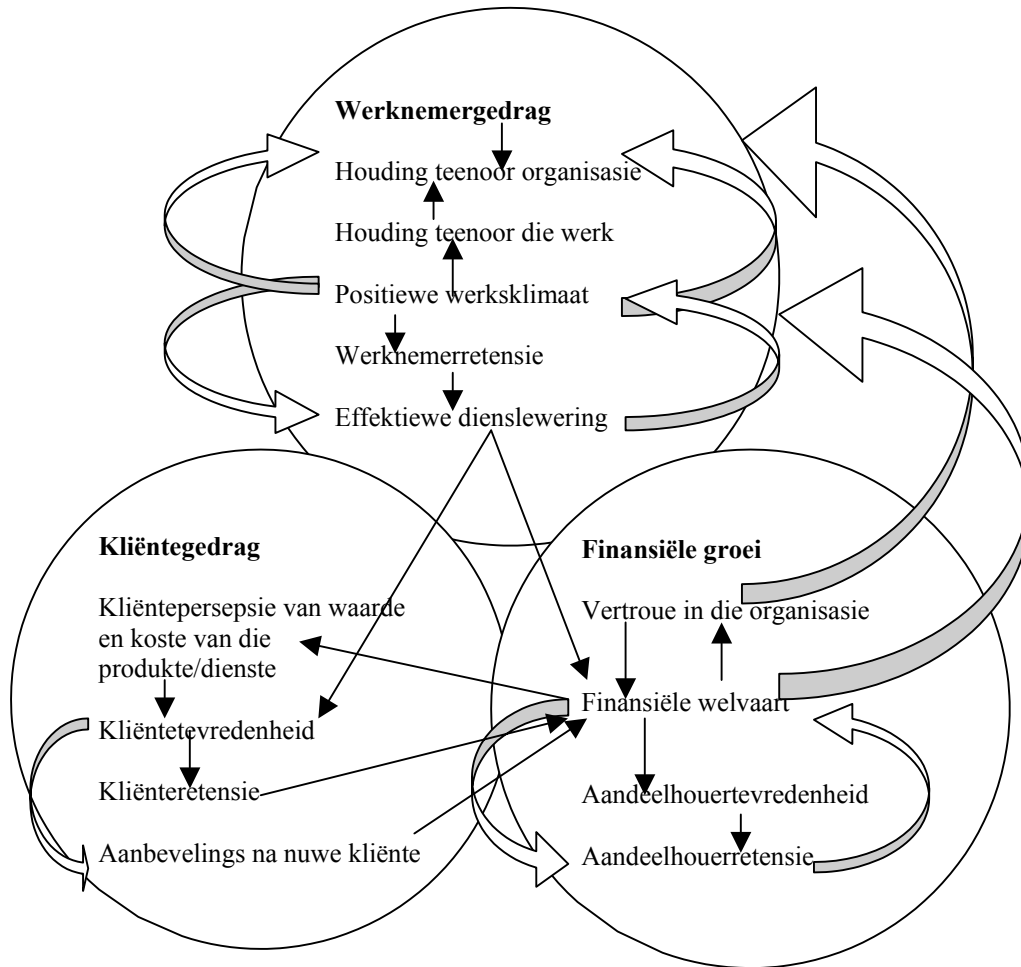


Figuur 6.1 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998, p.91)

‘n Drywermodel dien as ‘n eenvoudige uitbeelding van die dryfvere wat prestasie aandui. Die hersiene Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) word in figuur 6.1 uiteengesit: Met behulp van die model is gevind dat elke 5%-verbetering in werknemertevredenheid, met ‘n verhoging van kliënteretensie van 1.3%, inkomste van 1.04% en profyt van 0.4% gepaard gaan (Yeung en Berman, 1997). Die Sears-voorbeeld is belangrik, gesien in die lig dat die “sagte” kwessies van mense as medekomponente saam met die dryfvere vir “harde” finansiële resultate vir werksukses geïdentifiseer is. Modelle soortgelyk aan die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) wat ook die werknemer, kliënte en aandeelhouders as mede-afhanklik vir korporatiewe sukses identifiseer, is ook in ander organisasies met soortgelyke sukses toegepas, naamlik Eastman Kodak, AT&T en American Express.

Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) word in die voorafgaande figuur (figuur 6.1) uitgebeeld. Volgens hierdie model impakteer werknemerhoudings en –gedrag op die vlak van kliëntetevredenheid en kliënteretensie. Kliëntehoudings en kliëntegedrag beïnvloed daarteenoor aandeelhouertevredenheid en aandeelhouerretensie. Aandeelhouertevredenheid affekteer werknemertevredenheid deur bonusse, aandeelopsies, of verdere belegging in werknemergroei en ontwikkeling (Yeung en Berman, 1997). Produktiwiteit en finansiële resultate lok en behou aandeelhouders. As slegs een van die deelhebbers nie saamwerk nie, verg dit aanpassing van al die ander deelhebbers.

Volgens Yeung en Berman (1997) dui die basiese elemente van die model op ‘n ketting van oorsaak en gevolg wat begin by werknemergedrag, wat dan kliëntetevredenheid beïnvloed en profyt tot gevolg het. Volgens hierdie model word aangedui dat gedrag primêr van houdings afhanklik is. Die model is dus nie ‘n suiwer gedragsmodel nie, en het dus vir navorsingsdoeleindes sekere tekortkomings, naamlik die afwesigheid van sekere interaksies tussen komponente en die weglaat van belangrike komponente. Ek het gepoog om die model soos in figuur 6.1 uiteengesit binne die sisteemteoretiese benadering te laat pas, en stel sekere aanpassings aan die model voor om die inherente eienskappe van sisteme uit te beeld. ‘n Gedragsmodel van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel word in figuur 6.2 voorgestel om sekere van die tekortkominge van die drywermodel aan te spreek.



Figuur 6.2 Aanpassing van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel.

In die aangepaste model (figuur 6.2) word die interafhanklikheid tussen die outonome sisteme visueel deur die oorvleueling uitgebeeld, terwyl meer van die interaksies tussen sisteme en komponente van die sisteme aangedui word. Die werknemersisteam word sentraal geplaas omdat, volgens my, die vervulling van die werknemer sentraal tot die sukses van die organisasie in geheel is.

Met verwysing na organisasieklimaat, haal Coulson-Thomas (1997, p.235) vir Richard Branson van Virgin Atlantic aan: “The interest of our shareholders depends upon high levels of customer satisfaction, ...which depends in particular upon high standards of service from our people; and we know that high standards of service depend upon happy staff, who are proud of the company they work for. This is why the interest of our people must come first.” Daar bestaan ‘n direkte verband tussen

motivering en die ontwikkeling van mense as aanduiders van werknemertevredenheid en besigheidsgroei (Schutte, 1996).

Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel bied 'n sinvolle konteks vir die identifikasie van die afhanklike veranderlikes binne die sisteemteoretiese verwysingsraamwerk. Die model weerspieël duidelik die onderskeie deelhebbers (en hul interafhanklikheid) binne die sisteemteoretiese benadering wat vir die studie gevolg word.

6.4.1 Kliëntediens tevredenheid

Nasser en Vivier (1995) het in hul studie van Suid-Afrikaanse besighede geskryf dat vir die moderne organisasies om in die toekoms te kan oorleef, hulle 'n strewe daarna moet hê om waarde vir kliënte te skep. Die dringendheid om diens kwaliteit te bestuur, word al hoe groter namate die verbande tussen diens kwaliteit en besigheidsprestasie duidelik word (Govender, 1998).

Die proses van kliëntediens kan beskryf word as 'n interaksie wat, as dit by die produk gevoeg word, die waarde of gebruik daarvan vir die kliënt verhoog. Kliëntediens is dus die ontasbare komponent wat waarde by produkte voeg en met die konsep kliëntetevredenheid geassosieer word (Cilliers, 1990). Kliëntetevredenheid kan beskryf word as 'n effek van die aankope en gebruik daarvan, wat uit die koper se persepsie van die waarde en koste van die aankope vloei. 'n Kliënt sal dus tevredenheid ervaar as die resultaat van die aankope en die gebruik daarvan in verhouding tot verwagte resultate is (Cilliers, 1990).

Die aangepaste model (figuur 6.2) verleen ondersteuning aan die fokus op die meting van kliëntediens as 'n aanduiders van kliëntetevredenheid ten opsigte van die huidige navorsing. Die bestuurspan van elke besigheidseenheid in die organisasie waarbinne die studie plaasvind, is 'n outonome sisteem wat verantwoordelik is vir al sy funksies, wat beide diens en kliëntetevredenheid insluit. Hul prestasie op die gebied word maandeliks deur kliënte en buite-instansies gemeet met behulp van 'n instrument wat in die huidige studie ook aangewend sal word. Die resultate word op 'n maandelikse basis teruggevoer aan die bestuurders van die takke wat op hul beurt verantwoordelik

is om in samewerking met die takpersoneel verbeterings aan die kliëntediens aan te bring. Die resultate van die instrumente word voorts ook deel van die totale takprestasiemeting vir vergoedingsdoeleindes.

Litwin en Stringer (1986) het bevind dat werkstevredenheid toeneem wanneer 'n individu die organisasieklimaat as 'n bron vir die skepping van geleenthede vir prestasie waarneem. Werknemers wat die interne strukture en bestuurspraktyke as positief ervaar, vertoon positiewe diensgedrag teenoor kliënte (Browning, 1998). Die tevredenheid van werknemers is een van die sukseskriteria vir 'n effektiewe bestuurspan en word in die volgende subhoof bespreek.

6.4.2 Organisasieklimaat

Een van die belangrikste veranderlikes wat 'n invloed op die funksionering van die individu uitoefen, is die klimaat wat in die organisasie heers. Harmse (1988) het uit sy navorsing bevind dat die organisasieklimaat nie net 'n belangrike rol in die prestasie van die individuele werker, maar ook in die doeltreffendheid van die organisasie as geheel speel. Dit wil dus voorkom dat wanneer 'n gunstige klimaat in 'n organisasie heers, dit tot die effektiewe funksionering van individue sowel as werksgroepe sal bydra.

Cilliers (1990) onderskei tussen interne en eksterne kliënte, waar eksterne kliënte mense is wat nie lede van die organisasie is nie, maar van die organisasie se produkte/dienste gebruik maak. Interne kliënte is werknemers wat van mekaar se dienslewering afhanklik is om aan hul posvereistes te voldoen. Daar is 'n mede-afhanklikheid tussen die eksterne en interne kliënt deurdat effektiewe dienslewering tussen interne kliënte hulle bemagtig om tydige en professionele dienste aan die eksterne kliënt te lewer.

Outeurs wys die belang van tevredenheid van werknemers as 'n belangrike bydraer tot kliëntetevredenheid uit (Coulson-Thomas, 1997; Handy, 1997; Nasser en Vivier, 1995; Vennix, 1996). Werknemers word gefrustreerd wanneer hulle nie toegerus en bemagtig voel om te doen wat nodig is om goeie kliëntediens te lewer nie (Coulson-Thomas, 1997). Die wyse waarop werknemers binne hul organisasie behandel word,

beïnvloed die wyse waarop hul teenoor die kliënt optree, en daardeur beïnvloed dit ook die kliënt se persepsie van die organisasie (Browning, 1998). Die sikliese verhoudings tussen die subkomponente van die kettingmodel is duidelik, en dui op die interafhanklikheid van alle deelhebbers vir die negentropie van die organisasie.

Diens aan die interne kliënt word gemeet/bepaal deur die mate van werkstevredenheid en die kwaliteit van werkslewe, faktore wat dryfvere vir kliëntetevredenheid is. Cilliers (1990, p.63) het dit as volg uitgedruk: “The management of customer satisfaction of internal customers will lead to higher job satisfaction, higher productivity and ultimately higher customer satisfaction for the whole firm.”

Ondersteunende getuienis vir ‘n positiewe verband tussen ‘n gesonde organisasieklimaat en werkstevredenheid is baie sterk (Coulson-Thomas, 1997; Handy, 1997; Litwin en Stringer, 1968; Nasser, 1975). Navorsingsresultate toon in die algemeen dat organisasieklimaat met werkstevredenheid, interpersoonlike verhoudings, groep funksionering en motiveringstoestande in verband staan (Steinmann, 1991).

Daar bestaan ‘n wye verskeidenheid van definisies van organisasieklimaat, en ‘n paar beskrywings word gemeld. Litwin en Stringer (1986, p.1) definieer organisasieklimaat as volg: “Organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in this environment, and is assumed to influence their motivation and behavior.” Volgens Steinmann (1991) is organisasieklimaat die relatiewe blywende kwaliteit van die interne omgewing van ‘n organisasie, wat deur die werknemers ervaar word, hul gedrag beïnvloed, en in terme van die waardes van ‘n spesifieke samestelling van kenmerke van die organisasie beskryf kan word. Nasser (1975) sien organisasieklimaat as ‘n resultaat van die werknemers se aktiwiteite, interaksies, gevoelens en daaglikse ervarings in die organisasie.

Beide Steinmann en Nasser se definisies pas binne ‘n sistemiese raamwerk deur die implisiete verwysing na die outonomie van die werknemersstelsel, en hoe ‘n gesonde werknemersklimaat ‘n sigbare vertoon is van hoe die werknemers as

substeme die organisasie deur gebruikmaking van terugvoerlusse in stand hou (negentropie ter wille van homeostase).

Daar bestaan min ooreenstemming oor hoe die ideale organisasieklimaat daar moet uitsien. Vanweë die subjektiewe aard van organisasieklimaat is die klassifisering van klimaat nie 'n maklike taak nie. Organisasieklimaat kan op verskillende vlakke, en selfs op dieselfde posvlak en afdeling, verskillend waargeneem en ervaar word, omdat verskillende prosesse en aksies verskillende mense motiveer. Organisasieklimaat bly egter grotendeels 'n gedeelde ervaring. Steinmann (1991) het beweer dat 'n organisasieklimaatstudie kennis ten opsigte van die motiveringsprosesse in die organisasie sal bied.

Vir die doeleindes van die navorsingstudie is besluit op die meting van die organisasieklimaat as 'n aanduiding van die mate van werknemertevredenheid wat ervaar word. Hierdie meting word ten minste jaarliks met behulp van 'n instrument op 'n nasionale vlak binne die organisasie geneem, en na die onderskeie bestuurdersgroepe teruggevoer om verbeterings aan te bring. Hoewel die huidige organisasie heelwat tyd en geld aan verbetering van die organisasieklimaat spandeer, maak hierdie aspek nie deel van die takprestasie meting uit soos in die geval van kliëntediens nie. Daar kan dus verwag word dat in sekere gevalle slegs spreekwoordelike lippediens aan die werkstevredenheid van werknemers in die takke gelewer word. Dit word uitgebeeld in die relatiewe lae metings wat binne takke op werknemertevredenheid verkry word.

Op grond van die literatuurstudie en die relatiewe lae metings op die werknemertevredenheidskaal, kan daar reeds voorspel word dat kliëntediens nie optimaal sal wees nie, en dus uiteindelik negatief op die finansiële groei van die takke sal inwerk. Die onderprestasie in die takke as substeme van die groter organisasiesisteme sal in die moontlike entropie van die organisasie reflekteer, mits daar nie dringende aandag aan die interaksie tussen die onderskeie deelhebbers gegee word nie.

Die mate van vertroue wat daar in organisasies heers, word deur verskeie outeurs as 'n voorvereiste vir sukses en die voortbestaan van die organisasie aangehaal.

Coulson-Thomas beweer dat die versekering dat alle groepe die visie, doel en waardes van die organisasie verstaan, tot die bou van 'n oop, gedeelde en vertrouende korporatiewe kultuur sal bydra (1997). Organisasies wat op vertrouwe as die primêre beginsel van kontrole staatmaak, is meer effektief, meer kreatief, goedkoper en meer aangenaam om in te werk (Handy, 1997). Opregtheid en integriteit is belangrike faktore in die skep van 'n gunstige organisasieklimaat, wat weer gunstig tot werksprestasie sal bydra (Vennix, 1996). Die gebrek aan opregtheid en integriteit lei tot 'n afwesigheid van vertrouwe tussen mense.

Harmse (1988, p.68) beskryf die belangrikheid van 'n ideale organisasieklimaat as volg: “Indien daar 'n ideale klimaat in 'n maatskappy voorkom wat gunstiglik op werkers inwerk en tot gevolg het dat hul optimale werksprestasie lewer om die organisasie se hoofdoelwitte te bereik, is dit uiters bevorderlik vir beide die organisasie en die werknemers. Die onderneming behaal maksimale produktiwiteit terwyl onnodige verliese in terme van afwesigheid, arbeidsomset, bedryfsongelukke, materiaalverspilling, en beskadiging van masjinerie tot 'n minimum beperk word. Die organisasielede ervaar in die proses 'n gevoel van sekuriteit, werksbevreëding, optimale persoonlike groei en selfverwesenliking.” Die verband tussen 'n ideale organisasieklimaat en finansiële gewin vir die organisasie word reeds in hierdie beskrywing van Harmse impliseer. Finansiële groei vir die organisasie vloei uit besigheidsgroei, en hierdie aspekte word vervolgens bespreek.

6.4.3 Besigheidsgroei

Entropie (en negentropie) is reeds in paragraaf 2.4.5 bespreek, waar die lewensvatbaarheid van organisasies die vermoë is om vir 'n betekenisvolle tydperk 'n standvastige toestand (as gedifferensieerd van die omgewing) in stand te hou, waartydens entropie binne die sisteem betekenisvol laer as die omgewing is. Informasie en orde (negentropie) bly standvastig of kan selfs binne groeiende sisteme verhoog. Lewende sisteme kan slegs bly lewe omdat dit oop en selforganiserend is (Miller en Miller, 1992).

Besigheidsgroei as een van die organisatoriese veranderlikes wat met instandhouding/lewensvatbaarheid geassosieer word, is 'n veel wyer konsep as wat in die huidige

navorsingsontwerp gemeet word, en raak die effektiewe beheer van bates, voorskotte, koste-tot-inkomste-verhouding, opbrengs op ekwiteit, selfs personeelgetalle en produktiwiteit, ensovoorts (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992, Ballé, 1994). Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) beskryf winsgewendheid, produksie, markaandeel en verkope as areas wat gemeet moet word om 'n organisasie se effektiwiteit te meet. Vir die doeleindes van die studie sal gefokus word op die “harde” meting van die bereiking van gekontrakteerde doelwitte, wat verkope en winsgewendheid insluit.

Binne die besigheidseenhede wat ondersoek word, is besigheidsgroei egter tot persoonlike lenings, huislenings, tjekvoorskotte, deposito's, diensgelde, internasionale bankdienste en aanvullende dienste begrens. Die navorsingstudie fokus dus op die waarneming op interaksievlak. Interaksie tussen kliënt en werknemer is die verkoop van produkte, terwyl die bereiking van die besigheidseenheid se finansiële doelwitte (besigheidsgroei) en die organisasie se reaksie op aandeelhouertevredenheid (bydrae tot die finansiële groei van die organisasie) op die vlak van negentropie lê.

Met verwysing na die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998), asook die navorser se aangepaste weergawe van die model, het goeie finansiële groei aandeelhouertevredenheid tot gevolg. Finansiële groei het ook werknemertevredenheid tot gevolg deurdat sekuriteit, bonusse, aandeelopsies en dies meer hieruit kan vloei. Finansiële groei dien ook as inset tot verdere besigheidsontwikkeling en finansiële welvaart. Besigheidsgroei as sukseskriterium is ten opsigte van die terugvoerlus dus nie net die uitset nie, maar ook die inset tot verdere verbetering van kliëntediens en werknemertevredenheid, en weer as inset tot besigheidsgroei, soos in die Werknemer-Kliënt-Profyt-Ketting model uitgebeeld. Hierdie funksionering is inherent aan die sisteemteoretiese benadering.

Eksterne faktore, waardeur organisasies hulle laat voorskryf hoe finansiële dienste in die toekoms aangebied moet word, beïnvloed die bedryfsomgewing. Binne die organisasie waarop hierdie studie fokus, word die strategiese doelwitte wat vir die organisasie per provinsie bepaal word, die doelwit vir elke besigheidseenheid, en word jaarliks met die bestuurspan onderhandel en gekontrakteer. Die mate van bereiking van die doelwitte bepaal die jaarlikse begroting van die besigheidseenheid,

en gevolglik ook die vergoeding van die personeel in elke eenheid. Elke werknemer het dus direkte belang by die behaling van die strategiese finansiële doelwitte van die besigheidseenheid.

Die huidige swakker prestasie op organisasieklimaat binne die takke en die gevolglike negatiewe invloed daarvan op kliëntediens en finansiële groei, impliseer dus dat takke se jaarlikse begroting (om onder andere hul werknemers beter te vergoed, nuwe gekwalifiseerde en ervare werknemers aan te stel, en so meer) ingeperk word, wat in 'n sikliese verhouding weer op die werkstevredenheid van werknemers en kliëntediens impakteer, en so die terugvoerlus van toenemende entropie instandhou. In die beskrywing word finansiële groei as beide uitset en weer as inset beskryf.

6.5 Gevolgtrekking

In die hoofstuk is gefokus op die sukseskriteria vir die ontwerp van 'n model vir die identifisering van die effektiewe bestuurspan. Die drie aspekte, naamlik kliëntetevredenheid, werknemervervulling en besigheidsgroei as 'n aanduiding van aandeelhouertevredenheid, en dus korporatiewe spansukses is in konteks van verwantskap en interafhanklikheid geplaas. Die model onderskryf die sisteemteoretiese benadering waarbinne die navorsing aangebied word. Die model wys op die kompleksiteit van die onderskeie komponente en die interaksie en interafhanklikheid van die geïdentifiseerde deelhebbers. Die impak van die onderskeie komponente in die huidige organisasie is telkens bespreek, en dit blyk asof daar tans 'n terugvoerlus van toenemende entropie bestaan.

Soos in hoofstuk 2 (paragraaf 2.4.5) genoem, strewende alle organisasies (as oop sisteme) na homeostase deur genoegsame hulpbronne te verkry en deur die ontwikkeling van strukture en funksies wat funksionering en produsering in stand kan hou. 'n Organisasie loop 'n risiko vir 'n afwaartse spiraal (entropie) as dit faal om: (1) genoegsame hulpbronne te verkry (soos in die geval van die huidige organisasie wat bestudeer word); (2) 'n organisasiestruktuur te ontwikkel wat in staat is om produkte (uitset) te produseer en meer hulpbronne te verkry; (3) 'n ondersteunende organisasieklimaat daar te stel; en (4) die verkreeë hulpbronne te mobiliseer. Dit lei tot verminderde deelname en 'n verhoogde onvermoë om nog hulpbronne te verkry

(Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992). Volgens die literatuur aangaande die sukseskriteria wat vir die studie bepaal is, blyk dit dat die organisasie homself op takvlak (Gauteng Provinsie) in 'n soortgelyke afwaartse spiraal van entropie mag bevind.

Daar bestaan egter nie 'n waterdigte teorie vir die instandhouding van organisasies nie (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992) en die kompleksiteit van die organisasie kan nie tot hierdie enkele terugvoerlus vereenvoudig word nie, maar daarteenoor moet die erns daarvan begryp en bestuur word.

HOOFSTUK 7

NAVORSINGSONTWERP

7.1 Inleiding

Die doel, rasionaal en konteksskepping van die ondersoek is reeds in hoofstuk een bespreek. Kortliks, die organisasie wat in die huidige studie ondersoek word, is deur die turbulensie van nasionale en wêreldgebeure beïnvloed, en moes ter wille van oorlewing grootskaalse herposisionering onderneem. Die herposisionering het baie veranderings aan die organisasiestruktuur meegebring, en die fokus van die studie is op die middelbestuurvlak van die organisasie. Die doel met die huidige navorsingstudie is om uit die eienskappe van die bestaande bestuurspanne, gekoppel aan hul werksprestasie en –gedrag, ‘n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms effektiewe en oneffektiewe bestuurspanne uit te ken, en die resultate vir die samestelling van effektiewe bestuurspanne te gebruik.

Daar is gepoog om deur ‘n sistemiese benadering soveel moontlik teoretiesgefundeerde veranderlikes te ondersoek om ‘n model vir bestuurspan-samestelling daar te stel. Verskeie psigometriese instrumente en persoonlike inligting is benut met die doel om eienskappe te identifiseer wat in die sistemiese model geïnkorporeer gaan word. In hierdie hoofstuk gaan die navorsingsproses wat tydens die studie gebruik is, bespreek word. Dit sluit, onder andere, die steekproef, die taksering van die bestuurders, die metingsinstrumente, kriteriuminwinning, en die beoogde statistiese verwerkings in.

7.2 Steekproef

Die middelvlakbestuurspanne as subsisteme van die handelsbanksubstelsiem van die organisasie is ten opsigte van die bepaalde sukses kriteria (gesonde kliëntediens, positiewe organisasieklimaat en besigheidsgroei) ontleed, en met mekaar vergelyk. Die 184 besigheidseenhede in die finansiële organisasie in die Gauteng Provinsie is in die studie betrek. Elke besigheidseenheid het ‘n bestuurspan wat uit die takbestuurder en drie funksionele bestuurders bestaan. Tydens die studie was sekere bestuurdersposte vakant en is so ‘n besigheidseenheid by die ontleding ingesluit mits

ten minste drie van die vier poste gevul is. Van die 184 besigheidseenhede was daar sewe (3.8%) wat vanweë meer as een vakante pos in die bestuurspan nie gebruik kon word nie, terwyl 33 (17.9%) besigheidseenhede een vakante pos gehad het. Die res van die besigheidseenhede (144, oftewel 78.3%) het 'n volledige bestuurspan gehad. Die gerealiseerde aantal bestuurspanne vir die studie was 177 en die aantal bestuurders wat in die studie gebruik is, was 675. Die grootte en breë verteenwoordiging van die steekproef plaas dus geen beperkings op die ontleding van die verkreeë inligting nie.

7.3 Komponente van taksering

Die taksering van die veranderlikes deur middel van die meetinstrumente, waar van toepassing, vir doeleindes van data-insameling van hierdie navorsingstudie sal nou bespreek word.

7.3.1 Taksering van die onafhanklike veranderlikes

Die meetbare eienskappe van die bestuurders, sowel as die spanne waarin hulle funksioneer, kan vir die doeleindes van data-insameling in drie temas verdeel word, naamlik:

- Tema een: Demografiese aspekte, naamlik die tydperk in die pos, tydperk in die pos in die besigheidseenheid, geslag en akademiese kwalifikasie. Ten opsigte van die doel van die studie, naamlik om 'n model te ontwerp wat deur finansiële organisasies vir die daarstel van bestuurspanne gebruik kan word, kan die onafhanklike faktor “geslag” nie by die model ingesluit word nie. Die insluiting van geslag as 'n keuringsvereiste vir aanstelling in 'n pos is 'n diskriminerende arbeidspraktyk.
- Tema twee: Werknemers se werksfunksionering (soos in hoofstuk drie bespreek) gemeet deur hul formele individuele prestasiebestuurevaluerings, asook bogeskikte evaluering deur middel van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) van Saville en Holdsworth plc, 1996.

- Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes (soos in hoofstuk 4 bespreek). Persoonlikheidsfaktore van die bestuurders, soos gemeet deur die *Occupational Personality Questionnaire*-konsepmodel 4.2 (OPQ CM4.2) van Saville en Holdsworth plc, 1994, *Work Profiling System* (WPS) van Saville en Holdsworth plc, 1994, Belbin Spanroltipe, soos uit die OPQ CM4.2 individuele verslae verkry, en die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) *Form G*, Myers & Briggs, 1962.

7.3.2 Taksering van die afhanklike veranderlikes

Om kriteria vir 'n suksesvolle bestuurspan te verseker, het Hoofbestuur ooreengekom wat die meetbare suksesvereistes (afhanklike veranderlikes) vir so 'n bestuurspan vir doeleindes van data-insameling moet wees. Die middelvlakbestuurspan van die effektiewe handelsbanksubsisteem van die groter organisasiesisteem moet die volgende kan vermag:

- 'n Effektiewe kliëntediens kan volhou
- Werknemertevredenheid kan bewerkstellig
- 'n Optimale groei van besigheid daarstel

Hierdie kriteria word ondersteun deur die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel wat in hoofstuk ses bespreek is. Die model ondersteun die vereiste dat vir besighede om suksesvol te wees, die statiese en dinamiese verwagtings van die drie deelhebbers, naamlik die kliënte (effektiewe kliëntediens), werknemers (werknemertevredenheid) en aandeelhouders (optimale besigheidsgroei) bevredig moet word (Yeung en Berman, 1997). In die navorsingsontwerp is die uitset van die bestuurspan as die suksesvereistes benut om die effektiwiteit van die spansamestelling te beskryf.

Hoofbestuur het vir die doeleindes van dataverwerking beladings, met inagneming van belangrikheid, aan die eienskappe van werksprestasie (as die afhanklike veranderlikes) toegeken. Persentasiegewys is 'n waarde van 40% aan kliëntediens, 30% aan werksklimaat en 30% aan besigheidsgroei toegeken. Hieruit blyk dit dat

bestuurspanne se werksprestasie min of meer gelykwaardig tussen bostaande drie posvereistes verdeel moet wees.

Vir die samestelling van die ideale bestuurspan gaan die volgende metings gebruik word om die afhanklike veranderlikes te meet:

- Kliëntediens, gemeet met behulp van die *Customer Monitor Rating*
- Werksklimaat in besigheidseenhede, gemeet met behulp van die *Corporate Development Process (CDP)* van Schutte van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1992.
- Besigheidsgroei, gemeet met behulp van die organisasie se gestandaardiseerde gebruik van 'n interne metingsinstrument van prestasie in die besigheidseenhede

7.4 Wyse van taksering van die onafhanklike veranderlikes

Die keuse van die eienskappe van bevoegdheid (onafhanklike veranderlikes), sowel as die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente waar van toepassing, sal vervolgens beskryf word.

7.4.1 Tema een: Demografiese aspekte

Die werkservaring van die bestuurder is as deel van die eienskappe van bevoegdheid ingesluit deur 'n aanduiding te verkry van die tydperk wat die bestuurder in die pos werksaam is. Verder word sy/haar blootstelling aan die omgewing bepaal deur die tydperk in die pos in dieselfde besigheidseenheid werksaam te verkry. Hierdeur is bepaal of bekendheid met die kliënte, bestuurspan en werknemers tot effektiwiteit as 'n bestuurspan bydra. Akademiese kwalifikasies as meevallers tot effektiewe bestuurspanfunksionering is ook by die seleksiemodel ingesluit.

7.4.2 Tema twee: Bestuurders se individuele werksfunksionering

Die bestuurders se individuele werksfunksionering is bepaal deur twee takserings, naamlik die prestasiebestuurevaluering en 'n bestuursevaluering wat spesifiek aan bestuursvaardighede gekoppel is. Die twee takserings word vervolgens beskryf.

7.4.2.1 Prestasiebestuurevaluering

Die rasionaal vir die gebruik van prestasiebestuurevaluering as aanduidend van die bestuurder se individuele werksprestasie is reeds in hoofstuk vier bespreek. Die huidige prestasie-evalueringsmetode wat in die organisasie gebruik word, is as 'n evaluasie van die bestuurder se werksfunksionering gebruik. Die prestasiebestuurevaluasie is deel van die amptelike personeelbestuurstelsel, en vind twee maal per jaar formeel plaas.

Die prestasie-meting, soos dit in die huidige organisasie gebruik word, is aan die vergoedingstelsel gekoppel, en ondersteun voorts die loopbaanontwikkelingsplan van die individu. Vanuit 'n navorsingsoogpunt word die moontlike effek van hierdie koppeling aan die resultate van die evaluering in die vorm van variansiekrumping erken. Vir die doeleindes van hierdie studie was dit egter nie haalbaar om vir hierdie aspek tydens die personeevaluering te kontroleer nie, buiten dit wat die gestandaardiseerde prosedure reeds bied.

Die prestasie-evaluering van die individuele bestuurders word verkry deur 'n meting deur lynbestuur ten opsigte van kritiese prestasie-areas (KPA's) van die pos, wat jaarliks gekontrakteer word en duidelik meetbaar is. Die meting van die KPA's word tot 'n enkele skaalpunt van 1 tot 5 verwerk, waar 1 en 2 skaalpunkte 'n onderprestasie aandui, 3 die bereiking van die posdoelwitte, en 4 en 5 'n oorskryding van die posdoelwitte aandui.

7.4.2.2 *Inventory of Management Competencies (IMC)*

Die bepaling van die bestuurders se individuele werksfunksionering is deur 'n evaluering van hulle bestuursbevoegdhede aangevul. Vir die doeleindes van hierdie

navorsingstudie word bevoegdhede gesien as 'n inset om 'n bepaalde werksuitkoms/uitset te lewer. 'n Evaluering spesifiek aan bestuursbevoegdhede gekoppel, is met die hulp van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) gedoen.

Die IMC is deur Saville en Holdsworth plc ontwikkel en is gebaseer op 'n model van 16 generiese bestuursbevoegdhede wat deur navorsing bewese bydraers tot suksesvolle bestuursgedrag binne 'n werkskonteks is (Assessment and Development Materials SHL plc, 1997). Beide 'n ipsatiewe en normatiewe skaal word in die vraelys gebruik wat grootliks tot die krag van die instrument bydra. Volgens die **normatiewe skaal** word die bogeskikte gevra om die ondergeskikte op grond van sekere bevoegdhede te evalueer, deur op 'n vyf-punt skaal (in 'n rangorde-formaat) aan te dui hoe gereeld die gedrag getoon word, en tweedens moet die bogeskikte aandui (deur 'n geforseerde keuse) watter van die stellings die meeste waar is en watter van die stellings die minste waar is, as die **ipsatiewe skaal**. Hierdie twee skaalformate, naamlik normatief en ipsatief, word vir ontledingsdoeleindes tot 'n **nipsatiewe** formaat gekombineer wat moontlike variansiekrimping teëwerk deurdat individuele prestasie per bevoegdheid gesommeer word. Die telling wat elke bestuurder vir elke bevoegdheid op die normatiewe skaal kry, word bloot met die telling wat die bestuurder vir dieselfde bevoegdheid op die ipsatiewe skaal kry, sommeer. Op hierdie wyse word die waarde vir elke bevoegdheid versterk, of verswak, en sodoende word moontlike variansiekrimping teëgewerk.

Die geëvalueerde bestuursvaardighede, volgens die IMC, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 7.1

Die onderskeie bestuursvaardighede soos deur die *Inventory of Management Competencies (IMC)* gemeet

AREA	BEVOEGDHEDE
BESTUURSKWALITEITE	Leierskap Beplanning en Organisering Kwaliteitsoriëntasie Oorreding
PROFESSIONELE KWALITEITE	Spesialiskennis Probleemoplossing en Ontleding Mondelinge Kommunikasie Geskrewe Kommunikasie
ENTREPRENEURSKWALITEITE	Kommersiële Bewustheid Kreatiwiteit en Innovasie Aksieoriëntasie Strategiese Oriëntasie
PERSOONLIKE KWALITEITE	Interpersoonlike Sensitiwiteit Aanpasbaarheid Robuustheid Persoonlike Motivering

Betreffende die akkuraatheid van meting van die IMC is interne konsekwentheid as 'n betroubaarheidsindeks bevind, wat 'n aanduiding is van die akkuraatheid of konsekwentheid waarmee 'n stel vraelysitems of -stellings 'n betrokke skaal meet. Cronbach se alfa-koëffisiënt word as metode vir die bepaling van die interne konsekwentheidsbetroubaarheid van die IMC gebruik (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.53).

