

**LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING BINNE DIE  
VOLWASSENE-ONDERWYSKONTEKS: 'N GEVALLESTUDIE**

deur

**CORNELIUS JOHANNES BOOYSE**

Studentenommer: 531 8211

Voorgelê ter **gedeeltelike vervulling** van die vereistes vir die graad

**MAGISTER EDUCATIONIS**

(MET SPESIALISERING IN VOLWASSENE-ONDERWYS)

in die

**KOLLEGE VIR ONDERWYS**

**DEPARTEMENT: ONDERWYSLEIERSKAP EN -BESTUUR**

aan die

**UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA**

**STUDIELEIER: PROF EJ VAN NIEKERK**

**MEDE-STUDIELEIER: PROF CA JANSEN**

## VERKLARING

Ek, CORNELIUS JOHANNES BOOYSE, studentenommer 5318211 verklaar hiermee dat:

- hierdie navorsingsverhandeling my eie werk is. In gevalle waar iemand anders se werk gebruik is vir navorsingsdoeleindes, word sodanige persone (outeurs) volledig genoem en erken in die bibliografie.
- ek nie gebruik gemaak het van my eie of ander studente se vorige werk om dit as my eie in te handig nie.
- ek niemand sal toelaat om my werk, of gedeeltes van my werk, te gebruik om dit as hul eie in te handig nie.
- ek ten volle bewus is van die Universiteit van Suid-Afrika (UNISA) se plagiaatbeleid en dat ek begryp wat plagiaat behels.

---

**Mnr CJ BOOYSE**

---

**DATUM**

"At the desk where I sit, I have  
learned  
one great truth. The answer for all  
our national problems – the answer  
for  
all the problems of the world come to  
a single word. That word is  
*education.*"

**OPGEDRA AAN:**

**MY EGGNOTE, RINA BOOYSE EN  
MY MOEDER, HENDRINA BOOYSE**

## DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan die volgende persone wat my ondersteun het gedurende my studie – dit was ’n uitdagende, dóg baie vervullende tydperk in my lewe. U hulp en bystand het bygedra daartoe dat híérdie “navorsingsreis” interessant, opwindend en hoogs suksesvol verloop het:

- Prof Johan van Niekerk, my studieleier, vir sy mentorskap, leiding en vriendskap.
- Prof Cecelia Jansen, my mede-studieleier, vir haar advies, begeleiding, aanmoediging en die geloof wat sy in my gehad het om sukses te kon behaal.
- Mev Hélène Müller, ’n navorsingsondersteuningskonsultant van die Kollege vir Nagraadse Studie van UNISA, vir haar bystand, raadgewing en tegniese hulp, veral gedurende die analise-fase van my empiriese studie.
- Elke respondent vir die tyd wat hy of sy gespandeer het en die moeite wat hy of sy gedoen het om die vraelys te voltooi.
- Rina Booyse, my eggenote, vir haar liefde, empatie en deurgaanse ondersteuning.
- My moeder wat met haar wyse woorde steeds koersgewende rigting aan my lewe verskaf.
- My vader (1910-1993) wat my altyd aangespoor het met die volgende woorde: “My kind, jy moet verder leer – as daar een ding is wat niemand van jou kan wegneem nie, is dit *geleerdheid*.”
- Yvonne, my kollega, wat ’n goeie luisteraar is en wanneer ek die uitdagings van my studie aan haar openbaar het, het sy gereeld my van raad bedien.
- Die Algemene Bestuurder van die opleidingsdepartement (binne die spesifieke bankgroep waarin ek werksaam is) wat toestemming verleen het om binne my werkomgewing ’n empiriese studie te kon loods.
- My vriende en familie vir hulle ondersteuning en aanmoediging asook vir hulle stimulerende en vermaaklike geselsies.
- Laastens, maar nie die minste nie, aan my Skepper en Heer wat my gedurende moeilike tye bygestaan het en nog steeds bystaan met ’n inspirerende en positiewe Stem: “...ek is tot alles in staat deur Christus wat my krag gee...” (Filippense 4:13).

