

DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL, WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID IN 'N HOëTEGNOLOGIE ORGANISASIE

deur

Mauritius Daniël Pretorius

B.LC, BA (Hons)

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde in die fakulteit Lettere en Wysbegeerte van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier : Prof. F. van Graan

Potchefstroom

1996

DANKBETUIGINGS

Die aanpak en afhandeling van hierdie studie is te danke aan die insette van verskeie persone, wie se invloed, inspirasie, belangstelling en intellektuele stimulasie daartoe bygedra het dat hierdie student die leier-volgelings-verhouding ook prakties kon beleef het. In die besonder wil ek my dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek :

- Prof. Joppie van Graan, my studieleier, vir sy belangstelling, ondersteuning en bekwame leiding waarop ek te alle tye kon staatmaak.
- Dr. Koos Uys en mnr. Marius Ungerer vir hul ondersteuning, bydraes en bo alles ook hul mentorskap oor die afgelope jare.
- Mev. Elzet du Plessis, wie baie ure saam met my aan dié studie spandeer het, vir haar belangstelling en bekwame tikwerk en grafiese versorging.
- Mev. Ansie Blignaut vir haar hulp met die data invoere en statistiese verwerkings.
- Prof. Faan Steyn vir sy insette en raad rondom die navorsingsmetodes en statistiese verwerkings.
- Mev. Therese Eberlanz vir die taalkundige versorging.
- Mnr. Danie Maritz vir sy gewaardeerde insette en bereidwilligheid om die MLQ aan my beskikbaar te stel.
- My werkgewer vir die geleentheid om die studie uit te voer.
- Aan al my kollegas, vriende en familie en in die besonder my ouers vir hul bystand en ondersteuning.
- Aan Heléne, Annami en Arnold vir hul liefde, opoffering en bystand te alle tye.
- Aan my Skepper vir die gawes en genade wat U my geskenk het.

**"People are persuaded by reason
but moved by emotion. Leaders
must both persuade them and
move them."**

R Nixon

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLE, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A HIGH-TECHNOLOGY ORGANIZATION

Theories on leadership are often held up as guidelines for effective management. At this stage it would seem that a connection between the various styles of leadership and the levels of effectiveness and competitiveness of organizations have been conceptualized and even become the subject of empirical research. However, major changes in micro and macro organizational environments and the availability of more recent leadership theories and models, in particular the transactional and transformational models, call for a renewed evaluation of the connection between leadership and organizational effectiveness.

The question that arises is which leadership style, viz, transformational or transactional, contributes most to organizational effectiveness and competitiveness? Job satisfaction and commitment to the organization are for the purposes of this research specifically taken to be valid criteria for effectiveness. Thus the primary objective of this research project is to determine which of these two styles, namely transformational or transactional, is more significantly related to the followers' levels of job satisfaction and commitment to the organization.

In the literature, transactional leadership is equated with traditional management. Transformational leadership, on the other hand, is described as a more dynamic process between leader and follower, which could have a multiplying effect in terms of employee satisfaction, motivation and effort.

The results of this study indicate that transformational leadership dimensions are indeed more significantly related to employees' level of job satisfaction than is the case with transactional leadership dimensions. It may be deduced that transformational leadership activates an intrapsychic process, which results in intrinsic motivation and intrinsic satisfaction. This process is described as a multiplying effect as it unlocks more human energy than the traditional management process. Extrinsic satisfaction is however also significantly related to transformational leadership dimensions - possibly due to the fact that transformational leaders can influence employees' perceptions of certain situations and outcomes. The results of the study do not, however, point to any significant connection between transformational or transactional leadership dimensions and the level of employees' commitment to the organization. The research findings do not sufficiently support the theoretical supposition that transformational leaders will contribute to employees developing a relationship with the organization and putting the interests of the organization above their own.

OPSOMMING

DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL, WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID IN 'N HOËTEGNOLOGIE ORGANISASIE.

Leierskapsteorieë word dikwels as riglyne vir effektiewe bestuur voorgehou. Op hierdie stadium blyk dit dat die verhouding tussen verskillende leierskapstyle en die vlak van effektiwiteit en mededingendheid van ondernemings gekonseptualiseer en selfs empiries nagevors is. Grootse veranderinge in die mikro- en makro-omgewings van ondernemings en die beskikbaarheid van meer onlangse teorieë en modelle oor leierskap, spesifiek die transaksionele en transformasionele leierskapsmodel, plaas egter toenemend druk om die verband tussen leierskap en organisasie-effektiwiteit opnuut te evalueer.

Die vraag wat ontstaan is watter leierskapstyl, dit wil sê, transformasioneel of transaksioneel, die meeste tot effektiwiteit en mededingendheid van ondernemings bydra. Werkstevredenheid en organisasieverbondenheid word in hierdie navorsing spesifiek as geldige kriteria vir effektiwiteit beskou. Hieruit voortspruitend is die primêre doelstelling van die navorsingsprojek om te bepaal watter een van die twee leierskapstyle, naamlik 'n transformasionele of 'n transaksionele styl, die mees betekenisvolle verband met volgelinge se vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid toon.

In die literatuur word transaksionele leierskap gelykgestel aan tradisionele bestuur. Daarenteen word transformasionele leierskap as 'n meer dinamiese proses tussen-leier en volgelinge getipeer, wat 'n vermenigvuldigingseffek ten opsigte van werkers se tevredenheid, motivering en poging teweeg kan bring.

Die resultate van hierdie studie dui daarop dat transformasionele leierskapsdimensies weliswaar 'n meer beduidende verband met werkers se vlakke van werkstevredenheid toon as wat die geval by transaksionele leierskapsdimensies is. Die afleiding kan gemaak word dat transformasionele leierskap 'n intrapsigiese proses aktiveer wat tot intrinsieke motivering en intrinsieke bevrediging lei. Hierdie proses word ook as 'n vermenigvuldigingseffek beskryf, aangesien meer menslike energie hierdeur ontsluit word as deur die tradisionele proses van bestuur. Ekstrinsieke tevredenheid toon egter ook 'n beduidende verband met transformasionele leierskapsdimensies - waarskynlik omdat transformasionele leiers daartoe in staat is om werkers se persepsies oor sekere situasies en resultate te beïnvloed. Daarenteen dui die resultate nie op enige beduidende verband tussen transformasionele of transaksionele leierskapsdimensies en werkers se vlak van organisasieverbondenheid nie. Die teoretiese veronderstelling, naamlik dat transformasionele leiers daartoe sal bydrae dat werkers 'n band met die organisasie sal vestig en hulle eie belange aan die organisasie s'n sal ondergeskik stel, word nie voldoende deur die bevindinge van hierdie navorsing gestaaf nie.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1 : INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.1	<u>INLEIDING</u>	1
1.2	<u>PROBLEEMSTELLING</u>	1
1.2.1	Algemene probleemstelling	1
1.2.2	Spesifieke probleemstelling	3
1.3	<u>DOELSTELLING</u>	3
1.4	<u>NAVORSINGSDOELWITTE</u>	3
1.4.1	Literatuurdoelwitte	3
1.4.2	Empiriese doelwitte	4
1.5	<u>HIPOTEESES</u>	4
1.5.1	Hipotese 1	4
1.5.2	Hipotese 2	4
1.5.3	Hipotese 3	5
1.5.4	Hipotese 4	5
1.6	<u>METODE VAN ONDERSOEK</u>	5

HOOFSTUK 2 : LITERATUUROORSIG

2.1	<u>INLEIDING</u>	7
2.2	<u>DEFINISIES VAN LEIERSKAP EN DIE ESSENSIËLE ELEMENTE</u>	
	<u>VAN LEIERSKAP</u>	7
2.2.1	Leierskapsdefinisiës	7
2.2.2	Die essensie van leierskap	9
2.2.2.1	Leierskap as 'n beïnvloedingsproses	9
2.2.2.2	Leierskap as 'n verhoudingskonsep	10

2.2.2.3	Leierskap as 'n proses en nie 'n gesagsposisie in 'n organisasie nie	11
2.3	<u>HISTORIESE OORSIG VAN LEIERSKAPSTEORIEë EN -MODELLE</u> .	12
2.3.1	Fase 1-modelle	12
2.3.1.1	Wetenskaplike bestuur ("Scientific management")	13
2.3.1.2	Trekke of eienskappebenadering	13
2.3.1.3	Teorie X	14
2.3.2	Fase 2-modelle	15
2.3.2.1	Behavioristiese benadering	16
2.3.2.1.1	Ohio State University-studies	16
2.3.2.1.2	Universiteit van Michigan-studies	17
2.3.2.1.3	Die "Managerial Grid" van Blake en Mouton	17
2.3.2.2	Situasionele benadering	19
2.3.2.2.1	Tannenbaum en Schmidt se leierskapskontinuum	19
2.3.2.2.2	Die gebeurlikheidsmodel van Fiedler	20
2.3.2.2.3	Hersey en Blanchard se situasieleierskapsmodel	20
2.3.2.2.4	Die "Path-Goal" teorie van House en Mitchell	21
2.3.3	Fase 3-modelle	23
2.4	<u>DIE LEIERSKAPSKONTEKS VAN DIE 1980'S EN 1990'S</u>	27
2.4.1	Die eksterne omgewing	27
2.4.1.1	Postmodernisme	28
2.4.1.2	Neo-humanisme	29
2.4.1.3	Gedisorganiseerde kapitalisme	29
2.4.2	Die organisatoriese omgewing	30
2.4.3	Die Suid-Afrikaanse leierskapskonteks	38
2.5	<u>TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP</u>	40
2.5.1	Kontrastering van transformasionele met transaksionele leierskap	40
2.5.2	Die transaksionele leierskapsproses	42
2.5.2.1	Sleutelkenmerke van transaksionele leierskap	42
2.5.2.2	Negatiewe gevolge van transaksionele leierskap	44
2.5.3	Die transformasionele leierskapsproses	45
2.5.3.1	Die vermenigvuldigingseffek van transformasionele leierskap	45
2.5.3.2	Sleutelkenmerke van transformasionele leierskap	46

2.5.3.3	Eienskappe en gedrag van transformasionele leiers	49
2.5.3.3.1	Dinamiese faktore	49
2.5.3.3.2	Operasionele faktore	60
2.5.3.3.3	Gedrag	62
2.6	<u>DIE VERBAND TUSSEN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN WERKNEMERS SE VLAKKE VAN WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID</u>	67
2.6.1	Verbande tussen leierskap en ander organisasie konstrakte	67
2.6.2	Die impak van leiers se gedrag op volgelinge	68
2.6.3	Die impak van transformasionele leierskap	69
2.6.4	Werkstevredenheid en organisasieverbondenheid	71
2.6.4.1	Werkstevredenheid	71
2.6.4.1.1	Konseptualisering van werkstevredenheid	71
2.6.4.1.2	Gevolge van werkstevredenheid : Die belangrikheid van werkstevredenheid vir organisasies	74
2.6.4.1.3	Determinante van werkstevredenheid met spesifieke verwysing na leierskapstyl as 'n determinant	76
2.6.4.2	Organisasieverbondenheid	78
2.6.4.2.1	Konseptualisering van die begrip organisasieverbondenheid	78
2.6.4.2.2	Gevolge van organisasieverbondenheid : Die belangrikheid van organisasieverbondenheid vir organisasies	81
2.6.4.2.3	Determinante van organisasieverbondenheid met spesifieke verwysing na leierskapstyl as 'n determinant	82
2.7	<u>SAMEVATTING</u>	83

HOOFSTUK 3 : NAVORSINGSMETODIEK

3.1	<u>INLEIDING</u>	86
3.2	<u>NAVORSINGSONTWERP</u>	86
3.3	<u>SAMESTELLING VAN DIE PROEFGROEP</u>	91

3.4	<u>INSAMELING VAN GEGEWENS</u>	96
3.5	<u>KONSTRUKSIE VAN DIE MEETINSTRUMENT</u>	97
3.5.1	Die "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ)	98
3.5.1.1	Aard en samestelling	98
3.5.1.2	Geldigheid en betroubaarheid	100
3.5.1.3	Rasionaal vir insluiting	102
3.5.2	Die Minnesota-tevredenheidsvraelys	102
3.5.2.1	Aard en samestelling	102
3.5.2.2	Geldigheid en betroubaarheid	104
3.5.2.3	Rasionaal vir insluiting	104
3.5.3	Penley en Gould se organisasieverbondenheidsvraelys	105
3.5.3.1	Aard en samestelling	105
3.5.3.2	Geldigheid en betroubaarheid	105
3.5.3.3	Rasionaal vir insluiting	106
3.6	<u>STATISTIESE TEGNIEKE</u>	107
3.6.1	Die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt	108
3.6.2	Meervoudige regressie-ontleding	110
3.6.3	Analise van variansie (ANOVA)	113
3.6.4	Sentrale neigings	115
3.7	<u>SAMEVATTING</u>	116

HOOFSTUK 4 : RESULTATE EN BEVINDINGE

4.1	<u>INLEIDING</u>	117
4.2	<u>RESULTATE MET BETREKKING TOT LEIERSKAPSTYLE</u>	118
4.3	<u>RESULTATE MET BETREKKING TOT</u> <u>WERKSTEVREDENHEID</u>	122
4.4	<u>RESULTATE MET BETREKKING TOT</u> <u>ORGANISASIEVERBONDENHEID</u>	125

4.5	<u>RESULTATE VAN DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL</u> <u>EN WERKSTEVREDENHEID</u>	127
4.5.1	Pearson-r met betrekking tot leierskapstyle en werkstevredenheid . . .	128
4.5.2	Meervoudige regressie met betrekking tot leierskapstyle en werkstevredenheid	132
4.5.2.1	Meervoudige regressie met ALGTEVR (algehele tevredenheid) as die kriterium	132
4.5.2.2	Meervoudige regressie met I (intrinsieke tevredenheid) as die kriterium	135
4.5.2.3	Meervoudige regressie met E (ekstrinsieke tevredenheid) as die kriterium	137
4.6	<u>RESULTATE VAN DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL</u> <u>EN ORGANISASIEVERBONDENHEID</u>	139
4.6.1	Pearson-r met betrekking tot leierskapstyle en organisasieverbondenheid	140
4.6.2	Meervoudige regressie met betrekking tot leierskapstyle en organisasieverbondenheid	143
4.6.2.1	Meervoudige regressie met M (morele verbondenheid) as die kriterium	143
4.6.2.2	Meervoudige regressie met C (berekende verbondenheid) as die kriterium	144
4.6.2.3	Meervoudige regressie met A (vyandige verbondenheid) as die kriterium	146
4.7	<u>DIE INVLOED VAN MODERATORVERANDERLIKES BY</u> <u>WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID</u> . . .	148
4.7.1	Effek van moderatorveranderlikes by ALGTEVR (algehele tevredenheid)	149
4.7.2	Effek van moderatorveranderlikes by I (intrinsieke tevredenheid)	150
4.7.3	Effek van moderatorveranderlikes by E (ekstrinsieke tevredenheid) . .	151
4.7.4	Effek van moderatorveranderlikes by M (morele verbondenheid)	152
4.7.5	Effek van moderatorveranderlikes by C (berekende verbondenheid) .	153
4.7.6	Effek van moderatorveranderlikes by A (vyandige verbondenheid) . .	154
4.8	<u>OPSOMMING VAN BEVINDINGE</u>	155

HOOFSTUK 5 : GEVOLGTREKKINGS EN BESPREKING VAN DIE NAVORSING

5.1	<u>INLEIDING</u>	159
5.2	<u>GEVOLGTREKKINGS</u>	160
5.2.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 1	160
5.2.2	Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 2	161
5.2.3	Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 3	163
5.2.4	Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 4	164
5.2.5	Gevolgtrekkings met betrekking tot die verskil in betekenisvolheid van die verband tussen die transformasionele leierskapstyl en die transaksionele leierskapstyl ten opsigte van afhanklike veranderlikes	165
5.2.6.	Gevolgtrekkings met betrekking tot moderatorveranderlikes	167
5.3	<u>BESPREKING VAN DIE NAVORSING EN SPESIFIEKE AANBEVELINGS</u>	168
5.4	<u>GESKATTE WAARDE EN BYDRAE VAN DIE NAVORSING</u>	174
5.5	<u>ALGEMENE AANBEVELINGS</u>	175
5.6	<u>SLOT</u>	177
	BRONNELYS	178

LYS VAN TABELLE

TABEL 2.1	Aannames omtrent menslike gedrag en bestuur se take : Douglas McGregor	14
TABEL 2.2	Transformasie van 'n beheermodel na 'n toewydings-/ verbondenheidsmodel	36
TABEL 2.3	Eienskappe van leiers volgens vlak van ontwikkeling	50
TABEL 2.4	Gedragdimensies na aanleiding van faktoranalise deur Bass	63
TABEL 2.5	Kategorieë van gedagsresponse as gevolg van werksontevredenheid	75
TABEL 3.1	Samestelling van die proefgroep	93
TABEL 3.2	Biografiese inligting van die waargenome leiersgroep	94
TABEL 3.3	Biografiese inligting van respondente (waarnemers)	95
TABEL 3.4	Alfa-betroubaarheidskoëffisiënte van die MLQ (Vorm 5R) subskale ..	101
TABEL 3.5	Pearson-r en verklaring van persentasie van variansie	109
TABEL 4.1	Sleutel ten opsigte van veranderlikes in die navorsing	117
TABEL 4.2	Gemiddeldes, standaardafwykings, mediaan en modus vir die verskillende leierskapsdimensies	118
TABEL 4.3	Norms en persentielrange (MLQ Vorm 5R)	120
TABEL 4.4	Gemiddeldes, standaardafwykings, mediaan en modus ten opsigte van algehele werkstevredenheid, intrinsieke werkstevredenheid, ekstrinsieke werkstevredenheid en individuele items	123

TABEL 4.5	Gemiddeldes, standaardafwykings, mediaan en modus ten opsigte van morele verbondenheid, berekende verbondenheid, vyandige verbondenheid en individuele items	125
TABEL 4.6	Pearson-r; Waarskynlikheid $> R $ onder H_0 ; en aantal response by die verband tussen werkstevredenheid en alle ander veranderlikes	128
TABEL 4.7	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met ALGTEVR (algehele tevredenheid) as die kriterium	132
TABEL 4.8	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transaksionele leierskapsdimensies met ALGTEVR (algehele tevredenheid) as die kriterium	133
TABEL 4.9	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met I (intrinsieke tevredenheid) as die kriterium	135
TABEL 4.10	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transaksionele leierskapsdimensies met I (intrinsieke tevredenheid) as die kriterium	136
TABEL 4.11	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met E (ekstrinsieke tevredenheid) as die kriterium	137
TABEL 4.12	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met E (ekstrinsieke tevredenheid) as die kriterium	138
TABEL 4.13	Pearson-r; waarskynlikheid $> R $ onder H_0 en aantal response by die verband tussen organisasieverbondenheid en alle ander veranderlikes	140

TABEL 4.14	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met M (morele verbondenheid) as die kriterium	143
TABEL 4.15	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transaksionele leierskapsdimensies met M (morele verbondenheid) as die kriterium	143
TABEL 4.16	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met C (berekende verbondenheid) as die kriterium	144
TABEL 4.17	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transaksionele leierskapsdimensies met C (berekende verbondenheid) as die kriterium	145
TABEL 4.18	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transformasionele leierskapsdimensies met A (vyandige verbondenheid) as die kriterium	146
TABEL 4.19	Resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van alle transaksionele leierskapsdimensies met A (vyandige verbondenheid) as die kriterium	147
TABEL 4.20	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by ALGTEVR (algehele tevredenheid)	149
TABEL 4.21	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by I (intrinsieke tevredenheid)	150
TABEL 4.22	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by E (ekstrinsieke tevredenheid)	151
TABEL 4.23	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by M (morele verbondenheid)	152

TABEL 4.24	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by C (berekende verbondenheid)	153
TABEL 4.25	ANOVA met betrekking tot die invloed van biografiese faktore van die leiersgroep en waarnemersgroep by A (vyandige verbondenheid)	154

LYS VAN FIGURE EN DIAGRAMME

FIGUUR 2.1	Die "Managerial Grid" van Blake en Mouton	18
FIGUUR 2.2	Die "Path-Goal"-teorie : faktore wat leiers in ag moet neem	22
FIGUUR 2.3	Veranderlikes wat leierskap beïnvloed	22
FIGUUR 2.4	Die vermenigvuldigingseffek ("augmentation effect") van transformasionele leierskap	46
FIGUUR 2.5	Die interaktiewe elemente van gedrag	52
FIGUUR 3.1	Klassifisering van navorsing op grond van omgewing waarin dit plaasvind en manipuleerbaarheid van die onafhanklike veranderlike	87

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Alhoewel daar eenstemmigheid by teoretici bestaan dat die effektiewe bestuur van die menslike hulpbron vir enige onderneming van kritieke belang is, veral ten opsigte van die behaling en instandhouding van die vlak van effektiwiteit en mededinging, is die werklike wyse waarvolgens hierdie belangrike hulpbron optimaal bestuur moet word nog nie duidelik nie.

Leierskapsteorieë word dikwels as riglyne en vertrekpunte vir effektiewe bestuur voorgelê. Op hierdie stadium blyk dit dat die verhouding tussen spesifieke leierskapstyle en die vlak van mededinging en effektiwiteit van ondernemings wel gekonseptualiseer is en selfs empiries nagevors is. Grootse veranderinge in die makro- en mikro-omgewings plaas egter toenemend druk om bestaande leierskapsteorieë en -filosofie se toepaslikheid en effektiwiteit te evalueer. 'n Nuwe leierskapsparadigma is ook intussen besig om na vore te tree, alhoewel die werklike praktiese bydrae wat hierdie nuwere konseptualiserings van die leierskapsfenomeen tot die verhoging van die vlak van effektiwiteit en mededingendheid van 'n onderneming maak, nog nie duidelik bepaal is nie. Nietemin wys teoretici op die belangrike impak wat leierskap, soos dit in hierdie nuwere teorieë en modelle gekonseptualiseer word, kan hê (Bass, 1985 : 32; Sashkin, Rosenbach, Deal en Peterson, 1992 : 144). Leierskap, en spesifiek die nuwere transformasionele leierskapsmodel, hou dus gewis aantreklike moontlikhede vir organisasies in.

1.2 PROBLEEMSTELLING

1.2.1 Algemene probleemstelling

Verhoogde kompetisie tussen organisasies, veranderinge in belanghouers se behoeftes en versnelde tegnologiese ontwikkeling vereis verhoogde organisasieprestasie. Van die moderne besigheidseier word verwag om leiding te gee om groter produksie-innovasie, kosteprestasie, buigsaamheid, inligtingsprosesseringsvermoëns en meer effektiewe interaksie met werknemers, kliënte en aandeelhouers te bewerkstellig (Mohrman en Mohrman, 1989 : 39).

Terselfdertyd moet die besigheidsleier die veranderde behoeftes van werknemers, soos 'n soeke na 'n hoër vlak van betrokkenheid, verantwoordelikheid, potensiaalbenutting, uitlewing en outonomie, akkommodeer ten einde 'n produktiewe en gelukkige werkerskorps te vestig.

Skrywers soos Bennis en Nanus (1985 : 2) is egter pessimisties oor die effektiwiteit van bedryfsleiers. Bedryfsleiers blyk nie opgewasse te wees vir die uitdagings en die pas van verandering in ondernemings nie. 'n Sleutelprobleem van baie ondernemings is tipies dat die konsep en proses van bestuur oorbeklemtoon word ten koste van die vestiging van leierskap. Waar bestuurders met kostebesparing, beter doeltreffendheid en beheer verbind word, kan kritiese vraagstukke in ondernemings, soos die omkering van maatskappye en die ontwikkeling van nuwe en beter produkte en dienste, slegs met behulp van leierskap aangespreek word. Hoewel doeltreffende bestuur 'n *sine qua non* vir 'n suksesvolle onderneming is, is bestuur alleen onvoldoende. Trouens, dit wil voorkom of die tradisionele bestuurder nie kan voldoen aan die vereistes wat aan die moderne bedryfsleier gestel word sonder om nie sy leierskapsvaardighede uit te brei nie (Coetzee, 1991 : 54).

Skrywers soos Avolio en Bass (1988 : 29) meen dat die eise van die 1980's en 1990's 'n andersoortige leierskapsparadigma verg. Transaksionele leierskap, wat ooreenkomste met tradisionele bestuur toon, moet volgens hulle aangevul word deur transformasionele leierskap, wat juis met die strategiese transformasie van maatskappye en die ontwikkeling van nuwe en beter produkte en dienste geassosieer word. Transformasionele leierskap is volgens teoretici die nuwe paradigma van leierskap wat ideaal pas in die turbulente en veranderende makro- en mikro-omgewings van ondernemings in die 1980's en 1990's.

Die vraag ontstaan egter of transformasionele leierskap enigsins tot verhoogde effektiwiteit en mededingendheid in ondernemings sal bydrae.

Verskeie kriteria kan gebruik word om die effektiwiteit van bestuur en toesighouding te evalueer. Van die kriteria wat as meer geldig beskou word, is die vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid van werknemers (Mottaz, 1988 : 468; Glisson en Durick, 1988 : 61).

1.2.2 Spesifieke probleemstelling

Volgens die skrywer se subjektiewe mening is dit nie duidelik watter leierskapstyl dominant is binne die organisasie waarin die ondersoek gedoen word nie, alhoewel dit baie waarskynlik is dat tradisionele bestuur meer prominent as transformasionele leierskap voorkom. Die organisasie is egter aan dieselfde druk om strategies te transformeer en hul dienste en produkte uit te brei of te verbeter, onderworpe. Dit het dus noodsaaklik geword om bestuurders na 'n uniforme en effektiewe leierskapstyl te ontwikkel, wat hulle in staat sal stel om die geleentheid wat verandering meebring, te benut. 'n Strategie van verandering na 'n spesifieke leierskapstyl moet egter wetenskaplik verantwoordbaar wees, en moet ten minste tot 'n toename in die vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid van werknemers aanleiding gee.

1.3 DOELSTELLING

Die doelstelling van die navorsingsprojek is om te bepaal watter een van die twee leierskapstyle, naamlik die transaksionele- of die transformasionele styl, die mees betekenisvolle verband met volgelinge se vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid toon.

1.4 NAVORSINGSDOELWITTE

Spesifieke navorsingsdoelwitte is soos volg:

1.4.1 Literatuurdoelwitte

- 1.4.1.1 Om die konsep leierskap met spesifieke klem op die verskuiwing van vroeëre teorieë en modelle na nuwere konseptualiserings van leierskap, en veral transformasionele leierskap, te ondersoek en te beskryf.
- 1.4.1.2 Om te bepaal watter faktore tot die gewildheid en toepaslikheid van transformasionele leierskap aanleiding gee en dit te beskryf.
- 1.4.1.3 Om transformasionele leierskap en spesifiek die gedrag en eienskappe van transformasionele leiers verder te ondersoek en te beskryf.

1.4.1.4 Om die impak van transformasionele leierskap en die verband tussen transformasionele leierskap en werkstevredenheid en organisasieverbondenheid aan die hand van 'n literatuuroorsig te bepaal.

1.4.1.5 Om die twee kriteriumveranderlikes in die studie, naamlik werkstevredenheid en organisasieverbondenheid, te ondersoek en te beskryf.

1.4.2 Empiriese doelwitte

1.4.2.1 Om die persepsies van volgelinge ten opsigte van hul leier se leierskapstyl in terme van transaksionele en transformasionele styl te bepaal.

1.4.2.2 Om die vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid by hierdie volgelinge te bepaal.

1.4.2.3 Om die verband tussen volgelinge se persepsies van hul leier se leierskapstyl en hul ervaaarde vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid te bepaal.

1.5 HIPOTEESES

Die hipoteses wat in die ondersoek relevant blyk te wees, word vervolgens voorgehou.

1.5.1 Hipotese 1

H_0 Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transformasionele leierskapstyl en hul vlak van ervaaarde werkstevredenheid nie.

1.5.2 Hipotese 2

H_0 Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transaksionele leierskapstyl en hul vlak van ervaaarde werkstevredenheid nie.

1.5.3 Hipotese 3

H_0 Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transformasionele leierskapstyl en hul vlak van ervaaarde organisasieverbondenheid nie.

1.5.4 Hipotese 4

H_0 Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transaksionele leierskapstyl en hul ervaaarde vlak van organisasieverbondenheid nie.

1.6 METODE VAN ONDERSOEK

Die metode van ondersoek word in 'n literatuurstudie en 'n empiriese studie verdeel.

Die hoofstukvooruitskouing is soos volg:

Hoofstuk 2 Literatuuroorsig

In hierdie hoofstuk word leierskapsdefinisies en drie essensiële dimensies van leierskap kortliks bespreek om die leierskapsfenomeen te tipeer. 'n Historiese oorsig van leierskapsteorieë en -modelle volg ten einde die nuwe konseptualisering van die leierskapsfenomeen binne die ontwikkelingsverloop van leierskapsteorie en -filosofie duidelik te maak. Vervolgens word situasionele faktore en invloede wat onderliggend tot die toepaslikheid en aanvaarbaarheid van hierdie nuwere konseptualiserings van leierskap is, uitgelig. Die konsep van transformasionele leierskap teenoor transaksionele leierskap word kortliks oorweeg en die eienskappe en gedrag van transformasionele leiers word uitgelig. Ten slotte word die impak van transformasionele leierskap met spesifieke verwysing na die twee kriteriumveranderlikes in die studie, naamlik werkstevredenheid en organisasieverbondenheid oorweeg. Die konsepte "werkstevredenheid" en organisasieverbondenheid" word ook kortliks ondersoek en beskryf.

Hoofstuk 3 Navorsingsmetodiek

Die navorsingsontwerp, seleksie van proefpersone, metode van data-insameling, meetinstrumente en statistiese tegnieke van toepassing op die studie word in hoofsaak in dié hoofstuk bespreek.

Hoofstuk 4 Resultate

Die bevindings en resultate van die empiriese navorsing word in hierdie hoofstuk weergegee en bespreek.

Hoofstuk 5 Gevolgtrekkings en aanbevelings

In dié hoofstuk word die gevolgtrekkings en aanbevelings op grond van die verkreeë resultate geformuleer. Laastens word die geskatte bydrae van die studie bespreek.

Hoofstuk 2, wat 'n literatuuroorsig is, word vervolgens hanteer.

HOOFSTUK 2

LITERATUUROORSIG

2.1 INLEIDING

In hoofstuk 2 posisioneer die navorser homself deur die integrering van die literatuur ten opsigte van sleutel teoretiese konstrakte wat vir dié navorsing relevant blyk te wees. Hierdie hoofstuk dien as 'n ruggraat vir die navorsing en verskaf die teoretiese onderbou ten opsigte van die konstrakte wat nagevors word.

Die leser word tot die bespreking ingelei deur eerstens aandag te skenk aan die definiëring en tipering van die leierskapsfenomeen. Hierdie tipering van leierskap dien as 'n raamwerk waarbinne die ontwikkeling op die leierskapsterrein, en spesifiek met betrekking tot transformasionele leierskap, in perspektief geplaas word.

2.2 DEFINISIES VAN LEIERSKAP EN DIE ESSENSIËLE ELEMENTE VAN LEIERSKAP

2.2.1 Leierskapsdefinisies

Die proses van definiëring van die leierskapsfenomeen het 'n wydlopige, maar ryk resultaat. Een rede hiervoor is dat navorsers leierskap normaalweg definieer volgens die navorser se eie perspektief en die aspek van die fenomeen wat op daardie stadium die meeste belangstelling by die navorser wek (Yukl, 1989 : 252). Bennis en Nanus (1985 : 5) sê oor die vele definisies van leierskap "...definitions reflect fads, fashions, political tides and academic trends". Stogdill (1974 : 259) meen dat daar bykans soveel definisies van leierskap is as wat daar persone is wat poog om die konsep te definieer. Tog is daar, volgens Bass (1990 (a) : 11), voldoende ooreenkomste tussen definisies om hulle volgens enkele fokuspunkte te klassifiseer. Elke fokuspunt verteenwoordig dan 'n aantal definisies. Hierdie fokuspunkte is :

- 'n fokus op die sentrale element in groepsveranderinge, -aktiwiteite en -prosesse
- 'n fokus op persoonlikheidstipes
- 'n fokus op die kuns van onderwerping

- 'n fokus op beïnvloeding
- 'n fokus op spesifieke gedrag
- 'n fokus op 'n vorm van oortuiging
- 'n fokus op 'n magsverhouding
- 'n fokus op 'n instrument tot doelwitbereiking
- 'n fokus op 'n gevolg van interaksie
- 'n fokus op 'n gedifferensieerde rol
- 'n fokus op die inisiëring van struktuur
- 'n fokus op enige kombinasie of samestelling van die voornoemde.

Die wydlopigheid in hierdie fokuspunte dui daarop dat die verskille in definisies nie net met klemverskuiwings te make het nie maar met diepgaande ideologiese en konseptuele verskille. Hiermee stem Yukl (1989 : 252) saam wanneer hy meen "... they reflect deep disagreement about identification of leaders and leadership processes".

Ten spyte van die feit dat 'n enkele definisie van leierskap nie moontlik is nie, en selfs ongewens is, moet standpunt ingeneem word oor die tipering van leierskap. Daarsonder sou die inhoud van hierdie hoofstuk sonder struktuur of raamwerk aangebied word. Hierdie skrywer het besluit om die raamwerk van Locke (1991 : 2) te volg, wat beweer dat drie kerndimensies uit die meerderheid van definisies afgelei kan word. Eerstens verwys die begrip leierskap na 'n proses van beïnvloeding; tweedens word daar klem gelê op die feit dat leierskap 'n verhoudingskonsep is en dat die beïnvloedingsproses binne 'n dinamiese verhouding voorkom. Derdens blyk dit dat leierskap oor 'n prosesmatige dimensie beskik deurdat dit gevorm en gevestig word deur 'n spontane en aaneenlopende proses. Leierskap is dus heelwaarskynlik nie 'n geïnstalleerde fenomeen nie.

Hierdie drie dimensies vorm, volgens hierdie skrywer, die essensie van leierskap wat vervolgens in meer besonderhede ondersoek word.

2.2.2 Die essensie van leierskap

2.2.2.1 Leierskap as 'n beïnvloedingsproses

Dit blyk dat die meeste teoretici dit eens is dat leierskap 'n beïnvloedingsproses impliseer (Yukl, 1989 : 252; Locke, 1991 : 3).

Ten einde die term beïnvloeding in perspektief te plaas, is dit eerstens belangrik om onderskeid te tref tussen beïnvloeding en onderwerping. Sommige teoretici onderskei tussen 'n vrywillige aanvaarding van leiers se invloed en gedwonge onderwerping as gevolg van 'n vrees vir straf, beloftes van beloning of kontraktuele verpligtinge. Volgens hierdie teoretici is persone wat hul gesagsposisie of beloning of straf gebruik om volgelinge te beïnvloed om sekere gedrag te openbaar, nie leiers in die ware sin van die woord nie (Yukl, 1989 : 252). Skrywers soos Graham (1988 : 74) meen dat onderwerping ook nie ware volgelingskap daarstel nie. In so 'n geval is die gepaste terme volgens Graham "bestuurder" en "ondergeskikte", en nie "leier" en "volgeling" nie. Kouzes en Posner (1987 : 27) som die essensie van hierdie onderskeid op waar hulle soos volg postuleer "If there is a clear distinction between the process of managing and the process of leading it is the distinction between getting others to do and getting others to want to do. Managers we believe, get people to do, but leaders get other people to want to do."

Die onmiddellik voormelde paragraaf vestig tweedens die nodigheid dat daar tussen die magsbasisse van leiers en die van bestuurders onderskei moet word. Leierskap is die beïnvloeding van groepslede, sonder dat van posisionele mag of kontraktuele voorwaardes gebruik gemaak word. Leiers het eerder 'n persoonlike magsbasis. Daarenteen is bestuur of toesighouding die beïnvloeding van groepslede deur gebruik te maak van beloning, straf en formele kontraktuele verpligtinge; aspekte wat met 'n posisionele magsbasis vereenselwig word (Graham, 1988 : 74).

Bogenoemde onderskeid raak ook die kontroversiële debat oor die verskille tussen "bestuur" en "leierskap" aan. Ten spyte van die bestaan van heelwat literatuur oor die verskille tussen "bestuur" en "leierskap", word daar vir die doel van hierdie paragraaf volstaan by wat Yukl (1989 : 253) as die essensie van die onderskeid stel, naamlik "leaders influence commitment, whereas managers merely carry out position responsibilities and exercise authority."

Vir die doel van hierdie navorsing is dit derdens nodig om die konsep van beïnvloeding, veral in terme van die begrippe transformasionele en transaksionele leierskap in perspektief te stel. Transformasionele leierskap kan gelykgestel word aan "leierskap" op grond van die feit dat volgelinge beïnvloed word om uit vrye wil, en op grond van die leier se persoonlike impak en magsbasis sekere gedrag te openbaar. Transaksionele leierskap vind plaas wanneer ondergeskiktes se gedrag gerig word op grond van onderhandelde ooreenkomste. Sommige skrywers meen dat transaksionele leierskap om dié rede konseptueel aan "bestuur" gelykgestel kan word (Locke, 1991 : 5, 6 en Graham, 1988 : 74). In dié verband word die leser se aandag daarop gevestig dat bestuurders se beïnvloeding hoofsaaklik vanuit 'n posisionele magsbasis plaasvind, waar hy onder andere in staat is om transaksies met ondergeskiktes te kan aangaan.

2.2.2.2 Leierskap as 'n verhoudingskonsep

Locke (1991 : 2) identifiseer ook 'n verdere essensiële element van leierskap, naamlik dat dit 'n verhoudingskonsep is.

Aangesien die verhoudingsaspek veral belangrik is in 'n studie soos hierdie waar die impak van die leier se gedrag op volgelinge se gedrag en belewinge ter sprake is, word die leier-volgeling-verhouding nou in meer detail oorweeg.

Bass (1990 (a) : 320) som die essensie van die leier-volgeling-verhouding op deur daarop te wys dat leierskap altyd tussen twee persone voorkom. Leierskap handel nie net oor leiers nie, maar ook oor volgelinge (Kouzes en Posner, 1990 : 29). Die belang van die volgelinge in die leier-volgeling-verhouding blyk volgens teoretici veral uit die feit dat volgelinge uiteindelik bepaal of iemand 'n leier is of nie. Die beoordeling van suksesvolle leierskap berus eerder by die volgelinge se persepsie van 'n leier se vermoë as by die leier se selfpersepsie. Kouzes en Posner (1987 : 15) meen "Over time those who would be followers will determine whether that person should - and will be recognized as a leader ... leadership is in the eye of the follower."

Die beoordeling van 'n leier se effektiwiteit geskied ook teen die maatstaf van sy volgelinge se gedrag. Dit maak nie sin om te sê dat 'n leier effektief is terwyl sy volgelinge se gedrag nie só aandui nie. Graham (1988 : 73) meen "a good job of

leading is shown exactly by followers, doing their part. From that perspective, leadership within the organization is but an instrument to achieve followership, which in turn serves the goal of organizational effectiveness".

Die leier-volgelings-verhouding word ook deur Nicol (1986 : 32) uitgelig. Nicol beklemtoon dat leiers oor hulle rol moet dink as deel van 'n leier-volgelings-verenootskap. Leiers moet hulself eerder in 'n sinergistiese samewerkende verhouding sien funksioneer as enkel verantwoordelik vir die leierskapstaak.

Dit word dus vanuit die literatuur bevestig dat daar oor leierskap as 'n verhoudingskonsep gedink word en dat die leier sy leiersrol in sy verhouding tot volgelinge uitleef. Effektiewe leierskap word ook vanuit die volgelings se perspektief of teen die maatstaf van volgelings se gedrag en belewinge beoordeel.

Die belang van die leier-volgelings-verhouding in die huidige leierskapnavorsingsparadigma word ten slotte deur Hollander en Offerman (1990 : 89) beklemtoon : "Although the study of leadership has always presumed the existence of followers, their role was seen as essentially passive. Recent models and applications have increasingly sought to integrate followers more fully into an understanding of leadership." In die gedeeltes wat volg word daar veral aandag gegee aan die leier-volgelings-verhouding, soos dit in die ontwikkeling van leierskapsteorieë en -modelle na vore kom.

2.2.2.3 Leierskap as 'n proses en nie 'n gesagsposisie in 'n organisasie nie

'n Derde essensiële element van leierskap is dat leierskap tot stand kom deur 'n proses, en nie op 'n gesagsposisie in die organisasie berus nie (Locke, 1991 : 2). Leierskap ontwikkel oor tyd as gevolg van interaksies tussen 'n leier en sy volgelinge. Oor die neiging om die topbestuur van 'n organisasie outomaties as leiers te sien, sê Locke (1991 : 2) : "Leadership is more than simply holding a position of authority. Although a formalized position of authority may greatly facilitate the leadership process, simply occupying such a position is not sufficient to make someone a leader."

Uit die oogpunt van hierdie drie dimensies word leierskap getipeer as 'n spontane en dinamiese proses wat tussen 'n leier en sy volgelinge, en binne die raamwerk

van hul verhouding, plaasvind. Alhoewel die term verhouding 'n ewewig impliseer, meen dié skrywer tog dat daar 'n meer onewewigtige verhouding bestaan, met die klem op die leier se beïnvloeding van die volgeling.

Hierdie tipering dien voortaan as 'n ruggraat vir hoofstuk twee en die evaluering van leierskap word voortdurend teen die dimensies onderliggend tot hierdie tipering gedoen.

Daar word vervolgens stilgestaan by 'n historiese oorsig van leierskapsteorieë en -modelle ten einde die ontwikkeling op die gebied van leierskap weer te gee en die "nuwere" konseptualisering van die fenomeen in konteks te plaas.

2.3 HISTORIESE OORSIG VAN LEIERSKAPSTEORIEË EN -MODELLE

Ten einde die historiese ontwikkeling van leierskap sinvol en bondig op te som word daar verwys na die werk van David Berlew (1974) wat die historiese ontwikkeling van leierskapsteorieë en -modelle in drie fases verdeel. Fase 1-modelle word deur Berlew "custodial"-modelle genoem en Fase 2-modelle word "managerial"-modelle genoem. Reeds in 1974 lig Berlew egter die ontstaan van 'n nuwe leierskapsparadigma uit wanneer hy ook verwys na Fase 3-modelle of "charismatic"-modelle. Die gedeelte wat volg sal die belangrikste gebeure, teorieë en relevante studies wat by elke fase van toepassing is weergee en spesifiek probeer om die teoretiese ontwikkeling in terme van die tipering van leierskap hierbo, in perspektief te stel.

2.3.1 Fase 1-modelle

Volgens Berlew (1974 : 22) is Fase 1-leierskap daardie vroeë pogings van leiers om, in 'n organisasie-omgewing waar daar aanvanklik net op die taak gefokus is, die ontevredenheidsfaktore of "dissatisfiers" by werkers uit die weg te ruim. Die fokus op die leier-vogeling-verhouding was in hierdie Fase beperk, en daar is min ag geslaan op die behoeftes van werknemers. Die belangrikste vroeë ontwikkelings op die gebied van leierskap is by Fase 1 ter sprake en word vervolgens bespreek.

2.3.1.1 Wetenskaplike bestuur ("Scientific management")

Wetenskaplike bestuur fokus op taakeffektiwiteit. Hierdie modelle spruit voort uit die werk van Frederick Taylor ("The principles of scientific management" [1911]). Taylor se wetenskaplike bestuursbenadering gaan van die standpunt uit dat werkers se produktiwiteit verbeter kan word deur aandag te gee aan die tegnieke en metodes wat deur werkers in die uitvoering van hul take gebruik word. Take word geanaliseer deur tyd- en bewegingstudies te doen en werk word dan georganiseer met veral effektiwiteit in gedagte. Werkers moes aanpas by enige posinhoud en posverwagtinge wat as 'n resultaat van tyd- en bewegingstudies kon voortspruit. Aangesien die klem op effektiewe taakuitvoering geval het, was die fokus nie soseer op die volgelinge nie. 'n Agting vir werkers se houdings, gevoelens en verhoudinge was van sekondêre aard (Stoner - Zemel, 1988 : 21). Volgens Berlew hierbo, was bestuursoptredes slegs daarop gemik om ontevredenheid uit die weg te ruim. Volgens Freedman (1992 : 28) is die toepassing van Taylor se beginsels in hedendaagse organisasies 'n resep vir mislukking. Hierdie benaderings is enkeldimensioneel van aard, aangesien daar slegs gefokus word op taakuitvoering en min of geen aandag aan die geestelike ingesteldheid van werkers, of aan hul verhoudinge binne die organisasie gegee word nie (Freedman, 1992 : 28).

Hierdie benadering ignoreer grootliks die tipering van leierskap soos reeds uiteengesit aangesien daar min sprake van enige beïnvloedingsproses is en daar ook bykans geen klem op die verhoudingsaspek gelê word nie. Die dinamika en prosesmatigheid wat deel van die leierskapsfenomeen is, word ook nie in hierdie teorie aangespreek nie.

2.3.1.2 Trekke- of eienskappebenadering

Gedurende die 1930's word groot waarde geheg aan leierskapsteorieë wat saamgegroepeer as die trekke- of eienskappebenadering bekend staan (Robbins, 1991 : 356). 'n Groot aantal studies word gedurende die 1930's en 1940's onderneem (Yukl, 1989 : 260). Die eienskappeteorieë beklemtoon veral die persoonlike eienskappe van leiers, en leierskapsukses word toegeskryf aan buitengewone eienskappe en vermoëns by leiers. Geringe aandag word aan die leier-volgelinge-verhouding of die prosesmatige en dinamiese elemente binne so 'n verhouding gegee.

In die laat 1940's het hierdie teorieë se gewildheid begin afneem, veral na die kritiek van Stogdill in 1948 waar hy sê dat 'n klem op persoonlike eienskappe alleen nie leierskapsukses verklaar nie. Stogdill meen dat die betrokke situasie ook inag geneem moet word as 'n belangrike faktor by die voorspelling van leierskapsukses (Bass, 1990 : 38). Meer onlangse navorsing vanuit die eienskappe perspektief begin egter stelselmatig die verbande tussen sekere eienskappe en effektiewe leierskapsgedrag te bevestig. Die fokus van meer onlangse navorsing oor leierseienskappe is egter eerder toegespits op motivering en spesifieke vaardighede van leiers, terwyl vroeëre navorsing meer op persoonlikheidstreke en intelligensie gefokus het (Yukl, 1989 : 260). Verder word by hierdie bestudering van eienskappe volle erkenning gegee aan die feit dat leierskap 'n dinamiese proses is en nie alleenlik om die eienskappe van 'n leier sentreer nie (Yukl, 1989 : 270).

2.3.1.3 Teorie X

Volgens McGregor is leierskapsgedrag gegrond op 'n leier se aannames oor die menslike natuur en menslike gedrag. McGregor stel twee opponerende stelle aannames (teorie X en teorie Y) voor wat leiers oor volgelinge huldig en wat die leiers se gedrag teenoor ondergeskiktes bepaal (Gerber, Nel en Van Dyk, 1992 : 349). Stoner Zemel (1988 : 21) meen dat die aannames van Teorie X van toepassing is by Fase 1-modelle. Volgelinge word in essensie as lui en passief gesien en leiers se taak is om volgelinge se aksies te beheer en te rig sodat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Teorie Y behoort weer eerder tot Fase 2- en Fase 3-modelle. Teorie X- en Y-aannames word opgesom in tabel 2.1.

TABEL 2.1 AANNAMES OMTRENT MENSLIKE GEDRAG EN BESTUUR SE TAKE : DOUGLAS MCGREGOR

TEORIE X		TEORIE Y	
1.	Bestuur is verantwoordelik vir die organisering van die elemente van 'n onderneming (kapitaal, grondstowwe, toerusting, mense) in die belang van ekonomiese uiteindes.	1.	Bestuur is verantwoordelik vir die organisering van die elemente van 'n onderneming (kapitaal, grondstowwe, toerusting, mense) in die belang van ekonomiese uiteindes.

TEORIE X	TEORIE Y
2. Bestuur is 'n proses waarin mense se pogings gerig moet word, hul aksies beheer moet word en hul gedrag aangepas moet word om die behoeftes van die organisasie te pas.	2. Mense staan nie van nature passief teenoor of bied weerstand teen organisasies se behoeftes nie. Mense het egter so geword as gevolg van hul ervarings in organisasies.
3. Sonder aktiewe ingryping van bestuur sal mense passief wees of weerstand bied teen die organisasie se behoeftes. Mense moet dus oorreed word, beloon word, aangemoedig word en gestraf word. Hulle aktiwiteite moet dus gerig word.	3. Die motivering, potensiaal vir ontwikkeling, kapasiteit vir verantwoordelikheid en die gereedheid om energie op die bereiking van organisasies se doelwitte te fokus is in alle mense teenwoordig. Dit is bestuur se taak om te sorg dat mense hierdie aspekte in hulself ontdek, erken en ontwikkel.
4. Die gemiddelde man is van nature lui. Hy ontbreek aan ambisie en skram weg van verantwoordelikheid. Hy is selfgesentreerd, bied weerstand teen verandering en is onbetrokke ten opsigte van organisasie behoeftes.	4. Die essensiële taak van bestuur is om binne die organisasie omstandighede te skep waarin mense hulle eie doelwitte ten beste kan bereik en hulle eie pogings tot bereiking van organisasie doelwitte kan rig.

(McGregor, 1966 : 5-6 en 15)

Alhoewel daar aanvaar kan word dat die teorieë, modelle en uitgangspunte in Fase 1 op daardie stadium 'n plek gehad het, voldoen hierdie teorieë en modelle nie aan die tipering van leierskap as 'n meer dinamiese en prosesmatige begrip nie, en word daar ook baie min na die verhoudingsaspek en die element van beïnvloeding as essensiële aspekte van die leierskapsfenomeen verwys.

2.3.2 Fase 2-modelle

Die tweefaktor modelle wat veral 'n kenmerk van die Fase 2-ontwikkeling is, is volgens Berlew (1974 : 22) die resultaat van 'n tydvak waarin daar gepoog is om die taakeffektiwiteit wat tydens die era van wetenskaplike bestuur beklemtoon is, te kombineer met respek vir mense, wat met die aanvang van die mensebeskouingsbeweging beklemtoon word.

Gedurende die 1920's en 1930's lui die werk van Elton Mayo die begin van die mensebeskouingsbeweging in. Mayo het na aanleiding van die Hawthorne-studies bevind dat werk en organisasies die mens se behoeftes misken (Gerber, et al, 1992 : 351). Die belangrikheid van positiewe interpersoonlike verhoudinge binne die werkplek, as 'n bydraende faktor tot hoër produktiwiteit, word as 'n resultaat van Mayo se werk geïdentifiseer en erken. Bestuur begin gevolglik daarop te fokus om koöperatiewe doelwitbereiking te bewerkstellig. Menslike deug word ook nou in ooreenstemming met McGregor se teorie Y gerespekteer.

Twee breë leierskapsbenaderings kan in Fase 2 vervat word, naamlik die Behavioristiese benadering en die Situasionele benadering.

2.3.2.1 Behavioristiese benadering

Die teorieë van die behavioristiese benadering beklemtoon die gedrag wat leiers in werklikheid in die uitoefening van hulle werk openbaar en poog om 'n verband tussen leiers se gedrag en bestuurseffektiwiteit aan te toon. In die meeste van die behavioristiese modelle is 'n tweedimensionele siening van leierskap ter sprake waar taakeffektiwiteit gekombineer word met 'n agting vir volgelinge se behoeftes, gevoelens, belewinge en sosiale verhoudinge. Die bekendste studies wat gedrag by leiers nagevors het, is die Ohio State University-studies en die University of Michigan-studies (Yukl, 1989 : 257).

2.3.2.1.1 Ohio State University-studies

Navorsing in die laat 1940's by die Ohio State University deur Stogdill en Coons poog om dimensies van effektiewe leierskapsgedrag te onderskei. Die dimensies, wat aanvanklik duisende was, word gereduseer tot twee kategorieë gedrag wat volgens volgelinge se beskrywing effektiewe leierskapsgedrag die beste beskryf. Die twee gedragskategorieë is soos volg :

- (a) Die inisiëring van struktuur : Hier word verwys na die mate waarin 'n leier sy eie en sy volgelinge se rolle struktureer in die strewe na doelwitbereiking. Dit sluit gedrag in wat te doen het met die organisering van werk, die stel van prestasiestandaarde, beplanning

en bereiking van doelwitte (Robbins, 1991 : 257).

- (b) Inagneming : Hier word verwys na die mate waarin die leier klem lê op die individuele behoeftes van volgelinge, 'n verhouding van wedersydse respek tussen leier en volgelinge, respek vir ondergeskiktes se idees en inagneming van ondergeskiktes se gevoelens. Belangstelling in die volgelinge se welsyn, gemak, status en tevredenheid is 'n verdere kenmerk van dié dimensie (Robbins, 1991 : 357).

