

CONCLUSION

The future will prove the correctness of our assumptions based on the quoted hypotheses of Meiselman and therefore the correctness of the hypotheses themselves. There might be merit in applying this forecasting techniques to the prices of other commodities in the world market. Our success obtained so far on forecasting other economic parameters of interest in Banking supports this viewpoint.

ACKNOWLEDGEMENT

We are grateful to Grant Robinson of the School for Business Leadership of the University of South Africa for the data for the Gold Bullion price up to January, 1974, that he kindly made available to us.

1. JACOB B. MICHAELSON: "The Term Structure of Interest Rates", Intext Educational Publishers New York (1973), p.113 quoting: David Meiselman: "The Term Structure of Interest Rates", Prentice Hall, 1962, p.18.
2. STEVEN C. WHEELWRIGHT and SPYROS MAKRIDAKIS: *Revue Francaise d'Automatique, Informatique et Recherche Opérationelle*, March 1973, V—1, pp.31—52.
3. University of Wisconsin Computing Centre: Computer Programs for the Analysis of Univariate Time Series using the method of Box and Jenkins, Supplementary Program Series No. 517.
4. Grant Robinson: "Get into Gold", *Management (South Africa)* 4, No. 6, pp.54—62 (1973).

ORGANISASIES — QUO VADIS?

"An inaugural Lecture seeks to identify themes and issues which will impinge upon the chosen subject during the tenure of the incoming Professor. An 'augurer' was a Roman religious official who foretold future events by omens, derived from the actions of birds, the appearance of victims entrails, celestial phenomena, etcetera. He was a soothsayer. (Latin: *avis* (bird) + *gar* from *garrere*, to talk or make known)." — Uit die intreerede van Gorjon Wills aan die Cranfield Institute of Technology.

CHRIS F. VAN VEIJEREN 1)
Universiteit van Suid-Afrika



INLEIDING

Die mens is in 'n voortdurende wisselwerking met sy omgewing, en ter wille van sy voortbestaan en ontwikkeling moet hy dit kan beheers. Om beter oplossings vir probleme in die omgewing te vind as dié waartoe hulle as individue in staat is, begin mense dus gesamentlik organisasies vorm.

Vir die bereiking van talle doelwitte vorm hulle 'n verskeidenheid uiteenlopende organisasies. Voorbeelde hiervan is kerklike organisasies, welsyns- en ander gemeenskapsdienste soos die staatsdiens, gesondheidsdienste, jeugorganisasies, opvoedkundige inrigtings, die polisie, stadsorganisasies en ook bedryfsorganisasies waar winsgewendheid gewoonlik belangrik is. Sonder veel teenspraak kan daar beweer word dat elke persoon inderdaad elke dag van sy lewe of deel vorm van 'n organisasie of intiem deur die bestaan en werking

van organisasies geraak word. Dit is ook 'n verskynsel wat lank bestaan. Reeds in Bybelse tye is daar blyke dat Moses met die funksionering van organisasies te doen gehad het. In hierdie bespreking val die klem op bedryfsorganisasies, dog die beginsels geld ongetwyfeld ook vir organisasies in die algemeen ongeag hul besondere aard of gehele doelwit.

Aangesien enige organisasie (en veral 'n groot een) uit 'n groot aantal dele bestaan, is die werking van so 'n organisasie normaalweg ingewikkeld. Boonop moet daar gewoonlik aan 'n aantal uiteenlopende doelwitte voldoen en 'n verskeidenheid van beperkings in ag geneem word. Byvoorbeeld, die mikpunt van doeltreffende dienslewering word gewoonlik deur kosteoorwegings beperk. Verskillende groepe belanghebbendes het verskillende

1) Intreerede gelewer op 20 Junie 1974 in die Senaatsaal van die Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria, by die aanvaarding van 'n Professoraat in Bedryfsleiding aan die Skool vir Bedryfsleiding van die Universiteit van Suid-Afrika.

aansprake en behoeftes wat hulle deur die organisasie bevredig wil sien. Gevolglik kan al hierdie doelstellings nie gelyktydig of in dieselfde mate bevredig word nie.

Om hierdie rede is dit dus te wagte dat organisasies dikwels die skyf van skerp kritiek is van die kant van persone wat 'n klemverskuiwing in die belangrikheid of orde van voorkeur in die betrokke organisasie wil sien. Die kritiek teen organisasies — dikwels gesien as die “establishment” — is van velerlei aard en word veral dikwels deur studente en ander jonger lede van die samelewing geuiter. Hierdie kritiek is hoofsaaklik van drieërlei aard.

Eerstens word organisasies van onontvanklikheid en traagheid vir broodnodige verandering beskuldig. Hierdie besondere aantyging is deur Franse studente tydens die studente-onluste in 1968 en deur Amerikaanse studente daarna teen die opvoedkundige stelsel gerig. Dit het dan ook tot heelwat opvoedkundige hervorming gelei.

Tweedens word groot bedryfsorganisasies — “big business” — van verryking van hulself ten koste van die verbruiker asook van besoedeling en uitputting van die aarde se beperkte hulpbronne beskuldig. Hierdie ontwikkeling het gelei tot toenemende organiserings aan die kant van verbruikers om sodoende hulle kollektiewe mag in verbruikersorganisasies te mobiliseer. Die sogenoemde verbruikersmag-, of “consumerism”, beweging is die uitvloeisel hiervan. In bedryfsorganisasies word die raad van direkteure in hierdie verband beskuldig van onaktiwiteit ten opsigte van die sosiaal verantwoordelike optrede van die organisasie en word daar beweer dat die winsmotief oorbeklemtoon word.

Derdens word ook gesê dat groot organisasies 'n stempel van konformering op menslike optrede afdruk — die “organisasieman in sy grys flenniekpak klere” is hier ter sprake. Hierdie kritiek het dan ook deels gelei tot die spesifieke herkenning van die noodsaaklikheid dat menslike behoeftes as 'n kernveranderlike by die ontwerp van organisasies in ag geneem word.