## REDIGERINGSERTIFIKAAT



*Astute Editing and Research*

Augustus 2013

Aan wie dit mag aangaan

Waarde Heer/Dame,

Hiermee sertifiseer ek dat ek die M Ed verhandeling van mnr. Neels Booysel, getitel *Leierskapstyl en werksbevrediging binne die Volwassene-onderwyskonteks: 'n gevallestudie* in sy geheel geredigeer het vir die Universiteit van Suid-Afrika. Die teks is nagegaan met die oog op verbetering van styl, duidelikheid en leesgemak, grammatika, sinskonstruksie en taalgebruik, spelling en die korrekte gebruik van leestekens, konsekwentheid in die gebruik van figure, tabelle en illustrasies, volledigheid en konsekwentheid in die nommer van bladsye en verwysings, asook bo-opskrifte, onderskrifte en byskrifte. Voorstelle is gedoen ter verbetering van die teks.

Die redakteur maak geen aanspraak daarop dat hy die intellektuele inhoud van die verhandeling verbeter het nie en het geen teks herskryf nie. Die redakteur se voorstelle moet deur die outeur aanvaar of verwerp word. Die outeur het die finale veranderinge self aangebring.

Die uwe

C.D. Schutte (D Litt et Phil, Volle Lid, Professional Editors' Group [PEG])

Telefoon 012-342-3518; Sel 083-310-1806

Gospelslot 4, Kerkstraat 821, Arcadia 0083, Pretoria.

## ABSTRAK

### LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING IN DIE VOLWASSENE-ONDERWYSKONTEKS: 'N GEVALLESTUDIE

Die uitsluitlike doel van die studie was om die navorsingsprobleem, naamlik om vas te stel op watter wyse die leierskapstyl van opleidingsbestuurders die werksbevrediging van opleidingskonsultante beïnvloed wat volwassene-onderwys binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf, aan te spreek.

Die navorser het bepaalde leierskapstyle (naamlik die demokratiese-, outokratiese- en laissez-faire leierskapstyle) en werksbevredigingskomponente geselekteer (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) ten einde dié ondersoek te doen.

'n Vraelys is ontwerp wat as kwantitatiewe navorsingsinstrument gebruik is om navorsingsdata elektronies te versamel oor respondente se biografiese besonderhede, hulle bestuurder se leierskapstyl en respondente se persepsies van hul eie werksbevrediging. Een-en-negentig (91) uit eenhonderd sewe-en-dertig (137) respondente het die vraelys per e-pos voltooi, wat 'n responskoers van 66.42% verteenwoordig.

Uit die navorsingsresultate en -analise het dit geblyk dat leierskapstyl wél die persepsies van respondente oor elk van die werksbevredigingskomponente statisties beduidend beïnvloed het.

## **ABSTRACT**

### **LEADERSHIP STYLE AND WORK SATISFACTION IN AN ADULT EDUCATION CONTEXT: A CASE STUDY**

The sole aim of this study was to address the research problem, namely to determine the way in which the leadership style of training managers influences the work satisfaction of training consultants that provide adult education within a specific bank group in South Africa.

The researcher selected specific leadership styles for the purpose of this study (namely the democratic, autocratic and laissez-faire leadership styles) and work satisfaction components (namely support, relationships and empowerment) to carry out this investigation.

A questionnaire was designed which was used as quantitative research instrument to gather research data electronically about respondents' biographical details, their manager's leadership style and the perceptions of respondents regarding their own work satisfaction. Ninety-one (91) out of one-hundred-and-thirty-seven (137) respondents completed the questionnaire by email, which represents a response rate of 66.42%.

Out of the research and analysis results it became evident that leadership style indeed influenced the perceptions of respondents over each of the work satisfaction components in a statistically significant way.



