

### HOOFSTUK 3

#### DIE EFFEKTIVITEIT VAN BESTUURSPANNE BINNE KORPORATIEWE OMGEWINGS

“One of the truly remarkable things about work groups is that they can make  $2+2=5$ . Of course, they also have the capability of making  $2+2=3$ ”

(Robbins, 1996, p.293).

#### 3.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is die basiese benadering van die sisteemteorie beskryf, en die interverwantskap, interafhanklikheid, interaksie en ander inherente eienskappe van sisteme is kernbegrippe wat duidelik in hierdie navorsing ter sprake kom. Organisasies is besondere komplekse stelsels van interverwantskappe tussen mense en groepe mense. “The picture is much more of a constantly changing ebb and flow of action and interaction, of information and knowledge” (Herriot en Pemberton, 1995, p.173). Die organisasiesisteem is ‘n oop sisteem wat uit ‘n aantal interafhanklike komponente bestaan wat ter bereiking van ‘n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Die doelwit is in hierdie geval die kriteria vir sukses, en die oorlewing van die organisasie.

In die hoofstuk word verwys na korporatiewe spanne, waarvan ‘n bestuurspan as die navorsingsonderwerp een tipe korporatiewe span is. ‘n Korporatiewe liggaam is ‘n groep mense wat gemagtig is om as ‘n regspersoon op te tree, byvoorbeeld vir besigheidsdoeleindes (Oxford Dictionary, 1989). Dit is ‘n groep werknemers wat kollektief met regshandeling ‘n besigheidsdoelwit nastreef, en die bestuurspan(ne) binne die korporasie is die span wat die werknemers bestuur. ‘n Meting van die effektiwiteit van bestuurspanne wat binne ‘n korporatiewe omgewing funksioneer, word met hierdie studie voorgestel. Wat die huidige ondersoek betref, is die identifisering van die effektiewe bestuurspan (in ‘n korporatiewe finansiële omgewing) ‘n poging om instandhouding van die organisasie gedurende ‘n tydperk van transformasie te verseker en sodoende entropie teë te werk. Die bestuurspan is ‘n lewende sisteem wat uit ‘n aantal interafhanklike komponente bestaan wat in ‘n

vennootskap ter bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit saamwerk. Die wisselwerking en interafhanklikheid van die komponente van die span (die individue) beïnvloed die mate van spansukses wat verwag kan word. Effektiewe werkersgedrag is een van die komponente van effektiewe werksgedrag van die span, soos in hoofstuk vier beskryf. 'n Beskrywing van die terme “span” en “spansukses” sal in hierdie hoofstuk bespreek word.

### 3.2 Die omskrywing van die bestuurspan as 'n sisteem

Coulson-Thomas onderskei die term “groep” en “span” as volg: “Groep” as term word met 'n versameling mense met sekere gemeenskaplike karaktertrekke of eienskappe geassosieer, terwyl “span” geassosieer word met groepe wat vir 'n bepaalde en gedeelde doel saamwerk (1997). Shonk (1992) definieer 'n span as twee of meer mense wat hulle aksies moet koördineer om 'n gemeenskaplike doel te bereik. 'n Span word ook beskryf as “...a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons” (Selznick, 1969, p.261).

Volgens Mankin, Cohen en Bikson (1996) is taakinterafhanklikheid en 'n gedeelde doel of doelwit die kenmerke wat 'n span definieer. Hul definisie kom met die definisie van Friedlander (1987) ooreen wat die span beskryf het as 'n groep mense met 'n gedeelde doel wat in wisselende grade sosiaal, struktureel en tegnies interafhanklik van mekaar en van die groter organisasie is. Die interafhanklikheid tussen die span en die res van die organisasie is met die algemene sisteemteorie verenigbaar en word slegs in Friedlander se definisie eksplisiet aangetref. Vir die doeleindes van die studie waarin 'n sisteembenadering gevolg word, is Friedlander se definisie dus die raamwerk waarin “span” interpreteer sal word. 'n Tekortkoming van laasgenoemde definisie is die afwesigheid van 'n verwysing na doelbewuste en gekoördineerde pogings van die spanlede om uiteindelik entropie van die span teë te werk.

Uit bogenoemde definisies word die volgende definisie deur die navorser vir die doeleindes van die huidige studie geskep: '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. 'n Aanneme van die sisteemdinamika is dat gedrag met doelgerigheid assosieer word (Levine, Sell en Rubin, 1992). Hierdie natuurlike neiging maak dus potensieel effektiewe spanfunksionering moontlik, gesien in die lig van bostaande definisie van 'n span.