ORGANISASIESTRUKTUUR EN DOELWITTE

Die voorafgaande bespreking lei ons nou tot die probleemstelling wat hier ter sprake is, naamlik die daarstelling van die ontwerp van 'n formele organisasie wat doelwitbereiking moontlik sal maak.

Die ontwerp van formele organisasiestruktuur het te doen met die keuse en rangskikking van die verskillende afdelings in die organisasie om op 'n gekoördineerde en deurlopende wyse die beplande doelwitte van die organisasie te bereik sowel as menslike behoeftes te bevredig.

Die doelwitte wat deur die formele organisasieontwerp verwesenlik moet word, sluit die volgende in:

1. Die ontwikkeling en uitvoering van die voorafgestelde strategie van die organisasie. Die formele organisasiestruktuur moet dus vorm gee aan die doelwitte en take wat deur die funksie van langtermynbeplanning (of die Konstituerende Leiding) daargestel word. Die beplanningsfunksie waaronder die omgewingsverkenningfunksie ingesluit is, en die bronnetoewysing word as deel van hierdie konstituerende take gesien.
2. Die erkenning van die informele organisasiestruktuur en van die besondere menslike behoeftes as 'n basiese veranderlike by die organisasieontwerp. Tesame met die ontwerp van die beloningstelsel, kan hierdie besondere doelwit as deel van die aktiverende take in die organisasie beskou word.
3. Die versekering dat die strategie van die organisasie wel bereik word. Die beheer- en inligtingstelsel binne die formele organisasiestruktuur is dus hier ter sprake. Hierdie stelsels vorm deel van die dirigerende take in die organisasie.
4. Die take wat deur die formele organisasiestruktuur verrig moet word, moet op 'n doeltreffende wyse uitgevoer word. Die tegniese en kritiese benaderingswyse van werk- en organisasie-studie kan uiteraard hier 'n belangrike bydrae lewer.

HISTORIESE PERSPEKTIEF OOR DIE STUDIE VAN ORGANISASIES

Die studie van organisasies op 'n enigsins formele basis dateer ongeveer uit die jaar 1900. Dit was 'n tydperk toe massaproduksie nog in sy kinderskoene was en daar 'n groot tekort aan fisiese goedere was. 'n Groot onopgeleide werksmag was beskikbaar. Die heersende gedagtegang was 'n skerp skeiding tussen die intellektuele bestuursklas en 'n onontwikkelde min of meer irrasionele werkersklas. Baie klem is op die beplanningsfunksie gelê wat deur die bestuur ten behoewe van die werkers onderneem is. Die algehele doelwit was die verkryging van hoë produktiwiteit, dikwels deur die strenge toepassing van onverfynde “tyd- en bewegingstudies”.

Die primitiewe tegnokratie van persone soos Henry Ford en F.W. Taylor het hoogty gevier. Take is verdeel in eenvoudige werkselemente sodat enige ongeskoolde werksman hulle sonder veel opleiding of verstandelike poging kon verrig. 'n Aanhaling van Taylor tipeer die gedagtegang as hy die potysterhanteerder in die jaar 1910 beskryf. Taylor sê: “The pig iron handler is not an extraordinary

man, difficult to find; he is merely a man more or less of the type of the ox, heavy both mentally and physically."¹ Daar is ook geglo dat daar 'n algemeen toepaslike stel organisasiebeginsels ontwikkel is waarvan daar nie afgewyk mag word nie — die sogenoemde "one best way" om 'n organisasie te struktureer om rasionaliteit en orde te bewerkstellig, is voorgedra. 'n Tipiese beginsel uit hierdie tyd is dat 'n werker net aan een hoof mag rapporteer. Wat ook al die kritiek teen die klassieke organisasieteorie mag wees, behoort daar twee sake in gedagte gehou te word: *eerstens*, in die tydsgewrig toe hierdie teorieë die lig gesien het, was die omgewings waarin organisasies fungeer het, minder kompleks en veranderend as vandag en was die teorie veral toë geskik; *tweedens*, die klassieke organisasieteorie het orde geskep in organisasies toe ons nie oor die kennis en empiriese navorsing van tans beskik het nie. As vertrekpunt bly dit dus waardevol en is die invloed hiervan selfs vandag verreikend. Helaas word hierdie beginsels nog hedendaags toegepas onder omstandighede waarvoor hulle nie meer altyd geskik is nie, en word daar van die nuwere navorsing en gedagterigtings oor die hoof gesien. Die dertigerjare van hierdie eeu is gekenmerk deur die ontwikkeling van die menslike-verhoudingsbeandering tot die organisasieleer. Dit het veral gespruit uit die werk van Mayo en Roethlisberger en die Hawthorne-eksperimente wat aangetoon het dat produktiwiteitsverhogings uit beide menslike en tegniese komponente bestaan. In retrospek was hierdie benadering daarop gerig om die onbuigsamheid van die Tayloristiese organisasiestruktuur te versag en aanvaarbaar te maak. 'n Basiese aanname bly dat die organisasievereistes eers gestel word en dat 'n mens dan gesoek word om hierby aan te pas. Die tydperk na die Tweede Wêreldoorlog is gekenmerk deur toenemende bemarkingsorientasie in ondernemings en dit het veral die fasette van innovasie en kreatiwiteit in organisasies beklemtoon. Hiermee het ook die ontwikkeling van die sogenoemde oopsisteenbenadering tot die organisasie gepaard gegaan. Die basis van hierdie benadering is dat die organisasie oop is vir beïnvloeding deur sy omgewing en daarop ingestel behoort te wees om hom by hierdie vandag snel veranderende omgewing aan te pas. Terselfdertyd het die deelneming- of partisipasieskool wat daarop ingestel is om werkers op alle vlakke sover moontlik op 'n betekenisvolle wyse aan die besluitneming te laat deelneem, ook al hoe meer inslag gevind. Die genoemde aanpassing van die organisasiestruktuur by die eienskappe van die omgewing het aanleiding tot die ontwikkeling van die sogenoemde "contingency" teorieë gegee. Eienskappe van hierdie teorieë is onder andere dat organisasies vandag as

