

**DIE ONTWIKKELING VAN 'N MODEL VIR DIE SAMESTELLING
VAN 'N EFFEKTIEWE BESTUURSPAN BINNE
'N FINANSIËLE INSTANSIE**

MARINA CLARK

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR

in die Fakulteit Geesteswetenskappe

Universiteit van Pretoria

PRETORIA

JANUARIE 2003

Abstract

TITLE: The development of a model for the construction of an effective management team in a financial institution

NAME: Marina Clark

SUPERVISORS: Prof R.P. de la Rey

DEPARTMENT: Psychology

DEGREE: Philosophiae Doctor

The aim of this study has been to develop a model from the attributes of existing management teams within a financial organisation, which can be used as a selection strategy to select more effective management teams in future. The observed attributes were linked to the managers' work performance and behaviour. It is imperative to continuously search for valid and reliable methods to establish and improve effective combinations of selection instruments and criteria for best employment practices.

Systems theory is used as a framework for this study to analyse and describe middle management teams as sub-systems of the financial organisation as a larger system. The identification of effective management teams is an attempt to combat entropy in a search for order, and to support the organisation's survival during a period of transformation and disorder.

The independent variables for the purpose of this study are divided in three themes, namely demographic attributes (job experience and academic qualifications), work performance, and personality and competencies. Work performance is described as the outcome of two measurements, namely the performance management evaluation, as well as an evaluation of their behaviour by their superiors using the Inventory of Management Competencies. Their personality and competencies were evaluated by means of the Myers-Briggs Type Indicator and the Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2. Their team role preferences, as identified by Belbin, were calculated using

the results of the Occupational Personality Questionnaire. The requirements of the managers' positions were obtained by means of the Work Profiling System. The match of the profiles of the managers to the requirements of their positions was obtained by means of a computerized fit between their Occupational Personality Questionnaire profiles and the desired personality profiles as a product of the Work Profiling System.

The success criteria of the research design are based on the employee-client-profit-chain model. The amount of job satisfaction experienced by employees, the satisfaction which clients experience with regard to the service they received, as well as the extent of financial growth, is identified as the dependent variables. Descriptive statistics revealed certain patterns in the data. Principal component analysis was used to condense the number of independent variables in the study. Canonical correlations were executed to determine which combinations of independent variables were associated with the dependent variables, but the correlations tended to be low. Multiple regression analysis was then utilised with respect to the three distinct dependent variables. The results culminated in the four selection models for the four manager positions in the team.

Keywords

Management teams, team effectiveness, competencies, selection, client satisfaction, employee satisfaction, person-job match, selection strategy, performance management, team roles, system theory

Opsomming

TITEL: Die ontwikkeling van 'n model vir die samestelling van 'n
effektiewe bestuurspan binne 'n finansiële instansie

NAAM: Marina Clark

PROMOTORS: Prof R.P. de la Rey

DEPARTEMENT: Sielkunde

GRAAD: Philosophiae Doctor

Die doel met die navorsingstudie is om uit die eienskappe van bestaande bestuurspanne binne 'n finansiële organisasie 'n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms steeds effektiewer bestuurspanne te kan saamstel. Die waargenome eienskappe is gekoppel aan die bestuurders se werksprestasie en – gedrag. Dit is noodsaaklik om betroubare en geskikte metodes te ondersoek en daarna te streef om effektiewe kombinasies van keuringinstrumente en kriteria vir indiensnemingspraktyke te vind.

Sisteemteorie is gebruik as 'n raamwerk waarbinne gepoog is om die middelbestuurspan, as subsisteem van 'n finansiële instansie, te ondersoek en te beskryf. Die identifisering van effektiewe bestuurspanne (binne 'n korporatiewe finansiële omgewing) is 'n poging om instandhouding van die organisasie gedurende die tydperk van transformasie te ondersteun en sodoende entropie teë te werk.

Die onafhanklike veranderlikes vir doeleindes van die studie is eienskappe van bevoegdhede van bestuurders wat in drie temas verdeel is, naamlik demografiese eienskappe (poservaring en akademiese kwalifikasies), werksprestasie, en persoonlikheidseienskappe en bevoegdhede. Werksprestasie is afgelei uit deelnemers se prestasiebestuurevaluering, asook die evaluering deur hul bogeskiktes. Hiervoor is die

Inventory of Management Competencies gebruik. Persoonlikheid en bevoegdheids is evalueer met behulp van psigometriese instrumente, naamlik die *Occupational Personality Questionnaire (CM 4.2)* en die *Myers-Briggs Type Indicator*. Die bestuurders se spanrolvoorkeure, soos deur Belbin geïdentifiseer, is met behulp van die resultate van die *Occupational Personality Questionnaire* bereken. Die mate van passing wat die bestuurders se persoonlikheidsprofile met hul spesifieke posvereistes toon, is voorts deur 'n rekenaarmatige passing tussen die *Occupational Personality Questionnaire* en die *Work Profiling System* bepaal.