## LYS VAN SLEUTELWOORDE

Bestuur

Kwantitatiewe ondersoek

Leierskap

Leierskapstyl

- Outokraties
- Demokraties
- Laissez-faire

Ondersteuning

Opleidingsbestuurder

Opleidingskonsultant

Volwassene-onderwys

Vraelysinstrument

Werknemerbemaagtiging

Werksbevrediging

Werkverhoudings

## LYS VAN TABELLE

Nommer	Naam	Bladsy
TABEL 1	LEIERSKAPSTYLE	4
TABEL 2	OPLEIDINGSTATISTIEKE VIR MAART-MEI 2011	15
TABEL 3	VERSKILLE TUSSEN DIE OUTOKRATIESE, DEMOKRATIESE EN LAISSEZ-FAIRE LEIERSKAPSTYLE	41
TABEL 4	DIE KWANTITATIEWE NAVORSINGSBENADERING	61
TABEL 5	TOEPASLIKE ELEMENTE VAN 'N KWANTITATIEWE NAVORSINGSONTWERP	63
TABEL 6	BETROUBAARHEIDSTOETS VAN DIE VRAELYS	78
TABEL 7	LOODSONDERSOEKRESPONDENTE SE KOMMENTAAR OOR DIE NAVORSINGSVRAELYS	79
TABEL 8	KODERING VAN LEIERSKAPSTYLE	93
TABEL 9	EENRIGTINGFREKWENSIEVERSPREIDING VAN BIOGRAFIESE VERANDERLIKES	98
TABEL 10	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL WAT DIE DEMOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF	101
TABEL 11	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL WAT DIE OUTOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF	104
TABEL 12	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL WAT DIE LAISSEZ-FAIRE LEIERSKAPSTYL BESKRYF	107
TABEL 13	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSRESPONSE VIR DIE ONDERSTEUNINGS- KOMPONENT VAN WERKSBEVREDIGING	110
TABEL 14	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSRESPONSE OOR DIE VERHOUDINGS- KOMPONENT VAN WERKSBEVREDIGING	112
TABEL 15	SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSERESPONSE OOR DIE BEMAGTIGINGS- KOMPONENT VAN WERKSBEVREDIGING	114
TABEL 16	SKAALBETROUBAARHEIDSTOETSE OM INTERNE KONSEKWENTHEID TE BEVESTIG	117
TABEL 17	BIOGRAFIESE KATEGORIEGEMIDDELDES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN PERSEPSIETELLINGS VIR DIE ONDERSTEUNINGS-, VERHOUDINGS- EN BEMAGTIGINGSKOMPONENTE VAN WERKSBEVREDIGING	118
TABEL 18	FREKWENSIEVERSPREIDING VAN OPLEIDINGS- BESTUURDERS SE DOMINANTE LEIERSKAPSTYL	121
TABEL 19	DOMINANTE LEIERSKAPSTYLE PER STREEK	122
TABEL 20	ANALISE VAN VARIANSIE EN BONFERRONI MEERVOUDIGE VERGELYKING VAN GEMIDDELDES: TOETSRESULTATE OP DIE TELLINGS VAN DIE DRIE (3) WERKSBEVREDIGINGSKOMPONENTE	126
TABEL 21	OOREENKOMSTE EN VERSKILLE TUSSEN DIE LITERAATUURSTUDIE- EN DIE EMPIRIESE ONDERSOEKBEVINDINGE	146
TABEL 22	TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE	149

## LYS VAN FIGURE

Nommer	Naam	Bladsy
FIGUUR 1	VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 1	1
FIGUUR 2	FASETTE VAN VOLWASSENE-ONDERWYS	2
FIGUUR 3	VERWANTSKAP TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP	8
FIGUUR 4	DIE NAVORSER SE KWANTITATIEWE NAVORSINGS-METODIEK	22
FIGUUR 5	SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE HOOFSTUK-INDELING	23
FIGUUR 6	VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 2	25
FIGUUR 7	BESTUURSKOMPONENTE EN LEIERSKAPSTYL-ONTWIKKELING	29
FIGUUR 8	DIE VERWANTSKAP TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP	33
FIGUUR 9	DIE BESTUUR- EN LEIERSKAPMODEL VAN FLANAGAN EN THOMPSON	37
FIGUUR 10	LEIERSKAPMODEL VAN HERSEY EN BLANCHARD	39
FIGUUR 11	DIE TWEEFAKTOR TEORIE VAN HERTZBERG	50
FIGUUR 12	VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 3	59
FIGUUR 13	VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 4	86
FIGUUR 14	‘BOX-PLOTDIAGRAM’ VAN DIE LEIERSKAPSKATEGORIE-GEMIDDELDES VIR ONDERSTEUNINGSTELLINGS VAN WERKSBEVREDIGING	131
FIGUUR 15	‘BOX-PLOTDIAGRAM’ VAN DIE OUDERDOMSKATEGORIE-GEMIDDELDES VAN ONDERSTEUNINGSTELLINGS VAN WERKSBEVREDIGING	132
FIGUUR 16	‘BOX-PLOTDIAGRAM’ VAN DIE LEIERSKAPSKATEGORIE-GEMIDDELDES VAN VERHOUDINGSTELLINGS VAN WERKSBEVREDIGING	133
FIGUUR 17	‘BOX-PLOTDIAGRAM’ VAN DIE LEIERSKAPSKATEGORIE-GEMIDDELDES VAN BEMAGTIGINGSTELLINGS VAN WERKSBEVREDIGING	134
FIGUUR 18	VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 5	136

