

DIE VERBAND TUSSEN BESTUURSLEIERSKAP EN BELYNDE VERBONDENHEID AS SLEUTELKONSEPTE VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT

Wilda Louwrens Hons. B.A.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad
Magister Artium in Bedryfsielkunde aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studieleier: Prof. P.E. Scholtz

Potchefstroom
2002

OPMERKING

Die leser se aandag word op die volgende aangeleentheid gevestig:

- Die bibliografiese styl en tegniese versorging soos voorgeskryf deur die American Psychological Association (APA) se "Handleiding vir Publikasie" (vierde uitgawe) is in hierdie skripsie gevolg. Laasgenoemde werkswyse is in ooreenstemming met die beleid van die Program in Bedryfsielkunde aan die PU vir CHO om vanaf Januarie 1999 die APA-styl in alle wetenskaplike dokumente te gebruik.

VOORWOORD

Hiermee my opregte dank, waardering en erkenning aan:

- die Skepper vir al die onverdiende genade en leiding en sonder Wie geen deel van die studie moontlik sou gewees het nie;
- my moeder vir haar geloof in my, voorbidding en ondersteuning - 'n toonbeeld van 'n uitstekende leier;
- skripsieleier, professor P.E. Scholtz vir sy bekwame leiding en ondersteuning;
- professor Leon Coetsee vir sy geduld en behulpsaamheid;
- my vriende, Elanza, Uzanne, Jan, Debbie, Konrad en Christi, vir hul vriendskap, begrip, aansporing, deurlopende ondersteuning en gebed gedurende die studiejare;
- professor P.D. van der Walt vir die taalversorging;
- professor Faans Steyn en Wilma Breytenbach van Statistiese Konsultasie-diens aan die PU vir CHO vir hulle bekwame leiding;
- Supa Doubell vir sy aanmoediging, opoffering en liefde;
- almal wat 'n rol gespeel het in die sukses van hierdie studie.

"Praise be to the Lord, for he has heard my cry for mercy. The Lord is my strength and my shield; my heart trusts in Him, and I am helped ..." Psalm 28:6-7

"Let love and faithfulness never leave you; bind them around your neck ... in all your ways acknowledge Him, and He will make your paths straight." Proverbs 3:3-6

INHOUDSOPGAWE

Lys van Tabelle	vii
Lys van Figure	x
Opsomming	xi
Summary	xiii

Bladsy

HOOFSTUK 1: PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Navorsingsdoelstellings van die studie	4
1.3.1	Algemene doelstelling	4
1.3.2	Spesifieke doelstellings	4
1.4	Navorsingsbenadering	5
1.4.1	Literatuurstudie	5
1.4.2	Empiriese ondersoek	5
1.4.2.1	Die keuse van 'n meetinstrument	6
1.4.2.2	Statistiese verwerkings	6
1.5	Beperkinge van die studie	7
1.6	Hoofstukvooruitskousing	7
1.7	Hoofstuksamevatting	8

HOOFSTUK 2: LITERATUUROORSIG: MOTIVERENDE KLIMAAT, BESTUURSLEIERSKAP EN BELYNDE VERBONDENHEID 1

2.1	Inleiding	9
2.2	'n Motiverende klimaat	9

2.2.1	Motivering en motiveringsteorieë	10
2.2.1.1	Inhoudsteorieë en prosesteorieë	13
I.	Skinner se versterkingsteorie	15
II.	Vroom (1964), Porter & Lawler (1968) se verwagtingsvalensie-teorie	15
III.	Adams se billikheidsteorie	18
IV.	Locke se doelstellingsteorie	21
V.	Hackman en Oldham se werkkarakteristieke teorie	23
2.2.1.2	Samevatting ten opsigte van die motiveringsteorieë	25
2.2.2	Organisasieklimaat	25
2.2.3	Motivering en 'n motiverende klimaat	27
2.2.4	Samevatting ten opsigte van 'n motiverende klimaat	30
2.3	Bestuursleierskap	32
2.3.1	Leierskap	32
2.3.2	Die bestuurder	35
I.	Tradisionele "skool"	35
II.	Bestuur deur doelstellings	36
III.	Bestuur deur rolvertolking	37
IV.	Moderne "skool"	37
2.3.3	Bestuursleierskap	38
2.3.4	Samevatting ten opsigte van bestuursleierskap	43
2.4	Belynde verbondenheid ("aligned commitment")	44
2.4.1	Definiëring van belynde verbondenheid	44
2.4.2	Belynde verbondenheidsformule	46
2.4.3	Samevatting ten opsigte van belynde verbondenheid	48
2.5	Hoofstuksamevatting	49

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	Inleiding	51
3.2	Bespreking van die meetinstrument	51
3.2.1	Ontstaan en ontwikkeling van die meetinstrument	51
3.2.2	Koppeling/skakeling tussen die organisasiediagnosevraelys en die model van Nadler en Tushman (1980)	53
3.2.3	Geldigheid van die ODV	56
3.2.4	Betroubaarheid van die ODV	57
3.2.4.1	Betroubaarheid van bestuursleierskap se subfaktore	59
3.2.4.2	Betroubaarheid van belynde verbondenheid se subfaktore	59
3.2.5	Bespreking en omskrywing van die twee hooffaktore (bestuursleierskap en belynde verbondenheid) sowel as die subfaktore	61
3.2.5.1	Bestuursleierskap	61
3.2.5.2	Belynde verbondenheid ("commitment")	63
3.2.6	Agtergrond en beskrywing van die populasie waarbinne die empiriese ondersoek uitgevoer word	65
3.2.7	Hipotesetoetsing - die statistiese ontledings	69
3.2.7.1	Meervoudige regressie	69
3.2.7.2	Pearson-korrelasie	70
3.3	Hoofstuksamevatting	71

HOOFSTUK 4: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1	Inleiding	72
4.2	Statistiese ontledings en aanbieding van resultate	72
4.2.1	Meervoudige regressie	72
4.2.2.1	Verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap	73

4.2.2.2	Verband tussen gedeelde waardes en doelstellings (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap	76
4.2.2.3	Verband tussen kennis (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap	78
4.2.2.4	Verband tussen inligting (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap	80
4.2.2.5	Verband tussen bemagtiging (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap	82
4.2.2.6	Verband tussen vergoeding en erkenning (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap	84
4.2.2.6	Samevatting ten opsigte van meervoudige regressie	86
4.2.3	Pearson-korrelasiekoëffisiënte	88
4.3	Gevolgtrekkings en hoofstuksamevatting	91

HOOFSTUK 5: SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

5.1	Doel van die studie	94
5.2	Gevolgtrekkings ten opsigte van die spesifieke doelstellings	96
5.2.1	'n Motiverende klimaat	96
5.2.2	Bestuursleierskap en belynde verbondenheid	97
5.3	Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese doelstellings	99
5.4	Beperkinge van die studie	102
5.5	Aanbevelings vir verdere navorsing	103
5.6	Slotsom	104

BRONVERWYSINGS	105
-----------------------	------------

LYS TABELLE

Tabel		Bladsy
Tabel 2.1:	Opsomming van inhoudsteorieë en prosesteorieë	13
Tabel 2.2:	Implikasies van die verwagtingsteorie	17
Tabel 2.3:	Voorbeelde van insette en uitsette van toepassing by billikheidsteorie	19
Tabel 2.4:	Verskil tussen betrokkenheid en belynde verbondenheid	47
Tabel 3.1:	Betroubaarheid van die ODV gebaseer op die Kuder- Richardson-Formule 20	57
Tabel 3.2:	Cronbach Alpha-koëffisiënte van die ODV se faktore (SAS , 2000)	58
Tabel 3.3:	Cronbach Alpha-koëffisiënte van bestuursleierskap se subfaktore (SAS, 2000)	59
Tabel 3.4:	Cronbach Alpha-koëffisiënte van belynde verbondenheid se subfaktore (SAS, 2000)	60
Tabel 3.5:	Die hoofaktore en subfaktore waarop in hierdie studie gefokus word	61
Tabel 3.6:	Frekwensie- en persentasieverdeling tussen die vier afdelings van die myngroep	65

Tabel 3.7:	Divisie/afdelingsverspreiding	66
Tabel 3.8:	Biografiese inligting van die steekproef	66
Tabel 4.1:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van <u>bestuursleierskap se subfaktore</u> met die <u>hoof faktor belynde verbondenheid</u>	73
Tabel 4.2:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) en die hoof faktor belynde verbondenheid	74
Tabel 4.3:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die <u>hoof faktor bestuursleierskap</u> (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik <u>gedeelde waardes en doelstellings</u>	76
Tabel 4.4:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met gedeelde waardes en doelstellings as een van die subfaktore van belynde verbondenheid	77
Tabel 4.5:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die <u>hoof faktor bestuursleierskap</u> (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik <u>kennis</u>	78
Tabel 4.6:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met kennis as een van die subfaktore van belynde verbondenheid	79

Tabel 4.7:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die <u>hooffaktor bestuursleierskap</u> (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik <u>inligting</u>	80
Tabel 4.8:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met inligting as een van die subfaktore van belynde verbondenheid	81
Tabel 4.9:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die <u>hooffaktor bestuursleierskap</u> (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik <u>bemagtiging</u>	83
Tabel 4.10:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met bemagtiging as een van die subfaktore van belynde verbondenheid	83
Tabel 4.11:	Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die <u>hooffaktor bestuursleierskap</u> (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik <u>vergoeding en erkenning</u>	84
Tabel 4.12:	Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met vergoeding en erkenning as een van die subfaktore van belynde verbondenheid	85
Tabel 4.13:	Pearson-korrelasiekoëffisiënte (SAS, 2000)	90

LYS FIGURE

Figuur		Bladsy
Figuur 2.1:	Voorstelling van die billikheidsteorie	18
Figuur 2.2:	Elemente en dinamika van 'n motiverende klimaat	29
Figuur 2.3:	Skematiese voorstelling van bestuurstake	36
Figuur 2.4:	Basiese verskille tussen bestuurders en leiers volgens Kotter	39
Figuur 2.5:	Skematiese voorstelling van bestuursleierskap	40
Figuur 3.1:	Skematiese voorstelling van die aangepaste model van Nadler en Tushman (1989)	54

OPSOMMING

TITEL: Die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid ("aligned commitment") as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

TREFWOORDE: 'n Motiverende klimaat, bestuursleierskap en belynde verbondenheid.

Verandering en uitdagings is aan die orde van die dag in die wêreld en ook in alle ondernemings, en te midde hiervan is dit baie belangrik om 'n kreatiewe, produktiewe en verbonde ("committed") werksmag in stand te hou. Talle van hierdie ondernemings is besig met herstrukturering, en organisasieleiers eksperimenteer met nuwe benaderings. Motivering is waarskynlik die belangrikste bestuursprobleem wat Suid-Afrikaanse bestuurders vandag moet hanteer en daarom is dit belangrik om te fokus op die faktore wat bydra tot 'n motiverende klimaat.

Belynde verbondenheid is 'n aanduider van die bestaan van 'n motiverende klimaat en kan slegs tot stand kom in 'n onderneming waar daar 'n motiverende klimaat bestaan en waarbinne die werksomgewing werknemers motiveer om die vaardighede wat hulle aanleer, te kan toepas. 'n Sleutelelement in die skep van 'n motiverende klimaat (meer nog, 'n voorwaarde vir die skep daarvan) is effektiewe bestuursleierskap wat dan lei tot belynde verbondenheid ("aligned commitment") onder werknemers.

Die algemene doelstelling van die navorsing was om te bepaal of daar 'n verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid bestaan, as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

Die navorsing is kwantitatief van aard. Reeds bestaande inligting, afkomstig uit 'n omvattende ondersoek wat in Mei-Junie 2000 in een bepaalde bedryf uitgevoer is, naamlik die mynboubedryf, en in 'n spesifieke mynbou-omgewing naamlik diamantontginning, word vir die doeleindes van die studie gebruik. Dieselfde meetinstrument (Organisasie Diagnose Vraelys) is gebruik. Gebaseer op hierdie inligting word die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid vasgestel. Hierdie navorsingsontwerp is geskik, aangesien daar gepoog word om verbande tussen die onderskeie konstrunkte vas te stel, sonder om enige beplande ingreep te doen. Die totale populasie was $\pm 3\,684$ ten tyde van die ondersoek, van wie $\pm 1\,600$ geletterd was. Daaruit is 'n 50 % gestratifiseerde ewekansige steekproef getrek (800), afkomstig uit vier afdelings van die mynbou-onderneming - dit is dan ook dié data wat vir die doeleindes van die studie gebruik word.

Die resultate van die empiriese ondersoek dui daarop dat daar 'n prakties betekenisvolle verband tussen die twee hoof faktore, naamlik bestuursleierskap en belynde verbondenheid bestaan, en dit kan impliseer dat effektiewe bestuursleierskap sal lei tot die verkryging van belynde verbondenheid van die werknemers in 'n organisasie, verhoogde produktiwiteit, verhoogde organisasie-effektiwiteit en verhoogde werkstevredenheid.

Beperkings ten opsigte van die studie word uitgelig en aanbevelings vir toekomstige navorsing word aan die hand gedoen.

SUMMARY

TITLE: The relation between management-leadership and aligned commitment as key concepts of a motivating climate.

KEY WORDS: Motivating climate, management leadership and aligned commitment.

Change and challenges are the order of the day in the world and also in all enterprises, and in the midst of this it is of the utmost importance to maintain a creative, productive and committed work force.

Many enterprises are busy with restructuring, and organisational leaders are experimenting with new approaches. Motivation is perhaps the most important management problem that South African managers have to cope with today, and for this reason it is important to focus on the factors which contribute to a motivating climate.

Aligned commitment is an indicator of the existence of a motivating climate and can only be brought about in an enterprise where a motivating climate exists and the work milieu motivates the employees to apply the skills they acquire. A key element in the creation of a motivating climate (more so, a pre-requisite for creating one) is effective management-leadership which in turn leads to aligned commitment among employees.

The aim of this research under discussion was to determine whether this link between management-leadership and aligned commitment as key concepts of a motivating climate, in fact, exist.

The research is of a quantitative nature. Existing data derived from a comprehensive investigation undertaken in May - June 2000 within one specific industry, namely mining, and within one specific area of mining, namely diamond exploration, is used for the purpose of this study. The measuring instrument used was the Organisational Diagnostic Questionnaire. The relationship between management leadership and aligned commitment was determined. This research design is suitable, since the aim is to determine the relation between the different constructs without any planned intervention. The total population was ± 3684 at the time of the investigation, of whom ± 1600 were literate. From these a 50% stratified, random sample was taken (800), representing four sections of the mining enterprise. It is this data which is used for the purpose of this study.

The results of the empirical investigation point to the fact that there is a practical meaningful correlation between the two main factors, namely management leadership and aligned commitment, and this probably implies that effective management leadership will result in the attainment of aligned commitment by employees in an organisation as well as improved productivity, improved organisation effectiveness and improved job satisfaction.

Limitations regarding the study are pointed out and recommendations for future research are suggested.

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

In alle lande staan 'n wêreld van ongelooflike verandering en uitdagings ondernemings in die gesig. Deurlopende verandering is aan die orde van die dag, en te midde hiervan is dit baie belangrik om 'n kreatiewe, produktiewe en verbonde (Engels: "committed") werksmag in stand te hou (Kreitner & Kinicki, 2001; Gibson *et al.*, 2000; Coetsee, 2002).

Die verhoogde kompleksiteit van werk, deurlopende verandering en die behoefte aan hoër vlakke produktiwiteit en werknemerverbondenheid, plaas druk op bestuurders om prestasieverhogingstrategieë aan te pas. Al hierdie omstandighede verg nuwe vaardighede van bestuurders (Coetsee, 2002).

Ondernemings in Suid-Afrika openbaar tans grootskaalse vaardigheidstekorte (by alle rassegroepe) ten opsigte van aspekte wat noodsaaklik is vir enige onderneming om staande te bly in die kompeterende arbeidsmark (Bolin, 2001). Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75 van 1997) verseker dat alle werknemers sekere minimum diensvoorwaardes geniet. Die Wet op Gelyke Geleenthede (55 van 1998) handel grootliks oor twee aspekte, naamlik onregverdige diskriminasie asook regstellende aksie. Die Vaardigheidswet (97 van 1998) vereis van werkgevers dat alle personeel wat voorheen benadeel was, ontwikkel moet word. Die vaardigheidsprogramme moet geakkrediteer wees by die "National Qualifications Framework (NQF)" voordat dit goedgekeur kan word (Bendix, 2000).

Bogenoemde laat ondernemings dus met geen keuse nie as om ingrepe te maak ten opsigte van omvangryke opleidingsprogramme vir hulle personeel. Talle van hierdie ondernemings is besig met herstrukturering, en organisasieleiers eksperimenteer met nuwe benaderings.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Ondernemings bestee heelwat geld aan opleidingskursusse, wat dikwels nie 'n sigbare, standhoudende gevolg het nie, aangesien die werknemers nie "inkoop" in die programme nie (Coetsee, 2002). Wanneer hulle wel opleiding ontvang het in sekere vaardighede, is die verdere stap om dit wat aangeleer is tot uitvoering en toepassing te bring en om op hul werk gefokus te bly. Die vraag is dan wat nodig sal wees om die verandering en verbondenheid ("commitment") tot stand te bring, sodat inligting en kennis wat aan personeel deurgegee word, benut kan word om 'n positiewe impak op die omgewing tot gevolg te hê. Die vraagstuk lê binne die kader van werknemermotivering.

Motivering is waarskynlik die belangrikste bestuursprobleem wat Suid-Afrikaanse bestuurders vandag moet hanteer (Coetsee, 2002). Dit is daarom belangrik om te fokus op die faktore wat bydra tot 'n motiverende klimaat. Belynde verbondenheid is 'n aanduider van die bestaan van 'n motiverende klimaat en kan slegs tot stand kom in 'n onderneming waar daar 'n motiverende klimaat bestaan en waarbinne die werksomgewing werknemers motiveer om die vaardighede wat hulle aanleer, te kan toepas. 'n Sleutelement in die skep van 'n motiverende klimaat (meer nog, 'n voorwaarde vir die skep daarvan) is effektiewe bestuursleierskap (Coetsee, 2001).

Volgens Gibson *et al.*, (2000) lei die afwesigheid van verbondenheid tot 'n afname in organisasie-effektiwiteit. Verbondenheid impliseer "eienaarskap" en volle identifikasie met iets. Coetsee (2002) verduidelik die verband tussen motivering en verbondenheid as volg: Albei konstrute het te doen met doel-gerigte gedrag, deurlopende poging en bereiking van die doel. Belynde verbondenheid kan dan in die vorm van 'n formule uiteengesit word: **Belynde verbondenheid = kennis x inligting x bemagtiging x vergoeding & erkenning x gedeelde doelstellings & waardes** (Coetsee, 2001). Die formule sluit al die konstrute in wat deur ander navorsers ten opsigte van verbondenheid as belangrike faktore uitgewys is (Gibson *et al.*, 2000; Judson, 1991; Malherbe, 2000; Notes, 2001; Kreitner & Kinicki, 2001 & Scholl, 1986). Dit is ook duidelik dat belynde verbondenheid nie verkry sal word indien een van die konstrute afwesig is nie, aangesien dit vermenigvuldig moet word.

Alhoewel daar wel konsensus is dat verbondenheid 'n baie belangrike aspek in die effektiwiteit en produktiwiteit van 'n organisasie is, is daar verskillende sieninge oor hoe om verbondenheid tot stand te bring of te verkry. Die toepassing van die belynde verbondenheidsformule kan die bestuursleier help om werklik eienaarskap by die spanlede te vestig (Coetsee, 2002).

Uit die bogenoemde kom dit na vore dat belynde verbondenheid en bestuursleierskap twee sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat is. Dit word dan ook so voorgestel in Coetsee (2002) se oopstelselmodel. Die verband tussen die twee konstrute (belynde verbondenheid en bestuursleierskap), so ver vasgestel kon word, is nog nie wetenskaplik getoets nie.

Die volgende vrae ontstaan op grond van die bogenoemde uiteensetting van die navorsingsprobleem:

- Hoe word 'n motiverende klimaat in die literatuur gekonseptualiseer?
- Hoe word bestuursleierskap in die literatuur gekonseptualiseer?
- Hoe word belynde verbondenheid in die literatuur gekonseptualiseer?
- Hoe word die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as twee sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat in die literatuur gekonseptualiseer?
- Lei effektiewe bestuursleierskap tot die versterking van belynde verbondenheid?

1.3 NAVORSINGSDOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

Na aanleiding van bogenoemde probleemstelling word die doelstellings van die navorsing verdeel in 'n algemene doelstelling en spesifieke doelstellings.

1.3.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van die navorsing is om te bepaal of daar 'n verband is tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

1.3.2 Spesifieke doelstellings

- Om 'n motiverende klimaat vanuit die literatuur te konseptualiseer (te omskryf en te verklaar)
- Om bestuursleierskap vanuit die literatuur te konseptualiseer.
- Om belynde verbondenheid ('commitment') vanuit die literatuur te konseptualiseer.
- Om vanuit die literatuur te bepaal wat die aard van die verband tussen 'n motiverende klimaat, bestuursleierskap en belynde verbondenheid ('commitment') is.

- Om vas te stel of effektiewe bestuursleierskap sal lei tot die versterking van belynde verbondenheid ('commitment').

1.4 NAVORSINGSBENADERING

Na aanleiding van die probleemstelling en doelstellings van die studie bestaan die navorsingsbenadering uit twee fases, naamlik die literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.4.1 Literatuurstudie

'n Volledige literatuurstudie van beide primêre en sekondêre bronne word onderneem ten opsigte van die relevante konsepte naamlik:

- 'n motiverende klimaat;
- bestuursleierskap; en
- belynde verbondenheid.

Daar word ook spesifiek gefokus op die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as twee sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Die navorsing is kwantitatief van aard. Reeds bestaande data, afkomstig uit 'n omvattende ondersoek wat in Mei-Junie 2000 in een bepaalde bedryf uitgevoer is, naamlik die mynboubedryf, en in 'n spesifieke mynbou-omgewing naamlik diamantontginning, word vir die doeleindes van die studie gebruik. Daarna word die verband tussen bestuurleierskap en belynde verbondenheid vasgestel.

1.4.2.1 Die keuse van 'n meetinstrument

Die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV) (Coetsee, 2001) is 'n bekende Suid-Afrikaanse diagnose instrument en het 'n ontwikkelingsgeskiedenis van ongeveer dertig jaar.

Daar bestaan twee vorme van die ODV. Die eerste vorm is 'n gestandaardiseerde en gevalideerde vraelys vir geletterde persone (wat vir die doeleindes van die studie gebruik word) en die tweede vorm is 'n verwante weergawe wat in fokus-groepe met behulp van 'n fasiliteerder en vertaler onder ongeletterde persone afgeneem word. Die vraelys meet ses hoofkategorieë en 29 subkategorieë. Die ses hoofkategorieë is die volgende: organisasieklimaat, werkgroep-prosesse, taakeienskappe, **bestuursleierskap**, tevredenheidsuitsette en **belynde verbondenheid**. Die ODV is gebaseer op die kongruensie-model van Nadler en Tushman (1989), wat in hoofstuk 3 volledig voorgestel en bespreek word.

1.4.2.2 Statistiese verwerkings

Die volgende statistiese verwerkings is in samewerking met die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO gedoen om die kwantitatiewe data te ontleed:

- Cronbach Alpha-koëffisiënte van die meetinstrument (Huysamen, 1993) om die betroubaarheid van beide die totale vraelys (ODV) en die ses hoofkategorieë, waaronder bestuursleierskap- en belynde verbondenheid, te bepaal.
- Meervoudige-regressie-ontledings (Moore, 1995) om te bepaal wat die verbande is tussen bestuursleierskap (en die subkategorieë daarvan) en belynde verbondenheid (en die subkategorieë daarvan).

- Pearson-korrelasies om te bepaal wat die korrelasie is tussen die subfaktore van belynde verbondenheid en die subfaktore van bestuursleierskap.

1.5 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

- Die empiriese ondersoek word onderneem in een bepaalde bedryf, naamlik die mynbou bedryf en ook 'n spesifieke mynbou-omgewing, naamlik diamant-ontginning.
- Net geletterde persone is by die studie betrek wat impliseer dat die bevindinge van hierdie studie nie veralgemeen kan word na laer (meer ongeskoolde) werkers en poste nie.
- Die bevindings is dan streng gesproke net op dié bepaalde bedryf van toepassing.
- Indien die bevindinge egter ander bevindinge oor hierdie verbande (soos in die literatuurstudie uitgewys) ondersteun, kan dit dien as verdere ondersteuning vir die aanname dat effektiewe bestuursleierskap en die versterking van belynde verbondenheid met mekaar verband hou.
- In hierdie mynbou-omgewing (veral met betrekking tot bestuursleierskap) is die bestuurskorps byna uitsluitlik blanke mans en kan die data nie van toepassing gemaak word op Swartes, Kleurlinge, ander rasse-groepe of vrouens nie.