Uitgebreide navorsing wat op bogenoemde dimensies gebaseer is, toon dat leiers wat beide kategorieë gedrag in 'n hoë mate openbaar, meer gereeld hoë vlakke van tevredenheid en produktiwiteit by volgelinge tot gevolg het. Die "hoë-hoë" gedrag het egter nie altyd positiewe resultate tot gevolg gehad nie en 'n verdere bydrae van die studies lê daarin dat die belang van 'n verdere aspek, naamlik situasie veranderlikes, uitgewys is (Robbins, 1991 : 358). Die belang van die leier se verhoudingsgedrag en die positiewe impak daarvan op volgelinge se werkstevredenheid word egter duidelik in die studie uitgewys.

2.3.2.1.2 Universiteit van Michigan-studies

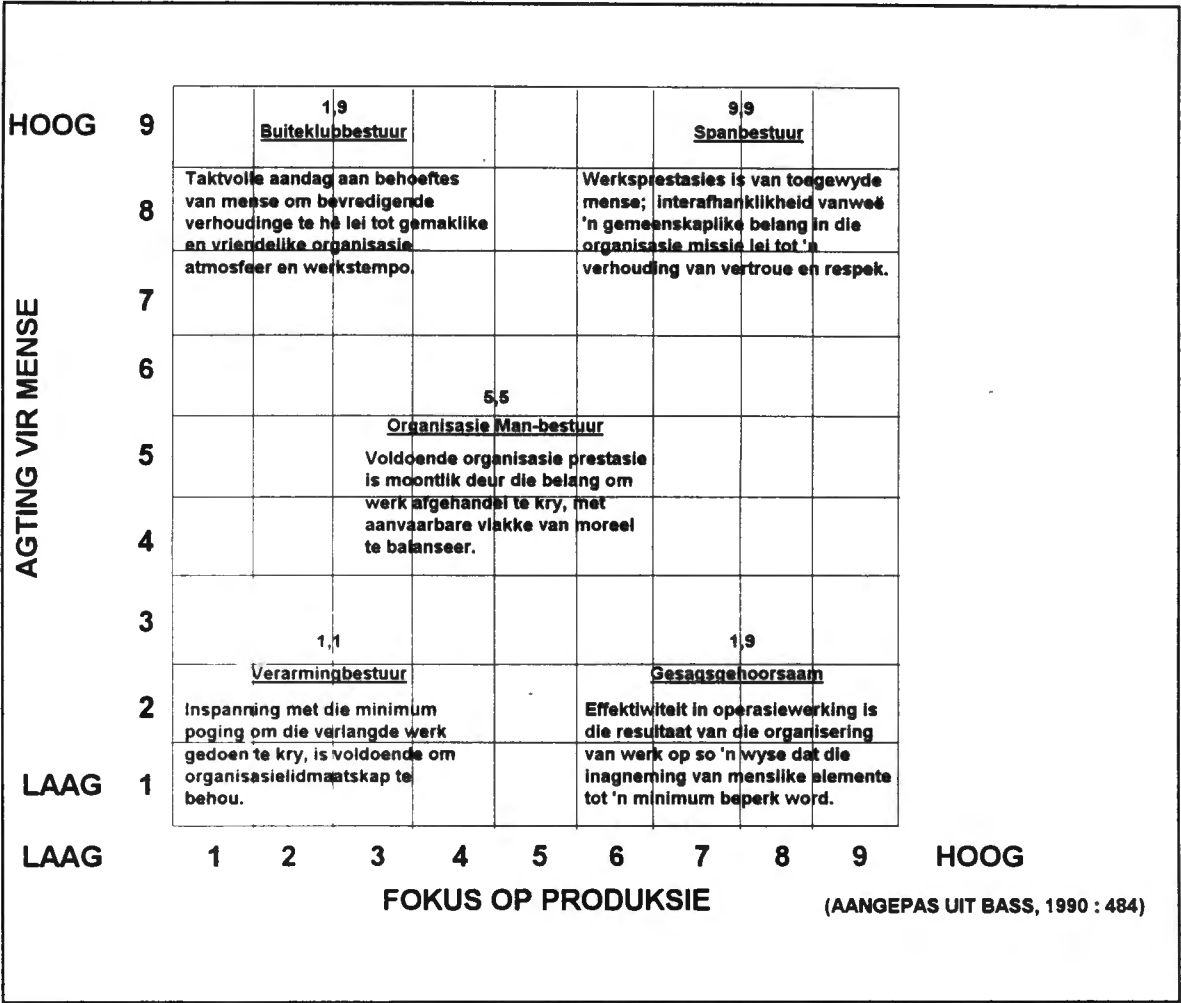
Soortgelyke resultate as dié hierbo is ook in studies deur Bowers en Seashore by die Universiteit van Michigan verkry. Twee baie soortgelyke dimensies van leierskapsgedrag is gedefinieer, naamlik werknemergeoriënteerde en produksiegeoriënteerde gedrag. Werknemergeoriënteerde leiers word geassosieer met hoër vlakke van produktiwiteit en werkstevredenheid by volgelinge, en produksiegeoriënteerde leiers word geassosieer met laer vlakke van produktiwiteit en werkstevredenheid by volgelinge (Robbins, 1991 : 358).

2.3.2.1.3 Die "Managerial Grid" van Blake en Mouton

Resultate van die Ohio State- en Michigan universiteite inspireer die ontwikkeling van die "Managerial Grid" deur Blake en Mouton. Die rooster (voorgestel in Figuur 2.1) het twee asse naamlik "'n fokus op produksie" en "'n agting vir mense". Nege posisies langs elke as en een-en-tagtig verskillende

style word onderskei. Blake en Mouton meen dat die beste leierskapstyl 'n 9,9 styl is waarin daar hoë vlakke van agting vir beide die taak (produksie) en die mens getoon word (Robbins, 1991 : 359).

FIGUUR 2.1 Die "Managerial Grid" van Blake en Mouton



Die waarde van die behavioristiese benadering lê daarin dat daar beklemtoon word dat 'n hoë mate van taak- sowel as verhoudingsgedrag nodig is vir leierskapsukses. Groter klem word daarop gelê dat leierskapseffektiwiteit binne die omvang van die leier-volgeling-verhouding nagestreef moet word, waar daar gepoog moet word om volgelingen se behoeftes en strewes in ag te neem by die strukturering van werk (Yukl, 1989 : 258). Alhoewel die dinamika in die leier-volgeling-verhouding nog nie volledig in hierdie teorieë na vore kom nie, is

hierdie skrywer van mening dat ten minste die leier-volgeling-verhouding as 'n belangrike dimensie van leierskap hier erken en gevestig word.

2.3.2.2 Situasionele benadering

Namate dit meer en meer duidelik geword het dat die bestudering van leierskap en die voorspelling van leierskapsukses meer kompleks is as bloot die identifisering van enkele eienskappe of gedragdimensies, is daar ook op situasionele invloede gefokus. Situasionele teorieë en modelle het as vertrekpunt dat verskillende gedrag (of leierseienskappe) in verskillende situasies effektief sal wees. Die teorieë beskryf hoe die situasie as 'n modererende faktor optree om leierskapsukses te beïnvloed (Yukl, 1989 : 263). Die belang van die situasionele benadering vir hierdie navorsing is dat hierdie ontwikkeling daarop dui dat nie net die interverhoudings tussen die leier en sy volgelinge by die bestudering van leierskapsgedrag van belang is nie, maar kontekstuele faktore ook 'n rol mag speel en 'n modererende invloed op die uitsette kan hê.

Vervolgens word kortliks verwys na enkele van die mees prominente teorieë.

2.3.2.2.1 Tannenbaum en Schmidt se leierskapskontinuum

Tannenbaum en Schmidt propageer 'n leierskapskontinuum waarvolgens die situasionele en wisselende aard van leierskap geïllustreer word. Dié model is 'n primitiewe situasionele model. Terwyl outokratiese en demokratiese leierskap die twee pole op die kontinuum is, bevat die model 'n aantal style wat tussen die twee pole val en wat elk in 'n mindere of meerdere mate gedragselemente van die twee pole mag bevat. Die geskikte styl hang af van faktore wat verband hou met die leier, die groep volgelinge en die situasie (Robbins, 1991 : 368). Die suksesvolle leier sal aan die hand van hierdie teorie iemand wees wat sensitief vir al hierdie faktore is en op grond daarvan 'n geskikte styl kies. Milton (1981 : 308) merk soos volg op oor leiers na aanleiding van Tannenbaum en Schmidt se kontinuum van leierskapsgedrag : "He or she accurately understands himself or herself, the individuals and group being directed and the broader organizational environment. Furthermore, the successful leader behaves appropriately in light of these forces."

2.3.2.2.2 Die gebeurlikheidsmodel van Fiedler

Volgens Robbins (1991 : 362) is Fiedler se model in 'n sekere sin 'n uitvloeisel van die eienskappebenadering aangesien die LPC-vraelys ("Least Preferred Co-worker Scale") van Fiedler 'n eenvoudige sielkundige toets is waarmee die taakonïentasië of verhoudingsoriëntasië van 'n leier vasgestel kan word. Fiedler gaan egter verder as die eienskappe- of behavioristiese benadering omdat hy poog om situasies te identifiseer en met die persoonlike eienskappe van die leier in verband te bring. Leierskapseffektiwiteit word dan as 'n funksie van situasies en eienskappe voorspel (Robbins, 1991 : 362). Fiedler is van mening dat leierskapstyl moeilik verander kan word. Fiedler stel voor dat die organisasie die leier se werkskonteks só verander of aanpas dat dit by sy styl pas (Gordon, 1987 : 403). Hierdie teorie is dus een waarin die persoonlike eienskappe van leiers sterk beklemtoon word, en daar word gepostuleer dat sekere leiers slegs in sekere situasies effektief sal wees.

2.3.2.2.3 Hersey en Blanchard se situasieleierskapsmodel

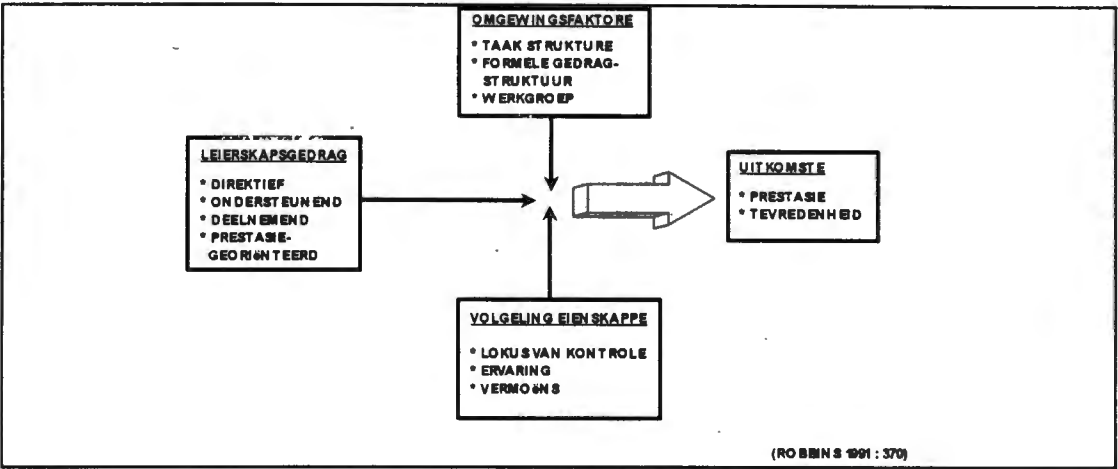
Hersey en Blanchard se situasieleierskapsteorie is een van die gewildste in die algemene praktyk en geniet veral aanvaarding in die opleidingsomgewing (Robbins, 1991 : 365). Hierdie teorie is egter nie populêr by leierskapnavorsers nie. Slegs 'n paar studies het die teorie getoets en slegs geringe ondersteuning vir die teorie word uit navorsing verkry (Yukl, 1989 : 264). Situasieleierskap is 'n gebeurlikheidsmodel wat veral op die volgelinge fokus. Die volgelinge se vlak van volwasseheid word bepaal op grond van die volgelinge se kundigheid ("ableness") en toewyding ("willingness"). Effektiewe leierskap word dan verkry deur die regte leierskapstyl aan die regte vlak van volgelinge volwasseheid te koppel. Die teorie se klem op volgelinge reflekteer een belangrike realiteit, naamlik dat dit uiteindelik volgelinge is wat die leier aanvaar of verwerp (Robbins, 1991 : 365). Leierskapseffektiwiteit word dus hier beoordeel aan die hand van toepaslike optrede teenoor volgelinge.

2.3.2.2.4 Die "Path-Goal"-teorie van House en Mitchell

Die "Path-Goal"-teorie word só genoem vanweë die fokus op leiers se beïnvloeding van hul volgelinge se persepsies oor werksdoelwitte en vanweë die wyse waarop hul sekere paaie aandui waarvolgens doelwitte bereik kan word. Hierdie teorie koppel effektiewe leierskap aan effektiewe motivering, veral insoverre die verwagtingsteorie motivering verklaar. Volgens die verwagtingsteorie is werksmotivering afhanklik daarvan dat die individu sekere verwagtinge in sy werk het, dat dit vir hom duidelik is hoe hierdie verwagtinge kan realiseer (instrumentaliteit) en dat die realisering van sy verwagtinge waarde vir die individu inhou (valens). Die leier het volgens hierdie teorie die taak om die verwagting, instrumentaliteit en valens in 'n sekere situasie te versterk. Hiermee word bedoel dat die leier die verwagtinge in die werksituasie vir volgelinge sal uitbrei deur verdere geleenthede vir volgelinge sigbaar te maak, byvoorbeeld deur opleiding. Die leier het ook die taak om te verseker dat sekere prestasie tot sekere beloning sal lei (instrumentaliteit) en moet seker maak dat die beloning, byvoorbeeld vergoeding, bonusse of bevordering, 'n waarde vir volgelinge het (valens) (Gordon, 1987 : 406).

Opsommenderwys kan daar oor die "Path-Goal"-teorie gesê word dat die leier se rol gesien word as iemand wat volgelinge moet bystaan in hul doelwitbereiking en wat ondersteuning of leiding moet gee ten einde te verseker dat individuele doelwitte met organisasiedoelwitte ooreenstem. Aspekte van die situasie, soos die aard van die taak, die werksomgewing en volgelinge se eienskappe, sal volgens die teorie bepaal watter die optimale en dus die mees effektiewe leierskapstyl is. Figuur 2.2 stel al die faktore voor wat 'n rol speel by uitkomstes, soos hoë prestasie en hoë vlakke van werkstevredenheid. Avolio en Bass (1988 : 30) meen dat die "Path-Goal"-teorie in essensie 'n transaksionele leierskapstyl is.

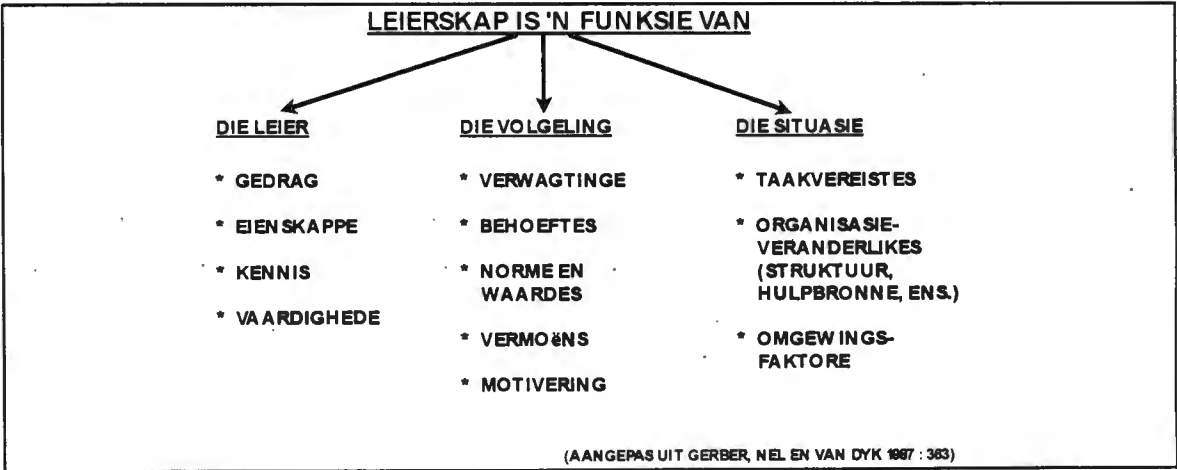
FIGUUR 2.2 Die "Path-Goal"-teorie : faktore wat leiers in ag moet neem



Uit die bespreking tot dusver blyk dit duidelik dat leierskap 'n proses is wat ten minste deur drie stelle veranderlikes beïnvloed kan word, naamlik : die leier self (sy eienskappe en gedrag), die volgeling of groep volgelinge (hul behoeftes en verwagtinge), en die situasie of konteks waarin leierskap plaasvind. Die wisselwerking tussen hierdie veranderlikes bepaal die effektiwiteit of sukses van leierskap. Dit wil dus voorkom of die dinamiek en prosesmatigheid van leierskap sterker in Fase 2-modelle na vore kom.

Die veranderlikes kan soos volg voorgestel word :

FIGUUR 2.3 Veranderlikes wat leierskap beïnvloed



Berlew (1974 : 23) beklemtoon die waarde van Fase 2-modelle aangesien, volgens hom, elemente soos die verhouding met volgelinge en situasionele faktore soos die organisasie-omgewing as belangrike faktore uitgewys is wat 'n rol speel by leierskapseffektiwiteit. Baie van die ontwikkeling op die gebied van organisasieteorie en bestuurspraktyke kan aan Fase 2-modelle gekoppel word. Berlew sê in die verband (1974 : 23) : "the advances have been substantial and have led, in most cases, to healthier, more effective organizations". Berlew sê egter oor Fase 2 modelle "They do not help us understand that quality of leadership which can lift people out of their petty pre-occupations and unify them in pursuit of objectives worthy of their best efforts". Wat dus nodig is, is 'n leierskapstyl wat nie net volgelinge se behoeftes in ag neem nie, maar wat hul behoeftes verander of herfokus om in die proses ook hul volle potensiaal te ontsluit (Kuhnert en Lewis, 1987 : 648). Dit wil dus voorkom of die dimensie van beïnvloeding en die volle dinamika van leierskap nog nie duidelik in Fase 2-modelle na vore kom nie.

2.3.3 Fase 3-modelle

Berlew (1974 : 22) beskryf 'n derde tipe ontluikende leierskapsbenadering wat hy die Fase 3- of charismatiese modelle noem. In hierdie fase word effektiewe leierskap gesien as iets meer as om bloot net tevredenheid by volgelinge te skep. Effektiewe leierskap lê volgens Berlew in 'n leierskapstyl wat opgewondenheid by volgelinge skep. Berlew (1974 : 22) is van mening dat "managerial models did not anticipate a time when people would not be fulfilled even when they were treated with respect, were productive and derived achievement and satisfaction from their jobs". Fase 3-modelle se tipering van effektiewe leierskap is dat leierskap verder moet gaan as bloot net die inagneming van die volgelinge se behoeftes by die strukturering van werk om eerder nuwe fokusse te bied, sinvolheid in werk in te bou en opgewondenheid by volgelinge te skep. Charisma, of die inspirering en beïnvloeding van andere speel 'n belangrike rol hierby.

Bass (1985 : xiii) vereenselwig hom met hierdie siening deur spesifiek na transformasionele leierskap te verwys. Bass beklemtoon dat transformasionele leierskap verder gaan as die tradisionele siening van leierskap. In sy boek "Leadership and performance beyond expectations" sê die outeur dat die afgelope

vyftig jaar se leierskapsnavorsing die nodige ontwikkeling gebring het sodat volgelinge se behoeftes in ag geneem word en take onderneem word op grond van wedersyds bevredigende ooreenkomste. Hy is egter van mening dat daar beperkinge is op wat met hierdie onderhandelde uitkomst bereik kan word. Bass (1985 : xiii) meen : "A shift in paradigm is in order. Another concept is required to go beyond these limits. To achieve follower performance beyond the ordinary limits, leadership must be transformational". Bass beklemtoon dat transformasionele leierskap 'n nuwe perspektief aan ons bied en daarop gerig is om hoër vlakke van motivering en prestasie te bereik as wat tradisioneel deur leiers bereik is. Charismatiese leiding en beïnvloeding staan, soos hierbo beklemtoon, sentraal binne die transformasionele leierskapsproses (Bass, 1985 : xiv).

Ackerman (1986 : 245) sluit hierby aan wanneer sy sê dat die leier se belangrikste taak binne snel veranderende organisasies is om die energie vir verandering te mobiliseer en te rig. Energie word volgens Ackerman as die potensiaal vir aksie gedefinieer. Sonder die nodige energie, of potensiaal vir aksie, is organisasies nie in staat om die eise van verandering of groei te hanteer nie. Ackerman beklemtoon ook dat die effektiewe leier se taak in snel veranderende organisasies is om hoër vlakke van energie te mobiliseer as wat tevore nodig was. Op die makrovlak lig Ackerman egter 'n verdere belangrike element van Fase 3-leierskap uit, naamlik dat Fase 3-leierskap veral na vore tree in die konteks van organisatoriese verandering.

Ook Nadler en Tusman (1989 : 100) beklemtoon die toepaslikheid van leierskap by grootskaalse organisasieverandering. Inkrementele verandering word gewoonlik binne bestaande bestuurstrukture en organisasieprosesse hanteer. By grootskaalse verandering is die bestuurstrukture en organisasieprosesse egter dikwels self die fokus van die verandering en word inspirerende leierskap essensieel vir die hantering van die verandering (Nadler en Tusman, 1989 : 103). Nadler en Tusman (1989 : 104) wys net soos Ackerman hierbo die taak van die leier uit, naamlik om energie by volgelinge te mobiliseer vir verandering.

In aansluiting by Ackerman en Nadler en Tusman hierbo, beskryf Bass (1985 : 4) ook die aspek van grootskaalse organisasie verandering. Alhoewel leierskapstudies in die vorige 50 jaar wel ook op verandering gerig was, was die vereiste verandering dikwels net 'n verhoging in kwaliteit of kwantiteit, wat eerste-orde-

verandering is. In teenstelling hiermee is daar 'n hoërordeverandering, wat kwantumspronge in prestasie tot gevolg het. Hoërordeverandering is dikwels revolusionêr en sluit groot verandering in mense se houdings, waardes, behoeftes en aannames in. In hierdie tipe verandering bring leiers 'n skuif in die fokusse van mense teweeg. Bass (1985 : 4) meen dat eerste-ordeverandering gemaklik teweeg gebring kan word waar leierskap bloot as 'n transaksie of uitruilproses gesien word. Hoërordeverandering verg egter volgens Bass 'n ander leierskapsbenadering, naamlik transformasionele leierskap.

Die vermoë om fokus met behulp van visies te verskaf, word deur heelwat van die teoretici in die 1980's en 1990's beide as 'n eienskap van 'n effektiewe leier of 'n kenmerk van die leierskapsproses beklemtoon. Die element van visie blyk duidelik 'n verdere sentrale kenmerk van Fase 3-leierskapsmodelle te wees.

Warren Bennis en Burt Nanus (1985) bevind in 'n studie van 90 topbestuurders van ondernemings, dat die vermoë om fokus deur middel van 'n visie te skep, 'n belangrike sentrale tema is wat by effektiewe leiers na vore tree. Kouzes en Posner (1987 : 79) beklemtoon ook die aspek van visies. Dit blyk dat leiers se taak is om toekomstige scenarios te oorweeg en na aanleiding daarvan strategie te stel en fokus te verskaf. Leiers het nie net duidelike ideale of visies nie, maar ook die vermoë om ander by hierdie langtermynideale betrokke te kry. In die verband sê H.M. Boetinger, 'n uitvoerende amptenaar van die Amerikaanse firma AT&T, "to lead others requires that one enlist the emotions of others to share a vision as their own" (Kouzes en Posner, 1987 : 79). Per implikasie is hier 'n baie intense proses van beïnvloeding betrokke. Die element van visie blyk só sentraal te wees in Fase 3-leierskapsmodelle dat die term Visionêre leierskap dikwels in die literatuur gebruik word (Saskin, 1987 : 26). Volgens Stoner-Zemel (1988 : 31) en Roberts (1987 : 1024) kan die terme transformasionele leierskap, visionêre leierskap en charismatiese leierskap om die beurt gebruik word om die Fase 3-ontwikkeling aan te dui.

In die bespreking tot dusver is twee aspekte uitgelig wat Fase 3-leierskapsmodelle van vorige leierskapsmodelle en -teorieë onderskei, naamlik:

- Op die mikrovlak fokus Fase 3-leierskap op die mobilisering van hoër vlakke van energie by volgelinge en die inspirering en motivering van volgelinge om hulle volle potensiaal te ontplooi in die realisering van organisasiedoelwitte. Hierby speel charisma en beïnvloeding 'n belangrike rol. Fase 3-leierskap skep toewyding, optimisme, entoesiasme en hoë energievlakke by werknemers (Roberts, 1987 : 1024). Clover (1990; 172) meen dat die fokus in Fase 3-leierskap van die rasonele na die emosionele verskuif. Fase 3-modelle beklemtoon die benutting van emosies in die leierskapsproses ten einde prestasies bo verwagtinge te verseker.
- Fase 3-leierskap tree gewoonlik na vore in 'n organisasiekonteks waar grootskaalse verandering of hoërordeverandering aan die orde van die dag is. Op die makrovlak is Fase 3-leierskap 'n proses waardeur 'n organisasie of sosiale sisteem verander kan word. Fase 3-leiers het die vermoë om mense binne die sisteem te herfokus deur 'n visie of ideaal te stel, en mobiliseer mense dan om hierdie visie te ondersteun. In dié proses verander die sisteem.

Die bespreking oor Fase 3-leierskapsmodelle word afgesluit deur die aard van Fase 3-modelle te beskryf. Dit blyk dat leierskap in hierdie latere studies van die leierskapsfenomeen as 'n meer dinamiese begrip na vore tree (Bass, 1990 (a) : 53). Die teorieë van charismatiese- en transformasionele leierskap is skynbaar breër in omvang en gee tegelykertyd aandag aan leiers se eienskappe, gedrag en situasieveranderlikes, aspekte wat elkeen in vroeër leierskapsteorieë die fokus van leierskap was. Saskin (1987 : 27) bevestig hierdie stelling : "I believe that we are ready to start assemble the parts, to create a theory of leadership that encompasses personality, behaviour and situational factors and that generates rather specific guidelines for leadership and organizational effectiveness." As sodanig is hierdie latere teorieë 'n integrasie van vorige teorieë en modelle van leierskap (Yukl, 1989 : 270) en val die klem volgens hierdie skrywer sterk op die volle implikasie van die dimensie van beïnvloeding, die leier-volgeling-verhouding en die dinamika en prosesmatigheid van leierskap.

Volgens hierdie skrywer word al drie die essensiële dimensies van leierskap wat deel vorm van die tipering van leierskap hierbo, volledig in Fase 3-modelle beliggaam.

Die bespreking wat nou volg fokus in meer besonderhede op Fase 3-leierskap en spesifiek transformasionele leierskap. Aangesien die situasie of leierskapskonteks, leiers se gedrag, en leierseienskappe belangrik is, sal daar aandag gegee word aan al hierdie aspekte. Die leierskapskonteks of die spesifieke kragte wat die konteks vir die ontwikkeling, gewildheid, en toepaslikheid van transformasionele leierskap skep, word eerstens aangesny.

2.4 DIE LEIERSKAPSKONTEKS VAN DIE 1980'S EN 1990'S

In die literatuur word telkemale beklemtoon dat dit belangrik is dat leiers se gedrag en optredes in pas moet wees met 'n situasie. Namate situasies verander, behoort leierskapstyle ook daarby aan te pas. Kinsman (1986 : 20) sê byvoorbeeld : "Executives have to learn to accept objectively that when times change, the management team must exhibit those skills most relevant to the situation." Volgens Bass (1985 : 153) is die situasie wat in ag geneem moet word eerstens die historiese, sosiale, ekonomiese en kulturele milieu waarin leierskap plaasvind - dus die eksterne omgewing, en tweedens die onmiddellike organisasie met inagneming van aspekte soos take, oorgeskiktes en ondergeskiktes van die leier - dus die organisatoriese omgewing. Aan die hand van hierdie situasies kan bepaal word in welke mate óf 'n transformasionele styl óf 'n transaksionele styl meer of minder toepaslik sal wees (Bass, 1985 : 153). Die gedeelte wat volg poog om beide die eksterne en die organisatoriese omgewings van die 1980's en 1990's te ondersoek en die implikasies vir leierskapsgedrag uit te lig.

2.4.1 Die eksterne omgewing

Volgens Limerick en Cunnington (1993 : 4) besef bestuurslui maar onlangs eers dat die veranderinge op politieke, ekonomiese, tegnologiese en sosiale gebied in die 1980's 'n organisasie revolusie teweeg gebring het. 'n Paar gebeurtenisse wat organisasies en ook die breë samelewing beïnvloed het, is :

- Die val van die Berlynse Muur.
- Die snelle ontwikkeling van inligtingstechnologie.
- Die vorming van wêreldmarkte.
- Desentralisasie in organisasies.

- Vermindering in organisasies se personeelgetalle.
- Die afplatting van die tradisionele organisasie hiërargie.
- Die vermindering van middelbestuursvlakke.
- Die plaas van 'n premie op multivaardighede in organisasies.
- Die opkoms van korporatiewe strategiese aliansies.
- Die opkoms van jong professionele werkers. (Limerick en Cunningham, 1993 : 3).

Bogenoemde elemente verteenwoordig verandering of 'n reaksie op verandering. Die elemente is deel van 'n paradigmaskuif, en 'n skuif in kognitiewe raamwerke ("cognitive maps ; mindsets") is nodig by dáárdie bedryfsleiers wat sinvol binne die nuwe paradigma wil bestuur (Limerick en Cunningham, 1993 : 3).

Die redes vir die verandering op die sosiale, politieke en ekonomiese terreine van die Westerse wêreld kan in drie prominente denkstrome, wat gelyktydig in die 1980's en 1990's na vore tree, gesoek word, naamlik postmodernisme, neo-humanisme en gedisorganiseerde kapitalisme ("disorganized capitalism") (Limerick en Cunningham, 1993 : 8). Die drie denkstrome word vervolgens kortliks bespreek.

2.4.1.1 Postmodernisme

Postmodernistiese filosofieë is in essensie bevrydend van aard. Individue word volgens hierdie uitgangspunte bevry gesien van die beperkinge van strukture, hetsy sosiale, politieke of organisatoriese strukture, aangesien hierdie strukture self in diskrediet gebring is. In plaas daarvan dat die organisasie verabsoluteer word, word die vryheid van die individu voorop gestel. Die prentjie wat uitkristaliseer, is dié van 'n samelewing waar individue hulle uniekhede en verskille koester en 'n weersin het in pogings om hulle byvoorbeeld binne organisatoriese strukture te beheer. Volgens Limerick en Cunningham (1993 : 9) stel dit 'n geweldige uitdaging aan bestuur, wat daaraan gewoond was om werkers deur middel van normale organisasie- en bestuurstrukture te beheer. Volgens die skrywers is die dilemma die volgende : "... if individuals are now free, especially from hierarchies, how can they be managed?" Dié implikasie van hierdie verandering in die eksterne omgewing is dat die leierskapskonteks van die 1980's en 1990's 'n leier verg wat nie werkers onnodig sal wil beheer nie, maar werkers, met inagneming van hul

uniekhede, tot gesamentlike doelwitbereiking sal lei. Dit staan in lyn met die konsep van transformasionele leierskap, waar die leier deur middel van 'n proses van beïnvloeding en met volle erkenning van volgelinge se potensiaal en behoeftes, gesamentlike doelwitbereiking wil verkry.

2.4.1.2 Neo-humanisme

Marilyn Ferguson, 'n neo-humanis, postuleer in haar boek "The Aquarian Conspiracy" (1980 : 19) dat die samelewing 'n verandering ondergaan van een wêreldbeskouing na 'n ander. Die essensie van die verandering word soos volg opgesom : "The paradigm of the Aquarian Conspiracy sees humankind embedded in nature. It promotes the autonomous individual in a decentralized society. It sees us as stewards of all our resources, inner and outer. It says we are not victims, not pawns, not limited by conditions or conditioning. Heirs to revolutionary riches, we are capable of imagination, invention and experiences we have only glimpsed". (Ferguson 1980 : 29).

Ferguson se sentimente is baie soortgelyk aan dié van die postmoderniste. Die individu word gesien as pro-aktief, ge-emansipeerd en outonoom. Hieruit voortvloeiend word die uitdagings aan organisasies en bestuurders soos volg verwoord : "This era will require a new kind of organization that can bring together the contributions of autonomous individuals" (Limerick en Cunnington, 1993 : 10). 'n Nuwe bestuursparadigma blyk nodig te wees om die energie van werkers wat merendeels outonoom in die organisasie wil funksioneer, te kanaliseer en te rig ten einde die organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik.

2.4.1.3 Gedisorganiseerde kapitalisme

Piore en Sabel (1984) maak in hul boek "The Second Industrial Divide" melding van die afname in die relevantheid van groot korporatiewe instellings in die 1980's. In teenstelling tot groot korporatiewe instellings staan kleiner, meer gespesialiseerde outonome besighede wat in netwerke met mekaar saamwerk (Limerick en Cunnington, 1993 : 12). In 1987 het Lash en Urry (1987) genoeg inligting ingewin om hierdie beweerde neiging tot gedisorganiseerde kapitalisme in 'n aantal Westerse lande te staaf. Kenmerke hiervan is :

- kleiner, gefragmenteerde en gedentraliseerde besighede
- 'n beweging na diensindustrieë
- buigsame produksieprosesse
- 'n afname in groot korporatiewe strukture
- desentralisasie en disorganisasie in die samelewing. (Limerick en Cunningham, 1993 : 12).

Limerick en Cunningham (1993 : 13) is van mening dat wat Lash en Urry waargeneem het, nie die disorganisasie van kapitalisme is nie, maar die herorganisasie daarvan. Die skrywers bevestig dat daar inderdaad 'n skuif is na kleiner, meer outonome en gefragmenteerde organisasies - 'n nuwe vorm van organisasie wat minder klem lê op die hiërargie en meer klem lê op buigsame samewerkende netwerke en prosesse. Die implikasies hiervan is egter dat bestuurders minder kan staat maak op die strukture en prosesse wat hulle in groot korporatiewe instellings gehelp het met die bestuur van hul ondergeskiktes. Transformasionele leierskap tree dus sterker op die voorgrond (Nadler en Tusman, 1989 : 1009 en Naisbitt en Aburdene, 1991 : 196).

Dit wil dus voorkom of die wêreld in die 1980's en 1990's 'n drastiese transformasie ondergaan het, wat 'n nuwe konfigurasie van sosiale, ekonomiese en organisatoriese kragte ontketen het. Die gevolg hiervan is ongekende druk op die ou paradigma van bestuur. Dit lei verder daartoe dat die konsep van leierskap, en veral transformasionele leierskap, opnuut aandag geniet (Limmerick en Cunningham, 1993 : 13; Maccoby, 1981 : 23).

Hierdie toestande van transformasie en verandering in ons samelewing is tipies ook dié waaronder transformasionele leierskap na vore kom. Hierteenoor deurstaan transaksionele leierskap, wat tipies in 'n geordende en stabiele omgewing na vore kom, nie die toets van die tye nie (Bass, 1985 : 155).

2.4.2 Die organisatoriese omgewing

Dit is nou nodig om ook binne organisasies ondersoek in te stel na die kragte wat onderliggend tot die geskiktheid en aanvaarbaarheid van 'n nuwe leierskapsparadigma, naamlik transformasionele leierskap is.

Die grootste uitdaging vir organisasies in postindustriële tye is om met die onsekerheid van die eksterne omgewing tred te hou. Die onsekerheid gaan hand aan hand met toenemende kompleksiteit en 'n hoë tempo van verandering in organisasies (Mohrman en Mohrman, 1989 : 272).

Volgens Mohrman en Mohrman (1989 : 272) is 'n nuwe organisasieparadigma besig om na vore te kom in reaksie op die eksterne omgewing. Die organisasie van die 1980's en 1990's verskil in baie opsigte van die tradisionele organisasie. Die tradisionele organisasie vestig rondom effektiwiteit, voorspelbaarheid en beheer. Sulke organisasies is hiërargies gestruktureer met groot gesentraliseerde ekonomiese of politieke strukture wat op 'n burokratiese wyse funksioneer (Chandler 1962 : 1-17). In hierdie organisasies word werk analities opgebreek in dele of poste, en prosedures en doelwitte kan vir elke pos geformuleer word (Mohrman en Mohrman 1989 : 273). Konsepte soos standaardisasie, funksionele spesialisasie, posbeskrywings en posspesifikasies is dus eie aan die wyse waarop werk toegedeel word. Die omgewing is stabiel genoeg sodat die institusionele leierskap van die organisasie hulself daarby kan bepaal om strategiese prioriteite te identifiseer en op senior vlak doelwitte, strukture en verantwoordelikhede te stel. Middelbestuur se verantwoordelikheid is om te "beheer" - dit wil sê, om toe te sien dat doelwitte wat topbestuur stel, geïmplementeer word (Mohrman en Mohrman 1989 : 273). Kenmerkend dus is 'n militêre bestuursmodel waar gesentraliseerde afwaartse beheer en die daarstelling van duidelike reëls en regulasies aangemoedig word (Pascale 1990 : 93). Bestuur gaan van die aanname uit dat personeel daar is om die organisasie te dien en uitsluitlik daar is om die doelwitte van die organisasie te bevredig. Min voorsiening word dus vir die outonome gemanipuleerde individu, wat streef na die erkenning van sy uniekheid, gemaak.

In hierdie organisasies domineer liniêre denkprosesse met die veronderstelling dat sekere oorsaak-gevolg-verhoudings te alle tye 'n gegewe is. Probleme word in isolasie beskou en aangespreek deur analise en reduksionisme, terwyl die effek van die omgewing op die organisasie dikwels geïgnoreer word (Gharajedaghi en Ackoff, 1984: 290). Hierdie tipe organisasie is steeds suksesvol wanneer dit in 'n stabiele omgewing opereer, maar Gharajedaghi en Ackoff (1984 : 291) sê tereg dat hierdie organisasies moeilik by omgewingsveranderlikes aanpas. Die gevolg hiervan is volgens Deal en Kennedy (1982 : 177) "... the breakdown of the large

tradisional, hierarchical organizations that have dominated in the past". Hiermee gepaardgaande word die tradisionele bestuursrol toenemend onder druk geplaas.

Mohrman en Mohrman (1989 : 273) maak melding van agt ontluikende organisasiekragte wat die organisasie van die 1980's en 1990's onderskei van die tradisionele organisasie. Hierdie kragte is vir die doel van hierdie studie 'n volledige, dog bondige raamwerk waarbinne die organisasie-omgewing van die 1980's en 1990's beskryf kan word. Hierdie agt kragte word vervolgens kortliks bespreek.

1. Verandering is 'n deurlopende proses, nie iets wat periodiek binne 'n organisasie plaasvind nie

Organisasie-ontwerpe en -praktyke is daarop gerig om innovasie te ondersteun en om by deurlopende veranderinge in die eksterne omgewing aan te pas. Aandag word gegee aan kwaliteitsverbeteringsprosesse en span- en organisasieleer. Dit geskied in die vorm van programme wat daarop gerig is om organisasieprosesse te analiseer en op 'n deurlopende basis veranderinge of verbeteringe aan te bring wat tot beter kwaliteit en produktiwiteit sal lei.

2. Organisasie ontwerpe is tydelik

As gevolg van die eksterne omgewing, waar markte, konkurrente, tegnologie en hulpbronne gedurig verander, is alle aspekte van die organisasie - poste, strukture, doelwitte, strategieë en stelsels - tydelik van aard. Groter buigsaamheid en responsiwiteit word nagestreef om die organisasie in staat te stel om vinnig te reageer. Kanter (1989 : 20) sê die volgende oor die organisasie "... it requires faster action, more creative maneuvering, more flexibility and closer partnerships with employees and customers than was typical in the traditional corporate bureaucracy. It requires more agile, limber management that pursues opportunity without being bugged down in cumbersome structure or weighty procedures that impede action. Corporate giants, in short, must learn how to dance." As gevolg hiervan kan bestuur in die onderneming nie net as sisteemgebonde gesien word nie, en moet die prosesmatigheid in die konsep van bestuur al hoe meer beklemtoon word.

3. *Leer is ingebou in die organisasie*

Organisasieleer verwys na die vermoë wat die organisasie het om homself deurlopend te vernuwe. Die belangrikheid van hierdie vermoë word deur Senge (1990 (a) : 7) beklemtoon, wat meen dat die spoed en tempo waarteen organisasies leer die enigste betroubare bron van mededinging mag wees. As gevolg van die leeringesteldheid van organisasies is daar 'n groter toleransie vir foute. Tichy en Devanna (1986 : 29) merk soos volg hieroor op : "Errors are embraced, people admit mistakes, examine the causes, and learn from them". Die klem val hier op die effektiwiteit van die prosesse in die organisasie en nie meer net op die uitset nie. Bestuurders word toenemend in posisies gestel waar hulle die proses, en nie net die uitset nie, moet bestuur.

4. *Laterale verhoudinge raak toenemend belangrik in plaas van die tradisionele fokus op hiërargie*

Sistemiese implikasies word al hoe duideliker by aspekte soos kwaliteit en dienslewering besef. Die belang van kruisfunksionele spanwerk word beklemtoon in plaas van die formele onderverdeling van take.

Hiërargiese vlakke in die organisasie raak minder belangrik, met die gevolg dat laterale verhoudinge en 'n persoonlike magsbasis al hoe belangriker word. Kanter (1989 : 361) meen "managers and professionals must learn to operate without the might of the hierarchy behind them. The crutch of authority must be thrown away and replaced by their own personal ability to make relationships, use influence, and work with others to achieve results."

5. *Organisasies ontwikkel vele verhoudinge en nouer bande met kliënte, verskaffers, konkurrente en die gemeenskap*

Die eise waarmee organisasies gekonfronteer word, vereis dat organisasies op hulpbronne en steun buite die tradisionele grense van die organisasie moet staatmaak. Vennootskappe, gesamentlike ondernemings, en gemeenskapsbetrokkenheid is kenmerkend van die organisasies van die 1980's en 1990's.

6. *Besluitneming berus op laterale beïnvloeding en wedersyds aanvaarbare reëlins*

In aansluiting by die vorige punt is die vermoë om konsensus met veelvoudige belanghouers te bewerkstellig 'n belangrike uitdaging vir bestuurders. Beïnvloeding moet dus al hoe meer geskied sonder die rugsteun van tradisionele organisasiestrukture en besluite moet sonder die integrerende meganismes wat 'n hiërargie bied, geneem word.

Vanweë die hoë premie op buigsaamheid en tyd kan organisasies nie bekostig dat besluite deur burokratiese prosesse vertraag word nie. As gevolg hiervan word besluitneming laer af in die organisasie gedelegeer om sodoende die nodige responsiwiteit te bewerkstellig. Leierskap op alle vlakke in die organisasie word dus toenemend belangrik.

7. *Bestuurspraktyke is deelname-georiënteerd in plaas van beheer-georiënteerd*

Namate die organisasie wegbeweeg van die tradisionele hiërargiese struktuur, wat in 'n mate ook sekuriteit en voorspelbaarheid gebied het, moet werkers al hoe meer risiko en verantwoordelikheid vir hul eie loopbaan neem. Om dit egter geredelik te laat plaasvind, moet individue volgens Mohrman en Mohrman (1989 : 277) ervaar dat hulle 'n belang by die organisasie se sukses het. Effektiewe bestuur is dus deelname georiënteerd en koppel individuele belange met die belange van die organisasie (Kiefer en Stroh, 1983 : 28). Dié bestuursproses word ondersteun deurdat leiers 'n visie skep waarom die werkers dan belyn word. In dié verband meen Senge (1990 (b) : 206) dat baie persone hulself aan 'n organisasie visie toewy indien dit ook elemente van hul persoonlike lewensvisies insluit.

Die deelnemende bestuursproses gaan daarmee gepaard om ontwikkelingsgeleenthede en verantwoordelikhede aan werknemers te gee wat vir hulle sinvolheid in hul werk meebring (Limerick en Cunningham, 1993 : 122). Die bemagtiging en ontwikkeling van mense kry dus baie aandag.

8. Die rol van bestuur verander van "beheer" na "leierskap"

Teen die agtergrond van die vorige sewe punte lig Mohrman en Mohrman (1989 : 278) die implikasies van bogenoemde vir leierskap uit. Bestuur se rol verander om, in plaas daarvan om te fokus op tradisionele bestuur, eerder te fokus op die bestuur van kompleksiteit, strategiese denke en die bestuur van verandering. Naisbitt en Aburdene (1991 : 196) sê oor die nuwe rol van bestuur : "The dominant principle of organizations has shifted : from management (once needed to control an enterprise) to leadership (now needed in order to bring out the best in people and to respond quickly to change)".

Walton (1985 : 77) sê oor die tradisionele bestuursrol waar die klem op "beheer" val die volgende : "Only lately have they (managers) begun to see that workers respond best - and most creatively - not when they are tightly controlled by management, placed in narrowly defined jobs and treated like an unwelcome necessity, but, instead, when they are given responsibilities, encouraged to contribute and helped to take satisfaction in their work. It should not come as a surprise that eliciting worker commitment - and providing the environment in which it can flourish - pays tangible dividends for the individuals and for the company ...". Die bestuurder moet dus daarop fokus om werkers te beïnvloed, te inspireer en te motiveer in plaas daarvan om hulle te beheer. Die inspirering en motivering van werkers dra tot hoër vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid by wat weer tot hoër vlakke van effektiwiteit en produktiwiteit in die organisasie lei. Walton (1985 : 77) noem hierdie skuif vanaf die tradisionele na die nuwe organisasie 'n skuif van 'n beheermodel na 'n toewydings/verbondenheidsmodel. Hierdie verskuiwing van beheer na toewyding en verbondenheid gaan gepaard met 'n verskuiwing van 'n transaksionele bestuurstrategie na 'n transformasionele bestuurstrategie (Kroeck, 1994 : 173). Die praktiese implementering van 'n transformasionele bestuurstrategie is egter kompleks en omvat 'n ander benadering ten opsigte van 'n hele aantal strategiese terreine. Walton (1985 : 81) en Kroeck (1994 : 189) verskaf riglyne vir die verandering in benadering op 'n aantal strategiese terreine. Hierdie riglyne word opgesom in Tabel 2.2 om die praktiese toepassing van 'n transformasionele bestuurstrategie te illustreer.

**TABEL 2.2 TRANSFORMASIE VAN 'N BEHEERMODEL NA 'N TOEWYDINGS-
VERBONDENHEIDSMODEL**

STRATEGIESE TERREIN	BEHEERMODEL	TOEWYDINGS-/ VERBONDENHEIDS- MODEL
TEMA	Die daarstelling van orde, beheer en effektiwiteit.	Die skep van toewyding en verbondenheid wat lei tot effektiwiteit.
POSONTWERP	Nou afbakening van verantwoordelikhede. Fokus op individuele prestasie. Gefragmenteerde denke en optredes.	Breë, buigsame poste. Fokus op spanprestasie, sisteemdenke en gesamentlike optrede.
ORGANISASIE- STRUKTUUR	Baie vlakke van bestuur. Beheer deur middel van reëls en gesagstrukture.	Min bestuursvlakke. Beheer deur middel van gedeelde visies, doelwitte en waardestelsels.
STATUS SIMBOLE	Status word beklemtoon ten einde die hiërargie van vlakke te versterk.	Status word verminder ten einde hiërargie te onderbeklemtoon.
PRESTASIE- VERWAGTING	Minimum standarde gestel en gemoniteer.	Fokus op uitnemendheid en deurlopende verbetering van prestasie.
VERGOEDINGS- FILOSOFIE	Insentief gegrond op individuele prestasie. Pariteit gebaseer op die vergelyking van poste.	Insentief gegrond op spanprestasie. Pariteit gebaseer op 'n vergelyking van individuele vaardighede en bevoegdhede.
SIENING VAN WERKNEMERS	Menslike hulpbronne as 'n wisselende koste gesien.	Afleggings word vermy. Opleiding, heropleiding en kruisopleiding (multi vaardighede) word nagestreef.
WERKNEMER DEELNAME	Min inligting word verskaf en indien wel slegs op 'n "nodig-om-te-weet" basis. Opwaarste kommunikasie deur grieweprosedures en houdingsvraelyste.	Wedersydse kommunikasie oor 'n wye reeks onderwerpe. Werknemers gekonsulteer en betrek by bestuursbesluite.

STRATEGIESE TERREIN	BEHEERMODEL	TOEWYDINGS-/ VERBONDENHEIDS- MODEL
ARBEIDSVERHOUDINGE	Konfronterend ("adversarial"). Kollektiewe bedinging op die tradisionele manier.	Gesamentlike beplanning en probleemoplossing.

(Aangepas uit Walton, 1985 : 81 en Kroeck, 1994 : 189)

Die verskuiwings op die ekonomiese, politieke en sosiale terreine in ons samelewing en die gepaardgaande verskuiwings in organisasies het ook 'n impak op die houdings en behoeftes van werknemers tot gevolg gehad.

Ten einde die organisatoriese omgewing van die 1980's en 1990's volledig in perspektief te plaas, moet die houdings en behoeftes van werkers in die laaste instansie ook ondersoek word.

Die ideale verhouding waarin die werker tot die organisasie wil staan, is 'n verhouding waarin die individuele werker se outonomie erken word, waar hy bemagtig word en waar hy, met inagneming van sy eie voorkeure en nie net die organisasie se vereistes nie, sy potensiaal, vaardighede en bemarkbaarheid kan ontwikkel. Studies deur Tampoe (1993 : 51) bevestig dat persoonlike groei en operasionele outonomie van die belangrikste motiveerders in 'n hoë-tegnologie organisasie is. 'n Studie deur Renwick en Lawler (1978 : 56) bevestig dat geleenthede om sinvolle werk te doen, en vryheid en outonomie in 'n pos te hê, van die grootste bydraers tot werkstevredenheid is.

Deutschman (1990 : 23) haal Roy Howard aan wat die verhouding tussen die organisasie en die individu soos volg beskryf: "Younger workers coming in now aren't as prone to mold their lives to fit our environment. They form an alliance with the organization - they do not become owned by it." Die basis waarop 'n werker bereid sal wees om sy energie in die organisasie in te span, is omdat hy of sy dus met die waardes, missie en visie van die organisasie identifiseer. Volgens Limerick en Cunnington (1993 : 120) is die werker se ingesteldheid "...one of commitment to the issue, to the mission and vision of the collaborative enterprise."

Volgens Limerick en Cunningham (1993 : 113) is samewerkende individualisme ("collaborative individualism") die vereiste kultuur in die organisasie van die 1980's en 1990's. Die term beklemtoon die belangrikheid dat individue moet saamwerk om 'n gemeenskaplike visie en missie te bereik, maar terselfdertyd word daar in die term erkenning gegee aan die individu se behoefte aan emansipasie en outonomie.

Die belangrikheid van die transformasionele leier wat outonome werknemers motiveer en hulle deur middel van 'n inspirerende visie en sinvolle uitdagings by die langtermyn-toekoms van die organisasie betrokke maak, kan hieruit afgelei word.

2.4.3 Die Suid-Afrikaanse leierskapskonteks

Bass (1994 : 12-13) wys ten slotte op 'n paar aspekte uit die Suid-Afrikaanse konteks wat daarop dui dat 'n proses van herfokus en verandering, en dus ook transformasionele leierskap, belangrik is in ons samelewing en gemeenskappe.

- Sosio-politieke veranderinge in die 1990's het die Suid-Afrikaanse samelewing van 'n paternalistiese na 'n demokratiese samelewing verander. Leiers moet, met inagneming hiervan, 'n organisasiekultuur en -konteks skep wat in pas is met die eksterne sosio-politieke omgewing.
- Leiers word in die 1990's blootweg met ander tipe uitdagings gekonfronteer as gedurende die 1980's.
- Suid-Afrikaanse organisasies moet toenemend in 'n wêreld-ekonomie kompeteer. Suid-Afrikaanse produktiwiteitsvlakke is egter laer as die verlangde wêreldstandaarde. Suid-Afrikaanse bestuurslui is ook té intern gefokus, met die gevolg dat hulle uit voeling is met internasionale standaarde. Nuwe visies is nodig, met inagneming van dit wat in die toekoms verlang gaan word om Suid-Afrika 'n internasionale speler te maak.

- Diversiteit is nou 'n sleutelkwessie in die Suid-Afrikaanse samelewing. Die kompleksiteit van die samelewing verg leiers wat in staat is om die verskillende kulture, uitgangspunte, voorkeure en geletterdheidsvlakke te kan akkommodeer. Die belyning van hierdie diverse werksmag met 'n organisasie se kultuur en waardes stel bo-gemiddelde uitdagings aan leiers.
- Regstellende aksie en gelykheidsbevordering is 'n verdere sleutelkwessie waarmee leiers rekening sal moet hou. Blanke vrese en swart aspirasies moet beide hanteer word en 'n positiewe inspirerende toekomsvisie moet deur leiers geskep word.
- Veral in die publieke sektor ondergaan groot regeringsinstellings groot veranderinge. Die potensiaal vir konflik verg dat leiers vrese en aspirasies in perspektief moet stel om sodoende harmonie te verseker. Basiese aannames moet bevraagteken word ten einde fundamentele verandering mee te bring.
- Suid-Afrikaanse organisasies is nou in 'n era van vinnige verandering. Die huidige dubbelsinnighede skep ontnugtering en ongemak by die werksmag. Transformasionele leierskap is nodig om fokus te verskaf en buigsaamheid en aanpasbaarheid te verseker.
- Die onderwysstelsel is in 'n krisis en sterk leierskap is nodig om fundamentele veranderinge aan te bring.

