

Universiteit van Pretoria etd – Breytenbach, C M (2002)

DIE ROL VAN SPANLEIERSKAP IN DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE

deur

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling  
van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII (MENSLIKE HULPBRONBESTUUR)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

APRIL 2002

## DANKBETUIGINGS

My opregte dank en waardering word betuig aan die volgende persone en instansies:

- Prof J S Basson, my studieleier, vir sy leiding, volgehoue ondersteuning, geduld en motivering tydens my studie.
- Mnr Guy Charlton en Knowledge Brokers International Limited (KBI) vir die gebruik en toepassing van die vraelys in die studie.
- Mnr Derrick de Jongh - Hoof uitvoerende beampte van KBI streekskantoor vir die geleentheid en hulp met die toepassing van die vraelys.
- Mnr Albert van Tiddens - Bestuurder sagteware en sisteme van KBI vir al die hulp met die merk en interpretasie van die resultate.
- Transvaal Suiker Beperk (TSB) vir die geleentheid om die navorsingsprojek binne die organisasie te kon uitvoer.
- Mnr Ettiene Terblanche – Hoof van Menslike Hulpbronne by TSB vir al die tyd, bystand en samewerking wat gegee is tydens die navorsing.
- Mnr Chris Bezuidenhout vir die aanvanklike voorbereiding vir die navorsing en die konsultering met bestuur en spanleiers in TSB.
- Mev Wilna van Rooyen vir al die tyd en moeite met die skakeling tussen spanleiers en die tref van reëlings ten opsigte van die skedulering van tye vir die afneem van die vraelyste.
- Vir al die werknemers van TSB wat tydens die navorsing bystand verleen het soos Mnr Dolf van Rooyen en andere.
- Mev Susan Smook vir die tikwerk wat gedoen is.
- Mev Marie Swart vir die tegniese versorging en die druk van die skripsie.
- Mev Ingrid Kieviet vir die taalkundige versorging van die skripsie.
- Mev Reinette Harris vir die vertaalwerk.
- Dr S W Theron, Prof J S Basson en Prof L P Vermeulen vir die hulp met die statistiese verwerking van die data.
- Vir my man Jako, vir sy deurlopende aanmoediging, ondersteuning en motivering tydens die studie.

- Vir my ouers, skoonouers, vriende, familie, kollegas en werknemers vir hul aanmoediging, ondersteuning en belangstelling in die vordering en voltooiing van my studie.
- Vir my dogtertjie Inge, wat baie geduldig was en met min tyd en aandag tevrede was.
- My Skepper vir al die krag wat Hy my geskenk het om te midde van moeilike omstandighede te kon voortgaan om die studie suksesvol af te handel.
- “Aan Hom al die eer”

Ek verklaar dat "Die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne" my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het, deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

Ek verklaar verder dat die inhoud van hierdie skripsie vir geen ander kwalifikasie by enige tersiêre instelling ingedien is nie.

---

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

---

DATUM

## **INHOUDSOPGAWE**

### **HOOFSTUK 1: PROBLEEMSTELLING EN DOEL**

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	DOEL	3
1.4	UITEENSETTING VAN DIE STUDIE	3

## **LITERATUUROORSIG**

### **HOOFSTUK 2: DIE SPAN IN DIE ORGANISASIE EN SPANEFFEKTIWITEIT**

2.1	INLEIDING	5
2.2	DEFINISIES	7
2.2.1	Definisies van 'n groep	7
2.2.2	Definisies van 'n span	8
2.3	DIE VERSKILLE TUSSEN 'N GROEP EN 'N SPAN	10
2.4	DIE VERSKILLENDE Tipes SPANNE	13
2.5	DIE DOEL VAN SPANNE IN DIE ORGANISASIE	17
2.6	DIE VOORDELE VAN SPANNE	18
2.6.1	Die voordele van spanne vir die individuele spanlede	19
2.6.2	Die voordele van spanne vir die organisasie	20
2.7	SPANONTWIKKELING	21
2.7.1	Die fases van spanontwikkeling	23
2.8	SPANEFFEKTIWITEIT	27
2.8.1	Die begrip spaneffektiwiteit	27
2.8.2	'n Model van spaneffektiwiteit	29
2.8.3	Kenmerke van 'n effektiewe span	30
2.8.4	Die rol van topbestuur in spaneffektiwiteit	32
2.8.5	Faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed	34