Die sukseskriteria is op 'n werknemer-kliënt-profyet-kettingmodel gebaseer en sluit werknemer- en kliëntetevredenheid, asook die mate van finansiële groei in. Beskrywende statistiek het patrone en tendense uitgelig. Die getal onafhanklike veranderlikes is verminder deur van die hoofkomponentontledingtegniek gebruik te maak. Nuwe kombinasies van veranderlikes is saamgestel. Kanoniese korrelasies is uitgevoer om te bepaal watter kombinasies van veranderlikes in die bestuurspanne 'n verwantskap met prestasie in die sukseskriteria getoon het, maar was oor die algemeen laag. Om meer bruikbare korrelasies te ondersoek, is meervoudige regressie-ontledings ten opsigte van die drie sukseskriteria afsonderlik uitgevoer. Die resultate hiervan was die vier seleksiemodelle vir elk van die vier bestuurderposte.

Sleutelwoorde

bestuurspanne, spaneffektiwiteit, bevoegdheids, keuring, kliëntevredenheid, werknemerstevredenheid, pos-persoonpassing, seleksiestrategie, prestasiebetsuur, spanrolle, sisteemteorie

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Lys van Tabelle	xi
Lys van Figure	xvi
ABSTRACT	xvii
OPSOMMING	xix

HOOFSTUK EEN

‘N SISTEMIESE KYK NA DIE KORPORATIEWE SPAN

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doel met die studie	5
1.4	Rasionaal vir die studie	6
1.5	Beperkinge op die aard van die studie	8
1.6	Onderliggende teoretiese benadering	10
1.7	Verloop van die studie	10
1.8	Gevolgtrekkings	10

HOOFSTUK TWEE

TEORETIESE BENADERING

2.1	Inleiding	11
2.2	Die keuse van ‘n teoretiese uitgangspunt	12
2.3	Die oorsprong en aanvang van sisteemteorie	14
2.4	Relevante aspekte van die sisteemteorie vir die huidige ondersoek	17
	2.4.1 Deel-geheel-verhouding	17

2.4.2	Sisteem	18
2.4.2.1	Inset	19
2.4.2.2	Proses	19
2.4.2.3	Uitset	19
2.4.3	Subsisteme	19
2.4.4	Sisteemgrense	20
2.4.5	Entropie	22
2.4.6	Outonomie	24
2.4.7	Struktuur	24
2.4.8	Strukturele determinisme	25
2.4.9	Die proses van terugvoer	26
2.4.10	Ekwifinaliteit en multifinaliteit	28
2.4.11	Die omgewing	29
2.4.12	Doelgerigte interafhanklikheid	31
2.4.13	Oorsaak en gevolg	31
2.5	Gevolgtrekking	33

HOOFSTUK DRIE

DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE BINNE KORPORATIEWE OMGEWINGS

3.1	Inleiding	35
3.2	Die beskrywing van 'n bestuurspan as 'n sisteem	36
3.3	Die bestuurspan se posisie binne die organisasie	37
3.4	Die rasionaal vir korporatiewe spanne	39
3.5	Probleme wat binne korporatiewe spanne ondervind word	40
3.6	Die interafhanklikheid van individue in die spansisteem	41
3.7	Spaneffektiwiteit	42
3.8	Spaneienskappe en spaneffektiwiteit	43
3.9	Uitsette van spaneffektiwiteit	45

3.10	Die rol van persoonlikheidseienskappe en spanrolle ten opsigte van spaneffektiwiteit	45
3.11	‘n Beskrywing van die spanrolkonsep	46
3.12	Die raakpunte tussen persoonlikheid en spanrolle	48
3.13	Implikasies vir die studie	50
3.14	Gevolgtrekking	51

HOOFSTUK VIER

EFFEKTIEWE WERKSGEDRAG VAN INDIVIDUELE BESTUURDERS

4.1	Inleiding	53
4.2	Die definiëring van effektiewe werksgedrag	53
4.3	Posanalise	57
4.4	Bevoegdhede	59
4.5	Evaluering van individuele bevoegdhede	61
4.6	Metode van pos-persoonpassing	64
4.7	Meting van individuele prestasie	66
4.8	Kritiese bespreking van die voorgestelde diagram	68
4.9	Gevolgtrekking	69

