

**DIE VERBAND TUSSEN LOKUS VAN BEHEER, TRANSFORMASIONELE  
LEIERSKAP**

**EN**

**BESTUURSUKSES**

deur

**DINA CAROLINA BADENHORST**

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

**MAGISTER ARTIUM**

in die departement

**BEDRYF- EN ORGANISASIESIELKUNDE**

aan die

**UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA**

**STUDIELEIER: MNR H VON DER OHE**

**NOVEMBER 2004**

## VERKLARING:

Hiermee verklaar ek D.C. Badenhorst dat '**DIE VERBAND TUSSEN LOKUS VAN BEHEER, TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN BESTUURSUKSES**' my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

Geteken :-

---

DC BADENHORST

## **BEDANKINGS**

Hierdie verhandeling word in memoriam opgedra aan my ouers, Jan en Jacoba Lombard, vir die opvoeding, onbaatsugtige liefde en ondersteuning wat hulle my deur die jare gebied het. Spesiale dank ook aan my broer, Herman en my suster, Sannie, wat steeds hierdie liefde en ondersteuning uitleef.

Ek wil die hoogste eer en lof betuig aan my Skepper vir talente en geleenthede wat ek ontvang het.

My man, Anton, verdien 'n spesiale woord van dank vir sy geduld en bystand veral toe die druk en stres baie hoog was. My kinders, Liezel en Werner, is steeds 'n aansporing vanweë hul voortdurende aanmoediging en ondersteuning. Die feit dat hulle trots is op my, hul moeder, het ook bygedra om sukses te kon behaal op hierdie laat stadium van my akademiese loopbaan.

Verder wil ek die geleentheid benut om my studieleier, H von der Ohe, te bedank vir sy leiding, Riëtte Eiselen van RAU Statkon vir die statistiese verwerkings, asook dr Alet Kruger vir die taalversorging. Ook 'n woord van dank aan Professor JM Schepers vir sy bereidwilligheid om my te eniger tyd van advies te bedien.

Laastens 'n bedanking aan my werkgewer vir die geleentheid om die navorsing te kon doen en ook aan my kollegas wat hulp verleen het: Thinus, Tjaart, Fanie, Sanet, en in besonder aan Anien vir haar vriendelike bereidwilligheid om met tikwerk en tegniese versorging hulp te verleen. Sonder julle sou ek nie die projek kon afhandel nie.

## OPSOMMING

### DIE VERBAND TUSSEN LOKUS VAN BEHEER, TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN BESTUURSUKSES

Die primêre doel van hierdie navorsingstudie was om te bepaal of daar 'n verband is tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses. Eenhonderd en een skoftoesighouers het selfbeoordelings-vraelyste oor lokus van beheer en transformasionele leierskap voltooi. Daarna het die bestuurders beoordelingsvraelyste oor die skoftoesighouers se werksprestasie voltooi. Die Pearson korrelasietoets het getoon dat daar statisties beduidende verbande is tussen interne lokus van beheer, outonomie en transformasionele leierskap. Die drie skale van bestuursukses het onderling sterk positief gekorrelleer. Kanoniese korrelasies het aangedui dat slegs een variaat interpreteer kan word en dat hoë interne beheer en hoë outonomie geassosieer is met hoë transformasionele leierskap en lae *laissez faire*-leierskapstyl. Die literatuurstudie het getoon dat daar 'n positiewe verband is tussen interne lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses asook organisasie-prestasie. Verklarings vir hierdie teenstellende bevindings word gegee aan die hand van die relevansie van 'n prestasiemodel binne 'n organisasiekonteks.

#### **Sleutelterme:**

Leierskap, visie, organisasiesukses, lokus van beheer, transformasionele leierskap, nuwe bestuurder, salutogeniese eienskappe, bestuursukses, lerende organisasie, leierskapvaardighede.

## SUMMARY

### THE RELATIONSHIP BETWEEN LOCUS OF CONTROL, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT SUCCESS

The primary aim of this research was to determine whether there is a relation between locus of control, transformational leadership and management success. One hundred and one shift overseers completed selfevaluation questionnaires on locus of control and transformational leadership. Thereafter, in turn, the managers completed evaluation questionnaires on the work performance of the shift overseers. The Pearson correlation coefficient showed statistically significant interrelations between internal locus of control, autonomy and transformational leadership. The three scales of management success also showed a strong positive correlation. Canonical correlations indicated that only one variant could be interpreted and that high internal control and high autonomy are associated with high transformational leadership and *laissez faire* leadership style. According to the literature overview, a positive relation exists between internal locus of control, transformational leadership and management success as well as organisational performance. An attempt is made to account for these diverse findings in terms of the relevance of a performance model within an organisational context.

#### **Key terms:**

Leadership, vision, organisational success, locus of control, transformational leadership, new manager, salutogenic characteristics, management success, learning organisation, leadership skills

## INHOUDSOPGAWE

	<b>Bladsy</b>
Verklaring	i
Bedankings	ii
Opsomming	iii
Summary	iv

### HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	Inleiding en agtergrond tot die studie	1
1.2	Waarde van studie en probleemstelling	5
1.3	Doelstelling	5
1.3.1	Algemene doelstelling	5
1.3.2	Spesifieke doelstellings	6
1.4	Die navorsingsmodel en paradigmatiese perspektief	6
1.4.1	Navorsingsmodel	6
1.4.2	Salutogeniese paradigma	7
1.5	Navorsingsmetode	8
1.5.1	Literatuurstudie	8
1.5.2	Empiriese ondersoek	8
1.6	Hoofstukindeling	10

### HOOFSTUK 2: 'LOKUS VAN BEHEER'

2.1	Inleiding	11
2.2	Teorieë waaruit die konstruk 'lokus van beheer' ontstaan het	11
2.2.1	Die sosiale leerteorie	11
2.2.2	Die attribusieteorie	13
2.3	Definisies van die konstruk 'lokus van beheer'	14

2.4	Interne lokus van beheer versus eksterne lokus van beheer	16
2.5	Navorsing met die konstruk 'lokus van beheer' in organisatoriese verband	18
2.5.1	Die effek van lokus van beheer op keuse van werk en loopbaanontwikkeling	18
2.5.2	Lokus van beheer en taakkompleksiteit	19
2.5.3	Lokus van beheer en werksprestasie	19
2.5.4	Lokus van beheer en ouderdom	22
2.5.5	Lokus van beheer en stresshantering	22
2.5.6	Lokus van beheer en oriëntasie tot inligting	25
2.6	Lokus van beheer en leierskap	25
2.7	Lokus van beheer en transformasionele leierskap	27
2.8	Samevatting	28

### **HOOFSTUK 3: BESTUURSUKSES**

3.1	Inleiding	29
3.2	Agtergrond tot bestuursukses en leierskap	30
3.3	Sielkundige optimaliteit by bestuurders	32
3.3.1	Fisiese kenmerke van suksesvolle bestuurders	33
3.3.2	Kognitiewe kenmerke van suksesvolle bestuurders	33
3.3.3	Die emosionele kenmerke van suksesvolle bestuurders	33
3.3.4	Die konatiewe kenmerke van suksesvolle bestuurders	34
3.4	Spesifieke werkskenmerke van suksesvolle bestuurders	34
3.5	Die waardesisteem van suksesvolle bestuurders	34
3.6	Die verskillende vlakke van bestuur en gepaardgaande vaardighede	35
3.7	Gedeelde vaardighede	36
3.8	Middelbestuursvlak en toesighouersvlak	37
3.9	Die meting van bestuursukses	38
3.10	Die ontwikkeling van prestasiekriteria	38
3.11	Die suksesparadigma	40

3.11.1	Kenmerke van die nuwe 'lerende' organisasie ( <i>learning organisation</i> ) en suksesvolle leierskap	40
	Fokus vir sukses in die nuwe lerende organisasie	40
3.11.2	Transformasionele leierskap in die lerende organisasie	41
3.12	Eksterne omgewing en globalisering	41
3.13	Die nuwe bestuurder in die nuwe organisasie	42
3.13.1	Die tradisionele bestuurder	42
3.13.2	Die nuwe bestuurder	43
3.14	Die ontwikkeling van bestuurders	47
3.15	Transformasionele en transaksionele leierskap	50
3.16	Doelwitstelling by transformasionele leiers	52
3.17	Uitstaande eienskappe van transformasionele leiers	52
3.17.1	Geïdealiseerde invloed	52
3.17.2	Inspirerende motivering	52
3.17.3	Intellektuele stimulering	53
3.17.4	Individuele konsiderasie en inagneming	53
3.18	Transformasionele leierskap, verandering en streshantering	54
3.19	<i>Laissez faire</i> -leierskap	55
3.4	Samevatting	55

#### **HOOFSTUK 4: EMPIRIESE STUDIE**

4.1	Inleiding	57
4.2	Doelstellings van die empiriese ondersoek	57
4.3	Navorsingsontwerp en ondersoekgroep	58
4.4	Beskrywing van die meetinstrumente	58
4.4.1	Die lokus-van-beheervraelys	58
4.4.1.1	Die ontwikkeling van die instrument	60
4.4.1.2	Die samestelling van die lokus-van-beheervraelys	61
4.4.1.3	Die administrasie van die vraelys	62
4.4.2	Prestasiebeoordelingsvraelys van Schepers (1994)	63



4.4.2.1	Die samestelling en die betroubaarheid van die meetinstrument	64
4.4.3	Die meting van transformasionele leierskap	64
4.4.3.1	Die ontwikkeling van die veelfaktorleierskapvraelys	64
4.4.3.2	Die faktorstruktuur van die MLQ	65
4.4.3.3	Die samestelling van die MLQ	66
4.4.3.4	Navorsing met die MLQ-vraelys in Suid-Afrika	67
4.4.3.5	Die betroubaarheid van die instrument	68
4.4.3.6	Die geldigheid van die instrument	68
4.4.3.7	Die konstrukgeldigheid van die MLQ	68
4.5	Die steekproef en die insameling van die data	69
4.6	Samevatting	70

## **HOOFSTUK 5: RESULTATE VAN EMPIRIESE STUDIE**

5.1	Inleiding	71
5.2	Resultate	71
5.2.1	Navorsingshipoteses	71
5.3	Die biografiese beskrywing van die steekproef	72
5.3.1	Statistiese ontleding van biografiese data	73
5.3.2	Betroubaarhede van die LVB-skale	73
5.3.3	Beskrywende statistiek	75
5.3.4	Verband tussen veranderlikes	76
5.4	Kanoniese korrelasies	79
5.4.1	Bartlett se toets	80
5.4.2.	Kanoniese korrelasies tussen lokus van beheer en leierskap	81
5.5	Samevatting	82

## **HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS, BEPERKINGE EN AANBEVELINGS**

6.1	Inleiding	83
6.2	Gevolgtrekkings	83
6.2.1	Model van werksprestasie	84

6.2.2	Beperkinge in die navorsing	86
6.2.3	Waarde van die studie	86
6.2.4	Aanbevelings	87
6.2.5	Toekomstige navorsing	88
6.3	Samevatting en slot	88

<b>VERWYSINGS</b>		90
-------------------	--	----

## **LYS VAN TABELLE**

Tabel 5.1	Biografiese data	72
Tabel 5.2	Beskrywende statistiek	75
Tabel 5.3	Die matriks van korrelasies	77
Tabel 5.4	Kolmogorov-Smirnov-toets (een steekproef)	79
Tabel 5.5	Bartlett se toets: lokus van beheer en leierskap	80
Tabel 5.6	Bartlett se toets: lokus van beheer en bestuursukses	80
Tabel 5.7	Bartlett se toets: leierskap en bestuursukses	81
Tabel 5.8	Kanoniese korrelasies: lokus van beheer en leierskap	81
Bylaag A	Die matriks van korrelasies: Biografiese veranderlikes	101

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING

### 1.1 INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE

Die navorsing handel oor die verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en die werksprestasie van bestuurders. In hoofstuk 1 word die agtergrond van die navorsing bespreek. Die probleemstelling en doelstellings van die navorsing word gestel. Die navorsingsontwerp, asook die metode wat gevolg word, word aangedui.

Alhoewel Suid-Afrika sedert 1994 na 'n meer demokratiese bestel beweeg het, het organisasies nie vinnig genoeg na demokratiese en akkomoderende bestuurstyle vir die nuwe diverse werksmag beweeg nie. Die regering se heropbou en ontwikkelingsprogram het dit duidelik gestel dat nuwe wetgewing werkerdeelname in besluitneming in die werksplek moet fassiliteer. Die Wet op Gelyke Indiensneming (1998) het duidelike riglyne gestel dat die werksmag die bevolkingsamestelling ten opsigte van etniese groepe moet reflekteer. Die implikasies was dat die samestelling van die werksmag divers geraak het en dat verskillende kulture in die werksplek geakkommodeer moes word.

Aangesien Suid-Afrikaanse organisasies op wêreldmarkte moes begin meeding vanweë globalisering, het dit uiters belangrik geword dat hierdie nuwe werksmag nuwe vaardighede moes aanleer ten einde kompeterende produkte en kliëntediens daar te stel. Organisasies moes transformeer ten einde 'n nuwe kultuur te vestig waarin 'n nuwe visie daargestel kon word asook 'n nuwe stel waardes waarbinne werknemers kon funksioneer (Cascio, 2001).

Vanweë die snelle ontwikkeling op tegnologiese gebied en die gepaardgaande snelle vloeï van inligting, het die basis waarop besluite in organisasies geneem word ook verander. Die tempo van besluitneming het verhoog, kommunikasie het vinniger gevloeï en deursigtigheid het allerbelangrik geword. Die bestuurskorps van organisasies is die veranderingsagente en as hulle nie daarin kan slaag om

die transformasieproses te fassiliteer nie, sal organisasies nie suksesvol kan voortbestaan nie. Indien organisasies nie die regte persone keur vir bestuursposte nie, sal die kritiese proses waarin werknemers se potensiaal optimaal ontwikkel moet word, nie realiseer nie. Bestuurders wat oor sekere spesiale leierseienskappe beskik sal suksesvol wees in die transformasieproses en sal bydra tot die organisasie se voortbestaan. Hierdie veranderde konteks het aanleiding gegee tot verskeie navorsingsprojekte (Kleynhans, Schmidt & Schepers, 1999; Wagner, Cassimjee & Nel, 2002).

Die navorsing word uitgevoer in die mynbedryf waar die samestelling van die werksmag steeds nie aan die wetlike vereistes voldoen nie. Vanweë die waardetoename van die Suid-Afrikaanse geldeenheid, verkeer die mynbedryf ook onder groot ekonomiese druk en word omvattende herstruktureringprosesse gevolg. Die werksmag word kleiner en word ook saamgestel uit al die verskillende kulture. 'n Nuwe benadering tot bestuur en leierskap het dus noodsaaklik geword ten einde die organisasies in 'n groeikurwe te plaas.

Die konstruk 'lokus van beheer' is 'n persoonlikheidseienskap wat deur vele navorsers bestudeer is en wat in verskeie studies in verband gebring is met ekonomiese en organisatoriese gedrag, soos vermeld in Coetzer en Schepers (1997). Volgens Phares (1976), sal 'n persoon wat oor 'n *interne* lokus van beheer beskik, sy/haar prestasie aan oorsake binne sy/haar beheer toeskryf, met ander woorde, die prestasie wat behaal is word toegeskryf aan sy/haar eie vermoë en gedrag, terwyl 'n individu wat oor 'n *eksterne* lokus van beheer beskik, prestasie aan oorsake buite sy/haar beheer toeskryf, met ander woorde, dat die geluk of die noodlot die bepalende faktor was en dat dit buite die individu se eie beheer was.

Schepers (1999) se vraelys word gebruik om lokus van beheer te meet. Schepers (1995) onderskei drie dimensies naamlik interne beheer, outonomie en eksterne beheer. Volgens hom is interne beheer en eksterne beheer nie bipolêr-teenoorgesteldes nie, maar onafhanklike konstrunkte. Dit impliseer dat 'n persoon wat oor 'n lae interne lokus van beheer beskik, nie noodwendig oor 'n hoë eksterne lokus van beheer sal beskik nie.

Die meerderheid studies oor die verhouding tussen interne lokus van beheer en werksprestasie toon dat persone met 'n interne lokus, beter presteer as persone met 'n eksterne lokus (Lefcourt, 1981). Gevolglik word daar in hierdie navorsing gefokus op die *interne lokus van beheer*. Saketydskrifte berig meer oor besigheids-mislukkings en samesmeltings wat op mislukking uitloop, asook oor internasionale besigheidsalliansies wat ontbind – as oor suksesse. In hierdie negatiewe omgewing is daar egter ook internasionale suksesverhale. Drie internasionale leiers staan uit omdat hulle deur moeilike ekonomiese omstandighede daarin geslaag het om organisasies van wêreldklas te ontwikkel en sodoende rolmodelle te wees vir die “nuwe internasionale” organisasie (Manfred, De Vries & Florent-Treacy, 1999).

Richard Branson (stigter van die Virgin-groep), Percy Barnevik (meesterbrein in die samesmelting van ASEA en Brown Boveri om ABB te vorm) en David Simon (voormalige uitvoerende hoof van British Petroleum) het almal gepoog om maniere te vind wat vir hulle werknemers groter sin en betekenis daargestel het. Hierdie drie leiers het daarin geslaag om die besondere organisasie se visie voorop te stel en om duidelik te maak watter waardes en gelowe die organisasie aanhang en watter doelwitte en strategieë daardie visie 'n werklikheid sou kon maak. Hierdie drie leiers toon ooreenkomste in die wyse waarop hulle hul werknemers inspireer het om voortdurend aan te pas en hulself te ontwikkel ten einde entoesiasies en betrokke te wees in hul werk. Hul organisasies het met spanpogings, en nie deur patriargale hiërargieë nie, gefunksioneer (Manfred et al, 1999).

Genoemde leiers het die eienskappe van transformasionele leiers getoon en die organisasiesukses wat hulle behaal het, sluit aan by die meta-analises wat gedoen is en waarin bevind is dat daar 'n positiewe verband bestaan tussen transformasionele leierskap en werksprestasie (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Howell en Avolio (1993) het ook in hulle navorsing bevind dat transformasionele leierskap 'n voorspeller is vir besigheidseenhede se prestasie. Dieselfde is egter nie ten opsigte van transaksionele leierskap bewys nie. Navorsing wat deur Howell (2004) uitgevoer is en waarin sy 250 uitvoerende beamptes bestudeer het, het getoon dat 34% van die besigheidseenhede se prestasieresultate direk verbind kan word met transformasionele leierskap.

Die vraag kan gestel word wat 'n transformasionele leier van 'n ander leier onderskei. Reber en Reber (2001) definieer 'n transformasionele leier as iemand wat meer doen as om net leiding te gee. Dis 'n persoon wat ander persone stimuleer om verby hulle eie behoeftes en belange te kyk ter wille van 'n groter gemeenskaplike doelwit.

Aangesien bestuurders se gebrek aan effektiewe leierskap 'n maatskappy finansiële verliese kan laat ly, behoort daar voortdurend gepoog te word om die regte werknemers vir bestuursposte te keur. Daar behoort gepoog te word om persoonlikheids- en gedragseienskappe te identifiseer wat as voorspellers van bestuursukses kan dien. Organisasies het die behoefte om evalueringstegnieke daar te stel wat prestasiegedrag kan voorspel. Eers wanneer suksesvolle pogings aangewend word om bestuurders aan te stel wat goed presteer, sal werklike groei in die Suid-Afrikaanse ekonomie kan plaasvind (Bothma & Schepers, 1997). Schepers (1994) se vraelys word gebruik om bestuursukses te meet. Hy definieer bestuursukses as 'n meerdimensionele konstruk wat 'n aanduiding gee van hoe goed 'n werker sy/haar werk verrrig, die mate van inisiatief wat die persoon neem, die vindingrykheid wat die persoon aan die dag lê by die vind van oplossings vir probleme en die wyse waarop hy/sy die menslike hulpbronne tot sy/haar beskikking gebruik (Schepers, 1994). Bestuursukses is ook 'n funksie van kennis, tegniese vaardighede en bestuursvaardighede wat sosiale intelligensie, leierskapvermoë en gesonde interpersoonlike verhoudinge, asook deursettingsvermoë en konseptuele vaardighede insluit. Die dimensie van persoonlikheid word dus ook ingesluit (Schepers, 1994).

## 1.2 WAARDE VAN STUDIE EN PROBLEEMSTELLING

Volgens Bothma en Schepers (1997) is daar min navorsing gedoen oor die verband tussen lokus van beheer en bestuursukses. Coetzer en Schepers (1997) dui daarop dat daar gebrek aan empiriese navorsing is oor die verband tussen lokus van beheer en werksprestasie is. Van Staden, Schepers en Rieger (2000), bevestig dat daar 'n gebrek aan empiriese navorsing is rakende die veronderstelde verband tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap. Hierdie navorsing kan dus bydra om te bepaal in watter mate die lokus van beheer bydra tot 'n bestuurder se sukses in 'n organisasie. In 'n persoonlike telefoongesprek met Schepers (Julie 2003) het hy ook aangedui dat dit wetenskaplike waarde sal hê om te bepaal wat die verband tussen die drie veranderlikes, naamlik lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses, is. Die volgende navorsingsvrae word vervolgens geformuleer:

- i) Wat behels die konstruk 'lokus van beheer'?
- ii) Is lokus van beheer 'n voorspeller van bestuursukses?
- iii) Hoe word transformasionele leierskap omskryf en watter gedragseienskappe toon transformasionele leiers?
- iv) Is daar 'n verband tussen transformasionele leierskap en bestuursukses?
- v) Hoe kan bestuursukses omskryf word?
- vi) Wat is die implikasies vir organisasies?

## 1.3 DOELSTELLING

Die volgende algemene en spesifieke doelstellings word vir die navorsing geformuleer:

### 1.3.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling is om te bepaal of lokus van beheer en leierskapstyl 'n voorspeller vir bestuursukses is.

### 1.3.2 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke doelstellings in terme van die literaturoorsig is om:

- i) die aard van die konstruk 'lokus van beheer' te ondersoek en persoonlikheidsseienskappe wat daarmee verband hou te identifiseer;
- ii) vanuit die literatuur te bepaal of lokus van beheer 'n voorspeller van bestuursukses is;
- iii) die konsep 'transformasionele leierskap' te beskryf en die spesifieke kenmerke van 'n transformasionele leier te bepaal;
- iv) die konsep 'bestuursukses' te omskryf en spesifieke dimensies te bepaal asook om die relevante persoonlikheidskenmerke te bepaal wat verband hou met 'n suksesvolle bestuurder.

Die spesifieke doelstellings in terme van die empiriese ondersoek is om:

- i) 'n steekproef saam te stel uit die populasie en empiriese data oor die konstrunkte te verkry;
- ii) die korrelasie tussen die metings van die drie veranderlikes te bepaal;
- iii) kanoniese korrelasies te bepaal; en ook om
- iv) vanuit die resultate sekere aanbevelings ten opsigte van die keuring, evaluering en ontwikkeling van bestuurders en organisasieleiers te maak.

## 1.4 DIE NAVORSINGSMODEL EN DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF

### 1.4.1 Die navorsingsmodel

Die navorsingsmodel vir die sosiale wetenskappe soos vervat in Mouton en Marais (1992), word in hierdie studie aangewend. Die volgende dimensies word geïnkorporeer: die sosiologiese, die ontologiese, die teleologiese, die epistemologiese en die metodologiese. Die navorsingsdomein is die Bedryfsielkunde en die navorsing word binne die Organisasiesielkunde en Psigometrika as subdissiplines uitgevoer.



Die konstruk 'lokus van beheer', word binne die salutogeniese paradigma ondersoek.

#### **1.4.2 Salutogeniese paradigma**

Die salutogeniese paradigma het ontstaan uit die navorsing van Antonovsky in 1974 tot 1979 (Strümpfer, 1990).

Die salutogenese beklemtoon die oorsprong van gesondheid en is primêr gemoeid met die handhawing en die bevordering van die mens se gesondheid. Die uitgangspunt is nie meer die oorsprong en behandeling van patologie nie (Strümpfer, 1990), maar watter faktore bydra tot die mens se gesondheid. Die fokus is nie op die identifisering van stressors nie, aangesien daar aanvaar word dat stres endemies is, maar die fokus is op hoe 'n individu, ten spyte van die onnipotensie van stressors, gesond bly. Die paradigma gaan ook van die veronderstelling uit dat stressors neutraal is in terme van gesondheidsgevolge wat dit vir die individu inhou en dat die gevolge afhang van die individu se respons op die stressor (Strümpfer, 1990: 267).

Die konstruk 'lokus van beheer', word vanuit die salutogeniese perspektief ondersoek. Die individu wat oor 'n eksterne lokus van beheer-oriëntasie beskik, voel nie in beheer nie, sien geen verband tussen eie gedrag en uitkomstes nie en skryf die oorsake van gebeure toe aan die omgewing, ander persone en die noodlot. Hy of sy voel angstig, gefrustreerd en hulpeloos. Die individu wat oor 'n interne lokus van beheeroriëntasie beskik, voel in beheer, sien 'n verband tussen eie gedrag en uitkomstes, ervaar 'n gevoel van bemagtiging en ervaar gevolglik minder stres (Cilliers & Kossuth, 2002). Volgens Garson en Stanwyck (in Cilliers & Kossuth 2002), glo die individu met eksterne oriëntasie dat werksprestasie afhang van die insentiewe wat daarmee gepaardgaan. Daarenteen glo die persoon wat oor 'n interne lokus van beheeroriëntasie beskik dat sy/haar eie vaardighede benut kan word om probleme op te los en dat sukses nie bloot afhang van die bestaan van insentiewe nie.

## 1.5 NAVORSINGSMETODE

### 1.5.1 Literatuurstudie

Die navorsing word in twee fases uitgevoer. Die eerste fase behels die literatuuroorsig in die vorm van beskrywende navorsing. Die stappe van die literatuuroorsig in die vorm van beskrywende navorsing is soos volg:

- (i) Lokus van beheer word teoreties omskryf en die relevante persoonlikheidskenmerke word bepaal. In hierdie navorsing word daar gefokus op die interne lokus van beheer.
- (ii) Transformasionele leierskap word vanuit die literatuur teoreties omskryf en die gedragseienskappe van transformasionele leiers word bepaal.
- iii) Bestuursukses word teoreties omskryf en die relevante persoonlikheidskenmerke, asook die gedragskenmerke van suksesvolle bestuurders, word bepaal.