komplekse sisteme benader word waarin 'n groot aantal veranderlikes uit 'n verskeidenheid studieveldes soos die sielkunde, die sosiologie, die antropologie, die tegnologie, beheersisteme, bedryfs- ekonomie, en die bedryfskunde 'n rol speel. Die huidige benadering is dus by uitstek multidissiplinêr. Van die belangrikste bydraers tot die organisasieontwerp is tans Thompson, Lawrence en Lorsch, Chandler en Galbraith. Vervolgens sal ons dus let op enkele bydraes van huidige navorsers op dié gebied.

STRATEGIE EN STRUKTUUR

Die verwantskap wat tussen die organisasie- struktuur en die strategie van 'n organisasie bestaan het veral sy beslag gekry as gevolg van die werk van die bedryfshistorikus Chandler wat in 1962 gepubliseer is. Hy het die geskiedenis van vier groot Amerikaanse ondernemings oor die verloop van hierdie eeu nagevors en duidelik uitgewys hoe daar elke maal na basiese strategie-wysiging, ooreenstemmende strukturele aanpassings gemaak moes word. Dit het dan gelei tot sy bekende stelling dat "struktuur op strategie" volg. Sy werk is veral belangrik omdat dit die eerste grootskaalse empiriese studie binne die oopsisteenbenadering is wat klem op die organisasie se interaksie met die omgewing as 'n bepalende faktor vir die organisasiestruktuur gelê het. Hierdie benadering is in teenstelling met dié wat in die klassieke organisasieteorie gevolg is wat veral intern georiënteerd is en gevolglik meer doeltreffendheids- as effektiwiteitsdoelwitte beklemtoon het.

Chandler het ook daarop gewys dat die sukses van General Motors — een van die vier ondernemings wat hy nagevors het — in 'n belangrike mate daaraan toegeskryf kan word dat die maatskappy reeds in die twintigerjare die sogenoemde multi-divisionele organisasievorm ontwikkel het. Die kompleksiteit van die produkreeks en die markstruktuur in die motorbedryf het daartoe gelei dat die motordivisies elkeen outonoom is sover dit hulle daaglikse aktiwiteite aanbetref. Die hoofkantoor is hoofsaaklik onthef van daaglikse bedryfsverantwoordelikhede sodat dit byvoorbeeld die langtermynbeplanning vir die onderneming as geheel kan onderneem. Die sukses van die multi-divisionele organisasiestruktuur het tot grootskaalse nabootsing deur talle ander ondernemings gelei, maar dikwels met nadelige gevolge. Vandag is ons deeglik daarvan bewus dat elke organisasie sy eie besondere organisasiestruktuur afhangende van sy eie spesifieke strategie en omstandighede behoort te ontwikkel en dat die slaafse navolging

1. Aangehaal in LEAVITT, H.J.: "The Yesterday, Today and Tomorrow of Organizations", *European Business*, No. 29 Spring, 1971.

van ander organisasies beslis onvoordelig kan wees.

Die werk van Chandler is opgevolg met soortgelyke studies in Frankryk, Italië, Duitsland, Iran en Brittanje. Veral die studie wat in Brittanje onderneem is, hou belangrike gevolgtrekkings in wat as 'n aanduiding kan dien van die tendense wat ons ook in die Suid-Afrikaanse bedryfslewe kan verwag.¹ Daar is bevind dat verskillende groeifases in die bedryfsorganisasies voorgekom het — fase I is die *entrepreneuriële* fase; fase II is die groot *geïntegreerde of enkelproduk*-onderneming, waarna dit in fase III deur die groot gediversifiseerde onderneming opgevolg is. Verdere verfyning van die derde fase het eerstens gelei tot die onderskeiding van die “dominante produkstrategie” waar een produkreeks vir meer as 70% van verkope verantwoordelik is: tweedens, “verwante produkte” wat aaneengeskakel is deur of tegnologie of markte; en *derdens* “onverwante produkte” in welke geval die onderneming gediversifiseerd is. Channon se ontleding het in 1950 aangetoon dat uit die grootste 100 Britse ondernemings, een-en-veertig 'n dominante produkbeleid nagestreef het; in 1970 was die verwante produkbeleid-ondernemings die meerderheid — 'n aanduiding dus van die groot mate van produkdiversifikasie wat plaasgevind het. In 1950 het die meerderheid Britse ondernemings nog die funksionele en slegs ses persent die multi-divisionele organisasievorm gehad; in 1970 het 71 persent aangedui dat hulle reeds van die multi-divisionele organisasiestruktuur gebruik maak. Verskille wat in die multi-divisionele vorm veral skerp na vore kom is die vasstellingswyse van die divisie se vertoning, die beloning- en beheerstelsel en die outonomie van elke subafdeling. Die presiese posisie in Suid-Afrika is weens 'n gebrek aan navorsing onbekend; maar die navorsing in die genoemde lande het oral dieselfde patroon aangedui. Ons kan dus waarskynlik dieselfde patroon van produkdiversifikasie en die multi-divisionele organisasievorm in Suid-Afrika verwag. Die implikasie vir die plaaslike opvoeder is duidelik: meer aandag sal in die opleiding van toekomstige bedryfsleiers aan navorsing oor en die onderrig van aspekte van die multi-divisionele organisasievorm bestee moet word.