1.6 HOOFSTUKVOORUITSKOUING

- 'n Literatuuroorsig van die onderwerpe bestuursleierskap, belynde verbondenheid en motiverende klimaat word in **hoofstuk 2** gegee. Elk van die drie onderwerpe word as afsonderlike begrippe bespreek, maar die onderlinge interafhanklikheid en verbande daar tussen word, waar dit van toepassing is, ook nagevors.

- **Hoofstuk 3** handel oor die empiriese ondersoek wat die volgende insluit: bespreking van die meetinstrument (geldigheid, betroubaarheid, hoofte en subte), die populasie (agtergrond en beskrywing) en hipotese toetsing – statistiese ontledings (wat gebruik word vir doeleindes van die navorsing).
- In **hoofstuk 4** word resultate en gevolgtrekkings van die studie aan die hand van die probleemstelling, hipotese en navorsingsvrae aangebied. Verbande word tussen die literatuurstudie en die empiriese gedeelte getrek.
- **Hoofstuk 5** bestaan uit aanbevelings en 'n samevatting van die studie.

1.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die probleemstelling en motivering van die studie uiteengesit. Die algemene doelstelling, spesifieke doelstellings en 'n basiese hipotese van die studie is geformuleer. Die navorsingsbenadering asook beperkinge van die studie is uiteengesit, waarna 'n hoofstukvooruitskouing volg.

HOOFSTUK 2

LITERATUUROORSIG: MOTIVERENDE KLIMAAT, BESTUURSLEIERSKAP EN BELYNDE VERBONDENHEID

2.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het ten doel om die drie kernkonsepte waaroor die studie handel, naamlik:

- 'n motiverende klimaat,
- bestuursleierskap, en
- belynde verbondenheid, -

- elk afsonderlik vanuit die literatuur te omskryf, te bespreek en dan te fokus op die verbande tussen hierdie konsepte. Wat motiverende klimaat betref, word daar gekyk na die historiese perspektief van motivering en motiveringsteorieë asook die onderskeid tussen die konsepte organisasieklimaat en motiverende klimaat. Hierna word leierskap en bestuur elk eers afsonderlik bespreek, ten einde bestuursleierskap vanuit die literatuur te omskryf en te verduidelik. Laastens word belynde verbondenheid vanuit die literatuur omskryf en verduidelik met klem op die belynde verbondenheidsformule.

2.2 'N MOTIVERENDE KLIMAAT

Voorwat daar gekyk word na die konsep motiverende klimaat, is dit belangrik om te let op die twee samestellende dele, motivering en klimaat. Motivering kan die beste beskryf word deur motiveringsteorieë wat reeds bestaan. Die klimaat (die eienskappe of kwaliteit van die interne omgewing en hoe individue daarby pas) word ook beskryf.

Dit is nodig om vir die doel van die studie, kortliks te verwys na die verskille tussen **organisasieklimaat** en 'n **motiverende klimaat**, ten einde die skakeling/koppeling van die twee kernkonsepte - **bestuursleierskap** en **belynde verbondenheid** - met 'n motiverende klimaat duidelik te kan begryp.

2.2.1 Motivering en motiveringsteorieë

Oor die eeue heen het skrywers en navorsers probeer om motiveringsvrae te beantwoord op grond van hulle waarnemings en navorsing na wat motiveer werknemers? (Aamodt, 1999 & Lussier, 1999). Alhoewel daar soveel belangstelling in motivering is, is dit steeds moeilik om te definieer.

Elke werknemer wat by 'n organisasie in diens is se behoeftes, persoonlike vermoë, opleidingsvlak, vaardighede, houdings, belangstellings, bydrae tot die organisasie, verwagtinge, persepsies en uitgangspunte is verskillend en dit maak die taak van bestuursleiers soveel moeiliker en meer ingewikkeld, veral ten opsigte van motivering.

Die woord 'motiveer' beteken om 'n rede te verskaf om te presteer (Timm & Peterson, 2000). Kreitner & Kinicki (2001, p. 205) definieer motivering as *psigologiese prosesse wat aanleiding gee tot doelgerigte gedrag*. Coffey, Cook & Hunsaker (1994) en Hughes, Ginnett & Curphy (1999) sluit aan by Kreitner & Kinicki deurdat motivering volgens hulle gedefinieer word as 'n *bewustelike besluit* om alle pogings te fokus op een aktiwiteit/doel (motivering bepaal gedrag, rigting en vlak van poging wat aangewend word om die doel te bereik). Volgens Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) en Hughes, Ginnett & Curphy, (1999) is die volgende as van die belangrikste faktore uitgewys wanneer daar na motivering verwys word:

- *motivering het te doen met rigtinggewing van gedrag; die poging om 'n sekere gedrag tot uitvoer te bring en die uithouvermoë om die gedrag vir 'n tydperk vol te hou.*

Motivering vorm 'n deel van die individuele gedrags- en prestasiemodel van McShane & Von Glinow (2000). Volgens dié model is daar vier faktore wat 'n direkte invloed (samewerkende effek) het op 'n individu se gedrag en prestasie naamlik: rolpersepsies, onvoorsiene omstandighede, vermoë en motivering. Indien een van die vier faktore verswak, neem werknemerprestasie af.

Volgens Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000), McShane & Von Glinow (2000) en Hughes, Ginnett & Curphy (1999) is daar *motiveringskragte in 'n individu wat sy/haar gerigtheid, intensiteit, deursettingsvermoë of gedrag inisieer en dryf.*

Die gerigtheid handel daaroor dat motivering doelgerig is en dat die individu dan fokus op die bereiking van die gestelde doel. Intensiteit fokus daarop of die hoeveelheid energie en inspanning nodig is om die doel te bereik en die deursettingsvermoë is die aanhoudende poging of inspanning oor 'n sekere tydperk ten einde die doel te bereik. Gemotiveerde werknemers is dus bereid om 'n sekere hoeveelheid poging (insette) aan te wend vir 'n sekere tydperk (deursettingsvermoë) ten einde 'n doel te bereik (gerigtheid).

Volgens Gibson, Ivancevich & Donnelly, (2000) en Timm & Peterson (2000) is motivering 'n konsep wat gebruik word om *gedrag wat waargeneem word te ontleed*. In plaas daarvan om dit direk te meet word daar na die omstandighede gekyk en word die gedrag, binne hierdie omstandighede, waargeneem. Die inligting wat so verkry word, dien dan as basis om die onderliggende motivering te begryp.

Die navorsers wys ook 'n duidelike verband tussen motivering en produktiwiteit uit – hoë motivering by werknemers dra by tot verhoogde produktiwiteit.

Volgens Barnard (1995, p. 2) is motivering *“n proses waardeur die persoon in beweging gebring word”*. Uitdagings speel 'n belangrike rol wanneer daar na die motiveringspotensiaal van 'n persoon gekyk word, maar motivering as sodanig lê by die individu, en veral by die persepsie van die individu met betrekking tot die betrokke werk.

Uit die navorsing is dit duidelik dat daar dus eksterne sowel as interne faktore is wat individue/werknemers se motiveringsvlakke bepaal. Hackman, Porter & Lawler (1992, p. 35) se definisie van motivering bied 'n goeie samevatting van hierdie konsep:

“motivation refers to the interaction between forces within the individual and environmental forces that arouse and direct persistent behaviour”.

Hulle maak bogenoemde definisie op die werksituasie van toepassing en beskryf werksmotivering dan as volg:

“the willingness of individuals and teams to exert high levels of effort to attain organisational goals, conditioned by the effort's capability to satisfy individual and team needs”.

Uit die bogenoemde bespreking kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat motivering lei tot doelgerigte gedrag wat verhoogde produktiwiteit tot gevolg het. Daar is 'n aantal teorieë (vroeëre en moderne) ontwikkel om sekere gedragswaarnemings van motivering te verklaar en te omskryf. Dit word in afdelings 2.2.1.1 en 2.2.1.2 bespreek.

2.2.1.1 Inhoudsteorieë en prosesteorieë

Die beskrywing van inhoudsteorieë en prosesteorieë word in tabel 2.1 aan die hand van Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) & Hughes, Ginnett & Curphy (1999) en Lussier (1999) saamgevat.

TABEL 2.1: Opsomming van inhoudsteorieë en prosesteorieë

Teoretiese grondslag	Teoretiese verduideliking	Skeppers van die teorie	Bestuurs-toepassing
<u>Vroeëre teorieë</u> Inhoud gebaseer	Fokus op interne faktore wat die persoon se gedrag aanspoor, in stand hou en beëindig. (Wat motiveer mense?)	Maslow - vyfvlak-behoefte teorie Alderfer - drievlak hiërargie Herzberg - tweefaktor-teorie McClelland - aangeleerde behoefte teorie	Bestuurders moet bewus wees van verskille in behoeftes en doelstellings van individue
<u>Moderne teorieë</u> Proses gebaseer	Hierdie teorieë verduidelik, beskryf en analiseer hoe gedrag tot stand kom, gerig word, in stand gehou en beëindig word. (Hoe en hoekom word mense gemotiveer?)	Skinner - versterkingsteorie Vroom, Porter & Lawler verwagtings-valensieteorie Adams - billikheidsteorie Locke - doelstellingsteorie	Bestuurders moet die proses van motivering verstaan en besef dat individue keuses maak wat gebaseer word op voorkeure, aard van vergoeding en doelaantreklikheid

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999 & Lussier, 1999)

Inhoudsteorieë is die oudste motiveringsteorieë en fokus op tipiese menslike faktore wat lei tot motivering. Intrinsieke sowel as ekstrasinsieke motiveerders is hier ter sprake. Hierdie teorieë is oorbekend en word dus nie hier in besonderhede bespreek nie.

Daar is egter wel aspekte/waarhede in hierdie teorieë opgesluit wat vandag steeds gebruik word om mense in die werksomgewing te motiveer.

Daar word hier meer gefokus op die **prosesteorieë**, aangesien dit meer modern is, meer navorsingsteun geniet en groter toepassingswaarde het - spesifiek ten opsigte van organisasie-ontwikkeling en by uitstek ten opsigte van die skep van 'n motiverende klimaat.

Volgens Coetsee (2002) en Lussier (1999) fokus die **prosesteorieë** op die verhouding tussen elemente wat motivering bevorder of verhoed - 'n individu se gedrag is 'n resultaat van sy/haar eie aannames, verwagtinge, waardes, vooronderstellings en ander psigologiese prosesse. Die teorieë poog dus om te verstaan *hoe* en *hoekom* mense gemotiveerd is.

In Tabel 2.1 word die vier moderne teorieë weergegee wat die grootste prominensie in die literatuur geniet, naamlik: versterkings-, verwagtings-, billikheids- en doelstellingsteorieë. Die versterkingsteorie is natuurlik 'n veel ouer teorie as die ander en kan onder die inhoudsteorieë geplaas word, terwyl 'n ander relatief nuwe teorie, naamlik die werkkarakteristieke teorie, onder die prosesteorieë ingeskakel kan word.

Die verwagtings-, billikheids-, doelstellings- en die werkkarakteristieke teorie word vandag gesien as meer geldige verduidelikings en voorspellers van werksmotivering, as die vroeëre inhoudsteorieë (asook die versterkingsteorieë) (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000; Kreitner & Kinicki, 2001; Hughes; Timm & Peterson, 2000 & Lussier, 1999).

Die teorieë (versterkings-; verwagtingsvalensie-; billikheids-; doelstellings- en werkkarakteristieke teorie) word vervolgens bespreek.

Die belangrikste drie, wat deel uitmaak van die motiverende klimaat model, wat vir die doel van hierdie studie gebruik word, is egter die verwagtingsvalensie-, billikheids- en doelstellingsteorieë.

I. Skinner se versterkingsteorie

Die versterkingsteorieë gaan van die standpunt uit dat menslike gedrag beheer word deur die gevolge (of uitkomst) van gedrag. Die onderliggende aanname is dat mense gedrag sal herhaal wat gevolg word deur gunstige of aangename gevolge (bv. erkenning of 'n salarisverhoging of 'n bonus) en gedrag sal vermy wat lei tot onaangename of ongunstige gevolge (bv. 'n swak merietepunt, teregwysing, afdanking of ander vorms van dissipline en straf) (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Steers, Porter & Bigley, 1996; Lussier, 1999).

Uit die bogenoemde kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat, indien werkgedrag nie gevolg word deur die nodige versterking nie, individue nie so positief sal wees om dit te beoefen nie. Dit impliseer dat versterking of straf wat aan individue gegee word na aanleiding van hul werkgedrag, lei tot motivering om te werk en te presteer. Wanneer 'n persoon dus presteer op 'n sekere gebied, moet hy erkenning ('n gunstige of aangename gevolg) daarvoor ontvang om motivering te bewerkstelling en te behou. Die kern van die teorie is dus dat gedrag beheer kan word deur daarvan gebruik te maak om sekere gevolge (positief of negatief) aan werksgedrag te koppel bv. vergoeding of straf – ten einde mense sover te kry om dit te doen wat van hulle verwag word.

II. Vroom (1964) en Porter & Lawler (1968) se verwagtingsvalensieteorie

Porter en Lawler (1968) het die aanvanklike verwagtingsvalensieteorie van Vroom meer vaartbelyn en toepaslik gemaak.

Vir die doel van hierdie studie word op die weergawe van Porter en Lawler van dié teorie gefokus. Die verwagtingsteorie is gebaseer op die aanname dat individue gemotiveer word deur die aantreklikheid of valensie (in 'n positiewe sowel as negatiewe sin) van die gevolg (uitkoms) van hulle pogings. In die opsig maak die verwagtingsvalensieteorie dus gebruik van die versterkingsteorie.

Dit sluit ook in hoe graag 'n persoon iets wil bereik en wat die kans is dat dit wel bereik of verkry sal kan word (Coetsee, 2002; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000; Kreitner & Kinicki, 2001; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Timm & Peterson, 2000 en Lussier, 1999).

Motivering, in terme van verwagtingsvalensieteorie, is 'n funksie van die verwantskap tussen poging ingesit (energie - "effort") wat lei tot 'n bepaalde vlak van prestasie (behaling van doelstellings, voldoening aan verwagtinge - "performance") , waarop 'n bepaalde beloning ('n gevolg of uitkomste - "rewards/outcomes") volg, wat vir 'n spesifieke persoon 'n bepaalde waarde of graad van aantreklikheid (valensie - "valence") het (Coetsee, 2002; Kreitner & Kinicki, 2001; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Lussier, 1999; Timm & Peterson, 2000).

Motivering kan in formule vorm omskryf word as (Lawler & Porter, 1992, p. 33):

$$\begin{aligned} \text{MOTIVERING} &= \Sigma(\text{POGING} \Rightarrow \text{PRESTASIE}) (\text{PRESTASIE} \Rightarrow \text{UITKOMSTE}) \text{VALENSIE} \\ \text{MOTIVATION} &= \Sigma(\text{EFFORT} \Rightarrow \text{PERFORMANCE}) (\text{PERFORMANCE} \Rightarrow \text{OUTCOME}) \text{VALENCE} \end{aligned}$$

Individue glo dat hulle instaat is om te presteer volgens verwagting ($E \rightarrow P$) en dat dit sal lei tot sekere uitkomste ($P \rightarrow O$) en dat die uitkomste 'n positiewe waarde (valensie) vir hom/haar sal inhou. Coetsee (2002) verwys na Spreuke 13:12 om die kern van die teorie te verstaan: "n Verwachting wat nie uitkom nie, maak 'n mens mismoedig; 'n begeerte wat vervul word, bring nuwe lewe".

'n Doelwit wat nie bereik word deur prestasie nie, lei tot 'n gevolg/uitkomste (gevoel van mismoedigheid), en 'n poging wat lei tot die bereiking van doelstellinge of verwagtinge, lei tot prestasie met sekere gevolge of uitkomste ('n gevoel van sukses). Volgens Coetsee (2002); Kreitner & Kinicki (2001); Lussier (1999) en Ivancevich & Matteson (1999) word hierdie teorie tans beskou as een van die heel beste verklarings en voorspellers van motivering. Die teorie hou sekere implikasies vir die bestuurders van organisasies en vir die organisasie self in. Die implikasies wat die verwagtingsteorie inhou, word vervat in onderstaande tabel wat 'n integrasie is van die werk van die bogenoemde outeurs.

TABEL 2.2: Implikasies van die verwagtingsteorie

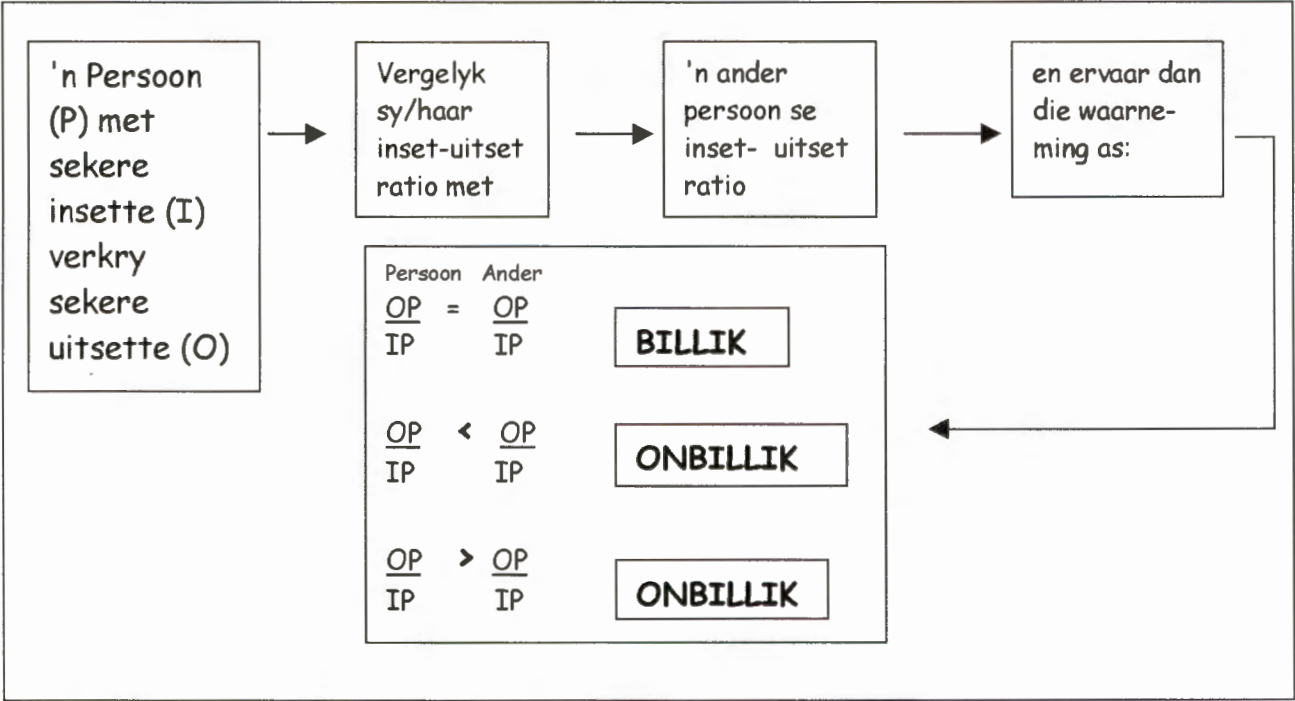
(aangepas uit Kreitner & Kinicki, 2001, p. 251 & Lussier, 1999, p. 187-188)

IMPLIKASIES VIR DIE BESTUURERS	IMPLIKASIES VIR ORGANISASIE
Bepaal watter uitsette vir die werknemers belangrik is.	Vergoed werknemers vir verlangde prestasie bereik met uitkomstes waaraan hulle waarde heg en behou deursigtigheid.
Identifiseer goeie prestasie en beloon gepaste gedrag.	Ontwerp uitdagende doelstellings.
Maak seker dat gestelde doelstellings binne bereik van die werknemers is.	Bou spanwerk en bevorder samewerking deur doelbereiking en prestasie te koppel aan groepsuitsette.
Koppel doelstellings aan spesifieke vlakke van prestasie.	Vergoed bestuurders vir die skepping, evaluering en instandhouding van prestasie wat lei tot doelbereiking.
Maak seker dat verandering in uitsette (vergoeding) ge-noeg is om by te dra tot verhoogde, gemotiveerde poging.	Evalueer werknemers se gemotiveerdheid deur vraelyste, onderhoude en waarneming.
Evalueer vergoedingsstelsel vir tekens van onbillikheid.	Pas vergoeding en erkenningstelsel aan dat dit as uitkomstes of beloning 'n hoë waarde (valensie) het vir individue met verskillende verwagtinge (individualiseer dit).

Uit bogenoemde kan die volgende **gevolgtrekking** aangaande die verwagtings-valensieteorie gemaak word: Interne en eksterne faktore beïnvloed gedrag, die gedrag is die individu se keuse, mense het verskillende behoeftes, begeertes en doelstellings en neem gedragsbesluite op grond van hulle persepsies van die uitkomstes (vergoeding/erkenning wag op prestasie volg).

III. Adams se billikheidsteorie

Die billikheidsteorie verduidelik hoe individue persepsies van billikheid en onbillikheid ontwikkel ten opsigte van die vergoeding wat hulle ontvang in ruil vir hulle insette/pogings binne 'n sekere werksomgewing (Coetsee, 2002; Kreitner & Kinicki, 2001; Lussier, 1999; Ivancevich & Matteson, 1999; Greenberg & Baron, 1993; Timm & Peterson, 2000). Dit kan in grafiese vorm as volg uiteengesit word:



FIGUUR 2.1: Voorstelling van die billikheidsteorie
(aangepas uit Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000, p. 165)

Dit is belangrik om te besef dat billikheid te make het met die werknemers se persepsie van hoe regverdig vergoeding is ten opsigte van die inset-uitset-ratio tussen die persoon self en ander werknemers. 'n Verdere belangrike element van die billikheidsteorie is dat elke individu bewustelik of onbewustelik 'n vergelykings ander kies om sy eie in- en uitsette mee te vergelyk (Aamodt, 1999; Coetsee, 2002; Kreitner & Kinicki, 2001; Lussier, 1999; Ivancevich & Matteson, 1999; Timm & Peterson, 2000). Hierdie persepsies, indien vergoeding as onbillik waargeneem word, kan bydra tot 'n afname in prestasie en produktiwiteit (Coetsee, 2002). Dit is ook belangrik om te weet dat individue se persepsies vir hulle 'die waarheid' verteenwoordig, alhoewel dit dikwels onvolledig en selfs foutief kan wees. Kreitner & Kinicki (2001) lys 'n reeks faktore, in- en uitsette, wat individue tipies oorweeg in die vorming van hul billikheids of onbillikheidspersepsies. Hierdie insette en uitsette (of gevolge) word in Tabel 2.3 weergegee.

TABEL 2.3: Voorbeelde van insette en uitsette van toepassing by billikheidsteorie (aangepas uit Kreitner & Kinicki, 2001, p. 240)

INSETTE	UITSETTE
• Tyd • Opleiding/Opvoeding • Bekwaamhede • Vaardighede • Kreatiwiteit • Senioriteit • Lojaliteit teenoor organisasie • Ouderdom • Persoonlikheidseienskappe • Posing aangewend • Persoonlike teenwoordigheid	• Salarisse/bonusse • Voordele • Werksekuriteit • Werksverreiking/bevordering • Statussimbole • Aangename/veilige werksomstandighede • Geleentheid vir persoonlike groei/ ontwikkeling • Erkenning

Volgens Coetsee (2002); Kreitner & Kinicki (2001) & Lussier (1999) is daar verskeie maniere waarop die waarnemer dan reageer op die persepsie van onbillikheid, naamlik:

- aanvaar die onbillikheid;
- vereis 'n groter uitset, byvoorbeeld 'n salarisverhoging;
- vermeerdering/vermindering van insette, byvoorbeeld produseer stadiger;
- verander eie siening van die belangrikheid van die uitsette (gevolge);
- rasionalisering van onbillikheid;
- onttrek aan die situasie/verlaat die werksomgewing, bedank byvoorbeeld;
- vergelyk hom/haar met 'n ander persoon (kies 'n ander individu of groep om sy/haar in- en uitsette mee te vergelyk).

Die algemene tendens is dat persone met 'n persepsie van onbillikheid dikwels die uitsette van die ander persoon met wie hulle hul vergelyk, oorskat **of** die ander persoon se insette onderskat **of** hulle eie uitsette onderskat **of** hulle eie insette oorskat (Kreitner & Kinicki, 2001).

Navorsingsresultate bevestig bogenoemde tendens veral in situasies waar daar 'n beleid van geheimhouding oor individue se werksprestasie (byvoorbeeld meriete- of prestasiebeoordelings) bestaan en veral waar daar geheimhouding oor vergoedingsvlakke bestaan (Lawler, 1992). Uit die bogenoemde inligting aangaande die billikheidsteorie is daar sekere aspekte wat na vore kom wat die bestuursleier in ag moet neem en kan die volgende **gevolgtrekking** gemaak word. Die waarneming van billikheid is gebaseer op individuele persepsies, wat korrek of verkeerd mag wees. Vergoeding moet billik en regverdig wees, en uitstekende prestasie moet vergoed word met belonings (uitsette wat by die vlak van prestasie pas).

