

LYN- EN STAFORGANISASIE AS BESTUURSPROBLEEM MET ENKELE
TOEPASSINGS

deur

S. KRUGER (HONNEURS-B.COMM.)

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening aan die
vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII (BEDRYFSEKONOMIE)

in die

Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

LEIER: PROF. N.J. SWART

POTCHEFSTROOM

AUGUSTUS 1978

OPGEDRA AAN INA

VOORWOORD

Dit is vir die skrywer 'n aangename voorreg om aan die volgende persone sy innige en opregte dank te betuig:

PROF. N.J. SWART

wat hom as leier onderskei het. My opregte dank aan hom vir sy bekwame leiding en inspirasie.

MY VROU

vir haar geduld, aanmoediging en opoffering.

MY OUERS

vir finansiële en morele steun gedurende al my studiejaar.

ELZA DE WET

wat die tikwerk onderneem het.

AAN GOD

In Wie se Wil dit bestaan dat ek hierdie werkstuk kon voltooi, kom al die eer toe.

DIE SKRYWER

POTCHEFSTROOM

AUGUSTUS 1978.

LYS VAN TABELLE

<u>TABEL</u>	<u>PAGINA</u>
1. KLASSIFIKASIE VAN WERK IN EENHEDE	9
2. VEREISTE VAARDIGHEID VAN PERSONEEL OOREENKOMSTIG GROOTTE VAN ONDERNEMING	19
3. BENUTTING VAN STAFDEPARTEMENTE	43
4. LYN- STAFVERWANTSKAPPE	56

LYS VAN FIGURE

<u>FIGUUR</u>	<u>PAGINA</u>
1. PIRAMIDE VIR EENHEDE WERK	10
2. FUNKSIONELE ORGANISASIESTRUKTUUR	12
3. FUNKSIONELE INDELING - BOUBEDRYF	12
4. DIVISIONELE INDELING - MEDIESE FONDS	14
5. DIVISIONELE INDELING - BOUBEDRYF	15
6. DIE KOMBINASIE VAN TIPE ORGANISASIESTRUKTURE	17
7. ORGANISASIESKEMA VAN 'N BEKENDE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPY	29
8. SUIWER LYNORGANISASIE	33
9. GEBRUIK VAN STAF IN 'N BEMARKINGSORGANISASIE	35
10. LYN- STAFVERHOUDINGS	51
11. LYN- STAFVERHOUDINGS IN 'N PRODUKSIEDEPARTEMENT ..	52
12. IDENTIFISERING VAN LYN- STAFVERHOUDINGS - MEDIESE FONDS	54
13. LYN- STAFVERWANTSKAPPE VOLGENS UITEENSETTING IN TABEL 4	58
14. ADVIES EN DIENSAKTIWITEITE - STAFAMPTENARE	71

LYS VAN BYLAE

<u>BYLAE</u>	<u>PAGINA</u>
1. KLASSIFIKASIE VAN DIE ORDE BESTUURSWERK	93
1b. KLASSIFIKASIE VAN WERK	94
2. KLASSIFIKASIE VAN DIE ORDE TEGNIESE WERK : PERSONEELWERK	95
3. GEOGRAFIES-DIVISIONELE VERDELING	96
4. KONTROLELYS : TOETSING VAN ORGANISASIESTRUKTUUR ..	97
5. ASPEKTE WAT OORWEGING GENIET BY DIE KEUSE VAN DIE MEES GESKIKTE TIPE ORGANISASIESTRUKTUUR	98

INHOUDSOPGAWEPAGINAVOORWOORD

(1)

HOOFSTUK IINLEIOING

- | | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 1.1 | Doel van die studie. | 1 |
| 1.2 | Metode en indeling van studie. | 3 |

HOOFSTUK IIDIE VERDELING VAN DIE BASIESE ONDERNEMINGSAKTIWITEITE

- | | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Inleiding. | 6 |
| 2.2 | Klassifikasie van werk. | 7 |
| 2.3 | Tipe organisasiestrukture. | 10 |
| 2.4 | Kriteria vir die bepaling van verdeling. | 18 |
| 2.5 | Samevatting. | 20 |

HOOFSTUK IIIONTWIKKELING VAN 'N ORGANISASIESTRUKTUUR

- | | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Inleiding. | 22 |
| 3.2 | Toepaslike bestuursbeginsels. | 23 |
| 3.3 | Stappe by die verbetering van 'n organisasiestruktuur. | 25 |
| 3.4 | Toetsing van huidige organisasiestruktuur. | 26 |
| 3.5 | Ideale organisasiestruktuur. | 26 |
| 3.6 | Die organisasiekaart. | 27 |
| 3.7 | Samevatting. | 28 |

HOOFSTUK IVIDENTIFISERING VAN LYN- EN STAFORGANISASIE

- | | | |
|-----|------------|----|
| 4.1 | Inleiding. | 30 |
|-----|------------|----|

4.2	Identifisering van ideale lynfunksies.	31
4.3	Identifisering van ideale staftegniese funksies.	34
4.4	Samevatting.	36

HOOFSTUK VLYN- EN STAFORGANISASIE

5.1	Inleiding.	38
5.2	Kenmerke van lyn.	38
5.3	Lyn as funksionaris.	40
5.4	Staforganisasie: Hulpmiddel tot die lynfunksionaris.	41
5.5	Die ontwikkeling van die staf.	43
5.6	Samevatting.	46

HOOFSTUK VILYN- STAFVERHOUDINGS

6.1	Inleiding.	47
6.2	Sleutelpunte in staf- en lynverwantskappe.	48
6.3	Lyn- en stafverhoudings.	50
6.4	Gesonde lyn- stafverhoudings.	58
6.5	Samevatting.	60

HOOFSTUK VIIKONFLIK TUSSEN LYN- EN STAFBESTUURSPROBLEMATIEK EN OPLOSSINGS

7.1	Inleiding.	61
7.2	Konflikareas.	62
7.3	Oplossings vir die probleem.	68
7.4	Ander metodes.	71
7.5	Koördinasie tussen lyn en staf.	73
7.6	Samevatting.	75

	<u>PAGINA</u>
<u>HOOFSTUK VIII</u>	
<u>DIE "ONTWIKKELING" VAN LYN EN STAF</u>	
8.1 Inleiding.	77
8.2 Hoe moet daar ontwikkel word?	78
8.3 Die proses van ontwikkeling.	80
8.4 Samevatting.	84
<u>HOOFSTUK IX</u>	
<u>SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING</u>	86
<u>LYS VAN TABELLE</u>	(11)
<u>LYS VAN FIGURE</u>	(111)
<u>LYS VAN BYLAE</u>	(1v)
<u>BIBLIOGRAFIE</u>	100
<u>ENGLISH SUMMARY</u>	102

HOOFSTUK I

INLEIDING

1.1 DOEL VAN DIE STUDIE

In die werk van R del & Reynders (1971, p.265) word die volgende standpunt ingeneem: "Uit die oogpunt van die partikuliere onderneming, ontstaan die behoefte aan organisasie uit die doelgerigte en doelbewuste nastrewing van die onderneming se doelstellings. Die onderneming is nie net 'n willekeurige samespel van mense en voorwerpe binne 'n gebou nie, daar moet minstens 'n formele raamwerk wees waarbinne bedrywigheide in afdelings en onderafdelings gegroep word, met die pligte en verantwoordelikhede van elke persoon duidelik bepaal en omskryf met die ondernemingsdoelwit steeds in sig."

Die ontwikkeling van die bestuursteorie het hom telkens beweeg langs die weg van 'n konstruktief, kritiese beandering van die organisasieleer (Reynders, 1969, p.133). Dit is nie die bedoeling om die teorieë hier te bespreek nie, maar eerder om op 'n relevante deel daarvan te wys en die bestuursprobleme wat daarmee gepaard gaan, breedvoerig te behandel. Vanuit 'n ekonomiese analise kan die lyn- en staforganisasie beskryf word as 'n struktuur van leiding en uitvoering, waarby beplanning, voorbereiding, voorligting en kontrole gepaard gaan met die instandhouding van die eenheid van leiding. "The art and science of management organization is greatly complicated by misunderstanding of the proper role of line and staff" (Allen, 1956, p.198). Om verwarring uit te skakel, ignoreer baie ondernemings die onderskeid tussen dié twee noodsaaklike groepe in die organisasie. Ander weer, maak 'n onderskeid, lê 'n paar

beginsels en reëls neer wat vir albei geld en hoop vir die beste.

Die doel van die studie is om te wys hoe lyn en staf geïdentifiseer word, watter rol hulle vertolk en watter bestuursprobleme daaruit voortvloei. Dit is gevolglik nie moontlik om die studie aan te pak sonder om sekere aspekte vooraf te behandel nie. Bloot teoreties kan dit ook nie aangepak word nie. Alle teoretiese gedagtes en konsepte word gerelateer aan die praktyk. Bestuursprobleme wat uit die lyn- stafverhouding spruit kan alleen opgelos word deur behoorlike en goedbeplande navorsing en volgehoue pogings van die bestuur.

Organisasie omvat dus:

- (a) 'n analise van bedrywighede van die onderneming wat as basis gebruik word vir die totstandkoming van lyn-stafverhoudings;
- (b) die groepering van bedrywighede;
- (c) die bepaling van die verhoudings tussen groepe en individue waarby gesag, gesagsweë en delegasie oorweeg moet word.

Die bestuursprobleem berus in 'n baie groot mate op die vraagstukke van die hiërargiese struktuur, taakverdeling en afdelingsvorming, waarby die taak van die deskundige nie uit die oog verloor mag word nie. Dit is nodig om vooraf behoorlik ondersoek in te stel na die verdeling van ondernemingskategorieë, samestelling van 'n organisasiestruktuur en die bereiking van 'n ideale organisasiestruktuur.

1.2 METODE EN INDELING VAN STUDIE

Artikels, boeke, tydskrifte het gedien as bron vir inligting, terwyl eie persoonlike empiriese ondersoeke 'n redelike akkurate basis daarstel. Besoeke is gebring aan verskeie groot maatskappye, waarvan Yskor en Unilever die belangrikste is. Die grootste enkele probleem wat ondervind is tydens hierdie studie is met die uiteenlopende opinies wat daar heers. Heelwat denkrigtings word in die veld aangetref waarvan sommige nie altyd wetenskaplik verantwoord kan word nie. Die lyn-stafverhouding kan nie beperk word tot besigheidsorganisasies nie. Die toepassingsgebied lê wyd en moes binne die raamwerk van die studie in berekening gebring word.

Hoofstuk II gee aandag aan die organisatoriese bou van die onderneming met spesiale verwysing na die klassifikasie van werk. Dit vorm 'n duidelike basis vir die identifisering van die lyn- en staforganisasie. Hier word spesifiek gekyk na afdelingsvorming, as 'n essensiële proses om die leidinggewende arbeid te spesialisier. Sommige skrywers beskou die onderwerp as die siel van die organisasieleer. Dit is noodwendig ook die uitgangspunt vir die totstandkoming van 'n ideale organisasiestruktuur waarin daar in Hoofstuk III verdere aandag geskenk word. Die prinsiep van die saak bly dat alreeds op dié stadium 'n gesonde verhouding tussen lyn en staf geskep moet word.

Hoofstuk III voer klassifikasie van werk verder deur te wys op die bestuursbeginsels wat in gedagte gehou moet word by die ontwikkeling van 'n ideale organisasiestruktuur. Hier word spesifiek gelet op die vergelyking van die huidige en

die ideale struktuur. Die laaste faset in die hoofstuk is die organisasiekaart wat die ontwikkeling van die organisasiestruktuur afsluit.

Die identifisering van ideale lyn- en staftegniese funksies word bespreek in Hoofstuk IV. Die hoofstuk word toegelig met praktiese voorbeelde wat die identifisering duideliker maak.

In Hoofstuk V val die klem in die eerste plek op die lyn-organisasie. 'n Breedvoerige bespreking word gegee met betrekking tot die lyn se kenmerke asook die definitiewe rol wat lyn te speel het in die organisasieraamwerk. In die tweede plek word gedagtes gewissel aangaande staf as 'n hulpmiddel tot die lyn. Die laaste deel van die hoofstuk word afgesonder vir die verskillende soorte stafamptenare wat aangetref word.

'n Problematiese situasie word in Hoofstuk VI behandel, naamlik lyn- stafverhoudings. Staf- en lynverwantskappe word duidelik uitgebeeld. Die klem val hier op die identifisering van die verwantskappe (wat met 'n praktiese voorbeeld toegelig word) en aanbevelings met die oog op 'n gesonde verhouding tussen lyn en staf.

As gevolg van bepaalde verhoudings tussen lyn en staf en ook die omstandigheid wat daar heers, ontstaan wrywingspunte. In Hoofstuk VII val die soeklig op die areas van konflik. Hier word konfliktsituasies geïdentifiseer. Die oplossing van die lyn- stafprobleem bly 'n uitdaging. Nog geen algemeen aanvaarde

metode kon gevind word nie. Oplossings en aanbevelings in die hoofstuk aangebied is slegs van toepassing as sekere probleme sou opduik. Tog moet onthou word, elke onderneming is uniek, en dus sal by elkeen 'n ander oplossing gevind moet word.

Hoofstuk VIII skenk aandag aan die opleiding van beide lyn en staf. Die doel is om nie alleen gesonde lyn- stafverhoudings te bewerkstellig nie, maar om tesame daarmee bestaande wrywingspunte te verminder of selfs uit te skakel. Besondere aandag word aan die proses van ontwikkeling geskenk.

In Hoofstuk IX word 'n samevatting gegee asook sekere gevolgtrekkings gemaak. Bepaalde hoofmomente in die studie word uitgelig.

HOOFSTUK II

DIE VERDELING VAN DIE BASIESE ONDERNEMINGSAKTIWITEITE

2.1 INLEIDING

Die vraagstuk van werkklassifikasie geniet al sedert die einde van die 18de eeu die aandag van skrywers. In hierdie werkstuk is dit nodig om deeglik op die vraagstuk in te gaan aangesien dit die basis vir die skepping van lyn- stafverhoudings vorm. By 'n klassifikasie van werk is dit in die eerste plek nodig om op die begrip "menslike werk" te wys. Menslike werk word soos volg gedefinieer: Dit is 'n klas werk wat uit funksies, wat as doelwit die aanwending van verstandelike en fisiese inspanning het, saamgestel is. Menslike werk bestaan uit twee ordes, naamlik:

- bestuurswerk en
- tegniese werk.

In die tweede plek is dit nodig om daarop te wys dat daar verskeie metodes vir die verdeling van 'n onderneming se aktiwiteite bestaan. Voordat so 'n verdeling gemaak word, is dit essensieel om die doelwit of doelstellings van die onderneming vas te stel. Dit bly nodig om 'n eenvoudige organisasieskema, alvorens aktiwiteite afgebaken word, op te stel. Die vraag wat ter spreke is, is hoe die totale hoeveelheid arbeid tussen persone wat meewerk in die bereiking van bepaalde doelstellings verdeel kan word. Bedrywighede word geskei en dan weer saamgevoeg om 'n geheel te vorm. Dit impliseer 'n interne organisasie:

- die vorming van organe binne die onderneming. In wese beteken dit dat daar saam met dié klassifikasie twee groepe funksionariesse in die organisatoriese opset tot stand kom: lyn en staf, elkeen

met hul eie verantwoordelikhede maar wat mekaar aanvul en onderskraag om 'n gemeenskaplike doel te bereik.

2.2 KLASSIFIKASIE VAN WERK

Dale, 'n belangrike skrywer op dié gebied, beklemtoon die volgende: "The first step in the division of work is the determination of the primary responsibilities of the enterprise - that is, the purpose of the enterprise, and the functions necessary to accomplish it". (Litterer, 1967, p.84). Die doel is om aktiwiteite so in eenhede te verdeel dat elke persoon 'n eenheid kan behartig. Koördinasie en kontrole word meer gekompliseerd, behoefte aan kommunikasie is 'n duidelike uitvloeisel van die klassifikasie van werk, hoe groter die verdeling, hoe groter die behoefte aan kommunikasie. Dit is dikwels moeilik om die grense van die werk van 'n eenheid te bepaal. Die grense skakel egter nie konflik- en wrywingspunte uit nie. Met betrekking tot lyn en staf kan gesê word dat die klassifikasie van werk in baie gevalle die oorsaak en gevolg vir die konflik is.

Allen (1964, p.217) druk hom soos volg hieroor uit: "Cooperation is a necessary requisite of effective group action. This harmony can be accomplished by working together day by day". Daar moet in die rigting van 'n basiese verhouding wat sal slaag, gewerk word. Probleme sal daar altyd wees maar tog moet daar gepoog word om dit te minimaliseer. Wees krities ten opsigte van die verdeling! Beperk die huidige verdeling nie die vryheid van optrede nie? Dit is dikwels nodig om individuele vryheid in 'n mate te beperk. Grense moet so gestel word dat daar binne die beperkte vryheid voorsiening gemaak word vir maksimum per-

persoonlike vryheid van optrede.

Dit kan gesê word dat klassifikasie die logiese verdeling van werk in eenhede is. Werk word in die volgende eenhede geklassifiseer:

- Klas
- Orde
- Funksie
- Aktiwiteit
- Segment
- Element.

'n Klas is die primêre indeling van werk. 'n Orde is die primêre indeling van 'n klas werk. 'n Funksie is op sy beurt 'n hoof-onderverdeling van 'n orde van werk. Dit kan omskryf word as die verantwoordelikhede wat 'n posbekleër vervul. Voorts dui dit aan wat alles gedoen moet word om die pos te vul. Die werkkategorie waarin funksies onderverdeel word is 'n aktiwiteit. 'n Aktiwiteit kan, as die aksiestappe wat verrig moet word ten einde 'n funksie uit te voer, omskryf word. 'n Onderverdeling van 'n aktiwiteit is 'n segment. 'n Element is die kleinste kategorie waarin werk onderverdeel kan word. Beide die ordes, bestuurs- en tegniese werk kan verdeel word in funksies, aktiwiteite, segmente en elemente (Bylaag 1 en 2). In Bylaag 1 is 'n klassifikasie van die orde bestuurswerk. Die tipe klassifikasie versis deeglike besinning en uiteensetting voordat oorgegaan kan word na die klassifikasie van die orde tegniese werk (personeelwerk).

Terug by 'n meer praktiese situasie kan gekyk word na die klassifikasie by 'n enkele departement van 'n groot staalver-

vaardiger.

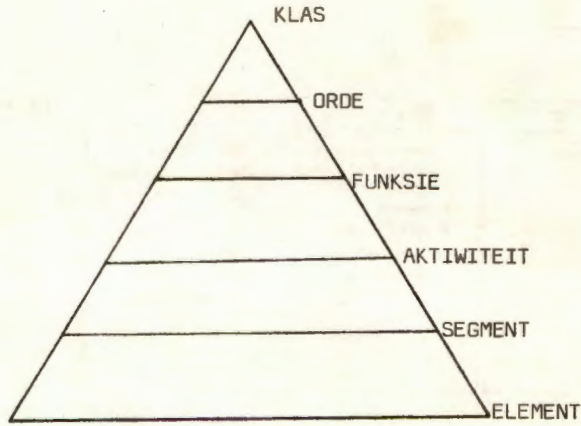
Klas - projekte en konstruksie.

Orde - aanlegverkryging ("Procurement of Plant").

TABEL 1

FUNKSIE	AKTIVITEIT	SEGMENT	ELEMENT
Projekwerk	1. Behoeftabepaling en regverdiging van die projek	Marknavorsing	Bepeel aanlegtskottomings
	2. Aankope	Faciliteitsontleding	Produksie
	3. Administrasie	Tegnologiese ontleding	Klantbehoefte en -kragtes
	4. Finalisering	Ekonomiese evaluering	Tendense
	5. Beoordeling (Evaluering)	Beheer	Bestaende of beskikbare prosesse
		Kaasebeslissing	Mededingers
Konstruksiewerk			Navorsing

So kan elke klas werk verdeel word om later weer georden te word en in verband gebring te word. 'n Logiese afleiding wat hier gemaak kan word is dat 'n piramidale vorm verkry word.