As daar tydens die ontwikkeling van 'n instrument gevind word dat die koëffisiënt te laag is, dan kan die skaal uit items van gemengde, of selfs dubbelsinnige konstrunkte bestaan. As die koëffisiënt egter te hoog is, kan dit wees dat die skaal te nou fokus, met ander woorde, dit mag wees dat dieselfde inhoud herhaaldelik gemeet word. Optimum alfa-koëffisiënte vir die tipe skale in die IMC behoort van 0.60 tot 0.80 te varieer. Die ondersoek na die betroubaarheid van die instrument is gedoen ten opsigte van die totale standaardisasiegroep 'n algemene steekgroep van substansiële grootte

(n=559). Interne konsekwentheid-data vir die normatiewe IMC-skale varieer van 0.83 tot 0.91. Vir die ipsatiewe skale varieer die koëffisiënte van 0.52 tot 0.82. Hieruit blyk die gekombineerde, nipsatiewe gebruik van die IMC-skale ook sinvol te wees (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, pp.54-55).

Ten opsigte van inhoudsgeldigheid, waar die inhoud van die items of stellings in die vraelys relevant moet wees tot die konteks waarin gemeet word, is gebruik gemaak van breë definisies van bestuursbevoegdhede en gedrag, wat deur data uit werklike posbeskrywings en takseersentrums aangevul is. (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.63). Om die konstruktiewe geldigheid te bepaal, is korrelasies verkry uit 'n analise van die verbande tussen die ipsatiewe skale en die OPQ CM4.2, soos op 'n steekproef bestaande uit 43 bestuurders gebaseer. Beide instrumente word deur dieselfde teoretiese uitgangspunte onderlê en is in dieselfde tydperk ontwikkel. Die korrelasies het van 0.31 tot by 0.65 gewissel en was op die 5%-vlak beduidend. Die patroon van resultate bied redelike ondersteuning vir die stelling dat die IMC die bestuursbevoegdhede wat in die vraelys beskryf word, meet. (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.64).

Kriteriumverwante geldigheid is die verhouding tussen tellings op 'n skaal en prestasie op 'n reeks van gegewe kriteria. Die verhouding tussen die prestasie op 'n seleksie-instrument en werklike prestasie in 'n pos is 'n voorbeeld van kriteriumverwante geldigheid. Daar bestaan twee wyses om kriteriumverwante geldigheid te bepaal, naamlik samevallende geldigheidstudies en voorspellende geldigheidstudies. In die samevallende geldigheidstudie word die instrument administreer en posfunksionering word in dieselfde tydperk evalueer. Die persoon se verandering en ontwikkeling in die pos word dus nie in ag geneem nie. Met voorspellende geldigheid word individue getoets voordat hulle in die pos begin funksioneer, en die resultate word later met die evaluasie van posfunksionering korreleer.

Kriteriumverwante geldigheidsprestasies word nie aangedui nie, omdat SHL plc die IMC tradisioneel aan die afhanklike veranderlike-kant ontwikkel het as deel van

bestuursontwikkeling, terwyl dit in die huidige navorsingsontwerp as een van die onafhanklike veranderlikes gebruik word. Die terugvoer ten opsigte van bestuurders se bevoegdhede word dus as 'n bykomende inset gesien, terwyl die afhanklike veranderlikes meer uitkomstgedrewe is.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die bestuurders deur hul direkte rapporteringslyne van bestuurders geëvalueer. Dit het meegebring dat die streekbestuurders die takbestuurders van elke besigheidseenheid geëvalueer het, terwyl die takbestuurders die res van hul bestuurspan (naamlik die krediet-, verkope- en bedryfbestuurders) van die besigheidseenheid geëvalueer het. Bogeskikte evaluering van werknemers word soms meer positief gestel wanneer die evalueerder weet dat resultate met die geëvalueerde bespreek gaan word. Ten opsigte van die huidige navorsing is die evaluering nie met die geëvalueerdes bespreek nie, en die resultate is vertroulik gehou om onnodige subjektiwiteit tydens die evaluering te beperk.

7.4.3 Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes

Die belang van die individuele persoonlike bydraes tot spansukses (interaksie met hulself, kliënte, kollegas en werknemers) is reeds in hoofstukke drie en vier beskryf. Die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente sal vervolgens bespreek word.

7.4.3.1 *Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2 (OPQ CM4.2)*

Die OPQ-vraelys meet persoonlikheid soos dit in die konteks van die wêreld van werk verteenwoordig word. Dit is nie 'n kliniese instrument nie en meet nie psigopatologie nie, daarom kan dit met groot vrug in die bedryfswêreld benut word. Die OPQ-konsepmodel was die mees gedetailleerde weergawe van die OPQ ten tyde van die ondersoek. Dit word gewoonlik vir direkteurs-, bestuurs-, professionele- en gegradueerde groepe gebruik, maar dit kan ook vir toesighouer- en verkopepersoneel gebruik word. Die OPQ-konsepmodel (bestaande uit 400 items in ipsatiewe skaalformaat) bied 'n deeglike en omvattende beeld van hoe die individu hom of haarself sien, getakseer teen 30 persoonlikheidskale wat in nege dimensies en drie

domeine gekategoriseer word. Die faktore wat met die OPQ CM4.2 evalueer word, is as volg:

Tabel 7.2

Die onderskeie faktore wat deur die OPQ CM4.2 evalueer word

Domein	Dimensie	Skaal	
VERHOUDINGS MET MENSE	SELFGELDEND	Oorredend	
		Kontrollerend	
		Onafhanklik	
	GESELLIG	Uitgaande	
		Affiliërend	
		Sosiaal selfversekerd	
	EMPATIES	Beskeie	
		Demokraties	
		Versorgend	
DENKSTYL	VELDE VAN GEBRUIK	Prakties	
		Data-rasioneel	
		Artisties	
		Gedragsefokus	
		Tradisioneel	
		Veranderingsgeoriënteerd	
	ABSTRAK	Konseptueel	
		Innoverend	
		STRUKTUUR	Vooruitbeplannend
			Detailbewus
			Konsensieus
		GEVOELENS EN EMOSIES	ANGSTIG
Besorgd			
KONTROLE	Gehard		
	Emosioneel beheers		
	Optimisties		
ENERGIE	Krities		
	Aktief		
	Kompeterend		
	Prestasiegedrewe		
	Beslis		

Die konsepmodel van die OPQ bestaan uit die CM4.2 (ipsatiewe formaat) en die CM5.2 (normatiewe formaat). Saville en Holdsworth plc beveel aan dat die ipsatiewe formaat in die geval van seleksiebesluite gebruik word, en die normatiewe formaat vir ontwikkelingswerk, hoewel beide formate vir beide doeleindes gebruik kan word. “The ipsative version has been designed particularly to control for impression management and has a built-in check of the consistency of responding” (Drakeley, Hallmark, Robertson en Bartram, 1995, p.193). Vir die doeleindes van die huidige navorsing is besluit op die gebruik van die ipsatiewe formaat, naamlik die CM4.2, omdat die studie op seleksie van bestuurderspanne, eerder as die ontwikkeling van bestuurspanne, gemik is.

Die gebruikswaarde van die OPQ sluit ontwikkeling, voorligting en keuring van werknemers binne die werkskonteks in, “... with considerable validity evidence to support the relationship between personality and job performance” (Saville en Holdsworth plc, 1993, p.2).

Al die norms van die OPQ CM4.2 is van data gedurende die finale standaardisasie van die OPQ gedurende 1990 verkry. Die samestelling van die standaardisasiesteekproef het uit Britse professionele en bestuursposbekleërs bestaan. Vir die konsepmodel van die OPQ, gebaseer op die volledige vorm, is die gemiddelde alfa-betroubaarheid vir interne konsekwentheid 0.75.

’n Meta-analitiese studie van 21 geldigheidstudies van die OPQ is in 1993 deur Robertson en Kinder uitgevoer. Die resultate van die analise het die konsepmodel as ’n effektiewe voorspeller vir werksprestasie aangedui (Saville en Holdsworth plc, 1993). Die geldigheid en bruikbaarheid van die OPQ as deel van ’n bevoegdheidsgebaseerde benadering tot die seleksie van bestuurders is in verskeie studies bewys. Buiten die statistiese gegewens wat dit aan die organisasie met betrekking tot sy bestuurderskorps bied, is die resultaat ook in ’n rekenaarverwerkte persoonlike verslag (beskrywing) van die bestuurder se persoonlikheid beskikbaar. Die verslag is ’n gemaklik leesbare verslag wat nie deur ’n sielkundige geïnterpreteer hoef te word nie.

7.4.3.2 Passing van die OPQ op die *Work Profiling System* (WPS)

Die belangrikheid van 'n deeglike posanalise is reeds in hoofstuk 4 bespreek. Op grond van 'n posanalise word pos- en persoonsvereistes geïdentifiseer waarsonder seleksiebesluite nie geneem kan word nie. Die WPS gee 'n gedetailleerde beeld van die pos in terme van die proporsionele belangrikheid van postake wat uitgevoer moet word en noodsaaklike eienskappe van die posbeker om die take suksesvol uit te voer. “The Work Profiling System is an integrated job analysis system. Information is collected about a job in a structured way from questionnaires. The information is then computer analysed to meet a number of information objectives, including a profile of job tasks and a profile of the human attributes required to complete the specified tasks” (Saville & Holdsworth plc, 1994, p.8).

Die persoonlikheidsbeskrywing wat deur die OPQ gebied word, kan voorts rekenaarmatig gemerk en statisties verwerk word om 'n passing met die resultaat van die posanalise deur die WPS te bewerkstellig. Dit gee dan 'n aanduiding van hoe gemaklik die persoon se organisatoriese persoonlikheidseienskappe – soos dit in werkgedrag verteenwoordig word –aan die eise van die betrokke pos wat hy/sy beklee kan voldoen. Op grond van die inligting kan 'n bestuurder se sukses in 'n pos met 'n hoë mate van waarskynlikheid voorspel word. “In this way the WPS provides a basis for an organisation to control the use of its total human resource pool to best effect by ensuring that people are used in ways that best suit their attributes. There is further value in terms of channelling training effort and planning against changes in job demands as organisations change and evolve” (Saville en Holdsworth plc, 1994, p.2).

Die persoonspesifikasies deur die OPQ-WPS-passing aangedui, is spesifiek en hoogs bruikbaar omdat dit 'n aanduiding van die suksesvereistes van elke bestuurder vir toekomstige aanstellings gee. Die OPQ-WPS-passing is 'n bedryfstegniek wat oor 'n hoë mate van voorspellingsgeldigheid beskik - 'n korrelasiekoëffisiënt van 0.40, wat redelik vergelyk met dié van 'n formele takseersentrum, volgens Spencer en Spencer (1993), soos in paragraaf 4.5 van die huidige studie beskryf. Die betroubaarheid en geldigheid van die WPS is al herhaaldelik bewys. Die gebruik van die OPQ-WPS-passing vir personeelkeurings word deur die Arbeidswetgewing as billike en

regverdige praktyk ondersteun omdat dit op werklike posverwante bevoegdheids geskoei is.

Deur 'n posanalise van die onderskeie bestuursgroepe, naamlik die takbestuurdergroep, die kredietbestuurdergroep, die verkopebestuurdergroep en die bedryfbestuurdergroep, soos deur die *Work Profiling System* (WPS) bepaal, is die onderskeie persoonlikheidsfaktore identifiseer wat deur die posbeskrywings vereis sal word.

7.4.3.3 Belbin-spanrolle soos van die OPQ verkry

'n Groepering van verskeie skale wat deur 'n OPQ gebied word, kan verwerk word om 'n respondent se klassifisering ten opsigte van spanrolle, soos deur Belbin ontwikkel, te verkry. Belbin het in samewerking met Saville en Holdsworth plc verwerkings van verskeie skale gedoen om sodoende tipiese spanrolle, soos deur Belbin (1981) se spanrolteorie beskryf, te identifiseer. Belbin (1993, p.32) het as volg geskryf: "I have given personal help to firms operating in the psychometric field by devising formulae, based on their own test material, that are indicative of team roles, as with Birmingham firm of Personality Assessment Ltd, and Saville and Holdsworth, now one of the largest firms of occupational psychologists in the world. A carefully argued paper by Professor Peter Saville - 'Personality Questionnaires; validly maligned or vital human resource tools?' - provides an elegant validation of the team-role concepts based on the Occupational Personality Questionnaire."

Spanrolle en die belangrikheid van balansering van spanlede se vaardighede en natuurlike spanrolle was sedert 1981 deur Belbin nagevors en sy teorie sal deel van die navorsingsontwerp uitmaak. Agt spanrolle is in Belbin se navorsing geïdentifiseer, en 'n beskrywing van die hoofkenmerke, sterkpunte en toelaatbare swakhede word in die onderstaande tabel opgesom:

Tabel 7.3

Belbin se spanrol-bekrywing (Belbin, 1981, p.78)

SPANROL	TIPIESE KENMERKE	POSITIEWE EIENSKAPPE	TOELAATBARE SWAKHEDE
Koördineerder (Chairman)	Kalm, selfversekerd en beheers. Stel die span-doelwitte en definieer rolle. Koördineer spanpogings en lei deur respek af te dwing.	‘n Vermoë om alle potensiële bydraers op meriete en sonder vooroordeel te verwelkom. Sterk gefokus op doelwitte.	Selde meer as gemiddeld/gewoon in terme van kreatiwiteit en intellek.
Vormer (Shaper)	Hoogs gespanne, uitgaande en dinamies. Die taakleier wat die kompetisiegerigheid van die span daarstel. Het dryf en moed om hindernisse te oorkom en floreer onder druk.	Dryfkrag en ‘n gereedheid om doelloosheid, traagheid, oneffektiwiteit of selfvoldaanheid uit te daag.	Geneig tot irritasie en ongeduld. Laat dinge gebeur, maar kan as onbeskof ervaar word.
Vestiger (Plant)	Kreatiewe mense, verbeeldingryk en onortodoks. Die span se bron van nuwe idees. Los moeilike probleme op en is oor grondbeginsels besorg.	Verbeelding, intellek, kennis.	Geneig om praktiese detail te ignoreer.
Bron-ondersoeker (Resource-investigator)	Ekstroverte, entoesiasies, nuuskierig, kommunikerend, diplomaties en bring graag hulpbronne bymekaar.	‘n Vermoë om mense te kontak en alle nuwe dinge te eksploreer. ‘n Vermoë om op ‘n uitdaging te reageer. Goeie improviseerder met heelwat eksterne bronne.	Geneig om belang te verloor na inisiële opwinding verby is. Kan maklik van die taak op hande afgelei word.
Moniteerder-Evalueerder (Monitor-evaluator)	Strategiese, ernstige en onderskeidende mense wat altyd eers alle opsies ondersoek. Weerhou die span daarvan om ondeurdagte doelwitte na te jaag.	Oordeel en diskresie. Bied objektiewe en kritiese analise.	Gebrek aan inspirasie en die vermoë om ander te motiveer.
Spanwerker (Team Worker)	Sosiaal geörienteerd, sensitief. Goeie luisteraar en bou op die idees van ander. Aangename, onselfgeldende spanwerker.	Besorg oor harmonie en goeie verhoudings in span. ‘n Vermoë om op mense en situasies te reageer. Help bou aan spangees.	Besluiteloos in momente van krisis.
Voltooier (Completer)	Besorg oor probleme en tydsgrense. Sal persoonlik detail nagaan en is vinnig om foute of weglatings te herken. Maak seker dat take volledig afgehandel word.	‘n Vermoë om alles tot die einde op te volg. Perfeksionisme. Onverdraagsaam oor onnoukeurigheid.	Geneig om oor onbenullighede te bekommer.
Implementeerder (Company Worker)	Verander besluite en strategieë in uitvoerbare take. Betroubaar, konserwatief en voorspelbaar.	Bring logika en metodiek in die navolg van doelwitte. Vermoë om te organiseer, hardwerkend, selfdissipline.	‘n Gebrek aan buigzaamheid/aanpasbaarheid. Reageer nie op onbeproeftede idees nie.

Daar is twee wyses waarop spanrolprofiel data in die evaluering van die geskiktheid van 'n kandidaat vir enige posisie gebruik kan word (Belbin, 1993). Een wyse is die vergelyking van die spanrolprofiel van die kandidaat met die posvereistes van die posisie. Belbin het dit as volg beskryf: "One approach is to compare the team-role profile of the candidate with the demands of the job or, more precisely, with the demands as transformed by the computer into a team-role shape" (1993, p.59). Hierdie posvereistes wat deur die *Work Profiling System* deur die rekenaar omskryf word, voorspel ook 'n spanrolprofiel van die kandidaat vir die pos. 'n Ander metode is die vergelyking van die spanrolprofiel van die kandidaat met die spanrolprofiel van die res van die bestuurspan.

7.4.3.4 Die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

Die MBTI (Myers en Briggs, 1962) meet spesifieke aspekte van C.G. Jung se teorie oor persoonlikheidstipologie, en word aanvaar as die mees populêre en uitgebreid-nagevorsende van al die instrumente wat ontwikkel is om Jung se konsep van tipologie te meet (Coetzee, 1997; Van Rooyen, 1995). Die MBTI word in Suid-Afrika as 'n C-vlak-instrument beheer.

Daar bestaan verskillende MBTI-formate, en vir die doeleindes van die studie is Form G (selfmerkbaar) gebruik. Die formaat bestaan uit 94 items. Die MBTI is 'n gedwonge keuse, selfrapporteringsinventaris wat vir die gebruik deur normale respondente ontwikkel is. Opsommenderwys, die MBTI is -

- 'n Aanduider van voorkeure
- Nie-beoordelend
- 'n Selfrapporteringsinstrument, bestaande uit gedwonge keuse-sinne en -woordpare
- 'n Wyse om te sorteer, nie te meet nie - die MBTI meet nie persoonlikheidstrekke nie, slegs tipes (Van Rooyen, 1995).

Volgens Jung, Myers en Briggs dui die MBTI-persoonlikheidstipes op relatief stabiele en onveranderlike voorkeure wat mense ten opsigte van hul interaksie met die wêreld het. Dit beïnvloed verder die wyse waarop hulle inligting versamel, besluite neem en

struktuur en orde aan hul lewens gee (Myers en McCaulley, 1987). Die persoonlike kenmerke van elke individu kom as die dominante tendens van elkeen van die vier pare tevoorskyn:

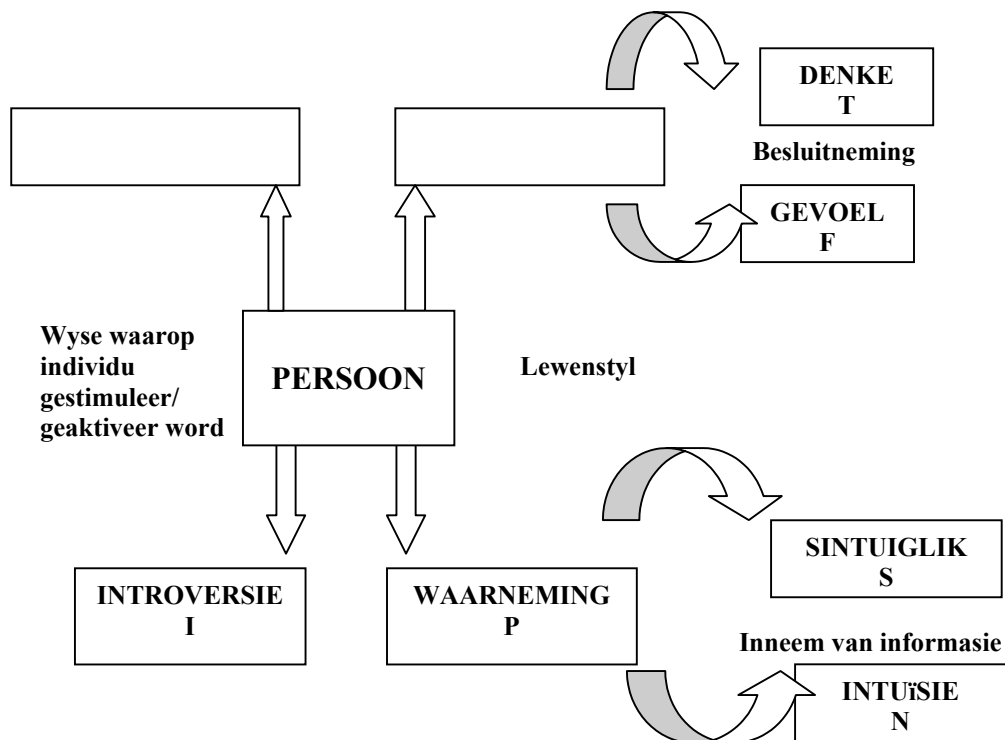
(E) Ekstroversie	teenoor	(I) Introversie
(S) Sintuiglik	teenoor	(N) Intuisie
(T) Denke	teenoor	(F) Gevoel
(J) Beoordeling	teenoor	(P) Waarneming

Die bogenoemde tendense verskaf inligting wat 'n persoon se interaksie met die wêreld ten opsigte van vier dimensies beskryf, naamlik:

- Bron van energie (waaruit 'n persoon energie put): Ekstrovert (E) wat op mense, dinge of aktiwiteite in die omgewing gerig is teenoor Introvert (I) wat op die deurdink van konsepte, idees en innerlike ervarings fokus.
- Aandag- of inligtingsamestelling (waaraan word aandag gegee wanneer inligting versamel word): Sintuiglike (S) waarneming fokus op feite en data teenoor Intuïtiewe (N) waarneming wat klem op die globale, holistiese beeld lê.
- Besluitneming of betrokkenheid by inligting (waarvolgens besluite geneem word): Gevoel (F) beïnvloed besluitneming met 'n mate van persoonlike betrokkenheid teenoor Denke (T) wat 'n logiese, analitiese besluitnemingproses volg.
- Houding of deposisionering van inligting (watter tipe houding die persoon het): Beoordelend (J) ten opsigte van besluitneming, teenoor Waarnemend (P).

7.4.3.4.1 Houdings en Funksies

Die essensie van Jung se teorie, soos deur Myers en Briggs geïnterpreteer, is die verwysing na voorkeurgedrag as twee stelle van Houdings (I-E: J-P) en twee stelle van Funksies of prosesse (S-N; T-F) (Van Rooyen en De Beer, 1995). Nasser en Vivier (1995, p.122) het die Houdings en Funksies soos in die MBTI beskryf, op 'n eenvoudige en beskrywende wyse in 'n model saamgevat:



Figuur 7.1 Uitbeelding van MBTI-model (Nasser en Vivier, 1995, p.122)

Die model beskryf hoe die individu gestimuleer word, of anders gestel, hoe die psige op stimuli reageer. Houdings en funksies beïnvloed die wyse waarop 'n persoon 'n situasie sal waarneem en op 'n aksieplan sal besluit. Die Ekstraversie-Introversie-kontinuum, sowel as die Beoordeling-Waarneming-kontinuum, word as die Houdings van die individu beskryf. Die Denke-Gevoel-kontinuum en die Intuïsie-Sintuiglik-kontinuum is die Funksies van die individu. Die Beoordelende Houding as die wyse waarop besluite geneem word, word primêr as Denke of Gevoel (as een van die Funksiekontinuum) uitgeleef. Die Waarnemende Houding, as die wyse waarop informasie ingeneem word, word as primêr Intuïtief of Sintuiglik (as die ander Funksiekontinuum) uitgeleef. Kombinasies van die persoonlikheidstipevoorkeure word op elke skaal aangedui deur 'n vier-lettertipe uitbeelding, wat tesame 16 persoonlikheidstipes onderskei soos in die volgende tabel uiteengesit.

Tabel 7.4

‘n Uiteensetting van die 16 persoonlikheidstipes volgens die MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Mense wat dus dieselfde voorkeure het, neig om gemeenskaplike kwaliteite te hê wat ‘n resultaat is van die uitoefening van die voorkeure, wat op die fynste deur die keuse van twee houdings en twee funksies aangedui kan word.

Tabel 7.5

‘n Omskrywing van die onderskeie houdings en funksies van die MBTI

HOUDINGS	FUNKSIES	FUNKSIES	HOUDINGS
Introversie (I)	Sintuiglik (S)	Denke (T)	Beoordeling (J)
Aandag na innerlike wêreld van idees en konsepte. Refleksie voor aksie. Selfstandig/afsydig. Verkies gekrewe kommunikasie, privaatheid en afsondering	Verkies probleem-oplossing deur bewese en gestandaardiseerde prosedures. Werk sistematies en geduldig met roetinedetail. Fokus op onmiddellike ervarings, feite, detail en praktiese oorwegings.	Geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing. Organiseer en struktureer informasie logies. Gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls. Vermoë emosies in besluitneming. Verkies analise en duidelikheid.	Verkies beplanning en organisering. Neig tot vinnige besluitneming. Verkies voltooiing en afsluiting. Besorg oor implementering en kontrole. Hou nie van verandering nie

Tabel 7.5 (Vervolg)

HOUDINGS	FUNKSIES	FUNKSIES	HOUDINGS
Ekstroversie (E)	Intuisie (N)	Gevoel (F)	Waarneming (P)
Aandag gerig op mense en objekte in die omgewing. Verkies variasie en aksie eerder as refleksie. Verkies mondelingse kommunikasie.	Verkies die oplossing van nuwe probleme. Soek na verbande en patrone tussen feite. Hou nie van roetine en presisie nie. Maak staat op eie inspirasie en aannames. Verkies die groter prentjie, eerder as detail.	Goed met die ondersteuning en begrip vir mense. Simpatiek en aanvaardend. Strewe na regverdigheid gebaseer op waardes en oortuigings. Neem besluite op persoonlike oorwegings.	Goeie aanpassing tot veranderende omstandighede. Hou daarvan om meer informasie in te win/bespreek. Moontlike vermyding van besluitneming. Hou nie van lyste en beplanning nie

‘n Meer uitgebreide beskrywing van die Houdings en Funksies soos in tabel 7.5 uiteengesit, word vervolgens aangebied.

7.4.3.4.2 Houdings

Houding word beskryf as die geneigdheid van die psige om op ‘n sekere manier te reageer (Coetzee, 1997). Ekstroversie (E) en Introversie (I), sowel as Beoordeling (J) en Waarneming (P), word as Houdings beskou.

Ekstroversie (E) en Introversie (I): In die geval van die Ekstroverte houding word die persoon se aandag op objekte en mense in die omgewing gerig. Daar is ‘n behoefte om op die omgewing te reageer. Mense met ‘n ekstroverte houding kan enige of al die kenmerke wat met ekstraversie verband hou, ontwikkel: ‘n Bewustheid en afhanklikheid van die omgewing vir stimulasie en leiding, ‘n aksiegeoriënteerde, soms impulsiewe wyse van lewe, openhartigheid, gemaklike kommunikasie en geselligheid.

In die geval van die Introverte houding word die persoon se aandag na binne gefokus, weg van die omgewing. Die hoofbelangstelling van die introverte is die innerlike wêreld van konsepte en idees. Mense wat gewoonlik ‘n introverte houding het, kan enige of al die eienskappe wat met introverte geassosieer word, ontwikkel:

Belangstelling in konsepte en idees, eerder as oorganklike eksterne gebeure, 'n denkende, peinsende selfstandigheid/afsydigheid, en die put van genot uit privaatheid en afsondering.

Beoordeling (J) en Waarneming (P): Die Beoordelende en Waarnemende voorkeure hou verband met 'n persoon se ingesteldheid en lewensbeskouing. In die geval van die Beoordelende houding is 'n persoon besorg oor die neem van besluite, die soeke na afsluiting en voltooiing, die beplanning en organisering van aktiwiteite. Mense wat Beoordeling verkies, blyk om in hul eksterne wêreld georganiseer, doelgerig en beslissend te wees (Nasser en Vivier, 1995). Dit is belangrik om te onthou dat die gedissiplineerde J-voorkeur 'n beoordelende funksie en nie 'n veroordelende funksie is nie (Coetzee, 1997).

In die geval van die Waarnemende houding is die persoon sterk ingestel op inkomende inligting en geneig om nuuskierig te wees. Mense wat kenmerkend in die Waarnemende houding leef, blyk om spontaan en aanpasbaar in hul uiterlike gedrag te leef en 'n gemaklike ingesteldheid tot nuwe gebeure en veranderings te hê (Nasser en Vivier, 1995). Waarnemend hou verband met 'n buigsame lewensuitkyk wat oop is vir nuwe idees (Coetzee, 1997).

7.4.3.4.3 Funksies

Funksie word gedefinieer as 'n spesifieke vorm van psigiese aktiwiteit wat onder verskillende omstandighede dieselfde bly (Coetzee, 1997). Sintuiglik (S) en Intuisie (N), sowel as Denke (T) en Gevoel (F) word as Funksies beskou.

Sintuiglik (S) en Intuisie (N): Die Sintuiglike (S)- en Intuïtiewe (N) funksies behels die verskillende maniere waarop mense van gebeure, inligting, mense of idees bewus raak. Dit sluit die wyse waarop waarneming geskied, inligting ingesamel en ook weergegee word in (Coetzee, 1997). Sintuiglike waarneming neig om op die onmiddellike ervarings, op feite, detail en praktiese oorwegings te fokus. Mense met 'n sterk sintuiglike voorkeur hou van 'n vasgestelde roetine wat effektiewe funksionering verseker, is geduldig met roetine en detail, en hou van sistematiese werk (Nasser en Vivier, 1995).

Intuisie (N) verwys na die waarneming van moontlikhede, betekenis en verhoudings deur middel van insig. Intuïtiewe waarneming neem oor die grense van sintuie waar en neig om op die abstrakte, oorspronklike, toekomstige, patrone en tendense te fokus. Hier word veral op die holistiese beeld van ‘n indruk eerder as die detail gekonsentreer (Coetzee, 1997).

Denke (T) en Gevoel (F): Jung het Denke (T) en Gevoel (F) as rasionele funksies beskou wat spesifiek met ‘n beoordeling van die waarde van sekere psigiese toestande te make het (Coetzee, 1997). Denke (T) is die funksie wat idees saamvoeg om logiese verbande raak te sien. Dit maak sterk staat op die oorsaak-en-gevolg-beginsel en is geneig om onpersoonlik en analities te wees, met ‘n besorgdheid vir regverdigheid en geregtigheid.

Gevoel (F) is die funksie wat gebruik word wanneer besluite geneem word deur die relatiewe waardes en meriete van kwessies in ag te neem. Daar is ‘n sterk kapasiteit vir warmte, menslike besorgdheid en ‘n behoud van waardes van die verlede. Mense met ‘n sterk Gevoelfunksie is geneig om te glo dat geregtigheid relatief tot waardes en oortuigings is. Gevoelsmense sal persoonlike oorwegings in die neem van besluite gebruik.

7.4.3.5 Bestuurdersprofiële

Doeltreffende probleemoplossing as ‘n belangrike bestuursvereiste benodig verkieslik insette van al vier Funksies: Sintuiglik (S) vir die daarstel van feite, Intuïtief (N) om moontlikhede te identifiseer, Denkend (T) om moontlike gevolge van verskillende aksies te bepaal en Gevoel (F) om die effek van uitkomst op mense te evalueer. Hieruit kan dus afgelei word dat ‘n span waar al vier Funksies verteenwoordig word, beter in die identifisering, hantering en oplossing van probleme sal vaar. ‘n Span wat egter slegs twee of drie Funksies verteenwoordig, mag dit moeiliker vind om dieselfde vlak van bestuursfunksionering te handhaaf (Coetzee, 1997).

Die kombinasies van Houdings en Funksies onderskei groepe van bestuurders, en die kombinasies word breedvoerig in die MBTI-Opleidingshandleiding (1995) en in Nasser en Vivier (1995) bespreek. Die kombinasiegroep wat die meeste voorkom

(70-75% van die populasie), is die IS- en ES-tipe bestuurders, teenoor die IN- en EN-tipe bestuurders, wat kollektief 25% van die populasie uitmaak (Nasser en Vivier, 1995). Die organisasies met S-dominante leiers, neig om industrie-spesifiek te wees, terwyl N-dominante leiers meer suksesvol is om organisasies effektief deur vinnig-veranderende omstandighede te lei. “Many new generation organisations tend to have leaders who are N-dominant – this is why they are able to effect a turnaround, achieve organisational change, and attain a competitive edge over their traditional-trend counterparts” (Nasser en Vivier, 1995, p.125).

Die verskillende kombinasies van Houdings en Funksies word in verskillende organisasies aangetref. ‘n Organisasie se karakter kan ‘n uitstaande voorkeur wys as die organisasie geneig is om oorwegend persone met dieselfde tipes voorkeure aan te stel. In hierdie verband neig ST-tipe organisasies om meer formeel en burokraties te wees, SF-organisasies neig om diensgeoriënteerd te wees, NT-tipe organisasies neig tot matriks- of *ad hoc*-organisasies, en NF-organisasies blyk meer entrepreneurieel te wees (Coetzee, 1997, p.43). Hierdie informasie sal waardevol in die beskrywing van bestuurspanne vir die huidige navorsingstudie gebruik word.

Ten opsigte van die geldigheid van die instrument word die volgende vermeld: “MBTI scores demonstrate good convergent, discriminant and predictive validity with respect to a wide range of criteria, including best-fit type assessments, scores on other personality inventories, occupational preference choice, and independent behavioral observations” (Harvey, 1996, p.24). Resultate van ‘n faktoranalise verleen sterk ondersteuning aan die konstrugeldigheid van die instrument (Harvey, 1996).

Die navorsing oor die bruikbaarheid van die instrument is deeglik en uitgebreid. Die MBTI word internasionaal, veral in die industriële konteks, wyd vir die ontwikkeling en effektiewe plasing van bestuurders gebruik. Volgens Rideout en Richardson (1989) het hul navorsing aangedui dat indien mense se take by hulle voorkeure pas, hulle ‘n groter gevoel van tevredenheid sal ervaar, wat weer tot ‘n positiewe toename in produktiwiteit lei (Coetzee, 1997).

Die MBTI is 'n bekende meetinstrument in die huidige organisasie wat deel van ontwikkelingsprosesse van die personeel uitmaak. Die MBTI kan moontlik ook vir

die organisasie onder beskouing 'n goeie aanduider vir die samestelling van bestuurders in 'n bestuursgroep in 'n betrokke besigheidseenheid wees, en word dus by die psigometriese battery van die huidige navorsing ingesluit.

Die frekwensies maak voorsiening vir 'n rangorde-puntetoekenning vir elke individu in die vorm van 'n stientelling. Dit is gedoen om die veranderlike te transformeer ter wille van gebruik by voorspelling ten einde die ideale takbestuurspan te bepaal. Dus, hoe meer in lyn 'n werknemer se profiel is met dit wat in die huidige organisasie voorkom, hoe hoër die stientelling. Die aanname wat hierdie werkswyse onderlê, is dat die keuring van die werknemers volgens hierdie profiel, sukses (in die vorm van werksprestasie) onderskryf. Die geldigheid van hierdie aanname kan natuurlik weerlê word as die huidige werksprestasie nie as bevredigend beskou word nie, wat nie op die stadium van die indeling bekend was nie.

7.5 Wyse van taksering van die eienskappe van werksprestasie

Die keuse van die drie komponente van werksprestasie (afhanklike veranderlikes), sowel as die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente waar van toepassing, sal vervolgens beskryf word.

7.5.1 Die taksering van kliëntediens

Kliëntediens is deur die *Customer Monitor Survey* (CMS) geëvalueer. Die CMS is 'n meetinstrument wat binne die organisasie, met behulp van vraelyste en onderhoude met kliënte, deur 'n paneel van kundiges wat met die oog op 'n sesmaandelikse evaluering van al die besigheidseenhede in die land saamgestel is, gebruik word. Die doel van die instrument is om op 'n gestandaardiseerde wyse terugvoer te gee aan die besigheidseenhede oor die standaard van kliëntediens wat gelewer word.