2.8.5.1	Bemagtiging	36
2.8.5.2	Deelname	38
2.8.5.3	Doelwitstelling	39
2.8.5.4	Erkenning- en vergoedingsisteme	41
2.8.5.5	Hulpbronne	45
2.8.5.6	Kommunikasie	48
2.8.5.7	Konflikhantering	51
2.8.5.8	Motivering	53
2.8.5.9	Opleiding	55
2.8.5.10	Organisasiekultuur	59
2.8.5.11	Samewerking	60
2.8.5.12	Spandiversiteit	62
2.8.5.13	Spangrootte	63
2.8.5.14	Spanleierskap	64
2.8.5.15	Spanrolle	65
2.8.5.16	Spansamestelling	68
2.8.5.17	Die meting van spansukses	70
2.8.5.18	Spanvisie en missie	74
2.8.5.19	Spanwerk	75
2.8.5.20	Vertroue	77
2.8.6	Die redes waarom spanne misluk	85
2.9	OPSOMMING	68

**HOOFSTUK 3: SPANLEIERSKAP**

3.1	INLEIDING	87
3.2	DEFINISIES	87
3.2.1	Definisies van leiding	87
3.2.2	Definisies van 'n leier	89
3.2.3	Definisies van leierskap	90
3.3	LEIERSKAP	92
3.4	'N VERGELYKING TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP	95
3.5	DIE EVOLUSIE VAN LEIERSKAP	98
3.6	LEIERSKAPSTYLE	100
3.7	DIE SPANLEIER	104
3.7.1	Die eienskappe van 'n spanleier	104
3.7.2	Die vaardighede van 'n spanleier	105
3.8	ROL VAN DIE SPANLEIER	108
3.8.1	Sewentien spesifieke rolle van die spanleier	112
3.8.1.1	Bemagtiger	112
3.8.1.2	Beplanner	114
3.8.1.3	Doelwitsteller	115
3.8.1.4	Fasiliteerder	115
3.8.1.5	Hulpbronvoorsiener	116
3.8.1.6	Instandhouer van kliënte	117
3.8.1.7	Kommunikeerder	117
3.8.1.8	Konflikbestuurder	118
3.8.1.9	Koördineerder	119
3.8.1.10	Motiveerder	120
3.8.1.11	Opleier	120
3.8.1.12	Probleemoplosser	121
3.8.1.13	Rolmodel	122
3.8.1.14	Spanbouer	123
3.8.1.15	Veranderingsbestuurder	124
3.8.1.16	Bouer van verhoudings	124

3.8.1.17	Visie-skepper	125
3.9	SELF-OPLEIDING	129
3.10	ALGEMENE PROBLEME WAT SPANLEIERS ERVAAR	131
3.11	TOTALE LEIERSKAP IN SPANKONTEKS	133
3.12	OPSOMMING	135

## NAVORSINGSMETODOLOGIE

### HOOFSTUK 4: METODE VAN ONDERSOEK

4.1	DOEL	137
4.2	METODE VAN ONDERSOEK	137
4.3	KWALITATIEWE NAVORSING	138
4.3.1	Teoretiese bespreking	138
4.3.2	Praktiese toepassing	141
4.4	KWANTITATIEWE NAVORSING	142
4.4.1	Inleiding	142
4.4.2	Praktiese toepassing	142
4.4.2.1	Die kriterium van sukses	143
4.4.3	Die teikenpopulasie en steekproef	146
4.4.4	Die meetinstrument *	148
4.4.4.1	Die ontwikkeling van die meetinstrument	148
4.4.4.2	Die dimensies van die vraelys	152
4.4.4.3	Die metingskaal van die vraelys	155
4.4.5	Die metode van data-insameling	155
4.4.6	Metode van dataverwerking	156
4.5	OPSOMMING	157

\*Die vraelys wat gebruik is, is nie as 'n aanhangsel ingevoeg nie, aangesien die outeur dit versoek het.