FIGUUR 1PIRAMIDE VIR EENHEDE WERK

Die verdeling begin klein by klas en orde. Daarna neem die omvang van eenhede toe sodat 'n groot volume by die elemente aangetref word. Dit is dan ook 'n besondere kenmerk van die funksionele organisasiestruktuur dat piramidale groei bevorder word.

2.3 Tipes ORGANISASIESTRUKTURE

Daar word twee primêre organisasiestruktuurtipes aangetref: funksionele en die divisionele. Die funksionele organisasie=struktuur is 'n vorm van organisasie waarin werk van dieselfde aard gegroepeer is, ten einde primêre komponente te vorm. 'n Divisionele organisasiestruktuur is 'n vorm van organisasie waar die werk gegroepeer is ten aansien van die eindresultaat wat bereik moet word.

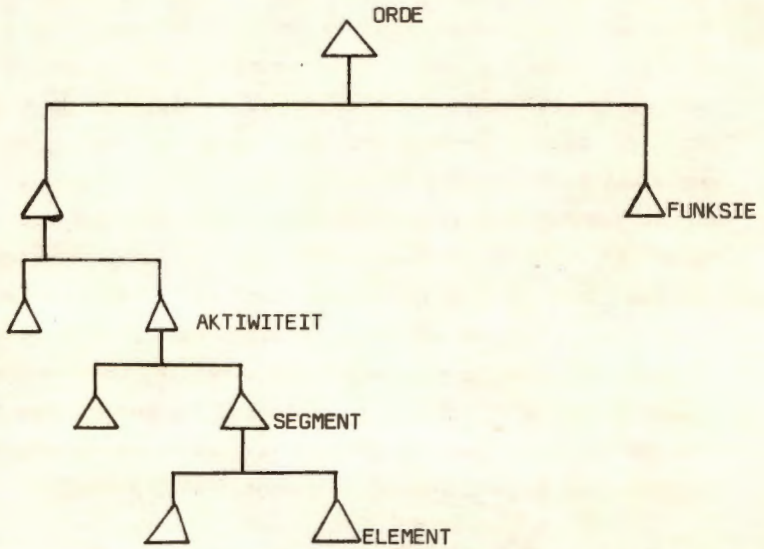
2.3.1 Funksionele organisasiestruktuur

Soos die naam aandui is dié groepering ten opsigte van funksies gedoen. Dit sluit die bestuursfunksies soos produksie, verkope, finansies en andere in. Dit is gewoonlik die eerste stadium in die ontwikkeling van 'n onderneming. Hier bou ons die afdelings op uit werksaamhede wat sover moontlik gelyke eise stel ten opsigte van deskundigheid, ervaring, skoling en kenmerke wat by uitvoering noodsaaklik is. Dit bly wenslik om in die beginstadium langs funksionele lyne te organiseer.

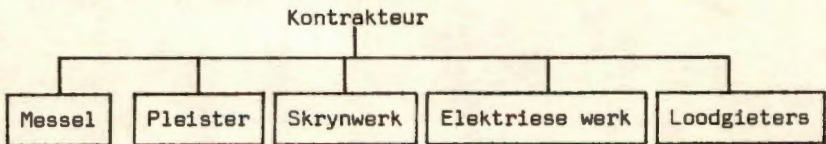
Allen sê: "... in the functional organizational structure, only the president is so placed, organizationally, as to be able to co-ordinate problems and make decisions having to do with one or more of the major functions. As a result, the structure itself forces all such decisions to the top and ensures that the special abilities of the chief executive can be transmitted to the point of action ..." (Haimann, 1962, p.159).

Kenmerke van die funksionele organisasiestruktuur is die volgende:

- tegniese spesialisasie word bevorder
- tegniese koördinerings is makliker
- beter langtermynbeplanning
- besluitneming is baie meer effektief
- kostesentrumaanspreeklikheid is moontlik
- koördinerings van oorkoepelende doelwitte is moeilik.

FIGUUR 2FUNKSIONELE ORGANISASIESTRUKTUUR

Sou 'n mens dan 'n meer praktiese voorbeeld gebruik dan sou 'n funksionele indeling soos volg daar uitsien:

FIGUUR 3FUNKSIONELE INDELING - BOUBEDRYF

'n Kontrakteur wat besig is om 'n huis te bou sal die verskillende funksies identifiseer. Die funksies word dan afgebaken om weer saamgesnoer te word om die huis klaar te bou as 'n gemeenskaplike doel. 'n Reeks posbekteers help om 'n eindproduk daar te stel. Verantwoordelikhede word verdeel maar die totale aanspreeklikheid berus by die kontrakteur.

2.3.2 Divisionele organisasiestruktuur

Voorbeelde van die tipe struktuur is die volgende:

2.3.2.1 Geografies-divisioneel

Hierdie struktuur staan ook as geografiese departementalisasie bekend. Die werk wat gedoen word, word gegroepeer in terme van die geografiese areas wat bedien word. Alle aktiwiteite wat in 'n spesifieke area verrig word, word saamgevoeg. Baie ondernemings maak hiervan gebruik veral waar handel op nasionale sowel as internasionale vlak geskied. Dit is 'n baie bekende skema van die owerheid. (Kyk Bylaag 3). 'n Geografies-divisionele struktuur bied die voordeel dat toesig by die punt van uitvoering plaasvind, sodat daar steeds met plaaslike toestande rekening gehou kan word.

2.3.2.2 Produk-divisioneel

Bestuursaktiwiteite kan gegroepeer word op basis van produkte en dienste wat verskaf word. Aktiwiteite word saamgebring om bepaalde produk(te) te vervaardig. So 'n verdeling word meestal aangetref by 'n handelaar met afdelings vir onder andere kruide-niersware, breekgoed, ysterware, meubels en andere. Die persoonlike vaardighede en spesiale kundigheid van mense kan ten volle benut word.

2.3.2.3 Klant-divisioneel

Die groepering vind hier plaas op grond van klante wat bedien word. Hiermee word die belangstelling van die onderneming in sy klante weerspieël. Dit het die besondere nadeel dat daar 'n gebrek aan uniformiteit van optrede kan wees.

2.3.2.4 Proses-divisioneel

'n Verdeling op grond van produksieprosesse geskied veral in die tekstiel- en klerebedryf. Sekere ekonomiese voordele word wel behaal. Besluite word geneem op 'n kostebasis.

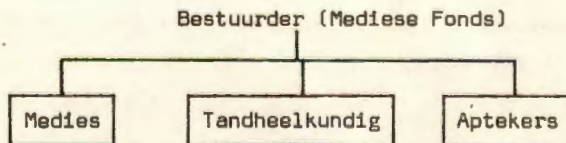
2.3.2.5 Matriks-divisioneel

Dit is 'n tipe divisionele organisasiestruktuur waar die werk ten opsigte van projekte of programme met spesifieke eind-datums gegroepeer word.

Die eindresultaat is die uitgangspunt wat deurgaans hier gebruik word. Elke eindresultaat is eintlik 'n klein besigheid op sy eie. Elke posbekleër is verantwoordelik vir 'n reeks verwante funksies. 'n Bekende staalvervaardiger kan ook as divisioneel gekenmerk word met sy aanlegte te Pretoria, Vanderbijlpark en Newcastle. Kyk ons spesifiek na die Mediese Bystandsfonds van Vanderbijlpark, sal die divisionele karakters trekke duidelik opgemerk word.

FIGUUR 4

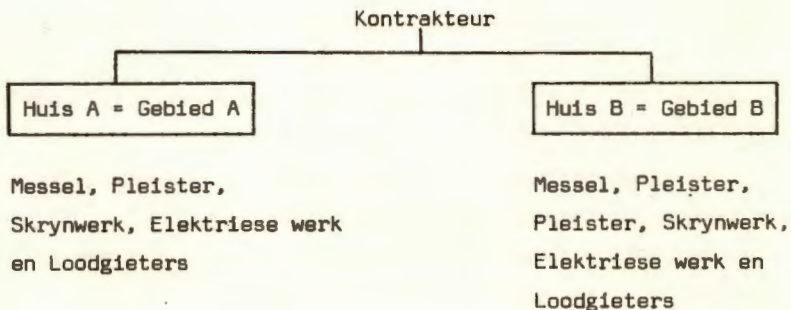
DIVISIONELE INDELING - MEDIESE FONDS



Elkeen verskaf sy eie eindproduk - gesonde mense hoewel gemeenskaplik, dit nog 'n finale eindproduk bly. Sou 'n mens dit weer na die voorbeeld van die kontrakteur soos genoem in paragraaf 2.3.1 herlei, sien die voorbeeld soos volg daaruit:

FIGUUR 5

DIVISIONELE INDELING - BOUBEDRYF



Divisionalisasie is natuurlik baie duur. Dit kan oneffektief wees en dus tot 'n vermorsing van mannekrag en fasiliteite lei. Divisionalisasie vereis op sigself deeglike administratiewe voorbereiding. Dit sluit voorsiening vir desentralisasie, koördinasie, kontrole, bestuursontwikkeling en tyd in. Verder moet daar onthou word dat divisionalisasie uit funksionele eenhede saamgestel is. Dit is saamgestel en gebaseer op suksesvolle funksionele ondervinding. Dit lei tot minder organisasievlakke maar is tog geneig om hoë koste mee te bring, daarbenewens skep dit meer poste as by 'n funksionele organisasiestruktuur.

2.3.3 Kombinasies van funksionele en divisionele groeperings

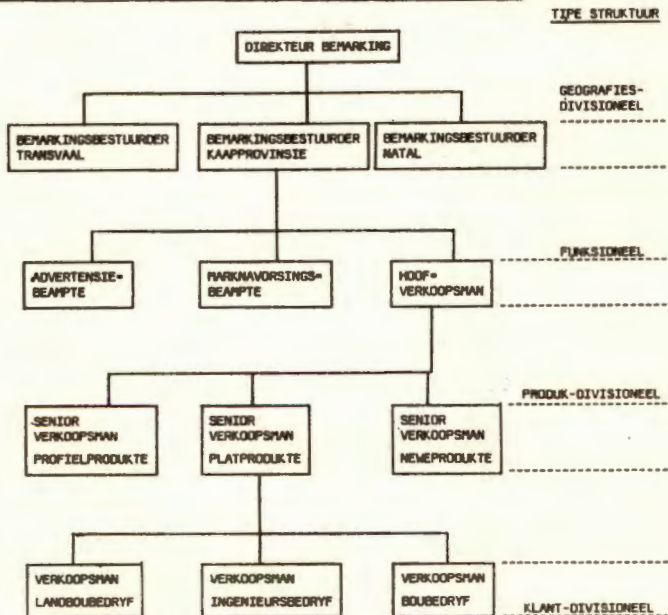
In volwasse, radiese ondernemings sal 'n kombinasie van funksionele en divisionele groeperings aangetref word.

'n Toonaangewende maatskappy in Suid-Afrika, Unilever, volg 'n besondere soort verdeling. Die produk-divisionele organisasiestruktuur word hier toegepas maar slegs ten opsigte van die topbestuursvlak. Differensiasie word op 'n besondere wyse toegepas. Elke produk wat vervaardig word, word na 'n afsonderlike handelonderneming gestuur. In die geval van personeel geskied die verdeling op 'n geografiese basis. Daar is 'n personeeldirekteur aangestel wat na alle personeelsake van die verskillende ondernemings, omsien. Daarnaas het die onderneming 'n personeelbestuurder vir die Transvaalstreek sowel as vir Natal. Binne die klein ondernemings is spesifieke persone aangestel wat ten opsigte van personeelsake verantwoording doen aan die streeksbestuurder. Binne die afsonderlike ondernemings vind die verdeling plaas op grond van funksies (funksionele verdeling). Die Suid-Afrikaanse Spoorweë en Hawens is op sy beurt in departemente verdeel wat geografies in afdelings of streke onderverdeel is. Dit is opmerklik dat baie ondernemings hierdie soort kombinasies gebruik. Daar is egter nie 'n vaste of bepaalde patroon wat gevolg word nie. By die identifisering van die organisasiestruktuur kan daar dikwels met 'n geografies-divisionele verdeling begin word, waarna die verdeling op 'n funksionele basis geskied. Op 'n laer vlak word daar dan weer oorgegaan tot 'n divisionele verdeling. Allen stel dié tipe van verbastering soos volg: "In practice, most companies have a composite or hybrid organizational structure, both at the company level and at levels below. This hybridization leads to flexibility. It enables the company to meet special problems by appropriate adaption of its organization". (Allen, 1958, p.109).

Tog moet beseef word dat die verbastering beslis sekere gevare mag inhou. Op sigself kan dit baie duidelik duplisering bevorder. Dit sluit 'n besondere gevaar in maar die grootste gevaar lê by die skepping van wrywingspunte in die onderneming. Dit is hier waar daar in die meeste gevalle 'n swak verhouding tussen lyn en staf ontstaan, daarom is dit reeds by die klas-sifikasie van werk belangrik dat 'n goeie basis vir suksesvolle lyn- stafverhoudings gelê word. Die vraag bly altyd watter tipe struktuur verskaf moet word om ook aan die eise van lyn en staf te voldoen. Elke onderneming wat begin as 'n funksionele struktuur, met toenemende diversifikasie en toenemende grootte, moet dit eindelik omskakel na 'n divisionele tipe struktuur.

FIGUUR 6

DIE KOMBINASIE VAN Tipes ORGANISASIESTRUKTURE



2.4 KRITERIA VIR DIE BEPALING VAN VERDELING

Die werk word so geklassifiseer dat elke persoon kan spesialiseer en sy kennis met betrekking tot 'n bepaalde aktiwiteit kan verbreed. Die volgende kriteria word duidelik onderskei:

2.4.1 Ekonomiese kriterium

Dit wys na ekonomiese effektiwiteit. (Litterer, 1967, p.91). Besparing in koste en verhoging van inkomste sowel as spoed is die leuse. Die basis van verdeling moet in der waarheid die winsgewendheid van die onderneming verhoog. Soos reeds opgemerk is moet spesialisasie bevorder word. Daar moet egter teen oorspesialisasie gewaak word omdat dit gevaarlik kan wees.

2.4.2 Nie-ekonomiese kriterium

Hier word gekyk na:

- (i) spesiale verdeling van werk met 'n bepaalde doel;
- (ii) verdeling om die aandag te vestig op spesiale werk;
- (iii) verdeling wat geskep word vir bepaalde persone;
- (iv) verdeling van werk wat aangepas word by tradisionele reëlins binne die onderneming;
- (v) verdeling op grond van persoonlike belange van die topbestuur.

2.4.3 Grootte van die onderneming

Die omvang van die probleme van die bestuur varieer na gelang die onderneming in grootte toeneem.

Die taak van die bestuur verander dienooreenkomstig. Henri

Fayol (Litterer, 1967, p.93) het in dié verband die volgende aanbevelings gemaak:

- (a) die hooftaak van 'n klein onderneming is tegniese vaardigheid;
- (b) na gelang die onderneming groei word bestuursvaardigheid belangriker as tegniese vaardigheid;
- (c) by middelgrootte ondernemings word daar gestrewe na 'n balans tussen tegniese- en bestuursvaardigheid;
- (d) kommersiële en finansiële vaardigheid speel 'n groot rol by klein en middelgroot ondernemings.

TABEL 2

VEREISTE VAARDIGHEID VAN PERSONEEL OOREENKOMSTIG GROOTTE VAN ONDERNEMING

GROOTTE ONDERNEMING	BESTUURS- VAARDIGHEID	TEGNIES- VAARDIGHEID	KOMMER- SIELE VAARDIGHEID	FINANSIELE VAARDIGHEID	SEKURITEITS- VAARDIGHEID	REKENKUN- DIGE VAARDIGHEID	TOTALE VAARDIGHEID EVALUASIE
	%	%	%	%	%	%	%
Eenmansaak	15	40	20	10	5	10	100
Klein sake	25	30	15	10	10	10	100
Middelslag	30	25	15	10	10	10	100
Groot	40	15	15	10	10	10	100
Reis groot	50	10	10	10	10	10	100

Bron: Litterer (1967, p.93).

Die belangrikste kriterium by die klassifikasie van werk is die ekonomiese faktore. Watter kriteria ook al gebruik word, dit moet gereeld hersien word om by veranderde omstandighede aan te pas.

2.5 SAMEVATTING

'n Teoretiese basis is nodig in die geval van die meeste ondersoeke. Die toets vir 'n teoretiese formulering is die wyse waarop dit verduidelikend kan wees en die mate waarin dit kan bydra om die werklikheid te verstaan. In hierdie hoofstuk is daar kortliks aandag geskenk aan die klassifikasie van werk as basis vir die skepping van lyn- en staffunksionerisse in die onderneming. Dit is noodsaaklik dat by die verdeling daar ook gedink moet word aan gesonde verhoudings tussen lyn en staf. Dit is nodig dat die topbestuur dié verdeling gereeld hersien en selfs veranderings en aanpassings aanbring. Hampton, Summer & Webber (1973, p.677) stel dit soos volg: "Organization structuring is the formal design of work flow, including the organization chart, authority allocation, policy and procedure manuals, job descriptions, and flow of materials. More fundamentally, structure determines the flow of interactions in the organization - who sees whom, who initiates and who responds, how often they do so, and so on. These structurally determined interaction patterns produce stress when they conflict with characteristic personality patterns".

Die probleem van 'n ideale verdeling van werk hang ten nouste saam met die skepping van 'n organisasiestruktuur. Hier moet klem gelê word op 'n ideale organisasiestruktuur wat die eise van koördinerings en beheer kan deurstaan. As slotgedagte kan

gesê word dat die klassifikasie van werk niks anders as die identifisering van werk is nie. Daar kan dus daaruit afgelei word watter tipe werk primêr lyn en watter primêr staf is.

HOOFSTUK III

ONTWIKKELING VAN 'N ORGANISASIESTRUKTUUR

3.1 INLEIDING

Nadat die klassifikasie van werk afgehandel is, kan daar tot die ontwikkeling van die organisasiestruktuur, wat tot uiting in die organisasiekaart kom, oorgegaan word. Die bestudering van die organisasiestruktuur vorm die basis vir 'n ontleding van die lyn- staforganisasie. Dit is belangrik dat die behandeling van die organisasiestruktuur op 'n sistematiese wyse sal geskied.

Die grondslag of basis wat gelê word is 'n gedetailleerde beskrywing en analise van werksaamhede soos reeds in Hoofstuk II gedoen is. Dit is noodsaaklik dat die organisasiestruktuur so opgestel word dat dit in totaal 'n bydrae sal maak ter bereiking van die organisatoriese doelstellings. Namate 'n onderneming groter word, word horisontaal uitgebou soos by 'n oorskakeling van 'n funksionele organisasiestruktuur na 'n divisionele tipe. Die uitbouing kan natuurlik ook vertikaal wees veral waar tegnologie 'n primêre rol speel.

Uit beginsel oogpunt is dit die doel om 'n ideale organisasiestruktuur daar te stel. Dit is 'n teoretiese perfekte struktuur wat ontwikkel is om die langtermyn doelwitte van 'n afdeling/onderneming te bevredig. Dit impliseer dat die bestaande struktuur nooit uit die oog verloor mag word nie.

'n Tipiese manier om die organisasiestruktuur voor te stel is by wyse van 'n organisasiekaart (skema of plan). Kest &

Rosenzweig (1974, p.211) sien die organisasiekaart as 'n abstrakte struktuur. Dit is nie 'n presiese voorstelling van die werklikheid nie. Dit wys slegs op 'n paar verhoudings in die formele organisasie. Sodra mense tot die kaart toegevoeg word, kry dit lewe en word dit van besondere waarde. Allen (1964, p.165) gaan in dié verband van die volgende standpunt uit: "The organization chart is an inadequate representation of the organization that actually exists".

3.2 TOEPASLIKE BESTUURSBEGINSELS

By die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur moet die volgende belangrike bestuursbeginsels in gedagte gehou word (Allen, 1964, p.176).

3.2.1 Beginssel van maksimum spanwydte

Hoe meer persone elke bestuurder effektief kan beheer, hoe kleiner is die totale getal wat nodig word om 'n gegewe eindresultaat te bereik.

3.2.2 Beginssel van minimum vlakke

Hoe minder die vlakke binne die perke van die maksimum spanwydte, hoe groter is die potensiele doeltreffendheid van die mense wat daarby betrokke is.