### 1.5.2 Empiriese ondersoek

#### i) *Afneem van vraelyste*

Die meting van lokus van beheer word uitgevoer aan die hand van die Lokus-van-Beheerskaal van Schepers (1995). Bestuursukses word gemeet met behulp van die prestasiebeoordelingsvraelys van Schepers (1994). Transformasionele leierskap word gemeet aan die MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) van Bass en Avolio (1993).

#### ii) *Steekproef*

Die steekproef word op 'n geleentheidsbasis saamgestel uit skoftoesighouers van 'n platinummyngroep. Alle skoftoesighouers wat in 'n sekere periode die induksieprogram bygewoon het, maak deel uit van die steekproef.

iii) *Dataverwerking*

Die data sal statisties verwerk word en daar sal sekere gevolgtrekkings gemaak word aangaande die verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses.

iv) *Navorsingshipoteses*

Die volgende hipoteses word gestel en sal getoets word:

*Hipotese 1*

Ho: Daar is geen beduidende verband tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap nie.

H1: Daar is 'n beduidende verband tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap.

*Hipotese 2*

Ho: Daar is geen beduidende verband tussen outonomie en transformasionele leierskap nie.

H2: Daar is 'n beduidende verband tussen outonomie en transformasionele leierskap.

*Hipotese 3*

Ho: Daar is geen beduidende verband tussen interne lokus van beheer en bestuursukses nie.

H3: Daar is 'n beduidende verband tussen interne lokus van beheer en bestuursukses.

*Hipotese 4*

Ho: Daar is geen beduidende verband tussen transformasionele leierskap en bestuursukses nie.

H4: Daar is 'n beduidende verband tussen transformasionele leierskap en bestuursukses.

### *Hipotese 5*

Ho: Daar is geen beduidende verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses nie.

H5: Daar is 'n beduidende verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses.

## **1.6 HOOFSTUKINDELING**

Hoofstuk 1 gee 'n breë agtergrond en inleiding tot die navorsing en dui op die perspektief waarbinne die navorsing uitgevoer word. Die probleemstelling, doelwitte en navorsingsmetode word verskaf en die navorsingshipoteses word uiteengesit.

Hoofstuk 2 bevat die literatuurstudie wat gedoen is oor die konstruk 'lokus van beheer'. Daar word ook na die paradigmatiese perspektief verwys.

Hoofstuk 3 beskryf die literatuurstudie oor bestuursukses en transformasionele leierskap met verwysing na salutogeniese eienskappe.

Hoofstuk 4 beskryf die empiriese studie en die meetinstrumente wat gebruik is.

In hoofstuk 5 word die resultate van die statistiese ontledings uiteengesit.

In hoofstuk 6 word die navorsingsresultate kortliks bespreek, gevolgtrekkings word gemaak, leemtes word uitgewys en aanbevelings ten opsigte van toekomstige navorsing word gemaak.

## HOOFSTUK 2

### LOKUS VAN BEHEER

#### 2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die 'lokus van beheer' konstruk vanuit die literatuur nagevors en ontleed en daar word gepoog om 'n duidelike beskrywing van die konstruk te gee. Verskillende teorieë waaruit die 'lokus van beheer' konstruk ontstaan het, word ontleed. Daar word ook ondersoek ingestel na verskillende faktore wat die 'lokus van beheer' konstruk beïnvloed. Definisies vanuit die literatuur word aangehaal en die skrywer dui op die verskil tussen interne en eksterne lokus van beheer. Die konstruk 'lokus van beheer' word ook in organisatoriese konteks ondersoek.

#### 2.2 TEORIEË WAARUIT DIE KONSTRUK 'LOKUS VAN BEHEER' ONTSTAAN HET

Die konstruk 'lokus van beheer' het vanuit die sosiale leerteorie en die attribusieteorie ontwikkel. Hierdie konstruk is in 1966 deur Rotter ontwikkel en het betrekking op 'n persoon se verwagting van versterking van sy/haar gedrag (Rotter, 1966).

Die genoemde teorieë waaruit die konstruk 'lokus van beheer' ontwikkel is, word vervolgens kortliks bespreek.

##### 2.2.1 Die sosiale leerteorie

Volgens Bergh en Theron (1999: 364) het Rotter navorsing gedoen oor die effek van die sielkundige omgewing op die individu. Rotter het probeer verklaar in hoe 'n mate die omgewing die individu se gedrag bepaal. Sy bevindinge het gewys dat individue verskillend reageer omdat hulle kognitief verskillende verwagtings vorm oor spesifieke gebeure, asook verskillende idees oor die moontlike versterkings wat sal volg op hulle spesifieke gedrag. Vir die een persoon is werk 'n vorm van

ontspanning en hy/sy is gemotiveerd om dit te doen aangesien daar 'n spesifieke verwagting soos beloning wat sal volg bestaan, terwyl dieselfde werk vir die ander persoon eentonig is en daar geen selfmotivering bestaan nie omdat daar geen verwagting is vir 'n positiewe versterking wat sal volg nie (Bergh & Theron, 1999: 364).

Die sosiale leerteorie vorm die teoretiese agtergrond waarbinne die aard en die effek van gedragsversterking verduidelik kan word. Dit word ook die sosiaal-kognitiewe teorieë genoem (Bergh & Theron, 1999) en word onder andere verteenwoordig deur Bandura (1997), Rotter (1966, 1982, 1990) en ook Rotter et al (1972) .

Die sosiale leerteorie gaan van die standpunt uit dat versterking van gedrag tot 'n verhoging van die verwagting lei dat bepaalde gedrag deur daardie versterking gevolg sal word (Rotter, 1982). Volgens die sosiale leerteorie is dit noodsaaklik om in die voorspelling van doelgerigte gedrag drie veranderlikes, naamlik verwagting, versterking en die sielkundige situasie in ag te neem (Phares, 1976).

Die mate waarin die individu ervaar dat beloning op sy gedrag sal volg is in teenstelling met die mate waarin ervaar word dat beloning beheer word deur eksterne kragte, onafhanklik van sy/haar gedrag (Rosolak & Hampson, 1991). Sekere persone ervaar dat die beheer oor hulle gedrag binne hul eie besluitnemingsraamwerk en binne hulself lê, terwyl ander persone ervaar dat die beheer oor hul gedrag in eksterne faktore lê. Die potensiaal vir gedrag om plaas te vind, hou verband met die verwagting dat die gedrag tot 'n besondere versterking sal lei, asook die waarde wat die individu aan die besondere versterking heg (Coetzer & Schepers, 1997). Indien die persoon waarneem of ervaar dat die gebeurtenis plaasvind as gevolg van sy gedrag, vermoëns of persoonlike eienskappe, word dit as 'n interne lokus van beheer gedefinieer (Lefcourt, 1981).

Rotter (1982) postuleer dat die hele sielkundige situasie, eerder as 'n bepaalde stimulus, belangrik is aangesien 'n persoon selektief, eerder as onafhanklik, op die verskeie interne stimuli reageer. Rotter (1990) verduidelik ook dat die persoon 'n oriëntasie ontwikkel ten opsigte van intern beheerde gedrag en ekstern beheerde

gedrag. Die oriëntasie hang af daarvan of die verwagting van versterking intern (deur individuele probleemoplossingsvaardighede) is of ekstern (deur die instruksie van magtige of bemagtigde ander persone) bepaal word. Hoe meer die persoon leer om staat te maak op sy/haar eie interne hulpbronne en hoe meer hierdie gedrag in verband gebring word met ander soortgelyke situasies, hoe sterker sal die interne oriëntering wees. Hoe meer die persoon staatmaak op eksterne faktore of ander magtige en invloedryke persone vir die versterking en beloning van gedrag en hoe meer dit verbind kan word met ander, maar soortgelyke situasies, hoe meer sal die versterking ekstern-georiënteerd wees.

Vanuit die sosiale leerteorie se perspektief (Lefcourt, 1981) word ook verwys na lokus van beheer as volg: 'n Persoon met interne lokus van beheer het die algemene verwagting dat gebeure wat positief of negatief beoordeel word, 'n gevolg is van sy/haar eie aksies. Die verwagting van 'n persoon met eksterne lokus van beheer ten opsigte van gebeure – hetsy positief of negatief beoordeel – is dat dit nie verwant is aan sy/haar eie gedrag nie en derhalwe buite sy/haar persoonlike beheer val.

### **2.2.2 Die attribusieteorie**

Fritz Heider, (soos in Bergh en Theron, 1999), word gesien as die persoon wat die attribusieteorie ontwikkel het. Volgens hom berus die attribusieteorie op drie aannames, naamlik dat individue poog om die oorsake van gedrag te bepaal, dat individue oorsaaklike verduidelikings van gedrag op 'n sistematiese wyse omskryf en dat individuele attribusies die individu se toekomstige gedrag beïnvloed.

Die attribusieteorie is dus gemoeid met die wyse waarop individue inligting komende van die omgewing aanwend of benut om oorsaaklike verduidelikings vir gebeurtenisse in sy/haar lewe te vind. Die toeskryf van oorsake aan bepaalde gedrag word attribusies genoem. Attribusie beteken dus om te probeer verstaan en om die oorsake te probeer bepaal waarom sekere gebeure en sekere gedrag tot bepaalde uitkomstes lei (Bergh & Theron, 1999). Die oorsaaklike attribusies wat die mens maak, asook sy/haar vertolking daarvan, bepaal in 'n groot mate sy/haar persepsie van hoe hy/sy die sosiale wêreld ervaar. Rotter (1966) noem

hierdie attribusies wat of intern binne die individu self is, of ekstern in die omgewing is, die “lokus van oorsaaklikheid”. Hierdie interne of eksterne lokus van oorsaaklikheid dui op ‘n karaktertrek van die individu (Bergh & Theron, 1999).

Oorsake van menslike gedrag kan in twee kategorieë ingedeel word, naamlik: disposisionele en situasionele oorsake. Disposisionele oorsake het met die mens se natuurlike geaardheid te doen en sluit al die organismiese attribute van die mens in. Situasionele oorsake het met die eksterne wêreld te doen en sluit alle omgewingsfaktore in (Roediger et al, 1991). Die een persoon sal byvoorbeeld die feit dat hy/sy ‘n toets gedruip het, toeskryf aan die feit dat hy/sy nie genoegsaam voorberei het nie (interne lokus van oorsaaklikheid) en ‘n ander persoon sal weer die oorsake van druipe toeskryf aan die swak vaardighede van die opleidingsinstrukteur (eksterne lokus van oorsaaklikheid) (Bergh & Theron, 1999).

‘n Persoon wat oor ‘n interne lokus van beheer beskik, sal sy/haar gedrag aan oorsake binne sy/haar beheer (persoonlike vermoëns of attribusie) toeskryf, terwyl ‘n persoon wat oor ‘n eksterne lokus van beheer beskik, sy/haar gedrag aan oorsake buite sy/haar beheer (geluk of noodlot) sal toeskryf (Phares, 1976).

### **2.3 DEFINISIES VAN DIE KONSTRUK ‘LOKUS VAN BEHEER’**

Verskeie definisies van die konstruk ‘lokus van beheer’ is in die literatuur opgeteken en vervolgens word enkele aangehaal.

Rotter (1966) het die volgende definisie van die konstruk ‘lokus van beheer’, waarin hy onderskei tussen interne en eksterne beheer, daargestel: As ‘n persoon ‘n versterking van gedrag waarneem as dat dit gedeeltelik volg op sy/haar aksie maar nie uitsluitlik deur sy/haar aksie veroorsaak is nie, word dit tipies in ons kultuur waargeneem as dat dit die gevolg is van geluk of die noodlot, of dat dit veroorsaak is deur ander persone wat oor mag beskik. Die gedrag word ook as onvoorspelbaar beoordeel vanweë die kompleksiteit van die kragte in die omgewing.



Van Daalen, Van Niekerk en Pottas (1989:12) formuleer die volgende definisie van die 'lokus-van-beheer'-konstruk: "Dit is 'n algemene verwagting van die individu aangaande die verhouding tussen gedrag en versterking van daardie gedrag in verskillende situasies."

Phillips en Gully (1997) beskryf die 'lokus-van-beheer'-konstruk as 'n persoonlikheids-attribuut wat die mate waarmee 'n individu gebeure beoordeel as binne sy/haar eie beheer (interne lokus), of die mate waarbinne die gebeure onder die beheer van andere met mag is (eksterne lokus).

Karnes en McGinnis (1996) definieer die 'lokus-van-beheer'-konstruk as die mate waarmee die verhouding tussen 'n individu se eie gedrag en die versterking van daardie gedrag waargeneem en beoordeel word. Indien versterking van gedrag plaasvind alhoewel dit nie deel van daardie gedrag is nie, word dit beoordeel as 'geluk', 'noodlot' of onder die beheer van andere met mag. Hierdie gedrag word gesien as eksterne lokus van beheer.

Lokus van beheer word ook gedefinieer as die persepsie dat gedragsuitkomst gebaseer is op innerlike prosesse of eksterne gebeure buite die individu, afhangende waarop die individu klem lê (Hamid & Tai Chan in Barnard 2001) en ook as die mate waartoe individue in staat is om gebeurtenisse wat hulle lewens beïnvloed, te beheer (Rahim & Psenicka in Barnard 2001).

In hierdie navorsing word lokus van beheer gemeet met behulp van die vraelys van Schepers (1999). Schepers (1995) konseptualiseer en operasionaliseer lokus van beheer as drie onafhanklike veranderlikes naamlik, interne lokus van beheer, outonomie en eksterne lokus van beheer. Schepers (1995) dui daarop dat eksterne lokus en interne lokus nie noodwendig teenoorgestelde pole van 'n kontinuum verteenwoordig nie, maar wel *onafhanklike* dimensies is. Dit impliseer dat 'n persoon byvoorbeeld 'n hoë interne lokus ten opsigte van een veranderlike kan toon, maar ook dan 'n hoë eksterne lokus ten opsigte van 'n ander veranderlike kan toon.

Rotter (1990) dui op die enorme hoeveelheid navorsing wat oor die konstruk 'lokus van beheer' gedoen is en dat navorsers moet let op die belangrikheid van presiese definisies en dat hierdie definisies binne die raamwerk van 'n teorie gegrond moet wees. Volgens hom is lokus van beheer 'n relatief stabiele meting van menslike gedrag, maar hy waarsku dat daar in gedagte gehou moet word dat menslike gedrag dikwels irrasioneel kan wees en dat komplekse denkprosesse, motiverings en emosies gedrag sterk kan beïnvloed. Volgens Lefcourt (1981) is lokus van beheer nie konstant nie en kan dit verander afhangende van veranderende gebeure en persone se veranderende ervaring van die oorsake van gebeure.

## **2.4 INTERNE LOKUS VAN BEHEER VERSUS EKSTERNE LOKUS VAN BEHEER**

Aangesien Lefcourt (1981) aandui dat lokus van beheer nie konstant is nie, impliseer dit dat 'n persoon tussen die twee pole van internaliteit en ekternaliteit kan beweeg. Volgens Lefcourt (1984) bestaan daar nie iets soos internaliteit *sonder* ekternaliteit nie. Om onself as 'n interne lokus of 'n eksterne lokus te sien is bloot 'n relatiewiteit eerder as 'n absolute waarheid. Rotter (1966) waarsku ook daarteen dat individue wat 'n ekstreme internaliteit ten opsigte van hulle beoordelings van die oorsake van gebeure toon, op 'n mate van wanaanpassing kan dui. 'n Studie van Gilmore en Minton (1974) toon dat internbeheerdes kan neig tot ekternaliteit indien hul aanvanklike selfvertroue om 'n taak suksesvol af te lê, laag was. Indien die uitkoms nie sukses weerspieël nie, neig individue na verdedigende ekternaliteit ten einde hul selfbeeld te beskerm.

Lefcourt (1984) verwys na Reid en Ziegler wat postuleer dat 'n mens se geneigdheid na internaliteit-ekternaliteit (I-E), geanker is in so 'n persoon se basiese ondervinding van oorsaaklikheid. Hierdie I- E-onderskeiding in samehang met die sin van oorsaaklikheid, kom oorspronklik van die kind se vroegste selfpersepsie dat dit verskil van sy/haar wêreld. Die mate waarmee ons uitkomstes as buite ons beheer waarneem, soek ons outomaties na eksterne agente ter verduideliking van die oorsaak van die uitkomste (Lefcourt, 1984).

Die balans tussen 'n persoon se internaliteit versus eksternaliteit is krities vir die beoordeling van oorsaaklikheid anders kan die persoon onopgeloste konflik ervaar wat steurend en angswekkend kan wees. 'n Persoon se bewustheid van eksterne magte help hom/haar om gebeure wat hy/sy nie kan verander nie, te verstaan en te begryp, aldus Reid en Ziegler (soos in Lefcourt, 1984).

Lokus van beheer is 'n persoonlikheidstrek wat *relatief* – nie absoluut nie – stabiel is en sekere ontwikkelingsprogramme sal moontlik die lokus vanaf eksternaliteit na internaliteit kan rig. In 'n ontwikkelingsprogram wat ten doel het om 'n persoon se lokus van beheer vanaf ekstern na intern te verander, word gepoog om die selfkonsep van die individu te verander (Boone, De Brabander & Van Witteloostuijn, 1996). 'n Veilige omgewing en klimaat word vir die individu geskep waarin die persoon sy/haar swakhede, sterkpunte en hulpbronne kan identifiseer en dan word die persoon gelei ten einde bemagtig te word om vreemde en moeilike take te bemeester. Die persoon se selfkonsep word dus positief beïnvloed tydens die ontwikkelingsprogram. In 'n studie wat gedoen is deur Els, Linde & Rothmann (2001) waarin die uitwerking van 'n ontwikkelingsprogram wat op werknemers van 'n finansiële instelling se lokus van beheer gerig was, is bevind dat die eksperimentele groep in vergelyking met die kontrolegroep se interne lokus van beheer en outonome optrede direk na afloop van die ontwikkelingsprogram en drie maande na die voltooiing daarvan, beduidend toegeneem het.

Studies deur Nurco et al en Stirling en Reid (soos in Els, Linde en Rothmann, 2001), toon ook aan dat die ontwikkeling van 'n individu in streshantering, konflikhantering, kommunikasie, selfhandhawing, onafhanklikheid en verskeie beroepsvaardighede, bydra om die individu se interne lokus van beheer te verhoog. Dit blyk dus dat 'n persoon se lokus van beheer nie 'n rigiede gegewe is nie, maar dat die interne beheer wel deur ontwikkeling verhoog kan word.

## **2.5 NAVORSING MET DIE KONSTRUK 'LOKUS VAN BEHEER' IN ORGANISATORIESE VERBAND**

Uit die groot volume literatuur wat navorsing rapporteer oor die konstruk 'lokus van beheer' in organisatoriese konteks, word die volgende navorsingsuitkomstes uitgelig: die effek van lokus van beheer op die keuse van werk en loopbaanontwikkeling, die verband tussen lokus van beheer en taakkompleksiteit, lokus van beheer en werksprestasie, lokus van beheer en ouderdom, lokus van beheer en stresshantering, lokus van beheer en oriëntasie tot inligting, asook die verband tussen lokus van beheer en leierskap. Daar word ook spesifiek gefokus op die verband tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap.

### **2.5.1 Die effek van lokus van beheer op keuse van werk en loopbaanontwikkeling**

Lefcourt (1984) verwys na 'n studie wat Valecha in 1972 gedoen het waarin hy tot die gevolgtrekking kom dat mense met interne lokus van beheer na werk soek wat groter outonomie bied en dat hulle meer opvoedkundige opleiding wat verband hou met loopbaanontwikkeling, ontvang. Persone met interne lokus van beheer verskil dus van persone met eksterne lokus van beheer in terme van beroepskeuse asook in die wyse waarop hulle vir 'n loopbaan voorberei. 'n Studie wat Taylor in 1982 uitgevoer het (in Lefcourt 1984), toon dat persone met interne lokus van beheer 'n sterker poging aanwend ten opsigte van beroepsbeplanning in 'n organisasie waar beroepsontwikkeling moontlik is. Hulle neig ook om beroepe te kies wat meer moontlikhede bied om vaardighede te gebruik en om invloed uit te oefen. Intern gerigte persone toon groter werksmobiliteit en hulle presteer beter as persone met eksterne lokus van beheer – vanweë groter insette en sterker werksmotivering. Werknemers met interne beheer word meer geredelik bevorder. In situasies waar alle persone belonings kan kry gebaseer op vaardighede, was persone met interne beheer superieur bo persone met eksterne beheer.

## 2.5.2 Lokus van beheer en taakkompleksiteit

Campbell (1988) definieer taakkompleksiteit as die wyse waarop take saamgestel is, die inhoud van take asook die skakeling tussen verskillende take of aktiwiteite.

Latham en Yukl (1976) toon aan dat persone met 'n interne lokus van beheer beter presteer op moeilike take aan hulle opgedra teenoor persone met 'n eksterne lokus van beheer. Intern georiënteerde persone sien hul gedrag as 'n funksie van hul vaardighede en wanneer die moeilikheidsgraad verhoog, word meer vaardighede en inspanning vereis om die spesifieke doel te bereik. Hulle voel dat hul beheer het oor die funksie en toon ook meer inspanning en aksie namate die moeilikheidsgraad van die take verhoog het. Persone met 'n eksterne lokus van beheer wat glo dat geluk, noodlot of faktore buite hul beheer 'n belangrike determinant is vir doelwitbereiking, het nie 'n toename in inspanning getoon toe die moeilikheidsgraad van die spesifieke take verhoog is nie.

Met die uitvoer van komplekse take, het Wichman en Oyasato (1983) bevind dat persone met 'n interne lokus van beheer beter vaar as persone met 'n eksterne lokus van beheer. Persone met 'n interne lokus verkies take wat 'n groot verskeidenheid vaardighede asook outonomie in besluitneming vereis. Hul verkies ook take wat betekenisvol ervaar word en wat terugvoering op prestasie bied. Eichler (1980) dui aan dat persone met 'n interne lokus van beheer 'n groter voorkeur toon vir komplekse taakstruktuur as persone met 'n eksterne lokus van beheer en dat hulle ook 'n groter poging aanwend om doelwitte te bereik.

## 2.5.3 Lokus van beheer en werksprestasie

Lefcourt (1984) verwys na verskeie studies wat uitgevoer is oor die verband tussen lokus van beheer en werksprestasie en sommige daarvan word vervolgens uitgelig.

Ruble, (1976 in Lefcourt,1984) bevind dat intern-beheerde groepe beter vaar tydens selfbeplande take. Indien die individue self die taakaktiwiteite kon beheer en reguleer, het hulle beter presteer as wanneer 'n leier die beplanning gedoen

het. Ekstern-beheerde groepe het weer beter presteer onder toesig van 'n leier. Die individue het dus beter gevaar as daar 'n leier was om aan te dui hoe en wanneer die take uitgevoer moes word. Anderson en Schneier, (1978 in Lefcourt, 1984) toon aan dat leiers met interne lokus meer effektief is as leiers met eksterne beheer in terme van die leiding van klein groepe.

'n Studie wat deur Anderson, (1977 in Lefcourt, 1984) uitgevoer is met bestuurders van klein besighede toon dat persone met interne beheer beter presteer as daarsonder. Durand en Shea, (1974 in Lefcourt, 1984) het 'n studie met 29 eienaars van klein sake gedoen en bevind dat die intern-beheerdes superieure prestasie getoon het. As entrepreneurs het die persone wat oor interne lokus van beheer beskik, verreweg beter presteer as entrepreneurs wat oor eksterne lokus van beheer beskik het.

In 'n studie uitgevoer deur Broedling, (1975 in Lefcourt, 1984) waarin vlootoffisiere betrek was om sekere take uit te voer en die moeite wat hulle gedoen het om die taak uit te voer, beoordeel is, is internbeheerde offisiere hoër beoordeel op die moeite gedoen met 'n sekere taak. Hierdie persone het ook hoër beoordelings gekry ten opsigte van werksprestasie. Dit sluit ook aan by Heisler, (1974 in Lefcourt, 1984) se studie wat bevind het dat intern-beheerde persone hoër persoonlike effektiwiteit getoon het. Spector, (1982 in Lefcourt, 1984) het bevind dat lokus van beheer 'n belangrike veranderlike is in die verklaring van gedrag in organisasies op alle vlakke. Navorsing toon dat persone met interne beheer ook kontrole oor persoonlike werksprestasie neem en dat diesulkes pogings tot selfbestuur in talle opsigte sal aanwend. Sulke werknemers sal dus nie passief bly omdat hulle glo dat hulle niks aan omstandighede kan verander nie. Garson en Stanwyck (1997) noem die studies van Abdel-Halim en Rizzo et al, waarin internbeheerdes beter vaar as eksternbeheerdes in werksituasies wat inisiatief, verantwoordelikheid, outonomie en probleemoplossing geverg het. Die afleiding kan dus gemaak word dat werknemers met interne lokus van beheer uitdagende take in die organisasie toegewys moet word. Dit sluit ook aan by die studie deur Moerdyk (in Garson en Stanwyck, 1997) waarin daar 'n duidelike korrelasie gevind is tussen persone met 'n eksterne lokus van beheer en passiwiteit, stadige besluitneming en onrealistiese verwagtinge ten opsigte van die werksomgewing.

Volgens Lefcourt (1984) dui die meerderheid van studies aangaande die direkte verband tussen 'n werknemer se lokus van beheer en werksprestasie daarop dat intern-beheerdes beter presteer as ekstern-beheerdes. Daar is wel 'n aantal studies wat geen beduidende verskil in werksprestasie aandui nie. Lefcourt (1984) dui verder daarop dat die verskil in studies moontlik toegeskryf kan word aan verskeie faktore, soos onder meer situasionele faktore. Intern-beheerde en ekstern-beheerde persone se werksprestasie kon sistematies deur verskille in hul situasies beïnvloed gewees het. Verskille kon ook moontlik deur verskille in valensie veroorsaak gewees het. 'n Organisasie se kultuur en waardesisteem speel ook 'n groot rol en is hetsy bevorderlik vir sekere gedrag, of inhiberend vir ander gedrag. Baie studies het nie bepaal of die waarde van prestasie- en gedragsuitkomstes ekwivalent was vir intern-beheerdes en eksternbeheerdes nie. Sekere prestasie kon vir een persoon veel meer waarde inhou as vir 'n ander persoon. In sommige studies was die vermoë of potensiaal van persone nie gekontroleer nie en beduidende verskille ten opsigte van prestasie tussen internbeheerdes en eksternbeheerdes het geen betekenisvolle verskille getoon toe die potensiaalfaktor gekontroleer is nie.