**HOOFSTUK 5: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS**

5.1	INLEIDING	158
5.2	RESULTATE	160
5.2.1	Finansies – Divisie	162
5.2.2	Produksie – Divisie	164
5.2.3	Tegniese Dienste – Divisie	166
5.2.4	Landbou Divisie	168
5.2.5	Mannekrag Divisie	170
5.2.6	Mannekrag Divisie	172
5.2.7	Mannekrag Divisie	174
5.2.8	Molatek Veevoere Divisie	176
5.2.9	Verpakking Divisie	178
5.2.10	Verpakking Divisie	180
5.2.11	Samevattende Gevolgtrekking	182
5.3	DIE ONTWIKKELINGSAREAS VAN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE	183
5.4	VERGELYKING TUSSEN DIE EFFEKTIEWE EN ONEFFEKTIEWE SPANNE DEUR MIDDEL VAN NIE-PARAMETRIESE SLOTSOM STATISTIEK	188
5.5	SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS	196
	<b>BRONNELYS</b>	199
	<b>AANHANGSELS</b>	
	AANHANGSEL A	213
	AANHANGSEL B	225
	AANHANGSEL C	245
	AANHANGSEL D	253

## LYS VAN FIGURE, TABELLE EN DIAGRAMME

### FIGURE:

#### HOOFSTUK 2

2.1	'n Groep-span kontinuum	10
2.2	Die spankontinuum	14
2.3	Die model vir suksesvolle spanontwikkeling en spanprestasie	22
2.4	Die fases van spanontwikkeling	24
2.5	'n Model van spaneffektiwiteit	29
2.6	Die effektiwiteitsfaktor model	35
2.7	Sleutelhulpbronne tot die effektiwiteit van spanne	46
2.8	'n Span infrastruktuur	47
2.9	'n Model van die kommunikasie proses	48
2.10	Die mate van oorvleueling tussen werksvereistes en werkvoorkeure	69

#### HOOFSTUK 3

3.1	Die evolusie van leierskap	99
3.2	Die vier vensters van leierskap	102
3.3	Die vlakke van leierskapvaardigheid	106
3.4	Die sewe fokusareas van die spanleier	111
3.5	Die fases van leer in die ontwikkeling van 'n spanleier	131

#### HOOFSTUK 4

4.1	Komponente van data-ontleding: Interaktiewe model	140
4.2	Die metingskaal	155

**TABELLE:**

**HOOFSTUK 2**

2.1	Die verskil tussen 'n groep en 'n span	12
2.2	Die verskillende fases van spanontwikkeling	26
2.3	Die eienskappe van 'n effektiewe span	30
2.4	Opleidingsonderwerpe vir suksesvolle spanprestasie	57
2.5	Fases van spanontwikkeling en opleidingsonderwerpe	58
2.6	Die nege spanrolle van Belbin	66
2.7	'n Opsomming van twintig faktore wat spaneffektiwiteit beïnvloed en die graad van belangrikheid volgens die teoretici	80

**HOOFSTUK 3**

3.1	Die L.E.A.D. model	88
3.2	Die nuwe paradigma van leierskap	93
3.3	'n Vergelyking tussen bestuur en leierskap	96
3.4	Belangrike vaardighede waarvoor 'n spanleier moet beskik	107
3.5	'n Opsomming van al sewentien spanrolle se graad van belangrikheid	127
3.6	'n Vergelyking tussen konvensionele en totale leierskap	134

**HOOFSTUK 4**

4.1	Die belangrikste uitsette as 'n kriterium van spansukses	145
4.2	Spanne geselekteer met die spankodes en die spannommers	147
4.3	'n Vergelyking van die spanne ten opsigte van die kriterium	148

**HOOFSTUK 5**

5.1	Spanne wat in die studie gebruik is	159
5.2	Die verskillende dimensies met die toegekende nommers	160
5.3	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 1 en span 2	163
5.4	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 3 en span 4	165
5.5	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 5 en span 6	167