3.2.3 Beginssel van enkelskakeling

Elke lid ontvang slegs bevels van een hoof of gesagsdraer. 'n Persoon is geneig om minder toerekenbaar te word, indien hy aan meer as een hoof verslag doen.

3.2.4 Beginsel van spesialisasie

Hoe meer gespesialiseerd die werk wat aan individue toegesê word, binne die perke van hul vermoë om roetine werk te verrig, hoe groter is die potensiaal vir doeltreffende werkverrigting.

3.2.5 Beginsel van versplintering van funksies

Versplinterde funksies neig om besluitneming na 'n hoër vlak te dwing.

3.2.6 Beginsel van logiese rangskikking

Wanneer werk logies gerangskik is, bestaan die neiging om doelwitte beter te bereik.

3.2.7 Beginsel van homogene groepering

Hoe meer konsekwent die tipe organisasie-groepering binne dieselfde aanspreeklikheidsgebied is, hoe groter die potensiële effektiwiteit en bevrediging van die mense wat die werk doen.

3.2.8 Beginsel van ooreenstemmende gesag

Hoe minder gesag aan 'n persoon gedelegeer word, hoe moeiliker sal hy sy verantwoordelikhede kan nakom.

Dit is nodig om hierdie beginsels in gedagte te hou veral by die ontwikkeling van 'n ideale organisasiestruktuur en die identifisering van die lyn- en staftegniese funksies.

3.3 STAPPE BY DIE VERBETERING VAN 'N ORGANISASIESTRUKTUUR

Tydens die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur, moet daar deurentyd in gedagte gehou word dat die verantwoordelikhede deur mense verrig moet word. Barnard stel dit baie eenvoudig as hy sê: "Organization, simple or complex, is always an impersonal system of coordinated human efforts". (Litterer, 1967, p.56). Menslike behoeftes moet deurentyd in gedagte gehou word.

In aansluiting by Hoofstuk II kan gesê word dat werk op so 'n wyse gegroepeer moet word dat dit die motivering van posbekleërs in die hand sal werk. Enkele standaarde waaraan die inhoud van 'n pos moet voldoen is die volgende:

- die verantwoordelikhede vorm 'n sinvolle eenheid;
- die grense van elke pos is afgebaken;
- die verantwoordelikhede bied geleentheid vir die bekleër om homself in sy werk uit te leef;
- spesialisasie is realisties;
- die verantwoordelikhede is sodanig dat die bekleër se volle potensiaal benut word.

Daar is natuurlik vele standaarde wat in hierdie konteks genoem kan word. Vir die doel van die studie word slegs op die belangrikstes gewys. Spesifieke individue word ook vir die doel buite rekening gelaat. Ten einde 'n realistiese struktuur te kan ontwikkel moet breë kategorieë werknemers, soos hul op die arbeidsmark beskikbaar is/sal wees, nie buite rekening gelaat word nie.

3.4 TOETSING VAN HUIDIGE ORGANISASIESTRUKTUUR

Die huidige organisasiestruktuur word aan standarde asook bestuursbeginsels getoets. Toetsing geskied aan die hand van 'n kontrolelys (Bylaag 4). Dit is baie duidelik dat die beoordeling van lyn- en stafposte ook aan die hand van die kontrolelys gedoen word.

Indien tekortkominge in die bestaande struktuur opgemerk word, moet daar in die rigting van 'n ideale struktuur bewees word. Die enigste werklike toets lê by 'n vergelyking van die bestaande en die ideale struktuur. Slegs indien daar geen verskil tussen die ideale en huidige struktuur gevind word nie, kan daar aanvaar word dat die huidige struktuur korrek is.

Die bestaande struktuur moet deurlopend aangepas word. 'n Verandering kan tot prestasieverlies lei, verlies aan gesag, verlies aan kontak met bepaalde persone en 'n duidelike verlies aan bewegingsvryheid. "De realiseerbare organisasie" struktuur, die het beste bij de situatie van een gegeven moment in een bepaald bedrijf past, is allereerst sterk afhankelijk van de opvattingen van de topleiding" (Van T'Hof & Ket, 1964, p.72).

3.5 IDEALE ORGANISASIESTRUKTUUR

Die vraag is watter stappe gevolg moet word om 'n ideale organisasiestruktuur te realiseer. Kennis is 'n belangrike vereiste: hoe meer kennis die bestuurder verwerk, hoe makliker sal hy in staat wees om bestuursprobleme, wat daaruit voortvloei op te los. Die ideale organisasiestruktuur word ontwikkel deur die volgende stappe te volg:

- (i) Formuleer die hoofdoelwit.
- (ii) Identifiseer die ideale lyntegniese funksies.
- (iii) Identifiseer die ideale staftegniese funksies.
- (iv) Maak 'n onderverdeling van gegroepeerde staf en lyntegniese funksies.
- (v) Maak verdere onderverdelings.
- (vi) Bepaal die mees geskikte struktuur.

Dit is egter onmoontlik om binne die raamwerk van die studie 'n breedvoerige bespreking oor al die stappe te gee. By die formulering van die hoofdoelwit moet onthou word dat alle verdere aksies in die daarstel van die ideale struktuur, direk daaruit afgelei moet word. Aan die verdere stappe sal in Hoofstuk IV deeglik aandag geskenk word. Aspekte en belangrike faktore waaraan aandag gegee moet word ten einde die meer geskikte struktuurtipe te bepaal, word in Bylaag 5 saamgevat.

3.6 DIE ORGANISASIEKAART

In die organisasieskema (Kyk Figuur 7), word in breë trekke, die verskillende afdelings en die hiërargiese verband tussen hulle aangedui. Dit beeld die verhouding tussen die verantwoordelikhede en die aktiwiteite binne die onderneming uit. Die raampies gee die eenhede van verantwoordelikheid en gesag terwyl die lyne wat verskillende eenhede verbind, die aard van die gesags- en verantwoordelikhedsverhoudings aandui. Die ongebroke lyn toon die oordraagbare gesag, die gebroke lyn die adviserende verhouding. Die horisontale lyne vestig die aansluitingspunte en hierin sien ons die verhouding tussen die werk van afdelings.

Die samestelling van die organisasiekaart, soos reeds duidelik gestel is, word voorafgegaan deur 'n funksionele analise waaruit 'n funksionele diagram opgestel word. (Reynders, 1969, p.202). 'n Belangrike voordeel is dat gapings, ooreenstemmings, wanbegrippe en misverstande aan die lig kom. Hiermee kan onder andere gesien word of belangrike funksies en take nie verwaarloos of ander nie oorbeklemtoon word nie. Dit is veral belangrik by toekomstige beplanning en die soek na oplossings van bestuursprobleme, soos verder in die werkstuk bespreek sal word. Laastens moet onthou word dat die organisasiekaart nie 'n substituuat vir goeie organisasie is nie - dit kan hoogstens daartoe bydra, maar dit nie waarborg nie.

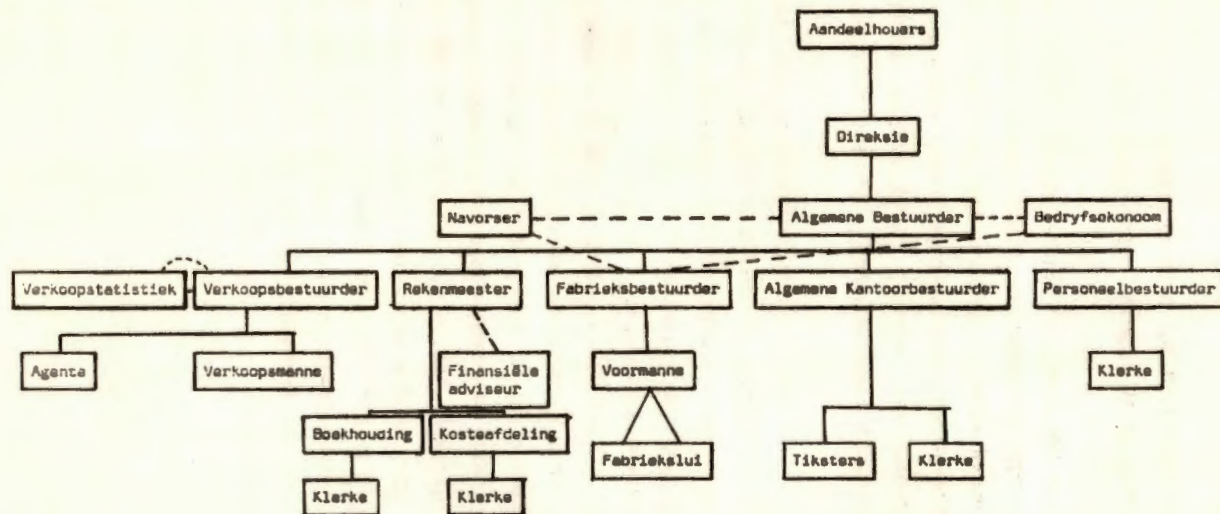
3.7 SAMEVATTING

"An organization is not people but the mechanism arranged to enable people to work most effectively together". (Allen, 1964, p.173). 'n Uitstaande faktor wat nie alleen in die betrokke hoofstuk na vore getree het nie, maar wat verder in die navorsing altyd in gedagte gehou moet word, is dat met mense gewerk word. Die denke, wil en aard van die mens sal later in hierdie studie onder die soeklig kom. Tannenbaum & Davis stel die mens in die organisasie soos volg voor:

"The traditional view of individuals is that they can be defined in terms of given interests, knowledge, skills and personality characteristics: they can gain new knowledge, acquire additional skills, and even at times change their interests, but it is rare that people really change. (French & Bell, 1973, p.66).

FIGUUR 7

ORGANISASIESKEMA VAN 'N BEKENDE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPY



Bron: Reynders (1969, p.203).

HOOFSTUK IV

IDENTIFISERING VAN LYN EN STAFORGANISASIE

4.1 INLEIDING

Lynorganisasie bepaal die basis of raamwerk van 'n organisasiestruktuur. Dit is die eenvoudigste vorm van organisasie en daarbenewens die maklikste verstaanbaar. Allen stel dit soos volg: "Every company is organized for a specific purpose. This may be to make, invent or sell a product or a service ... But whether it be production, sales, research, or finance, the line component is the one that has direct responsibility for accomplishing the objectives of the enterprise ... The line, then, refers to those departments that have the power to initiate and carry through to conclusion the basic activities of the company". (Rhenman, Strömberg & Westerlund, 1970, p.72). Die lynorganisasie wil 'n vasgestelde struktuur daar stel, waarin spesialisasie en individuele talente in berekening gebring word, om sodoende met die kwaliteit van die toekomstige doelstellings te sinchroniseer.

Staffunksionarisse kan 'n bydrae lewer sonder dat die eenheid van die lyn verlore gaan. In komplekse organisasies kan daar nie van die lyn verwag word om na alles om te sien nie. 'n Belangrike beginsel wat altyd in gedagte gehou moet word is dat die staf 'n duidelike hulpmiddel tot die lyn is. Die staf, as deskundige, verskaf advies en diens aan die lyn.

Litterer (1973, p.590) sê: "Staff, as we have been discussing it, does not fit directly into the principal nesting of goals".

4.2 IDENTIFISERING VAN IDEALE LYNFUNKSIES

Dit is 'n welbekende feit dat die lynorganisasie op grond van doelstellings wat gestel word, geïdentifiseer word. Omdat doelstellings verskil sal die aard van die lynaktiwiteite ook van mekaar verskil. Lynfunksies het die verantwoordelikheid om die doelstellings van die onderneming te bereik. Dit is dan ook 'n kardinale punt wat die lyn van die staf onderskei.

Die begrip lyntegniese funksies word geskep. 'n Tegniese funksie is 'n verwante groep gespesialiseerde nie-bestuurswerk wat bestaan uit tegniese aktiwiteite wat in noue verband met mekaar staan en op die bereiking van doelwitte gerig is. 'n Lyntegniese funksie is dan 'n verwante groep gespesialiseerde nie-bestuursfunksies wat direk tot die bereiking van die diens/produkt verbinten is bydra. Indien daar funksies bestaan wat in noue verband met mekaar staan en logies saamgegroep kan word, kan die groepering plaasvind. Hierdie saamgroepering word normaalweg by primêre lynfunksies aangetref.

Deur lyn word 'n kanaal waardeur kommunikasie op die mees effektiewe wyse plaasvind, ontwikkel: horisontaal sowel as vertikaal. Bell (1967, p.155) sê vertikale sowel as horisontale kommunikasie is albei ewe belangrik. Nie een kan as die belangrikste uitgesonder word nie. Kommunikasie vloei te alle tye op en afwaarts in die lyn van gesag. Hier word die klem gelê op die eenheid van leiding.

Dit is nodig om na 'n paar lynfunksies te kyk. In groot ondernemings is beide produksie en verkope, lyn. By klein-handelsondernemings vind ons dat aankope ook as lyn geïdentifiseer word. Navorsing en ontwikkeling is by baie 'n primêre

aktiwiteit en gevolglik ook 'n lynfunksie, tog word daar sekere funksies aangetref wat nie aan die eise van lyntegniese funksies (soos reeds bespreek) voldoen nie. By enkele uitsondering word hul wel as lyn geklassifiseer. Ons dink hier veral aan personeel en finansiering. Beide hierdie funksies is direk aan alle departemente in die onderneming gekoppel, daarom word hulle dan as staf beskryf. Deur navorsing in die V.S.A. is vasgestel dat finansiering uitsluitlik bestaan vir die doel om advies en diens te verskaf.

'n Bekende staalvervaardiger kan as voorbeeld gebruik word. Produksie is primêr lyn. Instandhouding wat ten nouste gekoppel is aan produksie is primêr staf. Bemaking is ook primêr lyn. Personeel is by uitstek 'n staffunksie. 'n Verdere primêre staffunksie is projekte en konstruksie. Word daar gekyk na opleiding is dit 'n staffegniese funksie. Die aanbieding van die opleiding is weer 'n lyntegniese funksie. By produksie kry ons ook die geval dat dit primêr lyn is maar prosesontwikkeling is 'n staffunksie.

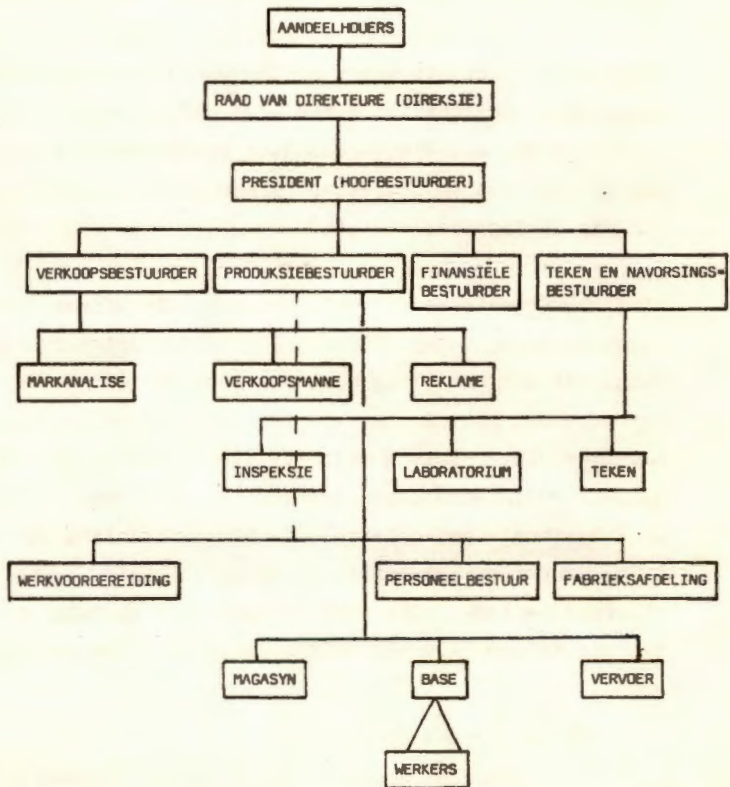
Du Toit (1973, p.75) stel in sy proefskrif dat die meeste bemakingsorganisasies in drie funksies verdeel word naamlik, bemakingsdienste, verkope en produkbestuur. Al drie hierdie funksies is lyn. Bemakingsdienste sluit op sy beurt drie staffunksionarisse in naamlik, bemakingsnavorsing, produkontwikkeling en klanteverhoudings.

By koöperasies word lyn en staf baie duidelik van mekaar onderskei. By die Potgietersrusse Tabakkoöperasie tref ons 'n administratiewe bestuurder, 'n tabakbestuurder, 'n landbouvoorzitter, 'n ingenieur en 'n werkswinkelbestuurder aan.

Hierdie funksies is baie duidelik lyn. Binne die konteks word hier nie op die lyn- stafverwantskappe ingegaan nie aangesien daar in 'n verdere hoofstuk spesiaal hierna gekyk word.

FIGUUR 8

SUIWER LYNORGANISASIE (LYNGESAG)



In Figuur 8 praat ons van lyngesag. Baie skrywers noem dit die "Suiwer Lynorganisasie".

4.3 IDENTIFISERING VAN IDEALE STAFTEGNIIESE FUNKSIES

'n Staftegniese funksie is al daardie funksies wat advies en diens aan lyntegniese funksies lewer en dus direk tot die uitvoering daarvan bydra. Dit is dus noodsaaklik dat alle primêre staffunksies geïdentifiseer sal word. In die meeste gevalle kan die navorsing en implementering van tegniese studies sowel as die ontwikkeling van stelsels en prosedures as primêre staffunksies geken word. Daar moet, om dit baie kort te stel, uit die funksionele verbintenis die funksies geneem word wat 'n bydrae sal lewer tot die effektiwiteit van die lyntegniese funksies.

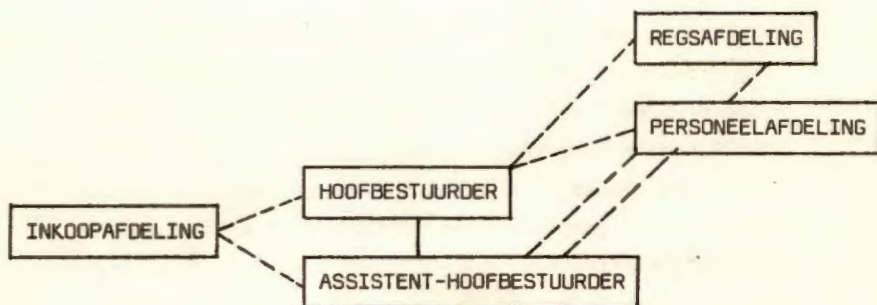
Stafdepartemente kan op enige vlak in die hiërargiese struktuur ingevoeg word, terwyl 'n sentrale stafdepartement, wat almal dien, ook voorkom. Tog moet die staf op so 'n wyse ingeskakel word dat dit nie die aktiwiteite van die onderneming sal belemmer nie. Râdel & Reynders (1971, p.277) stel dit soos volg: "Hulle word toegevoeg tot 'n lyn of meer komplekse lyn en funksionele gesagstelsels". Die inskakeling van staf bring groter deskundigheid en vereenvoudiging van die lynbestuurder se taak. Die mate waartoe staf gebruik word hang af van die spesialisasiemoontlikhede in die onderneming. Faktore soos:

- (a) ondernemingsgrootte;
- (b) voordele verbonde aan 'n verkorting van die gesagslyn;
- (c) relatiewe kostevoordele speel 'n baie belangrike rol.

Word daar gekyk na die praktyk is dit opmerklik dat staf op verskillende maniere gebruik word. Du Toit (1973, p.77) sê dit is noodsaaklik dat daar van staffunksies gebruik gemaak word. Hy sê die inskakeling van staffunksies in 'n bemerkingsorganisasie kom neer op 'n horisontale uitbreiding van die organisasiestruktuur. Du Toit stel dit soos volg:

FIGUUR 9

GEBRUIK VAN STAF IN 'N BEMARKINGSORGANISASIE



Bron: C.M. du Toit (1973, p.83).

Uit Figuur 9 is dit opmerklik dat staf by 'n bemerkingsorganisasie op topbestuursvlak gebruik word. Die stippellyn toon die staf se verwantskap met die lyn, in dié geval, die twee bestuurders aan.

