

LITERATUUROORSIG

HOOFSTUK 2

DIE SPAN IN DIE ORGANISASIE EN SPANEFFEKTIWITEIT

2.1 INLEIDING

Uit hoofstuk een is dit duidelik waarom so baie organisasies hedendaags, spanne implementeer. "... things are different today. In fact, the whole rate of change itself has changed. Companies today that are not flexible do not stay in business. Information flows rapidly all over the world. Customers demand quality, and competition is fierce... The main structure available to "harvest" the input and provide the sense of meaningful involvement in an organisation is the team" (Huszczko, 1996:8). Die spankonep is vir organisasies 'n antwoord op baie probleme soos swak prestasie en onbetrokkenheid van werknemers, wat deurlopend in organisasies ondervind word. Die span in die organisasie is 'n baie belangrike entiteit wat totaal nuwe denkwyses in organisasies skep. Die sleutel tot spanne in organisasies is dat werknemers formeel in spanne moet saamwerk. Baie organisasies het informeel spanne geïmplementeer, maar die *ad hoc* spanomgewing het nie resultate opgelewer nie. Die hoofrede daarvoor was dat die spanne nooit formeel deel van die organisasie struktuur en die organisasie kultuur, gemaak is nie (Sherriton et al, 1997).

In die moderne organisasie het die individuele werknemer baie meer outonomieit, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid wat 'n fasiliterende leierskapstyl – weg van tradisionele gesagstrukture – vereis (Hayes, 1997). Die tradisionele, hiërargiese organisasiestrukture belemmer die basiese menslike behoeftes om te kan leer en om kreatiwiteit in die werksplek uit te druk. 'n Nuwe organisasie struktuur, gebaseer op spanne waar die werk binne die organisasie in spanverband uitgevoer word, is 'n effektiewe wyse waarop die outonomieit, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid van elke werknemer aangespreek kan word en waarbinne die kreatiwiteit van die werknemers gesamentlik uitgeleef kan word. "Essentially, the message of teamwork

is delegation and empowerment. Team working is all about passing responsibility over to working teams, so that they can get on with what they have to do without continually having to refer to higher levels in their organization” (Hayes, 1997:2).

Spanwerk vereis begrip vir die spanproses. Spandoelwitte en duidelikheid oor die individuele spanrolle is baie belangrik (Woods 1997). Spanwerk vereis dat daar voortdurend aandag aan die doel van die span en die verhoudings binne die span gegee moet word volgens Huszczo (1996). “...teamwork is a way to manage, simplify, and improve the way work gets done” (Labovitz,1993:43). Die spankonep het 'n spesifieke kenmerk naamlik die verhouding tussen die spanlede. Die verhouding fokus spesifiek op betrokkenheid, verbintenis, samewerking en ondersteuning. Indien die verhoudings tussen spanlede respekterend en bevredigend is, kan spanwerk positiewe resultate lewer. Spanwerk is “...the tangible result of several members of a group applying their different skills to produce a performance improvement not achievable by any one member alone” (Katzenbach, 1998).

Organisasies wat spanne implementeer weet dat die proses baie lank neem. “...the transition from the traditional company, characterized by hierarchy and command and control, to one based on teams is a long, difficult journey” (Sherriton et al, 1997:2). Dit is natuurlik dat mense weerstand bied teen verandering. Verandering wek ang, skep onsekerheid en neem tyd. Die hedendaagse omgewing beloon juis organisasies wat verandering aangryp en die proses van verandering bemeester. Die tempo van verandering gaan nie afneem nie, intendeel, dit gaan aanhou en versnel. “Adapting to a new future is an ongoing process. Just as a tree changes in response to the seasons, and thus grows through them, so must every organisation respond to its continually changing environment” (Manning, 1989:4). Die verandering na spanne en spanwerk binne elke organisasie moet aangespreek en hanteer word deur middel van 'n totale verandering in die organisasie se kultuur. Indien die organisasiekultuur nie spanne akkomodeer en aanvaar nie, sal die implementering van spanne nooit suksesvol kan wees nie.

Daar bestaan vier fundamentele karaktereienskappe van spanne volgens Kinlaw (1991) naamlik: “They achieve certain distinctive *results*. They successfully employ certain kinds of *Informal Processes*. They develop in their members certain kinds of *Feelings*. They develop *Leadership* that focuses both on team development and team performance” (Kinlaw, 1991:20-21).

In hierdie hoofstuk word daar na die betekenis van sekere begrippe naamlik 'groep' en 'span' verwys asook na die verskillende tipes spanne en die doel wat spanne in die organisasie dien. Ander aspekte soos die voordele wat spanne vir die individu en die organisasie inhou asook die ontwikkeling van spanne word bespreek gegewe die doel van die hoofstuk naamlik die span in die organisasie. Die kern van die hoofstuk is spaneffektiwiteit. Die fokus van spanleierskap is om spanne effektief te maak. Uit 'n omvattende literatuurstudie is daar twintig faktore geïdentifiseer wat spaneffektiwiteit beïnvloed soos aangedui in Tabel 2.6. Die twintig faktore word volledig in die hoofstuk bespreek. “Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success” (Labovitz, 1993:12).

2.2 DEFINISIES

2.2.1 Definisies van 'n groep

Dit is eerstens nodig dat die begrip groep deeglik omskryf moet word, aangesien daar in die praktyk dikwels na 'n span verwys word as 'n groep en andersom. 'n Groep is nie 'n span nie en 'n span kan nooit net 'n groep wees nie.

'n Groep is 'n aantal mense wat bymekaar gebring word vir 'n spesifieke doel. Dieselfde geskiedenis, aannames, doelwitte of waardes word nie noodwendig deur almal gedeel nie (Glacel & Robert, 1996:81).

“... we defined a *group* as two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives” (Robbins, 2001:258).

"A group comprises a bunch of people thrown together for administrative purposes. Members of a group see themselves primarily as hired hands ...they help to meet the group's objectives, but not to plan them" (Menzela, 1997:62).

➤ **Integrasie**

Opgesom is 'n groep dus 'n aantal mense wat saamgevoeg is en deur middel van interaksie, daarna streef om 'n spesifieke doel te bereik.

2.2.2 Definisies van 'n span

'n Span funksioneer totaal anders as 'n groep. 'n Span se unieke kenmerke blyk duidelik uit die volgende definisies.

"A team is a small group of people who have a distinct identity and work together in a coordinated and mutually supportive way. They are accountable to each other, and they use complementary skills to fulfill a common purpose or goal" (Woods, 1997:23).

"A team...contains members who feel responsible for the team's work, not just for their individual contributions, senses the value added by the team to the wider organization, strives for improvements, and is future-orientated, develops sound internal relationships, displays interdependence and trust, encourages open and honest communication to air differences constructively, develops a common understanding of individual roles, respects diversity of team members, matches people to required outcomes in order to maximize team effectiveness, and allocates leadership roles to maximize benefits" (Menzela, 1997:62).

"The definition of a real team is a group of less than ten people, who need to combine and work together to achieve a common goal and produce a result which can be seen

to be greater than the same number of people working entirely separately” (Davis, Milburn, Murphy & Woodhouse, 1992:173).

“The essence of a team is of players who have a reciprocal part to play and are dynamically engaged with one another” (Belbin, 1993:87).

Lundy (1992:xi) beskryf die kerneienskappe van 'n span soos volg:

TOGETHER
EACH
ACHIEVES
MORE
SUCCESS

"A team is a *small number* of people with *complementary skills* who are *committed to a common purpose, performance goals and approach* for which they hold themselves *mutually accountable*" (Katzenbach & Smith, 1992:45).

➤ **Integrasie**

Opsommend kan 'n span beskryf word as 'n klein hoeveelheid interafhanklike mense met komplimentêre vaardighede, wat verbind is tot die bereiking van 'n gemeenskaplike doel en wat effektief saamwerk en gesamentlik verantwoordelik is vir die uitsette, wat groter is as die som van die individuele uitsette.

"Two or more individuals interacting with each other are considered a group. If a group has a purpose to accomplish, we call it a team" (Huczczco, 1996:71).

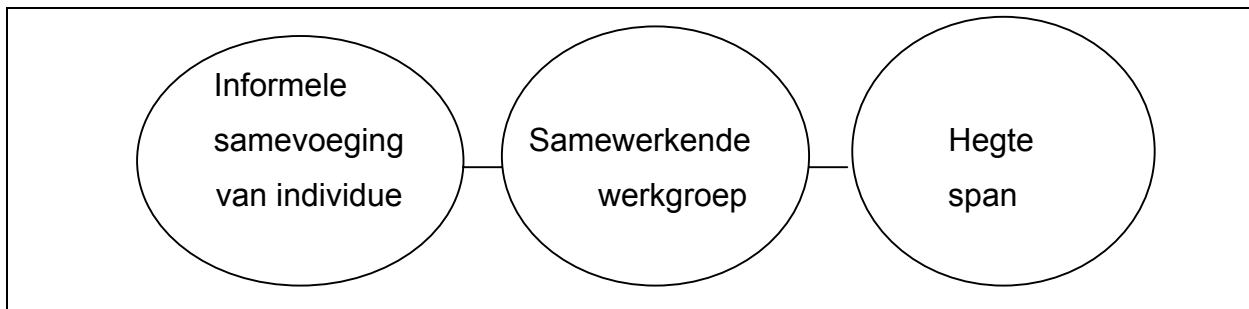
Uit voorafgaande definisies is daar groot verskille tussen 'n groep en 'n span. Daarom is dit belangrik dat die spesifieke verskille uitgewys moet word.

2.3 DIE VERSKILLE TUSSEN 'N GROEP EN 'N SPAN

Williams (1996) gebruik twee faktore om te onderskei tussen 'n groep en 'n span naamlik die vlak van afhanklikheid en die graad van gemeenskaplikheid tussen die individue. In 'n groep is die individue se werk onafhanklik van ander individue se werk, maar by spanne is die individuele spanlede se werk interafhanklik. In groepe is die individuele doelwitte van elke groeplid baie belangrik en individue is in kompetisie met mekaar. Vergoeding word gegee as persoonlike doelwitte bereik word. Spanne daarteenoor het 'n gemeenskaplike doel wat gesamentlik deur die spanlede nagestreef word en elke spanlid lewer bydraes tot die bereiking van die spandoelwitte. Vergoeding word aan die totale span gegee indien die spandoelwitte bereik word.

Williams (1996:14) stel die verskil tussen 'n groep en 'n span op 'n groep-span kontinuum voor.

Figuur 2.1 'n Groep-span kontinuum (Williams, 1996:14)



Die figuur wys daarop dat 'n span nie net 'n informele samevoeging van individue is, wat net saamgegroepeer is vir strukturele redes of vir die doel van beter identifikasie nie. Die hegte span se sukses is afhanklik van die individuele spanlede se vermoë om effektief te kan saamwerk. Die vlak van samewerking tussen die spanlede word bepaal deur die afhanklikheidsvlak tussen die spanlede. Hoe hoër die vlak van afhanklikheid tussen die individuele spanlede, hoe beter is die kans dat die samewerkende werkgroep tot 'n hegte span kan ontwikkel. 'n Span se aktiwiteite word nouliks gekoördineer, kommunikasie is effektief en konflik binne die span word opgelos voordat die span se werk en uitsette negatief beïnvloed word.

Kinlaw (1991) dui aan dat spanne verskil van groepe deurdat spanlede saamwerk in alle aspekte van die werk en deel in die bestuursfunksies en verantwoordelikhede soos gesamentlike beplanning, organisering, die stel van prestasiedoelwitte, die meting en beoordeling van span prestasies, die ontwikkeling van strategieë en die beskerming van hulpbronne. "...real teams are cultivated and grown by their members – thoughtfully persistently and sometimes painfully" (Harari, 1995).

Bortolus (1998), Daft (1999), Harari (1995) en Katzenbach (1998) dui die verskil tussen 'n groep en 'n span as volg aan:

Tabel 2.1 Die verskil tussen 'n groep en 'n span (Bortolus (1998), Daft (1999), Harari (1995) en Katzenbach (1998))

Groep	Span
1. 'n Groep kan bestaan uit 'n groot of 'n klein aantal mense	1. 'n Span is beperk tot 'n klein aantal mense
2. 'n Groep het 'n aangewysde, sterk leier.	2. Die leierskapsrol word gedeel of geroteer.
3. Individuele aanspreeklikheid is aan die orde van die dag.	3. Gemeenskaplike en individuele aanspreeklikheid teenoor mede-spanlede bestaan.
4. Die doel van die groep en die organisasie is identies. Individuele doelwitte word gestel.	4. Die span het 'n spesifieke visie en spanlede het gemeenskaplike doelwitte.
5. Prestasie doelwitte word deur ander gestel en individueel nagestreef.	5. Prestasie doelwitte word deur die span gestel en word gesamentlik nagestreef.
6. Werk word binne die organisatoriese grense gedoen.	6. Die span se werk is nie beperk tot die organisatoriese grense nie.
7. Individuele werkprodukte word gelewer. Groeplede vertrou nie mekaar nie.	7. Gesamentlike werkprodukte word gelewer. Spanlede vertrou mekaar nie.
8. Georganiseerde vergaderings word gehou en delegering word georganiseer gedoen.	8. Gemeenskaplike terugvoering, oop besprekings en aktiewe probleemoplossing word binne spanverband gedoen.
9. Individualisme, onafhanklikheid en geen gemeenskaplike aanspreeklikheid.	9. Ondersteuning, samewerking en verantwoordelikheid.
10. Individuele waardes. Individuele werksbenadering.	10. Gemeenskaplike waardes en 'n ooreengekome werksbenadering.
11. Individuele en persoonlike agendas bestaan.	11. Geen persoonlike of versteekte agendas.
12. Individuele vaardighede komplementeer nie die vaardighede van ander individue nie.	12. Individuele spanlede het komplementerende vaardighede.
13. Individuele vergoeding en erkenning.	13. Individuele sowel as gesamentlike vergoeding en erkenning.

Uit bogenoemde tabel is dit duidelik dat 'n span ten opsigte van veelvuldige fasette van 'n groep verskil. 'n Span kan aan die volgende fasette uitgeken word: “the people that you work with are a team in that they have common goals and tasks, that the decisions and actions that each takes affects the other members, that collaborative team work is essential for effectiveness and productivity. That the team are territorially interdependent and spend a fair amount of clock time together and that both their technology and social values bind them together, then one can talk about team...” (Dugmore, 1989:59).

Die betekenis van die begrip ‘span’ is duidelik, maar daar is verskillende tipes spanne wat in organisasies geïmplementeer kan word. Elke tipe span het 'n unieke doel en unieke eienskappe.

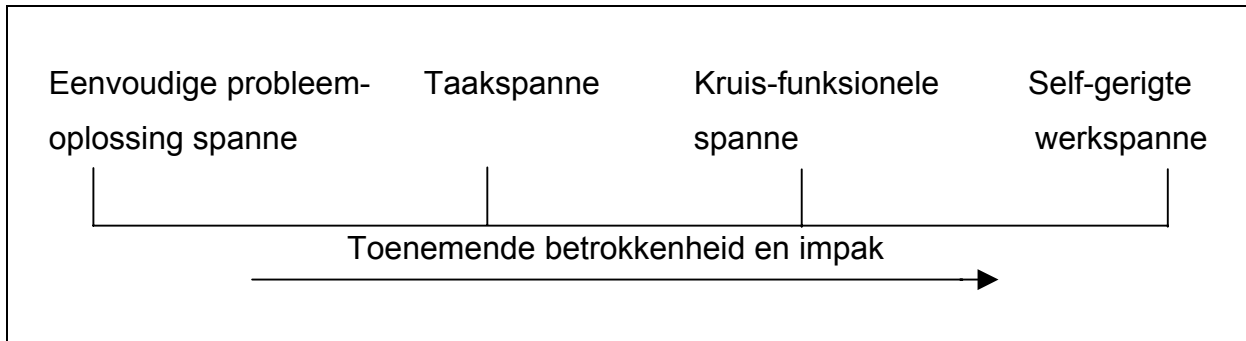
2.4 DIE VERSKILLENDE TIPES SPANNE

Daar is verskillende tipes spanne wat binne organisasies aangetref word. Die verskillende tipes spanne word vir verskillende tipes werk of doelwitte geïmplementeer wat sekere behoeftes van die organisasie bevredig. Volgens Woods (1997) is daar twee aspekte wat bepaal watter tipe span gebruik moet word naamlik die organisasieproses waarbinne die span moet werk en die wyse waarop die span bestuur word. Die organisasieproses kan 'n span verantwoordelik maak vir 'n spesifieke proses byvoorbeeld, 'n vervaardigingsproses. Spanlede word vanuit dieselfde departement aangestel en bly gewoonlik permanent lid van sodanige span. 'n Span kan ook verantwoordelik wees vir 'n spesiale projek byvoorbeeld die ontwikkeling van 'n nuwe produk. Die spanlede word dan uit verskillende departemente saamgevoeg tot 'n span en sodra die projek afgehandel is, ontbind die span. Daarteenoor maak die bestuurswyse van 'n span onderskeid tussen spanne wat 'n spanleier het en spanne wat leierloos is.

Dunphy et al. (1996) wys daarop dat die kriteria waarvolgens spanne geklassifiseer kan word varieer volgens die graad van self-bestuur (self gerigte werkspanne, semi-

outonome span), die aard van span lidmaatskap (projek span of virtuele span) of die doel en funksie binne die organisasie (diensspan, kwaliteit span, operasionele span). Die verskillende tipes spanne kan op 'n spankontinuum voorgestel word. Recardo & Jolly (1997) het die volgende span kontinuum saamgestel:

Figuur 2.2 Die spankontinuum (Recardo et al, 1997:4)



Op die linkerkant van die kontinuum is die spanne nie voorkomend nie en die fokus is op interne spanaktiwiteite met die doel om toenemende resultate te lewer. Dit is ook die tradisionele span met 'n aangewese leier wat idees vanaf spanlede aanmoedig en wat rapporteer aan 'n bestuurder. Soos wat na regs beweeg word op die spankontinuum, is spanne al meer pro-aktief gefokus, wyer aspekte word self hanteer en daar word gefokus op die skep van werknemer-selfgenoegsaamheid. Aan die regterkant van die skaal is die self-gerigte span wat alle besluitneming self hanteer en wat leierloos is. Die tipe span wat binne organisasies gebruik gaan word, word bepaal deur die mate van ondersteuning wat die span nodig het. Op die kontinuum is daar net vier tipes spanne aangebring (alhoewel daar nie net vier tipes spanne bestaan nie). Al die ander tipes spanne kan op die spankontinuum ingepas word nagelang van die span se fokus en bestuurswyse.

Wanneer daar op 'n tipe span besluit moet word, moet 'n korrekte passing gemaak word tussen die tipe werk wat gedoen moet word, die organisasie klimaat, kulturele aspekte en die gereedheid van die betrokke persone wat in spanverband moet werk.

Daar is volgens Hayes (1997), Huszczo (1996) en Woods (1997) agt verskillende tipes spanne. Elkeen word kortliks bespreek sodat die betekenis duidelik blyk.

➤ **Die funksionele span**

Dit is 'n permanente span wat bestaan uit werknemers vanuit dieselfde departement of funksionele area. Die span is gewoonlik verantwoordelik vir die daarstelling, onderhouding en verbetering van spesifieke funksionele prosesse binne die organisasie. Die tipe span staan ook bekend as 'n produksie- of diens span wat hoofsaaklik gemoeid is met vervaardiging, produksie of 'n diens wat gelewer word. Hierdie tipe span se werk is hoofsaaklik geroetineerd en die spanlede is gewoonlik voltyds lede van die span.

➤ **Die uitvoerende bestuurspan**

Die span is saamgestel uit 'n aantal top bestuurders en die besturende direkteur van 'n organisasie. Hierdie tipe span is 'n permanente span en moet hoofsaaklik leierskap verskaf aan die organisasie. Dit is 'n tipe span wat moeilik is om te vorm en in stand te hou, aangesien die meeste lede van dié tipe spanne daaraan gewoond is om individueel te funksioneer en om in beheer te wees van een totale deel van die organisasie. Organisasie politiek en sterk ego's kan struikelblokke veroorsaak tot spaneffektiwiteit.

