

HOOFSTUK 10

BESPREKING EN INTEGRASIE

10.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk gaan die navorser poog om 'n geïntegreerde blik van die literatuurstudie en die bevindinge van die studie binne die konteks van die sisteemteorie te gee. Soos reeds in paragraaf 3.8 genoem, bestaan daar beperkte navorsing oor groepsamestelling as 'n bydraer tot spaneffektiwiteit (Guzzo en Shea, 1992). Vanuit die sisteemteoretiese benadering is die huidige organisasie saamgestel uit verskeie hiërargiese vlakke wat mekaar wedersyds in interaksie beïnvloed en interafhanklik van mekaar vir hul groei en voortbestaan is. Vanweë die impak van ekwifinaliteit en multifinaliteit, is die onderskeie eienskappe wat ondersoek word, ter wille van die navorsingsontwerp, geïdentifiseer asof dit aparte entiteite is om uiteindelik geldige afleidings oor verwantskappe te kan maak. Die wedersydse beïnvloeding, waar uitset 'n inset (kan) word, is die konteks waarbinne die resultate van die navorsing verstaan moet word.

Lewende sisteme, as voorbeeld die bestuurspanne in die huidige navorsingsontwerp, is hiërargies georganiseer, dinamies, selfregulerend, holisties, doelgerig en oop. Met inagneming van die kompleksiteit van die eienskappe van bevoegdheids- en werksprestasie wat in die studie ondersoek is, tesame met die beskrywing van sisteme wat dinamies, oop en in gedurige wisselwerking met ander spanne en die omgewing is, kan 'n volledige en holistiese beeld van die bestuurspan nie in hierdie navorsing uitgebeeld word nie. Die regressiemodel as uitset van die studie is slegs seleksiemodelle wat as rigtingwyser vir die samestelling van bestuurspanne gebruik kan word. Die studie poog nie om die dinamika van die verwantskappe tussen veranderlikes weer te gee nie. Die begrip van die dinamika en wisselwerking berus by die interpreteerder en die toekomstige gebruiker van die seleksiemodelle. Daar moet egter voortdurend deur verdere navorsing gepoog word om die komplekse verwantskappatrone wat tot geheelvorming bydra, te ondersoek.

‘n Geïntegreerde voorstelling van die eienskappe van bevoegdheid in verhouding tot die onderskeie eienskappe van werksprestasie gaan in die hoofstuk gebied word. In die waarneming van die verskynsel van spaneffektiwiteit is nog ‘n voorstelling van die verskynsel bekom. Dit is Bateson (1980) se beskrywing van die Wetenskap, om deur nog ‘n voorstelling kennis op ‘n ander en hoër vlak te verkry. Wetenskap kan slegs ondersoek, dit kan nie bewys nie, omdat dit beperk is in die vermoë om uiterlike en sigbare tekens van die realiteit te versamel (Bateson, 1980).

Die resultate van die kanoniese korrelasies en stapsgewyse meervoudige regressie-ontledings word in hierdie hoofstuk bespreek. Vir elke bestuurdergroep sal ‘n afsonderlike model saamgestel word. ‘n Finale beskrywing van die bestuurspan en die aspekte van werksprestasie in die huidige organisasie word daarnaas bespreek. Die beskrywings van die bevoegdheid is uit die handleidings ten opsigte van die onderskeie psigometriese instrumente (Saville en Holdsworth, 1993; Van Rooyen en De Beer, 1995), en met verwysing na hoofstuk 7 van hierdie studie verkry.

10.2 Bespreking van die kanoniese korrelasies

Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen hoër met die OPQ-instrument as met die ander psigometriese instrumente te wees, en die OPQ blyk dus ‘n beter instrument te wees om vir voorspelling van werksukses van bestuurspanne in die takke te gebruik. Die verkopebestuurder- en bedryfbestuurderposgroep het betekenisvolle korrelasies met van die psigometriese instrumente gehad. Slegs enkele betekenisvolle korrelasies het met die afhanklike veranderlikes getoon, en dié word vervolgens bespreek.

10.2.1 Verkopebestuurderposgroep

Die resultate van die kanoniese korrelasies het op die volgende gedui: Ten opsigte van die MBTI het die ISTJ-profiel vir die verkopebestuurder ‘n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes getoon. Voorts toon die verkopebestuurder met die volgende faktore op die OPQ, naamlik versorgend, prakties, datarasioneel,

tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus en besorg, 'n sterk korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes. Lae tellings ten opsigte van die OPQ-faktore oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, demokraties en beslistheid toon ook 'n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes.

'n Integreerende beskrywing van die effektiewe verkopebestuurder sal soos volg lyk: Dit is mense wat besorg is oor die welsyn van ander, en spesiale toegewings vir mense met persoonlike probleme sal maak. Hulle hou daarvan om hul hande te gebruik om iets reg te maak, en geniet die praktiese aspekte van hoe dinge werk. Voorts geniet hulle ook statisties- en wiskundige berekeninge. Die instandhouding van hoë standaarde en basiese beginsels is vir hulle belangrik, en hulle verkies die tradisionele bo die onkonvensionele en kan dus neig om weerstand teen nuwe idees te toon. Hulle voel dus ook meer gemaklik in 'n werksomgewing waarvoor hulle deur mediumtermyn beplanning 'n mate van beheer kan hê, en hou nie daarvan om binne vinnig veranderende omstandighede te werk nie. Hul benadering tot werk is metodologies en akkuraat en hulle hou daarvan om hul en ander se werk in detail te kontroleer. Die byhou van spertye en skedules is vir hulle belangrik, selfs al is dit roetinewerk. Hulle is ook besorg oor hul werksprestasie, met 'n sterk behoefte om nie foute te maak nie, en mag dus selfs angstigheid daarvoor beleef.

Daarteenoor hou die verkopebestuurders nie van onderhandeling en oorreding nie, en put nie plesier uit die verkoop van produkte nie. Hulle neig om stil en ernstig te wees, en voel maklik skaam en verleë, veral voor vreemdelinge. Hulle is nie gemaklik in groepe nie, en verkies eerder om alleen te werk. Daarmee saam maak hulle nie gemaklik konsensus-besluite nie, wat tot 'n persepsie lei dat hulle outokratiese besluite kan neem. Die bestuurders vermy ook risiko's deur alle opsies eers baie versigtig te oorweeg voordat hulle besluite neem, en mis sodoende soms geleenthede omdat hulle nie vinnig genoeg optree nie.

Die ISTJ-profiel stem ook ooreen met die OPQ-beskrywing, naamlik 'n introverte persoon wat 'n gesistematiseerde benadering tot werk het, op struktuur en detail fokus, en

die konvensionele verkies. Die belangrikheid van sperdatums word ook in die ISTJ profiel bevestig. In teenstelling met die gevoelsfokus ten opsigte van ander mense wat in die OPQ-profiel wys, verklaar die MBTI-profiel eerder 'n denkebenadering.

Die beskrywing van die effektiewe verkopebestuurders volgens die kanoniese korrelasietegniek soos hierbo uiteengesit, blyk moeilik met die posvereistes en die verwagte persoonlikheidseienskappe verklaarbaar te wees om die pligte van 'n verkopebestuurder uit te voer.

10.2.2 Bedryfbestuurderposgroep

Ten opsigte van die Belbin-spanrolvoorkeure blyk daar vir die bedryfbestuurder 'n tendens vir 'n betekenisvolle korrelasie met die Voltooier- en Moniteerder-evalueerder-spanrolvoorkeure te wees. Hoë tellings ten opsigte van die OPQ-faktore oorredend, kontrolerend, uitgaande, sosiaal selfverseker en ontspanne, met lae tellings ten opsigte van beskeidenheid, datarasioneel, detailbewustheid, konsensieusheid en besorgdheid, toon 'n betekenisvolle korrelasie met sukses met die afhanklike veranderlikes.