Sisteemdinamici verwerp die idee dat 'n organisasie deur een persoon met 'n konsekwente stelsel van beleide bestuur word. Effektiewe interaksie tussen spanlede wat deur sinvolle passings bewerkstellig kan word, tesame met 'n gedeelde doelgerigheid, maak dus optimale bestuur moontlik. Forrester (1975, pp.45-60) wys daarop dat groot organisasies dikwels teenstellende en konflikterende doelwitte en beleide handhaaf. Individue is beperk in hul kennis oor die faktore in 'n werksituasie betrokke en funksioneer met risiko en onsekerheid oor die toekoms, wat meesal 'n direkte impak op die ervaring van werknemertevredenheid het. Daarbenewens is doelwitte van een departement soms, vanweë 'n gebrek aan gedeelde doelgerigheid, nie met die doelwitte van 'n ander departement in dieselfde organisasie verenigbaar nie. Sisteemdinamici bevestig dat die organisasie as geheel nie suksesvol kan wees as departemente onafhanklik poog om hul funksionering te optimaliseer nie. "System dynamicists frequently found that, if each department acted independently to optimize its functioning and obtained its optimal goal states, the overall organization might suffer (Levine, Sell en Rubin, 1992, p.152).

Al sou elke span so effektief as moontlik funksioneer, kan dit steeds meebring dat die organisasie as 'n geheel oneffektief funksioneer, omdat die spanne binne en tussen departemente nie hul doelwitte en doelgerigheid deel nie. Volgens sisteemdenke lei goeie werksfunksionering binne spanne nie noodwendig tot effektiewe organisasies as 'n geheel nie, want die werksfunksionering word gelyktydig binne en tussen spanne gesoek om effektiwiteit te bewerkstellig (Friedlander, 1987).

### **3.3 Die bestuurspan se posisie binne die organisasie**

Lewende sisteme vorm agt vlakke: selle, organe, organismes, groepe, organisasies, gemeenskappe, samelewings en supranasionale sisteme (Miller en Miller, 1992). Sisteme op elke vlak van die hierargie is uit sisteme van die vlak net daaronder saamgestel. Sisteme op die hoër vlak is die suprasisteme van die komponentsisteme.

In die geval van die huidige navorsingsontwerp, word twee vlakke betrek, naamlik die individu en die span, met verwysing na die suprasisteme waarvan hulle deel is (die organisasie) en die subsysteme waaruit hulle bestaan (bevoegdheids), asook hul interaksie met ander sisteme (die kliënte en deelhebbers) binne die konteks van werk (met die besigheidseenheid as onmiddellike omgewing).

Elke vlak het ontwikkelende eienskappe wat nie op die laer vlak teenwoordig is nie. Elke vlak van sisteme besit sisteme op die laer vlak as primêre komponente, maar dit beteken nie dat enige sisteem as 'n blote amalgamasie van die laer vlak-sisteme verstaan kan word nie. 'n Organisme kan nie deur selfs 'n gedetailleerde beskrywing van die organe verstaan word nie. Sisteme op elke hoër vlak het 'n groter aantal en verskeidenheid van komponente, sowel as meer komplekse verhoudings tussen die komponente. Ontwikkelende prosesse is die resultaat van die verhoogde kompleksiteit (Miller en Miller, 1992). Gesien in die konteks van die navorser se definisie van 'n span word hoër vlakke van funksionering soos bewerkstellig deur komplekse, gelyktydige, gekoördineerde en doelgerigte interaksies (ontwikkelende prosesse as 'n resultaat van verhoogde kompleksiteit) tussen werknemers met suksesvolle spangedrag geassosieer. Dit is belangrik om te onthou dat as daar na individue, spanne of selfs die organisasie gekyk word, daar op komponente van 'n groter sisteem gefokus word, terwyl die wedersydse beïnvloeding met die groter sisteem konstant in ag geneem moet word.

Dit is essensieel om die insette tot en uitsette na ander komponente deur komplekse terugvoerlusse wat enige sisteem met ander verbind, te ondersoek en in die beskrywing in te sluit. Bestuurspanne is nie vrystaande entiteite nie, maar is in 'n organisatoriese milieu van ander individue en spanne gevestig. Spanne is subsysteme van die groter organisatoriese sisteem wat en wie hul bedien - van wie hulle interafhanklik is vir menslike-, tegnologiese- en finansiële hulpbronne, vir informasie en gesag, en uiteindelik vir hul bestaan (Friedlander, 1987), maar terselfdertyd waarvan hulle 'n noodsaaklike komponent vorm.

### 3.4 Die rasionaal vir korporatiewe spanne

Die voordele van spanne en groepe in moderne organisasies en bewyse vir hul waarde word vervolgens bespreek. West, Borrill en Unsworth (1998, p.2) bespreek die noodsaaklikheid van spanfunksionering in moderne organisasies: “As organizations have grown in size and become structurally more complex, the need for groups of people to work together in co-ordinated ways to achieve objectives which contribute to the overall aims of the organization has become increasingly urgent.” Mohrman, Cohen en Mohrman (1995) haal ander navorsers aan wat redes vir die implementering van spanwerking binne organisasies bied:

- Spanne is die beste wyse waarop strategie binne (sommige) organisasies uitgevoer kan word, as gevolg van die behoefte aan konsekwentheid tussen die organisatoriese omgewing, -strategie en -ontwerp (Galbraith, Lawler en Associates, 1993).
- Spanne stel organisasies in staat om produkte vinnig te ontwikkel en dienste koste-effektief af te lewer terwyl kwaliteit behoue bly.
- Spanne stel organisasies in staat om meer effektief te leer, en leer in stand te hou (Senge, 1990).
- Kruisfunksionele spanne bevorder kwaliteitsbestuur (Deming, 1986 in West, Borrill en Unsworth, 1998).
- Produksietyd kan bespaar word indien take wat voorheen opeenvolgend deur individue uitgevoer is, gelyktydig deur individue in spanverband uitgevoer word (Myer, 1993).
- Innovasie word deur spanne bevorder as gevolg van die kruisbevrugting van idees (Senge, 1990).
- Organisasies kan meer effektief gemonitor, gekoördineer en gerig word wanneer ‘n span, eerder as ‘n individu, die funksionele eenheid is (Galbraith, Lawler en Associates, 1993).