5.6	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 7 en span 8	169
5.7	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 9 en span 10	171
5.8	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 11 en span 12	173
5.9	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 13 en span 14	175
5.10	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 15 en span 16	177
5.11	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 18	179
5.12	Die gapingsgemiddelde per dimensie vir span 17 en span 19	181
5.13	'n Vergelyking van die ontwikkelingsareas van die effektiewe en oneffektiewe spanne	183
5.14	Opsomming van die totale ontwikkelingsareas per dimensie	186
5.15	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanlede (F)	189
5.16	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanleiers (S)	191
5.17	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L)	192
5.18	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L) en die spanlede (F)	193
5.19	'n Vergelyking tussen die effektiewe en oneffektiewe spanne soos beoordeel deur die spanhoofde (L), die spanlede (F) en die spanleiers (S)	195

## SAMEVATTING

### DIE ROL VAN SPANLEIERSKAP IN DIE EFFEKTIWITEIT VAN BESTUURSPANNE

deur

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

LEIER : Prof J S Basson  
DEPARTEMENT : Menslike Hulpbronbestuur  
GRAAD : M Com (Menslike Hulpbronbestuur)

Die huidige besigheidswêreld word gekenmerk deur vinnige veranderings wat die toekoms onvoorspelbaar en onseker maak. Die vinnige veranderings lei daartoe dat organisasies sukkel om 'n kompeterende voordeel te behou om te kan oorleef. Om die rede is dit belangrik dat bestuur moet verseker dat daar volgehoue vaardighede en vermoëns beskikbaar is met die doel om gediversifiseerde en gespesialiseerde funksies binne die organisasie te kan koördineer. Om laasgenoemde redes word daar vandag baie meer klem gelê op effektiewe spanwerk in organisasies.

Die **doel** van hierdie studie is om die rol van spanleierskap in die effektiwiteit van bestuurspanne te ondersoek. Ten einde bogenoemde doel te bereik is daar in die literatuurstudie primêr gefokus op spanleierskap. In hoofstuk 2 is die belangrikste aspekte wat effektiewe spanfunksionering en spaneffektiwiteit in organisasies bepaal volledig bespreek. Daar is in hierdie literatuuranalise veral klem gelê op die algemene faktore wat spaneffektiwiteit bepaal. In hierdie verband is daar 20 kritiese faktore geïdentifiseer. Hoofstuk 3 handel oor spanleierskap. In hierdie hoofstuk is 'n omvattende literatuuranalise gedoen om die eienskappe van 'n effektiewe spanleier te identifiseer, sowel as die rolle wat hy/sy moet vervul in 'n organisasie. Die

kwalitatiewe literatuuranalise het aangetoon dat daar 17 rolle van mekaar onderskei kan word en hierdie rolle is dan ook volledig in die hoofstuk bespreek.

Om die doel van hierdie studie te bereik is daar van kwalitatiewe sowel as kwantitatiewe navorsingsmetodologieë gebruik gemaak. Eersgenoemde metodologie is veral gebruik in die literatuuranalise. In die kwantitatiewe navorsing is 'n steekproef van 19 spanne by die studie betrek. Die 19 spanne is uit al die divisies in die organisasie gekies. Hierdie spanne kon aan die hand van die kriterium verdeel word in nege effektiewe en tien oneffektiewe spanne. Die kriterium is tweeledig van aard en bestaan eerstens uit 'n evaluering van die groepdinamika in die spanne en tweedens uit kwantifiseerbare spanuitsette.

Die spanleiers is deur middel van 'n 360° beoordeling aan die hand van 'n vraelys, deur die spanhoof, die spanlede en die spanleier self beoordeel ten opsigte van vyf dimensies wat spanleierskap beskryf.

Die effektiewe en oneffektiewe spanne is met mekaar vergelyk deur die Mann-Whitney U-toets te gebruik om vas te stel of daar beduidende verskille tussen hierdie spanne bestaan ten opsigte van die volgende vyf dimensies, naamlik: "management of attention" (dimensie 1); "management of meaning and motivation" (dimensie 2); "management of trust" (dimensie 3); "management of self" (dimensie 4) en "management of empowerment" (dimensie 5).