➤ **Die middelbestuur span**

Dit is 'n permanente span wat bestaan uit bestuurders – van verskillende groepe, spanne of departemente – tesame met die spesifieke uitvoerende bestuurder. Hierdie span is gewoonlik verantwoordelik vir die konsekwentheid van aksies binne die span of departement wat verteenwoordig word.

➤ **Die prosesverbeteringspan (re-engineering)**

Dit is 'n tydelike span gemoeid met die analisering en verbetering van 'n huidige proses of die ontwikkeling van 'n totaal nuwe proses. Die tipe span bestaan uit lede van dieselfde departement of uit lede van verskillende departemente, afhangend van die taak.

➤ **Die ontwikkelingspan**

Dit is gewoonlik 'n tydelike, kruis-funksionele span wat die verantwoordelikheid het om 'n nuwe produk of diens te ontwerp. Voorbeelde van 'n ontwikkelingspan is 'n produkontwikkelingspan of navorsingspan. Die span word saamgestel uit werknemers vanuit verskillende departemente sodat probleme voorkom kan word. Elke departement moet 'n aandeel lewer tot die proses. Die tipe span funksioneer oor 'n lang verloop van tyd en kan tydelike of permanente spanne wees. Spanlede is gewoonlik hoogs geskoolde tegniese- of professionele mense wat gemengde spesialiteite beoefen.

➤ **Die projekspan**

'n Projekspan is 'n tydelike span. Dit kan funksionele- of kruis-funksionele spanne wees. Sodanige spanne moet 'n beleid en prosedures ontwerp of 'n projek van aanvangs tot voltooiing hanteer. Dit neem soms jare om 'n projek te voltooi, maar projekte kan ook vinnig afgehandel word afhangend van die tipe taak. Hierdie tipe spanne se spanlede kom net vir 'n spesifieke projek bymekaar en sodra dit afgehandel is, gaan die spanlede terug na normale werkverrigting. Spanlede is gewoonlik hoog geskoolde tegniese of professionele mense met gemengde spesialiteite wat komplimenterend tot mekaar is.

➤ **Die aksie span**

'n Aksie span bestaan uit hooggeskoolde individue wat bymekaar kom om spesiale aktiwiteite te verrig. Elke individu se rol is duidelik uitgespel. Voorbeelde van aksie spanne is sjirurgiese spanne, sportspanne of musiekgroepe. Die tipe spanne is taak georiënteerd. Elke spanlid se spesifieke vaardigheid dra by tot die suksesvolle afhandeling van 'n taak.

➤ **Die raadgewende span**

Die raadgewende span is gemoeid met raadgewing en besluitneming. Voorbeelde is hoë-vlak bestuurspanne of finansiële beplanning spanne. Die span se werk is om idees te genereer en raad te gee. Dit is gewoonlik nie permanente spanne nie en

sodra die werk gedoen is, gaan die spanlede terug na normale werkverrigting binne die organisasie.

Alle spanne binne organisasies het 'n spesifieke doel wat die bestaansrede vir die span duidelik uitspel. Vervolgens word daar op die doel waarom spanne binne die organisasie geïmplementeer word, gefokus.

2.5 DIE DOEL VAN SPANNE IN DIE ORGANISASIE

Spanne kan nie net binne organisasies geïmplementeer word sonder dat 'n deeglike ondersoek gedoen word aangaande die rol van die spanne en die doel waarom spanne geïmplementeer moet word nie. Volgens Robbins (2001) presteer spanne beter as individue wanneer die take wat gedoen moet word veelvuldige vaardighede, beoordelings en ervarings verg. Spanne word alleenlik geïmplementeer nadat die organisasie duidelikheid het dat spanne en spanwerk wel die besigheidstrategie van die organisasie steun en by die organisasiekultuur inpas. Daar is drie vrae wat gevra kan word om te sien of 'n span en 'n spanbenadering toepaslik sal wees binne 'n organisasie, gegewe die situasie. Die vrae wat gevra kan word is:

- Vraag 1: Kan die werk wat gedoen moet word, beter gedoen word deur meer as een persoon?
- Vraag 2: Skep die werk 'n gemeenskaplike doel en 'n stel doelwitte vir die lede in die span wat beter is as dit wat individuele doelwitte bring?
- Vraag 3: Is die lede van die span interafhanklik ten opsigte van die werk?

Indien 'ja' op al drie vrae beantwoord kan word, is spanne en spanwerk toepaslik in die organisasie.

Die inligtingsontploffing, die tempo van produk innovasie en tegnologiese veranderinge, die afplating van organisasiestrukture en die teenwoordigheid van opgeleide werknemers op alle vlakke, maak dit noodsaaklik om mense saam te voeg

in spanne wat fokus op die energie en die talente van die individuele spanlede. Daardeur word geleenthede benut en uitdagings die hoof gebied. “In the modern corporate environment, teamwork and the success of the team is vital and there is little scope for the brilliant and inspired individualist – unless they, too, can work as part of the team” (White, 1995:202). Werknemer deelname is een van die bestaansredes vir spanne en spanwerk en moet ten volle benut word binne die organisasie. Opsommend is die doel van spanne binne die organisasie as volg: “The purpose of a team is to achieve a goal: investigating and streamlining a process, brainstorming solutions to a troublesome production problem, creating value-added product or service” (Harrington-Mackin, 1996:163).

Spanne het nie net 'n sekere doel binne organisasies nie, maar hou ook spesifieke voordele in vir die organisasie. Dit is wel 'n voorvereiste dat die regte tipe span geïmplementeer word, die spandoelwitte bereik moet word en die span en spanwerk deur die totale organisasie gesteun moet word.

2.6 DIE VOORDELE VAN SPANNE

Organisasies sal nie spanne implementeer indien dit nie tot voordeel vir die organisasie sal wees nie. “Corporate experience has shown that teams of employees are more productive, more creative and better able to meet the challenges of an increasingly dynamic business environment” (Townsend, De Marie & Hendrickson, 1996:123).

Labovits (1993) gee die volgende drie algemene voordele van spanne naamlik:

- Spanne kry werk gedoen, want 'n goed gemotiveerde span met 'n duidelike doel en toepaslike tegnologie kan probleme oplos, prosesse verbeter en baie tyd spaar vir 'n organisasie;

- Spanne breek versperrings af en verbreed individuele, funksionele, hiërargiese en organisatoriese grense en dien as katalisator tussen verskillende dele van 'n organisasie wat samewerking bevorder;
- Spanne versterk 'n organisasie deurdat die spanlede kommunikeer, verantwoordelikheid aanvaar, logies dink en aksie neem wat die organisasie gesonder maak en toerus om uitdagings beter te hanteer.

"Teamwork is the vehicle for integrating information, technology, competence, and resources – starting with the human. Teamwork is the fundamental requisite for continuous improvement" (Kinlaw, 1991).

Volgens Labovitz (1993), Harrington-Mackin (1996), Huczcz (1996), Woods (1997), Glacel et al. (1996), Williams (1997), Yalom (1998), Johnson (1996), Hayes (1997), Staroba (1996), Robbins (2001), Aslinger & Whipple (1998) en Dunphy & Bryant (1996) het spanne die volgende voordele vir die individuele spanlede.

2.6.1 Die voordele van spanne vir die individuele spanlede

- Die bevordering van voortdurende persoonlike groei en beter aanwending van talente in die organisasie;
- Die vermindering van konflik en spanning in werksgroepe en werkverhoudings;
- Die verbetering van die kwaliteit van werklewe vir elke werknemer;
- Die effektiewe aanwending van tyd en energie van elke werknemer;
- Die uitvoering van idees en die verhoging van werknemer deelname;
- Beter ontwikkelingsgeleenthede en uitbreiding van werknemervaardighede;
- Beter perspektief van die werk in die geheel;
- Meer beheer oor werklewe wat minder stres vir die werknemer tot gevolg het;
- Groter waardering vir ander werknemers se werk;
- Toenemende werknemer motivering;
- Verhoging van werknemer tevredenheid en werknemer moraal.

Die voordele vir die individuele spanlede het tot gevolg dat die individuele werknemer aangename werkervarings het wat lei tot hoër produktiwiteit en kreatiewe oplossings vir probleme, wat tot groot voordeel van die organisasie strek. Die voordele van spanne vir die organisasie is dus 'n uitvloeisel van die voordele wat spanne vir die individuele werknemer inhou.

2.6.2 Die voordele van spanne vir die organisasie

- Die bereiking van organisatoriese doelwitte en die verbetering van prosesse;
- Die verbetering van kliënte tevredenheid en die vermindering van kostes;
- Verkryging van kreatiewe oplossings vir probleme en verhoging van mededigheid;
- Die verbetering van die kwaliteit van 'n produk of diens;
- Die verhoging van operasionele effektiwiteit en die vinnige afhandeling van take;
- Die vermindering van personeel apatie en die verhoging van samewerking;
- Die verbetering van strategiese buigsaamheid en die verhoging van organisatoriese sukses;
- Groter buigsaamheid teenoor verandering;
- 'n Sterk verbintenis van die werknemers tot die organisasie;
- Verhoogde prestasievermoë binne die organisasie;
- Verbeterde kommunikasie tussen bestuur en die werknemers;
- Minder vlakke van toesighouding;
- Verhoging in effektiewe besluitneming;
- Vermindering van ongelukke en afwesigheid binne die organisasie;
- Verhoogde eienaarskap van die werknemers;
- Verhoging van produktiwiteit en 'n duideliker werksverdeling.

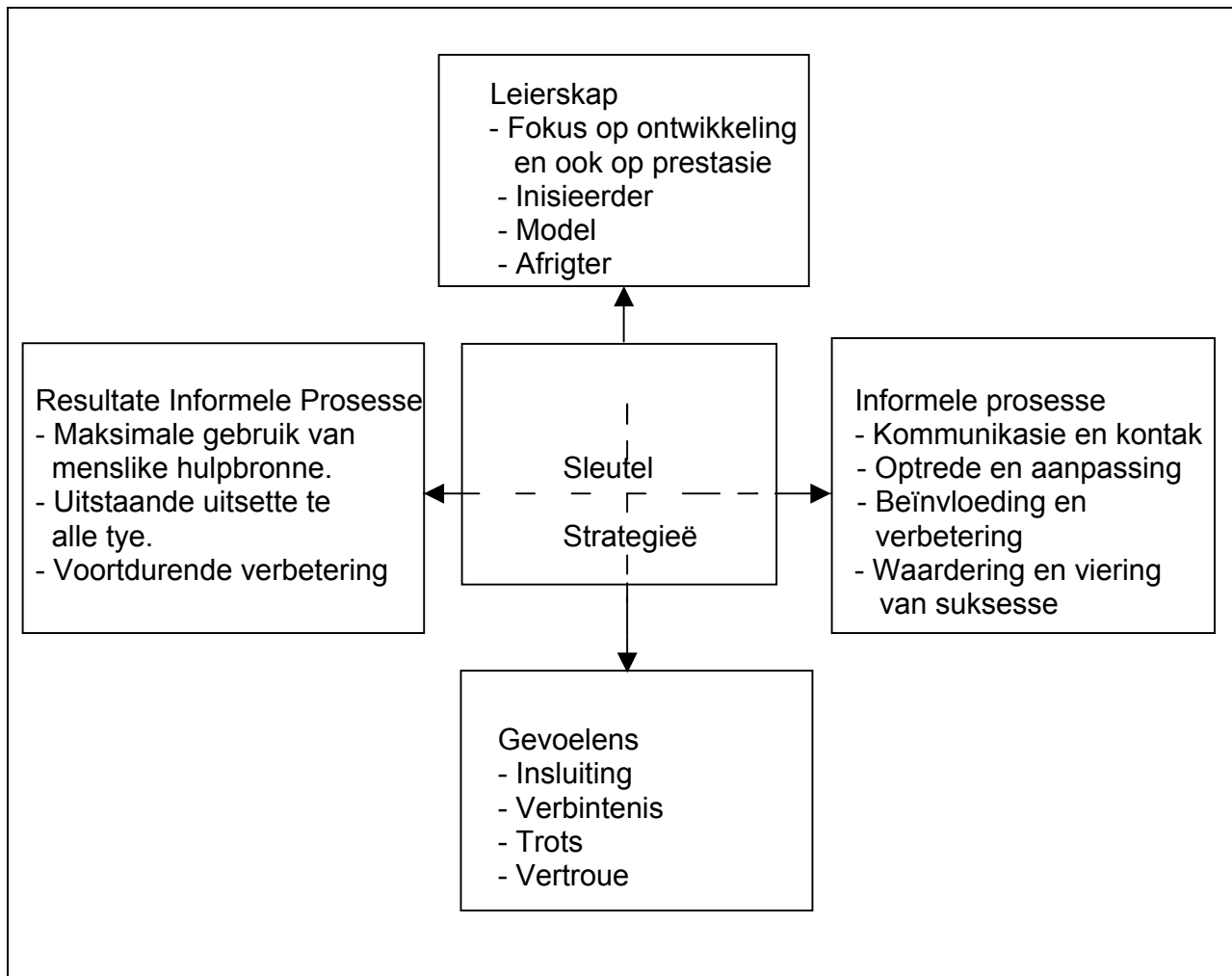
Die voordele wat spanne inhou, vind oor 'n verloop van tyd plaas en word nie dadelik deur die individuele werknemer en die organisasie ervaar nie. Soos wat spanne ontwikkel raak dit meer voordelig. Dit is daarom belangrik om daarop te wys dat

spanne nie staties is nie. 'n Span groei en ontwikkel binne die organisasie. Aandag word vervolgens geskenk aan die fases van spanontwikkeling.

2.7 SPANONTWIKKELING

Spanne binne organisasies funksioneer nie onmiddellik as spanne nie. Spanontwikkeling neem tyd en geduld terwyl 'n span aan toegedeelde take werk. Kinlaw (1991) het 'n model ontwikkel vir spanontwikkeling en spanprestasie. Die model beklemtoon dat spanontwikkeling en spanprestasie nie geskei kan word nie. Die model word aangewend om spanontwikkeling te stimuleer om sodoende spanprestasie te verbeter. Hoe beter die span ontwikkel is, hoe hoër is die spanprestasie. Die model stel vier hoofelemente voor wat ter sprake is indien daar met spanne gewerk word naamlik resultate, informele prosesse, gevoelens en leierskap. Die model beskryf presies wat in ag geneem moet word indien werkspanne effektief en suksesvol wil wees. Daar moet op al vier elemente gefokus word om effektiwiteit te verseker.

Figuur 2.3 Die model vir suksesvolle spanontwikkeling en spanprestasie (Kinlaw, 1991:42)



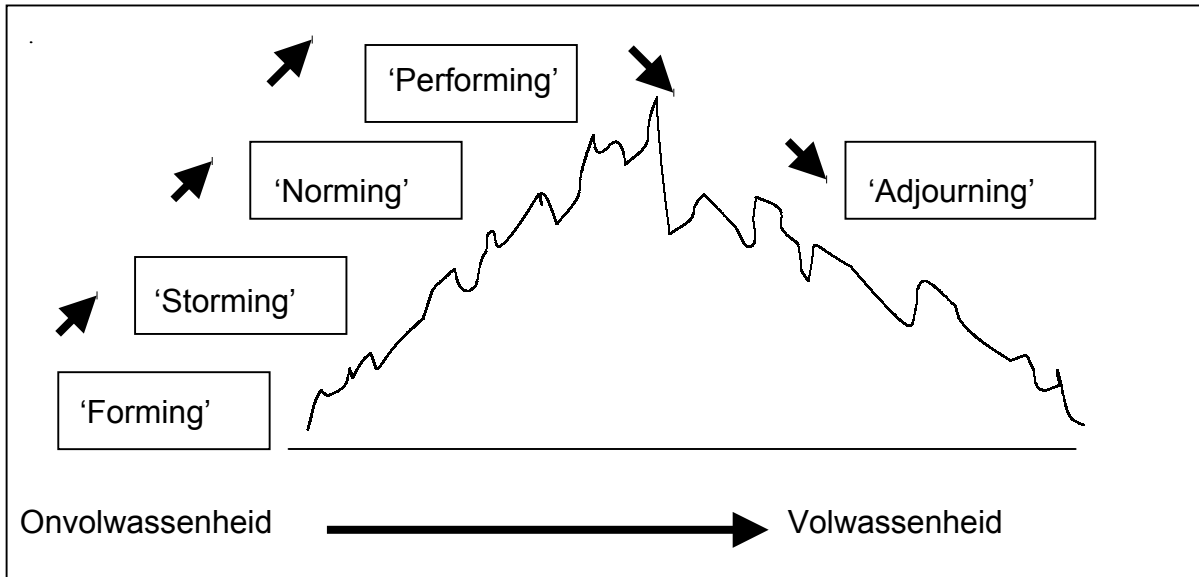
Suksesvolle spanontwikkeling is 'n deurlopende proses. 'n Span se algehele prestasie is 'n funksie van die span se potensiaal, wat verbeter word deur spanontwikkeling. 'n Span verkry resultate wanneer die spanlede se vermoëns en talente maksimaal aangewend word in die span. Twee aspekte naamlik die gevoelens van die spanlede en die informele prosesse beïnvloed 'n span se prestasie direk. Binne spanverband moet die twee aspekte voldoende aandag geniet en met omsigtigheid hanteer word. Soos wat spanne ontwikkel, beweeg die spanne deur verskillende ontwikkelingsfases. Die verskillende fases van spanontwikkeling word vervolgens bespreek.

2.7.1 Die fases van spanontwikkeling

Dit is belangrik dat die verskillende fases van spanontwikkeling bestudeer moet word, aangesien 'n span in elke fase van ontwikkeling ander behoeftes het wat 'n invloed uitoefen op die wyse waarop die span hanteer moet word en die vlak van prestasie wat die span lewer. Organisasies moet rekening hou met die fases van spanontwikkeling om spangebaseerde sukses te verseker en te behou. “Knowing where a team is in its life cycle helps leadership manage performance expectations and avoid setting realistic goals that condemn a team to failure” (Robie, 1997:98).

Die lewenssiklus van spanne word deur teoretici verskillend benoem. Robie (1997) noem die fases van spanontwikkeling as die fases van bevrugting, geboorte, adolessensie, volwassenheid, bejaardheid en afsterwe, terwyl Chang (1995) dit ‘drive’, ‘strive’, ‘thrive’, ‘arrive’ en ‘revive’ noem. Vir die doel van die studie word die mees algemene benaming vir die verskillende fases van spanontwikkeling gebruik naamlik ‘forming’, ‘storming’, ‘norming’, ‘performing’ en ‘adjourning’. Sommige teoretici beskryf die verskillende fases van spanontwikkeling in terme van vier, vyf of ses fases. Die aantal fases en die benaming vir elke fase is nie belangrik nie. Al die teoretici bevestig dat elke span deur verskillende fases van spanontwikkeling gaan.

Figuur 2.4 Die fases van spanontwikkeling (Chang, 1995:17)



Beck & Yeager (1994), Chang (1995), Glacel et al (1996), Mendzela (1997), Robie (1997), Sommerville & Dalziel (1998), White (1995) en Woods (1997) beklemtoon die verskillende fases van spanontwikkeling. Elke fase het unieke eienskappe en beïnvloed die span op 'n eiesoortige wyse. Elke fase van spanontwikkeling vereis sekere take van die spanleier wat nodig is sodat daar aan die spesifieke behoeftes van die span voldoen kan word. In die eerste fase van spanontwikkeling is dit belangrik dat die spanleier rigtinggewend moet optree en grense moet stel waarbinne die span gaan funksioneer. 'n Spanmissie met doelwitte wat daaraan gekoppel word, is 'n baie belangrike aspek wat die span kan rig en lei. Die tweede ontwikkelingsfase word gekenmerk deur voortdurende konflik soos wat spanlede mekaar uitdaag en toets. Die spanleier moet toesien dat die spanrolle duidelik uitgeklaar word sodat elke spanlid presies weet wat binne die span verwag word en watter eise aan elkeen gestel word. Konflik moet konstruktief hanteer word.