Daar is reeds ‘n paar tendense, volgens Bass (1982), oor die mate waarin die talente van individue in ‘n span die uitset van ‘n span beïnvloed. Sy beskrywings van die verhouding van individu tot span is egter lineêr van aard, en aanpassings word aan sy

stellings gemaak om die dinamiese interaksie tussen individu en span binne 'n sisteemteoretiese benadering te verduidelik.

- Die mate van bevoegdheid van die gemiddelde individu beïnvloed die spanprodukt.
- 'n Groep met bekwame persone wat onafhanklik funksioneer, sal hoogs waarskynlik 'n produk lewer wat bloot die som van die totale prestasie is. Hoe groter die interafhanklikheid van die bekwame lede, hoe groter is die geleentheid vir die groepprodukt om meer (of minder) as die blote som van die prestasies te wees.
- As groeplede take in 'n volgorde moet uitvoer, sal die uitset van die span so vinnig of goed soos die “swakste skakel in die ketting” wees.
- As 'n spanprestasie van die vind van 'n regte antwoord of idee afhang, dan sal so 'n spanprestasie so goed soos dié van die beste spanlid wees.
- Sou van 'n span gedeelde besluitneming verwag word, sal 'n spanoplossing beter as dié van 'n gemiddelde individuele groeplid s'n wees, maar nie noodwendig beter as die beste individuele groeplid s'n nie.
- Enersdenkende mense kan makliker in 'n span saamwerk, maar is geneig om minder kreatief te wees. Lede met diverse houdings kan meer konflik genereer, maar ook meer kreatiewe oplossings vind.

Die benutting van korporatiewe spanne is nie vir elke taak of funksie binne 'n organisasie toepaslik nie, maar daar bestaan bewyse dat die bekendstelling van groepdoelwitte tot beter prestasie en produktiwiteit in 'n verskeidenheid van situasies lei (West, Borrill en Unsworth, 1998).

### **3.5 Probleme wat binne korporatiewe spanne ondervind word**

Die probleme wat in korporatiewe spanne oor die algemeen ervaar word, word ook in bestuurspanne ondervind. Die gemeenskaplike doelwit wat die spanne moet nastreef, word dikwels deur 'n verskeidenheid van prosesse ondermyn. Die werklike groepproduktiwiteit van die span is gewoonlik minder as potensiële produktiwiteit as gevolg van “prosesverliese.” Die afwesigheid van die koördinasie van groeplede,

kompeterende en soms teenstrydige doelwitte en swak kommunikasie word by hierdie verliese ingesluit. In sekere gevalle sal individue minder bydra as hulle bydraes deur dié van ander gekombineer of verskuil kan word, as wat hulle individueel daarvoor aanspreeklik gehou word (Latané, Williams en Harkins, 1979). Die aanname dat spanne beter besluite as individue neem, onderlê die strukturering van spanne. Eksperimentele navorsing (Rogelberg, Barnes-Farrell en Lower, 1992) dui egter daarop dat hoewel spanne beter besluite as die gemiddelde spanlid neem, is die kwaliteit van groepbesluite konsekwent swakker as die kwaliteit van besluite van die mees bekwaamste individuele groeplede. Ander faktore wat ook op die besluitnemingsprosesse binne spanverband impakteer, is persoonlikheid (soos introversie, wat selfgeldende deelname moontlik kan belemmer), kommunikasievaardighede, dominerende lede, status, geslag, gesag, groepdenke, konformering en ander groepdinamika (West, Borrill en Unsworth, 1998). Hierdie faktore het 'n bepalende impak op die interpretering van die huidige navorsingsresultate, en die insig dat die effektiwiteit van bestuurspanne nie volledig verstaan, beheer of voorspel kan word nie.