'n Verdere beginsel blyk ook duidelik uit die intieme verhouding tussen die organisasiestrategie en -struktuur. By die samesmelting van ondernemings word daar dikwels gewag gemaak van die besparings wat die rasionalisasie van die organisasie hopelik sal teweegbring. Dit voorveronderstel egter dat die bereidwilligheid sal bestaan om die organisasiestrukture van die twee samesmeltende organisasies dramaties te herorganiseer indien nodig. Die gebrek aan sodanige optrede het al in

gevalle die hooforsaak geblyk waarom samesmeltings uiteindelik nie suksesvol is nie.

DIE HUIDIGE STAND IN DIE ORGANISASIE-ONTWERP: ANDER ONTWIKKELINGS

Vir die persoon wat die struktuur van 'n organisasie in besonderhede wil ontwerp, lê daar 'n hele paar moontlikhede voor die hand. Hy kan al die funksionele afdelings saam groepeer of hy kan die afdelings volgens of die hoofprodukte of projekte of klante saam groepeer. Kortweg gestel, kan hy dus 'n funksionele of 'n projekorganisasie daarstel. Dit is ook goed bekend dat hierdie besluit nie bloot 'n arbitrêre een is nie, maar dat dit 'n groot invloed op die effektiwiteit van die organisasie sal uitoefen. Ons sal vervolgens let op enkele moderne bydraes wat vandag vir die bedryfsleier by hierdie beslissing hulp bied.

Die werk van Lawrence en Lorsch in hierdie verband is 'n uitbreiding van die gedagte dat die organisasie die eienskappe en veranderinge in sy omgewing in ag moet neem. Hulle het empiries aangetoon dat suksesvolle organisasies in hulle ontwerp gelyktydig die behoeftes van die organisasie se taak, die tegnologie of eksterne omgewing, en die behoeftes van die organisasie se lede in ag neem.² Die teorie is algemeen as die differensiasie-integrasie teorie bekend en die begrippe is ook inderdaad deur die skrywers aan spesialisasie en koördinasie gelyk gestel. Die soeke na enkele veranderlikes in die organisasiestruktuur van alle organisasies (in die geval bedryfsorganisasies) om suksesvolle organisasies te tipeer is lank reeds die doelwit van talle organisasienavorsers. Dié navorsers het daarin geslaag om die volgende aan te toon:

1. Suksesvolle organisasies slaag daarin om 'n hoër vlak van spesialisasie as onsuksesvolle organisasies te bereik. Hulle kry dit dus reg om meer doeltreffend te spesialiseer.
2. Suksesvolle organisasies het 'n spesialisasiepatroon wat verband hou met hulle omgewing. Soos die omgewing meer dinamies word, word daar meer ruimte vir spesialisasie geskep. Die teendeel is ook waar — organisasies in stabiele omgewings het minder behoefte aan spesialisasie en kan inderdaad fouteer deur te oorspesialiseer.

As voorbeeld van die voorafgaande kan ons noem dat 'n tegniese navorser in die dinamiese chemiese bedryfstak 'n hoogs gekwalifiseerde en gespesialiseerde persoon behoort te wees. In 'n bedryfstak soos die gestandaardiseerde ver-

1. Channon D. *Structure and Strategy in British Industry*, Harvard 1972
2. LAWRENCE, Paul R. en LORSCH, Jay: *Organisation and Environment — Managing Differentiation and Integration*, Harvard Division of Research, 1967.

pakkingsbedryf is die ruimte vir innovasie min aangesien daar betreklik selde nuwe produkte ontwikkel hoef te word. In dié geval is die behoefte aan gespesialiseerde tegneise navorsingskennis tereg beperk, en word daar dus min spesialisasie vereis.

3. Suksesvolle organisasies slaag beter as onsuksesvolle organisasies daarin om die aktiwiteite van gespesialiseerde afdelings onderling te koördineer of te integreer. Die tegniese navorser is in dié geval bewus van die behoefte van die bemarkingsafdeling en is bereid om sy kennis en sy tegnologiese innovasies oor te dra. Die navorser tree dus nie in isolasie ten opsigte van die ander afdelings op nie. Die omgekeerde proses kom ook voor; die bemarkings- en die produksie-afdelings skakel onderling en ook met die navorsingsafdeling.

4. Suksesvolle organisasies slaag daarin om beide spesialisasie en koördinasie gelyktydig te bereik.

Die belangrike werk van Thompson, hoewel teoreties gefundeer, sluit aan by die werk van Lawrence en Lorsch daarin dat hy dieselfde konsepte hanteer.¹ Hy beveel aan dat organisasies so ontwerp word dat die koördinasiekoste geminimiseer word. Afdelings wat 'n nou onderlinge verwantskap (in sy woorde, 'n resiproke interafhanklikheid het) met mekaar het, behoort beslis so ontwerp te word dat die koördinasiekoste so laag moontlik is. 'n Praktiese voorbeeld is by die ontwerp van 'n vliegtuig. Dit is krities belangrik dat die vlerk en die romp by mekaar sal aanpas. Die vlerk- en die rompontwerpafdelings behoort dus intiem saam te werk — navorsing het inderdaad getoon dat hulle ten beste in dieselfde oop kantoorruimte kan fungeer.

'N NUWE TAAK IN ORGANISASIES: DIE INTEGREERDER

Die benodigde rekonsiliasie tussen die behoeftes vir spesialisasie en integrasie het 'n nuwe funksie in organisasies geskep: dié van 'n formele integreerder. Tradisioneel het die hoof in die hiërargiese struktuur oor die tyd en die vermoë beskik om die aktiwiteite van sy ondergeskiktes te koördineer. Die toenemende dinamiese aard van talle organisasies se omgewings het dit vandag onmoontlik gemaak vir 'n algemene bestuurder om hierdie integrerende rol suksesvol te vervul. Die gevolg is dat persone of deelyds of voltyds aangestel word om die integrasietaak formeel te behartig. Tipiese titels van persone wat sodanige poste het is 'n produkbestuurder, 'n programkoördineerder, 'n projekteier, 'n beplanningshoof en 'n bestuurder met spesiale opdragte. Indien die integrasierol in 'n organisasie belangrik is, behoort die rol geformaliseer te word eerder as om dit aan die informele

organisasie oor te laat.