Yskor is daarvoor bekend dat staf 'n belangrike rol speel binne die organisatoriese raamwerk. Instandhouding word as staf geklassifiseer. Die reël wat in Yskor geld is: plaas die staftegniese funksie op die punt waar dit op die mees effektiewe wyse advies en diens aan die grootste moontlike

getal funksies/eenhede kan lewer. As die koppeling in aparte eenhede/seksies plaasvind of deur direkte koppeling, dan skep dit bestuursprobleme. Personeelaangeleenthede is uitsluitlik staf. Die personeeldepartement is verdeel in twee hoofgroepe, naamlik mannekragbenutting en opleiding. Albei tree as staf-funksionarisse op wat aan 'n lynfunksionaris, 'n personeelbestuurder verantwoording doen. Projekte en konstruksie is 'n primêre staffunksie want hulle lewer 'n diens aan produksie net soos in die geval van instandhouding.

By Unilever speel die staffunksionaris ook 'n besondere rol. Vier direkteure is aangestel in 'n adviserende hoedanigheid. Hulle maak deel van die nasionale direksie uit. Die volgende vier funksies word deur die lede verrig: bemerkingsdienste, finansiële dienste, personeeldienste en tegniese dienste. Hulle verskaf gespesialiseerde diens, nie alleen aan die nasionale komitee nie, maar ook aan die topbestuur van die filiale. Dit is beslis 'n voorbeeld waar staf op topbestuursvlak van toepassing is.

4.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar kortliks aandag geskenk aan die identifisering van lyn en staf. Tog skep dit baie bestuursprobleme. "When it comes to deciding which component of a business is line or staff, the distinction cannot be so clearly drawn". (White, 1963, p.33). Merkbaar is dit die grootste probleem waarmee ons te doen het. Yskor gebruik hier 'n uitgangspunt wat heel toepaslik is. Volgens hulle moet daar gekyk word na wat die betrokke persoon in 'n pos doen; hoe breed sy aktiwiteite lê en wat sy verhouding is

tot ander persone in ander poste. Dan kan bepaal word of dit lyn of staf is.

Dikwels word die vraag gevra of dit werklik nodig is dat van staf gebruik gemaak word. Uit 'n teoretiese oogpunt is dit maklik om staf uit te skakel. Prakties is die staf 'n diens-agent. As daar net by lyn volstaan word sal groei en tegnologiese vooruitgang gestrem word. Dit is dus noodsaaklik dat 'n deeglike onderskeid gemaak word tussen lyn en staf. Die basis vir bestuursprobleme word alreeds hier gelê as so 'n onderskeid foutief sou wees. Verantwoordelike amptenare op die gebied is dit eens dat die grootste probleem by die uitkenning van lyn en staf lê.

HOOFSTUK V

LYN- EN STAFORGANISASIE

5.1 INLEIDING

Nadat die klem in Hoofstuk IV op die identifisering van lyn- en staffunksies geval het, is dit nodig om te kyk na wat die kenmerke van lyn en staf is. Dit is noodsaaklik om krities na hierdie kenmerke te kyk, nie alleen as 'n poging om goeie lyn- stafverhoudings daar te stel nie, maar ook om toekomstige bestuursprobleme die hoof te bied. Dit bly opmerklik om te sien hoe min aandag die lyn- stafbeginsel ontvang, dikwels by daardie ondernemings waar 'n mens sou verwag dat sulke probleme op 'n wetenskaplike wyse aangepak en opgelos sal word.

In dié hoofstuk sal daar nie alleen spesifiek gekyk word na die basiese kenmerke van die twee funksionariesse nie maar ook die verskillende tipes staf sodat daar in Hoofstuk VI 'n beter oordeel gevorm kan word by die bespreking van die lyn- stafverhoudings.

5.2 KENMERKE VAN LYN

Lynorganisasie bepeel die basis of raamwerk van die organisasiestruktuur. Mooney en Reilly (Allen, 1958, p.207) stel dit baie duidelik as hulle sê: "... essential to the concept of organization that there be a formal process through which co-ordinating authority operates from the top throughout the entire organized body". Allen (1958, p.208) sê: "The line is a line of accountability". Bestuursverantwoordings is die basis waarop die lynorganisasie gebou is. Dit sê vir ons dat

die lyn geïdentifiseer word deur gesag en verantwoordelikheid wat van bo na onder in die hiërargiese struktuur vloei. Die lyn neem die besluite, dra verantwoordelikheid en help om vooropgestelde ondernemingsdoelwitte te bereik. Met verantwoordelikheid, word hier eindverantwoordelikheid bedoel. Dit impliseer op sigself baie duidelik aanspreeklikheid wat dikwels as lynaanspreeklikheid bekend staan. Die lyn van gesag het die besonderse voordeel dat elke lid weet van wie hy bevale ontvang en aan wie hy verantwoording moet doen. Besluitneming word vereenvoudig aangesien elke lid voldoende gesag in sy eie gebied het. Dit is 'n hiërargiese verhouding waarvolgens elke lynbestuurder 'n meerderheid ondergeskiktes het, dog elke ondergeskikte net een lynbestuurder. Die klem val dus hier op 'n direkte lyn van delegering van gesag en verantwoordelikheid. 'n Voordeel is dat die afdelingsleiers elk 'n volledige bestuurstaak verrig en dus as bestuurders ondervinding opdoen wat in seniorposte van waarde sal wees. (Rädel & Reynders, 1971, p.273).

Om af te sluit is dit nodig om kortliks na lynverwantskap wat later in Hoofstuk VI ter sprake kom, te verwys. Lynverwantskap is 'n bevelsverwantskap wat tussen die poste bestaan wat direk vir die bereiking van doelwitte verantwoordelik is. Hierdie poste beskik gevolglik oor die gesag om gepaardgaande besluite te neem. Die lyn neem dus besluite binne begrepe en aanvaarde grense. Hy is verplig om sy werk tot 'n voltooide produk deur te voer solank hy die riglyne vir lynverwantskappe nakom.

5.3 LYN AS FUNKSIONARIS

As funksionaris het die lyn 'n definitiewe en besliste rol om te vertolk in die onderneming. Dit sluit nie alleen die verstaan en benutting van lyngesag in nie maar ook die skepping en handhawing van gesonde lynverhoudings.

5.3.1 Lyngesag

Die lyn staan onder geen omstandighede onder die beheer van die staf nie. Die lyn voer beheer oor die staf. Die lyn= bestuurder dra dus gesag en verantwoordelikheid, aanspreek= likheid berus by hom, hy werk aan die bereiking van doelwitte. Hy neem die finale besluit en fel die oordeel.

5.3.2 Lyn as ketting van bevel

Dit sluit ten nouste by lyngesag aan. Die lyn skep 'n bevels= verhouding wat uit die proses van delegering voortspruit. Sodra die bevel oorgedra word is dit die ondergeskikte se verantwoordelikheid om dit te gehoorsaam. Militêre instansies is 'n sprekende voorbeeld van bevelsgesag. Soms is dit ook bekend as militêre lyngesag. "There is a direct line - a direct chain of command - from one superior to his subordinate all the way down the line". (Haimann, 1962, p.195).

5.3.3 Lyn as 'n ketting van kommunikasie

Lyn dien as doeltreffende kommunikasiemiddel. Hierdie kom= munikasie kan horisontaal, vertikaal, formeel of informeel wees. Deur die skepping van 'n lynverwantskap word dan ter= selfdertyd 'n kanaal van kommunikasie daargestel. Kommunikasie word nie net tot lyn beperk nie. Staf is duidelik ook hierby betrokke.

5.3.4 Lyn as 'n draer van verantwoordelikheid

Verantwoordelikheid is slegs effektief as dit eenheidsvormend is. Die lynorganisasie dra alle verantwoordelikheid. Dit is hul eindverantwoordelikheid om toe te sien dat organisatoriese doelstellings bereik word en dat beleid, soos neergelê, tot uitvoer gebring word. Hierdie verantwoordelikheid sluit motivering, veral ten opsigte van stafamptenare in.

5.4 STAFORGANISASIE : HULPMIDDEL TOT DIE LYNFUNKSIONARIS

Die staforganisasie tree in 'n adviserende hoedanigheid op, dit assisteer, verskaf diens en dien as hulpmiddel aan die lyn. Die volgende is die uitstaande karaktertrekke van staf:

- (a) dit beskik oor geen mag en gesag ten opsigte van die lyn nie;
- (b) staf is afhange van die behoefte wat bestaan deur alle eenhede van die organisasie en op alle vlakke aanwendbaar.

Kortliks kan gesê word dat 'n persoon staf is wanneer hy sy deskundigheid met ander deel, dit wil sê, wanneer hy advies en diens aan ander lewer: dit impliseer dat 'n "suiwer" lynfunksie dikwels die rol van staf kan vervul. Die advies en diens moet ingestel wees op die bevrediging van die lyn se doelwitte. Dit is staf se eindverantwoordelikheid om te verseker dat die waarde en kwaliteit daarvan in ooreenstemming met begrepe en aanvaarde standaarde is.

Kyk 'n mens vir 'n oomblik na die geskiedenis van staf dan blyk die volgende: met toenemende besigheidsaktiwiteit kon

die konserwatiewe lyn nie meer alles behartig nie. Hulp moes gevind word, maar die hulp moes van so 'n aard wees dat dit geensins afbreuk sou doen aan die gesag van lyn nie. Die gevolg hiervan was die inskakeling van die spesialis, die deskundige, wat sy kundigheid en vaardigheid kon deel. Hierdie opvatting is van die vroegste tye afkomstig. Dale (1973, p.209) gebruik die voorbeeld van 'n hoë offisier wat honderd manskappe het. Dié offisier kan sy bevel uitskree en dit sal deur almal gehoor word. Toe die leër egter groter word, word dit nodig dat ondergeskikte offisiere aangestel word sodat die offisier sy bevel aan sy manskappe kan oordra.

Staffunksies dateer van 1600 v.C. Selfs die Middeleeuse tydperk was ook deur staf gekenmerk. Ook Oliver Cromwell het van staf gebruik gemaak: dié wat sy manskappe versorg het en dié wat na die perde en wapentuig omgesien het.

Die behoefte aan staf word deur oorlewering toegeskryf aan die toenemende aktiwiteite van besigheidsorganisasies en 'n duidelike behoefte aan stabiliteit en groei. Dit is egter nie al faktore nie: ekonomiese mededinging, tegniese ontwikkeling en interne groei het die staf nog verder onontbeerlik gemaak.

Toename in die gebruik van staf kan aan divisionalisasie toegeskryf word. Statistiek tot en met 1960 dui op die volgende: (Litterer, 1973, p.585).

TABEL 3BENUTTING VAN STAFDEPARTEMENTE

JARE	AANTAL STAF
1956-1960	80
1951-1955	71)
1946-1950	41)
1941-1945	13
1936-1940	25
1931-1935	22
1926-1930	25
1921-1925	5
1916-1920	11
1915	10

Snel toename
van 30 in 10 jaar

Die navorsing is deur J.A. Litterer oor 'n lang tydperk waar dertig ondernemings in die V.S.A. ter sprake gekom het, gedoen. Hoewel die statistiek van 1915-1960 gebruik is, gee dit 'n baie duidelike aanduiding van die toenemende gebruik van die staf.

5.5 DIE ONTWIKKELING VAN DIE STAF

Allen (1958, p.200) lê besonder klem op die ontwikkeling van staf as hy sê: "Staff can be a means of actual dollar savings by performing specialized work for a number of units rather than by having this work carried out individually by each organization unit". Allen benadruk die feit dat die staf nie net vir gespesialiseerde werk aangewend word nie, maar dat 'n spesifieke soort staf vir verskillende doeleindes aangewend

kan word, dit wil sê verskillende soorte staf wat nie net teoreties aangetref word nie maar ook in praktyk, hoewel hulle nie altyd by name genoem word nie.

5.5.1 Persoonlike staf

'n Persoonlike staf is ook as 'n private sekretaris bekend. Dit is 'n persoonlike diens wat gelewer word. Die staf is slegs tot diens van die lynbestuurder aan wie hy die persoonlike diens verrig. Die gebruik van persoonlike staf hou tog sekere gevare in. Dit mag wees dat die persoonlike staf sekere gesag aan homself toe-eien, juis omdat die verhouding tussen die twee ook persoonlik van aard kan wees. Dit gebeur heel dikwels dat die persoonlike staf met die assistent-bestuurder verwar word. Die assistent-bestuurder beklee lyngesag en het die verantwoordelikheid om die lynbestuurder se plek in sy afwesigheid vol te staan.

5.5.2 Algemene staf

Die meeste literatuur gebruik die term "assistent to". Soos die naam aandui beteken dit nie tweede in bevel nie, maar 'n assistent tot die lyn. Hierdie staf word die algemeenste gebruik en vandaar die benaming algemene staf. Hy is behulpzaam by navorsing en ondersoeke. General Motors het in 1921 dié staf as 'n komitee ingespan. Die komitee se taak was om adviserend op te tree en om probleme van tegniese en kommersiële aard op te los. Belangrike take wat aan die algemene staf opgedra word is:

- (a) gaan veralae van lynbestuurders na, som dit op en interpreteer dit;
- (b) help waar nodig met skakelwerk;

- (c) skakel met laer vlakke van bestuur;
- (d) versamel inligting met betrekking tot die voltooiing en vordering van projekte;
- (e) ontleed probleme, stel ondersoek in en help met die formulering van oplossings.

5.5.3 Gespesialiseerde staf

Dit is diegene wat net gespesialiseerde staffunksies verrig. Hierdie staf moet te alle tye as 'n agent van die lyn optree. Allen (1958, p.227) praat van die "Johns-Manville interpretation". Volgens hierdie benadering moet die gespesialiseerde staf beleid interpreteer en aan die lyn verduidelik. Die staf kan dan in hierdie verband selfs aanbevelings aan die lyn maak. Gespesialiseerde staf word in die volgende drie groepe verdeel:

5.5.3.1 Adviserende staf

Die funksie van die staf is uitsluitlik om die lyn van advies te bedien. Hy moet sorg dra dat sy gedagtes en idees logies en goed beredeneerd is. Die besluit om die advies te aanvaar lê geheel en al by die lyn.

5.5.3.2 Dienststaf

Hierdie staf word meestal op die laer vlakke in die hiërargiese struktuur aangetref. Dienststaf is veral belangrik in die lig van beter kontrole en beter ekonomiese optrede.

5.5.3.3 Funksionele staf

Hierdie soort staf word tot uitsonderlike gevalle beperk. 'n Persoon beklee 'n funksionele stafposisie as hy direkte gesag oor 'n fase van die lynbestuurder se taak verkry. Dit is volgens omskrewe beginsels onwenslik.

5.6 SAMEVATTING

Hoe groter die omvang van ondernemingsaktiwiteite hoe groter die aantal staf wat gebruik word. Maar 'n mens kan nie na willekeur stafdepartemente stig nie. Oordeelkundigheid ten opsigte van hoeveelheid moet aan die dag gelê word. In Hoofstuk VI sal verder aandag geskenk word aan die verhouding tussen lyn en staf wat getalle betref. Die seleksie van staf om bepaalde poste te vul is 'n baie belangrike faktor waarmee rekening gehou moet word, selfs dan moet ook in aanmerking geneem word watter tipe of soort staf dit sal wees. Dit is wel moontlik, miskien dan teoreties, dat een persoon die rol van persoonlike, algemene en gespesialiseerde staf kan vertolk, maar prakties is dit nie wenslik nie.

HOOFSTUK VI

LYN- STAFVERHOUDINGS

6.1 INLEIDING

Dit is nodig om die begrip "verhoudings" deeglik te ontleed. Binne die konteks van hierdie studie beteken dit 'n verbinding tussen mense wat tydens die proses van doelwitbereiking hul wyse van optrede teenoor mekaar openbaar. Navorsers by Yskor is meer geneig om van verwantskappe te praat. 'n Verwantskap word volgens hulle dikwels in terme van riglyne wat effektiewe spanwerk bevorder, uitgedruk.

Verhoudings bestaan tussen gesagsdraer en ondergeskiktes, tussen mense wat op dieselfde vlak werksaam is, mense in verskillende departemente, mense op verskillende vlakke, tussen bestuurders en toesighouers en tussen persone binne en buite die onderneming (Allen, 1964, p.218).

Kortliks is dit ook nodig om op kollaterale verhoudings te wys. Dit is verhoudings wat tussen persone van dieselfde rang bestaan, wanneer die gesag aan hulle gedelegeer inbreuk op die doeltreffendheid van elkeen se aktiwiteite maak. (Brown, 1971, p.103). Die klem val hier op goeie spanwerk. Dit is beslis nie 'n kwessie om kollegas van gunste en gewas te voorsien nie maar om toerekenbaarheid wat noodsaaklik vir die totale resultate van die onderneming is, te verseker.

In praktiese situasies is dit dikwels vir mense nodig om te dupliseer om sodoende spanwerk daar te stel. Verhoudings in hierdie sin is nie onaantasbaar nie. Elke verhouding word

daargestel met die verstandhouding dat die doel van die onderneming vooropgestel word. Formele verhoudings stel 'n persoon in staat om te kan begryp wanneer hy nie binne 'n bepaalde pos aan die vereistes voldoen nie. Terselfdertyd verskaf dit ook die reg aan so 'n persoon om sekere abnormale optredes te doen as die situasie daarom vra.

Dit is dus duidelik dat ons binne die onderneming te make het met 'n netwerk van formele sowel as informele verhoudings. Hierdie verhoudings kan kompleks sowel as eenvoudig van aard wees. 'n Basiese verhouding wat in die meeste situasies gevind word, is dié van lyn en staf.

6.2 SLEUTELPUNTE IN STAF- EN LYNVERWANTSAPPE

6.2.1 Dieselfde persoon is beide staf en lyn

Hy is lyn wanneer hy aan die bereiking van die onderneming se doelwitte werk. Dit impliseer dat:

- hy finale besluite neem
- hy verplig is om sy werk tot 'n voltooide produk deur te voer
- hy die riglyne vir lynverwantskappe moet nekom
- staf ook lynverantwoordelikheid het.

6.2.2 'n Persoon in 'n staffunksie is aanspreeklik vir die inhoud en kwaliteit van die advies en diens wat hy lewer

Die advies en diens moet op die bevrediging van lyn se doelwitte ingestel wees. Dit is staf se eindverantwoordelikheid om te verseker dat die waarde en kwaliteit daarvan in ooreenstemming met begrepe en aanvaarde standaarde is.

6.2.3 'n Ondergeskikte is in 'n stafverwantskap tot sy hoof

Elke pos direk onder 'n hoof is geskep om hom te help om sy resultate te bereik. Deur advies en diens te lewer help hy sy hoof om dié se eindverantwoordelikheid na te kom.

6.2.4 'n Hoof is in 'n lynverwantskap tot sy direkte ondergeskikte

'n Hoof beskik oor bevelsgesag wat hom in staat stel om finale besluite oor die advies en diens van sy ondergeskikte te neem.

6.2.5 Riglyne vir lyn- en stafverwantskappe

Lyn:

- (i) Lyn weet watter gespesialiseerde advies en diens bestaan.
- (ii) Lyn rig 'n versoek vir advies en diens wanneer nodig.
- (iii) Lyn kom met staf ooreen oor doelwitte voordat staf se hulp gebruik word.
- (iv) Lyn gee volle oorweging aan staf se aanbevelings.
- (v) Lyn gee erkenning vir goeie werk en vermy afbrekende kritiek.
- (vi) Lyn doen nie werk wat logies net so goed of beter deur staf vervul kan word nie.

Staf:

- (i) Staf verstaan die behoefte van diegene aan wie hy advies en diens lewer.

- (ii) Staf bied advies en diens aan wanneer hy dit nodig ag.
- (iii) Wanneer staf se advies en diens nie aanvaar word nie, vind hy uit waarom, maar ondersteun die finale besluit lojale.
- (iv) Staf het die reg om te weet hoe sy advies en diens gebruik gaan word.

Die reëls soos hierbo uiteengesit is voldoende vir die daerstelling van 'n harmonieuse verhouding tussen lyn en staf. Veranderings kan wel met die verloop van tyd aangebring word om by bepaalde situasies te pas maar dié reëls vorm nogtans 'n doeltreffende basis vir die ontwikkeling van maksimum produktiwiteit en spanwerk.