'n Integrasie van die resultate wat die effektiewe bedryfbestuurder beskryf, bied ook 'n persoonlikheidsbeskrywing waarvan sommige faktore moeilik met die posvereistes vereenselwig kan word. Die bedryfbestuurders is mense wat van onderhandeling en verkooptake hou, en daarvan hou om ander te oortuig. Hulle geniet die bestuur van mense en kom op 'n direkte of soms dominerende wyse in sommige situasies voor, maar is bereid om die verantwoordelikheid te neem om die werk van ander te organiseer. Hulle is uitgaande, selfverseker en is dikwels gemaklike kommunikeerders. Hulle ervaar selde senuagtigheid en angstigheid oor hul prestasie in alledaagse situasies, en voel meestal koel en kalm. Hulle verkies selde take wat syfers en formules betrek, en toon meer 'n intuïtiewe benadering in besluitneming. Metodologiese take en kontrolering van detail sal hulle gou verveel. Hulle is meer toegeeflik wanneer dit by spertye kom, en is geneig om nie by spertye te hou nie.

Die beskrywing van die effektiewe bedryfbestuurders in terme van die OPQ-faktore kom nie met die Belbin-spanrolvoorkeure van Voltooier en Moniteerder-evalueerder ooreen. Die Voltooier is die persoon wat wel sorg dat spertye gehaal word en take afgehandel word, en dit, tesame met die kontrolerende en evaluerende benadering van die Moniteerder-evalueerder, is in teenstelling met die OPQ-beskrywing.

10.3 Bespreking van die regressieontledings.

Vir elke bestuurderposgroep is 'n afsonderlike model saamgestel, en die interpretasie van die onderskeie faktore in verhouding tot die drie afsonderlike afhanklike veranderlikes word vervolgens bespreek.

10.3.1 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe takbestuurder.

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir takbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.1

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die takbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
Prestasiebeoordeling	OPQ:Gehard (-)	OPQ Gehard (-)
OPQ:Demokraties	OPQ:Onafhanklik	Intuisie (MBTI)
OPQ:Versorgend (-)	OPQ:Krities (-)	Pos-persoonpassing (-)
OPQ:Artisties (-)	MBTI:Denke	MBTI:Denke
OPQ:Emosioneel-beheers (-)	OPQ:Innoverend	
OPQ:Optimisties	OPQ:Optimisties (-)	
OPQ:Gedragsefokus	OPQ:Datarasioneel (-)	
IMC:Gemiddelde op IMC (-)	OPQ:Sosiaal selfverseker (-)	
OPQ:Prakties (-)		

'n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat 'n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike

veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hier sal 'n hoë telling ten opsigte van prestasiebeoordeling, en 'n lae telling ten opsigte van Versorgend (OPQ) met sukses met besigheids groei assosieer word.

Die takbestuurder is oorhoofs vir al drie die afhanklike veranderlikes in die tak verantwoordelik. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word dus bespreek. Die handleidings ten opsigte van die onderskeie psigometriese toetse is gebruik om die prestasie op die onderskeie faktore te beskryf. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.1.1 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat met sterk besigheids groei geassosieer is, is geneig om ander met die neem van finale besluite te konsulteer (Demokraties). Hulle poog om rasioneel en selfs gedistansieerd in die neem van besluite te wees, en het nie veel simpatie vir die persoonlike probleme van ander nie (Versorgend-). Hulle stel wel belang in die analise van menslike gedrag, dit wat mense motiveer en hul moontlike reaksies, sonder om te veel aandag aan hul welsyn te gee (Gedragsgefokus). Hulle toon nie 'n waardering vir die kulturele en estetiese nie, en beskou dit as onbelangrik (Artisties-). Hulle beskou egter die openlike uitleef van hul emosies teenoor hul kollegas as belangrik, en ander weet altyd waar hulle met die bestuurder staan (Emosioneel beheers-).

Hulle neig om positief in hul benadering tot die lewe te wees, en probeer positief bly, selfs ten spyte van terugslae (Optimisties). Hulle is nie prakties ingestel nie, en sal die herstel- en tegniese aspekte eerder vir ander los (Prakties-). Hoewel die bestuurders met 'n positiewe prestasiebeoordelingspunt geassosieer word, evalueer hul bestuurders hul laag op die bestuurdersevalueringsvraelys (IMC). Dit moet in gedagte gehou word dat hierdie evaluering slegs op die besigheids groeiveranderlike gemik is.

10.3.1.2 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat sterk met goeie kliëntediens assosieer, word beskryf as mense wat seker is oor hul eie opinies en menings, en daarby sal hou selfs wanneer dit sterk opponeer word (Onafhanklik). Hulle is egter steeds besorg oor hoe ander hul evalueer, en staan nie onsensitief teenoor ander se opinies nie (Gehard-). Hulle word geraak deur ander se negatiewe kritiek, en vrees vir kritiek kan hulle motiveer om goed te doen (Gehard-). Die idees en pogings van ander word aangemoedig en gemaklik deur hulle aanvaar (Krities-). Hulle is geneig om meer beskeie te wees, en selfs skaam in sosiale situasies met vreemde mense (Sosiaal selfverseker-).

Hulle sien hulself as kreatiewe mense wat daarvan hou om nuwe idees te genereer, of om nuwe maniere te ondersoek om situasies te evalueer (Innoverend). Die takbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, sal eerder vermy om met syfers en tabelle te werk (Datarasioneel-). Die voorkeur het egter nie noodwendig met hul syfervermoëns te maak nie. Hulle is analities van aard en hou daarvan om met feite te werk (MBTI:Denke). Hulle is geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing, en is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls (MBTI:Denke). In teenstelling met die takbestuurders wat met goeie besigheidsgroei geassosieer word, is hierdie takbestuurders minder optimisties in hul lewensbenadering, en is geneig om altyd die ergste te verwag, en voel dan ook gereed om die ergste te hanteer (Optimisties-).

10.3.1.3 Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die takbestuurders in die studie wat met positiewe werknemertevredenheid geassosieer word, is ook mense wat besorgd is oor hoe ander hul evalueer, en is sensitief vir ander se opinies. Net soos takbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, word hulle deur ander se negatiewe kritiek geraak, en vrees vir kritiek kan hulle motiveer om goed te doen (Gehard-). Hulle is analities van aard, en hou daarvan om met feite te werk

(MBTI:Denke). Hulle is geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing, en is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls (MBTI:Denke). Hulle hou egter nie van roetine nie, en verkies om met nuwe probleme te werk, en nuwe oplossings te genereer (MBTI:Intuisie). Die posbeskrywing wat gebied is om die take van 'n takbestuurder suksesvol uit te voer, het 'n lae korrelasie met die werknemertevredenheid-veranderlike getoon. Dit beteken dat die takbestuurders wat goed met die tevredenheid van hul werknemers sal vaar, 'n lae passing met hul posbeskrywing sal toon, soos met behulp van die WPS, en die rekenaarmatige passing daarvan met die bestuurder se OPQ-profiel gedoen.

10.3.2 'n Beskrywing van die seleksiemodel van die effektiewe kredietbestuurder.

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir kredietbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.2

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die kredietbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Vooruitbeplannend	OPQ:Kompetierend (-)
MBTI:Gevoel (-)	Poservaring in die tak	
OPQ:Konseptueel (-)	OPQ:Beskeie (-)	
OPQ:Demokraties (-)	OPQ:Tradisioneel	
OPQ:Prakties (-)	OPQ:Prakties	OPQ:Prakties (-)

'n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat 'n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word 'n hoër telling ten opsigte van Veranderingsgeoriënteerd (OPQ), en 'n lae telling ten opsigte van Gevoel (MBTI) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die kredietbestuurder is hoofsaaklik vir die besigheids groei-veranderlike in die tak verantwoordelik. Daar is egter mense wat ook aan hom/haar rapporteer, en tydens die studie was die kredietbestuurder ook in direkte kontak met die kliënte. Kliëntediens en werknemertevredenheid is dus ook belangrik, maar met die klem op besigheids groei. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word dus bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.2.1 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die kredietbestuurders in die studie wat positief met besigheids groei geassosieer word, is mense wat van verandering en verskeidenheid op 'n daaglikse basis hou. Hulle geniet die stimulering van verandering en raak gou met roetine verveeld (Veranderingsgeoriënteerd). Hulle toon nie 'n voorkeur vir die ondersteuning van mense nie, en sal besluite op onpersoonlike en feitlike oorwegings neem (MBTI:Gevoel-). Hulle toon 'n voete-op-die-aarde-benadering tot die lewe en vermy hipotetiese debatte, wat meebring dat hulle teorieë en konsepte ten gunste van 'n voor-die-hand-liggende, "gesonde verstand"-benadering sal verwerp (Konseptueel-). Hulle verkies om die finale besluite alleen te neem, eerder as om van 'n konsensus-metode gebruik te maak, wat daartoe kan lei dat hulle as outokraties ervaar kan word (Demokraties-). Die kredietbestuurders in die kategorie is ook minder tegnies en prakties ingestel (Prakties-).

