

## HOOFSTUK 6

### DIE GEMEENSKAPLIKE DOELWIT VAN DIE KORPORATIEWE SPAN

#### 6.1 Inleiding

Die fokus van die hoofstuk lê in die motivering vir en waarde van drie kriteria ter beskrywing van korporatiewe spansukses. Hierdie spesifieke kriteria is ook die kriteria van die navorsingstudie. Hoewel die sukseskriteria vir spanprestasie duidelik in die navorsingsontwerp onderskei word, is daar nie noodwendig 'n lineêre gevolg van insette wat op die organisasie gaan inwerk nie. Korporatiewe spansukses is in werklikheid beide 'n interverweefde inset, deurset (of proses) en uitset wat hierdie beginpunt vir die beskrywing van die studie dus arbitrêr maak.

#### 6.2 'n Model vir die bepaling van korporatiewe spansukses

Die meting van korporatiewe sukseskriteria behels dikwels bloot syfers wat 'n maatskappy se finansiële besigheids groei reflekteer. Nasser en Vivier (1995, p.17) het tereg opgemerk dat “South African business observers are more than familiar with the preponderance of financial ratios which are used to dissect corporate performance where, for example, financial performance is often regarded as the single most important factor in judging corporate success.” Volgens Nasser en Vivier (1995) kan die sukses van 'n organisasie nie meer bloot as die finansiële uitsette geïnterpreteer word nie. In die huidige organisasie wat ondersoek word (as 'n finansiële instelling), word finansiële uitsette as 'n aanduiding van die suksesvolle vooruitgang van die organisasie analiseer. Dit is in lyn met die gebruik van die *Balanced Scorecard* (Kaplan en Norton, 1996) se finansiële perspektief as finale uitset as basis vir die strategie van die organisasie.

Die sisteemteoretiese benadering wat in hierdie navorsingstudie aangewend word, bied 'n raamwerk waarbinne die komplekse interaksie van al die deelhebbers, onder andere die werknemers, die kliënte en aandeelhouers wat uiteindelik interafhanklik tot finansiële groei binne die organisasie bydra, uitgebeeld word. 'n Kettingmodel (Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel) deur Rucci, Kirn en Quinn (1998) word in hierdie hoofstuk behandel, wat die kriteria vir korporatiewe spansukses volgens die

sisteemteoretiese benadering uitbeeld. Die kettingmodel toon sekere ooreenkomste met die *Balanced Scorecard* (Kaplan en Norton, 1996) wat tans deur organisasies wêreldwyd as 'n hulpmiddel vir strategievertaling gebruik word.

### 6.3 Bepaalde sukseskriteria

Die bepaling van uitnemende korporatiewe prestasie hang onder meer van die fokus van die navorser af soos uitgebeeld in die keuses wat uit beskikbare metings hiervan gemaak word. Die bepaalde sukseskriteria vir die huidige studie is die mate van tevredenheid wat deur die werknemers ervaar word, die kwaliteit van kliëntediens wat gelewer word as 'n aanduiding van die mate van tevredenheid wat deur die kliënte ervaar word, en die besigheidsgroei wat binne die begrensde konteks van takke binne die organisasie in die Gauteng Provinsie bereik word. Hoewel hierdie keuses nie volledig kan wees nie, is dit vir die doeleindes van wetenskaplike bestudering akademies deurdag. Die keuse van die sukseskriteria is die metings van die direkte uitset van hul bestuurspantake, en dit is ook metings waarvoor hulle tot 'n groot mate beheer beskik.