6.3 LYN- EN STAFVERHOUDINGS

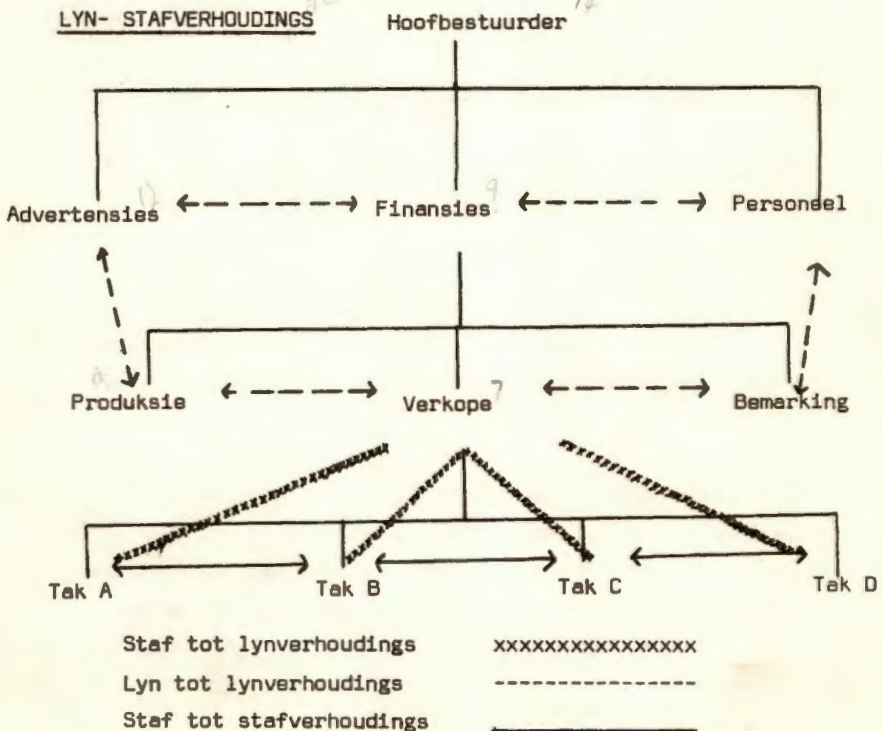
Menige bestuursprobleem is 'n resultaat van toonlose verhoudings tussen lyn en staf. Die feit is dat daar verskillende verhoudings (soos alreeds by 4.2 kortliks uiteengesit) bestaan en hulle kan alleen deur logiese beredenering verstaan word. 'n Probleem met alle verhoudings is wie die bevels gee. Sodra dié bevelsverhouding vasgestel is, kom 'n mens tot die gevolg trekking dat hy wat bevels gee lyn is. Die gesagsdraer is lyn terwyl sy ondergeskikte, wat die bevels gehoorsaam, staf is. Die staf werk dus vir die lyn en sodanige verhouding is permanent van aard. Tog kry ons gereeld dat mense saamwerk sonder dat hulle bevels aan mekaar gee en sonder dat hul die gesag daartoe het. Dit is 'n staf tot stafverhouding. Finale besluite wat gefel moet word sal geskied deur wedersydse ooreenkoms of die saak sal by 'n gemeenskaplike lynbestuurder

aanhangig gemaak word.

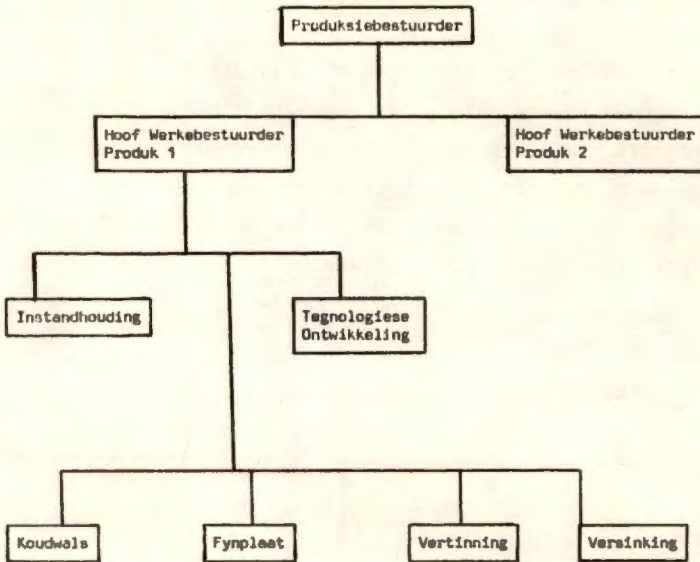
Die variëteite ten opsigte van lyn- stafverhoudings word in Figuur 10 aangedui.

Lyn- stafverhoudings gee 'n mens 'n duidelike insig in die werking van sekere belangrike fases in die organisasie. Tog is dit nie altyd moontlik om die verhoudings met sekereheid vas te pen nie. Die verhoudings verander, somtyds, teen 'n hoë tempo. Sou 'n mens dan net na produksie kyk, is lyn- en stafverwantskappe ook algemeen.

FIGUUR 10



FIGUUR 11

LYN- STAFVERHOUDINGS IN 'N PRODUKSIEDEPARTEMENT

In Hoofstuk IV is daar na lyntegniese funksies en staftegniese funksies verwys (sien punte 4.2 en 4.3). In Figuur 11 is die twee groepe duidelik afgebaken.

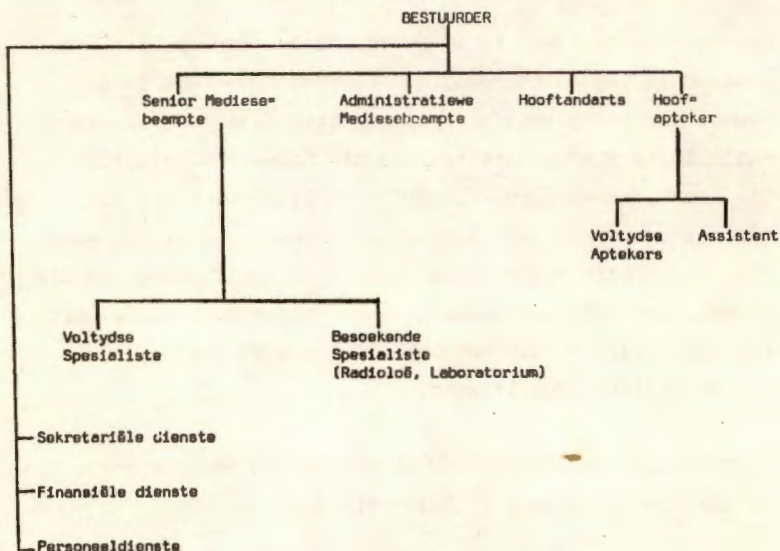
Instandhouding en tegnologiese ontwikkeling is beide staf-tegniese funksies, terwyl die bewerkingsfasies vir produk 1 naamlik, walsing, fynpleat, vertinning en versinking ideale lyntegniese funksies is. Word daar spesifiek na verhoudings gekyk, is dit opvallend om te sien dat die produksiebestuurder lyn ten opsigte van die werkebestuurders is. Dit impliseer dus

dat die werkebestuurders se verhouding tot die produksiebestuur duidelik dié van staf is.

Die werkebestuurder, op sy beurt, is lyn ten opsigte van instandhouding en tegnologie. Laasgenoemde twee is staf. Hoewel die bewerkingsfases lyntegniese funksies is, staan hulle in 'n stafverwantskap tot die hoofwerkebestuurder. Die hoofwerkebestuurder staan in 'n lynverbintenis tot hulle. (Dit is daarom dat een persoon lyn sowel as staf kan wees). Dit is dus baie duidelik dat daar by die ontleding van die verhoudings baie versigtig te werk gegaan moet word. Kyk wie die bevels op die betrokke punt gee en begin dan om lyn en staf te identifiseer.

'n Meer praktiese voorbeeld is dié van 'n mediese fonds van 'n bekende maatskappy in Suid-Afrika.

FIGUUR 12

IDENTIFISERING LYN- STAFVERHOUDINGS - MEDIESE FONDS

Die lyn tegniese funksies in dié geval sluit die Senior Mediesebeampte in, Administratiewe Mediesebeampte, Hoof=tandarts en Hoofapteker. Die staf tegniese funksies is sekretaries, finansies en personeeldienste. Word daar na die verwantskappe gekyk, is die volgende voor die hand liggend:

- (i) Die Senior Mediesebeampte staan in 'n stafverwantskap tot die bestuurder van die fonds. Die bestuurder is dan in 'n lynverbintenis tot die Senior Mediesebeampte en al die ander funksies op dieselfde vlak.
- (ii) Die bestuurder is ook in 'n lynverbintenis tot die Sekretariese, Finansiële en Personeeldienste.

(iii) Sou die Senior Mediesebeampte (Spesialis) raad en advies wou hê van die Administratiewe Mediesebeampte (Praktisyn) dan sal laasgenoemde 'n stafverwantskap tot eersgenoemde hê. As die omgekeerde sou geld dan sal die spesialis weer 'n stafverhouding tot die mediese praktisyn staan.

(iv) Die administratiewe mediesebeampte het dikwels die dienste van 'n radioloog of terapeut of selfs die laboratorium nodig. In die geval sal die paramediese dienste 'n staffunksie wees en die dokter lyn.

So kan 'n mens die verskillende verwantskappe duidelik uitbeeld. Die belangrikste om te onthou is dat daar binne 'n primêre lyntegniese funksie 'n staftegniese funksie ook aangetref kan word. By ingewikkelde situasies is dit natuurlik nie so maklik om bestaande verwantskappe te identifiseer nie. In die hiernavolgende voorbeeld word die kompleksiteit baie duidelik geopenbaar.

IDENTIFISEER STAF- EN LYNVERWANTSKAPPE

'n Strawwe winter word ondervind.

Die ontvangsvoorman op middagskof is nie in staat om teen normale tempo materiaal aan produksie-eenheid 2 te voorsien nie, aangesien 'n paar van sy operateurs weens griep nie by die werk opgedaag het nie.

Sy pogings om operateurs wat van diens af is, te laat inkom, is vrugtelos.

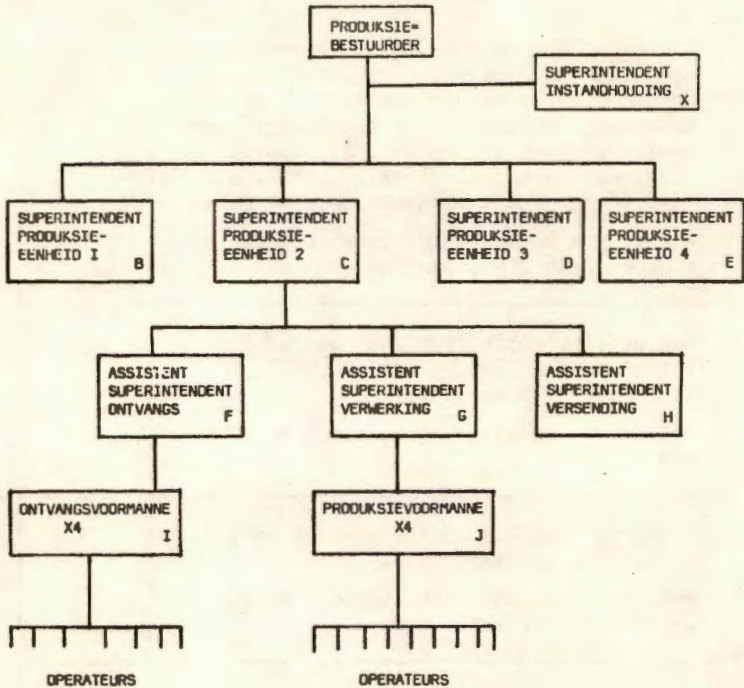
TABEL 4

LYN- STAFVERWANTSAPPE

	LYNVER= WANTSAP	STAFVER= WANTSAP
1. Die ontvangsvoormen (I) gaan na sy hoof (F), skets sy probleem en beveel aan dat 'n paar van die verwerkingseenheid se operateurs vir 'n uur produksie moet staak en hom help om materiaal volgens skedule op te spoor. Wat is die verwantskap tussen I en F in die situasie?		X
2. Terwyl I en F gesels, kom die assistent superintendent verwerking (G) die kantoor binne, net betyds om die ontvangsvoormen se voorstel te hoor. Hy bied aan om vier van sy senior operateurs beskikbaar, vir die opsporing van materiaal te stel. Wat is die verwantskap tussen G en F in die situasie?		X
3. F weier om G se aanbieding van hulp te aanvaar. Wat is F se verwantskap tot G in die spesifieke situasie?	X	
4. G voel dat hy 'n goeie saak het en kom met F ooreen dat die superintendent van produksie-eenheid 2 (C) uitsluitseel moet gee. G gaan na C en vind hom by 'n vergadering waar die produksiebestuur (A) en superintendente B, D en E ook teenwoordig is. G skets sy probleem aan C en sê dat hy bereid is om hulp te verleen aan F, maar dat F dit nie wil aanvaar nie. Wat is die verhouding tussen G en C in die situasie?		X

	LYNVER- WANTSKAP	STAFVER- WANTSKAP
5. Die superintendent produksie-eenheid 3 sê aan C dat hy dink dat G 'n sterk saak het, en dat C vir F 'n instruksie moet gee om G se aanbieding van hulp te aanvaar, aangesien produksie-eenheid 2 die toevoer in produksie-eenheid 3 uitmaak en hy reeds 'n tekort aan materiaal begin ondervind. Wat is die verwantskap tussen D en C en C en D in die situasie?	X	X
6. Die produksiebestuurder wat aandagtig sit en luister het, sê aan C dat F, G se aanbod moet aanvaar. Wat is die verwantskap tussen A en C in die situasie?	X	
7. C skakel F en gee opdrag aan hom om G se hulp te aanvaar. Wat is die verwantskap tussen C en F in hierdie situasie?	X	
8. Toe G in sy kantoor terugkom, wag F vir hom daar. G noem aan F die name van vier persone wie hy sal oorstuur na hom. F beveel by G aan dat 'n ander senior operateur wat tans in G se seksie werk, maar 5 jaar lank by ontvangsa gewerk het, ook gebruik word. Wat is die verwantskap tussen F en G en G en F in die situasie?		X

FIGUUR 13

LYN- STAFVERWANTSAPPE VOLGENS TABEL 46.4 GESONDE LYN- STAFVERHOUDINGS

Die verhouding tussen lyn en staf kan 'n duidelike invloed op die aktiwiteite sowel as winsgewendheid van die onderneming hê. Hoe groter en meer kompleks die onderneming word, hoe meer word daar op staf geleun. Hierdie toenemende belangrikheid van staf word deur die lyn as 'n duidelike bedreiging gesien. Dit lei tot verskeie persoonlike en jurisdisksionele geskille soos later uit Hoofstuk VII sal blyk. Allen (1958,

p.242) sê: "The larger and more complex the company becomes and the more top management leans upon specialized staff groups to complete the work leading to final decision making, the more pervasive and important the staff role becomes". Hierdie opvatting is baie belangrik aangesien dit die doel is om spanwerk tussen lyn en staf te bewerkstellig. Allen (1958, p.242) maak die volgende probleemstellings:

- (i) lynbestuurders is nie behoorlik ingelig aangaande die rol van die staf nie. Die lyn moet standarde stel. Hy moet doelwitte vir staf stel anders kan laasgenoemde nie funksioneer nie;
- (ii) lynbestuurders poog om die staf af te skrik. Hulle beskou die staf as 'n bedreiging insoverre dit posisie en status betref;
- (iii) 'n verdere probleem is wedersydse vrees. Staf is bang lyn kan sonder hom klaarkom. Lyn voel weer op sy beurt, dat staf hom sal beroof van alle erkenning en dat staf ten koste van die lyn sal groei.

Enkele gedagtes en bestuursprobleme word hier kortliks aangeraak. Die doel is nie om hier 'n oplossing vir die probleme te vind nie, maar om die leser se gedagtes te prikkel met die oog op 'n breedvoerige bespreking van die konflik en wrywingspunte in Hoofstuk VII.

6.5 SAMEVATTING

Die onderneming is 'n netwerk van komplekse verhoudings. Hierdie verhoudings word as kompleks gedefinieer juis omdat dit menslike verhoudings is. Dit is daarom nodig om nie alleen die verhoudings na behore te identifiseer nie, maar ook deeglik te analiseer ten einde gesonde verhoudings te vorm. Dit is verder van essensiële belang dat konflik en wrywingspunte deeglik nagevors word ten einde "sound line-staff relationships" (Allen, 1958, p.242) daar te stel.

Ter afsluiting word die volgende opmerking deur Dale gemaak: "When W. Knudsen, top production man at General Motors, went to Washington to organize production for World War II and was asked about the difference between line and staff, he is reported to have said: Well you know at G.M. we say that line people are the fellows who bring in material. And the staff people are the people who are trying to prevent the line from doing the job". (Brown, 1971, p.109).

X BAA 6
J11

HOOFSTUK VII

KONFLIK TUSSEN LYN EN STAF - BESTUURSPROBLEMATIEK EN OPLOSSINGS

7.1 INLEIDING

Lazarus (1969, p.178) sien konflik soos volg: "Conflict is the presence, simultaneously, of two incompatible action tendencies or goals". Hy sê verder: "Conflict is an especially important concept because it makes threat or frustration inevitable, since actions designed to satisfy one goal necessarily threaten or frustrate the other".

Konflik ontstaan as gevolg van persoonlikhede wat bots.

Konflik is 'n integrale deel van die organisatoriese lewe. (Rhenman, et al., 1970, p.53). "We can think of a number of situations where conflicts, at least from a certain point of view, should rather be regarded as a sign of health. 'n Konflikvrye organisasie kan nie bestaan nie. Wrywing sal daar altyd wees solank die mens met mekaar saamwerk en met mekaar interaksie het.

Beide skrywers is van mening dat beide lyn en staf eweveel bydra tot konflik. Ander sê weer dat staf die skuld moet dra. Dit is duidelik dat nie een groep uitgesonder kan word as die "persona non grata" nie.

Die oplossing van die lyn- stafprobleem bly vir ons 'n uitdaging. Nog geen algemeen aanvaarde metode kon tot dusver gevind word nie. Tog lê die knelpunt by koördinasie tussen dié twee groothede. Dale (1973, p.246) sê: "For this reason, formal methods of coordination are increasingly employed as companies get larger. In part, of course, this coordination is achieved through common superiors. But every superior like

every subordinate, is hampered by lack of time".

7.2 KONFLIKAREAS

In aansluiting by punt 6.4, waar Allen die probleemstellings gemaak het, kan die volgende genoem word:

- (i) die staf beskou homself as 'n akademikus, 'n kroonprins wat gedurig in die kalklig wil wees;
- (ii) die staf wil dikwels alle opleiding en ontwikkeling vir homself monopoliseer;
- (iii) die lyn en staf het verskillende opvattinge met betrekking tot rolverdeling;
- (iv) beide lyn en staf poog om hul posisies in die organisasiestruktuur te verbeter;
- (v) die lyn poog om die staf op alle terreine te oorheers. Die omgekeerde is natuurlik ook waar;
- (vi) lyn beweer dat die staf te veel op teoretiese aspekte gerig is en dat hulle nie die praktiese situasie ken nie;
- (vii) ouderdomsverskille tussen lyn en staf word ook as 'n bron van konflik aangevoer;
- (viii) staf is geneig om heelwat ambisieus en individualisties te wees terwyl lyn gekenmerk word deur 'n groter mate van konserwatisme;

(x1) sosiale verskille moet nooit uit die oog verloor word nie;

(x) die strewe na mag en gesag kan beskryf word as een van die hoofbronne van konflik en wrywing. Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek (1964, p.217) stel dit soos volg: "If a person is locked in by the functional dependence of his role senders, he is equally locked when they have a great deal of power over him. When many members of the role set are highly dependent, their pressures tend to be unrelenting. When they have at their command the resources with which to control his behaviour, their pressures are likely to be not only unrelenting but intense and conflict evoking as well";

(x1) 'n belangrike beginsel wat op die oog af nie belangrik lyk nie, maar tog gevaarlik, is die getalleverhouding tussen lyn en staf;

(x11) konflik ontstaan nie alleen tussen lyn en staf nie maar tussen staf en staf. Dit is onmoontlik om al die konflik en wrywingspunte te noem en te ontleed. Daarom word slegs 'n paar bespreek ten einde 'n insig te verkry in die bestuursprobleem. Daarom word slegs 'n paar bespreek ten einde 'n insig in die bestuursprobleem te verkry.