Daar is 'n paar voorvereistes om die integrerende rol suksesvol te laat plaasvind. Die persoon wat die integrasie bewerkstellig, behoort oor die kennis en die gebalanseerde oordeel te beskik om oplossings te vind wat vir die organisasie as geheel die beste is. As hy byvoorbeeld skakeling tussen 'n navorsings- en 'n produksiedepartement moet bewerkstellig, kan hy nie die belange van die een departement bo die ander laat seëvier nie; die belange van die organisasie as geheel is die belangrikste. Die beloningstelsel van die integreerder behoort op sy totale produkverantwoordelikheid gebaseer te wees juis om hierdie gebalanseerde uitkyk aan te moedig.

Onvermydelik sal funksionele spesialiste dikwels sterk standpunt inneem om hulle betrokke siening te verdedig, en dit mag dus onvermydelik tot sterk emosionele botsings aanleiding gee. Navorsing het vier wyses van konflikthantering geïdentifiseer:

- die vermyding van konflikte;
- die forsering van oplossings vir die konflik;
- die tref van kompromieë oor konflikte; en
- die direkte konfrontering van konflikte.

Daar bestaan min twyfel dat suksesvolle organisasies die laaste wyse van konflikthantering toepas en konflikte konfronteer. Dit impliseer dus dat persone wat teenoorgestelde standpunte huldig, in 'n klimaat van vertroue en openlikheid hulle probleme behoort te stel, hoe onaangenaam dit ook al mag wees. Die blote wegdinkery van probleme in 'n organisasie is dus 'n swak metode om die gehalte van besluitneming hoog te hou.

Integrasie en menslike eienskappe

Een van die mees belowende ontwikkelings om die behoeftes van die individu en die vereistes van 'n besondere taak met mekaar te versoen, is die studie van persone wat suksesvol integrasierolle vervul.² McClelland het in sy prestasiemotiveringsteorie drie basiese motiewe onderskei: die drang na prestasie; die drang na affiliasie, met ander woorde om met ander persone te assosieer; en die drang na mag.³ Die tipiese entrepreneur het 'n hoë drang na prestasie en mag, en 'n laer drang na affiliasie. Dit is as 'n sogenaamde V-profiel bekend. Daar is bevind dat die suksesvolle persone wat 'n koördinerende rol in 'n organisasie vervul, die omgekeerde persoonlike eienskappe het. Sy behoefte aan prestasie is matig; sy behoefte aan

1 THOMPSON, James D.: *Organizations in Action*. McGraw-Hill, 1967.

2 LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W.: "New management job: the integrator", *Harvard Business Review*, November-December, 1967.

3 McCLELLAND, D.: *The Achieving Society*. Van Nostrand, New York, 1961.

affiliësie — warm vriendelike verhoudings met ander persone — is hoog; en sy drang na mag is laag. Die persone met wie hy moet saamwerk, sien hom dus nie as 'n bedreiging vir hulle eie posisie nie en is dus gereedelik inskiklik om hom byvoorbeeld van die korrekte inligting te voorsien.

Die herkenning van die feit dat persone met besondere persoonlikheidseienskappe vir sekere rolle in organisasies meer geskik is as ander, hou dramatiese implikasies vir byvoorbeeld die keuringsfunksie in. Deur middel van 'n meer akkurate diagnose van die behoeftes van 'n besondere pos, behoort dit dus moontlik te wees om sowel 'n beter "passing" van die behoeftebevrediging van die individu en die taak te kry, en om die taak dus meer doeltreffend uitgevoer te kry. As voorbeeld kan daar genoem word dat daar in die algemeen bevind is dat verkoopsmanne van verbruikersgoedere veral prestasiebewus behoort te wees. In industriële bemarking duur die verkoopsproses gewoonlik langer as in die geval van verbruikersgoedere — om hierdie rede is die eienskap van affiliasie by industriële verkoopsmanne meer belangrik. Laasgenoemde moet dus dikwels oor 'n lang tydperk met klante saamwerk sonder om te verkoop om sodoende hulle prestasiedrang te bevredig.

NUWE ORGANISASIEVORMS

Nuwe organisasievorms word deur elke geslag bestuurders ontwikkel om aan die besondere behoeftes van elke tydperk te voldoen. Die funksionele vorm was veral die uitvloei van die werk van Fayol; die lyn- en staforganisasie is 'n poging om hulp aan die lynorganisasie te bied en die gedentraliseerde produk multi-divisionele struktuur is veral deur Sloan van General Motors in die twintigerjare en daarna ontwikkel om by toenemende grootte en kompleksiteit aan te pas. Die huidige geslag bestuurders het twee organisasievorme ontwikkel om die probleme van toenemende tegnologiese vereistes die hoof te bied. Hulle is *eerstens* die vryvorm of konglomeraatvorm en *tweedens* die matriksorganisasie.

In die konglomeraatvorm word talle dikwels uiteenlopende bedrywe wat elkeen onafhanklik funksioneer, saamgevoeg.

Die moedermaatskappy verskaf slegs algemene riglyne vir die bedryfsvoering asook finansiële bronne. Die onlangse oornam van 'n groep kettingwinkels in die voedselbedryf deur 'n brouery in ons land is 'n voorbeeld van die konglomeraatvorm. Die sukses van dié organisasievorm is baie gevoelig vir die finansiële klimaat en ek dink dat ons vandag minder selfvertroue het oor ons vermoë om hierdie organisasievorm doeltreffend te bestuur as 'n paar jaar gelede, veral weens die swak vertoning van

konglomerate soos Litton in die VSA.

