

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN DOEL

1.1 INLEIDING

Die laaste jare van die twintigste eeu sowel as die begin van die een-en-twintigste eeu word gekenmerk deur baie veranderings in die besigheidswêreld en so ook op organisasiegebied. Die veranderinge wat plaasvind is drasties en vinnig en maak die toekoms onvoorspelbaar en onseker. Die uitdagings vir die bestuur van organisasies lê daarin om die organisasie se toekomstige bestemming te visualiseer en te vorm op 'n innoverende en pro-aktiewe wyse sodat daar 'n mate van beheer oor die toekoms kan wees. Dit het tot gevolg dat aksies geneem moet word om organisasies te transformeer na 'n spesifiek gekose bestemming in die toekoms. Die gaping moet dus oorbrug word tussen waar die organisasie tans is en waar die organisasie graag wil wees in die toekoms. Bestuur moet ter bereiking van die doel, verseker dat daar volgehoue vaardighede en vermoëns beskikbaar is binne 'n totaal nuwe wêreld.

'n Belangrike aspek vir elke organisasie, is om 'n kompeterende voordeel te skep en in stand te hou ter wille van oorlewing, binne 'n turbulente en komplekse besigheidsomgewing. Elke organisasie staar 'n onvoorspelbare en onstabiele toekoms in die oë. Tradisionele wyses van mededinging het 'n vlak bereik waar organisasies nie meer langer kan differensieer op die basis van tegnologie, produk of prys nie. Om 'n kompeterende voordeel te skep, moet organisasies soek na nuwe oplossings (Johannessen, Olsen & Olaisen, 1997:96).

Die werknemers in 'n organisasie is die sleutelbron in die proses van verandering en 'n kritiese aspek in die organisasie se vermoë om getransformeer te word vir die toekoms. Volgens Sherriton & Stern (1997) het die vraag na meer effektiewe werknemers – om meer te doen met minder – daartoe gelei dat die wyse waarop werk in 'n organisasie gedoen word onder 'n vergrootglas geplaas is. Die behoefte na meer effektiewe werknemers is verder versterk deur die uitdaging om

gediversifiseerde en gespesialiseerde funksies binne dieselfde organisasie te koördineer ter wille van oorlewing.

Denke oor 'n nuwe organisasie oorheers die korporatiewe wêreld en as gevolg daarvan geniet die nuwe konsep van spanne en spanwerk baie aandag. Die span word tans in teenstelling met die individu, gekoppel aan 'n pos, voorgestel as die mees toepaslike wyse waarop die organisasie van die toekoms, gebou moet word. “All organisations are faced with the key issues to reduce costs, increase profits, improve quality, reduce cycle time, and increases the capacity to deliver unique responses to customers. Teams provide a viable means to positively impact these aims” (Williams, 1997:33).

Funksionering binne die samelewing is vinnig besig om kompleks en interafhanklik te word. Die implementering van spanwerk blyk die antwoord te wees, maar bly kompleks as gevolg van self-belang wat die hart is van menslike natuur (Fisher & Thomas, 1996:10). Die organisasies wat sukses behaal en mededingend bly is die wat spanontwikkeling en spanwerk aanwend om 'n sprong te maak in terme van innovasie, kwaliteit en effektiwiteit (Kinlaw 1991). Organisasies implementeer spanne om die verlangde sinergie te ontsluit en die uitdagings van die nuwe besigheidbestel te bevredig. Organisasies implementeer ook spanne as 'n alternatief vir die tradisionele, hiërargiese benadering waarvolgens poste beskryf en toesighouding geskied, in die hoop dat daar oplossings vir spesifieke probleme verkry sal word.