Heider soos in Bergh en Theron (1999) spekuleer dat interne sowel as eksterne kragte gesamentlik gedrag veroorsaak en dat die klem nie net op een pool van beheer kan val nie. Hy beklemtoon dat *persepsie* eerder as die werklike oorsaak van gedrag, belangrik is. Volgens hom neem die individu die omgewing waar en vorm daarvolgens 'n sekere persepsie van watter faktore die gedrag bepaal het hetsy eksterne faktore of interne faktore. Persone se gedrag word bepaal deur die diskrepansie wat bestaan tussen hul persepsie van interne en eksterne attribusies. Die afleiding kan dus gemaak word dat die oorsake van gedrag in organisasies kompleks van aard is en dat daar nie oorvereenvoudigde afleidings aangaande die redes vir goeie werksprestasie gemaak kan word nie. Dit is egter duidelik dat lokus van beheer wel 'n beduidende rol speel by werksprestasie.

#### 2.5.4 Lokus van beheer en ouderdom

Navorsing deur Shapiro en Sandman (1995) dui daarop dat ouer persone oor 'n gesonder sin van beheer beskik as jonger persone. Ouer persone toon beter aanvaarding ten opsigte van aspekte en probleme wat kommer veroorsaak. Aanvaarding word met die jare aangeleer as 'n addisionele manier om 'n eksterne vorm van beheer te handhaaf. Volgens Shapiro en Sandman (1995) verkry senior persone in vergelyking met jonger persone meer 'n eksterne sin van beheer vanaf andere soos gesinslede, vriende, regering, omgewing en God (eksterne faktore). Eksterne faktore bring hulle dus by 'n punt van aanvaarding.

Verskeie studies in Spector en O'Connell (1994) beskryf dat lokus van beheer geaffekteer word deur die lewensondervinding waaroor 'n individu beskik. Ouer persone beskik oor veel meer lewensondervinding as jonger persone en dit speel 'n beduidende rol in hul oriëntasie ten opsigte van internaliteit en eksternaliteit. Ouer persone het meer na 'n interne oriëntasie geneig, terwyl ouer kinders, vanweë die vaardighede wat hulle aangeleer het, groter beheer verkry het oor hulle omgewing en hulle kon groter interne beheer toon as jonger kinders (Gershaw, 2004).

#### 2.5.5 Lokus van beheer en stresshantering

Volgens Strümpfer (1995), dui Antonovsky aan dat stressors alomteenwoordig is in die daaglikse lewe en dat die menslike bestaan stresvol is. Die salutogeniese paradigma het vanuit Kuhn se sosiologiese siening van wetenskap ontstaan en is deur Antonovsky bekend gestel (Strümpfer, 1990). Die salutogenese beklemtoon die oorsprong van gesondheid en is primêr nie gemoeid met die handhawing van die oorspronge en behandeling van patologie nie (Strümpfer, 1990). Die term 'salutogenese' is afgelei van die Latynse woord *salus*, wat gesondheid beteken en die Griekse woord *genesis*, wat oorsprong beteken (Strümpfer, 1990). Antonovsky het die misterie van hoe mense gezond bly probeer vind op vroeë hoe persone stres hanteer en steeds gezond bly (Strümpfer, 1995).



Sekere persoonlikheidskonstrukte soos sin vir koherensie, persoonlikheidsgehardheid, aangeleerde vindingrykheid, lokus van beheer en stamina, word binne die salutogeniese paradigma beskryf as konstrukte wat aandui dat 'n individu stres kan hanteer en gesond kan bly (Strümpfer, 1990). Die konstruk 'interne en eksterne lokus van beheer' word as 'n salutogenies -verwante konstruk aangedui (Strümpfer, 1990). Rotter se fokus op sosiale leer kan ook volgens Strümpfer (1990) gesien word as die oorspronge van salutogeniese denke. Navorsing toon dat die konstruk 'lokus van beheer' die nadelige uitwerking van oormatige stres op die mens verminder (Cummins, 1988; Ivancevich & Matteson, 1980; Kobasa, 1979).

Persoonlikheidsgehardheid word ook as 'n salutogeniese konstruk gesien met *kontrole* as 'n dimensie daarvan (Kobasa, 1979). Daar word verwys na die mens se vermoë om eksterne stremming sodanig te interpreteer, te beoordeel en te inkorporeer of te hanteer, dat dit by sy/haar lewensplan aansluit.

*Selfkontrole* word volgens Rosenbaum (1988) beskryf as 'n kenmerk van die individu wat meer selfdissipline aan die dag kan lê in byvoorbeeld ophou-rook-aksies. Die individu wat oor hierdie eienskap beskik maak byvoorbeeld meer gebruik van selfontspanningstegnieke tydens kindergeboorte of die ervaring van seesiekte. Hierdie individue maak ook meer gebruik van selfkontrole-gesegdes wat 'n aanduiding is van emosionele selfkontrole. Die individu toon die vermoë om interne response kognitief te beheer en te reguleer, deur die toepassing van selfregulerende meganismes, sodat dit inpas by gladde funksionering wat dan lei tot selfdoeltreffendheid. Die selfregulerende proses word aangewend ten einde negatiewe insette te hanteer en lei dan tot *coping*-strategieë, ten einde gladde lewensfunksionering te verseker (Viviers, 1999b).

Dreyer, Coetzee, Strydom & Van der Merwe, (1997) het 'n studie gedoen waarin die konsep van totale welstand van die mens ondersoek is. Die invalshoek hier is volgens hulle ook salutogenies, in die dat daar nie op die voorkoming of behandeling van siektes gefokus moet word nie, maar dat gesondheidsbevorderingsprogramme daarop gerig moet wees om mense aan te spoor om na die bereiking van 'n optimale vlak van gesondheid te streef.

Optimale gesondheid word gesien as 'n toestand waar balans bereik is. Sentraal binne die konsep van totale welstand lê ook die gedagte dat die individu selfverantwoordelikheid vir eie gesondheid moet aanvaar. 'n Persoon wat oor interne lokus van beheer beskik sal selfbestuur en selfverantwoordelikheid aanvaar (Spector,1982). Sekere destruktiewe lewensgewoontes soos alkoholmisbruik, oormatige eetgewoontes en rook is dikwels die gevolg van gevoelens van hulpeloosheid en magteloosheid en dui op die gebrek aan beheer. Hierdie gevoelens blyk te ontstaan wanneer die individu 'n onvermoë ervaar om homself/haarself binne sy/haar lewensdoelwitte, waardes en gevoelens te sien (Dreyer et al, 1997). Die individu voel dus dat hy/sy nie beheer het of in beheer is nie.

Wallerstein (1992) beklemtoon dat nie alleen 'n poging om die individu se interne lokus van beheer te verhoog tot beter totale welstand sal lei nie, maar dat die omgewing ook verander moet word ten einde die individu te bemagtig om in beheer te kom en doelwitte te bereik in 'n selfgroeï- en ontwikkelingsprogram. Glogow (1986) se navorsing toon dat persone met 'n eksterne lokus van beheer eerder aan uitbranding sal lei wat deur oormatige streservaring veroorsaak word, teenoor die persoon wat 'n interne lokus van beheer het en wat self verantwoordelikheid vir sy/haar psigologiese welstand aanvaar. Laasgenoemde persone toon salutogeniese kenmerke aangesien hulle beheer verkry deur verantwoordelikheid te neem vir persoonlike intervensies soos fisiese oefening, meditasie, visualisering en hipnose, persoonlike groei-oefeninge, ontspanningstegnieke asook opleiding in selfhand-hawing (Glogow, 1986) en sodoende die nadelige uitwerking van stres elimineer.

'n Studie wat deur Spector en O'Connell (1994) gedoen is, toon dat die persoonlikheidskonstruk 'lokus van beheer', 'n voorspeller is vir die hantering van werkstres wat veroorsaak word deur werkslading, rolkonflik of gebrek aan outonomie. Persone met interne lokus van beheer beleef dat die werksomgewing meer binne hulle beheer is en sodoende hanteer hulle werkstres beter. Hierdie navorsing het veral 'n korrelasie getoon tussen lokus van beheer en gebrek aan outonomie as stressor. Interne beheerdes het laer vlakke van werksangs getoon want hulle het meer in beheer gevoel.

Volgens Spector en O'Connell (1994) het waargenome kontrole aansienlik spesiale aandag gekry in die verklaring van stresshantering. Dit is ook in organisatoriese konteks nagevors. Spector (1986) vind beduidende korrelasies tussen waargenome kontrole en werkstressors soos rolkonflik en rolteenstrydighede. Vanuit 'n teoretiese perspektief kan verwag word dat individue met 'n eksterne lokus van beheer, wat nie glo dat hulle die belangrike sake in hul omgewing beheer nie, die werksomgewing meer bedreigend en stresvol sal ervaar. Persone met interne beheer glo dat hulle in beheer is en dit verminder die effek van stresvolle werksituasies (Spector & O'Connell, 1994). Hierdie navorsing het 'n baie sterk verband gevind tussen lokus van beheer en outonomie as werkstressor. Interne lokus van beheer het ook sterk gekorreleer met rolstressors en interpersoonlike konflik. In alle gevalle het persone met interne lokus van beheer laer vlakke van werkstres ervaar.

### **2.5.6 Lokus van beheer en oriëntasie tot inligting**

Spector (1988) dui daarop dat intern-beheerdes se vaardighede om komplekse inligting te verwerk verskil van dié van ekstern-beheerdes. Intern-beheerdes vaar beter met die versameling en verwerking van inligting. Die oorsaaklikheid lê waarskynlik in die mate waarin motivering verskillend is by persone met interne lokus van beheer en persone met eksterne lokus van beheer. Die intern-beheerde persoon is sterker gemotiveerd tydens komplekse taakuitvoering volgens Latham en Yukl (1976).

## **2.6 LOKUS VAN BEHEER EN LEIERSKAP**

Aangesien daar voortdurend eise aan organisasies gestel word om te verander, is dit 'n uitdaging vir bestuurders om die proses van verandering te bestuur. Sekere persoonlikheidseienskappe veroorsaak verskillende reaksies by verskillende bestuurders in hul optrede ten opsigte van verandering (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Vanuit die literatuur word die volgende persoonlikheidseienskappe geassosieer met die suksesvolle hantering van verandering: lokus van beheer, selfwaargenome vaardigheid (*self-efficacy*),

selfbeeld, positiewe gemoed, openheid tot ondervinding, toleransie vir teenstrydigheid (*ambiguity*) en die hantering van risiko. Judge et al (1999) meld verskeie studies wat aandui dat persone met 'n interne lokus van beheer meer op probeemoplossingstrategieë tydens organisasieverandering fokus as ander. Volgens Callan, Holahan en Moos, asook Kobasa, soos vermeld in Judge et al (1999), is daar 'n duidelike verband tussen interne lokus van beheer en individuele aanpassing by verandering in organisasiekonteks.

Spector (1988) het bevind dat ondergeskiktes met verskillende lokusse van beheer, verskillende leierskapstyle verg. Werknemers met interne lokus neig om vir hulself rigting te vind, terwyl persone met eksterne lokus na andere opsien vir leiding en rigtinggewing. Intern-beheerdes verkies ook in 'n groter mate 'n deelnemende bestuurstyl. Spector (1988) skryf dit toe daaraan dat persone met interne beheer meer in beheer voel oor hul bestemming in 'n konteks waar deelnemende bestuur heers as waar 'n outokratiese bestuurstyl aan die orde van die dag is.

Bestuurders met interne lokus van beheer maak meer gebruik van beïnvloeding in hul leierskapstyl, terwyl bestuurders met eksterne lokus van beheer meer van dwang gebruik maak (Boone et al, 1996). Die intern-beheerde leier is meer innoverend in strategiese beplanning en maak meer gebruik van pro-aktiewe strategieë en sal dus 'n voorsprong hê op sy/haar opponent deurdat hulle leiding sal neem ten opsigte van die implementering van nuwe strategieë (Boone et al, 1996). Hierdie leier toon ook baie sterk entrepreneursgedrag.

Gesien in die lig van die positiewe voordeel waaroor 'n persoon beskik indien hy/sy oor interne lokus van beheer beskik, is dit 'n kritiese faktor wat in ag geneem moet word by die keuring en die bevordering van bestuurders in 'n organisasie.

## 2.7 LOKUS VAN BEHEER EN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP

Gedurende die afgelope dekade was die konstruksie 'lokus van beheer' en 'transformasionele leierskap' die fokus van vele navorsingsprojekte.

Daar is veral gefokus op die impak wat lokus van beheer op individuele prestasie en gedrag het. Vanweë die snel veranderende omgewing waaraan organisasies blootgestel is en die gepaardgaande eise wat dit aan leierskap in organisasies stel, is die fokus op die teorie van transformasionele leierskap en die impak wat dit op organisasie prestasie het (Van Staden, Schepers & Rieger, 2000). Howell en Avolio (1993) vind in 'n studie van bestuurders van besigheidseenhede dat intern-beheerde bestuurders 'n groter mate van transformasionele leierskap as ekstern-beheerde bestuurders toon.

Die meerderheid navorsing het 'n beduidende verband getoon tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap en gevolglike superieure individuele prestasie asook uitnemende organisatoriese prestasie (Van Staden et al, 2000). Gedurende die 1980's het die snel veranderende werksomgewing en die gepaardgaande veranderende werknemerverwagtinge tot die bevraagtekening van die relevansie van bestaande leierskapteorieë bygedra (Van Staden et al, 2000). Dit het daartoe gelei dat die konsep van transformasionele leierskap nagevors en ontwikkel is. Bass en Avolio (1993) onderskei tussen transaksionele en transformasionele leierskap: transaksionele leierskap impliseer dat leiers hul volgelinge se behoeftes en voorkeure identifiseer en hulle ondersteun ten einde 'n sekere vlak van prestasie te bereik wat gevolglik beloning inhou. Transformasionele leiers daarenteen beskik oor die vermoë om volgelinge te inspireer ten einde resultate te bereik wat die verwagte prestasie oorskry en wat intrinsieke bevrediging en beloning verskaf (Gibson, Ivancevich & Donnely, (1991).

Guest en Schepers (1997) bevind in 'n studie 'n verband tussen transformasionele leierskap en sistematiese skeppend-evaluerende tydsoriëntasiestyle. Laasgenoemde tydsoriëntasiestyle word geassosieer met die individu wat tydsbeplanning doen nie net ten opsigte van die plaasvind aldan nie van gebeure

nie, maar ook ten opsigte van tyd waarop dit moet plaasvind en die wenslikheid van die plaasvind daarvan. Hierdie tydsoriëntasiestyl word met een van die primêre gedragstyle, naamlik interne lokus van beheer, geassosieer. Dit sluit ook aan by vorige genoemde studies wat aangedui het dat persone wat oor 'n interne lokus beskik, nie passief is nie en wel selfbestuur toepas.

Die studie van Van Staden et al (2000) toon dat daar 'n positiewe verband is tussen interne lokus van beheer, outonomie en transformasionele leierskap. Eksterne lokus van beheer en outonomie ('n inverse verband) word met transaksionele leierskap verbind.

## **2.8 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is verskillende definisies van die konstruk lokus van beheer bespreek en die teorieë waaruit die konstruk ontwikkel het, is ondersoek. Interne beheer en eksterne beheer as teenpole is uitgelig en daar is na navorsing verwys wat die verband tussen lokus van beheer en werkskeuse, taakkompleksiteit, werks-prestasie, ouderdom, stresshantering en oriëntasie tot inligting ondersoek het. Die verhouding tussen lokus van beheer en leierskap in die algemeen is vanuit die literatuur toegelig en voorts is daar verwys na die verband tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap in die besonder. In die volgende hoofstuk word transformasionele leierskap vanuit die literatuuoroorsig bespreek.

## HOOFSTUK 3

### BESTUURSUKSES

#### 3.1 INLEIDING

Organisasies is wêreldwyd in 'n proses van verandering ten opsigte van organisasiestrukture, leierskapstyle, bestuursisteme asook tegnologie en informasie-sisteme. Individue maak deesdae aanspraak op deelname op alle vlakke in die organisasie en dit impliseer 'n nuwe paradigma ten opsigte van leierskap waar individue groter verantwoordelikheid aanvaar vir hulle aksies (Ackermann, Schepers, Lessing & Dannhauser 2000; Hope & Hope, 1997; Hambrick, Nadler & Tushman, 1998). Die tradisionele benadering ten opsigte van leierskap of bestuur is op die aanname gebaseer dat werknemers oor min mag en visie beskik (Senge, 1990; Hope & Hope 1997). Hierdie werknemers hanteer verandering in organisasies moeiliker omdat hulle visie beperk is. Hedendaagse organisasies moet voortdurend verander om aan te pas by nuwe tegnologie, veranderende ekonomiese eise en vanweë globalisering en die eise wat daarmee gepaardgaan, bly verandering en aanpassing 'n nimmereindigende proses. De Geus soos in Victor, Lessing en Dannhauser (2002), asook Bandura (1997), beweer dat die enigste kompeterende voordeel wat 'n organisasie van die toekoms sal hê, die bestuurders se vermoë sal wees om vinniger as die kompeterende maatskappye se bestuurders te leer.

Die tradisionele kritiese bestuursuksesfaktore van *bevel* en *kontrole* was effektief in organisasies waar hoofsaaklik gebruik gemaak is van werkers wie se vaardigheidsvlakke baie laag was (Hambrick et al, 1998). Siende dat die eise vir organisasies om te oorleef in vandag se sake-omgewing vanweë globalisering sodanig verander het en dat die fokus in organisasies nou val op inligting en die daarmee gepaardgaande indiensneming van spesialis-werkers, is daar 'n baie duidelike klemverskuiwing ten opsigte van kritiese vaardighede vir bestuurders. Volgens Hambrick et al (1998) behoort die eerstevlakbestuurder (toesighouer) te ontwikkel van 'n 'frontlinie'-implementeerder na 'n innoverende entrepreneur in die nuwe organisasie-model. Die fokus in die senior bestuurder (tradisioneel die

middelbestuurder) se rol verskuif: vanaf administratiewe kontroleur na fassiliteerder van ontwikkeling van ondergeskiktes se potensiaal deur middel van afrigting of *coaching*. Op die uitvoerende vlak behoort die klem in die bestuursrol nie meer op die rol van strateeg te val nie, maar eerder op die rol van organisasieleier (Hambrick et al,1998).

Gesien in die lig van bogenoemde aspekte poog die skrywer om in hierdie hoofstuk 'n operasionele definisie vir die term 'bestuursukses' daar te stel. Daar word besin oor wat die term inhou, watter gedrag daarmee verband hou en of daar 'n verband tussen bestuursukses en sekere persoonlikheidsienskappe bestaan. Daar word gefokus op persoonlikheidskenmerke van suksesvolle bestuurders asook spesifieke gedrags-kenmerke wat dui op bestuurseffektiwiteit. Hierdie aspekte word ook op verskillende vlakke van bestuur in die organisasie toegelig. Spesiale klem word gelê op transformasionele leierskap en die kenmerke van die *nuwe* bestuurder in die *lerende* organisasie wat moet oorleef in 'n voortdurend veranderende sake-omgewing met die nuwe eise wat globalisering stel. Die ontwikkeling van bestuurders word ook bespreek aan die hand van nuwe eise en nuwe metodes om bestuursukses te meet.

### **3.2 AGTERGROND TOT BESTUURSUKSES EN LEIERSKAP**

In die literatuur is daar verskeie omskrywings van die konstruk 'bestuursukses', of 'bestuurseffektiwiteit' of 'bestuursprestasie' gevind en vervolgens word sommige omskrywings uitgelig.

Kuhn (1985) definieer *bestuur* as 'n menslike sensitiwiteit waaroor 'n bestuurder beskik – 'n akute bewustheid van andere wat 'n bestuurder in staat stel om kreatiwiteit in andere raak te sien, dit aan te moedig en sodanig te ontsluit dat die kreatiwiteit van die werknemer oorgaan in innoverende aksie wat kulmineer in spesifieke werksgedrag. Chung (1987) dui op die belangrike rol wat bestuurders speel aangesien hulle die outoriteit het om bronne aan te wend ten einde organisasiedoelwitte te bereik. Volgens hom omvat die bestuursproses die vier funksies van beplanning, organisering, rigtinggewing (beïnvloeding) en kontrole.



Drucker (1996) en ook Gilley en Maycunich (1999), beskryf leierskap as 'n ingesteldheid by 'n bestuurder wat hom/haar in staat stel om ander persone se vaardighede te kan fokus ten einde 'n organisasie se doelwitte te behaal. Drucker (1996) beklemtoon ook dat voortdurende terugvoering van inligting vanaf die leier na die ondergeskikte nodig is ten einde elke lid van die organisasie in staat te stel om self-kontrole ten opsigte van besluite en werksgedrag toe te pas.

Bestuurders is, volgens Friessen en Johnson (1995) verantwoordelik vir aktiewe leierskap in die organisasie. Dit sluit in terugvoering, aanmoediging, konstruktiewe kritieklewering en dissipline. Bestuurseffektiwiteit is die mate waartoe 'n bestuurder sy verwagte uitsette vanuit sy spesifieke posisie bereik – die klem val eerder op uitsette as insette. Bestuursukses word aan die hand van uitsette of produktiwiteit gemeet. Produktiwiteit impliseer maksimalisering van uitsette met minimum insette.

Hope en Hope (1997) beklemtoon hoe die kritiese vaardighede van bestuurders verander het in die omgewing waar globalisering 'n kardinale rol speel. Waar die ekonomie tans in die era van *inligting* funksioneer en organisasies toenemend van spesialis-werkers gebruikmaak, vereis dit dat bestuurders die produktiwiteit van hierdie werkers toenemend moet kan ontsluit en aktiveer. Die bestuurder moet 'n proses van voortgesette leer kan fassiliteer ten einde werknemers in staat te stel om optimaal waarde toe te voeg tot die organisasie en terselfdertyd sy/haar eie indiensneembaarheid te verhoog. Volgens Hope en Hope (1997) en Tichy en Devanna (1990) behoort die bestuurder die nodige stimulerende klimaat in die organisasie te skep waarin die werknemer self verantwoordelikheid kan aanvaar en sy/haar vaardighede optimaal kan aanwend ten einde die organisasie se kompeterende voordeel te verhoog.

Die kritiese vaardighede van die bestuurder is dus om vrees vir verantwoordelikhede by die ondergeskikte te elimineer, vertroue te kan vestig en om die nodige gesprekke aan te knoop ten einde nuwe kennis en insig by die werknemer te vestig. Die werknemer se geloofwaardigheid, integriteit en potensiaal word dus die *nuwe* bestuurder se bronne wat hy/sy moet ontsluit (Hope & Hope, 1997).

Senge (1990) en Hambrick et al (1998), beskryf die vaardighede waaroor hedendaagse bedryfsleiers moet beskik as volg: bedryfsleiers moet oor die vaardighede beskik om alle werknemers in die organisasie te rig om 'n eenvormige visie na te streef en om 'n aktiewe betrokkenheid van alle werknemers te verkry. Voorts moet bestuurders daarin slaag om 'n kreatiwiteitsoriëntasie by alle werknemers te vestig (Tichy & Devanna, 1990). Besluitneming moet op holistiese en op sistemiese paradigmas gebaseer wees. Leiers moet ook doelgerig 'n leerproses kan fassiliteer tydens groepbesprekings.

Gloobaal beskou is dit duidelik dat daar 'n klemverskuiwing plaasgevind het ten opsigte van die rol van die bestuurder in die tradisionele organisasie en die rol van die bestuurder in die nuwe hedendaagse organisasie. As die omskrywings van bestuursukses in oënskou geneem word, word 'n herhalende tema duidelik, naamlik dat die bestuurder as fassiliteerder van 'n leerproses moet optree waarin die ondergeskiktes se kreatiwiteit en potensiaal ontsluit word binne 'n veilige klimaat. Alle werknemers moet self verantwoordelikheid aanvaar en toegelaat word om foute te maak en daaruit te leer en in die proses te groei en nuwe vaardighede aan te leer. Kommunikasiekanale moet oop wees, werknemers het 'n duidelike gedeelde visie wat deur leiers geïnspireer word, daar word saam na organisasiedoelwitte gestreef en daar is 'n bepaalde waardesisteem wat gedrag rig. Die generiese vaardighede soos byvoorbeeld beplanning en kontrole bestaan nog wel, maar daar is 'n duidelike klemverskuiwing op verskillende bestuursvlakke. Die aspekte wat belangrik geword het in die bestuursparadigma word genoodsaak deur die voortdurend veranderende eksterne omgewing waarin organisasies hedendaags probeer oorleef. Ten einde te oorleef moet die bestuurders van organisasies oor bepaalde fisiese, kognitiewe, emosionele en konatiewe kapasiteit en persoonlikheidseienskappe beskik. Hierdie faktore word vervolgens vanuit die literatuur ondersoek.

### **3.3 SELKUNDIGE OPTIMALITEIT BY BESTUURDERS**

Ten einde aan al die hedendaagse bestuurseise te kan voldoen, moet bestuurders oor sielkundige optimaliteit beskik om maksimaal waarde tot 'n organisasie te kan toevoeg. 'n Kritiese aspek van bestuursgedrag is die fassiliteerdersrol wat die

bestuurder moet vervul. Ten einde hierdie rol optimaal te vervul, moet die bestuurder binne 'n raamwerk van duidelik gedefinieerde waardes kan optree.

Volgens Cilliers (1988) beskik 'n bestuurder wat sielkundig optimaal of effektief funksioneer, oor bepaalde fisiese, kognitiewe, emosionele, konatiewe en gedragskenmerke. 'n Suksesvolle bestuurder vervul ook die bestuursrol binne 'n bepaalde waardesisteem.

### **3.3.1 Fisiese kenmerke van suksesvolle bestuurders**

Die optimaal-funksionerende bestuurder doen gereelde fisiese oefeninge volgens Cilliers (1988) en Dreyer et al (2002) ten einde energie en stamina op te bou en stres suksesvol te hanteer. Glogow (1986) dui aan dat bestuurders met interne lokus van beheer self verantwoordelikheid neem vir hul fisiese welstand en persoonlike intervensies toepas soos gereelde fisiese oefening ten einde stres en gevolglike uitbranding te voorkom. Fisieke fiksheid word geassosieer met suksesvolle bestuurders (Kurtz, Boone & Fleenor, 1989; Dreyer, Roux, Loots & Strydom, 2002).

### **3.3.2 Kognitiewe kenmerke van suksesvolle bestuurders**

Die suksesvolle bestuurder word beskryf as dat hy/sy die wêreld objektief en rationeel ervaar, gedissiplineerd dink en redeneer en buigsame, maar weldeurdagte optimistiese kognitiewe, evaluerings en oordele maak, en dat hy/sy insig fassiliteer (Cilliers, 1988; Falmer, 1988).