Die vrae wat in die instrument gestel word, is gefokus op 27 faktore wat as belangrik vir die handhawing van goeie kliëntediens beskou word. Die 27 diensfaktore word in rangorde van belangrikheid gelys:

- Akkurate administrasie en korrigerende van foute
- Goed opgeleide en kundige personeel
- 'n Gevoel van veiligheid en sekuriteit wanneer die eenheid besoek word
- Vinnige en effektiewe eerstelynpersoneel
- Eerstelynpersoneel wat die kliënt se taal magtig is
- Geduldige verduideliking deur eerstelynpersoneel
- Tydvermorsing deur in lang rye te moet wag/kort rye
- Die hou van beloftes sonder dat kliënt hoef op te volg
- Goeie finansiële advies
- Behandeling van kliënte met respek en vertroue
- Goeie hantering van versoeke vir finansiële advies
- Vinnige hantering van aansoeke vir lenings, oortrokke fasiliteite en verbande
- Effektiewe hantering van rye tydens besige tye
- Diskrete hantering van kliënte se finansiële sake deur personeel
- Geredelik beskikbaarheid van bestuurders en/of senior personeel
- Hoflike en vriendelike eerstelynpersoneel
- Telefoniese kontak met die korrekte persoon
- Objektiviteit en regverdigheid ten opsigte van enige aansoek
- Opmerksame personeel/help dadelik
- Toegewyde en entoesiastiese personeel
- Skoon en netjiese voorkoms van die besigheidseenheid
- Voorkoms van die personeel
- Vermyding van herhalende vrae en lang aansoekvorms
- Die relevante skryfbehoeftes is altyd beskikbaar
- Die vinnige beantwoording van die telefoon
- Personeel ken kliënte (familiariteit)
- Proaktiewe diens

Hierdie standarde vir kliëntediens is Suid-Afrikaanse standarde, en hoë prestasietellings op kliëntediens in die navorsingstudie is nie noodwendig op

standaard volgens internasionale verwagtings op hierdie gebied nie. Dit maak die huidige studie plaaslik meer toepaslik, maar internasionaal minder veralgemeenbaar en bruikbaar. Die gebruik van internasionale ontwikkelings as die insette van die navorsingsontwerp bring mee dat die bestuurdersgroep met internasionale bestuurders van verglykbare vlak vergelyk kan word. Die gebruik van plaaslike produksies as die uitset van die navorsingsontwerp impliseer daarteenoor dat die studie plaaslik met ander studies vergelyk kan word. Dit kan egter ook die korrelasies beïnvloed, waarskynlik verswak.

7.5.2 Die taksering van organisasieklimaat

Die belangrikheid van 'n positiewe werksklimaat in effektiewe organisasies is reeds in die vorige hoofstukke bespreek. Vir die doeleindes van die navorsingstudie is besluit op die meting van werksklimaat as aanduidend van werknemertevredenheid in die besigheidseenhede wat bestudeer word. Werknemertevredenheid is 'n dinamiese konsep wat onder andere deur 'n positiewe werksklimaat en 'n goeie passing tussen die posvereistes en persoonlikheid beïnvloed word. Die interafhanklikheid van werknemertevredenheid en kliëntevredenheid is reeds in hoofstuk ses bespreek. Die *Corporate Development Process* is 'n instrument wat in 1992 deur Schutte van die Potchefstroomse Universiteit vir CHO ontwikkel is om werksklimaat in organisasies te meet.

Die instrument (CDP) is ontwikkel na indieptenavorsing wat ten doel gehad het om die suksesfaktore te identifiseer om deelnemende prosesse daar te stel wat werknemers effektief sal betrek. "The CDP, therefore, plays a vital role in identifying, analysing and interpreting the level and sense of ownership (quality of aligned commitment) in measuring the motivational working environment (soundness of working relationships) within which the employee (and teams) are functioning" (Schutte, 1996). Die CDP word dus gebruik om die versorgende karakter van 'n organisasie / departement waarin mense kan ervaar of hulle geag word of nie, te bepaal. Uit sy navorsing wat hy in Suid-Afrika geleidelik het, het tien kritiese faktore waardeur die sukses van werksverhoudings diagnoseer word, betekenisvol na vore gekom:

- Ondersteuning
- Eienaarskap
- Verbondenheid
- Vertroue
- Herkenning
- Respek
- Geleentheid om te presteer of om iets waardevol te doen
- Menslike vaardigheidopleiding
- Belangstelling in welsyn
- Duidelike doelwitte

Die navorsing wat die CDP-instrument voorafgegaan het, was in 1992 met 22 maatskappye in Suid-Afrika, verteenwoordigend van die vervaardigings-, industriële en dienssektore in die ekonomie gedoen (Schutte, 1993). Dit was die eerste en enigste navorsingsprojek oor werksverhoudinge wat plaaslik op 'n nasionale vlak onderneem is (Schutte, 1993). Die steekproef het bestaan uit 26 952 respondente, en is verteenwoordigend vanaf die uitvoerende bestuursvlak tot op die laagste vlak. Met die opvolgondersoek het 'n verdere 7 615 respondente aan die navorsing deelgeneem. Die projekteier het persoonlik met al die uitvoerende bestuurders van die deelnemende organisasies onderhoude gevoer, terwyl vraelyste met 145 vrae aan die res van die werknemers in die organisasies gegee is. 'n Ewekansige steekproef van 25% van elke teikengroep vir elke deelnemende organisasie is vir die voltooiing van die vraelyste gekies. Die responskoers was 92%. Die vraelys is op sterk psigometriese fundamente gebaseer, wat meervoudige statistiese ontledingstegnieke soos regressieontleding ingesluit het.

Die instrument word gebruik omdat dit verskeie meetbare aspekte van organisasieklimaat kan meet, soos onder andere werknemers se ervaring van sekuriteit, werksbevreiding, optimale persoonlike groei en selfverwesenliking. Die CDP as instrument bied beide 'n refleksie van die werksklimaat, sowel as riglyne om die kwaliteit van werksverhoudings te verbeter.

7.5.3 Die taksering van besigheids groei

Besigheids groei word deur die bereiking van die gestelde jaarlikse begroting vir elke besigheidseenheid bepaal. Die doelwitte wat bereik moet word, word individueel met elke bestuurspan gekontrakteer. Eksterne kriteria hiervoor sluit faktore in soos byvoorbeeld die geografiese ligging van die besigheidseenheid, 'n markanalise van die besigheidsomgewing en die grootte van die besigheidseenheid in berekening gebring wanneer daar in die vorm van die jaarlikse begroting gekontrakteer word. Die bestuursrekenmeesters bepaal die bereiking van jaarlikse doelwitte op 'n kumulatiewe basis per besigheidseenheid volgens die besigheidsyfers wat maandeliks verreken word. Hierdie proses waarborg dat gestelde doelwitte so realisties (en dus direk vergelykbaar) as moontlik is, sodat onrealistiese doelwitte nie bewustelik in die vertoning van of swak of goeie prestasie voorkom nie.

'n Vyf-puntskaal word gebruik om die bereiking van besigheidsdoelwitte in die onderskeie besigheidseenhede aan te dui, en word in die onderstaande table uiteengesit:

Tabel 7.6: Die wyse waarop besigheids groei in die organisasie bepaal word.

Vyf-puntskaal	Kategorie	Vereistes
1	Voldoen hoegenaamd nie aan die vereistes nie	Behaal 79% en minder van die gekontrakteerde doelwit
2	Voldoen nie aan die vereistes nie	Behaal 80% tot 97% van die gekontrakteerde doelwit
3	Voldoen aan vereistes	Behaal 98% tot 102% van die gekontrakteerde doelwit
4	Voldoen aan meer as vereistes	Behaal 103% tot 107% van die gekontrakteerde doelwit
5	Voldoen aan baie meer as vereistes	Behaal 108% en meer van die gekontrakteerde doelwit

Resultate wat besigheids groei aandui, word as persentasies uitgedruk, en op 'n vyf-puntskaal aangedui, met een as die swakste prestasie en vyf as die beste prestasie. Die prestasie op 'n skaalpunt van drie beteken dat 'n persoon aan al die gekontrakteerde doelwitte voldoen het. Hierdie wyse van gebruik in die organisasie is

netso in die studie oorgeneem, wat impliseer dat die standaard wat die organisasie vir besigheids groei stel, in die studie aanvaar word.

7.6 Statistiese analise

Die wyse waarop statistiese analise as metode in navorsing gebruik word, het dikwels ten doel om oorsaak te bepaal. “Mechanistic models of cause and effect that necessitate separating out variables and apportioning cause are bound to set in motion a debate about what is more causal” (Hanson, 1995, p.6). Statistiek verskaf dus een manier om waarskynlike verskille en ooreenkomste vir verdere kontekstuele interpretasie uit te lig en word in hierdie studie benut. Hoe hierdie middel aangewend word om sodanige patrone te openbaar, berus by die navorser, sodat die rol van die navorser in hierdie navorsing duidelik blyk. Die navorser se bewustheid hiervan is vanuit ‘n sistemiese perspektief noodsaaklik. Statistiek is die middel van ontleding; sisteemteorie is die benadering wat gebruik is om die middel van ontleding en die interpretasies daarvan uit te lig om die doel van die studie te bereik.

Een van die voordele van ‘n statistiese kyk op fenomene soos dit in hierdie studie gebruik word, is dat dit groepeer of opsom met die doel om te beskryf, te vergelyk, met waarskynlikheid te veralgemeen, te voorspel. Die gebruik van statistiese tegnieke in hierdie studie is dan verskillende maniere waarop hierdie groeperings, oftewel sigbare patrone in die datastel, simbolies voorgestel word binne sekere reëls wat deur ‘n stel aannames voorafgegaan word.

Levine, Sell en Ruben (1992) beweer dat die formulering van ‘n realistiese model die aanvaarding van nie-lineêre verhoudings tussen die meeste van die veranderlikes vereis. Komplekse sosiale sisteme (soos die huidige fenomeen onder beskouing) het dikwels te veel nie-lineêre dinamika om ‘n primêr lineêre benadering te kan volg, en Levine, Sell en Ruben stel dit as volg: “What we want to stress now is that social systems display too many nonlinearities to take a primary linear approach to the dynamics of a given behavioral phenomenon” (1992, p.154). Sosiale wetenskaplikes is dikwels skuldig aan die gebruik van lineêre modelle gebaseer op lineêre korrelasie en regressie-analise.

Die statistiese berekeninge wat met die data van hierdie navorsingstudie uitgevoer gaan word, het nie ten doel om 'n oorsaaklike verband tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes aan te dui nie. “Essensieël gaan dit by hierdie [korrelatiewe navorsings] tegnieke om die bepaling van die omvang en intensiteit van kovariasie of interafhanklikheid tussen veranderlikes onder natuurlike omstandighede” (Smit, 1983, p.70).

Meerveranderlike ontleding is 'n stel tegnieke vir data-ontleding wat steeds voortdurend uitbrei namate tegnologie ontwikkel word. Meerveranderlike ontleding is die ontleding van veelvuldige veranderlikes in 'n enkelvoudige verhouding of in 'n stel verhoudings. Enige gelyktydige ontleding van meer as twee veranderlikes kan as meerveranderlike ontleding beskou word. “To be considered truly multivariate, however, all the variables must be random and interrelated in such ways that their different effects cannot meaningfully be interpreted separately” (Hair, Anderson, Tatham en Black, 1998, p.6).

Daar is verskeie meerveranderlike statistiese tegnieke, naamlik faktorontleding, meervoudige regressieontleding, meervoudige diskriminantontleding, kanoniese korrelasies, ensovoorts. Die besluit op die spesifieke en akkurate gebruik van tegnieke word as volg deur die volgende aspekte bepaal: Die bestaan van teoreties-gebaseerde geïdentifiseerde onafhanklike en afhanklike veranderlikes, die hoeveelheid veranderlikes wat in 'n enkelvoudige ontleding as afhanklik beskou word, en hoe die meting van beide afhanklike en onafhanklike veranderlikes gedoen is, naamlike kwantitatief of kwalitatief/kategoriees.

In die huidige studie word duidelike onafhanklike en afhanklike veranderlikes onderskei wat meebring dat 'n afhanklike tegniek gebruik moet word. Dit beteken dat die afhanklike veranderlikes deur die onafhanklike veranderlikes voorspel of verklaar moet word. Die afhanklike tegnieke kan deur twee eienskappe gekategoriseer word, naamlik deur die aantal afhanklike veranderlikes, en die soort metingskale wat vir die veranderlikes benut is. In die geval van die huidige studie, word van drie afhanklike veranderlikes gebruik gemaak, en die metings van al die veranderlikes is hoofsaaklik kwantitatief. Dit impliseer dat kanoniese korrelasie toepaslik sal wees om die

korrelasie tussen die twee stelle veranderlikes te bepaal (Hair, Anderson, Tatham en Black, 1998).

7.7 ‘n Uiteensetting van die navorsingsproses

Verskeie aspekte van die navorsingsproses wat met hierdie studie gevolg is, is reeds in vorige hoofstukke bespreek. Die rasionaal en doel van die studie is volledig in hoofstuk een uiteengesit, en die res van die proses wat gevolg is, word vervolgens in logiese volgorde saamgevat.

7.7.1 Inwinning van die onafhanklike veranderlikes

Die administrering van die OPQ CM4.2 en die MBTI is deur opgeleide konsultante waargeneem. Die psigometrie is in groepe van maksimum 40 bestuurders per sessie oor die tydperk van Julie tot November 1997 afgeneem. Die biografiese besonderhede is terselfdertyd ingewin.

Die prestasiebestuurmetings van al die bestuurders is op die organisasie se bestuurstelsels en dus gemaklik beskikbaar. Die laaste evalueringspunt wat in die jaar 1997 verkry is, is vir die datastel gebruik.

Vir die doeleindes van hierdie studie, is die IMC sodanig gebruik dat elke bestuurder se gedrag op ‘n gestruktureerde wyse deur sy/haar bogeskikte gemeet is. Die takbestuurders het die verkope-, krediet- en bedryfbestuurders geëvalueer, terwyl die streekbestuurders die takbestuurders geëvalueer het.

Die WPS skryf voor dat ses van die toppresteerders in elke pos geïdentifiseer word om aan 'n gestruktureerde konferensietipe onderhoud deel te neem met die doel om postake en eienskappe van die posbektel te beskryf. Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie is ses bestuurders van elke pos geïdentifiseer (op grond van die betrokke Streekbestuur se opinie, sowel as ‘n beoordeling van sy uitnemende prestasie) om aan die konferensietipe onderhoud deel te neem. Die inligting is rekenaarmatig tot ‘n posbeskrywing ontwikkel.

7.7.2 Inwinning van die afhanklike veranderlikes

Vir die doeleindes van die studie is die kwaliteit van kliëntediens verkry deur die gemiddelde metings van kliëntediens soos in Julie 1997, Desember 1997 en Julie 1998 deur die *Customer Monitor* bepaal. Die gemiddeld van die besigheidseenheid is as die meting van die gehalte van die kliëntedienslewering van die bestuurspan geneem.

‘n Aanduiding van die werksklimaat is verkry deur die gemiddelde meting van elke besigheidseenheid behaal in Desember 1997, gedurende die tydperk waarin die data vir die studie ingesamel is. Die vraelys is op die organisasie se rekenaarsstelsel beskikbaar, en die afneem van die vrae, merk van vraelyste en ontleding van die resultate is dus rekenaarmatig behartig.

Die gemiddelde besigheids groei is verkry deur metings van die groei in besigheid oor ‘n tydperk van agt maande (Augustus 1997 tot Maart 1998) te neem, wat beide stygende en dalende tendense ingesluit het. Die agt maande is in berekening geneem bloot omdat dit saamval met die tyd wanneer die res van die data ingesamel is. Die gemiddeld van die besigheidseenheid is as die meting van die bestuurspan se besigheids groei geneem.

7.7.3 Dataverwerking

Die data is in Exel-formaat saamgevoeg. Beskrywende statistieke is eerstens uitgevoer om patrone en tendense uit te lig en die datastel te begryp. Die resultate word in hoofstuk 8 bespreek. Verdere dataverkenning met behulp van kanoniese korrelasies het daarop gevolg. Die rasionaal vir die gebruik van kanoniese korrelasies is reeds in paragraaf 7.6 bespreek.

Die korrelatiewe navorsingstegniek is gebruik om die mate waarin variasies in een veranderlike met variasies in die ander veranderlikes gepaardgaan, te bepaal. Hierdeur word byvoorbeeld variasies in die onafhanklike veranderlikes (as voorbeeld die mate van pos-persoonpassings) met die afhanklike veranderlikes gekorreleer. Die statistiese berekeninge het dus ten doel om te bepaal watter kombinasies van

onafhanklike veranderlikes in bestuurspanne tot prestasie in die sukseskriteria sal bydra, om dit sodoende as riglyne vir die samestelling van effektiewe bestuurspanne in die toekoms te gebruik. Die statistiese verwerkings is met behulp van die SAS-pakket, naamlik die PROC CANCORR-opsie, gedoen.

Om die data meer sinvol te ontleed, is die afhanklike veranderlikes eerder afsonderlik met die onafhanklike veranderlikes gekorreleer, wat meegebring het dat meervoudige regressieontledings van die data uitgevoer is. Die regressies is met die PROC REG-program, met en sonder die opsie SELECTION=STEPWISE, uitgevoer. Die resultate van beide die kanoniese korrelasies en die meervoudige regressieontledings word in hoofstuk 8 uiteengesit. 'n Bespreking en integrering van die resultate volg in hoofstukke 9 en 10.

7.8 Samevatting

In die hoofstuk is die navorsingsontwerp, 'n beskrywing van die meetinstrumente, die data-insameling en statistiekeverwerking bespreek. In die huidige studie poog die navorser om 'n verskeidenheid van evalueringmetodes te kombineer om sodoende die voorspellingsgeldigheid te verhoog. Hoewel die totale voorspellingsgeldigheid hiermee meer behoort te verhoog as met 'n enkele evalueringmetode, loop dit ook die gevaar van insluiting van oortolligheid deurdat die metodes nie perfek onderling uitsluitend is nie, veral omdat die metodes van verskillende toetsontwikkelaars kombineer word. Aan die ander kant gee hierdie benadering ook die geleentheid om die verskillende metodes teen mekaar op te weeg, en die swakker voorspellers met 'n kleiner verlies aan die totale voorspellingsgeldigheid uit te laat.

Die sisteembenadering voorsien 'n metateorie om kwessies te ondersoek, met die fokus op patrone, die herhaling van opeenvolgende gebeure wat daardeur beskrywend van aard raak. Die enigste uitgangspunt van die sisteembenadering is dat die geheel meer as die som van die dele is (Hanson, 1995). Die navorsingsprojek poog om die sisteembenadering in die ontwerp en bespreking van die resultate te volg. Daar is as voorbeeld gepoog om soveel moontlik informasie wat moontlik in verhouding tot mekaar staan, in te samel. Voorts is gepoog om op 'n span, en nie net die individu nie, te fokus. Die moontlike beperkings in die ontwerp, naamlik

voorveronderstellings en tyd, is wel teenwoordig. Die bewustheid van die gebruik van sekere persoonlikheidsteorieë, en dus reeds van 'n reeks voorveronderstellings, maak dit egter moontlik om sekere eienskappe vir beskrywing te meet en af te baken. Die periode waarin die observasies gemaak word (agt maande), is te kort om werklik die opeenvolging van gebeure en reaksies waar te neem. Om 'n model vir die identifisering van 'n effektiewe bestuurspan daar te stel, sal daar eerder vier afsonderlike modelle daargestel moet word; een vir elke bestuurderkategorie. Op die wyse sal die eienskappe van bevoegdhede op 'n meer sinvolle wyse in 'n model geïnkorporeer kan word.

HOOFSTUK 8

BESKRYWINGS VAN DIE BESTUURDER- EN BESTUURDERSPAN- EIENSKAPPE

8.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk gaan beskrywende statistieke ten opsigte van die bestuurder en die bestuurderspanne van die huidige studie bespreek word. Die inligting sal dien as die agtergrond waarteen die bevindinge van die regressieontledings weergegee en interpreteer sal word. Vir al die metings is die agtergrond en beskrywing van die meetinstrumente, asook die rasionaal vir die gebruik daarvan, reeds in hoofstuk sewe beskryf, dus sal daar slegs aandag aan die resultate gegee word. Die eienskappe van bevoegdheids (onafhanklike-/voorspeller veranderlikes) sal eerstens bespreek word, en daarna die eienskappe van werksprestasie (afhanklike- of uitkomsveranderlikes).

8.2 Die eienskappe van bevoegdheids

Die demografiese eienskappe, prestasiebestuurevaluerings, bogeskikte-evaluerings (IMC), persoonlikheids eienskappe (OPQ CM4.2), pos-persoonpassings (OPQ-WPS), Belbin-spanroltipes en die MBTI-persoonlikheidsprofiel van die individuele bestuurders, en waar toepaslik van die bestuurderspanne, word vervolgens bespreek.

8.2.1 Demografiese eienskappe van die individuele bestuurders

Die demografiese eienskappe wat in die huidige studie ondersoek is, is geslag, akademiese kwalifikasie, die tydperk wat die bestuurder reeds die pos bekleë het, asook die tydperk waarvoor die bestuurder die spesifieke pos in dieselfde besigheidseenheid bekleë het. Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.1

Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe

Biografiese gegewens	Kategorie	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Geslag	Vroulik	272	40.6	40.6
	Manlik	398	59.4	100.0
Hoogste Kwalifikasie	Minder as Std 10	30	5.1	5.1
	Standerd 10	374	63.1	68.2
	Diploma/Sertifikaat	101	17.1	85.3
	Graad	67	11.3	96.6
	Na-graads	20	3.4	100.0
Tydperk in die pos	1 – 12 maande	116	19.7	19.7
	13 – 24 maande	130	22.0	41.7
	25 – 48 maande	137	23.2	64.9
	49 – 72 maande	90	15.3	80.2
	73+ maande	117	19.8	100.0
Tydperk in pos in tak	1 – 12 maande	125	24.7	24.7
	13 – 24 maande	143	28.2	52.9
	25 – 48 maande	117	23.1	75.9
	49 – 72 maande	89	17.6	93.5
	73+ maande	33	6.5	100.0

Nota: Die frekwensies in bogenoemde tabel tel nie altyd na 670 bestuurders op nie, vanweë ontbrekende inligting.

Op middelbestuursvlak in die handelsbankedivisie van die organisasie in Gauteng word 40.6% van die bestuurderposte deur vroue gevul, wat minder is as die verspreiding van vroue op vlakke laer as middelbestuursvlak. Slegs 31.8% van al die middelvlakbestuurders het 'n naskoolse kwalifikasie, terwyl 63.1% oor slegs 'n matriekkwifikasie beskik. Net meer as die helfte van al die bestuurders (52%) het minder as 2.5 jaar ervaring in die pos, terwyl 54% van al die bestuurders minder as 2.5 jaar in die pos in die betrokke besigheidseenheid is. Dit wil dus voorkom of posverandering, wat elke paar jaar kan voorkom, meestal ook takverandering impliseer. Slegs 6.5% van die bestuurders is vir langer as ses jaar in hul pos in die besigheidseenheid werksaam. Dit is oor die algemeen moontlik dat die relatiewe kort aanstellings in poste en die gereelde skuif van bestuurders tussen besigheidseenhede, negatief op kontinuïteit van bestuur kan inwerk.

8.2.2 Prestasiebestuurevaluering van die individuele bestuurders.

Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluering word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.2

Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluering

5-Punt Skaal	Kategorie	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe persentasie
1	Voldoen hoegenaamd nie aan vereistes nie	–	–	–
2	Voldoen nie aan vereistes nie	25	4.3	4.3
3	Voldoen aan vereistes	284	49.4	53.7
4	Voldoen aan meer as vereistes	243	42.3	96.0
5	Voldoen aan baie meer as vereistes	8	1.4	97.4*

Nota: Die oorblywende 2.6% is personeel wat of te kort in die pos is om geëvalueer te word, of vroue wat met kraamverlof is.

Wat individuele werksprestasie betref, voldoen 49.4% van al die bestuurders aan die gekontrakteerde prestasievereistes van die pos, terwyl 43.7% die vereistes van die pos oortref. Hierdie prentjie is positief skeef, wat op verwagte variansiëkrimping kan dui, vanweë die koppeling van prestasiebetuur aan die vergoedingsstelsel. Die verwagting is dat hierdie eienskap 'n belangrike kontrole is, maar by latere statistiese verwerkinge in voorspellingswaarde ten opsigte van die ideale takbestuursplan beperk sal wees. Van die totale steekproef voldoen 4.3% van die bestuurders nie aan die werksvereistes van die pos nie. Nieteenstaande die relatiewe lae ervaring en gebrekkige kontinuïteit van die bestuurders (verwys na paragraaf 7.2.1), voldoen feitlik al die bestuurders aan die gekontrakteerde prestasievereistes van die pos.

8.2.3 Die evaluering van die individuele bestuurders deur hul bogenoemde

Die individuele bestuurders se bogeskiktes het hul evaluering van hul ondergeskiktes deur middel van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) gemaak. Die frekwensieverdeling van die IMC vir die onderskeie skale word in tabel 8.3 uiteengesit.

Tabel 8.3

Die frekwensieverdeling van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) vir die onderskeie skale

IMC-SKALE	GEMIDDELD	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
Leierskap	6.48	1.77	1.5	10.0
Beplanning en Organisering	5.62	1.65	1.0	9.5
Kwaliteitsoriëntasie	5.73	1.99	1.0	9.5
Oorreding	5.73	1.65	1.5	10.0
Spesialiskennis	4.91	1.75	1.0	8.5
Probleemoplossing en – ontleding	5.24	1.69	1.0	9.5
Mondelinge Kommunikasie	5.26	1.66	1.0	10.0
Geskrewe Kommunikasie	5.36	1.56	1.5	9.5
Kommersiële Bewustheid	5.96	1.44	1.5	9.5
Kreatiwiteit en Innovasie	5.53	1.78	1.0	10.0
Aksie-oriëntasie	5.74	1.79	1.0	10.0
Strategiese Oriëntasie	6.23	1.48	1.5	10.0
Interpersoonlike Sensitiwiteit	5.75	1.65	1.0	9.5
Aanpasbaarheid	5.64	1.74	1.0	10.0
Robuustheid	5.10	1.68	1.0	10.0
Persoonlike Motivering	5.46	1.76	1.0	9.0
Gemiddelde IMC-telling oor al die skale	5.61	0.82	3.38	7.5

Spesialiskennis en Robuustheid is die veranderlikes wat die laagste deur bogeskiktes evalueer is, terwyl Leierskap en Strategiese Oriëntasie as die twee sterkste eienskappe

beskryf word. Metodologies gesproke lyk hierdie bevindings op peil – geen oormatige variansiekrimping word waargeneem nie, terwyl die groep oor die algemeen redelik gemiddeld in al die bevoegdhede gevaar het. Daar word verwag dat verskeie bestuursbevoegdhede soos met die IMC gemeet, voorspellingswaarde vir die ideale takbestuurspan kan hê. Die eienskappe wat die meeste na beide kante toe uitstaan, is in lyn met die meeste posbeskrywings op algemene bestuursvlak.

8.2.4 Persoonlikheidseienskappe van die individuele bestuurders soos deur die *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ CM4.2) gemeet

Die frekwensieverdeling vir die OPQ CM4.2-skale word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.4

Die frekwensieverdeling vir die OPQ CM4.2-skale

OPQ CM4.2-SKALE	GEMIDDELD	STANDAARD-AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
Oorredend	5.424	1.772	1.000	10.000
Kontrollerend	4.959	1.623	1.000	10.000
Onafhanklik	5.213	1.877	1.000	10.000
Uitgaande	5.022	1.949	1.000	10.000
Affiliërend	5.301	2.136	1.000	10.000
Sosiaal selfverseker	5.089	1.793	1.000	10.000
Beskeie	5.263	1.673	1.000	10.000
Demokraties	5.899	1.712	1.000	10.000
Versorgend	5.496	2.149	1.000	10.000
Prakties	5.130	1.669	1.000	10.000
Datarasioneel	6.127	1.944	1.000	10.000
Artisties	5.405	1.566	1.000	10.000
Gedragsegefokus	5.705	1.656	1.000	10.000

Tabel 8.4 (Vervolg)

Tradisioneel	5.992	1.656	2.000	10.000
Veranderings-georiënteerd	5.395	2.008	1.000	10.000
Konseptueel	5.439	1.904	1.000	10.000
Innoverend	5.743	1.678	1.000	10.000
Vooruit-beplannend	5.749	1.704	1.000	10.000
Detailbewus	5.923	2.216	1.000	10.000
Konsensieus	5.797	2.096	1.000	10.000
Ontspanne	5.557	1.803	1.000	10.000
Besorg	5.566	1.771	1.000	10.000
Gehard	5.248	1.638	1.000	10.000
Emosioneel beheers	5.201	1.799	1.000	10.000
Optimisties	5.664	1.639	1.000	10.000
Krities	4.169	1.632	1.000	10.000
Aktief	5.107	1.813	1.000	10.000
Kompeterend	4.772	1.801	1.000	10.000
Prestasiegedrewe	6.289	1.751	1.000	10.000
Beslis	6.360	1.976	1.000	10.000
Konsekwentheid	6.316	0.995	3.000	7.000

Die skale waarop die hoogste punte verkry is, is Beslis, Prestasiegedrewe, Datarasioneel en Tradisioneel. In vergelyking met die Britse standaard vir die professionele en bestuurdersgroep, het die Suid-Afrikaanse groep hoër tellings op genoemde skale gekry. Die skale waarop die laagste punte behaal is, is Krities, Kompeterend, Kontrolerend, Uitgaande en Sosiaal selfverseker. Vergeleke met die Britse ewekniegroep, het die Suid-Afrikaanse groep laer op Krities, Uitgaande en Sosiaal Selfverseker presteer, maar nog steeds hoër op Kontrolerend en Kompeterend.

Die OPQ-resultate van die totale bestuurdersgroep word vervolgens geïnterpreteer. As 'n beskrywing van die bestuurders as 'n groep, blyk hulle om situasies vinnig op te som en besluite te neem. Hulle is in staat om risiko's te neem, en dit kan dalk voorkom asof hulle oorhaastig en impulsief is. Hulle is geneig om hoër persoonlike

doelwitte vir hulself daar te stel en is bereid om lang ure in die najaag van sukses te werk. Dié taakgeoriënteerdheid is dikwels ten koste van hul persoonlike lewens. Die bestuurders hou daarvan om met harde, objektiewe data te werk. Voorts aanvaar hulle mense en poog hulle om nie krities teenoor nuwe idees te staan nie, hoewel hulle verkies om in 'n gevestigde en ortodokse omgewing te werk. Die groep as 'n geheel blyk om gereserveerd, stil en ernstig te wees, en kan selfs skaam en maklik verleë in 'n sosiale situasie raak.

8.2.5 Die gemiddelde van pos-persoonpassings van die individuele bestuurders soos deur die OPQ CM4.2 en die WPS gemeet

Die *Work Profiling System* (WPS) is gebruik om die vier onderskeie bestuurdersposte te analiseer. Die analise identifiseer sekere bevoegdhede wat nodig sal wees om in die pos te presteer. Die bevoegdhede stem met die faktore wat op die *Occupational Personality Questionnaire* gemeet word, ooreen. Die belangrikheid van die onderskeie eienskappe vir elke posbeskrywing word deur 'n skaal (onbelangrik tot uitermate belangrik) aangedui, wat as eindproduk 'n persoonlikheidsprofiel uitbeeld. Die persoonsvereistes vir die pos kan direk met die persoonlikheidsprofiel van 'n bestuurder vergelyk word om die mate van pos-persoonpassing te bepaal.

Ten einde die mate van pos-persoonpassing as 'n onafhanklike veranderlike vir die huidige navorsing in te sluit, is 'n seleksiestrategie ontwikkel wat die mate van pos-persoonpassing in 'n koëffisiënt uitbeeld. Die strategie word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 8.5

Die seleksiestrategie om die pos-persoonpassing te bepaal**Takbestuurder**

$$\text{OPQTOTBM} = (1.000*\text{CM42R1S} + 1.000*\text{CM42R2S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.617*\text{CM42R7S} + 1.000*\text{CM42R8S} + 0.999*\text{CM42R9S} - 0.315*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.178*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 0.659*\text{CM42T7S} + 0.663*\text{CM42T8S} + 0.8335*\text{CM42T9S} + 0.667*\text{CM42T10S} - 0.059*\text{CM42T10S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.667*\text{CM42F9S}) / 11.5535;$$

Kredietbestuurder

$$\text{OPQTOTCM} = (0.333*\text{CM42R1S} + 0.667*\text{CM42R2S} + 0.333*\text{CM42R6S} + 0.333*\text{CM42R8S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.109*\text{CM42T2S} + 0.667*\text{CM42T4S} + 0.333*\text{CM42T9S} + 0.667*\text{CM42T10S} - 0.033*\text{CM42T10S} + 0.325*\text{CM42T11S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.333*\text{CM42F9S}) / 5.849;$$

Verkopebestuurder

$$\text{OPQTOTSM} = (0.667*\text{CM42R1S} + 1.000*\text{CM42R2S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.667*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.107*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 0.619*\text{CM42T9S} + 1.000*\text{CM42T10S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.666*\text{CM42F9S}) / 8.512;$$

Bedryfsbestuurder

$$\text{OPQTOTOM} = (1.000*\text{CM42R1S} + 0.667*\text{CM42R2S} + 0.664*\text{CM42R4S} - 0.061*\text{CM42R4S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.612*\text{CM42R7S} + 1.000*\text{CM42R8S} + 1.000*\text{CM42R9S} - 0.320*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.157*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 1.000*\text{CM42T9S} + 0.999*\text{CM42F5S} - 0.083*\text{CM42F5S} + 1.000*\text{CM42F6S} - 0.291*\text{CM42F6S} + 0.667*\text{CM42F9S}) / 10.697;$$

Om hierdie strategie te ontwerp, is die kritiese persoonlikheidseienskappe wat vir die suksesvolle prestasie in elkeen van die onderlinge vier bestuurderposte in die bestuurderspan nodig is, soos deur die gebruik van die *Work Profiling System* (WPS)-instrument verkry, aan 'n belading gekoppel. Die persoonlikheidseienskappe wat in die strategie gebruik is, is die eienskappe soos in die OPQ CM4.2. beskryf, en die stientellings van die skale word in die strategie aangewend.

Volgens die ontleding van die pos met behulp van die WPS, is sekere persoonlikheidseienskappe meer belangrik vir sukses in die pos as ander geag, en op grond van hul belangrikheid is 'n belading daaraan gekoppel. Die belading word deur 'n formule verkry wat deur 'n paneel kundiges van Saville en Holdsworth Plc verskaf word en word in die Tegniese verslag van die betrokke WPS verslag aangedui. As

voorbeeld, by die Takbestuurderpos is Oorredend (bevoegdheid R1) en Kontrolerend (bevoegdheid R2) en Sosiaal Selfverseker (bevoegdheid R6) as essensieël vir prestasie in die pos geag, en daarom is 'n belading van 1.000 aan hierdie bevoegdhede gekoppel.