10.3.2.2 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die kredietbestuurders wat met kliëntediens goed doen, is kredietbestuurders wat bekend is met die takomgewing en die kliënte in die omgewing, en dus al verhoudings met hulle opgebou het. Hulle hou daarvan om in beheer van dinge te wees deur vooruit te beplan en gebeurlikheidsplanne te hê indien iets verkeerd sou loop. Hulle verkies om voorbereid

te wees, eerder as om in 'n veranderende en reaktiewe omgewing te werk (Vooruitbeplannend). Daarmee saam verkies en aanvaar hulle die tradisionele eerder as die onkonvensionele, en vertrou hulle op die bewese metodes eerder as die onortodokse metodes (Tradisioneel). Hulle blyk heel gemaklik te wees om oor hul prestasies en vermoëns te praat, sonder om oormatig beskeie daaroor te wees. Hul statusposisie is vir hulle belangrik (Beskeie-). Hulle is geneig om meer prakties en tegnies ingesteld te wees (Prakties).

10.3.2.3 Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die kredietbestuurder in die studie wat met werknemertevredenheid geassosieer word, het min persoonlikheidseienskappe getoon wat vir hierdie veranderlike belangrik is. Hulle blyk nie baie prestasiegedrewe te wees nie, en het nie 'n sterk kompetisie-ingesteldheid nie (Kompeterend-). Hulle hou ook nie van die praktiese en tegniese aspekte van werk nie (Prakties-).

10.3.3 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe bedryfbestuurder

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir bedryfbestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.3

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die bedryfbestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Beslis (-)	OPQ:Oorredend (-)	OPQ:Konseptueel
OPQ:Affiliërend		OPQ:Affiliërend
OPQ:Prakties (-)	Poservaring in die tak	Poservaring in die tak
MBTI:Denke (-)		MBTI:Denke (-)
OPQ:Kompetierend	IMC:Gemiddelde op IMC	MBTI:Intuisie
OPQ:Sosiaal selfverseker (-)	OPQ:Artisties (-)	MBTI:Beoordelend
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Ontspanne (-)	
OPQ:Detailbewus		
MBTI:Intuisie (-)		

‘n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word ‘n hoë telling ten opsigte van Affiliërend (OPQ) en ‘n lae telling ten opsigte van Prakties (OPQ) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die bedryfbestuurder is hoofsaaklik vir die kliëntediens- en werknemertevredenheid in die tak verantwoordelik. Die prosesse waarmee die bedryfbestuurders hulle bemoei, is aan besigheids groei gekoppel. Kliëntediens en werknemertevredenheid is egter die belangrikste vir prestasie in die pos. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.3.1 Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra

Die skaal wat die hoogste tot voorspelling van sukses met besigheidsgroei vir die bedryfbestuurders in die studie bygedra het, was die lae telling op die skaal van beslistheid. Hierdie bestuurders verkies om weldeurdagte besluite te neem, deur versigtig eers alle informasie in ag te neem. Hoewel hulle daardeur poog om risiko's te vermy, kan hulle egter soms geleenthede mis omdat hulle nie vinnig genoeg optree nie.

Volgens die resultate is die bedryfbestuurders wat met goeie besigheidsgroei geassosieer word, mense wat hegte verhoudings met ander sluit en in stand hou (Affiliërend). Hulle is nie prakties en tegnies ingestel nie (Prakties-). Hul voorkeur is nie analities van aard nie, en hul besluitneming berus op persoonlike oorweging, eerder as feite en reëls (MBTI:Denke-). Hulle is geneig om meer beskeie te wees, en kan selfs skaam en verleë in sosiale situasies met vreemde mense voel (Sosiaal selfverseker-). Hulle hou van verskeidenheid en van verandering, en raak maklik met roetine verveeld (Veranderingsgeoriënteerd). Die suksesvolle bedryfbestuurders verkies om op 'n deeglike en netjiese wyse te werk te gaan, met 'n sterk metodologiese en akkurate ingesteldheid ten opsigte van hul werkstake (MBTI:Sintuiglik). Hulle openbaar 'n sterk motivering om ten alle koste te wen, en is gedetermineerd om die opposisie te klop in alles wat hulle doen (Kompetierend). Hulle neig om te fokus op onmiddellike ervarings, op feite, detail en praktiese oorwegings. Hulle het 'n voorkeur vir 'n vasgestelde roetine wat effektiewe funksionering verseker, is geduldig met roetine en detail, en hou van sistematiese werk, eerder as om op die abstrakte en toekomstige, of op patrone en tendense te fokus (MBTI:Intuisie-).

10.3.3.2 Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die bedryfbestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer word, word beskryf as mense wat nie daarvan hou om produkte of idees aan ander te verkoop nie, of om ander

van hul eie idees te oortuig nie (Oorredend-). Die estetiese en kulturele is nie vir hulle baie belangrik nie, en hul werk sal nie deur estetiese oorwegings beïnvloed word nie (Artisities-). Hulle word wel hoër deur hul bogeskiktes ten opsigte van hul bestuursvaardighede aangeslaan, en het meer ervaring in hul betrokke poste, en ook in hul takke as bedryfbestuurders, as die ander bedryfbestuurders wat nie met goeie kliëntediens geassosieer word nie. Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word. Hulle sukkel moontlik om na werk te ontspan, en wil graag alles effektief afgehandel hê (Ontspanne-).

10.3.3.3 Persoonlikheidsienskappe van die bedryfbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die bedryfbestuurders in die studie wat hoog met werknemertevredenheid geassosieer is, is mense wat van abstrakte konsepte en intellektuele uitdagings hou en intellektueel nuuskierig is (Konseptueel). Die skep en instandhouding van sterk verhoudings met ander is vir hulle belangrik (Affiliërend). Dit stem met hul begrip en ondersteuning van mense ooreen en hul besluitneming berus op persoonlike oorwegings, eerder as feite en reëls (MBTI:Denke-). Die bedryfbestuurders wat goed met werknemertevredenheid vaar, het meer ervaring in hul betrokke poste, en ook in hul takke as bedryfbestuurders, as die ander bedryfbestuurders wat nie met goeie werknemertevredenheid geassosieer word nie.

Hulle verkies om nie met feite, detail en roetine nie, maar eerder met aannames en die groter geheelbeeld van situasies te werk (MBTI:Intuisie). Nogtans is hulle voorkeur om georganiseerd te werk en hulle is besorgd oor die voltooiing en afhandeling van take. Hulle is ook besorgd oor implementering en kontrole (MBTI:Beoordelend).

10.3.4 'n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe verkopebestuurder

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes wat tot die afsonderlike afhanklike veranderlikes vir verkopebestuurders bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 10.4

Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die verkopebestuurder seleksiemodel

Besigheids groei	Kliëntediens	Werknemertevredenheid
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	OPQ:Optimisties (-)	MBTI:Denke
OPQ:Sosiaal selfverseker		OPQ:Sosiaal selfverseker
OPQ:Detailbewus	OPQ:Vooruitbeplannend (-)	OPQ:Oorredend
MBTI:Sintuiglik (-)	MBTI:Sintuiglik	
OPQ:Besorg	OPQ:Prakties (-)	OPQ:Besorg
Kwalifikasie		Kwalifikasie
MBTI:Intuisie (-)	OPQ:Emosioneel-beheers	OPQ:Beskeie
OPQ:Ontspanne (-)	OPQ:Ontspanne (-)	
Prestasiebeoordeling		
OPQ:Prestasiegedrewe		

‘n Hoër telling ten opsigte van elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses met die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling ten opsigte van die spesifieke faktor met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. As voorbeeld hiervan word ‘n hoë telling ten opsigte van Veranderingsgeoriënteerd (OPQ) en ‘n lae telling ten opsigte van Sintuiglik (MBTI) met sukses met besigheids groei geassosieer.