In die derde fase van spanontwikkeling is die meeste groeipyne van spanwerk uitgesorteer en begin die span goed saamwerk. Spanlede is verbind tot die take en doelwitte van die span en resultate word verkry. Die spanleier moet te alle tye samewerking bevorder. In fase vier word spanwerk tot hoë hoogtes gedryf. Spanlede

vertrou mekaar en is totaal verbind aan die spandoelwitte. Produktiwiteit is hoog en spanlede werk effektief saam. In die fase is spanprestasie ook baie hoog. Die spanleier moet erkenning gee vir die spanlede se prestasies en opleiding gee waar nodig om die leemtes te kan vul.

In die laaste fase van die span se ontwikkeling, is die take wat afgehandel moes word voltooi en moet die span ontbind of geherstruktureer word om nuwe take en doelwitte aan te neem. Die spanleier moet toesien dat vernuwing in die fases plaasvind indien die span 'n permanente span is. Indien die span tydelik is en ontbind moet word, is dit gewoonlik 'n moeilike fase aangesien die spanlede wat lank saamgewerk het en sukses behaal het, moet terugkeer na normale werkverrigting. Tydens die laaste fase funksioneer die span optimaal.

“In general, we can think of the stages of a team development in terms of a person’s lifespan. Toddlerhood to childhood to young adulthood to maturity. Things happen at each stage, but it is only at the maturity stage where performance takes off. Of course, teams move through these stages in a few months, but they will go through them just the same” (Woods, 1997:44).

Die fases van spanontwikkeling word in tabelvorm weergegee en dui die verskillende take, verhoudings en sielkundige vlakke van spanlede binne elke fase van spanontwikkeling aan.

Tabel 2.2 Die verskillende fases van spanontwikkeling (Glacel et al, 1996:83)

FASES VAN ONTWIKKELING	TAAK GEDRAG	VERHOUDINGS GEDRAG	SIELKUNDIGE VLAKKE
1. 'Forming'	Oriëntasie	Toetsing en afhanklikheid	Afhanklikheid
2. 'Storming'	Emosionele reaksie tot taak eise	Intergroep vyandigheid	Onafhanklikheid
3. 'Norming'	Uitdrukking van opinies	Ontwikkeling van spankohesie	Interafhanklikheid
4. 'Performing'	Verkrying van oplossings	Funksionele rolverwantskap, verbandhoudendheid	Interafhanklikheid
5. 'Adjourning'	Beëindiging	Bevryding	Droefheid/hartseer

Ten spyte daarvan dat elke span deur verskillende ontwikkelingsfases gaan, gaan spanlede binne die span ook deur ontwikkelingsfases. Nie alle spanlede gaan deur al die ontwikkelingsfases nie en die volgorde van ontwikkeling kan ook verskil. Die spanleier moet bewus wees daarvan en toesien dat spanlede ooreenkomstig die fase van spanontwikkeling hanteer moet word.

Daar is baie aspekte wat die ontwikkeling van spanne kan beïnvloed soos die diversiteit van spanlede, die mate waartoe spanlede mekaar goed ken, die vlak van samewerking tussen spanlede en die duidelikheid van elke spanlid se rol. Die ontwikkelingsaspekte van elke fase moet bevredigend opgelos word voordat die span na die volgende fase kan beweeg. Tydens enige fase kan die span terugval na 'n vorige ontwikkelingsfase. In elke fase moet daar aandag gegee word aan die verhoudingsaspekte sowel as die taak aspekte. Tydens die ontwikkeling van spanne deur die eerste vier fases, neem die vlak van vertrouwe en die graad van bemagtiging by spanlede toe en moet deur die spanleier bestuur word.

Volgens White (1995) presteer spanne nie onmiddelik nadat die span gevorm is nie. Prestasie word verbeter deur sleutelvaardighede aan te leer en deur meer uitdagende doelwitte aan te neem wat die ontwikkeling van spanlede fasiliteer. In die eerste twee fases van 'n span se ontwikkeling word geen uitmuntende prestasie deur die span gelewer nie. Die som van die span se uitsette is minder as die potensiaal van die individuele lede. Die rede daarvoor is dat die spanlede nog onseker is oor die take en doelwitte van die span en die spanrolle wat vertolk moet word. Tydens die derde fase van spanontwikkeling bestaan daar 'n behoefte by spanlede om te presteer. Prestasie sal toeneem soos wat spanlede gesamentlik aanspreeklik gehou word vir spanprestasie. Hoogpresterende spanne ontwikkel soos wat spanlede sinergisties saamwerk en spanlede interafhanklik van mekaar funksioneer. Die span se prestasie binne die organisasie is 'n belangrike veranderlike in die algehele prestasie van die organisasie (Senior, 1997).

Spanprestasie lei tot spaneffektiwiteit. Vir die doel van die studie is dit belangrik om verskeie fasette van spaneffektiwiteit te bestudeer.

2.8 SPANEFFEKTIWITEIT

2.8.1 Die begrip spaneffektiwiteit

Vir die doel van die studie is 'n effektiewe span sinoniem met 'n suksesvolle span, 'n dinamiese span en 'n hoogpresterende span.

"A high-performing team, much like a good relationship, requires communication, commitment, behaviour change, and continuous feedback" (Glacel et al, 1996:xvii).

"High-performing teams have a clearly defined purpose with specified outcomes, and they begin to care deeply about individual team members so that if one fails, all fail" (Staroba, 1996:65).

"...gains in productivity and job satisfaction in an environment where everyone works together, is encouraged to contribute and is actively listened to by the management" (Davis et al, 1992:145).

"Through understanding and mutual respect, peak performance teams learn to accommodate the needs and interests of all types of teammates" (Lundy, 1992:24).

"...effective teams have members committed to a common purpose, specific team goals, members who believe in the team's capabilities, a manageable level of conflict, and a minimal degree of social loafing" (Robbins, 2001:274).

"Team success is essentially a function of abilities, motivation and opportunities" (Huszczko, 1996:62).

"A highly effective team is characterized by its tendency towards regular and searching self-evaluation of performance" (Jones, 1992:292).

"Employee buy-in, effective ongoing communication, leadership training, recognition of team member's strengths and weaknesses, and a one-for-all, all-for-one philosophy are characteristics of successful teams" (Carobini, 1998:32).

"If a team is efficient, this means it is getting the most outputs for the amount of inputs it's using. In other words, there is minimal waste of time and materials. If a team is effective, this means that it's outputs are meeting the needs and expectations of customers" (Woods, 1997:35).

"Team effectiveness can be defined as achieving four performance outcomes – innovation/adaptation, efficiency, quality, and employee satisfaction" (Daft, 1999:276).

"A team that is: open to ideas; eager to communicate; focussed on its goals; accepting for all members is dynamic!" (Chang, 1994:74).

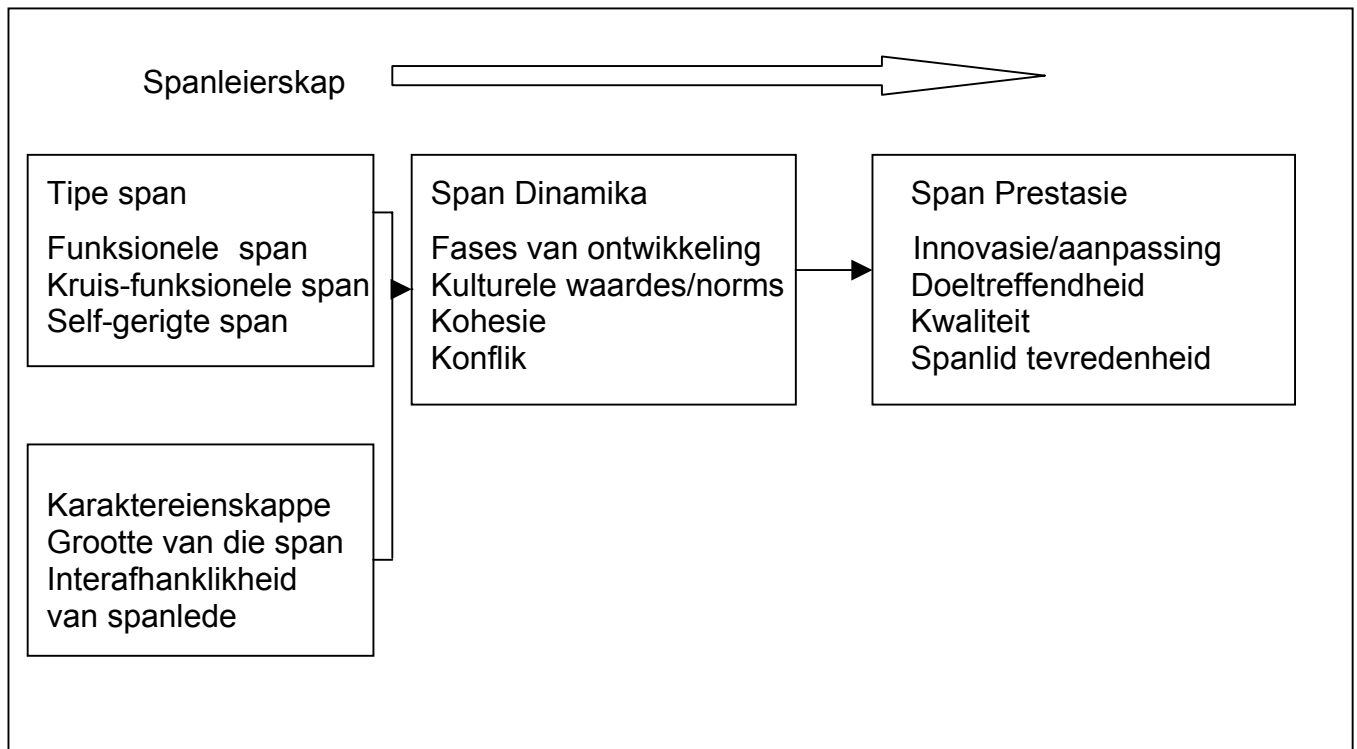
➤ **Integrasie**

Opgesom is 'n effektiewe span, 'n span waar die spanlede verbind is tot 'n duidelike gemeenskaplike doel. Die spanlede is kreatief, innoverend en gemotiveerd wanneer die komplimenterende vaardighede van die spanlede tesame aangewend word vir die bereiking van spesifieke uitdagende spandoelwitte. Die spanlede het 'n behoefte aan kommunikasie en voortdurende terugvoering aangaande kliënte tevredenheid, produktiwiteit, kwaliteit en prestasie. Wedersydse respek en begrip tussen spanlede asook 'n sterk verbintenis tot persoonlike groei en ontwikkeling met die doel om spanlede te bemagtig, lei tot hoë vlakke van werkstevredenheid en trots op spanlidmaatskap.

2.8.2 'n Model van spaneffektiwiteit

Daft (1999) het 'n model van spaneffektiwiteit ontwikkel wat bevestig dat daar 'n aantal faktore is wat spaneffektiwiteit beïnvloed.

Figuur 2.5 'n Model van spaneffektiwiteit (Daft, 1999:278)



Spanleierskap is 'n deurlopende proses tydens die bou van spaneffektiwiteit. Spanleierskap is oorkoepelend tot al die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die spanleier moet vanuit die model bewus wees van al die faktore wat 'n rol speel in die bepaling van spaneffektiwiteit.

Elke faktor moet deur spanleierskap en die spanleier aangespreek word om spaneffektiwiteit te kan bereik. Dit sluit faktore in soos die tipe span, die grootte van die span en die tevredenheid van die spanlede. Dit kom ook neer op die volgende beginsel: “What goes on within the team affects the organization and what goes on in the organization affects the team” (Huszczko, 1996:175).

2.8.3 Kenmerke van 'n effektiewe span

Alexander (1985), Anderson & Pulich (1997), Beck et al, (1994), Bird (1992), Blinn (1996), Carobini (1998), Chang (1994), Charlton (1992), Davis et al, (1992), Fisher et al, (1996), Hanson & Lubin (1986), Harrington-Mackin (1996), Huszczko (1996), James & Elkins (1983), Johnson (1996), Jones (1992), Kazamek (1991), Liabich (1996), Labovitz (1993), Lundy (1992), Margerison & McCann (1985), Morgan (1994), Pollar (1997), Quick (1992), Robie (1997), Saul (1991), Starcevich & Stowell (1990), Wageman (1997) en Woods (1997) het die volgende eienskappe geïdentifiseer wat kenmerkend is van effektiewe spanne naamlik:

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Spanlede het 'n gemeenskaplike doel wat duidelik en inspirerend is en wat bo individuele doelwitte gestel word, asook spanwaardes en spanbeleide wat nagevolg word;➤ Die span erken dat die kliënt koning is en streef na kliënte tevredenheid;➤ Die spanleier moedig idees vanaf spanlede aan en spanlede verwelkom terugvoering;➤ Spanlede het interaksie met lede van ander spanne en spanlede dien mekaar;➤ Die voortdurende verbetering van spanprosesse en spanlede is vertrouwd met die |
|--|

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

<p>werk binne die span;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Wedersydse respek tussen die spanlede, sowel as tussen die spanleier en die spanlede;➤ Die spanlede is trots op spanlidmaatskap en is ten volle verbind aan die span;➤ Geleentheid word geskep vir voortdurende persoonlike groei en die aanleer van nuwe vaardighede met die doel om spanlede te bemagtig;➤ Oop kommunikasie, eerlike terugvoering en luistervaardighede word bevorder;➤ Vertroue en vertroulikheid is 'n prioriteit;➤ Buigsaamheid teenoor verandering sonder vrees vir die onbekende;➤ Uitstaande resultate en prestasies word gelewer en deur die organisasie erken en vergoed;➤ Hoë standarde word gestel en nagestreef;➤ Effektiewe besluitneming en probleemoplossing;➤ Spanlede is kreatief, samewerking is goed, deelname in die span is hoog en spanlede ondersteun mekaar;➤ Die spanleier is betrokke by die span en ondersteunend tot die span se werk;➤ Die spanlede word aangemoedig om risiko's te neem en daar word met nuwe werkswyses geëksperimenteer;➤ Die span is gefokus op die span se missie;➤ Positiewe spangees heers in die span en daar is 'n deelnemende atmosfeer;➤ Toegang tot al die nodige inligting en die effektiewe aanwending van hulpbronne;➤ Konstruktiewe konflik en proaktiewe konflikoplossing;➤ Hoë motiveringsvlakke in die span;➤ Toepaslike vergoeding word aan die span en die spanlede gegee;➤ Verandering is positief en die spanlede is deelnemend tot die veranderende behoeftes van die span en die organisasie;➤ Spanlede is betrokke by besluitneming en beplanning en spanlede is gemeenskaplik verantwoordelik en aanspreeklik;➤ 'n Sterk bron van eksterne ondersteuning en erkenning vir die span bestaan;➤ 'n Duidelike prestasie evaluering- en vergoedingsstelsel met ooreengekome
--

Tabel 2.3 Die eienskappe van 'n effektiewe span (vervolg)

<p>suksesmaatstawwe wat die verlangde gedrag en resultate bekom;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Beginselvaste leierskap met 'n inspirerende visie;➤ Talente van spanlede word ten volle benut in die span en waarde word geheg aan diversiteit;➤ Spanlede het duidelik gedefinieerde spanrolle en verantwoordelikhede wat gebalanseerd is;➤ Professionaliteit en kwaliteit is belangrik en innovasie word aangemoedig;➤ 'n Gesonde en sterk organisasiekultuur wat ondersteunend is tot spanne en spanwerk;➤ Die spanlede sien kritiek as 'n geleentheid om te leer en daar is voortdurend evaluering van die span se resultate en prestasie;➤ Leierskap word in spanverband gedeel en geroteer en die spanlede is ondersteunend tot die spanleier;➤ Die spanlede en spanleier aanvaar eienaarskap vir die span en die span se werk;➤ Die spanlede het konstruktiewe interne en eksterne verhoudings en spanlede is lojaal.
--

Nie elke span is 'n effektiewe span nie. Dit verg inspanning van die spanleier, die spanlede en topbestuur.

2.8.4 Die rol van topbestuur in spaneffektiwiteit

Die rol van topbestuur hou nou verband met die spanleier se rol binne die span. Topbestuur word genoem: “The enablers are what will make the process succeed” (Wolff, 1993:10).

Guzzo & Dickson (1996), Hackett (1997), Labovitz (1993), Mendzela (1997), Proehl (1996), Williams (1997) en Wolff (1993) beklemtoon dat die rol van topbestuur ten opsigte van spanne en spanwerk as volg is:

- Topbestuur is 'n rolmodel vir spanne en spanwerk en moet dienooreenkomstig optree en die verlangde gedrag modelleer;
- Hulpbronne moet beskikbaar gestel word aan die span;
- Ondersteuning moet te alle tye aan spanne gegee word, wat 'n ondersteuningstruktuur insluit in terme van tyd, geld beskikbaar en die nodige mense wat die span kan ondersteun;
- Toegewytheid en ondersteuning aan die missie en visie van die span;
- Die verskaffing van die nodige en toepaslike opleiding nadat die leemtes bepaal is;
- Die daarstel van 'n effektiewe prestasiebestuur sisteem wat toepaslik is vir spanne en spanwerk asook 'n vergoeding- en erkenning sisteem wat spanwerk beloon;
- Die daarstel van strategieë om swakhede te minimaliseer;
- 'n Bevoegde en vaardige spanleier moet aan spanne toegedeel word, wat geskik is vir die rol as spanleier, want sterk spanleierskap is nodig;
- Die daarstel van kommunikasiesisteme en ander sisteme vir die spanne om te gebruik;
- 'n Gewilligheid tot verandering en buigsaamheid teenoor verandering;
- Die speel van 'n aktiewe rol in die ontwerp van spanne sowel as lidmaatskapsesifikasies en spanrolle;
- Die implementering van effektiewe spanprosesse en die instandhouding daarvan;
- Die bevordering van die betrokkenheid van spanlede by besluitneming, doelwitstelling en die opstelling van strategieë;
- Die skep van 'n organisasiekultuur wat spanne en spanwerk akkommodeer en ondersteun;
- Die delegering van gesag na die spanleier wat dit weer verder delegeer na die spanlede toe.