HOOFSTUK VYF

KONSEPTUELE OORWEGINGS VIR HUIDIGE STUDIE

5.1	Inleiding	71
5.2	Organisasies as oop sisteme	71
5.3	Die bestudering van die organisasie vanuit die sisteemteoretiese benadering	73
5.3.1	Doelwitte van die sisteem	74
5.3.2	Omgewing	75

5.3.3	Hulpbronne	76
5.3.4	Komponente	77
5.3.5	Bestuur	77
5.4	Grense van die sisteem	78
5.5	Organisasie-effektiwiteit	78
5.5.1	Doelwitbenadering	79
5.5.2	Sisteemhulpbronbenadering	80
5.6	‘n Beskouing van die middelbestuurspan as konteks vir die studie	80
5.7	Gevolgtrekking	82

HOOFSTUK SES

DIE GEMEENSKAPLIKE DOELWIT VAN DIE KORPORATIEWE SPAN

6.1	Inleiding	84
6.2	‘n Model vir die bepaling van korporatiewe spansukses	84
6.3	Bepaalde sukseskriteria	85
6.4	Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel	86
	6.4.1 Kliëntedienstevredenheid	89
	6.4.2 Organisasieklimaat	90
	6.4.3 Besigheids groei	93
6.5	Gevolgtrekking	95

HOOFSTUK SEWE

NAVORSINGSONTWERP

7.1	Inleiding	97
7.2	Steekproef	97
7.3	Komponente van taksering	98

7.3.1	Taksering van die onafhanklike veranderlikes	98
7.3.2	Taksering van die afhanklike veranderlikes	99
7.4	Wyse van taksering van die onafhanklike veranderlikes	100
7.4.1	Tema een: Demografiese aspekte	100
7.4.2	Tema twee: Bestuurders se individuele werksfunksionering	101
7.4.2.1	Prestasiebestuurevaluering	101
7.4.2.2	<i>Inventory of Management Competencies</i>	101
7.4.3	Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes	105
7.4.3.1	<i>Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2</i>	105
7.4.3.2	Passing van die OPQ op die <i>Work Profiling System</i>	108
7.4.3.3	Belbin-spanrolle soos van die OPQ verkry	109
7.4.3.4	Die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>	111
7.4.3.4.1	Houdings en funksies	112
7.4.3.4.2	Houdings	115
7.4.3.4.3	Funksies	116
7.4.3.5	Bestuurdersprofiel	117
7.5	Wyse van taksering van die eienskappe van werksprestasie	119
7.5.1	Die taksering van kliëntediens	119
7.5.2	Die taksering van organisasieklimaat	121
7.5.3	Die taksering van besigheidsgroei	123
7.6	Statistiese analise	124
7.7	‘n Uiteensetting van die navorsingsproses	126
7.7.1	Inwinning van die onafhanklike veranderlikes	126
7.7.2	Inwinning van die afhanklike veranderlikes	127
7.7.3	Dataverwerking	127
7.8	Samevatting	128

HOOFSTUK AGT

BESKRYWINGS VAN DIE BESTUURDER- EN BESTUURDERSPANEIENSKAPPE

8.1	Inleiding	130
8.2	Die eienskappe van bevoegdhe	130
8.2.1	Demografiese eienskappe van die individuele bestuurders	130
8.2.2	Prestasiebestuurevaluering van die individuele bestuurders	132
8.2.3	Die evaluering van die individuele bestuurders deur hul bogeskiktes	133
8.2.4	Persoonlikheidseienskappe van die individuele bestuurders soos deur die <i>Occupational Personality Questionnaire CM4.2</i> gemeet	134
8.2.5	Die gemiddelde van die pos-persoonpassings soos deur die passing van die <i>OPQ CM4.2</i> en die WPS gemeet	136
8.2.6	Die spanrolvoorkeure van die individuele bestuurders volgens die Belbin-teorie oor spanroltipe	140
8.2.7	Individuele bestuurders se MBTI-profiele	142
8.3	Eienskappe van werksprestasie	144
8.3.1	Die prestasie ten opsigte van kliëntediens	144
8.3.2	Die prestasie ten opsigte van organisasieklimaat	145
8.3.3	Die prestasie ten opsigte van besigheidsgroei	146
8.4	Samevatting	147
8.5	Gevolgtrekking	148