### **3.6 Die interafhanklikheid van individue in die spansisteem**

Persone in 'n organisasie word dikwels funksioneel in terme van hul rolle en as deelnemers in bepaalde segmente van 'n sisteem beskryf. Buiten hierdie gekoördineerde indeling in funksies en departemente, bring individue ook 'n stel van eie behoeftes, gewoontes en verbintenisse aan ander spanne en groepe met hulle saam. Bestuurders is interafhanklik van mekaar vir die suksesvolle funksionering van 'n span as kollektiewe sisteem. Hulle is verantwoordelik vir die integrasie en koördinasie van aktiwiteite wat interafhanklik vir die bereiking van 'n kollektiewe uitset (proses of produk) is (Gous, 1986, p.63). Die kollektiewe vernuf en gedeelde verantwoordelikheid is dikwels die beste wyse om die kompleksiteit en turbulensie van 'n besigheidsomgewing te hanteer (Mankin, Cohen en Bikson, 1996). Bestuurders staan in vandag se komplekse werksomgewing in noue interafhanklikheid met ander bestuurders en spanne, en die sukses van hul taak as bestuurders is nou verweef met hul vermoëns om hierdie interafhanklikheid te begryp en te bestuur. Die mobilisering van tegniese en bestuursvaardighede vereis 'n patroon van koördinering en 'n

sistematiese ordening van posisies en verantwoordelikhede wat die administratiewe integrasie van gespesialiseerde funksies moontlik maak (Coulson-Thomas, 1997).

Hierdie interaksies en interafhanklikheid is onontbeerlik vir die volgehoue voortbestaan van die sisteem, maar is ook gelyktydig die bron van probleme, twyfel en selfs ondergang (Coulson-Thomas, 1997). Insig en selfkennis van individue én spanne is die teenvoeter vir die destruktiewe gedeelte van organisasiegedrag. ‘n Sterk mate van selfinsig, en ‘n vermoë om ‘n kritiese evaluering van die span te maak, is dus van kritiese belang vir die sukses van ‘n span. “A degree of self-awareness can help people to complement their own strengths and weaknesses when assembling groups and teams” (Coulson-Thomas, 1997, p.231).

### **3.7 Spaneffektiwiteit**

Daar bestaan nie ‘n homogene beskrywing van spaneffektiwiteit nie. Die agtergrond vir spaneffektiwiteit word kortliks bespreek. Intergroepverhoudings binne organisasies is reeds so vroeg as 1939 deur die bekende Hawthorne-studies (Roethlisberger en Dickson, 1939) ondersoek, wat die belangrikheid van intergroepverhoudings bestudeer het en die invloed van formele en informele groepe op hul lede, asook die belangrike invloed van informele groepe op werksgedrag, aangedui het. Tydens die sestiger en sewentiger jare was die ondersoek na onbewuste prosesse binne groepdinamika, (die “basiese aannames” wat binne werksgroepe bestaan) soos die werk van onder andere Bion, die oorsprong van een van die rigtings in navorsing en praktyk (oor spaneffektiwiteit).

Tydens die afgelope twintig jaar het die invloed van die organisatoriese konteks waarbinne spanne funksioneer meer aandag in die navorsing oor spaneffektiwiteit geniet (West, Borrill en Unsworth, 1998). Verskeie organisatoriese kontekstuele faktore is beskryf as belangrik in die voorspelling van spaneffektiwiteit, naamlik vergoeding, informasie en terugvoer, en opleiding, wat in kombinasie betekenisvolle verwantskappe met kwaliteit van werkslewe toon. Ander aspekte wat die konteks van ‘n organisasie beskryf, is die beskikbaarheid van hulpbronne, kontrole deur bestuurders, stresvlakke binne ‘n organisasie, kompetisie en intergroepverhoudings en omgewingsonsekerheid (West, Borrill en Unsworth, 1998).



Vyf kategorieë van faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed, is geïdentifiseer, volgens 'n model van Hackman (1990):

- Groepontwerp, wat taakstruktuur, groepsamestelling en groepnorme vir prestasieprosesse insluit.
- Organisasoriese konteks, wat vergoeding, opleiding en informasiesisteme insluit.
- Groepsinergie, wat 'n gevolg van prosesondersteuning deur die organisasie is.
- Proseskriteria vir effektiwiteit, insluitend vlak van taakinspanning, hoeveelheid relevante kennis en vaardighede in take toegepas, ensovoorts.
- Hulpbronne wat op die beskikbaarheid van voldoende materiële hulpbronne vir effektiewe taakuitvoering dui.

West, Borrill en Unsworth (1998) definieër groepeerffektiwiteit as taakuitset, die vermoë van die spanlede om samewerking te versterk en in stand te hou, en die mate waarin groeplede se behoeftes vervul word. Volgens West (1996) word spaneffektiwiteit bepaal deur die mate waarin groepe oor hul funksionering kan reflekteer, en toepaslik by nuwe informasie kan aanpas.

Die veelvuldigheid van faktore wat 'n bydrae tot spaneffektiwiteit lewer, is deur vele navorsers uitgelig, en daarmee saam ook die inherente kompleksiteit van navorsing oor effektiewe spanfunksionering.