Uit die vergelyking tussen effektiewe en oneffektiewe spanne het die volgende geblyk:

Daar is 'n duidelike tendens dat effektiewe spanne se spanleiers hulself dieselfde as die spanlede beoordeel. Spanleiers van oneffektiewe spanne het egter die geneigdheid getoon om hulself oorwegend baie hoër te beoordeel as die spanlede. Spanleiers van effektiewe spanne het dus 'n realistiese selfbeeld ten opsigte van hul vermoëns as spanleiers. Daar was verder beduidende verskille ten opsigte van

dimensie 1 (“management of attention”), dimensie 3 (“management of trust”), dimensie 4 (“management of self”) en dimensie 5 (“management of empowerment”). Die grootste verskille was ten opsigte van dimensie 3 en dimensie 5.

Bogenoemde resultate het dus daarop gedui dat leiers van effektiewe spanne ‘n realistiese selfbeeld het ten opsigte van hul eie vermoëns; dat hul die vermoë het om doelgerigte leiding aan die spanlede te gee; dat hul die vermoë het om vertrouwe by spanlede in te boesem; dat hul in staat is om hulself effektief te bestuur en dat hul ook die spanlede op alle terreine bemagtig.

## SUMMARY

### THE ROLE OF TEAMLEADERSHIP IN THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TEAMS

by

CARIKA MAGDEL BREYTENBACH

LEADER	:	Prof J S Basson
DEPARTMENT	:	Human Resource Management
DEGREE	:	M Com (Human Resource Management)

The business environment is currently typified by rapid and ongoing change, which causes the future to be increasingly unpredictable and unsettled. Companies are struggling to maintain their competitive edge and to survive. It is therefore important that management should ensure that the necessary competencies and abilities are available to enable the coordination of both diversified and specialised functions within the company. This underlines the importance of effective teamwork in organizations.

The **purpose** of this study is to examine the role of team leadership in the effectiveness of management teams. In order to attain this goal, the primary focus of the literature study was team leadership. Chapter 2 comprehensively discusses the most important aspects determining effective teams and team efficiency in organizations. The analysis of the literature was focused specifically on the general factors determining team efficiency and twenty critical factors were identified. In chapter 3 team leadership is discussed. A comprehensive literature study was done in order to identify the characteristics of an effective team leader, as well as the roles he/she is expected to play in the team. Qualitative analysis of the literature indicated 17 discernable roles which are discussed comprehensively in this chapter.



Qualitative as well as quantitative research methodologies were used in order to achieve the objective of this study. Qualitative methodology was used mainly to analyze the available literature. Quantitative research involved a random sample of 19 teams, which were selected from all divisions of the organization. A dual criterion, consisting of an evaluation of the group dynamics in the teams and also of quantifiable team output was used. On the basis of the criterion these teams were divided into nine effective and ten ineffective teams.

The team leaders were assessed by means of a 360° questionnaire. The head of the team, team members and the team leaders themselves were required to do the assessment according to five identified dimensions describing team leadership.

The effective and ineffective teams were compared using the Mann-Whitney U-test to determine whether any significant differences between the teams exist in terms of the following five dimensions: "management of attention" (dimension 1); "management of meaning and motivation" (dimension 2); "management of trust" (dimension 3); "management of self" (dimension 4) and "management of empowerment" (dimension 5).

From the comparison between the effective and ineffective teams the following results were apparent:

There is a clear tendency to indicate that in the case of effective teams, when assessing the team leader, the assessment by team members and team leaders coincide. In the case of ineffective teams, leaders tend to rate themselves considerably higher than the team members do. This leads to the conclusion that leaders of effective teams have a realistic view of their ability as team leaders. Significant differences were also discernable in the following dimensions: "management of attention" (dimension 1); "management of trust" (dimension 3); "management of self" (dimension 4) and "management of empowerment" (dimension 5). The most significant differences were found in terms of dimensions 3 and 5.

Results indicate that leaders of effective teams have a realistic concept of their ability; that they have the ability to purposefully lead their team members; that they can inspire trust in their team members; that they manage themselves effectively and that they empower their team members in all areas and aspects.