Bass sluit af met die volgende stelling : "The key challenge for South African leaders is how to move from the present situation to the desired future of a new South Africa. Fundamental and long term changes are required. It is clear that development of more transformational leadership is a must for South Africa."

Uit die voorgaande paragrawe blyk dit duidelik dat die eksterne- en organisatoriese omgewings van die 1980's en 1990's iets meer as blote bestuur verg. Die magsbasis van die tradisionele bestuurder besorg nie meer aan hom die impak van vroeër nie. Binne 'n baie komplekse en turbulente eksterne en organisatoriese omgewing is dit nodig dat leiers na vore tree wat outonome individue deur middel

van hul persoonlike magsbasisse aanspoor om aan die organisasie se oogmerke deel te neem. Terselfdertyd stel hierdie leiers organisasies in staat om te transformeer en gedurigdeur te innoveer om die geleenthede wat verandering meebring, te benut.

Daar sal nou voortgegaan word om transformasionele leierskap in meer besonderhede te oorweeg.

2.5 TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP

2.5.1 Kontrastering van transformasionele met transaksionele leierskap

Die onderskeid tussen transformasionele en transaksionele leierskap is eerste deur Downton in 1973 getref. Downton se konseptualisering het egter nie die leierskapliteratuur beïnvloed nie totdat Burns se werk oor politieke leiers in 1978 verskyn het (Bass en Avolio, 1990 : 10). Burns se konseptualisering het 'n groot invloed op resente leierskapsliteratuur uitgeoefen en die eerste betekenisvolle onderskeid tussen transformasionele en transaksionele leierskap getref (Bargal en Schmid, 1989 : 39).

Volgens Burns (1978 : 20) geskied transaksionele leierskap :

"... when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economical or political or psychological in nature. Each party is conscious of the power resources and attitudes of the other. Each recognizes the other as a person. Their purposes are related, at least to the extent that the purposes stand, within the bargaining process and can be advanced by maintaining that process."

In teenstelling hiermee word transformasionele leierskap deur Burns (1978 : 20) gedefinieer as :

"... when one or more person engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality. Their purposes, which might have started out as separate but related, as in the case of transactional leadership, becomes fused. Power bases are linked not as

counterweights but as mutual support for a common purpose."

Die transaksionele politieke leier nader volgeling met die oog om een ding vir 'n ander te veruil : werkskepping vir stemme, of subsidies vir bydraes tot 'n verkiesingsveldtog (Burns, 1978 : 3). Daarenteen word onder transformasionele leierskap 'n tipe leierskap verstaan wat volgeling motiveer om vir hoërdoelwitte te werk en hoërdoelbehoefte, byvoorbeeld selfaktualisering, by volgeling aanwakker (Bass, 1985 : 11).

Volgens Bargal en Schmid (1989 : 39) is hierdie konseptualisering oor transformasionele leierskap 'n skuif weg van die vorige prominente paradigma omdat minder klem op leierskap as 'n meganistiese beïnvloedingsproses geplaas word en leierskap eerder in resiproke terme (leier en volgeling behoeftes en waardes) en in terme van ryk en komplekse interverhoudings uitgedruk word, wat ook kontekstuele faktore soos ekonomiese, historiese en politieke omstandighede in ag neem. Hierdie siening sluit aan by die tipering van leierskap soos uiteengesit aan die begin van hierdie hoofstuk.

Bass, een van die bydraers tot die ontluikende teorie van transformasionele leierskap, brei in sy bekende boek "Leadership and performance beyond expectations" (1985) uit op Burns se konseptualisering. Transaksionele leierskap word gedefinieer as die verhouding tussen leier en volgeling waarin :

1. die leier sy volgeling se behoeftes binne die werkplek probeer identifiseer en toesien dat dit bevredig word, maar slegs indien die volgeling se prestasie dit regverdig;
2. die leier beloning of beloftes van beloning aanbied in ruil vir die volgeling se bydrae;
3. die leier op volgeling se onmiddellike behoeftes reageer, maar slegs indien dit daartoe kan bydra dat die werk gedoen word (Bass, 1985 : 11).

Hierteenoor word transformasionele leierskap gedefinieer as 'n verhouding tussen leier en volgelinge waarin die volgelinge op enige van die volgende wyses gemotiveer en bemagtig word om meer te doen as wat hy aanvanklik self verwag het hy kan doen :

1. deur die volgelinge se vlak van bewustheid oor die belang en waarde van doelwitte (asook maniere om doelwitte te bereik) te verhoog;
2. deur volgelinge aan te spoor om selfbelang ondergeskik te stel aan die belange van die span of organisasie;
3. deur die volgelinge se behoefte vlak op Maslow se hiërargie te verhoog of om volgelinge se behoefteportefeulje uit te brei (Bass, 1985 : 20).

Anders dus as die transaksionele leier, wat aandui hoe huidige behoeftes van volgelinge bevredig kan word, plaas die transformasionele leier volgelinge se behoeftes op 'n hoër hiërargiese vlak (Bass, 1985 : 17).

Vir Burns is transaksionele en transformasionele leierskap die teenoorstaande pole op 'n kontinuum. Bass is weer van mening dat, alhoewel die begrippe konseptueel verskillend is, elke leier geneig is om beide transaksionele en transformasionele gedrag in 'n mindere of meerdere mate (verskillende intensiteit) te toon (Bass, 1985 : 21,22).

2.5.2 Die transaksionele leierskapsproses

2.5.2.1 Sleutelkenmerke van transaksionele leierskap

Leierskapsteorieë en -navorsing fokus geruime tyd reeds op leierskap as 'n transaksie of uitruilproses, waar volgelinge beloon word vir die behaling van doelwitte of die bekleding van 'n rol. Die leier maak dit vir die volgelinge duidelik wat nodig is vir die suksesvolle behaling van doelwitte en gevolglik ook vir beloning. Transaksionele leierskap is, anders gestel, dus voorwaardelike beloning (Avolio en Bass, 1988 : 30; Bass en Avolio, 1990 : 13).

Bass (1985) identifiseer twee transaksionele gedragdimensies wat volgens hom tiperend is van 'n leier se interaksie met volgelinge, naamlik voorwaardelike beloning ("contingent reward") en bestuur van uitsonderings ("management-by-exception"). Hierdie dimensies is empiries deur middel van faktoranalise afgelei en kan soos volg verduidelik word:

Voorwaardelike beloning ("contingent reward" - CR)

CR behels 'n positiewe interaksie tussen die leier en volgeling waarin 'n "uitruilproses" plaasvind. Die leier gee toepaslike beloning indien die volgeling ooreengekome doelwitte bereik. Die klem val ook daarop dat die transaksionele leier sy volgelinge sal help om ooreengekome doelwitte te bereik (Bass en Avolio, 1993 : 52). Gevolglik bou vertroue by die volgeling op dat bepaalde insette tot verlangde resultate sal lei. In die proses word die volgeling se behoeftes inag geneem en, omdat die leier aan die volgeling duidelik maak watter poging nodig is vir die bevrediging van die volgeling se behoeftes, word motiveringsvlakke ook verhoog (Avolio en Bass, 1988 : 30; Bass en Avolio, 1990 : 19, 20).

Bestuur van uitsonderings ("management-by-exception" - MBE)

Bestuur van uitsonderings (MBE) kan volgens Avolio en Bass (1988 : 30) as voorwaardelike negatiewe versterking beskryf word. Die leier is in 'n meer passiewe rol as by die vorige dimensie (CR), wanneer hy volgelinge se gedrag monitor en slegs korrektiewe aksie neem indien 'n afwyking van voorafooreengekome standarde of doelwitte plaasvind (Bass en Avolio, 1990 : 20). Tekens van hiërdie tipe transaksionele styl is wanneer kritiek, straf, negatiewe terugvoering en dissiplinering op 'n gereelde basis in die interaksie tussen die leier en volgeling voorkom (Bass en Avolio, 1993 : 52). In 1988 het Hater en Bass (1988 : 695) onderskeid getref tussen 'n aktiewe en meer passiewe vorm van bestuur van uitsonderings, naamlik bestuur van uitsonderings - aktief (MBE-A) en bestuur van uitsonderings - passief (MBE-P). 'n Soortgelyke faktorstruktuur ten opsigte van MBE word ook deur Waldman, Bass en Einstein (1987 : 177) bevestig. In die geval van MBE-A monitor die bestuurder aktief die afwyking van standarde, maar in die geval van MBE-P wag die bestuurder vir afwykings voor hy optree. Bass en Avolio (1994 : 4) meen in geheel gesien egter dat MBE 'n meer passiewe en oneffektiewe transaksionele gedragdimensie is.

Alhoewel daar ondersteuning vanuit die literatuur vir die effektiwiteit van transaksionele leierskap is (Hunt en Schuler, 1976 ; Luthans en Kreitner, 1976; Oldham, 1976) blyk dit dat die effek van transaksionele leierskap op volgelinge se motivering en prestasie in die geheel gesien gering en in sommige gevalle selfs teenproduktief is (Avolio en Bass, 1988 : 30).

2.5.2.2 Negatiewe gevolge van transaksionele leierskap

Moontlike probleme wat by transaksionele prosesse en gevolglik ook transaksionele leierskap kan voorkom, is soos volg :

- Swak prestasiebestuurstelsels, twyfel oor die regverdigheid waarvolgens beloning toegedeel word, en aspekte buite die bestuurder se beheer dra daartoe by dat die verband tussen inset en beloning nie vir 'n volgelinge duidelik sigbaar is nie (Avolio en Bass, 1988 : 32).
- Beloning kom dikwels in die vorm van terugvoer. 'n Bestuurder en 'n volgelinge heg egter nie altyd dieselfde betekenis aan terugvoer nie en daarom gaan die positiewe impak daarvan dikwels verlore (Avolio en Bass, 1988 : 32).
- Wat noodsaaklike objektiewe terugvoer betref, word daar gewys op die neiging van bestuurders om terugvoer te verwing en dikwels meer positief te stel as wat dit moet wees, ten einde volgelinge te beskerm (Ilgen en Knowlton, 1980).
- Transaksionele leiers kan volgens Avolio en Bass (1988 : 32) ook vind dat volgelinge vinnig 'n kortpad vind om doelwitte te bereik en beloning te verseker. In dié proses word langtermynbelange afgeskeep.
- Transaksies of ooreenkomste blyk uit die navorsing van Podsakoff, Todor en Skov (1982) in elk geval nie altyd geslaag te wees nie. Dié navorsing dui daarop dat nie-voorwaardelike beloning in sommige situasies meer effektief as voorwaardelike beloning is.

- Voorwaardelike beloning kan ook as manipulering ervaar word. Navorsing deur Bass, Valenzi, Farrow en Solomon (1975) dui daarop dat "manipulerende leierskap" een van die minste bevredigende leierskapstyle vir volgelinge is.

Volgens teoretici skep transaksionele leierskap 'n goeie ekstrasieke motiveringsplatform. In die geheel gesien, slaag transaksionele leierskap egter nie daarin om deurgaans hoë vlakke van motivering en prestasie te wek nie. Transaksionele leierskap moet dus vergroot, aangevul of versterk word deur die proses van transformasionele leierskap (Avolio en Bass, 1988 : 32).

2.5.3 Die transformasionele leierskapsproses

2.5.3.1 Die vermenigvuldigingseffek van transformasionele leierskap

In aansluiting by die voormelde opinie dat transaksionele leierskap vergroot of aangevul moet word, en by Bass (1985 : 22) se uitgangspunt dat transaksionele en transformasionele leierskap nie teenoorgesteldes op 'n kontinuum is nie, maar in 'n mindere of meerdere mate by elke leier voorkom, volg 'n belangrike aspek by die konseptualisering van transaksionele en transformasionele leierskap, naamlik die vermenigvuldigingseffek ("augmentation effect") van transformasionele leierskap. Hierdie skrywer verkies die woord "vermenigvuldiging" omdat dit die dinamika binne die proses van transformasionele leierskap die beste uitdruk.

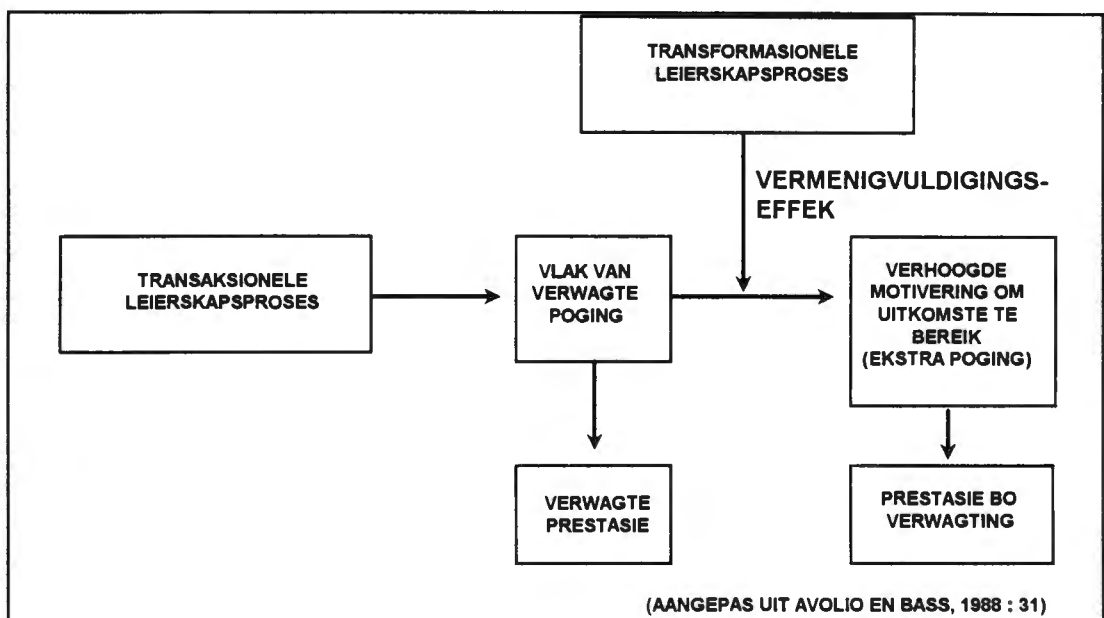
Deur die transformasionele leierskapsproses word transaksionele leierskap uitgebrei of vergroot om prestasievlakke bo die onderhandelde vlakke te verkry (Bass en Avolio, 1993 : 69). Avolio en Bass (1988 : 41) meen "... rather than effecting a simple exchange and a lower order of change the transformational leader raises the anticipated level of effort, resulting in the follower performing beyond 'expected' levels of performance".

Avolio en Bass (1988 : 33) meen egter dat transformasionele leierskap ook nie suksesvol is indien dit alleen staan nie : "... supporting most successful charismatic/transforming leaders is their ability to effectively manage (transact with subordinates) the day to day mundane events that clog most leaders' agendas".

Transformasionele leierskap bou egter op transaksionele leierskap, maar nie *vice versa* nie.

Empiriese bewyse vir die vermenigvuldigingseffek van transformasionele leierskap is deur Hater en Bass (1988) en Waldman, Bass en Yammarino (1990) in navorsing verkry. Die vermenigvuldigingseffek word grafies in figuur 2.4 uitgebeeld.

FIGUUR 2.4 Die vermenigvuldigingseffek ("augmentation effect") van transformasionele leierskap



2.5.3.2 Sleutelkenmerke van transformasionele leierskap

Die sleutelkenmerke van transformasionele leierskap word vervolgens bespreek.

(a) Die impak van transformasionele leierskap en hoe dit van vorige leierskapsteorieë en -modelle verskil

Bass (1985 : 7) meen dat transformasionele leierskap, in teenstelling tot vroeëre teorieë en modelle van leierskap, 'n beter voorspeller van die effektiwiteit van organisasies en tevredenheid van werkers is. Terwyl vroeëre teorieë en modelle slegs 'n geringe variansie verklaar in verbandstudies tussen leierskap en ander organisasiekonstrukte, omvat die teorie van

transformasionele leierskap daardie leierskapsfaktore en -prosesse wat 'n beduidende impak op organisasies en werkers maak (Bargal en Schmid, 1989 : 38). Bass en Avolio (1990 : 11) meen : "This new paradigm has sharply increased the accounting for the impact of leadership on follower effort and performance as well as on group and organizational performance."

(b) Die essensie van die transformasionele leierskapsproses

Transformasionele leiers bring kenmerkend 'n skuif in werkers se oriëntasie, uitkyk, perspektiewe, waardes en behoeftes mee. As gevolg van die perseptuele verandering wat transformasionele leiers by hul volgelinge meebring, skep die leier opgewondenheid en is volgelinge gemotiveerd om hul volle potensiaal in die realisering van doelwitte te ontplooi. Die gevolg hiervan is 'n toename in werkers se prestasie en 'n hoërordeverandering. Bass en Avolio (1990 : 11) is selfs van mening dat kwantum spronge in prestasie volg waar transformasionele leiers se invloed geld. Yukl (1989 : 269) se definisie van transformasionele leierskap sluit by die voormelde aan : "Transformational leadership refers to the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission, objectives and strategies. The concept describes a leadership process that is recognized primarily by outcomes such as major changes in the culture and strategies of an organization or social system."

Bogenoemde definisie beklemtoon dit dat transformasionele leierskap beide 'n mikrovlak beïnvloedingsproses tussen 'n leier en 'n volgelinge is en 'n makrovlak proses is waar die leier mag (energie) mobiliseer om 'n sosiale sisteem of organisasie te verander of te hervorm (Yukl, 1989 : 271).

(i) Mikrovlakprosesse

Op die mikrovlak word die transformasionele leierskapsproses gekenmerk deur 'n leier se pogings om volgelinge se bewustheid oor sekere aspekte te verhoog en om volgelinge se hoërordebehoefte aan te spreek. Transformasionele leierskap word ook beskryf as 'n beïnvloedingsproses tussen 'n leier en volgelinge met die volgende kenmerke : Die leier transformeer volgelinge a) deur hulle bewus te

maak van die waarde en belang van sekere resultate, b) deur hoërorde- behoeftes te aktiveer en c) deur hulle te beïnvloed om eie belang ondergeskik te stel aan die belange van die organisasie. Die resultaat hiervan is vertroue in die leier en motivering by volgelinge om meer te doen as wat normaalweg van hul verwag word (Yukl, 1989 : 272). Transformele leierskap lei uiteindelik daartoe dat volgelinge intrinsiek gemotiveerd is. Die leier kommunikeer 'n inspirerende visie aan sy volgelinge en, in die proses om die visie te laat realiseer, ervaar volgelinge sinvolheid, opgewondenheid en gevolglik ook selfbeloning (Avolio en Bass, 1988 : 33).

(ii) Makrovlakprosesse

Die gevolg van die mikrovlakprosesse is dat transformasionele leiers instaat is om energie te mobiliseer om 'n organisasie of sosiale sisteem te verander. Hierdie tipe verandering word as 'n hoërorderverandering getipeer omdat dit nie net inkrementeel van aard is nie maar gewoonlik ook kwantumspronge in effektiwiteit teweeg bring. Transformasionele leierskap word dus op die makrovlak deur verskeie skrywers met groot veranderinge in organisasies in verband gebring, waar bestaande strukture, prosesse en werkswyses in organisasies drasties verander word (Nadler en Tusman, 1989 : 104; Ackermann, 1986 : 245; Bass, 1985 : 4).

Op die makrovlak wil dit voorkom of transformasionele leiers meer geredelik in tye van groei, verandering of selfs krisis na vore kom. Dit beteken nie dat hulle nie in stabiele burokratiese sisteme kan funksioneer nie, maar wél dat hulle harder moet werk vir verandering. Die transformasionele leier vind egter meer geredelik aanvaarding in organisasies wat met snel veranderende tegnologie en markte gemoeid is. Aanvaarding is ook meer geredelik in minder meganistiese-, en minder burokratiese organisasies wat selfkorrigerend is deur middel van prosesse van terugvoer en leer, waar take in projekspanverband onderneem word, waar die omgewing ongestruktureerd en onderworpe aan risiko's is, en waar organisasie-oogmerke ("purpose") onduidelik is (Bass en Avolio, 1990 : 17).

Tot dusver is die sleutelaspekte van transformasionele leierskap uitgelig en is daarop gewys dat transformasionele leierskap daárdie leierskapsfaktore en -prosesse omvat wat 'n beduidende impak op organisasies behoort uit te oefen. In die gedeelte wat volg word die gedrag en eienskappe van transformasionele leiers verder uitgelig en bespreek.

2.5.3.3 Eienskappe en gedrag van transformasionele leiers

Die transformasionele leier (individu) se mondering (eienskappe) word bespreek aan die hand van dinamiese faktore en operasionele faktore. Dinamiese faktore behels dit wat tradisioneel inherent tot die individu is of wat weerstand teen verandering sal bied en daarom moeilik veranderbaar is. Daarenteen is operasionele faktore dit wat oor verloop van tyd toegevoeg kan word tot die individu. Dinamiese faktore behels aspekte soos persoonlikheid, temperament en intellektuele vermoëns, terwyl operasionele faktore aspekte soos kennis, ondervinding, vaardighede en bevoegdhede insluit. Laastens word daar aan die hand van navorsing gerapporteer oor die gedrag van transformasionele leiers. Aangesien die literatuur oor hierdie onderwerpe omvattend is, val die klem in hierdie gedeelte slegs op transformasionele (fase 3-) leierskap, en op 'n oorsig van die bydraes van die mees prominente skrywers.

2.5.3.3.1 Dinamiese faktore

(i) Dinamiese faktore en menslike ontwikkeling

Alhoewel dinamiese faktore na daardie inherente aspekte in persone verwys wat redelik onveranderbaar is, gee Kuhnert en Lewis (1987 : 648) egter 'n belangrike perspektief hierop, naamlik dat persone, afhangende van hulle vlak van ontwikkeling, meer of minder transformasionele leierskapseienskappe of -gedrag sal openbaar. Enige persoon sal in verskillende fases van sy volwasse lewe, op verskillende wyses betekenis aan ervaringe koppel. Hierdie subjektiewe skemas wat persone van hul wêreld het beïnvloed hul belewenis van hul wêreld en rig hul gedagtes, gevoelens en gedrag (Kuhnert en Lewis, 1987 : 651).

- Die inherente kenmerke van transformasionele leiers hou volgens Kuhnert en Lewis dus ook verband met die leier se vlak van ontwikkeling.

Op grond van die individu se vlak van ontwikkeling onderskei Kuhnert (1994 : 14-19) drie tipiese profile naamlik 1) die transaksionele eksploiteerder; 2) die spanspeler, en 3) die selfgedefinieerde transformasionele leier, wat elk opeenvolgende ontwikkelingsvlakke verteenwoordig. Tabel 2.3 som die kenmerkende eienskappe van die leier volgens die onmiddellik voornoemde indeling op.

TABEL 2.3 EIENSKAPPE VAN LEIERS VOLGENS VLAKE VAN ONTWIKKELING

TRANSAKSIONELE EKSPLOITEERDER	SPANSPELER	SELFGEDEFINIEERDE TRANSFORMASIONELE LEIER
<u>Uitstaande eienskappe</u> * Tree op uit hoofde van eie behoeftes en agendas. * Manipuleer ander en situasies. * Soek konkrete beloning vir sukses.	<u>Uitstaande eienskappe</u> * Baie sensitief oor hoe die persoon deur ander beskou en ervaar word. * Self-definisie hang af van hoe hy deur ander ervaar word. * Leef in 'n wêreld van interpersoonlike rolle en verhoudinge.	<u>Uitstaande eienskappe</u> * Ingestel op waardes, etiek, standaard en langtermyn doelwitte. * Selfgedefinieerd en selftevrede.
<u>Beskouing van ander</u> * As hindernisse om eie doelwitte te bereik. * As persone wat ook konkrete beloning soek en dus op grond daarvan manipuleerbaar is.	<u>Beskouing van ander</u> * Voel verantwoordelik vir ander se self-esteem op grond van die feit dat hy dink dat ander hulself definieer op grond van hoe hy hulle ervaar.	<u>Beskouing van ander</u> * Instaat daartoe om ander se outonomie en individualiteit te erken en te respekteer. * 'n Agting vir ander maar sonder om verantwoordelik te voel vir hul self-esteem.
<u>Leierskapsfilosofie</u> * "Speel volgens die reëls en ek sal toesien dat jy kry wat jy soek."	<u>Leierskapsfilosofie</u> * "Toon genoeg agting vir ander en hulle sal my volg." * "Die span se moreel is die belangrikste."	<u>Leierskapsfilosofie</u> * Artikuleer duidelike langtermynstandaarde en oogmerke. * Baseer besluite op 'n holistiese beeld van die situasie, nie net op onmiddellike faktore nie.

TRANSAKSIONELE EKSPLOITEERDER	SPANSPELER	SELFGEDEFINIEERDE TRANSFORMASIONELE LEIER
<u>Blindekolle</u> * Kan nie sy eie agenda ondergeskik stel nie. * Gebrek aan vertroue. * Kan nie verstaan dat ander onmiddellike behoeftebevrediging ondergeskik kan stel ten einde 'n verhouding waarin vertroue en respek belangrik is, te handhaaf nie.	<u>Blindekolle</u> * Nie in staat om homself te definieer onafhanklik van wat ander van hom dink nie. * Nie in staat om moeilike besluite te neem wat daartoe kan lei dat ander hul respek vir hom verloor nie.	<u>Blindekolle</u> * Mag geïsoleerd wees in leierskapsrol tensy hy ander met hom saam neem.

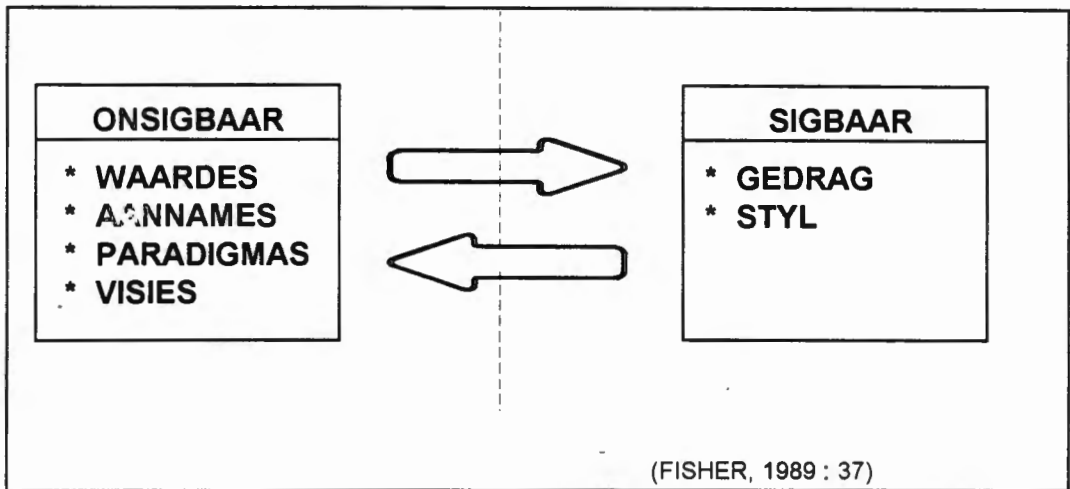
(Kuhnert, 1994 : 14-19)

Bostaande dui daarop dat dinamiese faktore, alhoewel redelik onveranderbaar, ook 'n ontwikkelingsaard mag hê. Transformasionele leierskapsgedrag kan dus na vore tree namate die leier na volwassenheid ontwikkel.

(ii) Persoonlike waardes, aannames, paradigmas en visies van transformasionele leiers

Skrywers soos Kuhnert en Lewis (1987 : 648) en Fisher (1989: 34) meen dat leierskapsnavorsing te veel konsentreer op wat leiers doen (gedrag) in plaas van wat hulle is (eienskappe). Volgens Fisher (1989 : 34) is Douglas McGregor se belangrikste bydrae nie Teorie X en Teorie Y nie, maar sy siening dat 'n leier se diepgewortelde aannames sy gedrag en leierskapstyl uiteindelik beïnvloed. Die persoonlike waardes, aannames, paradigmas en visies van leiers vorm dus deel van die dinamiese faktore wat in hierdie paragrawe ondersoek moet word. Hierdie aspekte is egter tot dusver nie 'n gewilde onderwerp in leierskapsnavorsing nie as gevolg van die feit dat dit nie waargeneem, gekwantifiseer of geverifieer kan word nie (Fisher, 1989 : 34). Die voormelde aspekte speel egter 'n belangrike rol by gedrag soos in Figuur 2.5 hieronder geïllustreer.

FIGUUR 2.5 Die interaktiewe elemente van gedrag



Fisher (1989) poog om 'n paar van hierdie diepgewortelde waardes, aannames, paradigmas en visies van suksesvolle transformasionele leiers te beskryf. Volgens hom is die volgende kenmerkend :

1. Daar is 'n diepgewortelde vertroue by die individu dat hy kan skep wat hy wil. Bandura (1982) se term "self-efficacy" is moontlik die beste sielkundige term waarmee hierdie konstruk by transformasionele leiers beskryf kan word. Die term verwys na die geloof dat die individu deurlopend in beheer van sy eie toekoms ("destiny") is. Gevolglik speel 'n artikulering van die toekoms in die vorm van visies 'n belangrike rol in sy gedrag. Suksesvolle transformasionele leiers is dus nie net persone met duidelike oogmerke ("purpose") nie, maar hulle het ook 'n optimisme en vertroue dat hierdie oogmerke behaal kan word.
2. Die individu het 'n sterk waardestelsel wat aan die werkgroep sigbaar gemaak word. 'n Voortdurende uitlewing van hierdie waardestelsel in gedrag en gesprekke is kenmerkend.
3. Dit is die individu se persoonlike aanname dat 'n onderneming se sukses uiteindelik van mense afhang - beide die werknemers in die onderneming en die kliënte van die onderneming. Hierdie aannames kristalliseer uit in gedrag, wat as kliënt- en werknemersbesorgdheid

waargeneem kan word.

4. Die individu huldig die siening dat die werksplek 'n evolusionêre aard het en dat almal by deurlopend verbeteringsprosesse en organisasieel betrokke moet wees. Hierdie ingesteldheid kristalliseer uit in gedrag wat daarop fokus om pogings deurlopend te verbeter, om versperrings teen leer uit die weg te ruim en foute as leergeleenthede te benut.
5. Die individu huldig die siening dat elke mens die potensiaal het om iewers in die organisasie by te dra. Hierdie aanname kristalliseer uit in 'n spanbenadering tot werk. Daarby het die transformasionele leier hoë agting vir elke persoon se bydraes en is status nie so belangrik vir hom as eerder die unieke bydraes wat mense lewer nie.
6. Die individu het 'n sterk geloof dat werk en die ander aspekte van persone se lewens nie afsonderlik bestaan nie, maar geïntegreerd is. Gevolglik is daar aanvaarding van, en 'n toleransie vir die feit dat die werker 'n gebalanseerde lewe moet lei waarin hy genoeg tyd aan ander belangstellings moet afstaan. Terselfdertyd het die transformasionele leier die geloof dat die individu genoeg ruimte moet hê om sy belangstellings en behoeftes in sy werk uit te leef.
7. Die individu het 'n geloof dat die ontwikkeling van mense 'n belangrike faktor vir die gewaarborgde langtermynsukses van die onderneming is. Anders dus as ander tradisionele hulpbronne in die organisasie word die menslike hulpbron besonder hoog geag en gesien as iets wat deur ontwikkeling moet appresieer.
8. Die individu sien sy eie rol in die span nie as iemand wat die span beheer nie, maar as iemand wie se taak dit is om versperrings teen die span se sukses uit die weg te ruim.

(iii) Persoonlikheidseienskappe

By die bestudering van die meer onlangse leierskapsmodelle en -teorieë het daar weer 'n oplewing in die belangstelling van eienskappe van suksesvolle leiers ingetree. Eienskappe blyk opsigself nie 'n waarborg vir sukses te wees nie, maar speel wel 'n belangrike rol wanneer dit in kombinasie met verdere aspekte soos vaardighede en kennis gesien word. Sommige persoonlikheidseienskappe is egter 'n voorvereiste vir effektiewe leierskap (Locke, 1991 : 14). Die persoonlikheidsaspekte wat hieronder bespreek word, word in die literatuur met suksesvolle transformasionele leiers in verband gebring.

(a) Selfvertroue

Verskeie studies toon dat selfvertroue, of 'n vertroue van die leier in sy eie idees en vermoëns, telkens by suksesvolle leiers na vore tree. Die teendeel geld dikwels by nie-leiers. Bass (1990 (a) : 69) merk in 'n oorsig van 40 studies op dat byna al die navorsers 'n verband tussen selfvertroue en suksesvolle leierskap identifiseer. Kouzes en Posner (1987 : 243) beklemtoon in 'n studie van transformasionele leiers se "persoonlike beste" situasies dat leiers oor hul selfvertroue om uitdagings aan te pak, rapporteer.

(b) Positiewe selfagting

Bennis en Nannus (1985) het in hul bestudering van transformasionele leierskap onderhoude met 90 suksesvolle leiers gevoer. Volgens die skrywers is een van die prominente temas wat in onderhoude na vore kom die feit dat suksesvolle transformasionele leiers die vermoë toon om hulself suksesvol te ontplooi deur hul positiewe selfagting en die "Wallenda"-faktor, wat hieronder verduidelik word.

Volgens die skrywers het al die suksesvolle leiers 'n hoë mate van selfvertroue, maar daarby ook 'n positiewe selfagting wat tot stand kom deur insig in hul eie sterkpunte en swakpunte, 'n vermoë om sterkpunte verder te ontwikkel en daarop te kapitaliseer, 'n vermoë om

swakpunte te oorbrug en 'n vermoë om sterk- en swakpunte te laat inpas by die organisasie se behoeftes (Bennis en Nannus, 1985 : 57-62). In aansluiting hierby bevind Howard en Bray (1988) in hul navorsing ten opsigte van leiers by die firma AT en T dat hoë selfesteem by die leiersgroep hul latere vordering in die organisasie, selfs so ver as 20 jaar later, beduidend verklaar.

In die tweede instansie verwys Bennis en Nannus (1985 : 69) na die Wallenda faktor, na aanleiding van Karl Wallenda, die waagarties, wat dood verongeluk het kort nadat hy aan sy eie vermoëns begin twyfel het. Volgens die skrywers is 'n verdere eienskap van suksesvolle leiers dat hulle nie oor mislukking dink nie. Daar is 'n bereidwilligheid om terugslae te aanvaar en as leergeleentheid te benut, maar dit word nooit deur die suksesvolle leiersgroep as mislukking gesien nie. Bennis en Nannus (1985 : 72) stel die essensie van die Wallenda faktor soos volg : "The tension here, integrated by these leaders, is that of failure versus learning. While we can't say they exactly hailed failure they certainly seemed to profit from it. They used the energy springing from the paradox to reach higher goals."

Die Wallenda-faktor verwys volgens hierdie skrywer ook na 'n interne lokus van beheer en die konstruk van "self efficacy" (Bandura, 1982), wat daarop neerkom dat die individu 'n geloof het dat hy deurlopend in beheer van sy eie toekoms ("destiny") is.

(c) Emosionele stabiliteit

'n Gevolg van hoë vlakke van selfvertroue is dat leiers gewoonlik emosioneel stabiel en gelykmatig van geaardheid is (Locke, 1991 : 28). Navorsing by die Sentrum vir Kreatiewe Leierskap (VSA) oor eienskappe wat verband hou met die sukses van top uitvoerende amptenare, toon dat hierdie groep meer waarskynlik sal misluk wanneer hulle emosioneel onstabiel is. Top uitvoerende amptenare wat misluk, toon 'n onvermoë om stres te verwerk, en is buierig en inkonsekwent in hul optredes. Daarenteen is selfvertroue en selfbeheersing eienskappe van suksesvolle top uitvoerende amptenare

(McCall en Lombardo in Locke 1991 : 28).

(d) Psigologiese gehardheid

Kobassa en Maddi (in Kouzes en Posner, 1987 : 65) het die stresbelewing en stresverwerking van suksesvolle top uitvoerende amptenare in meer besonderhede ondersoek. Kobassa en Maddi se navorsing het veral ondersoek ingestel na die redes hoekom suksesvolle uitvoerende amptenare, ten spyte van hoë vlakke van stres, nog relatief gesond bly. Die navorsers het die hipotese gestel dat hierdie groep mense se houdings teenoor stresvolle gebeure wesentlik sal verskil van die van die groep wat ongesond is.

In 'n longitudinale studie vanaf 1975 tot 1982 het Kobassa en Maddi bevind dat daar inderdaad twee groepe uitvoerende amptenare onderskei kan word; dié met hoë vlakke van stres en 'n hoë mate van ongesteldheid en dié met dieselfde hoë vlakke van stres maar wat ten spyte daarvan relatief gesond bly. Kobassa en Maddi se navorsing bevestig dat daar 'n duidelike verskil tussen die hoë stres-/hoë ongesteldheidsgroep en die hoë stres-/lae ongesteldheidsgroep is. Die verskil tussen die twee groepe word "psychological hardiness" genoem.

Die psigologiese geharde groep toon sekere eienskappe, naamlik (a) groter toewyding ("commitment") aan verskeie aspekte van hul lewens; (b) meer beheer oor dit wat met hulle gebeur, veral in tye van turbulensie en verandering; en (c) 'n positiewe sin vir uitdaging ten opsigte van dit wat as stresvol ervaar mag word. Die ongesonde groep toon daarenteen eienskappe soos magteloosheid en vervreemding, asook die neiging om enige verandering as bedreigend te ervaar (Kobassa en Maddi in Kouzes en Posner, 1987 : 65). Psigologiese gehardheid is 'n eienskap van transformasionele leiers, en dra daartoe by dat transformasionele leiers stresvolle gebeure in bestuurbare en uitdagende doelwitte omskakel. Nie net is dit vir die transformasionele leier se volgelinge belangrik dat hy doelgerigte leiding neem ten tyde van stresvolle omstandighede nie, maar is dit

nodig dat die transformasionele leier terselfdertyd 'n klimaat skep waarbinne psigologiese gehardheid en motivering onder volgelinge bevorder kan word (Kouzes en Posner, 1987 : 67, 68).

(e) Intuïsie

Die gewildheid van die positivistiese en reduksionistiese denkskole oefen 'n sterk invloed op die Westerse industriële samelewing uit. Hierdie wetenskapsbenadering plaas die klem sterk op fisies meetbare fenomene en op kennis wat die mensdom in staat stel om te voorspel en te beheer. 'n Oorbeklemtoning van positivisme lei egter daartoe dat rasionalisme en linkerhemisferiese breinaktiwiteite oorbeklemtoon word en dat 'n belangrike gedeelte van menslike belewing, naamlik die kreatiewe en intuïtiewe elemente van menswees, geïgnoreer word (Harman, 1986 : 106). Die prosesmatige dimensie van leierskap, wat deel van hierdie skrywer se tipering van die leierskapsfenomeen vorm, laat egter die fokus op die intuïtiewe en kreatiewe eienskappe van leiers val.

Na aanleiding van sy navorsing oor die aard van bestuurswerk wys Mintzberg (in Kouzes en Posner, 1987 : 93) op die kompleksiteit en misterie wat bestuursprosesse omhul. Volgens Mintzberg "... these processes seem to be more relational and holistic than ordered and sequential, and more intuitive than intellectual; they seem to be more characteristic of right hemispheric activity".

Visionêre en intuïtiewe prosesse leen hulself nie maklik tot die bestudering en waarneming daarvan nie. Hierdie prosesse val buite die positivistiese wetenskapsbenadering omdat dit moeilik is om dit te kwantifiseer en te verduidelik. Daar is egter genoeg bewyse om met sekerheid te kan sê dat intuïsie wel 'n belangrike rol speel in die denke en besluite van suksesvolle leiers (Kouzes en Posner, 1987 : 93).

Van Rooyen (1994 : 57) poog om intuïsie by transformasionele leiers met behulp van die Meyers Briggs-instrument uit te lig. Die ENTP-profiel bevat volgens die skrywer sommige van die intuïtiewe elemente

wat met transformasionele leiers in verband gebring kan word. Kenmerkend van persone wat oor ENTP-profiel beskik, is die kreatiwiteit waarmee hulle probleme en uitdagings aanpak. Sulke persone is veranderingsgeoriënteerd, bevraagtekenend en ontwikkel onafhanklike denkmodelle waarmee hulle komplekse probleme hanteer. Die dominante funksie (N) hou verband met 'n voorkeur om te verstaan, eerder as om op te los; om nuwe moontlikhede in te sien en om deur middel van intuïsie insig te verbeter. Van Eron en Burke (1992 : 157) bevind insgelyks dat persone wie se voorkeur perseptuele proses intuïtief is (N teenoor S op die MBTI), 'n groter disposisie vir transformasionele leierskap toon.

(f) Charisma

Alhoewel die gewensdheid van charisma by transformasionele leierskap aangedui word (Bass, 1985 : xiv) is daar nog heelwat vrae of die begrip na 'n persoonlikheidseienskap verwys en of dit bloot gedrag behels. Teoretici meen egter dat charisma 'n belangrike, alhoewel nie uitsluitlike, voorwaarde vir transformasionele leierskap is.

Weber het aanvanklik die term charisma by die bestudering van leierskap van toepassing gemaak. Weber se konseptualisering van charisma het egter die charismatiese leier gesien as 'n persoon wat met buitengewone gawes toegerus is. Vir Weber was charisma in die eerste plek 'n persoonlike eienskap wat die charismatiese leier van ander mense onderskei (Bass, 1990 (a) : 187).

House (1977) se teorie oor charismatiese leierskap spesifiseer sekere voorwaardes vir charismatiese leierskap wat daartoe kan lei dat 'n leier as charismaties waargeneem word. Onder andere verwys hy na sekere persoonlikheidseienskappe wat die waarskynlikheid dat 'n leier as charismaties beleef word, sal verhoog. Hierdie persoonlikheidseienskappe word beskryf as (a) 'n hoë behoefte aan mag (dominansie), (b) hoë selfvertroue en (c) sterk oortuigings (Yukl, 1989 : 270; Robbins, 1991 : 379).

Conger en Kanungo (1988) se charismatiese leierskapsteorie gaan van die standpunt uit dat charisma slegs 'n toegerekende fenomeen is. Volgelinge reken hul leiers sekere charismatiese kwaliteite toe, gebaseer op die volgelinge se waarneming van die leier se gedrag. Weereens egter identifiseer die skrywers sekere eienskappe wat die toerekening van charismatiese kwaliteite aan 'n leier ondersteun. Die eienskappe is (a) die leier se selfvertroue, (b) die leier se vaardigheid om indrukke te bestuur, (c) die kognitiewe vermoë van die leier om situasies vinnig op te som en om geleenthede en beperkinge vir sekere strategieë te identifiseer, en (d) die leier se sensitiwiteit en empatie wat hom instaat stel om behoeftes en waardes van volgelinge te verstaan (Yukl, 1989 : 271).

Uit House en Conger en Kanungo se teorieë blyk dit dus dat charisma nie 'n persoonlikheidseienskap op sigself is nie. Sekere eienskappe, waaronder ook persoonlikheidseienskappe, dra wel daartoe by dat sommige leiers as charismatiese leiers beskou word. Hierdie eienskappe ondersteun egter net die toerekening van charismatiese kwaliteite aan 'n leier. Onlangse literatuur oor charisma tref 'n onderskeid tussen die konsep van toegerekende charisma en charismatiese gedrag. Die waarneming van charismatiese gedrag kan daartoe bydra dat 'n leier as charismaties beskou word. Net so egter kan charismatiese kwaliteite aan 'n leier toegereken word op grond van sy persoonlikheidseienskappe en selfs ander gedrag (Bass en Avolio, 1993 : 57, 58). Volgens Robbins (1991 : 381) kan persone ook geleer word om charismatiese gedrag te openbaar. Hierdie aangeleerde gedrag kan daartoe bydrae dat so 'n persoon deur volgelinge as 'n "charismatiese leier" beskou sal word.

(iv) Kognitiewe eienskappe

Saskin (1990 : 2) wys op 'n verdere belangrike eienskap van transformasionele leiers, na aanleiding van die werk van Elliott Jaques. Jaques het 'n teorie van menslike kognitiewe ontwikkeling geformuleer, gebaseer op die konsep van die tydspan waarvolgens 'n persoon genieflik kan dink en beplan ("timespan of discretion"). Hierdie kapasiteit bepaal die

leier se vermoë om 'n langtermynvisie te stel of nie, en vorm volgens Saskin 'n sleuteldimensie van visionêre of transformasionele leierskap. Suksesvolle transformasionele leiers het die vermoë om visies te stel wat selfs so ver as oor dekades strek. Om oor hiërdie tydspan te kan funksioneer, verg egter gevorderde kognitiewe ontwikkeling (Saskin, 1990 : 2).

2.5.3.3.2 Operasionele faktore

(i) Vaardighede

Volgens Senge (1990 (a) : 9) verskil die leier se rol in moderne, leergerigte organisasies drasties van die tradisionele bestuursrol. Hierdie nuwe rol verg volgens die skrywer nuwe vaardighede. Die drie kritiese vaardigheidsareas wat Senge uitlig is:

1. Die vermoë om gedeelde visies by spanlede te bou.
2. Die vermoë om denkraamwerke van spanlede te toets en te verseker dat dit nie met nuwe insigte en inisiatiewe van die leier bots nie.
3. Die vermoë om problematiek binne 'n sisteemperspektief aan te spreek, holisties te dink en die interverwantskappe tussen dinge raak te sien.

Nanus (1989) meen dat daar sewe bevoegdhede of vaardighede is wat leiers kan aanleer. Die sewe "Megaskills" is volgens Nanus :

1. Versiendheid - 'n fokus op die toekoms.
2. Die vermoë om verandering suksesvol te bestuur.
3. Die vermoë om 'n organisasie-ontwerp in werking te stel wat met korrekte beleide, prosedures, strukture en ondersteuningstelsels die toekomstige eise en behoeftes kan aanspreek.
4. Die vermoë om organisasieleer te bevorder met die oog op toekomstige eise.
5. Die vermoë om inisiatief te neem ('n aksiegerigheid).
6. Die aanvaarding van interafhanklikheid en die vermoë om deur samewerking en spanwerk oplossings te laat realiseer.

7. Hoë standarde ten opsigte van integriteit, eerlikheid en betroubaarheid.

Byrd (1987) meen, soortgelyk aan Senge hierbo, dat die leierskapskonteks van die 1980's nuwe vaardighede vereis. Volgens Byrd is die kernvaardighede van die transformasionele leier die volgende :

1. 'n Vermoë om te antisipeer en aktief inligting in te win wat die leier instaat stel om pro-aktief op te tree.
2. 'n Vermoë om 'n aanloklike en inspirerende beeld van die toekoms, of 'n visie, te skep en met ander te deel.
3. Die vermoë om deur middel van gemeenskaplike en gedeelde waardes riglyne en standarde vir gedrag, en verkose eindresultate, neer te lê.
4. Die vermoë om volgelinge te bemagtig ("empower"). Volgens die skrywer is die bemagtiging van volgelinge 'n illustrasie van die transformasionele leier se geloof in mense se vermoëns. Bemagtiging van volgelinge is sigbaar in gedrag soos deelnemende besluitneming en -beplanning, spanwerk en die insluiting van volgelinge in bestuursprosesse, in plaas daarvan dat hulle "beheer" word.
5. Die vermoë om van tyd tot tyd eerlike introspeksie te doen; transformasionele leiers beskik oor die raamwerke om hulself te verstaan en het die bereidheid om terugvoer as deurlopende selfleer en ontwikkeling aan te wend.

'n Besondere vaardigheid van transformasionele leiers is om ervarings só te artikuleer en te definieer ("framing") dat dit vir volgelinge sinvolheid skep. Dit blyk dat leiers wat op 'n strategiese vlak transformasie meebring, dit dikwels regkry deur 'n beeld of denkpatroon te skep wat nuwe fokus en sinvolheid verskaf. Die wyse waarvolgens die leier dit doen, is volgens Smirchich en Morgan (1982 : 258) "... by articulating and defining what is previously remained implicit and unsaid, by inventing images and meanings that provide a focus for new attention, and by consolidating, confronting or changing prevailing wisdom. Through these diverse means, individual actions can frame and change situations, and in so doing enact a system of shared meaning that provides a basis for organized action".

(ii) Kennis

Kennis van 'n bepaalde vakgebied of tegnologie is bydraend tot 'n suksesvolle leier se vermoë om te lei (Locke, 1991 : 35). Kennis is op sigself egter nie voldoende vir suksesvolle leierskap nie. Navorsing wys byvoorbeeld daarop dat onsuksesvolle topbestuurders dikwels op grond van gespesialiseerde kennis tot 'n topbestuursposisie gevorder het, maar daarna misluk het omdat hulle nie daarin kon slaag om ander leierskapsvaardighede baas te raak nie (Locke, 1991 : 36).

Kennis van 'n bepaalde organisasie of industrie is klaarblyklik van groter belang vir sukses as wat formele kwalifikasies is. In Bennis en Nanus (1985) se studie van suksesvolle leiers het slegs 40 persent van die groep oor formele bestuurskwalifikasies beskik. Kotter (in Locke, 1991 : 36) bevind in 'n studie van suksesvolle bestuurders verder ook dat die suksesvolle leiersgroep 81 persent van hul loopbane in hul huidige organisasies gevolg het en 91 persent van hulle loopbane in hulle huidige industrie gevolg het. Hulle het dus 'n deeglike agtergrond en ervaring. In 'n studie van Smith en Harrison het geeneen van die suksesvolle leiersgroep uitgebreide formele opleiding ontvang nie. Volgens Smith en Harrison (1986 : 27-29) "... each demonstrated specific, in depth knowledge and expertise in the how and whys of his organization's success".

2.5.3.3.3 Gedrag

Wat literatuur oor die gedrag van suksesvolle transformasionele leiers betref word daar slegs stilgestaan by twee studies, naamlik dié van Bass (1985) en dié van Kouzes en Posner (1987). In beide gevalle het die navorsers die onderskeidende gedrag van transformasionele leiers kwalitatief bepaal en daarna met statistiese tegnieke verder geanaliseer en in gedragsdimensies verwerk. In albei gevalle is erkende meetinstrumente vir transformasionele leierskapsgedrag uit die gegewens ontwikkel; die MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) in die geval van Bass en sy genote, en die LPI (Leadership Practices Inventory) in die geval van Kouzes en Posner.

Uit hoofde van 'n oorsig van toepaslike literatuur en uit die kwalitatiewe response van 70 Suid-Afrikaanse bestuurders het Bass 'n totaal van 142 gedragsitems ontwikkel. Faktoranalise met Varimax-rotasie het daartoe gelei dat Bass sewe leierskapsgedragsdimensies identifiseer (Bass en Avolio, 1990 : 18; Bass en Avolio, 1993 : 55). Die sewe dimensies word in tabel 2.4 uiteengesit.

TABEL 2.4 GEDRAGSDIMENSIES NA AANLEIDING VAN FAKTORANALISE DEUR BASS

LEIERSKAP	GEDRAGSDIMENSIES (1994)
TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP	1. Geïdealiseerde invloed (Idealized influence) II 2. Inspirasie ("Inspirational motivation") INSP 3. Intellektuele stimulasie ("Intellectual stimulation") IS 4. Individuele bedagsaamheid ("Individual consideration") IC DIE VIER I's
TRANSAKSIONELE LEIERSKAP	5. Voorwaardelike beloning (Contingent reward") CR 6. Bestuur van uitsondering ("Management-by- exception") - Aktief MBE-A - Passief MBE-P
NIE-LEIERSKAP	7. Laissez-Faire LF

(Saamgestel uit Bass en Avolio, 1990 : 19 en Bass en Avolio 1994 : 3)

Die vier transformasionele leierskapsdimensies word deur Bass en Avolio (1994 : 3) die vier I's genoem. Transformasionele leierskapsgedrag word vervolgens aan die hand van die vier I's bespreek.

1. Geïdealiseerde invloed (II)

Hierdie dimensie verwys merendeels na charismatiese gedrag. Die leier se gedrag verskaf rigting, skep 'n inspirerende visie vir volgelinge en bou vertroue en trots (Bass, 1990 (b) : 22). Deurdat die leier as 'n charismatiese rolmodel optree en aan volgelinge aandui wat bereik kan

word, bou die leier sy eie invloed verder op (Avolio, Waldman en Yammarino, 1991 : 7). Volgelinge identifiseer ook sterk met so 'n leier aangesien hy sosiaal, eties en moreel korrek optree (Bass en Avolio, 1994 : 3).