### **3.3.3 Die emosionele kenmerke van suksesvolle bestuurders**

Die suksesvolle bestuurder beskik oor 'n openheid, 'n bewustheid en sensitiwiteit vir sy eie emosies, gevoelens en behoeftes. Hy/sy is emosioneel selfstandig en onafhanklik (Cilliers, 1988). Hy/sy is sensitief teenoor ander werknemers en bewus van andere (Kuhn, 1985).

### **3.3.4 Die konatiewe kenmerke van suksesvolle bestuurders**

Die sielkundig optimaal funksionerende bestuurder tree op verantwoordelike wyse op (Cilliers, 1988). Die bestuurder deel die verantwoordelikheid vir die prestasie van die maatskappy (Drucker, 1977). Die suksesvolle bestuurder tree op 'n selfregerende en rigtinggewende wyse op vanuit sy/haar innerlike lokus van beheer (Cilliers, 1988; Hambrick et al, 1998). Hy/sy ervaar dus die vryheid van keuse en die vermoë om sy/haar eie gedrag, menslikerwys gesien, te kies, te kontroleer en te beheer, sonder om aan magte buite hom- of haarself uitgelewer te voel (Bandura, 1997; Cilliers, 1988; Kurtz et al, 1989) .

## **3.4 SPESIFIEKE WERKSKENMERKE VAN SUKSESVOLLE BESTUURDERS**

Die optimaal-funksionerende bestuurder toon die volgende werks- of gedrag-kenmerke: doelgerigtheid, produktiwiteit, verantwoordelikebesef, dinamiek, buig-saamheid, inisiatief, konsentrasie, kreatiwiteit en optimale tydsbenutting (Cilliers, 1988; Kurtz et al, 1989).

## **3.5 DIE WAARDESISTEEM VAN SUKSESVOLLE BESTUURDERS**

Vanuit die talle definisies is aangedui dat organisasies 'n spesifieke waardesisteem daar moet stel wat alle gedrag sal rig en deur bestuurders voorgelê moet word. Daar word nou gefokus op hoe die suksesvolle bestuurder se persoonlike waardesisteem daar sal uitsien.

Die suksesvolle bestuurder se bestuurstyl berus op humanistiese waardes en is dus demokraties (Cilliers, 1988; Kossuth, 1998; Kurtz et al, 1989). Fiorelli en Margolis (1993) bevestig dat indien die leierskapstyl 'n werknemer laat deelneem aan besluitneming en indien die ondergeskikte aangemoedig word om sy/haar eie werksvordering te monitor, dit 'n gevoel van outonomie en persoonlike beheer oor sy/haar werk bevorder. Die groter gevoel van kontrole en outonomie bevorder 'n werknemer se toegewydheid asook verhoogde moraal en werksprestasie en lei ook tot eienaarskap in die organisasie (Hambrick et al, 1998).

Die toesighouer wat rolle, strukture en doelwitte duidelik uitklaar en wat inligting deel en ondergeskiktes se werk help skeduleer, gee duidelike rigtingaanduiding wat noodsaaklik is in goeie bestuurspraktyk. Die toesighouer wat begrip toon en wys dat hy/sy omgee en wat bronne en ook die nodige terugvoering verskaf aan ondergeskiktes, beskik oor effektiiewe interaktiewe bestuurstegnieke (Kossuth, 1998). Hy/sy slaag daarin om 'n veilige en permissiewe klimaat te skep waarin ondergeskiktes en kollegas toegelaat word om hulle eie potensiaal te ontwikkel (Bass,1985; Cilliers,1988; Hambrick et al,1998; Kurtz et al,1989). Hy/ sy laat 'n ondergeskikte ook toe om foute te maak, daaruit te leer en in die proses te groei (Hambrick et al, 1998).

In 'n raamwerk van demokratiese waardes word die ondergeskiktes se werksgedrag meer produktief en is hulle ingestel op die bereiking van organisasiedoelwitte (Cilliers, 1988; Kurtz et al, 1989). Die gedrag van leiers of bestuurders, naas situasionele faktore, is die belangrikste veranderlike wat ondergeskiktes se motivering beïnvloed en as 'n demokratiese waardesistiem en bestuurstyl nie nagevolg word nie, sal werknemers nie selfgemotiveerd wees en die hoë produktiwiteitsvlakke behaal wat nodig is vir ekonomiese groei nie (Litwin & Stringer, soos in Kossuth, 1998; Yukl,1989) .

### **3.6 DIE VERSKILLENDE VLAKKE VAN BESTUUR EN GEPAARDGAANDE VAARDIGHEDE**

Op verskillende bestuursvlakke is verskillende vaardighede prominent ten einde suksesvol te wees, alhoewel daar ook sekere vaardighede is wat op alle vlakke toegepas moet word om sukses te behaal. Deur die jare het verskeie navorsers daardie eienskappe en gedrag wat verband hou met bestuursukses probeer vasstel en verskeie terme het ontstaan (Loubser & De Jager, 1995). Daar word byvoorbeeld verwys na vaardighede (*skills*), bestuursrolle, kennis, vermoëns en houdings. Ander navorsers gebruik weer die term vaardighede (*competencies*) (Loubser & De Jager, 1995). 'n Vaardigheid kan bestaan uit 'n motief, 'n persoonlikheidstrek, 'n aspek van die selfbeeld, 'n sosiale rol of spesifieke kennis wat lei tot effektiewe werksprestasie (Loubser & De Jager, 1995). Gewenste

vaardighede waarna Hambrick et al (1998) verwys, is dryfkrag, vertrouwe, sosiale vaardigheid en 'n onontbeerlike sesde sintuig. 'n Generiese lys van bestuursvaardighede kan saamgestel word wat in bestuursdimensies gegropeer kan word. Die belangrikheid van hierdie dimensies hang saam met die vlak van bestuur (Loubser & De Jager, 1995).

### 3.7 GEDEELDE VAARDIGHEDE

Loubser en De Jager (1995) se navorsing oor bestuursdimensies het die volgende resultate getoon: Die junior, middel en senior vlakke van bestuur is ondersoek en ses dimensies is gemeenskaplik by *al drie* vlakke van bestuur gevind, naamlik:

- spanbou
- besluitneming
- integriteit
- konflikoplossing
- bestuur van verandering
- fermheid

Middel- en seniorvlakbestuurders deel die volgende dimensies:

- onderhandelingsvaardighede
- delegering
- pro-aktiwiteit

Junior- en middelvlakbestuurders deel die volgende dimensies:

- volharding
- kliënte-georiënteerdheid
- prestasie-motivering
- selfontwikkeling
- beplanning en organisering
- luistervaardighede
- selfbestuur/selfrigtinggewing

### 3.8 MIDDELBESTUURSVLAK EN TOESIGHOUERSVLAK

Alhoewel daar spesifieke vaardighede vir die middelbestuursvlak aangedui word, word daar in die literatuur aangedui dat middelbestuursvlakke dikwels tydens herstruktureringprosesse uitgeskakel word. Die skrywer wil die aandag daarop vestig dat die verskillende vaardighede op die verskillende bestuursvlakke nie as 'n rigiede indeling beskou behoort te word nie. Daar word ook aangedui wat die vaardighede van die middelbestuurder behoort te wees indien so 'n bestuursvlak nog sou bestaan.

Drucker (1977; 1996) dui op die uitgediendheid van 'n middelbestuursvlak in 'n organisasie. Volgens Schreuder (1998) het Drucker reeds in 1988 voorspel dat 'n tipiese groot organisasie teen die jaar 2000 ongeveer die helfte van sy huidige bestuursvlakke en slegs een derde van sy aantal bestuurders sal hê. Bestuurders is die duurste hulpbron in die meeste organisasies en verminder die snelste in waarde van alle bates (Drucker, 1977). In die verlede het die fokus geval op hoe om die outoriteit van 'n middelbestuurder te begrens. In die organisasie van die toekoms moet die klem lê op die grootste moontlike bydrae wat hierdie bestuursvlak kan maak (Drucker, 1996). Volgens Hambrick et al (1998) moet junior bestuurders ontwikkel om nie uitsluitlik as administratiewe kontroleurs, soos wat dit tradisioneel was, op te tree nie, maar eerder as fassiliteerders van ontwikkeling van werknemers. Loubser en De Jager (1995) toon aan dat tegniese vaardighede op die operasionele vlak van bestuur wel baie belangrik is, maar dat die fokus op die fassiliteerdersrol moet val. Hambrick et al (1998) beklemtoon dat bestuurders op die operasionele vlak moet ontwikkel vanaf eerste-linie implementeerders na innoverende entrepreneurs ten einde organisasieproduktiwiteit te verhoog en ekonomiese groei te bevorder.

Die skrywer is van mening dat 'n organisasie se strategiese behoeftes, asook die ontwikkelingsfase waarin die organisasie verkeer, 'n belangrike rol sal speel in watter bestuursdimensies op 'n spesifieke vlak deel sal uitmaak van die bestuursvaardighede wat vereis word vir die verskillende vlakke van bestuur in daardie spesifieke organisasie.

### **3.9 DIE METING VAN BESTUURSUKSES**

Cascio (1991) definieer prestasiekriteria as standarde wat gebruik kan word as 'n meetinstrument vir 'n werknemer se sukses of mislukking. Daar is 'n leemte in die daarstelling van akkurate prestasiekriteria wat verband hou met die organisasiedoelwitte (Cascio,1991; Spangenberg,1994). Volgens Spangenberg (1994) is dit baie moeilik om geldige kriteria daar te stel vir die meting van prestasie. Die hoofrede hoekom prestasiebeoordelings misluk, is omdat standarde vir prestasie nie duidelik gestel word nie en ook omdat doelwitte wat vir die individue daargestel word, nie ooreenkom met organisasiedoelwitte nie (Spangenberg, 1994; Drennan, 1992). Schweiger en Summers (1994), is van mening dat 'n goed ontwerpte en ge-administreerde prestasie-evalueringstelsel waar die klem op ontwikkeling val, die basis sal lê vir beter effektiwiteit en hoër produktiwiteit.

Die grootste probleem van prestasie-evaluering lê by die bepaling van ooreengekome en weldeurdagte kriteria waarteen die individu se prestasie gemeet kan word. Daar is dus 'n behoefte dat die bestuurder en die ondergeskikte gepaste kriteria sal kies sodat daar nie onduidelikheid sal wees oor hoe prestasie evalueer sal word nie (Kossuth, 1998).

### **3.10 DIE ONTWIKKELING VAN PRESTASIEKRITERIA**

Cascio (1991) beveel aan dat 'n deeglike literatuurstudie gemaak word en dat gepaste teorieë geformuleer sal word ten einde goeie kriteria daar te stel. Waardevolle inligting met betrekking tot die kriteria vir bestuurders is deur Loubser en De Jager (1995) saamgestel uit literatuurnavorsing soos bespreek in paragraaf 3.6. Hulle het gevind dat die belangrikste kriteria vir bestuursukses op seniorvlak spanbou, besluitneming, strategiese beplanning en delegering is. Op middelbestuursvlak is die klem meer op volhoubaarheid, kliënt-oriëntasie en besluitneming, terwyl op junior bestuursvlak volhoubaarheid, kliënt-oriëntasie en samewerking belangrik is soos bespreek in paragraaf 3.7.



Ook beweer Cascio (1991) dat die klem by prestasie-evaluering op die doelwitte of verlangde uitkomstes behoort te val. Hy het 'n algemene lys opgestel wat gebruik kan word om individuele en/ of organisasie prestasie te meet. Hy onderskei ook tussen konsepuele kriteria wat aan die hand van psigologiese dimensies, byvoorbeeld vaardighede in menslike verhoudings; ekologiese dimensies wat fokus op die werker se uitset onder sekere omgewingstoestande soos hitte, lawaai en beligting; fisiese dimensies, byvoorbeeld aantal kalorieë verbruik: en ekonomiese dimensies, byvoorbeeld die koste van afvalprodukte asook die koste om foutiewe werk te herhaal. Volgens Cascio (1991) is prestasiekriteria dus nie net alleenlik uitsette nie.

Voorts beklemtoon Cascio (1991) dat kriteria vir werksuitsette sowel as gedragskriteria gebruik moet word om prestasie te evalueer. Schweiger en Summers (1994) het in hulle studie grondige werksontleding gedoen en daaruit die vaardighede, vermoëns en gedragkenmerke bepaal wat 'n goeie en 'n swak presteerder van mekaar kan onderskei. Dit blyk dus belangrik te wees om uitsette te meet, maar ook te bepaal watter gedragkenmerke aanleiding gee tot spesifieke uitsette.

Dit is belangrik om die kriteria wat werksprestasie en bestuursukses akkuraat meet, te identifiseer. In hierdie navorsing word bestuursukses aan die hand van die saamgestelde kriteria naamlik werksverrigting, inisiatief en bestuursvaardighede gemeet met behulp van die prestasie- beoordelingsvraelys wat ontwikkel is deur Schepers (1994). Bestuursukses is 'n meerdimensionele konstruk wat 'n aanduiding gee van hoe goed 'n bestuurder sy werk verrig, die mate van inisiatief wat hy/sy neem, die vindingrykheid wat hy/sy aan die dag lê in die vind van oplossings vir probleme en die wyse waarop hy/sy die menslike hulpbronne tot sy/haar beskikking, optimaal aanwend (Schepers, 1994).

### 3.11 DIE SUKSESPARADIGMA

#### 3.11.1 Kenmerke van die nuwe 'lerende' organisasie (*learning organisation*) en suksesvolle leierskap

Sekere organisasies behaal sukses terwyl ander ondergaan in die hedendaagse turbulente sake-omgewing. Die bepalende faktore wat lei tot organisasiesukses word vervolgens toegelig.

Volgens Drucker (1996) en Hope en Hope (1997) sal die nuwe lerende organisasie *inligting- en kennisgebaseerd* wees. In hierdie kennisgebaseerde omgewing kan die diversiteit van werknemer-perspektiewe en -vaardighede 'n belangrike bate wees (Hambrick et al,1998). Dit sal egter die oorhoofse doelwit van die bestuurder wees om die kennis en vaardigheid van elke lid van die organisasie te ontsluit ten einde sukses te behaal.

Volgens Friessen en Johnson (1995) en ook Hambrick et al (1998), verteenwoordig 'n suksesparadigma 'n organisasie se gedeelde siening van wat nodig is om te slaag of te presteer. Die suksesmodel bestaan uit:

- Visie
- Fokus
- Kwaliteitsverbetering
- Leer en ontwikkeling

#### 3.11.2 Fokus vir sukses in die lerende organisasie

Aangesien sake-omgewings al meer kompleks raak en al meer dramatiese veranderinge ondergaan, is dit krities belangrik dat bestuurders hul aandag op sleutelfaktore wat krities is vir die sukses en voortbestaan van die organisasie, sal fokus (Friessen & Johnson, 1995). Leiers en bestuurders kan hul fokus verloor en vasgevang raak in dag-tot-dag take. Die gevaar is dat sulke bestuurders in 'n gemaksonde verval en dat die breër perspektief verloor word (Friessen & Johnson, 1995). Die bestuurder se kritiese taak is om elke werknemer te laat *fokus* op die sleutelfaktore wat belangrik is vir die sukses van die organisasie. Om 'n sukses-

paradigma te bereik verg dus 'n bestuursproses wat doelwitgedrewe is en sodoende elke individu doelwitgedrewe maak.

Leierskap is 'n funksie om werknemers op 'n paar kritiese sake te laat fokus. Drucker (1977) en Hambrick et al (1998) wys daarop dat dit die belangrikste is om 'n duidelike definisie van die visie en missie van die organisasie daar te stel alvorens bestuursposte of kriteria vir bestuurders bepaal kan word. Nevis et al, (1995) beskou leierskapbetrokkenheid as 'n belangrike element van die lerende organisasie as 'n sisteem. Die leier of die bestuurder behoort op elke vlak van die organisasie betrokke te wees met die implementering van die organisasie se visie. Na aanleiding van die bepaalde visie en missie moet die kritiese bestuursvaardighede afgelei word, waarna suksesvolle bestuurders se prestasiekriteria bepaal kan word.

### **3.11.3 Transformasionele leierskap in die lerende organisasie**

Transformasionele leierskap is 'n belangrike veranderlike met betrekking tot die vestiging van lerende organisasies en die individuele ontwikkeling van bestuurders in terme van werksprestasie en leierskapsukses (Bass, 1985). Transformasionele leierskap werk intellektuele stimulering van volgelinge in die hand en rig hulle af om groter verantwoordelikheid vir hul eie ontwikkeling sowel as die ontwikkeling van andere te aanvaar (Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1990).

## **3.12 EKSTERNE OMGEWING EN GLOBALISERING**

Die voortbestaan van Suid-Afrikaanse organisasies hou direk verband met hul vermoë om voortdurend by tegnologiese, politieke, ekonomiese en sosiale omgewingsveranderings aan te pas. Die vestiging van 'n lerende organisasiekultuur kan die bestuur van organisasies in hierdie dinamiese omgewing moontlik maak. Volgens Avolio en Yammarino, soos beskryf deur Van Rensburg en Crous (2000) is daar tot 'n 80 persent onsuksesvolheidskoers vir verandering - en herstrukturering-pogings weens die oneffektiewe benutting van leierskap.

Hope en Hope (1997) beskryf die era waarin die ekonomie verkeer as die inligtingsera. Prys- en kwaliteitsoorloë is die gevolg van globalisering en die noodwendige gevolg in organisasies is dat afskaling van kernfunksies in die organisasies moet plaasvind. In die kernfunksies moet die fokus op die kliënt val ten einde kompetender te kan wees.

Waar organisasies vanweë eksterne ekonomiese druk alleenlik kernfunksies, soos byvoorbeeld die vakspesialiste van die spesifieke bedryf sal behou en ander funksies sal uitkontraakteer, sal die res van die werksmag bestaan uit kontrakteurs en tydelike werkers wat van tyd tot tyd hul dienste lewer (Hope & Hope, 1997). In hierdie kennisgebaseerde omgewing kan die diversiteit van werknemerperspektiewe en vaardighede 'n belangrike bate wees (Hambrick et al, 1998). Dit sal egter die oorhoofse doelwit van die bestuurder wees om die kennis en vaardigheid van elke lid van die organisasie te ontsluit. Die organisasie wat in hierdie omstandighede noodwendig prestasiegedrewe is, sal moet fokus op spanwerk (Hope & Hope, 1997). Werkers sal noodwendig hul eie hoë standarde stel en sal selfkritiek kan toepas indien nodig. Hierdie nuwe vaartbelynde organisasie benodig werkers wat gewillig is om te leer, wat kan aanpas by veranderinge en wat met teenstrydighede kan saamleef (Hambrick et al, 1998). Dit is die uitdaging wat bestuurders in moderne organisasies moet hanteer ten einde hul besigheid kompetender te hou.

### **3.13 DIE NUWE BESTURDER IN DIE NUWE ORGANISASIE**

Aangesien daar 'n duidelike paradigmatruif plaasgevind het ten opsigte van bestuursdenke, word daar nou uitgewys in watter opsigte die bestuurder van die hedendaagse organisasie anders moet dink en anders moet optree as die tradisionele bestuurder. Die veranderde konteks word ook beskryf.

#### **3.13.1 Die tradisionele bestuurder**

Die tradisionele bestuurder het *afhanklikheid* en *toegeeflikheid* in sy ondergeskiktes gekweek. Inligting is baie selektief deurgegee aan ondergeskiktes en hul tydsperspektief was baie beperk. Die bestuurder wou absolute *beheer* en

*kontrole* uitoefen oor ondergeskiktes. Opdrag en kontrole was aan die orde van die dag (Prinsloo, 1993). Die werker het in 'n klimaat van beperking gefunksioneer maar het wel sekuriteit ervaar aangesien langtermyn indiensneming bykans gewaarborg was. Daar is 'n duidelike verskil in denke en benadering by die nuwe bestuurder.

### **3.13.2 Die nuwe bestuurder**

Kuhn (1985) dui aan dat die *nuwe leier* op 'n innoverende, kreatiewe en verbeeldingryke manier moet optree ten einde die *nuwe werker* suksesvol te bestuur. Tradisionele bestuursgedrag is uitgedien aangesien die behoeftes en verwagtinge van die werker in die nuwe konteks drasties verander het.

#### *Eksterne faktore*

Volgens Hope en Hope (1997), het die ekonomie ontwikkel vanaf die landbou-era na die industriële era terwyl die huidige ekonomie in die inligtingsera funksioneer. Wetgewing in Suid-Afrika soos die Wet op Gelyke Indiensneming (1998), asook die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (1995), het baie duidelike riglyne aan organisasies ten opsigte van die samestelling van die werksmag asook die ontwikkeling van vaardighede daargestel.

#### *Nuwe organisasiekonteks*

Vanweë die veranderde eksterne omgewing, het die interne organisasiekonteks ook noodwendig verander. Die nuwe werker funksioneer in 'n inligtings- en wetenskapgebaseerde samelewing en organisasie en dring aan op *outonomie* en *vryheid* in die werksplek. Selfmotivering en selfrigtinggewing is krities vir sulke werknemers ten einde produktief te wees. Die bestuurder moet dus nuwe metodes vind om hierdie werkers te akkommodeer en aan te moedig (Drucker, 1977; Drucker, 1996).

#### *Nuwe bestuursgedrag*

Die moderne bestuurskonsep is presies die teenoorgestelde van die tradisionele bestuurder. Bestuurseffektiwiteit beklemtoon nou die globale veld van interpersoonlike verhoudings asook die gereedheid om gesag en mag met ander te deel.

Die fokus val op die kweek van selfvertroue en vertroue in ander en op die belangrikheid om individuele groei en ontwikkeling te bevorder (Cunnington, 1985; Hambrick et al, 1998; Hope & Hope, 1997). Drucker (1996) beskryf die noodsaak vir bestuurders om weg te beweeg vanaf 'n opdrag-en-kontrole-styl. Die moderne lerende en inligtings-gebaseerde organisasie bestaan uit spesialiste wat besluite neem op grond van inligting. Om kennis te bestuur verg 'n vennootskap tussen tegnologie en die menslike komponent (Wagner, Cassimjee & Nel, 2002). Die bestuurder moet eerder 'n fasiliteerder wees en waar rang en mag in die ou organisasie belangrik was, val die klem nou op gemeenskaplike begrip en verantwoordelikheid (Harris, 1993).

### *Outonomie*

Werknemers se outonomie moet bevorder word en hulle moet vry voel om hulle menings oor sake te lug asook hul kennis te deel. Dit verg oop kommunikasiekanale asook 'n gedeelde visie (Wagner, Cassimjee & Nel, 2002).

### *Kreatiwiteit en Innovering*

Kennisbestuur behels 'n sinergistiese kombinasie van data en informasie met die kreatiewe en innoverende kapasiteit van menslike verhoudings. Die ontsluiting van kennis vind op baie vlakke in die organisasie plaas en word beïnvloed deur die organisasiekonteks. Die moderne lerende organisasie vereis transformasionele leiers of bestuurders wat kreatiewe en innoverende besluite kan neem na aanleiding van die inligting voorhande (Drucker, 1996). Drucker (1996) beklemtoon dat dit uitsonderlike verbeelding en kreatiwiteit, waagmoed en leierskap van 'n baie hoë orde verg om die ingeligte werknemer te bestuur. Selfmotivering en selfrigtinggewing is krities vir sulke werknemers ten einde produktief te wees.

### *Nuwe organisasie 'n lerende organisasie*

In die lerende organisasie is bestuur verantwoordelik om aktiewe leierskap te verskaf. Dit sluit in terugvoering, aanmoediging, konstruktiewe kritieklewering en dissipline sodat spanlede weet wat van hulle verwag word (Friessen & Johnson, 1995; Hambrick et al, 1998). Gereelde vergaderings moet in spanverband gehou word waar prosesse, prestasie, foute en produksie in oënskou geneem word en

waar almal kan deelneem sonder om bedreig te voel en waar almal kan leer uit foute wat begaan is. Die nuwe leierskap moet die organisasie in 'n geïntegreerde 'leermasjien' ontwikkel waarby elke lid betrokke is (Friessen & Johnson, 1995; Tichy & Devanna, 1990).

*Beplanning tydens verandering en kapasiteit om stres te bestuur*

Die vraag ontstaan noodwendig of die nuwe bestuurder nog enigsins kan beplan in 'n konteks wat voortdurend verander. Studies soos genoem in Friessen en Johnson (1995), toon dat die topbestuursproses 'n chaotiese proses is en dat die uitvoerende beampte nie beplan en organiseer nie, maar neig om te reageer op eksterne gebeure soos wat dit plaasvind. Die omgewing waarin besighede funksioneer het hoogs onvoorspelbaar geword en vasgestelde planne raak gou uitgedien (Friessen & Johnson, 1995). Die fokus in die bestuursrol behoort nou vir die uitvoerende bestuurder eerder op dié van organisasieleier as op dié van strategiese argitek te val (Hambrick et al, 1998).

Drucker (1996), asook Hambrick et al (1998), beweer dat bestuurders in hierdie turbulente omstandighede nie noodwendig moet kan beplan nie, maar eerder 'n *kapasiteit* moet hê om veranderings te kan hanteer en om voordeel uit nuwe situasies te kan put en hulle moet voortdurend nuwe geleenthede optimaal benut ten einde waarde vir die organisasie toe te voeg. Dit blyk dus dat die bestuurder oor spesiale eienskappe sal moet beskik om enigsins in hierdie turbulente konteks effektief en produktief te kan funksioneer. In hierdie 'chaotiese' bestuurskonteks moet bestuurders steeds voel dat hulle in beheer is. Hulle moet nie 'n gevoel van hulpeloosheid ervaar nie. Die afwesigheid van stres sal 'n positiewe effek op hul produktiwiteit hê (Hambrick et al, 1998) en bestuurders wat stres positief beheer is 'n bate vir die organisasie. Die bestuurder wat in hierdie omstandighede nie die salutogeniese eienskappe het om stres suksesvol te bestuur nie, sal nie 'n effektiewe bestuurder wees nie.

Die nuwe generasie organisasies glo dat die toekomstige rol van die bestuurder voortdurende veranderende verantwoordelikhede sal inhou. Die fokus sal val op waardetoevoeging vir die kliënt op 'n dag-tot-dag-basis (Nasser & Viviers, 1993).

