

## HOOFSTUK 8

### **BESKRYWINGS VAN DIE BESTUURDER- EN BESTUURDERSPAN- EIENSKAPPE**

#### **8.1 Inleiding**

In hierdie hoofstuk gaan beskrywende statistieke ten opsigte van die bestuurder en die bestuurderspanne van die huidige studie bespreek word. Die inligting sal dien as die agtergrond waarteen die bevindinge van die regressieontledings weergegee en interpreteer sal word. Vir al die metings is die agtergrond en beskrywing van die meetinstrumente, asook die rasionaal vir die gebruik daarvan, reeds in hoofstuk sewe beskryf, dus sal daar slegs aandag aan die resultate gegee word. Die eienskappe van bevoegdheids (onafhanklike-/voorspeller veranderlikes) sal eerstens bespreek word, en daarna die eienskappe van werksprestasie (afhanklike- of uitkomsveranderlikes).

#### **8.2 Die eienskappe van bevoegdheids**

Die demografiese eienskappe, prestasiebestuurevaluerings, bogeskikte-evaluerings (IMC), persoonlikheids eienskappe (OPQ CM4.2), pos-persoonpassings (OPQ-WPS), Belbin-spanroltipes en die MBTI-persoonlikheidsprofiel van die individuele bestuurders, en waar toepaslik van die bestuurderspanne, word vervolgens bespreek.

##### **8.2.1 Demografiese eienskappe van die individuele bestuurders**

Die demografiese eienskappe wat in die huidige studie ondersoek is, is geslag, akademiese kwalifikasie, die tydperk wat die bestuurder reeds die pos bekleë het, asook die tydperk waarvoor die bestuurder die spesifieke pos in dieselfde besigheidseenheid bekleë het. Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.1

Die frekwensieverdeling van die demografiese eienskappe

<b>Biografiese gegewens</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Kumulatiewe Persentasie</b>
Geslag	Vroulik	272	40.6	40.6
	Manlik	398	59.4	100.0
Hoogste Kwalifikasie	Minder as Std 10	30	5.1	5.1
	Standerd 10	374	63.1	68.2
	Diploma/Sertifikaat	101	17.1	85.3
	Graad	67	11.3	96.6
	Na-graads	20	3.4	100.0
Tydperk in die pos	1 – 12 maande	116	19.7	19.7
	13 – 24 maande	130	22.0	41.7
	25 – 48 maande	137	23.2	64.9
	49 – 72 maande	90	15.3	80.2
	73+ maande	117	19.8	100.0
Tydperk in pos in tak	1 – 12 maande	125	24.7	24.7
	13 – 24 maande	143	28.2	52.9
	25 – 48 maande	117	23.1	75.9
	49 – 72 maande	89	17.6	93.5
	73+ maande	33	6.5	100.0

Nota: Die frekwensies in bogenoemde tabel tel nie altyd na 670 bestuurders op nie, vanweë ontbrekende inligting.

Op middelbestuursvlak in die handelsbankedivisie van die organisasie in Gauteng word 40.6% van die bestuurderposte deur vroue gevul, wat minder is as die verspreiding van vroue op vlakke laer as middelbestuursvlak. Slegs 31.8% van al die middelvlakbestuurders het 'n naskoolse kwalifikasie, terwyl 63.1% oor slegs 'n matriekkwalifikasie beskik. Net meer as die helfte van al die bestuurders (52%) het minder as 2.5 jaar ervaring in die pos, terwyl 54% van al die bestuurders minder as 2.5 jaar in die pos in die betrokke besigheidseenheid is. Dit wil dus voorkom of posverandering, wat elke paar jaar kan voorkom, meestal ook takverandering impliseer. Slegs 6.5% van die bestuurders is vir langer as ses jaar in hul pos in die besigheidseenheid werksaam. Dit is oor die algemeen moontlik dat die relatiewe kort aanstellings in poste en die gereelde skuif van bestuurders tussen besigheidseenhede, negatief op kontinuïteit van bestuur kan inwerk.

### 8.2.2 Prestasiebestuurevaluering van die individuele bestuurders.

Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluasie word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.2

Die frekwensieverdeling van die formele prestasiebestuurevaluasie

5-Punt Skaal	Kategorie	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe persentasie
1	Voldoen hoegenaamd nie aan vereistes nie	–	–	–
2	Voldoen nie aan vereistes nie	25	4.3	4.3
3	Voldoen aan vereistes	284	49.4	53.7
4	Voldoen aan meer as vereistes	243	42.3	96.0
5	Voldoen aan baie meer as vereistes	8	1.4	97.4*

Nota: Die oorblywende 2.6% is personeel wat of te kort in die pos is om geëvalueer te word, of vroue wat met kraamverlof is.

Wat individuele werksprestasie betref, voldoen 49.4% van al die bestuurders aan die gekontrakteerde prestasievereistes van die pos, terwyl 43.7% die vereistes van die pos oortref. Hierdie prentjie is positief skeef, wat op verwagte variansiëkrimping kan dui, vanweë die koppeling van prestasiebetuur aan die vergoedingsstelsel. Die verwagting is dat hierdie eienskap 'n belangrike kontrole is, maar by latere statistiese verwerkinge in voorspellingswaarde ten opsigte van die ideale takbestuursplan beperk sal wees. Van die totale steekproef voldoen 4.3% van die bestuurders nie aan die werksvereistes van die pos nie. Nieteenstaande die relatiewe lae ervaring en gebrekkige kontinuïteit van die bestuurders (verwys na paragraaf 7.2.1), voldoen feitlik al die bestuurders aan die gekontrakteerde prestasievereistes van die pos.