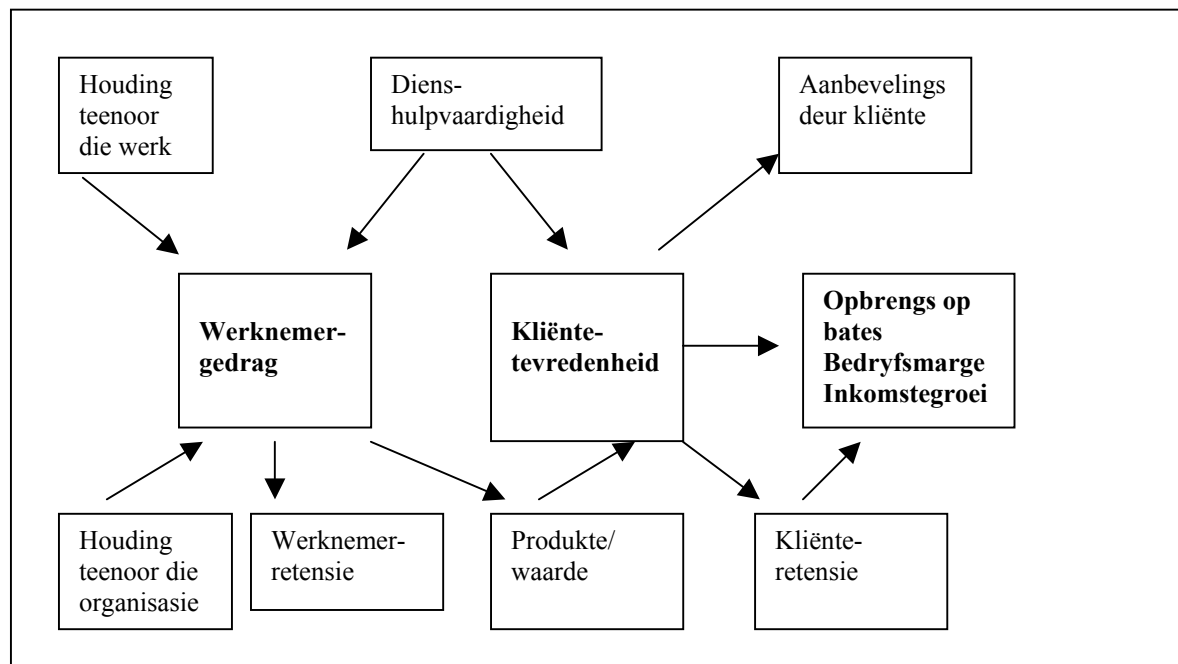
Die identifisering van sukseskriteria is dikwels 'n betekenisvolle medebepaler van die resultate van 'n navorsingstudie. Dit reflekteer die benadering van die navorser en die wyse waarop die observasies en interpretasies gemaak gaan word. In hierdie navorsingstudie word sukseskriteria as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie van verskillende rolspelers of deelhebbers gesien. Hierdie uitbeelding kan staties (byvoorbeeld in die vorm van voorspelde finansiële winste, groei in die kliëntelyst, behaling van eksplisiete teikens deur werknemers), of dinamies (byvoorbeeld onverwagse finansiële groei, kliënte- en werknemerterugvoer oor kwaliteitdiens), of 'n kombinasie van beide wees. Die keuse van suksesvolle korporatiewe prestasie in die huidige navorsingsontwerp is beide harde kriteria (finansiële ratio's) en sagte kriteria (kliëntediens en die skep van 'n gesonde werksklimaat) van aard. Volgens Nasser en Vivier (1995) toon navorsing deur outoriteite op die gebied dat selfs beide subjektiewe en objektiewe maatstawwe saam nie 'n volledige meting kan bied nie.

Vir besighede om suksesvol te wees, moet die statiese en dinamiese verwagtings van die drie deelhebbers, naamlik die aandeelhouers, werknemers en kliënte, bevredig

word (Yeung en Berman, 1997). Hoewel 'n besigheid nog sukses oor die korttermyn kan behaal as een van die deelhebbers geïgnoreer word, sal daar oor die langtermyn agteruitgang op die besigheidsprestasie ervaar word indien enige van die deelhebbers nie genoegsame aandag ontvang nie. Die samewerking en interaksie van al drie deelhebbers is noodsaaklik vir die voortbestaan van enige organisasie. Die insluiting van die mate van tevredenheid van al drie deelhebbers, volgens Yeung en Berman, (1997), in die sukseskriteria van die huidige studie poog om die navorsers se strewes na 'n holistiese begrip van die spesifieke vlak van die organisasie uit te beeld. Die kyk na sukseskriteria as 'n uitbeelding van die komplekse interaksie tussen die verskillende belanghebbers sal vervolgens gemodelleer word.