IV. Locke (1990) se doelstellingsteorie

Volgens Locke (1990) se teorie lei moeiliker doelstellings tot 'n hoër vlak prestasie indien die doelstellings deur die individu aanvaar word (Locke & Latham, 1990). Volgens Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000); Hughes, Ginnett & Curphy (1999); Newstrom & Davis (1997); Timm & Peterson (2000) en Coetsee (2002) is die doelstellingsteorie een van die effektiefste motiveringstegnieke as dit korrek en met omsigtigheid toegepas word. Doelstelling is die proses waardeur werknemers gemotiveer en hulle roloverwagtinge uitgeklaar word (wat van hulle verwag word) deur spesifieke prestasiedoelstellings daar te stel. Wanneer werknemers dan hierdie doelstellings verstaan, dit aanvaar as regverdig, uitdagend, maar dit tog as haalbaar beskou, werk dit as doelstellingsmotivering, aangesien daar dan 'n diskripsie ontwikkel tussen die huidige en verwagte prestasie (Newstrom & Davis, 1997).

Dit is egter belangrik dat die doelstellings oor die volgende eienskappe beskik:

- dit moet konkreet en spesifiek wees en
- dit moet bereikbaar wees, met taamlike inspanning – dit wil sê, realisties maar tog uitdagend (Aamodt, 1999; Steers, Porter & Bigley, 1996; Timm & Peterson, 2000).

Volgens Kreitner & Kinicki (2001); Newstrom & Davis (1997); Greenberg & Baron (1993) & Timm & Peterson (2000) is die volgende aspekte van kardinale belang as dit kom by die eienaarskap/vereenselwiging (Engels: "commitment") van die werknemers met die gestelde doelstellings:

- verduidelik aan die werknemers waarom die organisasie dit nodig ag om die doelstellingsprogram te implementeer;

- maak die doelstellings bekend en verduidelik hoe en hoekom elke individue se persoonlike doelstellings dit moet ondersteun;
- individue moet aangemoedig word om hulle eie uitdagende doelstellings en aksieplanne te ontwikkel - dit moet binne hulle bereik wees;
- bestuurders moet opgelei word om deelnemende doelstellingssessies te hou en om werknemers op te lei in die ontwikkeling van effektiewe aksieplanne;
- bestuurders moet ondersteunend wees en moet nie doelstellings gebruik om werknemers mee te dreig nie;
- stel doelstellings wat deur die werknemer beheer kan word en verskaf die nodige hulpbronne;
- vergoeding moet voorsien word vir persone wat doelstellings bereik.

Wanneer die doelstellings buite die werknemers se bereik is (onrealisties is), sal dit lei tot onproduktiwiteit en oneffektiwiteit. Individue wat eienaarskap aanvaar van doelstellings, sal meer gemotiveerd wees om dit te bereik as persone met geen doelstellings nie of onduidelike doelstellings (Aamodt, 1999). Volgens Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) kan die doelstellingsteorie as 'n kragtige tegniek gebruik word ten einde prestasie te bevorder, indien dit korrek aangewend, versigtig gemonitor en aktief deur die bestuurders ondersteun word. Doelwitbereiking stimuleer ook persoonlike groei en verhoog gevoelens van bevoegdheid om die taak te verrig, sowel as selfdoeltreffendheid (Newstrom & Davis, 1997).

Persone wat in hulself glo, sal hoër doelstellings stel en ook glo dat hulle dit sal kan bereik. Die essensie van die teorie word saamgevat in die volgende aanhaling van Robert Browning (Coetsee, 2002, p. 113):

"Ah, but a man's reach should exceed his goals, or what's heaven for?"

Uit die bogenoemde beskrywings van die doelstellingsteorie, kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat gestelde doelstellings wat uitdagend maar tog bereikbaar is, lei tot produktiwiteit en gemotiveerdheid.

V. Hackman en Oldham se werkkarakteristieke teorie

Hierdie benadering word gesien as 'n model - die werkkarakteristieke model - eerder as 'n teorie (McShane & Von Glinow, 2000). Volgens Coetsee (2002) is dit die jongste toevoeging tot die motiveringsteorieë. 'n Teorie is 'n algemene stel voorstellings wat die inter-afhanklike verhouding tussen sekere konsepte verduidelik, 'n konseptuele raamwerk verskaf en verduidelik waarom 'n sekere verandering plaasvind. Die navorsers wat hierna verwys as 'n model dui aan dat dit gebruik word ten einde verandering te weeg te bring. Vir die doel van die studie word daar hierna verwys as 'n teorie.

Die werkkarakteristieke teorie dui aan dat die eienskappe van die taak (pos) wat 'n individu moet verrig, die sleutel is tot die motivering van werknemers (Greenberg & Baron, 1993). 'n Verskeidenheid opwindende aktiwiteite lei tot verhoogde motivering, terwyl vervelende, herhalende soort werk motivering smoor. Volgens Kreitner & Kinicki (2001) moet werk so gestruktureer wees dat individue interne motivering ervaar om te presteer. Dié teorie verwys na drie aspekte wat interne motivering van 'n individu en sy/haar werksomstandighede bevorder/bewerkstellig, naamlik:

- **ervaring van betekenisvolheid** - die individu moet voel dat die werk wat gedoen word, van waarde is en bydra tot die oorhoofse doelbereiking;

- **ervaring van verantwoordelikheid** - die individu moet persoonlike aanspreeklikheid en verantwoordelikheid aanvaar vir die uitsette van pogings;
- **kennis van resultate** - die individu moet op 'n redelik billike wyse kan bepaal of sy/haar uitsette bevredigend is.

Hackman, Porter & Lawler (1992) het reeds in 1975 al verwys na die positiewe invloed wat die toepassing van die teorie op die werksomgewing tot gevolg kan hê. Locke & Latham (1990) identifiseer vyf groepe faktore wat tot positiewe uitkomstes/uitsette sal lei [en gevolglik volgens Coetsee (2002) sal bydra tot die skepping van 'n motiverende klimaat, indien bestuurders dit in die werk en werkverwagtinge van hulle werknemers kan inbou], naamlik:

- **'n verskeidenheid** vaardighede en vermoëns moet aangewend word vir die uitvoering van die werk;
- **taakidentiteit** - die werknemer moet weet hoe en waar elke taak inpas en hoe dit bydra tot die oorhoofse doelbereiking;
- **taakbelangrikheid** - die werknemer moet weet wat die doel van die taak is en hoe dit verband hou met die ander take;
- **outonomie** - die werknemer moet bemaagtig word, sodat verantwoordelikheid vir die taak aanvaar word (vir die uitvoering sowel as vir die resultaat);
- **terugvoering** - die terugvoer vanaf die bestuurder moet tydig, aanmoedigend en konstruktief wees.

Uit die bogenoemde kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat die doelstellings-teorie deur werkgewers gebruik kan word om die werksomgewing te verryk, en om werknemers meer kontrole te gee oor hulle werksituasie.

2.2.1.2 Samevatting van die motiveringsteorieë bespreking

Indien die motiveringsteorieë wat hierbo bespreek is, met omsigtigheid toegepas word, kan dit bestuurders help om werknemers se insette te verbeter en hul prestasie (produktiwiteit) te verhoog (Kreitner & Kinicki, 2001). Dit is belangrik dat bestuurders nie een van die teorieë gebruik as die enigste oplossing vir werknemers se motiverings- en werkstevredenheidprobleme nie.

'n Integrasie van die teorieë, of selfs elemente van elk, kan gebruik word om 'n motiverende klimaat te skep en sodoende produktiwiteit te verbeter, effektiewe dienslewering te verskaf en werkstevredenheid te verhoog.

In teenstelling met die inhoudsteorieë waarvan meeste die aanname maak dat mense direk gemotiveer kan word, fokus die prosesteorieë (wat hierbo bespreek is) almal meer op die interaksie tussen die individue en die werksomgewing waarin hulle hul bevind. Wanneer die verskillende elemente wat hierdie prosesteorieë beklemtoon dan ingebou word in die werksomgewing, word 'n organisasieklimaat geskep wat gemotiveerde gedrag tot gevolg het. Daar word gevolglik aandag gegee aan die beskrywing van die konsepte organisasieklimaat en 'n motiverende klimaat.

2.2.2 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat is die persepsies wat werknemers van die interne omgewing van die organisasie het, en hierdie persepsies beïnvloed die werknemers se moreel en houdings (Meudell & Callen, 1996 & Lussier, 1999).

Malik en Wilson (1995); Timm & Peterson (2000) verwys ook hierna waar hulle sê dat werknemers se motivering, houdings en gedrag deur hulle persepsies van die werksomgewing beïnvloed word.

Die persepsies van individue (byvoorbeeld die verband tussen harde werk en produktiwiteit, prestasie, ander se respek en lof) is belangrik aangesien dit die basis van houdings vorm wat weer gedrag beïnvloed (Lussier, 1999). Organisasieklimaat en werknemersgedrag het dus direkte invloed op mekaar tot gevolg.

Volgens Hughes, Ginnett & Curphy (1996) & Lussier (1999) is daar 'n verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid. Litwin en Stringer (1968) was van die eerste navorsers wat organisasieklimaat ondersoek het, en hulle het toe alreeds uitgewys dat die klimaat wat binne 'n onderneming heers, 'n beduidende effek op die werknemers se gedrag en die uitvoering van hulle take kan hê. Volgens dié twee navorsers is vooraf aangeleerde gedragspatrone 'n swakker bepaler van toekomstige gedrag as die bestaande klimaat. Dié siening lei tot die gevolgtrekking dat reeds gevestigde gedragspatrone van 'n groep werknemers verander kan word indien 'n bepaalde organisasieklimaat geskep word.

Indien die geskikte klimaat geskep word, sal dit dan daartoe bydra dat veranderinge en programme byvoorbeeld suksesvol geïmplementeer kan word. Lussier (1999); Timm & Peterson (2000) verwys na 'n aantal dimensies wat essensieel is vir 'n sterk organisasieklimaat, naamlik: struktuur, verantwoordelikheid, ver-goeding, "warmte" (tevredeheid met werks-verhoudings), ondersteuning, organisasie-identiteit en lojaliteit, vertroue, deelnemende bestuur, openheid in afwaartse kommunikasie en luister in opwaartse kommunikasie, 'n fokus op hoëprestasiedoelstellings, asook die geleentheid om te eksperimenteer (risiko-nemende gedrag).

Dit is duidelik dat die klimaat van 'n organisasie 'n belangrike rol speel as daar gekyk word na die invloed daarvan op individuele gedrag.

2.2.3 Motivering en 'n motiverende klimaat

Volgens Coetsee (2002, p. 24) kan 'n **motiverende klimaat** gedefinieer word as "n inspirerende omgewing waarin werknemers en bestuur belynde is met en verbonde is aan die doelstellings en visie van die onderneming". 'n Motiverende klimaat lei tot positiewe gedrag en gevolge/uitsette soos doeltreffendheid.

Soos reeds in die inleidingshoofstuk uitgewys, is motivering waarskynlik die belangrikste bestuursprobleem wat Suid-Afrikaanse bestuurders vandag moet hanteer (Coetsee, 2002), en dit blyk dat beduidend baie bestuurstyd aangewend word om die werknemers se motivering aan te pak. Soos uiteengesit in die voorafgaande bespreking van motiveringsteorieë (paragraaf 2.2.1) en van organisasieklimaat (paragraaf 2.2.2) is gemotiveerde gedrag die gevolg van individuele behoeftes en begeertes wat in wisselwerking is met die bepaalde omgewing waarin werk plaasvind. Dit verskaf dan 'n rede om energie/pogings aan te wend om sekere gedrag tot gevolg te hê en 'n doelstelling te bereik.

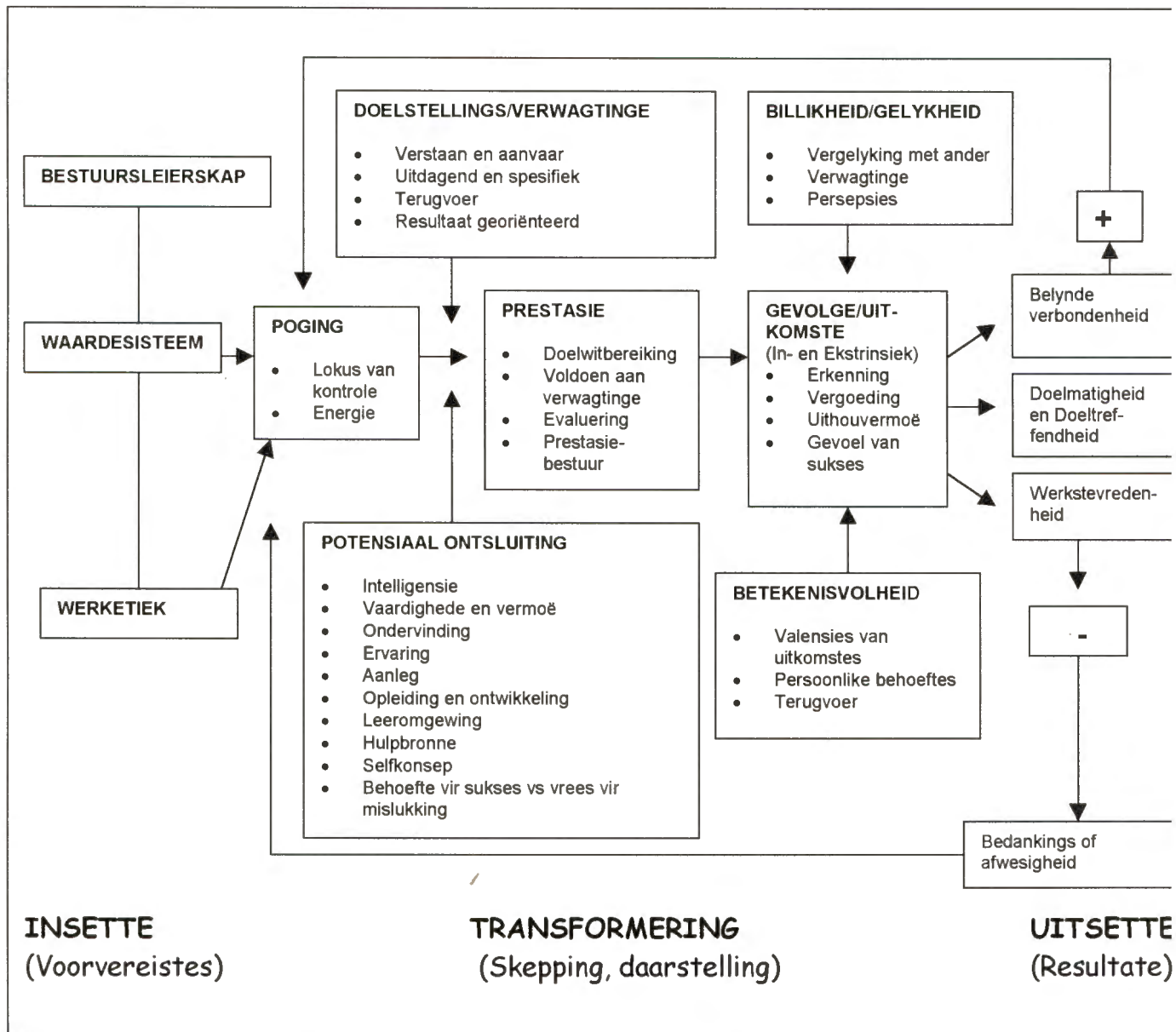
Daar bestaan tans heelwat wanopvattinge oor motivering in ondernemings. Een hiervan is dat motivering bewerkstellig kan word deur motiveringsprekers wat werknemers toespreek, en 'n ander vergissing is dat finansiële vergoeding genoeg is om individue te motiveer (Timm & Peterson, 2000 & Coetsee, 2002). Nie een van die twee het blywende motivering tot gevolg nie, aangesien deurlopende gemotiveerdheid van die individue self, in wisselwerking met faktore in die omgewing, geïnisieer en in stand gehou moet word (Timm & Peterson, 2000). Coetsee (2002, p. 18) wys daarop dat motivering veel meer as 'n interne proses is - "n motiverende klimaat moet geskep word waarin die individu homself kan motiveer".

Werkmotivering kan gevolglik nie net gedefinieer word as die dryfkrag van werknemers om goed te presteer nie. Die vermoëns en vaardighede verseker dat die werknemer wel die werk deeglik sal kan doen, maar die motiverende faktore bepaal of die werknemer dit wel deeglik sal wil doen. Williams (*in* Judson, 1991) verwys na drie aspekte wat werknemers se motivering beïnvloed, naamlik: aksies van die bestuurders, reëls en regulasies van die organisasie (dus "klimaatsfaktore"), maar die grootste invloed op motivering is dit waarmee die werknemer na die werksomgewing kom (byvoorbeeld wedersydse verwagtinge tussen werknemer en onderneming). In ondernemings voldoen sommige mense aan werkgewers se hoogste verwagtinge, omdat hulle van nature hulle beste wil lewer. Daar is egter ook persone wat eenvoudig nie presteer nie, ten spyte van voldoende vaardighede en vermoëns. Die wil om te presteer ontbreek.

Volgens Williams (*in* Judson, 1991) is persone vir wie produktiwiteit 'n prioriteit is, selfgemotiveerd, maar vir dié wat motivering kortkom, is dit belangrik dat die werkgewers deur die waardesisteme van die organisasies (dus "klimaatsfaktore"), hoë vlakke van produktiwiteitsverwagtinge aan die werknemers stel. Hodgetts (1997) dui individuele aanspreeklikheid sowel as die skepping van 'n positiewe motiverende klimaat aan as belangrike aspekte van besigheidsukses.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar ander faktore is, buiten interne motivering, wat die individu kan aanspoor om beter te presteer. Volgens Timm & Peterson (2000) is dit nodig dat daar openheid tussen bestuurders en werknemers moet wees ten einde 'n motiverende klimaat te kan skep. Dit is ook belangrik dat die organisasie- en individuele doelwitte sover moontlik duidelik moet wees. Die bestuurders moet aanpasbaar, kreatief en ontvanklik wees vir nuwe idees van die kant van die werknemers. Hiervoor is effektiewe kommunikasie, positiewe interpersoonlike verhoudings en 'n klimaat van vertroue nodig.

Al die benaderings tot en teorieë van motivering wat hierbo kortliks bespreek is, bevat elemente wat gebruik kan word vir die skep van 'n motiverende klimaat. Die oopstelselmodel van 'n motiverende klimaat (Coetsee, 2002, p. 25), figuur 3, bevat juis hierdie elemente en word vir die doel van die onderhawige navorsing gebruik.



FIGUUR 2.2: Elemente en dinamika van 'n motiverende klimaat
(Coetsee, 2002, p. 97)

Uit die model is dit duidelik dat 'n motiverende klimaat in 'n onderneming gekenmerk word deur sekere uitsette en sekere insette as voorvereistes.

Die uitsette is die gevolg van 'n transformasieproses waarin die wisselwerking tussen die elemente van 'n motiverende klimaat die insette transformeer tot uitsette (Coetsee, 2002). Hierdie transformasieproses vind dan plaas in 'n bepaalde klimaat - 'n motiverende klimaat, - soos wat die model aandui.

Die klimaat kan geskep word deur die inkorporering van die elemente van die proseteorieë (verwagtingsvalensie, billikheids-, doelstellings- en werkkarakteristieke teorie) wat reeds bespreek is.

Belynde verbondenheid is 'n aanduider van die bestaan van 'n motiverende klimaat en kan dus slegs tot stand kom in 'n onderneming waar daar 'n motiverende klimaat bestaan en waarbinne die werksomgewing werknemers motiveer om die vaardighede wat hulle aanleer, te kan toepas.

'n Sleutelelement in die skep van 'n motiverende klimaat (meer nog: 'n voorwaarde vir die skep daarvan) is effektiewe bestuursleierskap (Coetsee, 2002). Vir die doel van die onderhewige studie word gefokus op die verband tussen **bestuursleierskap (een inset) en belynde verbondenheid (een uitset)** van 'n motiverende klimaat.

2.2.4 Samevatting

Die volgende sienings van, en bevindings oor motivering word as basis of uitgangspunt vir die studie gebruik en behels 'n samevatting van navorsing ten opsigte van motivering en die skep van 'n motiverende klimaat in 'n organisasie (Lawler, 1992; Coetsee, 2002):

- 'n Bestuurder kan nie werknemers direk motiveer nie - mense kan egter aangespoor word om meer doeltreffend en doelmatig te wees binne 'n motiverende klimaat/omgewing.

- Die wisselwerking tussen 'n kombinasie kragte binne die mens self (behoefte, verwagtinge, ideale, visies, kennis, ervaring, selfkonsep ensomeer) en die omgewing (toesighouer se styl, die onderneming se klimaat en kultuur, spangees, samewerking, erkenning en beloningstelsels) waarin hy/sy lewe en werk, bepaal die motiveringsvlakke.
- Omgewingsinvloede lei tot verskillende reaksies by verskillende persone:
 - sommige mense kan dinge self laat gebeur, terwyl ander deurgaans aangespoor en aangemoedig moet word;
 - mense besluit self hoeveel energie hulle bereid is om te bestee in ruil vir 'n bepaalde beloning of straf;
 - mense wil weet wat hulle gaan kry in ruil vir die poging wat aangewend word - of hy/sy daarvan sal hou (of die valensie van die uitkoms die moeite werd sal wees); mense kies dus die aktiwiteit wat die aantreklikste resultaat of uitkoms tot gevolg het.

Dit is duidelik dat daar spesifieke aspekte is wat 'n belangrike rol speel in die daarstelling van 'n motiverende klimaat en die verkryging van belynde verbondenheid as 'n resultaat. Uit die literatuur hieroor kom dit na vore dat effektiewe bestuursleierskap (as inset) sal lei tot belynde verbondenheid (as uitset) indien 'n motiverende klimaat teenwoordig is.

Met die bespreking van afdelings 2.2.1, 2.2.2 en 2.2.3 is die eerste navorsingsvraag aangespreek en die konsep motiverende klimaat vanuit die literatuur verduidelik en omskryf.

Dit is vervolgens nodig om na te vors wat presies bedoel word met bestuursleierskap en daarna met belynde verbondenheid, ten einde duidelikheid te verkry oor die kern konsepte waaroor hierdie studie handel.

2.3 BESTUURSLEIERSKAP

Vir die doel van hierdie studie is dit belangrik om kortliks te onderskei tussen die begrippe leier en 'n bestuurder ten einde die konsep bestuursleierskap te kan omskryf. Daar sal daarna verwys word na die koppeling tussen die konsepte bestuursleierskap, motiverende klimaat en belynde verbondenheid.

2.3.1 Leierskap

Wanneer daar van leierskap gepraat word, gaan sommige navorsers en skrywers van die standpunt uit dat "leiers gebore word" (persoonlike eienskappe, behoeftes of oriëntasie ten opsigte van leierskap word dus oorgeërf beskou); daar is dan ook diegene wat aanvoer dat leierskap bestaan uit sekere vaardighede/gedrag wat mense kan ontwikkel en waarin hulle opgelei word (Coetsee, 2002; Ginnett & Curphy, 1999; Kreitner & Kinicki, 2001).

Volgens Kreitner & Kinicki (2001) is 'n goeie leier iemand wat ander persone kan help sodat hulle hulleself kan help. Charlton (1993, p. 33) sluit hierby aan deur leierskap te definieer as "die vaardighede en bevoegdhede en prosesse wat nodig is om gewone mense in staat te stel en te bemagtig om, ten spyte van teëspoed, buitengewone dinge te doen en deurlopend voortreflike prestasie tot die voordeel van hulself en die organisasie te lewer".

Volgens Hughes, Ginnett & Curphy (1999) is leierskap 'n proses en nie 'n posisie nie en lei dit tot verandering as 'n resultaat van interaksie tussen 'n leier en sy volgelinge.

House (in Kreitner & Kinicki, 2001 en in McShane & Von Glinow, 2000) het 'n model ontwikkel bekend as die "Path-Goal"-leierskapsmodel. Daarvolgens is leiers effektief as gevolg van hulle positiewe impak op hulle volgelinge se motivering, vermoë om te presteer asook werkstevredenheid. Die model fokus op die vaardighede van die leier om die volgelinge se persepsies van doelstellings, selfontwikkelingsdoelstellings en doelbereiking te beïnvloed. Die model is gebaseer op die *verwagtingsvalensie-motiveringsteorie* van Lawler (1992). Hiervolgens neem die leier een van vier gedragsleierskapstyle aan om 'n situasie te hanteer, naamlik:

- intrumentele (beplanning, beheer, kontrolering),
- ondersteunende (stel belang in die werknemers),
- deelnemende (deel inligting en toepassing van deelnemende bestuur) en help of mentor hulle
- doelbereikingstyl (stel 'n doel en vergoed die werknemers vir prestasie).

Die oopstelsel model van 'n motiverende klimaat (in figuur 2.2 weergegee) is ook op hierdie aanname geskoei. Kreitner & Kinicki (2001) & Hughes, Ginett & Curphy (1999) sluit ook hierby aan deur leierskap te definieer as 'n sosiale beïnvloedingsproses waarin die leier die vrywillige deelname van ondergeskiktes verkry in 'n poging om organisasiedoelwitte te bereik. Vanuit die sosiologiese perspektiewe word leierskap gesien as 'n interaksie tussen twee of meer persone (leier en volgelinge) binne 'n bepaalde konteks/omgewing - die proses is interaktief en dinamies (Pierce & Newstrom, 2000).