In die geval van sommige postake word 'n groot mate van 'n spesifieke persoonlikheidseienskap vir suksesvolle prestasie vereis, terwyl minder van dieselfde eienskap vir ander postake verlang word. As voorbeeld hiervan word Detailbewustheid (bevoegdheid T10) van die takbestuurder vir belangrike postake vereis en word die belading van +0.667 toegeken. Daarenteen is daar egter ook postake van die takbestuurder wat minder detailbewustheid vereis, en daarom word 'n belading van -0.059 hieraan gekoppel. Die persoon wat dus 'n hoë punt op die Detailbewusskaal behaal het, kry dus die voordeel, sowel as die sterker penalisasie met die negatiewe belading. Die laaste belading (die konstante) op die takbestuurder, seleksiestrategie as voorbeeld, naamlik 11.5535, is die totaal van al die bevoegdhede, en word gebruik om 'n gemiddeld te kry, sodat die onderskeie strategieë van die bestuurders met mekaar vergelyk kan word. Die stiene wat die individuele bestuurders op die kritieke persoonlikheidskale volgens die seleksiestrategie behaal het, word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.6

Die tellings (in stiene) van bestuurders op die kritieke skale van die seleksiestrategie

Pos	Gemiddeld	Standaard- Afwyking	Minimum	Maksimum
Takbestuurder	3.497	0.569	2.210	5.565
Kredietbestuurder	3.509	0.808	1.878	5.926
Verkopebestuurder	3.502	0.702	1.984	5.711
Bedryfbestuurder	3.494	0.562	2.393	5.644

Die lae gemiddelde tellings wat die bestuurders op die onderskeie skale behaal het, is sprekend van die swak passings wat die bestuurders teen hul eie poste behaal het. Die hoë mate van variansiekrumping wat deur die konsekwente lae tellings (bo-

gemiddelde saamgevoegde stientellings kom nie voor nie) bewerkstellig is, kan die voorspellingswaarde van pos-persoonpassings verswak.

Die besluite wat ten opsigte van die plasing van die bestuurspanne vir die handelsbankedivisie geneem moes word, het ook die kruisplasing van bestuurders ingesluit. Met ander woorde, 'n kredietbestuurder (as voorbeeld) kon ook as 'n bedryfbestuurder geplaas word, indien die bestuurder oor die nodige kennis en ervaring beskik het om in die pos te presteer, en 'n voldoende pos-persoonpassing bestaan het. Om informasie oor die ander moontlike passings tussen poste en bestuurders te verkry, is die mate van passing van elke bestuurder teen elke afsonderlike pos bepaal.

'n Gemiddelde van die pospassings vir al die bestuurders is verkry. Die bestuurders is ten opsigte van die mate van persoonlikheidspassing teen hul eie poste, sowel as die onderskeie bestuursposte beskryf, en die ooreenkoms word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.7

Die bestuurders se prestasie op die pos-persoonpassings (in persentasies uitgedruk)

Bestuurders	Kategorie-passing	Tak-bestuurpos	Krediet-bestuurpos	Verkope-bestuurpos	Bedryf-bestuurpos
Tak-Bestuurders	Swak:	38.0	31.9	24.5	36.2
	Onvoldoende:	44.2	49.1	48.5	21.5
	Voldoende:	17.8	19.0	27.0	42.3
Krediet-Bestuurders	Swak:	45.2	22.3	19.9	51.2
	Onvoldoende:	43.4	41.0	43.4	21.1
	Voldoende:	11.4	36.7	36.7	27.7
Verkope-Bestuurders	Swak:	54.8	48.4	33.1	42.7
	Onvoldoende:	31.2	33.1	44.6	22.9
	Voldoende:	14.0	18.5	22.3	34.4
Bedryf-Bestuurders	Swak:	37.0	18.5	14.8	44.4
	Onvoldoende:	47.2	41.7	40.7	27.8
	Voldoende:	15.7	39.8	44.7	27.8

Uit bogenoemde vetgedrukte gegewens blyk dit dat ten opsigte van die persoonlikheidspassing met die bepaalde posbeskrywing slegs 17.8% van die

takbestuurders, 36.7% van die kredietbestuurders, 22.3% van die verkopebestuurders, en 27.8% van die bedryfbestuurders (ten opsigte van die kritieke persoonlikheidseienskappe wat vir sukses in die pos nodig is), in hul eie poste pas. Hierdie resultate kan toegeskryf word aan die feit dat slegs toppresteerders in die onderskeie bestuursposte die posanalise gedoen het, en daar dus 'n diskrepanse tussen die gewenste persoonsvereistes en die bestaande persoonlikheidsvereistes (soos deur die OPQ gemeet) van die totale bestuurdersgroep bestaan. Die seleksie van bestuurders in hul poste is in die verlede slegs op grond van ervaring en prestasie gedoen, en nie op grond van pos-persoonpassing nie. Wat meer is, vir elkeen van die onderskeie bestuurdersgroepe (buiten die kredietbestuurders) het 'n groter groep van bestuurders beter in ander bestuursposte as in hul eie gepas.

Uit hierdie en voorafgaande inligting wil dit voorkom of die respondente oor die algemeen oor bestuursvaardighede beskik, maar dat dit nie noodwendig in die regte bestuursposte aangewend word nie. Hierdie verskynsel moet noodwendig werksprestasie beïnvloed. Sou 'n sterk pos-persoonpassing 'n sterk aanduiding van suksesvolle prestasie wees, is dit moontlik dat die totale groep bestuurders nie optimale prestasie sal kan lewer nie. Die swak pos-persoonpassing kan ook aanduidend wees van 'n hoë mate van ongemak wat ervaar word en weer tot 'n hoë omset in die poste (soos in tabel 8.1 in paragraaf 8.2.1 gesien) of selfs 'n toename in siekteverlof en vertrek van die organisasie kan lei.

8.2.6 Die spanrolvoorkeure van die individuele bestuurders volgens die Belbin-teorie oor spanroltipe.

Die uiteensetting van die individuele Belbin-spanrolle, as 'n stientelling uitgedruk, word in die onderstaande tabel getoon.

Tabel 8.8

‘n Uiteensetting van die individue se Belbin-spanrolle (in stiene)

Spanrolle	Takbestuurder	Krediet- bestuurder	Verkope- Bestuurder	Bedryfs- Bestuurder	Gemiddelde Telling
Koördineerder	5.37 (0.46)	4.57 (-0.34)	5.08 (0.17)	4.62 (-0.29)	4.91
Vormer	5.27 (0.30)	5.19 (0.22)	4.95 (-0.02)	4.45 (-0.52)	4.97
Vestiger	6.00 (0.62)	5.21(-0.17)	5.37 (-0.01)	4.94 (-0.44)	5.38
Moniteerder- evalueerder	4.35 (-0.32)	5.47 (0.80)	3.57 (-1.10)	5.29 (0.62)	4.67
Bronondersoeker	5.43 (0.35)	4.68 (-0.40)	6.48 (1.40)	3.74 (-1.34)	5.08
Voltooier	4.99 (-0.78)	6.38 (0.61)	5.02 (-0.75)	6.69 (0.92)	5.77
Spanwerker	5.59 (-0.29)	5.74 (-0.14)	6.00 (0.12)	6.18 (0.30)	5.88
Implementeerder/ Uitvoerder	4.72 (-0.47)	5.62 (0.43)	4.42 (-0.77)	5.99 (0.80)	5.19

Die gemiddeldes verteenwoordig die gemiddelde van die span, en dit blyk dat al die soorte spanrolle min of meer ewe sterk in die organisasie voorkom. Uit bostaande blyk dit dat die bestuurders oor die algemeen die Spanwerkerrol die meeste van al die spanrolle aanwend, gevolg deur die Voltooierspanrol en derdens die Vestigerspanrol. Die Koördineerderspanrol, wat tipies van die bestuurder behoort te wees, het egter tweede laagste op die natuurlike aanwending van spanrolvoorkeure vertoon. Die relatiewe afwesigheid van ‘n sterk koördinerende rol in die span kan reeds sekere leemtes in die spansamewerking, asook die bestuur en koördinering van mense en take in die res van die besigheidseenhede, voorspel.

Die mate waarin elke bestuurdersgroep die gemiddelde van ‘n spesifieke spanrol oortref, of tekort skiet, word in hakies in die bogenoemde tabel aangedui. Op die wyse kan die voorkeurspanrolle van die onderskeie bestuurders met mekaar vergelyk word. Hieruit blyk dit dat die Koördineerder-, Vestiger- en Vormer-spanrol die sterkste deur die Takbestuurders aangewend word. Die rolle wat die minste deur die takbestuurders aangewend word, is die Moniteerder-evalueerder, Voltooier en Spanwerker. Die Moniteerder-evalueerder spanrol word die sterkste deur die kredietbestuurders aangewend, terwyl die Koördineerder-spanrol die minste deur hulle aangewend word. Die Voltooier-, Implementeerder- en Spanwerkerrolle kom

die sterkste by die bedryfbestuurders voor, terwyl die Vormer-, Vestiger- en Bronondersoeker-spanrolle die minste deur hulle benut word. Die Verkopebestuurders se voorkeurspanrol is Bronondersoeker, en die Implementeerder-spanrol word die minste deur hulle gebruik. Op grond van die posvereistes van die onderskeie bestuurderkategorieë maak hierdie spanrolvoorkeure van die onderskeie bestuurders sin.

8.2.7 Individuele bestuurders se MBTI-profiel

Die data ten opsigte van die totale steekproef is saamgevoeg om 'n geheelbeeld van die bestuurders se *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)-profiel te verkry en dit word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.9

Frekwensieverdeling van die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) ten opsigte van die totale steekproef

<u>ISTJ</u> N = 132 % = 23.0	<u>ISFJ</u> N = 10 % = 1.7	<u>INFJ</u> N = 1 % = 0.2	<u>INTJ</u> N = 18 % = 3.1
<u>ISTP</u> N = 26 % = 4.5	<u>ISFP</u> N = 3 % = 0	<u>INFP</u> N = 4 % = 0.7	<u>INTP</u> N = 15 % = 2.6
<u>ESTP</u> N = 41 % = 7.1	<u>ESFP</u> N = 5 % = 0.9	<u>ENFP</u> N = 11 % = 1.9	<u>ENTP</u> N = 58 % = 10.1
<u>ESTJ</u> N = 194 % = 33.7	<u>ESFJ</u> N = 11 % = 1.9	<u>ENFJ</u> N = 0 % = 0	<u>ENTJ</u> N = 46 % = 8.0

Die ekstroverte maak 63.7% van die totale steekproef uit, terwyl die E/ISTJ-profiel die mees algemene profiel in die steekproef is (56.7%). Die meerderheid bestuurders (92%) het Denkedominansie (T), teenoor die 8% wat Gevoelsdominansie (F) vertoon. Die Denkevoorkeur-bestuurders word oortuig deur die onpersoonlike aanbieding van feite, en is geneig om sake intellektueel krities te oorweeg, met minder aandag aan die

emosionele aspekte daarvan. Die Gevoelvoorkeur-bestuurders word oortuig deur 'n persoonlike en entoesiastiese aanbieding en sal eerder op 'n interpersoonlike en interaktiewe wyse sake oorweeg, met minder gewig aan die logiese en objektiewe data.

Ongeveer 75% van die groep bestuurders is bestuurders met die Sintuiglike dominansie (S). Kollektief vorm hierdie tipe bestuurders 70-75% van die populasie (Nasser en Vivier, 1995) teenoor die ongeveer 25%-N-dominansie bestuurders van die populasie. Die verspreiding van S- en N-dominansie-bestuurders in die organisasie stem dus met die verspreiding in die algemene populasie ooreen. Die oorgrote meerderheid van S-dominansie-bestuurders verkies praktiese en direkte ervarings, bewese feite en detail en 'n gestruktureerde werkswyse. Die kleiner groep van N-dominansie-bestuurders verkies daarteenoor die gebruik van insig en verbeelding, die nuwe en oorspronklike en is gemakliker met 'n ongestruktureerde werkswyse wat op nuwe moontlikhede fokus.

Die bestuurders met 'n Waarnemende dominansie (P) maak ongeveer 28% van die totale groep bestuurders uit. Bestuurders met hierdie voorkeur word beskryf as mense wat ongemaklik met streng spertye is. Hulle is gemaklik met skielike en onbeplande veranderings in skedules en kommunikeer hul sienings op 'n tentatiewe en oop wyse. Hierteenoor staan die Beoordelende dominansie (J)-bestuurders wat ongeveer 72% van die totale steekproef uitmaak, en wat bekend is vir die bereiking van doelwitte binne tydlimiete, ongemaklik is met buigbare skedules en hul sienings en standpunte duidelik en onomwonde kan kommunikeer (Van Rooyen en De Beer, 1995).

Uit bogenoemde verspreidings van voorkeure is dit dus duidelik dat die kombinasie van I/ESTJ-dominansie die meeste in hierdie groep bestuurders in die organisasie voorkom. Hierdie bestuurders hou hulle besig met die hede en verlede, en fokus minder geredelik op die toekoms. Hulle word voorts as stabiliseerders en konsolideerders met 'n sterk tradisionele ingesteldheid beskryf. Sou daar van hulle verwag word om as transformatiewe leiers te funksioneer, sal min verandering op 'n strategiese vlak plaasvind, omdat hulle nie natuurlike veranderingsagente is nie. (Nasser & Vivier, 1995). Die organisasie kan weens die groot hoeveelheid ST-profiel as 'n ST-organisasie beskryf word. ST-tipe organisasies neig om meer

formeel en burokratiese te wees, en dit blyk dat die huidige organisasie ‘n formele en burokratiese karakter vertoon, met ‘n 68.4% in die ST-kategorie (Coetzee, 1993). Hiermee saam maak bestuurders met die NF-voorkeur slegs 2.8% van die totale steekproef uit. Mense met hierdie voorkeur verstaan die aspirasies van mense, en los probleme op deur ‘n persoonlike beskouing van moontlikhede in te neem. Hulle is vaardig met die inspirering van mense en neem altyd die impak van verandering en nuwe inisiatiewe op ander in ag.

Die implikasies van die voorkeurverspreidings binne die bestuursgroep van die organisasie is problematies, gesien in die konteks van die huidige transformatiewe fase waarin die organisasie homself bevind, sodat sekere probleme met die ondersteuning en begeleiding van mense na ‘n nuwe visie verwag kan word.

8.3 Eienskappe van werksprestasie

Die prestasie van die bestuurspanne op die drie uitkomsveranderlikes, naamlik kliëntediens, organisasieklimaat en besigheidsgroei sal vervolgens bespreek word.

8.3.1 Die prestasie ten opsigte van kliëntediens

Die uiteensetting van die gemiddeldes vir drie opeenvolgende kliëntediensmetings met behulp van die *Customer Monitor Survey* word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.10

Die uiteensetting van die gemiddeldes vir kliëntediensmeting

Kliëntediensmeting	Rekenkundige Gemiddeld	Standaard- afwyking	Minimum %	Maksimum %
Julie 1997	77.35	4.21	65.1	95.0
Desember 1997	79.18	6.58	61.0	92.7
Julie 1998	81.18	5.06	67.6	91.5
Gemiddelde meting	79.24	4.76	65.8	93.06

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat daar met verloop van die jaar 'n toenemende verbetering in kliëntediens was. Die onderskeie variansies vertoon aan die klein kant, sodat hierdie kliëntediensmeting nie optimale onderskeiding moontlik maak nie. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuursplan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

8.3.2 Die prestasie ten opsigte van organisasieklimaat

Die tien onderskeie faktore wat in die klimaatstudie (CDP) gemeet is, word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.11

Die resultate van die metings van die onderskeie faktore van die CDP van die totale steekproef

Klimaatstudie- Faktore	Gemiddeld	Standaard- afwyking	Minimum	Maksimum
Ondersteuning	49.88	4.82	30.03	64.29
Eienaarskap	50.70	4.27	35.57	65.99
Verbondenheid	50.98	5.27	32.36	71.11
Vertroue	48.74	3.59	33.42	62.66
Herkenning	51.39	4.87	30.98	69.02
Respek	49.41	4.38	30.33	61.91
Prestasie	51.33	3.88	35.25	63.32
Opleiding	52.65	4.95	32.49	71.63
Belangstelling in welsyn	51.18	5.70	34.28	67.61
Duidelike doelwitte	51.93	3.90	34.10	63.13
Gemiddeld	50.82	4.38	32.97	65.27

Die onderskeie gemiddeldes vertoon min variansie, sodat hierdie organisasieklimaatmeting nie optimale onderskeiding moontlik maak nie. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die

voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

Die faktore wat op die klimaatstudie die hoogste aangeslaan is, is die opleiding wat aan die personeel gebied word, daarnaas die stel van duidelike doelwitte, teenoor die daarstelling van 'n klimaat van vertroue wat deurgaans die swakste vertoon. Uit die literatuurstudie was dit duidelik dat die stel van vertroue 'n kritieke element in die daarstel van 'n positiewe organisasieklimaat is. Ondersteuning, eienaarskap, vertroue en respek is elemente ten opsigte waarvan almal tydens die studie minder as die gemiddelde waarde gekry het.

8.3.3 Die prestasie ten opsigte van besigheidsgroei

Die aantal besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.12

Die besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting

BG	%	%	%	%	%	%	%	%
Skaal	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt
1	–	–	–	–	–	0.3	–	–
2	33.7	36.1	35.2	36.9	36.6	32.7	39.6	41.3
3	43.5	42.5	37.1	33.9	34.9	28.7	32.5	33.2
4	16.4	16.0	17.5	18.7	18.0	19.1	19.7	16.9
5	6.4	5.4	10.1	10.5	10.5	19.2	8.1	8.6

Tussen 33.0% tot 41.3% van al die besigheidseenhede het oor die hele metingtydperk nie aan die gekontrakteerde doelwitte voldoen nie. Die persentasies van takke wat wel oor die metingtydperk aan die gekontrakteerde doelwitte voldoen het, word as volg aangedui.

Tabel 8.13

Die persentasies van takke wat aan die gekontrakteerde doelwitte oor die tydperk van meting voldoen het

BG	%	%	%	%	%	%	%	%
Skaal	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt
3-5	66.3	63.9	64.7	63.1	63.4	67.0	60.3	58.7

Die gemiddelde van die metings van besigheidsgroei ten opsigte van die agt maande is bepaal en word in die onderstaande tabel beskryf.

Tabel 8.14

Die gemiddelde besigheidsgroei-prestasies van die besigheidseenhede oor die tydperk van meting

Besigheidsgroei	Rekenkundige gemiddeld	Standaard- afwyking	Minimum %	Maksimum %
% behaal teen doelwit	100.06	5.21	82.11	116.67

Methodologies lyk die gemiddeld goed gebalanseerd, maar die verspreiding vertoon weer eens op variansiekrimping. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

8.4 Samevatting

Uit die beskrywing van die onderskeie bestuurders blyk die volgende: Minder as die helfte van die poste word deur vroue gevul en slegs 'n derde van die totale groep het 'n naskoolse kwalifikasie. Kortstondige aanstellings in poste en die gereelde skuif van bestuurders tussen besighede werk moontlik negatief op die kontinuïteit van bestuur in. Nieteenstaande die relatiewe lae ervaring en gebrekkige kontinuïteit van die bestuurders, voldoen slegs 4.3% van die totale groep nie aan die vereistes van die pos nie. Dit impliseer dat die standarde vir prestasiebeoordeling moontlik te laag is, of dat bokeskiktes traag is om negatiewe terugvoer aan die bestuurders te gee,

waarskynlik ook omdat die prestasiebeoordelingstelsel en die vergoedingstelsel aan mekaar gekoppel is. Dieselfde bogeskiktes evalueer die bestuurders en beskryf Leierskap en Strategies as hul sterkste bevoegdhede. Spesialiskennis en Robuustheid is die eienskappe wat die laagste evalueer het.

Die bestuurdersgroep blyk as 'n geheel om gereserveerd, stil en ernstig te wees, en kan selfs skaam en maklik verleë in 'n sosiale situasie raak. Hierdie globale beskrywing, ingesluit die ander eienskappe waarin hulle baie sterk en swak presteer het, verskil redelik sterk van die generiese bevoegdhede wat toenemend belangriker vir toekomstige bestuurders word soos in par 4.5 bespreek (Spencer en Spencer, 1993). Ten opsigte van die persoonlikheidsprofiel met die bepaalde posvereistes voldoen die minderheid van die bestuurders aan die persoonlikheidsvereistes van die pos. Sou 'n sterk persoon-pospassing 'n positiewe aanduiding van werksprestasie wees, is dit moontlik dat die totale groep bestuurders nie optimale prestasie sal kan lewer nie.

Die persoonlikheidsprofiel wat die meeste in die groep voorkom, kan as konsolideerders en stabiliseerders met 'n sterk tradisionele ingesteldheid beskryf word. Sou daar van hulle verwag word om as transformatiewe leiers te funksioneer, sal min verandering op 'n strategiese vlak plaasvind omdat hulle nie natuurlike veranderingsagente is nie. Sekere probleme kan tydens die huidige transformasie in die organisasie met die ondersteuning en begeleiding van mense na 'n nuwe visie verwag word.

Wat die eienskappe van werksprestasie betref: Kliëntediensmeting, organisasieklimaatmeting, asook die besigheidsgroeimeting, bied nie optimale onderskeiding nie, en sal dus moeilik 'n betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan lewer.

8.5 Gevolgtrekking

Die keuse van prestasie-metings is gegrond op die literatuurstudie (die model vir die bepaling van korporatiewe werksukses, soos in hoofstuk 6 beskryf), asook op die mening van die hoofbestuur van die betrokke divisie. Die metings wat vir die

onderskeie prestasie-areas beskikbaar was, toon egter nie optimale onderskeiding om 'n betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel te lewer nie. Die ondergemiddelde prestasie op die onderskeie afhanklike veranderlikes dui ook betekenisvol na die beskrywing van die bestuurders en bestuurspanne, en wys alreeds dat die huidige bestuurders, in 'n bemiddelende rol tussen hoofbestuur en die res van die organisasie, asook met die kliëntegroep, nie aan die vereistes vir suksesvolle werksprestasie voldoen nie.

Die tabelle is beskryf sodat 'n oorsigtelike beeld van die steekproef verkry kan word voordat die resultate van die regressiemodelle in die volgende hoofstuk bepreek word. Die datastel is redelik kompleks, veral omdat dit reeds duidelik is dat ten opsigte van die afhanklike veranderlikes, die bestuurspanne as 'n reël nie baie goed gevaar het nie. Volgens die literatuurstudie in die vorige hoofstukke beskryf, is van die beperkings wat die bestuurspanne ten opsigte van die onafhanklike veranderlikes mag ervaar, ook reeds in die frekwensietabelle impliseer.

Met die transformasie van die organisasie moes die bestuurders hul vrese vir verliese en veranderinge hanteer, tesame met 'n toename in verantwoordelikhede en kompleksiteite in hul werksomgewings. Hul vrees vir die onbekende en die ervaring van gedwonge veranderinge moes 'n negatiewe impak op hul prestasie en selfvertroue gehad het. Die beskrywings van die bestuurdersgroep oorsigtelik sal benut word om as agtergrond te dien vir die resultate van die regressiemodelle wat in die volgende hoofstuk bepreek word. 'n Meer gedetailleerde analise en ondersoek na verdere temas is nodig om die kompleksiteit van die data te verstaan, en 'n holistiese beskrywing van die middelbestuursubstelsiem van die huidige organisasiesistiem te gee. Die resultate van die regressieontleding word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 9

RESULTATE

9.1 Inleiding

In die navorsingsontwerp is maatstawwe gekies wat lig op beide individuele- en spanbeskrywings sal werp. Die sistemiese standpunt word gehuldig dat 'n span se prestasie veel meer as die som van die individuele lede van die span se prestasies is. Daar is dan ook nie alleenlik gekyk na die samestelling van verskeie faktore soos persoonlikheid deur instrumente gemeet, bevoegdhede soos deur die bogeskikte gëevalueer, prestasiebestuurevaluering as 'n meting van bevoegdheid, spanrolle, en die akademiese kwalifikasies en relevante werkservaring van elke individu in die span nie, maar ook na die prestasie wat die span as 'n geheel verteenwoordig. 'n Volledige sistemiese beskrywing van spanwerking is egter nie moontlik nie, gegewe die huidige navorsingsontwerp. Kennis aangaande die kwaliteit van verhoudings tussen die individue, hul vlak van motivering, hul houding teenoor die organisasie, die impak van die span op die res van die organisasie, en 'n beskrywing van die persoonlikheid en welsyn van die organisasie, sowel as die veelvuldige interaksiepatrone tussen al die genoemde aspekte sou ook 'n ryker bydrae tot die studie kon maak. Daar is nogtans gepoog om die beskikbare inligting so noukeurig moontlik te verwerk en te interpreteer.

Die datastel is deeglik ondersoek en geverifieer om die akkuraatheid van die analise van die resultate te verseker. Die statistiese doel van die studie is om verskeie kwantitatiewe afhanklike veranderlikes en verskeie kwantitatiewe onafhanklike veranderlikes gelyktydig met mekaar te korreleer. Daar is reeds in die navorsingsontwerphoofstuk (paragraaf 7.6) bepaal dat kanoniese korrelasies, as 'n metode van die meerveranderlike ontleding, dus 'n gepaste metode vir die navorsingstudie sal wees.

In 'n poging om die datastel eenvoudiger aan te bied, is inisiële korrelasies eerstens gedoen om die moontlike onderlinge interverwantskappe aan die lig te bring.

9.2 Die interverwantskappe tussen eienskappe van werksprestasie

Werksprestasie is aan die hand van die mate van besigheidsgroei, kliëntetevredenheid en werknemertevredenheid gemeet. Besigheidsgroei is bepaal deur die gemiddelde van agt maandelikse metings van besigheidsgroei in die takke te neem. Kliëntetevredenheid is bepaal deur die gemiddelde van drie metings van kliëntetevredenheid, soos op die *Customer Monitor Survey* gemeet, te neem.

Die instrument wat vir die meting van werknemertevredenheid gebruik is (*Corporate Development Process*), is met behulp van Pearson se korrelasietegniek ontleed, en die tien onderlinge faktore dui op 'n baie hoë korrelasie met mekaar. Die besluit is geneem om vir die meting van klimaatstudie (as 'n aanduiding van werknemertevredenheid) slegs die gemiddelde waarde van die onderskeie faktore as een gesamentlike meting te gebruik.

Die moontlikheid om die drie eienskappe van werksprestasie (as die afhanklike veranderlikes) tot een waarde te verwerk, is ondersoek. Om die mate van verwantskap tussen die drie afhanklike veranderlikes te bepaal met die doel om slegs met een gesamentlike meting te werk, is Pearson se korrelasie gebruik.

Tabel 9.1

Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes

	Besigheidsgroei	Werknemertevredenheid	Kliëntetevredenheid
Besigheidsgroei	1.00	0.14	0.04
Vlak van beduidenheid		0.08	0.57
Werknemertevredenheid		1.00	0.16
Vlak van beduidenheid			0.05 *
Kliëntetevredenheid			1.00
Vlak van beduidenheid			

(* $p \leq 0.05$)

Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes is baie laag, maar met 'n betekenisvolle korrelasie tussen werknemertevredenheid en kliëntediens ($p \leq 0.05$). Die drie eienskappe van werksprestasie kan eerder meer sinvol as drie selfstandige kriteria hanteer word.

Ter samevatting word die eienskappe van werksprestasie dus as drie selfstandige kriteria beskou met die volgende beskrywende waardes:

Tabel 9.2

Beskrywende waardes van die eienskappe van werksprestasie (afhanklike veranderlikes)

Afhanklike Veranderlikes	Gemiddelde	N	Standaard-afwyking	Minimum van steekproef	Maksimum van steekproef
Kliëntediens	79.24	163	4.76	65.8	93.06
Besigheids groei	100.06	164	5.21	82.11	116.67
Werknemertevredenheid	50.82	160	4.38	32.97	65.27

Die eienskappe van werksprestasie is al drie plaaslike metings en voldoen waarskynlik nie aan internasionale standaarde nie, maar die voordeel is dat die studie plaaslik vergelykbaar is.

9.3 Eksplorاسie van die eienskappe van werksprestasie en bevoegdheid

Die eienskappe van bevoegdheid as die onafhanklike veranderlikes, is in drie temas verdeel (par 7.4), naamlik demografiese aspekte, bestuurders se werksfunksionering en hul intra- en interpersoonlike eienskappe teenoor die posvereistes.

9.3.1 Tema 1: Die demografiese eienskappe

Daar is gepoog om te bepaal in welke mate die demografiese veranderlikes, naamlik akademiese kwalifikasies, poservaring en poservaring in dieselfde tak, tot 'n voorspelling van werksprestasie vir insluiting by die uiteindelijke model sou bydra. Pearson se

korrelasie-ontleding is hiervoor gebruik, met die 5%-vlak van beduidendheid as afsnypunt.

By die kredietbestuurders is daar 'n beduidende korrelasie tussen poservaring binne die betrokke besigheidseenheid en kliëntetevredenheid (0.24, en $p = 0.009$) gevind. By die bedryfbestuurders is daar ook 'n beduidende korrelasie (0.18, en $p = 0.005$) tussen poservaring binne die betrokke besigheidseenheid en kliëntetevredenheid gekry. By die verkopebestuurders is daar 'n beduidende korrelasie (0.19, en $p = 0.04$) tussen die akademiese kwalifikasie en werknemertevredenheid, asook 'n beduidende korrelasie tussen akademiese kwalifikasie (0.24, en $p = 0.007$) en besigheidsgroei, verkry. Die enigste demografiese veranderlike wat nie by enige van die bestuurdergroepe met werksprestasie gekorreleer het nie, is poservaring. Die demografiese veranderlike Poservaring word dus uit die model uitgesluit.

9.3.2 Tema 2: Bestuurders se werksprestasie

Die bestuurders se individuele prestasiebeoordeling, sowel as hul beoordeling deur hul bogeskiktes met behulp van die *Inventory of Management Competencies* (IMC), maak deel van tema 2 van die onafhanklike veranderlikes uit.

Die interverwantskap tussen faktore op die IMC is ondersoek, en uit Pearson se korrelasie-ontleding blyk dit dat die sestien items onderling vir al die bestuurderskategorieë sterk korreleer. Daar was 'n verwagte hoë interkorrelasie tussen die bevoegdhede op die IMC gemeet. Dit is egter verstaanbaar, gesien in die lig van die homogeniteit van die steekproef, naamlik dat almal bestuurders is en tans in diens is, en die verskynsel dat 'n bogeskikte as 'n reël sal neig om 'n bestuurder wat goed funksioneer, op al die skale hoog te evalueer. Derhalwe is besluit om 'n gemiddelde waarde van die sestien items as een meting vir die IMC te gebruik. Die gemiddelde van die IMC-tellings sal by al vier die bestuurdermodelle ingesluit word.

Uit 'n Pearson-korrelasie-ontleding tussen die (tema twee) onafhanklike veranderlikes (prestasiebeoordeling en beoordeling deur die bogeskikte soos deur die *Inventory of Management Competencies* bepaal) is ook beduidende korrelasies gevind. By die takbestuurdergroep is daar 'n beduidende korrelasie tussen die prestasiebeoordeling en kliëntevredenheid van 0.22 ($p = 0.02$) en besigheidsgroei van 0.27 ($p = 0.005$) gevind. By die verkopebestuurders is daar 'n beduidende korrelasie tussen prestasiebeoordeling (0.25 met $p = 0.006$) en besigheidsgroei.

9.4 Hoofkomponentontledings

In 'n poging om die groot aantal afhanklike veranderlikes te kondenseer, is van die hoofkomponentontledingtegniek gebruik gemaak. Hoofkomponentontleding is gedoen op die drie psigometriese instrumente wat die intra- en interpersoonlike faktore meet (oftewel die onafhanklike veranderlikes van tema 3).

9.4.1 Hoofkomponentontleding van die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

'n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die MBTI gedoen. Daar bestaan verskeie kriteria wat die afsnypunt vir insluiting bepaal. Gewoonlik is dit slegs die eerste paar komponente wat die meeste variansie verklaar, en word slegs hulle behou, interpreteer en vir verdere ontleding gebruik. In die geval word die Kaiser-kriterium gebruik, naamlik 'n Eiewaarde hoër as 1.00. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 82% (0.8249) van die totale variansie by. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.3

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die takbestuurderkategorie

Takbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	0.64694	-0.42810	-0.57386
Introversie	-0.61399	0.48256	0.57984
Sintuiglik	-0.81602	0.06534	-0.14136
Intuisie	0.79763	-0.01142	0.15442
Denke	-0.16069	-0.79360	0.47206
Gevoel	0.17943	0.81864	-0.41680
Beoordelend	-0.74754	-0.24409	-0.41746
Waarnemend	0.76707	0.23308	0.42670

Nota: Al die hoë beladings, ongeag die positiewe- of negatiewe tekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke eienskap sterk aanwesig sal wees, terwyl beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke eienskap beperk sal voorkom.

Die psigometriese instrument (MBTI) meet 8 dimensies, wat die teenpole vir vier konstrakte is, wat op die bipolariteit van die instrument dui. Waar die waarde van een teenpool, as voorbeeld Ekstroversie, hoog is, is die waarde van die teenpool, Introversie, laag. Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die takbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.4

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die takbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Takbestuurder	ENFP: Intuïtiewe waarneming teenoor sintuiglike beoordeling.	ISFP: Gevoels-introversie teenoor ekstraversiewe denke.	INTP: Introvertiewe denke teenoor ekstraversiewe beoordeling.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Intuïtiewe- (N) en Waarnemende (P) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Gevoel (F) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Denke (T) dimensies.

Die samestelling van die persoonlikheidsbeskrywing, as voorbeeld ENFP by die Takbestuurder as komponent 1, is 'n samestelling van al die faktore met positiewe waardes, met uitwysing van die swaarste beladings op Intuïsie (N) en Waarnemend (P). In die takbestuurder-voorbeeld sal 'n sterk aanwesigheid van die Intuïtiewe- (N) en Waarnemende (P) dimensies, asook 'n beperkte aanwesigheid van die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies die meeste variansie in die suksesveranderlikes verklaar. Vir die tweede hoofkomponent sal 'n sterk aanwesigheid van die Gevoelsdimensie (F) en die Introversiewe (I) dimensie, asook 'n beperkte aanwesigheid van die Denke (T) en Ekstraversiewe (E) dimensies die meeste van die variansie in die suksesveranderlike verklaar. Dieselfde vorm van interpretasie geld ook vir die derde hoofkomponent.

Die hoofkomponentontledings van die kredietbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8311) van die totale variansie by. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.5

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie

Kredietbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.53942	0.80992	0.00590
Introversie	0.56032	-0.79132	-0.02882
Sintuiglik	0.88188	0.05158	0.09675
Intuisie	-0.84965	-0.08880	-0.07234
Denke	0.18810	0.19577	-0.83317
Gevoel	-0.20226	0.00694	0.85504
Beoordelend	0.77655	0.47043	0.12953
Waarnemend	-0.79791	-0.44944	-0.12737

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die kredietbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.6

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Kredietbestuurder	ISTJ: Sintuiglik-beoordelend teenoor intuïtiewe waarneming.	ESTJ: Ekstraversiewe beoordeling teenoor introversiewe waarneming.	ESFJ: Gevoels-beoordeling teenoor denkende waarneming.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Ekstroversie- (E) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Gevoel (F) dimensie.

By die kredietbestuurderkategorie sal 'n sterk teenwoordigheid van die Beoordelende (J) dimensies en 'n beperkte aanwesigheid van die Waarnemende (P) dimensie telkens by al drie die hoofkomponente die meeste variansie in die suksesveranderlikes verklaar.