### **3.8 Spaneenskappe en spaneffektiwiteit**

Sekere spaneenskappe wat 'n invloed op spaneffektiwiteit mag hê (as voorbeeld groepsamestelling en persoonlikheidseienskappe), word kortliks beskryf. Hoewel *groepsamestelling* (as onderwerp vir die huidige navorsingstudie) as 'n potensieël belangrike bydraer tot spaneffektiwiteit herken word, bestaan daar beperkte navorsing daaroor (Guzzo en Shea, 1992). Die aspek van heterogeniteit in groepe en die bydrae tot spaneffektiwiteit hang van die tipe heterogeniteit wat bestudeer word, die taak wat uitgevoer word en die wyse waarop effektiwiteit definieer word af. Spanne wat

komplekse take moet uitvoer, vaar beter as hulle heterogeen in vaardighede is wat impliseer dat elke groeplid 'n verskillende kundigheidsperspektief ten opsigte van probleemoplossing sal bied. Hierdie diversiteit in kundigheid bring egter dikwels ook diversiteit in verhouding tot inherente eienskappe van individue wat op sy beurt vooroordeel en stereotipering kan sneller wat, via intergroep konflik, groepprosesse en uitsette kan affekteer (Hogg en Abrahams, 1988). Heterogeniteit ten opsigte van geslag, ouderdom, etnisiteit, en die impak daarvan op kommunikasiepatrone is ook nagevors, soos deur West, Borrill en Unsworth (1998) en Roe (1999) saamgevat. "Gender differences in performance ascertained by means of ratings must be interpreted with great care, since they can originate from rater bias and be sensitive to influences from outside the work role" (Roe, 1999, p.296).

Die impak van *persoonlikhede* binne spanne is ook 'n bekende onderwerp vir navorsing oor spaneffektiwiteit, en die vrae gaan dikwels oor watter persoonlikheidstipes die beste met mekaar werk, of watter kombinasie van persoonlikhede nodig is vir 'n span om effektief te wees. Hoewel daar beperkte navorsing oor die verhouding tussen persoonlikheid, verenigbaarheid en spanprestasie bestaan, is 'n aantal modelle van persoonlikhede in spanverband reeds in die sielkundeliteratuur voorgestel, as voorbeeld die Myers-Briggs-evalueringsinstrument (West, Borrill en Unsworth, 1998). Nog 'n populêre benadering tot die ondersoek na persoonlikhede in spanne is Belbin se Spanrolmodel. Belbin beskryf nege spanpersoonlikheidstipes en wys daarop dat 'n balans hiervan in spanne vir spaneffektiwiteit benodig word (West, Borrill en Unsworth, 1998). Die model van Belbin word in die huidige studie as inset tot spaneffektiwiteit aangewend, en geniet dus meer aandag later in die hoofstuk.

Dyer (1984) beweer dat die instrumente wat vir die meting van spaneffektiwiteit gebruik word, onbetroubaar, onnodig kompleks en/of onsensitief vir die subtiele aspekte van spaninteraksie is. Die gebrek aan toepaslike tegnieke vir die meting van spaneffektiwiteit bring mee dat die meeste navorsing oor spaneffektiwiteit onder swakhede van metingsinstrumente gebuk gaan (Dyer, 1984). Volgens West, Borrill en Unsworth (1998) is die verwantskappe tussen groepprosesse en spaneffektiwiteit onvolledig as gevolg van die onvermoë van navorsers om 'n gedeelde begrip van spaneffektiwiteit te bereik.

### 3.9 Uitsette van spaneffektiwiteit

West, Borrill en Unsworth (1998) som die navorsingbevindings ten opsigte van die uitsette van spaneffektiwiteit in vier effektiwiteitsdimensies op:

- Produktiwiteitsuitsette, byvoorbeeld inkomste uit verkope.
- Sosiale kriteria, byvoorbeeld die gewilligheid van spanne om te bly saamwerk.
- Individuele uitsette, as voorbeeld individuele welsyn, gesondheid, ontwikkeling en tevredenheid.
- Innovasie, wat besluitneming en probleemoplossing verbeter, en die noodsaaklike kompetende voordeel bied vir moderne organisasies om te oorleef.

### 3.10 Die rol van persoonlikheidsienskappe en spanrolle ten opsigte van spaneffektiwiteit.

Ten opsigte van die huidige studie word die interpersoonlike en die intrapersoonlike vaardighede as bevoegdhede in die samestelling van effektiewe spanne belangrik geag (soos in paragraaf 4.4 uitgewys). Persoonlikheidsienskappe en spanrolle is dikwels die spil waarom voorspellings vir sukses in posfunksionering draai (Belbin, 1981). Individue bereik dikwels stabiele patrone van assosiasie met medewerkers, op persoonlikheidsienskappe, denkprosesse en waardes gebaseer en deur ervaring en leer beïnvloed. Volgens Belbin (1993) word beide spanrolle en persoonlikheidsienskappe as ewe belangrik en ook oorvleuelend in die voorspelling van suksesvolle spanne beskou. Die belang van voorspelling van sukses en die identifisering van potensiaal vir suksesvolle posfunksionering in 'n industriële konteks kan nie onderskat word nie. Navorsers beskou spanrolle, persoonlikheidsienskappe, denkprosesse en waardes as komponente van individue en spanne wat voortdurend ontwikkel en in gedurige wisselwerking met mekaar in werking tree, en uiteindelik in 'n besondere en interafhanklike interaksiepatroon met prestasie bestaan.