Opgesom het topbestuur die volgende verantwoordelikheid teenoor spanne: “A sustained commitment to the continuous transformation and growth of your teams is

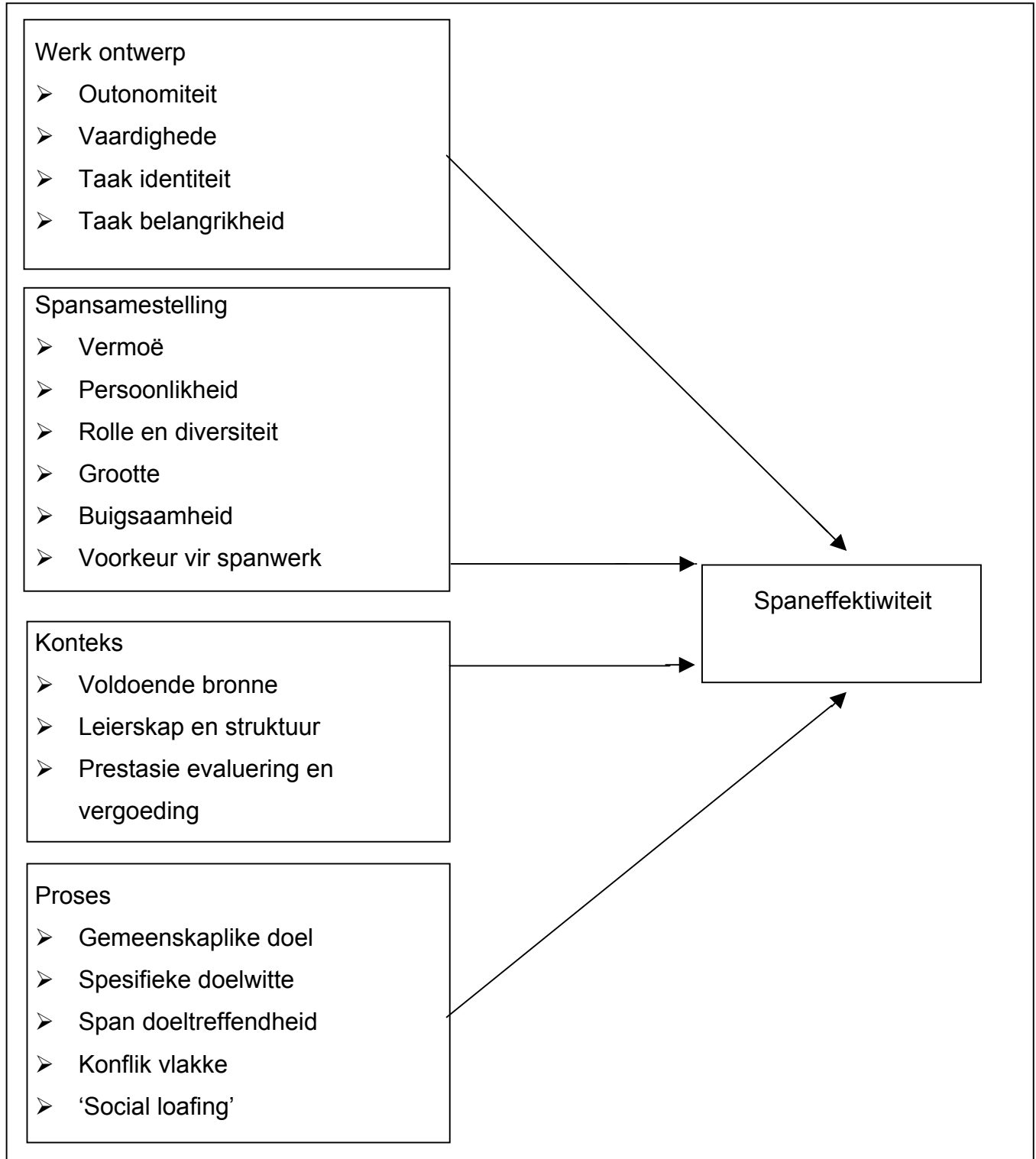
paramount. That means periodically using employee feedback to determine how teams are working and how they can improve” (Hackett, 1997).

2.8.5 Faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed

Robbins (2001) se effektiwiteitsfaktor model (figuur 2.6) is 'n opsomming van faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Spanne verskil in terme van vorm en struktuur wat dit moeilik maak om die model rigied op alle spanne toe te pas. Die model is slegs 'n riglyn ten opsigte van die faktore wat 'n span effektief maak. Die model is gebaseer op die beginsel dat spanwerk meer effektief is as individuele werk. Volgens Robbins (2001) kan die sleutelkomponente wat 'n span se effektiwiteit verhoog, verdeel word in vier algemene kategorieë naamlik: werksontwerp, spansamestelling, kontekstuele beïnvloeding en proses veranderlikes. Spaneffektiwiteit volgens die model is saamgestel uit die volgende maatstawwe “...objective measures of the team’s productivity, manager’s ratings of the teams performance and aggregate measures of member satisfaction” (Robbins, 2001:264).

Vanuit die model is die werksontwerp motiverend aangesien dit spanlede se verantwoordelikeheidsin verhoog en eienaarskap tot spanwerk bevorder. Spansamestelling fokus op die gebalanseerdheid van die span in terme van spanrolle en die diversiteit in terme van vaardighede en vermoëns. Konteks dui op drie faktore wat die effektiwiteit van spanne beduidend beïnvloed naamlik die beskikbaarheid van toepaslike hulpbronne, effektiewe leierskap en struktuur asook 'n prestasie evaluering- en vergoeding sisteem. Die proses bestaan uit daaglikse aksies wat in spanverband plaasvind soos konflik, doelwitstelling en samewerking.

Figuur 2.6 Die effektiwiteitsfaktor model (Robbins, 2001:264)



Die model gee 'n duidelike uiteensetting van al die faktore waaraan die spanleier moet aandag gee in die span, om die span se effektiwiteit te verbeter. Die spanlede moet ook bewus wees van die faktore wat spaneffektiwiteit verbeter sodat spanlede saam met die spanleier aksieplanne kan ontwikkel om probleemareas aan te spreek.

Fisher et al, (1996) het twaalf spanleiers gevra om persoonlike suksesverhale te vertel sodat meer te wete kon kom oor die faktore wat tot spansukses lei. Die aspekte wat uit die onderhoude na vore gekom het is dat die spanlede verbind moet wees aan 'n duidelike spanmissie en positief ingestel moet wees teenoor spanwerk. Ander belangrike aspekte is die samewerking, vertroue en respek wat spanlede teenoor mekaar moet hê. Spanwerk vereis opoffering en opregte omgee vir mede-spanlede. Dit is duidelik dat die menslike faktor in spanne nie misreken moet word nie. “Since people make the difference, the path to high performance teams begins with hiring those whose work effort will add value both to team tasks and the organization as a whole” (Anderson et al, 1997:67).

Uit 'n omvattende literatuuranalise is daar twintig faktore geïdentifiseer wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Die twintig faktore word vervolgens in alfabetiese volgorde bespreek.

2.8.5.1 Bemagtiging

Bemagtiging is 'n belangrike en 'n moeilike faktor wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Bemagtiging is 'n nuwe benadering wat die spanleier teenoor die spanlede moet volg, want die spanleier is nie gewoond daaraan om mag aan spanlede te gee nie. Om te kan bemagtig is dit belangrik om die begrip 'bemagtiging' te definieer:

“Empowerment is power-sharing, the delegation of power or authority to subordinates in the organisation” (Daft, 1999:251).

“The willing and open transfer of resources and power from one level of an organisation to another” (Harrington-Mackin, 1996:8).

“Empowerment is creating the conditions that facilitate the best efforts of people, by removing the barriers that inhibit the use of individual talent, creativity, and energy. Empowerment gives people permission to utilize their full potential” (Fisher et al, 1996:137).

“...the process of developing subordinates who are able (competent), willing (motivated) and allowed (authority and responsibility) to use their full potential in discharging their responsibilities at work” (Charlton, 1992:33).

Eenvoudiger gestel is bemagtiging 'n model van leierskap waar die spanleier na die spanlede luister, die spanlede aanmoedig, oplei en bou deur mag, gesag, hulpbronne, inligting en aanspreeklikheid te deel en deur gunstige omstandighede te skep waarbinne die spanlede tot volle potensiaal kan ontwikkel. Dit is noodsaaklik dat die spanleier die spanlede bemagtig aangesien die spanlede so eienaarskap neem van spanwerk en verantwoordelikheid dra vir die besluite wat geneem word. Hierdie aspekte is 'n baie belangrike voorvereiste vir spaneffektiwiteit. Bemagtiging is waardetoevoeging tot die spanlede se werk. Volgens Hayes (1997) is bemagtiging 'n bestuursfilosofie wat gegrond is op die beginsel dat die dag-tot-dag besluite van die werk beter gedoen kan word deur dié wat die werk doen. Die voortbestaan en oorlewing van organisasies en spanne, word bepaal deur die spanleiers se vermoë om menslike hulpbronne te optimaliseer. Dit dui op die dringendheid en nodigheid om mense te bemagtig as deel van 'n mededingende strategie. “Learning and empowerment requires a fundamental shift of mind – from seeing people as incompetent and operating from a win/lose orientation to seeing people as inherently capable and therefore sharing power” (Charlton, 1992:22).

Volgens Harrington-Mackin (1996) moet die volgende stappe gevolg word om spanne en spanlede te bemagtig:

- Definieer die taak wat na die span gedelegeer gaan word in duidelike, spesifieke en haalbare terme;

- Identifiseer die span se vlak van gewilligheid om meer verantwoordelikheid op te neem;
- Verduidelik die taak duidelik aan die span asook die verwagte resultate. Gee agtergrond inligting sodat spanlede kan verstaan hoe die taak in die groter prentjie inpas;
- Identifiseer die vlak van vaardigheid wat nodig is om die taak te voltooi. Indien die vaardigheidsvlak te laag is moet toepaslike opleiding gegee word;
- Maak seker dat 'n geskrewe prosedure bestaan vir die voltooiing van die taak.
- Definieer die hoeveelheid gesag wat die span het;
- Identifiseer die hulpbronne wat beskikbaar is vir die span;
- Bespreek pertinente aspekte van die organisasiebeleid wat 'n impak kan hê op die span se vermoë om take uit te voer;
- Bepaal watter faktore gebruik gaan word om die span se prestasie te evalueer.
- Bepaal die tipe kommunikasie en die frekwensie wat nodig gaan wees;
- Bespreek die span se aksieplan waarvolgens die taak uitgevoer gaan word;
- Doen 'n evaluering van die resultate wat verkry is en gee deeglike terugvoering.

Bemagtiging is tot voordeel van die span, die spanleier en die totale organisasie, aangesien die spanlede daardeur verreek en ontwikkel word wat effektiwiteit in die span en in die organisasie bevorder. "...to empower employees the leader must not only confer the individual's basic human rights but also expand them to include the following: the right to be needed and involved, the right to a covenantal relationship with one's employer, the right to understand and to be accountable, the right to appeal, the right to make a commitment, and the right to affect one's own destiny. By meeting the needs of individuals, leaders help meet the needs of the whole organization" (Daft, 1999:42).

2.8.5.2 Deelname

'n Span kan alleenlik effektief wees indien al die spanlede deelneem aan die spanaktiwiteite en elke spanlid een honderd persent gee vir spanwerk. Deelname

behels dat elke spanlid aktief betrokke moet wees by take, aksies, besprekings en besluitnemings. "...the more people participate in dialogue and the decision making process, the more they are motivated to work and learn" (Jones, 1992:17). In die moderne organisasie word outoriteit vervang met deelname. Deelname is onvermydelik en uiters belangrik aangesien die werksplek toeneem in kompleksiteit. Spanwerk is interafhanklik en kan nie meer deur net 'n paar persone in magposisies hanteer word nie (Mclagan, 1996). Toenemende interafhanklikheid vereis toenemende deelname. Die aard van deelname hou verband met die mate waartoe spanlede by die bestuursprosesse soos besluitneming, betrokke is. Deelname in die werksplek skep 'n behoefte aan die verkryging van toepaslike inligting in die spanne. Deelname op sigself het 'n positiewe invloed op die moraal, motivering en algemene sielkundige toestand van die spanlede en het 'n direkte invloed op die doeltreffendheid en effektiwiteit van die span (Ferreira & Bernhardt, 1992). "Participation is necessary because people want a say and because the old autocratic style of management simply cannot be effective in these complex and rapidly changing times. It also gives people the experience of taking responsibility, so it's an invaluable form of learning and self-actualisation" (Manning, 1989:17).

Ferreira et al, (1992) onderskei tussen skyndeelname, gedeeltelike deelname en volle deelname. Dit is belangrik dat spanlede volle deelname in die span moet hê, want deelname lei tot eienaarskap van die span wat effektiwiteit verhoog (Schutte, 1993). Deelnemende prosesse versterk en bemagtig die spanlede en skep so werkstevredenheid.

2.8.5.3 Doelwitstelling

Volgens Kinlaw (1991) is doelwitstelling in spanne 'n baie belangrike bepaler van spaneffektiwiteit. Die onderstaande aanhalings definieer die begrip 'doelwit' as volg:

"A goal can be defined as a specific and desired result of a cause of action" (White, 1995:203).

"Goals define the very reason for a team to exist. They provide a team with a purpose and a sense of direction" (Huszczko, 1996:71).

Doelwitte het motiveringswaarde. "If someone is to be motivated they need to have a goal, something to strive for, something they can achieve. And this goal must be something they really want to achieve because the achievement will provide a psychological or material benefit – which is why people do things in the first place" (White, 1995:201).

Doelwitte gee rigting aan 'n span en fokus op die toekoms. Spandoelwitte gee betekenis aan die span se aksies en bevorder gemeenskaplike aanspreeklikheid (Huszczko, 1996). 'n Span kan slegs effektief wees indien die spanlede ten volle verbind is aan die spandoelwitte en spanwaardes.

Daar is sekere aspekte waaraan doelwitstelling moet voldoen: "Development of goal statements that are SMART - specific, measureable, achievable, results-orientated, and time-band" (Harrington-Mackin, 1996:68).

Carobini (1998), Harrington-Mackin (1996), Harris (1996), Huszczko (1996), Morgan (1994), Tagiuri (1995) en White (1995) gee die volgende riglyne vir die stel van duidelike spandoelwitte naamlik:

- Doelwitte moet realisties en bereikbaar wees in terme van die span se vermoëns, die mark omstandighede en die hulpbronne beskikbaar;
- Die doelwitte moet duidelik gedefinieer en spesifiek wees in terme van wat, wanneer bereik moet word en hoekom. Die doelwitte moet betekenisvol vir die spanlede wees;
- Die spandoelwitte moet geprioretiseer word in terme van die belangrikheid en dringendheid daarvan en moet meetbaar wees;
- Vir die span om sy doelwitte te bereik moet elke spanlid presies weet wat om by te dra in terme van basiese en spesifieke vaardighede;

- Die span se doelwitte moet opgedeel word in korttermyn, mediumtermyn en langtermyn doelwitte, aangesien die bereiking van die korttermyn doelwitte die bereiking van die mediumtermyn en langtermyn doelwitte beïnvloed;
- Die spanleier moet 'n duidelike en bondige stelling van die spandoelwitte op skrif plaas sodat dit sigbaar is en die spanlede herinner aan die gestelde doelwitte;
- Die spandoelwitte moet duidelik aan die spanlede gekommunikeer word sodat die spanlede verstaan waarom dit so krities belangrik is vir die span.

“Within teams, there is nothing more important than each team member's commitment to a common purpose and set of related performance goals for which the group holds itself jointly accountable” (Katzenbach et al, 1932:44).

Dit is baie belangrik dat die spanleier baie tyd en aandag aan doelwitstelling moet spandeer, want duidelike doelwitte motiveer die spanlede om die doelwitte na te jaag en te bereik. Die bereiking van die doelwitte het opnuut weer motiveringswaarde en daardeur word spaneffektiwiteit bevorder.

2.8.5.4 *Erkenning- en vergoedingsisteme*

Erkenning- en vergoedingsisteme is een van die belangrikste faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. In spanverband is dit baie moeilik om erkenning en vergoeding te gee. Die rede daarvoor is dat die tradisionele erkenning- en vergoedingsisteme gebaseer is op individuele werksuitsette en dat die sisteem spanwerk kan belemmer of bevorder. Met spanne is individuele erkenning en vergoeding alleen, nie toepaslik nie, want wie sal in spanne wil werk as individuele pogings steeds erken en vergoed word? Erkenning en vergoeding word as volg gedefinieer: “By *recognition* we mean the process of acknowledging and publicizing the conduct or behavior that the organization seeks to encourage. By *reward* we mean the systems (performance evaluation, compensation, promotion) by which the organization reinforces such behavior” (Labovitz, 1993:111).

“Recognition refers to a variety of ways that you might let followers know that they are doing what you want them to do” (Beck et al, 1994:30).

‘n Tendens van ‘n definitiewe daling in werknemers se moraal en lojaliteit teenoor organisasies word al meer ervaar. Die rede daarvoor is: “...typically as a result of being asked to work harder and smarter without praise, without rewards commensurate with gains in productivity, or without any real say in how their organisation is structured and managed” (Saul, 1991:27).

Volgens Williams (1996) word alle mense gemotiveer deur erkenning, want almal wil erkenning hê al verskil die tipe erkenning van mekaar. Daar is drie vorme van erkenning wat optree as motiveringskragte en dit is die behoefte aan aanvaarding, respek en waardering. White (1995) wys daarop dat spanleiers erkenning- en vergoedingsisteme gebruik om die spanlede te motiveer. “Motivation needs recognition” (White, 1995:172).

Spanne kan ekstern en intern erkenning ontvang en vergoed word. Interne vergoeding is die bevrediging wat verkry word uit die bereiking van spandoelwitte. Sterk verhoudings binne die span, kreatiewe uitdagings, meer verantwoordelikheid en leergeleenthede laat die spanlid waardig voel. “Being respected, and therefore listened to and encouraged by management to participate in decisions is probably the most effective way to recognise and reward, and therefore motivate employees” (Jones, 1992:126). Eksterne vergoeding is die bonus wat spanlede vir goeie resultate ontvang. Volgens Barnard moet 'n organisasie se erkenning- en vergoedingsstelsel samewerking beloon sowel as individuele prestasie, want daarsonder sal effektiwiteit nooit verkry word nie. Die doel van erkenning- en vergoedingsisteme is om positiewe spangedrag te beloon sodat dit versterk en gevestig kan word by die spanlede. “Members must experience benefits, both tangible and intangible, if responsibility is to take hold. They lose interest and a sense of responsibility when they don't see how their extra effort will pay off” (Harrington-Mackin, 1996:22).

Balzer (1988), Barnard (1998), Harrington-Mackin (1994), Harrington-Mackin (1996), Hendry, Paola & Perkins (1997), Kinlaw (1991), Labovitz (1993), Mchale (1997), Mendzela (1997), Nelson (1997), Parker (1994), Quick (1992), Robbins (2001), Saul (1991), Schmitz (1997), Tagiuri, (1995), Vogl (1997), White (1995) en Williams (1997) gee die volgende basiese beginsels om in ag te neem by die ontwikkeling en implementering van 'n erkenning- en vergoedingsstelsel.

- Die doel van die erkenning- en vergoedingsstelsel moet eerstens duidelik uitgeklaar word en kongruent wees met die organisasiekultuur en die spanwaarde;
- Erkenning en vergoeding wat gegee word, moet in lyn wees met die spangebaseerde omgewing waar spanwerk en samewerking bevorder, benadruk en ondersteun word;
- Die spanlede moet betrek word by die ontwerp, ontwikkeling, implementering en evaluering van die erkenning- en vergoedingsstelsel om te verseker dat die spanlede tevrede is met die stelsel en presies weet wat vergoed word;
- Die span in geheel en die individuele spanlede moet erken en vergoed word binne die stelsel;
- Resultate en uitsette gebaseer op doelwitbereiking, moet vergoed word en die tipe erkenning en vergoeding wat gegee word moet inpas by die vlak van prestasie;
- Die erkenning- en vergoedingsstelsel moet eenvoudig en ongekompliseerd wees en die gedrag erken en vergoed wat krities is tot spansukses;
- Duidelike maatstawwe vir prestasie, gebaseer op 'n duidelik gedefinieerde kriteria en vereistes moet gestel word. Die maatstawwe moet bereikbaar wees en duidelik aan spanlede gekommunikeer word;
- Die erkenning- en vergoedingsstelsel moet konsekwent toegepas word en korttermyn gerig wees;
- Erkenning en vergoeding moet gegee word waar ander in die organisasie dit kan sien en ervaar, sodat dit betekenisvol kan wees;

- Die spanlede moet die tipe erkenning en vergoeding volgens die spanlede se behoeftes bepaal, want die spansamestelling en die tipe span bepaal die tipe erkenning en vergoeding wat gegee word;
- Die evaluering en meting van prestasie moet gesamentlik deur die spanleier en die spanlede gedoen word en deeglike terugvoering moet aan die spanlede gegee word.

“What gets measured gets done, what gets recognized gets done even better” (Labovitz, 1993).

Die beste tipe erkenning en vergoeding is waardevol in terme van die status wat dit verleen, maar het 'n lae monetêre waarde. Kontant bonusse is nie motiverend nie en is 'n swak vorm van erkenning en vergoeding (White, 1995). Die doelwitte wat bereik word en die prestasies wat gelewer word, mag nie ongesiens verbygaan nie. Dit moet gevier word. Voorbeelde van spanerkenning en spanvergoeding is volgens Harrington-Mackin (1994), Parker (1994), Saul (1991) en White (1995):

- Plakkate en briewe van erkenning;
- Nuwe toerusting en meubels asook dae af by die werk;
- Publieke erkenning in organisasie-wye vergaderings met behulp van sertifikate en toekennings;
- Spesiale T-hemde, bekere en ander tasbare voorwerpe;
- 'n Spesiale funksie of geleentheid wat vir die span gereël word;
- Uitstallings in verband met werksvordering en publisiteit binne die organisasie;
- 'n Besoek van topbestuur aan die span;
- Winsdelingskemas, bonusse en salarisverhogings;
- Meer verantwoordelikhede en meer vryheid in verband met bereiking van doelwitte;
- Opleiding om bevoegdheid te verhoog;
- Etes en partytjies om suksesse te vier en die belangrikste van almal;
- Die woord “dankie”.