Soos reeds aangedui, is daar baie probleme om lyn- stafspanwerk voor te stel. Die staf beskou homself as die uitverkorene. Hy beskou homself as die lyn. Die staf tree tot die onderneming toe

met die idee dat hy alle wysheid in pag het en dat hy onmiddellik kan begin om 'n bydrae te maak tot die ontwikkeling van die onderneming.

Lynbestuurders is dikwels nie behoorlik ingelig aangaande die rol van staf nie. Baie lynfunksionarisse voel dat die staf geen nut het nie en daarom 'n duidelike vermorsing van geld is. Ander voel weer dat die werksaamhede van staf opgedra kan word aan hoër lynpersoneel. "The situation is further complicated by rivalry between staff and line. The line wants to demonstrate that he can do all on his own". (Allen, 1958, p.243). Aan die ander kant is dit asof die staf die lyn nie wil aanvaar nie. Dit is asof die staf daarop uit is om te sê: "Ek het jou mos gesê", veral as die lyn sekere oordeelsfoute begaan. Dit sluit aan by die wedersydse vrees tussen lyn en staf. Die een is bang die ander kan sonder hom klaarkom. Dikwels slaan die lyn so 'n houding teenoor die staf in dat laasgenoemde onveilig voel. Die lyn wil sy eie koninkryk opbou; gevolglik poog hy om soveel gesag en mag te bekom waar moontlik. Juis omdat die staf dan onveilig voel probeer hy ook gesag afdwing. In die proses wil die staf sekere pligte van die lyn oorneem. Hy probeer dan lynverantwoordelikheid bekom. Die situasie is strydig met sy rol en geheel en al onaanvaarbaar.

Lynbestuurders poog dikwels om die staf af te skrik juis omdat hul die staf sien as 'n bedreiging wat posisie en status betref. Die lyn voel hy word deur die teenwoordigheid van die staf bedreig. Konflik ontstaan dan sodra die lyn homself wil beveilig. Vir die lyn beteken die inskakeling van 'n stafdepartement dat jy (lyn) nie meer volle beheer oor die situasie sal hê nie.

Die staf is dikwels geneig om alle opleiding en ontwikkeling vir homself te monopoliseer. Juis omdat staf die lyn as onbekwaam en ambisieloos sien. Die eng siening is toe te skryf aan die feit dat die staf akademies gekwalifiseerd is terwyl by lyn dit net in uitsonderlike gevalle voorkom (gewoonlik op hoë vlak). Die lyn het op sy beurt nie veel ontsag vir die akademiese rekord van die staf nie. Lynamptenare verwys baie dikwels na die staf as "college punks" en "chair warmers".

Beide lyn en staf is geneig om hul posisies in die organisasie te probeer verbeter. Ongelukkig is dit so dat afbrekende kritiek hiermee saamgaan. Albei poog, deur hulle optrede om in die hiërargiese struktuur op te beweeg. Dit is tog bloot menslik!

Baie ondernemings maak die groot fout om staf te bou deur mense uit hul departemente te trek. In baie gevalle het die lynamptenaar nie die vaardigheid om nou skielik as 'n stafamptenaar op te tree nie. Dit beteken immers dat hy tog saam met sy eertydse vyande moet gaan werk. Waar hy vroeër verantwoordelik was vir die implementering van planne is sy optrede nou slegs tot die formulering daarvan beperk. Dit gee onvermydelik aanleiding tot konflik en antagonisme.

Die lyn openbaar ook 'n siening dat die staf te teoreties is, te onprakties en te eng in siening. Phillips stel dit soos volg: "The line executive, concerned with the every day problems of satisfying customers or meeting production schedules, may think of staff men as a group of brain-trusters who make life more complicated for him and provide precious little help. He may consider them theoretical specialists who know only part

of the problem. They always plan changes which interfere with established routines". (Allen, 1958, p.243). In dié verband word die staf beskryf as "thinkers rather than doers".

Die lyn en staf se sienswyse verskil baie duidelik ten opsigte van rolverdeling. Die verskil in opvattinge lê by die beskrywing van die rol. Dit is duidelik dat daar 'n gebrek aan begrip en aanvaarding by die lyn is. Lyn beskou die staf as iemand wat inbreuk op sy mag en status maak. 'n Ander aspek wat die lyn wel insien, en teen wil skop, is dat 'n goeie stafamptenaar die swakhede van die lyn aan hom kan openbaar. Aan die ander kant kan die staf selfs die swaakteit verberg wat die lynbestuurder op sy beurt te afhanklik maak.

Navorsing het getoon dat geskille tussen lyn en staf aan persoonlikheidsverskille toe te skryf is. Ouderdomsverskille is ook belangrik. Stafamptenare is gewoonlik heelwat jonger as die lynamptenare. As gevolg van staf se ouderdom is lyn meer dinamies en vindingryk. Staf is ook geneig om meer ambisieus en individualisties te wees. Lyn is 'n meer konserwatiewe groep. Lynbestuurders is geneig om bang te wees vir veranderings en aanpassings. Gevolglik sien hulle in die staf iemand wat 'n bedreiging is vir die huidige stabiliteit wat in die onderneming heers.

Beide die twee genoemde groepe behoort aan verskillende sosiale groepe. Staf neem dikwels 'n meerwaardige houding in teenoor die lyn as gevolg van sy akademiese kwalifikasies. Staf voel dit plaas hom dadelik in 'n ander en hoër sosiale klas as die lyn. Staf is meer gemoeid met kleredrag as die lyn. Hy gaan gewoonlik netjieser geklee en is baie meer stiptelik ten opsigte

van sy voorkoms. Dalton voer aan dat staf, volgens 'n studie, baie gouer bevordering kry as die lyn. Sommige stafamptenare het gemiddeld 10 jaar in die onderneming bestee voordat hul relatief hoë poste bekom het. Sommige lyn het tussen 13-15 jaar geneem om 'n hoë pos te bekom. (Litterer, 1967, p.404).

'n Duidelike konfliktsituasie wat geskep word (soos reeds gemeld) is die beweging van staf na lyn. Dit is nie alleen 'n omwenteling nie, maar die formele bestuurstruktuur word gedisorganiseer. Staf word nou in 'n lynposisie geplaas. Hulle wat vroeër sy vyande was moet nou skielik sy beste kollegas wees. Die ander sy van die saak is dat ouer lyn-amptenare, wat in baie gevalle langer diens as die betrokke staf het, gehoop het om daardie posisie te beklee. Konflik is hier onvermydelik.

Misverstand tussen lyn en staf is dikwels die gevolg van konflik tussen die twee. 'n Dorsaak van misverstand is dat lynbestuurders geneig is om die staf se hulp, slegs ten tye van nood, in te roep of wanneer die situasie so ver gevorder het dat niemand iets daaraan kan doen nie.

Lynamptenare van 'n bekende staalvervaardigingsmaatskappy huldig die volgende standpunte. Die staffunksies is duidelik besig om steurings in die lyn te veroorsaak. Staf eien lyn-verantwoordelikheid aan hul self toe. Staf wil vir die lyn sê wat om te doen. Staf staan te ver van die werklike situasie en bowendien verstaan hulle nie die behoeftes van die lyn nie. Staf wil besluite neem vir die lyn. Daar is gevalle genoem waar staf oor jare informele besluite geneem het. Dit is in 'n mate as vanselfsprekend aanvaar maar die lyn erken ruiterslik

dat die gort gaar is dié dag as 'n verkeerde besluit geneem word.

7.3 OPLOSSINGS VIR DIE PROBLEEM

Die oplossings vir die lyn- stafprobleem sal in detail van onderneming tot onderneming varieer. By geen onderneming sal die oplossing dieselfde wees nie, dit hang geheel en al af van die aard en omvang van die probleem binne die organisatoriese raamwerk sowel as die betrokke situasie waarin die onderneming hom bevind. Tog is daar sekere fundamentele beginsels wat in bykans alle situasies toegepas kan word.

7.3.1 Aanvaarding van staf-advies

Soos daar reeds opgemerk is, is lyn- stafrolle gebaseer op die ontwikkeling van omstandighede gekoppel aan die gee en ontvang van advies. 'n Voorvereiste vir die ontwikkeling van 'n gesonde verhouding tussen lyn en staf is dat daar deeglike begrip sal wees vir die gewilligheid van lyn om advies te ontvang.

Beide lyn en staf sal beter funksioneer en ook meer effektief funksioneer as hulle kennis van eksterne kragte wat druk op hulle uitoefen dra. Dit is paradoksaal, maar tog waar, dat die staf nie altyd sy beste lewer wanneer hy logiese en waardevolle inligting aan die lyn verskaf nie. Staf kan homself bruikbaar maak deur relevante inligting te voorsien. Die kuns van oorreding moet verstaan word. Oorreding is 'n voorwaarde vir aanvaarding. Hy moet die kuns verstaan om data aanvaarbaar en bruikbaar te maak. Daardeur lê hy dan die grondslag vir oorreding. Ons moet onthou dat die staffunksionaris 'n deskundige is, hy is 'n spesialis in 'n betrokke veld. Sodra hy

dan met 'n oplossing voor die dag kom, wat na sy mening die beste is, en die lyn aanvaar dit nie, dan is daar konflik. Dit gebeur omdat die staf nie die lyn oorreed het nie. Die problematiese situasie kan alleen opgelos word as die spesialis sy idees aan die lyn verkoop.

Op sy beste is die staf in 'n moeilike situasie. Sy reputasie en bruikbaarheid hang ten nouste saam met sy vermoë om doeltreffende advies te bedien. Lyn se taak is dan om die finale besluit te neem. Tog is die lyn baie versigtig om advies te aanvaar. Hy sal die idees van ander slegs in gedagte hou as dit nodig blyk. Die paradoks is dat baie lynamptenare in werklikheid tog beïnvloed word. Hulle soek gedurig na daardie alternatief wat die meeste aanhang geniet.

Psigologiese faktore betrokke by besluitneming wys duidelik na die waarde van deelname. Staf moet vaardigheid en geduld ontwikkel in sy konsultasie met die lyn. Dit is moeilik om lyn en staf op te voed sonder dat topbestuur inmeng en dit sal noodwendig iemand wees wat hoog in die hiërargiese struktuur is en dus jurisdiksie oor beide lyn en stafposisies het.

7.3.2 Gebruik van staf in oplossing en probleme

Die vraag is hoe lyn op die mees effektiewe wyse van staf gebruik kan maak. Staf kan 'n groot bydrae lewer ter oplossing van lyn se probleme. Dit is daardie probleme wat direk gekoppel word met die suksesvolle eindresultate van die onderneming. Probleemoplossing het 'n definitiewe volgorde. Die identifisering van die probleem, versameling van inligting, analise en bepaling van die alternatiewe en die keusebeslissings is almal stappe waar die staf 'n besondere rol kan speel. Die

staf kan 'n besondere bydrae lewer ter identifisering van die lyn se probleme, juis omdat die lyn besig gehou word met toepassing en beleid.

7.3.4 Voorsiening van gekwalifiseerde mense

Daar word gesê dat staf effektief kan funksioneer as hulle voldoende agtergrond het t.o.v. probleme. Die voorsiening van gekwalifiseerde staf kan gesien word as seleksie en op-leiding. Die spesialis moet nie alleen 'n hoë verstandelike vermoë hê nie, maar 'n deeglike kennis van die onderneming en sy probleme. Beide staf misluk juis omdat hulle nie perspektief tot die belangrikheid van hul rol in die onderneming het nie.

7.3.5 Beplanning

Staf is van waarde veral wat beplanning aanbetref. Hulle kan selfs 'n leidende rol by die ontwikkeling van programme vir produksie en die oprigting van installasies speel. By die ontwikkeling van prosedures sowel as die opstel van begrotings bly staf van onskatbare waarde. Dit alles behels beplanning. Voordat daar tot enige aktiwiteit deur die lyn oorgegaan kan word, moet daar eers behoorlike beplanning wees. Die navorsing, studie en analise wat hiermee gepaard gaan, al is dit beleidsbeplanning, is 'n veld waar staf se rol onontbeerlik is. Dit is dikwels nodig dat staf die lyn inlig aangaande beleid wat in sekere gevalle van toepassing is. By implementering van planne is die tegniese en professionele kennis van die staf van besondere waarde.

7.3.6 Variasies in advies en dienste

Staf se optrede ten opsigte van die lyn is beperk tot advies en diens. Die mate daarvan wat verskef word sal afhang van die vlak waarop en die omstandighede wat daar heers. By die topbestuur speel die staf slegs 'n adviserende rol. By die laer vlakke van bestuur is dit slegs meer 'n diensaktiwiteit. Dit kan soos volg voorgestel word:

FIGUUR 14

ADVIES EN DIENSAKTIWITEITE - STAFAMPTENARE

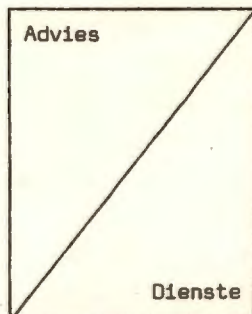
Hoofbestuurder

Assistent-hoofbestuurder

Produksiebestuurder

Algemene voorman

Voorman per afdeling



Bron: Allen (1958, p.239).

7.4 ANDER METODES

Die mees algemene metode wat gebruik word, is om 'n samehorigheidsgevoel tussen lyn en staf te kweek. Die doel hiervan is om spanwerk aan te moedig. Die basis lê in die skep van 'n goeie verstandhouding tussen lyn en staf. Een manier is om besluitneming uit die hande van die staf te hou. 'n Tweede is om bestuurders tussen lyn en stafposisies te roteer. Dit is wel 'n goeie metode sover dit 'n wye veld van ervaring en

kennis betref. Dr. Joseph Trickett sê: "... lack of such experience can be a serious weakness in the development of fully effektive executives". (Allen, 1958, p.247). Prakties skep dit wel probleme met betrekking tot aanpassing in 'n veranderde situasie. Die probleme kan egter oorkom word as lyn en staf bereid is om die strydbyl neer te lê en van hul griewe te vergeet.

'n Derde alternatief is om lyn en staf bymekaar te bring sodat griewe uit die weggeruim kan word. Daar moet 'n selfstandige liggaam binne die organisasie in die lewe geroep word wat verantwoordelik sal wees vir koördinasie tussen lyn en staf. Die Engelse literatuur praat van 'n "Board of Co-ordination". Dié raad tree as arbiter op. Die doel is dan om 'n beter verstandhouding tussen lyn en staf te bevorder.

Wat lyn betref, het hy op sy beurt 'n duidelike opvoedingstaak om te verrig. Hy moet, waar moontlik, van staf gebruik maak. Hy moet die staf gereeld op hoogte hou van nuwe tegnologie, innovasie en ontwikkelings op organisatoriese vlak. ('n Goeie staf sal in die meeste gevalle die lyn van die inligting kan voorsien). Stafpersoneel is 'n duur belegging en daarom moet daar van hulle dienste gebruik gemaak word.

Die situasie kan verder vergemaklik word deur gedragsreëls, waarvolgens lyn en staf moet optree, neer te lê. Baie literatuur praat hier van stafreëls. Dit is reëls wat slegs van toepassing is op die staf, in 'n goeie en verstandige houding met die lyn. Die reëls moet logies en toepasbaar wees; waak daarteen dat staf se inisiatief nie gedemp word nie.

Erkenning van die staf is ook 'n wenslike metode. Nog 'n moontlike oplossing is om meer gelyke betaling tussen lyn en staf te bevorder. By die lyn moet dit ingeskerp word dat hulle die standpunte en opinies van die staf, te alle tye, in ag moet neem en respekteer. Die lyn is, vanweë die rol wat hy in die onderneming vervul 'n belangrike skakel, inderdaad die kern van samewerking. Wees die stafamptenaar behulpsaam, beskou hom as iemand wat sy deel ter bereiking van die organisatoriese doelstellings doen. Maak soveel as moontlik van sy dienste gebruik, gee hom genoeg tyd om data te versamel, laat hom sy voorstelle duidelik formuleer, wees bedagsaam en behou kontak met die staf.

Druk moet op universiteite en kolleges uitgeoefen word sodat akademiese opleiding meer prakties gerig word. Sodra staf dan tot die praktyk toetree sal die gaping tussen teorie en praktyk kleiner wees. Die jong stafamptenaar wat sy toetrede tot die onderneming maak kom baie gou agter dat sy vryheid om sy funksies te vervul beperk is en dat sy akademiese kwalifikasies dikwels tekort skiet. Hy sien baie gou dat dit sy eerste taak is om die lyn se begeertes en behoeftes na te volg en te verstaan.

7.5 KOÖRDINASIE TUSSEN LYN EN STAF

Die organisasieproses is nodig om doelmatigheid in die werkpoging te kry en dit berus op die groepering van aktiwiteite. Maar juis hierdeur word die behoefte geskep om die individuele werkpogings saamgesnoer te hou en word koördinasie 'n vereiste. Hierdie behoefte aan koördinasie en samewerking bestaan binne afdelings maar ook tussen afdelings van die organisasie. (Rädel & Reynders, 1971, p.280).

Reynders sê verder: "Dit is 'n proses om te verseker dat die doel en beleid wat sentraal vasgelê is, eenvormig dwarsdeur die onderneming vertolk en uitgevoer sal word en dat die personeel wat besluite neem of bedrywighede uitvoer, steeds die invloed van hul optrede op ander dele en die onderneming as geheel in die oog sal bly hou. (Rädel & Reynders, 1971, p.280). Reeser (1973, p.177) sien koördinasie as die kern van bestuur. "Coordination therefore is the composite of the functions performed by all managers at all levels". Vir hom bestaan daar basies twee tipes koördinasie naamlik, gemotiveerde en korrektiewe koördinasie. Gemotiveerde koördinasie lê klem op beter samewerking tussen lyn en staf. Beide lyn en staf moet gemotiveer word om met mekaar saam te werk, verdraagsaam te wees en mekaar te verstaan. Op sigself vereis dit doeltreffende kommunikasie. Waar die gewone gesagsweë van lyn en staf nie genoegsaam voorsiening maak vir gesonde koördinasie nie, kan gebruik gemaak word van groepoorleg om groepsoordeel te verkry. 'n Belangrike metode hier is deur gebruik te maak van gereelde konferensies en die komiteestelsel. Oor laasgenoemde is 'n mens geneig om versigtig te wees. Indien dit op 'n te losse voet staan, hou dit gevaar vir die eenheid van leiding in.

James Mooney stel dit op sy beurt soos volg: "Coordination therefore, is the orderly arrangement of group effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose". (Litterer, 1967, p.39). Dit is bewys dat hoe hoër die vaardigheidsvlak van lyn en staf is, hoe hoër die graad van koördinasie. Die behoefte na koördinasie word grootliks bepaal deur die mate van verdeling van die ondernemingsaktiwiteits. Hoe deegliker en hoe logieser die verdeling, hoe minder sal daar 'n vraag na koördinasie wees. Om koördinasie aan te help sal dit nodig wees om klem te lê op:

- (i) gesentraliseerde beplanning;
- (ii) gesentraliseerde werwing van personeel;
- (iii) gesentraliseerde opleiding van beide lyn en staf-personeel.

Punte (i) en (ii) is beide van toepassing wanneer dit om koördinasie in die algemeen gaan. Die opleiding van beide lyn en staf word in Hoofstuk VIII bespreek.

Ten slotte is dit nodig om te beklemtoon dat die middelpunt van koördinasie steeds die bestendige leier met visie is, wat die toekoms peil, aksieprogramme bedink vir nou en later, daarvoor organiseer, sy mense motiveer en sodanig optree dat die doel van die onderneming, wat wesenlik aan almal in al die range van die onderneming toevertrou is, so suksesvol moontlik nagestreef sal word. Haimann (1962, p.27) sê:

"Coordination is the effort to assure a smooth interplay of the functions and forces of all the different component parts of an organization to the end, that its purposes will be realized with a minimum of friction and a maximum of collaborative effectiveness".