### 8.2.3 Die evaluering van die individuele bestuurders deur hul bogeskiktes

Die individuele bestuurders se bogeskiktes het hul evaluering van hul ondergeskiktes deur middel van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) gemaak. Die frekwensieverdeling van die IMC vir die onderskeie skale word in tabel 8.3 uiteengesit.

Tabel 8.3

Die frekwensieverdeling van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) vir die onderskeie skale

IMC-SKALE	GEMIDDELD	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
Leierskap	6.48	1.77	1.5	10.0
Beplanning en Organisering	5.62	1.65	1.0	9.5
Kwaliteitsoriëntasie	5.73	1.99	1.0	9.5
Oorreding	5.73	1.65	1.5	10.0
Spesialiskennis	4.91	1.75	1.0	8.5
Probleemoplossing en – ontleding	5.24	1.69	1.0	9.5
Mondelinge Kommunikasie	5.26	1.66	1.0	10.0
Geskrewe Kommunikasie	5.36	1.56	1.5	9.5
Kommersiële Bewustheid	5.96	1.44	1.5	9.5
Kreatiwiteit en Innovasie	5.53	1.78	1.0	10.0
Aksie-oriëntasie	5.74	1.79	1.0	10.0
Strategiese Oriëntasie	6.23	1.48	1.5	10.0
Interpersoonlike Sensitiwiteit	5.75	1.65	1.0	9.5
Aanpasbaarheid	5.64	1.74	1.0	10.0
Robuustheid	5.10	1.68	1.0	10.0
Persoonlike Motivering	5.46	1.76	1.0	9.0
Gemiddelde IMC-telling oor al die skale	5.61	0.82	3.38	7.5

Spesialiskennis en Robuustheid is die veranderlikes wat die laagste deur bogeskiktes evalueer is, terwyl Leierskap en Strategiese Oriëntasie as die twee sterkste eienskappe

beskryf word. Metodologies gesproke lyk hierdie bevindings op peil – geen oormatige variansiekrimping word waargeneem nie, terwyl die groep oor die algemeen redelik gemiddeld in al die bevoegdhede gevaar het. Daar word verwag dat verskeie bestuursbevoegdhede soos met die IMC gemeet, voorspellingswaarde vir die ideale takbestuurspan kan hê. Die eienskappe wat die meeste na beide kante toe uitstaan, is in lyn met die meeste posbeskrywings op algemene bestuursvlak.

#### **8.2.4 Persoonlikheidseienskappe van die individuele bestuurders soos deur die *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ CM4.2) gemeet**

Die frekwensieverdeling vir die OPQ CM4.2-skale word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.4

##### Die frekwensieverdeling vir die OPQ CM4.2-skale

<b>OPQ CM4.2-SKALE</b>	<b>GEMIDDELD</b>	<b>STANDAARD-AFWYKING</b>	<b>MINIMUM</b>	<b>MAKSIMUM</b>
Oorredend	5.424	1.772	1.000	10.000
Kontrollerend	4.959	1.623	1.000	10.000
Onafhanklik	5.213	1.877	1.000	10.000
Uitgaande	5.022	1.949	1.000	10.000
Affiliërend	5.301	2.136	1.000	10.000
Sosiaal selfverseker	5.089	1.793	1.000	10.000
Beskeie	5.263	1.673	1.000	10.000
Demokraties	5.899	1.712	1.000	10.000
Versorgend	5.496	2.149	1.000	10.000
Prakties	5.130	1.669	1.000	10.000
Datarasioneel	6.127	1.944	1.000	10.000
Artisties	5.405	1.566	1.000	10.000
Gedragsegefokus	5.705	1.656	1.000	10.000

Tabel 8.4 (Vervolg)

Tradisioneel	5.992	1.656	2.000	10.000
Veranderings-georiënteerd	5.395	2.008	1.000	10.000
Konseptueel	5.439	1.904	1.000	10.000
Innoverend	5.743	1.678	1.000	10.000
Vooruit-beplannend	5.749	1.704	1.000	10.000
Detailbewus	5.923	2.216	1.000	10.000
Konsensieus	5.797	2.096	1.000	10.000
Ontspanne	5.557	1.803	1.000	10.000
Besorg	5.566	1.771	1.000	10.000
Gehard	5.248	1.638	1.000	10.000
Emosioneel beheers	5.201	1.799	1.000	10.000
Optimisties	5.664	1.639	1.000	10.000
Krities	4.169	1.632	1.000	10.000
Aktief	5.107	1.813	1.000	10.000
Kompeterend	4.772	1.801	1.000	10.000
Prestasiegedrewe	6.289	1.751	1.000	10.000
Beslis	6.360	1.976	1.000	10.000
Konsekwentheid	6.316	0.995	3.000	7.000

Die skale waarop die hoogste punte verkry is, is Beslis, Prestasiegedrewe, Datarasioneel en Tradisioneel. In vergelyking met die Britse standaard vir die professionele en bestuurdersgroep, het die Suid-Afrikaanse groep hoër tellings op genoemde skale gekry. Die skale waarop die laagste punte behaal is, is Krities, Kompeterend, Kontrolerend, Uitgaande en Sosiaal selfverseker. Vergeleke met die Britse ewekniegroep, het die Suid-Afrikaanse groep laer op Krities, Uitgaande en Sosiaal Selfverseker presteer, maar nog steeds hoër op Kontrolerend en Kompeterend.