Opsommend vorm erkenning- en vergoedingsisteme die wyse waarvolgens werk in die span gedoen word (Williams, 1996). By effektiewe spanne word spanne erken en vergoed vir kwaliteit, produktiwiteit, kostebesparing, innoverende idees, voortdurende verbeterings, en kliënte tevredenheid. Erkenning is 'n kragtige woord aangesien mense wil weet dat elke poging raakgesien en waardeer word (Balzer, 1988). Erkenning en vergoeding moet spanlede se gedrag fokus op die bou en onderhou van spansukses (Quick, 1992).

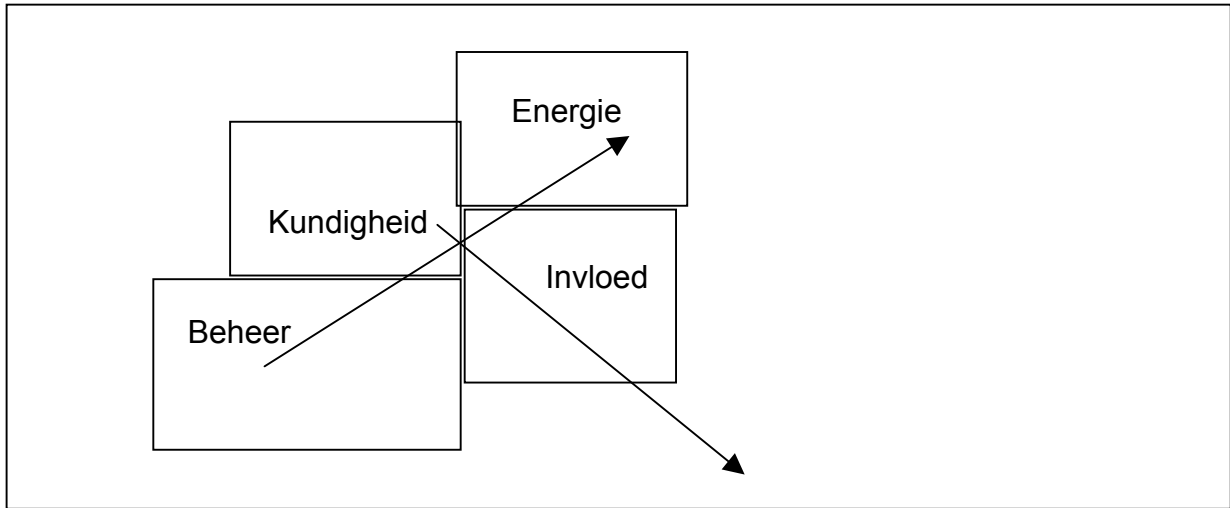
“Experts agree that gain sharing and skill-based pay are fast becoming the most widely used compensation programs for teams” (Harrington-Mackin, 1994:76).

2.8.5.5 Hulpbronne

Geen span kan effektief wees indien die span nie toepaslike hulpbronne het om die werk van die span uit te voer nie. Hulpbronne vergemaklik die taak van die span en beïnvloed die effektiwiteit van die span direk. 'n Baie belangrike hulpbron tot effektiewe spanfunksionering is die ondersteuning van topbestuur aan die span wat ook spaneffektiwiteit beïnvloed. Topbestuur moet eerstens duidelike riglyne daarstel waarbinne spanne moet funksioneer. Die riglyne moet presies uitspel wat die rol van die spanleier in die span is, hoe spandoelwitte gestel moet word, watter hulpbronne tot die span se beskikking is en wat die werkreëls is waarbinne die span gaan funksioneer. Topbestuur moet voldoende tyd by die span spandeer, genoegsame opleiding moontlik maak en toepaslike erkenning vir spanwerk en spanne beskikbaar stel.

Williams (1996:22) het vier kritiese hulpbronne geïdentifiseer wat direk 'n invloed uitoefen op die effektiwiteit van 'n span.

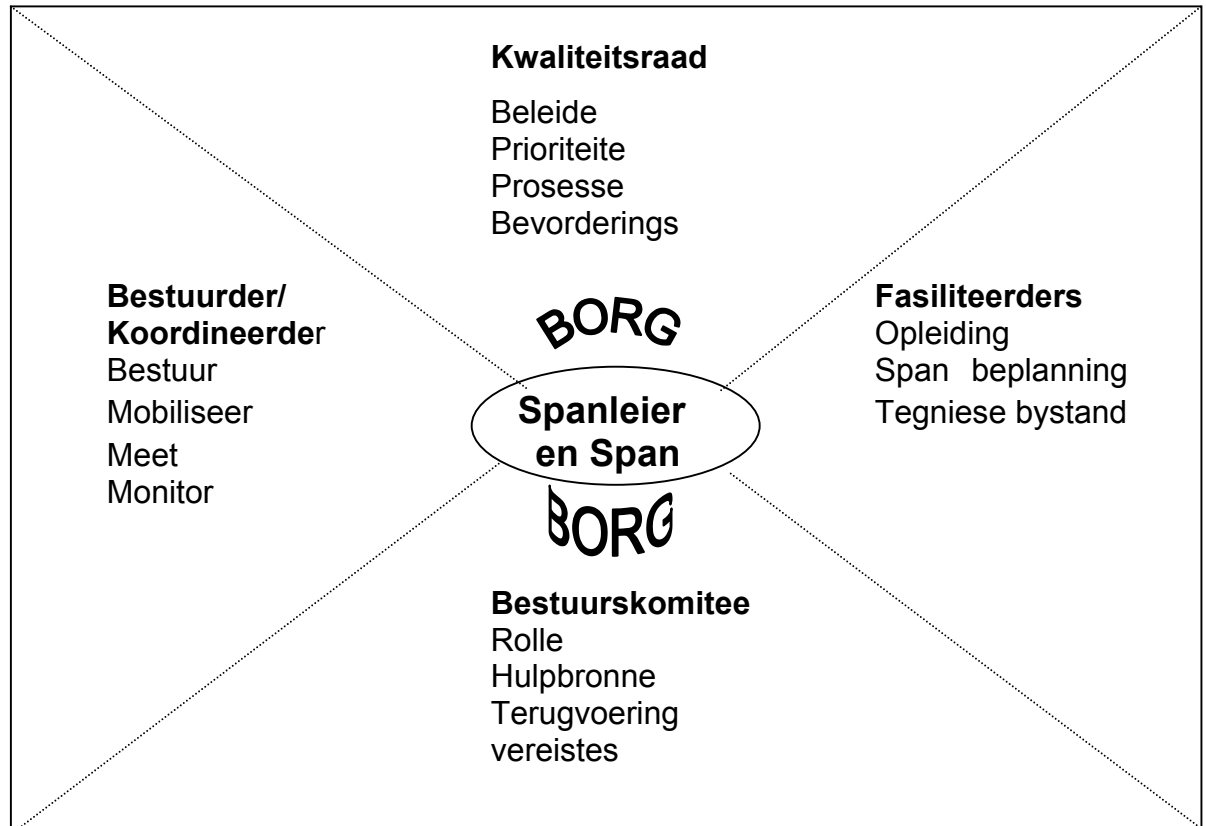
Figuur 2.7 Sleutelhulpbronne tot die effektiwiteit van spanne (Williams, 1996:22)



Volgens Williams (1996) moet 'n effektiewe span 'n groot hoeveelheid energie, beheer, kundigheid en invloed tot die span se beskikking hê. Energie is die sleutelhulpbron wat momentum genereer. Die tekens van energie kan gesien word in die span se inisiatief, entoesiasme en kontak tussen spanlede en manifesteer in optimisme, humor, soeke na oplossings, aktiewe betrokkenheid in vergaderings en aanmoediging van mede-spanlede. Beheer is die mate waartoe die span die vermoë het om die beskikbare energie te kanaliseer en te bestuur. Die tekens van effektiewe beheer lê in self-beheer, prosesbestuur en evaluasie wat manifesteer in die vorm van geduld, die vermoë om perspektief te behou, om bewus te wees van spanlede se gedrag en deur na mekaar te luister. Kundigheid bestaan uit drie vlakke naamlik tegniese kundigheid, proses kundigheid en politieke kundigheid. Kundigheid kan gesien word in die verskaffing van opinies, die voorsiening van inligting, die behoefte om oplossings te vind en analitiese denke. Invloed is 'n sleutelfaktor in die span se vermoë om besluite te kan neem en die besluite te implementeer. Daar is interne invloed en eksterne invloed. Invloed kom na vore deur selfgeldendheid, be vraagtekening en sterk houdings. Dit is belangrik dat die spanleier moet fokus op bogenoemde vier hulpbronne en toesien dat hoë vlakke van die hulpbronne in die span gehandhaaf word.

Ander belangrike hulpbronne wat ook die effektiwiteit van spanne beïnvloed is die begroting, tyd, inligting, opleiding en administratiewe ondersteuning (Taguiri, 1995). 'n Verdere belangrike hulpbron vir spanne is 'n goeie infrastruktuur.

Figuur 2.8 'n Span infrastruktuur (Labovitz, 1993:38)



Volgens Labovitz (1993) is die figuur 'n voorstelling van 'n span se infrastruktuur wat spaneffektiwiteit bevorder. Die infrastruktuur is 'n ondersteuningstruktuur wat elke span nodig het om effektief te kan funksioneer. Die doel van so 'n infrastruktuur is om seker te maak dat die span aan die regte prioriteite werk, dat spanne goed opgelei word en dat die span se vordering gemeet word. Die spanleier moet 'n proaktiewe rol speel in die bepaling van hulpbronne, maar ook in die voorsiening van die toepaslike hulpbronne aan die span. Die tekortkominge aangaande hulpbronne moet deur die span bestuur word. "Teams need to acknowledge the constraints within which they

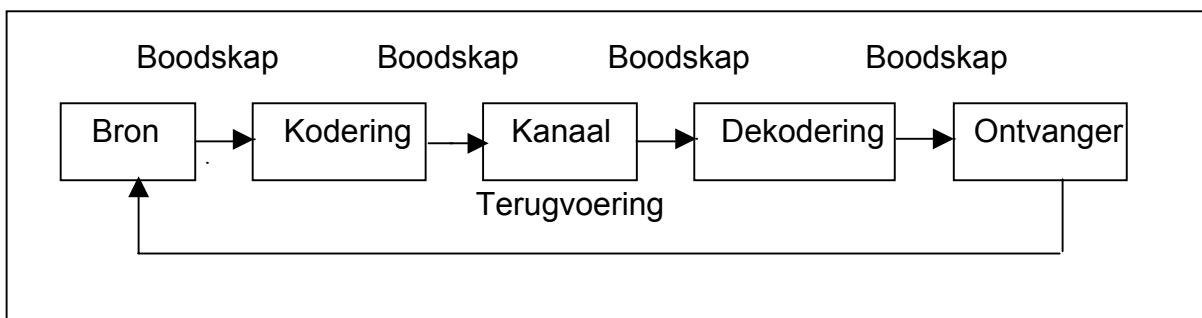
operate and explore the ways in which they can mobilize their resources to meet the requirements. It is one however, that is at the heart of effective teamwork” (Williams, 1996:30).

2.8.5.6 *Kommunikasie*

Volgens Woods (1997) is een van die belangrike bepalers van effektiewe spanwerk, oop en eerlike kommunikasie. Indien spanlede nie oop en eerlik kommunikeer nie, gaan samewerking agteruit wat spanprestasie en spaneffektiwiteit nadelig affekteer. “Communication in the context of teams is the process of transmitting and understanding information and ideas – as well as feelings and emotions – to influence behavior and cooperation” (Woods, 1997:89).

Kommunikasie is 'n proses. Voordat kommunikasie kan plaasvind moet daar 'n doel wees wat uitgedruk is in 'n boodskap wat oorgedra moet word. Die boodskap beweeg tussen 'n bron (die sender) en die ontvanger. Die boodskap word gekoördineer (omgeskakel in 'n simboliese vorm) en word aangestuur deur 'n medium (kanaal) na die ontvanger wat weer die boodskap vertaal (dekodeer). Die resultaat is die oorplasing van betekenis van die een persoon na die ander.

Figuur 2.9 'n Model van die kommunikasie proses (Woods, 1997:285)



Kommunikasie neem twee vorme aan naamlik verbale kommunikasie en nie-verbale kommunikasie. Nie-verbale kommunikasie vervul so 'n belangrike rol in die

kommunikasie proses dat dit die verbale boodskap kan weerspreek indien die nie-verbale boodskappe nie die verbale boodskap ondersteun nie. Dit is belangrik dat die spanleier sal weet dat 75–80 persent van alle kommunikasie nie-verbale kommunikasie soos liggaamstaal, liggaamshouding en oogkontak is. Swak kommunikasie volgens Bohlande & McCarthy (1996) is die grootste probleem wat spanne ervaar. Konflik ontstaan dikwels as gevolg van die onvermoë van spanlede om suksesvol te kan kommunikeer. Effektiewe spankommunikasie is informeel, nie-bedreigend en ontspannend. Kommunikasie moet oop en ondersteunend wees met voldoende geleentheid vir konstruktiewe terugvoering tussen die deelnemers. Die saak of probleem moet aangespreek word en nie die persoon nie. Tyd moet spandeer word aan die bou en erkenning van effektiewe kommunikasie netwerke. Oneffektiewe kommunikasie mors tyd, energie en geld en veroorsaak ongelukkigheid onder spanlede.

Tydens kommunikasie is daar vier omstandighede wat die gekodeerde boodskap beïnvloed naamlik: vaardigheid, houdings, kennis en die sosiaal-kulturele sisteem. Die spanleier moet bewus wees van die formele en informele kanale wat spanlede gebruik tydens kommunikasie. Die belangrikste aspek van die kommunikasieproses is terugvoering. Terugvoering is om seker te maak dat die boodskap korrek oorgedra is, volgens die bedoeling. "Effective team communication is more than being able to converse with one another. It means ensuring that important pieces of information are constantly being conveyed and understood by all team members. It also means that team members must be honest about their own wishes, needs, and concerns" (Fisher, Rayner & Belgard, 1995:207). Kommunikasie is slegs effektief wanneer die ontvanger van die kommunikasie, die boodskap ontvang, dit verstaan, onthou en toepaslik daarop reageer. Kommunikasie moet in terme van die vier areas suksesvol wees, voordat kommunikasie effektief kan wees (Chang, 1994:14).

Kommunikasie speel 'n spesifieke rol binne spanne. Fisher et al, (1996), Lundy (1992), Manning (1989), Pritchett (1992), Robbins (2001), White (1995) en Williams (1996) beskou die rol van kommunikasie as volg:

- Kommunikasie verminder onaangename verrassings en opdragte kan op tyd uitgewerk en voltooi word;
- Kommunikasie vergemaklik doelwitstelling, die daarstel van strategiëe, die hou van vergaderings en die neem van besluite;
- Met behulp van kommunikasie kan verwagtinge rondom die span uitgeklaar word, konflik kan verminder word en misverstande kan uit die weg geruim word;
- Kommunikasie beïnvloed verhoudings tussen spanlede, skep geleenthede vir emosionele uitdrukking en verbeter samewerking;
- Kommunikasie bevorder die deurgang van inligting en die bou van vertroue;
- Kommunikasie skep 'n klimaat vir persoonlike groei en verhoog spansukses.

Elke span het 'n spesifieke kommunikasie struktuur wat die span se behoeftes bevredig. “The difficulty usually is identifying what that requirement consist of: the level of formality, the forum, the frequency, the function, the parameters. Together, these make up the “communication structure” of the team” (Williams, 1996:16).

Fisher et al, (1995), Johannessen et al, (1997), Kuper (1998), Margerison et al, (1985), Robbins (2001) en Swanson (1997) gee die volgende riglyne vir effektiewe kommunikasie in spanne.

- Tydens kommunikasie moet spesifieke vrae gevra word om spesifieke inligting te bekom;
- Aandag moet gegee word aan die spesifieke tyd dimensie van kommunikasie.
- Spanlede moet mekaar vertrou om effektief te kan kommunikeer;
- Aktiewe luister is baie belangrik en daar moet nie dadelik met evaluering van die boodskap begin word nie;
- Verduidelikings is altyd subjektief en moet in gedagte gehou word;
- Kommunikasie moet vanuit die ander persoon se posisie beskou word en afleidings moet vermy word;
- Maak gebruik van veelvoudige kommunikasie kanale om die boodskap korrek oor te dra;

- Pas die boodskap aan by die spesifieke gehoor om die betekenis duideliker te laat blyk;
- Van aangesig-tot-aangesig kommunikasie bly die effektiëste manier van kommunikasie;
- Woorde en aksies moet tydens kommunikasie ooreenstem;
- Verkry terugvoering nadat 'n boodskap oorgedra is om te verseker dat die boodskap met die regte betekenis en bedoeling oorgedra is;
- Vind areas van gemeenskaplike belang wanneer kommunikasie 'n aanvang neem;
- Beoordeel die inhoud van die boodskap en nie die wyse waarop dit oorgedra word nie;
- Werk met die feite en nie met opinies nie.

2.8.5.7 Konflikhantering

Konflik kan 'n span maak of breek. Konflik kan konstruktief of destruktief wees met dienoooreenkomstige gevolge. Die betekenis van die begrip 'konflik' word as volg gedefinieer: "A conflict is a disagreement about time, procedures, or goals, or a combination of these" (Woods, 1997:100).

Konflik is gewoonlik 'n simptome van 'n span wat nie gefokus is nie en waar kommunikasie nie oop en effektië is nie. "Conflicts are a concern because they get in the way of team members collaborating with each other to execute their processes" (Woods, 1997:100). Spanlede argumenteer met mekaar as gevolg van verskillende persoonlikhede, werksverwante stres, ontduiking van verantwoordelikhede, verskillende idees en swak prosedures. "Conflict is inevitable with teams. It represents a diversity of thinking. Teams that resolve conflict successfully do so because they accept personal differences and learn how to confront issues, not people" (Harrington-Mackin, 1996:122).

Daar is verskeie oorsake van konflik, volgens Woods (1997) naamlik, skaars hulpbronne, swak kommunikasie, dubbelsinnigheid in terme van verantwoordelikheid,

onverenigbare doelwitte en persoonlikheidsverskille. Faktore wat tot konflik bydra is 'n tekort aan opleiding in onderhandeling en konflikoplossing, die onvermoë om reguit te praat sonder vrees vir reaksies daarna en die gebruik van aanvallende stellings as gevolg van 'n tekort aan interpersoonlike vaardighede. Die vermyding van konflik, 'n onwilligheid om verandering te aanvaar en werkverwante insidente is ook bevorderlik vir konflik.

Die spanleier word dikwels geblameer vir destruktiewe konflik binne spanne. "...if a group of people are put together without skilled leadership it is almost inevitable that conflict will emerge. Ambitions will clash, personal likes and dislikes emerge, blame will be apportioned and resisted" (Bird, 1992:52-53). Volgens Harrington-Mackin (1996) moet die spanleier 'n probleemoplossingsbenadering volg waar die probleem aangespreek word en nie die mens nie. "The conflict in any group exactly mirrors the conflict of the leaders" (Barret, 1998:146).