2. Inspirasie (INSP)

Hierdie dimensie verwys na gedrag wat volgelinge motiveer en inspireer. Dit is gedrag waarin die leier hoë verwagtinge kommunikeer, simbole gebruik om aandag te fokus en belangrike oogmerke in eenvoudige terme kommunikeer (Bass, 1990 (b) : 22). Die resultaat hiervan is dat volgelinge sinvolheid, entoesiasme en optimisme ten opsigte van hul taak ervaar. Die leier kry dit ook reg om volgelinge positief oor en betrokke by die toekoms van die organisasie te kry (Bass en Avolio, 1994 : 3).

3. Intellektuele stimulering (IS)

Transformasionele leiers stimuleer volgelinge om innoverend en kreatief te wees deur volgelinge se aannames en denkraamwerke van tyd tot tyd te bevraagteken; deur probleme in 'n ander perspektief te probeer stel ("reframing"), en deur nuwe en vars benaderings tot probleme voor te stel (Bass en Avolio, 1994 : 3). Dié gedrag versterk intelligente, rasonale en kreatiewe probleemoplossing by volgelinge (Bass, 1990 (b) : 22).

4. Individuele bedagsaamheid (IC)

Transformasionele leiers gee spesifiek aandag aan individuele volgelinge se behoeftes. Die transformasionele leier se gedrag spreek van voorbeelde waar hy as mentor of afrigter teenoor volgelinge optree. Volgelinge word tot hoër potensiaalvlakke ontwikkel deurdat die leier (a) nuwe leergeleenthede skep, (b) volgelinge se verskille erken en elkeen volgens sy bepaalde bevoegdhede en behoeftes verder ontwikkel en (c) op 'n persoonlike vlak opvolg by elke volgelinge (Bass en Avolio, 1994 : 4).

Kouzes en Posner (1987) het meer as 7500 bestuurders by hul studie betrek. Die skrywers identifiseer vyf "praktyke" by suksesvolle transformasionele

bestuurders. Die vyf praktyke word deur hierdie skrywer soos volg opgesom:

1. Suksesvolle leiers daag prosesse uit ("challenge the process"). Hulle is gewillig om te innoveer en te eksperimenteer om 'n beter manier te vind waarvolgens die organisasie sy besigheidsomgewing kan eksploiteer. In dié proses is die transformasionele leier ook bereid om risiko's te neem. Enige geleentheid om te verander, te groei, te verbeter of te leer, word raakgesien en aangegryp. Die status quo word gedurig deur bevraagteken.
2. Suksesvolle leiers inspireer volgelinge met 'n visie waarmee almal kan vereenselwig ("inspire a shared vision"). Die leier help ander om die visie, missie en oogmerke van die organisasie te verstaan en sorg verder dat die visie realiseer deur middel van die insette van 'n toegewyde en gemotiveerde werkerskorps. Deur middel van aansteeklike entoesiasme, wat in 'n kleurrike en charismatiese styl na vore kom, word ander betrek en opgewonde gemaak oor die oogmerke van die organisasie. Die leier is energiek, toekomsgefokus en ingestel op volgelinge se behoeftes en waardes. Gevolglik word ander deur die leier se visie geïnspireer.
3. Suksesvolle leiers skep geleenthede vir volgelinge ("enable others to act"). Die leier plaas 'n hoë premie op spanwerk en deelname. Volgelinge word gevolglik betrek maar ook bygestaan en ondersteun ten einde hulle instaat te stel om self meer outonoom te funksioneer en onafhanklike uitsette te lewer. Die leier skep 'n klimaat waarin vertroue, deelname, respek vir ander en risikoneming aanvaarde norme is. Volgelinge word versterk deur aan hulle belangrike take te gee; asook die verantwoordelikheid om dit af te handel en daarna die sigbaarheid en erkenning wanneer hulle 'n taak met sukses afhandel. Die leier tree as 'n mentor op wat ander bystaan om te groei.
4. Suksesvolle leiers is rolmodelle wat die respek van hulle volgelinge verdien ("model the way"). Hul waardes is duidelik en konsekwent met hul optrede. Die leier is 'n voorbeeld vir andere wanneer hy lei deur self te doen. Die leier beplan sogenaamde "small wins" ten einde 'n patroon van sukses te vestig en toewyding te verseker.

5. Die suksesvolle leier moedig volgelinge aan ("encourage the heart"). Die leier erken almal se bydraes maar stel terselfdertyd hoë verwagtinge aan almal. Prestasies wat as inspirasie vir ander kan dien, word uitgelig en in rites en seremonies onder die aandag van volgelinge gebring.

Saskin, Rosenbach, Deal en Peterson (1992 : 131-134) het die transformasionele konstrukte vervat in die MLQ van Bass (die vier I's), die konstrukte in die LPI van Kouzes en Posner, en ook die konstrukte in Saskin se eie "Leadership Behaviour Questionnaire" (LBQ) op sigwaarde en met behulp van statistiese verwerkings met mekaar vergelyk. Vanweë die enersheid van die konstrukte kom die skrywers tot die volgende gevolgtrekking : "The results suggest that there is something real and constant that is 'there' and that is being measured ... this evidence supports the construct of transformational leadership ... and add quantitative weight to our view that transformational or visionary leadership is qualitatively different from the earlier 'transactional' model."

Uit bogenoemde twee navorsingstudies oor suksesvolle leiers se gedrag, blyk dit duidelik dat daar 'n klemverskuiwing plaasvind. Waar die bestuursrol vroeër met aspekte soos beplanning, beheer, organisering en leiding vereenselwig is, is die meer onlangse geïdentifiseerde gedrag van suksesvolle bestuurders hul vermoë om deur middel van visies sinvolle en uitdagende oogmerke aan volgelinge te stel, om verandering te bestuur, om 'n kreatiewe "intrapreneur" te wees, om gedungdeur te innoveer, om deelname en spanwerk te bewerkstellig, om met behulp van waardes te lei, en om aandag aan die ontwikkeling van mense te gee. Coetzee (1993 : 18) merk gevolglik ook op dat leierskapskriteria, soortgelyk aan dié hierbo, van kritieke belang by die potensiaalbepaling vir strategiese leierskapsposte is. Hy meen verder dat die opleiding van bedryfsleiers by Suid-Afrikaanse sakeskole 'n leierskapsfokus in plaas van 'n bestuursfokus moet hê.

2.6 DIE VERBAND TUSSEN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN WERKNEMERS SE VLAKKE VAN WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIE-VERBONDENHEID

Die gedeelte wat volg het ten doel om aan die hand van 'n literatuuroorsig vas te stel of daar 'n moontlike verband tussen transformasionele leierskap en volgelinge se vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid bestaan, en of die verband sterker is as dié wat tussen transaksionele leierskap en die voornoemde konstrukte bestaan. Die bespreking word ingelui deur eerstens vas te stel wat die impak van leierskap in die algemeen op ander organisasiekonstrukte is. Meer spesifiek word daar vasgestel wat die impak van leierskap op volgelinge se gedrag en belewinge is. Aangesien dié studie spesifieke aandag gee aan transformasionele leierskap, word daar ook vasgestel wat die impak van transformasionele leierskap op ander organisasiekonstrukte en spesifiek, volgelinge se gedrag en belewinge is. Omdat die verband tussen transformasionele leierskap en volgelinge se vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid ondersoek word, word die twee kriterium veranderlikes, naamlik organisasieverbondenheid en werkstevredenheid, kortliks bespreek.

2.6.1 Verbande tussen leierskap en ander organisasie konstrukte

Verskillende opinies bestaan by teoretici oor die belangrikheid van leierskap vir organisasie-effektiwiteit, of ander gewenste organisasie uitkomst. Pfeffer, (1977 : 104) meen byvoorbeeld dat leierskap 'n "stortingsterrein" vir onverklaarde variansie geword het. Volgens Meindl en Ehrlich (1987 : 90) hang 'n organisasie se effektiwiteit merendeels van faktore buite 'n leier se beheer af, byvoorbeeld ekonomiese faktore, marktoestande, tegnologie en regeringsbeleid. Die skrywers meen dat leierskap 'n geromantiseerde konsep is en nie werklik groep- of organisasie-uitkomst beïnvloed nie.

Ondanks die skeptisisme van voormelde skrywers is daar vanuit die resultate van verskeie navorsingsprojekte voldoende bewys daarvan dat leierskap wel 'n belangrike impak op 'n verskeidenheid van aspekte het wat met die organisasie en sy werknemers verband hou. Bass (1990 (a) : 8) kom op grond van die resultate van verskeie empiriese studies tot die gevolgtrekking dat leierskap dié enkele, mees kritieke faktor in die sukses of mislukking van 'n onderneming is. Hierdie studies

illustreer die belangrikheid van leierskap by aspekte soos klimaat, motivering, bywoning en afwesigheid, die vermoë om by veranderende tegnologie en markte aan te pas, organisasieprestasie en -uitsette, militêre suksesse, werkstres en politieke beleid, om slegs enkeles te noem (Bass 1990 (a) : 8-11).

House en Baetz (1979 : 347) wys ook daarop dat leiers se gedrag beduidende variansie verklaar by aspekte soos (a) die poging wat volgelinge insit in hul werk; (b) aanpassing by verandering; (c) omset van werknemers; (d) afwesigheid; (e) produktiwiteit; (f) die mate waarin werknemers uit toesighouers se opleiding leer; (g) die kwaliteit van werknemers se besluitneming; en (h) werknemers se motivering. Vanuit 'n kollektiewe beskouing van verskeie studies kom House en Baetz (1979 : 348) tot die volgende gevolgtrekking "... they demonstrate unequivocally that leadership can potentially influence significant variables related to organizational effectiveness and individual member satisfaction".

2.6.2 Die impak van leiers se gedrag op volgelinge

Die kritieke aard van die leier-volgelinge-verhouding is reeds hierbo in paragraaf 2.2.2 uitgewys. Die leier se invloed op volgelinge word ook deur verskeie teoretici gekonseptualiseer (Bass 1990 (a) : 46). Yukl (1981 : 153-165) beweer in terme van sy "Multiple Linkage" model dat leiers 'n aantal tussenkomende veranderlikes beïnvloed. Yukl wys op sekere negatiewe eindresultate, soos afwesigheid, arbeids-onrus en omset wanneer die leier-volgelinge-verhouding skeefloop. Aan die ander kant is daar egter ook maniere waardeur die leier deur die beïnvloeding van tussenkomende veranderlikes, kan verseker dat volgelinge se produktiwiteit verhoog word.

Klimoski en Hayes (1980 : 543) meen dat motivering van volgelinge een van die insiggewendste tussenkomende veranderlikes is wat bestudeer kan word om leiers se invloed op volgelinge vas te stel. In 'n empiriese studie bevind hulle dan ook dat spesifieke gedrag van leiers 'n impak het op volgelinge se werksprestasie, werkstevredenheid en die poging wat hulle in hul werk insit. Verskeie ander empiriese studies bevestig ook dat spesifieke gedrag van leiers 'n invloed op volgelinge het met betrekking tot aspekte soos hul werkstevredenheid, produktiwiteit en afwesigheid (De Maria, 1989; McNeese-Smith, 1991), uitbranding en stres (Shipper en Wilson, 1992), en organisasieverbondenheid (McNeese Smith 1991;

Shipper en Wilson, 1992), om maar enkeles te noem.

2.6.3 Die impak van transformasionele leierskap

In sy boek "Leadership and performance beyond expectations" stel Bass (1985 : 32) die hipotese dat transformasionele leierskap tot hoër vlakke van effektiwiteit en tevredenheid by volgelinge sal bydrae. Die skrywer meen "Transformational leadership arouses transcendent interests in followers and/or elevates their need and aspiration levels. In doing so, transformational leadership may result ultimately in a higher level of satisfaction and effectiveness among the led".

Sedertdien is 'n sterk empiriese navorsingsbasis opgebou om hierdie veronderstelling in die praktyk te toets. Wanneer metings ten opsigte van transformasionele/transaksionele leierskapsdimensies asook van die waargenome prestasie van die eenheid en vlakke van tevredenheid van werknemers, vanuit 'n enkelbron bekom word (byvoorbeeld volgelinge van 'n leier), is daar 'n konstante hiërargie van resultate wat na vore kom. Korrelasies tussen effektiwiteit en tevredenheid aan die een kant en leierskapsdimensies aan die ander kant wissel van .6 tot .8 ten opsigte van transformasionele leierskapsdimensies, .4 en .6 vir die meer aktiewe transaksionele leierskapsdimensies (voorwaardelike beloning (CR)) - .3 tot +.3 vir die meer passiewe transaksionele leierskapsdimensies (bestuur-van-uitsonderings (MBE)) en -.3 tot -.6 vir laissez faire-leierskap (Bass en Avolio, 1993 : 65).

Waldman, Bass en Einstein (1986) het probeer vasstel in watter mate transformasionele en transaksionele leierskap individuele prestasie beïnvloed. 'n Tweestap stapsgewyse hiërargiese regressie-analise met betrekking tot die resultate van 256 respondente het aangetoon dat transformasionele leierskapsgedrag 'n beduidende hoeveelheid unieke variansie in individuele prestasie verklaar, wat nie deur transaksionele leierskapsgedrag verklaar word nie.

Die vermenigvuldigingseffek van transformasionele leierskap word in voormelde navorsing empiries aangetoon. Die vermenigvuldigingshipotese is ook deur Waldman et al (1990), Hater en Bass (1988) en meer onlangs deur Avolio en Howell (1992) nagevors. In die drie navorsingsprojekte is telkens van verskillende prestasiemetings gebruik gemaak. In al drie die studies is die vermenigvuldigings-

hipotese egter getoets deur die transaksionele dimensies eerstens in 'n stapsgewyse hiërargiese regressie-ontleding in te voer en daarna die transformasionele dimensies in te voer. Telkens dra die transformasionele dimensies beduidend addisioneel by tot die voorspelling van prestasie - 'n illustrasie van die vermenigvuldigingseffek van transformasionele leierskap. Waldman et al (1990 : 381) wys ook daarop dat transaksionele leierskap nie 'n vermenigvuldigingseffek ten opsigte van transformasionele leierskap toon indien die resultate andersom ingevoer word nie. Dit wil dus uit die literatuur voorkom of transformasionele leiers ander eindresultate behoort te verkry as dié wat transaksionele leiers sal verkry.

Wat betref die terreine waar transformasionele leiers 'n impak uitoefen het Avolio, Waldman, Einstein en Bass (in Avolio en Bass, 1988 : 44) byvoorbeeld die impak van transformasionele leierskap op groepsprestasie nagevors. Spanne wat leiers bevat met hoër transformasionele leierskapstellings het beduidend beter presteer as ander spanne.

Yammarino en Bass (1990) bevind weer dat transformasionele leierskap, vergeleke met transaksionele leierskap, 'n sterker verband toon met aspekte soos die poging wat volgelinge bereid is om in hulle werk in te sit, hul werkstevredenheid en hul siening van hul leier se effektiwiteit.

Avolio, Waldman en Einstein (1988 : 59) bevind selfs dat transformasionele leiers finansiële resultate van maatskappye kan beïnvloed. In 'n simulاسie het die navorsers bevind dat persone wat hoër op transformasionele leierskapsdimensies aangeslaan word, beter presteer in terme van hul gesimuleerde maatskappye se finansiële prestasie. Bryant (1990) rapporteer dat toesighouers met transformasionele leierskapstyle 'n laer omset in hul eenhede het.

Op grond van die sterk empiriese navorsingsbasis, wat ook hul eie navorsing insluit, meen Saskin et al (1992 : 144) dat dit wil voorkom of transformasionele leierskap 'n sterk impak op verskeie aspekte van die organisasie en sy volgelinge het, en gevolglik ook potensiële voordele vir organisasies inhou. Die skrywers meen : "Although more work is needed we see our efforts, and those of others working in the area of transformational leadership as providing strong and convincing evidence that this new paradigm for leadership theory, research, and application is robust

and will, in the near future, generate important applications for organizations struggling to compete and remain viable in a rapidly changing world."

2.6.4 Werkstevredenheid en organisasieverbondenheid

Die twee kriteriumveranderlikes, naamlik werkstevredenheid en organisasieverbondenheid word laastens bespreek. Daar word eerstens aandag gegee aan die konseptualisering van elke konstruk. Die belang van die konstruke vir organisasies word eweneens uitgelig. Die determinante van elke konstruk, met spesifieke klem op leierskap as 'n moontlike determinant, word laastens aangesny.

2.6.4.1 Werkstevredenheid

2.6.4.1.1 Konseptualisering van werkstevredenheid

NBheid { Oor die verloop van jare het navorsers en teoretici baie aandag aan die konstruk werkstevredenheid gewy. Cranny, Smith en Stone (1992 : 1) meen dat daar teen ongeveer 1992 soveel as 5 000 navorsingswerke oor die onderwerp bestaan het.

DEF Heelwat van die voormelde werke het tyd afgestaan aan ontwikkeling van konseptuele en operasionele definisies van die werkstevredenheidskonstruk. Alhoewel 'n oorsig van die prominentste werke toon dat enkele variasies by die definiëring van werkstevredenheid voorkom, is daar tog algemeen konsensus daaroor dat werkstevredenheid 'n affektiewe (emosionele) reaksie op werk is, wat voortspruit uit die posbeker se vergelyking van werklike uitkomst in die werk met dit wat hy van 'n werk verlang of verwag (Cranny et al; 1992 : 1).

Enkele definisies wat hierdie siening ondersteun is soos volg :

- Lofquist en Davis (1969 : 53) meen dat werkstevredenheid 'n funksie is van die ooreenstemming tussen die werksomgewing en die individu se behoeftes.
- Locke (1976 : 1300) omskryf werkstevredenheid as 'n aangename of positiewe emosionele toestand as gevolg van die individu se evaluering van

sy werk of werkservaringe.

- Locke en Henne (1986 : 21) skryf dat die bereiking van spesifieke werkswaardes lei tot 'n aangename emosionele toestand, bekend as werkstevredenheid; en
- Porter, Lawler en Hackman (1975 : 53-54) meen dat werkstevredenheid 'n gevoel omtrent 'n werk is wat bepaal word deur "... the difference between the amount of some valued outcome that the person receives and the amount of outcome he feels he should receive."

Skrywers soos Locke (1976 : 1300-1301), Milton (1981 : 151) en Dunn en Stephens (1972 : 26-28) beweer dat die begrippe werkstevredenheid en moreel soortgelyke of sinonieme begrippe is. Dunn en Stephens (1972 : 314) konseptualiseer moreel soos volg : "Morale is synonymous with job satisfaction, which is defined as feeling(s) an employee has about his job."

Uit die literatuur (Middlemist en Hilt, 1981 : 86; Feldman en Arnold, 1983 : 191; Caldwell en O'Reilly, 1982 : 366) blyk dit dat "werkstevredenheid" en "houding teenoor werk" ook sinonieme begrippe is. "Werkstevredenheid" en "houding teenoor werk" is aanduidend van die affektiewe oriëntering van die individu teenoor sy werk, en word deur voormelde teoretici ook as sodanig beklemtoon.

DEF
NBI

Cherrington (1987 : 82) en Albanese en Van Fleet (1983 : 244) aanvaar dat werkstevredenheid uit verskillende houdings oor verskillende komponente van die werk bestaan. Die houdings-teenoor-dinge-benadering is volgens Cherrington (1987 : 82) één benadering tot werkstevredenheid. Volgens die skrywer is daar egter ook 'n interne-toestand-benadering tot werkstevredenheid. Volgens hierdie benadering het werknemers 'n sentrale interne gevoel van algemene tevredenheid of ontevredenheid oor werk. Werkstevredenheid kan volgens die interne-toestand-benadering gemeet word deur werknemers oor verskeie aspekte van hul werk uit te vra ten einde 'n algehele tevredenheidsindeks te verkry.

Algehele werkstevredenheidsindekse en navrae oor spesifieke fasette van werk is nie noodwendig teenstellend nie. Die korrelasie tussen 'n algehele

werkstevredenheidsindeks en spesifieke fasette van werkstevredenheid is volgens die literatuur gewoonlik hoog (Cook, Hepworth, Wall en Warr, 1981 : 13-14).

Verskillende skrywers het hulle uitgelaat oor die invloed wat positiewe en/of negatiewe ervarings op werkstevredenheid het. Cherrington (1987 : 83) beweer dat algemene tevredenheid 'n saamgestelde gevoel is wat deur positiewe of negatiewe ervarings bepaal word. Smith (1992 : 5) redeneer dat spesifieke ervarings en gebeure omgekeerd ook beïnvloed kan word deur die individu se vlak van algemene werkstevredenheid. Algemene werkstevredenheid is dus 'n sogenaamde "quasi moderator" by sommige situasies en individue se ervaring van sodanige situasies.

Verskeie teoretici meen dat werkhoudings verklaar kan word vanuit 'n behoeftebevredigingsperspektief. Dié teorieë en modelle postuleer : a) dat individue behoeftes het wat rondom sommige uitkomstes in die werk sentreer; b) dat die werksomgewing op verskeie vlakke sulke uitkomstes kan laat realiseer en c) dat individue se houdings bepaal word deur die verband tussen die verlangde en ervaarde uitkomstes (Stone, 1992 : 28). Hierdie siening word ondersteun deur Mumford (in Metcalf, 1986 : 287) wat werkstevredenheid beskou as die passing tussen dit wat die werknemer van die werk begeer en dit wat hy uiteindelik ontvang - dit is met ander woorde 'n passing tussen werksbehoefte, werksverwagtinge en die vereistes van die werk.

Die Minnesota-tevredenheidsvraelys, wat in hierdie navorsingswerk gebruik is, spruit uit die Minnesota-studies van Lofquist en Dawis en sluit aan by die behoeftebevredigingsperspektief soos hierbo gestel. Die skrywers se teorie is gebaseer op die aanname dat elke persoon ooreenstemming ("correspondence") met die werksomgewing wil bereik en wil in stand hou. Ooreenstemming kan beskryf word in terme van die individu se voldoening aan die vereistes van die werksomgewing, en die werksomgewing wat op sy beurt die individu se vereistes bevredig (Cook et al, 1981 : 21).

Lofquist en Dawis het ook op die intrinsieke en ekstrasieke dimensies van werkstevredenheid gefokus. Intrinsieke werkstevredenheid word beïnvloed deur faktore soos die benutting van individuele vermoëns, prestasie, die vlak

van onafhanklikheid, morele waardes, en kreatiwiteit. Ekstrinsieke werkstevredenheid word bepaal deur faktore soos toesighouding, maatskappybeleid en praktyk, vergoeding, bevordering en erkenning. Cook et al (1981 : 24) het egter bedenkinge oor die intrinsieke/ekstrinsieke subverdelings in die Minnesota-tevredenheidsvraelys. Die vraelys is egter volgens Cook et al (1981 : 24) 'n uitstekende bepaler van algehele werkstevredenheid.

2.6.4.1.2 Gevolge van werkstevredenheid : Die belangrikheid van werkstevredenheid vir organisasies

Gedrag Roznowski en Hulin (1992 : 125) meen dat 'n meting van 'n werknemer se vlak van werkstevredenheid een van die mees insiggewende en waardevolle stelle data is waaroor 'n bestuurder kan beskik. Die skrywers staaf hierdie stelling deur daarop te wys dat empiriese data daarop dui dat werkstevredenheid 'n invloed het op werksbywoning; besluite om die organisasie te verlaat; besluite om af te tree; algemene gedragsindrome wat 'n positiewe organisasieoriëntasie aandui; pogings om werksituasies deur vakbondaktiwiteite te beïnvloed, en sielkundige onttrekking.

Staehle, Henne, en Locke en Matheny het in drie afsonderlike studies gepoog om gedrag wat met werksontevredenheid verband hou te identifiseer en te kategoriseer (Fisher en Locke, 1992 : 172-185). Kategorieë van gedrag en gedragsvoorbeelde wat in elk van hierdie studies geïdentifiseer is, word in tabel 2.5 weergegee.

Gevolge

TABEL 2.5 KATEGORIEË VAN GEDRAGSRESPONSE AS GEVOLG VAN WERKSONTEVREDENHEID

STAEHLE (1985)	HENNE (1986)	LOCKE EN MATHENY
1. <u>Vermydingsgedrag</u> bv. ♣ Neem van onnodige verlof. ♣ Ontwyking van verantwoordelikhede. ♣ Onnodige siekverlof. ♣ Laatkom. ♣ Lang etens- en teepouses.	Faktor I 1. <u>Vermyding</u> Faktor II 2. <u>Weerstrewigheid</u> Faktor III 3. <u>Formele protes</u> Faktor IV 4. <u>Indirekte aggressie</u> Faktor V 5. <u>Klagtes</u> Faktor VI 6. <u>Direkte aggressie</u> Faktor VII 7. <u>Onttrekking</u>	1. <u>Fisiese vermyding</u> bv. ♣ Laatkom. ♣ Siek sonder rede. ♣ Opsoek na ander werkseleenthede. 2. <u>Vermyding van werk</u> bv. ♣ Doen net die nodige. ♣ Lyk besig terwyl niks doen. ♣ Uitstel van werk. ♣ Lang breekperiodes. ♣ Doen persoonlike take. 3. <u>Psigologiese aanpassing</u> bv. ♣ Lae verwagtinge en aspirasies. ♣ Onderdrukking van reaksies. ♣ Drankmisbruik. 4. <u>Konstruktiewe protes</u> bv. ♣ Konfrontering van toesighouer. ♣ Oorreding van bestuur om te verander. ♣ Griewe. ♣ Klagtes. 5. <u>Weerstrewigheid en opstand teen gesag</u> bv. ♣ Ignoreer reëls. ♣ Weier om vergaderings by te woon. ♣ Weier om opdragte uit te voer. 6. <u>Aggressie en weerwraak</u> bv. ♣ Begin gerugte. ♣ Sabotasie. ♣ Fisiese geweld. ♣ Diefstal. ♣ Leuens.

(Saamgestel uit Fisher en Locke, 1992 : 172 - 185)

Volgens Robbins (1991 : 174) toon 'n oorsig van navorsing oor die verband tussen werkstevredenheid en produktiwiteit oor die algemeen 'n swak korrelasie (0,14) tussen die konstrakte. Katzell, Thompson en Guzzi (1992 : 195-196) bevestig die oënskynlike swak korrelasies tussen die twee konstrakte. Moderatorveranderlikes beïnvloed egter die werkstevredenheid-produktiwiteits verwantskap, byvoorbeeld; duidelike doelstellings het tot 'n beduidende verbetering in produktiwiteit en vlakke van werkstevredenheid geleë (Katzell et al, 1992 : 208). Intervensiestudies toon volgens Katzell et al

(1992 : 210) dat 'n sterker verband tussen werkstevredenheid en produktiwiteit moontlik is as dit wat uit eenvoudige korrelasiestudies blyk. Deur dus sekere kodeterminante in 'n organisasiekonteks te manipuleer, kan beide werkstevredenheid en produktiwiteit beïnvloed word.



Reeds geïdentifiseerde gedragsspatrone soos omset, laatkom, en afwesigheid, wat as 'n resultaat van werksontevredenheid voorkom, raak produktiwiteit egter ooglopend. In die geheel gesien is werkstevredenheid noodsaaklik vir produktiwiteit en organisasie-effektiwiteit.

2.6.4.1.3 Determinante van werkstevredenheid met spesifieke verwysing na leierskapstyl as 'n determinant.

Determinante van werkstevredenheid kan in eksterne en interne determinante verdeel word. Eksterne determinante is daardie faktore in die werksituasie wat 'n invloed op 'n persoon se werkstevredenheid uitoefen. Daarenteen is interne determinante dit wat met 'n persoon se hoërdebehoefte, soos die behoefte aan selfaktualisering, erkenning vir prestasie en geleentheid vir prestasie, verband hou (Lawler en Hall, 1970 : 307). Interne determinante is dus daardie faktore wat die individu die geleentheid bied om intrinsieke werkstevredenheid te ervaar (Richter, 1992 : 61).

Alhoewel leierskapstyl as 'n eksterne determinant geïdentifiseer word, het leierskapstyl en spesifiek 'n transformasionele leierskapstyl 'n impak op vele aspekte van werksbeleving, wat op hul beurt beide as eksterne of interne determinante van werkstevredenheid kan dien. Hierdie siening word ondersteun deur Chung (1977 : 170) wat meen dat die leierskapsproses 'n betekenisvolle invloed op werknemersmotivering het, omdat dit die verspreiding van intrinsieke- en ekstrinsieke belonings beheer en omdat dit werknemers se persepsie oor die inset (poging), prestasie en beloning beïnvloed.

Leierskap op sigself is egter in die eerste plek 'n belangrike determinant vir werkstevredenheid. Savery (1987 : 27) is byvoorbeeld van mening dat werkstevredenheid positief verwant is aan die ooreenkoms tussen 'n individu se begeerte en waargenome leierskapstyl, terwyl Burack en Smith (1977 :

104) meen: "...supervision is an important determinant of job satisfaction, since people need to feel comfortable with the guidance, recognition and equity in the evaluations they receive".

Wanneer transformasionele leierskap bestudeer word, word dit gou duidelik dat transformasionele leiers verskeie aspekte by hul volgelinge beïnvloed, byvoorbeeld om optimisme en entoesiasme by volgelinge te skep, hul bewustheid oor sekere aspekte te verhoog, en hoë ordebehoefte by volgelinge te aktiveer (Yukl, 1989 : 272). Volgelinge van transformasionele leiers ervaar dikwels uitdaging en sinvolheid in die visies wat die transformasionele leier stel. Volgelinge word ook bemagtig om as outonome persone bydraes in die werkplek te lewer. Transformasionele leiers se gedrag word verder daaraan gekenmerk dat hulle uitdagende en stimulerende doelwitte stel en volgelinge deur intellektuele stimulasie lei om innoverend en kreatief te wees (Bass, 1990 (b) : 22). Transformasionele leiers gee ook spesifiek aandag aan volgelinge. Hulle tree as mentors op en gee terugvoering wat volgelinge in staat stel om te groei en te ontwikkel.

Voornoemde aspekte wat deur transformasionele leiers beïnvloed word, word dikwels as verdere determinante van werkstevredenheid gesien. ~~Faktore~~ soos die hoeveelheid uitdaging (verskeidenheid, kreatiwiteit en moeilikheidsgraad) wat werknemers beleef, word in navorsing met werkstevredenheid in verband gebring (Daley, 1986 : 145). Volgens Du Brin (1984 : 152) het die meerderheid werkers 'n behoefte aan intellektuele stimulasie in die werksomgewing. Werkers put meer tevredenheid uit werk as hulle hul vaardighede, hetsy kognitief of fisies, optimaal kan aanwend. Die benutting van vaardighede en vermoëns kweek trots en gevoelens van bevoegdheid en selfvertroue by werknemers (Feldman en Arnold, 1983 : 194). Erkenning en terugvoer bevredig weer die agtingsbehoefte wat werknemers het en beïnvloed sodoende hul werkstevredenheid (Barber, 1986 : 26). Hoë vlakke van outonomie lei volgens Lawler en Hall (1970 : 311) tot hoë vlakke van verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, wat weer 'n invloed op die werknemer se selfkonsep het en uiteindelik tot werkstevredenheid lei. Lawler en Hall (1970 : 307) meen ook dat selfaktualiserende werk tot hoë vlakke van werkstevredenheid aanleiding gee.

navorsing

In die geheel gesien dui die literatuur daarop dat leierskap, en veral transformasionele leierskap, as 'n belangrike determinant van werkstevredenheid beskou kan word. Organisasieverbondenheid word vervolgens bespreek.

2.6.4.2 Organisasieverbondenheid

2.6.4.2.1 Konseptualisering van die begrip organisasieverbondenheid

Scholl (1981 : 589) waarsku dat die konstruk van organisasieverbondenheid definiëringsprobleme oplewer. Die skrywer spreek homself soos volg uit : "... a comprehensive definition of commitment, and a model of the commitment process that incorporates divergent points of view does not exist." Mowday, Porter en Steers (1982 : 20) meen "... little consensus exists with respect to the meaning of the term. As the area developed researchers from various disciplines ascribed their own meaning of the topic, thereby increasing the difficulty involved in understanding the construct". Volgens Kamfer en Boshoff (1993 : 63) is die meting van organisasieverbondenheid selfs nou nog kontroversieel.

Verskeie teoretici het organisasieverbondenheid spesifiek van werkstevredenheid onderskei. Eersgenoemde word gedefinieer as "... an affective response to beliefs about the organization" en laasgenoemde as "... a response to the experience of specific job tasks" (Glisson en Durick, 1988 : 64). Organisasieverbondenheid beklemtoon 'n band met die organisasie terwyl werkstevredenheid verwys na die spesifieke taakomgewing waarbinne 'n individu sy pligte uitvoer (Mowday et al, 1982 : 28).

Enkele begripsomskrywings, wat terselfdertyd die verwarring rondom die definiëring van die konstruk illustreer, is soos volg :

- Sheldon (1971 : 143) omskryf organisasieverbondenheid as 'n houding of 'n persepsie teenoor die organisasie wat die identiteit van 'n persoon met dié van die organisasie verbind.

- Buchanan (1974 : 533) definieer organisasieverbondenheid as die affektiewe verbondenheid van die werknemer jeens die doelwitte en waardes van die organisasie.
- Salancik (1977 : 4) beweer dat organisasieverbondenheid in gedrag gewortel is. Volgens hom is organisasieverbondenheid "... behaviour resulting primarily from perceived constraints on a workers ability to leave the organization and from choices that bind him or her to the organization."
- Kiesler en Sakamura (1966 : 349) omskryf verbondenheid as "... the binding of the individual to behavioural acts".

Daar is oorwegend twee breë beskouings van die begrip organisasieverbondenheid (Penley en Gould, 1988 : 43-44). Die eerste twee van die voormelde begripsbeskrywings verteenwoordig die eerste beskouing, naamlik dat organisasieverbondenheid 'n affektiewe- of houdingsgekoppelde konstruk is. Die tweede stel definisies hierbo verteenwoordig weer die siening dat organisasieverbondenheid gedragsgekoppel is of 'n instrumentele vorm van verbondenheid is.

Penley en Gould (1988 : 44) verduidelik instrumentele verbondenheid soos volg: "The instrumental view of organizational commitment appears to be one of exchange. An employee exchanges his or her contributions for the inducements provided by the organization. From this exchange a bond - instrumental form of commitment - develops with the organization."

Affektiewe of houdingsverbondenheid is volgens Kamfer en Boshoff (1993 : 63) die meer algemene vorm van verbondenheid. Konseptueel kan affektiewe verbondenheid aan die hand van die volgende beskryf word : (a) 'n geloof in en aanvaarding van die organisasie se doelwitte en waardes; (b) 'n gewilligheid om 'n buitengewone poging tot die organisasie se voordeel te lewer; en (c) 'n sterk behoefte om lidmaatskap met die organisasie in stand te hou (Mowday et al, 1982 : 27).

Ten spyte van konstrukongeldigheid en swak gedefinieerde dimensies (affektief en instrumenteel) is daar egter ontwikkeling ten opsigte van die konstruk. Teoretici verskaf alreeds bewyse dat organisasieverbondenheid onafhanklik van ander gedragskonstrukte is (Penley en Gould, 1988 : 44). Daarmee gepaardgaande tree 'n multidimensionele siening tot organisasieverbondenheid, wat beide affektiewe en instrumentele (gedrags-) definisies saamvat, tans na vore (Kamfer en Boshoff, 1993 : 65; Penley en Gould, 1988 : 45; Glisson en Durick, 1988 : 65).

Die mees prominente multidimensionele siening wat tans in die literatuur aangetref word, is gebaseer op Etzioni se model van organisasiebetrokkenheid (organizational involvement). Hiervolgens konseptualiseer verskeie skrywers 'n driedimensionele model vir organisasieverbondenheid (Kamfer en Boshoff, 1993 : 65).

Penley en Gould (1988 : 46), wie se vraelys ook in dié studie gebruik is, onderskei die volgende dimensies in 'n driedimensionele model:

(i) Morele verbondenheid

Morele verbondenheid verteenwoordig die affektiewe perspektief van organisasieverbondenheid. Morele verbondenheid behels die aanvaarding van en identifikasie met die organisasie se doelwitte (Penley en Gould 1988 : 46). Volgens Kamfer en Boshoff (1993 : 64) is morele verbondenheid 'n internalisering van organisasienorme en identifisering met die organisasie.

(ii) Berekende verbondenheid

Berekende verbondenheid verteenwoordig die instrumentele beskouing tot organisasieverbondenheid. Dit is verbondenheid tot die organisasie wat gebaseer is op die beloning wat die werker in ruil vir sy bydraes ontvang. Konseptueel is hierdie tipe verbondenheid dus gegrond op 'n uitruiltransaksie (Penley en Gould, 1988 : 47).

(iii) Vyandige verbondenheid

Vyandige verbondenheid is ook 'n affektiewe tipe verbondenheid net soos morele verbondenheid. Vyandige vorms van verbondenheid dui op 'n individu se belewenis van gebrekkige beheer. Die werker beleef 'n gebrekkige beheer as gevolg van sy onvermoë om die organisasie te beheer of te verander. Volgens Penley en Gould (1988 : 47) is die belewenis van 'n individu in geval van vyandige verbondenheid soos volg: "... rewards and punishments may seem random rather than a direct result of quality and quantity of work. The employee's perceived sense of randomness provides the sense of loss of control. Thus the negative affective attachment to the organization develops." Die individu beleef in geval van vyandige verbondenheid ook 'n gebrek aan alternatiewe. Terwyl hy enersyds nie in beheer van 'n situasie voel nie, is sy gebrek aan optrede waarskynlik te wyte aan vrese soos ernstige finansiële verliese as hy bedank, die gebrek aan alternatiewe loopbaangeleenthede of 'n vrees vir die ontwrigting wat geografiese verskuiwing mag meebring (Penley en Gould, 1988 : 47).

2.6.4.2.2 Gevolge van organisasieverbondenheid : Die belangrikheid van organisasieverbondenheid vir organisasies.

Verskeie skrywers beklemtoon die belang van organisasieverbondenheid in die literatuur. Enkele menings word hier aangehaal ten einde die belangrikheid van die konstruk uit te lig.

Mowday et al (1982 : 19) bied 'n verklaring vir die aandag wat die konstruk in die literatuur geniet, naamlik :

- (i) dat teorieë onderliggend tot die konstruk akkurate voorspellers van gedrag is, byvoorbeeld personeelomset;
- (ii) dat die gedragsvorme wat met organisasieverbondenheid geassosieer word as wenslik vir die organisasie se voortbestaan en oorlewing beskou word; en

- (iii) dat die konsep van organisasieverbondenheid ook algemene psigologiese prosesse van die werkende mens in perspektief stel.

Die belangrikheid van organisasieverbondenheid vir organisasies word nie net gekonseptualiseer nie, maar ook in empiriese navorsing uitgewys.

Porter, Steers, Mowday en Boulian het in 1974 die eerste studies gedoen om die impak van organisasieverbondenheid met betrekking tot omset van personeel te bepaal. Die skrywers het gevind dat organisasieverbondenheid beter diskrimineer tussen werkers wat aanbly en dié wat bedank, as wat met werkstevredenheid die geval is (Porter, Steers, Mowday en Boulian, 1974 : 603).

Verskeie ander studies bevestig die sterk verband tussen omset en organisasieverbondenheid (Shore en Martin, 1989 : 626). Dit blyk egter of organisasieverbondenheid nie soortgelyke sterk verbande met werksprestasie toon nie en dat werkstevredenheid 'n beter voorspeller van werksprestasie is (Shore en Martin, 1989 : 627). Ook Steers (1977 : 46) vind dat organisasieverbondenheid redelik onbeduidend met produktiwiteit korreleer, maar wel sterk verbande met werkers se behoefte om deel van die organisasie te wees, en tot 'n mindere mate ook met omset van werkers, toon.

Terwyl voormelde studies merendeels op organisasie-relevante aspekte fokus, wys Romzek (1989 : 649) se navorsing daarop dat 'n sielkundige verbondenheid tot 'n organisasie ook persoonlike voordele vir individue mag inhou, byvoorbeeld 'n sterk band met hul families, en persoonlike loopbaan-geluk.

2.6.4.2.3 Determinante van organisasieverbondenheid met spesifieke verwysing na leierskapstyl as 'n determinant

In 'n studie deur Angle en Perry (1983 : 138) is die effek van verskeie veranderlikes op organisasieverbondenheid deur middel van meervoudige regressie-ontleding ondersoek. Bestuurders se hantering van hul werknemers het telkens opgeduik as die veranderlike wat die sterkste positiewe korrelasie

met organisasieverbondenheid toon.

Glisson en Durick (1988 : 61) het probeer vasstel wat die beste voorspellers van beide werkstevredenheid en organisasieverbondenheid is. Hul studie toon dat die twee konstrakte elk 'n unieke stel determinante het. Werksverwante eienskappe tel hoofsaaklik onder daárdie veranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed, en organisasieverwante eienskappe tel hoofsaaklik onder dié veranderlikes wat organisasieverbondenheid beïnvloed. Onder die determinante van werkstevredenheid is die verskeidenheid van vaardighede wat vir 'n taak nodig is en rolklaring die belangrikste. Leierskap en die organisasie se ouderdom tel weer onder die determinante wat organisasieverbondenheid die sterkste beïnvloed.

Darden, Hampton en Howell (1989 : 80-105) bevind in hul navorsing dat die aard van die toesighouer se leierskapstyl 'n direkte invloed op die organisasieverbondenheid van werkers uitoefen.

Mottaz (1988 : 478) wys in sy studie daarop dat werknemers oor hoë vlakke van organisasieverbondenheid beskik wanneer hulle waarneem dat die organisasie interessante en sinvolle werk verskaf, 'n vriendelike en ondersteunende werksomgewing bied, en goeie salaris en bevorderingsgeleenthede bied. Alhoewel laasgenoemde twee aspekte moontlik eerder transaksioneel van aard is, blyk dit dat die transformasionele leier, wat veral sinvolheid, kreatiwiteit en innovering aanmoedig, asook 'n ondersteunende werksomgewing deur sy mentorskap skep, moontlik 'n groot impak op organisasieverbondenheid mag hê.

2.7 SAMEVATTING

In die literatuuroorsig is daar gepoog om 'n konseptuele raamwerk te vestig wat die aard en belangrikheid van transformasionele leierskap en die verband daarvan met werkers se werkstevredenheid en organisasieverbondenheid bevestig. In die skrywer se opinie kan die volgende samevattende opmerkings gemaak word.

Hierdie skrywer het besluit om leierskap eerstens te tipeer, en uit die literatuuroorsig het drie kerndimensies opgeval. Indien die ontwikkelingsverloop

van leierskapsteorie en -filosofie teen hierdie drie kerndimensies opgeweeg word, is dit slegs die fase 3-teorieë en -modelle, waarvan transformasionele leierskap deel uitmaak, wat werklik volledig aan hierdie tipering van leierskap voldoen.

Hierdie tipering van die leierskapsfenomeen, waarvan die transformasionele leierskapsbenadering dan nou deel uitmaak, plaas die klem eerstens op leierskap as 'n proses van beïnvloeding, waar leier en volgeling in 'n dinamiese verhouding tot mekaar staan en mekaar waarskynlik tot hoër vlakke van selfaktualisering en energie aanspoor. Dit is egter merendeels die leier se beïnvloeding wat daartoe bydrae dat die oogmerke van die leier en volgeling, wat aanvanklik onafhanklik en apart was, nou ineenvloei tot 'n gesamentlike oogmerk wat verband hou met die fokus en visie wat die leier in die eerste plek verskaf het.

Dit is tweedens opvallend dat leierskap klaarblyklik nie 'n geïnstalleerde verskynsel is nie en nie op posisionele magsbasisse berus nie, maar oor tyd tussen leier en volgeling ontwikkel. Leierskap is 'n dinamiese en prosesmatige fenomeen waar dit nie soseer oor die eindresultaat gaan nie, maar eerder oor die proses om by 'n sekere eindresultaat uit te kom.

Hierdie tipering van leierskap ignoreer nie die feit dat daar ook interaksies tussen leiers en volgelinge plaasvind waar dit meer oor die eindresultaat of uitset gaan en waar daar minder klem op die prosesmatige en dinamiese aspekte geplaas word nie. Hierdie interaksies is egter transaksioneel van aard. Transaksionele leierskap moet dus as 'n nodige element van leiding bly staan, want dit reflekteer 'n bepaalde tipe interaksie. Dit is egter transformasionele leierskap, en met ander woorde die proseselement in leiding, wat klaarblyklik 'n vermenigvuldigingseffek op die poging en motivering van volgelinge het en uiteindelik ook die kwaliteit van die uitset die meeste beïnvloed.

Verskeie kragte in ons samelewing en in organisasies lei daartoe dat tradisionele bestuursmetodes, waar die klem sterker op 'n tipe interaksie soortgelyk aan transaksionele leierskap geval het, ontoereikend word. Binne die komplekse omstandighede in vandag se organisasies is dit klaarblyklik nodig om toenemend op die proseselemente in leiding te konsentreer. Hierdie benadering het waarskynlik ook 'n groter impak by die geëmansipeerde en outonome individu in die hedendaagse organisasie, wat volwasse genoeg is om nie in terme van uitsette

bestuur hoef te word nie. Dit is 'n benadering waar die werker bemagtig word, en waar 'n omgewing geskep word wat 'n bereidwilligheid by die werker laat ontstaan om sy energie in 'n bepaalde rigting te kanaliseer. Hierdie bereidwilligheid ontstaan omdat hy met die uitdagings, waardes, missie en visie wat aan die rigting gekoppel is, kan assosieer. Hierin is die transformasionele leier instrumenteel. Met inagneming van die leierskapskonteks van die 1980's en 1990's blyk transformasionele leierskap 'n belangrike vermenigvuldigingseffek te verskaf wat wesentlik tot verhoogde organisasie effektiwiteit en mededingendheid kan bydrae.

HOOFSTUK 3 **NAVORSINGSMETODIEK**

3.1 **INLEIDING**

Hoofstuk 3 het die beskrywing van die metodiek wat in hierdie studie gevolg is, ten doel.

Hierdie navorser meen dat 'n navorser se strewe na kennisverryking gepaardgaan met 'n paar belangrike aspekte wat voor oë gehou moet word. Een daarvan is dat hy gedurig na wetenskaplikheid in die uitvoering van navorsing moet streef. In die verband word daar verwys na die vereiste van beheer, noukeurigheid, stelselmatigheid en objektiwiteit in navorsing; dat wetenskaplike navorsing 'n doelgerigte, sistematiese en geordende handeling is, en dat die navorser gebruik moet maak van hulpmiddels wat aan bepaalde vereistes voldoen.

Die doel van hoofstuk 3 is om die metodiek wat in hierdie navorsing gevolg is volledig te beskryf, sodat die wetenskaplike onderbou van die navorsing uit dié gedeelte sal blyk. Die navorsingsontwerp, seleksie van proefpersone, wyse waarop die data ingesamel is en die meetinstrument sal eerstens bespreek word. Daarna word die statistiese tegnieke wat in die navorsing gebruik is, bespreek.

3.2 **NAVORSINGSONTWERP**

Volgens Kerlinger (1970 : 275) omsluit die begrip navorsingsontwerp die plan, struktuur en strategie van die navorsing. Smit (1983 : 26) meen dat die navorsingsontwerp die navorser enersyds in staat stel om antwoorde te bekom en andersyds om die inwerkende faktore, wat 'n differensiële uitwerking ten opsigte van die navorsing mag hê, te kan kontroleer.

Verskillende navorsingsontwerpe of verskillende planne kan geformuleer word om die navorser in staat te stel om antwoorde te bekom. Hierdie skrywer is van mening dat kennis van beskikbare navorsingsontwerpe belangrik is omdat dit die navorser in staat stel om die mees toepaslike navorsingsontwerp of plan, wat die grootste waarde met betrekking tot 'n bepaalde navorsingsprobleem sal hê, te kan selekteer. Dit is verder ook belangrik dat die navorser deurgaans bewus is van die voordele en beperkinge van 'n spesifieke navorsingsontwerp sodat hy deurgaans

wetenskaplik korrek kan optree.

Die volgende paragrawe word vervolgens aan 'n bespreking van die navorsingsontwerp wat in hierdie studie gevolg word, gewy en daar word veral aandag gegee aan voordele maar ook potensiële beperkinge in die ontwerp. Daar word eerstens aandag aan die tipe navorsingsontwerp in dié studie gegee.

'n Erkende wyse waarvolgens navorsingsontwerpe geklassifiseer kan word, is om die mate van beheer of kontrole wat die navorser oor die onafhanklike veranderlikes het, in ag te neem (Smit, 1983 : 26).

In gevalle waar daar sistematiese navrae na bepaalde aspekte gedoen word en waar die navorser nie direkte beheer oor die onafhanklike veranderlikes in die studie het nie, omdat dit reeds plaasgevind het of omdat die onafhanklike veranderlikes inherent nie manipuleerbaar is nie, word sulke navorsing as nie-eksperimentele navorsing geklassifiseer (Kerlinger, 1986 : 348).

Robinson (1981, 67) onderskei vier tipes navorsing op grond van die omgewing waarin die navorsing plaasvind en op grond van die manipuleerbaarheid van die onafhanklike veranderlikes. Figuur 3.1 verskaf 'n uiteensetting van die vier tipes navorsing.

FIGUUR 3.1 Klassifisering van navorsing op grond van omgewing waarin dit plaasvind en manipuleerbaarheid van die onafhanklike veranderlike

		ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE	
		MANIPULEERBAAR	NIE-MANIPULEERBAAR
OMGEWING	ONNATUURLIK	Gekontroleerde laboratorium eksperiment	Ex post facto-laboratoriumstudie
	NATUURLIK	Gekontroleerdê veldeksperiment	Ex post facto-veldstudie

(Robinson, 1981 : 67)

In gevalle waar navorsing in 'n natuurlike omgewing plaasvind en manipulerings van die onafhanklike veranderlikes nie moontlik is nie, word die navorsing as ex post facto-veldstudies geklassifiseer. Smit (1983 : 80) meen dat die navorser in geval van ex post facto-navorsing eers intree nadat sekere faktore al ingewerk het en gevolglik moet terugwerk van die gevolg van 'n stimulus na die oorsaak daarvan. As gevolg van die retroaktiewe aard van ex post facto-navorsing is beheer of manipulerings van die onafhanklike veranderlikes nie moontlik nie. Dit kom dus daarop neer dat die feite in geval van ex post facto-navorsing waargeneem moet word soos hulle is en dat daar dan terugwerkende antwoorde vir die verklaring van 'n situasie verkry word (Smit, 1983 : 28).

Dit gebeur algemeen in die gedragswetenskappe dat verbande tussen konstruksies gesoek word. By sodanige gevalle meet die navorser 'n bepaalde veranderlike en probeer dit met 'n meting van 'n ander veranderlike in verband bring. Hierdie tipe studies word korrelasieontwerpe genoem en sluit alle navorsing in waar verbande met behulp van korrelatiewe statistiese tegnieke gesoek word. Waar eksperimentele ontwerpe gewoonlik verskillende groepe vergelyk waarin die onafhanklike veranderlike óf teenwoordig is óf nie, vergelyk korrelasieontwerpe gewoonlik lede vanuit 'n enkele groep waar die veranderlike wat ondersoek word in verskillende grade voorkom (Robinson, 1981 : 184). By korrelasieontwerpe gaan dit basies om die vasstelling van die mate waarin twee veranderlikes kovarieer of die mate waarin variasies in die een veranderlike gepaardgaan met variasies in 'n ander. In essensie is korrelatiewe navorsing nie-eksperimenteel van aard aangesien daar geen manipulasie van die onafhanklike veranderlike plaasvind nie (Smit 1983 : 70).

Hierdie navorsingsprojek ondersoek die verband tussen leiers se gedrag (onafhanklike veranderlike) en volgelinge se vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid (afhanklike veranderlikes). Die studie word ten opsigte van 'n enkele groep in die proeforganisasie uitgevoer, naamlik bestuurders op die eerste en tweede rapporteringsvlak, en daar word aanvaar dat verskillende leierskapstyle in verskillende grade by dié proefgroep teenwoordig sal wees. Net so word aanvaar dat hierdie groep verskillende grade van impak op hul volgelinge sal hê met betrekking tot aspekte soos volgelinge se vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid. In hierdie navorsing word bestuurders se gedrag in

'n natuurlike werksomgewing waargeneem. Die gedrag word nie gemanipuleer of beïnvloed nie, maar slegs waargeneem. Die afhanklike veranderlikes word ook in die natuurlike werksomgewing waargeneem nadat die wisselwerking met die onafhanklike veranderlike in alle waarskynlikheid reeds 'n kans gehad het om plaas te vind. Om bogenoemde redes kan hierdie navorsing as beide nie-eksperimenteel van aard en 'n ex post facto-veldstudie (korrelasieontwerp) geklassifiseer word.

Alhoewel daar as gevolg van die retro-aktiewe aard van ex post facto-navorsing en die gebrekkige kontrole in die ontwerp die afleiding gemaak kan word dat dit 'n minderwaardige navorsingsontwerp is, lê die potensiële bydrae van die gekose navorsingsontwerp, volgens hierdie skrywer, opgesluit in die navorser se kennis van die voordele en beperkinge van 'n ontwerp. Gevolglik word die volgende opmerkings rondom nie-eksperimentele navorsing in die algemeen en ex post facto-veldstudies (korrelasieontwerp) in die besonder gemaak.