Die OPQ-resultate van die totale bestuurdersgroep word vervolgens geïnterpreteer. As 'n beskrywing van die bestuurders as 'n groep, blyk hulle om situasies vinnig op te som en besluite te neem. Hulle is in staat om risiko's te neem, en dit kan dalk voorkom asof hulle oorhaastig en impulsief is. Hulle is geneig om hoër persoonlike

doelwitte vir hulself daar te stel en is bereid om lang ure in die najaag van sukses te werk. Dié taakgeoriënteerdheid is dikwels ten koste van hul persoonlike lewens. Die bestuurders hou daarvan om met harde, objektiewe data te werk. Voorts aanvaar hulle mense en poog hulle om nie krities teenoor nuwe idees te staan nie, hoewel hulle verkies om in 'n gevestigde en ortodokse omgewing te werk. Die groep as 'n geheel blyk om gereserveerd, stil en ernstig te wees, en kan selfs skaam en maklik verleë in 'n sosiale situasie raak.

### **8.2.5 Die gemiddelde van pos-persoonpassings van die individuele bestuurders soos deur die OPQ CM4.2 en die WPS gemeet**

Die *Work Profiling System* (WPS) is gebruik om die vier onderskeie bestuurdersposte te analiseer. Die analise identifiseer sekere bevoegdhede wat nodig sal wees om in die pos te presteer. Die bevoegdhede stem met die faktore wat op die *Occupational Personality Questionnaire* gemeet word, ooreen. Die belangrikheid van die onderskeie eienskappe vir elke posbeskrywing word deur 'n skaal (onbelangrik tot uitermate belangrik) aangedui, wat as eindproduk 'n persoonlikheidsprofiel uitbeeld. Die persoonsvereistes vir die pos kan direk met die persoonlikheidsprofiel van 'n bestuurder vergelyk word om die mate van pos-persoonpassing te bepaal.

Ten einde die mate van pos-persoonpassing as 'n onafhanklike veranderlike vir die huidige navorsing in te sluit, is 'n seleksiestrategie ontwikkel wat die mate van pos-persoonpassing in 'n koëffisiënt uitbeeld. Die strategie word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 8.5

Die seleksiestrategie om die pos-persoonpassing te bepaal**Takbestuurder**

$$\text{OPQTOTBM} = (1.000*\text{CM42R1S} + 1.000*\text{CM42R2S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.617*\text{CM42R7S} + 1.000*\text{CM42R8S} + 0.999*\text{CM42R9S} - 0.315*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.178*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 0.659*\text{CM42T7S} + 0.663*\text{CM42T8S} + 0.8335*\text{CM42T9S} + 0.667*\text{CM42T10S} - 0.059*\text{CM42T10S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.667*\text{CM42F9S}) / 11.5535;$$

**Kredietbestuurder**

$$\text{OPQTOTCM} = (0.333*\text{CM42R1S} + 0.667*\text{CM42R2S} + 0.333*\text{CM42R6S} + 0.333*\text{CM42R8S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.109*\text{CM42T2S} + 0.667*\text{CM42T4S} + 0.333*\text{CM42T9S} + 0.667*\text{CM42T10S} - 0.033*\text{CM42T10S} + 0.325*\text{CM42T11S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.333*\text{CM42F9S}) / 5.849;$$

**Verkopebestuurder**

$$\text{OPQTOTSM} = (0.667*\text{CM42R1S} + 1.000*\text{CM42R2S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.667*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.107*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 0.619*\text{CM42T9S} + 1.000*\text{CM42T10S} + 1.000*\text{CM42F6S} + 0.666*\text{CM42F9S}) / 8.512;$$

**Bedryfsbestuurder**

$$\text{OPQTOTOM} = (1.000*\text{CM42R1S} + 0.667*\text{CM42R2S} + 0.664*\text{CM42R4S} - 0.061*\text{CM42R4S} + 1.000*\text{CM42R6S} + 0.612*\text{CM42R7S} + 1.000*\text{CM42R8S} + 1.000*\text{CM42R9S} - 0.320*\text{CM42R9S} + 1.000*\text{CM42T2S} - 0.157*\text{CM42T2S} + 1.000*\text{CM42T4S} + 1.000*\text{CM42T9S} + 0.999*\text{CM42F5S} - 0.083*\text{CM42F5S} + 1.000*\text{CM42F6S} - 0.291*\text{CM42F6S} + 0.667*\text{CM42F9S}) / 10.697;$$

Om hierdie strategie te ontwerp, is die kritiese persoonlikheidseienskappe wat vir die suksesvolle prestasie in elkeen van die onderlinge vier bestuurderposte in die bestuurderspan nodig is, soos deur die gebruik van die *Work Profiling System* (WPS)-instrument verkry, aan 'n belading gekoppel. Die persoonlikheidseienskappe wat in die strategie gebruik is, is die eienskappe soos in die OPQ CM4.2. beskryf, en die stientellings van die skale word in die strategie aangewend.