#### 6.4 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel

Die verweefde interafhanklikheid van die onderskeie deelhebbers was duidelik tydens die transformasie van Sears, 'n Britse handelsbesigheid. Rucci, Kirn en Quinn (1998) was direkteure van Sears en het die model as 'n drywermodel ('n model wat die besondere dryfvere van die besigheid aandui) gebruik om hul besigheid tydens 'n tydperk van transformasie te bestuur.

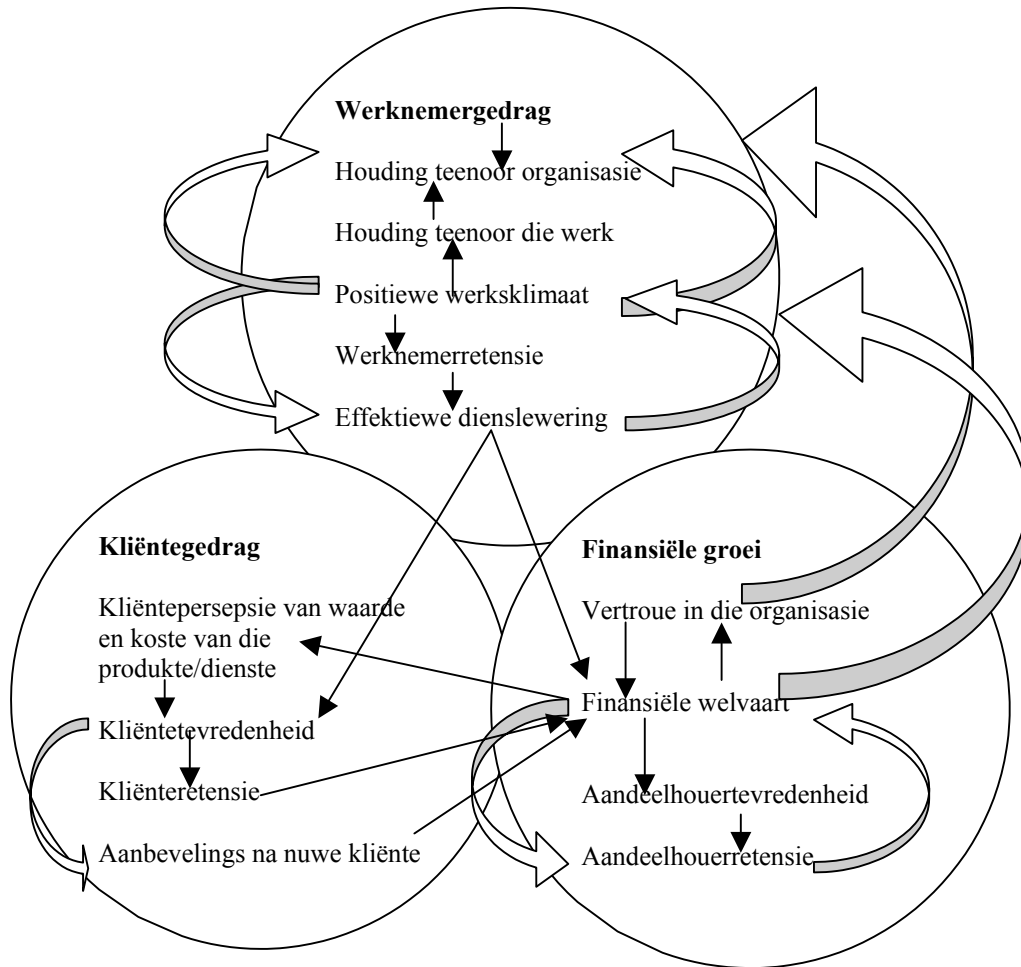


Figuur 6.1 Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998, p.91)

‘n Drywermodel dien as ‘n eenvoudige uitbeelding van die dryfvere wat prestasie aandui. Die hersiene Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) word in figuur 6.1 uiteengesit: Met behulp van die model is gevind dat elke 5%-verbetering in werknemertevredenheid, met ‘n verhoging van kliënteretensie van 1.3%, inkomste van 1.04% en profyt van 0.4% gepaard gaan (Yeung en Berman, 1997). Die Sears-voorbeeld is belangrik, gesien in die lig dat die “sagte” kwessies van mense as medekomponente saam met die dryfvere vir “harde” finansiële resultate vir werksukses geïdentifiseer is. Modelle soortgelyk aan die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) wat ook die werknemer, kliënte en aandeelhouders as mede-afhanklik vir korporatiewe sukses identifiseer, is ook in ander organisasies met soortgelyke sukses toegepas, naamlik Eastman Kodak, AT&T en American Express.

Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998) word in die voorafgaande figuur (figuur 6.1) uitgebeeld. Volgens hierdie model impakteer werknemerhoudings en –gedrag op die vlak van kliëntetevredenheid en kliënteretensie. Kliëntehoudings en kliëntegedrag beïnvloed daarteenoor aandeelhouertevredenheid en aandeelhouerretensie. Aandeelhouertevredenheid affekteer werknemertevredenheid deur bonusse, aandeelopsies, of verdere belegging in werknemergroei en ontwikkeling (Yeung en Berman, 1997). Produktiwiteit en finansiële resultate lok en behou aandeelhouders. As slegs een van die deelhebbers nie saamwerk nie, verg dit aanpassing van al die ander deelhebbers.

Volgens Yeung en Berman (1997) dui die basiese elemente van die model op ‘n ketting van oorsaak en gevolg wat begin by werknemergedrag, wat dan kliëntetevredenheid beïnvloed en profyt tot gevolg het. Volgens hierdie model word aangedui dat gedrag primêr van houdings afhanklik is. Die model is dus nie ‘n suiwer gedragsmodel nie, en het dus vir navorsingsdoeleindes sekere tekortkomings, naamlik die afwesigheid van sekere interaksies tussen komponente en die weglaat van belangrike komponente. Ek het gepoog om die model soos in figuur 6.1 uiteengesit binne die sisteemteoretiese benadering te laat pas, en stel sekere aanpassings aan die model voor om die inherente eienskappe van sisteme uit te beeld. ‘n Gedragsmodel van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel word in figuur 6.2 voorgestel om sekere van die tekortkominge van die drywermodel aan te spreek.



Figuur 6.2 Aanpassing van die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel.

In die aangepaste model (figuur 6.2) word die interafhanklikheid tussen die outonome sisteme visueel deur die oorvleueling uitgebeeld, terwyl meer van die interaksies tussen sisteme en komponente van die sisteme aangedui word. Die werknemersisteam word sentraal geplaas omdat, volgens my, die vervulling van die werknemer sentraal tot die sukses van die organisasie in geheel is.

Met verwysing na organisasieklimaat, haal Coulson-Thomas (1997, p.235) vir Richard Branson van Virgin Atlantic aan: “The interest of our shareholders depends upon high levels of customer satisfaction, ...which depends in particular upon high standards of service from our people; and we know that high standards of service depend upon happy staff, who are proud of the company they work for. This is why the interest of our people must come first.” Daar bestaan ‘n direkte verband tussen

motivering en die ontwikkeling van mense as aanduiders van werknemertevredenheid en besigheids groei (Schutte, 1996).

Die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel bied 'n sinvolle konteks vir die identifikasie van die afhanklike veranderlikes binne die sisteemteoretiese verwysingsraamwerk. Die model weerspieël duidelik die onderskeie deelhebbers (en hul interafhanklikheid) binne die sisteemteoretiese benadering wat vir die studie gevolg word.

#### **6.4.1 Kliëntediens tevredenheid**

Nasser en Vivier (1995) het in hul studie van Suid-Afrikaanse besighede geskryf dat vir die moderne organisasies om in die toekoms te kan oorleef, hulle 'n strewe daarna moet hê om waarde vir kliënte te skep. Die dringendheid om diens kwaliteit te bestuur, word al hoe groter namate die verbande tussen diens kwaliteit en besigheidsprestasie duidelik word (Govender, 1998).