Voordele

- Die belangrikheid van nie-eksperimentele navorsing behoort nie misgekyk te word nie. Dit word ook deur verskeie skrywers uitgewys. Cherulnik (1983 : 272) merk byvoorbeeld soos volg op : "If we limit our research to true experiments, we stand to lose many rich opportunities to study behaviour as it is influenced by real and powerful events that are scheduled and shaped by forces we cannot control."
- Volgens Robinson (1981 : 65) vorm nie-eksperimentele navorsing 'n belangrike deel van wetenskaplike navorsing en is dit in die sosiale wetenskappe selfs meer algemeen as eksperimentele ontwerpe. Volgens Kerlinger (1970 : 372) is die rede hiervoor dat verskeie navorsingsprobleme in die sielkunde hulself bloot nie leen tot eksperimentele navorsing nie.
- Robinson (1981 : 83) meen dat die belangrikste voordele van ex post facto-studies daarin lê dat dit ekonomies in terme van tyd is en die navorser wel in staat stel om wetenskaplike afleidings te maak, selfs in gevalle waar onafhanklike veranderlikes nie gemanipuleer kan word nie of waar gebeure reeds plaasgevind het.

Beperkinge

- Een van die belangrikste nadele van ex post facto-veldstudies is dat daar 'n groot aantal veranderlikes kan inwerk waaroor die navorser feitlik geen beheer het nie en dus die waarneming kan kontamineer (Smit, 1983 : 66-67; Robinson, 1981 : 83).
- By ex post facto-veldstudies is enige direkte beheer van die onafhanklike veranderlike in 'n poging om steuningsveranderlikes uit te skakel verder ook onmoontlik as gevolg van die terugwerkende aard van die navorsingsmetode (Smit, 1983 : 42; Robinson, 1981 : 83). Daar word gewoonlik van indirekte beheer gebruik gemaak in die vorm van toetsing van alternatiewe hipoteses (Smit, 1983 : 42). 'n Verdere erkende beheermaatreël, veral waar van sielkundige meetinstrumente gebruik gemaak word, is dat daar van geldige en betroubare meetinstrumente en van standaard toepassingsprosedures, nasienprosedures en interpretasieprosedures gebruik gemaak word. Beheer kan ook uitgeoefen word deur te verseker dat daar minimale beïnvloeding van daardie eienskap is wat die meetinstrument veronderstel is om te meet (Smit, 1983 : 41). Hierdie vereistes is sover moontlik nagekom en word in paragraaf 3.4 "Insameling van data" en 3.5 "Konstruksie van meetinstrument" hieronder bespreek.
- Volgens Huysamen (1983 : 129) stel ex post facto-navorsing die navorser nie in staat om tot die gevolgtrekking te kom dat 'n onafhanklike veranderlike 'n behandelingseffek op 'n afhanklike veranderlike het nie. Al wat 'n ex post facto-veldstudie (korrelasieontwerp) kan demonstreer, is of daar 'n interafhanklikheid tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes is. Dit is dus nie tegnies moontlik om in hierdie navorsing enige afleidings omtrent kousaliteit te maak nie (Robinson, 1981 : 188). Indien daar egter voldoende ondersteunende data bestaan, of indien die moontlikheid beperk word dat enige ander aspek as die onafhanklike veranderlike 'n impak op die afhanklike veranderlike uitgeoefen het, kan daar wel teoretiese afleidings omtrent kousaliteit gemaak word (Robinson, 82 en 188). McNeese-Smith (1991 : 125) wys ook op die moontlikheid om van meervoudige regressietegnieke gebruik te maak om sodoende vas te stel of daar teoreties kousale verbande tussen veranderlikes in 'n verbandstudie bestaan.

Die navorser het voormelde beperkinge geïdentifiseer in die betrokke navorsingsontwerp en hou dit deurgaans voor oë in die interpretasie en aanbieding van die data.

3.3 SAMESTELLING VAN DIE PROEFGROEP

Die samestelling van die proefgroep is gedoen met twee belangrike aspekte voor oë, naamlik :

- dat die populasie op wie die navorsing uitgevoer word, duidelik gedefinieer word, en
- dat die grootte en wydte van die steekproef sodanig is dat dit as verteenwoordigend van die populasie beskou kan word.

Die definiëring van die populasie is belangrik sodat elemente wat tot die populasie behoort maklik geïdentifiseer kan word (Smit, 1983 : 179).

Wat die steekproefgrootte betref maak Kerlinger (1986 : 117) die volgende opmerking "... A rough and ready rule taught to beginning students of research is : Use as large samples as possible." Leedy (1982 : 116) ondersteun hierdie stelling wanneer hy sê "One basic rule is the larger the sample, the better."

Die onderwerp van hierdie navorsing is 'n leiersgroep. Afleidings en veralgemenings word met betrekking tot hierdie leiersgroep se gedrag en die impak van hierdie gedrag op volgelinge, gemaak. Die proefgroep word dus saamgestel uit die leiersgroep. Die leiersgroep is beoordeel in terme van hul leierskapstyle en die impak daarvan op volgelinge.

Vir die doel van hierdie navorsing is die leiersgroep saamgestel uit alle bestuurders in 'n proeforganisasie wat, vanweë hul rapporteringstatus op die organisasiehiërargie, in 'n potensiële leiersposisie teenoor volgelinge geplaas is. Dit sluit alle rapporteringsvlak 1- en 2-bestuurders in. Alle bestuurders op rapporteringsvlak 1 rapporteer direk aan die Besturende Direkteur van die proeforganisasie en is getaak om as bestuurders van departemente op te tree. Bestuurders op rapporteringsvlak 2 rapporteer aan rapporteringsvlak 1-bestuurders en is getaak om as bestuurders van afdelings binne bepaalde departemente op te tree. Die totale populasie van rapporteringsvlak 1- en 2-bestuurders van die proeforganisasie is as proefpersone betrek by die studie. Die totale aantal

proefpersone in die leiersgroep is 62. Die proeforganisasie is 'n hoëtegnologie organisasie. Die kernbesigheid van die organisasie is projekbestuur vir die aanskaffing van gevorderde militêre stelsels. Die kernmannekrag van die organisasie bestaan dus uit professionele, gegraduateerde of gediplomeerde tegnieskundige personeel.

Vir die doel van hierdie navorsing is die leiersgroep nie gevra om self oor hul leierskapstyle te rapporteer nie, maar is slegs van volgelinge se beoordeling gebruik gemaak. Die volgelingsgroep het dus 'n belangrike bydrae tot die meting gelewer. Hierdie benadering word verantwoord aan die hand van navorsing deur Hough en Dunette, Podsakoff en Organ, en Harris en Schaubroeck (in Atwater en Yammarino, 1992 : 141) waar bevind is dat leiers se selfevaluering :

- (i) geneig is om oormatig positief te wees;
- (ii) swak verbande toon met evaluering deur ander groepe, byvoorbeeld volgelinge, kollegas en hoofde; en
- (iii) minder akkuraat is as ander persone se evaluering wanneer dit met objektiewe kriteria vergelyk word.

In dié verband word daar ook verwys na die opinie dat leierskap slegs in die oë van volgelinge beoordeel kan word (Kouzes en Posner, 1987 : 15). 'n Skrywer soos Charlton (1992 : 44) meen ook dat 'n volgelinge se persepsies 'n beter indikator van die bevoegdheid van 'n leier is as die leier se selfopinie.

Bass en Avolio (1990 : 21), die outeurs van die MLQ vrae wat in dié studie gebruik word, stel soos volg voor : "Generally we recommend using followers' descriptions of leaders for research purposes due to higher reliabilities. Also our own as well as others' research suggests that leaders tend to inflate their ratings in comparison to those received from followers."

Alle volgelinge wat direk aan rapporteringsvlak 1- en 2-bestuurders rapporteer, is dus gevra om hul bestuurders se leierskapsgedrag te beoordeel. Dit impliseer dat alle rapporteringsvlak 2-persone opgetree het as waarnemers van hul rapporteringsvlak 1-bestuurders se leierskapsgedrag en daarvoor gerapporteer het. Verder het alle rapporteringsvlak 3-persone opgetree as waarnemers van hul rapporteringsvlak 2-bestuurders se leierskapsgedrag en daarvoor gerapporteer.

Alle volgelinge is terselfdertyd gevra om te rapporteer oor die impak van die leiersgroep (rapporteringsvlak 1- en 2-bestuurders) se leierskap met betrekking tot hul eie vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid.

Die totale populasie is deurgaans by die navorsing betrek. Dit wil sê dat die totale groep van rapporteringsvlak 1-bestuurders (11 persone) en die totale groep van rapporteringsvlak 2-bestuurders (51 persone) telkens deur al hul volgelinge beoordeel is. Die volgelinggroepe bestaan uit 51 persone op rapporteringsvlak 2 en 223 persone op rapporteringsvlak 3, onderskeidelik. Twee tot nege volgelinge het aan 'n leier gerapporteer, afhangende van die rapporteringstruktuur.

Die onderstaande tabel (tabel 3.1) verduidelik die samestelling van die proefgroep.

TABEL 3.1 SAMESTELLING VAN DIE PROEFGROEP

Leiers (proefgroep)	Aantal in proeforg	Volgelinge (waarnemersgroep)	Aantal in proeforg	Vraelyste terugontvang van volgelinge	% terugontvang
1. Rapporteringsvlak 1 Departementshoofde	11	Alle direkte volgelinge - d.w.s. almal op rapporte- ringsvlak 2.	51	32	62,7 %
2. Rapporteringsvlak 2 Afdelingshoofde	51	Alle direkte volgelinge - d.w.s. almal op rapporte- ringsvlak 3.	223	149	66,8 %
TOTAAL	62		274	181	66,0 %

Ten einde aan die vereiste van duidelike definiëring van die proefgroep te voldoen, is 'n biografiese vraelys saam met die meetinstrument versprei. Die biografiese vraelys het inligting oor die leiersgroep (wat waargeneem is) en die volgelinggroepe (respondentegroepe) ingewin. Tabel 3.2 en 3.3 verskaf met behulp van beskrywende statistiek die profiel van onderskeidelik die leiersgroep en die respondentegroepe.

TABEL 3.2 BIOGRAFIESE INLIGTING VAN DIE WAARGENOME LEIERSGROEP

Bestuursraadslid	JA NEE	Frekwensie	%
		34 147	18.8 81.2
Posvlak	6	31	17.1
	7	121	68.8
	8	17	9.4
	9	12	6.6
Ouderdom	25-30	1	0.6
	31-35	3	1.7
	36-40	20	11.2
	41-45	30	16.6
	46-50	40	22.1
	51-55	58	32.1
	56+jr	29	16.1
Hoogste kwalifikasie	St. 10	7	3.9
	Gediplomeerd	15	8.3
	B-graad	69	38.1
	Honneursgraad	34	18.8
	Meestersgraad	42	23.2
	Doktorsgraad	14	7.7
Bestuurskwalifikasie	BOP	13	7.2
	GBP	39	21.5
	GR	4	2.2
	HBA	3	1.7
	MBA/MBL	22	12.1
	GEEN KWALIFIKASIES	100	55.2
Jare diens in proef-organisatie	0-5	9	5.0
	6-10	26	14.4
	11-15	41	22.7
	16-20	40	22.1
	21+jr	65	35.9

TABEL 3.3 BIOGRAFIESE INLIGTING VAN RESPONDENTE (WAARNEMERS)

Departement		Frekwensie	%
		13	7.2
	Departement B	2	1.1
	Departement C	30	16.6
	Departement D	25	13.8
	Departement E	15	8.3
	Departement F	4	2.2
	Departement G	18	9.9
	Departement H	37	20.4
	Departement I	8	4.4
	Departement J	29	16.0
Posvlak	3	17	9.6
	4	9	5.1
	5	45	25.3
	6	80	44.9
	7	27	15.2
Jare diens in proef-organisatie	0-5	23	12.8
	5-10	47	26.3
	10-15	46	25.7
	15-20	33	18.4
	20+jr	30	16.8
Jare rapportering aan bestuurder	0-1	24	13.3
	1-2	28	15.6
	2-3	39	21.7
	3-4	33	18.3
	4-5	16	8.9
	5+jr	40	22.2
Hoogste kwalifikasie	St. 10	35	19.4
	Gediplomeerd	40	22.2
	B-graad	39	21.7
	Honneursgraad	24	13.3
	Meestersgraad	38	21.1
	Doktorsgraad	4	2.2
Ouderdom	25-30	16	8.9
	31-35	19	10.6
	36-40	49	27.4
	41-45	31	17.3
	46-50	40	22.3
	51-55	17	9.5
	56+jr	7	3.9

3.4 INSAMELING VAN GEGEWENS

Die navorser het die navorsingsvoorstel in breë trekke aan die departementshoofde in die proeforganisasie voorgehou en hul ondersteuning vir die insameling van data in hul departemente verkry. Daar is deurgaans goeie samewerking en ondersteuning vir die navorsingsprojek belowe.

'n Lys van persone op die eerste, tweede en derde rapporteringsvlakke is vanaf die Personeelafdeling verkry om die leiersgroep (rapporteringsvlakke een en twee) en die volgelingsgroep/waarnemersgroep (rapporteringsvlakke 2 en 3) te identifiseer.

Die navorser het die vraelyste met 'n verduidelikende brief en standaardinstruksies aan almal in die volgelingsgroep uitgedeel. 'n Selfgeadresseerde koevert is ingesluit vir die terugstuur van vraelyste. Vraelyste is oor 'n periode van drie weke terugontvang. Alhoewel data volkome anoniem hanteer is, is voorsiening in die biografiese vraelys gemaak om wel te kan identifiseer uit watter departemente vraelyste teruggestuur is. Na twee weke is die departementshoofde telefonies bedank vir die deelname van personeel. Indien daar nog vraelyste uitstaande was, is departementshoofde versoek om hul personeel aan te moedig om die vraelyste terug te stuur. 'n Bedankingsbrief met 'n finale versoek om uitstaande vraelyste terug te stuur is na drie weke uitgestuur. Uitstaande vraelyste wat daarna teruggestuur is, is nog steeds in ontvangs geneem en by die studie ingesluit.

'n Totaal van 274 vraelyste is uitgestuur en 181 vraelyste is finaal terugontvang. Dit verteenwoordig 'n responskoers van 66.0 %. Dominowsky (1980 : 183) beskou die veralgemeenheid van die data en die bevooroordeelings inherent aan die data as potensiële probleme by gevalle waar responskoerse laag is. Indien daar egter veralgemeen word rondom riglyne wat in die literatuur oor steekproefgroottes en steekproefverhoudings verskaf word, blyk dié responskoers in vergelyke met die grootte van die waarnemersgroep aanvaarbaar te wees (Stoker, 1981 : 13).

Met verwysing na Dominowski (1980 : 184) se mening dat die inligting wat 'n respondent verskaf in gedrang gebring kan word as die respondent bewus is dat hy bestudeer word, wil hierdie navorser wys op die potensiële nadeel daarvan dat rapporteringsvlak 2-bestuurders daarvan bewus was dat hulle die onderwerp van respondente op rapporteringsvlak 3 se rapportering was, terwyl hulle self ook

terselfdertyd oor rapporteringsvlak 1-bestuurders moes rapporteer.

Alle data is, nadat dit terugontvang is, direk in die SAS-stelsel vir verwerking ingevoer. Die navorser is van mening dat 'n aanvaarbare responskoers en standaard toepassingsprosedures, soos hierbo beskryf is, tot die beperking van steuringsveranderlikes in die navorsing bygedra het.

3.5 KONSTRUKSIE VAN DIE MEETINSTRUMENT

'n Verdere basis vir wetenskaplikheid in navorsing is die gebruik van geldige en betroubare meetinstrumente met betrekking tot die bepaalde konstrakte wat in die navorsing ondersoek word. Die gebruik van meetinstrumente is op sigself 'n poging om objektiwiteit en standaardisasie by waarnemings teweeg te bring (Smit, 1983 : 144). Die gebruik van 'n standaard meetinstrument stel die navorser ook in staat om steuringsveranderlikes uit te skakel en so 'n vorm van indirekte beheer uit te oefen.

Daar moet egter ook kennis geneem word van die grootste tekortkoming by die gebruik van gestruktureerde vraelyste, naamlik die feit dat die ingesamelde data totaal afhang van die items wat in die instrument ingesluit is. Alhoewel die ontwikkeling van geldige, omvattende en deeglike vraelyste hierdie probleem kan oplos, word die data insamelingsproses steeds deur die navorser se teorie gedryf, eerder as deur die respondent se werklike ervarings (Adams, Prince, Instone en Rice, 1984 : 597).

Die konstruksie van die meetinstrument en die vraelyste wat deel daarvan uitmaak, word vervolgens bespreek, veral met inagneming van vereistes soos geldigheid en betroubaarheid.

Die meetinstrument vir hierdie ondersoek het bestaan uit :

- 1) 'n biografiese vraelys;
- 2) die "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), wat deur Bass en Avolio ontwikkel is;
- 3) die Minnesota-tevredenheidsvraelys, wat deur Weiss, Dawis, England en Lofquist ontwikkel is ; en

4) die organisasieverbondenheidsvraelys van Penley en Gould.

'n Biografiese vraelys is ingesluit om inligting oor beide die leier wat waargeneem is en die respondent (volgeling) in te samel. Hierdie inligting is hoofsaaklik ingewin om die groepe te definieer en kan ook gebruik word om moderator-veranderlikes te identifiseer. Respondente se departement, posvlak, jare diens, jare wat die respondent aan die leier rapporteer, kwalifikasies en ouderdom is aangevra. Inligting rondom die leiers wat waargeneem is, het posvlak, ouderdom, hoogste kwalifikasie, bestuurskwalifikasies en jare diens ingesluit.

Die drie konstrukturaelys is gebruik om data in te win oor onderskeidelik die onafhanklike veranderlike, naamlik leierskapsgedrag, en die afhanklike veranderlikes, naamlik werkstevredenheid en organisasieverbondenheid.

Al drie dié vraelys is deur 'n taalkundige in Afrikaans vertaal. Die vertaalde items is ook aan 'n akademikus voorgelê wat bekend is met konstrakte wat in elke vraelys hanteer is. Die Afrikaanse en Engelse weergawe van die vrae is telkens gesamentlik by elke item aangebied om te verseker dat respondente dieselfde betekenis aan die Afrikaanse en Engelse weergawes van die vrae heg.

Die drie konstrukturaelys wat deel vorm van die meetinstrument, word vervolgens in meer detail bespreek.

3.5.1 Die "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ)

3.5.1.1 Aard en samestelling

Die MLQ-vraelys is deur Bass en Avolio ontwikkel. Die eerste navorsing rondom die MLQ vorm die basis van Bass se boek, "Leadership and performance beyond expectations" (1985) waarin hy ook sy teorie oor transformasionele- en transaksionele leierskap uiteensit.

By die ontwikkeling van die MLQ-vraelys is 'n aantal items oor leierskapsgedrag gegenereer. Hierdie items is saamgestel deur eerstens die kwalitatiewe response van 70 Suid-Afrikaanse bestuurders te ontleed nadat hul gereageer het op oop einde vrae oor transformasionele leiers (Bass en Avolio, 1993 : 55). Daarna was

addisionele items vanuit 'n oorsig van literatuur ontwikkel en bygevoeg om 'n poel van 142 items te gee. 'n Seleksieproses het hierna gevolg totdat 73 items uiteindelik vir insluiting in die vraelys geselekteer is.

Faktoranalise met Varimax-rotasie het tot 7 identifiseerbare faktore gelei; 4 transformasioneel, 2 transaksioneel, en een nie-leierskapsfaktor. Die skale is hierop gebaseer en is soos volg :

- 1) Geïdealiseerde invloed (II)
- 2) Inspirasie (INSP)
- 3) Intellektuele stimulering (IS)
- 4) Individuele bedagsaamheid (IC)
- 5) Voorwaardelike beloning (CR)
- 6) Bestuur-van-uitsonderings (MBE)
- 7) Laissez-faire leierskap (LF)

Hierdie 7 skale is in die eerste MLQ-vraelys naamlik Vorm 4 vervat. Verdere verfyning het tot die MLQ (Vorm 5R) gelei, wat tans die kommersiële weergawe van die MLQ is. Die 7 skale waarna hierbo verwys word, is ook in die MLQ (Vorm 5 R) vervat. Alhoewel replikasiestudies deur Hater en Bass (1988) en Waldman et al (1987) hierdie faktorstruktuur bevestig het, het daar ook nuwe ontwikkelinge plaasgevind. Bydraes deur Hater en Bass (1988) en Yammarino en Bass (1990) het byvoorbeeld daartoe gelei dat daar onderskei word tussen 'n aktiewe dimensie van bestuur-van-uitsondering (MBE-A) en 'n passiewe dimensie van bestuur-van-uitsonderings (MBE-P).

In die enkele skaal oor charismatiese leierskap in die MLQ (Vorm 5R), naamlik geïdealiseerde invloed (idealized influence-II), word items aangetref wat met die konsep van toegerekende charisma verband hou ("makes me proud to be associated with that person") maar ook items wat met charismatiese gedrag geassosieer kan word ("communicates a sense of mission") (Bass en Avolio, 1993 : 57). Hieroor merk die navorsers op "...that there is a need to differentiate attributed from behavioural charisma" (Bass en Avolio, 1993 : 57). Hierdie probleem het tot 'n suiwer gedragsitemweergawe van die MLQ, naamlik (Vorm 10), gelei.

Alhoewel meeste van die navorsing tussen 1985 en 1992 van die MLQ (Vorm 5R) gebruik maak, het ontwikkelinge soos 'n verkorte weergawe (Vorm 8) en die

gedragsitemweergawe (Vorm 10) daartoe gelei dat Bass en sy genote die nuutste ontwikkelings in 'n nuwe standaard vorm naamlik die MLQ (Vorm 5X) gekonsolideer het.

Alhoewel die MLQ (Vorm 5X) nog nie kommersieel beskikbaar is nie, is Vorm 5X deur Bass en sy genote tot hierdie navorser se beskikking gestel. Vorm 5X maak voorsiening vir beide 'n aktiewe en passiewe dimensie van Bestuur-van-uitsondering (**MBE-A** en **MBE-P**) en ook vir die gedrags- en toegerekende konsepte van charisma naamlik **AC** ("attributed charisma") en **II** ("idealized influence").

'n Selfevaluering (MLQ Self Rating Form) en evaluering-deur-volgeling (MLQ Rater Form) weergawe is beide in die MLQ (Vorm 5R) en MLQ (Vorm 5X) beskikbaar. Met verwysing na die rasionaal in paragraaf 3.3 het hierdie navorser slegs die MLQ (Vorm 5X - "rater form") benut.

Items word volgens 'n 5-puntskaal beoordeel.

3.5.1.2 Geldigheid en betroubaarheid

Cronbach-Alfa-betroubaarheidskoëffisiënte ten opsigte van die MLQ "rater form" se skale is almal bo .82, behalwe vir twee skale naamlik Bestuur-van-uitsonderings (**MBE**) (.79) en Laissez faire (**LF**) (.77) (Bass en Avolio, 1990 : 21). Tabel 3.4 dui die betroubaarhede op die subskale aan.

TABEL 3.4 ALFA-BETROUBAARHEIDSKOËFFISIËNTE VAN DIE MLQ (VORM 5R) SUBSKALE

MLQ-skaal	Alfa-betroubaarkheidskoëffisiënte
Geïdealiseerde invloed (II)	.90
Inspirasie (INSP)	.84
Intellektuele stimulering (IS)	.88
Individuele bedagsaamheid (IC)	.85
Voorwaardelike beloning (CR)	.87
Bestuur-van-uitsonderings (MBE)	.79
Laissez faire (LF)	.77
(Steekproef = 1006 volgelinge wat 251 besigheidsleiers waargeneem het.)	

(Bass en Avolio, 1990 : 22)

Toets-hertoets betroubaarkheid op die onderskeie skale wissel van .52 tot .85 vir die MLQ-"rater form" (Bass en Avolio, 1990 : 23).

Volgens Bass en Avolio (1990 : 7) het data wat met behulp van die MLQ ingewin is, die konstrukteldigheid van die teoretiese en empiriese faktore van die instrument bewys.

Interkorrelasies tussen die skale ondersteun ook die teoretiese koppeling van die konstrakte. Die transformasionele skale se interkorrelasies is hoër as dié met transaksionele skale. Die positiewe transaksionele styl, naamlik voorwaardelike beloning (CR), korreleer ook hoër met transformasionele skale as met die minder aktiewe en minder positiewe transaksionele style, naamlik Bestuur-van-uitsonderings (MBE) en Laissez faire (LF). Laasgenoemde twee style toon bykans geen korrelasies met die transformasionele skale (Bass en Avolio, 1990 : 26).

'n Replikasiestudie van Visser (1992) op Suid-Afrikaanse bestuurders met 'n Afrikaanse vertaling van die MLQ (Vorm 5R) dui, met die uitsondering van een skaal, naamlik IS, op 'n soortgelyke faktorindeling as wat die oorspronklike outeurs gevind het. Visser (1992 : 42) kom tot die gevolgtrekking dat die MLQ vir Suid-Afrikaanse studies oor leierskap gebruik kan word.

3.5.1.3 Rasionaal vir insluiting

Die MLQ is gekies om die onafhanklike veranderlike, naamlik leierskapstyl, te meet. Daar is op die MLQ besluit vanweë die volgende redes :

- Die MLQ is reeds in uitgebreide akademiese studies gebruik, en is deur verskeie replikasiestudies as 'n deeglik nagevorsde instrument bewys.
- Die instrument bepaal 'n volle reeks van transformasionele en transaksionele style en nie net 'n aantal transformasionele style soos ander bekende instrumente, byvoorbeeld die LPI ("Leadership Practices Inventory") nie.
- Bass se teorie oor transformasionele leierskap is in 'n groot mate op navorsing wat by die ontwikkeling van die MLQ gebruik is, gebaseer en sy teorie word as leidend op die onderwerp van transformasionele en transaksionele leierskap aanvaar.
- Betroubaarheid en geldigheid van die instrument is aanvaarbaar vir navorsing.

Toestemming is van Bass en sy genote verkry vir die gebruik van die vraelys in die navorsing.

3.5.2 Die Minnesota-tevredenheidsvraelys

3.5.2.1 Aard en samestelling

Die Minnesota-tevredenheidsvraelys is een van vele meetinstrumente wat met Lofquist en Dawis se teorie van werksaanpassing geassosieer word (Cook et al, 1981 : 21). Navorsing van Weiss, Dawis, Lofquist en England het tot die ontwikkeling van die Minnesota-tevredenheidsvraelys gelei wat tevredenheid met 'n verskeidenheid van werksaspekte meet.

Die outeurs het aanvanklik navorsing met 'n poel van 80 items gedoen. Hierdie poel van items is uitgebrei na 100 items wat in groepe van 5 die 20 subskale in die vraelys verteenwoordig (Cook et al, 1981 : 22).

Die enkele item wat telkens die hoogste korrelasies met die 20 subskale toon is egter in 'n verkorte weergawe van die vraelys saamgevoeg. Die 20 subskale, en gevolglik ook die 20 items in die verkorte weergawe, verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van werksaspekte en doen navraag oor aspekte soos :

- ✓aktiwiteit
- ✓onafhanklikheid
- ✓verskeidenheid
- ✓sosiale status
- ✓toesighouding : menseverhouding
- toesighouding : tegnies
- ✓morele waardes
- ✓sekuriteit
- sosiale diens
- ✓gesag
- ✓die benutting van vermoëns
- ✓maatskappy beleide en -praktyke
- ✓vergoeding
- ✓voortgang in die pos
- ✓verantwoordelikheid
- ✓kreatiwiteit
- ✓werkstoestande
- ✓medewerkers (kollegas)
- ✓erkenning
- ✓prestasie

Die items word op 'n 5-puntskaal beoordeel.

Faktorontleding van die response van 1460 respondente toon dat daar twee hoofkomponente in die vraelys is, naamlik intrinsieke en ekstrinsieke werkstevredenheid. Addisioneel tot die algemene tevredenheidstelling kan aparte tellings vir die twee hoofkomponente bereken word. Cook et al (1981 : 24) het egter bedenkinge oor die intrinsieke en ekstrinsieke subverdeling in die Minnesota-tevredenheidsvraelys. Die vraelys word nogtans deur Cook et al (1981 : 24) as 'n uitstekende bepaler van algehele werkstevredenheid beskou.

3.5.2.2 Geldigheid en betroubaarheid

Die outeurs van die vraelys rapporteer Hoyt interne betroubaarheidskoëffisiënte vir die subskale en die algehele skaal in 'n aantal steekproewe soos volg : Intrinsieke werkstevredenheid, mediaan 0.86, omvang 0.84 tot 0.91; Ekstrinsieke werkstevredenheid, mediaan 0.80, omvang 0.77 tot 0.82; Algehele tevredenheid, mediaan 0.90, omvang 0.87 tot 0.92 (Cook et al, 1981 : 22).

Toets-hertoets-betroubaarheid oor een week word as 0.89 en oor een jaar as 0.70 gerapporteer (Cook et al, 1981 : 22).

Ivanchevich (in Cook et al, 1981 : 23) rapporteer alfa-koëffisiënte van 0.80 en 0.84 vir onderskeidelik die intrinsieke en ekstrinsieke subskale.

Volgens Dunham en Smith (1979 : 75-86) toon hierdie instrument in die geheel gesien geldige metings van werkstevredenheid en die instrument bied stabiele en konsekwente resultate.

3.5.2.3 Rasionaal vir insluiting

Dunham en Smith (1979 : 75-86) gee onder andere die volgende redes waarom die Minnesota-tevredenheidsvraelys 'n gerespekteerde instrument is :

- die instrument identifiseer die wye reeks faktore wat werkslewe en organisasie- effektiwiteit beïnvloed;
- die bewoording van die items in die vraelys is geskik en kan in verskillende organisasies aangewend word.

Cook et al (1981 : 24) meen dat die vraelys 'n betroubare en geldige meting van veral algehele werkstevredenheid bied.

Die vraelys is ook algemeen beskikbaar en geen toestemming is nodig vir die gebruik daarvan nie. Die vraelys is dus gekies om die een afhanklike veranderlike, naamlik werkstevredenheid, te meet.

3.5.3 Penley en Gould se organisasieverbondenheidsvraelys

3.5.3.1 Aard en samestelling

Penley en Gould se vraelys is op Etzioni se model van organisasie-betrokkenheid gebaseer en berus op drie dimensies van organisasieverbondenheid, naamlik morele verbondenheid, berekende verbondenheid en vyandige verbondenheid.

Hierdie vraelys is gegrond op die uitgangspunt dat organisasieverbondenheid 'n multidimensionele konstruk is en dat beide die affektiewe (morele en vyandige verbondenheid) en instrumentele (berekende verbondenheid) dimensies van organisasieverbondenheid nodig is om die band wat werkers met hul organisasies het, te verklaar.

'n Poel van 54 items, kenmerkend van morele, berekende en vyandige verbondenheid, is deur die outeurs saamgestel. Die items maak van 'n sespunt-Likertskaal gebruik. Op grond van 'n drieledige geforseerde faktoranalise is die 15 beste items geselekteer (vyf vir elke subskaal). Die items is geselekteer op grond van hul faktorladings. Items met 'n hoë lading op 'n betrokke skaal en lae ladings op die ander twee skale is gekies om 'n spesifieke dimensie (subskaal) te verteenwoordig. Daarna het die outeurs weer 'n faktoranalise gedoen. Die tweede faktoranalise het 'n ongeforseerde driefaktorindeling opgelewer (Penley en Gould, 1988 : 50).

3.5.3.2 Geldigheid en betroubaarheid

'n Suiwer faktorstruktuur is deur Penley en Gould ten aansien van die gekombineerde steekproewe waarin die vraelys se empiriese struktuur getoets is, verkry. Items het telkens hoog op die toepaslike subskaal (faktor) gelaai en laag op die ander twee subskale.

Interkorrelasies tussen faktortellings van verskillende steekproewe sou kon aandui dat die faktore kongruent is oor verskillende populasies. Interkorrelasies tussen populasies was telkens bo 0.9, wat aandui dat faktorindeling kongruent is (Penley en Gould, 1988 : 52).

Penley en Gould (1988 : 54) het bevind dat die drie skale matige interkorrelasies toon. Die sterkste verband was tussen morele en vyandige verbondenheid ($r = -0.35$, $p < 0.01$). Volgens die skrywers is dit te verwagte. Dié resultate verskaf algemene ondersteuning vir die veronderstelling dat morele- en vyandige verbondenheid albei affektiewe vorms van verbondenheid is. Tog is hulle van mening dat die interkorrelasies nie so hoog is dat dit aandui dat dieselfde onderliggende dimensie getap word nie.

Kamfer en Bosshoff (1993 : 71) het Penley en Gould se vraelys tesame met ander instrumente gebruik en empiriese substansie vir 'n multidimensionele konseptualisering van organisasieverbondenheid verskaf. Die konstrugeldigheid van die vraelys is volgens die skrywers aanvaarbaar en ondersteun 'n multidimensionele siening van organisasieverbondenheid.

Penley en Gould (1988 : 52) rapporteer ook aanvaarbare interne betroubaarheid. Cronbach Alpha koëffisiënte was deurgaans bo 0.80 vir elkeen van die subskale.

3.5.3.3 Rasionaal vir insluiting

Penley en Gould se vraelys is gekies om die tweede afhanklike veranderlike, naamlik organisasieverbondenheid, te meet. Die vraelys is gekies op grond van die volgende :

- Die vraelys is die enigste bekende vraelys wat organisasieverbondenheid, in lyn met die nuwere siening dat dit 'n multidimensionele konstruk is, meet.
- Konseptueel kan daar 'n verwantskap ingesien word tussen berekende verbondenheid, wat op 'n uitruiltransaksie gegrond is, en transaksionele leierskap. Verder sou dit ook interessant wees om vas te stel of transformasionele leierskap met die affektiewe vorms van organisasieverbondenheid, veral morele verbondenheid, verband hou. Die teoretiese verbande tussen hierdie konstrakte is egter nog nie nagevors nie en die navorser was van mening dat die gebruik van hierdie vraelys 'n bydrae tot die vakgebied kan lewer.
- Die vraelys toon 'n suiwer faktorstruktuur en aanvaarbare betroubaarheid.

- Die vraelys is algemeen beskikbaar en geen toestemming is nodig vir die gebruik daarvan nie.

3.6 STATISTIESE TEGNIEKE

Statistiek kan beskryf word as die teorie en metode waarvolgens kwantitatiewe data geanaliseer word (1) sodat hipotetiese verwantskappe tussen konstrakte aanvaar of verwerp kan word, en (2) sodat wetenskaplike afleidings met betrekking tot empiriese observasies moontlik gemaak kan word (Kerlinger, 1986 : 175).

Die akkurate beskrywing van data stel die navorser dikwels nie daartoe in staat om sinvolle afleidings te maak nie. Om data sinvol te interpreteer, moet van inferensiële statistiese metodes gebruik gemaak word. Alhoewel dié navorser wel van beskrywende statistiek gebruik maak, moet inferensiële statistiek gebruik word om die hipoteses wat gestel is, te aanvaar of te verwerp.

Inferensiële statistiese metodes kan in parametriese en nie-parametriese metodes ingedeel word. Die basiese verskil tussen die twee metodes is daarin geleë dat sekere aannames met betrekking tot populasieparameters in geval van parametriese metodes gemaak word (Vorster, 1992 : 138).

Verskeie skrywers is ten gunste daarvan dat parametriese, in plaas van nie-parametriese prosedures, indien moontlik, gebruik moet word (Du Toit, 1985 : 312, Robson, 1983 : 128).

Ten einde parametriese metodes in 'n studie te oorweeg, moet sekere aannames oor normaliteit gemaak word (Huysamen, 1987 : 89). Gehring (1987 : 153) maak egter die opmerking dat die aanname van normaliteit outomaties vir steekproewe van 30 en meer geld. In hierdie ondersoek is die gegewens van 181 vraelyste vir statistiese verwerking gebruik. Daar kan dus in hierdie studie 'n aanname van normaliteit gemaak word.

Smit (1985 : 205) is van mening dat parametriese statistiese prosedures toepaslik is wanneer intervalskale gebruik word. Al drie die konstruktivraelyste wat in hierdie studie gebruik word, maak van intervalskale gebruik.

Daar kan dus die aanname gemaak word dat parametriesse statistiese metodes in orde is vir die doel van hierdie studie. Die volgende statistiese tegnieke wat onder parametriesse tegnieke resorteer word dus gebruik naamlik :

- 1) Die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt.
- 2) Meervoudige regressie-analise.
- 3) Analise van variansie.

Hierdie tegnieke word vervolgens kortliks bespreek.

3.6.1 Die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt

Die statistiek wat die mate waarin een veranderlike met 'n ander verband hou omskryf, word 'n korrelasiekoëffisiënt genoem. Een van die mees algemene korrelasiekoëffisiënte wat in die gedragswetenskappe gebruik word, is die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt (r). Hierdie statistiese tegniek is van die interval-ratio tipe en dus geskik vir hierdie navorsing (Ferguson, 1981 : 108).

Die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt is op die veronderstelling gebaseer dat indien twee veranderlikes kovarieer (gesamentlik varieer) - byvoorbeeld hoë waardes met hoë waardes en lae waardes met lae waardes - daar 'n korrelasie of verband tussen hulle voorkom (Kerlinger, 1986 : 63). Indien daar wel 'n verband voorkom, kan dit óf 'n positiewe, óf 'n negatiewe verband wees. By 'n positiewe verband sal 'n afname in die meting van een veranderlike ook lei tot 'n afname in die ander. By 'n negatiewe verband lei 'n afname in die meting van een veranderlike tot 'n toename in die ander (Ferguson, 1981 : 110).

Die Pearson- r varieer tussen -1.00 en +1.00. 'n Perfekte negatiewe verband tussen twee veranderlikes word uitgedruk as $r = -1.00$ en 'n perfekte positiewe verband tussen twee veranderlikes as $r = +1.00$. Wanneer daar geen verband tussen veranderlikes voorkom nie word die Pearson- r uitgedruk as $r = 0$ (Kerlinger, 1986 : 63).

Hoe nader die absolute waarde van 'n korrelasiekoëffisiënt aan +1.00 of -1.00 is, hoe meer akkuraat is die voorspelling dat een veranderlike met 'n ander verband hou (Ferguson, 1981 : 122). Die korrelasiekoëffisiënt dui beide rigting en omvang van die verband tussen twee veranderlikes aan (Kerlinger, 1986 : 63).

'n Korrelasiekoëffisiënt is egter nie 'n proporsie nie. 'n Koëffisiënt van .60 sal byvoorbeeld nie dubbel die graad van verband verklaar vergeleke met 'n koëffisiënt van .30 nie. Wanneer die korrelasiekoëffisiënt gekwadreer word, kan die variansie wat een veranderlike met betrekking tot 'n ander uitoefen egter verklaar word. Hinkle, Wiersma en Jurs (1988 : 121) meen "... the square for r indicates the proportion of shared variance between the variables, irrespective of causality, that is, the proportion of the variance in one variable associated with the variance of the other". Hierdie metode is 'n meer sinvolle wyse om die betekenis van 'n Pearson- r te verklaar aangesien dit die sterkte van die liniêre verband tussen twee veranderlikes beter uitdruk. Hierdie koëffisiënt word ook die koëffisiënt van determinasie genoem (Hinkle et al, 1988 : 121). Die r^2 kan dus wel as 'n eenvoudige proporsie gesien word en $r^2 \times 100$ as die persentasie variansie wat een veranderlike ten opsigte van 'n ander verklaar (Ferguson, 1981 : 129). Die persentasie variansie wat telkens verklaar word, word in tabel 3.5 teenoor die Pearson- r aangetoon.

TABEL 3.5 PEARSON - r EN VERKLARING VAN PERSENTASIE VAN VARIANSIE

r	$r^2 \times 100$
.10	1
.20	4
.30	9
.40	16
.50	25
.60	36
.70	49
.80	64
.90	81
1.00	100

(Ferguson, 1981 : 129)

Dit dien gemeld te word dat gelyke verskille tussen korrelasiekoëffisiënte verskillende grade van variansie verklaar. Die verskil tussen $r = .20$ en $r = .30$ verklaar byvoorbeeld slegs 5 % addisionele variansie, terwyl die verskil tussen $r =$

.80 en $r = .90$ 'n 17 % - verskil in variansie verklaar.

'n Korrelasiekoëffisiënt mag dus interpretasieprobleme oplewer indien die koëffisiënt van determinasie (r^2) en die persentasie variansie wat verklaar word ($r^2 \times 100$) nie daarmee saam gebruik word om verbande sinvol te interpreteer nie. Die navorser het die Pearson- r en die koëffisiënt van determinasie (r^2) gebruik om verbande tussen pare veranderlikes te ondersoek.

3.6.2 Meervoudige regressie-ontleding

Die historiese oorsprong van die term "regressie" spruit uit Galton (1885) se werk "Regression towards mediocrity in hereditary structure". Galton het die term regressie gebruik om te verwys na die biologiese effek dat kort ouers geneig is om gemiddeld langer nasate te hê en lang ouers geneig is om gemiddeld korter nasate te hê. Die nasate regresseer telkens terug na die populasiegemiddeld (Ferguson, 1981 : 108). Vandag verwys die statistiese term regressie na die mate waarin die een stel tellings (Y-tellings) terugkeer na of afhang van die ander stel (X-tellings) (Kerlinger, 1986 : 528).

Meervoudige regressie-ontleding is volgens Kerlinger (1986 : 527) 'n metode waarvolgens die effek, en omvang van die effek van meer as een onafhanklike veranderlike op een afhanklike veranderlike bepaal word deur van die statistiese beginsels van korrelasie en regressie gebruik te maak.

Meervoudige regressie-ontleding berus op die beginsels van liniêre regressie. By liniêre regressie is dit belangrik om die beste liniêre verwantskap tussen twee veranderlikes te kry. Indien daar 'n perfekte korrelasie tussen twee veranderlikes bestaan, kan 'n reguit lyn gebruik word om die presiese telling van een veranderlike op grond van die telling van 'n ander veranderlike te bepaal (Huysamen, 1976 : 97).

Hoe nader die twee stelle data aan 'n reguit lyn lê, hoe hoër is die korrelasie en voorspellingswaarde (Kerlinger, 1986 : 529). Waar so 'n reglynige verband 'n navorser in die geval van eenvoudige regressie ontleding in staat stel om X te gebruik om Y te voorspel, laat die metode van meervoudige regressie ontleding 'n navorser toe om X_1 , X_2 tot X_k te gebruik om Y te voorspel. Die resultaat van die berekening dui vir die navorser aan hoe goed die voorspelling is en ongeveer

hoeveel van die variansie van Y voorspel kan word deur die beste kombinasie van die onafhanklike veranderlikes (Kerlinger, 1986 : 528).

Die fundamentele regressievergelyking lyk soos volg :

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + \dots + b_k X_k$$

Waar : Y_1 = afhanklike veranderlike.

$a + b$ = die regressiekoëffisiënte wat bereken moet word.

$X_1 X_2 \dots X_k$ = die waardes van k-onafhanklike veranderlikes waarmee voorspel moet word.

Vanuit die kennis van X'e en Y moet a + b dus nou bereken word. In effek bestaan daar 'n aantal liniêre vergelykings; 'n stel vir elke onafhanklike veranderlike. 'n Regressiemodel is nou 'n beraming van a en b, op so 'n wyse dat dit die beste voorspelling van 'n afhanklike veranderlike uit die waardes van verskeie onafhanklike veranderlikes bied (Kerlinger, 1986 : 533).

Enige getal onafhanklike veranderlikes kan dus in die regressiefunksie geïnkorporeer word en verhoog so die navorser se vermoë om die waarde van een veranderlike as 'n funksie van verskeie ander veranderlikes te voorspel.

Dit gebeur telkens in praktiese navorsing dat slegs 'n klein aantal onafhanklike veranderlikes tot die voorspelling van 'n afhanklike veranderlike bydrae en dat verdere veranderlikes min of geen addisionele voorspellingswaarde het nie (Ferguson, 1981 : 472).

Die probleem ontstaan egter oor hoe te werk gegaan moet word om 'n paar onafhanklike veranderlikes uit 'n groot hoeveelheid vir voorspellingsdoeleindes te selekteer.

'n Stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding kan die antwoord hierop bied. Die toepassing van hierdie prosedure verg dat die beste voorspeller telkens om die beurt met 'n ander veranderlike gepaar word en dat 'n meervoudige korrelasie vir elke paar bereken word. Sodra die beste paar geselekteer is, kan elke paar met die oorblywende veranderlikes gekombineer word. Hierdie prosedure gaan voort

totdat die insluiting van verdere veranderlikes nie verder tot die verbetering van die meervoudige korrelasiekoëffisiënt bydrae nie. Stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding kan vooruit of agteruit toegepas word. Agteruit stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding verskil van bogenoemde prosedure in dié sin dat al die veranderlikes in die begin ingesluit word en daar dan stapsgewys ontleed word hoeveel variansie telkens verlore gaan met elke veranderlike wat uit die berekening uitgesluit word (Ferguson, 1981 : 472-473).

Die meervoudige korrelasiekoëffisiënt word statisties uitgedruk as R . R kan net soos 'n normale korrelasiekoëffisiënt geïnterpreteer word, behalwe dat die navorser moet in ag neem dat R slegs tussen 0 en 1.00 strek en nie van -1.00 tot +1.00 nie. Daarenteen is R^2 weer 'n aanduiding van die hoeveelheid (proporsie) variansie wat by die afhanklike veranderlike verklaar word op grond van 'n aantal onafhanklike veranderlikes. R^2 is 'n koëffisiënt van determinasie (Kerlinger, 1986 : 540). Die vraag wat egter telkens afge vra moet word is of R^2 toevallig kan plaasvind en of toeval genoegsaam uitgesluit is om statistiese beduidenheid af te lei.

Toetse van statistiese beduidenheid by Meervoudige regressie-ontleding berus op die beginsel om variansie (kwadraat gemiddelde - "mean squares") met mekaar te vergelyk. Die F ratio kan gebruik word om te bepaal wat die statistiese beduidenheid in die berekening is (Kerlinger, 1986 : 538).

By die interpretasie van meervoudige regressiestatistiek behoort die navorser ten slotte die volgende in gedagte te hou :

- Die volgorde waarin veranderlikes in die berekening ingevoer word kan die meervoudige korrelasiekoëffisiënt (R) beïnvloed. 'n Algemene reël is egter dat die navorsingsprobleem en die teorie onderliggend tot die probleem die volgorde van invoering moet bepaal (Kerlinger, 1986 : 545).
- Die ideale voorspellingsituasie is wanneer korrelasies tussen die onafhanklike veranderlikes onderling laag is maar tussen die onafhanklike veranderlikes en die afhanklike veranderlike hoog is. Sodra interkorrelasies tussen onafhanklike veranderlikes hoog is, moet die navorser bewus wees dat probleme van multikolineariteit kan intree, wat die betroubaarheid van die berekeninge negatief beïnvloed (Kerlinger, 1986 : 541 en 546).

Die navorser het meervoudige regressie-ontleding in hierdie navorsing gebruik om te bepaal watter leierskapstyl of kombinasie van leierskapstyle die grootste variansie by die afhanklike veranderlikes voorspel.

Kerlinger (1986 : 528) is van mening dat meervoudige regressie-ontleding ook gebruik kan word om die relatiewe invloed van onafhanklike veranderlikes te ondersoek. In hierdie studie word meervoudige regressie ontleding gebruik om die relatiewe effek van transformasionele leierskap met dié van transaksionele leierskap te vergelyk.

3.6.3 Analise van variansie (ANOVA)

Analise van variansie (ANOVA) is 'n tegniek om te toets of daar 'n beduidende verskil in die gemiddeld tussen meer as twee groepe voorkom (Sanders, 1990 : 381). Deur van ANOVA gebruik te maak, kan die navorser afleidings maak of die graad van veranderlikheid in data voorspruit uit groepe met dieselfde - of uit groepe met verskillende gemiddeldes (Levin en Rubin, 1991 : 436). Die navorser kan dus aflei of die gemiddeldes van die groepe wat bestudeer word gelykmatig gegrond is op die graad van veranderlikheid in die proefdata (Sanders, 1990 : 381). Die tegniek is handig om die impak van 'n eienskap wat groepe onderskei, by bepaalde aspekte vas te stel, byvoorbeeld verskillende soorte brandstof op 'n motor se werkverrigting of verskillende opleidingsmetodes op produktiwiteit.

Wanneer daar byvoorbeeld drie groepe geïdentifiseer word, wat op grond van een of ander eienskap van mekaar verskil, dan is die doel van ANOVA om te besluit of die drie groepe se gemiddeldes ten opsigte van 'n bepaalde element wat bestudeer word, verskil of ooreenstem. Sou die drie groepe se gemiddeldes nie beduidend verskil nie, kan mens 'n afleiding maak dat die eienskap wat die groepe onderskei nie 'n rol speel by die aspek wat bestudeer word nie. Indien die gemiddeldes egter verskil, kan die afleiding gemaak word dat die eienskap wat die groepe onderskei, 'n rol speel by daardie aspek wat bestudeer word (Levin en Ruben, 1991 : 437).

ANOVA kom neer op 'n vergelyking van twee ramings van variansie. Die een raming is die ontleding van variansie tussen die groepe en die ander raming is die ontleding van variansie binne groepe. Daarna word hierdie ramings met mekaar vergelyk. Indien die twee ramings min of meer dieselfde is, kan die afleiding

gemaak word dat die onderskeidende eienskappe by die groepe nie 'n rol speel by die aspek wat bestudeer word nie. Indien die twee ramings wel beduidend verskil, kan daar die afleiding gemaak word dat die onderskeidende eienskappe tussen die groepe wel 'n rol speel by die aspek wat bestudeer word (Levin en Ruben, 1991 : 438).

Die vergelyking van die twee stelle variansies met mekaar word as 'n ratio uitgedruk. Hierdie ratio word die F-ratio genoem en word uitgedruk as

$$F = \frac{\text{variensie binne groepe}}{\text{variensie tussen groepe}}$$

Wanneer die groepe se eienskappe 'n rol speel sal die variensie tussen groepe hoër wees as die variensie binne groepe (Levin en Ruben, 1991 : 442).

Die F-ratio kan nou eenvoudig geïnterpreteer word deur in ag te neem dat indien die twee stelle variansies (tussen groepe en binne groepe) min of meer dieselfde is, die ratio min of meer 1 sal wees. 'n F-ratio wat naastebly gelyk is aan 1 is dus 'n goeie aanduider dat daar nie verskille tussen die groepe is nie. Hoe groter die F-ratio egter is, hoe meer geneig is 'n navorser om aan te neem dat die eienskap wat die groepe onderskei, wel 'n rol speel of 'n verskil maak ten opsigte van die aspek wat bestudeer word (Levin en Ruben, 1991 : 442).

Alvorens die H_0 (dat die groepe uit 'n populasie getrek is met dieselfde gemiddeld) aanvaar kan word, moet die navorser tot 'n statistiese gevolgtrekking kom oor die geldigheid aldan nie van H_0 . Die finale stap in 'n ANOVA is nou om te toets vir die aanvaarding of nie-aanvaarding van H_0 . Dit word gedoen deur die grade van vryheid (df) van beide die noemer en die deler in die F-ratio deelsom te bereken. Die kritiese waarde (CR_F) kan van 'n F-tabel afgelees word. Indien die berekende F-ratio kleiner is as die kritiese waarde (CR_F) kan die H_0 aanvaar word en kan daar die gevolgtrekking gemaak word dat geen verskille tussen groepe voorkom wat 'n effek uitoefen op die aspek wat bestudeer word nie. Indien die F-ratio groter is as die kritiese waarde moet die H_0 verwerp word en H_1 (dat die populasie gemiddeldes nie orals ooreenstem nie) aanvaar word. Dit kan die navorser instaat stel om 'n afleiding te maak dat daardie eienskap wat die groepe onderskei wel 'n effek het by die aspek wat bestudeer word (Levin en Rubin, 1991 : 443-445; Sanders, 1990 : 393-396).

Sanders (1990 : 383) wys in die laaste instansie daarop dat die ANOVA-tegniek nie aandui hoeveel van die groepe se gemiddeldes verskil nie, ook nie watter groepe se gemiddeldes verskil nie. Dit dui slegs daarop dat 'n bepaalde eienskap wat groepe onderskei wel 'n effek het by die aspek wat bestudeer word. Indien die navorser wil vasstel watter groepe spesifiek verskil, moet 'n Scheffé- of 'n Tukey-toets bykomend toegepas word.

Die navorser het ANOVA gebruik om te bepaal of biografiese eienskappe soos byvoorbeeld ouderdom, posvlak en kwalifikasies 'n statisties beduidende moderatoreffek by die afhanklike veranderlikes het. Dit is 'n manier om moderator veranderlikes met behulp van die biografiese data te onderskei.

3.6.4 Sentrale neigings

Aangesien daar sekere afleidings op grond van die sentrale neiging van tellings by elk van die konstrukturaelste gemaak word, is dit ten slotte nodig om die verskillende statistiese uitdrukkings van sentrale neiging kortliks te oorweeg.