Die doel van spanne in die organisasie is gebaseer op die beginsel dat die prestasie van die geheel groter is as die som van die aparte dele. Spanne word beskou as die boustone van die toekomstige organisasie en is vandag alomteenwoordig in sport, ontspanning en in elke veld van menslike bedrywighede. Spanne word ook aangewend as 'n manier van probleemoplossing, die daarstel van kwaliteit en produktiwiteit of vir die bestuur van projekte. Elke span verskil ten opsigte van doel, struktuur en funksie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Tydens die implementering van spanne, is daar hoë verwagtings wat aan sodanige spanne gestel word, maar werknemers is nie gewoond daaraan om in spanne te werk nie en kan nie die verandering in werkswyse gou bemeester nie. Verskeie outeurs verwys daarna dat daar met die implementering van spanne in die organisasies talle probleme ontstaan soos byvoorbeeld dat die spanwerk swak is, die spandoelwitte nie bereik word nie en die spanlede negatief is teenoor die spankonsep. Sekere spanne presteer goed terwyl ander glad nie presteer nie.

Die organisasie waar die huidige studie gedoen is, het in totaliteit geherstruktureer van 'n hiërgiese struktuurbenadering tot 'n spanbenadering. Spanne en spanwerk is deel gemaak van die organisasie waardes. Daar is verskillende tipes spanne binne die organisasie geïmplementeer, naamlik prosessspanne, hiërgiese spanne, projekspanne, probleemoplossingspanne, onderhandelingspanne en koördineringspanne. Die bestuur van die organisasie is ontnugter deur die spanne se uitsette. Sommige spanne was volgens die organisasie se kriteria van sukses meer suksesvol as ander. Die redes daarvoor is nie duidelik nie en het aanleiding gegee tot die studie. 'n Belangrike doelwit wat gestel was is dat die organisasie wou vasstel wat die elemente is wat tot effektiewe spanfunksionering lei, met die klem op die invloed van die spanleier op die span en spanwerk.

1.3 DOEL

Die doel van die studie is om die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne te ondersoek.

1.4 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE

Om bogenoemde doelwit te bereik is 'n uitgebreide literatuurstudie gedoen oor faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed asook die rol van die spanleier binne die span. Die

meetinstrument wat gebruik is, is 'n vraelys wat in spanverband voltooi is wat die spanleier evalueer in terme van vyf dimensies van leierskap. Die uiteensetting van die studie is as volg:

Hoofstuk twee fokus op die span in die organisasie. Die verskil tussen 'n groep en 'n span en ander belangrike begrippe word gedefinieer. In die hoofstuk word die doel van spanne, die verskillende tipes spanne en die voordele van spanne uitgewys. Aangesien spanne deur sekere fases van ontwikkeling gaan word daar kortliks na elke fase van spanontwikkeling verwys. Om die doel te bereik aangaande die effektiwiteit van bestuurspanne is dit belangrik dat die begrip spaneffektiwiteit, die eienskappe van spaneffektiwiteit en bestuur se rol tot spaneffektiwiteit bespreek moet word. In die hoofstuk word daar spesifiek gefokus op die faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed. 'n Totaal van twintig faktore is uit die literatuuranalise geïdentifiseer. Laastens word daar ook in die hoofstuk aandag gegee aan algemene redes waarom spanne misluk.

Hoofstuk drie word gewy aan die funksie en rol van leierskap en spanleierskap. Die verskille tussen bestuur en leierskap word eerstens uitgewys. Tweedens word daar verwys na die evolusie van leierskap en die verskillende leierskapstyle. Die hooffokus van die hoofstuk is op die spanleier. Aspekte soos die eienskappe van 'n spanleier en die vaardighede van 'n spanleier word bespreek. Die rol van die leier in die span word in diepte bespreek. In hierdie verband is daar uit die literatuuranalise sewentien spanrolle geïdentifiseer. Twee ander aspekte wat ook in die hoofstuk bespreek word is selfopleiding en algemene probleme wat die spanleiers ervaar. Laastens word totale leierskap in die spankonteks bespreek.

Hoofstuk vier beskryf die metode van ondersoek volledig, wat insluit die teikenpopulasie en steekproef, die meetinstrument en metodes van data verwerking. Die resultate van die studie word in hoofstuk vyf volledig bespreek asook die samevattende gevolgtrekkings en aanbevelings.