Die verkopebestuurder is hoofsaaklik vir die besigheids groei- en kliëntediens veranderlikes in die tak verantwoordelik. Werknemertevredenheid is in ‘n mindere mate belangrik, maar hulle het wel ‘n aantal konsultante wat aan hulle rapporteer. Die persoonlikheidseienskappe wat tot sukses met elkeen van die afsonderlike prestasie-areas sal bydra, word bespreek. In die onderstaande beskrywing word die spesifieke faktor in hakies bygevoeg, en die minusteken (-) wat die faktor in sekere gevalle volg, bied die beskrywing van die persoonlikheidseienskap op die laer skaal.

10.3.4.1 Persoonlikheidsienskappe van die verkopebestuurder wat tot besigheids groei sal bydra

Die verkopebestuurders in die studie wat sterk met besigheids groei geassosieer is, is mense wat van verandering en variasie op 'n daaglikse basis hou. Hulle hou daarvan om van taak tot taak te beweeg, en kan gou met roetinetwerk verveeld raak (Veranderingsgeoriënteerd). Hulle kom baie selfverseker voor, en is gemaklike kommunikeerders wanneer hulle nuwe mense ontmoet (Sosiaal selfverseker).

Daar is egter 'n moontlike kontradiksie met die MBTI, wat beide 'n lae telling ten opsigte van die sintuiglike en intuïtiewe skaal aandui. Die lae tellings dui aan dat hierdie bestuurders nie van 'n sistematiese benadering hou nie, en ook nie op detail en gestandaardiseerde prosedures fokus nie. Die lae telling ten opsigte van die intuïtiewe skaal beteken egter dat hulle ook nie 'n voorkeur vir die teenoorgestelde het nie. Die detailbewustheid soos op die OPQ gemeet, gee dus meer gewig aan die lae telling op die intuïtiewe skaal. Dit impliseer dat hulle op netheid, detail en gestandaardiseerde prosesse gesteld is en van goeie administrasie in hul werk hou. Hulle het 'n voorkeur vir 'n metodologiese benadering sodat hulle foute kan vermy. Hulle is besorgd oor hul werksprestasie, en kan gespanne voor 'n belangrike vergadering raak, en toon 'n sterk motivering dat alles foutloos moet verloop (Besorg). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word. Hulle sukkel moontlik om na werk te ontspan, en wil graag alles effektief afgehandel hê (Ontspanne-).

Die verkopebestuurders wat met goeie besigheids groei geassosieer word, is mense wat hoë persoonlike doelwitte vir hulself stel, baie van hulself verwag en ambisieus is. Hulle is taakgeoriënteerd en sal hard werk in die nastrewe van persoonlike en werksukses (Prestasiegedrewe). Die verkopebestuurders in die kategorie het oorhoofs 'n hoër prestasiebeoordelingspunt ontvang en het hoër kwalifikasies as die verkopebestuurders wat nie goed in besigheids groei gevaar het nie.

10.3.4.2 Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot kliëntediens sal bydra

Die verkopebestuurders wat met goeie kliëntediens geassosieer is, is geneig om minder optimisties in hul lewensbenadering te wees, en verwag dat dinge verkeerd sal loop. Hulle voel daarom voorbedag om gereed te wees vir enige iets wat verkeerd mag gaan (Optimisties-). Hulle hou hul gevoelens in beheer en vermy enige emosionele uitbarstings, hetsy negatiewe of positiewe emosies (Emosioneel beheers). Hulle is gemaklik om in vinnig veranderende omstandighede te werk en is nie van geskeduleerde vooruitbeplanning afhanklik nie (Vooruitbeplannend-).

Die verkopebestuurders in hierdie kategorie is nie prakties en tegnies ingestel nie (Prakties-). Hulle het 'n voorkeur vir probleemoplossing deur bewese en gestandaardiseerde prosedures. Hulle werk sistematies en is geduldig met roetinedetail, en hul fokus is op detail, feite en praktiese oorwegings (MBTI:Sintuiglik). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word (Ontspanne-).

10.3.4.3 Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra

Die verkopebestuurders in die studie wat met hoë werknemertevredenheid geassosieer word, is mense wat 'n voorkeur vir probleemoplossing deur logiese en onpersoonlike probleemoplossing toon. Hulle is gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls, en vermy emosies in besluitneming (MBTI:Denke). Hulle kom baie selfverseker voor, en is gemaklike kommunikeerders wanneer hulle nuwe mense ontmoet (Sosiaal selfverseker). Verkopebestuurders wat met werknemertevredenheid goed doen, hou daarvan om te debatteer en om idees en produkte te verkoop. Hulle glo dat hulle enige iets kan verkoop as daar 'n oortuigende saak daarvoor voorgelê kan word (Oorredend).

Hulle is besorg oor hul werksprestasie, en kan gespanne voor 'n belangrike vergadering raak, en toon 'n sterk motivering dat alles foutloos moet verloop (Besorg). Hulle is voortdurend besig om hulle oor hul werk te bekommer, wat as beide spanning of dryfkrag gesien kan word (Besorg). Hulle is geneig om beskeie te wees as hulle geprys word, en sal nie gemaklik oor hul suksesse en vermoëns praat nie (Beskeie). Die verkopebestuurders wat goed met werknemertevredenheid vaar, het hoër kwalifikasies as verkopebestuurders wat nie goed met werknemertevredenheid vaar nie.

10.4 Gemeenskaplike patrone in assosiasie met die sukseskriteria

Daar was egter tendense in persoonlikheidseienskappe wat herhaaldelik in assosiasie met die onderskeie sukseskriteria na vore gekom het, en dié word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 10.5

Die eienskappe wat neig om vir verskillende bestuurdergroepe in assosiasie met die sukseskriteria te herhaal

Onafhanklike veranderlikes	Takbestuurder	Krediet- bestuurder	Bedryf- Bestuurder	Verkope- Bestuurder
BESIGHEIDSGROEI				
Prestasiebeoordeling	Positief			Positief
OPQ:Demokraties	Positief	Negatief		
OPQ:Prakties	Negatief	Negatief	Negatief	
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd		Positief	Positief	Positief
MBTI:Intuisie			Negatief	Negatief
OPQ:Sosiaal selfverseker			Negatief	Positief
OPQ:Detailbewus			Positief	Positief
KLIËNTEDIENS				
OPQ:Optimisties	Negatief			Negatief
OPQ:Vooruitbeplannend		Positief		Negatief
Poservaring in tak		Positief	Positief	
OPQ:Prakties		Positief		Negatief
OPQ:Ontspanne			Negatief	Negatief
WERKNEMERTEVREDENHEID				
MBTI:Denke			Negatief	Positief
MBTI:Intuisie	Positief		Positief	

“Positief” dui op ‘n positiewe koëffisiënt en “negatief” dui op ‘n negatiewe koëffisiënt. ‘n Positiewe koëffisiënt dui daarop dat ‘n hoë telling op die skaal met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word. ‘n Negatiewe koëffisiënt dui daarop dat ‘n lae telling op die skaal met sukses met die afhanklike veranderlike geassosieer word.

Die oorhoofse suksesvolle prestasie in die pos, soos deur die formele prestasiebestuurstelsel van die organisasie gemeet, is belangrik vir sukses met besigheidsgroei vir beide die takbestuurder en die verkopebestuurder. Besigheidsgroei is dan juis die hoofsaak van beide die bestuurderposte. Hiermee saam staan ‘n sterk veranderingsgeoriënteerdheid, dus ‘n voorkeur vir die stimulering wat verandering meebring, in sterk assosiasie met sukses met besigheidsgroei. Suksesvolle bedryf- en

verkopebestuurders in besigheidsgroei verkies om op 'n deeglike en netjiese wyse, met 'n sterk metodologiese en akkurate ingesteldheid ten opsigte van hul werkstake, te werk te gaan. Hierdie detailbewustheid, soos deur die OPQ CM4.2 gemeet, vind nou aansluiting by die lae tellings op Intuïsie van die MBTI.