Die gemiddeld, mediaan en modus kan al drie as 'n aanduiding van sentrale neiging gebruik word. Terwyl die gemiddeld 'n konsep is wat aan meeste mense bekend is en ook baie bruikbaar is vir statistiese prosedures, word dit soms te veel beïnvloed deur ekstreme tellings. Die mediaan word daarenteen nie soveel deur ekstreme tellings beïnvloed nie (Levin en Rubin, 1991 : 71, 84). Daardie waardes wat egter die meeste in die datastel herhaal word en aandui waar die meeste respondente respondeer, word die modus genoem (Levin en Rubin, 1991 : 86).

Indien 'n normaalverspreiding by 'n subskaal voorkom, toon die gemiddeld, mediaan en modus ongeveer dieselfde telling. Vraelyste wat nie op die totale universum afgeneem word nie toon egter dikwels die neiging dat response nie normaal verdeel is ten opsigte van subskale nie. Sodra kurtose voorkom, beveel Levin en Rubin (1991 : 89) aan dat die mediaan die beste voorstelling van sentrale neiging is, aangesien die mediaan tussen die gemiddeld en die modus lê. Die mediaan word nie soveel deur die frekwensie van voorkoms van 'n bepaalde telling soos die modus geaffekteer nie en ekstreme tellings beïnvloed dit ook nie soveel as die gemiddeld nie.

3.7 SAMEVATTING

Die navorsingsmetodiek is in dié hoofstuk in oënskou geneem. Die navorser is van mening dat deeglik oorweging gegee is aan alle elemente wat tot die wetenskaplikheid van hierdie navorsing kan bydrae.

Die resultate word vervolgens voorgehou.

HOOFSTUK 4

RESULTATE EN BEVINDINGE

4.1

INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate en bevindinge van die empiriese ondersoek te verskaf. Die resultate word aangebied met inagneming van die empiriese doelwitte wat in hoofstuk 1 uiteengesit is, naamlik dat die navorser leiers se transformasionele en transaksionele leierskapstyle aan die hand van volgelinge se persepsie wil bepaal; dat die navorser die vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid van volgelinge wil bepaal, en dat die navorser laastens die verband tussen die leierskapstyle en volgelinge se ervaarde vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid wil bepaal. Beskrywende en inferensiële statistiek word gebruik om hierdie doelwitte te bereik.

Die inligting wat in die vorige hoofstukke bespreek is, dien deurgaans as agtergrond waarteen die inhoud van hierdie hoofstuk vertolk moet word. Die veranderlikes wat in die resultate bespreek word, is almal meer breedvoerig in die voorafgaande hoofstukke bespreek. 'n Sleutel ten opsigte van al die veranderlikes wat bespreek word, word egter vir die gerief van die leser in tabel 4.1 gelys.

TABEL 4.1

SLEUTEL TEN OPSIGTE VAN VERANDERLIKES IN DIE NAVORSING

		AFKORTING	SKAALNAAM
ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES (LEIERSKAPSTYLE)	Transformasionele leierskapsdimensies	AC	Toegerekende charisma
		II	Geïdealiseerde invloed
		INSP	Inspirasie
		IS	Intellektuele stimulasie
		IC	Individuele bedagsaamheid
	Transaksionele leierskapsdimensies	CR	Voorwaardelike beloning
		MBE (Bestuur-van-uitsonderings)-A	Bestuur-van-uitsonderings (Aktief)
		MBE (Bestuur-van-uitsonderings)-P	Bestuur-van-uitsonderings (Passief)
	Geen-leierskapsdimensie	LF	Laissez faire leierskap

		AFKORTING	SKAALNAAM
AFHANKLIKE VERANDERLIKES	1. Werkstevreden- heid	I	Intrinsieke werkstevredenheid
		E	Ekstrinsieke werkstevredenheid
		ALGTEVR	Algehele werkstevredenheid
	2. Organisasie- verbondenheid	M	Morele verbondenheid
		C	Berekende verbondenheid
		A	Vyandige verbondenheid

4.2 RESULTATE MET BETREKKING TOT LEIERSKAPSTYLE

Die resultate van die leiers se waargenome leierskapstyle word aan die hand van
 respondente se response op die MLQ (Vorm 5X) voorgehou.

TABEL 4.2 GEMIDDELDES, STANDAARDAFWYKINGS, MEDIAAN EN MODUS VIR DIE
 VERSKILLENDEN LEIERSKAPSDIMENSIES

VERANDER- LIKE	AANTAL RESPONDENTE n	GEMIDDELD $\bar{x}$	STANDAARD- AFWYKING s	MEDIAAN $\tilde{m}$	MODUS Mo
AC (Toegerekende charisma)	181	2.80318	0.78810	2.87500	3.50000
II (Geïdealiseerde invloed)	181	2.89362	0.72503	3.00000	3.00000
INSP (Inspirasie)	181	2.68607	0.77652	2.90000	3.00000
IS (Intellektuele stimulasie)	181	2.44035	0.73373	2.50000	2.50000
IC (Individuele bedagsaam- heid)	181	2.35282	0.86884	2.44444	2.55556

VERANDER- LIKE	AANTAL RESPONDENTE n	GEMIDDELD $\bar{X}$	STANDAARD- AFWYKING s	MEDIAAN $\tilde{m}$	MODUS Mo
CR (Voorwaarde- like beloning)	181	1.74977	0.85914	1.77778	2.44444
MBE-A (Bestuur-van- uitsonderings- aktief)	181	1.35833	0.65011	1.28571	1.28571
MBE-P (Bestuur-van- uitsonderings- passief)	181	1.06340	0.73578	0.85714	0.57143
LF (Laissez faire leierskap)	181	0.80012	0.72766	0.50000	0.00000

Analise en interpretasie

Uit tabel 4.2 kan die volgende afgelei word :

Dit is eerstens duidelik dat die transformasionele leierskapsdimensies se gemiddeld tussen 2.35 en 2.89 (mediaan 2.44 tot 3.00) op 'n vyfpuntskaal lê.

As 'n optimale telling vir transformasionele leierskap beveel Avolio (1995) en Bass en Avolio (1990 : 37) aan dat gemiddelde transformasionele tellings bokant 3.0 moet lê. Gemiddelde tellings onder 3.0 dui daarop dat die tipiese gedrag wat transformasionele leierskap tipeer, nog nie voldoende voorkom nie. Daar kan dus die afleiding gemaak word dat die leiersgroep op bykans al die transformasionele dimensies onder die optimale vlak lê. Inspirerende en charismatiese optrede (**INSP** (inspirasie), **AC** (toegerekende charisma) en **II** (geïdealiseerde invloed)) word meer geredelik by leiers in dié proefgroep waargeneem. Intellektuele stimulering (**IS**) en individuele bedagsaamheid (**IC**) is die twee transformasionele dimensies met die laagste gemiddelde tellings.

Die leierskapstyle van die proefgroep is voorts ook aan die hand van'n normtabel beoordeel. Die normtabel is deur die outeurs van die MLQ opgestel en daar is gebruikgemaak van die data van 1006 volgelinge wat hul leiers telkens met behulp van die MLQ (Vorm 5R) geëvalueer het. Die normtabel word hieronder in tabel 4.3 aangedui.

TABEL 4.3 NORMS EN PERSENTIELRANGE (MLQ VORM 5R)

DIMENSIES	PERSENTIEL									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Geïdealiseerde invloed (II)	2.20	2.40	2.67	2.80	2.90	3.00	3.20	3.30	3.50	4.00
Inspirasie (INSP)	1.77	1.86	2.00	2.17	2.40	2.43	2.49	2.71	3.00	3.57
Intellektuele stimulasie (IS)	2.33	2.50	2.70	2.80	2.90	3.00	3.10	3.30	3.50	4.00
Individuele bedagsaamheid (IC)	2.50	2.78	2.89	3.00	3.10	3.20	3.30	3.50	3.60	4.00
Voorwaardelike beloning (CR)	1.40	1.67	1.89	2.00	2.13	2.30	2.40	2.60	2.80	3.50
Bestuur-van-uitsonderings (MBE)	1.20	1.50	1.60	1.78	1.90	2.00	2.10	2.30	2.50	3.30
Laissez faire (LF)	0.33	0.44	0.60	0.78	0.80	0.90	1.10	1.20	1.44	2.40

(Bass en Avolio, 1990 : 53)

Gemeet aan die MLQ (Vorm 5R)-normtabel (Bass en Avolio, 1990 : 53), wat opgestel is met betrekking tot volgelinge se beoordeling van hul leiers se style, is die proefgroep se gemiddeld vir **II** (geïdealiseerde invloed) op die 40ste persentiel, vir **INSP** (inspirasie) op die 80ste persentiel, vir **IC** (individuele bedagsaamheid) op die 10de persentiel en vir **IS** (intellektuele stimulasie) op die 20ste persentiel. Gemeet aan 'n internasionale norm is daar dus duidelik groot ruimte vir verbetering ten opsigte van **IS** (intellektuele stimulasie) en **IC** (individuele bedagsaamheid) en in 'n mindere mate ook ten aansien van **II** (geïdealiseerde invloed). Dit dien gemeld te word dat **AC** (toegerekende charisma) 'n nuwe skaal is. Geen normatiewe data bestaan huidig waarteen hierdie dimensie beoordeel kan word nie.

Tabel 4.2 dui aan dat die transaksionele tellings tussen 1,06 (**MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)) en 1,74 (**CR** (voorwaardelike beloning)) lê (mediaan - 0.85 tot 1.77).

Avolio (1995) meen dat die telling vir optimale transaksionele leierskap gereflekteer word in 'n **CR** (voorwaardelike beloning) gemiddeld van tussen 2 en 2.5. Optimale tellings ten aansien van **MBE** (bestuur-van-uitsonderings), moet egter in 'n gemiddeld van laer as 1,5 gereflekteer word.

Dit blyk uit hierdie resultate dat die gemiddelde telling wat hierdie proefgroep ten aansien van **CR** (voorwaardelike beloning) behaal het, laer is as die voorgestelde telling van tussen 2 en 2.5, soos deur Avolio (1995) aangedui.

Sou die resultate van hierdie groep teen die persentielskaal op die normtabel (tabel 4.3) geprojekteer word, blyk dit dat resultate vir die dimensie **CR** (voorwaardelike beloning) tussen die 20ste en 30ste persentiel voorkom. Dit steun die bevinding ten opsigte van **CR** (voorwaardelike beloning) hierbo en die implikasie hiervan is dat die resultate van hierdie proefgroep ten aansien van **CR** (voorwaardelike beloning) nie aan die ideale vereistes voldoen nie.

Die outeurs van die MLQ maak van 'n enkelvoudige **MBE** (bestuur-van-uitsonderings)-dimensie gebruik in Vorm 5R (verwys normtabel - tabel 4.3) en ook Avolio (1995) gebruik 'n enkele dimensie vir die formulering van 'n ideale gemiddeld van laer as 1.5. In hierdie ondersoek word die **MBE** (bestuur-van-uitsonderings)-dimensie in twee subdimensies, naamlik **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief)

en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) verdeel. Ondanks dié situasie meen die navorser tog dat voorgestelde ideaal van laer as 1.5 as sinvolle riglyn gebruik kan word.

Die gemiddeld van 1.36 vir **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief) en 1.06 vir **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) onderskeidelik, soos in tabel 4.2 gerapporteer, dui daarop dat die resultate van hierdie proefgroep aan die aanbeveling van Avolio voldoen. Omdat 'n hoër gemiddeld as die aanbevole gemiddeld van laer as 1.5 volgens Avolio (1995) bepaalde negatiewe implikasies het, kan aanvaar word dat hierdie proefgroep nie aan hierdie implikasies onderworpe is nie. Hierdie gevolgtrekking word ondersteun deur die feit dat resultate van beide **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) tussen die 10de en 20ste persentiel projekteer.

Die geen-leierskaptelling (**LF** (laissez faire leierskap)) word in tabel 4.2 as gemiddeld 0,80 (mediaan - 0.50) aangedui. As 'n algemene riglyn vir optimale leierskap moet hierdie tellings gemiddeld onder 1.0 lê anders tree sekere negatiewe implikasies na vore (Avolio, 1995). Gemeet aan die Vorm 5R-normtabel projekteer die **LF** (laissez faire leierskap)-telling op die 50ste persentiel. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat laissez faire leierskap nie beduidend binne die proefgroep voorkom nie en dat die groep ook nie aan die negatiewe implikasies van die laissez faire-styl onderworpe is nie.

Daar moet daarop gewys word dat die MLQ (Vorm 5R) se normtabelle telkens by hierdie interpretasie gebruik is. Daar is nog nie voldoende normatiewe data vir die MLQ (Vorm 5X) beskikbaar nie, en dit is moontlik dat normatiewe data vir die MLQ (Vorm 5X) anders kan uitsien.

4.3 RESULTATE MET BETREKKING TOT WERKSTEVREDENHEID

Die resultate met betrekking tot volgelinge se vlakke van werkstevredenheid, soos gemeet met die Minnesota-tevredenheidsvraelys word vervolgens aangesny.

TABEL 4.4 GEMIDDELDES, STANDAARDAFWYKING, MEDIAAN EN MODUS TEN OPSIGTE VAN ALGEHELE WERKSTEVREDENHEID, INTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID, EKSTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE ITEMS

VERANDERLIKE	SUB-SKAAL	AANTAL RESPON-DENTE n	GEMIDDELD $\bar{x}$	STANDAARD AFWYKING s	MEDIAAN $\tilde{m}$	MODUS Mo
ALGTEVR (Algehele werkstevreden- heid)		181	(79.90)* 3.99561	0.49771	4.05000	4.00000
I (Intrinsieke werkstevreden- heid)		181	(49.83)* 4.15382	0.52482	4.25000	4.33333
E (Ekstrinsieke werkstevreden- heid)		181	(21.87)* 3.64549	0.65665	3.66667	3.66667
INDIVIDUELE ITEMS						
1	I	181	4.35912	0.71359	4	5
2	I	181	4.43094	0.72413	5	5
3	I	181	4.21547	0.80483	4	4
4	I	181	3.96133	0.90286	4	4
5	E	181	4.04972	0.84509	4	4
6	E	181	4.06630	0.86668	4	4
7	I	179	4.43575	0.71897	5	5
8	I	181	3.79558	0.85452	4	4
9	I	180	4.19444	0.66094	4	4
10	I	180	3.89444	0.70511	4	4
11	I	181	3.92265	0.90957	4	4
12	E	181	3.49724	0.90446	4	4
13	E	181	3.51934	0.89188	4	4

* Hakies dui gemiddeld van items gesameerd per dimensie aan.

VERANDERLIKE	SUB-SKAAL	AANTAL RESPON- DENTE n	GEMIDDELD $\bar{X}$	STANDAARD AFWYKING S	MEDIAAN $\tilde{M}$	MODUS Mo
14	E	181	3.05525	1.08895	3	3
15	I	181	4.27624	0.75347	4	4
16	I	181	4.27072	0.72929	4	4
17	-	181	4.34807	0.70345	4	5
18	-	181	3.85083	0.84647	4	4
19	E	181	3.68508	0.90997	4	4
20	I	181	4.09392	0.82126	4	4

Analise en interpretasie

Weiss, Dawis, England en Lofquist (in Cook et al, 1981 : 22) bied die volgende gemiddelde tellings, saamgestel uit die response van 1723 respondente, aan as 'n norm waarteen tellings beoordeel kan word :

Algehele tevredenheid (**ALGTEVR**) 74.85

Intrinsieke tevredenheid (I) 47.14

Ekstrinsieke tevredenheid (E) 19.78.

Wanneer die resultate vanuit tabel 4.4 met die normdata vergelyk word wil dit voorkom of **ALGTEVR** (algehele werkstevredenheid) se tellings (79.90) hoër is as die gemiddeld by die normgroep. Die gemiddelde response op die dimensie I (intrinsieke werkstevredenheid) (49.83) is ook hoër as dié van die normgroep, en dié van die dimensie E (ekstrinsieke werkstevredenheid) (21.87) is gering hoër as by die normgroep. Die afleiding kan gemaak word dat die respondente se vlakke van werkstevredenheid hoër is as die van die normgroep.

Die navorser het besluit om daárdie items waarop daar gemiddeld meer positief of negatief gereageer is, te identifiseer. Hiervoor het die navorser arbitrêr besluit om items met 'n $\bar{X} \geq 4.27$ en items $\bar{X} \leq 3.51$ in ag te neem. Die resultate dui daarop dat respondente veral positief voel oor die volgende :

- Item 1 geleenthede om deurgaans besig te bly (I).
- Item 2 geleenthede om outonoom te werk (I).
- Item 7 geleentheid om dinge te doen wat nie teen hul gewete is nie (I).
- Item 15 vryheid om eie oordeelsvermoë te gebruik (I).
- Item 16 kanse om eie metodes toe te pas in die werk (I).
- Item 17 die werkstoestande en fasiliteite by die proeforganisasie. (Hierdie item kan nie duidelik by die I of E-subskale ingeskakel word nie (Cook et al, 1981 : 24, 25).)

Aspekte waar respondente relatief tot die ander aspekte meer ontevrede oor voel is :

- Item 12 die wyse waarop maatskappybeleid toegepas word (E).
- Item 13 die vergoeding wat werkers kry vir die werk wat hulle doen (E).
- Item 14 kanse vir groei en vordering in die werk (E).

Dit is interessant om daarop te let dat hoë tevredenheid hoofsaaklik ten opsigte van intrinsieke werkstevredenheidsdimensies uitgespreek word en relatief laer tevredenheid hoofsaaklik ten opsigte van ekstrasiekie werkstevredenheidsdimensies.

4.4 RESULTATE MET BETREKKING TOT ORGANISASIEVERBONDENHEID

Die resultate met betrekking tot volgelinge se vlakke van organisasieverbondenheid word nou bespreek.

TABEL 4.5 GEMIDDELDES, STANDAARDAFWYKINGS, MEDIAAN EN MODUS TEN OPSIGTE VAN MORELE VERBONDENHEID, BEREKENDE VERBONDENHEID, VYANDIGE VERBONDENHEID EN INDIVIDUELE ITEMS

VERANDERLIKE	SUB-SKAAL	AANTAL RESPONDENTE n	GEMIDDELD $\bar{x}$	STANDAARD AFWYKING s	MEDIAAN $\tilde{m}$	MODUS Mo
M (Morele verbondenheid)		180	5.23222	0.52901	5.20000	5.00000

VERANDERLIKE	SUB-SKAAL	AANTAL RESPON- DENTE n	GEMIDDELD $\bar{X}$	STANDAARD AFWYKING S	MEDIAAN $\tilde{m}$	MODUS Mo
C (Berekende verbondenheid)		180	3.42722	1.00933	3.40000	2.60000
A (Vyandige verbondenheid)		180	2.39556	0.87286	2.40000	2.60000
INDIVIDUELE ITEMS						
1	C	180	3.51111	1.65279	4	4
2	A	180	2.73333	1.45932	2	2
3	M	180	5.42222	0.67646	6	6
4	C	179	3.69832	1.61751	4	5
5	A	178	1.93258	1.16733	2	1
6	M	180	5.21111	0.98019	5	5
7	C	180	4.32222	1.29742	5	5
8	A	179	1.71508	0.98434	1	1
9	M	180	5.21667	0.87979	5	5
10	C	180	2.50000	1.29675	2	2
11	A	180	2.48333	1.33904	2	2
12	M	180	5.06111	0.93453	5	5
13	C	180	3.10556	1.38022	3	2
14	A	180	3.10556	1.36802	3	2
15	M	180	5.25000	0.85139	5	5

Analise en interpretasie

By die gebrek aan normtabelle vir die interpretering van resultate het hierdie navorser besluit om 'n arbitrêre gemiddelde afsnypunt van 3,5 vir die interpretering van die subdimensies te gebruik. Die implikasie hiervan is dat tellings hoër as 3,5 'n meer beduidende verbondenheidstelling verteenwoordig.

Omdat aanvaar word dat die modus 'n beter verspreidingsaanduiding van individuele tellings is, is daar by die interpretering van individuele items besluit om ook van die modus gebruik te maak.

Die resultate in tabel 4.5 dui daarop dat die respondente 'n hoë gevoel van morele verbondenheid tot die organisasie het (gemiddeld 5.2 op 'n sespuntskaal). Sou die modus ten opsigte van die response in aanmerking geneem word, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat 'n gevoel van toewyding tot die organisasie besonder sterk by die respondente voorkom (item 3).

Respondente het 'n laer gemiddelde telling (3.42) ten opsigte van berekende verbondenheid as wat by morele verbondenheid bepaal is. Geprojekteer teenoor die arbitrêre afsnypunt van 3.5 blyk dié gemiddeld marginaal onder die afsnypunt te wees. Tog blyk dit dat daar ten opsigte van die volgende individuele items hoër gemiddeldes as 3.5 behaal is. Hierdie items dui daarop dat respondente sien dat die geleentheid om persoonlike doelwitte in die organisasie te bereik, bevredig kan word (item 7) en dat erkenning 'n belangrike vereiste vir produktiewe uitsette is (item 4). Daarenteen staan respondente minder positief teenoor item 10, wat impliseer dat hulle nie instem dat insette tot die organisasie eweredig aan beloning plaasvind nie.

Ten opsigte van vyandige verbondenheid is laer tellings 'n positiewe aanduiding. Alhoewel vyandige verbondenheid (gemiddeld 2.3) heelwat laer as die ander dimensies van organisasieverbondenheid is, is daar tog 'n mate van vyandige verbondenheid by respondente teenwoordig.

4.5 RESULTATE VAN DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL EN WERKSTEVREDENHEID

Die verband tussen leierskapstyl en werkstevredenheid word vervolgens in oënskou geneem. Tabelle 4.6 tot 4.12 verskaf die verkreeë resultate.

4.5.1 Pearson-r met betrekking tot leierskapstyle en werkstevredenheid

TABEL 4.6 PEARSON-r ; WAARSKYNLIKHEID > |R| ONDER H₀; EN AANTAL
RESPONSE BY DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN ALLE ANDER
VERANDERLIKES

VERANDER- LIKE	Pearson-r - gerangskik volgens grootte (Nie-leierskapsdimensies is geskakeer)					
ALGTEVR (Algehele werkste- vredenheid)	ALGTEVR r = 1.00000 p = 0.0 n = 181	I r = 0.93770 p = 0.0001 n = 181	E r = 0.84655 p = 0.0001 n = 181	INSP r = 0.64264 p = 0.0001 n = 181	II r = 0.62895 p = 0.0001 n = 181	AC r = 0.62035 p = 0.0001 n = 181
	IC r = 0.61634 p = 0.0001 n = 181	A r = -0.60520 p = 0.0001 n = 180	LF r = -0.53259 p = 0.0001 n = 181	IS r = 0.49165 p = 0.0001 n = 181	CR r = 0.48184 p = 0.0001 n = 181	MBE-P r = -0.46964 p = 0.0001 n = 181
	M r = 0.32453 p = 0.0001 n = 180	MBE-A r = -0.15210 p = 0.0409 n = 181	C r = -0.00723 p = 0.9232 n = 180			
I (Intrinsieke werkste- vredenheid)	I r = 1.00000 p = 0.0 n = 181	ALGTEVR r = 0.93770 p = 0.0001 n = 181	E r = 0.62698 p = 0.0001 n = 181	A r = -0.53693 p = 0.0001 n = 180	II r = 0.50064 p = 0.0001 n = 181	INSP r = 0.49070 p = 0.0001 n = 181
	IC r = 0.47727 p = 0.0001 n = 181	AC r = 0.46552 p = 0.0001 n = 181	LF r = -0.39035 p = 0.0001 n = 181	IS r = 0.35927 p = 0.0001 n = 181	CR r = 0.34170 p = 0.0001 n = 181	MBE-P r = -0.31256 p = 0.0001 n = 181
	M r = 0.30251 p = 0.0001 n = 180	MBE-A r = -0.13580 p = 0.0683 n = 181	C r = 0.00134 p = 0.9858 n = 180			

VERANDER- LIKE	Pearson-r - gerangskik volgens grootte (Nie-leierskapsdimensies is geskakeer)					
E (Ekstrin- sieke werkste- vredenheid)	E	ALGTEVR	INSP	AC	IC	II
	r = 1.00000 p = 0.0 n = 181	r = 0.84655 p = 0.0001 n = 181	r = 0.71097 p = 0.0001 n = 181	r = 0.69816 p = 0.0001 n = 181	r = 0.68795 p = 0.0001 n = 181	r = 0.65490 p = 0.0001 n = 181
	I	LF	CR	MBE-P	A	IS
	r = 0.62698 p = 0.0001 n = 181	r = -0.60863 p = 0.0001 n = 181	r = 0.59361 p = 0.0001 n = 181	r = -0.59195 p = 0.0001 n = 181	r = -0.58274 p = 0.0001 n = 180	r = 0.57914 p = 0.0001 n = 181
	M	MBE-A	C			
	r = 0.28800 p = 0.0001 n = 180	r = -0.14774 p = 0.0472 n = 181	r = -0.00481 p = 0.9489 n = 180			

Analise en interpretasie

Ten einde die statistiese beduidendheid van 'n korrelasiekoëffisiënt in hierdie studie vas te stel, moet die vryheidsgrade in berekening gebring word. Volgens Arkin en Colton (1963 : 24 en 155) is $r = 0.159$ op die 5 %-beduidendheidspeil en $r = 0.208$ op die 1 %-beduidendheidspeil statisties beduidend by 'n n van 150 tot 200. Die praktiese beduidendheid van 'n korrelasie word egter nie gespesifiseer nie, en moet met inagneming van die onderwerp wat bestudeer word, bepaal word. Cohen (1977 : 75-105) lê egter algemene riglyne vir die interpretasie van korrelasiekoëffisiënte neer. Volgens die skrywer kan 'n korrelasiekoëffisiënt van +0.5 of -0.5 as prakties beduidend gesien word, aangesien dit 'n groot effek aandui. 'n Koëffisiënt van + of -0.30 dui 'n medium effek aan en 'n koëffisiënt van + of -0.20 dui op 'n geringe effek. Die navorser het gevolglik besluit om 'n Pearson-r van +0.50 of -0.50 of groter as prakties beduidend vir verbande in hierdie navorsing te aanvaar. 'n Pearson-r van 0.50 gee 'n koëffisiënt van determinasie (r^2) van 0.25, wat impliseer dat die twee veranderlikes 25 % van mekaar se variansie verklaar. Daar word aanvaar dat konstrakte soos werkstevredenheid en organisasieverbondenheid deur heelwat ander veranderlikes as net leierskapstyle beïnvloed kan word. Sodra meer as 25 % van die variansie egter tussen twee veranderlikes soos leierskapstyl en werkstevredenheid verklaar word, kan dit as prakties beduidend gesien word.

Indien Pearson-r gebruik word om verbande tussen pare veranderlikes by werkstevredenheid en leierskap vas te stel, word die resultate soos vervat in tabel 4.6 verkry. Die volgende val op :

Ten opsigte van algehele werkstevredenheid (**ALGTEVR**) is **INSP** (inspirasie) die leierskapsdimensie wat die hoogste positiewe korrelasie toon ($r = +0.642$). Hierdie Pearson-r dui op 'n koëffisiënt van determinasie (r^2) van 0.40; **ALGTEVR** (algehele werkstevredenheid) en **INSP** (inspirasie) verklaar dus 40 % van mekaar se variansie. Ander leierskapsfaktore wat op 'n praktiese beduidendheidspeil met algehele tevredenheid korreleer is **II** (geïdealiseerde invloed) ($r = +0.628$), **AC** (toegerekende charisma) ($r = +0.620$) en **IC** (individuele bedagsaamheid) ($r = +0.616$) ('n Variansie van tussen 39 % en 37 % word telkens tussen voorgenoemde veranderlikes en algehele werkstevredenheid verklaar.) Dit is opvallend dat al die transformasionele leierskapsdimensies positief op 'n praktiese beduidendheidspeil met algehele werkstevredenheid korreleer, met die uitsondering van een dimensie, naamlik **IS** (intellektuele stimulasie). **IS** (intellektuele stimulasie) korreleer egter wel op 'n statistiese beduidendheidspeil ($r = 0.491$; $p < 0.01$).

Geeneen van die transaksionele dimensies (**CR** (voorwaardelike beloning), **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)) korreleer op 'n praktiese beduidendheidspeil met algehele werkstevredenheid nie.

Die geen-leierskap dimensie (**LF** (laissez faire leierskap)) korreleer negatief op 'n praktiese beduidendheidspeil met algehele werkstevredenheid ($r = -0.532$).

Ten opsigte van intrinsieke werkstevredenheid (**I**) is daar slegs een leierskapsdimensie, naamlik die transformasionele dimensie **II** (geïdealiseerde invloed), wat op 'n praktiese beduidendheidspeil met intrinsieke werkstevredenheid korreleer ($r = 0.500$). Dit is egter by intrinsieke werkstevredenheid duidelik dat alle leierskapsdimensies, met die uitsondering van **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief), op 'n statistiese beduidendheidspeil ($p < 0.01$) met intrinsieke werkstevredenheid korreleer. Transformasionele dimensies korreleer almal hoër met intrinsieke werkstevredenheid as die transaksionele leierskapsdimensies.

Ten opsigte van ekstrinsieke werkstevredenheid (**E**) korreleer al die transformasionele leierskapsdimensies positief op 'n praktiese beduidendheidspeil

met ekstrinsieke werkstevredenheid. **INSP** (inspirasie) toon die hoogste korrelasie ($r = 0.710$), gevolg deur **AC** (toegerekende charisma) ($r = 0.798$), **IC** (individuele bedagsaamheid) ($r = 0.687$), **II** (geïdealiseerde invloed) ($r = 0.654$) en **IS** (intellektuele stimulasie) ($r = 0.579$). Die variansie wat verklaar word, strek tussen 50 % (**INSP** (inspirasie)) en 32 % (**IS** (intellektuele stimulasie)). Met die uitsondering van **IS** (intellektuele stimulasie) korreleer alle transformasionele leierskapsdimensies hoër met ekstrinsieke werkstevredenheid as die transaksionele leierskapsdimensies.

Die enigste transaksionele leierskapsdimensie wat positief op 'n praktiese beduidendheidspeil met ekstrinsieke werkstevredenheid korreleer, is **CR** (voorwaardelike beloning) ($r = 0.593$).

MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon wel 'n negatiewe korrelasie op 'n praktiese beduidendheidspeil met ekstrinsieke werkstevredenheid ($r = -0.591$).

Die geen-leierskapsdimensie (**LF** (laissez faire leierskap)) korreleer weereens negatief op 'n praktiese beduidendheidspeil met ekstrinsieke werkstevredenheid ($r = -0.608$).

Uit al dié voornoemde resultate begin 'n bepaalde hiërargie van verbande opval. Die transformasionele dimensies korreleer telkens hoër as die transaksionele dimensies. Van die transformasionele dimensies wat deurgaans die laagste korreleer, is **IS** (intellektuele stimulasie) met **INSP** (inspirasie), deurgaans die hoogste. Ten opsigte van die transaksionele dimensies is dit telkens **CR** (voorwaardelike beloning) wat die hoogste positiewe verband toon. **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon oor die algemeen 'n negatiewe korrelasie met werkstevredenheid en die subdimensies van werkstevredenheid. Die geen-leierskapsdimensie (**LF** (laissez faire leierskap)) toon by algehele werkstevredenheid en ekstrinsieke werkstevredenheid 'n prakties beduidende negatiewe korrelasie.

Wat die verbande tussen werkstevredenheid en organisasieverbondenheid betref, is dit opvallend dat slegs **A** (vyandige verbondenheid) telkens negatief op die praktiese beduidendheidspeil met **ALGTEVR** (algehele werkstevredenheid), **I** (intrinsieke werkstevredenheid) en **E** (ekstrinsieke werkstevredenheid) korreleer.

Interkorrelasies tussen **ALGTEVR** (algehele werkstevredenheid), **I** (intrinsieke werkstevredenheid) en **E** (ekstrinsieke werkstevredenheid) is telkens op 'n praktiese beduidendheidspeil, wat die onderliggende gemeenskaplikheid van die dimensies van werkstevredenheid bevestig.

4.5.2 Meervoudige regressie met betrekking tot leierskapstyle en werkstevredenheid

4.5.2.1 Meervoudige regressie met ALGTEVR (Algehele werkstevredenheid) as die kriterium

TABEL 4.7 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET ALGTEVR (ALGEHELE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	INSP (Inspirasie)	0.4350	137.0636	0.0001
2.	AC (Toegereken- de charisma)	0.4621	8.9050	0.0032
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.8 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSAKSIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET ALGTEVR (ALGEHELE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	CR (Voorwaardelike beloning)	0.2474	58.4986	0.0001
2.	MBE-P (Bestuur-van-uitsonderings-passief)	0.3474	27.1204	0.0001
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Aangesien die leierskapsdimensies, soos gemeet met die MLQ, aparte konstrukte is en daar gevolglik nie 'n totale telling vir transformasionele- of transaksionele leierskap bereken kan word nie, is stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding gebruik om die variansie wat transformasionele leierskap by 'n bepaalde kriterium voorspel, te vergelyk met die variansie wat transaksionele leierskap by 'n bepaalde kriterium voorspel. Hierdie tegniek is ook geskik om vas te stel of daar 'n teoretiese kousale verband tussen bepaalde leierskapstyle en volgelinguitkomste bestaan. Die navorser het weereens besluit om 'n R van groter as 0.50, dit wil sê 'n koëffisiënt van determinasie van $R^2 \geq 0.25$ as prakties beduidend te beskou. Statistiese beduidendheid by meervoudige regressie word aangedui wanneer faktore met 'n ($p < 0.1500$) in die regressie model ingesluit word.

'n Stapsgewyse meervoudige regressie is toegepas sodat slegs daardie leierskapsdimensies wat die beste voorspellers in die model is, na vore kom. Tabel 4.7 en 4.8 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie ten opsigte van die kriterium ALGTEVR (algehele werkstevredenheid).

INSP (inspirasie) en **AC** (toegerekende charisma) is die twee transformasionele leierskapsdimensies wat variansie by algehele werkstevredenheid die beste voorspel. Geeneen van die ander transformasionele dimensies dra addisioneel tot die voorspelling van variansie by nie. 'n Totaal van 46 % van die variansie by algehele werkstevredenheid word deur **INSP** (inspirasie) en **AC** (toegerekende charisma) voorspel.

CR (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) is die twee transaksionele dimensies wat algehele werkstevredenheid die beste voorspel. Geeneen van die ander transaksionele dimensies dra addisioneel tot die voorspelling van variansie by nie. 'n Totaal van 34 % van die variansie by algehele werkstevredenheid word deur **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) voorspel. **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon egter 'n negatiewe (omgekeerde) enkelvoudige korrelasie met algehele werkstevredenheid. Wanneer slegs **CR** (voorwaardelike beloning), wat 'n positiewe verband met algehele werkstevredenheid toon, gebruik word, dra die transaksionele dimensies slegs tot 24 % van die variansie by algehele werkstevredenheid by.

Alhoewel beide transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies - variansie op 'n praktiese beduidendheidspeil by algehele werkstevredenheid voorspel, is dit duidelik dat die transformasionele leierskapsdimensies heelwat meer variansie as die transaksionele leierskapsdimensies voorspel.

4.5.2.2 Meervoudige regressie met I (intrinsieke werkstevredenheid) as die kriterium

TABEL 4.9 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET I (INTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	II (Geïdealiseerde invloed)	0.2760	67.8717	0.0001
2.	IC (Individuele bedagsaamheid)	0.2913	3.8077	0.0526
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.10 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSAKSIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET I (INTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	CR (Voorwaardelike beloning)	0.1316	26.9822	0.0001
2.	MBE-P (Bestuur-van-uitsonderings-passief)	0.1748	9.2667	0.0027
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Tabel 4.9 en 4.10 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie- analise van transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies ten opsigte van die kriterium I (intrinsieke werkstevredenheid). II (geïdealiseerde invloed) en IC (individuele bedagsaamheid) is die twee transformasionele dimensies wat variansie by intrinsieke werkstevredenheid die beste voorspel. Geeneen van die ander transformasionele dimensies dra addisioneel tot die voorspelling van variansie by intrinsieke werkstevredenheid by nie. 'n Totaal van 29 % van die variansie by intrinsieke werkstevredenheid word deur II (geïdealiseerde invloed) en IC (individuele bedagsaamheid) voorspel. II (geïdealiseerde invloed) en IC (individuele bedagsaamheid) het dus praktiese voorspellingswaarde met betrekking tot intrinsieke werkstevredenheid.

Die twee transaksionele leierskapsdimensies wat variansie by I (intrinsieke werkstevredenheid) die beste voorspel, is CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief). Slegs 17 % van die variansie by intrinsieke werkstevredenheid word deur CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-

van-uitsonderings-passief) voorspel. Hierdie variansie is nie op 'n praktiese beduidendheidspeil nie. Dit wil dus voorkom of transaksionele leierskap nie praktiese voorspellingswaarde met betrekking tot intrinsieke werkstevredenheid inhou nie. **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon weereens 'n negatiewe enkelvoudige korrelasie met intrinsieke werkstevredenheid. Wanneer slegs **CR** (voorwaardelike beloning), wat 'n positiewe enkelvoudige korrelasie met intrinsieke werkstevredenheid toon, in ag geneem word, voorspel die transaksionele dimensies maar 13 % van die variansie by intrinsieke werkstevredenheid.

4.5.2.3 Meervoudige regressie met E (ekstrinsieke werkstevredenheid) as die kriterium

TABEL 4.11 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET E (EKSTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	INSP (Inspirasie)	0.5160	189.7527	0.0001
2.	AC (Toegereken- de charisma)	0.5568	16.2993	0.0001
3.	IC (Individuele bedagsaam- heid)	0.5657	3.5919	0.0597
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.12 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET E (EKSTRINSIEKE WERKSTEVREDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	CR (Voorwaardelike beloning)	0.3606	100.3667	0.0001
2.	MBE-P (Bestuur-van-uitsonderings-passief)	0.5179	57.7688	0.0001
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Tabel 4.11 en 4.12 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie-analise van transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies ten opsigte van die kriterium E (ekstrinsieke werkstevredenheid).

INSP (inspirasie), AC (toegerekende charisma) en IC (individuele bedagsaamheid) is die transformasionele leierskapsdimensies wat variansie by ekstrinsieke werkstevredenheid die beste voorspel. Geeneen van die ander transformasionele dimensies dra addisioneel tot die voorspelling van variansie by nie. 'n Totaal van 56 % van die variansie by ekstrinsieke werkstevredenheid word deur INSP (inspirasie), AC (toegerekende charisma) en IC (individuele bedagsaamheid) voorspel.

CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief) is die twee transaksionele leierskapsdimensies wat variansie by ekstrinsieke werkstevredenheid die beste voorspel. CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief)) verklaar 51 % van die variansie by ekstrinsieke

werkstevredenheid. Die leser word egter weereens daarop gewys dat **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) 'n negatiewe enkelvoudige korrelasiekoëffisiënt getoon het ($r = -0.591$). Wanneer slegs **CR** (voorwaardelike beloning), wat 'n positiewe enkelvoudige korrelasie met ekstrinsieke werkstevredenheid toon, in ag geneem word, verklaar die transaksionele leierskapsdimensies 36 % van die variansie by ekstrinsieke werkstevredenheid.

Beide in geval van transformasionele leierskapsdimensies en transaksionele leierskapsdimensies is die variansie wat verklaar word bo die praktiese beduidendheidspeil. Die afleiding kan gemaak word dat transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies beide 'n voorspeller van ekstrinsieke werkstevredenheid is.

4.6 RESULTATE VAN DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL EN ORGANISASIEVERBONDENHEID

Die verband tussen leierskapstyl en organisasieverbondenheid word nou in oënskou geneem. Die resultate word in Tabele 4.13 tot 4.19 vervat.

4.6.1 Pearson-r met betrekking tot leierskapstyle en organisasieverbondenheid

TABEL 4.13 PEARSON-r, WAARSKYNNLIKHEID > |R| ONDER H₀ EN AANTAL RESPONSE BY DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEVERBONDENHEID EN ALLE ANDER VERANDERLIKES

VERANDER- LIKE	Pearson-r - gerangskik volgens grootte (Nie-leierskapdimensies is geskakeer)					
M (Morele verbonden- heid)	M r = 1.00000 p = 0.0 n = 180	A r = -0.34354 p = 0.0001 n = 180	ALGTEVR r = 0.32453 p = 0.0001 n = 180	I r = 0.30251 p = 0.0001 n = 180	E r = 0.28800 p = 0.0001 n = 180	AC r = 0.20799 p = 0.0051 n = 180
	IC r = 0.19437 p = 0.0089 n = 180	II r = 0.17863 p = 0.0164 n = 180	INSP r = 0.18353 p = 0.0283 n = 180	CR r = 0.15903 p = 0.0330 n = 180	C r = 0.11051 p = 0.1397 n = 180	LF r = -0.10524 p = 0.1597 n = 180
	MBE-P r = -0.08937 p = 0.2329 n = 180	IS r = -0.08937 p = 0.3286 n = 180	MBE-A r = 0.01320 p = 0.8804 n = 180			
C (Berekende verbonden- heid)	C r = 1.00000 p = 0.0 n = 181	CR r = 0.20715 p = 0.0053 n = 180	MBE-P r = 0.19348 p = 0.0093 n = 180	MBE-A r = 0.18753 p = 0.0117 n = 180	LF r = 0.11891 p = 0.1119 n = 180	M r = 0.11051 p = 0.1397 n = 180
	A r = 0.09988 p = 0.1822 n = 180	II r = -0.07555 p = 0.3135 n = 180	AC r = -0.06660 p = 0.3744 n = 180	IC r = 0.03324 p = 0.6578 n = 180	INSP r = 0.03185 p = 0.6713 n = 180	IS r = -0.02688 p = 0.7222 n = 180
	ALGTEVR r = -0.00723 p = 0.9232 n = 180	E r = -0.00481 p = 0.9489 n = 180	I r = 0.00134 p = 0.9858 n = 180			
A (Vyandige verbonden- heid)	A r = 1.00000 p = 0.0 n = 180	ALGTEVR r = -0.60520 p = 0.0001 n = 180	E r = -0.58274 p = 0.0001 n = 180	I r = -0.53893 p = 0.0001 n = 180	MBE-P r = 0.43935 p = 0.0001 n = 180	AC r = -0.43409 p = 0.0001 n = 180
	II r = -0.42276 p = 0.0001 n = 180	LF r = 0.40993 p = 0.0001 n = 180	INSP r = -0.38260 p = 0.0001 n = 180	IC r = -0.37288 p = 0.0001 n = 180	M r = -0.34354 p = 0.0001 n = 180	CR r = -0.27105 p = 0.0002 n = 180
	IS r = -0.24894 p = 0.0008 n = 180	MBE-A r = 0.15112 p = 0.0429 n = 180	C r = 0.09988 p = 0.1822 n = 180			

Analise en interpretasie

Indien Pearson-r gebruik word om verbande tussen pare veranderlikes by organisasieverbondenheid en leierskap vas te stel, val die volgende op.

Geen prakties beduidende verband kan tussen enige leierskapsimensie en **M** (morele verbondenheid) geïdentifiseer word nie. Statisties beduidende positiewe korrelasies ($p < 0.05$) word wel ten opsigte van morele verbondenheid en 'n aantal transformasionele en 'n enkele transaksionele dimensie (**CR** (voorwaardelike beloning)) waargeneem. Die transformasionele dimensies korreleer egter met 'n enkele uitsondering almal hoër as die transaksionele dimensie op 'n statisties beduidende vlak ($p < 0.05$). Die variansies tussen morele verbondenheid en die leierskapsdimensies wissel egter van 2 % tot 4 %. Die praktiese beduidendheid van hierdie korrelasies is dus nie van so 'n aard dat die verbande as sinvol gesien kan word nie.

Geen korrelasies op 'n praktiese beduidendheidspeil kom tussen **C** (berekende verbondenheid) en die leierskapsdimensies voor nie. Berekende verbondenheid toon wel statisties beduidende korrelasies ($p < 0.05$) met al die transaksionele dimensies. Geeneen van die transformasionele dimensies korreleer op 'n statistiese beduidende peil ($p < 0.05$) nie.

Geen korrelasies op 'n praktiese beduidendheidspeil kom tussen **A** (vyandige verbondenheid) en leierskapsdimensies voor nie. Daar is wel negatiewe korrelasies op 'n statistiese beduidendheidspeil ($p < 0.05$) tussen vyandige verbondenheid en die transformasionele leierskapsdimensies **AC** (toegerekende charisma) ($r = -0.434$), **II** (geïdealiseerde invloed) ($r = -0.422$), **INSP** (inspirasie) ($r = -0.382$), **IC** (individuele bedagsaamheid) ($r = -0.372$) en **IS** (intellektuele stimulasie) ($r = -0.248$). Alhoewel hoër korrelasiekoëffisiënte hier op 'n definitiewe tendens dui, is hierdie korrelasies nog nie prakties beduidend nie.

Wat die transaksionele dimensie betref, kom daar wel 'n statisties beduidende ($p < 0.05$) negatiewe korrelasie tussen vyandige verbondenheid en **CR** (Voorwaardelike beloning) ($r = -0.27$) voor. Statisties beduidende ($p < 0.05$) positiewe korrelasies kom tussen vyandige verbondenheid en die minder positiewe transaksionele dimensies van **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) ($r =$

0.439) en **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief) ($r = 0.151$) voor. Die variansie wat verklaar word, is egter nie prakties beduidend nie.

Die minder positiewe nie-leierskapstyl, naamlik **LF** (laissez faire leierskap) toon ook 'n statisties beduidende ($p < 0.01$) positiewe korrelasie met vyandige verbondenheid, alhoewel nie op 'n praktiese beduidendheidspeil nie.

Uit die resultate hierbo wil dit nie voorkom of daar enige prakties beduidende verband tussen morele, berekende en vyandige organisasieverbondenheid (**M**, **C**, en **A**) en enige leierskapstyl, hetsy transformasioneel of transaksioneel, is nie. Wanneer slegs statistiese beduidendheid in aanmerking geneem word, val die volgende algemene tendense egter op :

- Transformasionele dimensies korreleer bykans almal hoër met **M** (morele verbondenheid) as transaksionele dimensies.
- Transaksionele dimensies korreleer almal hoër met **C** (berekende verbondenheid) as transformasionele dimensies.
- Die transformasionele dimensies en die meer positiewe transaksionele dimensie (**CR** (voorwaardelike beloning)) toon almal 'n omgekeerde (negatiewe) verband met **A** (vyandige verbondenheid), en die meer ongunstige transaksionele dimensies (**MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief)) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)) toon positiewe verbande met vyandige verbondenheid.

4.6.2 Meervoudige regressie met betrekking tot leierskapstyle en organisasieverbondenheid

4.6.2.1 Meervoudige regressie met M (morele verbondenheid) as die kriterium

TABEL 4.14 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET M (MORELE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	AC (Toegereken- de charisma)	0.0433	8.0488	0.0051
2.	IS (Intellektuele stimulasie)	0.0562	2.4284	0.1209
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.15 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSAKSIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET M (MORELE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	CR (Voorwaarde- like beloning)	0.0253	4.6188	0.0330
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Tabel 4.14 en 4.15 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie-analise van transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies ten opsigte van die kriterium **M** (morele verbondenheid).

AC (toegerekende charisma) en **IS** (intellektuele stimulasie) word in die model ingesluit as die transformasionele leierskapsdimensies wat morele verbondenheid die beste voorspel. Slegs 5 % van die variansie word egter deur **AC** (toegerekende charisma) en **IS** (intellektuele stimulasie) voorspel. Die variansie wat voorspel word, is nie op 'n praktiese beduidendheidspeil nie.

CR (voorwaardelike beloning) word in die regressiemodel ingesluit as die transaksionele leierskapsdimensie wat morele verbondenheid die beste voorspel. Slegs 2 % van die variansie by morele verbondenheid word deur **CR** (voorwaardelike beloning) voorspel. Die variansie wat voorspel word, is nie op 'n praktiese beduidendheidspeil nie.

Alhoewel dit weereens voorkom of die transformasionele dimensies meer variansie by morele verbondenheid as die transaksionele dimensies voorspel, is die variansie wat voorspel word gering en nie prakties beduidend nie. Die afleiding kan gemaak word dat nóg transformasionele nóg transaksionele leierskapsdimensies praktiese voorspellingswaarde met betrekking tot morele verbondenheid het nie.

4.6.2.2 Meervoudige regressie met C (berekende verbondenheid) as die kriterium

TABEL 4.16 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET C (BEREKENDE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
Geen veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.17 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSAKSIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET C (BEREKENDE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	CR (Voorwaardelike beloning)	0.0429	7.9806	0.0053
2.	MBE-P (Bestuur-van-uitsonderings-passief)	0.1310	17.9526	0.0001
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Tabel 4.16 en 4.17 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van transformasionele en transaksionele dimensies met C (berekende verbondenheid) as die kriterium.

Geen transformasionele leierskapsdimensie is statisties beduidend genoeg om in die regressiemodel in te sluit nie.

Die transaksionele dimensies van CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief) word wel as voorspeller van variansie by berekende verbondenheid in 'n regressiemodel ingesluit. 13 % van die variansie by berekende verbondenheid word deur CR (voorwaardelike beloning) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief) voorspel. Hierdie variansie is egter nie prakties beduidend nie.

Die afleiding kan gemaak word dat nóg transformasionele nóg transaksionele leierskapsdimensies praktiese voorspellingswaarde met betrekking tot berekende verbondenheid het nie.

4.6.2.3 Meervoudige regressie met A (vyandige verbondenheid) as die kriterium

TABEL 4.18 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET A (VYANDIGE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	AC (Toegerekende charisma)	0.1884	41.3300	0.0001
2.	II (Geïdealiseerde invloed)	0.1980	2.1216	0.1470
3.	IS (Intellektuele stimulasie)	0.2142	3.6113	0.0590
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

TABEL 4.19 RESULTATE VAN DIE STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE VAN ALLE TRANSAKSIONELE LEIERSKAPSDIMENSIES MET A (VYANDIGE VERBONDENHEID) AS DIE KRITERIUM

Stap	Veranderlikes ingesluit	R ²	F	Beduidendheid Prob > F
1.	MBE-P (Bestuur-van-uitsonderings-passief)	0.1930	42.5782	0.0001
2.	CR (Voorwaardelike beloning)	0.2050	2.6661	0.1043
Geen verdere veranderlikes binne die 0.1500-beduidendheidspeil is geskik vir insluiting nie.				

Analise en interpretasie

Tabel 4.18 en 4.19 verskaf die resultate van die stapsgewyse meervoudige regressie van transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies met A (vyandige verbondenheid) as die kriterium.

AC (toegerekende charisma), II (geïdealiseerde invloed) en IS (intellektuele stimulasie) word in die regressiemodel ingesluit as die transformasionele leierskapsdimensies wat variansie by vyandige verbondenheid die beste voorspel. AC (toegerekende charisma), II (geïdealiseerde invloed) en IS (intellektuele stimulasie) voorspel 21 % van die variansie by vyandige verbondenheid. Die persentasie variansie wat by vyandige verbondenheid voorspel word, is beduidend hoër as by enige van die ander dimensies van organisasieverbondenheid, maar is nog nie op 'n prakties beduidende vlak nie. Daar word voorts daarop gewys dat al drie hierdie dimensies negatiewe enkelvoudige korrelasies met betrekking tot vyandige verbondenheid gehad het.

MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief) en **CR** (voorwaardelike beloning) word in die regressiemodel ingesluit as die transaksionele leierskapsdimensies wat variansie by vyandige verbondenheid die beste voorspel. **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) en **CR** (voorwaardelike beloning) voorspel 20 % van die variansie by vyandige verbondenheid. Die variansie wat voorspel word, is egter nie op 'n praktiese beduidendheidsvlak nie. Die leser word weereens daarop gewys dat **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) 'n positiewe enkelvoudige korrelasie met vyandige verbondenheid en **CR** (voorwaardelike beloning) 'n negatiewe enkelvoudige korrelasie met vyandige verbondenheid toon.

Die afleiding kan gemaak word dat geen transformasionele of transaksionele leierskapsdimensie tot die voorspelling van prakties beduidende variansie by vyandige verbondenheid bydra nie. Aandag behoort egter geskenk te word aan die feit dat leierskapsdimensies beduidend meer variansie voorspel by hierdie dimensie van organisasieverbondenheid as by enige van die ander dimensies van organisasieverbondenheid.

4.7 DIE INVLOED VAN MODERATOR VERANDERLIKES BY WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID

'n ANOVA is gebruik om vas te stel of enigeen van die faktore wat in die biografiese vraelys gedek is, 'n moderator effek by werkstevredenheid en organisasieverbondenheid het. Tabelle 4.20 tot 4.25 verskaf die resultate van die ANOVA. Biografiese faktore wat by die waarnemers ondersoek is, sluit posvlak, jare diens, jare rapportering aan die leier, kwalifikasies en ouderdom in. Biografiese faktore wat by die leiers wat waargeneem is ondersoek is, sluit in bestuursraadslid, bestuurder se posvlak, bestuurder se ouderdom, bestuurder se diensjare en bestuurder se kwalifikasies.