Die proses van kliëntediens kan beskryf word as 'n interaksie wat, as dit by die produk gevoeg word, die waarde of gebruik daarvan vir die kliënt verhoog. Kliëntediens is dus die ontasbare komponent wat waarde by produkte voeg en met die konsep kliëntetevredenheid geassosieer word (Cilliers, 1990). Kliëntetevredenheid kan beskryf word as 'n effek van die aankope en gebruik daarvan, wat uit die koper se persepsie van die waarde en koste van die aankope vloei. 'n Kliënt sal dus tevredenheid ervaar as die resultaat van die aankope en die gebruik daarvan in verhouding tot verwagte resultate is (Cilliers, 1990).

Die aangepaste model (figuur 6.2) verleen ondersteuning aan die fokus op die meting van kliëntediens as 'n aanduiders van kliëntetevredenheid ten opsigte van die huidige navorsing. Die bestuurspan van elke besigheidseenheid in die organisasie waarbinne die studie plaasvind, is 'n outonome sisteem wat verantwoordelik is vir al sy funksies, wat beide diens en kliëntetevredenheid insluit. Hul prestasie op die gebied word maandeliks deur kliënte en buite-instansies gemeet met behulp van 'n instrument wat in die huidige studie ook aangewend sal word. Die resultate word op 'n maandelikse basis teruggevoer aan die bestuurders van die takke wat op hul beurt verantwoordelik

is om in samewerking met die takpersoneel verbeterings aan die kliëntediens aan te bring. Die resultate van die instrumente word voorts ook deel van die totale takprestasiemeting vir vergoedingsdoeleindes.

Litwin en Stringer (1986) het bevind dat werkstevredenheid toeneem wanneer 'n individu die organisasieklimaat as 'n bron vir die skepping van geleenthede vir prestasie waarneem. Werknemers wat die interne strukture en bestuurspraktyke as positief ervaar, vertoon positiewe diensgedrag teenoor kliënte (Browning, 1998). Die tevredenheid van werknemers is een van die sukseskriteria vir 'n effektiewe bestuursplan en word in die volgende subhoof bespreek.

#### **6.4.2 Organisasieklimaat**

Een van die belangrikste veranderlikes wat 'n invloed op die funksionering van die individu uitoefen, is die klimaat wat in die organisasie heers. Harmse (1988) het uit sy navorsing bevind dat die organisasieklimaat nie net 'n belangrike rol in die prestasie van die individuele werker, maar ook in die doeltreffendheid van die organisasie as geheel speel. Dit wil dus voorkom dat wanneer 'n gunstige klimaat in 'n organisasie heers, dit tot die effektiewe funksionering van individue sowel as werksgroepe sal bydra.

Cilliers (1990) onderskei tussen interne en eksterne kliënte, waar eksterne kliënte mense is wat nie lede van die organisasie is nie, maar van die organisasie se produkte/dienste gebruik maak. Interne kliënte is werknemers wat van mekaar se dienslewering afhanklik is om aan hul posvereistes te voldoen. Daar is 'n mede-afhanklikheid tussen die eksterne en interne kliënt deurdat effektiewe dienslewering tussen interne kliënte hulle bemagtig om tydige en professionele dienste aan die eksterne kliënt te lewer.

Outeurs wys die belang van tevredenheid van werknemers as 'n belangrike bydraer tot kliëntetevredenheid uit (Coulson-Thomas, 1997; Handy, 1997; Nasser en Vivier, 1995; Vennix, 1996). Werknemers word gefrustreerd wanneer hulle nie toegerus en bemagtig voel om te doen wat nodig is om goeie kliëntediens te lewer nie (Coulson-Thomas, 1997). Die wyse waarop werknemers binne hul organisasie behandel word,

beïnvloed die wyse waarop hul teenoor die kliënt optree, en daardeur beïnvloed dit ook die kliënt se persepsie van die organisasie (Browning, 1998). Die sikliese verhoudings tussen die subkomponente van die kettingmodel is duidelik, en dui op die interafhanklikheid van alle deelhebbers vir die negentropie van die organisasie.