Volgens die ontleding van die pos met behulp van die WPS, is sekere persoonlikheidseienskappe meer belangrik vir sukses in die pos as ander geag, en op grond van hul belangrikheid is 'n belading daaraan gekoppel. Die belading word deur 'n formule verkry wat deur 'n paneel kundiges van Saville en Holdsworth Plc verskaf word en word in die Tegniese verslag van die betrokke WPS verslag aangedui. As



voorbeeld, by die Takbestuurderpos is Oorredend (bevoegdheid R1) en Kontrolerend (bevoegdheid R2) en Sosiaal Selfverseker (bevoegdheid R6) as essensieël vir prestasie in die pos geag, en daarom is 'n belading van 1.000 aan hierdie bevoegdhede gekoppel.

In die geval van sommige postake word 'n groot mate van 'n spesifieke persoonlikheidseienskap vir suksesvolle prestasie vereis, terwyl minder van dieselfde eienskap vir ander postake verlang word. As voorbeeld hiervan word Detailbewustheid (bevoegdheid T10) van die takbestuurder vir belangrike postake vereis en word die belading van +0.667 toegeken. Daarenteen is daar egter ook postake van die takbestuurder wat minder detailbewustheid vereis, en daarom word 'n belading van -0.059 hieraan gekoppel. Die persoon wat dus 'n hoë punt op die Detailbewusskaal behaal het, kry dus die voordeel, sowel as die sterker penalisasie met die negatiewe belading. Die laaste belading (die konstante) op die takbestuurder, seleksiestrategie as voorbeeld, naamlik 11.5535, is die totaal van al die bevoegdhede, en word gebruik om 'n gemiddeld te kry, sodat die onderskeie strategieë van die bestuurders met mekaar vergelyk kan word. Die stiene wat die individuele bestuurders op die kritieke persoonlikheidskale volgens die seleksiestrategie behaal het, word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.6

Die tellings (in stiene) van bestuurders op die kritieke skale van die seleksiestrategie

<b>Pos</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard- Afwyking</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Takbestuurder</b>	3.497	0.569	2.210	5.565
<b>Kredietbestuurder</b>	3.509	0.808	1.878	5.926
<b>Verkopebestuurder</b>	3.502	0.702	1.984	5.711
<b>Bedryfbestuurder</b>	3.494	0.562	2.393	5.644

Die lae gemiddelde tellings wat die bestuurders op die onderskeie skale behaal het, is sprekend van die swak passings wat die bestuurders teen hul eie poste behaal het. Die hoë mate van variansiekrumping wat deur die konsekwente lae tellings (bo-

gemiddelde saamgevoegde stientellings kom nie voor nie) bewerkstellig is, kan die voorspellingswaarde van pos-persoonpassings verswak.

Die besluite wat ten opsigte van die plasing van die bestuurspanne vir die handelsbankedivisie geneem moes word, het ook die kruisplasing van bestuurders ingesluit. Met ander woorde, 'n kredietbestuurder (as voorbeeld) kon ook as 'n bedryfbestuurder geplaas word, indien die bestuurder oor die nodige kennis en ervaring beskik het om in die pos te presteer, en 'n voldoende pos-persoonpassing bestaan het. Om informasie oor die ander moontlike passings tussen poste en bestuurders te verkry, is die mate van passing van elke bestuurder teen elke afsonderlike pos bepaal.

'n Gemiddelde van die pospassings vir al die bestuurders is verkry. Die bestuurders is ten opsigte van die mate van persoonlikheidspassing teen hul eie poste, sowel as die onderskeie bestuursposte beskryf, en die ooreenkoms word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.7

Die bestuurders se prestasie op die pos-persoonpassings (in persentasies uitgedruk)

Bestuurders	Kategorie-passing	Tak-bestuurpos	Krediet-bestuurpos	Verkope-bestuurpos	Bedryf-bestuurpos
Tak-Bestuurders	Swak:	<b>38.0</b>	31.9	24.5	36.2
	Onvoldoende:	<b>44.2</b>	49.1	48.5	21.5
	Voldoende:	<b>17.8</b>	19.0	27.0	42.3
Krediet-Bestuurders	Swak:	45.2	<b>22.3</b>	19.9	51.2
	Onvoldoende:	43.4	<b>41.0</b>	43.4	21.1
	Voldoende:	11.4	<b>36.7</b>	36.7	27.7
Verkope-Bestuurders	Swak:	54.8	48.4	<b>33.1</b>	42.7
	Onvoldoende:	31.2	33.1	<b>44.6</b>	22.9
	Voldoende:	14.0	18.5	<b>22.3</b>	34.4
Bedryf-Bestuurders	Swak:	37.0	18.5	14.8	<b>44.4</b>
	Onvoldoende:	47.2	41.7	40.7	<b>27.8</b>
	Voldoende:	15.7	39.8	44.7	<b>27.8</b>