4.7.1 Effek van moderatorveranderlikes by ALGTEVR (Algehele werkstevredenheid)

TABEL 4.20 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY ALGTEVR (ALGEHELE
WERKSTEVREDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadraat	F	Beduidend- heidspell Pr > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.30	0.1277
Waarnemers- groep	POSVLAK	4	3.12352473	0.78088118	3.44	0.0105
	JARE	4	1.22875461	0.30718865	1.35	0.2542
	RAPP	5	0.74989823	0.14997965	0.66	0.6544
	KWALIF	5	2.04183147	0.40832629	1.80	0.1177
	OLD	6	0.41375165	0.06895861	0.30	0.9342
Leiersgroep	BRLID	1	0.08090392	0.08090392	0.36	0.5517
	BPOSVL	3	0.20089527	0.06696509	0.29	0.8292
	BOUDERD	6	2.69159252	0.44859875	1.97	0.0737
	BDIENSJ	4	0.33333800	0.08333450	0.37	0.8320
	BESTKWAL	6	2.16863447	0.36143908	1.59	0.1547

Analise en interpretasie

Die volgende afleidings kan met betrekking tot tabel 4.20 gemaak word.

Posvlak van die waarnemer blyk 'n statisties beduidende invloed ($p < 0.05$) by **ALGTEVR** (algehele werkstevredenheid) uit te oefen. 'n Tukey-toets het voorts aangetoon dat die verskille in groepe veral tussen die posvlak 7 waarnemers en dié op posvlak 3 en 5 lê ($p < 0.05$).

4.7.2 Effek van moderatorveranderlikes by I (intrinsieke werkstevredenheid)

TABEL 4.21 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY I (INTRINSIEKE
WERKSTEVREDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddeld kwadraat	F	Beduidend- heidspeil p > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.20	0.215
Waar- nemers- groep	POSVLAK	4	3.88937755	0.97234439	3.79	0.0060
	JARE	4	1.05063634	0.26265909	1.02	0.3981
	RAPP	5	0.47263802	0.09452760	0.37	0.8697
	KWALIF	5	2.35356272	0.47071254	1.83	0.1107
	OUD	6	0.29630521	0.04938420	0.19	0.9785
Leiersgroep	BRLID	1	0.03551527	0.03551527	0.14	0.7106
	BPOSVL	3	0.25624055	0.08541352	0.33	0.8018
	BOUDERD	6	2.38853476	0.39808913	1.55	0.1669
	BDIENSJ	4	0.29253367	0.07313342	0.28	0.8875
	BESTKWAL	6	2.51486130	0.41914355	1.63	0.1432

Analise en interpretasie

Die volgende afleidings kan met betrekking tot tabel 4.21 gemaak word.

Die posvlak van die waarnemer blyk weereens 'n statisties beduidende invloed ($p < 0.05$) by I (intrinsieke werkstevredenheid) uit te oefen. 'n Tukey toets toon dat die verskille in groepe tussen posvlak 7 en 3 lê ($p < 0.05$).

4.7.3 Effek van moderatorveranderlikes by E (ekstrinsieke werkstevredenheid)

TABEL 4.22 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY E (EKSTRINSIEKE
WERKSTEVREDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadraat	F	Beduidend- heidspoff Pr > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.55	0.029
Waar- nemers- groep	POSVLAK	4	3.33703707	0.83425927	2.20	0.0722
	JARE	4	2.39293603	0.59823401	1.58	0.1836
	RAPP	5	3.53910121	0.70782024	1.87	0.1041
	KWALIF	5	3.55754589	0.71150918	1.88	0.1024
	OLD	6	1.35019800	0.22503300	0.59	0.7348
Leiersgroep	BRLID	1	0.41816151	0.41816151	1.10	0.2954
	BPOSVL	3	0.53972557	0.17990852	0.47	0.7004
	BOUDERD	6	3.50391605	0.58398601	1.54	0.1696
	BDIENSJ	4	1.58064093	0.39516023	1.04	0.3877
	BESTKWAL	6	5.66002226	0.94333704	2.49	0.0258

Analise en interpretasie

Die volgende afleidings kan met betrekking tot tabel 4.22 gemaak word.

Die leiersgroep se kwalifikasies blyk 'n statisties beduidende invloed ($p < 0.05$) by E (ekstrinsieke werkstevredenheid) uit te oefen. 'n Tukey-toets bied geen addisionele aanduiding oor watter groepe van mekaar verskil nie.

4.7.4 Effek van moderatorveranderlikes by M (morele verbondenheid)

TABEL 4.23 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY M (MORELE
VERBONDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadraat	F	Beduidend- heidspeil Pr > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.18	0.237-
Waar- nemers- groep	POSVLAK	4	1.34212927	0.33553232	1.22	0.3034
	JARE	4	2.28495136	0.57123784	2.09	0.0863
	RAPP	5	1.83867620	0.36773524	1.34	0.2505
	KWALIF	5	4.26979764	0.85395953	3.12	0.0108
	OD	6	1.44524349	0.24087391	0.88	0.5121
Leiersgroep	BRLID	1	0.15422387	0.15422387	0.56	0.4544
	BPOSVL	3	0.44260750	0.14753583	0.54	0.6567
	BOUDERD	6	0.75760731	0.12626788	0.46	0.8361
	BDIENSJ	4	0.21731929	0.05432982	0.20	0.9389
	BESTKWAL	6	1.44989070	0.24164845	0.88	0.5100

Analise en interpretasie

Die volgende afleidings kan met betrekking tot tabel 4.23 gemaak word.

Kwalifikasies van die waarnemer blyk 'n statisties beduidende invloed ($p < 0.05$) by M (morele verbondenheid) uit te oefen. 'n Tukey-toets toon voorts dat die verskille in groepe veral tussen waarnemers met meestersgrade en alle ander gekwalifiseerde waarnemers lê.

4.7.5 Effek van moderatorveranderlikes by C (berekende verbondenheid)

TABEL 4.24 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY C (BEREKENDE
VERBONDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadraat	F	Beduidend- heidspell Pr > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.29	0.1341
Waar- nemers- groep	POSVLAK	4	7.57931009	1.89482752	1.96	0.1045
	JARE	4	7.08906776	1.77226694	1.83	0.1264
	RAPP	5	4.36376021	0.87275204	0.90	0.4818
	KWALIF	5	2.35722004	0.47144401	0.49	0.7852
	OUD	6	8.16659253	1.36109875	1.41	0.2165
Leiersgroep	BRLID	1	0.86515871	0.86515871	0.89	0.3460
	BPOSVL	3	5.85971407	1.95323802	2.02	0.1143
	BOUDERD	6	3.95793714	0.65965619	0.68	0.6644
	BDIENSJ	4	7.98407373	1.99601843	2.06	0.0892
	BESTKWAL	6	6.87877312	1.14646219	1.19	0.3181

Analise en interpretasie

Die volgende afleiding kan met betrekking tot tabel 4.24 gemaak word.

Geeneen van die biografiese faktore blyk 'n statisties beduidende invloed by C (berekende verbondenheid) uit te oefen nie.

4.7.6 Effek van moderatorveranderlikes by A (vyandige verbondenheid)

TABEL 4.25 ANOVA MET BETREKKING TOT DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE
FAKTORE VAN DIE LEIERSGROEP EN WAARNEMERSGROEP BY A (VYANDIGE
VERBONDENHEID)

		DF	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadraat	F	Beduidend- heidspeil Pr > F
	ALLE FAKTORE	-	-	-	1.59	0.023
Waar- nemers- groep	POSVLAK	4	5.0483191	1.2620798	1.87	0.1190
	JARE	4	3.9754071	0.9938518	1.47	0.2135
	RAPP	5	4.3368782	0.8673756	1.29	0.2733
	KWALIF	5	7.0970446	1.4194089	2.11	0.0686
	OUD	6	1.5289475	0.2548246	0.38	0.8919
Leiersgroep	BRLID	1	0.1419534	0.1419534	0.21	0.6470
	BPOSVL	3	0.9720164	0.3240055	0.48	0.6962
	BOUDERD	6	6.6014797	1.1002466	1.63	0.1431
	BDIENSJ	4	3.9526466	0.9881617	1.47	0.2161
	BESTKWAL	6	13.4651367	2.2441895	3.33	0.0044

Analise en interpretasie

Die volgende afleiding kan met betrekking tot tabel 4.25 gemaak word.

Kwalifikasies van die bestuurder blyk 'n statisties beduidende invloed ($p < 0.05$) by A (vyandige verbondenheid) uit te oefen. 'n Tukey-toets bied geen addisionele verduideliking oor watter groepe van mekaar verskil nie.

Die belangrikste bevindinge uit die resultate word vervolgens weergegee.

Wanneer die leierskapstyle en vlakke van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid met behulp van die drie konstruktveelyst beoordeel word, blyk die volgende :

- Transformasionele leierskap word nie deur waarnemers op die optimale vlak beoordeel nie. Gemeet aan 'n normgroep is die transformasionele leierskapsdimensies deurentyd onder die normgroep se gemiddeld. Die positiewe transaksionele dimensie, naamlik **CR** (voorwaardelike beloning), is ook nie binne 'n optimale band nie. Laer tellings by die minder positiewe style, naamlik **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief), **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) en **LF** (laissez faire leierskap), dui daarop dat hierdie style egter nie oorbenut word nie. Dit is opsigself 'n positiewe aanduiding rondom leierskap in die proefgroep.
- Werkstevredenheid by die volgelingsgroep is, wat algehele tevredenheid betref, sowel as wat die subdimensies van intrinsieke en ekstrinsieke tevredenheid betref, bo die gemiddeld van 'n gegewe norm. Volgelinge is oor die algemeen redelik tevrede met hul werk. Tevredenheid word veral uitgespreek oor die intrinsieke aspek van werk.
- Organisasieverbondenheidsdata dui daarop dat daar hoër vlakke van morele verbondenheid by volgelinge is, met medium vlakke van berekende verbondenheid en lae vlakke van vyandige verbondenheid.

Die verband tussen leierskapstyle, werkstevredenheid en organisasieverbondenheid is vervolgens ondersoek. Daar is eerstens van enkelvoudige korrelasies (Pearson- r) gebruik gemaak om verbande tussen veranderlikes te ondersoek.

Ten opsigte van werkstevredenheid is daar 'n bepaalde hiërargie van verbande wat opval. Die transformasionele dimensies korreleer bykans deurgaans hoër met dimensies van werkstevredenheid as die transaksionele dimensies. Ten opsigte van algehele werkstevredenheid korreleer slegs die transformasionele

leierskapsdimensies op 'n praktiese beduidendheidspeil. Ten opsigte van intrinsieke werkstevredenheid korreleer slegs 'n enkele transformasionele dimensie op 'n praktiese beduidendheidspeil. Ten opsigte van ekstrinsieke werkstevredenheid korreleer alle transformasionele leierskapsdimensies sowel as die transaksionele CR-dimensie (voorwaardelike beloning) op 'n praktiese beduidendheidspeil. Die transformasionele dimensies korreleer, ook hier, met die uitsondering van een, hoër as CR (voorwaardelike beloning). Die minder positiewe MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief)-styl toon 'n negatiewe korrelasie op 'n praktiese beduidendheidspeil met ekstrinsieke werkstevredenheid. Die LF-styl (laissez faire leierskap) toon prakties beduidende negatiewe korrelasies met algehele tevredenheid en ekstrinsieke tevredenheid. Dié styl word egter in die literatuur as 'n ongunstige leierskapstyl beskryf.

Ten opsigte van organisasieverbondenheid is daar geen korrelasies op 'n praktiese beduidendheidspeil tussen enige van die leierskapsdimensies en morele, berekende of vyandige verbondenheid nie. Alhoewel slegs statisties beduidend ($p < 0.05$) en nie prakties beduidend nie, is die volgende tendense opvallend :

- Transformasionele leierskapsdimensies korreleer byna deurgaans hoër as transaksionele dimensies met morele verbondenheid.
- Ten opsigte van berekende verbondenheid korreleer al die transaksionele dimensies weer met berekende verbondenheid. Die transformasionele dimensies korreleer nie statisties beduidend nie.
- Ten opsigte van vyandige verbondenheid toon die transformasionele dimensies en die positiewe transaksionele dimensie (CR (voorwaardelike beloning)) omgekeerde (negatiewe) korrelasies met vyandige verbondenheid, terwyl die meer negatiewe en ongunstige transaksionele leierskapsdimensies (MBE-A (bestuur-van-uitsonderings-aktief)) en MBE-P (bestuur-van-uitsonderings-passief)) 'n positiewe korrelasie met vyandige verbondenheid toon.

'n Stapsgewyse meervoudige regressie-analise is vervolgens uitgevoer om die effek van transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies by die afhanklike veranderlikes te ondersoek. 'n Stapsgewyse tegniek is gebruik sodat slegs daardie veranderlikes wat variansie die beste voorspel in die regressiemodel ingesluit word.

Ten opsigte van werkstevredenheid het die transformasionele dimensies in die regressiemodel praktiese voorspellingswaarde ten opsigte van algehele tevredenheid, intrinsieke tevredenheid en ekstrinsieke tevredenheid getoon. Die leierskapsdimensies wat in hierdie regressiemodelle ingesluit is, is kombinasies van **II** (geïdealiseerde invloed), **INSP** (inspirasie), **AC** (toegerekende charisma) en **IC** (individuele bedagsaamheid), met **INSP** (inspirasie) en **AC** (toegerekende charisma) en **IC** (individuele bedagsaamheid) die mees gereelde bydraers in die regressie modelle. Die transaksionele dimensies toon praktiese voorspellingswaarde ten opsigte van algehele werkstevredenheid en ekstrinsieke werkstevredenheid, maar nie ten opsigte van intrinsieke werkstevredenheid nie. **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) is deurgaans die twee transaksionele dimensies wat in die regressiemodel ingesluit is. Die leser word egter daarop gewys dat **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) deurgaans 'n hoë negatiewe enkelvoudige korrelasie met werkstevredenheidsdimensies getoon het. Die interpretasie moet hier dus versigtig hanteer word.

By organisasieverbondenheid kan geeneen van die regressiemodelle (transformasioneel of transaksioneel) genoegsaam prakties beduidende variansie by morele, berekende of vyandige verbondenheid voorspel nie. Die transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies wat in die model ingesluit is, voorspel egter beduidend meer variansie by vyandige verbondenheid as by enigeen van die ander dimensies van organisasieverbondenheid.

Die navorser het ten slotte 'n ANOVA toegepas om die invloed van biografiese faktore by die leiersgroep en volgelinggroep met betrekking tot die afhanklike veranderlikes vas te stel. Posvlak van die volgeling (waarnemer), spesifiek die verskil tussen posvlak 7 en posvlak 5 en 3, het deurgaans 'n invloed gehad by die beoordeling van algehele tevredenheid en intrinsieke werkstevredenheid, terwyl die kwalifikasie van die leier 'n rol gespeel het by die beoordeling van ekstrinsieke werkstevredenheid.

Ten opsigte van morele verbondenheid het kwalifikasies van die waarnemer 'n invloed uitgeoefen; spesifiek die verskil tussen waarnemers met meestersgrade en die met enige ander kwalifikasies. Die kwalifikasies van die leier blyk weer 'n invloed te hê by die beoordeling van vyandige verbondenheid.

Die formulering van gevolgtrekkings, die bespreking van hierdie navorsing, en aanbevelings vir verdere navorsing geniet vervolgens aandag in hoofstuk 5.

5.1 INLEIDING

Die probleemstelling en inleiding tot hierdie navorsing, oorsig van relevante literatuur, navorsingsmetodologie en resultate en bevindinge is in die voorafgaande vier hoofstukke hanteer. Hierdeur het die navorser homself geposisioneer om in hierdie slothoofstuk eerstens sekere gevolgtrekkings met betrekking tot die navorsing te maak. Die navorser wil tweedens ook bepaalde verklarings vir die resultate gee en teoretiese implikasies wat deur hierdie navorsing ondersteun word, uitlig. Gepaardgaande daarmee wil die navorser areas vir verdere navorsing afbaken en daarna ook die waarde en bydrae van hierdie studie formuleer. Ten slotte wil die navorser enkele algemene aanbevelings op grond van hierdie navorsing maak.

Die primêre doelstelling van hierdie navorsingsprojek is om te bepaal watter een van twee leierskapstyle, naamlik 'n transformasionele of transaksionele styl, die mees betekenisvolle verband met volgelinge se vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid toon.

Vier hipoteses is ontwikkel om die betekenisvolheid van die verband tussen transformasionele en transaksionele leierskapstyle en die twee afhanklike veranderlikes, naamlik werkstevredenheid en organisasieverbondenheid, vas te stel.

Die volgende statistiese tegnieke is gebruik om die navorser in staat te stel om gevolgtrekkings met betrekking tot die vier hipoteses te maak en die doelstelling hierbo te bevredig. Eerstens is Pearson produkmomentkorrelasies gebruik om die beduidendheid van enkelvoudige verbande tussen die onafhanklike veranderlikes en die afhanklike veranderlikes vas te stel. Meervoudige regressie-analise is tweedens gebruik om te toets of daar teoretiese kousale verbande tussen bepaalde leierskapstyle, of groeperings daarvan, en volgelinguitkomstes bestaan. Die beduidendheid van die verbande is ook ondersoek. 'n Sekondêre doelwit in die navorsing was om vas te stel of moderatorveranderlikes, afgelei van biografiese faktore van die leier of volgelingsgroep, 'n beduidende differensiële invloed met betrekking tot die afhanklike veranderlikes uitoefen. Hierdie doelwit is met behulp van ANOVA aangespreek.

Aan die hand van die resultate wat met behulp van hierdie statistiese tegnieke verkry is, kan daar nou sekere gevolgtrekkings rondom die hipoteses geformuleer word.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

5.2.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 1

Hipotese 1 is soos volg geformuleer :

Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transformasionele leierskapstyl en die ervaaarde vlak van werkstevredenheid nie.

Enkelvoudige korrelasies tussen die vyf dimensies van transformasionele leierskap en algehele werkstevredenheid, toon met die uitsondering van een dimensie, korrelasies op 'n prakties beduidende vlak.

Alhoewel slegs een van die dimensies op 'n prakties beduidende vlak met die subdimensie intrinsieke werkstevredenheid korreleer, korreleer al vyf die dimensies op 'n prakties beduidende vlak met die subdimensie ekstrinsieke werkstevredenheid.

Die variansie wat telkens tussen elk van hierdie vyf dimensies van transformasionele leierskap en algehele werkstevredenheid verklaar word, wissel van 37 % tot 39 %. Variansie wat tussen elk van die vyf transformasionele dimensies en ekstrinsieke werkstevredenheid verklaar word, wissel van 32 % tot 50 %. By die enkele transformasionele dimensie wat 'n prakties beduidende verband met die subdimensie intrinsieke werkstevredenheid toon, word 25 % van die variansie tussen die twee veranderlikes met mekaar geassosieer.

Stapsgewyse meervoudige regressie-analise is ook gebruik om die variansie wat 'n aantal transformasionele dimensies gesamentlik by werkstevredenheid voorspel, vas te stel. Die variansie wat telkens by algehele werkstevredenheid, intrinsieke werkstevredenheid en ekstrinsieke werkstevredenheid deur groeperings van transformasionele leierskapsdimensies voorspel word is onderskeidelik 46 %, 29 % en 56 %. Hierdie variansie dui daarop dat die invloed van hierdie

transformasionele dimensies by algehele werkstevredenheid en die ander subdimensies van werkstevredenheid telkens prakties beduidend is.

Op grond van die praktiese beduidendheid van die verbande word die gevolgtrekking gemaak dat daar 'n verband tussen transformasionele leierskapstyl en volgelinge se ervaarde vlak van werkstevredenheid is. Die hipotese word dus verwerp.

5.2.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 2

Hipotese 2 is soos volg geformuleer :

Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsie van hul leiers se transaksionele leierskapstyl en die vlak van ervaarde werkstevredenheid nie.

Enkelvoudige korrelasies tussen die drie dimensies van transaksionele leierskap en algehele werkstevredenheid toon geeneen korrelasies op 'n prakties beduidende vlak nie. Korrelasies met twee van die transaksionele dimensies (**CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)) is egter net onder die aanvaarde vlak vir praktiese beduidendheid en is statisties beduidend ($p < 0.01$). In die geval van **CR** (voorwaardelike beloning) is 'n positiewe verband sigbaar ($r = +0.48$) en 23 % variansie tussen **CR** (voorwaardelike beloning) en werkstevredenheid word met mekaar geassosieer. In geval van **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) is daar 'n omgekeerde (negatiewe) verband met algehele werkstevredenheid sigbaar ($r = -0.46$) en 21 % variansie tussen **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) en algehele werkstevredenheid word met mekaar geassosieer.

Alhoewel geeneen van die transaksionele leierskapsdimensies 'n prakties beduidende verband met die subdimensie intrinsieke werkstevredenheid toon nie, toon **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) beide prakties beduidende verbande met die subdimensie ekstrinsieke tevredenheid. **CR** (voorwaardelike beloning) toon 'n positiewe verband met ekstrinsieke werkstevredenheid en 34 % variansie word tussen dié veranderlikes verklaar. **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon weereens 'n omgekeerde (negatiewe) verband met ekstrinsieke werkstevredenheid en 34 % van die variansie

word ook tussen dié veranderlikes verklaar.

Stapsgewyse meervoudige regressie-analise sluit **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) in die regressiemodel in, synde transaksionele leierskapsdimensies wat die variansie by werkstevredenheid die beste voorspel. 34 % van die variansie by algehele werkstevredenheid word deur die kombinasie van **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) voorspel. Hierdie twee dimensies voorspel ook 17 % van die variansie by intrinsieke werkstevredenheid en 51 % van die variansie by ekstrinsieke werkstevredenheid. In beide gevalle word daarop gewys dat **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) 'n omgekeerde (negatiewe) enkelvoudige korrelasie getoon het.

Dit is moeiliker om tot 'n gevolgtrekking met betrekking tot die verband tussen transaksionele leierskapsdimensies en werkstevredenheid te kom, hoofsaaklik omdat die rigting van die verbande nie dieselfde by al die dimensies van transaksionele leierskap is nie. Die **CR** (voorwaardelike beloning)-styl wat in die literatuur as 'n meer positiewe transaksionele leierskapstyl beskryf word, se korrelasie met algehele tevredenheid ($r = 0.481$) is net onder die vlak wat as prakties beduidend aanvaar word. Dit geld ook vir **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) wat in die literatuur as 'n meer ongunstige styl voorgehou word, behalwe dat die korrelasie ($r = -0.469$) hier 'n omgekeerde een is. **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) toon beide korrelasies wat prakties beduidend is met die subdimensie ekstrinsieke tevredenheid. Die rigting van die verband is by **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) egter weereens omgekeerd. Dit wil dus voorkom of lae vlakke van die **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)-tipe gedrag met hoë vlakke van werkstevredenheid geassosieer kan word of, andersom, hoë vlakke van die **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)-tipe gedrag met lae vlakke van werkstevredenheid. Gesamentlik voorspel **CR** (voorwaardelike beloning) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) egter prakties beduidende vlakke van variansie by beide algehele tevredenheid en ekstrinsieke tevredenheid. Op grond van die praktiese beduidendheid van die gesamentlike effek word die gevolgtrekking gemaak dat daar wel 'n verband tussen transaksionele leierskap en werkstevredenheid is. Die hipotese word dus verwerp. Die leser word egter daarop gewys dat

- daar geen sinvolle verband tussen transaksionele leierskap en intrinsieke tevredenheid is nie; en
- die transaksionele dimensies nie almal dieselfde rigting van verband toon nie.

5.2.3 Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 3

Hipotese 3 word soos volg geformuleer :

Daar is geen beduidende verband tussen volgelinge se persepsies van hul leier se transformasionele leierskapstyl en die vlak van ervaaarde organisasieverbondenheid nie.

Enkelvoudige korrelasies tussen die vyf dimensies van transformasionele leierskap en organisasieverbondenheid toon geeneen korrelasies op 'n prakties beduidende vlak met enige van die dimensies van organisasieverbondenheid nie. Statisties beduidende korrelasies ($p < 0.05$) kom wel voor en sekere tendense kan hieruit afgelei word. Ten opsigte van morele verbondenheid is dit die transformasionele dimensies wat almal, met die uitsondering van IS (intellektuele stimulasie), hoër met morele verbondenheid korreleer as transaksionele dimensies; waarvan slegs een op 'n statisties beduidende vlak korreleer. Ten opsigte van berekende verbondenheid is daar 'n omgekeerde tendens. Die transaksionele dimensies korreleer almal hoër met berekende verbondenheid as die transformasionele dimensies, waarvan nie een op 'n statisties beduidende peil met berekende verbondenheid korreleer nie.

Ten opsigte van vyandige verbondenheid toon die transformasionele dimensies statisties beduidende negatiewe ($p < 0.05$) korrelasies met vyandige verbondenheid. Die proporsie variansie wat tussen die transformasionele leierskapsdimensies en vyandige verbondenheid verklaar word, wissel tussen 5 % en 18 %. Alhoewel heelwat meer variansie tussen die veranderlikes hier verklaar word, is die variansie egter nie prakties beduidend genoeg om 'n gevolgtrekking te maak dat daar 'n sinvolle verband is nie.

Meervoudige regressie-analise is uitgevoer om die effek van groeperings van transformasionele leierskapsdimensies by organisasieverbondenheid vas te stel. Slegs 5 % van variansie by morele verbondenheid word deur AC (toegerekende

charisma) en IS (intellektuele stimulasie) voorspel. Geen transformasionele dimensies is geskik om in 'n regressiemodel ingesluit te word om berekende verbondenheid te voorspel nie. Die dimensie AC (toegerekende charisma), II (geïdealiseerde invloed) en IS (intellektuele stimulasie) verklaar gesamentlik 21 % van die variansie by A (vyandige verbondenheid). Geeneen van hierdie groeperings van transformasionele dimensies verklaar egter variansie wat prakties beduidend is nie.

Op grond daarvan dat daar nie verbande voorkom wat prakties beduidend is nie, word die gevolgtrekking gemaak dat daar nie enige sinvolle verband tussen transformasionele leierskapstyl en volgelingen se ervaarde vlakke van organisasieverbondenheid is nie. Die hipotese word dus hier aanvaar.

5.2.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot hipotese 4

Hipotese 4 is soos volg geformuleer :

Daar is geen beduidende verband tussen volgelingen se persepsies van hul leiers se transaksionele leierskapstyl en die ervaarde vlak van organisasieverbondenheid nie.

Enkelvoudige korrelasies tussen die drie dimensies van transaksionele leierskap en organisasieverbondenheid toon geeneen korrelasies op 'n prakties beduidende vlak met enigeen van die dimensies van organisasieverbondenheid nie.

Statisties beduidende korrelasies ($p < 0.05$) kom egter wel voor en sekere tendense kan hieruit afgelei word. Die transaksionele CR (voorwaardelike beloning)-dimensie korreleer wel op 'n statisties beduidende vlak met morele verbondenheid. Die variansie tussen die twee veranderlikes is egter maar 2 % wat enige sinvolle verband uitskakel.

Die transaksionele dimensies korreleer almal op 'n statisties beduidende vlak ($p < 0.05$) met berekende verbondenheid. Dit is opvallend dat die transformasionele dimensies nie met berekende verbondenheid enige statisties beduidende korrelasies toon nie. Dit is verder opvallend dat die gunstiger CR (voorwaardelike beloning)-dimensie en die meer ongunstige MBE-A (bestuur-van-uitsonderings-

aktief)- en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)-dimensies dieselfde rigting van verband toon.

By vyandige verbondenheid is die rigting van die verbande tussen die **CR** (voorwaardelike beloning)-dimensie en die **MBE-P**(bestuur-van-uitsonderings-passief)-dimensie egter weer omgekeerd. **CR** (voorwaardelike beloning) toon 'n statisties beduidende ($p < 0.01$) negatiewe verband met vyandige verbondenheid ($r = -0.271$) en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) 'n statisties beduidende positiewe verband met vyandige verbondenheid ($r = 0.439$). Die variansie wat verklaar word, naamlik onderskeidelik 7 % en 18 %, is egter nie op 'n prakties beduidende vlak nie.

Meervoudige regressie-analise is uitgevoer om die effek van groeperings van transaksionele leierskapsdimensies by organisasieverbondenheid vas te stel. Die variansie wat telkens by morele verbondenheid, berekende verbondenheid en vyandige verbondenheid verklaar word is onderskeidelik 2 %, 13 % en 20 %. Die variansie is egter nie prakties beduidend nie. Die **CR** (voorwaardelike beloning)- en **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief)-dimensies word weereens as die beste voorspellers in die regressiemodel ingesluit.

Op grond daarvan dat daar nie verbande voorkom wat prakties beduidend is nie, word die gevolgtrekking gemaak dat daar geen sinvolle verband tussen die transaksionele leierskapstyl en volgelinge se ervaarde vlakke van organisasieverbondenheid is nie. Die hipotese word dus hier aanvaar.

5.2.5 Gevolgtrekkings met betrekking tot die verskil in betekenisvolheid van die verband tussen die transformasionele leierskapstyl en die transaksionele leierskapstyl ten opsigte van afhanklike veranderlikes

Die primêre doelstelling van hierdie navorsing was om te bepaal watter een van die twee leierskapstyle, naamlik die transformasionele styl of die transaksionele styl, die mees betekenisvolle verband met werkstevredenheid en organisasieverbondenheid toon.

Met betrekking tot die gevolgtrekkings hierbo is die verbande tussen transformasionele en transaksionele leierskapsdimensies met werkstevredenheid

en organisasieverbondenheid deeglik onder oë geneem.

'n Bepaalde hiërargie van verbande val telkens op. Die transformasionele dimensies korreleer, op enkele uitsonderings na, sterker met werkstevredenheid as die transaksionele dimensies. Meervoudige regressie-analise wat die teoretiese kousale verband tussen groeperings van hierdie leierskapsdimensies en werkstevredenheid ondersoek, dui ook daarop dat die transformasionele dimensies telkens meer variansie verklaar by werkstevredenheid as die transaksionele dimensies; met ander woorde, 'n groter effek uitoefen.

Met betrekking tot werkstevredenheid kan die afleiding dus gemaak word dat die transformasionele leierskapstyl 'n sterker verband toon, of 'n groter effek uitoefen, as die transaksionele leierskapstyl.

In geval van organisasieverbondenheid is dieselfde tendens nie orals sigbaar nie. Ten opsigte van morele verbondenheid is dit wel die transformasionele leierskapsdimensies wat, op 'n enkele uitsondering na, 'n statisties beduidende verband toon, terwyl dit nie by die transaksionele dimensies die geval is nie. Ten opsigte van berekende verbondenheid is dit egter omgekeerd - die transaksionele dimensies toon 'n statisties beduidende verband met berekende verbondenheid, terwyl dit nie by die transformasionele dimensies die geval is nie. In geval van die konstruk van organisasieverbondenheid is hierdie egter slegs tendense en word, vanweë die klein variansies wat tussen die veranderlikes voorkom, nie as prakties beduidend gesien nie.

Ten opsigte van vyandige verbondenheid is daar nie tendense waarneembaar dat óf transformasionele óf transaksionele dimensies sterker met vyandige verbondenheid korreleer nie. Hier is dit egter nie noodwendig die omvang van die verbande wat opval nie, maar wel die rigting. Die transformasionele dimensies toon almal 'n omgekeerde (negatiewe) verband, terwyl **MBE-P** (bestuur-van-uitsonderings-passief) en **MBE-A** (bestuur-van-uitsonderings-aktief) 'n positiewe verband toon. Die positiewe transaksionele dimensie **CR** (voorwaardelike beloning) toon hier, net soos by die werkstevredenheidsdimensies, die neiging om dieselfde rigting van verband in te neem as die transformasionele dimensies, hoewel die verband nie so groot is nie.

5.2.6 Gevolgtrekkings met betrekking tot moderatorveranderlikes

'n ANOVA is toegepas om die invloed van biografiese faktore by die leiersgroep en waarnemersgroep by die afhanklike veranderlikes vas te stel.

Ten opsigte van die waarnemersgroep blyk die volgende aspekte wel 'n differensiële invloed uit te oefen. Posvlak het 'n rol gespeel by die waarnemers se rapportering van hul algehele werkstevredenheid en intrinsieke werkstevredenheid. Die verskille lê veral tussen die waarnemers op senior bestuursvlak en dié op die professionele/toesighouersvlak en die klerklike, sekretariële vlak. Dit is moontlik dat hierdie groepe se belewing van werkstevredenheid verskillend is en verdere navorsing word in die verband aanbeveel. Kwalifikasies van die waarnemersgroep het 'n rol gespeel by die waarnemers se rapportering van morele verbondenheid. Die verskil lê veral tussen dié waarnemers wat met meestersgrade toegerus is en dié met ander kwalifikasies. Die vraag kan gevra word of hoogs gekwalifiseerde werkers byvoorbeeld hul professionele loopbane bo 'n verbintenis tot die organisasie stel? Die belewing van werk by professioneel gekwalifiseerde persone is reeds die onderwerp van heelwat navorsing in die verlede gewees (vgl. Oosthuizen, 1985 en Langner, 1989). Kan dit wees dat hierdie persone ook 'n ander belewing van organisasies het? Verdere navorsing in die verband word aanbeveel.

Faktore by die leiersgroep het ook 'n invloed uitgeoefen by waarnemers se rapportering oor hul werkstevredenheid en organisasieverbondenheid. Eerstens het die tipe kwalifikasie van die leiersgroep 'n differensiële invloed by volgelinge se rapportering oor hul ekstrinsieke werkstevredenheid en hul vyandige verbondenheid tot die organisasie uitgeoefen. Verdere analise van die verskynsel het nie nog lig op die saak gewerp nie, maar die vraag kan gevra word of persone wat byvoorbeeld oor bestuurskwalifikasies beskik beter toegerus is om die faktore wat ekstrinsieke, werkstevredenheid by volgelinge bepaal, te kan bestuur. Daar kan ook gevra word of leiers wat met bepaalde kwalifikasies toegerus is beter toegerus om vyandige verbondenheid by werkers te verhoed? Hierdie en ander vrae rondom die effek van sekere kwalifikasies by leiers se vermoë om sekere uitkomst te verseker behoort verder nagevors te word.

Die volgende gedeelte is 'n bespreking van die resultate van dié navorsing, met inagneming van die teoretiese raamwerk wat uit die literatuuroorsig daargestel is.

5.3

BESPREKING VAN DIE NAVORSING EN SPESIFIEKE AANBEVELINGS

Die doel van hierdie bespreking is om aan die hand van die teoretiese raamwerk en die resultate van hierdie navorsing, sekere afleidings te maak, teoretiese implikasies uit te lig, en areas vir verdere navorsing af te baken.

Hierdie navorsing is verkennend van aard en die resultate wys op 'n sterk verband tussen die transformasionele leierskapstyl en werkers se ervaaarde werkstevredenheid. So ook met betrekking tot subdimensies van werkstevredenheid. Alhoewel minder beduidend, is daar ook 'n verband tussen ervaaarde werkstevredenheid en die transaksionele leierskapstyl. Geen sinvolle verband kon egter tussen die transformasionele- of transaksionele leierskapstyl en volgelinge se ervaaarde organisasieverbondenheid geïdentifiseer word nie.

Alhoewel die literatuur en empiriese navorsingsbasis wel melding maak van die verband tussen leierskapstyl en werkstevredenheid, wys skrywers soos Glisson en Durick (1988) daarop dat leierskap eerder as 'n determinant van werkers se organisasieverbondenheid, in plaas van hul werkstevredenheid, beskou moet word. In die lig hiervan is die resultate van hierdie navorsing dus ietwat ongewoon.

Alhoewel ongetoets, wil die navorser die volgende verklaring vir die resultaat aanbied.

Die transformasionele leierskapstyl is benewens 'n makrovlak proses wat die transformasie van sosiale sisteme tot gevolg het, ook 'n hoogs dinamiese en hoogs geïndividualiseerde proses wat tussen leier en volgeling plaasvind. Bass (1985 : 20) wys daarop dat transformasionele leiers

- a) volgelinge se bewustheid oor die belang en waarde van sekere doelwitte verhoog;
- b) volgelinge aanspoor om eie belang ondergeskik te stel aan die belange van die organisasie; en
- c) volgelinge se behoeftes verander en veral hoër orde behoeftes by volgelinge aktiveer.

Die transformasionele leier se beïnvloeding stel 'n dinamika by volgelinge in werking wat daartoe lei dat volgelinge hul eie behoeftes herdefinieer en op grond daarvan intrapsigiese doelwitte stel en selfaktualisering ervaar by die bereiking daarvan. Die volgelinge word met ander woorde bewus gemaak van hoër orde doelwitte en die potensiaal of energie vir die bereiking van hierdie doelwitte word in die loop van die leierskapsverhouding by volgelinge ontsluit. Die resultaat van leierskap is dus dat 'n intrapsigiese proses, wat lei tot intrinsieke motivering en intrinsieke bevrediging by volgelinge, geaktiveer word. Hierdie proses word ook as 'n vermenigvuldigingseffek beskryf, aangesien heelwat meer menslike energie hierdeur ontsluit word as deur die tradisionele proses van bestuur.

Konseptueel kan die verband tussen transformasionele leierskap en veral die dimensie van intrinsieke bevrediging ingesien word. Intrinsieke werkstevredenheid word beïnvloed deur faktore soos die benutting van individuele vermoëns, die vlak van outonomie, die bereiking van werkswaardes, geleenthede tot kreatiwiteit en die mate van selfaktualisering wat die werker ervaar. Transformasionele leiers se optredes word gekenmerk deur verskeie gedragsvoorbeelde wat ondersteunend tot hierdie faktore is. Werkstevredenheid word ook onder andere gedefinieer as 'n aangename emosionele toestand, wat daaraan toegeskryf word dat die werker sekere werkswaardes bereik (Locke en Henne, 1986 : 21). Dit is weereens moontlik dat transformasionele leiers werksituasies en werkswaardes so kan artikuleer en definieer dat dit sinvolheid inhou vir volgelinge; dit gee aanleiding tot die ervaring van 'n aangename emosionele toestand ten opsigte van werk. Hierdie herdefiniëring van werksituasies en werkswaardes gee waarskynlik ook aanleiding daartoe dat volgelinge ekstrasieke bevrediging ervaar. Chung (1977 : 170) sê immers dat leierskap die verspreiding van intrinsieke en ekstrasieke belonings beheer en werknemers se persepsie oor insette, prestasie en beloning beïnvloed. Alhoewel die verband tussen leierskapstyl en algehele werkstevredenheid asook die intrinsieke en ekstrasieke dimensies van werkstevredenheid uitgewys is, word verdere navorsing aanbeveel om veral die verband tussen intrinsieke bevrediging en transformasionele leierskap verder te ondersoek, veral omdat die sterkte van die verband kleiner was as by ekstrasieke werkstevredenheid. Verdere navorsing moet ook 'n verklaring bied vir die hoë korrelasie wat tussen transformasionele leierskap en ekstrasieke bevrediging gevind is. In dié verband behoort daar egter ook ag geslaan te word op Cook et al (1981 : 24) se twyfel oor die geldigheid van die intrinsieke/ekstrasieke subskale in die Minnesota-tevredenheidsvraelys. Ander

vraelyste kan moontlik vir verdere navorsing gebruik word.

Hierdie skrywer is van mening dat die komplekse dinamika in die leier-volgelings-verhouding verder in oënskou geneem moet word om die mikrovlakprosesse by transformasionele leierskap en spesifiek die aard van die verband tussen die transformasionele leier se gedrag en die individuele belewing van werkstevredenheid beter te kan verklaar.

Uit die teoretiese raamwerk is daar aanduidings dat 'n transformasionele leier as 'n "bestuurder van menslike energie" beskou kan word (Ackerman, 1986 : 245; Nadler en Tusman, 1989 : 104). Hierdie skrywer wil die konsep van menslike energie kortliks met behulp van die raamwerke wat Jung ons bied, in perspektief stel, voordat die rol van die transformasionele leier by die bestuur van hierdie energie verduidelik sal word.

Jung (in Hall en Nordby, 1973 : 57-80) sê dat energie in mense in 'n relatief geslote sisteem voorkom. Energie in een mens is 'n relatief selfonderhoudende stelsel wat apart staan van ander mense s'n. Binne hierdie relatief geslote sisteem vloei die energie egter gedurigdeur. Jung se opvatting dat die energiesisteem relatief geslote is, het besondere waarde. Dit impliseer dat aspekte van buite of energiekragte van buite wel die energie-sisteem kan beïnvloed of in wanbalans kan plaas. Wanbalans is 'n toestand van spanning wat noodwendig aanleiding daartoe gee dat energie vloei. Enige sisteem streef na ewililibrium, dit wil sê, 'n toestand waar energie nie meer hoef te vloei nie. Sou die energiesisteem totaal geslote wees, sou geen stimulus op die energiesisteem kon inwerk nie en gevolglik sou energie nie kon vloei nie. As 'n totaal geslote sisteem sou menslike energie gou entropie bereik en stagneer.

So iets is egter volgens Jung nie moontlik nie, want die energiesisteem is nie volkome geslote nie. Energie word altyd van iewers af toegevoeg en veroorsaak iewers 'n wanbalans. Gevolglik vind energievloei daar plaas. Die energiesisteem is dus altyd in 'n dinamiese staat en kan nooit perfekte ewililibrium bereik nie. Daar sou egter wel geredeneer kon word dat energievloei met betrekking tot 'n bepaalde aspek ewililibrium kan bereik. Indien daar nie, wat daardie aspek aanbetref, wanbalans is nie, kan die energie op daardie aspek ewililibrium bereik en sal energievloei na 'n ander aspek verplaas word.

Indien die wêreld van werk as een aspek geneem word waar energievloei kan plaasvind, sou voortdurende energievloei in werk net plaasvind indien daar voortdurend kragte inwerk wat daartoe bydrae dat 'n wanbalans voorkom. Sodra daar nie meer energie van buite in die vorm van 'n stimulus, met betrekking tot die aspek van werk, toegevoeg word nie, word ekwilibrium bereik en word energievloei dan eerder in 'n ander aspek gekanaliseer.

Jung wys verder daarop dat elke mens intrinsiek 'n ander waarde plaas op die aspek of dimensie ten opsigte waarvan hy in wanbalans verkeer. 'n Persoon wat 'n lae waarde ten opsigte van byvoorbeeld werk plaas, sal nie soveel energie daarvoor mobiliseer nie. Veel meer ekstrinsieke energie sal nodig wees voordat 'n persoon dieselfde energie daar laat vloei, as by 'n persoon wat 'n hoë waarde op daardie aspek plaas. Die waarde wat individue aan bepaalde aspekte koppel, beïnvloed dus die kanalisering van energie.

Bogenoemde relaas spreek die primêre en sekondêre bronne van menslike energie aan. Die primêre bron van energie is binne die mens self in die vorm van energiepoteensiaal. Dit bly konstant maar vloei gedurigdeur. Die sekondêre bron van energie is 'n bepaalde eksterne energiekrag (of stimulus) wat wanbalans veroorsaak en energievloei laat plaasvind (Hall en Nordby, 1973 : 57-80).

Hierdie skrywer is van mening dat die transformasionele leier daardie sekondêre bron van energie verskaf, wat verdere energie by mense mobiliseer. Hierdie stelling is ongetoets maar verkry substansie wanneer in ag geneem word dat dit veral transformasionele gedragsdimensies soos inspirasie en charisma is wat gelaai is met emosionele en inspirasionele energie, wat die grootste verband met werkstevredenheid van volgelinge toon. Verder is hierdie skrywer ook van mening dat die teorie rondom transformasionele leierskap daarop dui dat so 'n leier ook volgelinge se waardes en houdings beïnvloed of herdefinieer, wat ook daartoe bydrae dat energievloei gekanaliseer word in die rigting wat die leier dit beïnvloed.

Uit hierdie verklaring is dit nou ook meer duidelik hoekom transaksionele leierskap, wat as 'n meer meganistiese proses beskryf word, nie dieselfde sterkte van verband met werkstevredenheid as transformasionele leierskap oplewer nie. Transaksionele leierskap is nader aan die konsep en proses van bestuur, wat nie die dinamiese proses van die bestuur van menslike energie bevat nie. Die bestuurder se tipiese

rol is eerder volgens Yukl (1989 : 253) "... to merely carry out position responsibilities and exercise authority". Dit verklaar verder ook die resultaat dat daar nie 'n sinvolle verband tussen intrinsieke werkstevredenheid en transaksionele leierskap sigbaar is nie.

Die aard van die dinamika tussen 'n transformasionele leier en sy volgelinge is egter nog baie onvolledig beskryf en verdere navorsing word in die verband aanbeveel.

Voortspruitend uit voormelde beredenering moet daar nou ook antwoorde gesoek word vir die swak verbande tussen transformasionele leierskap en organisasieverbondenheid.

Organisasieverbondenheid word omskryf as 'n affektiewe houding wat 'n werknemer jeens die doelwitte en waardes van 'n organisasie het (Buchanan, 1974 : 533) en ook as 'n instrumentele vorm van verbondenheid op grond van sekere belonings wat die organisasie bied (Penley en Gould, 1988 : 44).

Uit hierdie navorsing wil dit voorkom of 'n transformasionele leier nie 'n effek by organisasieverbondenheid uitoefen nie. Hierdie resultate laat twyfel ontstaan of die transformasionele leier in staat sal wees om individuele belang met organisasiebelang te versoen, of 'n verbondenheid tot die organisasie onder volgelinge te bewerkstellig. Die verband tussen transformasionele leierskap en organisasieverbondenheid is net nie sinvol genoeg vir so 'n afleiding nie. Die tweede element van Bass (1985 : 20) se tipering van transformasionele leierskap, naamlik dat die transformasionele leier volgelinge aanspoor om eie belang ondergeskik te stel aan die belang van die organisasie, moet in die lig van hierdie resultate bevraagteken word. Die makrovlakprosesse by transformasionele leierskap, waar dit veral oor die mobilisering van menslike energie vir die transformasie en hervorming van groot sosiale sisteme gaan, word nie duidelik in die navorsing in perspektief geplaas nie aangesien daar verwag word dat daar 'n band tussen werkers en die organisasie in so 'n geval tot stand kom.

'n Verklaring vir voormelde verskynsel lê moontlik in die aard van die organisasie waar die ondersoek uitgevoer word en die algemene verskuiwing in die waardes van werkers. In 'n navorsingstudie wat Oosthuizen (1985) by 'n Suid-Afrikaanse

hoëtegnologie-organisasie gedoen het, kom hy onder andere tot die gevolgtrekking dat professionele persone in diens van die organisasie 'n hoë premie plaas op die tipe werk, die geleentheid vir die gebruik van persoonlike vermoëns, die werksuitdaging en die interessantheid van die werk. 'n Studie deur Tampoe (1993 : 51) in 'n hoëtegnologie-organisasie bevestig dat werkers 'n hoë premie plaas op outonomie en die geleentheid om sinvolle werk te doen. Soortgelyke data is ook ten opsigte van die respondente in hierdie ondersoek verkry (vgl. par. 4.3). Hierdie is aspekte wat met werkstevredenheid en die individu se werksbehoeftes geassosieer word en nie met die organisasie verband hou nie. Die afleiding kan gemaak word dat professionele persone in hoëtegnologie-organisasies se energie eerder gemobiliseer word rondom aspekte van hul werk as aspekte van die organisasie waarbinne hul werk.

Verskeie skrywers lig ook die neiging uit dat werkers van 'n blinde lojaliteit teenoor strukture en organisasies wegbeweeg (Limerick en Cunningham, 1993 : 9 - 10; Deutschmann, 1990 : 23). Die era van postmodernisme en neo-humanisme hou in dat werkers hoogstens 'n alliansie met die organisasie vorm vir solank hul waardes versoenbaar is met die organisasie s'n en hul persoonlike behoeftes aan selfaktualisering in die organisasie bevredig word. Verdere navorsing word egter aanbeveel om determinante van werkers se organisasieverbondenheid in 'n hoëtegnologie-organisasie te bepaal.

In geheel gesien illustreer die verband tussen transformasionele leierskap en werkstevredenheid moontlik eerder die mikrovlak impak van transformasionele leierskap. In die literatuur word die makrovlak impak van transformasionele leierskap egter ook uitgelig, naamlik dat transformasionele leiers 'n vermoë het om deur middel van mense se insette sosiale sisteme te verander. Die navorser sou verwag dat 'n affektiewe band tussen die individu en die organisasie in so 'n geval tot stand kom. Die swak verband tussen organisasieverbondenheid, veral morele verbondenheid, laat egter nog vrae oor die makrovlak prosesse van transformasionele leierskap onbeantwoord en verdere navorsing word aanbeveel om hierdie aspek van die transformasionele leierskapsproses in 'n beter perspektief te stel.

'n Interessante tendens wat ten slotte in die navorsing te bespeur is, is dat daar 'n statisties beduidende omgekeerde verband tussen die dimensies van

transformasionele leierskap en 'n vyandige verbondenheid tot die organisasie voorkom. Daar is ook 'n beduidende omgekeerde verband tussen werkers se werkstevredenheid en hul vyandige verbondenheid tot 'n organisasie. Na aanleiding hiervan kan die vraag afgevra word of transformasionele leierskap nie moontlik as 'n higiënefaktor ten opsigte van vyandige verbondenheid optree nie - met ander woorde - transformasionele leierskap het nie 'n effek met betrekking tot organisasieverbondenheid nie, maar 'n gebrek aan transformasionele leierskap kan met vyandige verbondenheid geassosieer word, of andersom, die voorkoms van transformasionele leierskap kan met lae vlakke van vyandige verbondenheid geassosieer word. Dieselfde vraag kan ten opsigte van werkstevredenheid en vyandige verbondenheid afgevra word. Indien ag geslaan word op die beskrywing van vyandige verbondenheid, naamlik dat dit voortspruit uit 'n werker se ervaring van gebrekkige beheer met betrekking tot sy werksomgewing, kan daar gespekuleer word of transformasionele leierskap nie daartoe bydra dat 'n werker meer in beheer van en tevrede oor sy omgewing voel nie. Die besondere vaardigheid van transformasionele leiers, naamlik dat hulle ervarings so artikuleer en definieer dat dit vir volgelinge sinvolheid skep, dra waarskynlik hiertoe by. Hierdie verskynsel behoort egter verder nagevors te word.

5.4 GESKATTE WAARDE EN BYDRAE VAN DIE NAVORSING

In die literatuur word heelwat melding daarvan gemaak dat leierskap 'n determinant van beide werkstevredenheid en organisasieverbondenheid is (Angle en Perry, 1985; Glisson en Durick, 1989; Burack en Smith, 1977).

Baie van die werke wat verbande tussen leierskap en werkstevredenheid en organisasieverbondenheid navors, baseer die navorsing op vorige konseptualiserings van leierskap. Dit wil nie voorkom of daar al baie studies is wat die nuwre konseptualiserings van leierskap, en spesifiek die teorie en filosofie onderliggend aan transformasionele leierskap, as basis vir hul navorsing benut het nie. Hierdie navorser het 'n rekenaarsoektog na lopende en afgehandelde navorsing by die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing aangevra en geen navorsing oor transformasionele en transaksionele leierskap en moontlike verbande met konstrakte soos werkstevredenheid en organisasieverbondenheid kon geïdentifiseer word nie.

Die grootste bydrae van hierdie studie lê gevolglik daarin dat hierdie navorsing die nuutste teorie en filosofie rondom leierskap integreer en as vertrekpunt gebruik het en sodoende 'n beter begrip van die verband tussen transaksionele en transformasionele leierskapstyle en volgelinge se ervaaarde werkstevredenheid en organisasieverbondenheid teweeggebring het. Die studie het veral daartoe bygedra dat die belang van transformasionele leierskap, as 'n komplimenterende en uitbouende element tot tradisionele bestuur, gevestig word. Die belangrikheid van transformasionele leierskap vir organisasie-effektiwiteit en -mededingendheid is eweneens uit hierdie navorsing bevestig.

'n Verdere bydrae van die studie is dat die meer onlangse multi-dimensionele siening ten opsigte van organisasieverbondenheid ook in die meting van en rapportering rondom hierdie konstruk van toepassing gemaak is. Die resultate behoort dus by te dra tot 'n beter begrip rondom die konstruk organisasieverbondenheid en die moontlike determinante daarvan.

Laastens het hierdie studie die unieke omstandighede en belewinge van persone wat in 'n hoëtegnologie-organisasie werkzaam is, uitgelig. Die bydrae van hierdie studie is veral op soortgelyke hoëtegnologie-organisasies genig. Enkele aanbevelings kan op grond van die resultate en bevindinge in die studie ten opsigte van die proeforganisasie en soortgelyke ondernemings gemaak word.