‘n Span moet ideaal gesproke uit lede bestaan wat daarna streef om ‘n gemeenskaplike doelwit te bereik. Verskille in tipes persoonlikhede kan waardevol wees in die proses om ‘n span se doelwitte te bereik, indien die verskillende voorkeure tot ‘n gedeelde doelgerigheid bydra. Volgens Belbin (1981; 1993) hang die sukses van ‘n span van die wyse waarop spanrolle met mekaar in interaksie tree en mekaar balanseer af. Dit gaan dus nie net daarvoor dat mense in 'n span doelwitte en doelgerigheid deel nie, maar ook hoe hulle dit deel (en hulle bevoegdheid om dit te kan doen). Die bruikbare mense om in spanne te hê, is diegene wat beskik oor vaardighede en eienskappe wat ‘n leemte aanvul sonder om bestaande rolle in ‘n span te dupliseer. Spanne is ‘n kwessie van balans. “What is needed is not only well balanced individuals but individuals who balance well with one another. In that way, human frailties can be underpinned and strengths used to full advantage” (Belbin, 1981, p.77). Van sy bevindings oor sekere spanrolle gaan in die huidige navorsingontwerp ondersoek word.

### **3.11 ‘n Beskrywing van die spanrolkonsep**

Bestaande navorsing en literatuurstudie is ontgin om prototipe spankombinasies waarbinne goeie samewerking voorspel kan word, te identifiseer. Die identifisering van optimale spanrolkombinasies is volgens die voorgestelde model van Belbin (1981; 1993) ondersoek. Belbin en sy navorsingspan het bevind dat spanne met bekwame persone nie noodwendig positiewe of die beste resultate lewer nie. As die balans in spanrolle in die span afwesig is, verswak die potensiaal vir positiewe resultate deur hulle.

Daar is talle tipes gedragstyle waarmee mense met mekaar in interaksie is, maar gedrag wat ‘n effektiewe bydrae tot spanfunksionering lewer, is volgens Belbin se spanrolteorie egter meer beperk. Hierdie gedrag kan gegroepeer word in ‘n bepaalde aantal verwante groeperings waaraan die term “spanrol” gekoppel word. Die term “spanrol” verwys na die neiging om op sekere onderskeibare wyses op te tree en tot interaksies met ander by te dra (Belbin, 1981; Belbin, 1993).

Volgens Belbin (1981; 1993) het elke individu ‘n primêre rol wat hy/sy normaalweg in spanwerk aanneem, asook sekondêre rolle wat aangeneem kan word as die situasie

dit sou vereis. Eksperimentele werk op die samestelling van spanne is deur Belbin en sy span navorsers gedoen. Sentraal tot die benadering wat as ‘n resultaat van navorsing ontwikkel is, is die konsep van spanrol. ‘n Spanrol beskryf ‘n wyse waarop spanlede met kenmerkende eienskappe en vermoëns tot die spansamewerking bydra.

Hayes (1997) beskryf as kritiek teen Belbin se benadering dat Belbin rolkonsep sien as ‘n konsekwente patroon, relevant by alle werkgroepe, en aan sekere individue gebind. Hayes (1997) beskryf die rolle eerder as ‘n tydelike ingesteldheid wat die eise van die taak en situasie reflekteer, en dus ‘n funksie van individuele buigbaarheid beskryf. “People act in different ways in different situations...It depends on expertise and knowledge, as well as on personality inclinations” (Hayes, 1997, p.49). Die aanname dat mense in kategorieë geklassifiseer kan word, is die aanname vir die meeste werwingsbeleide in organisasies, terwyl die sosiale dimensie waarin mense met mekaar in interaksie is, wat meebring dat gedrag aangepas word om by die omgewingseise te pas, nie altyd in ag geneem word nie (Hayes, 1997). Beide Hayes (1997) en West, Borrill en Unsworth (1998) beskryf die gebrek aan oortuigende bewyse ten opsigte van die psigometriese geldigheid van Belbin se meetinstrument. Nieteenstaande die kritiek teen die Belbin-instrument, beweer Hayes (1997, p.51) nogtans: “Belbin’s typology is undoubtedly valuable in showing how people can make different contributions to a team’s work, and how positive team action often requires a mixture of different types of activity.”

Buiten bogenoemde individuele faktore wat tot sukses bydra, het Belbin en sy span se navorsingstudies bevind dat daar vier kombinasies van spanne is wat telkemale die sterkste presteer het, naamlik ‘n -

- Klassieke gemengde span
- Deelnemende groep
- Sterk leier-groep
- Sterk prestasie-groep (Appolo-sindroom)

‘n Klassieke gemengde span word gekenmerk deur ‘n verskeidenheid van spanrolle wat goed gedifferensieerd is. “In practice the classic mixed team provides the most consistently good results” (Belbin, 1981, p.110). Die samestelling van so ‘n span is

egter kompleks, en ook moeilik om in organisasies in stand te hou, daarom word 'n deelnemende groep 'n praktiese en uitvoerbare keuse.