Uit bogenoemde vetgedrukte gegewens blyk dit dat ten opsigte van die persoonlikheidspassing met die bepaalde posbeskrywing slegs 17.8% van die

takbestuurders, 36.7% van die kredietbestuurders, 22.3% van die verkopebestuurders, en 27.8% van die bedryfbestuurders (ten opsigte van die kritieke persoonlikheidseienskappe wat vir sukses in die pos nodig is), in hul eie poste pas. Hierdie resultate kan toegeskryf word aan die feit dat slegs toppresteerders in die onderskeie bestuursposte die posanalise gedoen het, en daar dus 'n diskrepanisie tussen die gewenste persoonsvereistes en die bestaande persoonlikheidsvereistes (soos deur die OPQ gemeet) van die totale bestuurdersgroep bestaan. Die seleksie van bestuurders in hul poste is in die verlede slegs op grond van ervaring en prestasie gedoen, en nie op grond van pos-persoonpassing nie. Wat meer is, vir elkeen van die onderskeie bestuurdersgroepe (buiten die kredietbestuurders) het 'n groter groep van bestuurders beter in ander bestuursposte as in hul eie gepas.

Uit hierdie en voorafgaande inligting wil dit voorkom of die respondente oor die algemeen oor bestuursvaardighede beskik, maar dat dit nie noodwendig in die regte bestuursposte aangewend word nie. Hierdie verskynsel moet noodwendig werksprestasie beïnvloed. Sou 'n sterk pos-persoonpassing 'n sterk aanduiding van suksesvolle prestasie wees, is dit moontlik dat die totale groep bestuurders nie optimale prestasie sal kan lewer nie. Die swak pos-persoonpassing kan ook aanduidend wees van 'n hoë mate van ongemak wat ervaar word en weer tot 'n hoë omset in die poste (soos in tabel 8.1 in paragraaf 8.2.1 gesien) of selfs 'n toename in siekteverlof en vertrek van die organisasie kan lei.

#### **8.2.6 Die spanrolvoorkeure van die individuele bestuurders volgens die Belbin-teorie oor spanroltipe.**

Die uiteensetting van die individuele Belbin-spanrolle, as 'n stientelling uitgedruk, word in die onderstaande tabel getoon.

Tabel 8.8

‘n Uiteensetting van die individue se Belbin-spanrolle (in stiene)

Spanrolle	Takbestuurder	Krediet- bestuurder	Verkope- Bestuurder	Bedryfs- Bestuurder	Gemiddelde Telling
<b>Koördineerder</b>	5.37 (0.46)	4.57 (-0.34)	5.08 (0.17)	4.62 (-0.29)	4.91
<b>Vormer</b>	5.27 (0.30)	5.19 (0.22)	4.95 (-0.02)	4.45 (-0.52)	4.97
<b>Vestiger</b>	6.00 (0.62)	5.21(-0.17)	5.37 (-0.01)	4.94 (-0.44)	5.38
<b>Moniteerder- evalueerder</b>	4.35 (-0.32)	5.47 (0.80)	3.57 (-1.10)	5.29 (0.62)	4.67
<b>Bronondersoeker</b>	5.43 (0.35)	4.68 (-0.40)	6.48 (1.40)	3.74 (-1.34)	5.08
<b>Voltooier</b>	4.99 (-0.78)	6.38 (0.61)	5.02 (-0.75)	6.69 (0.92)	5.77
<b>Spanwerker</b>	5.59 (-0.29)	5.74 (-0.14)	6.00 (0.12)	6.18 (0.30)	5.88
<b>Implementeerder/ Uitvoerder</b>	4.72 (-0.47)	5.62 (0.43)	4.42 (-0.77)	5.99 (0.80)	5.19

Die gemiddeldes verteenwoordig die gemiddelde van die span, en dit blyk dat al die soorte spanrolle min of meer ewe sterk in die organisasie voorkom. Uit bostaande blyk dit dat die bestuurders oor die algemeen die Spanwerkerrol die meeste van al die spanrolle aanwend, gevolg deur die Voltooierspanrol en derdens die Vestigerspanrol. Die Koördineerderspanrol, wat tipies van die bestuurder behoort te wees, het egter tweede laagste op die natuurlike aanwending van spanrolvoorkeure vertoon. Die relatiewe afwesigheid van ‘n sterk koördinerende rol in die span kan reeds sekere leemtes in die spansamewerking, asook die bestuur en koördinering van mense en take in die res van die besigheidseenhede, voorspel.

Die mate waarin elke bestuurdersgroep die gemiddelde van ‘n spesifieke spanrol oortref, of tekort skiet, word in hakies in die bogenoemde tabel aangedui. Op die wyse kan die voorkeurspanrolle van die onderskeie bestuurders met mekaar vergelyk word. Hieruit blyk dit dat die Koördineerder-, Vestiger- en Vormer-spanrol die sterkste deur die Takbestuurders aangewend word. Die rolle wat die minste deur die takbestuurders aangewend word, is die Moniteerder-evalueerder, Voltooier en Spanwerker. Die Moniteerder-evalueerder spanrol word die sterkste deur die kredietbestuurders aangewend, terwyl die Koördineerder-spanrol die minste deur hulle aangewend word. Die Voltooier-, Implementeerder- en Spanwerkerrolle kom

die sterkste by die bedryfbestuurders voor, terwyl die Vormer-, Vestiger- en Bronondersoeker-spanrolle die minste deur hulle benut word. Die Verkopebestuurders se voorkeurspanrol is Bronondersoeker, en die Implementeerder-spanrol word die minste deur hulle gebruik. Op grond van die posvereistes van die onderskeie bestuurderkategorieë maak hierdie spanrolvoorkeure van die onderskeie bestuurders sin.