Diens aan die interne kliënt word gemeet/bepaal deur die mate van werkstevredenheid en die kwaliteit van werkslewe, faktore wat dryfvere vir kliëntetevredenheid is. Cilliers (1990, p.63) het dit as volg uitgedruk: “The management of customer satisfaction of internal customers will lead to higher job satisfaction, higher productivity and ultimately higher customer satisfaction for the whole firm.”

Ondersteunende getuienis vir ‘n positiewe verband tussen ‘n gesonde organisasieklimaat en werkstevredenheid is baie sterk (Coulson-Thomas, 1997; Handy, 1997; Litwin en Stringer, 1968; Nasser, 1975). Navorsingsresultate toon in die algemeen dat organisasieklimaat met werkstevredenheid, interpersoonlike verhoudings, groep funksionering en motiveringstoestande in verband staan (Steinmann, 1991).

Daar bestaan ‘n wye verskeidenheid van definisies van organisasieklimaat, en ‘n paar beskrywings word gemeld. Litwin en Stringer (1986, p.1) definieer organisasieklimaat as volg: “Organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in this environment, and is assumed to influence their motivation and behavior.” Volgens Steinmann (1991) is organisasieklimaat die relatiewe blywende kwaliteit van die interne omgewing van ‘n organisasie, wat deur die werknemers ervaar word, hul gedrag beïnvloed, en in terme van die waardes van ‘n spesifieke samestelling van kenmerke van die organisasie beskryf kan word. Nasser (1975) sien organisasieklimaat as ‘n resultaat van die werknemers se aktiwiteite, interaksies, gevoelens en daaglikse ervarings in die organisasie.

Beide Steinmann en Nasser se definisies pas binne ‘n sistemiese raamwerk deur die implisiete verwysing na die outonomie van die werknemersstelsel, en hoe ‘n gesonde werknemersklimaat ‘n sigbare vertoon is van hoe die werknemers as



substeme die organisasie deur gebruikmaking van terugvoerlusse in stand hou (negentropie ter wille van homeostase).

Daar bestaan min ooreenstemming oor hoe die ideale organisasieklimaat daar moet uitsien. Vanweë die subjektiewe aard van organisasieklimaat is die klassifisering van klimaat nie 'n maklike taak nie. Organisasieklimaat kan op verskillende vlakke, en selfs op dieselfde posvlak en afdeling, verskillend waargeneem en ervaar word, omdat verskillende prosesse en aksies verskillende mense motiveer. Organisasieklimaat bly egter grotendeels 'n gedeelde ervaring. Steinmann (1991) het beweer dat 'n organisasieklimaatstudie kennis ten opsigte van die motiveringsprosesse in die organisasie sal bied.

Vir die doeleindes van die navorsingstudie is besluit op die meting van die organisasieklimaat as 'n aanduiding van die mate van werknemertevredenheid wat ervaar word. Hierdie meting word ten minste jaarliks met behulp van 'n instrument op 'n nasionale vlak binne die organisasie geneem, en na die onderskeie bestuurdersgroepe teruggevoer om verbeterings aan te bring. Hoewel die huidige organisasie heelwat tyd en geld aan verbetering van die organisasieklimaat spandeer, maak hierdie aspek nie deel van die takprestasiemeting uit soos in die geval van kliëntediens nie. Daar kan dus verwag word dat in sekere gevalle slegs spreekwoordelike lippediens aan die werkstevredenheid van werknemers in die takke gelewer word. Dit word uitgebeeld in die relatiewe lae metings wat binne takke op werknemertevredenheid verkry word.

Op grond van die literatuurstudie en die relatiewe lae metings op die werknemertevredenheidskaal, kan daar reeds voorspel word dat kliëntediens nie optimaal sal wees nie, en dus uiteindelik negatief op die finansiële groei van die takke sal inwerk. Die onderprestasie in die takke as substeme van die groter organisasiesisteme sal in die moontlike entropie van die organisasie reflekteer, mits daar nie dringende aandag aan die interaksie tussen die onderskeie deelhebbers gegee word nie.

Die mate van vertroue wat daar in organisasies heers, word deur verskeie outeurs as 'n voorvereiste vir sukses en die voortbestaan van die organisasie aangehaal.