Die spanleier moet die emosies van spanlede erken en verstaan. Onopgeloste emosies in spanne skep destruktiewe konflik en emosionele aspekte vererger konflik. "It is only comparatively recently that organizations have come to realise that feelings have massive effects, good and bad, upon team performance and, therefore, upon productivity" (Barret, 1998:2). Die spanleier moet in ag neem dat 'n probleem meer as een oplossing kan hê. Konflik moet eers erken word, voordat dit opgelos kan word. Die werklike saak waaroor die konflik handel, moet eers geïdentifiseer word. Fokus op die feite en gedrag van die spanlede en vermy om te blameer. Die partye betrokke by die konflik moet bydraes lewer tot oplossings vir die konflik. "A dynamic team consists of a team leader and members who all take responsibility for managing conflict" (Chang, 1994:44). Spanlede moet saam werk aan 'n oplossing vir 'n probleem, want instemming kan nie geforseer word nie. Spanlede sal hulself beter verbind tot 'n oplossing indien hul aanspreeklik gehou word vir die uitvoering van die oplossing. Konflikhantering moet te alle tye met omsigtigheid hanteer word. Foutiewe hantering kan die span nadelig beïnvloed, skade berokken en sukses kortwiek.

“Conflict can destroy your team’s progress if left unmanaged, it can lead to sound decision making if managed well” (Chang, 1994:39).

Volgens Bird (1992:53) kan konflik voorkom word deur maatstawwe toe te pas wat nodig is om spanwerk te ontwikkel. Die maatstawwe is as volg:

- Stel duidelike doelwitte en spesifieke standaarde;
- Ontwikkel openheid en eerlikheid;
- Vergoed samewerking en moedig vertrouwe aan;
- Neem effektiewe besluite.

“It is vital in total leadership to confront conflict, and, equally, anticipate conflict, recognizing the power it has to tap the energy of the relationship and, therefore, of the organisation” (Barret, 1998:1-2).

2.8.5.8 Motivering

Motivering is 'n baie belangrike faktor van spaneffektiwiteit en vereis deurlopende aandag vanaf die spanleier. Sonder motivering kan 'n span nie effektief wees nie. “Team spirit is what gives so many companies an edge over their competitors” (Chang, 1994). Motivering word as volg gedefinieer:

“Motivation is the spark plug of team performance – it inspires commitment, innovation, and teamwork” (Chang, 1994:9).

“...motivation stimulates members to excel and pushes the team forward to meet its goals” (Chang, 1994:79).

Motivering is nie standhoudend nie en moet voortdurend versterk word. Wanneer 'n span gemotiveerd is, sal die motivering net vir 'n beperkte tyd hoog wees, voordat dit weer afneem. Sekere aspekte binne spanne is nie motiverend nie, maar is nodig om

ontevredenheid binne die span te voorkom en word instandhoudingsfaktore genoem. Dié instandhoudingsfaktore is die basis vir produktiewe spanwerk. Instandhoudingsfaktore is onder andere leierskap en werksomstandighede. Leierskap word beïnvloed deur kommunikasie, aktiewe luister, effektiewe konflikhantering asook die beklemtoning van spanlede se sterkpunte. Werksomstandighede word beïnvloed deur beligting, temperatuur, masjinerie en spasie. Al bogenoemde faktore dra by tot die skep van 'n atmosfeer wat selfmotiverend kan wees.

Motiveringsfaktore is die teenoorgestelde van instandhoudingsfaktore. Motiveringsfaktore word bepaal deur die aard en inhoud van die spanlede se werk. Dié faktore lei tot hoë vlakke van motivering en sluit verhoogde verantwoordelikheid, groei en verbeteringsgeleenthede, interessante en uitdagende werk, prestasie erkenning en vergoeding vir bereiking van doelwitte en suksesvolle taakafhandeling in (Chang, 1994). Elke individuele spanlid het verskillende voorkeure vir spesifieke motiveringsfaktore. Een faktor kan motiverend vir een spanlid wees en nie vir 'n ander spanlid nie. Vanuit 'n menslike gedragsbeskouing is daar drie essensiële benaderings waarvolgens motivering verstaan kan word naamlik: die dryf na plesier, die dryf na mag en die dryf na die sin vir bestaan.

'n Gemotiveerde span se resultate is baie duidelik sigbaar in kliënte tevredenheid, produk innovasie, hoër vlakke van dienslewering en verbeterde kwaliteit (Heerman, 1998).

Die spanleier se taak is om die werk van spanlede te erken en waardering uit te spreek vir elke spanlid se bydraes en uniekheid. Dit word gedoen deur aktief waardering te kommunikeer en erkenning te gee. 'n Belangrike aspek om te onthou is dat spanlede se persoonlike, maar basiese behoeftes eers bevredig moet wees voordat hul gemotiveer sal word om besigheidsdoelwitte te bereik.

Dit is belangrik dat die spanleier moet toesien dat die spanlede se werk so interessant as moontlik gemaak word. "The leader's job is to consider his or her

people as individuals, estimate their needs and provide as many of the motivating factors as is practical” (Bird, 1992:37). Die erkenning van prestasie en die viering van sukses word gebruik om motivering te verhoog binne die span. Deur suksesse te vier word optimisme, energie, geluk en passie vir werk bevorder, terwyl die spanlede, hulpbronne en geleenthede ten volle benut word. “Team spirit can’t be grasped with our hands, heads or words. But it can be nurtured” (Heerman, 1998).

Volgens White (1995) moet die volgende aspekte in ag geneem word tydens motivering:

- Die spanleier moet self gemotiveerd wees voordat die span gemotiveer kan word;
- Motivering vereis 'n spesifieke doel;
- Motivering word verkry indien persoonlike doelwitte van spanne aansluit by die span se doelwitte;
- Motivering duur nie ewig voort nie en moet voortdurend versterk word;
- Motivering vereis dat erkenning gegee moet word vir prestasie, aangesien erkenning meer motiverend is as geld;
- Vordering ten opsigte van doelwitbereiking is motiverend en die spanleier moet gereeld terugvoering gee aangaande die vordering van die span. Daar is 'n motiveringskrag in elke spanlid, want alle spanlede is motiveerbaar;
- Spanlede moet weet waarheen die span oppad is en wat die einddoel is wat bereik moet word. Daarsonder sal motiveringsvlakke laag wees;
- Sukses is motiverend. “...the success of each team project becomes both the motivation for improved effectiveness and individual reward” (Harris, 1996:8).

2.8.5.9 Opleiding

Opleiding in spanverband is 'n algemene faktor wat spaneffektiwiteit verhoog. “Organizations need ongoing, real time training which constantly raises the bar for performance standards. Real time training must learn from successes and failures of current practices for individuals, teams and the organization as a whole” (Roberts,

1997:16) Opleiding volgens Jones (1992) lei tot hoër produktiwiteit, laer personeel omset, laer afwesigheid, langer innoveringsiklusse, laer arbeidseenheidkoste, verbeterde kliëntediens en kwaliteit. Dit verhoog ook die vermoëns en verbeter die vaardighede van spanlede. Opleiding beteken die volgende:

“Training is the technique most commonly used to revitalise the team and those who affect it. The training should focus on both the theoretical and the practical” (Harrington-Mackin, 1996:65).

“Training is the formal process of imparting knowledge and skills, it is almost always carried out in small groups away from the normal work environment” (White, 1995:158).

Opsommend is opleiding 'n investering in mense, waartydens vaardighede en kennis op 'n formele wyse oorgedra word, om 'n spesifieke doel te bereik. Opleiding word volgens White (1995:158-166) gesien as 'n baie belangrike bepaler van spaneffektiwiteit en word gesien as die ruggraat van alle prestasie.

Waar spanleiers investeer in die spanlede ten opsigte van opleiding en opvoeding word daar toenemend meer mededingende prestasie en hoër produktiwiteit verkry. Spanwerk vereis gesofistikeerde vaardighede en vermoëns. Apart van die tegniese en professionele vaardighede het spanlede 'n verskeidenheid van interpersoonlike- en bestuursvaardighede nodig insluitend die stel van doelwitte, die monitering en beoordeling van prestasie, die beïnvloeding, onderhandeling en samewerking om die beste resultate te kan bereik. Spanwerk word te gereeld op werknemers afgedwing sonder die nodige voorbereiding en opleiding (Menzela, 1997).

Harrington-Mackin (1996:60) beklemtoon dat elke span sy eie spesifieke ontwikkelingsareas het, wat deur opleiding aangespreek moet word. Volgens Bohlander et al, (1996:26) is dit belangrik om 'n evaluering aangaande 'n span se opleidings-behoeftes te doen. Nadat die behoeftes bepaal is, kan die toepaslike

opleidingsmateriaal verkry of ontwikkel word en op 'n logiese wyse aan die spanlede gebied word. Die opleidingsmateriaal moet so aangebied word dat dit leer optimiseer en praktiese toepassing fasiliteer. Opleiding moet altyd relevant wees.

Tabel 2.4 wys die opleidingsonderwerpe wat nodig is vir suksesvolle spanprestasie. Prosesvaardighede is die operasionele en organisatoriese gereedskap en gedragsvaardighede is die tegnieke wat nodig is om take te voltooi.

Tabel 2.4 Opleidingsonderwerpe vir suksesvolle spanprestasie (Bohlander et al, 1996:27)

PROSES VAARDIGHEDE	GEDRAGSVAARDIGHEDE
Hou van vergaderings	Kommunikasie
Probleemoplossingvaardighede	Konflikoplossing
Dinkskrumtegnieke	Bou van vertrouwe
Besluitnemingsvaardighede	Vasstelling van norms
Onderhandelingsvaardighede	Hantering van moeilike spanlede
Doelwitstelling	Bewustheid van diversiteit
Proses-analise	Fases van spanontwikkeling
Taak evaluering	Span probleme
Kliënt /verskaffer analise	Span voordele
Projek beplanning	Karaktereienskappe van effektiewe spanlede
Bestuur van besigheidsinformasie	Onderhandelings
Kreatiwiteit	

In hoofstuk twee is daar gefokus op die verskillende fases van spanontwikkeling. Elke fase van 'n span se ontwikkeling skep sekere opleidingsbehoefte. Opleidingsmateriaal moet opeenvolgend en gestruktureerd aangebied word rondom die spesifieke ontwikkelingsfase waarin 'n span bevind word. Dit verseker dat

opleidingsonderwerpe op die regte tydstip aangebied word, wanneer dit die mees toepaslikste is (Bohlander et al, 1996).

Tabel 2.5 Fases van spanontwikkeling en opleidingsonderwerpe (Bohlander et al, 1996:30)

Fase 1 “Forming”	Fase 2 “Storming”	Fase 3 “Norming”	Fase 4 “Performing”
Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe	Opleidingsonderwerpe
Voordele van spanne	Kommunikasie	‘Breinstorm’	Voortdurende verbeteringe
Suksesvolle spanne se karaktereienskappe	Konflik oplossing	Probleemoplossing	Proses-analise
Diversiteit bewustheid	Bou van vertrouwe	Besluitneming	Taak evaluasie
Missie - en doelstellings	Onderhandelings	Norm stelling	Gebruik van kwaliteit-hulpmiddels
Vergaderings-vaardighede		Kreatiwiteit	Probleem identifisering
			Beoordeling van kliënt en verskaffer se standaarde
			Aanbiedings-vaardighede
			Spanlid- en spanevaluering

“Team training works best when it is provided over time in a manner that is consistent with the four stages of team development” (Bohlander et al, 1996:35).

Labovitz (1993), Van der Lingen (1993) en Woods (1997) meen dat die spanleier self opleiding aangaande die volgende aspekte moet ontvang:

- Spanleierskap, groepdinamika en die fasilitering van spanne;
- Die beskrywing en toekenning van die verskillende spanrolle;
- Die hou van effektiewe spanvergaderings;
- Probleemoplossingsvaardighede en konflikhantering;
- Die vermoë om konsensus-besluite te kan neem;
- Die ontwikkeling van spanerkenning- en vergoedingsisteme.

Die rol van die spanleier ten opsigte van opleiding word as volg opgesom:

“...the essence of leadership lies in developing people. If team members lack the ability or judgement to perform at the desired level, then the leader is responsible for providing the experience and training to develop the individuals” (Fisher et al, 1996:121).

2.8.5.10 Organisasiekultuur

Volgens Sherriton et al, (1997) het elke organisasie 'n organisasiekultuur wat deur die mees senior leier van die organisasie geskep is. Die ekonomiese, politieke en omgewingsfaktore het 'n groot invloed op die tipe organisasiekultuur. 'n Organisasiekultuur word gedefinieer as:

"...a set of values and beliefs that are understood and shared by members of an organisation. These values and beliefs are specific to that organisation and differentiate it from other organisations" (Recardo et al, 1997:5).

Volgens Sherriton et al, (1997) kan 'n organisasiekultuur in vier hoofvertakkings verdeel word naamlik rituele patrone, bestuurstyle en filosofieë, bestuursisteme en prosedures asook geskrewe en ongeskrewe norms. Die vier vertakkings dui op die wyse waarvolgens 'n organisasie funksioneer en bepaal die gedrag en praktyke binne die organisasie. 'n Organisasiekultuur weerspieël die kommunikasiesisteme, sowel as die rigting en die hoeveelheid van kommunikasie. 'n Organisasiekultuur dui verder

ook op die tipe en hoeveelheid opleiding en ontwikkeling wat in die organisasie gedoen word, die wyse waarop besluite geneem word, die mate van risikoneming en die vlak van beplanning op die lang- en korttermyn. Laastens dui 'n organisasiekultuur ook op die bestuurspraktyke en die hoeveelheid samewerking en ondersteuning wat aan spanne verleen word (Recardo et al, 1997). 'n Organisasiekultuur het ook subkulture. Elke divisie, departement, seksie of span het 'n eie subkultuur. Die subkulture word sterk beïnvloed deur die totale organisasiekultuur.

Die organisasiekultuur is 'n belangrike faktor wat spaneffektiwiteit beïnvloed in die sin dat die organisasiekultuur spanne en spanwerk moet ondersteun, voordat spanne enigsins effektief sal kan wees. Die organisasiekultuur moet ondersteunend wees ten opsigte van spanne anders sal die implementering en gebruik van spanne in die organisasie nie werk nie. “Organisations that closely align their culture to support their business strategy tend to outperform those whose strategy and culture are not aligned” (Recardo et al, 1997:5). Die organisasiekultuur moet verander om spanne te akkomodeer en spanne moet binne die organisasie so aangewend word dat dit inpas by die organisasie se kultuur en werkswyses. Die implementering van spanne lei normaalweg tot 'n groot verandering in 'n organisasie se kultuur. Indien spanne 'n integrale deel van die werk gaan word moet spanne en spanwerk 'n integrale deel van die organisasiekultuur wees. “In our experience, changing organizational culture is the only way to provide some assurance that formalization of teams will be successful” (Sherriton et al, 1997). 'n Bewustelike proses moet gevolg word waartydens die organisasiekultuur verander word.

“...the critical missing link between teams and corporate success is the organisational culture” (Sherriton et al, 1997).

2.8.5.11 Samewerking

Volgens Mendzela (1997) kan spanne nie suksesvol wees indien daar nie samewerking tussen die spanlede is nie. Samewerking is 'n baie belangrike

komponent binne die span. “We are born for cooperation, as are the feet, the hands, the eye-lids, and the upper and lower jaws” (Lundy, 1992:75). Volgens Margerison et al., (1985) is daar samewerking wanneer spanlede mekaar komplementeer en aanvul ten opsigte van individuele vaardighede en vermoëns. Samewerking kan as volg gedefinieer word: “...the absence of hidden agendas, and a willingness on the part of participants to understand and accept differences while remaining focused on the organisation’s common objectives. Collaboration also involves synergy” (Jassawalla & Sashittal, 1998:237). Om doelwitte te kan bereik moet spanlede effektief en doeltreffend saamwerk (Chang, 1994). Samewerking is afhanklik van 'n gewilligheid en openheid tot verandering en 'n hoë vlak van vertroue. 'n Belangrike aspek vir effektiewe samewerking is duidelike kommunikasie, want onvoldoende kommunikasie lei tot misverstande. “Collaboration... is a work ethic that recognizes that work gets done through people” (Haskins, Liedtka & Rosenblum, 1998).

Gross (1997), Lundy (1992), Marshall (1995), Parker (1994) en Tagiuri (1995) gee die volgende riglyne waarvolgens samewerking binne spanne verbeter kan word.

Die spanleier moet verseker dat die span duidelike doelwitte het wat afgelei is uit die span se visie en missie en verseker dat elke spanlid bekend is met die spandoelwitte; Die spanrolle en verantwoordelikhede moet duidelik uitgespel wees sodat elke spanlid presies weet wat om te doen en wat die take van die ander spanlede is;

'n Duidelike werksooreenkoms moet opgestel word tesame met 'n aksieplan wat presies uitspel wanneer spanlede wat moet doen en hoe die spanlede in die span te werk moet gaan om die doelwitte te bereik;

- Die span se kritiese suksesfaktore moet bepaal word, sodat die spanlede weet watter faktore belangrik is vir die bereiking van sukses binne die span;
- Die kritiese suksesfaktore moet gebruik word om duidelike prestasiemaatstawwe uit te spel waarvolgens die span se sukses en prestasie gemeet gaan word;

- Effektiewe kommunikasiekanale is 'n baie belangrike aspek wat samewerking beïnvloed, en die spanleier moet toesien dat die kommunikasiekanale geskep en instand gehou word;
- Terugvoering moet voortdurend aan die span gegee word aangaande die span se prestasie. Terugvoering aangaande doelwitbereiking en kliënte tevredenheid, is ook belangrik;
- Die algehele span moet gesamentlik aanspreeklik wees vir die span se sukses en mislukkings. Elke spanlid moet verantwoordelikheid aanvaar vir die span;
- Konflik binne die span moet hanteer word. Konflik kan destruktief wees en samewerking binne die span nadelig beïnvloed;
- Laastens moet elke spanlid die ander spanlede se sterk- en swakpunte ken en verstaan, sodoende sal die spanlede presies weet wanneer en waar om ondersteuning te gee aan mede-spanlede.

Soos hierbo genoem, word samewerking deur baie van die ander faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed, ook geaffekteer. Samewerking is krities vir spansukses: "Coming together is a beginning, keeping together is progress and working together is success" Henry Ford (in Lundy, 1992:77).

2.8.5.12 Spandiversiteit

Diversiteit in spanne verwys na individue met verskillende vaardighede, beroepe en ervaring asook individue wat verskil ten opsigte van ouderdom, geslag en ras of etnisiteit. "Diversity refers to dissimilarity among members in terms of gender, ethnicity, race, personality, culture, and functional experience, among other things" (Guzzo et al., 1996:331).

Homogene spanne is nie meer langer toepaslik in die meeste moderne organisasies nie. Organisasies stel diverse doelwitte wat moeilik is om te bereik, want take en tegnologie word al meer kompleks. Die populasie van Suid-Afrika is ook nie homogeen nie en daarom is dit onvermydelik om diverse spanne binne organisasies

te implementeer. Volgens Chang (1994) bring die diversiteit van spanlede uitdagings en geleenthede na die span wat tot voordeel van die span aangewend moet word, want spanlede kan baie by mekaar leer. Spanleiers moet die diversiteit van spanlede verstaan in terme van elkeen se gawes, talente, en vaardighede. Elke spanlid moet die uniekheid van mede-spanlede erken, daarby aanpas en daarop kapitaliseer, aangesien dit nie verander kan word nie (Chang, 1994). Binne spandiversiteit is dit baie belangrik dat die spanleier vertrouwe, respek en openheid moet kweek en bevorder, anders gaan konflik die span vernietig.

Organisasies en spanne skram weg van diversiteit ten spyte van druk vanaf die eksterne omgewing, aangesien spanleiers nie weet hoe om diverse spanne te lei nie (Charlton, 1992). Navorsing gedoen deur Baugh & Graen (1997) bevind dat diverse spanne, minder effektiewe werksverhoudings het. Lichtenstein, Alexander, Jinnat & Ullman (1997) beskryf dat belangrike spanprosesse soos effektiewe kommunikasie, koördinasie en konsensus tussen spanlede baie moeilik bereikbaar is in diverse spanne as by homogene spanne. Die spanleier moet bewus wees dat in diverse spanne, spanlede meer geneig is om kompetender te wees, konflik is meer en daar is vyandigheid tussen spanlede.