## LYS VAN BYLAES

Nommer	Naam	Bladsy
BYLAE 1	AFRIKAANSE VRAELYS	166
BYLAE 2	ENGELSE VRAELYS	174
BYLAE 3	AFRIKAANSE BEGELEIDINGSBRIEF	182
BYLAE 4	ENGELSE BEGELEIDINGSBRIEF	183

## INHOUDSOPGAWE

	<u>Bladsy</u>
<b>VERKLARING</b>	<b>ii</b>
<b>OPGEDRA AAN...</b>	<b>iv</b>
<b>DANKBETUIGINGS</b>	<b>v</b>
<b>REDIGERINGCERTIFIKAAT</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>LYS VAN SLEUTELWOORDE</b>	<b>ix</b>
<b>LYS VAN TABELLE</b>	<b>x</b>
<b>LYS VAN FIGURE</b>	<b>xi</b>
<b>LYS VAN BYLAES</b>	<b>xii</b>
<b>HOOFSTUK 1: ORIËNTERING TEN OPSIGTE VAN DIE NAVORSINGSTUDIE</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INLEIDING</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 Invloed van bestuur en leierskapstyl op werksbevrediging binne die Volwassene-Onderwys</b>	<b>4</b>

<b>1.2</b>	<b>AGTERGROND EN AFBAKENING VAN DIE STUDIEVELD</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>MOTIVERING</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>PROBLEEMSTELLING</b>	<b>16</b>
<b>1.5</b>	<b>DOEL MET DIE STUDIE</b>	<b>17</b>
<b>1.6</b>	<b>BYDRAE VAN DIE NAVORSING</b>	<b>18</b>
<b>1.7</b>	<b>NAVORSINGSONTWERP</b>	<b>19</b>
<b>1.7.1</b>	<b>Steekproef</b>	<b>20</b>
<b>1.7.2</b>	<b>Navorsingsmetodologie</b>	<b>21</b>
<b>1.7.2.1</b>	<b>Kwantitatiewe navorsing</b>	<b>21</b>
<b>1.8</b>	<b>HOOFSTUKINDELING</b>	<b>23</b>
<b>1.9</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>24</b>
<b>HOOFSUK 2: LITERATUURSTUDIE: LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING BINNE 'N VOLWASSENE-ONDERWYSKONTEKS</b>		<b>25</b>
<b>2.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>DIE VELD VAN VOLWASSENE-ONDERWYS</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>BESTUUR EN LEIERSKAPSTYL: 'N BESPREKING</b>	<b>28</b>

<b>2.3.1</b>	<b>Leierskap as bestuursfunksie</b>	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>TIPES LEIERSKAPSTYLE</b>	<b>40</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Die outokratiese leierskapstyl (leiergesentreerd)</b>	<b>41</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Die demokratiese leierskapstyl (groepgesentreerd)</b>	<b>44</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Die laissez-faire leierskapstyl (ongesentreerd)</b>	<b>45</b>
<b>2.5</b>	<b>LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING IN DIE VOLWASSENE-ONDERWYS: 'N OORSIG</b>	<b>46</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Werkverhoudings</b>	<b>48</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Bestuursbesluitneming, werknemersbemagtiging, bestuurstrategieë en werksbevrediging</b>	<b>51</b>
<b>2.5.2.1</b>	<b>Bestuursbesluitneming en werksbevrediging</b>	<b>52</b>
<b>2.5.2.2</b>	<b>Bemagtiging en werksbevrediging</b>	<b>53</b>
<b>2.5.2.3</b>	<b>Bestuurstrategieë en werksbevrediging</b>	<b>55</b>
<b>2.6</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>58</b>
	<b>HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>60</b>
<b>3.2</b>	<b>NAVORSINGSONTWERP</b>	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>'N KWANTITATIEWE NAVORSINGSBENADERING</b>	<b>61</b>