Die suksesvolle takbestuurder moet meer demokraties in sy/haar besluitneming wees. Hierteenoor is dit die kredietbestuurder se verantwoordelikheid (ten opsigte van suksesvolle besigheidsgroei) om sonder inagneming van ander se opinies, op 'n outokratiese wyse besluite te neem en uit te voer. Waar die suksesvolle verkopebestuurder gemaklik met vreemdelinge in sosiale situasies is, kan die bedryfbestuurder maklik verleë en skaam voor vreemdelinge in sosiale situasies raak. 'n Lae praktiese ingesteldheid word oorwegend van suksesvolle bestuurders in besigheidsgroei vereis.

Die suksesvolle prestasie in kliëntediens vereis ervaring in die pos en 'n bekendheid met die omgewing van die besigheidseenheid (en dus die kliënte). Hoe meer ervare die kredietbestuurder en bedryfbestuurder, hoe meer tevrede is die kliënte wat hulle bedien. Die takbestuurder en verkopebestuurder wat suksesvol met kliëntediens is, is egter minder optimisties in hul lewensbenadering, en is gedurig bewus van en bedag op dinge wat verkeerd mag loop - daarmee saam die verkopebestuurder en bedryfbestuurder wat 'n hoë mate van kommer oor die sukses van hul werk ervaar, en wil hê dat alles effektief afgehandel moet word. Hierdie kommer en spanning is waarskynlik die dryfveer om te verseker dat kliënte tevrede bly en dat moontlike probleme gou geïdentifiseer en uitgesorteer word. Die suksesvolle kredietbestuurder het 'n sterk praktiese ingesteldheid, en verkies om in 'n stabiele omgewing te werk om suksesvol met kliëntediens te kan wees. Hulle doen graag vooruitbeplanning om stabiliteit te verseker, terwyl die suksesvolle verkopebestuurders minder afhanklik van geskeduleerde vooruitbeplanning is, en ook 'n laer praktiese ingesteldheid vereis.

Dit is veral die taak van die takbestuurder en bedryfbestuurder om werknemertevredenheid te verseker. Van hulle word 'n sterk intuïtiewe ingesteldheid

vereis om met hierdie taak suksesvol te wees. Hulle moet dus 'n voorkeur hê om die groter geheelbeeld te kan raaksien, patrone en tendense te identifiseer en nuwe oplossings te genereer. Die effektiewe bedryfbestuurder moet voorts 'n sterk belang in die welsyn van die werknemers hê, deur begrip en ondersteuning vir hulle te openbaar. Hul besluitneming word op persoonlike oorwegings, eerder as objektiewe reëls en feite, gebaseer. Die suksesvolle verkopebestuurder daarenteen moet 'n voorkeur vir analitiese en feitlike werk hê om probleme op 'n onpersoonlike wyse, maar gebaseer op regverdigheid en reëls, op te los.

Ten slotte is dit interessant om te let op die groter aantal persoonlikheidseienskappe wat vir sukses met besigheidsgroei geïdentifiseer is, as 'n "harde ratio", terwyl slegs twee eienskappe vir werknemertevredenheid, as 'n "sagte ratio" geïdentifiseer is.

10.5 'n Integrasie van die beskrywing van die bestuurspan

Die bestuurspan, as 'n kollektiewe sisteem, is 'n funksionele geheel wat uit 'n stel komponentedele (bestuurders as sisteme; bevoegdhede as subsisteme) saamgestel is, wat as dit saamgevoeg word, 'n vlak van organisasie genereer wat fundamenteel verskillend is van die vlak van organisasie in enige individuele komponent verteenwoordig. Die individuele bevoegdhede word in 'n bestuurspankonteks deur ander spanlede, werknemers en ander spanne beïnvloed, sodat die samestelling van bevoegdhede in die span van die individuele bevoegdhede verskil. 'n Vlak van organisasie word hierdeur gegeneer wat groter en meer as die som van die individue/individuele bevoegdhede is. Die verhouding tussen die bestuurders, en ook hul bevoegdhede, word die bestuurspan, eerder as die blote samestelling van individue en hul individuele bevoegdhede. "Emergent wholes are features of the relationship, rather than the part" (Hanson, 1995, p.25). Hoër vlakke van funksionering, soos deur komplekse, gelyktydige, effektiewe interaksies tussen werknemers bewerkstellig, word met beter werksfunksionering geassosieer.

Om op die beskrywing van 'n bestuurspan voort te bou, word 'n sisteem verder definieer as interafhanklike komponente wat na 'n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Hierdie beskrywing pas goed by my saamgestelde definisie van die bestuurspan as kollektiewe sisteem in (paragraaf 3.2) “'n Span is twee of meer mense wat deur doelgerigte en gekoördineerde aksies 'n gemeenskaplike doelwit najaag, en wat binne 'n gedeelde konteks in wisselende grade sosiaal, struktureel en tegnies interafhanklik van mekaar en die res van die organisasie funksioneer.” Die onderskeie eienskappe van die bestuurdersgroep sal vervolgens ontleed word om die terugvoerlusse binne die organisasie wat die swak organisasieklimaat instandhou, uit te wys.

As die groter groep bestuurders analiseer word, sal gemerk word dat die relatiewe kort aanstellings en gereelde skuiwe tussen besigheidseenhede (Tabel 8.1) negatief op die kontinuïteit van bestuur per besigheidseenheid kan inwerk. Pos-persoonpassings word aan effektiewe werksgedrag en hoër werkstevredenheid gekoppel, terwyl onvoldoende passing van bestuurders in hul poste in die organisasie tot die onbevredigende werksklimaat bydra (Tabel 8.11). Die hoë mate van variansie-inkrimping wat deur konsekwente lae tellings bewerkstellig is, verswak die voorspellingswaarde van pos-persoonpassings oor die algemeen in hierdie studie. Daarbenewens word die meerderheid van die bestuurders (60.3%) volgens die MBTI-instrument as ISJ- en ESJ-profiel uitgebeeld (Tabel 8.10). Hierdie SJ-profiel-bestuurders word as stabiliseerders, tradisioneel en konsolideerders beskryf. Hulle is nie natuurlike veranderingsagente en transformatiewe leiers nie, en hul vermoë om die veranderinge wat tans in die organisasie plaasvind, effektief te bestuur, is dus beperk (Nasser & Vivier, 1995). Dit bring mee dat die ongemak by werknemers wat gewoonlik met transformasie gepaard gaan, nie optimaal hanteer word nie, en gevolglik nie net op die organisasieklimaat impakteer nie, maar ook uiteindelik op kliëntediens en besigheidsgroei 'n invloed sal hê. Die beskrywing van organisasieklimaat word as voorbeeld van die instandhouding van sisteme deur terugvoerlusse binne die organisasie gebruik. Erkenning van die terugvoerlusse na die omgewing het 'n verdere invloed, maar kan vanweë die begrensing van die studie nie deeglik ondersoek word nie.

Die seleksiemodelle as produk van die studie dui op die persoonlikheidseienskappe wat vir sukses in die bestuurderposte vereis word, en die soort bestuurdersprofiel wat vir aanstelling in die poste gewerf moet word. 'n Waardering vir die kompleksiteit van die take is egter belangrik, en 'n oorweging van watter take in spesifieke geografiese omgewings prioriteit is, moet in ag geneem word. Die balans in bevoegdhede binne die bestuurspanne het telkens na vore gekom. Die bevoegdhede wat vir prestasie in meervoudige suksesareas essensieel is (soos wat in paragraaf 10.4 bespreek is), gee 'n sinvolle en geloofwaardige beskrywing van die persoonlikheidsprofiel en bevoegdhede van suksesvolle bestuurders.