Die hoofkomponentontledings van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8334) van die totale variansie by. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.7

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie

Bedryfbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.57066	0.33535	-0.71467
Introversie	0.58086	-0.30900	0.72603
Sintuiglik	0.55366	-0.57577	-0.31110
Intuisie	-0.45689	0.68528	0.34488
Denke	0.52360	0.67487	0.15735
Gevoel	-0.43488	-0.77166	-0.12931
Beoordelend	0.80400	0.17949	-0.40604
Waarnemend	-0.79079	-0.21434	0.39442

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die bedryfbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.8

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Bedryfbestuurder	ISTJ: Beoordelende introversie teenoor waarnemende ekstraversie.	ENTJ: Intuïtief-denkend teenoor gevoels-sintuiglik.	INTP: Introvertiewe waarneming teenoor ekstraversief-beoordelend.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Intuïtiewe- (N) en Denke (T) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Waarnemende (P) dimensies.

By die bedryfbestuurder sal hoë tellings op die die Introversie- (I) en Beoordelende (J) dimensies en lae tellings op die Waarnemende- (P) en Ekstraversie (E) dimensies die meeste variansie in hoofkomponent 1 verklaar. Dieselfde vorm van interpretasie geld ook vir die tweede en derde hoofkomponente.

Die hoofkomponentontledings van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8318) van die totale variansie by. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.9

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie

Verkopebestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.28240	-0.79419	0.49403
Introversie	0.27602	0.80017	-0.48826
Sintuiglik	0.80638	-0.01027	0.23257
Intuisie	-0.83759	-0.00253	-0.14396
Denke	0.37049	-0.60075	-0.62730
Gevoel	-0.23320	0.65574	0.64574
Beoordelend	0.85306	-0.04552	0.19502
Waarnemend	-0.84240	0.02926	-0.21700

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die verkopebestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.10

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Verkopebestuurder	ISTJ: Beoordelend-sintuiglik teenoor waarnemende intuisie.	ISFP: Introvertiewe gevoel teenoor ekstraversiewe denke.	ESFJ: Gevoels-ekstraversie teenoor denkende introversie.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Gevoel (F) dimensies	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Ekstroversie- (E) en Gevoel (F) dimensies

By die verkopebestuurderkategorie sal hoë tellings op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies en lae tellings op die Waarnemende- (P) en Intuïsie (N) dimensies die meeste variansie op die suksesveranderlikes by hoofkomponent 1 verklaar. Dieselfde interpretasiestyl geld ook vir die tweede en derde hoofkomponente.

Buiten die takbestuurder wie 'n hoofkomponent 1 van ENFP vertoon, verklaar die ISTJ-profiel, as eerste hoofkomponent, die meeste variansie by die res van die bestuurdergroepe.

9.4.2 Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolle

'n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die Belbin-spanrolvoorkeure gedoen. Die Kaiser-kriterium word gebruik vir die bepaling van die afsnypunt vir insluiting, naamlik 'n Eiewaarde hoër as 1.00. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gessamentlik meer as 75% (0.7576) van die totale variansie vir die takbestuurderkategorie by. Vir die takbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.11

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie

Takbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	-0.10366	0.69650	0.21004
Vormer	-0.52076	-0.62645	-0.31679
Vestiger	-0.05713	-0.33599	0.89201
Moniteerder evalueerder	0.77227	-0.29573	0.20401
Bronondersoeker	-0.79250	0.35673	-0.07099
Voltooier	0.82913	0.02268	-0.37036
Spanwerker	0.06704	0.87312	0.05684
Implementeerder	0.85365	0.18804	-0.00326

Nota: Die hoë beladings, ongeag die positiewe- of minustekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke

spanrolvoorkeur sterker aanwesig sal wees, terwyl die hoë beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke spanrolvoorkeur meer beperk sal wees.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.12

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderskategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
Takbestuurder	Komponent 1:	Komponent 2:	Komponent 3:
	Implementeerder-	Spanwerker-	Vestiger
	Voltooier	Koördineerder	

Die hoofkomponentontledings van die kredietbestuurderskategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 2 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 2 dra gesamentlik meer as 66% (0.6628) van die totale variansie by. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.13

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderskategorie

Kredietbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente	
	Komponent 1	Komponent 2
Koördineerder	-0.57512	0.25895
Vormer	0.45150	-0.69401
Vestiger	0.01888	-0.70062
Moniteerder evalueerder	0.83535	0.01795
Bronondersoeker	-0.81759	-0.13228
Voltooier	0.77423	0.46123
Spanwerker	-0.69988	0.53174
Implementeerder	0.53306	0.68924

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.14

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente	
Kredietbestuurder	Komponent 1: Moniteerder evalueerder-Voltooiër	Komponent 2: Implementeerder-Spanwerker

Die hoofkomponentontledings van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 78% (0.7890) van die totale variansie by. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.15

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderskategorie

Bedryfbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	-0.43523	0.34739	0.70897
Vormer	0.09915	-0.87736	-0.14642
Vestiger	-0.00456	-0.57416	0.65830
Moniteerder evalueerder	0.81581	-0.08416	0.14651
Bronondersoeker	-0.84469	0.06886	0.08639
Voltooiër	0.85119	0.35174	-0.06594
Spanwerker	-0.31653	0.80598	-0.15876
Implementeerder	0.75151	0.42330	0.37977

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.16

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
Bedryfbestuurder	Komponent 1:	Komponent 2:	Komponent 3:
	Voltooier-	Spanwerker-	Koördineerder-Vestiger
	Moniteerder evalueerder	Implementeerder	

Die hoofkomponentontledings van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 74% (0.7412) van die totale variansie by. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.17

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie

Verkopebestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	0.26524	0.53635	0.70640
Vormer	-0.65120	-0.51851	0.01142
Vestiger	-0.44330	-0.31750	0.65651
Moniteerder evalueerder	0.43094	-0.60756	0.15606
Bronondersoeker	-0.58758	0.60307	0.01603
Voltooier	0.81515	-0.29027	-0.13217
Spanwerker	0.47215	0.72095	-0.12033
Implementeerder	0.87262	-0.12408	0.24962

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.18

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurder-kategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Verkopebestuurder	Komponent 1: Implementeerder- Voltooier	Komponent 2: Spanwerker- Bronondersoeker	Komponent 3: Koördineerder-Vestiger

Die Voltooier-spanrol het telkens by hoofkomponent 1 van al 4 die bestuurdergroepe voorgekom, terwyl die Spanwerker-spanrol telkens by hoofkomponent 2, en die Vestiger-spanrol telkens by hoofkomponent 3 na vore gekom het. Die Implementeerder, Voltooier en Moniteerder-evalueerder is die 3 komponente wat die meeste by al 4 die bestuurderkategorieë na vore gekom het, en sal dus die meeste variansie in die veranderlikes verklaar.

9.4.3 Hoofkomponentontleding van die *Occupational Personality Questionnaire*

‘n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die OPQ gedoen. Die Kaiser-kriterium word gebruik vir die bepaling van die afsnypunt vir insluiting, naamlik ‘n Eiewaarde hoër as 1.00. Die eerste 10 komponente het ‘n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die takbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 69% (0.6954) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag A aangeheg. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.19

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die takbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Prakties, tradisioneel, detailbewus, beskeie, besorg, emosioneel beheers.	Uitgaande, sosiaal selfverseker, kompetierend, oorredend, affiliërend, prestasiegedrewe.
Hoofkomponent 2	Affiliërend, besorg, tradisioneel, emosioneel beheers.	Datarasioneel, konseptueel, innoverend, vooruitbeplannend, artisties.
Hoofkomponent 3	Onafhanklik, gehard.	Demokraties, versorgend.
Hoofkomponent 4	Beskeie, gedragsgefokus.	Kontrolerend, konsensieus.
Hoofkomponent 5	(Geen bo 0.4000)	Ontspanne, optimisties.
Hoofkomponent 6	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 7	Prestasiegedrewe	Uitgaande, sosiaal selfverseker.
Hoofkomponent 8	Oorredend	Aktief, konseptueel.
Hoofkomponent 9	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Kontrolerend	(Geen bo 0.4000)

Nota: Al die hoë beladings, ongeag die positiewe- of negatiewe tekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke eienskap sterk aanwesig sal wees, terwyl die beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke eienskap beperk sal voorkom.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.19 uiteengesit. Van die faktore wat in die tabel uitstaan deurdat hulle herhaaldelik voorkom, is 'n swaar positiewe lading op tradisioneel, beskeie, besorg en emosioneel beheers. Daarteenoor is daar ook 'n herhaling van uitgaande, sosiaal selfverseker en konseptueel met 'n swaar negatiewe lading. Hierdie faktore dra die meeste tot die verklaring van variansie op die veranderlikes met die takbestuurdergroep by.

Die hoofkomponentontleding van die kredietbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die kredietbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6756) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag B aangeheg. Vir die kredietbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.20

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die kredietbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Oorredend, uitgaande, affiliërend, sosiaal selfverseker, veranderingsgeoriënteerd.	Prakties, tradisioneel, detailbewus, konsensieus, besorg, krities.
Hoofkomponent 2	Beskeie, demokraties, versorgend, ontspanne, emosioneel beheers, optimisties.	Innoverend, krities, kompetend, beslis.
Hoofkomponent 3	Vooruitbeplannend, ontspanne.	Gedragsefokus.
Hoofkomponent 4	Artisties, gedragsefokus, konseptueel, innoverend.	Uitgaande, sosiaal selfverseker.
Hoofkomponent 5	Kontrollerend, gehard.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 6	Aktief.	Konseptueel, datarasioneel.
Hoofkomponent 7	Vooruitbeplannend.	Artisties.
Hoofkomponent 8	Artisties.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 9	Demokraties.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.20 uiteengesit. By die kredietbestuurderskategorie is die tendense minder duidelik, maar dit blyk dat daar meer 'n neiging na sosiaal selfverseker, ontspanne en uitgaande is, met 'n negatiewe waarde ten opsigte van tradisioneel, besorg en krities.

Die hoofkomponentontleding van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die bedryfbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6707) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag C aangeheg. Vir die bedryfbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.21

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die bedryfbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker.	Beskeie, datarasioneel, tradisioneel, detailbewus, konsensieus, besorg.
Hoofkomponent 2	Datarasioneel, konseptueel, krities, kompetierend, prestasiegedrewe.	Demokraties, versorgend, tradisioneel, emosioneel beheers.
Hoofkomponent 3	Demokraties, datarasioneel, vooruitbeplannend.	Onafhanklik, gehard, kompetierend.
Hoofkomponent 4	Prakties, artisties, krities.	Ontspanne, emosioneel beheers, optimisties.
Hoofkomponent 5	Beskeie, konseptueel.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 6	Onafhanklik, gehard.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 7	(Geen bo 0.4000)	Aktief.
Hoofkomponent 8	Artisties, gedragsgefokus.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 9	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Gedragsgefokus.	Tradisioneel, beslis.

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.21 uiteengesit. By die bedryfbestuurdergroep is die klem op sosiaal selfverseker, vooruitbeplannend en gedragsgefokus, met 'n sterk negatiewe waarde ten opsigte van beskeie, tradisioneel en demokraties.

Die hoofkomponentontleding van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die verkopebestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6797) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag D aangeheg. Vir die verkopebestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.22

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die verkopebestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Versorgend, prakties, datarasioneel, tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus, besorg.	Oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, kompetierend, beslis.
Hoofkomponent 2	Beskeie, gedragsgefokus, gehard	Vooruitbeplannend, detailbewus, prestasiegedrewe.
Hoofkomponent 3	Onafhanklik, prakties, krities.	Sosiaal selfverseker, demokraties, versorgend.
Hoofkomponent 4	Kontrollerend, datarasioneel, artisties, konseptueel.	Affiliërend, besorg.
Hoofkomponent 5	Innoverend.	Ontspanne, optimisties, emosioneel beheers.
Hoofkomponent 6	Kontrollerend.	Veranderingsgeoriënteerd.
Hoofkomponent 7	(Geen bo 0.4000)	Uitgaande.
Hoofkomponent 8	(Geen bo 0.4000)	Optimisties.
Hoofkomponent 9	Beskeie, konseptueel.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Innoverend.	Demokraties.

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.22 uiteengesit. By die verkopebestuurderspos is die faktore soos datarasioneel, beskeie, kontrollerend, konseptueel en innoverend sterk

teenwoordig, terwyl die faktore soos uitgaande, sosiaal selfverseker en demokraties sterk negatiewe ladings toon.

9.5 Kanoniese korrelasies na die hoofkomponentontleding

Die hoofkomponentontleding het dus vir elke bestuurdergroep 'n kleiner aantal kunsmatige veranderlikes ontwikkel, wat die meeste variansie in die veranderlikes sal kan verklaar. Die hoofkomponente word dan as voorspellers in verdere ontledings gebruik. Na die hoofkomponentontleding is verdere kanoniese korrelasies gedoen om te bepaal of daar beduidende korrelasies tussen die twee variate aangedui word.

9.5.1 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die MBTI

Tydens die hoofkomponentontleding van die MBTI (Tabelle 9.4, 9.6, 9.8 en 9.10) het 3 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 3 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweegde lineêre kombinasie van die MBTI-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die 3 MBTI-variate en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die MBTI en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.23

Kanoniese korrelasies met die MBTI

Kanoniese Korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedyfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1:	0.30	0.13	0.25	0.34
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.2493	0.9662	0.3363	0.0151
Korrelasie 2:	0.10	0.08	0.14	0.19
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.7900	0.9025	0.6072	0.1774
Korrelasie 3:	0.07	0.05	0.05	0.14
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.4588	0.5686	0.6086	0.1333

Die ontledings hiervan dui daarop dat die kanoniese korrelasie as 'n meting van die sterkte van die verwantskap tussen die twee stelle van veelvuldige veranderlikes relatief laag is, en dat die vlak van beduidenheid nie betekenisvol is nie ($p > 0.05$), buiten in die geval van die verkopebestuurderpos. Dit blyk dat die ISTJ-profiel as eerste hoofkomponent op die verkopebestuurderpos (tabel 9.10) wel 'n betekenisvolle korrelasie met sukses op die afhanklike veranderlikes toon en dus 'n bydrae tot identifisering van die suksesvolle verkopebestuurder kan lewer.

9.5.2 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die Belbin-spanrolle

Tydens die hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrol instrument (Tabelle 9.12, 9.14, 9.16 en 9.18) het 3 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 3 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweegde lineêre kombinasie van die Belbin-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die Belbin-spanrolvoorkeurvariate en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die spanrolvoorkeure en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.24

Kanoniese korrelasies met die Belbin-spanrolvoorkeure

Kanoniese Korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1	0.20	0.13	0.30	0.17
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.6495	0.8933	0.1203	0.8663
Korrelasie 2	0.16	0.06	0.11	0.09
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.5959	0.8373	0.6037	0.8910
Korrelasie 3	0.01		0.10	0.03
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.8820		0.2663	0.7833

Die kanoniese korrelasiekoëffisiënte is oor die algemeen laag, en die p-waarde oorskry 0.05, wat aandui dat daar nie 'n statisties beduidende korrelasie bestaan nie. Slegs in die geval van hoofkomponent 1 van die bedryfbestuurderpos blyk daar 'n tendens te wees in die voorspellingswaarde wat die Belbin-spanrolvoorkeure, en spesifiek Voltooier en Moniteerder evalueerder (soos in Tabel 9.16 aangedui), in die identifisering van die suksesvolle bedryfbestuurder mag hê.

9.5.3 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die OPQ

Tydens die hoofkomponentontleding van die OPQ (Tabelle 9.19 tot 9.22) het 10 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 10 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweege lineêre kombinasie van die OPQ-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die tien OPQ-hoofkomponente en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die OPQ en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.25

Kanoniese korrelasies met die OPQ

Kanoniese korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1:	0.43	0.30	0.42	0.45
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.2353	0.9725	0.0605	0.0141
Korrelasie 2:	0.30	0.18	0.32	0.39
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.6590	0.9977	0.3255	0.0979
Korrelasie 3:	0.23	0.09	0.25	0.28
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.7002	0.9957	0.4696	0.3794

Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen hoër met die OPQ as met die ander psigometriese instrumente te wees, veral op hoofkomponente 1 vir al vier die bestuurderkategorieë. Die korrelasie is statisties beduidend vir die verkopebestuurder (hoofkomponent 1, $p < 0.05$) en toon 'n sterk korrelasie vir die bedryfbestuurderpos. Vir

die verkopebestuurder is daar 'n beduidende korrelasie tussen die OPQ-faktore versorgend, prakties, datarasioneel, tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus en besorg, en 'n sterk korrelasie met 'n negatiewe waarde ten opsigte van oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, demokraties en beslis. Vir die bedryfbestuurder is daar weer 'n sterk korrelasie tussen oorredend, kontrolerend, uitgaande, sosiaal selfverseker en ontspanne, en 'n sterk negatiewe waarde ten opsigte van beskeie, datarasioneel, tradisioneel, detailbewus, konsensieus en besorg. Die twee bestuurdergroepe (verkopebestuurders en bedryfbestuurders) toon feitlik teenoorgestelde persoonlikheidseienskappe in korrelasie met die afhanklike variaat van werksukses.

9.6 Regressieontleding

Die kanoniese korrelasies is die aangewese statistiese ontledingstegniek om vir die navorsingsontwerp te gebruik, en die korrelasies tussen die stelle veranderlikes is laag. 'n Regressieontleding is afsonderlik met elkeen van die afhanklike veranderlikes gedoen in 'n verdere poging om sinvolle korrelasies te ondersoek.

Eerstens is die verband tussen al die faktore op elkeen van die psigometriese instrumente en die afhanklike veranderlikes met behulp van 'n regressieprosedure ontleed, en die R^2 en R-waardes van die onderskeie instrumente het as volg vertoon:

Tabel 9.26

Die R-kwadraat en R-waardes vir die onderskeie psigometriese instrumente

	Takbestuurder		Kredietbestuurder		Bedryfbestuurder		Verkopebestuurder	
	MBTI		MBTI		MBTI		MBTI	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.09	0.30	0.06	0.24	0.11**	0.34	0.20 *	0.44
CM	0.06	0.24	0.05	0.22	0.05	0.23	0.09	0.29
CDP	0.09	0.31	0.04	0.19	0.09	0.31	0.09	0.31
	Belbin		Belbin		Belbin		Belbin	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.05	0.27	0.03	0.18	0.06	0.25	0.12 **	0.34
CM	0.13 **	0.36	0.05	0.22	0.10	0.31	0.07	0.27
CDP	0.05	0.22	0.02	0.13	0.09	0.30	0.02	0.14
	OPQ		OPQ		OPQ		OPQ	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.35	0.59	0.23	0.48	0.27	0.51	0.37 *	0.60
CM	0.40 *	0.63	0.34 **	0.58	0.27	0.52	0.36 **	0.60
CDP	0.25	0.50	0.18	0.43	0.25	0.50	0.22	0.47

(* $p \leq 0.05$)(** $p \leq 0.09$)

Die R-waardes meet die mate van variansie wat deur die onafhanklike veranderlikes verklaar kan word, of anders gestel, die korrelasie tussen die afhanklike veranderlikes en die ooreenstemmende waardes soos deur 'n lineêre regressiemodel voorspel. Die korrelasies met die enkel asterisk gemerk dui op statisties beduidende korrelasies - ($p \leq 0.05$) - terwyl die korrelasies met die dubbel asterisk gemerk dui op lae, maar betekenisvolle korrelasies. Die bepaaldheidskoeffisiënt (R^2) van die OPQ-instrument is hoër, en toon meer geredelik beduidende korrelasies as dié van die ander instrumente. Die OPQ is dus 'n beter voorspeller van werksukses.

9.6.1 Insluiting van faktore by die regressiemodel

Met behulp van die Pearson-korrelasiemetode is daar reeds besluit watter faktore van die onafhanklike veranderlikes van tema een en twee (par 9.3.1 en par 9.3.2) om by die regressiemodel in te sluit.

Op grond van 'n stapsgewyse regressie-ontleding word die volgende faktore van die onafhanklike veranderlikes, tema drie, by die regressiemodel ingesluit, en in die onderstaande tabel word die totale aantal veranderlikes uiteengesit:

Tabel 9.27

Die aantal veranderlikes wat in die regressiemodel ingesluit word

	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Tema 1:		Poservaring in	Poservaring in die	Akademiese
Demografies		die tak	tak	kwalifikasie
Tema 2:	Prestasie-			Prestasie-beoordeling
Werksprestasie	beoordeling.			
	Bogeskikte	Bogeskikte	Bogeskikte	Bogeskikte
	evaluering: IMC	evaluering: IMC	evaluering: IMC	evaluering: IMC
	Pos-	Pos-persoonpassing	Pos-	Pos-persoonpassing
	persoonpassing		persoonpassing	

(Tabel 9.27 vervolg)

	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Tema 3:	MBTI:	MBTI:	MBTI:	MBTI:
Intra-en	Denke	Gevoel	Intuïsie	Intuïsie
interpersoonlike	Intuïsie		Denke	Sintuiglik
faktore			Beoordeling	Gevoel
				Denke
				Introversie
	Belbin:	Belbin:	Belbin:	Belbin:
	Moniteerder- evalueerder	Implementeerder	Spanwerker	Vestiger
	Vestiger		Voltooier	Spanwerker
			Moniteerder- evalueerder	
			Vestiger	
	OPQ:	OPQ:	OPQ:	OPQ:
	Oorredend	Beskeie	Beslis	Oorredend
	Onafhanklik	Demokraties	Oorredend	Sosiaal- selfverseker
	Affiliërend	Prakties	Affiliërend	Beskeie
	Sosiaal- selfverseker	Tradisioneel	Sosiaal- selfverseker	Versorgend
	Demokraties	Veranderings- georiënteerd	Prakties	Prakties
	Versorgend	Konseptueel	Datarasioneel	Tradisioneel
	Prakties	Innoverend	Artisties	Veranderings- georiënteerd
	Datarasioneel	Vooruitbeplannend	Veranderings- georiënteerd	Konseptueel
	Artisties	Gehard	Konseptueel	Vooruitbeplannend
	Gedragsefokus	Kompeterend	Detailbewus	Detailbewus
	Innoverend		Ontspanne	Ontspanne
	Detailbewus		Gehard	Besorg
	Gehard		Krities	Emosioneel beheers
	Emosioneel- beheers		Aktief	Optimisties
	Optimisties		Kompeterend	Prestasiegedrewe
	Krities			

Die faktore in bogenoemde tabel word in die regressiemodel ingesluit en is voorts deur stapsgewyse regressie-ontleding met elke afhanklike veranderlike afsonderlik gekoppel. Die volgende statistieke word vervolgens volgens elke bestuurderkategorie uiteengesit.

9.6.2 Stapsgewyse regressie-ontleding in die takbestuurderposkategorie

Vir die Takbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheidsgroei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 29% ($R^2 = 0.2863$).

Tabel 9.28

Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2863	0.2201	0.4691	<0.0001

Die aangepaste R^2 -waarde is 'n alternatief tot R^2 daarin dat dit vir die aantal parameters in die model aangepas is (SAS Institute Inc., 1999). Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$) en daar het 9 faktore in hierdie ontleding na vore gekom wat tot ongeveer 29% ($R^2 = 0.29$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.29

‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in <u>R</u>²	Model <u>R</u>²
Afsnit	0.9929			
Prestasiebeoordeling	0.0179	0.0059	0.0700	0.0700
OPQ:Demokraties	0.0087	0.0419	0.0365	0.1065
OPQ:Versorgend	-0.0072	0.0228	0.0440	0.1505
OPQ:Artisties	-0.0090	0.0425	0.0337	0.1843
OPQ:Emosioneel beheers	-0.0079	0.0599	0.0282	0.2125
OPQ:Optimisties	0.0059	0.1427	0.0168	0.2293
OPQ:Gedragsefokus	0.0062	0.1070	0.0201	0.2494
IMC:Gemiddelde telling	-0.0061	0.1256	0.0178	0.2672
OPQ:Prakties	-0.0051	0.1105	0.0191	0.2863

Nota: ‘n Hoë belading op elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses in die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling op die spesifieke faktor met sukses in die afhanklike veranderlike geassosieer word.

Geen faktore van die MBTI en die Belbin-spanrolvoorkeure is ingesluit nie. Prestasiebeoordeling, versorgend en demokraties (OPQ) het die sterkste gedeeltelike bydraes gelewer.

Vir die Takbestuurderposkategorie, is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in ‘n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 41% ($\underline{R}^2 = 0.4121$).

Tabel 9.30

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.4121	0.3641	0.6034	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is baie hoog ($p < 0.05$), en daar het 8 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 41% ($R^2 = 0.41$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.31

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	88.4022			
OPQ:Gehard	-1.2244	0.0042	0.0756	0.0756
OPQ:Onafhanklik	0.4978	0.0021	0.0805	0.1561
OPQ:Krities	-0.9118	0.0028	0.0705	0.2266
OPQ:Innoverend	0.5694	0.0062	0.0551	0.2817
MBTI:Denke	0.2215	0.0202	0.0375	0.3193
OPQ:Datarasioneel	-0.7364	0.0090	0.0451	0.3643
OPQ:Sosiaal- selfverseker	-0.5730	0.075	0.0273	0.3917
OPQ:Optimisties	-0.4585	0.0681	0.0204	0.4121

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Onafhanklik, gehard en krities (OPQ) het die sterkste bydraes gelewer.

Vir die Takbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike

veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 13% ($R^2 = 0.1276$).

Tabel 9.32

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1276	0.0934	0.3056	0.0071

Die p-waarde is statisties beduidend ($p > 0.05$), en daar het 4 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 13% ($R^2 = 0.13$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.33

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.6188			
MBTI: Intuisie	0.0021	0.0173	0.0528	0.0528
MBTI: Denke	0.0012	0.0790	0.0278	0.0806
OPQ-WPS: Passing in pos	-0.00001	0.1203	0.0214	0.1020
OPQ: Gehard	-0.0049	0.0865	0.0256	0.1276

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Intuisie en Denke (MBTI) het hier die swaarste beladings getoon.

9.6.3 Stapsgewyse regressie-ontleding in die kredietbestuurderposkategorie

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 19% ($R^2 = 0.1887$).

Tabel 9.34

Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1887	0.1504	0.3879	0.0004

Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$), en daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 19% ($R^2 = 0.19$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.35

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei

Onafhanklike veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	1.0893			
OPQ:Veranderings- georiënteerd	0.0074	0.0221	0.0467	0.0467
MBTI:Gevoel	-0.0044	0.0345	0.0385	0.0852
OPQ:Konseptueel	-0.0074	0.0096	0.0554	0.1406
OPQ:Demokraties	-0.0058	0.0761	0.0250	0.1656
OPQ:Prakties	-0.0051	0.0851	0.0231	0.1887

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Konseptueel en veranderingsgeoriënteerd (OPQ) het die meeste tot die model in hierdie analise bygedra.

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die mate van variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 27% ($R^2 = 0.2682$).

Tabel 9.36

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2682	0.2337	0.4834	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is baie hoog ($p < 0.05$), en daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 27% ($R^2 = 0.27$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.37

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	73.5797			
OPQ:Vooruitbeplannend	0.6952	0.0020	0.0833	0.0833
Poservaring in die tak	0.0182	0.0039	0.0678	0.1511
OPQ:Beskeie	-0.7622	0.0083	0.0533	0.2044
OPQ:Tradisioneel	0.5679	0.0095	0.0487	0.2531
OPQ:Prakties	0.3916	0.1428	0.0150	0.2682

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Vooruitbeplannend (OPQ) en poservaring binne die tak het hier die meeste tot die model bygedra.

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 5% ($R^2 = 0.0515$).

Tabel 9.38

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.0515	0.0341	0.1847	0.0562

Die korrelasies is laag, en die vlak van beduidenheid is nie statisties beduidend nie. Daar het 2 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 5% ($R^2 = 0.05$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.39

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter-beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.5560			
OPQ:Kompetierend	-0.0053	0.1018	0.0241	0.0241
OPQ:Prakties	-0.0048	0.0792	0.0273	0.0515

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Hier is prakties (OPQ) die sterkste bydraer tot die model.

9.6.4 Stapsgewyse regressie-ontleding in die bedryfbestuurderposkategorie

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 30% ($R^2 = 0.3015$).

Tabel 9.40

Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.3015	0.2449	0.4948	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$), en daar het 9 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 30% ($R^2 = 0.3015$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.41

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	1.0632			
OPQ:Beslis	- 0.0061	0.0044	0.0661	0.0661
MBTI:Intuisie	- 0.0038	0.0149	0.0459	0.1120
OPQ:Prakties	- 0.0088	0.0286	0.0358	0.1478
MBTI:Denke	- 0.0018	0.0442	0.0294	0.1772
OPQ:Kompetierend	0.0070	0.0184	0.0390	0.2161
OPQ:Sosiaal selfverseker	- 0.0075	0.0258	0.0336	0.2497
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	0.0049	0.0756	0.0208	0.2705
OPQ:Detailbewus	0.0057	0.1198	0.0157	0.2861
OPQ:Affiliërend	0.0044	0.1205	0.0154	0.3015

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Die beslisbaarheid waarmee die bestuurders besluite neem, asook Intuisie (MBTI) het hier die sterkste tot die model bygedra.

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die mate van variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 18% ($R^2 = 0.1847$).

Tabel 9.42

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1847	0.1493	0.3868	0.0002

Die korrelasies is nie hoog nie. Die vlak van beduidenheid is egter hoog ($p < 0.05$). Daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 18% ($R^2 = 0.1847$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.43

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	85.53433			
OPQ:Oorredend	- 0.7302	0.0031	0.0712	0.0712
OPQ:Ontspanne	- 0.5924	0.0473	0.0306	0.1018
OPQ:Artisties	- 0.5410	0.0480	0.0296	0.1314
Poservaring in tak	0.0134	0.0321	0.0339	0.1653
IMC: Gemiddelde telling	0.4024	0.1005	0.0194	0.1847

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Oorredend (OPQ) en poservaring binne die tak dra hier die meeste tot die model by.

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 18% ($R^2 = 0.1818$).

Tabel 9.44

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1818	0.1387	0.3725	0.0007

Die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 8 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 18% ($R^2 = 0.1818$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.45

‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter-beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.39034			
OPQ:Prakties		0.0463	0.0329	0.0329
OPQ:Affiliërend	0.0062	0.0984	0.0222	0.0552
OPQ:Konseptueel	0.0086	0.0221	0.0415	0.0967
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd		0.0339	0.0345	0.1312
Poservaring in tak	0.000098	0.1068	0.0195	0.1507
MBTI:Beoordelend	0.0022	0.1136	0.0185	0.1692
(OPQ:Veranderingsgeoriënteerd weggelaat)		0.1893	0.0127	0.1565
MBTI:Denke	- 0.0012	0.1121	0.0186	0.1751
MBTI:Intuisie	0.0019	0.1373	0.0160	0.1911
(OPQ:Prakties weggelaat)		0.2570	0.0093	0.1818

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Konseptueel en affiliërend (OPQ) het hier die swaarste tot die model bygedra.

9.6.5 Stapsgewyse regressie-ontleding in die verkopebestuurderposkategorie

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in ‘n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 38% ($R^2 = 0.3801$).

Tabel 9.46

Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.3801	0.3175	0.5635	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 10 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 38% ($R^2 = 0.3801$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.47

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.86029			
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	0.0084	0.0053	0.0697	0.0697
OPQ:Sosiaal selfverseker	0.0105	0.0084	0.0588	0.1285
OPQ:Detailbewus	0.0053	0.0061	0.0599	0.1885
MBTI:Sintuiglik	- 0.0034	0.0115	0.0481	0.2365
OPQ:Besorg	0.0082	0.0317	0.0333	0.2698
OPQ:Prestasiegedrewe	0.0034	0.0208	0.0371	0.3069
Prestasiebeoordeling	0.0090	0.0643	0.0230	0.3299
MBTI:Intuisie	- 0.0030	0.1098	0.0168	0.3467
Kwalifikasie	0.0086	0.0871	0.0189	0.3657
OPQ:Ontspanne	- 0.0042	0.1318	0.0145	0.3801

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Hier is veranderingsgeorieënteerd, detailbewus en sosiaal selfverseker (OPQ) die sterkste bydraers tot die model.

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 27% ($R^2 = 0.2695$).

Tabel 9.48

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2695	0.2269	0.4764	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 7 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 27% ($R^2 = 0.2695$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.49

Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	87.2481			
OPQ:Optimisties	- 0.8291	0.0049	0.0710	0.0710
OPQ:Emosioneel beheers	0.76536	0.0074	0.0606	0.1315
OPQ:Vooruitbeplannend	- 0.66239	0.0471	0.0319	0.1634
OPQ-WPS:Passing in pos		0.0123	0.0487	0.2121
MBTI:Sintuiglik	0.1704	0.0960	0.0208	0.2329
OPQ:Ontspanne	- 0.5719	0.0526	0.0276	0.2605
OPQ:Prakties	- 0.5552	0.0950	0.0200	0.2806
(OPQ-WPS:Passing in pos weggelaat)		0.2129	0.0111	0.2695

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Optimisties en emosioneel beheers (OPQ) is hier die sterkste bydraers tot die model.

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 24% ($R^2 = 0.2446$).

Tabel 9.50

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2446	0.20060	0.4478	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 6 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 24% ($R^2 = 0.2446$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.51

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.31910			
MBTI:Denke	0.0015	0.0057	0.0687	0.0687
OPQ:Beskeie	0.0048	0.0373	0.0372	0.1059
OPQ:Oorredend	0.0080	0.0382	0.0357	0.1415
Kwalifikasie	0.0111	0.0425	0.0332	0.1747
OPQ:Besorg	0.0072	0.0163	0.0448	0.2195
OPQ:Sosiaal selfverseker	0.0046	0.0671	0.0251	0.2446

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Denke (MBTI), besorg en ooredend (OPQ) is hier die sterkste bydraers tot die model.

9.7 ‘n Voorstelling van die onderskeie seleksiemodelle vir elke bestuurdergroep

Die doel van die navorsingstudie is om ‘n seleksiemodel vir die identifisering van ‘n effektiewe middelbestuurspan in ‘n finansiële instansie te ontwerp. Die resultate van die studie is gebaseer op personeel wat reeds in diens van die organisasie is. Dit impliseer dat die effektiwiteit van die model van die vlak van bevoegdheid van personeel reeds in diens afhanklik is. Daar is vier modelle vir elke bestuurdergroep afsonderlik. Die seleksiemodelle wat as uitset van die studie daargestel is, word in tabelvorm hieronder uitgebeeld.