7.6 SAMEVATTING

Daar kan gesê word dat die lyn- stafprobleem sy oorsprong het aan inherente probleme met betrekking tot interpersoonlike verhoudinge, misverstande en die wyse waarop lyn en staf hulle individuele rolle vertolk. Litterer (1973, p.627) stel dit soos volg: "Conflict resting in part on different perspectives of what ought to be, is one of the avenues for opening new directions for the organization or one of the ways of moving

in new directions. The question, therefore, as we view conflict is not how to eliminate it but: Is it conflict of such a type and with circumstances where it will contribute to rather than detract from organizational interests?".

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om in 'n mate 'n oplossing vir hierdie merkwaardige bestuursprobleem te vind. Heelwat aanbevelings is gemaak maar tog is dit prakties onmoontlik om die probleem op te los sonder dat die twee partye wat betrokke is, regstreekse deelname het. Beide lyn en staf is skuldig aan hierdie tipe bestuursprobleem. Daarom is dit niks minder as reg dat hulle 'n positiewe bydrae sal lewer tot die oplossing daarvan nie.

Beide lyn en staf moet leer om veranderinge te weeg te bring. Hulle moet leer om groot verantwoordelikheid te aanvaar, hoe om met mekaar saam te werk en om die sosiale situasie te kan hanteer. Gert van Heerden, personeelbestuurder van Tiger Dats het die volgende omtrent lyn te sê: "He is the person closest to the problem, he understands his men and therefore he has the best means of ensuring that productivity will improve". Van Heerden lê klem daarop dat lyn 'n verantwoordelikheid het en om staf by alles wat hy doen te inkorporeer. Om aan te haal "... as a means of showing their trust in him as an operating agent". Die gevolgtrekking waartoe 'n mens kan kom lê verskuil in opleiding, maar ook opvoeding van beide lyn en staf wat met doelmatige bestuursontwikkeling gepaard gaan.

HOOFSTUK VIII

DIE "ONTWIKKELING" VAN LYN EN STAF

8.1 INLEIDING

Lincoln het op 'n keer gesê: "A strong leader knows that if he develops his associates he will be even stronger". Hierdie paar woorde kan direk van toepassing gemaak word op beide lyn en staf. Die klem val nie alleen op opleiding nie, maar die opvoeding en ontwikkeling van twee uiterstes. Hierdie opleiding behels nie alleen tegniese en administratiewe vaardigheid nie, maar ook die kweek van interpersoonlike verhoudinge. Die opbou en verbetering van interpersoonlike verhoudinge gaan met die aanleer van 'n verskeidenheid van spesifieke gedragspatrone gepaard. Dit is by uitstek 'n tegniek om mense te leer om op 'n suksesvolle wyse interaksie met mekaar te hê.

Die metode van opleiding, wat ook bekend staan as "behaviour modelling", verseker dat nuwe gedragspatrone ingeskakel word. Dit het 'n spesifieke doel - wel om lyn en staf se optrede te verander en hul positief gemotiveerd te hou. 'n Deeglike kennis van menslike verhoudinge bied aan elke individu sekere riglyne in die organisasie. In Suid-Afrika is dit alreeds met groot sukses deur S.A.-Brouery en African Oxygen toegepas. Die opleiding het veral (dit is deur S.A.-Brouery) 'n bydrae gemaak tot die verbetering van:

- (i) lyn en staf se optrede teenoor mekaar;
- (ii) verbeterde delegering van gesag en verantwoordelikheid;
- (iii) die verandering van weerstand teen veranderings.

Die sukses van gedragsopleiding word aan die volgende beginsels gekoppel:

- (a) spesifieke riglyne word verskaf in die raming van 'n model;
- (b) daar is voldoende geleentheid om interpersoonlike vaardigheid te beoefen;
- (c) daar is voldoende terugvoering tussen lyn en staf.

8.2 HOE MOET DAAR ONTWIKKEL WORD?

Twee vrae wat duidelik na vore kom is:

- (i) wil ons lyn en staf met die oog op meer persoonlike kennis oplei?
- of
- (ii) wil ons lyn en staf oplei sodat hulle 'n groter bydrae tot die suksesvolle aktiwiteite van die onderneming kan maak?

Die tweede vraag is ooglopend die korrekte. Opleiding om die doel van die onderneming te bereik is meer doelgerig en betekenisvol en selfs meer produktief. Deur die ontwikkelingsprogramme, veral in gedivisionaliseerde en gedesentraliseerde ondernemings, word die funksionele spesialiste besonder goed ontwikkel. Die voordeel van hierdie tipe van opleiding is dat dit in die werksituasie self geskied. 'n Belangrike faktor is dat beide lyn en staf die program as 'n geleentheid om hulself te verbeter, moet sien, maar ook om bestaande konflik en wrywing uit te skakel of te verminder.

So 'n ontwikkelings- of opleidingsprogram moet die volle steun

van die topbestuur hê. Dit is van nul en gener waarde as die opleidingsdepartement hom daarmee bemoei en die topbestuur gooi nie hul gewig daarby in nie. By 'n groot staalvervaardiger vind opleiding plaas by topbestuur, sowel as bestuurders van departemente. Dit is dan hulle verantwoordelikheid om die opleiding verder te voer op die laer vlakke in hul afsonderlike departemente. Gedurende opleiding word bestuursprobleme tussen lyn en staf gestel. Die oorsprong van die probleme word deeglik ontleed en alle moontlike oplossings word nagegaan.

Sodra die bestuurder na sy betrokke departement terugkeer pas hy dieselfde beginsels toe, sodoende kan bestuursprobleme betreffende lyn en staf deur absolute deelname opgelos word. Die opleiding word jaarliks aangebied, veral in die laaste paar jare het daar 'n duidelike behoefte ontstaan na meer gereelde konsultasie, juis omdat die probleem van lyn en staf meer intens geword het. As 'n deel van die opleiding word van die standpunt uitgegaan dat dit van geen waarde sal wees as slegs lyn of net staf betrokke is nie. Die groepe word om die helfte gedeel sodat beide lyn en staf 'n geleentheid het om op so 'n kursus hul saak te stel en dat daar dan gesamentlik na 'n oplossing gesoek kan word. Die eerste fase duur drie dae en die tweede fase tussen vier tot vyf dae. Dit op sigself is 'n duidelike aanduiding dat die erns van die saak beseef word. Lyn sowel as staf se benadering tot die opleiding is verbasend. Die twee groepe kan nou openlik teenoor mekaar te staan kom. Alle opgekropte gevoelens kom tot uiting maar dit doen geen afbreuk aan 'n moontlike oplossing nie.

Ongeag die manier waarop die opleiding aangepak word, moet sorg gedra word dat die basiese organisatoriese beginsels wel nage-

kom word. Dra sorg dat die verdeling van ondernemingsaktiwiteite, die organisasiestruktuur, aan die vereistes soos in Hoofstuk I en II gestel, voldoen. Lyn en stafaanspreeklikheid moet afgebaken wees want dit sal op 'n natuurlike wyse tot beter ontwikkeling lei en meer toepaslike opleiding sal dan verskaf kan word. Aanspreeklikheid vereis standarde van bestuursoptrede. Die doel is dat lyn en staf moet weet waar hulle sterk en swakpunte is. 'n Ander belangrike gedagte is gebalanseerde kompensasie. Sou lyn en staf aan die ontwikkelingsprogram meedoen, dan sou hulle nie net daarby baat ten opsigte van vaardigheid nie maar ook vir finansiële beloning kwalifiseer. Toenemende tegniese vaardigheid moet vergoed word deur geldelike of finansiële middels. Bestuursvaardigheid moet 'n toename in bestuursverantwoordelikheid inhou.

Bogenoemde gedagtes klink baie aanloklik. Dit wil egter voorkom asof lyn- en stafbestuursprobleme tot 'n einde gekom het. Tog is daar nog geensins verwys na die proses wat die ontwikkeling sal volg nie.

8.3 DIE PROSES VAN ONTWIKKELING

Die volgende aspekte word deur nyweraars gesien as die sleutel tot suksesvolle ontwikkeling van lyn en staf.

8.3.1 Waardering van optrede

Elke lyn en staffunksionaris moet in staat wees om sy eie optrede te meet. Maar dit is ook nodig vir lyn om die optrede van staf te beoordeel en waardeer. So 'n waardering is van essensiële belang omdat dit elke funksionaris ten opsigte van sy toekoms meet. Dit is eintlik 'n saak van persoonlike oordeel.

Objektiwiteit en analitiese vermoë speel hier 'n groot rol. Daar mag nooit toegelaat word dat persoonlike emosies, gesonde oordeel oorheers nie. Lyn mag gevolglik nooit toelaat dat persoonlike vetes teen die staf hom in sy oordeel beïnvloed nie. Ten einde objektiwiteit te behou is dit nodig dat waardering gedoen word deur twee waarnemers. Die beste is dat twee onafhanklike persone hierdie taak sal verrig.

8.3.2 Beraadslaging

Dit is nodig vir lyn om met sy ondergeskikte (staf ingesluit) ten minste twee keer per jaar, op 'n formele basis te beraadslaag. Hoe meer aandag daaraan bestee word hoe beter gemotiveerd sal sy ondergeskiktes wees; nie alleen ten opsigte van hulle werk nie, maar selfs ook wat konflikvoorkoming betref. Die benadering van so 'n onderhoud moet uit die aard van die saak baie versigtig wees juis omdat dit maklik bestaande verhoudings kan verongeluk. Allen (1958, p.153) stel dit soos volg:

"During the counselling interview, the subordinate will frequently bring up points which the superior had not known about or had forgotten". Die lyn se rol is dus om vrae te vra, sodat staf sy probleme aan die lig kan bring. Na aanleiding van die vrae, stel lyn vir homself vas of daar nie defekte in sy verhouding tot die staf is nie. Tog is dit 'n vereiste dat die lyn positief sal wees veral as hy self moet erken dat hy gefouteer het.

Dit is 'n belangrike vereiste dat beide lyn en staf, na so 'n beraadslaging met 'n bevestiging moet kom waar elkeen ruitelik verklaar dat foute uit die verlede reggestel gaan word. Dit is dus wenslik dat elke defekte area geïsoleer sal word sodat almal bewus is waar verbeterde optrede verwag word. Dit bly

belangrik dat die staf met praktiese voorstelle sal kom want deelname is hier van die grootste belang. In baie gevalle word die aanbevelings vir latere terugvoering op skrif gestel. Aanvaarde praktyk is dat swakhede van 'n funksionaris nie bespreek word nie, maar eerder om sy sterkpunte op te bou. Dit vind nie byval nie, juis omdat geen probleem opgelos kan word as daar nie tot die kern deurgedring word nie. Wees dus openhartig, positief maar tog ook oordeelkundig. Verborgenhede verswak wedersydse vertroue en dit sal geensins help om nader aan die oplossing te kom nie.

Deur beraadslaging word nuwe geleenthede ontwikkel. Lyn en staf verstaan mekaar beter. Hoewel dit heelwat tyd in beslag neem, bly dit 'n besondere metode vir die skepping van gesonde lyn- stafverhoudings.

8.3.3 Rotasie

Daar is alreeds melding gemaak dat 'n verskuiwing van lyn na stafposisies of selfs andersom besondere probleme in die organisasiestruktuur meebring. Dikwels is daar 'n gebrek aan vaardigheid of selfs 'n teenwoordigheid van 'n gevoel van vyandigheid ter sprake wat so 'n verskuiwing laat skipbreuk ly. Dit op sigself gee tot konflik en antagonisme aanleiding.

'n Groot stealvervaardiger in Suid-Afrika is selfs van mening dat so 'n verskuiwing problematies van aard is en dat hulle hulself nie daarmee wil vereenselwig nie. Dit is dan ook nie 'n gebruik om lyn en staf op 'n bepaalde basis te roteer nie. Allen (1964, p.309) sê: "Job rotation is the purposeful movement of an individual from one position to another on the same

organizational level for purposes of development". Verder sê hy: "Job rotation should not be taken up simply for the sake of rotating people". Dit kan baie gevaarlik wees veral in die lig van organisatoriese effektiwiteit. Elke rotasie moet goed en op 'n individuele basis beplan word. Lyn en staf moet vooraf deeglik opgevoed en ingelig word aangaande dié verskuiwing. Dit is belangrik dat die doel van so 'n verskuiwing nie alleen sal wees om beide partye geleentheid te gee om in 'n gesagsposisie te staan nie maar ook om mekaar se poste in die organisasie beter te ken en te verstaan. Die doel moet ook wees om die kennis en ervaring van die individu te verbreed. Tog moet verseker word dat so 'n rotasie nie 'n verlies aan sleutel= personeel meebring nie, dit sal 'n verlies aan effektiwiteit tot gevolg hê.

Soos enige metode is dit nodig dat rotasie van lyn en staf deeglik beproef word. Die beste is om 'n lae bestuursvlak te begin. Sodoende kan alle probleme gekonsolideer en geanaliseer word. 'n Voordeel hiervan is laer koste, potensiële verliese ten opsigte van effektiwiteit is beperk en foute is gelokaliseer.

8.3.4 Kursusse en seminare

Kursusse en seminare aan lyn en staf kan 'n besliste bydrae lewer. Hierop kan ons ons egter nie verlaat nie. Die bywoon van 'n kursus vir drie dae sal nie noodwendig tot beter lyn-stafverhoudings lei nie. Wat wel vereis word, tesame met die bespreking en verwisseling van kennis en inligting, is 'n begeerte sowel as motivering by die partye om goeie verhoudings daar te stel. Dit moet wel as deel van die opleiding en opvoeding van beide lyn en staf gesien word.

Die grootste probleem is dat as 'n stafamptenaar in diens geneem word, hy self sy weg in die organisasie moet vind. Gewoonlik word aan hom 'n handleiding gegee waarin al sy pligte en verantwoordelikhede duidelik afgebaken is. Dit word dan as voldoende beskou. Dit sal goeie beleid wees om 'n stafamptenaar vir een jaar aan opleiding te onderwerp alvorens hy saam met die lyn kan funksioneer. Vir vier maande sal 'n kursus voldoende wees en dan vir agt maande praktiese ervaring in die betrokke departement. Veral waar die staf vir die eerste keer ingeskakel word in 'n betrokke departement, moet lyn ook aan opleiding onderwerp word. Dit is logies dat die opleiding saam geskied.

Deelname in die opvoedkundige proses is van die grootste belang. Hoe groter die deelname, hoe meer waarde sal daaruit geput word. Die deelname van beide lyn en staf op 'n komitee kan van onskatbare waarde wees. Dit verskaf beter insig, lyn en staf leer mekaar beter ken en gedagtes kan gewissel word.

8.4 SAMEVATTING

As vereistes vir goeie ontwikkeling van lyn en staf bly die volle steun van die topbestuur en 'n gesonde en stabiele organisasiestruktuur. Gesonde ontwikkeling skep goeie verhoudings tussen lyn en staf en op sy beurt skakel dit konflik uit. Die proses van ontwikkeling moet baie versigtig benader word. Waardering en beraadslaging speel in dié verband die belangrikste rol.

Die doel is en bly om 'n gesonde verhouding tussen lyn en staf te skep. Daardeur word konflik teegewerk. Sou daar wrywings=

punte ontstaan dan is daar reeds 'n basis vir goeie onderhandeling tussen lyn en staf geskep. Die feit van die saak is, lyn en staf moet leer om met mekaar kontak te hê, met mekaar saam te werk en mekaar te respekteer, as mens, maar ook ten opsigte van hulle onderskeie posisies in die onderneming.

HOOFSTUK IX

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

Dit is en bly onmoontlik om lyn en staf te identifiseer sonder om eers 'n behoorlike analise van die organisasie-struktuur te maak. As daar van organisasiestruktuur gepraat word, is dit nodig om klem op die ideale te lê. Om van optimum te praat, sou, soos ons almal besef, wees om jouself of jou onderneming te oorskakel. Die ideale organisasiestruktuur is dus nie die beste struktuur wat bestaan nie. Vir ons doel is die ideale struktuur, daardie struktuur wat onder sekere toestande die ideale is. Daar kan gesê word dat die ideale struktuur in verhouding staan tot omstandighede wat op 'n bepaalde tydstip heers. Om 'n organisasiestruktuur die ideale te maak is dit nodig om te organiseer. Dit behels die strukturering van verhoudings tussen mense, waarby dit hoofsaaklik om die indeling van werksaamhede, die vasstelling van formele betrekkinge van die funksionariese tot mekaar by die uitvoering van hulle take asook die kommunikasieweë waardeur hulle met mekaar in verbinding staan, alles ten behoewe van noodsaaklike wilsoordrag en koördinasie.

Daarbenewens moet in ag geneem word dat hier met 'n formele struktuur te make is, 'n struktuur waarby die individu (hetsy lyn of staf), moet aanpas. Lyn en staf het vrylik geleentheid binne grense om met mekaar te kommunikeer, sodat daar deelname kan wees tot bereiking van die organisatoriese doelstellings. Dit is nodig dat lyn en staf geïdentifiseer word want dit vorm die basis vir latere oplossings van bestuursprobleme. Onderskeid tussen lyn en staf het ontstaan deur tegnologiese veranderinge

en veranderinge in die ekonomiese en sosiale situasie. Deur spesialisasie het die tegnologiese veranderinge die lig gesien. Die onderskeid tussen lyn en staf is nie bloot om akademiese redes nie. Die lyn is die funksie wat tyd, plek en vorm- utiliteit skep. As die lynfunksie faal dan faal die hele organisasie. Die doel van die staf is om 'n positiewe bydrae tot die lynfunksie te maak. Van die staf word dus verwag dat hulle oor 'n breë belangstelling en oor die nodige vaardigheid sal beskik. Horrington (1961, p.110) sê: "Mens vergt van hem naast zijn specialistische kennis een brede belangstelling voor de problemen waarmede de lijn worstelt en men verwacht dat hij de benodigde 'social skills' bezit die nodig zijn om zijn ideeën aan de lijn te 'verkoppen'".

Die staf moet begrip, respek, geduld en beskeidenheid teenoor die lyn openbaar. Lyn op sy beurt moet tegemoetkomend wees, geduldig maar ook streng in optrede. Danish Saying stel die lyn se taak soos volg: "Hear one man before you answer, several before you decide". (Terry, 1964, p.107).

Die werklike doel van staf vir die onderneming varieer van die organisatoriese koördinerende tot die verskaffing van advies en diens. Hierbenewens tree staf ook as 'n agent van organisatoriese aanpassing op. Alfred Whitehead sê: "The art of progress is to preserve order amid change and to preserve change amid order". (Terry, 1964, p.465).

Konflik is 'n natuurlike menslike verskynsel. Hiervan ondervind en aanvaar die meeste ondernemings konflik tussen lyn en staf as iets algemeens. 'n Konflikvrye organisasie word as illusie bestempel. Lyn en staf het albei eweveel skuld aan

die konflik. Baie lynbestuurders voel omtrent die staf soos Scanlan dit stel: "We, the line are the ones who make the organization go, and keep it going. We cannot do this with a lot of outside interference from staff people who do not appreciate our problems and who furthermore do not give the quality of assistance and support they are supposed to". (Scanlan, 1974, p.124). Staf het op sy beurt natuurlik ook besware en probleme. Hulle voel die lyn staan hulle teen. Staf wil mag en gesag hê om vir die magtelose posisie waarin hy teenoor die lyn staan te kompenseer. Staf kan slegs sy gesag uitbrei deur sy eie personeel te vergroot. Dit lei tot 'n toename in die staf, heeltemal buite verhouding tot die lyn. Dit kan baie gevaarlike situasies skep. Lyn en staf beskuldig mekaar oor en weer van sabotasie. Kompromie tussen lyn en staf word selfs geheim gehou vir die topbestuur, gevolglik duur dit voort en niks kan gedoen word om dit te verhoed nie. Dit is noodsaaklik dat daar behoorlike kontrole oor konflik sal wees. Reesser (1973, p.169) sê: "Like win - lose struggles, a compromise usually involves a third party". Kahn, et al (1964, p.78) praat hier van 'n organisatoriese-kontrole-meganisme. Dit is nodig dat na elke moontlike konflikarea gekyk moet word. Die areas word dan ten opsigte van die volgende konsepte beoordeel:

- (i) die partye daarby betrokke (in dié geval lyn en staf);
- (ii) die oorsaak van konflik (gesag, mag, ouderdom, sosiale verskille, status en andere);
- (iii) die organisatoriese aard van die konflik;
- (iv) die mate waartoe die een party bereid is om by die ander party aan te pas.