10.6 'n Bespreking van die sukseskriteria

Die geïdentifiseerde sukseskriteria vir die studie, naamlik kliëntediens, besigheids groei en werknemertevredenheid, is gebaseer op aanbevelings uit verskeie bronne vanuit die literatuurstudie om beide "harde-" en "sagte"-prestasiemetings te gebruik, en dan veral op die Werknemer-Kliënt-Profyt-kettingmodel (par 6.4) wat spesifiek die drie geïdentifiseerde sukseskriteria van hierdie studie in hul (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) navorsing suksesvol benut het. In die huidige studie is die sukseskriteria voorgestel as 'n poging om die mate van spaneffektiwiteit te ondersoek. Die metings van die onderskeie sukseskriteria het egter nie optimale onderskeiding getoon nie, en kan dus nie 'n sterk betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel lewer nie. Daar is 'n lae verwantskap tussen die sukseskriteria soos deur Pearson se korrelasiemetode bepaal (par 9.2), wat daarop dui dat sukses in die een veranderlike nie noodwendig sukses in een of beide die ander twee veranderlikes impliseer nie. Die sistemiese verwantskap wat waarskynlik wel tussen die drie kriteria bestaan, het nie duidelik in die studie na vore gekom nie, en die patroon sal moontlik eers met herhaalde metings oor 'n langer periode sigbaar raak.

Die eienskappe van werksprestasie word as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie van verskillende bestuurders en hul bevoegdhede gesien. Soos in my aangepaste Werknemer-Kliënt-Profyt-kettingmodel (hoofstuk 6) gesien, dien die eienskappe van

werksprestasie as beide inset en uitset vir mekaar vir instandhouding van die organisasie as gedeelde doelwit.

In die vorige hoofstukke is telkens verwys na die werknemer se ervaring van vervulling as sentraal tot die sukses van die organisasie in geheel. Die verband van hierdie eienskappe van werksprestasie met die lewer van goeie kliëntediens en besigheidsgroei is ook telkemale uitgewys (Cilliers, 1990; Browning, 1998; Litwin & Stringer, 1986, Govender, 1998). Elkeen van hierdie eienskappe van werksprestasie hou hulself deur terugvoerlusse met die omgewing en met mekaar in stand. Die eienskappe van bevoegdhele en werksprestasie van 'n organisasie hou hulself deur onderlinge beïnvloeding en ook na buite die organisasie deur terugvoerlusse in stand. Die terugvoer vanuit die omgewing kan meebring dat beide groepe eienskappe (bevoegdhele en werksprestasie) verander om op 'n hoër vlak van integrasie te funksioneer. Juis hierdie onderlinge beïnvloeding, asook die verhouding tussen die organisasie en die eksterne omgewing, het tot die vernuwing en transformasie van die organisasie se interne struktuur, prosesse, prestasievereistes en denkwyses gelei.

Die doel van die studie is om 'n seleksiemodel vir die daarstelling van effektiewe bestuurspanne te ontwerp, en om dit met begrip vir die komplekse definiëring van spaneffektiwiteit te doen. Die poging om spaneffektiwiteit as 'n entiteit te ondersoek, het onder sekere gebreke gely, soos reeds in die paragraaf aangedui. Daar is egter gepoog om binne hierdie beperkings 'n vertrekpunt vir begrip van spaneffektiwiteit te bied.

Die sukseskriteria in hierdie studie word beskou as 'n poging om die komplekse interaksie tussen verskillende rolspelers of deelhebers uit te beeld. In die huidige studie het die navorser die bereiking van besigheidsgroei as die gemeenskaplike doelwit (doelwitbenadering) as 'n aanduiding van spaneffektiwiteit gebruik, maar ook van die sisteemhulpbronbenadering deur werknemerklimaat en kliëntetevredenheid (soos in hoofstuk 5 bespreek) as sukseskriteria in te sluit.

Reeds in 1984 is na die gebrek aan toepaslike tegnieke vir die meting van spaneffektiwiteit verwys (Dyer) en nog steeds in 1998 wys West, Borrill en Unsworth op die onvermoë van navorsers om 'n gedeelde begrip van spaneffektiwiteit te bereik. Die keuse van die afhanklike veranderlikes in die huidige studie sluit beide harde- (finansiële ratio's) en sagte kriteria (kliënte- en werknemertevredenheid) in, maar selfs beide objektiewe en subjektiewe maatstawwe saam kan nie 'n volledige meting bied nie (Nasser en Vivier, 1995). Uit die resultate blyk dit ook dat in al drie die afhanklike veranderlikes optimale onderskeiding nie moontlik is nie, en dus nie 'n sterk en betekenisvolle bydrae tot interpretasies sal kan lewer nie. Die gebrek aan toepaslike metings vir die evaluering van spaneffektiwiteit kenmerk ook hierdie studie.

10.7 'n Kritiese bespreking van die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap

Die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap sal kortliks bespreek word.

10.7.1 Die daarstel van 'n seleksiemodel

Die doel met die huidige navorsingstudie was om uit die eienskappe van die bestaande bestuurspanne, gekoppel aan hul werksprestasie en –gedrag, 'n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms effektiewe en oneffektiewe bestuurspanne uit te ken. In die opsig was die studie geslaag. Die samestelling van steeds meer effektiewe bestuurspanne vir die organisasie kan hieruit vloei. 'n Reeks van statistiese verwerkings en -ontledings het tot die ontwerp van vier seleksiemodelle vir die daarstelling van effektiewe bestuurspanne in 'n finansiële omgewing gelei. Die seleksiemodel is 'n oop sisteem, en kan dus nooit staties wees nie. Die model moet gekenmerk word deur, en geïnterpreteer word met begrip vir die gedurige wedersydse beïnvloeding van ander sisteme.

Die soeke na patrone van verhoudings impliseer 'n konstante heroorweging van die studiemateriaal. Opvolgstudies om die verloop van verhoudingspatrone te ondersoek, word genoodsaak, en word die studie per definisie 'n studie van verandering. Soos reeds genoem, kan die regressiemodel slegs 'n momentele en statiese blik op die verhoudings tussen die bevoegdhede bied, en word die dinamiese wedersydse interaksie tussen die onderskeie subsysteme nie uitgebeeld nie. Die voorgestelde regressiemodel is 'n lineêre metode wat 'n reduksie van verkynsels op grond van pragmatiese oorwegings veronderstel. Dit bied 'n spesifieke beskouing van wat die vereistes vir sukses vir 'n middelbestuurspan in 'n finansiële instansie, soos in hierdie studie bepaal, mag wees.

10.7.2 Die ondersoek van psigometriese instrumente

Dit sal altyd 'n imperatief van organisasies wees om betroubare en geldige metodes te gebruik om suksesvolle persone in diens te neem en in gepaste poste te plaas. Die fokus op bestuurspanne vereis nog 'n groter kundigheid en begrip van die samestelling van bevoegdhede vir sukses met betrekking tot uiteenlopende posvereistes. Die gebruik van psigometriese instrumente as 'n bydraer tot die voorspelling van werksukses is ondersoek. Die *Occupational Personality Questionnaire* (CM4.2) het in hierdie studie met beide die kanoniese korrelasies en regressieontledings getoon om as 'n goeie bydraer tot die voorspelling van werksukses te dien. Die bevindinge dui ook op die belangrikheid van ander bevoegdhede, naamlik poservaring, algemene prestasie in die pos en akademiese kwalifikasies as belangrike bydraers tot die model.

10.7.3 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing

Ten opsigte van die huidige navorsing is die grootte en goeie verteenwoordiging van die steekproef 'n sterkpunt en plaas geen beperkings op die ontleding van die verkreeë inligting nie. Die gebruik van internasionale ontwikkelings as die insette van die navorsingsontwerp bring mee dat die bestuurdergroep met bestuurders op 'n soortgelyke vlak internasionaal vergelyk kan word. Die gebruik van plaaslike produksie as die uitset van die navorsingsontwerp impliseer daarteenoor dat die studie plaaslik met ander studies

vergelyk kan word. Die veralgemeenbaarheid van die bevindinge na die breë reeks van finansiële instansies (as aanduiders van die ekologiese geldigheid) moet nog vasgestel word.