<b>3.4</b>	<b>POPULASIE EN STEEKPROEF</b>	<b>63</b>
<b>3.5</b>	<b>ONTWIKKELING VAN DIE NAVORSINGSVRAELYS</b>	<b>65</b>
A)	Die begeleidende brief	70
B)	Biografiese en organisatoriese inligting	70
C)	Meting van leierskapstyl	70
D)	Meting van werksbevreeding	72
<b>3.5.1</b>	<b>Tegniese verbonde aan data-insameling</b>	<b>73</b>
<b>3.5.1.1</b>	<b>Geldigheid</b>	<b>74</b>
<b>3.5.1.2</b>	<b>Betroubaarheid</b>	<b>76</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Die loodsondersoek</b>	<b>78</b>
<b>3.6</b>	<b>AANBIEDING EN REDIGERING VAN DIE DATA</b>	<b>80</b>
<b>3.7</b>	<b>DATA-ANALISE</b>	<b>82</b>
<b>3.8</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>84</b>
<b>HOOFSTUK 4: NAVORSINGSANALISE EN -BEVINDINGE</b>		<b>86</b>
<b>4.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>87</b>
<b>4.2</b>	<b>DIE NAVORSINGSVRAE</b>	<b>88</b>



<b>4.3</b>	<b>ANALISE-STRATEGIEË: GEBASEER OP DIE NAVORSINGSVRAE</b>	<b>89</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Eenrigtingfrekwensietabelle: biografiese veranderlikes</b>	<b>89</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle van vraelysitem-subgroepe wat konstruke van werksbevrediging en leierskapstyle evalueer</b>	<b>89</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Betroubaarheid: bepaling van die interne konsekwent-betroubaarheid ('internal consistency reliability') van groepe vraelysitems wat komponente van werksbevrediging en leierskapstyle evalueer</b>	<b>91</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Berekening van drie (3) stelle werksbevredigingtellings</b>	<b>92</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Berekening van gemiddelde tellings en standaardafwykings vir die drie (3) werksbevredigingskomponente</b>	<b>92</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Bepaling van drie (3) stelle leierskap-komponent tellings en 'n dominante leierskapstyl-veranderlike vanuit vraelysresponse van opleidingskonsultante (ook genoem vraelysrespondente)</b>	<b>93</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Bepaling van dominante leierskapstyle per streek</b>	<b>94</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Variasie-analises op die tellings van die drie (3) werksbevredigingskomponente, naamlik verhoudings-, bemagtiging- en ondersteuning</b>	<b>94</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Bonferroni meervoudige vergelyking van toetse van gemiddeldes</b>	<b>96</b>
<b>4.3.10</b>	<b>'Box-Plot' diagramme</b>	<b>97</b>
<b>4.4</b>	<b>RESULTATE VAN KWANTITATIEWE ANALISES</b>	<b>97</b>

<b>4.4.1</b>	<b>Frekwensieverspreiding van respondente se biografiese eienskappe</b>	<b>98</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle vir subgroeperings van vraelysitems wat die drie (3) leierskapstyle en die drie (3) komponente van werksbevrediging evalueer</b>	<b>100</b>
<b>4.4.2.1</b>	<b>Frekwensieverdelings vir die drie (3) leierskapstyle</b>	<b>101</b>
<b>4.4.2.2</b>	<b>Saamgestelde eenrigtingfrekwensieverdelings vir vraelysresponse wat handel oor die drie (3) komponente van werksbevrediging</b>	<b>110</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Skaalbetroubaarheid: toetsing</b>	<b>115</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Berekening van die ses (6) stelle persepsietellings vir die drie (3) komponente vir werksbevrediging en die drie (3) komponente vir leierskapstyle</b>	<b>118</b>
<b>4.4.4.1</b>	<b>Berekening van gemiddelde tellings en standaardafwykings vir die drie (3) werksbevredigingskomponente</b>	<b>118</b>
<b>4.4.4.2</b>	<b>Bepaling van dominante leierskapstyle van opleidingsbestuurders soos geëvalueer deur opleidingskonsultante en die frekwensieverspreiding van dominante leierskapstyle</b>	<b>120</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Tweefaktor-analises van variansie op persepsietellings van die ondersteunings-, verhoudings- en bemagtigingskomponente van werksbevrediging, om die effek van leierskapstyl en biografiese veranderlikes op persepsies van werksbevrediging te ondersoek.</b>	<b>123</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Grafiese voorstellings van die verband tussen werksbevrediging en leierskapstyle</b>	<b>131</b>
<b>4.5</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>135</b>