### 8.2.7 Individuele bestuurders se MBTI-profiel

Die data ten opsigte van die totale steekproef is saamgevoeg om 'n geheelbeeld van die bestuurders se *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)-profiel te verkry en dit word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.9

Frekwensieverdeling van die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) ten opsigte van die totale steekproef

<b><u>ISTJ</u></b> N = 132 % = 23.0	<b><u>ISFJ</u></b> N = 10 % = 1.7	<b><u>INFJ</u></b> N = 1 % = 0.2	<b><u>INTJ</u></b> N = 18 % = 3.1
<b><u>ISTP</u></b> N = 26 % = 4.5	<b><u>ISFP</u></b> N = 3 % = 0	<b><u>INFP</u></b> N = 4 % = 0.7	<b><u>INTP</u></b> N = 15 % = 2.6
<b><u>ESTP</u></b> N = 41 % = 7.1	<b><u>ESFP</u></b> N = 5 % = 0.9	<b><u>ENFP</u></b> N = 11 % = 1.9	<b><u>ENTP</u></b> N = 58 % = 10.1
<b><u>ESTJ</u></b> N = 194 % = 33.7	<b><u>ESFJ</u></b> N = 11 % = 1.9	<b><u>ENFJ</u></b> N = 0 % = 0	<b><u>ENTJ</u></b> N = 46 % = 8.0

Die ekstroverte maak 63.7% van die totale steekproef uit, terwyl die E/ISTJ-profiel die mees algemene profiel in die steekproef is (56.7%). Die meerderheid bestuurders (92%) het Denkedominansie (T), teenoor die 8% wat Gevoelsdominansie (F) vertoon. Die Denkevoorkeur-bestuurders word oortuig deur die onpersoonlike aanbieding van feite, en is geneig om sake intellektueel krities te oorweeg, met minder aandag aan die

emosionele aspekte daarvan. Die Gevoelvoorkeur-bestuurders word oortuig deur 'n persoonlike en entoesiastiese aanbieding en sal eerder op 'n interpersoonlike en interaktiewe wyse sake oorweeg, met minder gewig aan die logiese en objektiewe data.

Ongeveer 75% van die groep bestuurders is bestuurders met die Sintuiglike dominansie (S). Kollektief vorm hierdie tipe bestuurders 70-75% van die populasie (Nasser en Vivier, 1995) teenoor die ongeveer 25%-N-dominansie bestuurders van die populasie. Die verspreiding van S- en N-dominansie-bestuurders in die organisasie stem dus met die verspreiding in die algemene populasie ooreen. Die oorgrote meerderheid van S-dominansie-bestuurders verkies praktiese en direkte ervarings, bewese feite en detail en 'n gestruktureerde werkswyse. Die kleiner groep van N-dominansie-bestuurders verkies daarteenoor die gebruik van insig en verbeelding, die nuwe en oorspronklike en is gemakliker met 'n ongestruktureerde werkswyse wat op nuwe moontlikhede fokus.

Die bestuurders met 'n Waarnemende dominansie (P) maak ongeveer 28% van die totale groep bestuurders uit. Bestuurders met hierdie voorkeur word beskryf as mense wat ongemaklik met streng spertye is. Hulle is gemaklik met skielike en onbeplande veranderings in skedules en kommunikeer hul sienings op 'n tentatiewe en oop wyse. Hierteenoor staan die Beoordelende dominansie (J)-bestuurders wat ongeveer 72% van die totale steekproef uitmaak, en wat bekend is vir die bereiking van doelwitte binne tydlimiete, ongemaklik is met buigbare skedules en hul sienings en standpunte duidelik en onomwonde kan kommunikeer (Van Rooyen en De Beer, 1995).

Uit bogenoemde verspreidings van voorkeure is dit dus duidelik dat die kombinasie van I/ESTJ-dominansie die meeste in hierdie groep bestuurders in die organisasie voorkom. Hierdie bestuurders hou hulle besig met die hede en verlede, en fokus minder geredelik op die toekoms. Hulle word voorts as stabiliseerders en konsolideerders met 'n sterk tradisionele ingesteldheid beskryf. Sou daar van hulle verwag word om as transformatiewe leiers te funksioneer, sal min verandering op 'n strategiese vlak plaasvind, omdat hulle nie natuurlike veranderingsagente is nie. (Nasser & Vivier, 1995). Die organisasie kan weens die groot hoeveelheid ST-profiel as 'n ST-organisasie beskryf word. ST-tipe organisasies neig om meer

formeel en burokratiese te wees, en dit blyk dat die huidige organisasie ‘n formele en burokratiese karakter vertoon, met ‘n 68.4% in die ST-kategorie (Coetzee, 1993). Hiermee saam maak bestuurders met die NF-voorkeur slegs 2.8% van die totale steekproef uit. Mense met hierdie voorkeur verstaan die aspirasies van mense, en los probleme op deur ‘n persoonlike beskouing van moontlikhede in te neem. Hulle is vaardig met die inspirering van mense en neem altyd die impak van verandering en nuwe inisiatiewe op ander in ag.