Mullins (1996, p. 246) verwys ook na leierskap as "n dinamiese proses wat doelmatige delegering impliseer, verwant is aan motivering, interpersoonlike gedrag beïnvloed en die proses van kommunikasie stimuleer".

'n Aantal skrywers (onder wie Charlton, 1993; Smit & Cronjé, 1997; Kreitner & Kinicki, 2001; Coffey, Cook, & Hunsaker, 1994; Kouzes & Posner, 1997; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999) stel dat visieskepping en motivering om die visie te realiseer (om dus belynde verbondenheid/"commitment" aan die doelstellings te verleen), die essensie van leierskap behels, en dit vind dan ook aansluiting by die oopstelselmodel van Coetsee (2002).

Kouzes & Posner (1997, p. 313) het 'n werkswinkel aangebied vir 'n hartvereniging, en die deelnemers van die kursus het na die opleiding, leierskap opgesom in die vorm van 'n gedig:

"Serving others need five keys, leaders practice all of these, listen closely and you'll learn, leadership is always earned. Challenge the process, inspire shared vision, enable others, model the way. The last one is to encourage the heart, that's the leadership art."

Volgens Mintzberg (1998) behels leierskap afrigting, mentorskap, inspirering en motivering. Leiers is verantwoordelik vir spanbou, oplossing van groeps-konflik, vir die bou van kultuur en skepping van verandering en kohesie op organisasievlak. Die volgende word as veranderlikes, wat die effektiwiteit van leierskap beïnvloed, aangedui (kerneienskappe van 'n effektiewe leier) (Aamodt, 1999; Kreitner & Kinicki, 2001; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Kouzes & Posner, 1997; Pierce & Newstrom, 2000):

persoonlikheidseienskappe, omgewingsveranderlikes, inisiëring van idees, informele interaksie met werknemers, verlening van ondersteuning, aanvaarding van verantwoordelikheid, ontwikkeling van groepsatmosfeer, kommunikasie, doelwit-formulering en -bereiking, besluitneming asook deelnemende bestuur, opleiding en ontwikkeling van werknemers se vaardighede, probleemoplossing en die generering van entoesiasme.

Kouzes & Posner (1997, p. 29) vat die essensie van leierskap saam in die volgende:

"Leaders must be able to stand before us and confidently express an attractive image of the future – and we must be able to believe that they have the ability to take us there."

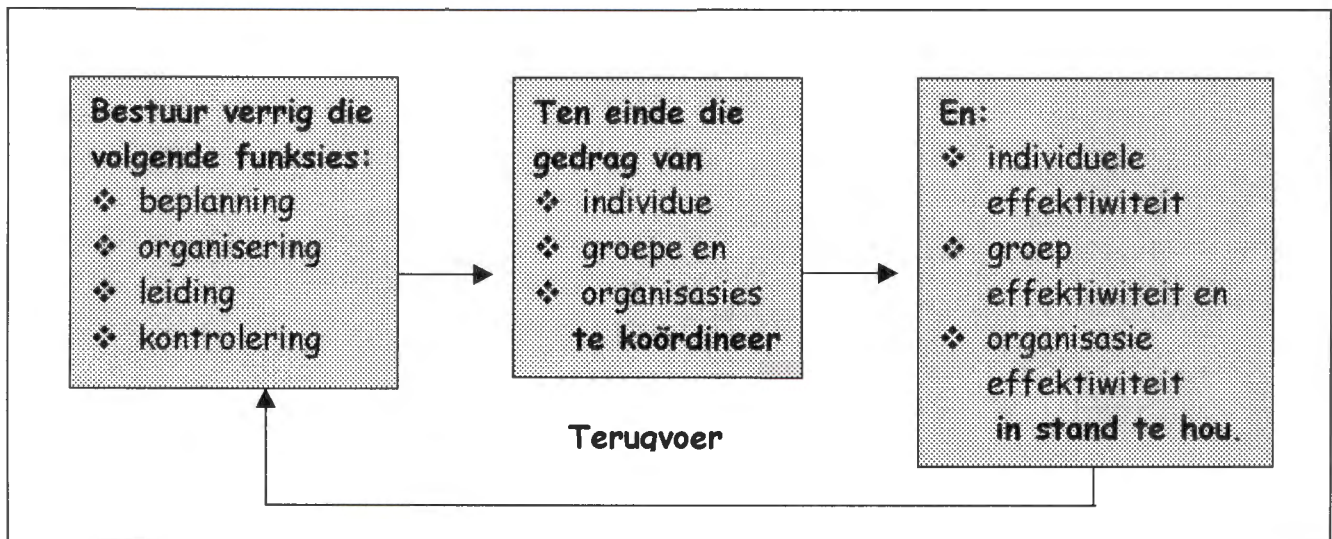
Uit bogenoemde kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat effektiewe leierskap omskryf word as 'n funksie van interaksie tussen die leier en die situasie (organisasieklimaat, verhouding tussen die leier en die werknemers asook die vermoë van die werknemer). Dit is van kardinale belang dat die leier die situasie en die behoeftes van die werknemers moet verstaan en daarvolgens kan optree. Implisiet in hierdie siening is die leier se fokus op sy volgelinge – om hulle instaat te stel, te bemagtig en te mentor om suksesvol te wees.

2.3.2 Die bestuurder

Bestuur is oor die eeue heen deur verskillende "skole" of siening gedefinieer, waarvan die volgende as belangrik beskou word vir die doeleindes van die studie:

I. Tradisionele "skool"

Volgens die tradisionele siening is bestuurders se hoof funksies dié van *beplanning, organisering, leiding en kontrolering* (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Robbins, 1998 en Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000).



FIGUUR 2.3: Skematiese voorstelling van bestuurstake

(aangepas uit Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000, p. 17)

Uit die skematiese voorstelling (figuur 2.4) is dit duidelik dat beplanning, organisering, leiding en kontrolering deur bestuurders nodig is ten einde organisasie effektiwiteit in stand te hou.

II. Bestuur deur doelstellings

Volgens Robbins (1998) is bestuurders individue wat in 'n organisasie **doelstellings bereik** deur ander mense (neem besluite, verkry hulpbronne, gee rigting aan aktiwiteite van ander persone ten einde doelstellings te bereik - toepassing van kennis en ervaring).

Kreitner & Kinicki (2001) sluit hierby aan deur daarna te verwys dat bestuurders van 'n proses gebruik maak deur saam met en deur ander persone te werk, ten einde organisasiedoelstellings doeltreffend en eties te bereik. Die aspekte soos bespreek onder die doelstellingsteorie (afdeling 2.2.1.1, IV) is hier van toepassing. Effektiewe bestuur gaan hiervolgens hand-aan-hand met doelbereiking.

III. Bestuur deur rolvertolking

Mintzberg (1998) sien bestuur as die vertolking van verskillende bestuursrolle, naamlik:

- interpersoonlike rol - uitvoering van roetinetake, verantwoordelik vir motivering en rigtinggewing van werknemers, instandhouding van netwerk met ander organisasies/kontakte;
- inligtinggewende rol - ontvang 'n wye verskeidenheid inligting en gee dit dan so deur aan werknemers, sorg dat deursigtigheid geskied en dat almal alle nodige inligting ontvang;
- besluitnemingsrol - fokus op geleenthede en bring verandering tot stand, hanteer struikelblokke wat organisasie-effektiwiteit kan belemmer, neem belangrike besluite rakende finansies ensomeer, verantwoordelik vir onderhandelinge van die organisasie.

Volgens hierdie "skool" is rolvertolking van die bestuurders belangrik vir organisasie-effektiwiteit. Bogenoemde indeling is baie kortliks bespreek, aangesien daar vir die doel van hierdie studie meer gefokus word op die moderne siening van bestuur.

IV. Moderne "skool"

Die moderne siening voeg die konsepte bestuur en leierskap (afdeling 2.3.1 en 2.3.2) saam en verwys daarna as bestuursleiers. Die volgende is kerneienskappe en rolle van 'n effektiewe bestuurder en effektiewe leierskap (Kreitner & Kinicki, 2001; Aamodt, 1999; Anderson, 1992; Bennis, 1993; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Pierce & Newstrom, 2000):

identifisering van doelstellings en duidelike visie, moedig deelname aan, beplanning en organisering, tegniese en administratiewe kennis, fasiliteerder, verskaffing van terugvoer, fokus op doelbereiking, bemagtiging van werknemers, erkenning van prestasie/ sukses, identifisering van waardes, leiding deur 'n voorbeeld te wees en vertrouenswaardigheid.

Uit die jongste navorsing na bestuur kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat al die sieninge van wat bestuur behels, dit daarop neerkom dat dit belangrik is dat bestuurders hulle interpersoonlike vaardighede moet verbeter ten einde effektiewe funksionering van hulle en hul spanlede te verseker. Daar kan tot die slotsom gekom word dat daar sekere aspekte is waarop bestuurders (veral volgens die bestuursleierskap-benadering - soos bespreek sal word onder afdeling 2.3.3) kan fokus ten einde werknemers se motivering te beïnvloed. Dit sluit in die stel van realistiese verwagtinge, goeie kommunikasie oor behoeftes, begeertes en doelstellings, begrip van die verskille tussen motiveerders en instandhoudingsfaktore, skepping van 'n motiverende klimaat en gebruik van 'n prestasie-vergoedingsstelsel.

2.3.3 Bestuursleierskap

Daar is reeds na die konsep bestuursleierskap verwys waar dit aangedui is as die vierde en moderne siening van bestuur.

Dit is duidelik uit die bespreking van leierskap en bestuur (afdelings 2.3.1 en 2.3.2) dat daar verskille sowel as ooreenkomste tussen die twee konstruksies is en dat 'n bestuurstuursleierskap benadering tans populêr is. Bill Slim (in Botha, 1997, p. 2), dui die verskil tussen leierskap en bestuur soos volg aan:

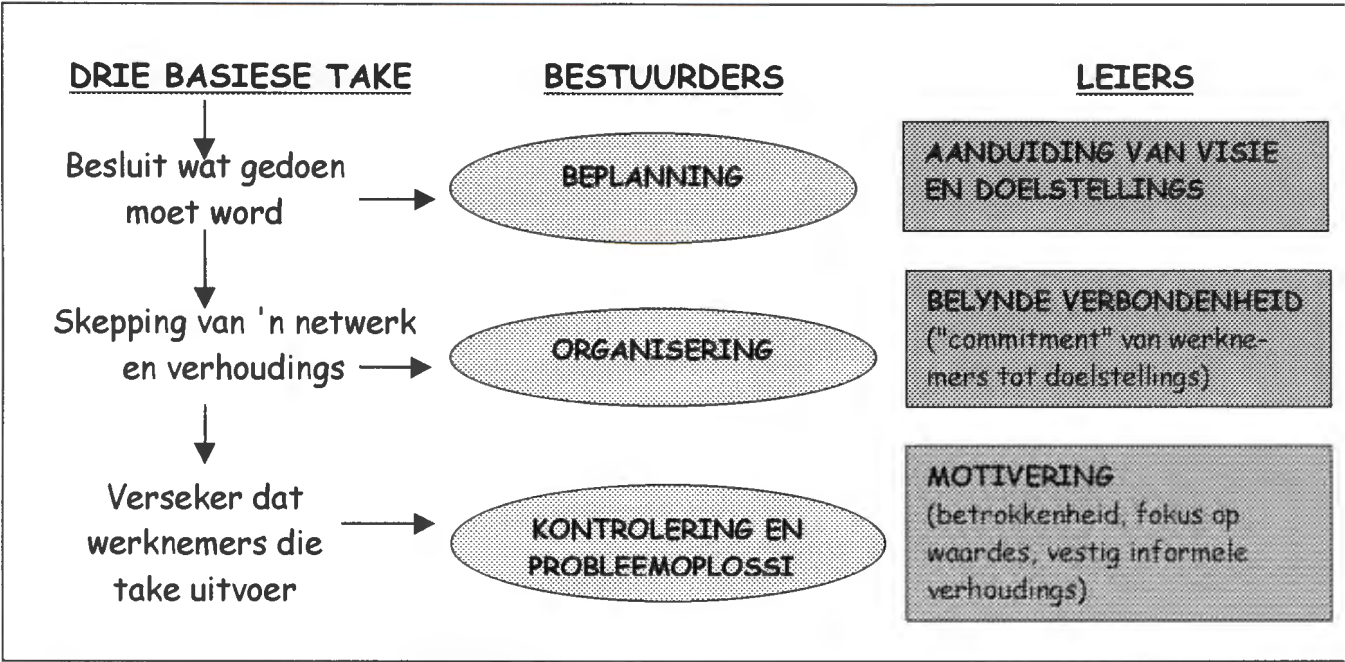
"The leader and those who follow him, represent one of the oldest, most natural and most effective of human relationships. **Leadership is of the spirit, compounded of personality and vision; its practice is an art."**

"Management is of the mind, more a matter accounts calculation (sic), of statistics, of methods, timetables and routine, **its practice is a science.**"

"Managers are necessary, leaders are essential. A good system will provide efficient managers, but more than that is needed. **We must find managers who are not only skilled managers, but who are also inspired and inspiring leaders"**

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 'n kombinasie van bestuur en leierskap (dit wil sê: bestuursleierskap) gesien word as die ideaal.

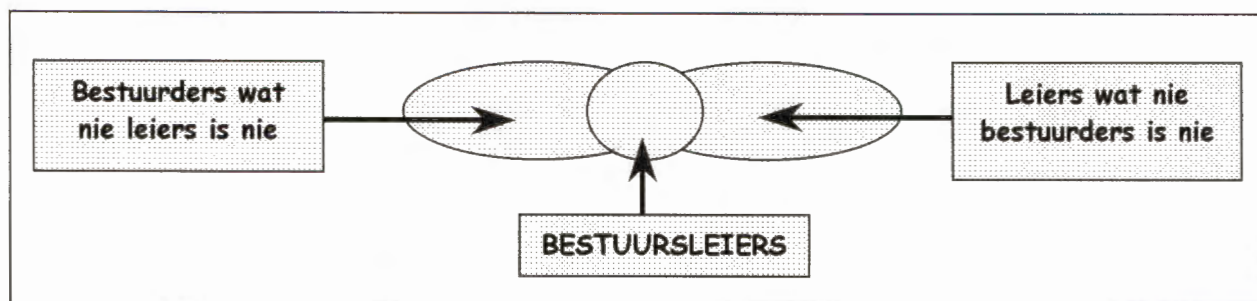
Figuur 2.4 sluit hierby aan, en daaruit is dit ook duidelik dat 'n samestelling van die eienskappe noodsaaklik is ten einde organisasie-effektiwiteit te kan bewerkstellig.



FIGUUR 2.4: Basiese verskille tussen bestuurders en leiers van Kotter
(aangepas uit Coffey, Cook & Hunsaker, 1994, p. 290)

Op grond van die beskrywings van Mullins (1996); Charlton (1993) en Coetsee (2002) kan die kombinasie van bestuur en leierskap saamgevat word in die onderstaande skematiese voorstelling (figuur 2.5).

'n Persoon kan dus oor die eienskappe van beide bestuurder en leier beskik - vandaar die term bestuursleierskap.



FIGUUR 2.5: Skematiese voorstelling van bestuursleierskap

(aangepas uit Greenberg & Baron, 1993, p. 445; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, p. 12)

Uit bogenoemde is dit duidelik dat leiers- en bestuurderseienskappe in die 21ste eeu gekombineer moet word ten einde suksesvolle, effektiewe, motiverende organisasies te kan bou en in stand te kan hou.

Die vermoë om verandering effektief te bestuur word gesien as 'n belangrike vaardigheid van die moderne bestuursleier (Dyer, 1997, Goodstein, 1997 & Judson, 1991). Veranderingsbestuur sluit in om almal betrokke en verbonde te kry daarin om die verandering en die resultate van die veranderingsproses te aanvaar, sowel as die bestuur van weerstand teen verandering effektief te hanteer. Volgens Judson (1991) hang enige bestuursleier se vermoë om maksimumvoordele uit verandering te verkry, af van hoe effektief die klimaat ontwikkel en in stand gehou word ten einde weerstandsgedrag te minimaliseer en aanvaarding en ondersteuning aan te moedig. Dit sluit dan aan by die motiverende klimaat-model van Coetsee (2002) - figuur 2.2.

Bass (1997), Howell & Avolio (1997) & Anderson (1992) dui aan dat daar na bestuursleiers verwys word as visie-gefokus, charismaties, ondersteunend en inspirerend.

Hiervolgens lei hulle werknemers deur die skepping van 'n visie, verandering van die organisasie en motivering van werknemers ten einde die gestelde doelstellings te bereik. Bestuursleiers is ook innoverend, verander die status quo, fokus op werknemers/mense, is aanpasbaar, kyk na die toekomsverwagtinge, analiseer probleme, is ekspressief, ondersteunend, vertrou op hulle intuïsie en gee erkenning aan werknemers vir prestasies gelewer (Bass, 1997; Yukl, 1994; Anderson, 1992; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, Pierce & Newstrom, 2000, Ivancevich & Matteson, 1999).

Die "Bestuursleierskap-siening" is van groter waarde vir die organisasie as die tradisionele bestuursiening of die leierskapsiening. Een van die belangrikste aspekte is effektiewe deelnemende bestuursleiding wat lei tot die verbetering van prestasie, produktiwiteit en werkstevredenheid (Ivancevich & Matteson, 1999). Elke individu is betrokke by besluitneming, doelwitstelling, salarisbepaling en verandering van die organisasie-struktuur. Bestuursleierskap dra ook by tot verhoogde organisasie-effektiwiteit (Steers, Porter & Bigley, 1996).

Volgens Lussier (1999) is daar sewe kerneienskappe waarvoor bestuursleiers beskik, naamlik:

- hulle sien hulself as veranderingsagente;
- hulle is dinamiese individue wat bereid is om risiko's te neem;
- hulle glo in en motiveer ander persone;
- hulle is waardegedrewe;
- hulle is deurgaans besig met groei en ontwikkeling;
- hulle beskik oor die vermoë om kompleksiteit en onsekerheid te hanteer en
- hulle is visie gefokus.

Aangesien die oopstelselmodel van 'n motiverende klimaat, figuur 2.2 (Coetsee, 2002), gebruik word vir die doeleindes van die studie, is dit belangrik om te verduidelik hoe bestuursleierskap daarvolgens gedefinieer word.

Bestuursleierskap het hoofsaaklik te doen met twee konsepte, naamlik **eienskappe** (wat en hoe die persoon is) en **vermoëns** (wat die persoon kan doen en hoe goed hy/sy dit kan doen). Volgens Coetsee (2002) is daar **vyf karakteristieke**, tipies van 'n suksesvolle bestuursleier, waarop klem gelê moet word:

- I. skepping van 'n **motiverende klimaat**, wat die stel van 'n inspirerende visie insluit (die visie bestaan uit doelstellings - "die wat" en 'n gedeelde waardestelsel - "die hoe");
- II. **generering van energie** by werknemers om verbonde ('committed) te wees aan die visie (doelstellings en waardes, en om verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar;
- III. **bemagtiging** van werknemers (potensiaalontsluiting, opleiding, verskaffing van hulpbronne) ten einde die visie te bereik;
- IV. **voortdurende groei en ontwikkeling** (stimulering van groei en ontwikkeling by die werknemers) en selfontwikkeling;
- V. **om genot te put uit die bestuursrol** en sodoende die werknemers in staat te stel om ook hulle werk te geniet en werkstevredenheid te ervaar.

Coetsee (2002, p. 57) verwys na sukses as "die **balans tussen goeie prestasie en hoë werkstevredenheid** van werknemers". Suksesvolle bestuursleiers se werknemers sal dus goed presteer en ook terselfdertyd die werk wat gedoen word, geniet. Coetsee (2002, p. 56) se omskrywing van bestuursleierskap vat op 'n eenvoudige maar klinkklare manier die essensie van die ander skrywers se sieninge hiervan saam as hy na bestuursleierskap verwys as: "die vermoë om jou mense (spanlede) suksesvol te maak".

Die kerneienskappe van bestuursleiers soos dit na vore gekom het uit die bogenoemde bespreking, is dan ook van die faktore wat gemeet word deur die leierskapafdeling van die Organisasiediagnose-vraelys (ODV) wat vir die doel van die studie gebruik word. Hierdie eienskappe is: die bestuursleier se leierskapstyl ('n kombinasie van produksie-ingesteldheid en mensbenadering), vermoë om spanne te bou, werkfasilitering (mentorskap) en 'n algemene (allesinsluitende) beoordeling van die doeltreffendheid van die bestuursleier. 'n Volledige bespreking hiervan volg in hoofstuk drie.

2.3.4 Samevatting

Uit bogenoemde bespreking van bestuursleierskap blyk dit dat verskillende skrywers 'n onderskeid tussen bestuur en leierskap tref, maar dat die meer moderne siening van bestuur is om dit as 'n kombinasie van die twee konsepte te sien. Daar behoort dus bestuurs- sowel as leierseienskappe by dieselfde persoon teenwoordig wees, en dan word daar na 'n bestuursleier verwys. Bestuursleiers word nie "gebore" nie, maar elke persoon se eienskappe kan ontwikkel word. Die Chinese Filosoof, Loa Tsu, verwys na die kern van leierskap - wat dan ook vandag van toepassing is op die bestuursleier (Pierce & Newstrom, 2000, p. 3):

"A leader is best when people barely know he exists, not so good when people obey and acclaim him, worse when they despise him. But of a good leader, who talks little, when his task is done, his aim fulfilled, the people will all say: 'we did it ourselves'".

Bestuursleierskap blyk dus van kardinale belang te wees in enige organisasie, ten einde gemotiveerdheid en produktiwiteit te verhoog wat bydra tot die verkryging van belynde verbondenheid in 'n motiverende klimaat.

In afdeling 2.3 is die tweede navorsingsvraag aangespreek en bestuursleierskap vanuit die literatuur gekonseptualiseer. Ten einde die derde navorsingsvraag te beantwoord word daar vervolgens gefokus op belynde verbondenheid as uitset, van 'n motiverende klimaat, met bestuursleierskap as inset.

2.4 BELYNDE VERBONDENHEID (Engels: aligned commitment)

Kouzes & Posner (1997, p. 3) haal Arlene Blum aan en beklemtoon dat:

"The greatest rewards come only from the greatest commitment"

2.4.1 Definiëring van belynde verbondenheid

Volgens Ivancevich & Matteson (1999) behels verbondenheid ("commitment") aan 'n organisasie drie aspekte, naamlik: 'n mate van **identifikasie** met die organisasie se **doelwitte/doelstellings**, 'n gevoel van **betrokkenheid** by die organisasie se verantwoordelikhede en 'n gevoel van **lojaliteit** teenoor die organisasie. Gibson et al. (2000); McShane & Von Glinow (2000) sluit hierby aan deur verbondenheid ("commitment") te definieer as 'n sin van **identifikasie**, **lojaliteit en betrokkenheid** wat die werknemer ervaar teenoor die organisasie, of 'n afdeling van die organisasie. In die literatuur word na die tipe verbondenheid verwys as 'n "organisational commitment".

Volgens Kreitner & Kinicki (2001) dui verbondenheid op 'n **beïnvloedingsproses** wat iets belangriks en iets aangenaams behels en gebaseer is op 'n **vriendskapsverhouding**. Dit word dus nie op die werknemers afgedwing nie.

Organisasieverbondenheid reflekteer dan die mate waartoe individue met die organisasie identifiseer en **verbonde** ("committed") is ten opsigte van die doelstellings/visie.

Ivancevich & Matteson (1999); Timm & Peterson (2000); Kreitner & Kinicki (2001) definieer verbondenheid as die internalisering van 'n idee en die dryfkrag om 'n doel te bereik.

Coetsee (2002) gaan 'n stap verder en voeg belyning saam met verbondenheid, wat impliseer dat verbondenheid eienaarskap of vereenselwiging ("commitment") - om verbonde aan, of deel van iets te wees en dat belyning daarop dui dat werknemers in lyn of belyn is met die **doelstellings/visie** (gedeelde waardes) van die onderneming.

Scholl (1986, p. 32) se siening sluit aan by Coetsee (2002:24) se omskrywing waar hy verbondenheid definieer as "'n **stabiliseringskrag** wat in werking tree om gedragsrigting te handhaaf, wanneer verwagting/gelykheidomstandighede nie toegepas of teenwoordig is nie". As verbondenheid gesien kan word as 'n stabiliseringskrag, ontstaan die vraag, watter faktore (onafhanklik van gedrag en verwagting) dan sal lei tot 'n verhoging van die individu se verbondenheid aan 'n gegewe gedragsrigting, doelstellings en visie.

Judson (1991) beskryf verbondenheid aan die hand van verskillende fases (of vlakke), wisselend van swak tot sterk aanvaarding. Een hiervan is die verandering waar die persone wat betrokke is, hulle **ondersteuning** bied vir die verandering. Daar is dus **ondersteunende gedrag** en 'n **positiewe houding** ten opsigte van die verandering, maar die persone doen egter niks aktiefs aan die omstandighede nie. Die volgende fase/vlak volgens Judson (1991) is 'n sterker vorm van aanvaarding.