DIE ONTWIKKELING VAN DIE MATRIKSORGANISASIE

Elke keuse ten opsigte van die basiese vorm van 'n organisasie het sy eie besondere voor- en nadele. Uit navorsing maar ook uit praktiese ervaring, weet ons vandag dat by die funksionele organisasievorm projekte neig om agter te raak; indien 'n projekorganisasie gekies word, neig die tegnologie om minder goed ontwikkel te wees. Die matriksorganisasie het as doelwit om die voordele van beide die funksionele en projekorganisasie te verkry. Die ruimtewedloop het buitengewone eise aan die ontwikkeling van nuwe tegnologieë binne 'n besondere kort tydsbestek gestel. Om die rede het die matriksorganisasie dan juis in die ruimtevaart-industrie in die sestigerjare in die VSA ontwikkel. Ons moet daarop let dat die matriksorganisasie die uiterste vorm van integrasie verteenwoordig. Van die individu in hierdie organisasie word dit verwag om formeel aan twee hoofde verantwoordelik te wees — 'n toestand wat volgens die beginsels van die klassieke organisasieteorie natuurlik nie moontlik sou gewees het nie. Met die matriksorganisasie gaan ook 'n besondere hoë mate van tydelikheid gepaard in die samestelling van spanne om 'n besondere onderafdeling van 'n projek te ontwikkel. Daar word gevolglik deur baie persone in die praktyk meer spanning ervaar as gevolg van die onsekerheid en die dubbele gesagstruktuur wat by die matriksorganisasie voorkom. Maar soos die behoefte aan meer gevorderde tegnologieë groter word, en die omgewing steeds groter eise stel waaraan gouer voldoen moet word, sal die mens hom by hierdie meer onseker toestande en vereistes moet aanpas. Trouens dit word voorspel dat 65 persent van die ekonomies aktiewe bevolking in die jaar 2001 in die VSA in organisasies werksaam sal wees wat hulle met nie-roetine probleme soos die ontwikkeling van nuwe tegnologieë sal besig hou. Dit is juis organisasies van hierdie aard wat van tydelike spanne en taakmagte gebruik maak soos die geval in die matriksorganisasie is.¹

BEHEERSTELSLS IN ORGANISASIES

Dit is duidelik dat die sukses al dan nie van die bereiking van die doelwitte wat vir die organisasie gestel is, gereeld bekend moet wees. Die beskikbaarheid van inligting van dié aard sal dan hopelik daartoe lei dat afwykings betyds reggestel kan word. Dit is die toepassing van die bekende beginsel van uitsonderingsbeheer waarin daar vir beheerdoeleindes net aan die afwykings van die vooropgestelde planne of begrotings aandag gegee

1. TOFFLER, Alvin: *Future Shock*, Pan, London, 1970, p.128.

word. Hierdie vereistes aan beheer het benewens begrotingsbeheer, ook aanleiding gegee tot die ontwikkeling van die veld van bestuursinligtingstelsels. Galbraith wys daarop dat hoe groter die onsekerheid is in die taak wat verrig moet word, hoe groter is die volume inligting wat deur die besluitnemers verwerk moet word om tot 'n bevredigende besluit te kom.¹ Hy beweer dan dat die verskille wat in die struktuur van organisasies voorkom, verklaar kan word aan die hand van die doelbewuste strategieë van organisasies om of die volume inligting te verminder of dit makliker te kan hanteer of die vlak van doelwitbereiking te verminder. Hierdie algemene benadering skyn ook 'n waardevolle een te wees en behoort in die toekoms al hoe meer as 'n basiese inset tot organisasieontwerp te dien.

Die voorafgaande formele beheerstelsels kan moontlik as die meganistiese aspek van beheerstelsels bestempel word. Daarby moet andermaal die menslike faktor gevoeg word. As die bewering korrek is dat die organisasielid van die toekoms al hoe meer selfbeskikking sal hê en in 'n klimaat van vertroue wil werk, is dit duidelik dat hoogs gesofistikeerde beheerstelsels juis die teenoorgestelde uitwerking sal hê. Sy persepsie mag wees dat sy vryheid van optrede aan bande gelê word. Hierdie probleem is die grondslag van 'n studieveld wat die gedragswetenskaplike optrede van die mens in beheerstelsels wil insluit. "Motivering en Beheer" is die titel van 'n tipiese oorsese universiteitskursus wat op die studie van hierdie probleem gerig is. Dit kan stellig verwag word dat hierdie genoemde gedragswetenskaplike aspekte in beheerstelsels al hoe meer aandag in die opleiding van byvoorbeeld rekenmeesters sal ontvang.

DIE ROL VAN DIE RAAD VAN DIREKTEURE

In die bedryfsorganisasie is die raad van direkteure veronderstel om die hoogste gesagsliggame te wees wat inderdaad die onderneming "bestuur". Vervolgens sal hulle rol bespreek word, met enkele voorstelle oor hoe veranderinge hierin die bydrae van die direkteure kan verbeter om 'n meer doeltreffende organisasie tot gevolg te hê. Die gewoonlik aanvaarde funksie van direkteure is die funksie van trusteekap namens die aandeelhouders, bepaling van organisasiedoelwitte, bepaling van die strategie en beheer van die bronne-aanwending om die interne konsekwentheid met hierdie doelwitte te verseker, keuse van topamptenare, en beslissings oor oornames en samesmeltings. Alle aanduidings, veral oorsee, is egter dat die algemeen aanvaarde rol van die raad van direkteure in die praktyk min ooreenkoms hiermee toon.