HOOFSTUK NEGE

RESULTATE

9.1	Inleiding	150
9.2	Die interverwantskappe tussen eienskappe van werksprestasie	151

9.3	Eksplorاسie van die eienskappe van werksprestاسie en bevoegdheid	152
9.3.1	Tema 1: Die demografiese eienskappe	152
9.3.2	Tema 2: Die bestuurders se werksprestاسie	153
9.4	Hoofkomponentontledings	154
9.4.1	Hoofkomponentontleding van die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>	154
9.4.2	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolle	161
9.4.3	Hoofkomponentontleding van die <i>Occupational Personality Questionnaire</i>	165
9.5	Kanoniese korrelasies na die hoofkomponentontleding	170
9.5.1	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die MBTI	170
9.5.2	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die Belbin-spanrolle	171
9.5.3	Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestاسie en die OPQ	173
9.6	Regressie-ontleding	174
9.6.1	Insluiting van faktore by die regressiemodel	176
9.6.2	Stapsgewyse regressie-ontleding in die takbestuurderposkategorie	178
9.6.3	Stapsgewyse regressie-ontleding in die kredietbestuurderposkategorie	182
9.6.4	Stapsgewyse regressie-ontleding in die bedryfbestuurderposkategorie	185
9.6.5	Stapsgewyse regressie-ontleding in die verkopebestuurderposkategorie	188
9.7	‘n Voorstelling van die onderskeie seleksiemodelle vir elke bestuurdergroep	192
9.7.1	Die seleksiemodel vir die takbestuurdergroep	192
9.7.2	Die seleksiemodel vir die kredietbestuurdergroep	193
9.7.3	Die seleksiemodel vir die bedryfbestuurdergroep	194

9.7.4	Die seleksiemodel vir die verkopebestuurdergroep	194
9.8	Samevatting	195

HOOFSTUK TIEN

BESPREKING EN INTEGRASIE

10.1	Inleiding	197
10.2	Bespreking van die kanoniese korrelasies	198
10.2.1	Verkopebestuurderposgroep	198
10.2.2	Bedryfbestuurderposgroep	200
10.3	Bespreking van die regressie-ontledings	201
10.3.1	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe takbestuurder	201
10.3.1.1	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	202
10.3.1.2	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	203
10.3.1.3	Persoonlikheidseienskappe van die takbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	203
10.3.2	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe kredietbestuurder	204
10.3.2.1	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	205
10.3.2.2	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	205
10.3.2.3	Persoonlikheidseienskappe van die kredietbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	206
10.3.3	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe bedryfbestuurder	206

10.3.3.1	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	208
10.3.3.2	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	208
10.3.3.3	Persoonlikheidseienskappe van die bedryfbestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	209
10.3.4	‘n Beskrywing van die seleksiemodel vir die effektiewe verkopebestuurder	209
10.3.4.1	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot besigheidsgroei sal bydra	211
10.3.4.2	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot kliëntediens sal bydra	212
10.3.4.3	Persoonlikheidseienskappe van die verkopebestuurder wat tot werknemertevredenheid sal bydra	212
10.4	Gemeenskaplike patrone in assosiasie met die sukseskriteria	213
10.5	‘n Integrasie van die beskrywing van die bestuurspan	216
10.6	‘n Bespreking van die sukseskriteria	218
10.7	‘n Kritiese bespreking van die bydrae van die studie tot die uitbouing van die bedryfsielkunde as wetenskap	220
10.7.1	Die daarstel van ‘n seleksiemodel	220
10.7.2	Die ondersoek van psigometriese instrumente	221
10.7.3	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing	221
10.8	Die bydrae van die navorsingstudie tot die uitbouing van die sistemiese denke	223
10.9	Aanbevelings aan die organisasie waarin die studie uitgevoer is	227
10.10	Nabetragting	229

BYLAES	Bladsy	
Bylaag A	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die takbestuurderkategorie	230
Bylaag B	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die kredietbestuurderkategorie	231
Bylaag C	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die bedryfbestuurderkategorie	232
Bylaag D	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die OPQ CM4.2 vir die verkopebestuurderkategorie	233
BIBLIOGRAFIE		234

LYS VAN TABELLE

Tabel	Bladsy
4.1 Evalueringsmetodes in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasies met posprestasie (Spencer en Spencer, 1993, p.242)	62
7.1 Die onderskeie bestuursvaardighede soos deur die <i>Inventory of Management Competencies</i> (IMC) gemeet	103
7.2 Die onderskeie faktore wat deur die <i>OPQ CM4.2</i> evalueer word	106
7.3 Belbin se spanrol-bekrywing (Belbin, 1981, p.78)	110
7.4 'n Uiteensetting van die 16 persoonlikheidstipes volgens die MBTI	114
7.5 'n Omskrywing van die onderskeie houdings en funksies van die MBTI	114
7.6 Die wyse waarop besigheidsgroei in die organisasie bepaal word	123
8.1 Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe	131
8.2 Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluasie	132
8.3 Die frekwensieverdeling van die <i>Inventory of Management Competencies</i> (IMC) vir die onderskeie skale	133
8.4 Die frekwensieverdeling vir die <i>OPQ CM4.2</i> -skale	134
8.5 Die seleksiestrategie om die pos-persoonpassing te bepaal	137
8.6 Die tellings (in stiene) van bestuurders op die kritieke skale van die seleksiestrategie	138
8.7 Die bestuurders se prestasie op die pos-persoonpassings (in persentasies uitgedruk)	139