Daar is betrokkenheid van die kant van die persone wat deur die verandering beïnvloed word. Hier is meer samewerking en deelnemende gedrag sigbaar.

Uit die bogenoemde kan die **gevolgtrekking** gemaak word dat belynde verbondenheid gerigte gedrag behels ten einde gestelde doelstellings te bereik en dat daar verskillende fases/sterktes van verbondenheid is. Meer hieroor in afdeling 2.3.2.

2.4.2 Die Belynde verbondenheidsformule

Lawler (1992) beskryf betrokkenheid ("involvement") as volg: **betrokkenheid = inligting x kennis x mag x vergoeding**. Malherbe (2000) sluit hierby aan as hy aandui dat hoë betrokkenheid 'n klimaat skep waarbinne die werknemers werklik omgee vir die prestasies wat behaal word in die onderneming, omdat hulle **daarvan weet**, hulle **instaat** is om dit te beïnvloed, daarvoor **vergoed** word en oor die **vaardighede** en **kennis** beskik om 'n waardevolle bydrae te kan lewer.

Turner (1995) en Covey (1990) plaas klem daarop dat een persoon nie aan 'n ander "mag" kan gee nie - 'n individu moet vertrouwe verdien voordat hy/sy "bemagtig" kan word. Bemagtiging is dus gegrond op vertrouwe.

Volgens Coetsee (1993) is dit meer gepas om, in die bogenoemde formule van Lawler (1992), te verwys na die term bemagtig, aangesien dit meer relevant is ten opsigte van betrokkenheid en verbondendheid en aansluit by die sienings van Turner en Covey, hierbo.

Die ander voorgestelde verandering in die formule - om dan te beweeg van betrokkenheid na belynde verbondenheid (dus van "involvement na "commitment") - is ten opsigte van vergoeding. Volgens Lawler (1992) is finansiële vergoeding, intrinsieke vergoeding asook erkenning belangrik om werknemers se deelname en pogings te vergoed. Daarom is dit miskien meer gepas om hierna te verwys as vergoeding en erkenning.

Verbondenheid is dan eienaarskap en ten volle identifikasie met iets. Coetsee (2002) dui 'n verband aan tussen motivering en verbondenheid. Albei die konstrunkte het te doen met doelgerigte gedrag, deurlopende poging en bereiking van die doel.

Coetsee (2002, p. 30) se beskrywing van belynde verbondenheid stem ooreen met die hierbo genoemde siening van Malherbe (2000:55) as hy belynde verbondenheid in die vorm van 'n formule as volg uiteensit:

"Belynde verbondenheid = kennis x inligting x bemagtiging x vergoeding & erkenning x gedeelde doelstellings en waardes". Die formule sluit al die konstrunkte wat deur die ander navorsers na verbondenheid as belangrike faktore uitgewys is, in.

Dit is ook duidelik dat belynde verbondenheid nie verkry sal word indien een van die konstrunkte afwesig is nie, aangesien dit 'n vermenigvuldigings formule is. Uit bogenoemde is daar 'n duidelike verband tussen die belynde verbondenheids-formule van Coetsee (2002) en Lawler (1992) se beskrywing van betrokkenheid. Belynde verbondenheid bevat egter 'n aspek meer as betrokkenheid, en dit is duidelik uiteengesit in die onderstaande tabel.

TABEL 2.4: Verskil tussen betrokkenheid en belynde verbondenheid
(aangepas uit Coetsee, 2002, p. 28)

BETROKKENHEID =	BELYNDE VERBONDENHEID =
Kennis x inligting x erkenning en vergoeding x bemagtiging	Betrokkenheid x gedeelde waardes en doelstellings
Om deel te neem aan - "doen"	Om deel te wees van - "wees"
Deelname. Bereidwilligheid om saam te werk en verantwoordelikheid te aanvaar	Langertermynentoesiasme, eienaarskap, identifikasie en internalisering
Gebruik van energie, vaardighede en vermoëns	Om passievol verbonde aan iets te wees

Navorsing (Coetsee, 2002) wys 'n sterk verband tussen organisasie-verbondenheid en werkstevredenheid uit. 'n Toename in verbondenheid het 'n toename in produktiwiteit tot gevolg (Kreitner & Kinicki, 2001). Volgens Gibson et al. (2000) lei die afwesigheid van verbondenheid tot 'n afname in organisasie-effektiwiteit.

Die vrae wat gebruik word om belynde verbondenheid in die ODV-vraelys te meet (instrument wat in hierdie studie gebruik word), behels dan al die konstrukte van die belynde verbondenheidsformule van Coetsee (2002, p. 38), naamlik: **"kennis x inligting x erkenning en vergoeding x bemagtiging x gedeelde waardes en doelstellings"**. Die samestelling van die konstrukte, soos in die vraelys uiteengesit, word in hoofstuk drie bespreek.

2.4.3 Samevatting

Uit die bogenoemde navorsing kom dit na vore dat organisasie verbondenheid lei tot verbeterde produktiwiteit, wat weer kan lei tot 'n toename in werkstevredenheid. Wat egter van kardinale belang is, is dat al vyf aspekte (soos bo vermeld), teenwoordig moet wees ten einde belynde verbondenheid te verkry. Die toepassing van die belynde verbondenheidsformule kan die bestuursleier help om werklike eienaarskap by die spanlede te vestig (Coetsee, 2002) deur:

- te sorg dat mense die nodige kennis (vaardighede, vermoëns, ervaring) het om hul werk effektief te doen - **kenniselement van die formule;**
- te sorg dat hulle altyd ingelig is - **inligtingselement van die formule;**
- hulle te bemagtig (outonomie te gee) - **bemagtigingselement van die formule;**
- aan hulle die nodige erkenning en beloning te gee en dissipline toe te pas waar nodig - **vergoeding en erkenningselement van die formule;**

- 'n visie te skep (langtermyn doelstelling en vestiging van waardes) - gedeelde waardes en doelstellingselement van die formule.

In afdeling 2.3 is die derde navorsingsvraag aangespreek en belynde verbondenheid uit die literatuur omskryf en verduidelik.

2.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In die literatuurstudie was dit nodig om die konsep motivering en enkele motiveringsteorieë te bespreek, veral die prosesteorieë (verwagtingsvalensie-, billikheids-, doelstellings- en werkkarakteristieke teorieë) asook wat met organisasieklimaat en 'n motiverende klimaat bedoel word. Uit die bespreking rakende die motiveringsteorieë kom dit na vore dat bestuur nie net 'n enkele teorie kan gebruik vir die skep van 'n motiverende klimaat nie. Al die teorieë bevat waarhede wat benut kan word in die skep van 'n motiverende klimaat. Dit is belangrik dat bestuurders moet besef dat werknemers nie direk gemotiveer kan word nie, maar dat 'n motiverende klimaat/omgewing wel geskep kan word sodat die wisselwerking tussen 'n kombinasie kragte binne die mens self en die omgewing waarin hy/sy lewe en werk die motiveringsvlakke kan bepaal.

Die oopstelselmodel van Coetsee (2002) word vir die doeleindes van die studie gebruik en dui 'n duidelike verband tussen bestuursleierskap (as inset), belynde verbondenheid (as uitset) en die skep van 'n motiverende klimaat. In afdelings 2.2.1 - 2.2.4 word die eerste navorsingsvraag aangespreek en word 'n motiverende klimaat vanuit die literatuur verduidelik en omskryf. Ten opsigte van bestuursleierskap tref verskillende skrywers 'n onderskeid tussen bestuur en leierskap. Bestuur behels beplanning, leiding, organisering, kontrolering en die stel van realistiese verwagtinge, goeie kommunikasie oor behoeftes, begeertes en doelstellings. Hierteenoor is leiers se fokus op volgelinge - om hulle instaat te stel, te bemagtig en te mentor om suksesvol te wees.

Die meer moderne siening is egter om bestuursleierskap as 'n kombinasie van die twee konsepte (bestuur en leierskap) te sien. Daar behoort dus bestuurs- sowel as leierseienskappe by dieselfde persoon teenwoordig wees, en dan word daar na 'n bestuursleier verwys. Bestuursleiers word nie "gebore" nie, maar die nodige vaardighede en vermoëns kan ontwikkel word. In afdelings 2.3.1 – 2.3.4 is die tweede navorsingsvraag aangespreek en bestuursleierskap vanuit die literatuur verduidelik en omskryf.

Belynde verbondenheid behels gerigte gedrag ten einde gestelde doelstellings te bereik en word verduidelik deur die volgende formule: kennis x inligting x erkenning en vergoeding x bemagtiging x gedeelde waardes en doelstellings. Indien bestuursleiers van die formule gebruik maak kan dit help om werklike eienaarskap by die spanlede te vestig wat sal lei tot verbeterde produktiwiteit wat weer kan lei tot 'n toename in werkstevredenheid. In afdelings 2.4.1 – 2.4.3 is die derde navorsingsvraag aangespreek en belynde verbondenheid vanuit die literatuur verduidelik en omskryf.

Die verband tussen die konsepte kan as volg vanuit die literatuur verduidelik word. Bestuursleierskap is 'n essensiele inset om 'n motiverende klimaat te skep terwyl belynde verbondenheid as uitset 'n gevolg is van hierdie gunstige motiverende klimaat. Uit die literatuur is dit dus duidelik dat daar 'n verband tussen bestuursleierskap, belynde verbondenheid en 'n motiverende klimaat is. Ten einde die vierde en laaste navorsingsvraag aan te spreek moet 'n empiriese ondersoek uitgevoer word (hoofstuk 3). Na aanleiding van die resultate/ bevindinge in die empiriese studie kan gevolgtrekkings gemaak word ten opsigte van die korrelasie/verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat. Daar word ook ondersoek ingestel na die verbande tussen die sub-faktore van elkeen van die hoof-faktore (bestuursleierskap en belynde verbondenheid).

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp en die uitvoering van die empiriese gedeelte van die studie bespreek. Die meetinstrument wat gebruik word (die organisasiediagnosevraelys - ODV), die populasie en spesifieke teikengroepe word ook behandel. Die inligting wat in die empiriese studie benut word, is afkomstig uit 'n omvattende ondersoek wat gedurende Mei-Junie 2000 in een bepaalde bedryf uitgevoer is, naamlik die mynboubedryf, en in 'n spesifieke mynbou-omgewing naamlik diamantontginning.

Die doel met die empiriese gedeelte van hierdie studie is om antwoorde op die probleemstelling en laaste navorsingsvraag wat in hoofstuk een gestel is, te verkry deur gebruik te maak van bogenoemde inligting en sodoende die verband/korrelasie tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid te bepaal, as twee sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat. 'n Kwantitatiewe studie word onderneem, wat beteken dat die hipotese wat aan die begin van die studie gestel is, getoets word. Die literatuurstudie word ook in verband gebring met die resultate wat hier verkry word.

3.2 BESPREKING VAN DIE MEETINSTRUMENT

3.2.1 Ontstaan en ontwikkeling van die meetinstrument

'n Organisasie-diagnose is waardevol, aangesien die meeste ondernemings tipies oor aanduiders van hul doelmatigheid en doeltreffendheid soos wins, omset, produksie, verkope ensameer beskik, maar hulle het dikwels nie inligting oor hul werknemers se verbondenheid, persepsies en houdings nie (Coetsee, 2002).

Die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV) wat in hierdie studie gebruik word, is oorspronklik ontwerp om organisasie-diagnose mee uit te voer. Diagnostiese inligting is ook waardevol en nodig, omdat dit bestuursinligting verskaf oor ondermeer die volgende:

- op watter vlak van verbondenheid werknemers verkeer - die kennisnamevlak, die ondersteuningsvlak, die betrokkenheidsvlak of by die totale verbondenheidsvlak (belynde verbondenheid);
- die inhoud en aard van werknemers se persepsies en houdings - 'n persoon se persepsies is vir hom/haar die waarheid, al is dit soms net gedeeltelik juis of selfs totaal foutief. Kennis van persepsies is nodig om wanpersepsies te kan hanteer indien nodig. Persepsies het ook 'n bepalende invloed op houdings en houdings werk op werksgedrag;
- negatiewe werksgedrag soos byvoorbeeld weerstand teen 'n noodsaaklike verandering kan gegrond wees op wanpersepsies as gevolg van gebrekkige inligting.

Die oorhoofse doelstelling van 'n organisasiediagnose en dan van die organisasiediagnosevraelys (ODV) is om organisasieproblematiek te bepaal. Dit sluit ondermeer, inligting in oor bestuursleierskap en belynde verbondenheid (twee van die ses hoof faktore wat die vraelys meet) en waarop in hierdie studie gefokus word.

Die ODV is 'n bekende Suid-Afrikaanse diagnose instrument en het 'n ontwikkelingsgeskiedenis van ongeveer dertig jaar. Daar bestaan twee vorme van die ODV. Die eerste vorm is 'n gestandaardiseerde en gevalideerde vraelys vir geletterde persone en die tweede vorm is 'n verwante weergawe wat in fokus-groepe met behulp van 'n fasiliteerder en vertaler onder ongeletterde persone afgeneem word.

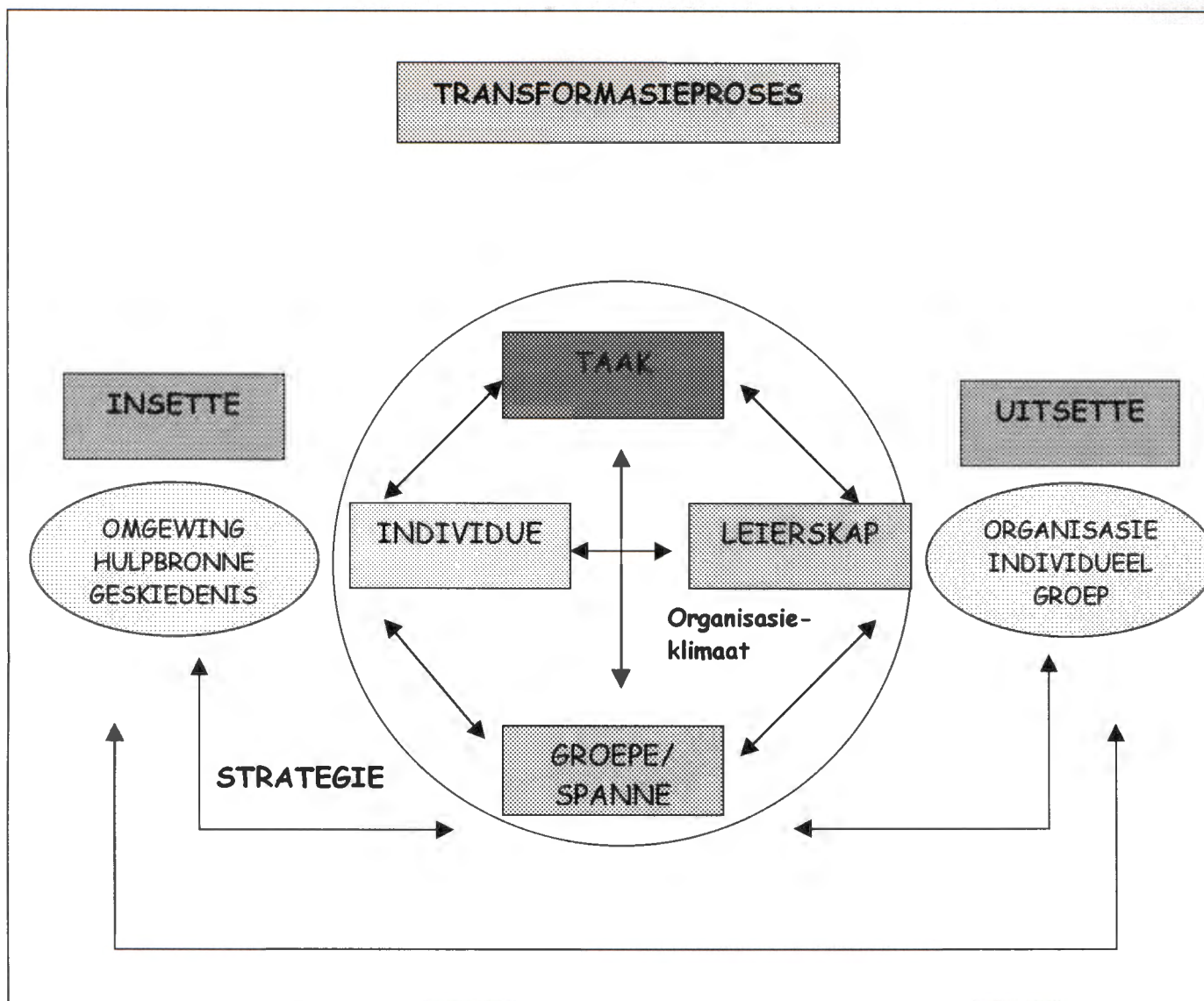
Die vraelys is gebruik in 300+ Suid-Afrikaanse ondernemings en is deur meer as 200 000 werknemers ingevul. Die inligting van ingevulde vraelyste is gereed, soos wat die vraelyste in die databank vermeerder het, aan item en faktor-ontledings onderwerp en norme is opgestel wat dit moontlik maak om nuwe diagnostiese inligting wat verkry word – in dié geval die mynboubedryf – met 'n Suid-Afrikaanse norm te vergelyk (Coetsee & Pottas, 1990 en persoonlike mededelings deur die twee outeurs). Die vraelys word dus gereeld opgedateer en die jongste opdatering was in die jaar 2000 gedoen.

Die vraelys meet ses hoofkategorieë en 29 subkategorieë. Die ses hoofkategorieë is die volgende: organisasieklimaat, werkgroepprosesse, taakeienskappe, **bestuursleierskap**, tevredenheidsuitsette en **belynde verbondenheid**. Die ODV is gebaseer op die kongruensie-model van Nadler en Tushman (1989), wat vervolgens voorgestel en bespreek word.

3.2.2 Koppeling/skakeling tussen die organisasiediagnosevraelys en die model van Nadler en Tushman (1989)

Die verband tussen, die faktore wat die organisasiediagnose vraelys meet en die onderstaande model, kom duidelik na vore as 'n vergelyking gemaak word. Die vraelys meet die passing (Engels: "fit") tussen die individuele groep-sisteme en die volgende hoofkategorieë:

- Organisasieklimaat
- Werkgroepprosesse
- Taakeienskappe
- Bestuursleierskap
- Tevredenheidsuitsette
- Belynde verbondenheid



FIGUUR 3.1: Skematiese voorstelling van die aangepaste model van Nadler en Tushman (aangepas uit Coetsee, 2002, p. 108)

Bespreking van die passing tussen individuele en groeps subsysteme en die hoof faktore soos hierbo genoem:

- **Organisasieklimaat**

Dit sluit subfaktore in soos deelnemende besluitneming, kommunikasie, algemene motiveringsomstandighede, werkomgewing en hulpbronne en verwys na die psigologiese omgewing van die organisasie waarin die interaksies tussen die verskillende organisasie-subsisteme plaasvind. Die klimaat beïnvloed die interaksies direk en word ook weer beïnvloed deur hierdie interaksies.

- **Werkgroepprosesse**

Die subfaktore is spanfunksionering, duidelikheid van doelwitte, spanondersteuning, spanvaardighede, spankohesie en openlikheid, spandoelstellings en prestasie. Werkgroepprosesse verwys na die interaksie tussen individuele werknemers en hulle werksgroepe of spanne, asook na die ander interaksies soos aangedui in die model.

- **Taaieenskappe**

Die subfaktore hier is betekenisvolheid van die werk, besluitnemingsvryheid, vaardighede om die werk effektief te kan doen, belangrikheid van uitsette en werkstevredenheid. Taaieenskappe verwys dus na spesifieke individuele en werkgroepinteraksies tydens uitvoering van take.

- **Bestuursleierskap**

Die subfaktore is produksie-oriëntasie, mens-oriëntasie, spanbou-aktiwiteite, mentorrol en effektiwiteit as bestuursleier. Dié faktor verwys dus na die interaksie van bestuurders en toesighouers met individue, groepe en hulle (die bestuurders) se werksprestasie.

- **Tevredenheidsuitsette**

Verbondenheid aan die organisasie, tevredenheid met salarisadministrasie, tevredenheid met vergoeding self, billikheid ten opsigte van vergoeding en werkverwante stres, is subfaktore hiervan. Dit handel oor die meting van werkstevredenheid soos waargeneem deur die werknemers met inagneming van organisasiefaktore wat die kwaliteit van werkslewe beïnvloed.

- **Belynde verbondenheid**

Belynde verbondenheid wat die volgende insluit: gedeelde waardes, kennis, inligting, bemagtiging, vergoeding en erkenning.

In hierdie ondersoek (soos dit blyk uit die probleemstelling en doelstellings) word net op twee van hierdie hoofkategorieë gefokus, naamlik bestuursleierskap en belynde verbondenheid asook die spesifieke subkategorieë van hierdie twee hoofkategorieë ('n volledige bespreking hiervan volg in afdeling 3.2.5). Die werknemers van die myngroepe se gemete persepsies en houdings, deur middel van die ODV, word gebruik om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verbande is tussen die twee hoofkategorieë asook die subkategorieë van hierdie hoofkategorieë. Vir die doel van die ondersoek word net van die eerste vorm van die ODV gebruik gemaak, met ander woorde die gestandaardiseerde weergawe - gemik op geletterde persone.

3.2.3 Geldigheid van die ODV

Die model van Nadler & Tushman (1989) is 'n wyd aanvaarde model van organisasie gedrag (Coetsee, 2002) en soos reeds uitgewys, is die organisasiediagnose vraelys op hierdie model gebaseer.

As die vraelys en die faktorstruktuur daarvan vergelyk word met ander vergelykbare diagnostiese instrumente soos die "Michigan Organisational assessment package" en die "Survey of organisations", blyk daar duidelike ooreenkomste te wees (Coetsee, 2002 persoonlike mededeling deur die outeur van die ODV).

3.2.4 **Betroubaarheid van die ODV**

Die organisasiediagnosevraelys is 'n bewese **betroubare maatstaf** van organisasiefunksionering en -effektiwiteit. Betroubaarheid verwys na die veralgemeenbaarheid van die tellings wat verkry is oor die metingsgeleentheid (Baron,2001). Cronbach se alphakoëffisiënt (α) wat hier gebruik word om die betroubaarheid van beide die totale vraelys en die ses hoof faktore te bepaal, waaronder bestuursleierskap- en belynde verbondenheid, is 'n maatstaf van die interne konsekwentheid. Hierdie indeks dui dus die mate aan waarin al die items in die toets dieselfde eienskappe meet (Huysamen, 1993 & Yu, 2002).

Volgens Nunnally & Bernstein (1994) bestaan daar nie 'n algemene afsnypunt vir Cronbach Alpha-waardes nie, maar normaalweg kan 'n waarde van 0.7 en hoër as aanvaarbaar beskou word. Hoe hoër die Alpha-waarde dan is, hoe betroubaarder is die toets. Volgens Coetsee (1993) is die betroubaarheid van dié meet-instrument, wat op 'n ewekansige steekproef gebaseer is (N=6000, geneem uit die totale databank van vraelyste), en soos deur die Kuder-Richardson-Formule 20, bepaal as volg:

**TABEL 3.1: Betroubaarheid van die ODV gebaseer op die Kuder-
Richardson-formule 20 (aangehaal uit Coetsee, 1993, p. 6)**

Faktor		Kuder-Richardson
I	Organisasieklimaat	0.937
II	Werkgroepprosesse	0.894
III	Taakeienskappe	0.921
IV	Bestuursleierskap	0.948
V	Tevredenheidsuitsette	0.831
VI	Gehalte van werklewe	0.868
TOTALE VRAELYS		0.961

Die betroubaarheid van die meetinstrument is as deel van hierdie studie weereens ondersoek (gebaseer op die vraelyste wat by die diamantontginningorganisasie afgeneem is (N=800)). Die Cronbach-Alpha waardes wat hier bepaal is (Cronbach, 1947) word in Tabel 3.3 weergegee. Die statistiese ontledings wat in hierdie hoofstuk beskryf word is almal gedoen deur Statistiese Konsultasie Dienste aan die PU vir CHO:

TABEL 3.2: Cronbach Alpha-koëffisiënte van die ODV se faktore
(SAS , 2000)

	Faktor	Kuder-Richardson
I	Organisasieklimaat	0.810
II	Werkgroepprosesse	0.818
III	Taaieenskappe	0.774
IV	Bestuursleierskap	0.850
V	Tevredenheidsuitsette	0.853
VI	Belynde verbondenheid	0.687
	TOTALE VRAELYS	0.799

Wanneer daar na die bogenoemde waardes gekyk word, dui die Alpha Cronbach-waardes aan dat daar 'n hoë mate van veralgemeenbaarheid oor die items binne die toets is en dat al die items wat 'n besondere faktor opmaak in die vraelys, dieselfde eienskappe meet. Die verskille in waardes, wat voorkom tussen die twee tabelle (Tabelle 3.2 en 3.3), is waarskynlik omdat 'n veel groter steekproef (N=6000) by die eerste teenoor (N=800) by die tweede gebruik is.