Soortgelyke studies van bestuursgroepe met bewese goeie werksprestasie kan die kwaliteit van die huidige resultate verbeter. Die toenemende spesialisasie en differensiasie wat in die strukture van groot organisasies plaasvind, vereis 'n sterker mate van wisselwerking oor grense heen. Die interaksie vereis sterker interpersoonlike vaardighede en emosionele volwassenheid van individue om op 'n hoër hiërargiese vlak met inligting te werk. Die spesialisasie van die geheel vereis dus ook sterker spesialisasie en differensiasie van die individue.

Verdere ondersoek na spesifieke skale van die *Inventory of Management Competencies*, in samewerking met ander aanduidings van posprestasie, soos prestasiebeoordeling, word sterk aanbeveel. Die diepere ondersoek na hoe suksesvolle bestuurspanne ten opsigte van die mate van pos-persoonpassing vaar, soos deur die rekenaarmatige passing tussen die OPQ en die *Work Profiling System* verkry, kan 'n kragtige en relatief eenvoudige bydrae tot die voorspelling van werksukses lewer.

Aspekte soos magposisies in die span, poskennis, interaksieprosesse, emosionele volwassenheid, ensovoorts, is belangrike determinante wat spaneffektiwiteit beïnvloed en word vanweë begrensing van die studie nie in die navorsingsontwerp ingesluit nie. Nog 'n aspek wat nie in die ontwerp ingesluit is nie, maar wat 'n belangrike en interessante bydrae sal maak, is die vlak van individuele selfkennis van elke bestuurder, met ander woorde 'n bewustheid van die vereistes van spaneffektiwiteit en eie bevoegdhede om mekaar te komplementeer.

10.8 Die bydrae van die navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke

Die sistemiese denke bied 'n raamwerk waarbinne gepoog is om die bestuurspan, as subsisteem van die organisasie, te beskryf. Die bydrae van hierdie navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke is die geleentheid om die sistemiese raamwerk in 'n praktiese toepassing sigbaar te maak en te ondersoek. Die ekosistemiese benadering vereis nie die keuse tussen 'n lineêre en die sistemiese benadering nie, omdat beide verwysings 'n waardevolle wyse bied waarop die navorsingsonderwerp bestudeer kan word. Die statistiese lineêre beskrywing wat deur die regressies gebied word, is 'n analitiese wyse van beskrywing van werksprestasie, en is bruikbaar vir die bedryfwetenskappe solank die konteks van die studie in gedagte gehou word. In 'n poging om die konteks waarbinne die studie plaasgevind het, te beskryf, en dus definisie aan die studie te bied, is die sistemiese denke aangewend om 'n begrip van die geheel te probeer skep. Dit kan egter net 'n poging wees, omdat die geheel of werklikheid van die verskynsels nie omvat kan word nie.

Die holistiese ontologie aanvaar die invloed van die waarnemer se rol tydens observasie, en die beskrywings van die organisasie en die bestuurspanne is sentraal aan die betekenis wat die navorser daaraan gee. "An observation will always be an observer's structure determined reaction: it is always made within and as part of a whole. As such an observer can achieve no independent and autonomous knowing of the other parts or of the whole" (Kotze en Kotze, 1992, p.18). Die feit dat die navorser betekenis daaraan gee, is 'n organiserende funksie van die menslike brein en dit stel die navorser in staat om die kompleksiteit van interaksies ("the world out there") te hanteer. Die selektiewe predisposisie van die brein is 'n struktureel gedetermineerde respons wat die komplekse interaksies vereenvoudig en hanteerbaar maak. Die selektiewe predisposisie is deel van die mens se outopoïetiese organisasie (Kotze en Kotze, 1992), en dus ook beskrywend van hoe die navorser kies om die studie te verstaan en te ervaar. Die navorser se keuse van patrone wat observeer word en informasie wat geselekteer, onderskei en georden word, is deel van sy/haar eie outopoïetiese proses.

Dieselfde outopoïetiese proses geld vir alle lewende sisteme, ook vir die organisasie, en bepaal die keuses wat die organisasie uitoefen om te oorleef en om die komplekse interne en eksterne interaksies te verstaan. Dit is die realiteit wat ons skep, ons kaart van die gebied (“map of the territory”). Die realiteit is ons eie skepping. Dit word die konteks wat ons benut om te kan oorleef en te groei. Dit bring ons tot ‘n ander fenomenologiese domein waar ons dus nie bloot kan observeer nie, want dit wat ons observeer, is funksies van ons beskrywing van ons realiteit. In par 2.4.8 word verwys na strukturele koppeling met ander individue en met die omgewing as die rekursiewe sirkulêre verhouding tussen sisteme en die omgewing. Die sisteem besluit op ‘n struktureel gedetermineerde wyse op watter snellers hy gaan reageer, en skep so sy eie konteks. Vanweë die rekursiewe element van patrone is dit egter moontlik om patrone waar te neem, en kan die konstruksie en verhoudings van strukture van die waarnemer fasiliteer word (Kotze en Kotze, 1992).

Om die span (as ‘n deel) beter te verstaan, kan die organisasie (as ‘n geheel) observeer word om die verwantskapspatrone wat tot geheelvorming bydra, te ondersoek (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980). Die patroon van ontwikkeling binne lewende sisteme is een vanaf relatiewe algemeenheid en gebrek aan differensiasie na ‘n toestand van groter spesialisasie, differensiasie en hiërargiese orde. Die amalgamasie van die vier organisasies het groter spesialisasie, differensiasie en hiërargiese orde in die nuwe organisasie meegebring. Dieselfde patroon het in die bestuurspanne gevolg. Die struktuur van die bestuurspan, soos dit tydens die periode van die ondersoek bestaan het, was nie meer toepaslik vir die organisasie nie, omdat dit nie meer aan die eise van die organisasie en die omgewing kon voldoen nie (ook sigbaar in die relatiewe lae prestasie met die sukseskriteria van die studie). Die transformasie van die organisasie gedurende die afgelope 5 jaar het groter spesialisasie van funksies, gevolg deur strukturele differensiasie, meegebring. Die toenemende spesialisasie en differensiasie is ‘n kenmerk van ‘n oop sisteem om te oorleef en sodoende entropie te bekamp. Die strukturele samestelling van die middelbestuurspan (soos dit tydens die navorsingstudie bestaan het)

moes disintegreer en 'n nuwe struktuur skep om aan die interne en eksterne eise van die omgewing te voldoen, en sodoende te oorleef.

'n Begrip vir die interaksie tussen die organisasie en die omgewing word sigbaar, soos die organisasie verander en aanpas om aan die eise van die kliënte wat toenemend in 'n internasionaal-kompeterende omgewing moet handel. Hierdie konstante interaksie met die omgewing, en inherente eienskappe van die organisasie, definieer die organisasie en verleen hierdeur onderskeiding van ander organisasies. 'n Sisteem reguleer, koördineer en beïnvloed sy lede, en die disintegrasië van die struktuur van die bestuurspan is deel van die selfregulerende kompleksiteit, en dus die outonomie, van die organisasie as sisteem. Dit is die outopoïetiese proses waardeur die organisasie homself skep en instand hou. In par 2.4.5 word verwys na die faktore wat met hierdie lewensvatbaarheid binne organisasies geassosieer word, naamlik leierskap, samestelling van lidmaatskap, struktuur van die organisasie, ensovoorts (Floris, Chavis, Wandersman en Rich, 1992). Die gefokusde leierskapontwikkeling wat veral sedert die aanvang van die amalgamasie binne die organisasie aandag geniet het, word dus met die outopoïese van die organisasie geassosieer. Dit is hierdie faktore wat toenemende fokus en verandering ondergaan het wat tot die ontwikkeling van die organisasie bygedra het.