<b>HOOFTUK 5: GEVOLGTREKKINGS, TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS</b>	<b>136</b>
<b>5.1 INLEIDING</b>	<b>137</b>
<b>5.2 GEVOLGTREKKINGS</b>	<b>137</b>
<b>5.2.1 Literatuurstudie</b>	<b>138</b>
<b>5.2.2 Empiriese ondersoek</b>	<b>139</b>
<b>5.2.2.1 Biografiese besonderhede van respondente</b>	<b>140</b>
<b>5.2.2.2 Leierskapstyl</b>	<b>140</b>
<b>5.2.2.3 Werksbevrediging</b>	<b>141</b>
<b>5.2.2.4 Skaalbetroubaarheidstoetse vir interne geldigheidskonsekwentheid</b>	<b>143</b>
<b>5.2.2.5 Gemiddeldes en standaardafwykings van die drie (3) werksbevredigingskomponente</b>	<b>143</b>
<b>5.2.2.6 Opleidingsbestuurders se dominante leierskapstyl</b>	<b>143</b>
<b>5.2.2.7 Dominante leierskapstyle per streek</b>	<b>144</b>
<b>5.2.2.8 Tweefaktor-analises van variansie</b>	<b>144</b>
<b>5.2.3 Ooreenkomste en verskille tussen die literatuurstudie- en empiriese ondersoekbevindinge</b>	<b>146</b>
<b>5.3 TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS</b>	<b>148</b>

<b>5.4 SAMEVATTING</b>	<b>152</b>
<b>5.5 SINTESE</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>154</b>
<b>BYLAES</b>	<b>165</b>

# Hoofstuk 1: ORIËTERING TEN OPSIGTE VAN DIE NAVORSINGSTUDIE

*'Education is the key to unlock the golden door of freedom.'*

**George Carver**

Figuur 1 bevat 'n visuele voorstelling van dié hoofstuk.



**FIGUUR 1: VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 1**

## 1.1 INLEIDING

Rogers (2002: 3) is van mening dat volwassene-onderwys uit drie (3) belangrike fasette bestaan. Die eerste faset is gerig om die lewe van die mens te verryk en 'geluk' in sy of haar gemoed te skep terwyl die tweede faset ten doel het om die mens te help 'ontsnap' uit sy of haar marginale bestaan in 'n poging om 'n voller of produktiewer lewe te verseker. Bogenoemde outeur reken derdens dat volwassene-onderwys die oogmerk kan hê om positiewe verandering binne die samelewing te bewerkstellig juis vanweë die bevrediging wat die mens daaruit kan put.

Die navorser argumenteer dat die drie (3) fasette van volwassene-onderwys wat deur Rogers (2002:3) uitgewys is, inderdaad die dieper betekenis van volwassene-onderwys uitlig en die voordele wat dit vir die volwassenes inhou, duideliker stel. Die navorser argumenteer dat die inhoude wat tydens volwassene-onderwys verkry is, die mens se lewe verryk deur aan hom of haar nuwe kennis voor te hou wat nuttig gebruik kan word binne sy of haar bestaansveld. Die mens kan nuwe kennis aanwend om vaardighede te verkry wat benut kan word om geleenthede te skep ten einde konstruktief binne die samelewing op te tree. Dié verhoogde kennis kan die samelewing tot voordeel strek deurdat dit die algemene menslike funksionering verbeter, die persoonlike en werkverwante aktiwiteite van die mens 'n hupstoot gee en só die samelewing ontwikkel tot 'n beter eenheid. Hierdie fasette van volwassene-onderwys kan volgens die navorser soos volg visueel voorgestel word:



**FIGUUR 2: FASETTE VAN VOLWASSENE-ONDERWYS**

Betrokkenheid by en verbintenis tot werkverwante volwassene-leer word deur 'n groot getal werknemers positief ervaar en leerinhoude verskaf 'n groot mate van lewensbevrediging aan volwassene-leerders (Papalia, Sterns, Feldman & Camp, 2007: 275-278). Dié outeurs bevestig dat werkverwante onderwerpe die grootste persentasie van alle studiekeuses beslaan (30%) gevolg deur kursusse wat aan persoonlike belangstellings aandag gee (21%). Papalia et al. (2007: 275-278) is ook van mening dat volwassene-leer in die huidige komplekse samelewing deurlopend plaasvind en dat volwassenes só tot werkverwante leer verbind is dat studies van hierdie aard in werklikheid alle aspekte, naamlik die intellektuele, fisieke, sosiale en emosionele sy van 'n volwassene se bestaan kan beïnvloed.