Die nuwe bestuurder behoort nie meer soveel te dink aan gesagstrukture en werknemers wat aan hom/haar rapporteer nie, maar eerder aan hoe die potensiaal van die werkers ontsluit kan word. Inligting gaan outoriteit vervang en hierdie inligting sal openlik deur werkers gedeel word ten einde die organisasie se doelwitte te bereik (Harris, 1993; Hope & Hope, 1997). In hierdie konteks moet die bestuurder die ondersteunende rol van fassiliteerder vertolk asook die geskikte klimaat skep waarin die werknemer sy/haar volle potensiaal kan ontwikkel. Hy/sy moet die bemaagtiging van werknemers bevorder en hulle soos mense wat self verantwoordelikheid kan hanteer behandel. Hulle moet ingelig word en geheimhouding moet geminimaliseer word (Hambrick et al, 1998). Die 'sielkundige afstand' tussen die bestuurder en die werker moet verklein.

### *Selfkennis en mobiliteit*

Die nuwe bestuurder moet homself/haarself goed (leer) ken, bewus raak van sy/haar vaardighede en vermoëns en gereed wees om van een besigheidseenheid na die volgende te skuif.

### *Nuwe verantwoordelikhede*

In die nuwe organisasies sal die toekomstige rol van die bestuurder voortdurende veranderende verantwoordelikhede inhou. Die fokus sal val op waardetoevoeging vir die kliënt op 'n dag-tot-dag-basis (Nasser & Viviers, 1993).

Die proses wat die nuwe bestuurder moet fasiliteer is dié waarin die individuele werker self verantwoordelikheid aanvaar vir sy/haar loopbaanontwikkeling ten einde vaardighede voortdurend relevant te hou (Hope & Hope, 1997). Die vraag moet voortdurend gevra word watter waarde die werknemer toevoeg tot die organisasie. In hierdie konteks is dit die kernfunksie van die bestuurder om die produktiwiteit van spesialiste te ontsluit. Die bestuurder kan nie aan die werknemer werksekuriteit waarborg nie, maar bied hom/haar die geleentheid om haar/sy indiensneembaarheid te verhoog deur voortdurende ontwikkelingsgeleenthede daar te stel. Die bestuurder moet die klimaat skep dat die individu graag wil aanbly in die organisasie alhoewel sy/haar vaardighede sodanig ontwikkel het om enige tyd die organisasie te kan verlaat (Hambrick et al, 1998). Die bestuurder moet ook 'n klimaat skep wat innovering sal bevorder deur



sterk emosionele ondersteuning te bied aan werkers wanneer projekte aan die gang moet kom (Hambrick et al, 1998).

#### *Aanduider van bestuursukses*

Aangesien organisasiestrukture platter word en dikwels middelbestuursvlakke uitskakel, moet die bestuurder ook beseef dat sy/haar eie sukses nie meer gemeet word aan die hoeveelheid bevorderings wat gekoppel is aan hiërargiese vlakke nie, maar dat laterale loopbaanbewegings en die voortdurende ontwikkeling van nuwe vaardighede aan die bestuurder tot 'n sekere mate werksekuriteit kan bied (Schreuder, 1998). Die mate van kennis en inligting waaroor die bestuurder beskik, sal die bepalende faktor wees tot sy/haar magposisie (Tichy & Devanna, 1990).

### **3.14 DIE ONTWIKKELING VAN BESTUURDERS**

Bestuurders word gevorm en nie gebore nie, aldus Drucker (1977). Daar behoort sistematies gewerk te word aan die voorsiening, ontwikkeling en die vaardighede van 'n organisasie se toekomstige bestuurders. Bestuursontwikkeling is nie bloot die volg van kursusse nie. Die werk self, die bogeskikte en die ontwikkelingsbeplanning van die totale organisasie, asook die individu se ontwikkeling is belangriker werktuie as kursusse. Bestuursontwikkeling behoort nie te poog om die persoon se persoonlikheid te verander nie, maar om hom/haar meer effektief te maak – hul sterk eienskappe optimaal aan te wend ten einde waarde toe te voeg tot die organisasie (Drucker, 1977).

Niemand kan 'n persoon tot selfontwikkeling motiveer nie. 'n Persoon wat oor 'n interne lokus van beheer beskik se motivering vir ontwikkeling kom vanuit die persoon self. Ontwikkeling is altyd self-ontwikkeling. Die verantwoordelikheid berus by die individu, sy/haar vermoëns en haar/sy pogings. Die meeste van die kritiese vaardighede word in die werksituasie ontwikkel waar individue hul natuurlike talente en ondervinding kan aanwend om spesifieke uitdagings van die werk self te aanvaar (Hambrick et al, 1998).

Transformasionele leiers skep die regte klimaat vir bestuurders om te ontwikkel deurdat die bestuurders die geleentheid kry om groter verantwoordelikhede op te neem. Die bestuurder ontwikkel deurdat hy/sy self-aktualiserend en self-regulerend word. Die transformasionele leier stel die hoë prestasiestandaarde en bied die inspirasie aan bestuurders ten einde sulke hoë prestasiestandaarde te behaal (Bass, 1985; Bandura, 1997).

Volgens Bass (1985) is dit die taak van transformasionele leiers om die nodige sensitiwiteit en interpersoonlike vaardighede by bestuurders te kweek ten einde hulle toe te rus om ook transformasioneel te funksioneer in die organisasie. Dit is ook belangrik dat mentorskap ingestel word aangesien twee derdes van die persone wat na bestuursposisies bevorder word, onder 'n mentor ontwikkel het. Ongeveer 70 tot 80 persent van dit wat die bestuurder leer, spruit voort uit werksondervinding en praktiese toepassing in die werkspraktyk deur die uitvoer van verskillende werksrolle wat volg op werksrotering (Bass & Avolio, 1994).

Organisasies behoort 'n strategie te struktureer binne 'n raamwerk wat oor die totale lewenspan strek, waarvolgens bestuurders ontwikkel kan word deurdat al groter verantwoordelikhede gedelegeer word aan ondergeskiktes (Bass & Avolio, 1994). Sodoende word 'n omvattende kwaliteit bestuurskultuur gevestig deurdat leierskap op alle vlakke betrokke raak in 'n proses van kontinue verbetering.

Die gedrag wat bestuurders leer deur middel van ondervinding kan as prestasiestandaarde aangedui word. Prestasie-standaarde vorm dan die basis van self-regulering. Die definisie van leer soos in Hergenhahn en Olson (1993), synde dat 'leer' 'n relatiewe permanente verandering in gedrag of gedragspotensiaal is wat voortspruit uit ondervinding, beklemtoon ook die waarde van praktiese ondervinding by die ontwikkeling van bestuurders. Die modellering van bestuursgedrag kan kreatiwiteit stimuleer deurdat bestuurders blootgestel word aan verskillende gedragsmodelle. Innovering kan ook gestimuleer word deur bestuurders bloot te stel aan onkonvensionele response tot alledaagse situasies (Hergenhahn & Olson, 1993).

Aangesien leer en ontwikkeling die belangrikste determinante by menslike gedrag is (Hergenhahn & Olson, 1993), sal dit organisasies baat om die lokus van beheer by bestuurders te evalueer en daarvolgens persone met interne lokus aan te stel in bestuursposisies aangesien menslike gedrag volgens Bandura (1997) hoofsaaklik self-regulerende gedrag is. Verder, volgens Bandura (1997) strewe die mens sy hele lewe lank om beheer oor sy/haar omstandighede te verkry. Indien persone glo dat hulle nie in staat is om enige resultate te lewer nie, sal hulle ook geen poging aanwend om dinge te laat gebeur nie. Persone met interne beheer evalueer hulself en ervaar hoër vlakke van selfvaardigheid (“perceived self-efficacy”) en hulle wend meer pogings aan, bereik ook meer en toon groter deursettingsvermoë (Bandura, 1997). Selfkontrole speel ‘n belangrike rol volgens Drucker (1977). Die bestuurder moet sy/haar prestasies en resultate self teenoor gestelde doelwitte kan evalueer. Selfkontrole lei tot individue wat verantwoordelik wil wees en wat ‘n bydrae wil lewer en wat wil presteer.

Bass en Avolio (1994) beweer dat dit ‘n nuwe denkrigting is om leierskapontwikkeling te fokus op *lewenslange* leer. Senge (1990) beweer dat die organisasie se vermoë om te leer, die enigste volhoubare bron van kompeterende voordeel is. Volgens Senge (1990) moet bestuurders sodanig ontwikkel word dat hulle op ‘n kontinue wyse die rol van ontwerper, onderwyser en opsiner wat ‘n gemeenskaplike visie kan opbou en die heersende denkmodelle kan bevraagteken, kan vertolk. Leerlaboratoriums wat kleinskaalmodelle van die werklike lewe is waar bestuurspanne leer om deur nabootsing en rolspel saam te leer, kan vir bestuursontwikkeling aangewend word (Senge, 1990).

Die beginpunt van enige bestuursontwikkelingsprogram is prestasie-evaluering wat fokus op die bestuurder se suksesvolle gedrag, sy/haar vermoëns asook sy/haar leemtes en tekortkominge. Indiensopleiding behoort die primêre fokus te wees (Hambrick et al, 1998).

Elke bestuurder behoort sy ondergeskiktes sodanig te ontwikkel ten einde opvolgers te kweek. Indien ‘n bestuurder nie opvolgers ontwikkel nie, het hy/sy ‘n belangrike taak as bestuurder, naamlik om opvolgende kapasiteit te bou, nie nagekom nie (Margerison, 1991). Dit is egter belangrik dat die potensiële

bestuurder geleentheid kry om sy/haar vaardighede in die praktyk te beoefen en dan daarop terugvoering te kry ten einde te kan verbeter. 'n Belangrike rol wat bestuurders moet vertolk is om werknemers af te rig en daarvolgens terugvoering te gee (Hambrick et al,1998). Bestuursontwikkeling is 'n geïntegreerde benadering ten einde individuele, span of groep sowel as organisasie ontwikkeling te bereik (Margerison, 1991).

Aangesien 'n organisasie se bestuurders van die duurste bates is wat die vinnigste in waarde kan afneem (Drucker, 1977), behoort organisasies spesiale aandag te skenk aan die kontinue ontwikkeling van bestuurders. Die kritiese belangrikheid van die ontwikkeling van bestuurders word ook beklemtoon deur Bandura (1997) waar hy beweer dat die organisasies van die toekoms se enigste kompeterende voordeel die bestuurders se vermoë sal wees om vinniger as die kompeterende maatskappye se bestuurders te leer.

### **3.15 TRANSFORMASIONELE EN TRANSAKSIONELE LEIERSKAP**

Cascio (1995) beweer dat die behoefte in organisasies krities geword het om transformasionele leierskapvaardighede te ontwikkel vanweë die globalisering van markte, die toenemende diversiteit in die werksmag, asook die fokus op tydigheid ten opsigte van 'n organisasie se kompeterende voordeel teenoor opponente. Die eksterne omgewing het dit genoodsaak om nuwe leierskapstyle te implementeer. Waar organisasies begin het om weg te beweeg van hiërargies gestruktureerde entiteite waarin transaksionele leierskapstyle funksioneel was, na wat Drucker (1996) en ook Cascio (1995), die 'netwerkorganisasie' genoem het met minder duidelike outoriteitsgrense, het 'n behoefte ontstaan na nuwe leierskapstyle. Die veranderings in die aard van werk en loopbane het ook meegebring dat leierskap in organisasies getransformeer moes word (Bass,1985; Tichy & Devanna, 1986 ).

Volgens Van Staden et al (2000) het Burns in 1978 die konstruk 'transformasionele leierskap' gekonseptualiseer as 'n wyse van differensiasie tussen ander vorms van leierskap. Hy het die aandag gefokus op die verskillende wyses waarop groot politieke leiers en onbeduidende leiers hulle volgelinge

aangespoor en gemotiveer het. Hy het 'n waardevolle onderskeid tussen transaksionele leierskap en transformasionele leierskap gemaak .

Transaksionele leierskap impliseer dat leiers hul volgelinge se behoeftes en voorkeure identifiseer en hulle ondersteun ten einde 'n sekere vlak van prestasie te bereik wat gevolglik beloning sal inhou. Bass en Avolio (1994) postuleer dat transaksionele leierskap 'n transaksie tussen leiers en volgelinge beklemtoon. Die transaksie word gebaseer op die leier se verwagting van wat bereik moet word en spesifiseer sekere voorwaardes en belonings wat op suksesvolle doelwitbereiking sal volg (Van Staden et al, 2000).

Transformasionele leiers daarenteen beskik oor die vermoë om volgelinge te inspireer ten einde resultate te bereik wat die verwagte prestasie *oorskrei* en wat intrinsieke bevrediging en beloning verskaf (Gibson, Ivancevich & Donnely, 1991; Tichy & Devanna, 1990 ). Die verskil tussen transformasionele en transaksionele leierskap lê daarin dat die transformasionele leier meer pro-aktief is in denke, meer kreatief en innoverend is met hulle idees en ook meer re-aksionêr en radikaal optree. Ook is hulle minder geïnhibeerd in hul soeke na oplossings (Tichy & Devanna, 1990). Die transaksionele leier fokus meer op hoe om 'n sisteem aan die gang te hou en reageer op probleme wat ontstaan vanweë afwykings en is voortdurend bewus van die beperkings wat binne die organisasie bestaan (Tichy & Devanna, 1990).

Transformasionele leiers moet 'n motiverende visie vir werknemers daarstel en wyses vind waarop hulle werkers kan motiveer en inspireer om die uitdagings te hanteer. Hulle moet die visie vir die toekoms sodanig formuleer ten einde die pyn van verandering die moeite werd te maak. Die energie in die organisasie moet gemobiliseer word. Nuwe denkraamwerke vir die toekoms, nuwe standaarde, waardes en nuwe maniere om na die wêreld te kyk, moet gevind word (Tichy & Devanna, 1990).

Hambrick et al (1998) verwys na transformasionele leiers soos Welch, Barnewick en Branson wat daarin geslaag het om 'n entoesiasme en toegewydheid te skep wat andere inspireer om by hulle aan te sluit. Hulle het die rolle van

veranderingsagent, spanleier, afrigter en mentor vertolk. Ook was hulle gesteld daarop om die kreatiewe energie op alle vlakke van hul organisasies te ontsluit.

### **3.16 DOELWITSTELLING BY TRANSFORMASIONELE LEIERS**

Transformasionele leiers word gekenmerk deur die doelwitte wat hulle stel (Gibson et al, 1991; Tichy & Devanna, 1990).

- Volgelinge moet hul werk vanuit 'n nuwe perspektief benader.
- 'n Bewustheid van die organisasie se visie en missie word gekweek.
- Volgelinge se potensiaal word tot hoër vlakke van prestasie ontwikkel.
- Volgelinge en kollegas word daarvan oortuig om verby eie belange te kyk en op dit wat tot voordeel van die organisasie of groep strek, te fokus.

### **3.17 UITSTAANDE EIENSKAPPE VAN TRANSFORMASIONELE LEIERS**

Volgens Bass en Avolio (1994) word transformasionele leiers deur die volgende uitstaande eienskappe gekenmerk:

#### **3.17.1 Geïdealiseerde Invloed ("Idealised influence"/charismatiese eienskappe)**

Die leier en transformasionele bestuurder word beskou as 'n rolmodel wat gerespekteer en vertrou kan word. Die leier neem ander se behoeftes in ag en stel dit bo eie persoonlike behoeftes, is konsekwent, beskik oor hoë etiese en morele standaarde, deel risiko's met volgelinge en kollegas, beperk die gebruik van persoonlike en posisionele mag tot die minimum en gee navolgers die versekering dat probleme oorbrug en doelwitte bereik sal word.

#### **3.17.2 Inspirerende motivering ("Inspirational motivation")**

Transformasionele leiers beskik oor die vermoë om hul volgelinge te motiveer deur hul werk betekenisvol en uitdagend te maak. Die leier betrek sy volgelinge by

die visualisering van aantreklike, toekomstige scenario's en kommunikeer sy verwagtinge baie duidelik. Die leier kry volgelinge betrokke in en verbind tot die strewe na 'n gesamentlike toekomstige visie. Al die leiereienskappe wat volgelinge aanspoor tot buitengewone vlakke van individuele en gepaardgaande organisasieprestasie word hierin verteenwoordig.

### **3.17.3 Intellektuele stimulering**

Transformasionele leiers ontwikkel volgelinge se kreatiwiteit en innoverende denke deur hulle aan te moedig om aannames te bevraagteken en probleme en situasies op nuwe maniere te benader. Volgelinge word ondersteun en aangemoedig om vir hulself te dink en hulle idees word nie bloot gekritiseer as dit van die leier se opinie verskil nie. Hul volgelinge word betrek by pogings om oplossings vir komplekse probleme te vind en word ontwikkel tot hoër vlakke van funksionering binne organisasieverband. Volgelinge word voortdurend aangespoor om nuwe benaderings te probeer en kreatiewe idees te genereer.

### **3.17.4 Individuele konsiderasie en inagneming**

Transformasionele leiers skenk spesiale aandag aan elke individu se behoefte aan prestasie en ontwikkeling en tree dienooreenkomstig as mentor op. Kollegas en navolgers word ontwikkel tot merkbaar hoër vlakke van funksionering, nuwe leergeleenthede en 'n ondersteunende klimaat vir leer word geskep, individuele behoeftes en verskille word aanvaar en in ag geneem, wedersydse kommunikasie word vooropgestel. Interaksie met navolgers is intiem en persoonlik. Die leier luister effektief, delegeer take ten einde ontwikkeling te bewerkstellig en monitor vordering sonder om te inspekteer (Bass & Avolio, 1997).

### 3.18 TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP, VERANDERING EN STRES-HANTERING

Volgens Strümpfer (1995) het Antonovsky die dinamika van hoe mense gesond bly onder intense stresvolle omstandighede, probeer verstaan deurdat hy ondersoek het hoe persone stres hanteer en steeds gesond bly. Die eienskappe waaroor suksesvolle bestuurders moet beskik sluit nou aan by die salutogeniese eienskappe soos beskryf in die literatuur. Die verskynsel van verandering in organisasies en die kompleksiteit verbonde aan die bestuur daarvan, is 'n aspek wat menige bestuurder in die hedendaagse turbulente besigheidsomgewings aanmoedig om kennis en vaardighede te versamel om hierdie stresvolle kompleksiteit effektief te bestuur (Kleynhans et al, 1999). Navorsing het bevind dat leiers wat oor transformasionele eienskappe beskik se ondergeskiktes stres baie beter kan hanteer en dat uitbranding ook baie minder voorgekom het (Bass & Avolio, 1997). Hierdie transformasionele eienskappe kom ook voor in die salutogeniese paradigma.

Kleynhans et al (1999) se navorsing bevind dat die volgende persoonlikheidstrekke met suksesvolle veranderingsintervensies geassosieer kan word: hoog op interne beheer, laag op eksterne beheer, in staat om outonoom te funksioneer, buigsaam, verdraagsaam, aanpasbaar, sien moontlikhede, interkonneksies en implikasies, het 'n toekoms tydoriëntasie, hou van verskeidenheid en uitdagings en het 'n holistiese benadering tot informasieverwerking. Hierdie eienskappe hou ook verband met die transformasionele leierseienskappe. Daar is dus 'n duidelike verband tussen interne lokus van beheer en bestuurders wat verandering suksesvol bestuur.

Wat hierby aansluit, is die navorsing van Viviers (1999 b) waarin hy bevind dat werkoriëntasie as konstruk en ook salutogenese as konstruk, wel bestaansreg het. Genoemde twee konstrunkte het, volgens Viviers (1999 b), die optimalisering by die mens ten opsigte van die lewe en sy/haar werk in die breë, asook die hantering van stres, in ag geneem. Die bestuurder wat optimaal funksioneer, sal dus oor



eienskappe van die salutogeniese mens beskik en dienooreenkomstige bestuursgedrag toon.

### **3.19 LAISSEZ FAIRE-LEIERSKAP**

Hierdie aspek van leierskap, naamlik om nie in te meng nie, dui op die afwesigheid van leierskap. Soos beskryf in Bergh en Theron (1999), dui dit op 'n leier wat verantwoordelikheid abdikeer en wat besluitneming vermy. Volgens Bass en Avolio (1997), is dit die vermyding van leierskap of intervensie, of albei. Daar vind geen transaksies plaas met ondergeskiktes nie. Besluitneming word uitgestel, terugvoering, belonings en betrokkenheid ontbreek totaal, terwyl geen poging aangewend word om andere te motiveer of om hulle behoeftes te erken en aandag daaraan te gee nie.

### **3.4 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om definisies vir die konsep *bestuur* daar te stel. Die term 'sielkundige optimaliteit' met verwysing na spesifieke kenmerke van bestuurders, is bespreek asook hoe die waardesisteem van die suksesvolle bestuurder daar moet uitsien. Spesifieke vaardighede van bestuurders is toegelig, asook watter vaardighede op watter bestuursvlakke van belang is. Die middelbestuursvlak is in besonder bespreek en daar is gewys op die moontlike implikasies vir hierdie bestuurders tydens herstrukturering. Organisasies funksioneer in 'n voortdurende veranderende omgewing en die faktore wat sal lei tot sukses is bespreek met spesifieke verwysing na die lerende organisasie. Die paradigmaskuif rakende bestuur is toegelig en die tradisionele bestuurder is opgeweeg teen die nuwe bestuurder en die eise wat die hedendaagse organisasie aan bestuurders stel. Aangesien leer van kardinale belang is, is die noodsaaklikheid van ontwikkeling vir bestuurders toegelig. Voorts het die klem op transformasionele leierskap geval en die eienskappe van sodanige leiers is gespesifiseer en naas die kenmerke van transaksionele leiers gestel. Die hantering van organisasieverandering en die gepaardgaande stressors is toegelig

met spesifieke verwysing na die vaardighede van transformasionele leiers se salutogeniese eienskappe om sodanige veranderinge suksesvol te hanteer. Daar is kortliks verwys na die *laissez faire*-leierskapstyl.

In die volgende hoofstuk word die besonderhede van die empiriese studie beskryf.

## **HOOFSTUK 4**

### **EMPIRIESE STUDIE**

#### **4.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word die empiriese gedeelte van die navorsing beskryf. Daar word eerstens verwys na die doelstellings van die empiriese ondersoek en daarna word die meetinstrumente wat in die ondersoek gebruik is, bespreek. Voorts word die steekproef wat vir die navorsing gebruik is, beskryf, asook die werksmetode wat in die navorsing gevolg is. Navorsing en resultate waarin die lokus-van-beheervraelys van Schepers (1995), die prestasiebeoordelingsvraelys van Schepers (1994), asook die MLQ-leierskapvraelys van Bass en Avolio (1995) gebruik is, word bespreek met verwysing na die aard, samestelling, geldigheid en betroubaarheid van die instrumente. Die statistiese metodes wat gebruik is vir die verwerking van die data, word ook uiteengesit.

#### **4.2 DOELSTELLINGS VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK**

Die spesifieke doelstellings van hierdie navorsing in terme van die empiriese ondersoek is om:

- i) 'n steekproef saam te stel uit die populasie en empiriese data oor die konstrakte te verkry;
- ii) die korrelasie tussen die metings van die drie veranderlikes te bepaal;
- iii) die regressie tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes te bepaal;
- iv) kanoniese korrelasies te bepaal; en om
- v) vanuit die resultate sekere aanbevelings ten opsigte van die keuring, evaluering en ontwikkeling van bestuurders en organisasieleiers te maak.

### **4.3 NAVORSINGSONTWERP EN ONDERSOEKGROEP**

Die veranderlikes wat bestudeer word is interne lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses. Bestuursukses is die afhanklike veranderlike en interne lokus van beheer en transformasionele leierskap is die onafhanklike veranderlikes. Hierdie navorsing is kwantitatief van aard en 'n opnameontwerp is gekies, tesame met die formulering van hipoteses om die ontleding van gegewens te rig (Mouton & Marais, 1992).

Die respondente wat vir hierdie navorsing genader is verteenwoordig skoftoesighouers en hulle bestuurders by 'n Suid-Afrikaanse platinummyngroep. 'n Nie-waarskynlikheidsprosedure naamlik geriefsteekproefneming is vir die navorsing gebruik. Die meetinstrumente wat gebruik is word voorts bespreek.

### **4.4 BESKRYWING VAN DIE MEETINSTRUMENTE**

#### **4.4.1 Die lokus-van-beheervraelys**

Rotter (in Bergh & Theron, 1999), het die term 'lokus van beheer' gebruik om persone se verwagtings dat uitkomstes van hulle gedrag beheer kan word en dus binne hulle eie kontrole is, te beskryf. Persone wat sterk voel dat hulle beheer het oor wat hul bereik vanweë hul eie gedrag en die aanwending van hul eie vaardighede, is beskryf as dat hulle 'n interne lokus van beheer het. Die teenpool hiervan is persone wie se gedrag versterk word deur die verwagting dat wat hulle bereik, beheer en bepaal word deur die noodlot, geluk, omstandighede of ander persone. Hierdie persone is beskryf as persone wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik (Bergh & Theron, 1999).

Die konstruk is in hoofstuk 2 teoreties gefundeer in die sosiale leerteorie en die attribusieteorie. Die mens is voortdurend besig om redes en oorsake vir dit wat met hom/haar gebeur te soek. Hy/sy ken attribusies (oorsake) toe aan sekere gedrag. Die oorsaaklike attribusies wat die mens maak en sy/haar vertolking daarvan, bepaal in 'n groot mate sy persepsie van die sosiale wêreld. Die persoon beleef die wêreld hetsy as vriendelik of as bedreigend, of hy met sy eie

vermoëns beheer oor sekere gebeure kan uitoefen en of ander invloedryke persone sy lewe beheer (Schepers, 1995).

Die sosiale leerteorie sluit nou aan by die attribusieteorie. Waar die sosiale leerteorie handel oor die aard van versterkings komende uit die sosiale omgewing en die wyse waarop dit toekomstige gedrag beïnvloed, het die attribusieteorie daarenteen betrekking op die wyse waarop die mens inligting uit sy omgewing inwin, byvoorbeeld eienskappe, motiewe en intensies van ander (Schepers, 1995).

Lokus van beheer is 'n persoonlikheidskonstruk wat reeds baie wyd in verskeie omstandighede bestudeer is en veral ook in organisasies (Gilmore & Minton, 1974) en sekere van hierdie studies word vervolgens bespreek. Organisatoriese studies waarin navorsing gedoen is oor die konstruk 'lokus van beheer' was oorheers deur Rotter (1966) se lokus-van-beheervraelys (Maram & Miller, 1998). Rotter (1966) se lokus- van-beheerskaal is in verskeie studies gekritiseer (Gilmore & Minton, 1974; Nowicki, 1976) onder meer vanweë die veralgemening en die een-dimensionele aard daarvan (Maram & Miller 1998). Die instrument, naamlik die i-e-skaal van Rotter (1966), het 'n gedwonge keuse-itemformaat en lei tot ipsatiewe meting. Die navorser het volgens Schepers (1995) 'n behoefte aan 'n instrument wat op normatiewe wyse gebruik kan word. Ipsatiewe metinge kan met vrag gebruik word om die relatiewe sterkte van dryfvere *intra-individueel* te bepaal, maar nie om *inter-individuele* verskille te bepaal nie (Schepers, 1995).