Die waarde van bestuursleierskap, naamlik 0.850 dui op 'n hoë betroubaarheid, terwyl die waarde van belynde verbondenheid, naamlik 0.687 net-net onder die 0.7-waarde is. Belynde verbondenheid is 'n nuwe toevoeging tot die vraelys en die verhoging van betroubaarheid het dus nog nie soveel aandag geniet soos by die ander faktore nie.

Aangesien die telling van 0.687 baie na aan die arbitrêre 0.7 is, is die faktor se betroubaarheid nie hoog nie, maar vir die doeleindes van die studie aanvaarbaar. Die betroubaarheidsindeks sal egter in ag geneem word by die interpretasie van die resultate.

3.2.4.1 Betroubaarheid van bestuursleierskap se subfaktore

In onderstaande tabel volg 'n uiteensetting van die Cronbach Alpha-waardes van bestuursleierskap se subfaktore (SAS, 2000).

TABEL 3.3: Cronbach Alpha-Koëffisiënte van bestuursleierskap se sub-faktore (SAS, 2000)

Bestuursleierskap	Cronbach Alpha
Produksie-ingesteldheid	0.780
Mensbenadering	0.863
Spanbou	0.815
Mentorrol	0.894
Effektiwiteit	0.898
TOTAAL	0.850

Bestuursleierskap se telling van 0.850 dui op 'n hoë betroubaarheid. Uit bogenoemde tabel toon al die subfaktore van bestuursleierskap Cronbach Alpha-waardes van bo 0.7, wat dus daarop dui dat die subfaktore almal betroubaar is.

3.2.4.2 Betroubaarheid van belynde verbondenheid se subfaktore

In onderstaande tabel volg 'n uiteensetting van die Cronbach Alpha-waardes van belynde verbondenheid se subfaktore (SAS, 2000).

TABEL 3.4: Cronbach Alpha-Koëffisiënte van belynde verbondenheid se subfaktore (SAS, 2000)

Belynde verbondenheid	Cronbach Alpha
Gedeelde waardes en doelstellings	0.766
Kennis	0.773
Inligting	0.576
Bemagtiging	0.691
Vergoeding en erkenning	0.628
TOTAAL	0.687

Wanneer daar na belynde verbondenheid gekyk word, is dit duidelik dat die laaste drie subfaktore se Cronbach Alpha-waardes tans net onder 0.7 is. Dit dui egter nie daarop dat dit 'n swak vraelys is nie; inteendeel. Dit kan daarop dui dat die vraelys 'n sekere aantal dimensies/eienskappe meet eerder as slegs een, wat lei tot die verswakte Cronbach Alpha-koëffisiëntwaarde (Nunnally & Bernstein, 1994).

In die geval van die organisasiediagnosevraelys is dit dan ook moontlik die geval, aangesien belynde verbondenheid uit die vyf subfaktore saamgestel word. Die Cronbach Alpha-koëffisiëntwaardes van die laaste drie subfaktore (inligting 0.576, bemagtiging 0.691 en erkenning en beloning 0.628) is beduidend laer as die ander twee subfaktore (gedeelde waardes en doelstellings 0.766 en kennis 0.773).

Uit afdeling 3.2.4 kan tot die **gevolgtrekking** gekom word dat al die subfaktore van belynde verbondenheid nie statisties betroubaar genoeg is nie, maar bemagtiging, vergoeding en erkenning is naby aan die 0.7 kriterium. Die verdere resultate met betrekking tot inligting sal egter met omsigtigheid hanteer moet word en die betroubaarheidsyfer sal in ag geneem word by die interpretasie van die resultate.

Bestuursleierskap as hooffaktor dui dus op 'n hoë betroubaarheid en belynde verbondenheid se betroubaarheidsyfer is nie hoog nie, maar vir die doeleindes van die studie voldoende. Daar kan aanvaar word dat die ODV 'n bewese betroubare meetinstrument is.

3.2.5 Bespreking en omskrywing van die twee hoof faktore (bestuursleierskap en belynde verbondenheid) sowel as die sub faktore

Na aanleiding van die doelstellings van hierdie ondersoek word die twee hoof faktore met hulle afsonderlike sub faktore in Tabel 3.6 uiteengesit. Volgens die alternatiewe hipotese is daar 'n verband tussen die twee hoof faktore as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

TABEL 3.5: Die hoof faktore en sub faktore waarop in hierdie studie gefokus word (Coetsee, 2002, p. 15)

BESTUURSLEIERSKAP	BELYNDE VERBONDENHEID
• Produksie-ingesteldheid • Mensbenadering • Spanbou • Werksfasilitering (mentorrol) • Doeltreffendheid	• Gedeelde waardes x • Kennis x • Inligting x • Bemagtiging x • Vergoeding en erkenning

3.2.5.1 Bestuursleierskap

Uit die literatuurstudie (hoofstuk 2) het die volgende na vore gekom ten opsigte van **bestuursleierskap**: 'n effektiewe bestuursleier beskik oor sekere vaardighede, leierskapstyle en eienskappe soos om mense te inspireer en verandering effektief te kan bestuur.

Effektiewe bestuursleierskap behels ook die volgende: om mense betrokke en verbonde te kry, visie-gefokus te wees, ondersteuning aan werknemers te verleen, mense te vertrou en te respekteer, erkenning te verleen wanneer nodig, deelnemende bestuur te kan beoefen, leiding te verskaf, waardegedrewe te funksioneer, deurgaans te groei en ontwikkel en daartoe by te dra dat die organisasie-effektiwiteit verhoog.

Bogenoemde kan versoen word met wat die ODV meet. Die vrae waaruit die faktor bestuursleierskap en die subfaktore daarvan bestaan, meet waarnemings oor die effektiwiteit van die bestuursleier of toesighouer. Dit bepaal verder die optrede van die bestuursleier of toesighouer wat die individuele groepslede of die groep as geheel in die uitvoering van hul pligte belemmer of verbeter/help. Die onderskeie subfaktore van die ODV word as volg gedefinieer (Coetsee, 2002):

- die bestuursleier se **produksie-ingesteldheid (doelstellings, visie, waardes - gefokus)** - dit verwys na die mate waarin bestuursleiers/toesighouers werk-georiënteerde doelstellings en prestasies beklemtoon, soms ten koste van 'n meer mensgeoriënteerde benadering;
- die bestuursleier se **mensebenadering (regverdigheid en sensitiwiteit)** - dit verwys na die bestuursleier/toesighouer se belangstelling in die werknemers as mense en die mate waarin sy/haar gedrag teenoor hulle regverdig en sensitief is. Dit weerspieël die wedersydse vertroue en respek tussen werknemers en bestuursleier of toesighouer;
- **spanbou (deelnemende bestuur, verbondenheid, samewerking)** - dit verwys na die bestuursleiersaktiwiteite wat werknemers aanmoedig om goeie werksverhoudinge op te bou en om as 'n geheel te kan saamwerk en te kan funksioneer;

- **mentorrol (ondersteuning, vertroue, respek)** - dit verwys na die kwaliteit van bystand, leiding en ondersteuning wat die bestuursleier/toesighouer aan die werknemers verleen ten einde effektiewe diens te kan lewer; en
- **doeltreffendheid (effektiwiteit, sukses)** - dit verwys na hoe goed die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van sy/haar werk uitvoer en as hoe effektief die werknemers hom/haar waarneem/beskou.

Uit die bogenoemde blyk dit dat bestuurs-leierskap bestaan uit vyf subfaktore naamlik: produksie-ingesteldheid, mens-benadering, spanbou, mentorrol en doeltreffendheid en dat dit sal bydra tot verbeterde uitvoering van pligte by individuele groepslede.

3.2.5.2 Belynde verbondenheid ("commitment")

Uit die literatuurstudie (hoofstuk 2) kom die volgende ten opsigte van **belynde verbondenheid ("commitment")** na vore. Dit behels identifikasie met doelstellings, waardes en visie, 'n gevoel van betrokkenheid en lojaliteit, ondersteunende gedrag en 'n positiewe houding, erkenning en vergoeding, 'n gevoel van deel wees van iets, langtermyn-entoesiasme, eienaarskap, identifikasie met en internalisering van inligting, kennis en idees. 'n Klimaat word geskep waarbinne die werknemers werklik met die onderneming en sy doelstellings identifiseer en prestasie gedrewe is, omdat hulle die nodige **kennis** en **inligting** het, bemaagtig word en hulle **vergoeding** en **erkenning** ontvang (wat hulle as sinvol en billik beskou).

Hierdie faktore is juis die dimensies (subfaktore) van belynde verbondenheids-hooffaktor van die ODV. Die faktor word bepaal deur die vermenigvuldiging van konstrunkte soos in die belynde verbondenheidsformule vervat, naamlik:

- **kennis** (die mate waarin alle personeel oor die nodige kennis en vaardighede beskik);
- **inligting** (die mate waarin werknemers voldoende ingelig is);
- **erkenning en vergoeding** (die mate waarin erkenning en die beloningstelsel as billik en regverdig ervaar word);
- **bemagtiging** (die mate waarin werknemers bemagtig voel en deelname ervaar);
- **gedeelde waardes en doelstellings** (die mate waarin eienaarskap van gedeelde waardes en doelstellings in die organisasie bestaan).

Die vyf elemente van bestuursleierskap (produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, werksfasilitering en doeltreffendheid) sowel as die vyf elemente van belynde verbondenheid (gedeelde waardes, kennis, inligting, bemagtiging, vergoeding en erkenning) word elk deur minstens drie vrae in die vraelys gemeet, wat onder meer deur faktorontledings bevestig is.

Soos reeds aangedui, lewer die ODV resultate oor die swak- en sterkpunte van die onderneming ten opsigte van onder meer bestuursleierskap en belynde verbondenheid. Vir die doeleindes van die onderhawige studie word daar - in ooreenstemming met die doelstellings van hierdie studie - slegs belang gestel in die korrelasies tussen hierdie twee hoof faktore en die onderskeie subfaktore daarvan.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat belynde verbondenheid gebaseer is op 'n formule naamlik: kennis x inligting x bemagtiging x vergoeding & erkenning x gedeelde doelstellings & waardes.

Indien al dié subfaktore teenwoordig is lei dit tot hoë/groot mate van belynde verbondenheid by werknemers.

3.2.6 Agtergrond en beskrywing van die populasie waarbinne die empiriese ondersoek uitgevoer word

Die totale populasie was ±3 684 ten tyde van die ondersoek, van wie ±1 600 geletterd was. Daaruit is 'n 50 % gestratifiseerde ewekansige steekproef getrek (800), afkomstig uit vier afdelings van die mynbou-onderneming - dit is dan ook dié data wat vir die doeleindes van die studie gebruik word. Op grond van vertroulikheidsoorweginge word die name van die spesifieke divisies (myne) nie verskaf nie en word daar vir die doeleindes van die studie daarna verwys as hoofkantoor, myn A, myn B en myn C.

Die frekwensie- en persentasieverdeling vir die persone van die vier afdelings, wat deel uitmaak van die gestratifiseerde ewekansige steekproef, word in Tabel 3.6 hieronder weergegee.

TABEL 3.6: Frekwensie- en persentasieverdeling tussen die vier afdelings van die myngroep

MYN	FREKWENSIE	PERSENTASIE
• Hoofkantoor	35	4.38
• Myn A	194	24.25
• Myn B	341	42.63
• Myn C	230	28.75
TOTAAL	800	100.00

Die steekproef is afkomstig van verskillende divisies/afdelings uit die myne, en dit word in tabel 3.7 uiteengesit.

TABEL 3.7: Divisie/afdelingsverspreiding

DIVISIE/AFDELING	FREKWENSIE	PERSENTASIE
• ADMINISTRASIE	74	9.25
• Oudit	4	0.50
• Ingenieurs	128	16.00
• Menslike hulpbronne	85	10.63
• Inligtingstegnologie	23	2.88
• Metallurgies	112	14.00
• Mynbou	234	29.25
• Sekretarieël	6	0.75
• Sekuriteit	61	7.63
• Tegniese dienste	73	9.13
TOTAAL	800	100.00

Uit bogenoemde tabel is dit duidelik dat die grootste gedeelte van die steekproef bestaan uit die ingenieurs-, menslike hulpbronne- en mynbou-afdeling van die verskillende myne. Die res van die biografiese inligting oor die steekproef word in Tabel 3.9 (bladsye 63 - 64) uiteengesit.

TABEL 3.8: Biografiese inligting van die steekproef

Ouderdomsverspreiding	Frekwensie
• 18 - 28 jaar	90
• 29 - 39 jaar	247
• 40 - 50 jaar	284
• 51 - 65 jaar	88
TOTAAL	709
Geslag	Frekwensie
• Manlik	599
• Vroulik	129
TOTAAL	728

Vervolg van Tabel 3.8

Huwelikstatus	Frekwensie
• Getroud	575
• Ongetroud	107
• Geskei	32
• Wewenaar	3
• Weduwee	6
TOTAAL	723
Hoogste kwalifikasie	Frekwensie
• Standerd 8	181
• Matriek	238
• B-graad	43
• Honneurs	20
• Meesters- of Doktorsgraad	6
• Ander	206
TOTAAL	694
Diensjare in die organisasie	Frekwensie
• 0 - 5 jaar	201
• 6 - 10 jaar	127
• 11 - 15 jaar	158
• 16 - 20 jaar	77
• 21 - 25 jaar	69
• 26 - 30 jaar	54
• 30 - 35 jaar	15
• 36 - 42 jaar	6
TOTAAL	707
Werksure	Frekwensie
• Voldagwerker	706
• Halfdagwerker	5
TOTAAL	711
Werksure	Frekwensie

Vervolg van Tabel 3.8

Huistaal	Frekwensie
• Engels	131
• Afrikaans	240
• Beide	125
• Ander	198
TOTAAL	694
Werkveranderinge gedurende afgelope 10 jaar	Frekwensie
• Dieselfde werk behou	378
• Een maal van werk verander	115
• Twee maal van werk verander	84
• Drie maal van werk verander	58
• Vier maal van werk verander	15
• Vyf maal van werk verander	16
TOTAAL	666

Die verskille in N-waardes/frekwensies wat voorkom, is 'n gevolg van die feit dat van die proefpersone nie deurgaans die biografiese gedeelte van die vraelys ingevul het nie of sekere inligting nie verstrek het nie.

Uit die tabel kan daar tot 'n paar **gevolgtrekkings** gekom word. Die grootste gedeelte van die ouderdomsverspreiding van die steekproef is tussen 29-50 jaar en manlik. Die meerderheid van respondente is goed gekwalifiseer, en 79% van die totale steekproef is getroud en broodwinners. Die oorgrote meerderheid van respondente het 'n tydperk van 0-5 diensjare, terwyl 'n groot aantal reeds 11-15 jaar lank in diens van die organisasie is. Die respondente toon dus werkstabiliteit - die meeste het nie van organisasie verander gedurende die afgelope 10 jaar nie. Die oorgrote meerderheid van die respondente se huistaal is Afrikaans, en 99% werk voldag.

3.2.7 Hipotese toetsing – die Statistiese ontledings

3.2.7.1 Meervoudige regressie

Een van die navorsingsvrae is om te bepaal of daar 'n verband is tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat. Meervoudige-regressie-ontledings (Moore,1995) word gebruik om te bepaal wat die verbande is tussen bestuursleierskap (met subfaktore daarvan: produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, mentorrol en effektiwiteit) en belynde verbondenheid (met subfaktore daarvan: kennis, inligting, bemagtiging, gedeelde waardes, vergoeding en erkenning).

Bestuursleierskap is die onafhanklike veranderlike (X) en belynde verbondenheid die afhanklike veranderlike (Y). Die bepaaldheidskoëffisiënt (R^2) tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid (met subfaktore) word verkry ten einde die praktiese betekenisvolheid van die korrelasiekoëffisiënt (r) tussen hierdie veranderlikes te bepaal. Lind & Mason (1994:333) omskryf die bepaaldheidskoëffisiënt as *"the proportion of the total variation in the dependent variable Y that is explained, or accounted for, by the variation in the independent variable X"*.

Die bepaaldheidskoëffisiënt is die kwadraat van die korrelasiekoëffisiënt en is volgens Redelinghuis *et al.* (1989) 'n beter aanduiding van die graad van verwantskap tussen twee veranderlikes in gevalle waar die korrelasiekoëffisiënt 'n tussen-in-waarde, byvoorbeeld 0.7, is. Die interpretasie van die bepaaldheidskoëffisiënt kan soos volg omskryf word: Gestel die korrelasiekoëffisiënt van die twee veranderlikes is 0.65, dan is die bepaaldheidskoëffisiënt $(0.65^2) = 0.4225$.

Dit beteken dat 42.25% van die variasie in die waardes van die afhanklike veranderlike aan die hand van die variasie in die waardes van die onafhanklike

veranderlike verklaar kan word. Ander faktore as die variasie in die waarde van die onafhanklike veranderlike is dan vir 57.75% (100% - 42.25%) vir die variasie van die afhanklike veranderlike verantwoordelik.

Dit is egter baie belangrik om daarop te let dat die bepaaldheidskoëffisiënt nie 'n oorsaak-gevolg-verwantskap beskryf nie. Die variasie in die afhanklike Y is nie die gevolg van die variasie in die onafhanklike veranderlike X nie, maar daar bestaan slegs 'n korrelasie ('n verband) tussen die variasie van die een en die variasie van die ander, wat voorspellings moontlik maak. Dit beteken dus nie dat 'n variasie van die onafhanklike veranderlike 'n variasie van die afhanklike veranderlike *veroorzaak* nie (Redelinghuis, et al., 1989). Indien die regressieberekening statisties betekenisvol is, kan die volgende effekgroottes gebruik word om praktiese betekenisvolheid te bepaal:

$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2} \quad (\text{Steyn, 1999, p. 185})$$

Die resultate word op die volgende skaal geïnterpreteer (Steyn, 2001):

- $f^2 = 0.01$ dui op 'n klein effek *
- $f^2 = 0.10$ dui op 'n medium effek **
- $f^2 = 0.35$ dui op 'n groot effek ***

Die resultate hiervan word in hoofstuk vier bespreek.

3.2.7.2 Pearson-korrelasie

As 'n verdere toets van die alternatiewe hipotese is Pearson-korrelasies tussen die subfaktore van bestuursleierskap (produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, mentorrol en effektiwiteit) en belynde verbondenheid (kennis, inligting, bemagtiging, gedeelde waardes, vergoeding en erkenning) bepaal.

Hier word elke subfaktor van bestuursleierskap met elke subfaktor van belynde verbondenheid gekorreleer. Elke subfaktor van bestuursleierskap word ook met

die totale belynde verbondenheidsfaktor gekorreleer, aangesien al die subfaktore van laasgenoemde met mekaar vermenigvuldig moet word (volgens die formule van Coetsee, 2002). Die resultate word op die volgende skaal geïnterpreteer (Steyn, 2001):

- $r = 0.1$ dui op 'n klein effek *
- $r = 0.3$ dui op 'n medium effek **
- $r = 0.5$ dui op 'n groot effek en dus praktiese betekenisvolheid ***

Hierdie resultate word in hoofstuk vier bespreek.

3.3 HOOFSTUKSAMEVATTING

Uit die bogenoemde (3.1 & 3.2) is dit duidelik dat die ODV 'n bekende instrument is, gebaseer op die model van Nadler & Tushman (1989). Die ODV is 'n geldig en betroubaar soos in afdeling 3.2.3 & 3.2.4 bespreek. Bestuursleierskap bestaan uit vyf subfaktore, naamlik: produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, mentorrol en effektiwiteit terwyl belynde verbondenheid ook uit vyf subfaktore bestaan, naamlik: kennis x inligting x bemaagtiging x vergoeding & erkenning x gedeelde doelstellings & waardes.

Ten einde die laaste navorsingsvraag te beantwoord word daar van die volgende statistiese ontledings gebruik gemaak: Meervoudige-regressie-ontledings en Pearson korrelasies. Die resultate word in hoofstuk 4 weergegee om te bepaal of daar wel 'n korrelasie/verband is tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as twee sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

HOOFSTUK 4

RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word resultate en gevolgtrekkings aan die hand van die probleemstelling en die laaste navorsingsvraag (verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat) aangebied. Verbande/korrelasies word tussen die literatuurstudie en die empiriese gedeelte getrek. en resultate word in tabelvorm toegelig, waarna dit volledig bespreek word. Gevolgtrekkings word dan gemaak, gebaseer op die resultate.

4.2 STATISTIESE ONTLEDINGS EN AANBIEDING VAN RESULTATE

Soos verduidelik in hoofstuk drie, paragraaf 3.2.7.1, word meervoudige regressie-ontledings gebruik om te bepaal wat die korrelasies is tussen bestuursleierskap (en die subfaktore daarvan) en belynde verbondenheid (en die subfaktore daarvan).

4.2.1 Meervoudige regressie

Daar word in afdeling 4.2.2.1 gekyk na die korrelasie tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap, soos gemeet deur die organisasiediagnosevraelys. In afdelings 4.2.2.2 - 4.2.2.6 word gelet op die verbande tussen elke subfaktor van belynde verbondenheid (gedeelde waardes en doelstellings, kennis, inligting, bemagtiging, erkenning en beloning) en bestuursleierskap. Tabelle 4.1, 4.3, 4.5, 4.7, 4.9 en 4.11, verwys na die verbande en korrelasies tussen die betrokke faktore (ten opsigte van effekgroottes, determinasie-koëffisiënte en p-waardes). Die volgende is die sleutel vir die interpretering van die effekgroottes.

SLEUTEL TOT TABEL	
f^2	= 0.01 dui op 'n klein effek *
f^2	= 0.10 dui op 'n medium effek **
f^2	= 0.35 dui op 'n groot effek ***

Tabelle 4.2, 4.4, 4.6, 4.8, 4.10 en 4.12, verwys na die statistiese betekenisvolheid van die verband tussen bestuursleierskap en die betrokke subfaktore van belynde verbondenheid. Statistiese betekenisvolheid word aanvaar as $p < 0.05$ is en word as volg aangedui - % - indien die betrokke subfaktor dan wel statisties betekenisvol is.

4.2.2.1 Verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap

Tabel 4.1 toon dat die verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is. Verder word 35.16% van die variansie in belynde verbondenheid verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik. Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 64.84% (100% - 35.16%) van die variansie van belynde verbondenheid verantwoordelik. Die effekgrootte ($f^2 = 0.542$, $p < 0.0001$) dui aan dat belynde verbondenheid 'n sterk prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap het.

TABEL 4.1: Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van bestuursleierskap se subfaktore met die hooffaktor belynde verbondenheid

f^2 (Effekgrootte - praktiese betekenisvolheid)	R^2 (Variansie verklaar) x 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
0.542 ***	0.3516 x 100%= 35.16%	0.0001 %

Uit bogenoemde kan daar dus tot die **gevolgtrekking** gekom word dat daar 'n sterk verband is tussen die hooffaktor belynde verbondenheid en subfaktore van bestuursleierskap in totaal. Die basiese hipotese, wat lui dat daar 'n verband tussen bestuursleierskap (al vyf die subfaktore) en belynde verbondenheid, as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat, bestaan word dus hier aanvaar.

TABEL 4.2: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) en die hooffaktor belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap en belynde verbondenheid)
Produksie-ingesteldheid	0.0309 %
Mensbenadering	0.0893
Spanbou	0.1129
Mentorrol	0.0113 %
Effektiwiteit	0.0001 %

Uit Tabel 4.2 kan waargeneem word dat produksie-ingesteldheid (0.0309), mentorrol (0.0113) en effektiwiteit (0.0001), as subfaktore van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met belynde verbondenheid, aangesien hulle die enigste subfaktore is met p-waardes van <0.05.

Uit bogenoemde kan daar dus die volgende afleidings gemaak word. Die mate waartoe bestuursleiers werkgeoriënteerde doelstellings en prestasies beklemtoon (produksie-ingesteldheid), het dus 'n verband met belynde verbondenheid.

Die bestuursleier se kwaliteit van bystand, leiding en ondersteuning wat aan die werknemers verleen word ten einde effektiewe diens te kan lewer (mentorrol), toon ook 'n verband met belynde verbondenheid. Die belangrikste is egter dat die mate waartoe die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer (effektiwiteit), korreleer met belynde verbondenheid.

Dit is egter belangrik dat die gebrekkige betroubaarheidsyfer van belynde verbondenheid in gedagte gehou moet word. Indien bestuursleierskap sowel as belynde verbondenheid se betroubaarheid-syfers beduidend hoog was, kon statistiese betekenisvolheid en die sterkte van korrelasies met meer sekerheid aanvaar word.

Produksie-ingesteldheid, mentorrol en effektiwiteit is in die literatuurstudie uitgewys as drie van die subfaktore van bestuursleierskap - dit is dan ook so in die ODV vervat. Uit die literatuurstudie is dit ook duidelik dat bestuursleierskap as inset in 'n motiverende klimaat lei tot belynde verbondenheid as uitset (Coetsee, 2002). Die resultate van die empiriese ondersoek stem dus hiermee ooreen.