Die implikasies van die voorkeurverspreidings binne die bestuursgroep van die organisasie is problematies, gesien in die konteks van die huidige transformatiewe fase waarin die organisasie homself bevind, sodat sekere probleme met die ondersteuning en begeleiding van mense na ‘n nuwe visie verwag kan word.

### 8.3 Eienskappe van werksprestasie

Die prestasie van die bestuurspanne op die drie uitkomsveranderlikes, naamlik kliëntediens, organisasieklimaat en besigheidsgroei sal vervolgens bespreek word.

#### 8.3.1 Die prestasie ten opsigte van kliëntediens

Die uiteensetting van die gemiddeldes vir drie opeenvolgende kliëntediensmetings met behulp van die *Customer Monitor Survey* word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.10

Die uiteensetting van die gemiddeldes vir kliëntediensmeting

Kliëntediensmeting	Rekenkundige Gemiddeld	Standaard- afwyking	Minimum %	Maksimum %
Julie 1997	77.35	4.21	65.1	95.0
Desember 1997	79.18	6.58	61.0	92.7
Julie 1998	81.18	5.06	67.6	91.5
Gemiddelde meting	79.24	4.76	65.8	93.06

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat daar met verloop van die jaar 'n toenemende verbetering in kliëntediens was. Die onderskeie variansies vertoon aan die klein kant, sodat hierdie kliëntediensmeting nie optimale onderskeiding moontlik maak nie. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuursplan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

### 8.3.2 Die prestasie ten opsigte van organisasieklimaat

Die tien onderskeie faktore wat in die klimaatstudie (CDP) gemeet is, word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.11

Die resultate van die metings van die onderskeie faktore van die CDP van die totale steekproef

<b>Klimaatstudie- Faktore</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard- afwyking</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Ondersteuning</b>	49.88	4.82	30.03	64.29
<b>Eienaarskap</b>	50.70	4.27	35.57	65.99
<b>Verbondenheid</b>	50.98	5.27	32.36	71.11
<b>Vertroue</b>	48.74	3.59	33.42	62.66
<b>Herkenning</b>	51.39	4.87	30.98	69.02
<b>Respek</b>	49.41	4.38	30.33	61.91
<b>Prestasie</b>	51.33	3.88	35.25	63.32
<b>Opleiding</b>	52.65	4.95	32.49	71.63
<b>Belangstelling in welsyn</b>	51.18	5.70	34.28	67.61
<b>Duidelike doelwitte</b>	51.93	3.90	34.10	63.13
<b>Gemiddeld</b>	50.82	4.38	32.97	65.27

Die onderskeie gemiddeldes vertoon min variansie, sodat hierdie organisasieklimaatmeting nie optimale onderskeiding moontlik maak nie. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die



voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

Die faktore wat op die klimaatstudie die hoogste aangeslaan is, is die opleiding wat aan die personeel gebied word, daarnaas die stel van duidelike doelwitte, teenoor die daarstelling van 'n klimaat van vertroue wat deurgaans die swakste vertoon. Uit die literatuurstudie was dit duidelik dat die stel van vertroue 'n kritieke element in die daarstel van 'n positiewe organisasieklimaat is. Ondersteuning, eienaarskap, vertroue en respek is elemente ten opsigte waarvan almal tydens die studie minder as die gemiddelde waarde gekry het.

### 8.3.3 Die prestasie ten opsigte van besigheidsgroei

Die aantal besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting word in die onderstaande tabel uiteengesit.

Tabel 8.12

Die besigheidseenhede (n=180) se prestasie teen die gekontrakteerde begroting

BG	%	%	%	%	%	%	%	%
Skaal	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt
1	–	–	–	–	–	0.3	–	–
2	33.7	36.1	35.2	36.9	36.6	32.7	39.6	41.3
3	43.5	42.5	37.1	33.9	34.9	28.7	32.5	33.2
4	16.4	16.0	17.5	18.7	18.0	19.1	19.7	16.9
5	6.4	5.4	10.1	10.5	10.5	19.2	8.1	8.6

Tussen 33.0% tot 41.3% van al die besigheidseenhede het oor die hele metingtydperk nie aan die gekontrakteerde doelwitte voldoen nie. Die persentasies van takke wat wel oor die metingtydperk aan die gekontrakteerde doelwitte voldoen het, word as volg aangedui.

Tabel 8.13

Die persentasies van takke wat aan die gekontrakteerde doelwitte oor die tydperk van meting voldoen het

BG	%	%	%	%	%	%	%	%
Skaal	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt
3-5	66.3	63.9	64.7	63.1	63.4	67.0	60.3	58.7

Die gemiddelde van die metings van besigheidsgroei ten opsigte van die agt maande is bepaal en word in die onderstaande tabel beskryf.

Tabel 8.14

Die gemiddelde besigheidsgroei-prestasies van die besigheidseenhede oor die tydperk van meting

Besigheidsgroei	Rekenkundige gemiddeld	Standaard- afwyking	Minimum %	Maksimum %
% behaal teen doelwit	100.06	5.21	82.11	116.67

Metodologies lyk die gemiddeld goed gebalanseerd, maar die verspreiding vertoon weer eens op variansiekrimping. Hierdie tendens sal dit na verwagting vir die verskillende eienskappe wat in die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan gepoog gaan word, moeilik maak om 'n betekenisvolle bydrae te lewer.