Verskeie ander lokus-van-beheermeetinstrumente is onder die vergrootglas geplaas en daar is tans nie 'n enkele lokus-van-beheerskaal wat nie aanvegbaar is nie (Schepers, 1995). Die skaal wat deur Rotter (1966) ontwikkel is, was meer geskik om in die algemene verband gebruik te word, terwyl die werk-lokus-van-beheerskaal van Spector (1988) gefokus is op die organisatoriese konteks en dus 'n akkurater voorspeller van werksgedrag sal wees (Maram & Miller, 1998). Dit was die motivering vir Schepers om 'n betroubare en geldige meetinstrument van die konstruk 'lokus van beheer' daar te stel vir gebruik met volwassenes. Volgens Rotter (1966), het navorsers van die 'lokus-van-beheer'-konstruk fouteer deur weg te beweeg van die sosiale leerteorie wat as die grondslag van hierdie konstruk gesien is. 'Lokus van beheer' is 'n persoonlikheidsveranderlike wat aandui of die

individu ervaar dat hy/sy in beheer is, of dat die beheer in faktore buite die individu lê en wel in omgewings-faktore (Rotter, 1966). Rotter redeneer voorts dat om gedrag suksesvol te bestudeer, behoort persoonlike determinante sowel as omgewingsfaktore in ag geneem te word.

Rotter plaas die konstruk 'lokus van beheer' dus duidelik in 'n interaksionistiese posisie. Sodanige verduideliking van die begrip 'lokus van beheer' is dus in teenstelling met die idee dat dit 'n eendimensionele en stabiele konstruk is. Phares (1976), het daarop gewys dat domeinspesifieke skale van die 'lokus-van-beheer'-konstruk ontwikkel moes word. Spector (1988) het vervolgens die werk-lokus-van-beheerskaal ontwikkel. Hierdie skaal is spesifiek gebaseer op organisatoriese konteks en handel oor vergoedingsuitkomstes, verhogings en bevorderings. Navorsing wat uitgevoer is deur Maram en Miller (1998), waarin Spector se werk-lokus-van-beheerskaal gebruik is, het getoon dat daar sterker verwantskappe is in organisatoriese konteks as soortgelyke studies waarin die meer algemene skaal van Rotter (1966) gebruik is. Die domeinspesifieke skale sal dus werksgedrag beter voorspel (Maram & Miller, 1998).

Sedert die verskyning van Rotter se lokus-van-beheervraelys, naamlik die i-e-skaal, is daar verskeie ander instrumente ontwikkel om die konstruk te meet, onder meer die lokus-van-beheervraelys vir gesondheid deur Wallston, die Nowicki-Strickland Scale, asook die Ekonomiese Lokus-van-beheervraelys van Furnham. Daar word vervolgens gefokus op die Lokus-van-beheervraelys (LVB) van Schepers (1995) waarmee die lokus van beheer in hierdie navorsing gemeet is.

#### *4.4.1.1 Die ontwikkeling van die instrument*

J.M. Schepers het die LVB-normatiewe vraelys wat in hierdie navorsing gebruik is, ontwikkel aangesien daar 'n behoefte bestaan het vir 'n geldige en betroubare meetinstrument vir Suid-Afrikaanse omstandighede (Schepers, 1995). Aangesien die i-e-skaal van Rotter (1966) vanweë die ipsatiewe aard daarvan soveel kritiek uitgelok het en dit ook nie 'n Suid-Afrikaanse grondslag gehad het nie, het

Schepers besluit om 'n nuwe instrument te ontwikkel. Die instrument word konseptueel op die attribusieteorie en die sosiale-leerteorie gebaseer.

Volgens Schepers (1995) is die LVB-vraelys op 356 eerstejaar universiteitstude te toegepas. In 'n faktorontleding is drie faktore, naamlik Outonomie, Interne Beheer en Eksterne Beheer, geïdentifiseer. Die 3 skale is aan itemontleding onderwerp en die Cronbach Alpha-koëffisiënt het op 'n 0,8 betroubaarheidsfaktor vir al die skale gedui.

Na bondelontledings is vergelykings getref met die algemene skolastiese aanlegtoets, die senior aanlegtoets en die matriekpunt; die Jung Persoonlikheids-vraelys, die Persoonlike, Huislike, Sosiale en Formele Verhoudingsvraelys; die opname van studiegewoontes en houdings; die Loopbaanontwikkelingsvraelys en die 19 VBV-belangstellingsvraelys. Statisties beduidende verskille is verkry tussen die bondels ten opsigte van die meeste veranderlikes (Schepers, 1995).

#### *4.4.1.2 Die samestelling van die lokus-van-beheervraelys*

Die lokus-van-beheervraelys (LVB) van Schepers (1999) is gebruik om deelnemers se lokus van beheer te meet. Die oorspronklike vraelys het in 1995 verskyn, maar die hersiene uitgawe van 1999 is in hierdie navorsing gebruik. Die LVB bestaan uit drie normatiewe skale, naamlik Eksterne Beheer, Interne Beheer en Outonomie (Schepers, 1995). Die drie skale se betroubaarheid is hoër as 0,80. Die betroubaarheid van die drie subskale van die LVB is soos volg: Eksterne Beheer: 0,84; Interne Beheer: 0,83; Outonomie: 0,87 (Schepers, 1995). Al die items beskik oor statisties aanvaarbare indekse van betroubaarheid. Eksterne Beheer en Interne Beheer is nie bipolar-teenoorgesteldes nie, maar is onafhanklike konstrunkte (Schepers, 1995). Daar is bevind dat die vraelys met 'n saamgestelde kriterium van werksukses korreleer ( $r = 0,62$ ) (Bothma & Schepers, 1997).

Die LVB bestaan uit 80 items wat aan drie normatiewe skale toegeken is, te wete interne beheer (30 items), eksterne beheer (27 items) en outonomie (31 items) (Schepers, 1995). Die oorspronklike vraelys het uit 80 items bestaan, maar is in

1999 tot 88 items uitgebrei. Geringe wysigings in die taalgebruik en formulering is ook aangebring. Die nuwe vraelys is op 459 tweedejaarstudente in Sielkunde aan die Randse Afrikaanse Universiteit toegepas. Die betroubaarheid van die drie skale is met behulp van Cronbach se koëffisiënt Alfa bepaal en is bereken op interne lokus, 0,856, eksterne beheer 0,866 en 0,892 vir outonomie (Schepers, 1999). Hierdie drie skale word vervolgens bespreek.

- *Interne Beheer:* Hierdie skaal word deur 26 items gemeet. Bepalend van hierdie skaal sien die individu dat die oorsake van gebeure binne sy/haar eie beheer, vermoëns, gedrag en persoonlike eienskappe val (Schepers, 1995).
- *Eksterne Beheer:* Hierdie skaal bepaal die mate waarin die respondent prestasie aan oorsake buite sy/haar beheer sien, met ander woorde, dit word toegeskryf aan geluk, noodlot, omstandighede of invloedryke persone. Hierdie skaal bestaan uit 25 items.
- *Outonomie:* Hierdie skaal bestaan uit 26 items en bepaal die mate waarin die individu onafhanklik kan handel, self besluite neem en probleemoplossings vind.

#### 4.4.1.3 Administrasie van die vraelys

Die navorser het die 1999 hersiene uitgawe van die vraelys gebruik. Die vraelys is in 'n groepsverband afgeneem en die groep is kortliks ingelig wat die doel met die navorsing is. Alle respondente is bedank vir hulle samewerking en ook verseker van die vertroulikheid van die inligting. Die aanwysings op die vraelys is verduidelik en die praktiese voorbeeld is saam met die groep gedoen. Daar is nie 'n tydsbeperking op die voltooiing van die vraelys nie, maar respondente is versoek om nie te tob oor 'n antwoord nie en om die vrae so eerlik as moontlik te beantwoord. Respondente moet 'n keuse maak na aanleiding van 'n vraag, op 'n sewepuntskaal waar "1" die laagste is en "7" die hoogste.



Die LVB-vraelys word nagesien met behulp van 'n nasienmasker en routellings word vir elke subskaal bepaal. Die routellings word aan die hand van standaardtabelle omgeskakel na staneges.

#### **4.4.2 Prestasiebeoordelingsvraelys van Schepers (1994)**

Werksprestasie is 'n meerdimensionele konstruk wat 'n aanduiding gee van hoe goed 'n werker sy/haar werk verrig, die mate van inisiatief wat die persoon neem, die vindingrykheid wat die persoon aan die dag lê by die vind van oplossings vir probleme en die wyse waarop hy/sy die menslike hulpbronne tot sy/haar beskikking gebruik (Schepers, 1994). Werksprestasie is ook 'n funksie van kennis, tegniese vaardighede en bestuursvaardighede wat sosiale intelligensie, leierskapvermoë en gesonde interpersoonlike verhoudinge, asook deursettingsvermoë en konseptuele vaardighede insluit. Die dimensie van persoonlikheid word dus ook ingesluit (Schepers, 1994).

Die tegniese en kenniskomponent dra normaalweg 'n groter gewig by laervlakposte as by hoërvlakposte, terwyl die omgekeerde geld vir die konseptuele komponent. Deursettingsvermoë en vaardigheid in interpersoonlike verhoudinge is van groot belang op alle posvlakke en daar is nie 'n klemverskil tussen byvoorbeeld die toesighouersvlak en die middelbestuursvlak nie. Die prestasiebeoordelingsvraelys wat deur Schepers ontwikkel is, verteenwoordig 'n wye reeks items wat breedweg in drie kategorieë ingedeel word, te wete werkverrigting, inisiatief/kreatiwiteit en bestuursvaardighede.

Die een faktor meet die kwantiteit en die kwaliteit van werk wat gelewer word, met ander woorde, die taakgerigtheid. Die ander faktor het betrekking op bestuursvaardigheid wat insluit goeie kommunikasievermoë, vermoë om ondergeskiktes te motiveer, aanpasbaarheid en mensgerigtheid. 'n Ander faktor meet weer die posbeker se vermoë om op 'n logiese en sistematiese wyse tot die kern van probleme deur te dring en 'n goed afgeronde produk te lewer. Nog 'n faktor het betrekking op die posbeker se vermoë om kreatiewe idees te genereer en op 'n logiese en sistematiese wyse tot die kern van probleme deur te dring.

Die items is almal in vraagvorm gestel en moet deur die toesighouers en bestuurders van die respondente voltooi word. Die toesighouers moet elke werknemer onder sy/haar toesig op 'n negepuntskaal aanslaan ten opsigte van al die items in die vraelys. Daar moet by uitstek gefokus word op werkgeankerde gedrag wat hulle self waargeneem het.

#### *4.4.2.1 Die samestelling en die betroubaarheid van die meetinstrument*

Die vraelys is op 'n steekproef van 278 nie-akademiese personeel aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit toegepas. 'n Sestal items wat oor bestuursvaardighede handel, was nie op alle posvlakke van toepassing nie. Gevolglik is besluit om twee afsonderlike skale te ontwikkel. Die eerste skaal is ontwikkel ten opsigte van al die items in die vraelys, maar op 'n gereduseerde steekproef van 156. Die tweede skaal is ontwikkel vir die volle steekproef, maar met die uitsluiting van die nie-teresaaklike items. Die eerste skaal het 'n Cronbach alpha-koëffisiënt van 0,983 opgelewer en is dus hoogs betroubaar. Slegs een item is verwerp tydens itemontleding. Die tweede skaal het 'n Cronbach alpha-koëffisiënt van 0,978 opgelewer en is eweneens hoogs aanvaarbaar uit 'n betroubaarheidsoogpunt. Afsonderlike normtabelle is uitgewerk vir die twee skale (Schepers, 1994).

### **4.4.3 Die meting van transformasionele leierskap**

In hierdie navorsing word leierskapstyle gemeet aan die hand van die veelfaktorleierskapvraelys.

#### *4.4.3.1 Die ontwikkeling van die veelfaktorleierskapvraelys (Multifactor leadership questionnaire MLQ)*

Burns se teorie van leierskap het verduidelik dat politieke leiers transaksioneel is in die dat hulle kiesers motiveer om vir hulle te stem in ruil vir werkskepping of dat hulle subsidies toestaan vir diegene wat bydra tot politici se verkiesingsveldtogte (Bass & Avolio, 1997). Burns het aanvanklik die term transformasionele leierskap gekonseptualiseer deurdat hy 'n onderskeid getref het tussen transformasionele

leierskap en ander vorms van leierskap met spesifieke verwysing na transaksionele leierskap (Ackermann et al, 2000).

In 1980 is 'n studie deur Bass (in Bass & Avolio, 1997) uitgevoer onder 70 Suid-Afrikaanse uitvoerende beamptes waarin hulle stellings moes neerskryf oor 'n leier waarmee hulle te doen gehad het in hul eie lewe wat hul motivering verhoog het en wat hulle geïnspireer het om verby hul eie belange te kyk en te fokus op die groep, gemeenskap en organisasie se belange. Die resultaat van hierdie stellings het aangedui dat die leier wat hul elkeen beskryf het, hulle gemotiveer het om hulself te ontwikkel en om meer innoverend te dink en te wees. Bass het die oorspronklike MLQ-vraelys (1985) uit hierdie stellings saamgestel in samehang met menings uit die literatuur oor charisma en gedragsversterking. Die 141 stellings is gekategoriseer volgens transformasionele en transaksionele leierseienskappe. Na vele faktor-ontledings deur Bass en Avolio, het hulle vier interafhanklike komponente bepaal, naamlik geïdealiseerde invloed (charisma), inspirerende motivering, intellektuele stimulering en geïndividualiseerde konsiderasie. Daar bestaan 'n korrelasie tussen hierdie vier komponente alhoewel hulle konseptueel onderskei kan word (Bass, 1997).

Verskeie weergawes van die vraelys is in organisasies in die Verenigde State sowel as België, Kanada, Duitsland, Switserland, Engeland, Indië, Ierland, Nederland, Italië, Spanje, Japan, Israel, Nieu Zeeland, Taiwan, Australië, Suid-Afrika, Meksiko, Venezuela, Sjina, Maleisië, Singapoer en Korea gebruik. Suksesvolle vertalings van die MLQ na Italiaans, Spaans, Frans, Duits, Noorweegs, Hebreeus, Sjinees, Arabies, Japanees, Koreaans en Indonesies, is gedoen. Die MLQ het verskeie hersienings ondergaan soos wat navorsing oor transformasionele, transaksionele en *Laissez-Faire*-leierskap (die vermyding van leierskap) gevorder het (Bass & Avolio, 1997).

#### 4.4.3.2 Die faktorstruktuur van die MLQ

Die MLQ evalueer vyf komponente van transformasionele leierskap, drie komponente van transaksionele leierskap, een nie-transaksionele leierskap komponent en drie uitkoms-komponente.

'n Studie, (Ackermann et al, 2000) is uitgevoer met die doel om te bepaal of die faktorstruktuur van die Veelfaktorleierskapvraelys (MLQ) van Bass en Avolio (1997) as maatstaf van transformasionele leierskap in die Suid-Afrikaanse konteks gerepliseer kan word. Die resultate het getoon dat dit wel as 'n geldige en betroubare meetinstrument gebruik kan word. Die MLQ is op 406 proefpersone binne militêre konteks toegepas en aan 'n itemontleding onderwerp. Die faktorontleding het drie faktore opgelewer, naamlik transformasionele leierskap, transaksionele leierskap en vermyding van leierskap (*laissez faire*-leierskap). Hierdie studie het die faktorstruktuur soos deur Bass (1985) gekonseptualiseer, bevestig.

#### 4.4.3.3 Die samestelling van die MLQ

Die MLQ (5R)-vraelys (hersiene uitgawe) wat in hierdie navorsing gebruik word, bestaan uit 45 items wat kernleierskapdimensies beskryf wat in die literatuur verbind word met individuele en organisatoriese sukses. Daar is twee vraelyste, die beoordelaarvorm, asook die selfbeoordelingsvorm. Ten einde die studie te begrens, is alleenlik die selfbeoordelingsvorm gebruik waarin toesighouers hulself as leiers beoordeel.

Die MLQ evalueer leierskapgedrag wat uitstaande is, asook algemene leiersgedrag. Dit sluit ook dimensies in wat geassosieer word met effektiewe en oneffektiewe gedrag. Die instrument gee 'n betroubare evalueringsmetode vir inspirerende leiersgedrag asook vir die *hands-off*-styl waar die leier eers optree wanneer probleme opduik. Navorsers in leierskap het voortdurend gepoog om die sleutelfaktore vir effektiewe leierskap te identifiseer. Die MLQ is egter 'n sistematiese meetinstrument wat onderskei tussen uitstaande leierskap en algemene leierskap (Bass & Avolio, 1997).

Die MLQ meet die mate waartoe leiers transformasionele leierskapstyl openbaar deur middel van 'n vyfpuntskaal wat strek vanaf 0 (geensins), 1 (ongereeld), 2 (soms), 3 (gereeld), en 4 (altyd) ( Bass & Avolio,1997).

#### 4.4.3.4 *Navorsing met die MLQ-vraelys in Suid- Afrika*

Volgens Van Staden et al (2000) waarin die korrelasie tussen Lokus van Beheer en Transformasionele Leierskap bepaal is, is die volgende bevindings gemaak: Interne lokus van beheer en outonomie hou positief verband met transformasionele leierskap. Eksterne lokus van beheer en outonomie word met transaksionele leierskap verbind terwyl daar 'n inverse verband is tussen eksterne lokus van beheer en outonomie.

Van Rensburg en Crous (2000) het ook 'n studie uitgevoer ten einde vas te stel watter persoonlikheidseienskappe met transformasionele leierskap verbind kan word. Die Jackson Personality Research Form (PRF-E) en die MLQ van Bass en Avolio is gebruik.

Die resultate van hierdie studie wys daarop dat transformasionele en nie- transformasionele leiers statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van die persoonlikheidsfaktore van prestasie, affiliasie, verandering, verdediging, uithou-vermoë, uitbundigheid, impulsiwiteit, simpatie en nuuskierigheid. Hierdie persoonlikheidsfaktore verskil nie slegs statisties beduidend nie, maar is ook sielkundig betekenisvol. Volgens hierdie profiel is die transformasionele leier derhalwe iemand wat sterk prestasiegemotiveerd en doelgerig is, andere maklik aanvaar, met hulle assosieer en as warm beleef word; verandering verwelkom en buigsaam is; nie agterdogtig en fyngewoelig is nie; volhardend is en onverpoos werk; andere se aandag geniet; impulsief en spontaan optree; simpatiek en ondersteunend asook weetgierig is (Van Rensburg & Crous, 2000). Ten opsigte van die biografiese veranderlikes soos ouderdom en jare werksondervinding was daar statisties geen beduidende verskille nie.

'n Studie van Guest en Schepers (1997), het getoon dat daar statisties beduidende verskille in transformasionele leierskap tussen individue bestaan wat in verskillende bondels ten opsigte van tydoriëntasiestyle ingedeel kan word. Individue met hoë tellings op die sistematiese en skeppend-evaluerende tydoriëntasiestyle het statisties beduidende vlakke van transformasionele leierseienskappe getoon.

#### 4.4.3.5 *Die betroubaarheid van die instrument*

Die toets-hertoets-betroubaarheid van die selfbeoordelingsvraelys het gewissel van 0,44 tot 0,74 in 'n studie wat oor 'n periode van 6 maande uitgevoer is op 33 middelbestuurders van 'n Fortune 500-maatskappy (Bass & Avolio, 1997). Die Spearman-Brown formule het alpha-koëffisiënte wat strek vanaf 0,81 tot 0,96 gelewer vir die MLQ skale (Bass & Avolio, 1997). Ackermann, Lessing en Schepers (1994) het alpha-koëffisiënte van 0,944; 0,736 en 0,803 onderskeidelik vir die MLQ skale verkry.

#### 4.4.3.6 *Die geldigheid van die instrument*

Die MLQ-vorm is in vele navorsing oor die afgelope 10 jaar gebruik om komponente van transformasionele, transaksionele en *laissez faire*-leierskap te bepaal. Hierdie instrument is gekritiseer vir die gebrek aan diskriminerende geldigheid ten opsigte van die faktore aangesien items rakende gedragsfaktore, impakfaktore, asook attribute, gelyktydig in een instrument vervat was (Bass & Avolio, 1997). Bass in Bass en Avolio (1997), beweer egter dat die oorspronklike faktorstruktuur wel die konseptuele asook die empiriese aspekte van transformasionele, transaksionele en *laissez faire*-leierskap verteenwoordig. Hy beweer verder dat pogings aangewend word om meer omvattende leierskapstyle as wat oorspronklik in die eerste model (1985) voorgestel was, saam te stel. Hy vestig ook die aandag op die kwessie dat kritiek op die praktyk waar *vraelyste* gebruik word om leierskap te evalueer, steeds nie aangespreek word nie.

#### 4.4.3.7 *Die konstruktorgeldigheid van die MLQ*

Die hersiene vorm is ontwikkel ten einde sekere kritiek op die vorige vraelys aan te spreek. Die kritiek was gerig op die hoë korrelasies tussen die transformasionele skale, asook tussen die transformasionele leierskap-skaal en die transaksionele-leierskap-skaal. Daar was ook kritiek dat gedragsimpak en gedragsuitkomstes binne een leierskapskaal saamgevoeg is.

Die ideale doelwit was om 'n navorsingsinstrument te ontwikkel wat elke komponent van die totale spektrum van leierskapstyle verteenwoordig. Bevindinge van die validering- en kruisvalideringstudies het gelei tot die uiteindelijke behoud van 45 items vir die MLQ (5R)-vorm. Vier items wat die beste verteenwoordigend is vir elke leierskapstyl en wat die konstruksie beteken die duidelikste uitbeeld, is gekies en behou. Die behoue items verteenwoordig ook die beste passing met die totale teoretiese model (Bass & Avolio, 1997).

#### **4.5 DIE STEEKPROEF EN DIE INSAMELING VAN DIE DATA**

Die steekproef is gekies uit al die skoftoesighouers van 'n divisie van 'n platinum myngroep in Noordwes. Die steekproef is saamgestel deurdat alle skoftoesighouers wat in 'n periode van drie maande, die verpligte induksieprogram na afloop van hulle jaarlikse verlofperiode moes bywoon, gekies is om die LVB en die MLQ te voltooi. 'n Voorblad wat alle biografiese data bevat, is vir altwee vraelyste voltooi. Daar was ook 'n verklaring deur die navorser ingesluit dat alle data vertroulik hanteer sal word en dat dit alleenlik vir navorsingsdoeleindes gebruik sal word.

Die groepe het bestaan uit gemiddeld vyf skoftoesighouers en die standaard instruksies is aan die respondente voorgelees en die vraelyste is onder gekontroleerde omstandighede deur die navorser self afgeneem. Die LVB en die MLQ is deur 129 respondente voltooi, terwyl een respondent die vraelys slegs gedeeltelik voltooi het en protes aangeteken het daarteen. Die LVB en die MLQ is per individu gekoppel en 'n databasis is saamgestel van al die respondente. Daarna is vasgestel wie die respondente se toesighouers was en die prestasie-beoordelingsvraelys is aan hulle gegee met die versoek om te voltooi. Hier was ook 'n voorblad aangeheg wat die vertroulike hantering van die data bevestig het. Daar was ook 'n verklaring ingesluit dat die data geensins in die maatskappy bekend gemaak sou word nie, maar dat die data slegs vir navorsingsdoeleindes aangewend sal word.

Weens die geografiese verspreidheid is sekere van die prestasiebeoordelingsvraelyste deur personeel van die menslike hulpbronne-afdelings versprei en die oorblywende vraelyste waarvan die respondente vir kontrakteursmaatskappye gewerk het, is deur die navorser self hanteer. Die drie voltooide vraelyste is daarna per individu gekoppel en die finale steekproef het uit 101 respondente bestaan.

#### **4.6 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die drie vraelyste wat gebruik is om die konstrakte lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses te meet, volledig beskryf. Die ontwikkeling van die instrumente, die verskillende betroubaarhede en geldighede is genoem en daar is verwys na navorsing waarin genoemde vraelyste gebruik is. Die steekproef is beskryf en die insameling van die data word kortliks bespreek. In die volgende hoofstuk word die resultate van die statistiese verwerkings uiteengesit.



## HOOFSTUK 5

### RESULTATE VAN EMPIRIESE STUDIE

#### 5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die empiriese navorsingsresultate beskryf. Die navorsingshipoteses word uiteengesit, die biografiese data van die steekproef word getabuleer en kortliks beskryf. Die betroubaarheid van die LVB-skale word beskryf en die statisties beduidende korrelasies wat tussen sekere skale gevind is, word uiteengesit. Aanbevelings word ook ten opsigte van die samestelling van items gemaak. Die Kolmogorov- Smirnov-toets is uitgevoer ten einde die normaalverdelings te ondersoek en kanoniese korrelasies is bereken waarna die resultate kortliks beskryf word. Die Bartlett-toets is uitgevoer om te bepaal watter variëteit betekenisvol is. Daar word ook aangedui watter hipoteses ondersteun en watter verwerp word.

#### 5.2 RESULTATE

Aangesien die primêre doel van die studie was om die verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses te bepaal, is die volgende hipoteses soos reeds vervat in hoofstuk 1, gestel:

##### 5.2.1 Navorsingshipoteses

<b>Hipotese 1</b>	<b>H0:</b> Daar is geen statisties beduidende verband tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap nie.	<b>H1:</b> Daar is 'n statisties beduidende verband tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap.
<b>Hipotese 2</b>	<b>H0:</b> Daar is geen statisties beduidende verband tussen outonomie en transformasionele leierskap nie.	<b>H2:</b> Daar is 'n statisties beduidende verband tussen outonomie en transformasionele leierskap.
<b>Hipotese 3</b>	<b>H0:</b> Daar is geen statisties beduidende verband tussen interne lokus van beheer en bestuursukses nie.	<b>H3:</b> Daar is 'n statisties beduidende verband tussen interne lokus van beheer en bestuursukses.
<b>Hipotese 4</b>	<b>H0:</b> Daar is geen statisties beduidende verband tussen transformasionele leierskap en bestuursukses nie.	<b>H4:</b> Daar is 'n statisties beduidende verband tussen transformasionele leierskap en bestuursukses.
<b>Hipotese 5</b>	<b>H0:</b> Daar is geen statisties beduidende verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses nie.	<b>H5:</b> Daar is 'n statisties beduidende verband tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses.