8.8	‘n Uiteensetting van die individue se Belbin-spanrolle (in stiene)	141
8.9	Frekwensieverdeling van die <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> (MBTI) ten opsigte van die totale steekproef	142
8.10	Die uiteensetting van die gemiddeldes vir kliëntediensmeting	144
8.11	Die resultate van die metings van die onderskeie faktore van die CDP van die totale steekproef	145
8.12	Die besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting	146
8.13	Die persentasies van takke wat aan die gekontrakteerde doelwitte oor die tydperk van meting voldoen het	147
8.14	Die gemiddelde besigheidsgroeiprestasies van die besigheidseenhede oor die tydperk van meting	147
9.1	Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes	151
9.2	Beskrywende waardes van die eienskappe van werksprestasie (afhanklike veranderlikes)	152
9.3	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die takbestuurderkategorie	155
9.4	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die takbestuurderkategorie	156
9.5	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie	157
9.6	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie	157
9.7	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie	158
9.8	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie	159

9.9	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie	160
9.10	Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie	160
9.11	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie	161
9.12	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie	162
9.13	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie	162
9.14	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie	163
9.15	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie	163
9.16	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie	164
9.17	Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie	164
9.18	Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie	165
9.19	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die takbestuurdergroep	166
9.20	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die kredietbestuurdergroep	167
9.21	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die bedryfbestuurdergroep	168
9.22	Hoofkomponentontleding van die <i>OPQ</i> vir die verkopebestuurdergroep	169
9.23	Kanoniese korrelasies met die MBTI	171
9.24	Kanoniese korrelasies met die Belbin-spanrolvoorkeure	172
9.25	Kanoniese korrelasies met die <i>OPQ</i>	173

9.26	Die R-kwadraat en R-waardes vir die onderskeie psigometriese instrumente	175
9.27	Die aantal veranderlikes wat in die regressiemodel ingesluit word	176
9.28	Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	178
9.29	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei	179
9.30	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	180
9.31	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	180
9.32	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar	181
9.33	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	181
9.34	Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	182
9.35	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei	182
9.36	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	183
9.37	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	183
9.38	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar	184
9.39	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	184
9.40	Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	185
9.41	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei	185

9.42	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	186
9.43	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	186
9.44	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar	187
9.45	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	188
9.46	Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	189
9.47	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei	189
9.48	Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	190
9.49	Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens	190
9.50	Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar	191
9.51	‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid	191
9.52	Die seleksiemodel vir effektiewe takbestuurders	193
9.53	Die seleksiemodel vir effektiewe kredietbestuurders	193
9.54	Die seleksiemodel vir effektiewe bedryfbestuurders	194
9.55	Die seleksiemodel vir effektiewe verkopebestuurders	195
10.1	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die takbestuurderseleksiemodel	201
10.2	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die kredietbestuurderseleksiemodel	204
10.3	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die bedryfbestuurderseleksiemodel	207

10.4	Die onafhanklike veranderlikes bydraend tot die verkopebestuurderseleksiemodel	210
10.5	Die eienskappe wat neig om vir verskillende bestuurdergroepe in assosiasie met die sukseskriteria te herhaal	214

LYS VAN FIGURE

Figure	Bladsy
2.1 Ordening van die onderskeie sisteemteoretiese benaderings (Schoderbek, Schoderbek en Kefalas, 1980, p.9)	16
3.1 Faktore wat 'n rol in spanrolgedrag speel (Belbin, 1993, p.30)	49
4.1 'n Generiese model van prestasie (Roe, 1999, p.235)	54
4.2 Diagrammatiese voorstelling van effektiewe gedrag (Definisie: Sokol en Oresick, 1986)	55
4.3 Diagrammatiese voorstelling van die verloop van prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan	56
5.1 Die organisasie as 'n transformasiesisteem (Kast en Rosenzweig, 1985, p.112)	72
6.1 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kim en Quinn, 1998, p.91)	86
6.2 Aanpassing van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel	88
7.1 Uitbeelding van MBTI-model (Nasser en Vivier, 1995, p.122)	113