In afdelings 4.2.2.2 - 4.2.2.6 word elke subfaktor van belynde verbondenheid (naamlik: gedeelde waardes en doelstellings, kennis, inligting, bemagtiging, vergoeding en erkenning) elk afsonderlik met bestuursleierskap in verband gebring en bespreek, ten einde meer duidelikheid te verkry omtrent die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat.

4.2.2.2 Verband tussen gedeelde waardes en doelstellings (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap

Tabel 4.3 toon dat die verband tussen bestuursleierskap, gedeelde waardes en doelstellings statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is (statistiese betekenisvolheid word aanvaar as $p < 0.05$ is).

Verder word 18.99% van die variansie met betrekking tot gedeelde waardes en doelstellings verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik. Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 81.01% (100% - 18.99%) van die variansie van gedeelde waardes en doelstellings verantwoordelik.

Die effekgrootte ($f^2= 0.234$, $p < 0.0001$) dui aan dat gedeelde waardes en doelstellings 'n medium tot sterk praktiese betekenisvolle verband met bestuursleierskap het.

TABEL 4.3: Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die hooffaktor bestuursleierskap (en dus die subfaktore hiervan) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik gedeelde waardes en doelstellings

F ² (Effekgrootte - praktiese betekenisvolheid)	R ² (Variansie verklaar) x 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
0.234 **	0.1899 x 100% = 18.99%	0.0001 ‡

Uit bogenoemde kan dus afgelei word dat daar 'n medium tot sterk verband is tussen gedeelde waardes, doelstellings en bestuursleierskap.

Die literatuurstudie dui gedeelde waardes en doelstellings aan as een van die noodsaaklike subfaktore van belynde verbondenheid (Ivancevich & Matteson, 1999; Gibson et al., 2000; McShane & Von Glinow, 2000; Kreitner & Kinicki, 2001). Coetsee (2002) sluit dan ook gedeelde waardes en doelstellings in as belangrike subfaktor in die belynde verbondenheidsformule. Die empiriese bevindinge verleen dus steun aan die gevolgtrekking van die literatuurstudie.

TABEL 4.4: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met gedeelde waardes en doelstellings as een van die subfaktore van belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap en gedeelde waardes en doelstellings)
Produksie-ingesteldheid	0.2267
Mensbenadering	0.0616
Spanbou	0.2442
Mentorrol	0.7753
Effektiwiteit	0.0009 ‡

Uit Tabel 4.4 kan waargeneem word dat slegs effektiwiteit (0.0009), as subfaktor van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met gedeelde waardes en doelstellings (as subfaktor van belynde verbondenheid), aangesien dit die enigste subfaktore is met 'n p-waarde van <0.05 .

Uit bogenoemde kan daar dus afgelei word dat die effektiwiteit van bestuursleiers in die werksomgewing (effektiwiteit waarmee die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer) 'n verband het met die gedeelde waardes en doelstellings wat in die organisasie bestaan.

Die literatuurstudie toon aan dat langtermyn doelstellings en vestiging van waardes lei tot die skep van visie en die skepping van 'n motiverende klimaat, of die stel van inspirerende doelstellings is aangedui as een van die vyf karakteristieke eienskappe van 'n suksesvolle bestuursleier.

Navorsing wys dan ook 'n sterk verband tussen organisasieverbondenheid, werkstevredenheid en produktiwiteit (Coetsee, 2002; Kreitner & Kinicki, 2001).

4.2.2.3 Verband tussen kennis (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap

Tabel 4.5 toon dat die verband tussen kennis en bestuursleierskap statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is. Verder word slegs 6.2% van die variansie met betrekking tot kennis verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik. Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 93.8% ($100\% - 6.2\%$) van die variansie van kennis verantwoordelik. Die effekgrootte ($f^2 = 0.066$, $p < 0.0001$) dui aan dat kennis 'n klein praktiese betekenisvolle verband met bestuursleierskap het.

TABEL 4.5: Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die hooffaktor bestuursleierskap (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik kennis

F ² (Effekgrootte – praktiese betekenisvolheid)	R ² (Variansie verklaar) x 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
0.066	0.062 x 100% = 6.2%	0.0001 %

Uit bogenoemde kan dus afgelei word dat daar in 'n mindere mate 'n verband is tussen kennis en bestuursleierskap.

Volgens Coetsee (2002) se belynde verbondenheidsformule is kennis 'n subfaktor van belynde verbondenheid wat nie uitgelaat kan word nie, en volgens die empiriese studie het bestuursleierskap wel 'n effek op die oordra van kennis, alhoewel nie so sterk nie. Dit beteken dat die werknemers kennis van elders verkry as net vanaf die bestuursleiers, wat heel logies verklaarbaar is, aangesien kennis opgedoen word op 'n verskeieheid wyses, byvoorbeeld deur studie, ervaring die internet, TV, koerante, boeke en tydskrifte.

Tabel 4.6 toon aan dat slegs produksie-ingesteldheid (0.0394) en effektiwiteit (0.0302), as subfaktore van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met belynde verbondenheid, aangesien hulle die enigste subfaktore is met p-waardes van <0.05.

TABEL 4.6: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met kennis as een van die subfaktore van belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap en kennis)
Produksie-ingesteldheid	0.0394 ⌘
Mensbenadering	0.1901
Spanbou	0.5527
Mentorrol	0.6583
Effektiwiteit	0.0302 ⌘

Die mate waarin bestuursleiers werkgeoriënteerde doelstellings en prestasies beklemtoon (produksie-ingesteldheid), het 'n verband met die oordrag van kennis.

Die effektiwiteit van bestuursleiers in die werksomgewing (effektiwiteit waarmee die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer) toon ook 'n verband met kennis as 'n subfaktor van belynde verbondenheid.

In die literatuurstudie is produksie-ingesteldheid (as 'n belangrike subfaktor van bestuursleierskap) en kennis ('n belangrike subfaktor van belynde verbondenheid) uitgewys, en uit die empiriese resultate is dit dan ook duidelik dat daar wel 'n verband tussen die betrokke subfaktore is.

4.2.2.4 Verband tussen inligting (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap

Tabel 4.7 toon dat die verband tussen inligting en bestuursleierskap statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is. Verder word 53.81% van die variansie met betrekking tot inligting verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik. Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 46.19% (100% - 53.81%) van die variansie van inligting verantwoordelik. Die effekgrootte ($f^2 = 1.165$, $p < 0.0001$) dui aan dat inligting 'n sterk praktiese betekenisvolle verband met bestuursleierskap het. Dit moet egter in gedagte gehou word dat die inligting as subfaktor die een is wat die laagste betroubaarheidsindeks toon (soos in Hoofstuk 3 - Tabel 11 aangedui).

TABEL 4.7: Effekgrootte, bepaaldheidskoeffisiënt en p-waarde ten opsigte van die hooffaktor bestuursleierskap (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik inligting

F ² (Effekgrootte - praktiese betekenisvolheid)	R ² (Variansie verklaar) x 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
1.165	0.5381 x 100% = 53.81 %	<0.0001

Uit bogenoemde kan afgelei word dat daar, met in agneming van die betroubaarheidsindeks, 'n sterk verband tussen inligting en bestuursleierskap is. Dit stem dan ook ooreen met die literatuur wat opleiding (wat die oordra van inligting insluit) aandui as 'n belangrike rol van 'n suksesvolle bestuursleier.

Dit is dus een van die take van 'n bestuursleier, volgens dié navorsing, om te sorg dat die werknemers ten volle ingelig is oor alle aspekte van die organisasie (hoofstuk 2 afdeling 2.3). Die bogenoemde empiriese resultate wat bespreek is (afdeling 4.2.2.4) bevestig dit dan ook.

TABEL 4.8: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met inligting as een van die subfaktore van belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap en inligting)
Produksie-ingesteldheid	0.0003 %
Mensbenadering	0.4076
Spanbou	0.0010 %
Mentorrol	0.0001 %
Effektiwiteit	0.5287

Uit Tabel 4.8 kan waargeneem word dat produksie-ingesteldheid (0.0003), spanbou (0.0010) en mentorrol (0.0001), as subfaktore van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met belynde verbondenheid, aangesien hulle die enigste subfaktore is met p-waardes van <0.05.

Die mate waarin bestuursleiers werkgeoriënteerde doelstellings en prestasies beklemtoon (produksie-ingesteldheid), het 'n verband met die oordra van inligting binne die organisasie, soos reeds aangedui.

Spanbou (vermoë van die bestuursleier om mense te laat saamwerk) en die effektiwiteit waarmee die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer (effektiwiteit), korreleer met belynde verbondenheid wat van die kant van werknemers verkry word.

Die belangrikste subfaktor van bestuursleierskap is die mentorrol (bestuursleier se kwaliteit van bystand, leiding en ondersteuning wat aan die werknemers verleen word ten einde effektiewe diens te kan lewer), wat ook 'n verband toon met inligting wat aan werknemers oorgedra word.

Inligting toon 'n dus uit die empiriese studie 'n korrelasie met belynde verbondenheid en uit die literatuurstudie word dit dan ook bevestig waar inligting aangetoon word as 'n noodsaaklike deel in die belynde verbondenheidsformule (Coetsee, 2002).

4.2.2.5 Verband tussen bemagtiging (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap

Tabel 4.9 toon dat die verband tussen bemagtiging en bestuursleierskap statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is. Verder word 24.49% van die variansie met betrekking tot bemagtiging verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik.

Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 75.51% (100% - 24.49%) van die variansie van bemagtiging verantwoordelik. Die effekgrootte ($f^2 = 0.324$, $p < 0.0001$) dui aan dat bemagtiging 'n medium tot sterk praktiese betekenisvolle verband met bestuursleierskap het.

Uit die tabel 4.9 kan dus afgelei word dat daar 'n taamlike sterk verband is tussen bemagtiging en bestuursleierskap. Bemagtiging is een van die noodsaaklike subfaktore van die belynde verbondenheidsformule (Coetsee, 2002).

TABEL 4.9: Effekgrootte, bepaaldheidskoeffisiënt en p-waarde ten opsigte van die hooffaktor bestuursleierskap (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik bemagtiging

F ² (Effekgrootte - praktiese betekenisvolheid)	R ² (Variansie verklaar) × 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
0.324	0.2449 × 100% = 24.49%	0.0001 %

Volgens die literatuurstudie is bestuursleierskap 'n inset wat binne 'n motiverende klimaat lei tot die uitset belynde verbondenheid, soos reeds verduidelik, en dit stem dan ooreen met bogenoemde empiriese resultate wat aandui dat daar 'n verband is tussen bestuursleierskap en bemagtiging as subfaktor van belynde verbondenheid. Uit Tabel 4.10 kan waargeneem word dat slegs mensbenadering (0.0097) en effektiwiteit (0.0019), as subfaktore van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met belynde verbondenheid, aangesien hulle die enigste subfaktore is met p-waardes van <0.05. Die besorgdheid van die bestuursleier oor die werknemers as mense en die mate waarin sy/haar gedrag teenoor hulle regverdig en sensitief is (mensbenadering), toon 'n verband met bemagtiging.

TABEL 4.10: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met bemagtiging as een van die subfaktore van belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap en bemagtiging)
Produksie-ingesteldheid	0.6772
Mensbenadering	0.0097 %
Spanbou	0.1002
Mentorrol	0.1340
Effektiwiteit	0.0019 %

Die effektiwiteit waarmee die bestuursleier die "menslike" (mensbenadering), "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer (effektiwiteit), toon ook 'n verband met bemagtiging as subfaktor van belynde verbondenheid. Volgens Coetsee (2002) moet 'n suksesvolle bestuursleier werknemers kan bemagtig (potensiaalontsluiting, opleiding en verskaffing van hulpbronne), ten einde doelstellings te bereik. Malherbe (2000); Turner (1995) & Covey (1990), dui ook bemagtiging aan as 'n belangrike aspek in bestuursleierskap. Dit is dus duidelik 'n belangrike aspek hierdie van belynde verbondenheid waarop die bestuursleiers moet fokus.

4.2.2.6 Verband tussen vergoeding en erkenning (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap

Tabel 4.11 toon dat die verband tussen vergoeding, erkenning en bestuursleierskap statisties betekenisvol is, aangesien $p < 0.0001$ is. Verder word 19.4% van die variansie met betrekking tot vergoeding en erkenning verklaar deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik. Ander faktore as dié van bestuursleierskap wat hier gemeet is, is dan vir 80.6% (100% - 19.4%) van die variansie van vergoeding en erkenning verantwoordelik. Die effekgrootte ($f^2 = 0.241$, $p < 0.0001$) dui aan dat vergoeding en erkenning 'n gemiddelde prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap het.

TABEL 4.11: Effekgrootte, bepaaldheidskoëffisiënt en p-waarde ten opsigte van die hooffaktor bestuursleierskap (se subfaktore) met een van die subfaktore van belynde verbondenheid, naamlik vergoeding en erkenning

F ² (Effekgrootte - praktiese betekenisvolheid)	R ² (Variansie verklaar) x 100% (%variensie verklaar)	p-waarde (statistiese betekenisvolheid)
0.241	0.194 x 100% = 19.4%	0.0001 %

Uit bogenoemde kan dus afgelei word dat daar 'n prakties betekenisvolle verband is tussen die konstrunkte, maar dat die verband nie so sterk is as in die gevalle van inligting en belynde verbondenheid in totaal nie.

Uit Tabel 4.12 kan waargeneem word dat slegs mentorrol (0.0325) en effektiwiteit (0.0001), as subfaktore van bestuursleierskap, statisties betekenisvol korreleer met belynde verbondenheid, aangesien hulle die enigste subfaktore is met p-waardes van <0.05.

TABEL 4.12: Statistiese betekenisvolheid van die subfaktore van bestuursleierskap (elk afsonderlik) met vergoeding en erkenning as een van die subfaktore van belynde verbondenheid

Subfaktore van bestuursleierskap	Statistiese betekenisvolheid: p-waarde (bestuursleierskap met vergoeding en erkenning)
Produksie-ingesteldheid	0.0831
Mensbenadering	0.8999
Spanbou	0.1305
Mentorrol	0.0325 ⌘
Effektiwiteit	0.0001 ⌘

Die bestuursleier se kwaliteit van bystand, leiding en ondersteuning wat aan die werknemers verleen word ten einde effektiewe diens te kan lewer (mentorrol), toon 'n verband met vergoeding en erkenning. Daar is ook tussen die effektiwiteit waarmee die bestuursleier die "menslike", "produksie"- en "administratiewe" aspekte van die werk uitvoer (effektiwiteit), vergoeding en erkenning 'n sterk korrelasie. Porter en Lawler (1968) het vergoeding aangedui as 'n belangrike aspek in enige organisasie.

Coetsee (2002) dui egter aan dat 'n werknemer nie net deur vergoeding en erkenning gemotiveer kan word nie, maar dat die totale belynde verbondenheidsformule van belang is, met goeie bestuursleierskap as 'n voorvereiste, binne 'n motiverende klimaat. Die literatuurstudie en die empiriese resultate stem dus ooreen, en daar kan met redelike sekerheid aanvaar word dat vergoeding en erkenning, as subfaktor van belynde verbondenheid, 'n verband met bestuursleierskap toon.

4.2.2.7 Samevatting ten opsigte van meervoudige-regressie-ontledings

Bogenoemde resultate toon aan dat die verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap statisties betekenisvol is. Die produksie-ingesteldheid, mentorrol en effektiwiteit van die bestuursleier is die drie subfaktore van bestuursleierskap wat die grootste effek op belynde verbondenheid het (Tabel 4.2).

Al die subfaktore van belynde verbondenheid se verband met bestuursleierskap is statisties betekenisvol. Wanneer daar gekyk word na die subfaktore van bestuursleierskap en die effek wat dit het op die subfaktore van belynde verbondenheid, is effektiwiteit die subfaktor wat telkens as statisties betekenisvol in die model uitgewys word. Die enigste subfaktor van belynde verbondenheid waar effektiwiteit, as subfaktor van bestuursleierskap, nie statisties betekenisvol is nie, is inligting, maar dit is belangrik om die betroubaarheidsindeks van in gedagte te hou. Indien daar 'n beter betroubaarheidsindeks is, sal effektiwiteit heel moontlik ook hier statisties betekenisvol wees, aangesien die literatuurstudie bevestig dat effektiewe bestuursleierskap sal bydra tot die oordra van inligting aan werknemers.

Produksie-ingesteldheid toon 'n verband met die oordra van kennis en inligting vanaf die bestuursleiers na die werknemers.

Mensbenadering as subfaktor van bestuursleierskap toon 'n verband met bemagtiging van werknemers, terwyl spanbou en mentorrol 'n verband toon met inligting.

Belynde verbondenheid in sy geheel het 'n groot prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap in die geheel (Tabel 4.1). Kennis (as subfaktor van belynde verbondenheid) toon 'n klein prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap (Tabel 4.5), terwyl inligting 'n groot prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap toon - dit is egter belangrik om die betroubaarheidsindeks van inligting ook hier in ag te neem.

Wanneer daar na bemagtiging gekyk word as subfaktor van belynde verbondenheid, toon dit 'n medium tot groot prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap. Vergoeding en erkenning toon 'n medium prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap.

Die subfaktor wat die variansie in bestuursleierskap die beste verklaar, is die inligting wat aan werknemers deurgegee word, met 'n persentasie van 53.81%, terwyl kennis die laagste met 'n persentasie van 6.2% is. Die ander drie subfaktore se variansie verklaar, is as volg: 18.99% van die variansie met betrekking tot gedeelde waardes en doelstellings, 24.29% van die variansie met betrekking tot bemagtiging, en 19.4% van die variansie met betrekking tot erkenning en beloning.

Hierdie resultate strook dus eweneens met die literatuur wat hieroor handel, naamlik dat al vyf die subfaktore 'n invloed het op die verkryging van belynde verbondenheid (Coetsee, 2002; McShane & Von Glinow, 2000; Gibson et al., 2000; Ivancevich & Matteson, 1999; Timm & Peterson, 2000; Malherbe, 2000).

Hierdie resultate dui (ten spyte van die probleem met die betroubaarheidsindeks van inligting) die belangrikheid daarvan om inligting deur te gee aan werknemers - dit wil sê kommunikasie met werknemers deur die bestuursleier, ten einde belynde verbondenheid te verkry. Dit is dan ook in ooreenstemming met die moderne benadering tot bestuur waar die deurgee van inligting vanaf die bestuursleier as 'n belangrike fokuspunt en rol van bestuur beskou behoort te word (Kreitner & Kinicki, 2001; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Coetsee, 2002).

Wat egter ook duidelik is uit die literatuur, is die feit dat die subfaktore van belynde verbondenheid vermenigvuldig moet word ten einde totale verbondenheid te verkry. Dit is daarom noodsaaklik om te fokus op al die subfaktore en nie een daarvan as onbelangrik te ag nie. Alhoewel kennis as subfaktor dus die kleinste variansie verklaar (6.2%), vervul dit steeds 'n uiters noodsaaklike funksie in die belynde verbondenheidsformule.

4.2.3 Pearson korrelasiekoëffisiënte

In die onderstaande tabel word die Pearson-korrelasiekoëffisiënte tussen die subfaktore van bestuursleierskap en die subfaktore van belynde verbondenheid weergegee. Die Pearson-korrelasiekoëffisiënte van die subfaktore van bestuursleierskap word ook met belynde verbondenheid (in die geheel) aangedui:

$r = 0.1$ dui op 'n klein effek *

$r = 0.3$ dui op 'n medium effek **

$r = 0.5$ dui op 'n groot effek en dus praktiese betekenisvolheid ***.

Wanneer verwys word na praktiese betekenisvolheid, is dit nodig om te kyk na die subfaktore wat dui op 'n groot effek (***) asook 'n medium effek (**) en in die geval van die onderhawige studie is dit bykans al die subfaktore.

Uit Tabel 4.13 word vervolgens ook waargeneem dat inligting (as subfaktor van belynde verbondenheid) deurgaans 'n sterk korrelasie toon met die subfaktore van bestuursleierskap [produksie-ingesteldheid ($r = 0.477$), mensbenadering ($r = 0.584$), spanbou ($r = 0.613$), die sterkste korrelasie met mentorrol ($r = 0.717$) en effektiwiteit ($r = 0.632$)]. Hierdie korrelasies dui op statisties betekenisvolle verbande tussen inligting en bestuursleierskap. Verdere navorsing is nodig om vas te stel welke oorsaak-gevolg-verwantskappe hier ter sprake is. Die afleiding kan egter wel gemaak word dat hoe meer positief die bestuursleierskap, hoe meer positief die inligting as subfaktor van belynde verbondenheid. Dit stem dan ook ooreen met die bevindinge ten opsigte van die meervoudige regressie (vergelyk paragraaf 4.2.2.4), waar inligting die grootste variansie in bestuursleierskap verklaar het - met inagneming van die betroubaarheidsindeks van inligting.

Die korrelasies tussen belynde verbondenheid in die geheel met die subfaktore van bestuursleierskap is ook hoog, terwyl die relatief hoë korrelasies met mensbenadering ($r = 0.508$), spanbou ($r = 0.496$), mentorrol ($r = 0.539$) en effektiwiteit ($r = 0.569$) weer op die belangrike rol wys wat bestuursleierskap speel in die skepping van belynde verbondenheid. Bemagtiging as subfaktor van belynde verbondenheid korreleer ook taamlik hoog met vier van die subfaktore van bestuursleierskap, naamlik mensbenadering ($r = 0.458$), spanbou ($r = 0.438$), mentorrol ($r = 0.443$) en effektiwiteit ($r = 0.470$), wat daarop kan dui dat hoe meer effektief die bestuursleierskap, hoe meer positief die bemagtiging van werknemers. Vergoeding en erkenning korreleer ook taamlik hoog met bestuursleierskap, afgesien van produksie-ingesteldheid ($r = 0.195$), wat moontlik kan impliseer dat wanneer die bestuursleier fokus op produksie, dit nie voldoende vergoeding en erkenning te weeg bring nie. Bestuursleierskap toon 'n gemiddelde korrelasie met gedeelde waardes en doelstellings.

TABEL 4.13: Pearson-korrelasiekoëffisiënte tussen subfaktore van bestuursleierskap en subfaktore van belynde verbondenheid (SAS, 2000)

	GEDEELDE WAARDES	KENNIS	INLIGTING	BEMAG- TIGING	VERGOE- DING	BELYNDE VERBONDEN- HEID
PRODUKSIE- INGESTELDHEID	0.274 * (23)	0.196 * (29)	0.477 ** (9)	0.262 * (24)	0.195 * (28)	0.379 ** (18)
MENSBENA- DERING	0.388 ** (17)	0.215 * (26)	0.584 *** (4)	0.458 ** (11)	0.363 ** (22)	0.508 *** (7)
SPANBOU	0.367 ** (20)	0.180 * (30)	0.613 *** (3)	0.438 ** (13)	0.366 ** (21)	0.496 ** (8)
MENTORROL	0.375 ** (19)	0.199 * (27)	0.717 *** (1)	0.443 ** (12)	0.395 ** (16)	0.539 *** (6)
EFFEKTIWITEIT	0.423 ** (14)	0.240 * (25)	0.632 *** (2)	0.470 ** (10)	0.412 ** (15)	0.569 *** (5)

In alle gevalle is $p < 0.0001$ wat dui op statistiese betekenisvolheid

Rangorde in terme van grootte van r

Uit Tabel 4.13 kan ook waargeneem word dat die laagste korrelasie (r-waardes van tussen 0.180 - 0.240) bestaan tussen kennis (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap, waaruit afgelei word dat effektiewe bestuursleierskap en kennis nie so 'n sterk verband toon onder die werknemers nie.

Vanuit die literatuurstudie is dit egter belangrik om deurgans in gedagte te hou dat al die subfaktore van belynde verbondenheid vermenigvuldig moet word ten einde belynde verbondenheid "aligned commitment" (Coetsee, 2002, p. 30) van die werknemers te verkry, en daarom is dit belangrik dat daar wel aandag gegee moet word aan die aspek, al is daar nie noodwendig 'n hoë korrelasie met bestuursleierskap nie.

4.3 GEVOLGTREKKINGS EN HOOFSTUKSAMEVATTING

By die maak van gevolgtrekkings moet dit deurgans in gedagte gehou word dat die resultate afkomstig is uit 'n bepaalde bedryf en dat die bestuursleierskap wat hier ter sprake is, die is van 'n blanke bestuurskorps, tussen die ouderdom van 29-50 jaar, manlik, goed gekwalifiseer, met huistaal Afrikaans. Op grond van die gerapporteerde resultate kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

4.3.1 Omdat die verband tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap statisties betekenisvol is en daar ook 'n groot prakties betekenisvolle verband tussen die faktore bestaan (Tabel 9A), impliseer dit waarskynlik dat effektiewe bestuursleierskap sal lei tot die belynde verbondenheid van die werknemers in 'n organisasie, hul verhoogde produktiwiteit, verhoogde organisasie-effektiwiteit en verhoogde werkstevredenheid. Dit is dan ook in lyn met (Steers, Porter & Bigley, 1996) se sieninge.

4.3.2 Die feit dat die subfaktore van bestuursleierskap statisties beduidend hoog ($p < 0.0001$) met die subfaktore van belynde verbondenheid korreleer, spreek die vierde en laaste navorsingsvraag aan en dui dus aan dat daar wel 'n verband tussen die twee konstrunkte, binne 'n motiverende klimaat, is.