Mace² het bevind dat direkteure hoofsaaklik drie funksies vervul:

1. Direkteure verskaf advies en raadplegingsgeleentheid.
2. Direkteure dien as 'n dissiplinêre faktor — die feit dat planne aan hulle voorgelê moet word, verseker dat die voorleggings meer deurdag is.
3. Direkteure kan desnoods in 'n krisis optree, byvoorbeeld wanneer 'n topbestuurder onverwags vervang moet word.

Daar is drie funksies wat direkteure veronderstel is om uit te voer, maar nie nakom nie:

1. Direkteure bepaal nie werklik die doelwitte en die strategie van die organisasie nie, aangesien veral buite-direkteure selde oor die uitgebreide tyd beskik om die diepgaande ontledings en studie te maak wat deur hierdie besluite vereis word.
2. Direkteure vra as gevolg van die interne politieke implikasies nie werklik skerpsinnige en deurdringende vrae nie. Per slot van sake, tensy die direkteur self 'n belangrike aandeelhouer is, waarom sou hy die persone wat hom aangestel het in 'n verleentheidswekkende situasie plaas?
3. Direkteure wys nie werklik die opvolger van die topbestuurder aan nie — laasgenoemde besluit in die praktyk gewoonlik self wie hom gaan opvolg.

Uit die voorafgaande blyk dit duidelik dat die mag toenemend nie by die entrepreneur of aandeelhouders nie, maar by die topleier en die bestuur in die onderneming lê. Die direkteure het *de facto* min mag en van die trusteefunksie wat hulle namens die aandeelhouders veronderstel is om waar te neem, kom daar dus min tereg. Daar skyn 'n paar voorstelle in die verband te wees wat die raad van direkteure beter behoort te laat funksioneer:

1. Binnedirekteure, behalwe die voorsitter van die raad en die topleier, behoort nie toegelaat te word nie.
2. Die beloning van buitendirekteure behoort sodanig te wees dat direkteure in 'n posisie is om voldoende en ernstige aandag aan die ondernemings waarvan hulle direkteure is, te gee. Indien direkteure behoorlik vergoed word vir hulle bydrae, behoort dit die praktyk dat persone direkteure van 'n oormatige aantal ondernemings is, te ontmoedig.
3. Direkteure behoort volgens 'n formele program die bydrae van die topleier periodiek formeel te evalueer.
4. Direkteure behoort in die lig van hulle trustee-

1 GALBRAITH, Jay: *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1973.

2 MACE, Myles C.: "The President and the board of directors", *Harvard Business Review*, Maart-April 1972, p.38.

funksie die kritieke vrae te vra wat hulle in baie gevalle tans huiwerig is om te vra.

5. Daar word toenemend ook van direkteure verwag om te waak oor die sosiale verantwoordelike optrede van die maatskappy. Voorbeelde hiervan is sosiale verantwoordelikheid van die onderneming se bemarkingspraktyke sowel as die personeel-beleid. Sake soos die toereikendheid al dan nie van die vergoedingsbeleid van die onderneming en die objektiwiteit van bevorderingsmoontlikhede van byvoorbeeld dames kom hier ter sprake. Daar kan verwag word dat die algemene publiek meer georganiseerd en welluidend in hierdie verband sal word en meer verantwoording van direkteure oor die sosiale aspekte van die bedryfsvoering sal eis. Trouens, hierdie sosiale verantwoordelikheid mag deur die publiek al hoe meer as sosiale verpligtinge gesien word wat deur die onderneming nagekom moet word.

Die onlangse wysigings in die Suid-Afrikaanse maatskappywet waarin direkteure meer verantwoording as tevore, ook in 'n persoonlike hoedanigheid, sal moet doen, behoort verwelkom te word as 'n stap in die regte rigting om direkteure aan te moedig om meer aandag aan hulle funksies te gee. Dit is in die belang van die aandeelhouers, die algemene publiek en die bedryfslewe dat daar ook volle vertroue in die *aktiewe* rol van direkteure sal wees.

KULTURELE FAKTORE

Daar is nou herhaaldelik daarop gewys dat verandering in organisasies in die toekoms eerder die reël as die uitsondering gaan wees.

'n Belangrike veranderlike wat veral by die verandering van organisasies ter sprake is, is dié van kultuur. In dié verband word daar ook tussen die organisasiekultuur, wat eie aan 'n besondere organisasie is, en 'n samelewingskultuur onderskei. Laasgenoemde kan omskryf word as die gemeenskaplike aanvaarde waardes en houdings wat die lede van 'n samelewing dikwels selfs onbewustelik aanvaar. Voorbeelde hiervan is die verskille wat tussen verskillende kulture voorkom ten opsigte van hulle houding teenoor monetêre vergoeding, die stiptelikheid waarmee afsprake nagekom word, die aanvaarding van gesag en statusverskille, en die Protestantse werketiek.

Veral die multi-nasionale ondernemings moet deeglik kulturele verskille in ag neem. 'n Amerikaanse bestuurder wat nuut in 'n Italiaanse fabriek aangestel is, het byvoorbeeld 'n informele deelnemende bestuurstyl daargestel waarin ondergeskiktes gereeld geraadpleeg is. Hy het egter 'n gebrek aan samewerking ervaar, aangesien die persepsie van die ondergeskiktes was dat hy in-

derdaad besig was om sy verantwoordelikheid op hulle af te skuif en hulle gevolglik ook eintlik sy werk moes doen.

In die Noord-Amerikaanse kultuur byvoorbeeld wanneer 'n sakeman 'n kollega besoek, gaan hy feitlik onmiddellik oor om oor besigheid te praat en word die aanvanklike sosiale interaksie tot die minimum beperk. Sodanige optrede in 'n groot deel van die res van die wêreld word as uiters onpersoonlik en gevolglik as afkeurenswaardig beskou. Hieruit blyk dus dat die houding oor die verdeling tussen werk en plesier in die werksituasie oor die wêreld dramaties kan verskil.