5.5 ALGEMENE AANBEVELINGS

Aanvullend tot die spesifieke aanbevelings vir verdere navorsing in paragraaf 5.3 word die volgende algemene aanbevelings gemaak :

1. Die ontwikkeling van bestuurders met betrekking tot ander aspekte as slegs hul onmiddellike taakomgewing behoort meer aandag te kry. Die konsep van leierskap is 'n voorbeeld van 'n essensiële ontwikkelingsarea. Die konsep is egter gewoonlik nie algemene kennis by bestuurders nie, of word in sulke populêre en algemene terme na verwys, dat die essensie en potensiele waarde daarvan vir bestuurders verlore gaan.

2. Verskeie vaardighede is onderliggend aan daardie gedrag wat goeie leiers in 'n organisasie-opset onderskei. Hierdie vaardighede moet geïdentifiseer word en binne 'n oorhoofse raamwerk van leierskap by die bestuursgroep ontwikkel word.
3. Organisasies behoort doelbewus die praktyk en proses van leierskap aan te moedig. Navorsing het reeds bewys dat leierskap 'n sogenaamde "domino"-effek tot stand bring op grond daarvan dat ondergeskiktes soortgelyke leierskapsgedrag teenoor hul volgelinge sal openbaar as wat hulle by hulle eie bestuurders waameem (Bass, Waldman, Avolio en Bebb, 1987 : 73).
4. Dit wil voorkom of aspekte van die werk wat elke persoon doen, die kern vir die mobilisering van menslike energie in hoëtegnologie-organisasies vorm. Hoëtegnologie-organisasies behoort deeglik kennis te neem hiervan en moet benewens leierskap ook prosesse en stelsels in werking stel wat ondersteunend tot 'n positiewe ervaring van werk is. Hier word veral verwys na loopbaanontwikkelingstelsels, ondersteunende ontwikkelingsgesprekke en blootstelling aan stimulerende werk, leer en ontwikkelingsgeleenthede.
5. Daar moet kennis geneem word van die omgekeerde verband tussen geen leierskap en werkstevredenheid. Alhoewel werknemers in hoëtegnologie-organisasies behoeftes aan outonomie uitspreek, moet bestuurders nie aanvaar dat hulle geen leiding hoef te gee nie. Leierskap is steeds nodig, alhoewel dit ander gedrag vereis as by tradisionele bestuur.
6. Beproefde bestuurspraktyke moet nie met leierskap vervang word nie, maar leierskap moet eerder aanvullend tot sodanige bestuurspraktyke wees. Terwyl bestuurders hulle leierskapsvermoëns uitbou, moet hulle ook in gedagte hou dat sterk leierskap gepaardgaande met swak bestuur dikwels meer negatief is as die omgekeerde. Die uitdaging is in werklikheid om beproefde bestuurspraktyke met leierskap te kombineer.

5.6 SLOT

In die inleiding tot hierdie navorsing is daarop gewys dat die moderne bedryfsleier onder druk verkeer om groter organisasie-effektiwiteit en -mededingendheid te bewerkstellig. Leierskap, en spesifiek transformasionele leierskap, se bydrae tot verhoogde effektiwiteit en mededingendheid is in hierdie navorsing bevestig. As 'n verkennende studie was hierdie studie teoreties sowel as empiries geslaagd. Die werklike bydrae van hierdie studie lê egter in die mate waarin die bevindings en aanbevelings in organisasies geïmplementeer sal word en waarin die areas wat vir verdere navorsing afgebaken is, opgevolg sal word.

BRONNELYS

- Ackerman, L.S. 1986. Flow state leadership in action : Managing organization energy. (*In* Adams, J.D., ed. Transforming leadership : From vision to results. Alexandria, Virginia : Miles River Press. p. 245-257.)
- Ackoff, R.L. 1974. Redesigning the future. USA : John Wiley and Sons Inc.
- Adams, J.D. 1986. Transforming leadership : From vision to results. Alexandria Virginia : Miles River Press.
- Adams, J., Prince, H., Instone, D. & Rice, R. 1984. Critical incidents of leadership. *Armed forces and society*, 10(4) : 597-611.
- Albanese, R. & Van Fleet, D.D. 1983. Organizational behaviour : A managerial viewpoint. Chicago : The Dryden Press.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. 1983. Organizational commitment : Testing two theories. *Relations industrielles*, 38 : 319-341.
- Arkin, H. & Colton, R.R. 1963. Tables for statisticians. 2de uitgawe. New York : Barnes & Noble Books - a division of Harper Row.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. 1992. Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel psychology*, 45 : 141-163, Spring.
- Avolio, B.J. 1995. Mondelinge mededeling aan die outeur gedurende Maart 1995. Mabula Lodge, Suid-Afrika.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1988. Transformational leadership, charisma and beyond. (*In* Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A., eds. Emerging leadership vistas. Lexington Massachusetts : D.C. Heath and company. p. 29-49.)

Avolio, B.J., Waldman, P.A. & Einstein, W.O. 1988. Transformational leadership in a management simulation : Impacting the bottom line. *Group and organization studies*, 13(1) : 59-80.

Avolio, B.J., Waldman, P.A. & Yammarino, F.J. 1991. Leading in the 1990's : The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15 (4) : 9-16.

Avolio, B.J. & Howell, J.M. 1992. The impact of leader behaviour and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. (In Clark, K.E., Clark, M.B. & Campbell, D.R., eds. The impact of leadership. Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership. p. 226-236.)

Bandura, A. 1982. Self efficacy mechanism in Human Agency. *American psychologist*, 37(2) : 122-147, February.

Barber, G. 1986. Correlates of job satisfactions among human service workers. *Administration in social work*, 10(1) : 25-37.

Bargal, D. & Schmid, H. 1989. Recent themes in theory and research on leadership and their implications for management of the human services. *Administration in social work*, 13(3/4) : 37-54.

Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York : The Free Press.

Bass, B.M. 1990 (a). Bass & Stogdill's handbook of leadership : Theory, research and managerial applications. Third edition. New York : The Free Press.

Bass, B.M. 1990 (b). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3) : 19-33.

Bass, B.M. 1994. Transformational leadership critical for South Africa. *Human resource management* : 12-14, February.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. Transformational leadership development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership : A response to critiques. New York : (Unpublished).

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, California : Sage Publications Inc.

Bass, B.M., Valenzi, E.R., Farrow, D.L. & Solomon, R.J. 1975. Management styles associated with organizational, task, personal and interpersonal contingencies. *Journal of applied psychology*, 60(6) : 720-729, December.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. & Bebb, M. 1987. Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and organization studies*, 12(1) : 73-87, March.

Bennis, W.G. & Nanus, B. 1985. Leaders, the strategies for taking charge. New York : Harper & Row Publishers Inc.

Bennis, W.G. & Schein, E.H. 1974. Leadership and motivations : Essays of Douglas McGregor. Cambridge Massachusets : MIT Press.

Berlew, D.E. 1974. Leadership and organizational excitement. *California management review*, 17 : 21-30, Winter.

Boal, K.B. & Bryson, J.M. 1988. Charismatic leadership : A phenomenological and structural approach. (In Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A., eds. Emerging leadership vistas. Massachusets : Lexington Books. p. 11-28.)

Bryant, M.A. 1990. Relationship between nurse manager's perceived transformational versus transactional leadership styles and staff turnover. Ohio : University of Akron. (Thesis - Master's degree.)

- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19(4) : 533-546, December.
- Burack, E.H. & Smith, R.D. 1977. Personnel management : A human research systems approach. New York : Western Publication Co.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. New York : Harper & Row.
- Byrd, R.E. 1987. Corporate leadership skills : A new synthesis. *Organizational dynamics* : 34-42, Summer.
- Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. 1982. Task perceptions and job satisfaction : A question of causality. *Journal of applied psychology*, 67(3) : 361-369.
- Chandler, A.D. (Jr.) 1962. Strategy and structure. Massachusetts : The MIT Press.
- Charlton, G.D. 1992. Leadership : The human race. Cape Town : Juta and Co. Ltd.
- Cherulnik, P.D. 1983. Behavioural research : Assessing the validity of research findings in psychology. New York : Harper Row Publishers.
- Cherrington, D.J. 1987. Personnel management. Dubuque, Iowa : WC Brown.
- Chung, K.H. 1977. Motivational theories and practices. Ohio : Grid.
- Clark, K.E. & Clark, M.B. 1990. Measures of leadership. West Orange, New Jersey : Leadership Library of America Inc.
- Clark, K.E., Clark, M.B. & Campbell, D.P. 1992. The impact of leadership. Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Clover, W.H. 1990. Transformational leaders: Team performance, leadership ratings and first hand impressions. (In Clark, K.E. & Clark, M.B., eds. Measures of leadership. West Orange, New Jersey : Leadership Library of America Inc. p. 169-180.)

- Coetzee, L.D. 1991. Effektiewe leiers en ondoeltreffende base : Organisasies word oorbestuur en te min gelei. *Finansies en tegniek* : 53-55, Maart.
- Coetzee, L.D. 1993. Onderpresterende bestuurders in senior bestuursposte. *Tydskrif vir bedryfsielkunde*, 19 (2) : 14-18.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. Charismatic leadership. San Fransisco : Jossey Bass.
- Cohen, J. 1977. Statistical power analysis for the behavioural sciences. Londen : Academic Press Inc.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. 1981. The experience of work : A compendium and review of 249 measures and their use. London : Academic Press Inc.
- Cooper, C.L. & Robertson, I. 1986. International review of industrial and organizational psychology. London : Wiley.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. en Stone, E.F. 1992. Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York : Lexington Books.
- Daley, D.M. 1986. Humanistic management and organizational success : The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. *Public personnel management*, 15(2) : 143-159.
- Darden, W.R., Hampton, R. & Howell, R.D. 1989. Career versus organizational commitment : Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65 : 80-106, Spring.
- Deal, T. & Kennedy, A. 1982. Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. USA : Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- De Maria, J.M. 1989. Supervisory social skills and subordinate job satisfaction. Fullerton : University of Fullerton. (Thesis - Masters degree.)

Deutschman, A. 1990. What 25-year olds want. *Fortune* : 28, August.

Dominowski, R.L. 1980. Research methods. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.

Du Brin, A.J. 1984. Human relations, a job orientated approach. Reston : Reston Publishing Company Inc.

Dunette, M.D. 1976. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally.

Dunham, R.B. & Smith, F.J. 1979. Organizational surveys : An internal assessment of organizational health. Glenview, Illinois : Scott Foresman and company.

Dunn, J.D. & Stephens, E.C. 1972. Management of personnel : Manpower management and organizational behaviour. New York : McGraw-Hill.

Du Toit, J.M. 1985. Statistiese metodes. Stellenbosch : Kosmo Uitgewery Edms. Bpk.

Feldman, D.C. & Arnold, H.J. 1983. Managing individual and group behaviour in organizations. New York : McGraw-Hill.

Ferguson, M. 1980. *The Aquarian conspiracy*. Personal and social transformation in the 1980's. Los Angeles : Tarcher.

Ferguson, G.A. 1981. Statistical analysis in psychology and education. 5de uitgawe. Singapore : McGraw-Hill International Book Company.

Fisher, C.D. & Locke, E.A. 1992. The new look in job satisfaction research and theory. (*In* Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., eds. *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York : Lexington Books. p. 165-194).

Fisher, K.K. 1989. Managing in the high-commitment workplace. *Organizational dynamics*, 17 (3) : 31-50.

Fitzgerald, C. 1994. Proceedings; The Meyers-Briggs type indicator and leadership : An international research conference. University of Maryland University College : National Leadership Institute.

Freedman, D.H. 1992. Is Management still a science? *Harvard Business Review*, 70(6) : 26-38.

Gehring, R.E. 1978. Basic behavioural statistics. Boston : Houghton Mifflin Company.

Gerber, P.D., Nel, P.S. en Van Dyk, P.S. 1987. Mannekragebestuur. Tweede uitgawe. Halfweghuis : Southern boekuitgewers.

Gharajedaghi, J. & Ackoff, R.L. 1984. Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic management journal*, 5 : 289-300, July-September.

Glissen, C. & Durick M. 1988. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative quarterly*, 33 : 61-81, March.

Gordon, J.R. 1987. A diagnostic approach to organizational behaviour. Tweede uitgawe. Newton, Massachusetts : Allyn and Bacon Inc.

Gouws, L.A., Louw, D.A., Meyer, W.F. & Plug, C. 1979. Psigologie Woordeboek. Johannesburg. McGraw-Hill.

Graham, J.W. 1988. Commentary : Transformational leadership : Fostering follower autonomy, not automatic followership. (*In* Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A., eds. Emerging leadership vistas. Lexington Massachusetts : DC Heath and Company. p. 73-79.)

Guth, W.D. 1986. The handbook of strategy. New York : Warren, Gorham en Lamont.

Hall, C.S. & Nordby, V.J. 1973. A primer of Jungian psychology. Markham, Ontario : Penguin books Canada Ltd.

Harman, W.W. 1986. Transformed leadership : Two contrasting concepts. (In Adams, J.D., ed. Transforming leadership : From vision to results. Alexandria Virginia : Miles River Press. p. 105-110.)

Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73(4) : 695-702, November.

Hinkle, D.E., Wiersma, W. & Jurs, S.G. 1988. Applied statistics for the behavioural science. 2de uitgawe. Boston : Houghton Mifflin Company.

Hollander, E.P. & Offermann, L.R. 1990. Relational features of organizational leadership and followership. (In Clark, K.E. & Clark, M.B., eds. Measures of leadership. West Orange, New Jersey : Leadership Library of America Inc. p. 79-99.)

House, R.J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. (In Hunt, J.G. & Larson, L.L., eds. Leadership : The cutting edge. Carbondale : Southern Illinois University Press.)

House, R.J. & Baetz, M.L. 1979. Leadership : Some empirical generalizations and new research directions. *Research in organizational behaviour*, 1 : 341-423.

Howard, A. & Bray, D.W. 1988. Managerial lives in transition : Advancing age and changing times. New York : Guilford Press.

Hunt, J.G. & Schuler, R.S. 1976. Leader reward and sanctions : Behavioural relations criteria in a large public utility. Carbondale : Southern Illinois University. Department of Administrative Sciences.

Hunt, J.G. & Larson, L.L. 1977. Leadership : The cutting edge. Carbondale : Southern Illinois University Press.

Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A. 1988. Emerging leadership vistas. Lexington Massachusetts : D.C. Heath and Company.

- Huysamen, G.K. 1976. *Beskrywende statistiek vir die sosiale wetenskappe*. Pretoria : Academica.
- Huysamen, G.K. 1983. *Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp : 'n Inleiding*. Derde uitgawe. Pretoria : Academica.
- Huysamen, G.K. 1987. *Introductory statistics and research design for the behavioural sciences*. Volume 2. Cape Town : H & R Academica.
- Ilgen, D.R. & Knowlton, W.A. Jr. 1980. Performance attributional effects on feedback from superiors. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 25(3) : 441-456, June.
- Kamfer, L. & Bosshoff, A.D. 1993. Dimensions of employee commitment in a South African organization : An exploratory study. *South African journal of economic and management sciences*, 9 : 63-73, Autumn.
- Kanter, R.M. 1989. *When giants learn to dance : Mastering the challenges of strategy management and careers in the 1990's*. New York : Simon and Schuster.
- Katzell, R.A., Thompson, D.E. & Guzzo, R.A. 1992. How job satisfaction and job performance are and are not linked. (In Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., eds. *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York : Lexington Books. p. 195-218.)
- Kerlinger, F.N. 1970. *Foundations of behavioural research*. London : Holt, Rhinehart and Winston.
- Kerlinger, F.N. 1986. *Foundations of behavioural research*. Derde uitgawe. New York : CBS Publishing Japan Ltd.
- Kiefer, C.F. & Stroh, P. 1983. A new paradigm for developing organizations. *Training and development journal* : 26-36, April.

- Kiesler, C.A. & Sakamura, J. 1966. A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology*, 3(3) : 349-353.
- Kinsman, F. 1986. Leadership from alongside. (In Adams, J.D., ed. Transforming leadership : From vision to results. Alexandria Virginia : Miles River Press. p. 19-28.)
- Klimoski, R.J. & Hayes, N.J. 1980. Leader behaviour and subordinate motivation. *Personnel psychology*, 33(3) : 543-555, Fall.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1987. The Leadership Challenge : How to get extraordinary things done in organizations. San Fransisco : Jossey Bass Publishers
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1990. The credibility factor : What followers expect from their leaders. *Management Review* : 29-33, January.
- Kroeck, K.G. 1994. Corporate reorganization and transformations in human resource management. (In Bass, B.M. & Avolio, B.J., eds. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, California : Sage Publications Inc. p. 173-198.)
- Kuhnert, K.W. 1994. Transforming leadership : Developing people through delegation. (In Bass, B.M. & Avolio, B.J., eds. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks : California. Sage Publications Inc.)
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. 1987. Transactional and transformational leadership : A constructive/developmental analysis. *Academy of management review*, 12(4) : 648-657
- Langner, E.W. 1989. Die verband tussen die kernposeienskappe en werksgedrag in tegniese hoëvlakmannekrag poste. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Skripsie - M.Comm.)
- Lash, S. & Urry, J. 1987. The end of organized capitalism Oxford England : Basil Blackwell.

- Lawler, E.E. & Hall, D.T. 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of applied psychology*, 54(4) : 305-312.
- Leedy, P.D. 1980. Practical research : Planning and design. Tweede uitgawe. New York : Macmillan Publishing Co. Inc.
- Levin, R.I. & Rubin, D.S. 1991. Statistics for management. 5de uitgawe. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Limerick, D. & Cunningham, B. 1993. Managing the New Organization, a blueprint for networks and strategic alliances. San Fransisco : Jossey Bass Publishers.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. (*In Dunette, M.D., ed. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally. p. 1297-1349.*)
- Locke, E.A. 1991. The essence of leadership : The four keys to leading succesfully. New York : Lexington books.
- Locke, E.A. & Henne, D. 1986. Work motivation theories. (*In Cooper, C.L. & Robertson, I., eds. International review of industrial and organizational psychology. London : Wiley. p. 1-35.*)
- Lofquist, L.H. & Davis, R.V. 1969. Adjustment to work : A psychological view of the many problems in a work-orientated society. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Luthans, F. & Kreitner, R. 1975. Organizational behaviour modification. Glenview IL : Scott Foresman.
- Maccoby, M. 1981. The leader. New York : Ballantine Books.
- McGregor, D. 1966. The human side of enterprise. (*In Bennis, W.G. & Schein, E.H., eds. Leadership and motivations : Essays of Douglas McGregor. Cambridge Massachusetts : MIT Press.*)

Mc Neese-Smith. 1991. The impact of leadership behaviours upon job satisfaction, productivity and organizational commitment of followers. Seattle : University of Seattle. (Thesis - D.Phil.)

Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B. 1987. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of management journal*, 30(1) : 90-109, March.

Metcalf, C.A. 1986. Job satisfaction and organizational change in a maternity hospital. *International journal of nursing studies*, 23(4) : 285-298.

Middlemist, R.D. & Hilt, M.A. 1981. Organizational behaviour : Applied concepts. Chicago : Science Research Associate.

Milton, C.R. 1981. Human behaviour in organizations : Three levels of behaviour. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Mohrman, A.M., Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Cummings, T.G. & Lawler, III E.E. 1989. Large scale organizational change. San Fransisco : Jossey Bass Publishers.

Mohrman, A.M. & Mohrman, S.A. 1989. Changing the organization through time. (In Mohrman, A.M. , Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Cummings, T.G. & Lawler III, E.E., eds. Large scale organizational change. San Fransisco : Jossey Bass Publishers. p. 272-290.)

Mottaz, C.J. 1988. Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41(6) : 467-482.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. Employee organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover. Londen : Academic Press.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1989. Leadership for organizational change. (In Mohrman, A.M., Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Cummings, T.G. & Lawler III, E.E., eds. Large scale organizational change. San Fransisco : Jossey Bass Publishers. p. 100-119.)

Naisbitt, J. en Aburdene, P. 1991. Megatrends 2000. London. Pan books.

Nanus, B. 1989. *The leader's edge : The seven keys to leadership in a turbulent world.* Chicago : Contemporary books.

Nicol, D. 1986. Leadership and followership : Fresh views on an old subject. (In Adams J.D., ed. *Transforming leadership : From vision to results.* Alexandria Virginia : Miles River Press. p. 29-38.)

Oldham, G.R. 1975. The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of management journal*, 18(3) : 461-475, September.

Oosthuizen, G.F. 1985. Persoonlike evalueringskriteria by organisasiekeuse in die ingenieursberoep. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Skripsie - M.Comm.)

Pascale, R. 1990. *Managing on the edge.* New York : Simon & Schuster.

Penley, L.E. & Gould, S. 1988. Etzoini's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational behaviour*, 9(1) : 43-59, January.

Pfeffer, J. 1977. The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2 : 104-112, January.

Piore, M. & Sabel C. 1984. *The Second divide.* New York : Basic Books.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D. & Skov, R. 1982. Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviours on subordinate performance and satisfaction. *Academy of management journal*, 25(4) : 810-821, December.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 39(5) : 603-609.

Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. 1975. *Review of industrial and organizational psychology.* London : Wiley.

Renwick, P.A. & Lawler, E.E. 1978. What you really want from your job. *Psychology today*, 12(5) : 56.

Richter, E.C. 1992. Die voorspelling van verpleegkundiges se werkstevredenheid. Vrystaat : Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Bedryfsielkunde. (Verhandeling - M.PL.)

Robbins, S.P. 1991. Organizational Behaviour. Concepts, controversies and applications. Vyfde uitgawe. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall International Inc.

Roberts, N.C. 1987. Transforming Leadership : a process of collective action. *Human relations*, 38(11) : 1023-1046, November.

Robinson, P.W. 1981. Fundamentals of experimental psychology. New Jersey : Englewood Cliffs.

Robson, C. 1983. Experiment design and statistics in psychology. 2e uitgawe. Ayleshing Books : Hazell Watson & Viney, Ltd.

Romzek, B.S. 1989. Personnal consequences of employee commitment. *Academy of management journal*, 32(3) : 649-651.

Roznowski, M. & Hulin, C. 1992. The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. (In Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., eds. Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York : Lexington Books. p.123-164.)

Salancik, G.R. 1977. Commitment and the control of organizational behaviour and belief. (In Staw, B.M. & Salancik, G.R., eds. New directions in organizational behaviour. Chicago : St Clair Press.)

Sanders, D.H. 1990. Statistics : A fresh approach. 4de uitgawe. Singapore : McGraw-Hill Publishing Co.

Saskin, M. 1987. A new vision of leadership. *Journal of management development*, 6(4) : 19-28.

Saskin, M. 1990. The Visionary Leader : Trainer guide for the Leader Behaviour Questionnaire. Third edition. King of Prussia, Pennsylvania. Organizational Design and Development Inc.

Saskin, M., Rosenbach, W.E., Deal, T.E. & Peterson, K.C. 1992. Assessing transformational leadership and its impact. (In Clark, K.E., Clark, M.B & Campbell, D.P., eds. The impact of leadership. Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership. p. 131-148.)

Savery, L.K. 1987. The effect of motivators on job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 2(3) : 28-31.

Scholl, R.W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management review*, 6 : 589-599, October.

Senge, P.M. 1990. (a) The leader's new work : building Learning Organizations. *Sloan management review*, : 7-23, Fall.

Senge, P.M. 1990. (b) The fifth discipline. New York. Doubleday.

Sheldon, M.E. 1971. Investments and involvements as mechanisms : Producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16(1) : 143-150.

Shipper, F. & Wilson, C.L. 1992. The impact of managerial behaviours on group performance, stress and commitment. (In Clark, K.E., Clark, M.B. & Campbell, D.P., eds. The impact of leadership. Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership. p. 119-130.)

Shore, L.M. & Martin, H.J. 1989. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7) : 625-638.

Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership : The management of meaning. *The journal of applied behavioural science*, 18 (3) : 257-273.

Smit, G.J. 1983. Navorsingsmetodes in die gedragwetenskappe. Pretoria : HAUM.

Smit, G.J. 1985. Navorsingsmetodes in die gedragwetenskappe. Pretoria : HAUM.

Smith, K.G. & Harrison, J.K. 1986. In search of excellent leaders. (*In Guth, W.D., ed. The handbook of strategy. New York : Warren, Gorham en Lamont.*)

Smith, P.C. 1992. In pursuit of happiness : Why study general job satisfaction? (*In Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., eds. Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York : Lexington Books. p. 5-20.*)

Staw, B.M. & Salancik, G.R. 1977. New directions in organizational behaviour. Chicago : St Clair Press.

Steers, R.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1) : 46-57, March.

Stogdill, R.M. 1974. Handbook of leadership : A survey of the literature. New York : Free Press.

Stoker, D.J. 1981. Steekproefneming in die praktyk. Pretoria : Universiteit van Pretoria.

Stone, E.F. 1992. A Critical analysis of social information processing models of job perceptions and job attitudes. (*In Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., eds. Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York : Lexington Books. p. 21-52.*)

Stoner-Zemel, M.J. 1988. Visionary leadership, management and high performing work units; An analysis of worker's perceptions. Massachusetts : University of Massachusetts. (Thesis - D.Phil.)

Tampoe, M. 1993. Motivating knowledge workers - the challenge for the 1990's. *Long range planning*, 26 (3) : 49-55.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1986. The transformational leader. *Training and development journal* : 27-32, July.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1990. The transformational leader. New York : John Wiley and Sons Inc.

Van Eron, A.M. & Burke, W.W. 1992. The transformational/transactional leadership model : A study of critical components. (In Clark, K.E., Clark, M.B. & Campbell, D.P., eds. The impact of leadership. Greenboro, North Carolina : Center for Creative Leadership. p. 149-168.)

Van Rooyen, J. 1994. Creativity : An important managerial requirement; A South African perspective. (In Fitzgerald, C., ed. Proceedings; The Meyers-Briggs type Indicator and leadership : An international research conference. University of Maryland University College : National Leadership Institute. p. 54-59.)

Visser, W.A. 1992. Replication factor analysis of Bass's Multifactor Leadership Questionnaire. Cape Town : University of Cape Town. (Dissertation - M.A.)

Vorster, M.E. 1992. 'n Ondersoek na die verband tussen rolkonflik, werkstevredenheid en organisasieverbondenheid by gegradueerde en nie-gegradueerde werkende vroue in 'n hoë-tegnologie-vervaardigingsorganisasie. Bloemfontein : Universiteit van die Oranje Vrystaat. (Verhandeling - M.PL.)

Waldman, D.A., Bass, B.M. & Einstein, W.O. 1986. Effort, performance and transformational leadership in industrial and military settings. Binghampton : State university of New York at Binghampton, School of management. (Working paper : 84-87.)

Waldman, D.A., Bass, B.M. en Einstein, W.O. 1987. Leadership and outcomes of the performance appraisal process. *Journal of occupational psychology*, 60(3) ; 177-186, September.

Waldman, D.A., Bass, B.M. & Yammarino, F.J. 1990. Adding to contingent reward behaviour : The augmentation effect of charismatic leadership. *Group and organization studies*, 15(4) : 381-394, December.

Walton, R.E. 1985. From control to commitment in the workplace. *Havard business review* : 77-84, March-April.

Yammarino, F.J. & Bass, B.M. 1990. Transformational leadership and multiple levels of a analysis. *Human relations*, 43(10) : 975-995.

Yukl, G.A. 1981. Leadership in organizations. New Jersey. Prentice Hall Inc.

Yukl, G. 1989. Managerial leadership : A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2) ; 251-289.

BYLAE A

DIE MEETINSTRUMENT

Geagte Respondent

Ek is tans besig met nagraadse studies waar ek 'n navorsingsprojek ter gedeeltelike nakoming van die vereistes moet inhandig. Die titel van my navorsingsprojek is "Die verband tussen leierskapstyl, organisasieverbondenheid en werkstevredenheid in 'n hoë-tegnologie organisasie".

Toestemming is verleen om die navorsing ook binne u Departement te doen en ek hoop dat die resultate vir Krygkor en u en u kollegas in die Departement van waarde sal wees. U vorm deel van die respondentegroep wat vir doeleindes van die studie alle persone wat aan eerste of tweede rapporteringsvlak bestuurders rapporteer, betrek. U deelname behoort by te dra tot 'n begrip van die prominente leierskapstyle in Krygkor en die vlak van werkstevredenheid en organisasieverbondenheid van ons mense. Verbande tussen die konstruksie sal uiters ook ondersoek word.

My navorsingsontwerp verg dat u eerstens die persoon waaraan u direk rapporteer sal waarneem en met behulp van die eerste vraelys getiteld "Leierskapvraelys" sy gedrag sal beskryf. In die tweede plek moet u egter oor u eie werkstevredenheid en organisasieverbondenheid rapporteer met behulp van die twee vraelyste getiteld "Werkstevredenheid" en "Organisasieverbondenheid".

Alhoewel hierdie vraelyste vir kontroledoeleindes genommer is kan u volkome eerlik wees by die beantwoording, aangesien u anonimiteit gewaarborg sal word. Resultate sal in geheel en nie as individuele response weergegee word.

1. Selfgeadresseerde kovert is ingesluit waarin u die vraelys aan my kan terugstuur. Ek sal dit op prys stel as u die vraelys voor 15 Julie 1994 aan my sal terugstuur.

U deelname en tyd word by voorbaat hoog op prys gestel.

Vriendelike groete

BESKRYWENDE BESONDERHEDE

BESONDERHEDE VAN USELF:

1. U DEPARTEMENT

Korporatiewe Kommunikasie	
Menslike Hulpbronne	
Beplanning	
Kwaliteit	
In- & Uitvoerregulering	
Finansies & Administrasie	
Buitelandse handel	
Elektronika & Maritiem	
Voertuig- & Wapenstelsels	
Lugvaart	

2. POSVLAK

Posvlak 7	
Posvlak 6	
Posvlak 5	
Posvlak 4	
Posvlak 3	

3. JARE DIENS IN KRYGKOR

0 - 5 jr	5 - 10 jr	10 - 15 jr	15 - 20 jr	20+ jr

4. HOE LANK RAPPORTEER U AAN U HUIDIGE BESTUURDER?

0 - 1 jr	1 - 2 jr	2 - 3 jr	3 - 4 jr	4 - 5 jr	5+ jr

5. U HOOGSTE KWALIFIKASIE

St. 10	
Gediplomeerd	
B graad	
Honneursgraad	
Meestersgraad	
Doktorsgraad	

6. U OUDERDOM

25 - 30 jr	31 - 35 jr	36 - 40 jr	41 - 45 jr	46 - 50 jr	52 - 55 jr	56+ jr

BESONDERHEDE VAN DIE PERSOON AAN WIE U RAPPORTEER:

1. IS U BESTUURDER 'n BESTUURSRAADSLID?

Ja	Nee

2. U BESTUURDER SE POSVLAK?

Posvlak 8	
Posvlak 7	
Posvlak 6	
Posvlak 5	

3. U BESTUURDER SE OUDERDOM IN JARE

25 - 30 jr	31 - 35 jr	36 - 40 jr	41 - 45 jr	46 - 50 jr	51 - 55 jr	56+ jr

4. U BESTUURDER SE HOOGSTE KWALIFIKASIE?

St. 10	
Gediplomeerd	
B graad	
Honneursgraad	
Meestersgraad	
Doktorsgraad	

5. Dui aan of u bestuurder oor enige van die volgende bestuurskwalifikasies beskik

BOP	
GBP	
MBA/MBL	
Geeneen van bogenoemde	

6. U bestuurder se jare diens in krygkor

0 - 5 jr	6 - 10 jr	11 - 15 jr	16 - 20 jr	21+ jr

LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

LEIERSKAPSVRAELYS

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (FORM 5x--RATER)

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio

This is a questionnaire to provide a description about leadership. Please describe the person you are rating by answering the questions in the provided space. Please indicate how often the person you are rating reveals the behaviour described below.

Die doel met hierdie vraelys is om 'n beskrywing van leierskap te gee. Beskryf asseblief die persoon wat u beoordeel deur die antwoorde in die betrokke spasie in te vul. Dui asseblief by elke stelling aan hoe dikwels u huidige onmiddellike hoof volgens u oordeel die gedrag wat beskryf word, openbaar.

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
1.	Makes personal sacrifices for the benefit of others <i>Maak persoonlike opofferinge ter wille van andere</i>					
2.	Avoids getting involved when important issues arise <i>Vermyn om betrokke te raak by belangrike sake</i>					
3.	Talks to us about his/her most important values and beliefs. <i>Praat met ons oor die waardes en oortuigings wat vir hom/haar die belangrikste is</i>					
4.	It requires a failure to meet an objective for him/her to take action <i>Eers wanneer 'n doelwit nie bereik word nie sal hy/sy stappe doen</i>					
5.	Sets high standards <i>Stel hoë standaarde</i>					

©

1991 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5R copyrighted 1990, Consulting Psychologist Press.

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
6.	Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards <i>Fokus aandag op onreëlmatighede, foute, uitsonderings en afwykings van standarde</i>					
7.	Emphasizes the value of questioning assumptions <i>Beklemtoon die waarde daarvan om aannames in twyfel te trek</i>					
8.	Gives me what I want in exchange for my support <i>Gee my wat ek wil hê in ruil vir my ondersteuning</i>					
9.	Treats me as an individual rather than just a member of a group <i>Behandel my soos 'n individu eerder as bloot 'n lid van 'n groep</i>					
10.	Takes no action even when problems become chronic <i>Doen geen stappe al word probleme chronies</i>					
11.	Remains calm during crisis situations <i>Bly kalm in krisissituasies</i>					
12.	Work has to fall below minimum standards for him/her to try to make improvements <i>Werk moet tot onder die vlak van minimum standarde val voordat hy/sy poog om verbeterings in te bring</i>					
13.	Emphasizes the importance of being committed to our beliefs. <i>Beklemtoon die belangrikheid van verbondenheid tot ons oortuigings</i>					
14.	Closely monitors my performance for errors. <i>Hou my werk fyn dop vir foute</i>					
15.	Envisions exciting new possibilities <i>Stel interessante nuwe moontlikhede in die vooruitsig</i>					
16.	Makes clear what I can expect to receive, if my performance meets designated standards. <i>Sê duidelik wat ek kan verwag indien my prestasie volgens gestelde standarde is</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
17.	Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate <i>Bevraagteken die basiese aannames vir die oplossing van 'n probleem</i>					
18.	Is absent when needed <i>Is afwesig wanneer hy/sy benodig word</i>					
19.	Listens attentively to my concerns <i>Luister aandagtig na my bekommernisse</i>					
20.	Fails to intervene until problems become serious <i>Versuim om tussenbeide te tree totdat probleme ernstige afmetings aanneem</i>					
21.	Instills pride in being associated with him/her <i>Maak ons trots om met hom/haar geassosieer te word</i>					
22.	Spends his/her time looking to "put out fires". <i>Bestee sy/haar tyd om "vure dood te slaan"</i>					
23.	Specifies the importance of having a strong sense of purpose. <i>Beklemtoon dat dit belangrik is om 'n doel te hê om na te streef</i>					
24.	Works out agreements with me on what I will receive if I do what needs to be done <i>Gaan ooreenkomste met my aan oor wat ek sal kry as ek doen wat gedoen moet word</i>					
25.	Talks optimistically about the future. <i>Praat met optimisme oor die toekoms</i>					
26.	Fails to follow-up requests for assistance. <i>Versuim om versoeke om hulp op te volg</i>					
27.	Encourages us to rethink ideas which had never been questioned before. <i>Moedig ons aan om na te dink oor idees wat voorheen nooit bevraagteken is nie</i>					
28.	Tells me what I've done wrong rather than what I've done right <i>Sê wat ek verkeerd gedoen het eerder as om te sê wat ek reg gedoen het</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
29.	Provides useful advice for my development <i>Gee nuttige advies met die oog op my ontwikkeling</i>					
30.	Keeps track of my mistakes. <i>Hou rekord van my foute</i>					
31.	Goes beyond his/her own self-interest for the good of our group. <i>Doen meer as dit wat in sy eie belang is, tot voordeel van die groep</i>					
32.	Negotiates with me about what I can expect to receive for what I accomplish. <i>Onderhandel met my oor dit wat ek kan verwag om te kry vir dit wat ek uitgevoer kry</i>					
33.	Considers the moral and ethical consequences of his/her decisions <i>Neem die morele en etiese gevolge van sy/haar besluite in aanmerking</i>					
34.	Resists expressing his/her views on important issues. <i>Is traag om sy/haar mening oor belangrike sake te gee</i>					
35.	Expresses his/her confidence that we will achieve our goals. <i>Spreek sy/haar vertroue uit dat ons ons doelwitte sal bereik</i>					
36.	Things have to go wrong for him/her to take action <i>Dinge moet eers verkeerd loop voordat hy/sy tot aksie oorgaan</i>					
37.	Questions the traditional ways of doing things <i>Bevraagteken die tradisionele manier van dinge doen</i>					
38.	Enforces rules to avoid mistakes <i>Dwing reëls af ten einde foute te voorkom</i>					
39.	Focuses me on developing my strengths <i>Vestig my aandag op die ontwikkeling van my sterk punte</i>					
40.	Provides his/her assistance in exchange for my effort. <i>Verskaf bystand in ruil vir my moeite</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
41.	Provides reassurance that we will overcome obstacles. <i>Gee die versekering dat ons die struikelblokke sal oorkom</i>					
42.	Avoids making decisions <i>Vermyn om besluite te neem</i>					
43.	Displays conviction in his/her ideals, beliefs and values <i>Openbaar geloof in sy/haar ideale, oortuigings en waardes</i>					
44.	Shows he/she is a firm believer in "If it ain't broken, don't fix it" <i>Toon dat hy/sy sterk glo in "as dit nie gebreek is nie, moet dit nie probeer herstel nie"</i>					
45.	Provides continuous encouragement <i>Gee gedurig aanmoediging</i>					
46.	Directs his/her attention towards failure to meet standards <i>Bepaal sy/haar aandag by die onvermoë om standaarde te bereik</i>					
47.	Seeks differing perspectives when solving problems <i>Soek verskillende perspektiewe tydens probleemoplossing</i>					
48.	Tells me what to do to be rewarded for my efforts <i>Vertel my wat ek moet doen om beloon te word vir my insette</i>					
49.	Spends time teaching and coaching me <i>Spandeer tyd om my te leer en op te lei</i>					
50.	Delays responding to urgent questions <i>Stel uit om op dringende vrae te reageer</i>					
51.	Displays extraordinary talent and competence in whatever he/she undertakes <i>Openbaar buitengewone talent en bevoegdheid met dit wat hy/sy onderneem</i>					
52.	Problems must become chronic before he/she will take action <i>Probleme moet eers chroniese afmetings aanneem voordat hy/sy iets daaromtrent sal doen</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
53.	Takes a stand on difficult issues <i>Neem standpunt in oor sensitiewe sake</i>					
54.	Searches for mistakes before commenting on my performance <i>Soek vir foute voordat hy/sy oor my prestasie kommentaar lewer</i>					
55.	Focuses my attention on "what it takes" to be successful <i>Wys my op dit wat nodig is om suksesvol te wees</i>					
56.	Makes sure that we receive appropriate rewards for achieving performance targets <i>Maak seker dat ons op geskikte wyse beloon word vir die bereiking van prestasiedoelwitte</i>					
57.	Suggests new ways of looking at how we do our jobs <i>Maak voorstelle oor nuwe benaderings oor hoe ons ons werk kan doen</i>					
58.	Diverts his/her attention away from addressing work-related problems <i>Vind dit moeilik om sy aandag op werksverwante probleme te fokus</i>					
59.	Treats each of us as individuals with different needs, abilities and aspirations. <i>Behandel elkeen as individu met eie behoeftes, vermoëns en aspirasies</i>					
60.	He/she motivates me to do more than I thought I could do. <i>Hy/sy motiveer my om meer te doen as wat ek gedink het ek sou kon behartig</i>					
61.	His/her action builds my respect for him/her <i>Sy/haar optrede dwing by my agting af</i>					
62.	I earn credit with him/her by doing my job well <i>Ek kry erkenning van hom/haar vir goeie werk wat ek lewer</i>					
63.	Clarifies the central purpose underlying our actions <i>Verduidelik die kerndoelwitte van ons aktiwiteite</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
64.	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished <i>Praat met geesdrif oor wat gedoen moet word</i>					
65.	Encourages me to express my ideas and opinions <i>Moedig my aan om my idees en menings uit te spreek</i>					
66.	Teaches me how to identify the needs and capabilities of others <i>Leer my hoe om ander persone se behoeftes en vermoëns te identifiseer</i>					
67.	Displays a sense of power and confidence <i>Maak impak deur 'n gevoel van selfvertroue uit te straal</i>					
68.	Talks about how trusting each other can help us to overcome our difficulties <i>Moedig ons aan om deur wedersydse vertroue ons moeilikhede te oorkom</i>					
69.	Arouses awareness on what is essential to consider <i>Moedig ons aan om op kernelemente te konsentreer</i>					
70.	He/she heightens my motivation to succeed. <i>Hy/sy verhoog my motivering om sukses te bereik</i>					
71.	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission <i>Beklemtoon die belangrikheid daarvan om 'n gemeenskaplike missie na te volg</i>					
72.	Articulates a compelling vision of the future <i>Druk die toekomsvisie duidelik in woorde uit</i>					
73.	Gets me to look at problems from many different angles <i>Help my om probleme vanuit verskeie hoeke te beskou</i>					
74.	Promotes self-development <i>Bevorder self-ontwikkeling</i>					
75.	Behaves in ways that are consistent with his/her expressed values <i>Tree op in lyn met die waardes wat hy/sy uitgespreek het</i>					

©

1991 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5R copyrighted 1990, Consulting Psychologist Press.

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Frequently if not always <i>Dikwels, indien nie altyd nie</i>	Fairly often <i>Redelik dikwels</i>	Sometimes <i>Soms</i>	Once in a while <i>Nou en dan</i>	Not at all <i>Glad nie</i>

	Question	A	B	C	D	E
76.	Shows determination to accomplish what he/she sets out to do <i>Toon vasberadenheid om dit uit te rig wat hy/sy hom/haar ten doel gestel het</i>					
77.	Encourages non-traditional thinking to deal with traditional problems <i>Moedig nie-tradisionele denke aan om tradisionele probleme te hanteer</i>					
78.	Gives personal attention to members who seem neglected <i>Gee persoonlike aandag aan lede wat dalk verwaarloos word</i>					
79.	He/she gets me to do more than I expected I could do <i>Hy/sy bring my daartoe om meer te doen as wat ek gedink het ek sou kon doen</i>					
80.	Expresses his/her satisfaction when I do a good job <i>Spreek sy/haar tevredenheid uit wanneer ek my werk goed doen</i>					
81.	Encourages addressing problems by using reasoning and evidence, rather than unsupported opinion <i>Spoor ons aan om probleme op grond van feitelike beredenering, eerder as deur middel van onbevestigde opnies, op te los</i>					

©

1991 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5R copyrighted 1990, Consulting Psychologist Press.

USE THIS KEY FOR THE FIVE POSSIBLE RESPONSES TO ITEMS 82 - 85
 GEBRUIK HIERDIE SLEUTEL OM ITEMS 82 - 85 TE BEANTWOORD

KEY:
 SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Extremely effective <i>Besonder effektief</i>	Very effective <i>Baie effektief</i>	Effective <i>Effektief</i>	Only slightly effective <i>Slegs in 'n mate effektief</i>	Not effective <i>Oneffektief</i>

	Question	A	B	C	D	E
82.	The overall effectiveness of the group made up of the person you are rating, yourself, and colleagues can be classified as _____ <i>Die algehele effektiwiteit van die groep, wat bestaan uit u, die persoon wie u beoordeel, asook u kollegas, kan geklassifiseer word as _____</i>					
83.	How effective is the person in representing his or her group to higher authority? <i>Hoe effektief verteenwoordig die persoon sy/haar groep by hoër gesag?</i>					
84.	How effective is the person in meeting the job-related needs of those with whom he/she works? <i>Hoe effektief is die persoon om die werkverwante behoeftes te bevredig van diegene met wie hy/sy werk?</i>					
85.	How effective is the person in meeting the requirements of the organization? <i>Hoe effektief voldoen hy\sy aan die organisasie se vereistes?</i>					

Question	
86.	In all, how satisfied are you with the leadership abilities of the person you are rating? <i>In die geheel gesien, hoe tevrede is u met die leierskapvermoë van die persoon wat u beoordeel?</i> A. <i>Very satisfied</i> <i>Baie tevrede</i> B. <i>Fairly satisfied</i> <i>Redelik tevrede</i> C. Neither satisfied nor dissatisfied <i>Nòg tevrede, nòg ontevrede</i> D. Somewhat dissatisfied <i>Ietwat ontevrede</i> E. Very dissatisfied <i>Baie ontevrede</i>
87.	In all, how satisfied are you with the methods of leadership used by the person you are rating to get your group's job done? <i>In die geheel gesien, hoe tevrede is u met die leierskapmetodes wat die persoon wat u beoordeel gebruik om u groep se werk gedoen te kry?</i> A. <i>Very satisfied</i> <i>Baie tevrede</i> B. <i>Fairly satisfied</i> <i>Redelik tevrede</i> C. Neither satisfied nor dissatisfied <i>Nòg tevrede, nòg ontevrede</i> D. Somewhat dissatisfied <i>Ietwat ontevrede</i> E. Very dissatisfied <i>Baie ontevrede</i>

WERKSTEVREDENHEID VRAELYS JOB SATISFACTION QUESTIONNAIRE

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE

INSTRUCTIONS:

INSTRUKSIES:

We would like to know what you personally think and feel about your work. Think of your present work. What is it like most of the time?

Ons wil graag weet hoe u persoonlik dink en voel oor u werk. Dink aan die soort werk in u huidige pos. Hoe ondervind u dit die meeste van die tyd?

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Very satisfied <i>Baie tevrede</i>	Satisfied <i>Tevrede</i>	In between <i>Tussenin</i>	Dissatisfied <i>Ontevrede</i>	Very dissatisfied <i>Baie ontevrede</i>

	On my present job, this is how I feel about... <i>In my huidige pos is dit hoe ek voel oor...</i>	A	B	C	D	E
1.	being able to keep busy all the time <i>die geleentheid wat my gebied word om deurgaans besig te bly</i>					
2.	the chance to work alone on the job <i>die kans om alleen aan 'n taak te werk</i>					
3.	the chance to do different things from time to time <i>die kans om van tyd tot tyd ander take te doen</i>					
4.	the chance to be "somebody" in the community <i>die kans om "iemand" in die gemeenskap te wees</i>					
5.	the way my boss (or supervisor) handles his/her workers <i>hoe my hoof (of toesighouer) sy/haar werkers behandel</i>					
6.	the competence of my supervisor in making decisions <i>my toesighouer se besluitnemingsvermoë</i>					
7.	being able to do things that don't go against my conscience <i>dinge te kan doen wat nie teen my gewete is nie</i>					

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E
Very satisfied <i>Baie tevrede</i>	Satisfied <i>Tevrede</i>	In between <i>Tussenin</i>	Dissatisfied <i>Ontevrede</i>	Very dissatisfied <i>Baie ontevrede</i>

	On my present job, this is how I feel about... <i>In my huidige pos is dit hoe ek voel oor...</i>	A	B	C	D	E
8.	the way my job provides for steady employment (the security of my job) <i>die werksekeriteit wat ek ervaar</i>					
9.	the chance to do things for other people <i>die kans om iets vir ander mense te doen</i>					
10.	the chance to tell people what to do <i>die kans om aan ander te sê wat hulle moet doen</i>					
11.	the chance to do something that makes use of my abilities <i>die benutting van my vermoëns</i>					
12.	the way company policies are put into practice <i>die wyse waarop maatskappybeleid geïmplementeer word</i>					
13.	my pay for the amount of work I do <i>my vergoeding vir die hoeveelheid werk wat ek doen</i>					
14.	the chances for advancement on this job <i>die kanse vir groei/vordering in hierdie werk</i>					
15.	the freedom to use my own judgement <i>die vryheid om my eie oordeelsvermoë te gebruik</i>					
16.	the chance to try my own methods of doing the job <i>die kanse om my eie metodes toe te pas in die werk</i>					
17.	the working conditions <i>die werkstoestande</i>					
18.	the way my colleagues get along with each other <i>hoe my kollegas met mekaar oor die weg kom</i>					
19.	the praise I get for doing a good job <i>die erkenning wat ek kry as ek my werk goed doen</i>					
20.	the feeling of accomplishment I get from the job <i>die gevoel van tevredenheid wat ek uit my werk kry</i>					

ORGANISASIEVERBONDENHEIDS- VRAELYS ORGANISATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE

INSTRUCTIONS: INSTRUKSIES:

We would like to know what you personally think and feel about the organization. Think of your own experiences in the organization.

Ons wil graag weet hoe u persoonlik dink en voel oor die organisasie. Dink aan u ervarings in die organisasie.

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E	F
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	strongly disagree
<i>stem beslis saam</i>	<i>stem saam</i>	<i>stem in 'n mate saam</i>	<i>stem in 'n mate nie saam nie</i>	<i>stem nie saam nie</i>	<i>stem beslis nie saam nie</i>

	Item	A	B	C	D	E	F
1	I will give my best effort when I know it will be seen by the "right" people in this organization <i>Ek sal my uiterste doen as ek weet dit word deur die "regte" mense raakgesien</i>						
2	Sometimes I would like to walk out of this organization and never come back <i>Soms wil ek uit hierdie organisasie loop en nie weer terugkom nie</i>						
3	I am dedicated to this organization <i>Ek is toegewy aan hierdie organisasie</i>						

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E	F
Strongly agree <i>stem beslis saam</i>	Agree <i>stem saam</i>	Slightly agree <i>stem in 'n mate saam</i>	Slightly disagree <i>stem in 'n mate nie saam nie</i>	disagree <i>stem nie saam nie</i>	strongly disagree <i>stem beslis nie saam nie</i>

	Item	A	B	C	D	E	F
4	I get most involved in my work when I know I'll receive recognition for it. <i>Ek raak die meeste betrokke by my werk wanneer ek weet dat ek daarvoor erkenning kry</i>						
5	I often feel like I want to "get even" with this organization <i>Ek voel dikwels dat ek hierdie organisasie in dieselfde munt wil betaal</i>						
6	I feel it is my duty to support this organization <i>Ek meen dit is my plig om hierdie organisasie te steun</i>						
7	I am motivated by thoughts of getting greater personal rewards from this organization <i>Ek word gemotiveer deur die feit dat ek persoonlike bereiking binne hierdie organisasie kan kry</i>						
8	I get angry when I think about this organization <i>Ek word kwaad as ek oor hierdie organisasie dink</i>						
9	Whenever I am in public, I think of myself as an employee of this organization <i>Wanneer ek in die openbaar is, dink ek aan myself as 'n werknemer van hierdie organisasie</i>						
10	I put effort into this organization to the extent I get something in return <i>Ek sit soveel in hierdie organisasie in as wat ek daarvoor sal uitkry</i>						
11	I feel trapped here <i>Ek voel vasgevang in my organisasie</i>						
12	It is my personal responsibility to help this organization achieve success <i>Ek voel my persoonlik verantwoordelik vir die bereiking van sukses van my organisasie</i>						

KEY:
SLEUTEL:

A	B	C	D	E	F
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	strongly disagree
<i>stem beslis saam</i>	<i>stem saam</i>	<i>stem in 'n mate saam</i>	<i>stem in 'n mate nie saam nie</i>	<i>stem nie saam nie</i>	<i>stem beslis nie saam nie</i>

	Item	A	B	C	D	E	F
13	I support this organization to the extent that it supports me <i>Ek ondersteun hierdie organisasie in die mate waarin dit my ondersteun</i>						
14	No matter what I do around here, this organization remains unchanged <i>Hierdie organisasie sal nie verander nie, ongeag wat ék doen</i>						
15	I get upset when people say bad things about this organization <i>Ek raak omgekras as mense slegte dinge van die organisasie sê</i>						

BYLAE B

TOESTEMMING VIR DIE GEBRUIK VAN DIE MLQ VRAELYS



sole and accredited representative
for entire africa of:

Teleometrics Int'l.

management and organizational development,
vocational guidance and psychological services
bestuurs- en organisatoriese ontwikkeling,
beroepsvoorligting en sielkundige dienste

Mr M D Pretorius
P.O. Box 90810
Garsfontein
PRETORIA
0042

tel: 787-3349
789-5037
787-2220 area tel code: (011)
fax: 789-4628



reg. no: 77/01738/07

200 main avenue
ferndale
randburg, transvaal

telegrafies:
cable.
productdev, randburg

p.o. box
posbus 756
randburg 2125
republic of south africa

Dear Maurits

This is in reply to your request to use the MLQ in your study.

Enclosed please find a copy of an experimental form 5X for self and raters and the scoring key. They should be reproduced only for your own research use.

You should use the instruments in their entirety. Also, please be sure to cite the title and authors on the lead page of our survey. You must also indicate the copyright at the bottom of each page e.g. *Bass & Avolio, 1991*, if you are inserting the MLQ in a larger survey. If absolutely necessary to reduce, please eliminate entire scales rather than some items from some scales.

We will appreciate also receiving a copy of the results of your research effort. In addition, please provide us with the raw data on the MLQ on a 3 1/2" disk, so that we would be able to add it to our normative data base.

Cordially,

BERNARD M BASS

BMB/sb
(mlq.for)

Enclosure : Form 5X and key