

## HOOFSTUK 1

### ‘N SISTEMIESE KYK NA DIE KORPORATIEWE SPAN

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

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

#### **1.1 Inleiding**

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Probleemstelling

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3 Doel met die studie**

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

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

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

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

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

#### **1.4 Rasionaal vir die studie**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.5 Beperkinge op die aard van die studie**

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



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

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

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

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

## **1.6 Onderliggende teoretiese benadering**

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

## **1.7 Verloop van die studie**

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

## **1.8 Gevolgtrekkings**

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