Edward Zeigler stel die oplossing soos volg: "It is a good rule to face difficulties at the time they arise and not allow them to increase unacknowledged". (Terry, 1964, p.143).

Die doel is tog om 'n optimumverhouding tussen lyn en staf daar te stel. Dit is noodsaaklik dat lyn en staf op 'n gereelde basis bymekaar gebring word om oor hul probleme te gesels en oplossings daarvoor aan te bied. Die beste beleid is om die probleme te voorkom. Soos die Engelse spreekwoord sê: "Prevention is better than cure".

Verborge konflik sal daar altyd bestaan. Dit staan as psigologiese konflik bekend. Kahn (1964, p.65) skryf dit aan inherente angstigheid om jouself te bewys, frustrasie en ook spanning toe. Om konflik te verminder is 'n nuwe benadering tot organisasie nodig. Die eerste stap sal wees om nuwe sub-sisteme te skep wat ten opsigte van 'n eindproduk eerder as funksionele spesialisasie georiënteerd is. Dié sub-sisteme moet multi-funksioneel wees. 'n Tweede stap sal wees om vas te stel wat die onderlinge verhoudings tussen die sub-sisteme sal wees. Daarna volg die opstel van 'n sisteem van vergoeding vir lyn en staf om konflik te oorbrug en sanksies vir diegene wat nie konflik kan oorbrug nie, in te stel.

Dit is baie duidelik dat daar absolute samewerking tussen lyn- en staforganisasie vir die voortbestaan van die onderneming en vir goeie kwaliteit werk moet wees. Lyn en staf moet hulle probleme oorbrug. Voortdurende kontak tussen lyn en staf is die wagwoord. Dit blyk dat deur spanwerk, konflik en wrywing tussen lyn en staf uitgeskakel kan word. Die Engelse literatuur praat hier van "functional teamwork". As daar nie samewerking tussen lyn en staf is nie, kan nie verwag word om die onderneming

tot groot hoogtes en effektiwiteit te voer nie. 'n Mens kan spanwerk vergelyk met rugbyspelers. Om goeie wenrugby te speel vereis deeglike samewerking. Dit vereis 'n kombinasie van vaardige spelers. Aksies wat hoogs gekoördineerd is moet tot uitvoer gebring word. Die algemene doel is aan almal bekend. Die opleiding van personeel in behoorlike lyn en stafverhoudings moet gesien word as 'n belegging vir die toekoms.

'n Aspek waaraan daar nie binne die raamwerk van die studie aandag gegee is nie, is wat Richards & Nielander (1969, p.747) "completed staff work" noem. Hy sê: "Completed staff work is the study of a problem and presentation of a solution, by a staff officer ...". Die beginsel is van groot belang vir die lyn. Die lyn verkry van die staf 'n goed deurdagte en gebalanseerde idee wat hy (lyn) verder kan voer. Dit verbeter die lyn se effektiwiteit en help om die organisasie vlot te laat funksioneer.

Noodwendig is daar heelwat metodes wat gevolg kan word om die lyn- stafprobleem die hoof te bied. Tog moet onthou word, elke individu, hetsy lyn of staf, het 'n bepaalde waarde en geloof wat selde of ooit verander. Een waarde wat hoë prioriteit verdien is die mens se behoefte en aspirasies om binne 'n georganiseerde gemeenskap te bestaan. Dit kan nooit van lyn en staf losgemaak word nie. Verder is dit nodig dat lyn en staf oophartig met mekaar sal wees en hulle waardes en geloof aan mekaar bekend sal maak. So nie skaad dit wedersydse vertroue.

Dit is duidelik dat hier 'n besondere bestuursprobleem is. Die grootste probleem in dié verband, is dat daar nie genoeg

navorsing en studie gedoen word nie. Daar word nie genoeg tyd bestee aan die oplossing van probleme nie. John Mee sê: "What man can imagine, man can do". (Terry, 1964, p.66). Dit is noodsaaklik dat elke ondernemer hom moet ingrawe in dié konsep juis omdat dit so 'n belangrike rol speel in die moderne besigheidspraktyk.

Mary Parker Follet het uit die ontwikkeling van die bedryfs-organisasie die "law of situation" ontdek om sodoende ook die persoonlike element te illumineer. Sy sê: "If orders are simply part of the situation, the question of someone giving and someone receiving does not come up. Both accept the orders given by the situation". (Sterck, 1962, p.46). Vele bedryfs-organisatoriese maatreëls, gebaseer op noukeurige verkenning van die situasie kan ongetwyfeld 'n gunstige invloed hê op die aard van die onderlinge samewerking in die bedryf.

Omdat staf in die huidige opset so belangrik is, het die tyd aangebreek vir ekonomiese waardering in stafinvestering. So 'n waardering sal noodwendig op 'n sistematiese wyse moet geskied.

In die laaste plek is dit noodsaaklik om na die relasiepatroon, veral die betekenis daarvan te kyk. Bakke wys daarop dat organisasie gesien kan word as 'n ingewikkelde werkproses. Sterck (1962, p.83) sê: "... dat die organisasie kan worden gezien als een ingewikkeld 'process of work'". Vir hom val die klem op menslike verhoudinge. Wat betref die verskillende verhoudinge sien Brech (Sterck, 1962, p.85) vier verskillende soorte. In die eerste plek die direkte verhouding tussen lyn en sy ondergeskikte. In die tweede plek die funksionele relasie

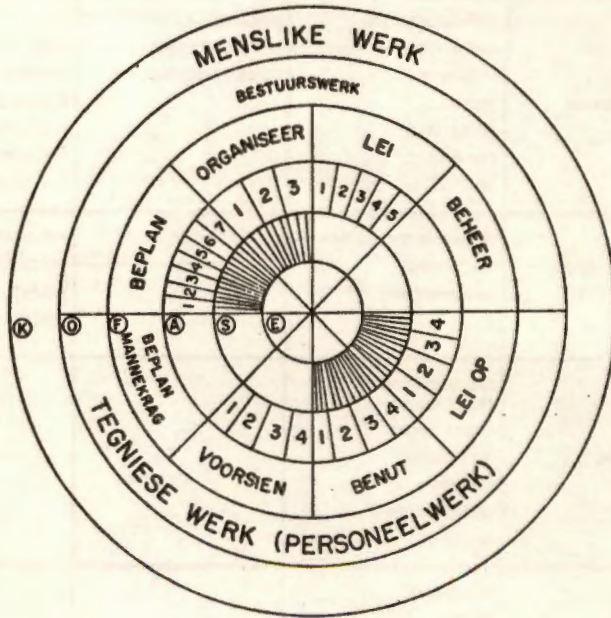
tussen die staf en die lynfunksionaris. Derdens die staf-verhoudings. Ten slotte die sydelingse verhoudings. Brech beklemtoon dat sulke laterale verhoudings meestal 'n informele karakter dra. Deur betreklike eenvoudige waarneming is dit moontlik om insig te verkry in die struktuur van samewerking in die bedryf. So kan vasgestel word hoe samespel plaasvind en 'n harmoniese geheel gevorm word. So kan die samewerkingspatroon vasgestel word. Dit is enersyds moontlik om op dié wyse die organisatoriese eenheid, in sy totaliteit, te benader en andersyds kan een bepaalde funksionaris of 'n bepaalde proses die uitgangspunt van die analise vorm.

Met betrekking tot hierdie gekompliseerde en veel omvattende vraagstuk is dit nodig om nog 'n enkele opmerking te maak. 'n Deeglike insig in die druk en spanning, wat nie alleen by die funksionaris maar ook in sy werk 'n besondere rol speel, is 'n vereiste. Baie skrywers onderstreep die betekenis. Klem word gelê op die opleiding van leidinggewende funksionaries om nie alleen konflik te verminder nie, maar ook die uit-skakeling daarvan te bewerkstellig.

Beide lyn en staf is deel van die organisasie. Ons tref hulle nie alleen aan in besigheidsorganisasies nie, maar op alle terreine. Dit is 'n konsep wat gekom het om te bly. Soos aangedui is die onderskeid nie om akademiese redes nie, maar prakties gesproke is beide funksionariese van onskatbare waarde in die praktyk. Bestuursprobleme is 'n noodwendige gevolg van interaksie maar nie onoorkombaar nie. Sistematiese benadering en 'n geduldige analise is en sal altyd die enigste metode vir 'n oplossing wees.

BYLAAG 1KLASSIFIKASIE VAN DIE ORDE BESTUURSWERK

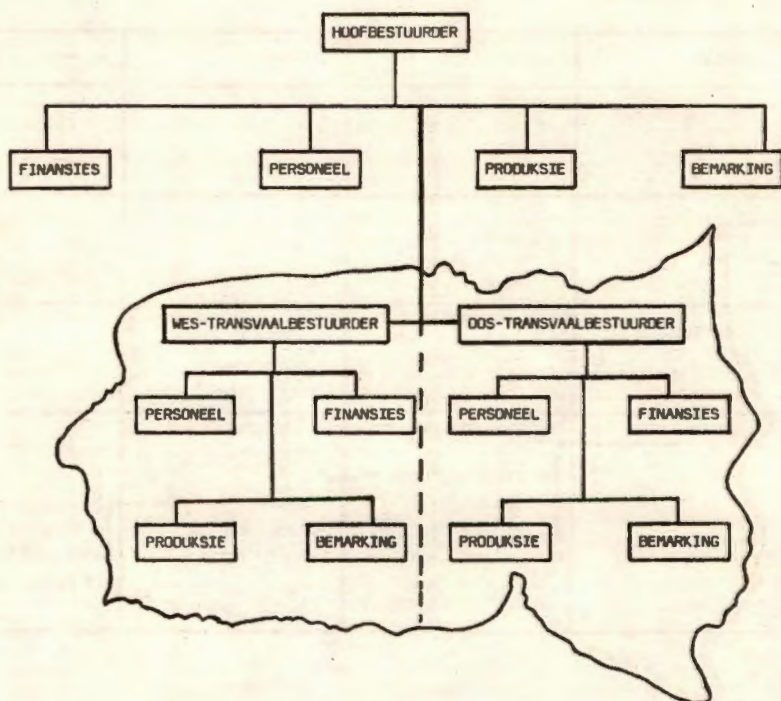
FUNKSIE	AKTIWITEIT	SEGMENT	ELEMENT
BEPLANNING	VOORUITSKATTING	HOOFDOELWIT	
	DOELWITTE	ALGEMENE DOELWIT	ONDERNEMINGSDOELVERBINTENIS
	PROGRAMME	SPESIFIEKE DOELWIT	PRODUKVERBINTENIS
	SKEDULES		DIENSVERBINTENIS
	BEGROTINGS		FUNKSIONELE VERBINTENIS
	PROSEDURES		GEOGRAFIESE VERBINTENIS
	BELEIDE		KLANTVERBINTENIS
ORGANISERING	ORGANISASIESTRUKTURE	FUNKSIONEEL	GEOGRAFIES
	DELEGERING	DIVISIONEEL	PRODUK/DIENS
	VERWANTSKAPPE		KLANT
			MATRIKS e.e.
LEIDING	BESLUITNEMING EN		
	TEGNIEKE		
	KOMMUNIKASIE		
	MOTIVERING		
	KEURING		
	ONTWIKKELING		
	MOREEL		
KONTROLE (BEHEER)	STANDAARDE		
	METING		
	EVALUERING		
	KORREKTIEWE OPTREDE		

BYLAAG 1 (VERVOLG)KLASSIFIKASIE VAN WERK

- Ⓚ KLAS
- Ⓞ ORDE
- ⓕ FUNKSIE
- Ⓐ AKTIWITEIT
- Ⓢ SEGMENT
- ⓔ ELEMENT

BYLAAG 2KLASSIFIKASIE VAN DIE ORDE TEGNIESE WERK : PERSONEELWERK

FUNKSIE	AKTiwITEIT	SEGMENT	ELCMENT
BEPLAN MANNEKRAG			
VOORSIENING			
BENUTTING			
LEI OP	BEPAAL BEHOEFTEs — STel HANDLEIDING OP — BIED AAN — EVALUEER OPLEIDING	— VERSAMEL INLIGTING — ORDEN INLIGTING — STel OP SKRIF	— BESTUDEER LITERATUUR — MOON KURSUSSE BY — LE BESOEK AF

BYLAAG 3GEOGRAFIES-DIVISIONELE VERDELING

BYLAAG 4KONTROLELYS : TOETSING VAN ORGANISASIESTRUKTUUR

	JA	NEE
Spanwydte van beheer is realities		
Spesialisasie is realities		
Elke pos is gerig op die bereiking van die organisasie/afdeling se doelwitte		
Elke pos is slegs met een direkte lyn aan 'n hoër pos verbind		
Die minimum organisasievlakke bestaan		
Funksies is nie versplinter nie		
Alle werk word binne 'n formele organisasiestruktuur verrig		
Die grense van alle poste is duidelik afgebaken		
Stafposte is op die punt geplaas waar dit op die mees effektiewe wyse advies en diens aan die grootste moontlike getal funksies/ eenhede kan lewer		
Die verantwoordelikhede van poste vorm 'n sinvolle eenheid		
Nie slegs verantwoordelikhede nie, maar ook gesag bestaan binne poste		
Funksies binne poste is so gegroepeer dat werkstevredenheid moontlik is.		
Die organisasiestruktuur leen homself tot loopbeheerplanning		
Tegniese verantwoordelikhede is tot die laagste moontlike vlak gedelegeer		
Die struktuur maak voorsiening vir die bevrediging van die langtermyn doelwitte/behoefte van die organisasie/afdeling		
Elke pos bevat 'n volle dag se werk		
Die funksies binne poste kan vervul word deur breed kategorieel werknemers wat op die arbeidsmark beskikbaar is/sal wees		

BYLAAG 5ASPEKTE WAT DORWEGING GENIET BY DIE KEUSE VAN DIE MEES GESKIKTE
TIPE ORGANISASIESTRUUKTUUR

	FUNK= SIDNEEL	DIVI= SIONEEL
1. Tegniese spesialisasie is 'n vereiste	X	
2. 'n Posbeksleër moet 'n reeks funksies in 'n spesifieke gebied vervul		X
3. Effektiewe tegniese koördinerings is 'n vereiste	X	
4. Effektiewe koördinerings van oorkoepelende doelwitte is 'n vereiste		X
5. Kosesentrumaanspreeklikheid is 'n vereiste	X	
6. Winssentrumaanspreeklikheid is 'n vereiste		X
7. Dieptekennis is noodsaaklik	X	
8. Die onderneming is ryp vir desentralisering van gesag		X
9. Werk moet in verskillende geografiese gebiede gedoen word		X
10. Besluite moet vinnig geneem word		X
11. Die minimum organisasievlekke moet bestaan		X
12. Koste moet so laag moontlik wees	X	
13. Verskillende kliënte wat oor 'n groot geografiese gebied versprei is, moet bedien word		X
14. Posverryking, deur middel van bestuurswerk, word verlang		X

15. Die kleinste hoeveelheid poste moet bestaan
16. 'n Groot verskeidenheid uiteenlopende produkte moet vervaardig word
17. Projekwerk moet gedoen word
18. Alle bestuurders is goed opgelei en in staat om 'n groot getal mense te beheer

FUNK= SIONEEL	DIVI= SIONEEL
X	
	X
	X
	X

BIBLIOGRAFIE

ALLEN, L.A. 1964. The management profession. New York, McGraw-Hill.

ALLEN, L.A. 1958. Management and organization. New York, McGraw-Hill.

BELL, G.D. 1967. Organization and human behaviour. New Jersey, Prentice-Hall.

BROWN, W.D. 1971. Organization. London, Heinemann Publishers.

DALE, E. 1973. Management : Theory and practice. New York, McGraw-Hill.

DU TOIT, C.M. 1973. 'n Bedryfsekonomiese ondersoek na wolbemarking in S.A. met spesifieke verwysing na bestuursbeplanning, organisasie en besluitneming. (Ongepubliseerde proefskrif, P.U. vir C.H.O.).

FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (JR.). 1973. Organization development. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

HAIMANN, T. 1962. Professional management : Theory and practice. Cambridge, Riverside Press.

HAMPTON, D.R., SUMMER, C.E. & WEBBER, R.A. 1973. Organizational behaviour and the practice of management. Glenview, Illinois, Scott, Foresman & Company.

HORRINGA, D. 1961. Leierskap en organisasie in de Nederlandse onderneming. Assen, Van Gorium Co.

KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P. & SNOEK, J.D. 1964. Organizational stress. New York, John Wiley.

KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. 1974. Organization and management. Tokyo, McGraw-Hill.

LAZARUS, R.S. 1969. Patterns of adjustment and human effectiveness. New York, McGraw-Hill.

LITTERER, J.A. 1973. The analysis of organizations. New York, John Wiley.

LITTERER, J.A. 1967. Organizations, Vol. I. New York, Wiley & Sons.

RÄDEL, F.J. & REYNDERS, H.J.J. 1971. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, Van Schaik.

REESER, C. 1973. Management : Functions and modern concepts. England, Scott, Foresman & Company.

REYNDERS, H.J.J. 1969. Taak van die bedryfsleier. Pretoria, Van Schaik.

RHENMANN, E., STRÖMBERG, L. & WESTERLUND, G. 1970. Conflict and co-operation in business organizations. Toronto, John Wiley.

RICHARDS, M.D. & NIELANDER, W.A. 1969. Readings in management. Cincinnati, Southwestern Pub.Co.

SCANLAN, B.K. 1974. Management 18 : A short course for managers. New York, John Wiley, Inc.

STERCK, L. 1962. Organisasiestruktuur en menslike factor - Een interdisciplinêre benadering. Bussum, Ruys.

TERRY, G.R. 1964. Principles of management. Homewood, Illinois., Illinois., Irwin.

VAN T'HOF, A. & KET, J.J. 1964. Doelmatige organisasie. Rijn, Samson & Alphen.

WHITE, K.M. 1963. Understanding the company organization chart by K.K. White, New York, Ama Books.

SUMMARYTITLE:

LINE AND STAFF ORGANIZATION AS A MANAGEMENT PROBLEM WITH CERTAIN APPLICATIONS

PURPOSE

The essential purpose of this study is to identify line and staff personnel in the organization; to see which roles they play in organizations and the problems with which they have to contend. All theoretical ideas are related to practice. It would be unwise to study the role of line and staff members without looking at the division of work (labour) in the organization and establishing a logical organization structure.

The various functions which must be performed to accomplish the objectives of the enterprise should be so assigned as to obtain the greatest possible advantage from the division of labour. Work should therefore be so divided that the incumbent of a position should be able to become a specialist and increase his knowledge on the particular job assigned to him. At the same time he should have an awareness of the interrelationship between his functions, those of his colleagues and those of the organization as a whole.

The organization structure is rarely an acute problem while the company is small and young. As the numbers of people increase, there is a growing tendency to perform work that is unimportant in itself or has little relationship with the basic purpose of the enterprise. From this stage, the need to develop a sound organization structure becomes critical.

METHOD

Concerning the method used in this study, articles, books were used as a basis. A few larger enterprises such as Iscor and Unilever were visited for a more practical study.

CLASSIFICATION

Chapter I deals with the objectives, extent and method of the study.

Chapter II deals with the division of labour and forms a basis for identifying line and staff personnel. The purpose is to maintain a sound line-staff relationship.

Chapter III discusses the organization structure. Important in this instance is the use of an organization chart.

Chapter IV is focussed on identifying line and staff functions.

Chapter V discusses line and staff departements, in particular the different types of staff.

Chapter VI deals with line and staff relationships. Attention is also given to identifying these relationships and what should be done to have sound relationships.

Chapter VII applies to management control of conflict between line and staff. Reference is made to the origin of conflict areas and methods of solving these problems.

Chapter VIII deals with education of both line and staff personnel to ensure that these two groups work most effectively

together in accomplishing objectives.

FINDING

Training of line and staff personnel is essential to accomplish goals and objectives. Training programmes will have to be initiated by top management. During such training all problems will be discussed between line and staff members. Counselling is also a method to be used. During the counselling interview the subordinate will frequently bring up points which the superior had not known about or had overlooked. Participation in the educational process is very important. Line and staff members must keep contact with one another, work together, have respect for each other both as human beings and as members of the same enterprise.