Coulson-Thomas beweer dat die versekering dat alle groepe die visie, doel en waardes van die organisasie verstaan, tot die bou van 'n oop, gedeelde en vertrouende korporatiewe kultuur sal bydra (1997). Organisasies wat op vertrouwe as die primêre beginsel van kontrole staatmaak, is meer effektief, meer kreatief, goedkoper en meer aangenaam om in te werk (Handy, 1997). Opregtheid en integriteit is belangrike faktore in die skep van 'n gunstige organisasieklimaat, wat weer gunstig tot werksprestasie sal bydra (Vennix, 1996). Die gebrek aan opregtheid en integriteit lei tot 'n afwesigheid van vertrouwe tussen mense.

Harmse (1988, p.68) beskryf die belangrikheid van 'n ideale organisasieklimaat as volg: “Indien daar 'n ideale klimaat in 'n maatskappy voorkom wat gunstiglik op werkers inwerk en tot gevolg het dat hul optimale werksprestasie lewer om die organisasie se hoofdoelwitte te bereik, is dit uiters bevorderlik vir beide die organisasie en die werknemers. Die onderneming behaal maksimale produktiwiteit terwyl onnodige verliese in terme van afwesigheid, arbeidsomset, bedryfsongelukke, materiaalverspilling, en beskadiging van masjinerie tot 'n minimum beperk word. Die organisasielede ervaar in die proses 'n gevoel van sekuriteit, werksbevreëding, optimale persoonlike groei en selfverwesenliking.” Die verband tussen 'n ideale organisasieklimaat en finansiële gewin vir die organisasie word reeds in hierdie beskrywing van Harmse impliseer. Finansiële groei vir die organisasie vloei uit besigheidsgroei, en hierdie aspekte word vervolgens bespreek.

### **6.4.3 Besigheidsgroei**

Entropie (en negentropie) is reeds in paragraaf 2.4.5 bespreek, waar die lewensvatbaarheid van organisasies die vermoë is om vir 'n betekenisvolle tydperk 'n standvastige toestand (as gedifferensieerd van die omgewing) in stand te hou, waartydens entropie binne die sisteem betekenisvol laer as die omgewing is. Informasie en orde (negentropie) bly standvastig of kan selfs binne groeiende sisteme verhoog. Lewende sisteme kan slegs bly lewe omdat dit oop en selforganiserend is (Miller en Miller, 1992).

Besigheidsgroei as een van die organisatoriese veranderlikes wat met instandhouding/lewensvatbaarheid geassosieer word, is 'n veel wyer konsep as wat in die huidige

navorsingsontwerp gemeet word, en raak die effektiewe beheer van bates, voorskotte, koste-tot-inkomste-verhouding, opbrengs op ekwiteit, selfs personeelgetalle en produktiwiteit, ensovoorts (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992, Ballé, 1994). Schoderbek, Schoderbek en Kefalas (1980) beskryf winsgewendheid, produksie, markaandeel en verkope as areas wat gemeet moet word om 'n organisasie se effektiwiteit te meet. Vir die doeleindes van die studie sal gefokus word op die “harde” meting van die bereiking van gekontrakteerde doelwitte, wat verkope en winsgewendheid insluit.

Binne die besigheidseenhede wat ondersoek word, is besigheidsgroei egter tot persoonlike lenings, huislenings, tjekvoorskotte, deposito's, diensgelde, internasionale bankdienste en aanvullende dienste begrens. Die navorsingstudie fokus dus op die waarneming op interaksievlak. Interaksie tussen kliënt en werknemer is die verkoop van produkte, terwyl die bereiking van die besigheidseenheid se finansiële doelwitte (besigheidsgroei) en die organisasie se reaksie op aandeelhouertevredenheid (bydrae tot die finansiële groei van die organisasie) op die vlak van negentropie lê.