9.7.1 Die seleksiemodel vir die takbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe takbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.52

Die seleksiemodel vir effektiewe takbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	<u>R²</u>
Besigheidsgroei	0.9929 (Afsnit) + 0.0179 (Prestasiebeoordeling) + 0.0087 (OPQ:Demokraties) – 0.0072 (OPQ:Versorgend) – 0.0090 (OPQ:Artisties) – 0.0079 (OPQ:Emosioneel beheers) + 0.0059 (OPQ:Optimisties) + 0.0062 (OPQ:Gedragsefokus) – 0.0061 (IMC:Gemiddelde telling) – 0.0051 (OPQ:Prakties)	0.2863
Kliëntediens	88.4022 (Afsnit) – 1.2244 (OPQ:Gehard) + 0.4978 (OPQ:Onafhanklik) – 0.9118 (OPQ:Krities) + 0.5694 (OPQ:Innoverend) + 0.2215 (MBTI:Denke) – 0.7364 (OPQ:Datarasioneel) – 0.5730 (OPQ:Sosiaal selfverseker) – 0.4585 (OPQ:Optimisties)	0.4121
Werknemer-tevredenheid	0.6188 (Afsnit) + 0.0021 (MBTI:Intuisie) + 0.0012 (MBTI:Denke) – 0.00001 (OPQ-WPS:Passing in pos) – 0.0049 (OPQ:Gehard)	0.13

9.7.2 Die seleksiemodel vir die kredietbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe kredietbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.53

Die seleksiemodel vir effektiewe kredietbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	<u>R²</u>
Besigheidsgroei	1.0893 (Afsnit) + 0.0074 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) – 0.0044 (MBTI:Gevoel) – 0.0074 (OPQ:Konseptueel) – 0.0058 (OPQ:Demokraties) – 0.0051 (OPQ:Prakties)	0.1887
Kliëntediens	73.5797 (Afsnit) + 0.6952 (OPQ:Vooruitbeplannend) + 0.0182 (Poservaring in die tak) – 0.7622 (OPQ:Beskeie) + 0.5679 (OPQ:Tradisioneel) + 0.3916 (OPQ:Prakties)	0.2682
Werknemer-tevredenheid	0.5560 (Afsnit) – 0.0053 (OPQ:Kompetierend) – 0.0048 (OPQ:Prakties)	0.0515

9.7.3 Die seleksie model vir die bedryfbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe bedryfbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.54

Die seleksiemodel vir effektiewe bedryfbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	<u>R²</u>
Besigheids groei	1.0632 (Afsnit) – 0.0061 (OPQ:Beslis) – 0.0038 (MBTI:Intuisie) – 0.0088 (OPQ:Prakties) – 0.0018 (MBTI:Denke) + 0.0070 (OPQ:Kompetierend) – 0.0075 (OPQ:Sosiaal selfverseker) + 0.0049 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) + 0.0057 (OPQ:Detailbewus) + 0.0044 (OPQ:Affiliërend)	0.3015
Kliëntediens	85.53433 (Afsnit) – 0.7302 (OPQ:Oorredend) – 0.5924 (OPQ:Ontspanne) – 0.5410 (OPQ:Artisties) + 0.0134 (Poservaring in tak) + 0.4024 (IMC: Gemiddelde telling)	0.1847
Werknemer-tevredenheid	0.39034 (Afsnit) + 0.0062 (OPQ:Affiliërend) + 0.0086 (OPQ:Konseptueel) + 0.000098 (Poservaring in tak) + 0.0022 (MBTI:Beoordelend) – 0.0012 (MBTI:Denke) + 0.0019 (MBTI:Intuisie)	0.1818

9.7.4 Die seleksiemodel vir die verkopebestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe verkopebestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.55

Die seleksiemodel vir effektiewe verkopebestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	R ²
Besigheids groei	0.86029 (Afsnit) + 0.0084 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) + 0.0105 (OPQ:Sosiaal selfverseker) + 0.0053 (OPQ:Detailbewus) – 0.0034 (MBTI:Sintuiglik) + 0.0082 (OPQ:Besorg) + 0.0034 (OPQ:Prestasiegedrewe) + 0.0090 (Prestasiebeoordeling) – 0.0030 (MBTI:Intuisie) + 0.0086 (Kwalifikasie) – 0.0042 (OPQ:Ontspanne)	0.3801
Kliëntediens	87.2481 (Afsnit) – 0.8291 (OPQ:Optimisties) + 0.76536 (OPQ:Emosioneel beheers) – 0.66239 (OPQ:Vooruitbeplannend) + 0.1704 (MBTI:Sintuiglik) – 0.5719 (OPQ:Ontspanne) – 0.5552 (OPQ:Prakties)	0.2695
Werknemer-tevreedenheid	0.31910 (Afsnit) + 0.0015 (MBTI:Denke) + 0.0048 (OPQ:Beskeie) + 0.0080 (OPQ:Oorredend) + 0.0111 (Kwalifikasie) + 0.0072 (OPQ:Besorg) + 0.0046 (OPQ:Sosiaal selfverseker)	0.2446

Soos deur Masterpasqua en Perna (1997) beskryf, impliseer die sisteemteorie ‘n fokus op die verhouding tussen die komponente (bevoegdhede van die bestuurders) van die sisteem en die verhouding tussen die sisteem en die kontekstuele omgewing, eerder as die komponente self. Daar moet gesoek word na die patroon van verhoudings, eerder as na die oorsaak en gevolg. Die seleksiemodelle is nie bloot ‘n amalgamasie van bevoegdhede nie, maar is ‘n samestelling van bevoegdhede en die verwantskapspatroon tussen die bestuurders, en sal dus voortdurend ontwikkelend en veranderlik bly. “There are things that emerge only together and therefore cannot be taken apart and put back together” (Hanson, 1995, p.25). Dit impliseer ‘n konstante heroorweging van enige observasie.

9.8 Samevatting

Die veranderlikes is aan die hand van Pearson se korrelasie-ontleding ondersoek om onderlinge verwantskappe aan te dui. Wat die afhanklike veranderlikes betref, sal dit sinvol as drie selfstandige kriteria hanteer word. Wat die onafhanklike veranderlikes

betref, is daar ook sterk onderlinge korrelasies met die afhanklike veranderlikes bevind. Hoofkomponentontledings is verder gedoen om die aantal veranderlikes tot 'n kleiner stel faktore te kondenseer en daardeur oortolligheid met die minimum verlies van informasie uit te skakel. Hoofkomponentontleding op die drie psigometriese instrumente (OPQ, Belbin-spanrolvoorkeure en MBTI) is uitgevoer. Vir die MBTI en Belbin-spanrolvoorkeure is drie hoofkomponente elk vir elke bestuurdergroep ontwikkel, en vir die OPQ is tien hoofkomponente ontwikkel. 'n Kleiner aantal kunsmatige veranderlikes wat die meeste variansie in die afhanklike veranderlikes kan verklaar, is dus deur die hoofkomponentontleding vir elkeen van die bestuurdergroepe ontwikkel.

Kanoniese korrelasies is uitgevoer om te bepaal of daar beduidende korrelasies tussen die twee variate aangedui kan word. Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen, en veral op hoofkomponent 1 vir al vier die bestuurdergroepe, hoër met die OPQ as met die Belbin spanrolvoorkeure en die MBTI te wees.

Verdere regressie-ontledings is afsonderlik met elkeen van die afhanklike veranderlikes gedoen om verdere sinvolle korrelasies te ondersoek. Ook hier blyk die OPQ 'n beter voorspeller van werksukses as die Belbin-spanrolvoorkeure en MBTI soos in die kombinasie van meetinstrumente te wees. Uiteensettings van die persentasie variansie wat in al die afhanklike veranderlikes afsonderlik deur die onderskeie geïdentifiseerde onafhanklike veranderlikes verklaar word, volg in die hoofstuk. Die bepaaldheidskoeffisiënte (R^2) van die voorspellingsmodelle is in tabelvorm uiteengesit. Die doel van die studie is om 'n seleksiemodel(le) vir die daarstel van 'n effektiewe bestuurspan te ontwerp, en die uitset van die studie, naamlik vier seleksiemodelle, word in paragraaf 9.7 uiteengesit. Die resultate van die onderskeie statistiese ontledings sal vervolgens in hoofstuk 10 bespreek word.

HOOFSTUK 10

BESPREKING EN INTEGRASIE

10.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk gaan die navorser poog om 'n geïntegreerde blik van die literatuurstudie en die bevindinge van die studie binne die konteks van die sisteemteorie te gee. Soos reeds in paragraaf 3.8 genoem, bestaan daar beperkte navorsing oor groepsamestelling as 'n bydraer tot spaneffektiwiteit (Guzzo en Shea, 1992). Vanuit die sisteemteoretiese benadering is die huidige organisasie saamgestel uit verskeie hiërargiese vlakke wat mekaar wedersyds in interaksie beïnvloed en interafhanklik van mekaar vir hul groei en voortbestaan is. Vanweë die impak van ekwifinaliteit en multifinaliteit, is die onderskeie eienskappe wat ondersoek word, ter wille van die navorsingsontwerp, geïdentifiseer asof dit aparte entiteite is om uiteindelik geldige afleidings oor verwantskappe te kan maak. Die wedersydse beïnvloeding, waar uitset 'n inset (kan) word, is die konteks waarbinne die resultate van die navorsing verstaan moet word.

Lewende sisteme, as voorbeeld die bestuurspanne in die huidige navorsingsontwerp, is hiërargies georganiseer, dinamies, selfregulerend, holisties, doelgerig en oop. Met inagneming van die kompleksiteit van die eienskappe van bevoegdheids- en werksprestasie wat in die studie ondersoek is, tesame met die beskrywing van sisteme wat dinamies, oop en in gedurige wisselwerking met ander spanne en die omgewing is, kan 'n volledige en holistiese beeld van die bestuurspan nie in hierdie navorsing uitgebeeld word nie. Die regressiemodel as uitset van die studie is slegs seleksiemodelle wat as rigtingwyser vir die samestelling van bestuurspanne gebruik kan word. Die studie poog nie om die dinamika van die verwantskappe tussen veranderlikes weer te gee nie. Die begrip van die dinamika en wisselwerking berus by die interpreteerder en die toekomstige gebruiker van die seleksiemodelle. Daar moet egter voortdurend deur verdere navorsing gepoog word om die komplekse verwantskappatrone wat tot geheelvorming bydra, te ondersoek.

‘n Geïntegreerde voorstelling van die eienskappe van bevoegdheid in verhouding tot die onderskeie eienskappe van werksprestasie gaan in die hoofstuk gebied word. In die waarneming van die verskynsel van spaneffektiwiteit is nog ‘n voorstelling van die verskynsel bekom. Dit is Bateson (1980) se beskrywing van die Wetenskap, om deur nog ‘n voorstelling kennis op ‘n ander en hoër vlak te verkry. Wetenskap kan slegs ondersoek, dit kan nie bewys nie, omdat dit beperk is in die vermoë om uiterlike en sigbare tekens van die realiteit te versamel (Bateson, 1980).

Die resultate van die kanoniese korrelasies en stapsgewyse meervoudige regressie-ontledings word in hierdie hoofstuk bespreek. Vir elke bestuurdergroep sal ‘n afsonderlike model saamgestel word. ‘n Finale beskrywing van die bestuurspan en die aspekte van werksprestasie in die huidige organisasie word daarnaas bespreek. Die beskrywings van die bevoegdheid is uit die handleidings ten opsigte van die onderskeie psigometriese instrumente (Saville en Holdsworth, 1993; Van Rooyen en De Beer, 1995), en met verwysing na hoofstuk 7 van hierdie studie verkry.

10.2 Bespreking van die kanoniese korrelasies

Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen hoër met die OPQ-instrument as met die ander psigometriese instrumente te wees, en die OPQ blyk dus ‘n beter instrument te wees om vir voorspelling van werksukses van bestuurspanne in die takke te gebruik. Die verkopebestuurder- en bedryfbestuurderposgroep het betekenisvolle korrelasies met van die psigometriese instrumente gehad. Slegs enkele betekenisvolle korrelasies het met die afhanklike veranderlikes getoon, en dié word vervolgens bespreek.

10.2.1 Verkopebestuurderposgroep

Die resultate van die kanoniese korrelasies het op die volgende gedui: Ten opsigte van die MBTI het die ISTJ-profiel vir die verkopebestuurder ‘n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes getoon. Voorts toon die verkopebestuurder met die volgende faktore op die OPQ, naamlik versorgend, prakties, datarasioneel,

tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus en besorg, 'n sterk korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes. Lae tellings ten opsigte van die OPQ-faktore oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, demokraties en beslistheid toon ook 'n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes.

'n Integreerende beskrywing van die effektiewe verkopebestuurder sal soos volg lyk: Dit is mense wat besorg is oor die welsyn van ander, en spesiale toegewings vir mense met persoonlike probleme sal maak. Hulle hou daarvan om hul hande te gebruik om iets reg te maak, en geniet die praktiese aspekte van hoe dinge werk. Voorts geniet hulle ook statisties- en wiskundige berekeninge. Die instandhouding van hoë standaarde en basiese beginsels is vir hulle belangrik, en hulle verkies die tradisionele bo die onkonvensionele en kan dus neig om weerstand teen nuwe idees te toon. Hulle voel dus ook meer gemaklik in 'n werksomgewing waarvoor hulle deur mediumtermyn beplanning 'n mate van beheer kan hê, en hou nie daarvan om binne vinnig veranderende omstandighede te werk nie. Hul benadering tot werk is metodologies en akkuraat en hulle hou daarvan om hul en ander se werk in detail te kontroleer. Die byhou van spertye en skedules is vir hulle belangrik, selfs al is dit roetinewerk. Hulle is ook besorg oor hul werksprestasie, met 'n sterk behoefte om nie foute te maak nie, en mag dus selfs angstigheid daarvoor beleef.

Daarteenoor hou die verkopebestuurders nie van onderhandeling en oorreding nie, en put nie plesier uit die verkoop van produkte nie. Hulle neig om stil en ernstig te wees, en voel maklik skaam en verleë, veral voor vreemdelinge. Hulle is nie gemaklik in groepe nie, en verkies eerder om alleen te werk. Daarmee saam maak hulle nie gemaklik konsensus-besluite nie, wat tot 'n persepsie lei dat hulle outokratiese besluite kan neem. Die bestuurders vermy ook risiko's deur alle opsies eers baie versigtig te oorweeg voordat hulle besluite neem, en mis sodoende soms geleenthede omdat hulle nie vinnig genoeg optree nie.

Die ISTJ-profiel stem ook ooreen met die OPQ-beskrywing, naamlik 'n introverte persoon wat 'n gesistematiseerde benadering tot werk het, op struktuur en detail fokus, en

die konvensionele verkies. Die belangrikheid van sperdatums word ook in die ISTJ profiel bevestig. In teenstelling met die gevoelsfokus ten opsigte van ander mense wat in die OPQ-profiel wys, verklaar die MBTI-profiel eerder 'n denkebenadering.

Die beskrywing van die effektiewe verkopebestuurders volgens die kanoniese korrelasietegniek soos hierbo uiteengesit, blyk moeilik met die posvereistes en die verwagte persoonlikheidseienskappe verklaarbaar te wees om die pligte van 'n verkopebestuurder uit te voer.

10.2.2 Bedryfbestuurderposgroep

Ten opsigte van die Belbin-spanrolvoorkeure blyk daar vir die bedryfbestuurder 'n tendens vir 'n betekenisvolle korrelasie met die Voltooier- en Moniteerder-evalueerder-spanrolvoorkeure te wees. Hoë tellings ten opsigte van die OPQ-faktore oorredend, kontrolerend, uitgaande, sosiaal selfverseker en ontspanne, met lae tellings ten opsigte van beskeidenheid, datarasioneel, detailbewustheid, konsensieusheid en besorgdheid, toon 'n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes.

'n Integrasie van die resultate wat die effektiewe bedryfbestuurder beskryf, bied ook 'n persoonlikheidsbeskrywing waarvan sommige faktore moeilik met die posvereistes vereenselwig kan word. Die bedryfbestuurders is mense wat van onderhandeling en verkooptake hou, en daarvan hou om ander te oortuig. Hulle geniet die bestuur van mense en kom op 'n direkte of soms dominerende wyse in sommige situasies voor, maar is bereid om die verantwoordelikheid te neem om die werk van ander te organiseer. Hulle is uitgaande, selfverseker en is dikwels gemaklike kommunikeerders. Hulle ervaar selde senuagtigheid en angstigheid oor hul prestasie in alledaagse situasies, en voel meestal koel en kalm. Hulle verkies selde take wat syfers en formules betrek, en toon meer 'n intuïtiewe benadering in besluitneming. Metodologiese take en kontrolering van detail sal hulle gou verveel. Hulle is meer toegeeflik wanneer dit by spertye kom, en is geneig om nie by spertye te hou nie.

Die beskrywing van die effektiewe bedryfbestuurders in terme van die OPQ-faktore kom nie met die Belbin-spanrolvoorkeure van Voltooier en Moniteerder-evalueerder ooreen nie. Die Voltooier is die persoon wat wel sorg dat spertye gehaal word en take afgehandel word, en dit, tesame met die kontrolerende en evaluerende benadering van die Moniteerder-evalueerder, is in teenstelling met die OPQ-beskrywing.

10.3 Bespreking van die regressieontledings.

Vir elke bestuurderposgroep is 'n afsonderlike model saamgestel, en die interpretasie van die onderskeie faktore in verhouding tot die drie afsonderlike afhanklike veranderlikes word vervolgens bespreek.

10.3.1 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe takbestuurder.

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir takbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.1

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die takbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
Prestasiebeoordeling	OPQ:Gehard (-)	OPQ Gehard (-)
OPQ:Demokraties	OPQ:Onafhanklik	Intuisie (MBTI)
OPQ:Versorgend (-)	OPQ:Krities (-)	Pos-persoonpassing (-)
OPQ:Artisties (-)	MBTI:Denke	MBTI:Denke
OPQ:Emosioneel-beheers (-)	OPQ:Innoverend	
OPQ:Optimisties	OPQ:Optimisties (-)	
OPQ:Gedragsgefokus	OPQ:Datarasioneel (-)	
IMC:Gemiddelde op IMC (-)	OPQ:Sosiaal selfverseker (-)	
OPQ:Prakties (-)		

'n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat 'n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike

veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hier sal 'n hoë telling ten opsigte van prestasiebeoordeling, en 'n lae telling ten opsigte van Versorgend (OPQ) met sukses met besigheids groei assosieer word.

Die takbestuurder is oorhoofs vir al drie die afhanklike veranderlikes in die tak verantwoordelik. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word dus bespreek. Die handleidings ten opsigte van die onderskeie psigometriese toetse is gebruik om die prestasie op die onderskeie faktore te beskryf. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.1.1 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat met sterk besigheids groei geassosieer is, is geneig om ander met die neem van finale besluite te konsulteer (Demokraties). Hulle poog om rasioneel en selfs gedistansieerd in die neem van besluite te wees, en het nie veel simpatie vir die persoonlike probleme van ander nie (Versorgend-). Hulle stel wel belang in die analise van menslike gedrag, dit wat mense motiveer en hul moontlike reaksies, sonder om te veel aandag aan hul welsyn te gee (Gedragsgefokus). Hulle toon nie 'n waardering vir die kulturele en estetiese nie, en beskou dit as onbelangrik (Artisties-). Hulle beskou egter die openlike uitleef van hul emosies teenoor hul kollegas as belangrik, en ander weet altyd waar hulle met die bestuurder staan (Emosioneel beheers-).

Hulle neig om positief in hul benadering tot die lewe te wees, en probeer positief bly, selfs ten spyte van terugslae (Optimisties). Hulle is nie prakties ingestel nie, en sal die herstel- en tegniese aspekte eerder vir ander los (Prakties-). Hoewel die bestuurders met 'n positiewe prestasiebeoordelingspunt geassosieer word, evalueer hul bestuurders hul laag op die bestuurdersevalueringsvraelys (IMC). Dit moet in gedagte gehou word dat hierdie evaluering slegs op die besigheids groeiveranderlike gemik is.

10.3.1.2 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat sterk met goeie kliëntediens assosieer, word beskryf as mense wat seker is oor hul eie opinies en menings, en daarby sal hou selfs wanneer dit sterk opponeer word (Onafhanklik). Hulle is egter steeds besorg oor hoe ander hul evalueer, en staan nie onsensitief teenoor ander se opinies nie (Gehard-). Hulle word geraak deur ander se negatiewe kritiek, en vrees vir kritiek kan hulle motiveer om goed te doen (Gehard-). Die idees en pogings van ander word aangemoedig en gemaklik deur hulle aanvaar (Krities-). Hulle is geneig om meer beskeie te wees, en selfs skaam in sosiale situasies met vreemde mense (Sosiaal selfverseker-).

Hulle sien hulself as kreatiewe mense wat daarvan hou om nuwe idees te genereer, of om nuwe maniere te ondersoek om situasies te evalueer (Innoverend). Die takbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, sal eerder vermy om met syfers en tabelle te werk (Datarasioneel-). Die voorkeur het egter nie noodwendig met hul syfervermoëns te maak nie. Hulle is analities van aard en hou daarvan om met feite te werk (MBTI:Denke). Hulle is geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing, en is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls (MBTI:Denke). In teenstelling met die takbestuurders wat met goeie besigheidsgroei geassosieer word, is hierdie takbestuurders minder optimisties in hul lewensbenadering, en is geneig om altyd die ergste te verwag, en voel dan ook gereed om die ergste te hanteer (Optimisties-).

10.3.1.3 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat met positiewe werknemertevredenheid geassosieer word, is ook mense wat besorgd is oor hoe ander hul evalueer, en is sensitief vir ander se opinies. Net soos takbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, word hulle deur ander se negatiewe kritiek geraak, en vrees vir kritiek kan hulle motiveer om goed te doen (Gehard-). Hulle is analities van aard, en hou daarvan om met feite te werk

(MBTI:Denke). Hulle is geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing, en is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls (MBTI:Denke). Hulle hou egter nie van roetine nie, en verkies om met nuwe probleme te werk, en nuwe oplossings te genereer (MBTI:Intuisie). Die posbeskrywing wat gebied is om die take van 'n takbestuurder suksesvol uit te voer, het 'n lae korrelasie met die werknemertevredenheid-veranderlike getoon. Dit beteken dat die takbestuurders wat goed met die tevredenheid van hul werknemers sal vaar, 'n lae passing met hul posbeskrywing sal toon, soos met behulp van die WPS, en die rekenaarmatige passing daarvan met die bestuurder se OPQ-profiel gedoen.

10.3.2 'n Beskrywing van die seleksiemodel van die effektiewe kredietbestuurder.

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir kredietbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.2

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die kredietbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Vooruitbeplannend	OPQ:Kompetierend (-)
MBTI:Gevoel (-)	Poservaring in die tak	
OPQ:Konseptueel (-)	OPQ:Beskeie (-)	
OPQ:Demokraties (-)	OPQ:Tradisioneel	
OPQ:Prakties (-)	OPQ:Prakties	OPQ:Prakties (-)

'n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat 'n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word 'n hoër telling ten opsigte van Veranderingsgeoriënteerd (OPQ), en 'n lae telling ten opsigte van Gevoel (MBTI) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die kredietbestuurder is hoofsaaklik vir die besigheids groei-veranderlike in die tak verantwoordelik. Daar is egter mense wat ook aan hom/haar rapporteer, en tydens die studie was die kredietbestuurder ook in direkte kontak met die kliënte. Kliëntediens en werknemertevredenheid is dus ook belangrik, maar met die klem op besigheids groei. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word dus bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.2.1 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die kredietbestuurders in die studie wat positief met besigheids groei geassosieer word, is mense wat van verandering en verskeidenheid op 'n daaglikse basis hou. Hulle geniet die stimulering van verandering en raak gou met roetine verveeld (Veranderingsgeoriënteerd). Hulle toon nie 'n voorkeur vir die ondersteuning van mense nie, en sal besluite op onpersoonlike en feitlike oorwegings neem (MBTI:Gevoel-). Hulle toon 'n voete-op-die-aarde-benadering tot die lewe en vermy hipotetiese debatte, wat meebring dat hulle teorieë en konsepte ten gunste van 'n voor-die-hand-liggende, "gesonde verstand"-benadering sal verwerp (Konseptueel-). Hulle verkies om die finale besluite alleen te neem, eerder as om van 'n konsensus-metode gebruik te maak, wat daartoe kan lei dat hulle as outokraties ervaar kan word (Demokraties-). Die kredietbestuurders in die kategorie is ook minder tegnies en prakties ingestel (Prakties-).

10.3.2.2 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die kredietbestuurders wat met kliëntediens goed doen, is kredietbestuurders wat bekend is met die takomgewing en die kliënte in die omgewing, en dus al verhoudings met hulle opgebou het. Hulle hou daarvan om in beheer van dinge te wees deur vooruit te beplan en gebeurlikheidsplanne te hê indien iets verkeerd sou loop. Hulle verkies om voorbereid

te wees, eerder as om in 'n veranderende en reaktiewe omgewing te werk (Vooruitbeplannend). Daarmee saam verkies en aanvaar hulle die tradisionele eerder as die onkonvensionele, en vertrou hulle op die bewese metodes eerder as die onortodokse metodes (Tradisioneel). Hulle blyk heel gemaklik te wees om oor hul prestasies en vermoëns te praat, sonder om oormatig beskeie daaroor te wees. Hul statusposisie is vir hulle belangrik (Beskeie-). Hulle is geneig om meer prakties en tegnies ingesteld te wees (Prakties).

10.3.2.3 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die kredietbestuurder in die studie wat met werknemertevredenheid geassosieer word, het min persoonlikheidseienskappe getoon wat vir hierdie veranderlike belangrik is. Hulle blyk nie baie prestasiegedrewe te wees nie, en het nie 'n sterk kompetisie-ingesteldheid nie (Kompeterend-). Hulle hou ook nie van die praktiese en tegniese aspekte van werk nie (Prakties-).

10.3.3 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe bedryfbestuurder

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir bedryfbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.3

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die bedryfbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Beslis (-)	OPQ:Oorredend (-)	OPQ:Konseptueel
OPQ:Affiliërend		OPQ:Affiliërend
OPQ:Prakties (-)	Poservaring in die tak	Poservaring in die tak
MBTI:Denke (-)		MBTI:Denke (-)
OPQ:Kompetierend	IMC:Gemiddelde op IMC	MBTI:Intuisie
OPQ:Sosiaal selfverseker (-)	OPQ:Artisties (-)	MBTI:Beoordelend
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Ontspanne (-)	
OPQ:Detailbewus		
MBTI:Intuisie (-)		

‘n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word ‘n hoë telling ten opsigte van Affiliërend (OPQ) en ‘n lae telling ten opsigte van Prakties (OPQ) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die bedryfbestuurder is hoofsaaklik vir die kliëntediens- en werknemertevredenheid in die tak verantwoordelik. Die prosesse waarmee die bedryfbestuurders hulle bemoei, is aan besigheids groei gekoppel. Kliëntediens en werknemertevredenheid is egter die belangrikste vir prestasie in die pos. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.3.1 Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra

Die skaal wat die hoogste tot voorspelling van sukses met besigheidsgroei vir die bedryfbestuurders in die studie bygedra het, was die lae telling op die skaal van beslistheid. Hierdie bestuurders verkies om weldeurdagte besluite te neem, deur versigtig eers alle informasie in ag te neem. Hoewel hulle daardeur poog om risiko's te vermy, kan hulle egter soms geleenthede mis omdat hulle nie vinnig genoeg optree nie.

Volgens die resultate is die bedryfbestuurders wat met goeie besigheidsgroei geassosieer word, mense wat hegte verhoudings met ander sluit en in stand hou (Affiliërend). Hulle is nie prakties en tegnies ingestel nie (Prakties-). Hul voorkeur is nie analities van aard nie, en hul besluitneming berus op persoonlike oorweging, eerder as feite en reëls (MBTI:Denke-). Hulle is geneig om meer beskeie te wees, en kan selfs skaam en verleë in sosiale situasies met vreemde mense voel (Sosiaal selfverseker-). Hulle hou van verskeidenheid en van verandering, en raak maklik met roetine verveeld (Veranderingsgeoriënteerd). Die suksesvolle bedryfbestuurders verkies om op 'n deeglike en netjiese wyse te werk te gaan, met 'n sterk metodologiese en akkurate ingesteldheid ten opsigte van hul werkstake (MBTI:Sintuiglik). Hulle openbaar 'n sterk motivering om ten alle koste te wen, en is gedetermineerd om die opposisie te klop in alles wat hulle doen (Kompetierend). Hulle neig om te fokus op onmiddellike ervarings, op feite, detail en praktiese oorwegings. Hulle het 'n voorkeur vir 'n vasgestelde roetine wat effektiewe funksionering verseker, is geduldig met roetine en detail, en hou van sistematiese werk, eerder as om op die abstrakte en toekomstige, of op patrone en tendense te fokus (MBTI:Intuisie-).

10.3.3.2 Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die bedryfbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, word beskryf as mense wat nie daarvan hou om produkte of idees aan ander te verkoop nie, of om ander

van hul eie idees te oortuig nie (Oorredend-). Die estetiese en kulturele is nie vir hulle baie belangrik nie, en hul werk sal nie deur estetiese oorwegings beïnvloed word nie (Artisities-). Hulle word wel hoër deur hul bogeskiktes ten opsigte van hul bestuursvaardighede aangeslaan, en het meer ervaring in hul betrokke poste, en ook in hul takke as bedryfbestuurders, as die ander bedryfbestuurders wat nie met goeie kliëntediens geassosieer word nie. Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word. Hulle sukkel moontlik om na werk te ontspan, en wil graag alles effektief afgehandel hê (Ontspanne-).

10.3.3.3 Persoonlikheidsienskappe van die bedryfbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die bedryfbestuurders in die studie wat hoog met werknemertevredenheid geassosieer is, is mense wat van abstrakte konsepte en intellektuele uitdagings hou en intellektueel nuuskierig is (Konseptueel). Die skep en instandhouding van sterk verhoudings met ander is vir hulle belangrik (Affiliërend). Dit stem met hul begrip en ondersteuning van mense ooreen en hul besluitneming berus op persoonlike oorwegings, eerder as feite en reëls (MBTI:Denke-). Die bedryfbestuurders wat goed met werknemertevredenheid vaar, het meer ervaring in hul betrokke poste, en ook in hul takke as bedryfbestuurders, as die ander bedryfbestuurders wat nie met goeie werknemertevredenheid geassosieer word nie.

Hulle verkies om nie met feite, detail en roetine nie, maar eerder met aannames en die groter geheelbeeld van situasies te werk (MBTI:Intuisie). Nogtans is hulle voorkeur om georganiseerd te werk en hulle is besorgd oor die voltooiing en afhandeling van take. Hulle is ook besorgd oor implementering en kontrole (MBTI:Beoordelend).

10.3.4 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe verkopebestuurder

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir verkopebestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.4

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die verkopebestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Optimisties (-)	MBTI:Denke
OPQ:Sosiaal selfverseker		OPQ:Sosiaal selfverseker
OPQ:Detailbewus	OPQ:Vooruitbeplannend (-)	OPQ:Oorredend
MBTI:Sintuiglik (-)	MBTI:Sintuiglik	
OPQ:Besorg	OPQ:Prakties (-)	OPQ:Besorg
Kwalifikasie		Kwalifikasie
MBTI:Intuisie (-)	OPQ:Emosioneel-beheers	OPQ:Beskeie
OPQ:Ontspanne (-)	OPQ:Ontspanne (-)	
Prestasiebeoordeling		
OPQ:Prestasiegedrewe		

‘n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word ‘n hoë telling ten opsigte van Veranderingsgeoriënteerd (OPQ) en ‘n lae telling ten opsigte van Sintuiglik (MBTI) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die verkopebestuurder is hoofsaaklik vir die besigheids groei- en kliëntediens veranderlikes in die tak verantwoordelik. Werknemertevredenheid is in ‘n mindere mate belangrik, maar hulle het wel ‘n aantal konsultante wat aan hulle rapporteer. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.4.1 Persoonlikheidsienskappe van die verkopebestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die verkopebestuurders in die studie wat sterk met besigheids groei geassosieer is, is mense wat van verandering en variasie op 'n daaglikse basis hou. Hulle hou daarvan om van taak tot taak te beweeg, en kan gou met roetinetwerk verveeld raak (Veranderingsgeoriënteerd). Hulle kom baie selfverseker voor, en is gemaklike kommunikeerders wanneer hulle nuwe mense ontmoet (Sosiaal selfverseker).

Daar is egter 'n moontlike kontradiksie met die MBTI, wat beide 'n lae telling ten opsigte van die sintuiglike en intuïtiewe skaal aandui. Die lae tellings dui aan dat hierdie bestuurders nie van 'n sistematiese benadering hou nie, en ook nie op detail en gestandaardiseerde prosedures fokus nie. Die lae telling ten opsigte van die intuïtiewe skaal beteken egter dat hulle ook nie 'n voorkeur vir die teenoorgestelde het nie. Die detailbewustheid soos op die OPQ gemeet, gee dus meer gewig aan die lae telling op die intuïtiewe skaal. Dit impliseer dat hulle op netheid, detail en gestandaardiseerde prosesse gesteld is en van goeie administrasie in hul werk hou. Hulle het 'n voorkeur vir 'n metodologiese benadering sodat hulle foute kan vermy. Hulle is besorgd oor hul werksprestasie, en kan gespanne voor 'n belangrike vergadering raak, en toon 'n sterk motivering dat alles foutloos moet verloop (Besorg). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word. Hulle sukkel moontlik om na werk te ontspan, en wil graag alles effektief afgehandel hê (Ontspanne-).

Die verkopebestuurders wat met goeie besigheids groei geassosieer word, is mense wat hoë persoonlike doelwitte vir hulself stel, baie van hulself verwag en ambisieus is. Hulle is taakgeoriënteerd en sal hard werk in die nastrewe van persoonlike en werksukses (Prestasiegedrewe). Die verkopebestuurders in die kategorie het oorhoofs 'n hoër prestasiebeoordelingspunt ontvang en het hoër kwalifikasies as die verkopebestuurders wat nie goed in besigheids groei gevaar het nie.

10.3.4.2 Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die verkopebestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer is, is geneig om minder optimisties in hul lewensbenadering te wees, en verwag dat dinge verkeerd sal loop. Hulle voel daarom voorbedag om gereed te wees vir enige iets wat verkeerd mag gaan (Optimisties-). Hulle hou hul gevoelens in beheer en vermy enige emosionele uitbarstings, hetsy negatiewe of positiewe emosies (Emosioneel beheers). Hulle is gemaklik om in vinnig veranderende omstandighede te werk en is nie van geskeduleerde vooruitbeplanning afhanklik nie (Vooruitbeplannend-).

Die verkopebestuurders in hierdie kategorie is nie prakties en tegnies ingestel nie (Prakties-). Hulle het 'n voorkeur vir probleemoplossing deur bewese en gestandaardiseerde prosedures. Hulle werk sistematies en is geduldig met roetinedetail, en hul fokus is op detail, feite en praktiese oorwegings (MBTI:Sintuiglik). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word (Ontspanne-).

10.3.4.3 Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die verkopebestuurders in die studie wat met hoë werknemertevredenheid geassosieer word, is mense wat 'n voorkeur vir probleemoplossing deur logiese en onpersoonlike probleemoplossing toon. Hulle is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls, en vermy emosies in besluitneming (MBTI:Denke). Hulle kom baie selfverseker voor, en is gemaklike kommunikeerders wanneer hulle nuwe mense ontmoet (Sosiaal selfverseker). Verkopebestuurders wat met werknemertevredenheid goed doen, hou daarvan om te debatteer en om idees en produkte te verkoop. Hulle glo dat hulle enige iets kan verkoop as daar 'n oortuigende saak daarvoor voorgelê kan word (Oorredend).

Hulle is besorg oor hul werksprestasie, en kan gespanne voor 'n belangrike vergadering raak, en toon 'n sterk motivering dat alles foutloos moet verloop (Besorg). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word (Besorg). Hulle is geneig om beskeie te wees as hulle geprys word, en sal nie gemaklik oor hul suksesse en vermoëns praat nie (Beskeie). Die verkopebestuurders wat goed met werknemertevredenheid vaar, het hoër kwalifikasies as verkopebestuurders wat nie goed met werknemertevredenheid vaar nie.