Volgens Robbins (2001) gee diversiteit 'n nuwe perspektief aan spanwerk, maar dit maak dit moeiliker om die span tot 'n eenheid te bind en om ooreenkomste te bereik. Diverse spanne het groter probleme in terme van samewerking en die oplos van probleme, maar dit verdwyn met verloop van tyd. "...if the norm of the team are supportive of diversity, then a team can maximize the value of heterogeneity, while, at the same time, achieving the benefits of high cohesiveness" (Robbins, 2001:273).

2.8.5.13 Spangrootte

Die span se grootte speel 'n beduidende rol in die effektiwiteit van die span. Volgens Woods (1997) beïnvloed spangrootte die vermoë van spanlede om goed saam te kan werk. Die interaksie tussen spanlede, kommunikasie en die motivering van die span

word beïnvloed. Volgens Glacel et al, (1996), Fisher, Hunter & Macrosson (1998) en Woods (1997) is die ideale grootte van 'n span tussen ses tot twaalf persone. As 'n span groter as twaalf spanlede is, verloor die span gemeenskaplike aanspreeklikheid en is dit moeiliker om effektief te kan funksioneer. Die span moet klein genoeg wees om bymekaar te kan kom sodat almal 'n bydrae kan lewer en leierskap kan deel. 'n Span se grootte is afhanklik van die aantal spanlede wat interafhanklik van mekaar werk en wat wedersyds op mekaar moet staat maak vir resultate.

'n Span wat te groot is, kan nie besluite effektief neem nie, aangesien daar te veel verskillende opinies is en konsensus moeilik bereikbaar is. Hoe meer spanlede daar is, hoe hoër die konflikvlakke en hoe laer die spangees en samewerking. Swak besluite, te veel konflik en 'n swak spangees is faktore wat spaneffektiwiteit verhinder. Die spanleier moet toesien dat die span gebalanseerd is en genoeg lede het om die werk te doen, met inagneming van die ideale spangrootte.

2.8.5.14 Spanleierskap

Die rol van spanleierskap tot spaneffektiwiteit word volledig in hoofstuk vier uiteengesit. Spanleierskap fokus hoofsaaklik op die eienskappe en vaardighede wat 'n spanleier moet hê om as spanleier te kan optree en die verskillende rolle wat die spanleier moet vertolk. Die spanleier se persoonlike rol binne die span is baie belangrik aangesien suksesvolle spanne begin met selfversekerde en effektiewe spanleiers. Die rol van die spanleier behels die byeenbring van 'n span om die werk gedoen te kry binne die beskikbare tyd, met die gegewe begroting op 'n spesifieke standaard (Margerison et al, 1985:3).

Die spanleier moet homself en die spanlede ken ten opsigte van sterk- en swakpunte, werksvoorkeure en persoonlikhede, sodat spanwerk beter geallokeer kan word. Die spanleier moet die behoeftes van die spanlede ken en verstaan. "Being able to anticipate and respond to changing follower needs is one of the great challenges of effective leadership" (Beck et al, 1994:141).

Spanleierskap lei deur spanwerk en fokus op spanontwikkeling en spanprestasie, want die twee aspekte kan nie van mekaar geskei word nie (Kinlaw, 1991). “The difference between success and unsuccessful leadership can be summed up in one word – learning” (Charlton, 1992:146). Die spanleier is eerste, laaste en altyd ‘n spanlid. Elke taak en besluit moet gesien word as ‘n potensiële geleentheid vir spanwerk. Spanleiers moet fokus op spanprestasie eerder as op individuele prestasie.

Spanleiers kan die volgende riglyne volg om spanleierskap meer effektief te maak:

- Die spanleier moet verseker dat spanlede die spandoelwitte reg verstaan;
- Kontrakteer individueel met elke spanlid oor die rol wat vertolk moet word en die uitsette wat gelewer moet word.;
- Onderhandel met spanlede oor die tyd en die hulpbronne wat aangewend gaan word vir die span se werk;
- Die spanleier moet voorbereid wees en die vaardigheid bemeester om die vier tipes konflik te kan hanteer naamlik persoonlike konflik, rolkonflik, doelwitkonflik, en prestasiekonflik.;
- Deel die leierskapsrol op grond van die vaardighede van individuele spanlede;
- Monitor die prosesse, evalueer die vordering en gee deeglike terugvoering aan die span.

Die spanleier moet proaktief optree in spanleierskap en opleiding kry om leemtes te vul in die rol as spanleier. Die spanleier is 'n belangrike bepaler van spansukses.

2.8.5.15 Spanrolle

In elke span is daar sekere rolle wat deur die spanlede vertolk moet word, om te verseker dat die span se werk effektief uitgevoer word. Die definisie van 'n spanrol is as volg: “...’team role’ refers to a tendency to behave, contribute and interrelate with others at work in certain distinctive ways” (Belbin, 1993:24).

“A role involves an expected set of behaviors and tasks to perform for someone occupying a particular position on a team” (Woods, 1997:28).

Spanrolle het die volgende doel in spanne: “...if people are to make an effective contribution at work, they need a role that equips them to work with others” (Belbin, 1993:117). Volgens Belbin (1993) het individuele spanlede sekere rolle om binne 'n span te vertolk. As die span gebalanseerd is ten opsigte van al die spanrolle het die span goeie uitsette. Die teenoorgestelde is ook waar van ongebalanseerde spanne. “The composition of the team - a subject almost totally neglected by contemporary thought – therefore proved of crucial importance” (Belbin, 1993:20). Die spanrolle is saamgestel uit al die verskillende tipes gedrag wat 'n bydrae lewer tot spanprestasie. Belbin (1993) het nege verskillende spanrolle binne spanne geïdentifiseer, wat elkeen 'n spesifieke taak en doel in die span het.

Tabel 2.6 Die nege spanrolle van Belbin (1993:53)

Spanrolle	Beskrywende eienskappe en bydrae in die span	Kode	Toelaatbare swakpunte
Planter	Kreatief, verbeeldingryk, onortodoks. Los moeilike probleme op. Kom met oorspronklike idees en 'n nuwe perspektief.	PL	Gepreokkupeerd om effektief te kommunikeer. Ignoreer praktiese detail en protokol.
Hulpbron-verkenner	Ekstrovert, entoesiasies en 'n goeie kommunikeerder. Ontwikkel kontakte en ontgin geleenthede. Bring idees uit die omgewing na die span. Reageer op uitdagings.	RI	Verloor belangstelling sodra aanvanklike entoesiasme verby gegaan het. Ooroptimisties.
Koördineerder	Volwasse, selfversekerd en vertrouend. 'n Goeie voorsitter. Klaar doelwitte uit, bevorder besluitneming en deelname en delegeer maklik. Herken talent.	CO	Nie noodwendig die kreatiefste persoon in die span nie. Distansieer van sosiale interaksie. Manipuleer en delegeer persoonlike werk.

Spanrolle	Beskrywende eienskappe en bydrae in die span	Kode	Toelaatbare swakpunte
Vormgewer	Dinamies, na-buite lewend en gespanne. Daag uit, plaas druk op ander, vind maniere om hindernisse te omseil.	SH	Trap op tone. Geneig tot provokasie, kortstondige humeurigheid en ongeduld. Maak gevoelens maklik seer.
Monitor-evalueerder	Ernstig, strategies en skerpsinnig. Neem alle opsies in ag. Beoordeel akkuraat en is onemosioneel.	ME	Gebrek aan dryfkrag en die vermoë om ander te motiveer. Is stadig in besluitneming. Oormatig krities.
Spanwerker	Sosiaal, saggeaard, waarnemend en akkommoderend. Luister en voorkom wrywing. Is diplomaties en kalmeer gemoedere.	TW	Besluitloosheid onder druk. Word maklik beïnvloed.
Implementeerder	Gedissiplineerd, betroubaar, behoudend en doeltreffend. Respekteer bestaande prosedures en verander idees in praktiese dade.	IMP	Effens onbuigsaam en stadig om op nuwe moontlikhede te reageer.
Voltooier-afhandelaar	Deeglik, konsensieus en gespanne. Spoor foute en nalatigheid op. Hou by tyds-grense en sorg dat geen los drade oorbly nie. Fokus op detail.	CF	Is oormatig bekommerd. Onwillig om te deleger. Ongeneë om te "laat gaan". Vitterig en kloof hare.
Spesialis	Doelgerig, vakgebonde, intern gemotiveerd en toegewyd. Voorsien die span van kennis en tegniese vaardighede.	SP	Bydrae meestal op 'n beperkte terrein. Haak vas op tegniese besonderhede. Sien nie die breë prentjie nie.

Spanrolle bepaal die effektiwiteit van spanne op so 'n wyse dat wanneer die span nie uit al nege rolle bestaan nie, die span ongebalanseerd is wat tot oneffektiwiteit lei. Volgens Belbin (1993) is dit dus belangrik dat die spanlede binne 'n span al nege rolle moet vertolk om suksesvol te kan funksioneer. Een spanlid kan twee spanrolle vertolk of die spanrolle kan gedeel word. Elke spanlid het 'n primêre rol asook 'n

sekondêre rol wat in spanverband vertolk kan word. Rolvoorkeure hou nie verband met 'n funksie, postitel of prestasie nie. Rolvoorkeure is 'n aanduiding van selfkennis. "Matching each task to the person who is most suited to it by role preference will make it more likely to be done well" (Davis et al, 1992:39).

Onsekerheid en verwarring rondom die spanlede se rolle en verwagtings lei tot frustrasie en spanning. Dit lei verder tot wantroue, swak kommunikasie en persoonlike agendas" (Fisher et al, 1995:206). Volgens Pritchett (1992) is dit belangrik dat elke spanlid presies moet weet wat die take, standarde vir prestasie, tydraam en doelwitdatums is wat bereik moet word. "Clear roles mean that every team member fully understands the pattern of behaviour that is expected of him or her. Each person knows how to contribute to the overall mission and how his or her role affects the efforts of every other team member" (Fisher et al, 1996:93-94).

2.8.5.16 Spansamestelling

By spansamestelling handel dit nie net oor die hoeveelheid mense en spesifieke kwalifikasies nie, maar ook oor die eienskappe van elke spanlid. Volgens Belbin (1993) moet 'n span gebalanseerd wees ten opsigte van spanrolle, maar ook met vaardighede en vermoëns. "In a perfectly balanced team there is always someone who can deal naturally with any set of responsibilities" (Belbin, 1993:85). Met 'n gebalanseerde span weet elke spanlid vooruit wat die gesamentlike bedoelings van die span is en elkeen weet wat die spesifieke take en rolle is wat vertolk moet word. "Building a balanced team, comprising members with complementary qualities, offers the surest guarantee that the self will not need to act out of role" (Belbin, 1993:83).

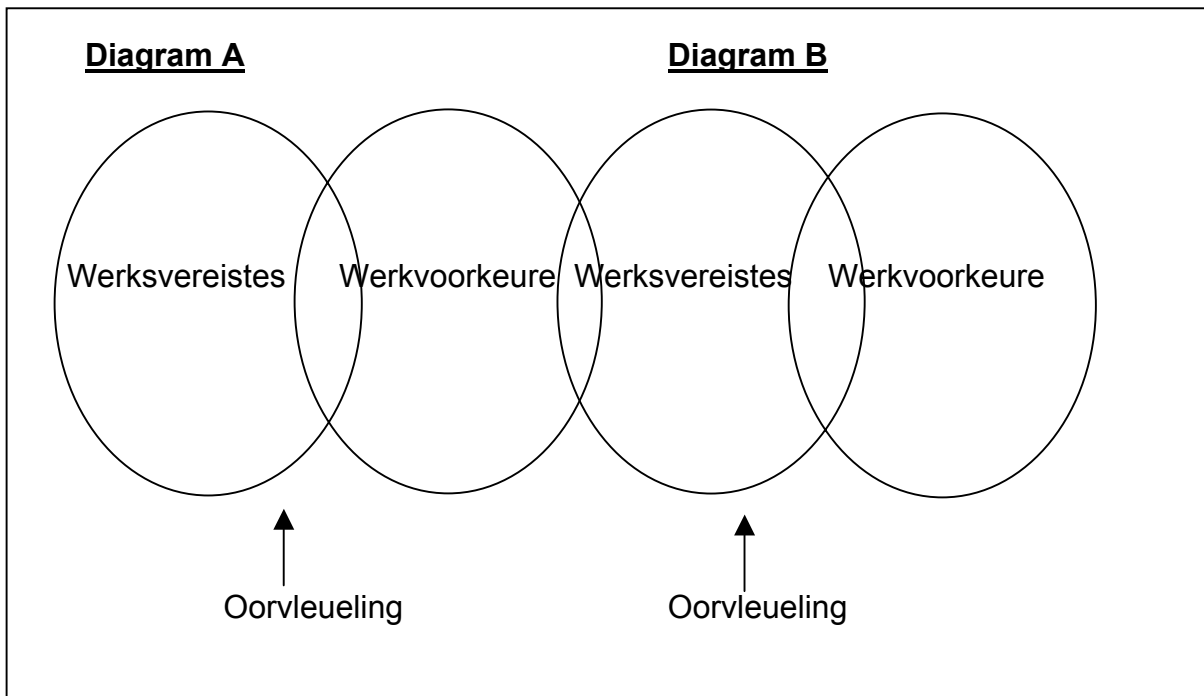
'n Gebalanseerde span het 'n sekere krag wat verseker dat die span 'n wye reeks situasies kan hanteer. 'n Gebalanseerde span word nie oornag gebou nie. Dit verg beplanning en gesonde oordeel. "To build a well-balanced team demands that there is a reasonable supply of candidates, adequate in number and in diversity of talents and team roles" (Belbin, 1993:91). In die samestelling van spanne moet daar gestreef word na diversiteit. Daar is 'n geneigdheid om spanlede aan te stel wat net soos die

ander spanlede is. Enige span en ook organisasie benodig diversiteit om maksimum waarde uit alle geleenthede te kry (Menzela, 1997).

Margerison et al, (1985) wys daarop dat die spanleier 'n span se samestelling direk kan beïnvloed, want dit gebeur voortdurend dat spanleiers verkeerde persone selekteer om in 'n span te wees omrede die spanleier foutiewe werksbehoefes identifiseer of nie 'n persoon met die regte vermoëns kies om lid van die span te wees nie. "Identifying one's own managerial strengths and the individual work strengths of other people is therefore crucial to success" (Margerison et al, 1985:4).

Spansamestelling behels ook volgens Margerison et al, (1985) dat daar na elke spanlid se werkvoorkeure en werksvereistes gekyk moet word. Die regte persoon moet vir die regte werk in die span geselekteer word om sukses te kan behaal. Vir 'n persoon om die beste werk te lewer oor 'n periode van tyd is dit noodsaaklik dat daar 'n noue verband moet wees tussen die werkvoorkeure en die werksvereistes van sodanige persoon. Sien diagram A en B.

Figuur 2.10 Die mate van oorvleueling tussen werksvereistes en werkvoorkeure (Margerison et al, 1985:5)



Die spanleier sal tydens spansamestelling die spanlede se werkvoorkeure moet pas met die werksvereistes van die span, om maksimaal elke spanlid se potensiaal te ontgin wat tot voordeel van die span aangewend kan word. "It is getting the match between people's abilities and interests which is critical to our effectiveness not only on an individual basis but as a team. We can only move forward effectively when we are using our strengths to the full and others are working with us in a collaborative way also using their abilities to the full" (Margerson et al, 1985:5).

Volgens Beck et al, (1994), Hattingh (1994), Lundy (1992) en Saul (1991) moet spanleiers die volgende aspekte in ag neem tydens die samestelling van 'n span:

- 'n Span moet divers wees ten opsigte van vaardighede en spesialisasie, sodat die spanlede se vaardighede komplimenterend is tot die vaardighede van die ander spanlede en dit sluit opvoeding, opleiding en ervaring in;
- Die spanleier moet let op die houding van elke spanlid ten opsigte van spanwerk en die voorkeur om in 'n span te werk. Die interpersoonlike verhoudings en kommunikasie vermoë van spanlede moet inaggeneem word;
- Die aanpasbaarheid van elke individu teenoor vinnige verandering is 'n belangrike aspek; en laastens
- Die kreatiwiteit van elke spanlid asook die vermoë van elke spanlid om sonder deurlopende toesigging te kan werk.

"The success of any team depends on the individuals who make up the team"
(Chang, 1994:1).

2.8.5.17 Die meting van spansukses

Fisher et al, (1996:37) definieer sukses as volg:

"Peace of mind which is a direct result of self-satisfaction in knowing you did your best to become the best that you are capable of becoming". Elke span het spesifieke

spandoelwitte wat bereik moet word. Die meting van spansukses het ten doel om aan die span in geheel en ook aan elke individu te wys wat die vordering ten opsigte van doelwitbereiking is. Harrington-Mackin (1994:67) wys daarop dat die meet van spansukses en spaneffektiwiteit 'n spesifieke doel het, naamlik om spanlede in te lig ten opsigte van werksprestasie, om werksprestasie te bevorder, om die werk wat gedoen word, duidelik uit te klaar, om bevoegdheid en groei aan te moedig, om kommunikasie te verbeter, om prestasie te meet vir verhogingsdoeleindes, om 'n databasis op te bou vir bestuursbesluite soos bevorderings en afdankings en laastens om eienaarskap en verantwoordelikheid aan te moedig.

Die meting van spansukses is die basis waarop erkenning- en vergoedingsisteme gebaseer word. Spansukses se rol tot spaneffektiwiteit bestaan daarin dat indien die sisteem waarvolgens prestasie geëvalueer word, nie effektief is nie, dit ontevredenheid by spanlede skep, foutiewe prestasie-metings kan aandui en valse spansukses kan vertoon. Al die aspekte is nadelig vir die span en die totale organisasie. Spanne bestaan uit individue en daarom moet metings gedoen word ten opsigte van die individuele prestasie sowel as die span se prestasie. Volgens Zigon (1997) is die meet van spansukses moeilik omrede dit nie altyd duidelik is watter resultate gemeet moet word en hoe om die resultate te meet nie.

Harrington-Mackin (1994), Richards & Smith (1994) en Zigon (1997) is van mening dat die spanleier aan die volgende aspekte aandag moet gee, want dit is belangrike voorvereistes vir die effektiewe meting van spansukses.

- Dit is belangrik dat daar voor die aanvang van die meting vertroue en respek tussen die spanleier en die spanlede moet wees;
- 'n Duidelike ooreenkoms moet bestaan ten opsigte van die doelwitte wat gemeet gaan word, die prosedures wat gevolg gaan word en die tydsberekening van die spanevalueringsproses;
- Duidelik gedefinieerde prestasiedoelwitte moet vooraf vir die span en die individu gestel wees;

- Die prestasiemaatstawwe moet gesamentlik deur die spanlede en die spanleier ooreengekom word;
- Duidelike terugvoering sisteme aangaande spanprestasie moet in plek wees;
- Toepaslike metodes waarop sukses en prestasie erken gaan word moet ooreengekom word en dit is belangrik dat die wyse van erkenning en vergoeding vir al die spanlede aanvaarbaar sal wees;
- 'n Duidelike uiteensetting van die resultate wat die span poog om te bereik tesame met die maatstawwe en prestasiestandaarde vir elke resultaat moet bespreek word;
- 'n Plan waarvolgens prestasie inligting ingesamel en opgesom word vir die span en die individu moet ontwikkel word.

Daar is spesifieke maatstawwe volgens Harrington-Mackin (1996:169) wat spanprestasie uitwys, naamlik kwaliteit, wins, produksiekostes, kliëntetevredenheid, telefoon effektiwiteit, aantal bestellings wat verwerk word, hoeveelheid navrae wat hanteer is en betydse aflewings. Sekere vaardighede van spanlede is ook 'n aanduiding van spaneffektiwiteit naamlik kennis van take, die vlak van motivering, rolduidelikheid, die vlak van ervaring en opleiding, kommunikasie vaardighede, die vlak van samewerking, koördinerings en die ontwikkeling van nuwe verhoudings binne die span.