Met verwysing na die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel (Rucci, Kirn en Quinn, 1998), asook die navorser se aangepaste weergawe van die model, het goeie finansiële groei aandeelhouertevredenheid tot gevolg. Finansiële groei het ook werknemertevredenheid tot gevolg deurdat sekuriteit, bonusse, aandeelopsies en dies meer hieruit kan vloei. Finansiële groei dien ook as inset tot verdere besigheidsontwikkeling en finansiële welvaart. Besigheidsgroei as sukseskriterium is ten opsigte van die terugvoerlus dus nie net die uitset nie, maar ook die inset tot verdere verbetering van kliëntediens en werknemertevredenheid, en weer as inset tot besigheidsgroei, soos in die Werknemer-Kliënt-Profyt-Ketting model uitgebeeld. Hierdie funksionering is inherent aan die sisteemteoretiese benadering.

Eksterne faktore, waardeur organisasies hulle laat voorskryf hoe finansiële dienste in die toekoms aangebied moet word, beïnvloed die bedryfsgewing. Binne die organisasie waarop hierdie studie fokus, word die strategiese doelwitte wat vir die organisasie per provinsie bepaal word, die doelwit vir elke besigheidseenheid, en word jaarliks met die bestuurspan onderhandel en gekontrakteer. Die mate van bereiking van die doelwitte bepaal die jaarlikse begroting van die besigheidseenheid,

en gevolglik ook die vergoeding van die personeel in elke eenheid. Elke werknemer het dus direkte belang by die behaling van die strategiese finansiële doelwitte van die besigheidseenheid.

Die huidige swakke prestasie op organisasieklimaat binne die takke en die gevolglike negatiewe invloed daarvan op kliëntediens en finansiële groei, impliseer dus dat takke se jaarlikse begroting (om onder andere hul werknemers beter te vergoed, nuwe gekwalifiseerde en ervare werknemers aan te stel, en so meer) ingeperk word, wat in 'n sikliese verhouding weer op die werkstevredenheid van werknemers en kliëntediens impakteer, en so die terugvoerlus van toenemende entropie instandhou. In die beskrywing word finansiële groei as beide uitset en weer as inset beskryf.

## **6.5 Gevolgtrekking**

In die hoofstuk is gefokus op die sukseskriteria vir die ontwerp van 'n model vir die identifisering van die effektiewe bestuurspan. Die drie aspekte, naamlik kliëntetevredenheid, werknemervervulling en besigheidsgroei as 'n aanduiding van aandeelhouertevredenheid, en dus korporatiewe spansukses is in konteks van verwantskap en interafhanklikheid geplaas. Die model onderskryf die sisteemteoretiese benadering waarbinne die navorsing aangebied word. Die model wys op die kompleksiteit van die onderskeie komponente en die interaksie en interafhanklikheid van die geïdentifiseerde deelhebbers. Die impak van die onderskeie komponente in die huidige organisasie is telkens bespreek, en dit blyk asof daar tans 'n terugvoerlus van toenemende entropie bestaan.

Soos in hoofstuk 2 (paragraaf 2.4.5) genoem, strewende alle organisasies (as oop sisteme) na homeostase deur genoegsame hulpbronne te verkry en deur die ontwikkeling van strukture en funksies wat funksionering en produsering in stand kan hou. 'n Organisasie loop 'n risiko vir 'n afwaartse spiraal (entropie) as dit faal om: (1) genoegsame hulpbronne te verkry (soos in die geval van die huidige organisasie wat bestudeer word); (2) 'n organisasiestruktuur te ontwikkel wat in staat is om produkte (uitset) te produseer en meer hulpbronne te verkry; (3) 'n ondersteunende organisasieklimaat daar te stel; en (4) die verkreeë hulpbronne te mobiliseer. Dit lei tot verminderde deelname en 'n verhoogde onvermoë om nog hulpbronne te verkry

(Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992). Volgens die literatuur aangaande die sukseskriteria wat vir die studie bepaal is, blyk dit dat die organisasie homself op takvlak (Gauteng Provinsie) in 'n soortgelyke afwaartse spiraal van entropie mag bevind.

Daar bestaan egter nie 'n waterdigte teorie vir die instandhouding van organisasies nie (Florin, Chavis, Wandersman en Rich, 1992) en die kompleksiteit van die organisasie kan nie tot hierdie enkele terugvoerlus vereenvoudig word nie, maar daarteenoor moet die erns daarvan begryp en bestuur word.