10.4 Gemeenskaplike patrone in assosiasie met die sukseskriteria

Daar was egter tendense in persoonlikheidseienskappe wat herhaaldelik in assosiasie met die onderskeie sukseskriteria na vore gekom het, en dié word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 10.5

Die eienskappe wat neig om vir verskillende bestuurdergroepe in assosiasie met die sukseskriteria te herhaal

Onafhanklike veranderlikes	Takbestuurder	Krediet- bestuurder	Bedryf- Bestuurder	Verkope- Bestuurder
BESIGHEIDSGROEI				
Prestasiebeoordeling	Positief			Positief
OPQ:Demokraties	Positief	Negatief		
OPQ:Prakties	Negatief	Negatief	Negatief	
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd		Positief	Positief	Positief
MBTI:Intuisie			Negatief	Negatief
OPQ:Sosiaal selfverseker			Negatief	Positief
OPQ:Detailbewus			Positief	Positief
KLIËNTEDIENS				
OPQ:Optimisties	Negatief			Negatief
OPQ:Vooruitbeplannend		Positief		Negatief
Poservaring in tak		Positief	Positief	
OPQ:Prakties		Positief		Negatief
OPQ:Ontspanne			Negatief	Negatief
WERKNEMERTEVREDENHEID				
MBTI:Denke			Negatief	Positief
MBTI:Intuisie	Positief		Positief	

“Positief” dui op ‘n positiewe koëffisiënt en “negatief” dui op ‘n negatiewe koëffisiënt. ‘n Positiewe koëffisiënt dui daarop dat ‘n hoë telling op die skaal met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. ‘n Negatiewe koëffisiënt dui daarop dat ‘n lae telling op die skaal met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word.

Die oorhoofse suksesvolle prestasie in die pos, soos deur die formele prestasiebestuurstelsel van die organisasie gemeet, is belangrik vir sukses met besigheidsgroei vir beide die takbestuurder en die verkopebestuurder. Besigheidsgroei is dan juis die hoofsaak van beide die bestuurderposte. Hiermee saam staan ‘n sterk veranderingsgeoriënteerdheid, dus ‘n voorkeur vir die stimulering wat verandering meebring, in sterk assosiasie met sukses met besigheidsgroei. Suksesvolle bedryf- en

verkopebestuurders in besigheidsgroei verkies om op 'n deeglike en netjiese wyse, met 'n sterk metodologiese en akkurate ingesteldheid ten opsigte van hul werkstake, te werk te gaan. Hierdie detailbewustheid, soos deur die OPQ CM4.2 gemeet, vind nou aansluiting by die lae tellings op Intuïsie van die MBTI.

Die suksesvolle takbestuurder moet meer demokraties in sy/haar besluitneming wees. Hierteenoor is dit die kredietbestuurder se verantwoordelikheid (ten opsigte van suksesvolle besigheidsgroei) om sonder inagneming van ander se opinies, op 'n outokratiese wyse besluite te neem en uit te voer. Waar die suksesvolle verkopebestuurder gemaklik met vreemdelinge in sosiale situasies is, kan die bedryfbestuurder maklik verleë en skaam voor vreemdelinge in sosiale situasies raak. 'n Lae praktiese ingesteldheid word oorwegend van suksesvolle bestuurders in besigheidsgroei vereis.

Die suksesvolle prestasie in kliëntediens vereis ervaring in die pos en 'n bekendheid met die omgewing van die besigheidseenheid (en dus die kliënte). Hoe meer ervare die kredietbestuurder en bedryfbestuurder, hoe meer tevrede is die kliënte wat hulle bedien. Die takbestuurder en verkopebestuurder wat suksesvol met kliëntediens is, is egter minder optimisties in hul lewensbenadering, en is gedurig bewus van en bedag op dinge wat verkeerd mag loop - daarmee saam die verkopebestuurder en bedryfbestuurder wat 'n hoë mate van kommer oor die sukses van hul werk ervaar, en wil hê dat alles effektief afgehandel moet word. Hierdie kommer en spanning is waarskynlik die dryfveer om te verseker dat kliënte tevrede bly en dat moontlike probleme gou geïdentifiseer en uitgesorteer word. Die suksesvolle kredietbestuurder het 'n sterk praktiese ingesteldheid, en verkies om in 'n stabiele omgewing te werk om suksesvol met kliëntediens te kan wees. Hulle doen graag vooruitbeplanning om stabiliteit te verseker, terwyl die suksesvolle verkopebestuurders minder afhanklik van geskeduleerde vooruitbeplanning is, en ook 'n laer praktiese ingesteldheid vereis.

Dit is veral die taak van die takbestuurder en bedryfbestuurder om werknemertevredenheid te verseker. Van hulle word 'n sterk intuïtiewe ingesteldheid

vereis om met hierdie taak suksesvol te wees. Hulle moet dus 'n voorkeur hê om die groter geheelbeeld te kan raaksien, patrone en tendense te identifiseer en nuwe oplossings te genereer. Die effektiewe bedryfbestuurder moet voorts 'n sterk belang in die welsyn van die werknemers hê, deur begrip en ondersteuning vir hulle te openbaar. Hul besluitneming word op persoonlike oorwegings, eerder as objektiewe reëls en feite, gebaseer. Die suksesvolle verkopebestuurder daarenteen moet 'n voorkeur vir analitiese en feitlike werk hê om probleme op 'n onpersoonlike wyse, maar gebaseer op regverdigheid en reëls, op te los.

Ten slotte is dit interessant om te let op die groter aantal persoonlikheidseienskappe wat vir sukses met besigheidsgroei geïdentifiseer is, as 'n "harde ratio", terwyl slegs twee eienskappe vir werknemertevredenheid, as 'n "sagte ratio" geïdentifiseer is.

10.5 'n Integrasie van die beskrywing van die bestuurspan

Die bestuurspan, as 'n kollektiewe sisteem, is 'n funksionele geheel wat uit 'n stel komponentedele (bestuurders as sisteme; bevoegdhede as subsisteme) saamgestel is, wat as dit saamgevoeg word, 'n vlak van organisasie genereer wat fundamenteel verskillend is van die vlak van organisasie in enige individuele komponent verteenwoordig. Die individuele bevoegdhede word in 'n bestuurspankonteks deur ander spanlede, werknemers en ander spanne beïnvloed, sodat die samestelling van bevoegdhede in die span van die individuele bevoegdhede verskil. 'n Vlak van organisasie word hierdeur gegeneer wat groter en meer as die som van die individue/individuele bevoegdhede is. Die verhouding tussen die bestuurders, en ook hul bevoegdhede, word die bestuurspan, eerder as die blote samestelling van individue en hul individuele bevoegdhede. "Emergent wholes are features of the relationship, rather than the part" (Hanson, 1995, p.25). Hoër vlakke van funksionering, soos deur komplekse, gelyktydige, effektiewe interaksies tussen werknemers bewerkstellig, word met beter werksfunksionering geassosieer.

Om op die beskrywing van 'n bestuurspan voort te bou, word 'n sisteem verder definieer as interafhanklike komponente wat na 'n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Hierdie beskrywing pas goed by my saamgestelde definisie van die bestuurspan as kollektiewe sisteem in (paragraaf 3.2) “'n Span is twee of meer mense wat deur doelgerigte en gekoördineerde aksies 'n gemeenskaplike doelwit najaag, en wat binne 'n gedeelde konteks in wisselende grade sosiaal, struktureel en tegnies interafhanklik van mekaar en die res van die organisasie funksioneer.” Die onderskeie eienskappe van die bestuurdersgroep sal vervolgens ontleed word om die terugvoerlusse binne die organisasie wat die swak organisasieklimaat instandhou, uit te wys.

As die groter groep bestuurders analiseer word, sal gemerk word dat die relatiewe kort aanstellings en gereelde skuiwe tussen besigheidseenhede (Tabel 8.1) negatief op die kontinuïteit van bestuur per besigheidseenheid kan inwerk. Pos-persoonpassings word aan effektiewe werksgedrag en hoër werkstevredenheid gekoppel, terwyl onvoldoende passing van bestuurders in hul poste in die organisasie tot die onbevredigende werksklimaat bydra (Tabel 8.11). Die hoë mate van variansie-inkrimping wat deur konsekwente lae tellings bewerkstellig is, verswak die voorspellingswaarde van pos-persoonpassings oor die algemeen in hierdie studie. Daarbenewens word die meerderheid van die bestuurders (60.3%) volgens die MBTI-instrument as ISJ- en ESJ-profiel uitgebeeld (Tabel 8.10). Hierdie SJ-profiel-bestuurders word as stabiliseerders, tradisioneel en konsolideerders beskryf. Hulle is nie natuurlike veranderingsagente en transformatiewe leiers nie, en hul vermoë om die veranderings wat tans in die organisasie plaasvind, effektief te bestuur, is dus beperk (Nasser & Vivier, 1995). Dit bring mee dat die ongemak by werknemers wat gewoonlik met transformasie gepaard gaan, nie optimaal hanteer word nie, en gevolglik nie net op die organisasieklimaat impakkeer nie, maar ook uiteindelik op kliëntediens en besigheidsgroei 'n invloed sal hê. Die beskrywing van organisasieklimaat word as voorbeeld van die instandhouding van sisteme deur terugvoerlusse binne die organisasie gebruik. Erkenning van die terugvoerlusse na die omgewing het 'n verdere invloed, maar kan vanweë die begrensing van die studie nie deeglik ondersoek word nie.

Die seleksiemodelle as produk van die studie dui op die persoonlikheidseienskappe wat vir sukses in die bestuurderposte vereis word, en die soort bestuurdersprofiel wat vir aanstelling in die poste gewerf moet word. 'n Waardering vir die kompleksiteit van die take is egter belangrik, en 'n oorweging van watter take in spesifieke geografiese omgewings prioriteit is, moet in ag geneem word. Die balans in bevoegdhede binne die bestuurspanne het telkens na vore gekom. Die bevoegdhede wat vir prestasie in meervoudige suksesareas essensieel is (soos wat in paragraaf 10.4 bespreek is), gee 'n sinvolle en geloofwaardige beskrywing van die persoonlikheidsprofiel en bevoegdhede van suksesvolle bestuurders.

10.6 'n Bespreking van die sukseskriteria

Die geïdentifiseerde sukseskriteria vir die studie, naamlik kliëntediens, besigheids groei en werknemertevredenheid, is gebaseer op aanbevelings uit verskeie bronne vanuit die literatuurstudie om beide "harde-" en "sagte"-prestasiemetings te gebruik, en dan veral op die Werknemer-Kliënt-Profyt-kettingmodel (par 6.4) wat spesifiek die drie geïdentifiseerde sukseskriteria van hierdie studie in hul (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) navorsing suksesvol benut het. In die huidige studie is die sukseskriteria voorgestel as 'n poging om die mate van spaneffektiwiteit te ondersoek. Die metings van die onderskeie sukseskriteria het egter nie optimale onderskeiding getoon nie, en kan dus nie 'n sterk betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel lewer nie. Daar is 'n lae verwantskap tussen die sukseskriteria soos deur Pearson se korrelasiemetode bepaal (par 9.2), wat daarop dui dat sukses in die een veranderlike nie noodwendig sukses in een of beide die ander twee veranderlikes impliseer nie. Die sistemiese verwantskap wat waarskynlik wel tussen die drie kriteria bestaan, het nie duidelik in die studie na vore gekom nie, en die patroon sal moontlik eers met herhaalde metings oor 'n langer periode sigbaar raak.

Die eienskappe van werksprestasie word as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie van verskillende bestuurders en hul bevoegdhede gesien. Soos in my aangepaste Werknemer-Kliënt-Profyt-kettingmodel (hoofstuk 6) gesien, dien die eienskappe van

werksprestasie as beide inset en uitset vir mekaar vir instandhouding van die organisasie as gedeelde doelwit.

In die vorige hoofstukke is telkens verwys na die werknemer se ervaring van vervulling as sentraal tot die sukses van die organisasie in geheel. Die verband van hierdie eienskappe van werksprestasie met die lewer van goeie kliëntediens en besigheidsgroei is ook telkemale uitgewys (Cilliers, 1990; Browning, 1998; Litwin & Stringer, 1986, Govender, 1998). Elkeen van hierdie eienskappe van werksprestasie hou hulself deur terugvoerlusse met die omgewing en met mekaar in stand. Die eienskappe van bevoegdhele en werksprestasie van 'n organisasie hou hulself deur onderlinge beïnvloeding en ook na buite die organisasie deur terugvoerlusse in stand. Die terugvoer vanuit die omgewing kan meebring dat beide groepe eienskappe (bevoegdhele en werksprestasie) verander om op 'n hoër vlak van integrasie te funksioneer. Juis hierdie onderlinge beïnvloeding, asook die verhouding tussen die organisasie en die eksterne omgewing, het tot die vernuwing en transformasie van die organisasie se interne struktuur, prosesse, prestasievereistes en denkwyses gelei.

Die doel van die studie is om 'n seleksiemodel vir die daarstelling van effektiewe bestuurspanne te ontwerp, en om dit met begrip vir die komplekse definiëring van spaneffektiwiteit te doen. Die poging om spaneffektiwiteit as 'n entiteit te ondersoek, het onder sekere gebreke gely, soos reeds in die paragraaf aangedui. Daar is egter gepoog om binne hierdie beperkings 'n vertrekpunt vir begrip van spaneffektiwiteit te bied.

Die sukseskriteria in hierdie studie word beskou as 'n poging om die komplekse interaksie tussen verskillende rolspelers of deelhebbers uit te beeld. In die huidige studie het die navorser die bereiking van besigheidsgroei as die gemeenskaplike doelwit (doelwitbenadering) as 'n aanduiding van spaneffektiwiteit gebruik, maar ook van die sisteemhulpbronbenadering deur werknemerklimaat en kliëntetevredenheid (soos in hoofstuk 5 bespreek) as sukseskriteria in te sluit.

Reeds in 1984 is na die gebrek aan toepaslike tegnieke vir die meting van spaneffektiwiteit verwys (Dyer) en nog steeds in 1998 wys West, Borrill en Unsworth op die onvermoë van navorsers om 'n gedeelde begrip van spaneffektiwiteit te bereik. Die keuse van die afhanklike veranderlikes in die huidige studie sluit beide harde- (finansiële ratio's) en sagte kriteria (kliënte- en werknemertevredenheid) in, maar selfs beide objektiewe en subjektiewe maatstawwe saam kan nie 'n volledige meting bied nie (Nasser en Vivier, 1995). Uit die resultate blyk dit ook dat in al drie die afhanklike veranderlikes optimale onderskeiding nie moontlik is nie, en dus nie 'n sterk en betekenisvolle bydrae tot interpretasies sal kan lewer nie. Die gebrek aan toepaslike metings vir die evaluering van spaneffektiwiteit kenmerk ook hierdie studie.

10.7 'n Kritiese bespreking van die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap

Die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap sal kortliks bespreek word.

10.7.1 Die daarstel van 'n seleksiemodel

Die doel met die huidige navorsingstudie was om uit die eienskappe van die bestaande bestuurspanne, gekoppel aan hul werksprestasie en –gedrag, 'n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms effektiewe en oneffektiewe bestuurspanne uit te ken. In die opsig was die studie geslaag. Die samestelling van steeds meer effektiewe bestuurspanne vir die organisasie kan hieruit vloei. 'n Reeks van statistiese verwerkings en -ontledings het tot die ontwerp van vier seleksiemodelle vir die daarstelling van effektiewe bestuurspanne in 'n finansiële omgewing gelei. Die seleksiemodel is 'n oop sisteem, en kan dus nooit staties wees nie. Die model moet gekenmerk word deur, en geïnterpreteer word met begrip vir die gedurige wedersydse beïnvloeding van ander sisteme.

Die soeke na patrone van verhoudings impliseer 'n konstante heroorweging van die studiemateriaal. Opvolgstudies om die verloop van verhoudingspatrone te ondersoek, word genoodsaak, en word die studie per definisie 'n studie van verandering. Soos reeds genoem, kan die regressiemodel slegs 'n momentele en statiese blik op die verhoudings tussen die bevoegdhede bied, en word die dinamiese wedersydse interaksie tussen die onderskeie subsysteme nie uitgebeeld nie. Die voorgestelde regressiemodel is 'n lineêre metode wat 'n reduksie van verkynsels op grond van pragmatiese oorwegings veronderstel. Dit bied 'n spesifieke beskouing van wat die vereistes vir sukses vir 'n middelbestuurspan in 'n finansiële instansie, soos in hierdie studie bepaal, mag wees.

10.7.2 Die ondersoek van psigometriese instrumente

Dit sal altyd 'n imperatief van organisasies wees om betroubare en geldige metodes te gebruik om suksesvolle persone in diens te neem en in gepaste poste te plaas. Die fokus op bestuurspanne vereis nog 'n groter kundigheid en begrip van die samestelling van bevoegdhede vir sukses met betrekking tot uiteenlopende posvereistes. Die gebruik van psigometriese instrumente as 'n bydraer tot die voorspelling van werksukses is ondersoek. Die *Occupational Personality Questionnaire* (CM4.2) het in hierdie studie met beide die kanoniese korrelasies en regressieontledings getoon om as 'n goeie bydraer tot die voorspelling van werksukses te dien. Die bevindinge dui ook op die belangrikheid van ander bevoegdhede, naamlik poservaring, algemene prestasie in die pos en akademiese kwalifikasies as belangrike bydraers tot die model.

10.7.3 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing

Ten opsigte van die huidige navorsing is die grootte en goeie verteenwoordiging van die steekproef 'n sterkpunt en plaas geen beperkings op die ontleding van die verkreeë inligting nie. Die gebruik van internasionale ontwikkelings as die insette van die navorsingsontwerp bring mee dat die bestuurdergroep met bestuurders op 'n soortgelyke vlak internasionaal vergelyk kan word. Die gebruik van plaaslike produksie as die uitset van die navorsingsontwerp impliseer daarteenoor dat die studie plaaslik met ander studies

vergelyk kan word. Die veralgemeenbaarheid van die bevindinge na die breë reeks van finansiële instansies (as aanduiders van die ekologiese geldigheid) moet nog vasgestel word.

Soortgelyke studies van bestuursgroepe met bewese goeie werksprestasie kan die kwaliteit van die huidige resultate verbeter. Die toenemende spesialisasie en differensiasie wat in die strukture van groot organisasies plaasvind, vereis 'n sterker mate van wisselwerking oor grense heen. Die interaksie vereis sterker interpersoonlike vaardighede en emosionele volwassenheid van individue om op 'n hoër hiërargiese vlak met inligting te werk. Die spesialisasie van die geheel vereis dus ook sterker spesialisasie en differensiasie van die individue.

Verdere ondersoek na spesifieke skale van die *Inventory of Management Competencies*, in samewerking met ander aanduidings van posprestasie, soos prestasiebeoordeling, word sterk aanbeveel. Die diepere ondersoek na hoe suksesvolle bestuurspanne ten opsigte van die mate van pos-persoonpassing vaar, soos deur die rekenaarmatige passing tussen die OPQ en die *Work Profiling System* verkry, kan 'n kragtige en relatief eenvoudige bydrae tot die voorspelling van werksukses lewer.

Aspekte soos magposisies in die span, poskennis, interaksieprosesse, emosionele volwassenheid, ensovoorts, is belangrike determinante wat spaneffektiwiteit beïnvloed en word vanweë begrensing van die studie nie in die navorsingsontwerp ingesluit nie. Nog 'n aspek wat nie in die ontwerp ingesluit is nie, maar wat 'n belangrike en interessante bydrae sal maak, is die vlak van individuele selfkennis van elke bestuurder, met ander woorde 'n bewustheid van die vereistes van spaneffektiwiteit en eie bevoegdhede om mekaar te komplementeer.

10.8 Die bydrae van die navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke

Die sistemiese denke bied 'n raamwerk waarbinne gepoog is om die bestuurspan, as subsisteem van die organisasie, te beskryf. Die bydrae van hierdie navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke is die geleentheid om die sistemiese raamwerk in 'n praktiese toepassing sigbaar te maak en te ondersoek. Die ekosistemiese benadering vereis nie die keuse tussen 'n lineêre en die sistemiese benadering nie, omdat beide verwysings 'n waardevolle wyse bied waarop die navorsingsonderwerp bestudeer kan word. Die statistiese lineêre beskrywing wat deur die regressies gebied word, is 'n analitiese wyse van beskrywing van werksprestasie, en is bruikbaar vir die bedryfwetenskappe solank die konteks van die studie in gedagte gehou word. In 'n poging om die konteks waarbinne die studie plaasgevind het, te beskryf, en dus definisie aan die studie te bied, is die sistemiese denke aangewend om 'n begrip van die geheel te probeer skep. Dit kan egter net 'n poging wees, omdat die geheel of werklikheid van die verskynsels nie omvat kan word nie.

Die holistiese ontologie aanvaar die invloed van die waarnemer se rol tydens observasie, en die beskrywings van die organisasie en die bestuurspanne is sentraal aan die betekenis wat die navorser daaraan gee. "An observation will always be an observer's structure determined reaction: it is always made within and as part of a whole. As such an observer can achieve no independent and autonomous knowing of the other parts or of the whole" (Kotze en Kotze, 1992, p.18). Die feit dat die navorser betekenis daaraan gee, is 'n organiserende funksie van die menslike brein en dit stel die navorser in staat om die kompleksiteit van interaksies ("the world out there") te hanteer. Die selektiewe predisposisie van die brein is 'n struktureel gedetermineerde respons wat die komplekse interaksies vereenvoudig en hanteerbaar maak. Die selektiewe predisposisie is deel van die mens se outopoïetiese organisasie (Kotze en Kotze, 1992), en dus ook beskrywend van hoe die navorser kies om die studie te verstaan en te ervaar. Die navorser se keuse van patrone wat observeer word en informasie wat geselekteer, onderskei en georden word, is deel van sy/haar eie outopoïetiese proses.

Dieselfde outopoïetiese proses geld vir alle lewende sisteme, ook vir die organisasie, en bepaal die keuses wat die organisasie uitoefen om te oorleef en om die komplekse interne en eksterne interaksies te verstaan. Dit is die realiteit wat ons skep, ons kaart van die gebied (“map of the territory”). Die realiteit is ons eie skepping. Dit word die konteks wat ons benut om te kan oorleef en te groei. Dit bring ons tot ‘n ander fenomenologiese domein waar ons dus nie bloot kan observeer nie, want dit wat ons observeer, is funksies van ons beskrywing van ons realiteit. In par 2.4.8 word verwys na strukturele koppeling met ander individue en met die omgewing as die rekursiewe sirkulêre verhouding tussen sisteme en die omgewing. Die sisteem besluit op ‘n struktureel gedetermineerde wyse op watter snellers hy gaan reageer, en skep so sy eie konteks. Vanweë die rekursiewe element van patrone is dit egter moontlik om patrone waar te neem, en kan die konstruksie en verhoudings van strukture van die waarnemer fasiliteer word (Kotze en Kotze, 1992).

Om die span (as ‘n deel) beter te verstaan, kan die organisasie (as ‘n geheel) observeer word om die verwantskapspatrone wat tot geheelvorming bydra, te ondersoek (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980). Die patroon van ontwikkeling binne lewende sisteme is een vanaf relatiewe algemeenheid en gebrek aan differensiasie na ‘n toestand van groter spesialisasie, differensiasie en hiërargiese orde. Die amalgamasie van die vier organisasies het groter spesialisasie, differensiasie en hiërargiese orde in die nuwe organisasie meegebring. Dieselfde patroon het in die bestuurspanne gevolg. Die struktuur van die bestuurspan, soos dit tydens die periode van die ondersoek bestaan het, was nie meer toepaslik vir die organisasie nie, omdat dit nie meer aan die eise van die organisasie en die omgewing kon voldoen nie (ook sigbaar in die relatiewe lae prestasie met die sukseskriteria van die studie). Die transformasie van die organisasie gedurende die afgelope 5 jaar het groter spesialisasie van funksies, gevolg deur strukturele differensiasie, meegebring. Die toenemende spesialisasie en differensiasie is ‘n kenmerk van ‘n oop sisteem om te oorleef en sodoende entropie te bekamp. Die strukturele samestelling van die middelbestuurspan (soos dit tydens die navorsingstudie bestaan het)

moes disintreer en 'n nuwe struktuur skep om aan die interne en eksterne eise van die omgewing te voldoen, en sodoende te oorleef.

'n Begrip vir die interaksie tussen die organisasie en die omgewing word sigbaar, soos die organisasie verander en aanpas om aan die eise van die kliënte wat toenemend in 'n internasionaal-kompeterende omgewing moet handel. Hierdie konstante interaksie met die omgewing, en inherente eienskappe van die organisasie, definieer die organisasie en verleen hierdeur onderskeiding van ander organisasies. 'n Sisteem reguleer, koördineer en beïnvloed sy lede, en die disintegrasië van die struktuur van die bestuurspan is deel van die selfregulerende kompleksiteit, en dus die outonomie, van die organisasie as sisteem. Dit is die outopoïetiese proses waardeur die organisasie homself skep en instand hou. In par 2.4.5 word verwys na die faktore wat met hierdie lewensvatbaarheid binne organisasies geassosieer word, naamlik leierskap, samestelling van lidmaatskap, struktuur van die organisasie, ensovoorts (Floris, Chavis, Wandersman en Rich, 1992). Die gefokusde leierskapontwikkeling wat veral sedert die aanvang van die amalgamasie binne die organisasie aandag geniet het, word dus met die outopoïese van die organisasie geassosieer. Dit is hierdie faktore wat toenemende fokus en verandering ondergaan het wat tot die ontwikkeling van die organisasie bygedra het.

Kotze en Kotze (1992) omskryf die term "puntuasie" as volg: wanneer observasie plaasvind, word die waarneming "gepuntuëer" in terme van die betekenis wat die waarnemer geleer het om aan die waargenome onderwerp/gebeure te verbind. Vanuit die perspektief van die waarneming is die "puntuasie" altyd waar omdat dit struktuur gedetermineer is. Die individu is dus geleer om op 'n sekere wyse waar te neem. Wat en hoe mense waarneem, is dus puntuasies wat deur 'n proses van strukturele koppeling aangeleer is (par 2.4.11). 'n Ekologie van idees het 'n self-genererende karakter: "It is the knowledge which is selected, learned and punctuated in interactions, giving meaning to interactions, with punctuating, selecting and learning in a mutually supporting relationship, strengthening the ecology of ideas" (Kotze en Kotze, 1992, p.26). Anders gestel, die ekologie van idees neem vorm deur interaksies aan, en is terselfdertyd die

raamwerk waarbinne interaksies betekenis kry. Verskeie, oorvleuelende en afsonderlike ekologie van idees bestaan dus vir elke individu.

Om die ekologie van idees te illustreer, kan na die missie-stelling van 'n organisasie verwys word. Die missie beskryf meestal die bestaansreg van die organisasie, en word gekoppel aan die idees wat bestaan oor wat sukses, of dan oorlewing en groei, vir 'n organisasie impliseer. Die missie is dikwels die resultaat van 'n komplekse interaksie tussen die ekologie van idees van verskeie deelhebbers. Daar bestaan 'n interverwantskap tussen die ekologie van idees en patrone van interaksie. Die prosesse en funksies van die organisasie, die leierskap wat daarvolgens gerig word, die kultuur van die organisasie wat gekweek word, is (onder andere) patrone van interaksie en word in lyn met die uitgesproke missie-stelling van die organisasie ontwikkel. Patrone van interaksie is in 'n rekursiewe verhouding met die ekologie van idees. Sou die ekologie van idees verander, sal die patrone van interaksie verander.

Sou daar in enige sosiale sisteem 'n breuk tussen die ekologie van idees en patrone van interaksie plaasvind, sal die struktuur van die sosiale sisteem ophou om te bestaan, soos byvoorbeeld die ontbinding van 'n organisasie (Kotze en Kotze, 1992). Om dieselfde gedagtegang met die middelbestuurspanne van die huidige navorsingstudie te volg, kan die sukseskriteria van die bestuurspan as die ekologie van idees beskryf word. Dit is die "kennis" wat selekteer word, aangeleer en in interaksie punttueer word, wat betekenis aan die interaksies tussen werknemers in die eenheid gee, wat in 'n gemeenskaplik ondersteunende verhouding die ekologie van idees versterk. Sou die ekologie van idees (sukseskriteria) verander, sal die patrone van interaksies verander om die ekologie van idees te versterk en terselfdertyd betekenis aan die patrone van interaksies te bied.

Die amalgamasie van die organisasie het in 'n rekursiewe verhouding met 'n nuwe ekologie van idees gepaardgegaan, terwyl werknemers met hul "ou" patrone van interaksie deel van die organisasie geword het. Die struktuur het gevolglik ontbind en 'n

proses van vernuwing het begin om 'n transformasie binne die organisasie, met nuwe patrone van interaksie en betekenis, teweeg te bring. Interaksies tussen individue, pospersoonpassings, bevoegdhede en evaluerings deur bogeskiktes (as die onafhanklike veranderlikes van die studie) kan slegs observeer en interpreteer word in die konteks wat deur die ekologie van idees van die organisasie op daardie tydstop, en in interaksie met die ekologie van idees van die navorser, geskep is. Hoe die organisasie sukses en werksprestasie artikuleer, die instrumente wat gebruik word om prestasie te meet, en die interaksies wat daaraan betekenis gee, het deur strukturele koppeling 'n wedersydse invloed op, onder andere, die realiteit van die deelhebbers van die organisasie en die bevoegdhede van werknemers wat gemeet word.

Met strukturele koppeling verander beide die eenheid en sy omgewing struktureel, vir die voortbestaan van die eenheid. Die politiese, ekonomiese, en sosiaal-maatskaplike veranderings in die Suid-Afrikaanse omgewing sal ook bepaalde veranderings in die samestelling en oorlewing van die organisasies in die land meebring. Die respons van organisasies op die omgewing determineer hul eie struktuur en organisasie. In wisselwerking beïnvloed die inherente karakter van die huidige finansiële organisasie die wyse waarop hul kliënte hul finansiële besigheid beskou en bestuur. Die ekologie van idees en patrone van interaksie dra in rekursiewe verhouding tot die finansiële profiel van die omgewing by.

10.9 Aanbevelings aan die organisasie waarin die studie uitgevoer is.

Die bestuurspan is 'n stabiele alternatief slegs as 'n effektiewe kombinasie van bestuurders gevind kan word. Tesame met die meer verfynde seleksie van spanlede deur die aanwending van die huidige seleksiemodelle, is die sensitisering en bewusmaking van werknemers ten opsigte van spaneffektiwiteit, interpersoonlike vaardighede, die individuele bydrae en insig wat nodig sal wees en die kollektiewe verantwoordelikheid van die spanlede, aspekte wat aandag moet ontvang.

Die resultate van die bestuurders se pos-persoonpassing dui daarop dat hulle oor die algemeen oor bestuursvaardighede beskik, maar dat dit nie noodwendig in die regte bestuursposte aangewend word nie. Hierdie verskynsels moet noodwendig werksprestasie en motivering beïnvloed. Daar word aanbeveel dat plasinge in die onderskeie bestuursposte verfyn word, en die redes vir die huidige plasing (verskille in salaris, individuele bevorderingsmoontlikhede, geografiese ligging van besigheidseenhede, ensovoorts) heroorweeg word.

Die huidige studie meet die mate van werksukses van bestuurspanne voor die realisering van die amalgamasie en transformasie binne die organisasie. Die studie sou ideaal na afloop van die herstrukturering van die bestuurspanne herhaal kon word, om die mate van werksukses dan te bepaal. 'n Tydsverloop tussen die herstruktureringfase en 'n herhaling van die studie met die nuutaangestelde bestuurspanne is egter noodsaaklik sodat 'n meer realistiese weergawe van die metings verkry kan word. Ballé (1994, p.51) stel dit as volg: "Time plays a very large part in systems thinking, and is usually represented by delays in different parts of the system between an action and its effect."

In 'n poging om relevant ten opsigte van die finansiële behoeftes van die samelewing te bly (en entropie teë te werk), het die organisasie, as 'n oop lewende sisteem, sedert die afhandeling van die navorsingstudie, in 'n rigting van groter differensiasie en spesialisasie beweeg. Die struktuur van die bestuurspanne, soos in die huidige studie beskryf, bestaan nie meer nie, en dus kan die studie nie bloot herhaal word nie. Die eienskappe wat sterk aanduiders van werksukses blyk te wees, kan egter as vertrekpunt vir geldigheidstudies vir die toekoms gebruik word.

10.10 Nabetrugting

Die interaksie van patrone wat ná die amalgamasie van die vier organisasies gevolg het, het bepaalde veranderinge in verhouding met die nuwe ekologie van idees ondergaan. Die gedefinieerde sukseskriteria van die navorsingstudie het in die verloop van vier jaar ná afloop van die data-insameling van die studie, heelwat vooruitgang getoon. Ten opsigte van kliëntediens en hantering van kliënteklagtes het die Banking Adjudicator die organisasie as die beste van die vier groot banke in die land aangewys (Business Day, 13 November 2002). Met die jaarlikse ondersoek deur Deloitte en Touche gedoen, het die organisasie die toekenning vir die beste werkgewer in Suid-Afrika ontvang, en was die organisasie die algehele wenner van vier verskillende industrieë. Die interim finansiële resultate van die organisasie het ook sterk groei getoon. "... achieved solid results for the six months ending 30 September 2002 in a trading environment that became increasingly challenging as the half-year progressed. ...Headline earnings increased by 22,4%" (Business Day, 19 November 2002, p.6).

Die vooruitgang wat die organisasie tans ten opsigte van die genoemde sukseskriteria toon, illustreer 'n patroon van interaksie in wisselwerking met 'n ekologie van idees wat die organisasie laat oorleef. 'n Duidelike artikulasie van beide (patrone van interaksie, asook die ekologie van idees) sal 'n betekenisvolle beskrywing van die inherente karakter van die organisasie bied.