Volgens Harrington-Mackin (1996), Labovitz (1993) en Zigon (1997) kan spansukses gemeet word deur na die volgende areas te kyk:

- Organisasoriese opstelling wat geskrewe dokumente is aangaande die span se visie, missie, waardes, struktuur, rolle en doelwitte;
- Die duidelikheid van die spandoelwitte en aksieplanne wat opgestel is om die doelwitte te bereik;
- Die mate waartoe leierskap in die span gedeel word en of daar beheer oor spanwerk en spanaksies bestaan;

- Die mate waartoe spanrolle gedefinieer is en spanlede duidelikheid het oor elke spanlid se rol;
- Die spanreëls wat 'n aanduiding is van hoe die span gaan funksioneer;
- Die hoeveelheid deelname van die spanlede in die span;
- Die effektiwiteit van spanvergaderings;
- Die vaardigheid van spanlede om verskillende take te kan uitvoer;
- Die aard van kommunikasie in die span en die atmosfeer wat in die span teenwoordig is;
- Die mate van besluitnemingsmag wat spanlede het asook die effektiwiteit van besluitnemings;
- Die tipe probleemoplossingstegnieke wat spanlede gebruik om probleme op te los;
- Die hoeveelheid en tipe konflik in die span en die wyse waarop konflik hanteer word;
- Die tipe prestasiebestuursprogram wat gebruik word in die meting van prestasie en sukses;
- Die hoeveelheid opleiding wat aan spanlede gegee word;
- Die verbintenis van spanlede tot die span se missie en doelwit;
- Die kwaliteit van spanwerk en tydbewustheid teenoor die voltooiing van take en doelwitte;
- Die vlak van spanwerk en spanlede se interaksie met mekaar sowel as die gees van samewerking en ondersteuning;
- Die mate waartoe al die spanlede aanspreeklik is vir spanwerk en spanprestasie;
- Die diversiteit van die span.

Elke spanlid moet die span se effektiwiteit voortdurend monitor. Spanlede moet self bepaal hoe die span die hulpbronne beter kan aanwend in terme van tyd, geld, materiaal, en mense. Spanlede moet na mekaar omsien om te bepaal wie aanmoediging en motivering nodig het (Pritchett, 1992).

2.8.5.18 Spanvisie en missie

'n Spanvisie en missie is 'n baie belangrike aspek wat bepalend is tot spaneffektiwiteit. Geen span kan funksioneer of effektief wees, sonder 'n spanvisie en missie nie.

Die span se visie en missie moet gebaseer wees op die organisasie se visie en missie (Balzer, 1988). Die visie stel 'n beeld van wat belangrik is vir die organisasie en wat presies nagestreef moet word. 'n Duidelike visie kan baie inspirerend wees en help met moeilike besluite wat geneem moet word. 'n Visie word as volg gedefinieer:

“A vision is a statement of the desired future and acts as a touchstone for difficult decisions” (Cheney, 1996:20). 'n Missie spel die rede vir 'n span se bestaan uit. 'n Missie-stelling moet fokus op die kliënte en die gemeenskaplike doel van die span. Die missie word gebruik om betekenisvolle mikpunte en prestasiedoelwitte op te stel vir die kort- en langtermyn. Volgens White (1995) moet 'n missie-stelling baie spesifiek, realisties en uitdagend wees en in eenvoudige taal gestel wees. 'n Missie-stelling word as volg gedefinieer:

“...the mission statement is a clear definition of where we are going and what we are going to achieve, not in terms of our daily, monthly, or annual goals, but in terms of what we want to be” (White, 1995:197).

Spanlede moet betrek word by die stel van die spanvisie en missie, want dan is die spanlede verbind daartoe en sal die verbintenis effektief en langdurig van aard wees (Kinlaw, 1991). Die spanleier moet elke spanlid aktief betrokke maak by die stel van die spanvisie en missie en 'n ooreenkoms moet met alle spanlede aangegaan word om die visie en missie na te streef. Die spanvisie en missie reflekteer die span se waardes, norms en verwagtings. Die visie en missiestellings van die span is die fondasie waarop die span en spanwerk gebou word en daarom is dit belangrik dat dit korrek gedoen moet word (Cheney, 1996).

2.8.5.19 *Spanwerk*

Spanwerk is op die volgende beginsel gegrond: “United we stand, divided we fall” (Lundy, 1992:65). Wanneer daar in spanverband nie effektiewe spanwerk gelewer word nie, kan spanne nie effektief funksioneer nie. Spanwerk is 'n baie belangrike aspek van spanfunksionering en beïnvloed alle fasette van die span. Spanwerk het die volgende funksie: “The work of the individual still remains the spark that moves man forward. The team’s function is to assist these individuals, when appropriate, in the translation of their “sparks” into more broadly effective and efficient applications and results than would be obtainable through the resources and efforts of the isolated individuals” (Lundy, 1992:23).

Om uitstaande spanwerk te verkry vereis harde werk vanaf die spanleier en elke spanlid. Spanwerk vereis dat verantwoordelikheid toenemend opgeneem en aanvaar moet word deur spanlede. “Teamwork is a challenge to establish and requires high-priority attention to maintain its quality” (Lundy, 1992:15). Die daarstelling van effektiewe spanwerk verg groot inspanning. Om 'n hoë vlak van effektiewe spanwerk te handhaaf moet spanwerk 'n hoë prioriteit wees en verg dit voortdurend aandag vanaf die spanleier. “Advanced team work is one of the most efficient ways we know of accomplishing complex tasks and missions” (Belbin, 1993:1).

Harrington-Mackin (1996), Lundy (1992), Pritchett (1992), Stevens & Campion (1994) en Varney (1989) gee die volgende riglyne wat gevolg moet word om effektiewe spanwerk te kan verseker.

- Binne spanverband moet daar duidelik opgestelde benaderings wees wat gesamentlik ooreengekom is, rakende die oplos van probleme en die hantering van konflik;
- Duidelik uiteengesette prosesse moet in plek gestel word waarvolgens take en projekte binne die span aangepak gaan word;
- Effektiewe kommunikasie kanale en netwerke moet geïmplementeer word;

- Kruis-opleiding tussen spanlede is baie belangrik, sodat spanlede mekaar se werk kan doen indien nodig, want dit verhoog die buigsaamheid van die span;
- Duidelike en realistiese doelwitte wat baie spesifiek is, moet gesamentlik deur die span opgestel en aanvaar word;
- Die spanrolle en verantwoordelikhede binne die span moet duidelik uitgeklaar en uitgestip word;
- Voldoende hulpbronne moet beskikbaar wees, sodat die take voltooi en doelwitte bereik kan word;
- Spanlede moet gemotiveerd wees, terwyl selfvertroue en spantrou te alle tye bevorder word;
- Die spanleier moet voldoende en toepaslike erkenning aan die spanlede gee wanneer resultate gelewer word en doelwitte bereik is;
- Alle prosesse en sisteme moet goed gekoördineer word in die span, want dit verhoog effektiwiteit;
- 'n Belangrike beginsel moet te alle tye nagestreef word naamlik: 'almal vir een en een vir almal';
- In die span moet samewerking 'n prioriteit wees;
- 'n Span kan nie effektief wees indien elke individu nie effektief is nie, daarom moet elke individuele spanlid alles vir die span gee;
- Die prestasie van elke spanlid is 'n katalisator vir die prestasie van ander spanlede;
- 'n Belangrike vereiste vir spanwerk is spesifieke interpersoonlike vaardighede, - kennis en -vermoëns wat verband hou met konflikoplossing, probleemoplossing en kommunikasie.
- Ander belangrike aspekte is vaardighede soos doelwitstelling, prestasiebestuur, beplanning en taakkoördinerings;
- Belangrike karaktereienskappe van die spanlede is dat spanlede inisiatief moet neem, behulpsaam, buigsaam en ondersteunend moet wees en ander spanlede moet vertrou;
- Die spanleier moet voortdurend prestasieterugvoering gee ten opsigte van die resultate wat gelewer word en doelwitte wat bereik is;

- Aktiewe, gewillige en produktiewe deelname van die spanlede is baie belangrik;
- Goeie interpersoonlike verhoudings tussen spanlede is nodig, waar spanlede uitreik na mekaar vir idees, emosies en verskillende sienswyses;
- Konflik moet konstruktief, beskaafd en nie bedreigend wees nie;
- Spanlede moet toeganklik en oop vir nuwe idees wees en gewillig om nuwe perspektiewe te oorweeg.

“Teamwork requires getting each individual team member to perform to the best of his/her potential plus creating group dynamics that foster synergy among those individuals” (Beck et al, 1994:4).

Die doel van spanwerk is om as span uitmuntende resultate te lewer wat beter is as die som van die prestasies wat deur die individuele lede gelewer kan word. Spanwerk het ten doel dat spanlede mekaar moet ondersteun en bystaan. “For optimal success of the organization, however, a spirit of teamwork is absolutely essential!” (Lundy, 1992:63).

2.8.5.20 Vertroue

Volgens Fisher et al, (1995) is vertroue ‘n kritiese komponent in ‘n spanomgewing. Vertroue bepaal spaneffektiwiteit. Wanneer vertroue nie bestaan nie, kan daar geen spanwerk bestaan nie. Vertroue word as volg gedefinieer:

“The result of creating positive actions over time” (Harrington-Mackin, 1996:118).

“Trust is basically a function of reliability” (Huczcz, 1996:132).

“... reciprocal faith in other’s intentions and behaviour” (Madhavan & Grover, 1998).

“Trust” is a positive expectation that another will not - through words, actions, or decisions – act opportunistically” (Robbins, 2001:336).

Vertroue handel dus oor betroubaarheid en konsekwente optrede. Vertroue word op die volgende beginsels gebaseer:

“I will **trust** you when you have, over a considerable period of time, proved to me that you are worthy of **trust**” (Crawford, 1998).

“Trust is based on the expectation that one will find what is expected rather than what is feared” (Mc Allister, 1995:25).

Vertroue is 'n wedersydse proses tussen twee partye en fokus op die positiewe. Vertroue word universeel gesien as 'n hoeksteen vir effektiewe spanwerk. “For a team to work effectively, its members need to trust one another. They need to be sure that everyone will fulfill his or her obligations and behave in a consistent, predictable manner” (Coutu, 1998:20). Vertroue is stadig om te ontwikkel, maar vinnig om te verloor. Die ontwikkeling van vertroue neem tyd en is 'n deurlopende proses wat op aksies gebou word en nie op woorde nie. Vertroue moet deur alle spanlede gekoester word. Om vertrou te word beteken ook om ander te vertrou. Vertroue is 'n voorvereiste vir die optimalisering van 'n span. Sonder vertroue kan daar nie samewerking wees nie (Coutu, 1998). Volgens Manning (1989:7) is vertroue een van die moeilikste aspekte om te bereik in enige Suid-Afrikaanse organisasie. Die omgewing asook stereotipes en vooropgestelde idees wat mense na die organisasie bring, werk vertroue teen. Die groot verskille in taal, kultuur en opvoedingsvlakke werk ook vertroue teen. “The surest way of creating trust in an organisation is by giving people the *experience of trust*. When they live it, they believe it” (Manning, 1989:7). Volgens Madhavan et al, (1998) het vertroue tussen spanlede 'n beduidende invloed op spanprestasie. Daar is vyf sleutel dimensies wat die konsep van vertroue onderlê naamlik integriteit, bevoegdheid, konsekwentheid, lojaliteit en oopheid.

Volgens Crawford, (1998), Fisher et al, 1995), Harrington-Mackin (1996) en Robbins (2001) moet die spanleier die volgende doen om vertroue in die span te bou:

- Die spanleier moet bedoel wat gesê word en betrokke wees by die span;
- Die spanleier moet konsekwent optree en inligting gewilliglik met die span deel;
- As spanleier moet 'n vlak van eerlikheid en openheid gehandhaaf word wat persoonlike risikoneming demonstreer;
- Vertroue word gebou wanneer erkenning aan ander se vaardighede gegee word;
- Die spanleier moet werk om teenstrydige belange te elimineer wat agterdog wek;
- Die spanleier moet die spanlede vertrou en aan die spanlede die voordeel van die twyfel gee;
- Dit is baie belangrik dat die spanleier regverdig moet wees en beloftes moet nakom;
- Die spanleier sal slegs vertroue kan bou as die spanleier bekwaam is as spanleier.

“Trust is a sacred commodity and it must be renewed by people seeing the consistency between actions and words” (Huszczko, 1996:133).

Tabel 2.7 is 'n opsomming van die teoretici se sienswyses aangaande die belangrikste faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Op die vertikale as is al die teoretici in alfabetiese volgorde gelys en op die horisontale as, is al twintig faktore numeries uiteengesit. Die tabel is gebaseer op die frekwensie wat elke faktor in die literatuur na vore kom. Die horisontale as se kode word direk na die tabel gegee. Sien pagina 84.

Tabel 2.7 'n Opsomming van twintig faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die graad van belangrikheid volgens die teoretici

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Balzer				X														X		X
Barnard				X																
Barret							X							X						X
Baugh, <u>et al</u>											X									
Beck, <u>et al</u>								X						X		X			X	
Belbin														X	X	X			X	
Bird							X	X												
Bohlander, <u>et al</u>						X			X											
Buhler										X				X						
Carobini			X																	
Chang						X	X	X			X	X				X	X			
Charlton	X							X	X			X		X						
Cheney																		X		
Cooper																				X
Coutu																				X
Crawford																				X
Daft	X													X						

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Davis, <u>et al</u>													X		X					
Ferreira, <u>et al</u>		X																		
Fisher, <u>et al</u> ('95)				X		X	X							X	X					X
Fisher, <u>et al</u> ('96)	X					X		X	X						X					
Fisher, <u>et al</u> ('98)													X		X					
Glacel, <u>et al</u>													X	X						
Gross		X		X							X			X	X					
Guzzo, <u>et al</u>												X								
Harrington-Mackin	X		X	X			X		X								X		X	X
Harris			X					X												X
Haskins, <u>et al</u>											X									
Hattingh																X				
Hayes	X														X					
Heerman								X												
Hendry, <u>et al</u>				X																
Hoghgraf						X														
Huszczo			X				X													X
Jarvenpaa, <u>et al</u>																				X
Jassawalla, <u>et al</u>											X									
Johannessen, <u>et al</u>						X														

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Jones		X		X					X											
Katzenbach (1932)			X							X				X						
Katzenbach (1998)					X	X														
Kinlaw			X	X	X									X				X		X
Klimoski, <u>et al</u>											X									
Labovitz				X					X								X			
Lichtenstein, <u>et al</u>												X		X						
Lundy		X				X					X					X			X	
Madhaven, <u>et al</u>																				X
Manning						X					X									X
Margerison, <u>et al</u>						X					X			X	X	X			X	
Marshall											X									
Mcallister																				X
Mchale		X		X																
Mclagan		X																		
Menzela				X					X	X	X					X				
Morgan			X																	X
Nelson				X																
Parker				X							X									
Pritchett						X									X		X		X	X

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20
Quick				X																
Rae															X					
Recardo, <u>et al</u>										X										
Richards, <u>et al</u>																	X			
Robberts									X											
Robbins				X		X			X			X		X	X					X
Saul				X												X	X			
Schmitz											X									
Schutte		X																		X
Senior															X		X			
Sherriton, <u>et al</u>										X										
Stevens, <u>et al</u>																			X	
Swamidas, <u>et al</u>																	X			
Swanson						X														
Tagiuri		X		X	X						X			X					X	
Tjosvold, <u>et al</u>														X						
Trent														X						
Vogl				X																
White			X	X		X		X	X					X					X	
Williams (1996)				X	X	X														

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20	
Woods						X	X		X				X	X	X						X
Yalom																					X
Zigon																		X			
Totaal:	5	8	8	20	4	16	7	8	11	5	13	6	4	19	13	8	9	5	7	20	

Kode: Die 20 faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed

F1 Bemagtiging	F5 Hulpbronne	F9 Opleiding	F13 Spangrootte	F17 Spansukses
F2 Deelname	F6 Kommunikasie	F10 Organisasiekultuur	F14 Spanleierskap	F18 Spanvisie en -missie
F3 Doelwitstelling	F7 Konflikhantering	F11 Samewerking	F15 Spanrolle	F19 Spanwerk
F4 Erkenning en vergoeding	F8 Motivering	F12 Spandiversiteit	F16 Spansamestelling	F20 Vertroue

Uit tabel 2.7 is dit duidelik dat die volgende faktore deur die literatuur onderskryf word as die belangrikste beïnvloeders van spaneffektiwiteit, naamlik vertrouwe, erkenning- en vergoedingsisteme, spanleierskap en kommunikasie. Indien 'n span effektief wil funksioneer is dit belangrik dat die spanleier voldoende aandag aan die vier faktore moet gee.

2.8.6 Die redes waarom spanne misluk

Die redes waarom spanne misluk hou direk verband met die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. Indien 'n faktor nie spaneffektiwiteit fasiliteer nie, word spanmislukking gefasiliteer. "...the main reason why teams don't work is an inadequate understanding of what leaders have to do to make them work" (Beck et al, 1994:207). Spanne misluk ook dikwels aangesien topbestuur nie duidelike redes verskaf waarom spanne en spanwerk in die organisasie geïmplementeer word nie.

Barret (1998), Beck et al. (1994), Bohlander et al. (1996), Chang (1994), Charlton (1992), Davis et al. (1992), Fisher et al. (1996), Gross (1997), Harrington-Mackin (1996), Huszycz (1996), Katzenbach et al. (1992), Labovitz (1993), Lundy (1992), Margerison et al. (1985), Mendzela (1997), Schutte (1993), Sherriton et al. (1997), Slobodnik & Slobodnik (1996), Swamidass & Aldridge (1996), Torres (1947), Varney (1989) en Woods (1997), gee die volgende redes waarom spanne misluk:

- Onduidelike doelwitte en geen missie en visie vir die span;
- Swak kommunikasie en swak leierskap;
- Destruktiewe konflik en onvoldoende konflikhantering;
- Geen samewerking en interafhanklikheid van spanlede se werk nie;
- Organisasiekultuur en waardes wat nie spanne ondersteun nie;
- 'n Ongebalanseerde span ten opsigte van spansamestelling, ingesluit onduidelike en ongebalanseerde spanrolle;
- Onvoldoende hulpbronne soos inligting en 'n tekort aan vaardigheidsontwikkeling;
- Onvoldoende ondersteuning vanaf topbestuur;

- Vergoeding en erkenningsisteme wat individuele werk alleen beloon;
- Nie-ooreengekome prestasiemaatstawwe en standaarde;
- Ongemotiveerdheid, voortdurende wisseling van spanlede en wanvertroue;
- Oneffektiewe besluitnemingsprosedures;
- Spanne word vir die verkeerde redes geïmplementeer;

Indien spanwerk vir 'n organisasie belangrik is, moet spanwerk erken en vergoed word. Indien spanlede nie vergoed word omrede effektiewe spanwerk en samewerking gelewer is nie, sal spanwerk en samewerking vervaag (Woods, 1997). "When a company is getting teams underway, management has to expect it will take some time for the team to start performing at a high level. Without patience and a long-term commitment to teams, the handwriting is on the wall for failure" (Woods, 1997:141). Die organisasie se waardes en kultuur moet spanne en spanwerk ondersteun. "Performance problems often stem from a disparity between a manager's and his or her subordinates perceptions of key job priorities" (Charlton, 1992:141).

2.9 OPSOMMING

Die hoofstuk het hoofsaaklik gefokus op die voordele van spanne, die ontwikkelingsfases van spanne, spaneffektiwiteit en al die faktore wat spaneffektiwiteit direk beïnvloed. Spaneffektiwiteit is 'n groot uitdaging vir elke organisasie en elke span. "...the three litmus tests of a true performance team (mutual accountability, joint work products with clear performance value, and a shifting leadership role among it's members) are 'tough tests to pass'" (Hooper, 1998).

Spanleiers moet spesifiek aandag gee aan al die faktore om spaneffektiwiteit te verbeter aangesien die faktore ook die redes is waarom spanne misluk. Die volgende beginsel is die basis van spanne en spanwerk: "In organizations, the field that bind people include vision, shared values, culture and information" (Daft, 1999:12). Vervolgens word daar spesifiek gefokus op spanleierskap.