### 5.3 DIE BIOGRAFIESE BESKRYWING VAN DIE STEEKPROEF

Die steekproef word beskryf in terme van vlak van onderrig, geslag, ras, ouderdom, taal en jare in 'n skoftoesighouersposisie. Die data is ontleed ten einde te bepaal of daar statisties beduidende korrelasies bestaan tussen biografiese data en die skale van die drie veranderlikes. Die steekproef is geneem uit 'n populasie van ongeveer 500 skoftoesighouers en verteenwoordig ongeveer 20 persent van die populasie in die organisasie. Vergeleke met die nasionale bevolkingsamestelling is die steekproef geensins verteenwoordigend ten opsigte van ras en geslag nie aangesien die totale steekproef uit wit mans bestaan en dat die meerderheid Afrikaanssprekend is. Slegs drie respondente is verteenwoordigend van die histories-benadeelde groepe.

**Tabel 5.1 Biografiese data**

N = 101		Frekwensie	Persentasie
<b>Onderrig</b>	Graad	4	4
	Diploma	1	1
	Graad 10 - 12	96	95
<b>Geslag</b>	Manlik	101	100
<b>Ras</b>	Swart	2	2
	Kleurling	1	1
	Wit	98	97
<b>Ouderdom</b>	24-35 jaar	18	17
	35-45 jaar	43	42
	45-64 jaar	40	41
<b>Taal</b>	Afrikaans	87	86
	Engels	11	10,9
	Tswana	2	2
	Zoeloe	1	1
<b>Jare in posisie</b>	0-10 jaar	62	61
	10-20 jaar	23	23
	20-28 jaar	16	16

Tabel 5.1 toon dat 83 respondente ouer as 35 jaar is. Dit is ook duidelik dat 62 respondente 'n skoftoesighouersposisie vir 10 jaar en minder beklee. 'n Kleiner

groep, naamlik 23 respondente, is minder as 20 jaar in 'n skoftoesighouersposisie en slegs 16 persone is meer as 20 jaar reeds in 'n skoftoesighouersposisie. Die meerderheid van die respondente (95 persent) beskik oor 'n opvoedkundige kwalifikasie van graad 10 tot 12. Slegs vier respondente beskik oor 'n universiteitsgraad en slegs een persoon beskik oor 'n diploma.

### **5.3.1 Statistiese ontleding van biografiese data**

Uit die statistiese ontleding van die biografiese data is gevind dat daar slegs 'n statisties beduidende negatiewe korrelasie bestaan tussen jare diens in posisie en interne lokus van beheer (hoe hoër die jare diens, hoe laer is die interne beheer). Aangesien hoë jare diens geassosieer word met hoër ouderdom, ondersteun hierdie bevinding die navorsing deur Shapiro en Sandman (1995) dat ouer persone neig na 'n meer eksterne beheer. Daar is ook 'n statisties beduidende negatiewe korrelasie tussen jare diens in posisie en outonomie (hoe meer jare diens, hoe laer is die telling op outonomie). Hierdie bevinding ondersteun ook die bevinding van Shapiro en Sandman (1995) aangesien daar 'n statisties sterk positiewe verband is tussen interne beheer en outonomie, dus sal die inverse verband dat hoër ouderdom geassosieer word met laer outonomie, ook geldig wees. Die statistiese bevindinge ten opsigte van die veranderlikes word vervolgens bespreek.

### **5.3.2 Betroubaarheid van die LVB-skale**

Die Cronbach Alpha-koëffisiënt is bepaal en die volgende betroubaarheidsindekse is met die LVB- skale verkry:

Interne beheer: Cronbach Alpha 0,878

Eksterne beheer: Cronbach Alpha 0,915

Outonomie: Cronbach Alpha 0,859

Volgens Anastasi en Urbina (1997), kan enige betroubaarheidsindeks in terme van die persentasie van variansie tussen tellings interpreteer word. 'n Indeks van 0,878 beteken dus dat 87 persent van die variansie in tellings op die interne

beheerskaal toegeskryf kan word aan ware variansie. Slegs 13 persent van die variansie kan as foutvariensie verklaar word. So ook kan slegs 9 persent van variansie by die eksterne beheerskaal en 14 persent variansie by die outonomieskaal as foutvariensie verklaar word.

Hierdie betroubaarheidsindekse vergelyk goed met die betroubaarheidsindekse wat Schepers in 1995 bevind het, naamlik:

Interne beheer : Cronbach Alpha 0,822

Eksterne beheer : Cronbach Alpha 0,871

Outonomie : Cronbach Alpha 0,859

Daar is egter op item 76 'n baie lae korrelasie met die interne lokusskaal gevind. Die item lui soos volg: "Hoe sterk is u daarvan oortuig dat 'n gebrek aan deursettingsvermoë tot mislukkings in die lewe lei?" Dit is moontlik dat die iteminhoud deur respondente verkeerd interpreteer is. Indien hierdie item uit die vraelys weggelaat sou word, sal die betroubaarheidsindeks vir die interne lokus vanaf 0,878 na 0,885 verhoog. Die verskil in betroubaarheidsindekse is egter slegs 0,008, wat in die huidige studie onbeduidend is.

Op die outonomieskaal korreleer items 23 ("Hoe geredelik sal u 'n groepsbesluit verwerp as u nie daarmee saamstem nie?") en 25 ("In watter mate sou u verkies om u eie kop te volg, eerder as om ander persone se instruksies te moet volg?") negatief met die skaal in geheel. Indien item 23 uitgelaat sou word, sal die betroubaarheidsindeks van die outonomieskaal vanaf 0,859 na 0,870 verhoog ('n verskil van 0,011). Indien item 25 uitgelaat sou word, sal die betroubaarheidsindeks van die outonomie skaal verhoog vanaf 0,859 na 0,866 ('n verskil van 0,007). Dit is egter in die huidige studie onbeduidende verskille in die betroubaarheidsindekse. Die kenmerke van die tellings op die verskillende skale word vervolgens beskryf.

Die betroubaarhede vir die MLQ en die prestasiebeoordelingskaal is nie in hierdie studie bereken nie. Verwys na die alpha-koëffisiënte wat op Suid-Afrikaanse asook ander steekproewe verkry is soos bespreek in paragraaf 4.4.3.5.

### 5.3.3 Beskrywende statistiek

Die verspreiding van die tellings vir die verskillende skale word nou uiteengesit. Die minimum en maksimum tellings word vir elke skaal aangedui. Die gemiddelde tellings is bereken en die mate waarmee die tellings vanaf die gemiddeldes afwyk word deur die standaardafwyking aangedui. Die skeefheidskoëffisiënt asook die kurtosewaardes word getabuleer.

**Tabel 5.2: Beskrywende statistiek**

BESKRYWENDE STATISTIEK							
Veranderlikes	N	Minimum	Maksimum	Gemiddeld	Standaardafwyking	Skeefheidskoëffisiënt	Kurtose
Outonomie	101	3,85	6,76	5,55	0,535	-0,982	4,850
Eksterne beheer	101	1,69	6,23	3,67	0,997	0,327	-0,391
Interne beheer	101	3,61	6,89	5,98	0,547	-1,074	3,314
Transformasionele leierskap	101	30,00	80,00	60,36	10,519	-0,558	0,571
Transaksionele leierskap	101	12,00	41,00	27,87	5,174	-0,065	0,300
<i>Laissez faire</i> leierskap	101	0,00	12,00	2,85	3,147	1,158	0,511
Werkverrigting	101	14,00	90,00	59,52	14,124	-0,556	0,678
Inisiatief en kreatiwiteit	101	16,00	90,00	59,91	14,825	-0,465	0,089
Bestuursvaardighede	101	18,00	90,00	59,95	14,517	-0,414	0,123

Uit 'n inspeksie van tabel 5.2 blyk dit dat die verspreiding van die eksterne beheer skaal, asook die transformasionele en transaksionele skale betreklik simmetries is aangesien die gemiddeldes na aan die middelpunte van die verdelings lê. Die transformasionele skaal het 'n groter variansie aangesien die standaardafwyking groot is teenoor die eksterne beheerskaal en die transaksionele skaal wat 'n kleiner variansie het aangesien die standaardafwykings kleiner is. Die eksterne beheer skaal, en die *laissez faire*-skaal is die enigste skale wat 'n positiewe skeefheid toon.

Die drie bestuursukses-skale toon negatiewe skeefheid en het byna dieselfde standaardafwykings en dui op 'n redelike groot variansie. Daar is dus 'n duidelike ooreenkoms tussen hierdie drie skale. Hierdie aspek van simmetriese verdelings is belangrik by die berekening van kanoniese korrelasies.

Waar meervoudige regressie-ontleding en kanoniese korrelasie op dieselfde statistiese aannames berus, sal die verdelings van die onderhawige metinge van naderby beskou word ten einde vas te stel of die aanname van meer veranderlike normaliteit geregtig is. Ten einde die normaliteit van die onderskeie verdelings te ondersoek, is daar van die Eensteekproef-Kolmogorov-Smirnov-toets gebruik gemaak en die bevindinge sal in tabel 5.4 uiteengesit word. Die korrelasies tussen die veranderlikes sal nou van naderby beskou word.

#### **5.3.4. Verband tussen veranderlikes**

Ten einde hipoteses te toets, moet die metings wat verkry is ten opsigte van lokus van beheer, leierskap en bestuursukses interkorreleer word en die verband, indien enige, asook die sterkte van die verband moet bepaal word (Kerlinger, 1986). Om die onderlinge verband tussen die skaalmetinge van lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses te bepaal, is die korrelasies met behulp van die Pearson korrelasie-indeks bepaal. Die matriks van korrelasies word in tabel 5.3 uiteengesit.

**TABEL 5.3: Die matriks van korrelasies**

Matriks van Korrelasies		Outonomie	Eksterne beheer	Interne beheer	Transformasionele leierskap	Transaksionele leierskap	Laissez Faire leierskap	Werkverrigting	Inisiatief en kreatiwiteit	Bestuursvaardighede
Outonomie	Pearson Korrelasie	1	-0,393(**)	0,742(**)	0,674(**)	0,19	-0,573(**)	0,089	0,061	0,062
	Bed. (2-kantig)		0,000	0,000	0,000	0,058	0,000	0,381	0,547	0,539
Eksterne beheer	Pearson Korrelasie	-0,393(**)	1	-0,221(*)	-0,269(*)	0,174	0,397(**)	-0,010	0,024	0,03
	Bed. (2-kantig)	0,000		0,048	0,013	0,112	0,000	0,931	0,825	0,783
Interne beheer	Pearson Korrelasie	0,742(**)	0,221(*)	1	0,536(**)	0,232(*)	-0,397(**)	-0,065	-0,089	-0,072
	Bed. (2-kantig)	0,000	0,048		0,000	0,025	0,000	0,538	0,394	0,491
Transformasionele leierskap	Pearson Korrelasie	0,674(**)	-0,269	0,536(**)	1	0,498(**)	-0,408(**)	0,078	0,082	0,052
	Bed. (2-kantig)	0,000	0,013	0,000		0,000	0,000	0,438	0,416	0,608
Transaksionele leierskap	Pearson Korrelasie	0,19	0,174	0,232(*)	0,498(**)	1	0,053	-0,053	-0,061	-0,029
	Bed. (2-kantig)	0,058	0,112	0,025	0,000		0,595	0,801	0,548	0,772
Laissez Faire leierskap	Pearson Korrelasie	0,573(**)	0,397(**)	-0,397(**)	-0,408 (**)	0,053	1	-0,127	-0,156	-0,107
	Bed. (2-kantig)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,595		0,206	0,120	0,288
Werkverrigting	Pearson Korrelasie	0,089	-0,01	-0,065	0,078	-0,053	-0,127	1	0,871(**)	0,857(**)
	Bed. (2-kantig)	0,381	0,931	0,538	0,436	0,601	0,206		0,000	0,000
Inisiatief en kreatiwiteit	Pearson Korrelasie	0,061	0,024	-0,089	0,082	-0,061	-0,156	0,871(**)	1	0,896(**)
	Bed. (2-kantig)	0,547	0,825	0,394	0,416	0,546	0,120	0,000		0,000
Bestuursvaardighede	Pearson Korrelasie	0,062	0,030	-0,072	0,052	-0,029	-0,107	0,857(**)	0,896(**)	1
	Bed. (2-kantig)	0,539	0,783	0,491	0,608	0,772	0,288	0,000	0,000	

\*\* Korrelasie is beduidend op die 0,01 vlak (2-kantig)

\* Korrelasie is beduidend op die 0,05 vlak (2-kantig)

Uit 'n inspeksie van tabel 5.3 blyk dit dat interne beheer sterk positief gekorreleer is met outonomie ( $r = 0,742$ ,  $p < 0,01$ ). Interne beheer is matig positief gekorreleer met transformasionele leierskap ( $r = 0,536$ ,  $p < 0,01$ ). Die nulhipotese van hipotese 1 word dus verwerp. Interne beheer het 'n lae positiewe korrelasie met transaksionele leierskap ( $r = 0,232$ ,  $p < 0,05$ ).

Eksterne beheer korreleer ook laag positief met *laissez faire*-leierskap ( $r = 0,397$ ,  $p < 0,05$ ). 'n Persoon wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik, sal dus tot 'n mate oor 'n *laissez faire*-leierskapstyl beskik.

Transformasionele leierskap is matig positief gekorreleer met outonomie ( $r = 0,674$ ,  $p < 0,05$ ). Die nulhipotese van hipotese 2 word dus verwerp. Transformasionele leierskap korreleer ook laag negatief met eksterne beheer ( $r = -0,269$ ,  $p < 0,05$ ). Die afleiding kan dus gemaak word dat 'n persoon wat oor sterk transformasionele eienskappe beskik, oor 'n afwesigheid van eksterne beheer sal beskik.

Voorts is daar negatiewe korrelasies tussen outonomie en *laissez faire*-leierskap. Dit impliseer dus dat 'n persoon wat graag outonoom wil funksioneer, die afwesigheid sal toon van *laissez-faire*-leierskapstyl. Daar is 'n positiewe korrelasie tussen bestuursvaardighede en inisiatief en kreatiwiteit, tussen werksuitsette en inisiatief en kreatiwiteit, asook tussen bestuursvaardighede en werksuitsette. Dit wil dus voorkom of hierdie drie skale dieselfde aspekte meet in hierdie navorsing.

Die nulhipotese van hipoteses 3, 4 en 5 word ondersteun. Daar is dus geen statisties beduidende korrelasies gevind tussen interne lokus van beheer en bestuursukses, tussen transformasionele leierskap en bestuursukses, asook tussen lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met bevindinge in die literatuurstudie soos reeds bespreek in paragraaf 2.5.3 asook 2.7.

Ten einde die normaliteit van die onderskeie verdelings te ondersoek soos genoem in paragraaf 5.3.3, is daar van die Eensteekproef-Kolmogorov-Smirnov-toets gebruik gemaak.



**Tabel 5.4: Kolmogorov-Smirnov-toets (een steekproef)**

	N	Normale parameters a,b		Mees ekstreme waardeverskille			Kolmogorov Smirnov Z	Asimptoties beduidend (2-kantig)
		Gemiddeld	Standaard-afwyking	Absoluut	Positief	Negatief		
Outonomie	101	3,6774	0,99748	0,055	0,055	-0,040	0,511	0,956
Eksterne beheer	101	5,9843	0,54793	0,096	0,054	-0,096	0,926	0,357
Interne beheer	101	5,5538	0,53566	0,058	0,046	-0,058	0,583	0,886
Transformasionele leierskap	101	60,3663	10,51924	0,072	0,053	-0,072	0,721	0,677
Transaksionele leierskap	101	27,8713	5,17429	0,062	0,055	-0,062	0,621	0,836
<i>Laissez faire</i> leierskap	101	2,8515	3,14765	0,191	0,191	-0,182	1,917	*0,001
Werkverrigting	101	59,5248	14,12487	0,076	0,041	-0,76	0,766	0,600
Inisiatief en kreatiwiteit	101	59,9109	14,82505	0,092	0,042	-0,092	0,927	0,356
Bestuursvaardighede	101	59,9505	14,51783	0,054	0,045	-0,054	0,544	0,929

\* nie normaal verdeel nie

Nota: a=toetsverdeling is normaal; b= bereken

Die volgende hipoteses word gestel:

H<sub>0</sub> = Die veranderlike is normaal verdeel.

H<sub>a</sub> = Die veranderlike is nie normaal verdeel nie.

Indien die p-waarde <0.05 is, sal die H<sub>0</sub> verwerp word.

Vanuit tabel 5.4 kan die volgende afleidings gemaak word: Dit blyk dat al die veranderlikes behalwe die *laissez faire*-skaal waarvan die p-waarde <0,05 is, 'n goeie passing met die normaalverdeling van data toon. Aangesien slegs een veranderlike nie normaal verdeel is nie, blyk dit dus dat kanoniese korrelasies 'n geldige tegniek sal wees om toe te pas ten einde die korrelasies tussen die drie konstrunkte te bepaal.

#### 5.4. KANONIESE KORRELASIES

Die doel van die berekening van kanoniese korrelasies is om te bepaal of die liniêre kombinasie van die drie skale van die een veranderlike betekenisvol korreleer met die liniêre kombinasie van die drie skale van die ander veranderlike (Kerlinger, 1986). Hierdie statistiese metode is aanbeveel deur professor J.M. Schepers in 'n telefoniese gesprek met hom in April 2004. Dieselfde metode is gebruik in die navorsing van Bothma en Schepers (1999), asook in Van Staden et al (2000).

### 5.4.1 Bartlett se toets

Bartlett se toets word gebruik om die statistiese beduidendheid van die kanoniese korrelasies te bepaal en ook om te bepaal watter variate betekenisvol is (Bartlett, 1950).

**Tabel 5.5: Bartlett se toets: lokus van beheer en leierskap**

Lokus van beheer en leierskap						
Variaat verwyder	Eigenwaardes	Kanoniese korrelasies	Eigenwaarde verwyder	Beduidendheid van oorblywende eigenwaardes		
				$\chi^2$	gv	p
0	0,592387	0,769667	0	572,861	9	0,000000
1	0,080239	0,283265	1	707,471	4	0,132021
2	0,008799	0,093804	2	0,67612	1	0,410931

Uit die bestudering van tabel 5.5 kan afgelei word dat Bartlett se toets daarop dui dat indien geen kanoniese variate verwyder word nie, die korrelasie tussen die lokus van beheer en leierskap betekenisvol is, terwyl dit nie betekenisvol is indien die eerste variaat verwyder word nie. Slegs een liniêre kombinasie van lokus van beheer korreleer statisties beduidend met een liniêre kombinasie van leierskap. Die korrelasie is 0,77 en  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ). Slegs een variaat is dus betekenisvol en kan interpreteer word.

**Tabel 5.6: Bartlett se toets: lokus van beheer en bestuursukses**

Lokus van beheer en bestuursukses						
Variaat verwyder	Eigenwaardes	Kanoniese korrelasies	Eigenwaarde verwyder	Beduidendheid van oorblywende eigenwaardes		
				$\chi^2$	gv	p
0	0,062650	0,250300	0	5,470545	9	0,791501
1	0,006491	0,080567	1	0,521109	4	0,971413
2	0,000300	0,017309	2	0,022922	1	0,879661

Uit inspeksie van tabel 5.6 is dit duidelik dat daar geen statistiese beduidende korrelasie is tussen die lokus van beheardimensies en die bestuursuksesdimensies is nie aangesien  $p > 0,05$  in alle gevalle. Hierdie variaat kan dus nie interpreteer word nie.

**Tabel 5.7: Bartlett se toets: leierskap en bestuursukses**

Leierskap en bestuursukses						
Variaat verwyder	Eigenwaardes	Kanoniese korrelasies	Eigenwaarde verwyder	Beduidendheid van oorblywende eigenwaardes		
				$\chi^2$	gv	p
0	0,043119	0,207651	0	4,551864	9	0,871482
1	0,002948	0,054296	1	0,298517	4	0,989909
2	0,000141	0,011877	2	0,013613	1	0,907117

Tabel 5.7 toon dat daar geen statisties beduidende korrelasie is tussen die leierskapdimensies en die bestuursuksesdimensies is nie aangesien  $p > 0,05$  in alle gevalle. Hierdie variaat kan dus ook nie interpreteer word nie.

#### 5.4.2 Kanoniese korrelasies tussen lokus van beheer en leierskap

Ten einde te bepaal of die liniêre kombinasie van die drie skale van die een veranderlike betekenisvol korreleer met die liniêre kombinasie van die drie skale van die ander veranderlike, is kanoniese korrelasies uitgevoer.

**Tabel 5.8: Kanoniese korrelasies: lokus van beheer en leierskap**

	Variaat 1	Variaat 2	Variaat 3	
<b>Interne beheer</b>	<b>0,726</b>	<b>-0,563</b>	<b>0,394</b>	
<b>Eksterne beheer</b>	<b>-0,593</b>	<b>-0,677</b>	<b>-0,435</b>	
<b>Outonomie</b>	<b>0,981</b>	<b>-0,156</b>	<b>-0,109</b>	
Gem % variansie verklaar	61,41%	26,69%	11,88%	Totaal: 100,00%
Gem % variansie oortolligheid	36,38%	2,14%	0,10%	Totaal: 38,62%
<b>Transformasioneel</b>	<b>0,819</b>	<b>-0,474</b>	<b>0,322</b>	
<b>Transaksioneel</b>	<b>0,028</b>	<b>-0,996</b>	<b>-0,075</b>	
<b>Laissez faire</b>	<b>-0,823</b>	<b>-0,113</b>	<b>0,556</b>	
Gem % variansie verklaar	44,98%	41,03%	13,98%	Totaal: 100,00%
Gem % variansie oortolligheid	26,65%	3,29%	0,12%	Totaal: 30,06%
<b>Kanoniese korrelasies</b>	<b>0,769</b>	<b>0,283</b>	<b>0,094</b>	

Tabel 5.8 toon die volgende: Die eerste kanoniese variaat dui op die verwantskap tussen interne beheer en outonomie in die x-komponent en transformasioneel en *laissez faire* in die y-komponent. Die lokus-van-beheerdimensies verklaar 61,41 persent van die variansie in die x-komponent van die eerste variaat, terwyl die leierskapdimensies 44,98 persent van die variansie in die y-komponent van die

eerste variaat verklaar. In die besonder dui die verwantskap daarop dat hoë interne beheer en hoë outonomie geassosieer is met hoë transformasionele leierskap en lae *laissez faire*-leierskap. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat 'n persoon wat oor transformasionele leierseienskappe beskik, ook 'n interne lokus van beheer sal toon en dat die persoon outonoom sal wil funksioneer. Hierdie eienskappe en gedrag sal geassosieer kan word met 'n afwesigheid van die *laissez-faire*-leierskapstyl.

## **5.5 Samevatting**

In hierdie hoofstuk is die statistiese kenmerke van die steekproef uiteengesit, die korrelasies tussen die verskillende skale van die konstrakte is bepaal en ook die kanoniese korrelasies. Sekere gevolgtrekkings is gemaak na aanleiding van die statistiese bevindings. Voorts sal daar in die slothoofstuk raakpunte tussen hierdie bevindings en die literatuurstudie aangedui word en bepaalde inkongruensies sal aangedui word.

## HOOFSTUK 6

### GEVOLGTREKKINGS, BEPERKINGE EN AANBEVELINGS

#### 6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings, beperkings en die aanbevelings van die navorsing bespreek. Die bevindinge word in verband gebring met die literatuuroorsig, sekere beperkings van die navorsing word uitgewys, onverwagte resultate word genoem en moontlike verklarings word verskaf. Aanbevelings vir die organisasie waarin die navorsing uitgevoer is sowel as vir moontlike toekomstige navorsing word gemaak.

#### 6.2 GEVOLGTREKKINGS

Die doelwitte van die studie is bereik deurdat die konstrakte 'lokus van beheer', 'transformasionele leierskap' en 'bestuursukses' vanuit die literatuur ondersoek is. Volgens die literatuur is daar 'n positiewe verband tussen interne lokus van beheer en werksprestasie (Garson & Stanwyck, 1997; Lefcourt, 1984). Shapiro en Sandman (1995) het bevind dat ouer persone oor 'n meer eksterne sin van beheer beskik. Internbeheerdes het groter motivering (Latham & Yukl, 1976), kan stres beter hanteer (Cummins, 1988; Ivancevich & Matteson, 1980; Kobasa, 1979), beskik oor beter vaardighede om komplekse inligting te verwerk (Spector, 1988) en toon beter aanpassing tydens organisasieverandering (Judge et al, 1999). Leiers wat 'n interne lokus van beheer het beïnvloed hul ondergeskiktes, is meer innoverend (Boone et al, 1996) en toon eienskappe van transformasionele leierskap (Van Staden et al, 2000; Howell & Avolio, 1993). Hul volgelinge oorskrei prestasie-verwagtinge (Gibson et al, 1991) en hulle tydsoriëntasiestyl kom ooreen met internbeheerde persone (Guest & Schepers, 1997).

Die empiriese studie en die statistiese ontleding van die data het daarop gedui dat daar 'n matig beduidende positiewe verband is tussen interne lokus van beheer, outonomie en transformasionele leierskap wat aansluit by die bevindinge soos aangedui in die literatuur. Eksterne beheer toon 'n lae positiewe verband met die

*laissez faire*-styl wat dui op 'n afwesigheid van leierskap (Bergh & Theron, 1999). Die ontleding van die biografiese data ondersteun Shapiro en Sandman (1995) se bevinding dat ouer persone meer na 'n eksterne oriëntasie neig.

Ten die verwagting in, is daar in hierdie navorsing geen statisties beduidende positiewe korrelasies gevind tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap as saamgestelde onafhanklike veranderlike, en bestuursukses as afhanklike veranderlike nie. In die studie van Bothma en Schepers (1997) is daar wel positiewe korrelasies gevind tussen interne lokus van beheer en twee van die prestasieskale. Outonomie het ook positief gekorreleer met die drie skale van die prestasievraelys. Hier is die gevolgtrekking gemaak dat die LVB-skaal as keuringsinstrument gebruik kan word aangesien dit as 'n voorspeller vir bestuursukses kan dien.

Meta-analises soos vermeld in Bass, Avolio, Jung en Berson (2003), asook navorsing van Howell en Avolio (1993) het wel positiewe korrelasies getoon tussen transformasionele leierskap en prestasie soos reeds bespreek in hoofstuk drie.