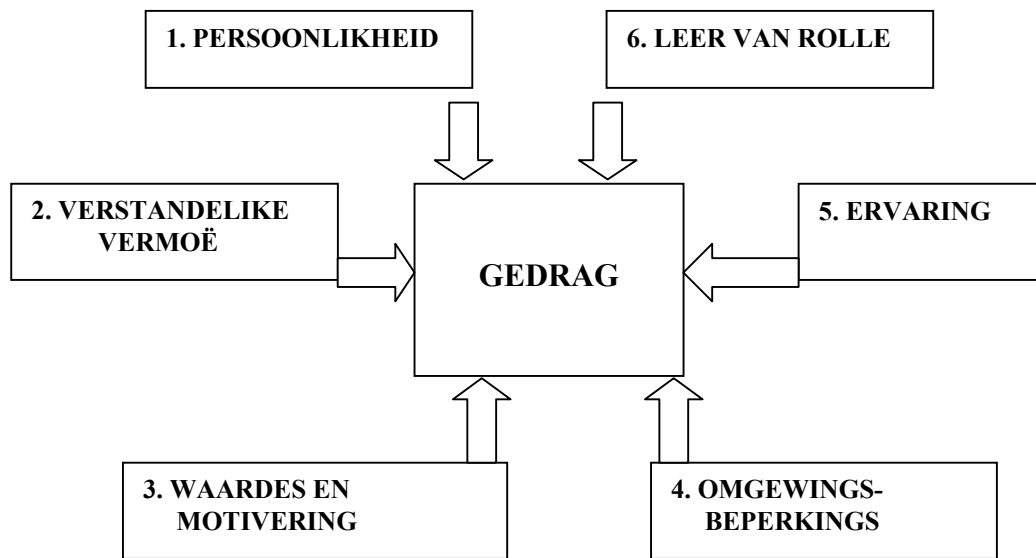
Die tweede wennerspan is een wat tipies 'n deelnemende groep genoem word. So 'n span word gekenmerk deur ekstroverte wat van spanwerk hou en wie se spanrolle neig om ongedifferensieerd te wees. Hierdie soort spanne word vir groot organisasies aanbeveel. Die voordeel van hierdie spanne is dat die lede, sonder 'n drastiese impak op die spansamewerking, met ander spanne saamgestel en hersaamgestel kan word.

'n Sterk leier-groep word gekenmerk deur 'n baie sterk koördineerder, wat sy/haar span op 'n outoritêre wyse lei. Die koördineerder is die spil waarom die sukses van die span draai, en hoewel hierdie spanne soms suksesvol is, is die oorafhanklikheid van 'n sterk leier dikwels die oorsaak van swak spanfunksionering en spanprestasie.

'n Sterk Appolo-groep bestaan hoofsaaklik uit intelligente en talentvolle mense, maar teen verwagting in het hierdie groepe as 'n reël die minste sukses met spanfunksionering getoon. Die interpersoonlike gedrag in die groepe word dikwels gekenmerk deur opponering, kompetisie, ooralise en probleme om leierskap te identifiseer en te aanvaar (Belbin, 1981).

### **3.12 Die raakpunte tussen persoonlikheid en spanrolle**

Effektiewe werksgedrag is die uitset wat van individue en korporatiewe spanne vereis word. Onderliggend aan spanrolgedrag word ses determinante (waarvan sommige by die studie ingesluit word en ander uitgesluit word) beskryf (Belbin, 1993):



Figuur 3.1 Faktore wat 'n rol in spanrolgedrag speel (Belbin, 1993, p.30).

1. Psigofisiologiese faktore, soos byvoorbeeld ekstroversie-introversie, hoë en lae angs, ensovoorts, onderlê gedrag.
2. Goeie verstandelike vermoë kan gedrag medebeïnvloed, selfs meer as persoonlikheidseienskappe.
3. Waardes kan sekere gedragspatrone versterk of verswak.
4. Faktore in die onmiddellike omgewing beïnvloed gedrag, byvoorbeeld die teenwoordigheid van 'n bogeskikte.
5. Gedrag pas by persoonlike ervaring aan.
6. Die aanleer van spanrolle vir groter buigsaamheid beïnvloed gedrag.

Gedrag, as 'n arbitrêre, eerste-orde eindpunt, word deur baie faktore beïnvloed, waarvan persoonlikheid en voorkeur van spanrolle maar slegs twee is. Waardes, verstandelike vermoëns en motivering het 'n medebepalende impak op werksgedrag. Tekortkomings van bogenoemde model is die afwesigheid van wedersydse beïnvloeding van al die faktore. Die invloed van rolpersepsie en rolverwagtings word nie aangedui nie. Rolpersepsie is gebaseer op die interpretasie van 'n gegewe situasie oor hoe 'n persoon glo hy of sy moet optree. Rolverwagtings word gedefinieer deur hoe ander glo die persoon in 'n gegewe situasie moet optree (Robbins, 1996). Hoe die individu die rolverwagtings vertolk en uitleef, beskryf die spanrol wat die individu

uiteindelik sal bydra. Die aspek van sosiale norms is ook nie aangespreek nie, hoewel Belbin moontlik die genoemde faktore onder ervaring en leer van rolle impliseer.