Dit is egter nodig, soos reeds uitgewys, dat oorsaak-gevolg-verbandskappe nou nagevors moet word tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap ten einde te bepaal hoe en in watter mate die verskillende faktore mekaar beïnvloed en bepaal.

- 4.3.3 Wanneer die bestuursleier daarop fokus om aandag te gee aan al vyf die subfaktore van bestuursleierskap wat hier ondersoek is, sal dit lei tot die vestiging en instandhouding van al vyf die subfaktore van belynde verbondenheid, gedeelde waardes en doelstellings, kennis, inligting, bemagtiging, erkenning en beloning, wat sal lei tot belynde verbondenheid vanaf die werknemers. Belynde verbondenheid = "**kennis x inligting x bemagtiging x vergoeding en erkenning x gedeelde doelstellings en waardes**" (Coetsee, 1999, p. 211).
- 4.3.4 Die formule sluit al die konstrunkte in wat aandui dat die toename in verbondenheid 'n toename in produktiwiteit tot gevolg kan hê (Kreitner & Kinicki, 2001). Volgens Gibson (2000) lei die afwesigheid van verbondenheid tot 'n afname in organisasie-effektiwiteit.
- 4.3.5 Die rol wat bestuursleierskap dus speel in die vestiging en instandhouding van belynde verbondenheid, is so belangrik dat definitiewe aandag hieraan gegee moet word binne enige organisasie. Dit sluit aan by Coetsee (2002, p. 56) se omskrywing van bestuursleierskap as hy na bestuursleierskap verwys as "die vermoë om jou mense (spanlede) suksesvol te maak".
- 4.3.6 Vanuit die literatuurstudie is daar 'n verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as twee sleutelkonsepte van 'n 'n motiverende klimaat.

4.3.7 In die empiriese ondersoek is dit dan duidelik dat daar wel 'n korrelasie tussen belynde verbondenheid en bestuursleierskap bestaan.

Wanneer daar na die empiriese ondersoek se resultate verwys word is dit duidelik dat die laaste navorsingsvraag hiermee beantwoord is en dat daar wel 'n korrelasie tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat is. In hoofstuk 5 word 'n samevatting ten opsigte van die studie gegee, beperkinge van die studie uitgewys en aanbevelings vir verdere navorsing gemaak.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die studie in sy geheel saamgevat en spesifieke aanbevelings gemaak. Die doel van die studie asook die metodiek en die meetinstrument wat gebruik is, word kortliks bespreek. Die belangrikste bevindinge uit die literatuur en die empiriese ondersoek, asook die verband tussen die twee, word vervolgens aangedui. Laastens word die belangrikste gevolgtrekkings weergegee, beperkinge van die studie aangetoon, en aanbevelings ten opsigte van moontlike onderwerpe vir verdere studie gemaak.

5.1 DOEL VAN DIE STUDIE

Die oorhoofse algemene doelstelling van die studie is om te bepaal of daar 'n verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid, as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat, is en om vanuit die literatuur te bepaal wat die aard van die verband is. Daar word gefokus op die voldoening aan spesifieke doelstellings (die navorsingsvrae) soos gestel in hoofstuk een. Die literatuurstudie fokus dus op die volgende kernkonsepte:

- motiverende klimaat,
- bestuursleierskap en
- belynde verbondenheid,
- asook die verband tussen die konsepte.

Al die bogenoemde konsepte is omvattend ondersoek en waar dit toepaslik is vir die doeleindes van die studie, word omskrywings geformuleer ten einde die navorsingsvrae te beantwoord.

Die Organisasiediagnosevraelys (ODV) is as meetinstrument gebruik. Die vraelys meet ses hoof faktore en 29 subfaktore, is 'n geldige (afdeling 3.2.3) en betroubare (afdeling 3.2.4) instrument en is gebaseer op Nadler & Tushman (1989 - afdeling 3.2.2) se model. Die ses hoof faktore is die volgende: organisasieklimaat, werkgroepprosesse, taakeienskappe, **bestuursleierskap**, tevredenheidsuitsette en **belynde verbondenheid** (afdeling 3.2.2).

In die verwerking van die data is die volgende statistiese verwerkings gedoen ten opsigte van die twee metingsareas (bestuursleierskap en belynde verbondenheid) van die ODV (afdeling 3.2.7):

- (i) Meervoudige-regressie-ontledings (afdeling 3.2.7.1) word gebruik om te bepaal wat die verbande is tussen bestuursleierskap (en met subfaktore daarvan: produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, mentorrol en effektiwiteit) en belynde verbondenheid (en met subfaktore daarvan: kennis, inligting, bemagtiging, gedeelde waardes, vergoeding en erkenning) en
- (ii) Pearson-korrelasies (3.2.7.2) tussen die subfaktore van bestuursleierskap (produksie-ingesteldheid, mensbenadering, spanbou, mentorrol en effektiwiteit) en belynde verbondenheid (kennis, inligting, bemagtiging, gedeelde waardes, vergoeding en erkenning) is bepaal. Hier word elke subfaktor van bestuursleierskap met elke subfaktor van belynde verbondenheid gekorreleer.

Gevolgtrekkings word gemaak ten opsigte van die spesifieke doelstellings wat vir die studie gestel is en die resultate wat tydens die literatuur- en empiriese studie verkry is.

5.2 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE SPESIFIEKE TEORETIESE DOELSTELLINGS

5.2.1 'n Motiverende klimaat (2.2)

Die volgende sienings van en bevindings oor motivering is as basis of uitgangspunt vir die studie gebruik. Dit behels 'n samevatting van navorsing ten opsigte van motivering en die skep van 'n motiverende klimaat in 'n organisasie (Lawler, 1992 & Coetsee, 2002):

- 'n bestuurder kan nie werknemers direk motiveer nie;
- die wisselwerking tussen 'n kombinasie kragte binne die mens self en die omgewing waarin hy/sy lewe en werk, bepaal die motiveringsvlakke; en
- omgewingsinvloede lei tot verskillende reaksies by verskillende persone (afdeling 2.2.3).

Uit die oopstelselmodel van Coetsee (2002) is dit duidelik dat 'n motiverende klimaat in 'n onderneming gekenmerk word deur sekere uitsette (onder meer belynde verbondenheid) en sekere insette (onder meer bestuursleierskap) as voorvereistes. Die uitsette is die gevolg van 'n transformasieproses waarin die wisselwerking tussen individue en groepe en die elemente van 'n motiverende klimaat die insette transformeer tot uitsette (Coetsee, 2002). Hierdie transformasieproses vind dan plaas in 'n bepaalde klimaat - 'n motiverende klimaat, - soos wat die model aandui (afdeling 2.2.2).

Uit die literatuurstudie is dit dus duidelik dat daar verskeie aspekte is wat 'n belangrike rol speel in die daarstelling van 'n motiverende klimaat en die verkryging van belynde verbondenheid.

Dit kom na vore dat effektiewe bestuursleierskap (as inset) sal lei tot belynde verbondenheid (as uitset) indien 'n positiewe motiverende klimaat teenwoordig is. In afdelings 2.2.1, 2.2.2 en 2.2.3 is die eerste navorsingsvraag beantwoord en 'n motiverende klimaat vanuit die literatuur gekonseptualiseer. Dit is egter belangrik om na te vors wat presies bedoel word met bestuursleierskap (afdeling 2.3) en daarna belynde verbondenheid (afdeling 2.4), ten einde duidelikheid te verkry oor bogenoemde stelling in die geheel en sodoende navorsingsvrae twee, drie en vier te beantwoord.

5.2.2 Bestuursleierskap en belynde verbondenheid

Uit die literatuurstudie (afdeling 2.3) blyk dit dat verskillende skrywers 'n onderskeid tussen bestuur en leierskap tref, maar dat die meer moderne siening is om bestuur as 'n kombinasie van die twee konsepte te sien. Daar behoort dus (ideaal gesproke) bestuurs- sowel as leierseienskappe by dieselfde persoon teenwoordig te wees, en dan word daar na 'n bestuursleier verwys. In hierdie studie word die belangrike rol wat bestuursleierskap in 'n organisasie speel, ten einde belynde verbondenheid van werknemers te verkry, uitgewys (afdeling 2.3.3).

Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat daar 'n verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat is. Bestuursleierskap is 'n essensiële inset ten einde belynde verbondenheid as uitset tot gevolg te hê. Op grond hiervan is dit dus belangrik dat bestuursleiers sal streef na effektiewe toepassing van al vyf die elemente (subfaktore) van bestuursleierskap naamlik:

- die bestuursleier se produksie-ingesteldheid (doelstellings, visie, waardes gefokus);

- die bestuursleier se mensebenadering (regverdigheid en sensitiwiteit);
- spanbou (deelnemende bestuur, verbondenheid, samewerking);
- mentorrol (ondersteuning, vertrouwe, respek); en
- doeltreffendheid (effektiwiteit, sukses).

Effektiewe bestuursleierskap lei tot die vestiging van belynde verbondenheid onder die werknemers, indien al die volgende subfaktore van belynde verbondenheid teenwoordig is:

- kennis x inligting x bemagtiging x vergoeding & erkenning x gedeelde doelstellings & waardes.

Belynde verbondenheid en effektiewe bestuursleierskap sal bydra tot verhoogde produktiwiteit, verhoogde organisasie-effektiwiteit en verhoogde werks-tevredenheid binne die organisasie (afdeling 2.3.3).

Die rol wat bestuursleierskap dus speel in die vestiging en instandhouding van belynde verbondenheid, is so belangrik dat daar definitiewe aandag hieraan gegee behoort te word binne enige organisasie. Aangesien dit uit die studie duidelik is dat bestuursleiers effektiewe bestuursleierskap moet beoefen ten einde belynde verbondenheid van die werknemers te kan verkry, is dit dus nodig dat bestuursleiers hiervoor voorsiening moet maak in hul persoonlike sowel as organisasiedoelstellings, met 'n volledige uiteengesette aksieplan om dit te kan bereik. In Hoofstuk 2 en 3 is die tweede, derde en vierde navorsingsvrae beantwoord en 'n motiverende klimaat, bestuursleierskap, belynde verbondenheid en die verband daartussen vanuit die literatuur gekonseptualiseer.

5.3 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE DOELSTELLINGS

Gevolgtrekkings word gemaak ten opsigte van die spesifieke doelstellings en die resultate wat tydens die empiriese studie verkry is.

5.3.1 Daar is 'n sterk verband tussen die twee hoof faktore, naamlik belynde verbondenheid en bestuursleierskap. Produksie-ingesteldheid, mentorrol en effektiwiteit is in die literatuurstudie uitgewys as van die subfaktore van bestuursleierskap, en al drie die faktore korreleer statisties betekenisvol met belynde verbondenheid (afdeling 4.2.2.1).

Uit wat die verkreë verbande is tussen elke subfaktor van belynde verbondenheid afsonderlik en die hoof faktor bestuursleierskap, kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

5.3.2 In afdeling 4.2.2.2 word gekyk na die verband tussen gedeelde waardes en doelstellings (subfaktore van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap. Daar is 'n statisties betekenisvolle verband, en gedeelde waardes en doelstellings het 'n medium tot sterk prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap. Die subfaktor gedeelde waardes en doelstellings is ook in die literatuurstudie uitgewys as 'n noodsaaklike subfaktor van belynde verbondenheid. Alleen effektiwiteit, as subfaktor van bestuursleierskap, korreleer statisties betekenisvol met gedeelde waardes en doelstellings. Bestuursleierskap moet inspirerende doelstellings aan werknemers stel en fokus op die vestiging van waardes. Dit sal lei tot die skepping van 'n motiverende klimaat.

- 5.3.3** Wat kennis (subfaktor van belynde verbondenheid) en bestuursleierskap betref (afdeling 4.2.2.3), word 'n statisties betekenisvolle verband aangetoon met die klem op effektiwiteit en produksie-ingesteldheid as subfaktore van bestuursleierskap. Kennis het 'n klein prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap. Alhoewel die literatuurstudie kennis ook as noodsaaklike subfaktor van belynde verbondenheid uitwys, toon die empiriese studie dat daar in 'n mindere mate 'n verband tussen die faktore is.
- 5.3.4** Uit afdeling 4.2.2.4 is daar 'n statisties betekenisvolle verband tussen inligting en bestuursleierskap, en inligting het 'n sterk prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap, met die klem op produksie-ingesteldheid, spanbou en mentorrol (as subfaktore van bestuursleierskap). Dit stem ooreen met die literatuurstudie wat inligting uitwys as 'n noodsaaklike subfaktor van belynde verbondenheid.
- 5.3.5** Bemagtiging as subfaktor van belynde verbondenheid toon 'n statisties betekenisvolle verband met bestuursleierskap (klem op mensbenadering en effektiwiteit as subfaktore van bestuursleierskap). Bemagtiging toon 'n medium tot sterk prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap. Dié subfaktor (bemagtiging) is ook in die literatuurstudie uitgewys as 'n noodsaaklike subfaktor van belynde verbondenheid ten einde belynde verbondenheid te verkry binne 'n motiverende klimaat.
- 5.3.6** In afdeling 4.2.2.6 toon vergoeding en erkenning as subfaktore van belynde verbondenheid 'n statisties betekenisvolle verband met bestuursleierskap (met klem op mentorrol en effektiwiteit as subfaktore van bestuursleierskap).

Vergoeding en erkenning het 'n prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap, en dit stem ooreen met literatuur wat die twee subfaktore as noodsaaklik uitwys in die belynde verbondenheidsformule.

- 5.3.7 Op grond van al die meervoudige-regressie-ontledings (afdeling 4.2.1) kan tot die gevolgtrekking gekom word dat al die subfaktore van belynde verbondenheid statisties betekenisvol is en dat belynde verbondenheid 'n groot prakties betekenisvolle verband met bestuursleierskap in die geheel het (Tabel 4.1). Die literatuurstudie dui aan dat die belynde verbondenheidsformule vereis dat al die subfaktore van belynde verbondenheid vermenigvuldig moet word, en daarom is elke subfaktor belangrik vir verkryging van belynde verbondenheid.

Na aanleiding van die Pearson-korrelasiekoëffisiënte wat gedoen is, om te bepaal wat die verbande is tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat, kan die volgende **gevolgtrekkings** gemaak word:

- 5.3.8 Uit afdeling 4.2.3 kom dit na vore dat die bevindinge van die meervoudige-regressie-ontledings en die resultate van die Pearson-korrelasiekoëffisiënte ooreenstem. Inligting verklaar die grootste variansie in bestuursleierskap. Die betroubaarheidsindeks van inligting is egter laag en moet hier ingedagte gehou word, aangesien 'n hoër betroubaarheidsindeks moontlik kan lei tot 'n groter variansie verklaring met betrekking tot inligting deur die vyf faktore van bestuursleierskap gesamentlik (afdeling 4.2.2.4). Bemagtiging, vergoeding en erkenning (as subfaktore van belynde verbondenheid) toon 'n taamlik hoë korrelasie met bestuursleierskap.

Gedeelde waardes en doelstellings as subfaktore van belynde verbondenheid toon 'n gemiddelde korrelasie met bestuursleierskap. Kennis as subfaktor van belynde verbondenheid korreleer die laagste met bestuursleierskap, en die afleiding kan gemaak word dat positiewe bestuursleierskap nie noodwendig sal lei tot verhoogde kennis onder werknemers nie.

Alle subfaktore van belynde verbondenheid is in die literatuurstudie uitgewys as belangrik ten einde belynde verbondenheid te verkry, wat weer sal lei tot werkstevredenheid en produktiwiteit. Om die bevindinge dus saam te vat kan tot die gevolgtrekking gekom word dat effektiewe bestuursleierskap en belynde verbondenheid direk met mekaar verband hou en dat daar aanduidings is dat effektiewe bestuursleierskap, belynde verbondenheid tot gevolg het.

5.4 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

- 5.4.1** Die empiriese ondersoek is onderneem in een bepaalde bedryf, naamlik die mynbou en ook 'n spesifieke mynbou-omgewing, naamlik diamantontginning.
- 5.4.2** Aangesien die bevindinge egter ander bevindinge oor die verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid (soos in die literatuurstudie uitgewys) ondersteun, kan dit dien as verdere ondersteuning dat effektiewe bestuursleierskap en die versterking van belynde verbondenheid met mekaar verband hou en dat dit geld vir enige onderneming.

- 5.4.3 In hierdie mynbou-omgewing (veral met betrekking tot bestuursleierskap) is die bestuurskorps byna uitsluitlik blanke mans en kan die data nie van toepassing gemaak word op Kleurlinge, bestuurders van ander rasse-groepe of vrouens nie.
- 5.4.4 Belynde verbondenheid is 'n nuwe toevoeging tot die ODV vraelys wat in die studie gebruik is en kan meer aandag geniet - veral ten opsigte van die validering van hierdie faktor. Die Cronbach Alpha-koëffisiënt van 0.687 is baie na aan die arbitrêre 0.7 en dus vir die doeleindes van die studie aanvaarbaar, maar 'n verhoging in die betroubaarheidsindeks is gewens.

5.5 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Op grond van die studie, kan die volgende voorstelle aan die hand gedoen word:

- 5.5.1 In hierdie studie is slegs op blanke mans as bestuurskorps gefokus. Geen navorsing is na die bestuursleierskap van ander rasse-groepe of vrouens gedoen nie. Hierdie navorsing behoort onderneem te word gesien die steeds veranderende rassesamestelling van bestuurskorpse van Suid-Afrikaanse ondernemings.
- 5.5.2 Aan die hand van die bevinding dat daar wel 'n korrelasie/verband tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid bestaan, kan slegs 'n ongesubstansieerde afleiding gemaak word, naamlik dat effektiewe bestuursleierskap, ongeag die geslag of ras van die bestuursleier, sal lei tot die vestiging van belynde verbondenheid onder werknemers. Hierdie oorsaak-gevolg-verhouding behoort verder nagevors te word.

5.5.3 Ontwerp van 'n opleidingskursus vir bestuursleiers ten einde die belangrikheid van 'n motiverende klimaat, bestuursleierskap en belynde verbondenheid uit te wys. Bestuursleiers moet deur die proses gaan waar hulle die subfaktore van bestuursleierskap aanleer en weet hoe om dit tot uitvoering te bring, ten einde 'n motiverende klimaat te skep.

5.6. SLOTSOM

Die belangrikste bevinding van hierdie studie is naamlik:

- dat daar 'n korrelasie/verband bestaan tussen bestuursleierskap en belynde verbondenheid as sleutelkonsepte van 'n motiverende klimaat,
- dat effektiewe bestuursleierskap waarskynlik lei tot die vestiging van belynde verbondenheid by werkenemers, en
- dat belynde verbondenheid en effektiewe bestuursleierskap sal bydra tot verhoogde produktiwiteit, verhoogde organisasie-effektiwiteit en verhoogde werkstevredenheid binne die organisasie.



BRONVERWYSINGS

- Aamodt, M.G. (1999). *Applied Industrial/Organizational Psychology* (3rd ed.). United States of America: Wadsworth.
- Anderson, T.D. (1992). *Transforming Leadership: new skills for an extraordinary future*. USA: Human Resource Development Press, Inc.
- Barnard, A.L. (1995). *Motivering en bestuurspraktyk*. Potchefstroom: PU vir CHO.
- Baron, R.A. (2001). *Psychology* (5th ed.). USA: Allyn and Bacon.
- Bennis, W. (1993). *An invented life: reflections on Leadership and Change*. US: Random House.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bendix, S. (2000). *Industrial Relations in South Africa*. KAAPSTAD: Juta.
- Bolin, L. (2001, June). Moving forward. *Leadership*, 9, 47-48.
- Botha, C.J. (1997, November). Redaksioneel/Editorial. *Praetor*, 11, 2.
- Charlton, G. (1993). *Leadership: the human race* (2nd ed.). Kenwyn: Juta.
- Coetsee, L.D. (1993). A practical model for the management of resistance to change: an analyses of political resistance in South Africa. *International Journal of Public Administration*, 16(11), 1815-1858.

- Coetsee, L.D. (2001). *Change management: The process of change*. MBA Study guide for MPTP 813. POTCHEFSTROOM: PUK drukkers.
- Coetsee, L.D. (2002). *Peak performance and productivity: A practical guide for the creation of a motivating climate*. Vanderbijlpark: Ons drukkers.
- Coetsee, L.D. & Pottas, C.D. (1990). Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. *Communicare*, 9(1), 43-54.
- Coffey, R.E., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. USA: Austen Press.
- Covey, S. (1990). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Cronbach, L.J. (1947). Test 'Reliability': It's meaning and determination. *Psychometrika*, 12.
- Dyer, W.G. (1997). Organisation Development - as I have experienced it. *Organizational Development Journal*, 15(2), 27-34.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2000). *Organizations. Behavior, structure and processes* (10th ed.). BOSTON: MCGRAW-HILL.
- Goodstein, L.D. (1997). Everything I really need to know: I'm still learning. *Organizational Development Journal*, 15(2), 35-42.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations: understanding and managing the human side of work* (4th ed.). Needham Heights: Allyn and Bacon.

- Hackman, J.R., Porter, L.W. & LawlerIII, E.E. (1975). *Perspectives on behavior in organizations*. USA:McGraw-Hill.
- Harvey, D.F. & Brown, D.R. (1996). *An experiential approach to organization development* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hodgetts, R.M. (1997). A Conversation with Donald F. Hastings of the Lincoln Electric Company. *Organizational Dynamics* (Winter), 68-74.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support of innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience* (3rd ed.). BOSTON: MCGRAW-HILL.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Halfweghuis: International Thomson Publishing.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1999). *Organizational Behavior and Management* (5th ed.). USA:McGraw-Hill.
- Judson, A.S. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, Ma.: Blackwell.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge*. USA:Jossey-Bass Inc.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior* (5th ed.). BOSTON: MCGRAW-HILL.

- Lawler, E.E. III. (1992). *The ultimate advantage: creating the high - involvement organization*. San Francisco: Jossey -Bass.
- Lind, D.A. & Mason, R.D. (1994). *Basic statistics for business & economics*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lussier, R.N. (1999). *Human Relations in Organizations: Applications and skill building* (4th ed.). USA: McGraw-Hill.
- Malherbe, P.N. (2000). *The creation of value, enrichment and prosperity*. Taken from the world wide web. <http://www.hrdstrategies.com/articles/impleteamshtm> [Date of access: July 2001].
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational behavior*. BOSTON: MCGRAW-HILL.
- Meudell, K. & Callen, T. (1996). *Management and organisational behaviour: a student workbook* (2nd ed.). London: Pitman.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 11, 140-147.
- Moore, D.S. (1995). *The basic practice of statistics*. New York: W.H. Freeman.

- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organisational behaviour* (4th ed.). London: Pitman.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive Magazine*, 3(3), 194-204.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human behavior at work* (5th ed.). USA: McGraw-Hill.
- Notes, V. (2001). *Motivation and Motivational Leadership*. Taken from the world wide web. <http://www.angelfire.com/ns/southeasternnurse/LeadershipMotivation.html> [Date of access: July 2001].
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (2000). *Leaders & the leadership process: readings, self-assessments & applications* (2nd ed.). USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Inc.
- Redelinghuis, A., Julyan, F.W., Steyn, B.L. & Benade, F.J.C. (1989). *Kwantitatiewe metodes vir bestuursbesluitneming*. Durban: Butterworks.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: concepts, controversies & applications* (8th ed.). USA: Prentice-Hall.
- SAS System for Windows Release 8. (2000). SAS Institute, Cary, NC, USA.

- Schmidt, W.H. (1997). Reflections on groups and OD. *Organisation Development Journal*, 18 (2), 87-90.
- Scholl, R.W. (1986). Differentiating Organization Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589 - 599. Taken from het world wide web. <http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Commitment.html> [Date of access: July 2001].
- Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Steyn, H.S. (JR.). (1999). *Praktiese beduidenheid: Die gebruik van Effekgroottes*. Wetenskaplike Bydraes, Reeks B: Natuurwetenskappe nr. 117. Publikasiebeheerkomitee. POTCHEFSTROOM: PU vir CHO drukkers.
- Steyn, H.S. (JR.). (2001). *Practical significant relationships between two variables*. Statistiek. POTCHEFSTROOM: PU vir CHO drukkers
- Smit, P.J. & Cronjé, G.J. DE J., ed. (1997). *Management Principles: a contemporary edition for Africa*. Kenwyn: Juta.
- Taylor, C. (1994, November-December). Control in an age of chaos. *Harvard Business Review*, 9, 64-76.
- Timm, P.R. & Peterson, B.D. (2000). *People at work: human behavior in organizations* (5th ed.). USA: South-Western College.
- Turner, C. (1995). *The eureka principle*. Shaftesbury: Element

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence X Commitment. *Sloan Management Review* (Winter), 15-26.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York:Wiley.

Yu, A. (2002). Using SAS for item analysis and test construction. *Educational Assessment course*. Taken from the world wide web.<http://www.seamonkey.ed.asu.edu/-alex/teaching/assessment/alpha.html> [Date of access: February,2002].

Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.