Kotze en Kotze (1992) omskryf die term "puntuasie" as volg: wanneer observasie plaasvind, word die waarneming "gepuntuëer" in terme van die betekenis wat die waarnemer geleer het om aan die waargenome onderwerp/gebeure te verbind. Vanuit die perspektief van die waarneming is die "puntuasie" altyd waar omdat dit struktuur gedetermineer is. Die individu is dus geleer om op 'n sekere wyse waar te neem. Wat en hoe mense waarneem, is dus puntuasies wat deur 'n proses van strukturele koppeling aangeleer is (par 2.4.11). 'n Ekologie van idees het 'n self-genererende karakter: "It is the knowledge which is selected, learned and punctuated in interactions, giving meaning to interactions, with punctuating, selecting and learning in a mutually supporting relationship, strengthening the ecology of ideas" (Kotze en Kotze, 1992, p.26). Anders gestel, die ekologie van idees neem vorm deur interaksies aan, en is terselfdertyd die

raamwerk waarbinne interaksies betekenis kry. Verskeie, oorvleuelende en afsonderlike ekologie van idees bestaan dus vir elke individu.

Om die ekologie van idees te illustreer, kan na die missie-stelling van 'n organisasie verwys word. Die missie beskryf meestal die bestaansreg van die organisasie, en word gekoppel aan die idees wat bestaan oor wat sukses, of dan oorlewing en groei, vir 'n organisasie impliseer. Die missie is dikwels die resultaat van 'n komplekse interaksie tussen die ekologie van idees van verskeie deelhebbers. Daar bestaan 'n interverwantskap tussen die ekologie van idees en patrone van interaksie. Die prosesse en funksies van die organisasie, die leierskap wat daarvolgens gerig word, die kultuur van die organisasie wat gekweek word, is (onder andere) patrone van interaksie en word in lyn met die uitgesproke missie-stelling van die organisasie ontwikkel. Patrone van interaksie is in 'n rekursiewe verhouding met die ekologie van idees. Sou die ekologie van idees verander, sal die patrone van interaksie verander.

Sou daar in enige sosiale sisteem 'n breuk tussen die ekologie van idees en patrone van interaksie plaasvind, sal die struktuur van die sosiale sisteem ophou om te bestaan, soos byvoorbeeld die ontbinding van 'n organisasie (Kotze en Kotze, 1992). Om dieselfde gedagtegang met die middelbestuurspanne van die huidige navorsingstudie te volg, kan die sukseskriteria van die bestuurspan as die ekologie van idees beskryf word. Dit is die "kennis" wat selekteer word, aangeleer en in interaksie punttueer word, wat betekenis aan die interaksies tussen werknemers in die eenheid gee, wat in 'n gemeenskaplik ondersteunende verhouding die ekologie van idees versterk. Sou die ekologie van idees (sukseskriteria) verander, sal die patrone van interaksies verander om die ekologie van idees te versterk en terselfdertyd betekenis aan die patrone van interaksies te bied.

Die amalgamasie van die organisasie het in 'n rekursiewe verhouding met 'n nuwe ekologie van idees gepaardgegaan, terwyl werknemers met hul "ou" patrone van interaksie deel van die organisasie geword het. Die struktuur het gevolglik ontbind en 'n

proses van vernuwing het begin om 'n transformasie binne die organisasie, met nuwe patrone van interaksie en betekenis, teweeg te bring. Interaksies tussen individue, pospersoonpassings, bevoegdhede en evaluerings deur bogeskiktes (as die onafhanklike veranderlikes van die studie) kan slegs observeer en interpreteer word in die konteks wat deur die ekologie van idees van die organisasie op daardie tydstop, en in interaksie met die ekologie van idees van die navorser, geskep is. Hoe die organisasie sukses en werksprestasie artikuleer, die instrumente wat gebruik word om prestasie te meet, en die interaksies wat daaraan betekenis gee, het deur strukturele koppeling 'n wedersydse invloed op, onder andere, die realiteit van die deelhebbers van die organisasie en die bevoegdhede van werknemers wat gemeet word.

Met strukturele koppeling verander beide die eenheid en sy omgewing struktureel, vir die voortbestaan van die eenheid. Die politiese, ekonomiese, en sosiaal-maatskaplike veranderings in die Suid-Afrikaanse omgewing sal ook bepaalde veranderings in die samestelling en oorlewing van die organisasies in die land meebring. Die respons van organisasies op die omgewing dtermineer hul eie struktuur en organisasie. In wisselwerking beïnvloed die inherente karakter van die huidige finansiële organisasie die wyse waarop hul kliënte hul finansiële besigheid beskou en bestuur. Die ekologie van idees en patrone van interaksie dra in rekursiewe verhouding tot die finansiële profiel van die omgewing by.

10.9 Aanbevelings aan die organisasie waarin die studie uitgevoer is.

Die bestuurspan is 'n stabiele alternatief slegs as 'n effektiewe kombinasie van bestuurders gevind kan word. Tesame met die meer verfynde seleksie van spanlede deur die aanwending van die huidige seleksiemodelle, is die sensitisering en bewusmaking van werknemers ten opsigte van spaneffektiwiteit, interpersoonlike vaardighede, die individuele bydrae en insig wat nodig sal wees en die kollektiewe verantwoordelikheid van die spanlede, aspekte wat aandag moet ontvang.

Die resultate van die bestuurders se pos-persoonpassing dui daarop dat hulle oor die algemeen oor bestuursvaardighede beskik, maar dat dit nie noodwendig in die regte bestuursposte aangewend word nie. Hierdie verskynsels moet noodwendig werksprestasie en motivering beïnvloed. Daar word aanbeveel dat plasinge in die onderskeie bestuursposte verfyn word, en die redes vir die huidige plasing (verskille in salaris, individuele bevorderingsmoontlikhede, geografiese ligging van besigheidseenhede, ensovoorts) heroorweeg word.

Die huidige studie meet die mate van werksukses van bestuurspanne voor die realisering van die amalgamasie en transformasie binne die organisasie. Die studie sou ideaal na afloop van die herstrukturering van die bestuurspanne herhaal kon word, om die mate van werksukses dan te bepaal. 'n Tydsverloop tussen die herstruktureringfase en 'n herhaling van die studie met die nuutaangestelde bestuurspanne is egter noodsaaklik sodat 'n meer realistiese weergawe van die metings verkry kan word. Ballé (1994, p.51) stel dit as volg: "Time plays a very large part in systems thinking, and is usually represented by delays in different parts of the system between an action and its effect."

In 'n poging om relevant ten opsigte van die finansiële behoeftes van die samelewing te bly (en entropie teë te werk), het die organisasie, as 'n oop lewende sisteem, sedert die afhandeling van die navorsingstudie, in 'n rigting van groter differensiasie en spesialisasie beweeg. Die struktuur van die bestuurspanne, soos in die huidige studie beskryf, bestaan nie meer nie, en dus kan die studie nie bloot herhaal word nie. Die eienskappe wat sterk aanduiders van werksukses blyk te wees, kan egter as vertrekpunt vir geldigheidstudies vir die toekoms gebruik word.

10.10 Nabetrugting

Die interaksie van patrone wat ná die amalgamasie van die vier organisasies gevolg het, het bepaalde veranderinge in verhouding met die nuwe ekologie van idees ondergaan. Die gedefinieerde sukseskriteria van die navorsingstudie het in die verloop van vier jaar ná afloop van die data-insameling van die studie, heelwat vooruitgang getoon. Ten opsigte van kliëntediens en hantering van kliënteklagtes het die Banking Adjudicator die organisasie as die beste van die vier groot banke in die land aangewys (Business Day, 13 November 2002). Met die jaarlikse ondersoek deur Deloitte en Touche gedoen, het die organisasie die toekenning vir die beste werkgewer in Suid-Afrika ontvang, en was die organisasie die algehele wenner van vier verskillende industrieë. Die interim finansiële resultate van die organisasie het ook sterk groei getoon. "... achieved solid results for the six months ending 30 September 2002 in a trading environment that became increasingly challenging as the half-year progressed. ...Headline earnings increased by 22,4%" (Business Day, 19 November 2002, p.6).

Die vooruitgang wat die organisasie tans ten opsigte van die genoemde sukseskriteria toon, illustreer 'n patroon van interaksie in wisselwerking met 'n ekologie van idees wat die organisasie laat oorleef. 'n Duidelike artikulasie van beide (patrone van interaksie, asook die ekologie van idees) sal 'n betekenisvolle beskrywing van die inherente karakter van die organisasie bied.