Die faktore wat gedrag beïnvloed en spanrolle vorm, is kompleks en bring mee dat spanrolle nie as stereotipes beskryf moet word nie. Volwasse individue het 'n beperkte aantal spanrolle wat op 'n buigsame wyse gebruik kan word om aan die eise van verskeie gegewe situasies te voldoen (Belbin, 1993).

### 3.13 Implikasies vir die studie

In hierdie hoofstuk is die persoonlikheidseienskappe bespreek wat die aard van samewerking tussen spanlede soos dit in spanrolle presenteer, beskryf. Die Belbin-spanrolle teorie is 'n bekende teorie in die bedryfswêreld, maar die wetenskaplike bruikbaarheid daarvan in die betrokke organisasie is nog nie so deurdag soos die *Myers-Briggs Type Indicator* en die *Occupational Personality Questionnaire* (SHL, plc) ondersoek nie. Die konsep van persoonlikheid is egter kompleks en ter wille van die begrensing van die studie word persoonlikheidseienskappe as sulks in die konteks van die twee genoemde instrumente beskryf.

Aspekte soos magsoosisies in die span, poskennis, interaksieprosesse, ensovoorts, is belangrike determinante wat spaneffektiwiteit beïnvloed en word vanweë begrensing van die studie nie in die navorsingsontwerp ingesluit nie. Hierdie aspekte word dikwels in die literatuur aangeraak, veral met die oog op verhoging van die produktiwiteit en effektiwiteit van 'n span. Die navorser fokus egter op die identifisering van 'n effektiewe bestuurspan, eerder as op verhoging van die effektiwiteit van 'n bestuurspan. Volgens Hanson (1995) lei lineêre denke dikwels tot die poging om 'n enkelvoudige oorsaak vir die meeste organisatoriese probleme te soek. "The practical significance lies in thinking through whether one's actions have only direct linear effects or work in circular and circuitous fashion in the creation of co-emergent events" (Hanson, 1995).



### 3.14 Gevolgtrekking

Die lede van die bestuurspanne (ten opsigte van arbitrêre begrening van die studie word die individue komponente van die sisteem) binne die betrokke organisasie wat bestudeer word, sal gemeet word aan spesifieke kriteria (bevoegdhede, spanrolvoorkeure, persoonlikheidseienskappe) wat as onafhanklike veranderlikes in die huidige navorsingsontwerp sal dien. Die aard van die bevoegdhede, spanrolvoorkeure en persoonlikhede sal as moontlike samevallers vir goeie bestuurspanfunksionering ondersoek word.

Op grond van die literatuurstudie ten opsigte van bevoegdhede, spanrolle en persoonlikheidseienskappe kan die gevolgtrekking gemaak word dat sekere gedragpatrone geïdentifiseer kan word uit die data wat deur die betrokke meetinstrumente verkry gaan word. Die literatuurstudie oor spanrolle, soos deur Belbin beskryf, persoonlikheidseienskappe (*Occupational Personality Questionnaire*) en persoonlikheidstipes (*Myers-Briggs Type Indicator*), verklaar dat 'n balans in voorkeurspanrolle en persoonlikheidseienskappe binne 'n span tot goeie werksfunksionering binne spanne kan bydra (Botha, 1994; Belbin, 1981; Belbin, 1993).

Algemene sisteemteorie is 'n geïntegreerde oorsig wat die universum beskou as 'n konkrete sisteem, saamgestel uit 'n hiërargie van vlakke van verskillende tipes kleiner sisteme. Die onderskeie hiërgiese vlakke van die organisasiesisteem en hul interaksie onderling is in hierdie hoofstuk bespreek. Die hiërargie van vlakke bestaan uit die bevoegdhede en eienskappe van die individuele bestuurder, die bestuurder as lid van 'n bestuurspan, die bestuurspan as komponent van 'n organisasie, en 'n organisasie in die konteks van die omgewing waarin hy geleë is. Die interaksie en mede-afhanklikheid van die onderlinge subsysteme en van die groter sisteem is kompleks, gekoördineerd en doelgerig in die strewende na entropie. Die oorlewing van die groter organisasie is van 'n verskeidenheid van faktore afhanklik. Hierdie suksesveranderlikes en die hiërargie van vlakke staan in gedurige wedersydse beïnvloeding in verhouding tot mekaar. Van die onderskeie komponente wat as een van die hiërgiese vlakke van die organisasiesisteem beskryf word (persoonlikheidseienskappe, bevoegdhede, spanrolvoorkeure) word as die

onafhanklike veranderlikes voorgestel, terwyl spanprestasies as die afhanklike veranderlikes voorgestel word. Die navorser wil poog om 'n seleksiestrategie as model vir die identifisering van effektiewe bestuurspanne daar te stel. "Effektief" in die begreping van die studie sluit sekere geïdentifiseerde sukseskriteria, soos in hoofstuk een na verwys, soos kliëntetevredenheid, 'n positiewe organisasieklimaat en gesonde besigheids groei in. Hierdie onderskeiding word ter wille van die navorsingsontwerp arbitrêr daargestel, maar die wedersydse beïnvloeding, waar beide inset en uitset beïnvloed word, is die uiteindelijke konteks waarin die resultate van die navorsingsontwerp bespreek sal word.