#### 8.4 Samevatting

Uit die beskrywing van die onderskeie bestuurders blyk die volgende: Minder as die helfte van die poste word deur vroue gevul en slegs 'n derde van die totale groep het 'n naskoolse kwalifikasie. Kortstondige aanstellings in poste en die gereelde skuif van bestuurders tussen besighede werk moontlik negatief op die kontinuïteit van bestuur in. Nieteenstaande die relatiewe lae ervaring en gebrekkige kontinuïteit van die bestuurders, voldoen slegs 4.3% van die totale groep nie aan die vereistes van die pos nie. Dit impliseer dat die standaard vir prestasiebeoordeling moontlik te laag is, of dat bokeskiktes traag is om negatiewe terugvoer aan die bestuurders te gee,

waarskynlik ook omdat die prestasiebeoordelingstelsel en die vergoedingstelsel aan mekaar gekoppel is. Dieselfde bogeskiktes evalueer die bestuurders en beskryf Leierskap en Strategies as hul sterkste bevoegdhede. Spesialiskennis en Robuustheid is die eienskappe wat die laagste evalueer het.

Die bestuurdersgroep blyk as 'n geheel om gereserveerd, stil en ernstig te wees, en kan selfs skaam en maklik verleë in 'n sosiale situasie raak. Hierdie globale beskrywing, ingesluit die ander eienskappe waarin hulle baie sterk en swak presteer het, verskil redelik sterk van die generiese bevoegdhede wat toenemend belangriker vir toekomstige bestuurders word soos in par 4.5 bespreek (Spencer en Spencer, 1993). Ten opsigte van die persoonlikheidsprofiel met die bepaalde posvereistes voldoen die minderheid van die bestuurders aan die persoonlikheidsvereistes van die pos. Sou 'n sterk persoon-pospassing 'n positiewe aanduiding van werksprestasie wees, is dit moontlik dat die totale groep bestuurders nie optimale prestasie sal kan lewer nie.

Die persoonlikheidsprofiel wat die meeste in die groep voorkom, kan as konsolideerders en stabiliseerders met 'n sterk tradisionele ingesteldheid beskryf word. Sou daar van hulle verwag word om as transformatiewe leiers te funksioneer, sal min verandering op 'n strategiese vlak plaasvind omdat hulle nie natuurlike veranderingsagente is nie. Sekere probleme kan tydens die huidige transformasie in die organisasie met die ondersteuning en begeleiding van mense na 'n nuwe visie verwag word.

Wat die eienskappe van werksprestasie betref: Kliëntediensmeting, organisasieklimaatmeting, asook die besigheidsgroeimeting, bied nie optimale onderskeiding nie, en sal dus moeilik 'n betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel vir die ideale takbestuurspan lewer.

## **8.5 Gevolgtrekking**

Die keuse van prestasie-metings is gegrond op die literatuurstudie (die model vir die bepaling van korporatiewe werksukses, soos in hoofstuk 6 beskryf), asook op die mening van die hoofbestuur van die betrokke divisie. Die metings wat vir die

onderskeie prestasie-areas beskikbaar was, toon egter nie optimale onderskeiding om 'n betekenisvolle bydrae tot die voorspellingsmodel te lewer nie. Die ondergemiddelde prestasie op die onderskeie afhanklike veranderlikes dui ook betekenisvol na die beskrywing van die bestuurders en bestuurspanne, en wys alreeds dat die huidige bestuurders, in 'n bemiddelende rol tussen hoofbestuur en die res van die organisasie, asook met die kliëntegroep, nie aan die vereistes vir suksesvolle werksprestasie voldoen nie.

Die tabelle is beskryf sodat 'n oorsigtelike beeld van die steekproef verkry kan word voordat die resultate van die regressiemodelle in die volgende hoofstuk bepreek word. Die datastel is redelik kompleks, veral omdat dit reeds duidelik is dat ten opsigte van die afhanklike veranderlikes, die bestuurspanne as 'n reël nie baie goed gevaar het nie. Volgens die literatuurstudie in die vorige hoofstukke beskryf, is van die beperkings wat die bestuurspanne ten opsigte van die onafhanklike veranderlikes mag ervaar, ook reeds in die frekwensietabelle impliseer.

Met die transformasie van die organisasie moes die bestuurders hul vrese vir verliese en veranderinge hanteer, tesame met 'n toename in verantwoordelikhede en kompleksiteite in hul werksomgewings. Hul vrees vir die onbekende en die ervaring van gedwonge veranderinge moes 'n negatiewe impak op hul prestasie en selfvertroue gehad het. Die beskrywings van die bestuurdersgroep oorsigtelik sal benut word om as agtergrond te dien vir die resultate van die regressiemodelle wat in die volgende hoofstuk bepreek word. 'n Meer gedetailleerde analise en ondersoek na verdere temas is nodig om die kompleksiteit van die data te verstaan, en 'n holistiese beskrywing van die middelbestuursubstelsiem van die huidige organisasiesistiem te gee. Die resultate van die regressieontleding word in die volgende hoofstuk bespreek.