Bylaag A**Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die takbestuurderkategorie**

OPQ Faktore	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9	Faktor 10
SR1 - Ooredend	-0.46681	0.27868	-0.04456	-0.02878	0.06373	0.25260	0.17166	0.48052	-0.14229	-0.23484
SR2 - Kontrolerend	-0.27313	0.07041	-0.10139	-0.51543	0.18265	0.38023	-0.07252	-0.10569	-0.04801	0.44574
SR3 - Onafhanklik	0.03381	0.05586	0.70006	0.24088	0.23556	0.09143	0.01012	0.11829	-0.25183	0.11627
SR4 - Uitgaande	-0.56127	0.13247	-0.05215	0.00728	0.02417	-0.33249	-0.55251	-0.03230	0.19207	0.13258
SR5 - Affiliërend	-0.45553	0.51378	-0.33197	0.10970	0.09734	-0.29840	-0.00345	-0.13577	0.10450	-0.07138
SR6 – Sosiaal selfverseker	-0.51689	0.21102	-0.33799	-0.09566	0.08302	0.14722	-0.51533	0.05841	-0.00192	0.12287
SR7 - Beskeie	0.42141	0.19767	0.02763	0.49389	-0.09779	0.31186	-0.10637	-0.03953	0.03490	-0.24241
SR8 - Demokraties	0.22101	0.04688	-0.76406	0.09451	0.00148	0.08301	0.17222	0.09092	0.10237	-0.06217
SR9 - Versorgend	0.12236	0.27198	-0.55218	0.36262	-0.01614	0.19895	0.20024	0.23360	-0.02109	0.31133
ST1 - Prakties	0.58005	0.02719	0.16362	0.10733	0.25616	-0.31386	0.06573	-0.28352	-0.18542	0.34847
ST2 - Datarasioneel	0.36174	-0.64276	-0.20339	-0.09252	0.19028	-0.25218	0.00314	0.01719	-0.12239	-0.19934
ST3 - Artisties	-0.06690	-0.43537	-0.26316	0.06010	-0.02915	0.24249	-0.03015	-0.41559	-0.38628	-0.11829
ST4 - Gedragsgefokus	0.37166	0.02377	-0.25815	0.50914	0.30214	-0.01927	0.07118	-0.02877	0.02385	0.02768
ST5 - Tradisioneel	0.54863	0.40490	0.13279	-0.30257	-0.00448	-0.28248	-0.00474	-0.00161	-0.17941	0.05679
ST6 - Veranderingsgeoriënteerd	-0.36430	-0.27304	0.23759	0.28125	-0.30833	-0.38357	0.17944	0.03849	0.34407	0.05553
ST7 - Konseptueel	-0.12854	-0.77386	-0.11740	0.12190	-0.09542	0.03762	-0.20957	-0.06482	0.01185	-0.10149
ST8 - Innoverend	-0.27926	-0.55932	0.23456	0.17052	-0.23645	-0.04136	0.18696	0.21871	0.21679	0.35476
ST9 - Vooruitbeplannend	0.13217	-0.60349	-0.14420	-0.36161	0.03606	0.21987	0.18761	0.11738	0.17444	0.08231
ST10 - Detailbewus	0.68722	-0.11926	-0.01130	-0.38362	-0.02541	-0.21286	-0.13734	0.01525	-0.12786	0.04620
ST11 - Konsensieus	0.37339	0.04667	0.04848	-0.53581	-0.23255	-0.01996	-0.09782	0.20592	0.24690	-0.19287
SF1 - Ontspanne	-0.21974	0.22581	0.23360	0.11615	-0.42089	0.18550	-0.06408	-0.27104	-0.22062	-0.06051
SF2 - Besorg	0.48660	0.50082	0.14040	-0.00367	0.09760	-0.14222	0.06085	0.21308	0.21452	-0.09947
SF3 - Gehard	0.11962	-0.00044	0.56773	0.22063	-0.11414	0.33020	-0.12204	-0.02084	0.19007	0.11808
SF4 – Emosioneel beheers	0.45827	0.40065	0.07894	0.02418	-0.37764	0.27159	-0.03869	0.05633	-0.05863	0.13238
SF5 - Optimisties	-0.04428	0.10609	-0.02933	-0.01643	-0.74886	-0.13061	0.04614	-0.15504	-0.10727	-0.18795
SF6 - Krities	0.17836	-0.12899	0.33072	-0.16073	0.39340	0.38793	-0.18797	-0.07308	0.30338	-0.27951
SF7 - Aktief	-0.17618	0.24440	0.09619	0.06302	0.38214	0.04595	0.31366	-0.51037	0.38948	-0.11924
SF8 - Kompetierend	-0.67032	0.26026	0.14374	-0.27124	0.15231	-0.14218	0.20827	-0.05931	-0.13197	-0.11895
SF9 - Prestasiedrewe	-0.48029	-0.00120	0.14076	-0.37927	-0.02269	0.08728	0.45367	-0.04537	-0.19087	-0.00151
SF10 - Beslissend	-0.29588	-0.17158	0.24738	0.28208	0.34815	-0.18154	-0.11081	0.39304	-0.35530	-0.16237

Bylaag B**Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPO CM4.2 vir die kredietbestuurderkategorie**

OPQ Faktore	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
SR1 - Ooredend	0.63402	-0.04441	0.01682	-0.03537	0.03849	0.10136	0.05499	0.39416	-0.07233
SR2 - Kontrolerend	0.04669	-0.36824	0.01500	-0.26755	0.42206	-0.04829	0.00833	0.22751	0.35461
SR3 - Onafhanklik	-0.25174	-0.30166	-0.36380	-0.05210	0.34769	-0.21333	-0.14487	-0.27207	-0.17186
SR4 - Uitgaande	0.63354	-0.10620	-0.14873	-0.46277	-0.03566	-0.13934	-0.21876	-0.02294	0.03306
SR5 - Affiliërend	0.62959	0.15666	-0.27488	-0.35607	-0.24260	0.28039	-0.03340	-0.10487	-0.11986
SR6 – Sosiaal selfverseker	0.59608	-0.03588	-0.10226	-0.46209	0.10793	-0.35140	0.08036	-0.06562	0.22161
SR7 - Beskeie	-0.28858	0.45075	-0.23749	0.33593	0.19538	0.08054	0.06980	-0.06544	0.29206
SR8 - Demokraties	0.30261	0.46771	0.00342	0.10435	-0.14061	0.06391	0.30235	0.12385	0.42663
SR9 - Versorgend	0.16935	0.42864	-0.38857	-0.20679	-0.13750	-0.15471	0.29733	0.09691	-0.27626
ST1 - Prakties	-0.40487	-0.02668	-0.30682	0.00206	-0.33303	-0.12083	0.13699	-0.39378	0.09783
ST2 - Datarasioneel	-0.50195	-0.17673	0.15748	-0.04721	-0.29451	-0.46068	0.02799	0.00244	0.19855
ST3 - Artisties	0.26427	0.02625	0.02010	0.40512	-0.12324	-0.19043	-0.46096	0.41976	-0.31297
ST4 - Gedragsgefokus	0.06861	0.24451	-0.40366	0.40713	0.14174	0.06310	0.32897	0.13353	-0.07955
ST5 - Tradisioneel	-0.55574	0.22211	-0.04957	-0.14284	-0.26343	0.06878	-0.17231	0.20236	-0.01068
ST6 - Veranderingsgeoriënteerd	0.53044	-0.09484	0.11906	0.27623	-0.32562	-0.05773	-0.30591	-0.09547	0.26391
ST7 - Konseptueel	0.15803	-0.05915	0.37116	0.43501	-0.01389	-0.55649	-0.00570	0.03366	-0.01115
ST8 - Innoverend	0.28905	-0.44626	0.15783	0.47334	-0.20865	0.07240	0.32957	-0.10627	0.00138
ST9 - Vooruitbeplannend	-0.12900	-0.03728	0.58096	-0.17340	0.00323	0.01448	0.45323	-0.09060	-0.05455
ST10 - Detailbewus	-0.78438	-0.07340	0.12887	-0.21982	-0.13367	-0.14282	-0.14842	0.19409	0.04062
ST11 - Konsensieus	-0.54877	0.10873	0.34973	-0.28743	-0.05424	0.21419	0.08619	0.13921	-0.15321
SF1 - Ontspanne	-0.05895	0.57976	0.43369	0.10291	0.19118	0.00806	-0.12215	-0.26546	-0.11497
SF2 - Besorg	-0.57190	-0.22033	-0.26757	-0.09604	-0.32283	0.32212	0.02334	0.17252	0.06782
SF3 - Gehard	-0.19976	0.31203	-0.23116	-0.01497	0.63402	-0.06874	-0.11537	0.01443	0.05162
SF4 – Emosioneel beheers	-0.17471	0.61827	-0.04061	0.25043	0.17799	0.29510	-0.11858	0.04152	0.11306
SF5 - Optimisties	0.17384	0.60769	0.37318	-0.16204	-0.01647	0.01378	-0.14734	-0.31202	-0.25818
SF6 - Krities	-0.44386	-0.56658	-0.16037	0.09508	0.18998	0.00970	-0.13912	-0.08493	-0.09621
SF7 - Aktief	0.17474	-0.32599	-0.12878	0.14763	-0.21301	0.48195	-0.33280	-0.25250	0.09949
SF8 - Kompetierend	0.15984	-0.51298	0.32195	0.05330	0.34142	0.28948	-0.08226	-0.05782	0.11667
SF9 - Prestasiededrewe	0.12476	-0.34342	0.38542	-0.10453	0.15915	0.34401	0.17701	0.10176	-0.11201
SF10 - Beslissend	0.07389	-0.47654	-0.29897	0.19171	0.07881	-0.05804	0.32455	-0.06221	-0.32524

Bylaag C**Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die bedryfbestuurderkategorie**

OPQ Faktore	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9	Faktor 10
SR1 - Ooredend	0.59729	0.03679	0.11172	0.09605	-0.06467	0.22530	0.24217	-0.14241	-0.21112	-0.19315
SR2 - Kontrolerend	0.36548	0.30427	0.00822	-0.21682	-0.29134	-0.08100	0.37015	0.23952	0.29093	0.09664
SR3 - Onafhanklik	0.10502	0.16175	-0.54420	-0.03231	-0.09950	0.46883	0.17770	-0.02189	-0.06371	0.03261
SR4 - Uitgaande	0.50599	-0.08083	-0.29336	0.38750	-0.28113	-0.08474	-0.00569	-0.01610	0.35377	0.10818
SR5 - Affiliërend	0.23549	-0.63830	-0.04988	0.34714	-0.28886	0.01658	-0.24292	-0.06348	0.13835	0.06392
SR6 – Sosiaal selfverseker	0.60110	-0.10148	0.26295	0.07131	-0.11591	-0.12091	0.14498	-0.03010	0.34842	-0.00248
SR7 - Beskeie	-0.44607	-0.21358	-0.31130	0.01879	0.41016	-0.08561	0.19221	-0.11859	-0.14002	0.00737
SR8 - Demokraties	0.06047	-0.40154	0.47589	0.26778	-0.03654	-0.12318	0.16588	-0.17224	-0.00073	0.11732
SR9 - Versorgend	-0.00619	-0.68964	0.22708	0.03321	-0.11479	-0.01479	0.01573	0.02404	-0.33936	0.15633
ST1 - Prakties	-0.35916	0.09289	-0.06769	0.40515	0.00869	0.09437	0.35003	-0.24647	0.04689	-0.26541
ST2 - Datarasioneel	-0.41229	0.59375	0.41453	0.03257	-0.08630	0.04768	-0.00822	-0.12100	-0.04201	0.03703
ST3 - Artisties	-0.05267	-0.10467	0.20859	0.39617	0.29606	0.26993	-0.31341	0.44473	0.12846	-0.23825
ST4 - Gedragsgefokus	-0.23757	-0.30100	0.15466	0.16145	-0.02897	0.25435	0.07669	0.46976	-0.27731	0.43877
ST5 - Tradisioneel	-0.49902	-0.40702	-0.07955	-0.03088	-0.07949	-0.25495	-0.02267	0.25996	0.18402	-0.40346
ST6 - Veranderingsgeoriënteerd	0.39669	-0.19229	-0.09425	0.09952	0.26574	0.30172	-0.30569	-0.31943	-0.05176	-0.13380
ST7 - Konseptueel	0.17778	0.50768	0.11067	0.15839	0.47539	-0.16395	0.06203	0.19925	0.31022	0.18110
ST8 - Innoverend	0.38049	0.36162	0.29954	-0.00067	0.34642	0.24959	-0.35270	-0.07530	-0.03679	0.02411
ST9 - Vooruitbeplannend	-0.25266	0.30782	0.57228	-0.37956	-0.01091	-0.12026	-0.16786	-0.11325	0.02958	-0.05058
ST10 - Detailbewus	-0.61636	0.38985	0.02530	-0.03959	-0.30178	0.12648	0.08880	-0.14341	0.15463	0.01095
ST11 - Konsensieus	-0.58385	0.14414	0.24503	-0.05550	-0.24873	0.34723	0.02953	-0.17814	0.06319	-0.04900
SF1 - Ontspanne	0.34313	-0.27840	0.05703	-0.54612	-0.14309	0.17832	0.18165	-0.03356	-0.10052	0.02597
SF2 - Besorg	-0.64760	-0.18912	-0.37682	0.05334	-0.12095	-0.19344	-0.16406	0.06061	-0.06771	0.07087
SF3 - Gehard	-0.04682	0.09099	-0.48646	-0.31463	0.16632	0.45809	0.03806	0.14776	0.20149	-0.03948
SF4 – Emosioneel beheers	-0.33516	-0.44477	0.04729	-0.43172	0.34545	-0.12707	0.05205	0.09859	0.29284	0.08254
SF5 - Optimisties	0.23593	-0.29248	-0.17374	-0.40890	0.30506	-0.24211	0.01069	-0.38340	0.02501	0.21701
SF6 - Krities	-0.16683	0.43641	-0.05455	0.47707	0.19043	-0.17984	0.21948	-0.12126	-0.13321	0.28121
SF7 - Aktief	-0.01604	0.18314	-0.28586	0.01006	-0.23703	-0.28635	-0.52704	-0.22352	-0.00954	-0.06058
SF8 - Kompetierend	0.18909	0.55280	-0.43801	0.08376	0.01927	-0.29737	-0.02966	0.10440	-0.24844	0.05747
SF9 - Prestasiededrewe	0.26690	0.41347	-0.00677	-0.27487	-0.31138	-0.06318	-0.32438	0.28927	-0.19783	0.09712
SF10 - Beslissend	0.37974	0.08839	0.06933	-0.06346	0.08061	-0.31500	0.27742	0.22217	-0.36354	-0.49087

Bylaag D**Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPO CM4.2 vir die verkopebestuurderkategorie**

OPQ Faktore	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9	Faktor 10
SR1 - Ooredend	-0.44950	-0.32079	-0.26965	-0.00398	0.03048	0.24302	0.26185	0.33892	0.05263	-0.01183
SR2 - Kontrolerend	-0.15435	-0.08852	-0.34618	0.42646	-0.02728	0.48366	-0.00044	-0.13451	-0.28967	-0.14606
SR3 - Onafhanklik	-0.31365	0.28955	0.55538	0.03222	0.18660	-0.01131	0.04491	-0.26120	-0.09317	-0.05867
SR4 - Uitgaande	-0.54040	-0.01566	-0.31018	-0.38878	-0.00460	0.12909	-0.40850	-0.05771	-0.04843	-0.00729
SR5 - Affiliërend	-0.25485	0.08731	-0.26806	-0.65608	0.21768	-0.17492	-0.13758	0.20252	-0.12836	-0.10153
SR6 – Sosiaal selfverseker	-0.46520	0.06734	-0.44863	0.18564	-0.06699	0.36397	-0.34294	-0.02263	-0.01096	0.18914
SR7 - Beskeie	0.28934	0.43846	0.23329	0.06824	-0.19272	0.13034	0.00290	0.30014	0.48381	-0.10964
SR8 - Demokraties	0.23731	0.23857	-0.40596	-0.23396	0.09116	0.25231	0.31526	-0.22154	0.16486	-0.41741
SR9 - Versorgend	0.41811	0.31729	-0.48989	-0.21366	0.11056	-0.01726	0.04896	0.15576	-0.12434	0.16578
ST1 - Prakties	0.40341	0.21574	0.39932	-0.19249	0.29012	0.08842	0.03131	-0.27234	-0.13465	0.14311
ST2 - Datarasioneel	0.43831	-0.34182	-0.02690	0.43267	0.25275	-0.04037	-0.22220	0.06824	0.07255	-0.26271
ST3 - Artisties	0.25641	0.29651	-0.23484	0.42344	0.25741	-0.36246	0.00760	0.07128	-0.03600	0.07093
ST4 - Gedragsgefokus	0.34951	0.55853	-0.03199	0.14901	0.20346	-0.04711	0.06151	0.21949	-0.19436	-0.12897
ST5 - Tradisioneel	0.57311	0.02311	0.20163	-0.12200	-0.06910	0.00921	-0.14655	0.29745	-0.33128	0.15036
ST6 - Veranderingsgeoriënteerd	-0.18528	0.11338	-0.28896	-0.18390	0.02718	-0.58521	0.34657	-0.27321	0.10642	-0.20389
ST7 - Konseptueel	-0.11933	0.17140	-0.18342	0.59344	0.10334	-0.23212	-0.20251	-0.01688	0.40051	0.20863
ST8 - Innoverend	-0.38810	-0.03236	0.05590	0.04319	0.44510	0.02360	0.35902	0.06293	0.09391	0.44224
ST9 - Vooruitbeplannend	0.42124	-0.58253	-0.11427	0.15984	-0.06362	0.08493	0.24233	-0.05686	-0.04225	-0.13888
ST10 - Detailbewus	0.53442	-0.46388	0.03000	0.18556	0.07609	-0.22142	-0.28913	-0.10176	0.09117	0.06545
ST11 - Konsensieus	0.61660	-0.36556	0.15459	-0.02173	-0.19481	0.14990	0.22871	-0.22324	-0.15189	0.07490
SF1 - Ontspanne	0.07702	0.23897	0.17669	0.08751	-0.55384	-0.13457	-0.22927	0.17757	-0.30984	-0.09433
SF2 - Besorg	0.46465	-0.19262	0.24482	-0.53932	0.19858	0.16993	-0.07506	0.03924	0.22358	0.19626
SF3 - Gehard	-0.30982	0.53473	0.36266	0.21268	-0.29188	0.01657	0.15103	0.02808	-0.06114	-0.15160
SF4 – Emosioneel beheers	0.28280	0.28786	-0.05873	-0.16310	-0.54351	0.24834	0.13177	0.02428	0.30496	0.19543
SF5 - Optimisties	-0.14087	0.03600	-0.13366	-0.04872	-0.42941	-0.22158	-0.11734	-0.61621	-0.05054	0.22412
SF6 - Krities	-0.25682	-0.14873	0.45307	0.04572	0.25875	0.38050	-0.19718	-0.16091	0.18091	-0.20279
SF7 - Aktief	-0.37933	-0.30936	0.31765	-0.24260	0.02873	-0.33312	-0.27533	0.12801	0.09033	-0.23949
SF8 - Kompetierend	-0.46775	-0.29825	0.26483	-0.00146	-0.37668	-0.07474	0.18467	0.17142	0.13205	0.05009
SF9 - Prestasiededrewe	-0.21164	-0.59438	-0.01639	0.08564	-0.20335	-0.21494	0.28749	0.23487	-0.12699	0.04985
SF10 - Beslissend	-0.53666	0.13523	0.33873	0.20097	0.26073	0.07494	0.19748	0.03231	-0.25739	0.10421

BIBLIOGRAFIE

American Psychological Association. (1994). *Publication Manual of the American Psychological Association* (4th ed.) Washington, DC.

Angyal, A. (1969). *A Logic of Systems*. In Emery, F.E. (Ed.) *Systems Thinking*. Middlesex, England: Penguin Books

Bailey, K.D. (1978). *Methods of Social Research*. New York: The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.

Ballé, M. (1994). *Managing with Systems Thinking*. London, New York: McGraw-Hill Book Company.

Bass, B. (1982). Individual Capability, Team Performance, and Team Productivity. In Fleishman, A. (Ed) *Human Performance and Productivity. Vol. 1*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind*. London: Paladin.

Bateson, G. (1980). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. (2nd ed.) Glasgow: Fontana.

Belbin, R.M. (1981). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Belbin, R.M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups and other Papers*. New York: Basic Books.

Botha, W. (1994). *'n Ondersoek na die verband tussen die Myers-Briggs Type Indicator en Belbin se Indeling van Spanrolle*. Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch.

Boulding, K.E. (1968). General Systems Theory – The Skeleton of Science. In W. Buckley (Ed). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine.

Bridges, W. (1994, September). Fortune. The End of the Job. 47-51.

Britz, P.J. (1984). *Die Validering van 'n Bestuurderbeoordeling Sentrum*. Ongepubliseerde Doktorale (Ph.D) tesis. Fakulteit Ekonomiese en Bestuurwetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Browning, V. (1998, December). Creating Service Excellence through Human Resources Management Practices. *South African Journal of Business Management*, 29, 4.

Business Day. (Nov 13, 2002). *Company News*. The Business Media Company, Saxonwold 2132, Johannesburg.

Business Day. (Nov 19, 2002). *Company News*. The Business Media Company, Saxonwold 2132, Johannesburg.

Cilliers, W.W. (1990). *Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach*. Unpublished (MBA) Dissertation. Faculty of Economics & Management Science. University of Pretoria.

Coetzee, M. (1997). *'n Analise van die Myers-Briggs Type Indicator Profiele in 'n Postmodernistiese Organisasie*. Ongepubliseerde Magisterverhandeling. Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Collard, R. (1989). *Total Quality: Success Through People*. Institute of Personnel Management, London.

Cohen, W.A., & Cohen, N. (1993). *The Paranoid Corporation and 8 Other Ways your Company can be Crazy*. New York: American Management Association.

Coulson-Thomas, C. (1997). *The Future of the Organization. Achieving Excellence through Business Transformation*. London, Pentonville Road: Kogan Page Ltd.

De Beer, J.E.A. (1999). *Die Verband tussen Werkswaardes en Werkstevredenheid*. Ongepubliseerde Magister Commercii (Menslike Hulpbronbestuur) Verhandeling. Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Dell, P.F. (1985). Understanding Bateson and Maturana: Toward a Biological Foundation for the Social Sciences. *Journal of Marital and Family Therapy*, 11, 1, 1-20.

Drakeley, R., Hallmark, A., Robertson, I., & Bartram, D. (1995). Occupational Personality Questionnaire Concept Model Questionnaires. *The British Psychological Society*.

DuBrin, A.J. (1980). *Effective Business Psychology*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Durkin, J.E. (Ed.) (1981). *Living Groups: Group Psychotherapy and General Systems Theory*. New York: Brunner/Mazel Publishers.

Dyer, J.L. (1984). Team Research and Training: A State of the Art Review. *Human Factors Review*, 285-323.

Emery, F.E. (Ed) 1969. *Systems Thinking*. Middlesex, England: Penguin Books.

Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*. (3rd ed). USA: McGraw-Hill.

Ferguson, G.A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. Kogakusha: McGraw-Hill.

Finansiële Groep Beperk Jaarverslag (1998). Johannesburg, Graphicor Publishers.

Finansiële Groep Beperk Jaarverslag (2001). Johannesburg, Graphicor Publishers.

Fine, S.A. (1986). Job Analysis. *Performance Assessment. Methods and Applications*. R.A. Berk (Ed). Baltimore and London: The John Hopkins University Press.

Florin, P., Chavis, D., Wandersman, A., & Rich, R. (1992). A Systems Approach to Understanding and Enhancing Grassroots Organizations. *Analysis of Dynamic Psychological Systems. Vol. 2. Methods and Applications*. Levine, R.L & Fitzgerald, H.E. (Eds) New York and London: Plenum Press.

Ford, D.H., & Lerner, R.M. (1992). *Developmental Systems Theory. An Integrative Approach*. Newbury Park London: Sage Publications.

Forrester, J. W. (1975). *Collected Papers of J.W. Forrester*. Cambridge, Massachusetts: Wright-Allen.

Friedlander, F. (1987). The Ecology of Work Groups. *Handbook of Organizational Behavior*. In Lorsch, J.W. (Ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.

Friedman, T.L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. London: Harper Collins Publishers.

Galbraith, J.R., Lawler, E.E., & Associates. (1993). *Organizations for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gous, J.G. (1986). *Enkele Moderne Benaderings tot Bestuur*. Ongepubliseerde Magister-verhandeling (Bedryfsadministrasie). Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Govender, K.K. (1998, September). Managing Service Quality by Managing the Service Customer. *South African Journal of Business Management*, 29, 3.

Guzzo R.A., & Shea, G.P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M.D. Dunnette en L.M. Hough (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J.R. (Ed.) (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. (1998) *Multivariate Data Analysis*. (5th Ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall College Division.

Handy, C. (1997). The Organization of the Future. In Hesselbein, F., Goldsmith, M. Bechard, R. (Eds). *Unimagined Futures*. London: Hutchinson.

Handy, C. (1995). *Beyond Certainty: The Changing World of Organizations*. London: Hutchinson.

Hanson, B.G. (1995). *General Systems Theory. Beginning with Wholes*. Toronto, Canada: Taylor & Francis, York University.

Harmse, P.J.H. (1988). *Organisasieklimaat, Organisasiedoeltreffendheid en die Persoonlikheidsprofiel van die Suid-Afrikaanse Bestuurder*. Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg: Ongepubliseerde Doktorale (D.Phil) proefskrif.

Harvey, R.J. (1996). *MBTI Applications. A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator*. Hammer, A.L. (Ed.) Palo Alto, CA: Consolidated Psychological Press.

Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS® System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC:SAS Institute Inc.

Hayes, N. (1997). *Successful Team Management*. London: International Thomson Business Press.

Henderson, H. (1996). *Creating Alternative Futures. The End of Economics*. West Hartford: Kumarian

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *Competitive Advantage through Diversity. Organizational Learning from Difference*. London: Sage Publications.

Hogg, M., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.

- Homans, G.C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hunter, D., Bailey, A., & Taylor, B. (1997). *Co-operacy. A New Way of Being at Work*. Fisher Books.
- Joiner, W.J. (1987). *Leadership for Change*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Johnson, L. (1997). From Mechanistic to Social Systemic Thinking. A Digest of a Talk by Russell L. Ackoff. *Innovations in Management Series*. Cambridge: Pegasus Communications.
- Jones, P., Palmer, J., Osterweil, C., & Whitehead, D. (1996). *Delivering Exceptional Performance*. London: Pitman Publishing.
- Jung, C.G. (1978). *Memories, Dreams, Reflections*. Glasgow: Collins.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1985). *Organization Management. A Systems and Contingency approach*. (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1969). Common Characteristics of Open Systems. In Emery, F.E. (Ed.) *Systems Thinking*. Middlesex, England: Penguin Books.
- Kinlaw, D.C. (1991). *Developing Superior Work Teams. Building Quality and the Competitive Edge*. Lexington Books, D.C. Heath and Company in Association with University Associates, Inc.
- Kotze, D.A., & Kotze, P.M.J. (1992). *A Theory of Context: Applications in Development*. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing Verslag aan RGN. RGN Biblioteek.

Kotze, D.A., & Kotze, P.M.J. 1993. Holism: Ontology for the Twenty-First Century. *Acta Academica*. Jaargang 25, Vol 1. Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

Lascelles, D., Peacock, R. (1996). *Self-assessment for Business Excellence*. London: The McGraw-Hill.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Levine, R.L., & Fitzgerald, H.E. (1992). Living Systems, Dynamical Systems, and Cybernetics. Historical Overview and Introduction to System Dynamics. *Analysis of Dynamic Psychological Systems. Vol. 1. Basic Approaches to General Systems, Dynamic Systems, and Cybernetics*. Levine, R.L., & Fitzgerald, H.E. (Eds.) New York and London: Plenum Press

Levine, R.L., Van Sell, M., & Rubin, B. (1992). System Dynamics and the Analysis of Feedback Processes in Social and Behavioral Systems. *Analysis of Dynamic Psychological Systems. Vol. 1. Basic Approaches to General Systems, Dynamic Systems, and Cybernetics*. Levine, R.L., & Fitzgerald, H.E. (Eds.) New York and London: Plenum Press.

Liebenberg, J.J. (1987). *Die Ontwikkeling van 'n Prestasie-metingstelsel vir 'n Multiprofessionele Organisasie*. Ongepubliseerde Magisterverhandeling in Handel (Personeelbestuur). Fakulteit Ekonomiese en Staatswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Litwin C.H., & Stringer R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.

Mankin, D., Cohen, S.G., & Bikson, T.K. (1996). *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Manz, C.C., & Sims, H.P. (1993). *Business Without Bosses. How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Masterpasqua, F., & Perna, P.A. (Eds.) (1997). *The Psychological Meaning of Chaos. Translating Theory into Practice*. American Psychological Association. Washington.
- Maturana, H.R. (1975). The Organization of the Living: A Theory of the Living Organization. *International Journal of Man-Machine Studies*, 7, 313-332.
- Mauer, K.F., & Retief, A.I. (1985). Metodologiese Probleme in die Sielkunde. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Wysbegeerte*, 4, 1, 19-24.
- McLean, A.J., Sims, D.B.P., Mangham, I.L., & Tuffield, D. (1982). *Organization Development in Transition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McClelland, D.C. (1993). Introduction. *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Spencer L.M., & Spencer, S.M. (Eds) New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Miller, J.G., & Miller, J.L. (1992). Cybernetics, General Systems Theory, and Living Systems Theory. *Analysis of Dynamic Psychological Systems. Vol. 1. Basic Approaches to General Systems, Dynamic Systems, and Cybernetics*. Levine, R.L & Fitzgerald, H.E. (Eds) New York and London: Plenum Press.
- Miller, D. (1997). The Organization of the Future. The Future Organization. Hesselbein, F., Goldsmith, M. Bechard, R. (Eds.) London: Hutchinson.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, A.M.(Jr.) (1995). *Designing Team-Based Organizations. New Forms of Knowledge Work*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, Jossey-Bass Publishers.
- Moll, C.M. (1998). *An Engineering Approach to Business Transformation*. Unpublished D.Phil (Engineering) Thesis. Faculty of Engineering, University of Pretoria.
- Morton, J.A. (1971). *Organizing for Innovation. A Systems Approach to Technical Management*. New York: McGraw-Hill.

Myer, C. (1993). *How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. New York: Free Press.

Myers, I.B., & McCaulley, M.H. (1985). *A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Nasser, M.E. (1975). *Organizational Climate – A new Dimension for Managerial Selection*. Unpublished Doctoral Thesis. University of South Africa, Pretoria.

Nasser, M.E., & Vivier, F.J. (1995). *Mindset for the New Generation Organisation. Report of Project New Generation Economy*. Juta & Co, Ltd.

Nathan, B.R., & Cascio, F.C. (1986). Introduction. Technical & Legal Aspects. *Performance Assessment*. Berk, R.A. (Ed) Baltimore & London: The John Hopkins University Press.

Oliva, L.M. (1992). *Partners, Not Competitors: The Age of Teamwork and Technology*. London: Idea Group Publishing.

Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. (1989). Cowie, A.P. (Ed). Oxford University Press, Walton Street, Oxford.

Parker, G.M. (1994). *Cross-Functional Teams. Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, Jossey-Bass Publishers.

Peters, T.J. (1985, March). *Managers Magazine*. "Service: Where Battles are Won or Lost" 28-33.

Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1988). *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behaviour. Concepts. Controversies. Applications*. Prentice Hall International, Inc.

Roe, R.A. (1999). Work Performance: a Multiple Regulation Perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14*. Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds). New York: John Wiley & Sons Ltd.

Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1993). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rogelberg, S.G. Barnes-Farrell, J.L., & Lowe, C.A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision-making. *Journal of Applied Psychology, 77*, 730-737.

Rucci, A.J., Kim, S.P., & Quinn, R.T. (1998). *The Employee-Customer-Profit-Chain at Sears*. Harvard Business Review. Jan-Feb 1998.

SAS Institute Inc., SAS/STAT® *User's Guide, Version 8*, Cary, NC: SAS Institute Inc. 1999

Sausser, W.I. 1980. Evaluating Employee Performance: Needs, Problems and Possible Solutions. *Public Personnel Management, 9*, 1, 11-18.

Saville, P., & Holdsworth, R. (1993). *Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide*. Thames Ditton, Surrey: Saville and Holdsworth Ltd.

Saville, P., & Holdsworth, R. (1994). *Job Analysis and Competency Design. Introduction to Job Analysis*. Thames Ditton, Surrey: Saville and Holdsworth Ltd.

Saville, P., & Holdsworth, R. (1993). *Occupational Personality Questionnaire Concept Model Manual & Users' Guide*. Thames Ditton, Surrey: Saville & Holdsworth Ltd.

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of research Findings. *Psychological Bulletin, 124*, 2, 262-274.

Schoderbek, C.G., Schoderbek, P.P., & Kefalas, A.G., (1980). *Management Systems. Conceptual Considerations*. Texas: Business Publications, Inc.

Schutte, P.C. (1996). *The CDP: A Firm and Deliberate Business Step into the Future*. Post Graduate School for Management. Potchefstroom University.

Schutte, P.C. (1993). *Research findings of an in-depth survey within leading South African Companies. Perspectives on Participative Management Processes*. Post Graduate School for Management. Potchefstroom University.

Selznick, P. (1969). Foundations of the Theory of Organization. In Emery, F.E. (Ed.) *Systems Thinking*. Middlesex, England: Penguin Books.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Sherriton, J., & Stern, J.L. (1997). *Corporate Culture/Team Culture*. New York: Corporate Management Developers.

Shonk J.H. (1992). *Team Based Organizations. Developing a Successful Team Environment*. Illinois: Business One Irwin.

Shuda, S. (1986). *Stelselontwikkeling in 'n Kinderhuis*. Ongepubliseerde (D.Phil) Proefskrif. Fakulteit Lettere en Wysbegeerte, Universiteit van Pretoria.

Siegel, A.I. (1986). Performance Test. *Performance Assessment*. Berk. R.A. (Ed). London: The John Hopkins University Press.

Singh, J.V. (Ed). (1990). *Organizational Evolution. New Directions*. Newbury Park, London, New York: Sage Publications.

Slusher, E.A. (1975). A Systems Look at Performance Appraisal. *Personnel Journal*, 54, 2, 114 – 117.

Smit. G. J., (1983). *Navorsingsmetodologie in die Gedragwetenskappe*. Pretoria: HAUM Opvoedkundige Uitgewers.

Sokol, M., & Oresick, R. (1986). Managerial Performance Appraisal. *Performance Assessment*. Berk, R.A. (Ed). London: The John Hopkins University Press.

Somerville, I., & Mroz, J.E. (1997). New Competencies for a New World. The Organization of the Future. Hesselbein, F., Goldsmith, M. Bechard, R. (Eds) London: Hutchinson.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Steinmann, C.D. (1991). *Die Verband Tussen Organisasieklimaat en Werkwaardes en 'n Diensorganisasie*. Ongepubliseerde (MCom) verhandeling. Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria

Tjosvold, D. (1991). *Team Organization. An Enduring Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons.

Traversi, D. (1976). *T.S. Elliot. The Longer Poems*. London: The Bodley Head.

Uys, A.R. (1986). *An Evaluation of Deming's Management Theory*. Unpublished (MBA) Dissertation. Faculty of Economics and Management Science. University of Pretoria.

Van Rooyen, J.H.P., & De Beer, J. (1995). *Myers-Briggs Type Indicator: Training Manual*. (3rd ed). Johannesburg: Jopie van Rooyen and Partners.

Von Bertalanffy, L. (1969). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. In Emery, F.E. (Ed.) *Systems Thinking*. Middlesex, England: Penguin Books.

Von Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*. Middlesex: Penguin.

Vennix, J.A.M. (1996). *Group Model Building: Facilitating Team Learning using System Dynamics*. Chichester, New York: J. Wiley & Sons Ltd.

Warner, A. (1995). *Change and the Bottom Line*. Gower House, England: Gower Publishing Ltd.

Wells, R.G. (1982). Guidelines for Effective and Defensible Performance Appraisal Systems. *Personnel Journal*, Oct 1982.

West, M.A. (1996). *The Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: J. Wiley & Sons, Ltd.

West, M.A., Borril, C.S., & Unsworth, K.L. (1998). Team Effectiveness in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13. Cooper, C.L. and Robertson, I.T., John Wiley & Sons Ltd.

Westbrook, R.A. (1981, Fall) Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. *Journal of Retailing*, 57, 3. 68-85.

Wheatley, M.J., Kellner-Rogers, M. (1995, July-Aug). Breathing Life into Organizations. *Journal for Quality and Participation*.

Wiesner, M.S. (1988). 'n Prestasiebeoordelingstelsel vir Middelbestuur. Ongepubliseerde Magister Commercii Verhandeling (Personeelbestuur). Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Wilbers, J.F. (1988). 'n Psigometriese evaluering van 'n Prestasiebeoordelingstelsel vir Hoëvlakbestuurshui. Ongepubliseerde Magister Commercii Verhandeling (Personeelbestuur). Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Universiteit van Pretoria.

Wong-Rieger, D., & Rieger, F. (1993). *International Management Research*. New York: Walter de Gruyter.

Yeung, A.K., & Berman, B. (1997). Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resources Measurement to Drive Business Performance. *Human Resources Management*, .36, 3, 321-335. New York: John Wiley & Sons, Inc.