Wat is die posisie in Suid-Afrika? In die Suid-Afrikaanse samelewing kom 'n groot aantal heterogene kultuurgroepe voor en is Suid-Afrika tereg deur Thorelli by uitstek 'n „multi-kulturele” samelewing genoem.¹ Suid-Afrika het 'n heterogene rassesamestelling, 'n groot aantal taalgroepe en persone op verskillende stadia van ontwikkeling.

Ten opsigte van Swart werkers in Suid-Afrikaanse organisasies, meen ek dat die stadium aangebreek het waar navorsing hieroor op 'n veel groter skaal aangepak sal moet word. Daar is talle aannames wat oor hulle gedrag gemaak word waarvoor daar min of geen empiriese bewyse bestaan nie. Van hierdie aannames is onder andere hulle houding oor die beskikbaarheid van vrye tyd, vakbonde, werkerkomitees, stamverhoudings, gesagstrukture, loonaansporingstelsels, vernuftigheid, prestasiebewustheid en hulle optrede in terme van die mate van verstedeliking en gesamentlike optrede in spanne. Dit wil voorkom of Blanke bedryfsleiers of gerieflikheidshalwe of by 'n gebrek aan gefundeerde inligting aannames uit die Westerse kultuur sonder meer op Swart werkers oordra. 'n Tipiese Westerse aanname is dat die beloning (beide monetêr en statusgewys) nou aan 'n mens se bydrae verbonde is. Bevordering geskied ook uiteraard op meriete. 'n Faktor soos ouderdom is nie hier ter sprake nie. Daar bestaan egter aanduidings dat hierdie aanname nie noodwendig vir die Bantoe in Suid-Afrika geldig is nie. Die beoogde navorsing in hierdie rigting by die Skool vir Bedryfsleiding behoort mettertied 'n belangrike bydrae te kan lewer.

SLOT

Ten besluite, wil ek dus beweer dat die organisasie van die toekoms: *eerstens*, vinnige tegnologiese verandering sal ervaar;

tweedens, hom in 'n samelewing sal bevind waar

1. THORELLI, Hans. "South Africa: Its multi-cultural marketing system", *Journal of Marketing*, Vol. 32, April 1968, pp.40-48.

die bevolking oor 'n veel beter opvoedingspeil as tans sal beskik en meer mobiel sal wees; *derdens*, individue sal hê wat meer intellektueel toegewy sal wees en meer outonomie, betrokkenheid en deelneming sal vereis. Die bestuurder van die toekoms sal al hoe meer sy invloed deur middel van sy sosio-politieke optrede en vermoë moet laat geld; hy sal al hoe minder op sy formele gesag kan staat maak;

vierdens, tegnies meer ingewikkelde take sal hê wat van 'n meer ongeprogrammeerde aard sal wees, en *vyfde* 'n aanpasbare, vinnig veranderende sisteem sal wees wat rondom die probleme wat opgelos moet word, georganiseer sal wees.

Een van die fundamentele gedagtes wat ek wou oordra is die noodsaaklikheid vir die aanpassing van 'n organisasie by sy omgewing en by die eienskappe van sy individuele bydraende lede. Hierdie onderliggende aanname staan dus in skerp kontras met die klassieke gedagte van die reeds genoemde enkele beste wyse waarop alle organisasies gestruktureer behoort te word. In die toekoms sal ons eerder ingestel wees op die ontwikkeling van die struktuur wat gerig is op die sistematiese bereiking van die besondere organisasiedoelstellings, die beste gebruik van elke bydraer se vermoëns en die bereiking van individuele behoeftebevrediging van sy lede. Indien die organisasie van die toekoms daarin kan slaag om die helaas somtyds uiteen-

lopende doelwitte-organisasiedoelwitbereiking en menslike behoeftebevrediging — met 'n sosiale verantwoordelikeheidsin saam te snoer, behoort heelwat van die huidige kritiek teen organisasies te verdwyn.

Hoe meer uitgebreid ons basiese organisasiekennis en hoe beter ons dit kan toepas, hoe meer sal die mens die organisasie 'n beter plek vind om sy persoonlike doelwitte te bevredig en sal die breër gemeenskaplike behoeftes in die samelewing terselfdertyd ook makliker bereik word. Hoe beter ons organisasies kan ontwerp om hiertoe as aanpasbare, doeltreffende hulpmiddels te dien, hoe beter sal ons daarin slaag om die onvermydelike spanning wat daar soms tussen individue aan die een kant en organisasiedoelwitte aan die ander kant mag wees, te verminder en te versoen. Om hierdie rede is die ontwerp van organisasies allermens 'n lewelse tegnokratiese proses — belangrike sosiale en verstandelike elemente is hieraan toegevoeg. Die studie van organisasies binne hulle eiesoortige kultuur en hulle doeltreffende funksionering in die toekoms behoort 'n belangrike weg te wees vir die bereiking van meervoudige waardes deur beide die individue en die samelewing as geheel. Die studie van en die onderrig oor organisasies binne die raamwerk van meervoudige dissiplines deur die Skool vir Bedryfsleiding van UNISA is dus gepas.

AANSOEK VIR LIDMAATSKAP

Die Sekretaris,
SAVB,
Posbus 2502,
PRETORIA.

Stuur my asseblief die nodige aansoekvorms vir lidmaatskap van u vereniging.

NAAM

ADRES

.....

Die huidige tariewe is soos volg:

Intekenaars	R4 per jaar
Korporatiewe Lede (kry 3 eksemplare)	R15 per jaar
*Seniorlede	R12 per jaar
*Lede	R10 per jaar
*Medelede	R8 per jaar
Studentelede	R5 per jaar

*Die Raad sal die klas lidmaatskap wat toegeken mag word, bepaal.
U sal in kennis gestel word van die toepaslike ledegelde.