Ten einde sinvolle redes te probeer vind hoekom daar in hierdie navorsing geen korrelasies tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap as saamgestelde onafhanklike veranderlike, en bestuursukses as afhanklike veranderlike gevind is nie, word die fokus op prestasiemodelle en prestasiebeoordeling geplaas.

### **6.2.1. Model van werksprestasie**

Anastasi en Urbina (1997) beskryf die multifaktor-werksprestasiemodel waarin beweer word dat werksprestasie uit vele fasette bestaan. Sekere faktore soos werksgedrag val binne die beheer van die werker, terwyl ander faktore soos effektiwiteit en produktiwiteit nie binne die individu se direkte beheer val nie. Enige werk bestaan uit vele komponente en die determinante van die komponente bestaan uit kombinasies van vaardighede, kennis asook motiverende faktore binne die individu self. Cascio (1991) beklemtoon dat prestasie gemeet moet word

aan die hand van kriteria vir werksuitsette sowel as kriteria vir sekere gedrag, soos byvoorbeeld leiersgedrag.

In die mynbedryf waaruit die steekproef getrek is, word skoftoesighouers se prestasie alleenlik gemeet aan kwantifiseerbare aspekte soos hoeveelheid platinum ontgin in 'n sekere tyd, hoeveelheid noodlottige ongelukke en ander voorvalle wat plaasgevind het asook die oorsaaklikheid daarvan. Wetlike vereistes bepaal dat die fokus op veiligheidsprosedures val. Die prestasiekriteria waaraan die skoftoesighouers gemeet word, verskil dus totaal van die prestasiekriteria wat in Schepers (1994) gebruik word soos breedvoerig bespreek in paragraaf 4.7.

Uit gesprekke met menslike hulpbronne ontwikkelingsbestuurders in die betrokke organisasie, het dit geblyk dat die uitkoms van hierdie navorsing 'n bestaande leemte in die prestasiebestuur van skoftoesighouers onderstreep. Daar behoort ook aandag gegee te word aan die gedragseienskappe van skoftoesighouers ten einde bestuursukses te verhoog. Faktore soos bestuursvaardighede, kreatiwiteit en innovering behoort deel uit te maak van die mynbedryf se prestasiemodel en sodanig bestuur te word, ten einde bestuursukses te verhoog.

Ontwikkelingsprogramme kan interne lokus van beheer verhoog (Boone et al, 1996; Els et al, 2001). Daar word tans in die maatskappy intervensies gedoen waar persoonlike ontwikkelingsprogramme vir skoftoesighouers aangebied word ("Supervisory Development Program") wat gerig is op die ontwikkeling van die individu se interne lokus van beheer (elektroniese kommunikasie met Professor Gawie Smith, RAU, [ems1@tiscali.co.za](mailto:ems1@tiscali.co.za)) wat die besondere program ontwikkel het. Dit blyk dus dat daar reeds aandag gegee word aan die ontwikkeling van gedragseienskappe.

Sekere beperkinge van die navorsing word vervolgens bespreek.

## 6.2.2 Beperkinge in die navorsing

Die navorsing was onderhewig aan die volgende beperkinge: Die navorser het geen navorsing oor lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses in die mynbedryf gevind wat as 'n verwysingsraamwerk kon dien nie. Die steekproef was relatief klein en is ook op 'n gerieflikheidsbasis geneem. Dit is moontlik dat sekere groepe skoftoesighouers uitgelaat kon gewees het vanweë operasionele vereistes dat hulle nie op sekere tye verlof mag neem nie. Dit beperk die veralgemeenbaarheid van die resultate.

Die LVB en die MLQ is selfbeoordelings en die moontlikheid bestaan dat individue hulself nie objektief beoordeel het nie en moontlik geneig het om hulle gunstig voor te doen. Die prestasiebeoordelingsvraelys is deur bogeskiktes voltooi en hierdie metode van prestasiebeoordeling is dikwels problematies vanweë die beoordelaar se oormatige toegeeflikheid of strengheid, subjektiwiteit, invloed van resente prestasie en ander faktore (Schweiger & Summers, 1994).

Die LVB en MLQ is gebaseer op selfpersepsies en kon gelei het tot subjektiewe beoordeling. Geen bogeskiktes het die skoftoesighouers op hierdie konstrunkte beoordeel nie.

## 6.2.3 Waarde van die studie

Die waarde van die studie lê daarin dat daar min navorsing oor hierdie onderwerp bestaan en dat dit wetenskaplike waarde het om die verband tussen die lokus van beheer, transformasionele leierskap en bestuursukses te bepaal (persoonlike gesprek met professor J.M. Schepers, Julie 2003). Die resultate ondersteun die studie van Van Staden et al (2000) wat 'n positiewe verband gevind het tussen transformasionele leierskap en interne lokus van beheer, maar ondersteun nie die studie van Bothma en Schepers (1997), waarin 'n positiewe verband gevind is tussen interne lokus van beheer en bestuursukses nie.

Die literatuurnavorsing soos bespreek in hoofstukke twee en drie, het getoon dat indien interne lokus van beheer asook transformasionele leierseienskappe as



vereistes tydens keuring van bestuurders gestel word, dit waarde sal toevoeg tot die organisasie, aangesien meer suksesvolle bestuurders aangestel sal word. Dit blyk egter uit hierdie navorsing dat die bestuursuksesmodel van Schepers (1994) nie toepaslik is in hierdie organisasie nie. Die studie bevestig dus dat die kultuur en die unieke waardes van 'n organisasie, 'n belangrike rol speel by die keuse van 'n prestasiemodel vir die organisasie (Bothma & Schepers, 1997; Martins & Martins, 2002). Organisasiekultuur kan dus bevorderlik wees vir 'n spesifieke prestasiemodel en minder bevorderlik wees vir 'n ander prestasiemodel. Vervolgens word daar dienooreenkomstig sekere aanbevelings gemaak.

#### **6.2.4 Aanbevelings**

Volgens die respondente se selfbeoordelings is daar beduidende positiewe verbande tussen interne lokus van beheer en transformasionele leierskap. Dit blyk dus dat die potensiaal vir sterk leierskap bestaan, maar dat die kultuur van die organisasie nie sekere leiersgedrag en kreatiwiteit en inisiatief bevorder nie. Die rol van bestuur, veral ten opsigte van kommunikasie, verdraagsaamheid, aanpasbaarheid en ondersteuning, en die beskikbaarstelling van toerusting en bronne, sal bydra om kreatiwiteit en inisiatief te bevorder (Martins & Martins, 2002).

Die organisasie sal baat deur die prestasiemodel vir skoftoesighouers aan te pas ten einde ook gedrags- en leierskapelemente te bevat (Cascio, 1991; Schweiger & Summers, 1994).

Ten einde 'n lerende organisasie te word, sal leiers vanaf die boonste vlakke opgelei moet word in transformasionele leierskap. Daar sal ook aandag gegee moet word aan die keuringsprosesse ten einde 'n transformasionele-leierskap-kultuur te vestig waar volgelinge se potensiaal voortdurend ontsluit word. 'n Duidelike visie sal deur leiers voorgeleef moet word. Ter ondersteuning van hierdie mening kan verwys word na die uitvoerende bestuurder van 'n mededingende mynmaatskappy wat die toekenning ontvang het vir die beste mynmaatskappy om voor te werk in 2004. Hy het die toekenning ontvang vir uitnemende leierskap. Sy sukses word toegeskryf aan selfontwikkeling en die

voortdurende ontwikkeling van werknemers. Dit sluit aan by die belangrikheid van vaardigheidsontwikkeling in die lerende organisasie soos bespreek in paragraaf 3.9.1. Volgens hierdie bestuurder is die klem geplaas op spanwerk en gevolglike sukses is behaal vanweë die suksesvolle aanwending van werknemers se vaardighede en die volle ontsluiting van hulle potensiaal. Daar is dus nie van die uitgediende bevel-en-kontrole-styl, soos genoem in paragraaf 3.11.1, gebruik gemaak nie (Duvnhage, 2004). Die bevindings van die literatuurstudie soos bespreek in paragraaf 3.11. word dus hierdeur ondersteun. Aanbevelings vir toekomstige navorsing word vervolgens gemaak.

### **6.2.5 Toekomstige navorsing**

Aangesien die steekproef in hierdie navorsing uit 101 respondente bestaan het, sal dit waarde hê om op veel groter steekproewe navorsing te doen en om die 360 grade prestasiebeoordelingsvraelyste te gebruik. Hierdie beoordelings behoort meer objektiewe data oor werknemers se prestasie te gee, aangesien selfbeoordelings gekombineer word met beoordelings deur bestuurders asook die van kollegas. 'n Saamgestelde prestasiebeoordelingswaarde sal verkry word wat groter objektiwiteit sal lewer. Dit behoort ook sinvol te wees om die 360 grade beoordelingsvraelyste ten opsigte van leierskap te gebruik. Die bestuurder en die ondergeskikte beoordeel dan die individu se leierskapstyl en sal ook groter objektiwiteit lewer. Individuele sowel as organisasiesuksesfaktore behoort geïdentifiseer te word alvorens navorsing gedoen word. Prestasiemodelle met inagneming van organisasie kultuur, behoort nagevors te word.

### **6.3 Samevatting en slot**

Hierdie hoofstuk bevat die finale fase van die studie. Die doelwitte van die studie is bereik, die beperkinge is aangedui, die raakvlakke met die literatuurstudie is aangedui asook die resultate wat teen die verwagting was. Aanbevelings vir verdere navorsing is gemaak.

Aangesien Suid-Afrikaanse organisasies in 'n globale ekonomie moet oorleef en kompeteer waar inligting vanweë tegnologiese ontwikkeling baie vinnig vloei en

besluite derhalwe vinnig gemaak moet word, is dit allerbelangrik dat leiers van organisasies oor eienskappe sal beskik wat produktiwiteit sal optimaliseer soos bespreek in paragrawe 3.9 en 3.10. Sekere bestuurstyle soos bevel en kontrole soos in paragraaf 3.11 bespreek, wat aan die orde van die dag was in die tradisionele organisasie, is uitgedien. In die nuwe konteks behoort leiers transformasionele eienskappe wat volledig bespreek is in paragraaf 3.15, te toon en moet hulle eerder as fassiliteerders optree waar ondergeskiktes verwagte prestasievlakke sal oorskrei. Dis alleenlik transformasionele leiers wat daarin sal slaag om die menslike hulpbronne komponent optimaal te ontwikkel en wat sal bepaal of die organisasie 'n lerende karakter sal behou en in die toekoms sal oorleef deur 'n duidelike visie gepaardgaande met 'n waardesisteem daar te stel.

Aangesien persone met 'n interne lokus van beheer wel verantwoordelikheid sal aanvaar vir transformasie in die organisasie, behoort organisasies daarop te fokus om hierdie eienskappe te inkorporeer in keuringsinstrumente en ontwikkelingsevaluering waar besluite oor aanstellings en bevorderings ten opsigte van bestuurders gemaak word.

Leierskap en interne lokus van beheer is eienskappe wat wel ontwikkel kan word soos aangedui in paragrawe 3.12 en 2.7 en dit sal sinvol wees om bestaande leiers dienooreenkomstig te ontwikkel ten einde hulle toe te rus met genoemde salutogeniese eienskappe soos transformasionele leierskapstyl en interne lokus van beheer.

## VERWYSINGS

Ackermann, C.P., Lessing, B.C. & Schepers, J.M. (1994). *Die bepaling van die struktuur van die Meervoudige Leierskapvraelys in 'n Suid-Afrikaanse konteks*. Ongepubliseerde MA-verhandeling, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Ackermann, C.P., Schepers, J.M., Lessing, B.C. & Dannhauser, Z. (2000). Die faktorstruktuur van Bass se veelfaktorleierskapvraelys in die Suid-Afrikaanse konteks. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 26(2), 58-65.

Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, N J: Prentice Hall.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.

Barnard, N. (2001). *Die verwantskap tussen stres en persoonlikheidsweerstandsbronne by bestuurders tydens transformasie*. Ongepubliseerde MA-verhandeling, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Bartlett, M.S. (1950). Tests of significance and factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3, 77-85.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). *Full range leadership development trainers manual*. Randburg, South Africa: Productivity Development.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.

Bass B.M. & Avolio, B.J. (1997). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*: Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bergh, Z.C. & Theron, A.L. (1999). *Psychology in the work context*. Johannesburg: Oxford University Press.

Boone, C., De Brabander, B. & Van Witteloostuijn, A.(1996). CEO Locus of Control and small firm performance: An integrative framework and empirical test. *Journal of Management Studies*, 33(5), 667-699.

Bothma, A.C. & Schepers, J.M. (1997). The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of black managers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 44-52.

Campbell, D.J. (1988). Task complexity: Review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40-52.

Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (2nd ed.). Reston, VA: Reston Publishing.

Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50, 928-934.

Cascio, W.F. (2001). Knowledge creation for practical solutions appropriate to the changing world of work. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 27(4),14-16.

Chung, K.H. (1987). *Management critical success factors*. New York: Allyn & Bacon.

Cilliers, F. (1988). Die konsep sielkundige optimaliteit in bestuur. *Instituut vir Personeelbestuur Joernaal*, 7(5),15-18.

Cilliers, F. & Kossuth, S. (2002). The relationship between organisational climate and salutogenic functioning. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 8-13.

Coetzer, E.L. & Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen lokus van beheer en die werksprestasie van swart bemerkers in die lewensversekeringsbedryf. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(1), 34-41.

Cummins, R.C. (1988). Perceptions of social support, receipt of supportive behaviors and locus of control as moderators of the effects of chronic stress. *American Journal of Community Psychology*, 16, 685-699.

Cunnington, B. (1985). The process of educating and developing managers for the year 2000. *Journal of Management Development*, 4(5), 66-79.

Drennan, D. (1992). *Transforming company culture: Getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill International.

Dreyer, L.I., Coetsee, L.D., Strydom, G.L. & Van der Merwe, S. (1997). Totale welstand: 'n Nuwe dimensie in die beheer van gesondheidsorg-, werkersafwesigheid en personeel-omsetkoste. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(2), 25-30.

Dreyer, L.I., Le Roux, E.C., Loots, J.M. & Strydom, G.L. (2002). Fisieke aktiwiteit en uitbranding se verband met die gesondheidstatus van vroulike bestuurslui. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 28(3), 32-38.

Drucker, P.F. (1977). *An introductory view of management*. New York: Harper & Row Publishers.

Drucker, P.F. (1996). The coming of the new organisation. In Champy, J. & Nohria, N. (Eds). *Fast forward: The best ideas on managing business change* (pp. 3-14). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Duvenhage, H. (17 Oktober 2004). Jy's net so goed soos jou personeel, sê wenbaas. *Rapport Loopbane*, p1.

Eichler, V.L. (1980). Locus of control and occupational structure. *Psychological Reports*, 46, 957-958.

Els, D.A., Linde, L.H. & Rothman, S. (2001). Die evaluering van 'n ontwikkelingsprogram gerig op werknemers se lokus van beheer. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 27(3), 24-29.

Falmer, R.M. (1988). *The new management* (4th ed.). New York: McMillan Publishing.

Fiorelli, J.S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: Guidelines for executives and change agents. *Organizational Development Journal*, 11 (3), 30-37.

Friessen, M.E. & Johnson, J.A. (1995). *The success paradigm*. New York: Quorum Books, Greenwood Publishing.

Garson, B.E. & Stanwyck, D.J. (1997). Locus of control and incentive in self-managing teams. *Human Resource Development*, 8 (3), 247-258.

Gershaw, D. (2004) Untitled.

<http://www3.azwestern.edu/psy/dgershaw/lol/controllocus.html/> (Accessed 25 September).

Gibson, L., Ivancevich, J.M. & Donnely, J.H. (1991). *Organizations*. Boston, MA: Irwin.

Gilley, J.W. & Maycunich, A. (1999). *Beyond the learning organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices*. Cambridge, MA : Perseus Books.

Gilmore, T.M. & Minton, H.L. (1974). Internal versus external attribution of task performance as a function of locus of control, initial confidence and success-failure outcome. *Journal of Personality*, 42, 159-174.

Glogow, E. (1986). Research note: Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, 15(1), 79- 83.

Guest, C.F. & Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen tydsoriëntasie en transformasionele leierskap. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(3), 36-43.

Hambrick, D.C., Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1998). *Navigating change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harris, T.G. (1993). The post-capitalist executive: An interview with Peter F Drucker. *Harvard Business Review*, May-June, 115-122.

Hergenhahn, B.R. & Olson, M.H. (1993). *An introduction to theories of learning* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hope, J. & Hope, T. (1997). *Competing in the third wave*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Howell, J. (2004). Untitled. <http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/vol131.htm>. (Accessed 24 June 2004.)



Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated–business–unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891–902.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 107-122.

Karnes, F.A. & McGinnes, J. C. (1996). Scores and indicators of leadership skills, locus of control and selfactualization for student leaders in grades 6 – 10. *Psychological Reports, 1235-1240*.

Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). Orlando,FL: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Kleynhans, P.J.L., Schmidt, C.& Schepers, J.M. (1999). Persoonlikheidstrekke as voorspellers vir ontvanklikheid vir verandering by bestuurders. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 23* (2), 25-30.

Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(1), 1-11.

Kossuth, S.P. (1998). *Team building and salutogenic orientations contextualised in a performance model*. Unpublished D.Litt.et Phil thesis, Pretoria: University of South Africa.

Kuhn, R.L. (1985). *Frontiers in creative and innovative management*. Cambridge:MA Ballinger Publishing Company.

Kurtz, D.L., Boone, L.E. & Fleenor, C.P. (1989). *CEO: Who gets to the top in America*. Michigan, IL: State University Press.

Latham, G.P. & Yukl, G.A. (1976). Effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61,166-171.

Lefcourt, H.M. (1981). *Research with the locus of control construct*. New York: Academic Press.

Lefcourt, H.M. (1984). *Research with the locus of control construct*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Loubser, M.P. & De Jager, L.C. (1995). The identification and perceived importance of dimensions of managerial success for different levels of management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2(2), 1–6.

Manfred, F.R., De Vries, K. & Florent-Treacy, E. (1999). *The new global leaders, Richard Branson, Percy Barnevik and David Simon*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maram, A. & Miller, K. (1998). An empirical assessment of the construct 'Work Locus of Control'. *SA Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 48-51.

Margerison, C. (1991). *Making management development work: Achieving success in the nineties*. London: McGraw Hill.

Martins, E. & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65.

Mouton, J. & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe* (Hers. uitg.). Pretoria: RGN-uitgewers.

Nasser, M.E & Viviers, F.J. (1993). *Mindset for the new generation organisation. How leading SA companies create counter-trend performance despite turbulence.* Cape Town: Kenwyn & Juta.

Nevis, E.C., Di Bella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review, Winter, 73-85.*

Nowicki, S. (1976). Factor structure of locus of control in children. *The Journal of Genetic Psychology, 129,13-17.*

Phares, E.J. (1976). *Locus of Control in Personality.* Morristown, NJ: General Learning Press.

Phillips, J.M. & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement and locus of control in self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology, 82(5), 792-802.*

Prinsloo, V. (1993). *'n Eksploratiewe ondersoek na die hantering van verandering deur hoëvlakbestuurders aan die hand van salutogeniese indikators.* Pretoria: Ongepubliseerde MCom.-verhandeling, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Roediger, H.L., Capaladi, E.D., Paris, S.G. & Polivy, J. (1991). *Psychology* (3rd ed.) New York: Harper Collins Publishers.

Rosenbaum, M. (1988). Learned resourcefulness, stress and self-regulation. In Fisher, S. & Reason, J. (Eds). *Handbook of life stress, cognition and health* (pp. 483-496). Chistester: Wiley.

Reber, A.S. & Reber, E.S. (2001). *Dictionary of Psychology* (3rd ed.) London: Penguin Group.

Rosolak, T.K. & Hampson, S.E. (1991). A new typology of health behaviours for personality-health predictions: The case of locus of control. *European Journal of Personality, 5, 151-168.*

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.

Rotter, J.B. (1982). The development and applications of Social Learning Theory. New York: Praeger.

Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement. A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.

Rotter, J.B., Chance, J.E. & Phares, E.J. (1972). Applications of a social learning theory of personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Schepers, J.M. 1994. *Die konstruksie en evaluering van 'n prestasiebeoordelingsvraelys vir nie-akademiese personeel*. Ongepubliseerde verslag. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Schepers, J.M. (1995). *Die Lokus van Beheervraelys. Konstruksie en evaluering van 'n nuwe metingsinstrument*. Ongepubliseerde verslag. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Schepers, J.M. (1999). *Die Lokus van Beheervraelys*. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Schreuder, A.M.G. (1998). Die loopbaanpatrone van Suid-Afrikaanse bestuurders. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 24(1), 5-9.

Schweiger, I. & Summers, G.E. (1994). Optimising the value of performance appraisals. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 3-7.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday & Currency.

Shapiro, D.H. & Sandman, C.A. (1995). Aging and sense of control. *Psychological Reports, 77*, 616-618.

Spangenberg, H.H. (1994). Performance management problems and possible solutions. *SA Journal of Industrial Psychology, 20*(4), 1-6.

Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin, 91*(3), 482-497.

Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*, 1005-1016.

Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology, 61*(4), 335-340.

Spector, P.E. & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 1-11.

Strümpfer, D.J.W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *SA Journal of Industrial Psychology, 20*(4), 265-276.

Strümpfer, D.J.W. (1995). The origins of health and strength: From salutogenesis to "fortogenesis". *SA Journal of Industrial Psychology, 25*(92), 81-89.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1990). *The transformational leader. The key to global competitiveness*. New York: John Wiley.

Van Daalen, H.J., Van Niekerk, E.C. & Pottas, C.D. (1989). The validation of Fenshams locus of control scale for a black South African group. *SA Journal of Industrial Psychology, 15*(91), 12-21.

- Van Staden, J.F., Schepers, J.M. & Rieger, H S. (2000). Lokus van beheer en transformasionele leierskap. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 26(3), 8-14.
- Van Rensburg, C. & Crous, F. (2000). Die verband tussen sekere persoonlikheids-eienskappe en transformasionele leierskap. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 26(3), 39-46.
- Victor, W.G., Lessing, B.C. & Dannhauser, Z. (2002). Leierskapstyl en die lerende organisasie. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 28(1), 1-7.
- Viviers, A.M. (1999 a). Die persoonlikheidsoriëntasieprofiel van die salutogenies-funksionerende mens. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 25(1), 21-26.
- Viviers, A.M. (1999 b). Die verband tussen salutogenese en werkoriëntasie. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 25(1), 27-32.
- Wagner, C., Cassimjee, N. & Nel, H. (2002). Some key principles in implementing knowledge management: The views of employees in a small software company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 49-54.
- Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment and health: Implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 6(3), 197-205.
- Wet op Gelyke Indiensneming, no 55 (1998). [www.labour.gov](http://www.labour.gov). (Accessed English version 1 April 2004).
- Wet op Vaardigheidsontwikkeling, no 58 (1995). [www.labour.gov](http://www.labour.gov). (Accessed English version 1 April 2004).
- Wichman, H. & Oyasato, A. (1983). Effects of locus of control and task complexity on perspective remembering (of remembering). *Human Factors*, 25(5), 583-591.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

## BYLAAG A: Die matriks van korrelasies: Biografiese veranderlikes

Matriks van Korrelasies		Jare Diens in Posisie	Ouderdom	Eksterne Lokus van beheer	Interne Lokus van beheer	Outonomie	Transformasionele leierskap	Transaksionele leierskap	Laissez Faire Leierskap	Werkverrigting	Inisiatief en kreatiwiteit	Bestuurs vaardighede
Jare diens in posisie	Pearson Korrelasie	1	,410(**)	,036	-,250(*)	-,208(*)	-,063	,082	,067	-,098	-,036	-,035
	Bed. (2-kantig)	,000	,745	,016	,037	,529	,414	,506	,330	,722	,727	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Ouderdom	Pearson Korrelasie	,410(**)	1	,105	-,197	-,238(*)	-,124	,088	,037	,055	,102	,043
	Bed. (2-kantig)	,000	,340	,058	,017	,215	,936	,711	,584	,309	,671	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Eksterne lokus van beheer	Pearson Korrelasie	,036	,105	1	-,221(*)	-,393(**)	-,269(*)	,174	,397(*)	-,010	,024	,030
	Bed. (2-kantig)	,745	,340	,048	,000	,013	,112	,000	,931	,825	,783	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Interne lokus van beheer	Pearson Korrelasie	-,250(*)	-,197	-,221(*)	1	,742(**)	,536(*)	,232(*)	-,397(*)	-,065	-,089	-,072
	Bed. (2-kantig)	,016	,058	,048	,000	,000	,025	,000	,538	,394	,491	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Outonomie	Pearson Korrelasie	-,208(*)	-,238(*)	-,393(**)	,742(**)	1	,674(*)	,190	-,573(**)	,089	,061	,062
	Bed. (2-kantig)	,037	,017	,000	,000	,000	,058	,000	,381	,547	,539	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Transformasionele leierskap	Pearson Korrelasie	-,063	-,124	-,269(*)	,536(**)	,674(**)	1	,498(*)	-,408(*)	,078	,082	,052
	Bed. (2-kantig)	,529	,215	,013	,000	,000	,000	,000	,436	,416	,608	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Transaksionele leierskap	Pearson Korrelasie	,082	,088	,174	,232(*)	,190	,498(*)	1	,053	-,053	-,061	-,029
	Bed. (2-kantig)	,414	,936	,112	,025	,058	,000	,000	,595	,601	,546	,772
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Laissez Faire Leierskap	Pearson Korrelasie	,067	,037	,397(**)	-,397(**)	-,573(**)	-,408(*)	,053	1	-,127	-,156	-,107
	Bed. (2-kantig)	,506	,711	,000	,000	,000	,595	,000	,206	,120	,288	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Werk- verrigting	Pearson Korrelasie	-,098	,055	-,010	-,065	,089	,078	-,053	-,127	1	,871(*)	,857(*)
	Bed. (2-kantig)	,330	,584	,931	,538	,381	,436	,601	,206	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Inisiatief en kreatiwiteit	Pearson Korrelasie	-,036	,102	,024	-,089	,061	,082	-,061	-,156	,871(*)	1	,896(*)
	Bed. (2-kantig)	,722	,309	,825	,394	,547	,416	,546	,120	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Bestuurs- vaardighede	Pearson Korrelasie	-,035	,043	,030	-,072	,062	,052	-,029	-,107	,857(*)	,896(*)	1
	Bed. (2-kantig)	,727	,671	,783	,491	,539	,608	,772	,288	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	

\*\* Korrelasie is beduidend op die 0.01 vlak (2-kantig)

\* Korrelasie is beduidend op die 0.05 vlak (2-kantig)