

## HOOFSTUK 5

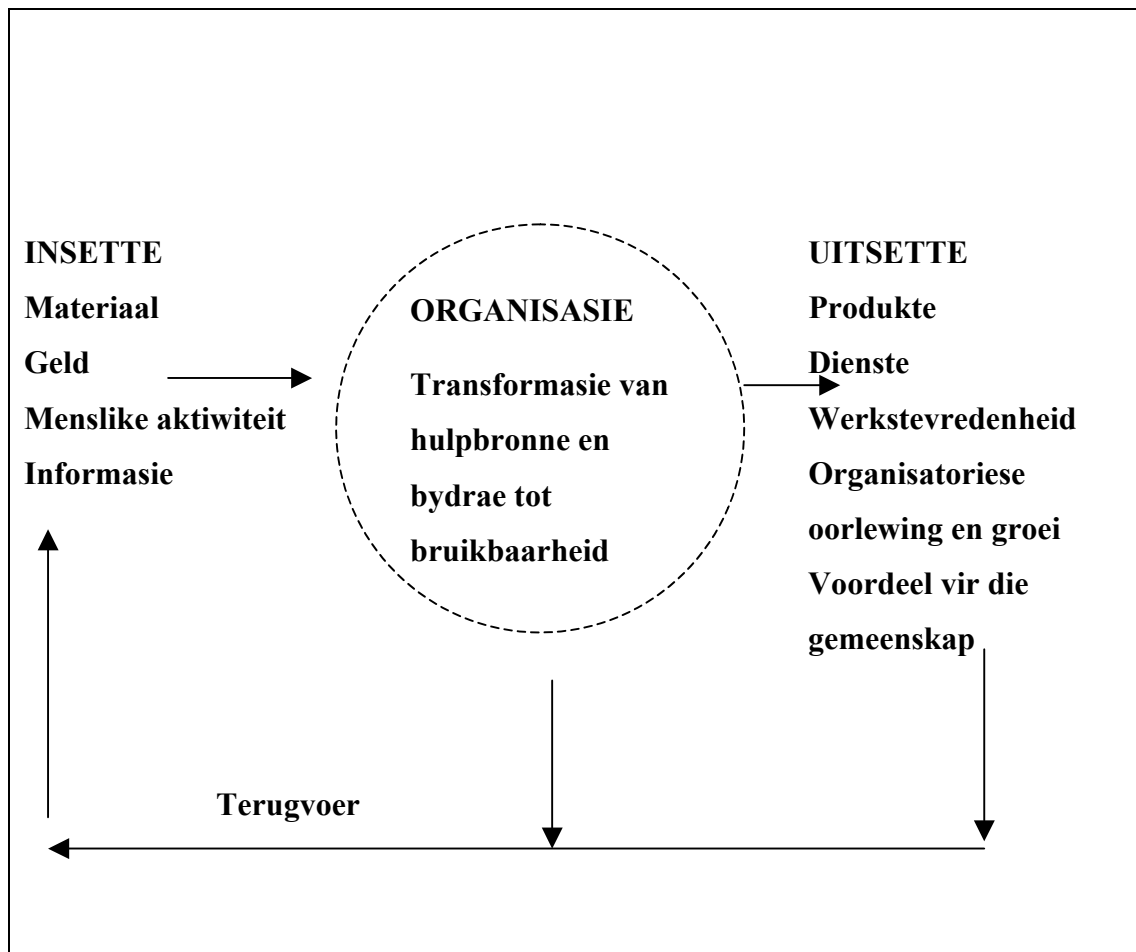
### KONSEPTUELE OORWEGINGS VIR HUIDIGE STUDIE

#### 5.1 Inleiding

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

#### 5.2 Organisasies as oop sisteme

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



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

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

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

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

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

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

### **5.3 Die bestudering van die organisasie vanuit die sisteemteoretiese benadering.**

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

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

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

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

### **5.3.1 Doelwitte van die sisteem**

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

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

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

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

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

### **5.3.2 Omgewing**

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

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

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

### 5.3.3 Hulpbronne

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

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

#### **5.3.4 Komponente**

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

#### **5.3.5 Bestuur**

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

#### **5.4 Grense van die sisteem**

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

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

#### **5.5 Organisasie-effektiwiteit**

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



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

### **5.5.1 Doelwitbenadering**

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

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

### 5.5.2 Sisteemhulpbronbenadering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5.7 Gevolgtrekking**

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

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

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

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