Die navorser is van mening dat die werkomgewing, en dus ook dié werkomgewings waar die verskaffing van volwassene-onderwys die hoofsaak van onderwyspersoneel is, 'n pertinente deel van enige samelewing uitmaak. Die navorser argumenteer dat volwassenes vir 'n groot deel van hul lewens hulself binne 'n bepaalde werkomgewing bevind en dat die volwassenes se persepsies van sy of haar werksituasie 'n belangrike rol speel wanneer daar na werkbevrediging verwys word.

Bestuurders, as gesagspersone binne die werkkonteks, se handeling kan 'n besliste invloed op werknemers hê en die wyse waarop bestuurders interaksies met werknemers voer, kan dus volgens die navorser bepalend wees ten opsigte van die werksbevrediging wat werknemers ervaar.

Fourie (2004: 34) argumenteer dat die handeling van bestuurders wel 'n wesentlike invloed kan hê op die wyse waarop werknemers hul werksbevrediging ervaar. Bestuurders wat byvoorbeeld hul ondergeskiktes se belange verbreed en dit verhoog bo eiebelang, sal positiewe gevoelens by sodanige werknemers aanwakker. Dit kan meebring dat werknemers geïnspireer en intellektueel gestimuleer word en, as gevolg hiervan, verhoogde werkbevrediging sal ervaar.

Die navorser is van mening dat bestuurshandeling deur werknemers op 'n afbrekende, neutrale of opbouende wyse ervaar word en dat die werksbevrediging van werknemers dus direk deur die handeling wat bestuurslede uitvoer, beïnvloed word. Die algemene begrip wat binne die arbeidswêreld gebruik word om bestuurders se handeling in die verband te verklaar, verteenwoordig volgens die navorser die leierskapstyl van die bestuurder.

### 1.1.1 Invloed van bestuur en leierskapstyl op werksbevrediging binne die Volwassene-Onderwys

Armstrong (2009:3) is van mening dat bestuur die proses van besluitneming is aangaande dit wat gedoen moet word asook om hulpbronne effektief te benut ten einde bestuurstake uit te voer. Dit is binne hierdie werkkonteks dat die bestuurder 'n noodsaaklike rol vervul en sy leierskapstyl toepaslik teenoor sy of haar ondergeskiktes sal moet aanwend.

Goleman (2000: 77) identifiseer in sy verslag oor die navorsing wat deur die raadplegende firma Hay McBer uitgevoer is, ses (6) basiese leierskapstyle naamlik die dwingende, outoritêre, geaffilieerde, demokratiese, pasaangewende- en afrigtende leierskapstyle. Die algemene kenmerke van sodanige leierskapstyle kan volgens die navorser soos volg (Tabel 1) weergegee word:

TABEL 1: LEIERSKAPSTYLE	
LEIERSKAPSTYL	ALGEMENE KENMERKE
DWINGENDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder eis onmiddellike inwilliging van personeel</li> <li>Die bestuurder gee die instruksie: 'Doen wat ek sê!'</li> </ul>
OUTORITÊRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder mobiliseer personeel om 'n visie te bereik</li> <li>Die bestuurder stel die eis by personeel: 'Kom saam met my'</li> </ul>
GEAFFILIEERDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder bou emosionele verbintenisse met personeel</li> <li>Die bestuurder huldig die standpunt: 'Mense kom eerste'</li> </ul>
DEMOKRATIESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder baan die weg vir konsensus</li> <li>Die bestuurder vra: 'Wat dink jy?'</li> </ul>
PASAANGEWENDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder stel aan personeel hoë standaarde ten opsigte van prestasiebereiking</li> <li>Die bestuurder stel die voorbeeld en versoek: 'Maak soos ek maak'</li> </ul>
AFRIGTENDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestuurder ontwikkel personeel om aan bepaalde toekomsverwagtinge by die werk te kan voldoen</li> <li>Die bestuurder stel voor: 'Probeer dít'</li> </ul>

(Goleman, 2000: 77-80).

Die leierskapstyle wat hierbo genoem word, is allermins die enigstes wat bestaan; vele ander outeurs het talle ander leierskapstyle geïdentifiseer wat volgens hulle deur bestuurders gebruik word. Hersey, Blanchard en Johnson (2001: 199) stel dit dat 'n bepaalde leierskapstyl afhang van die situasie waarin die leier hom- of haarself bevind. Bogenoemde outeurs het 'n model van situasionele leierskap ontwikkel en klassifiseer



leiergedrag op grond van die wyse waarop die leier deur sy of haar volgelinge waargeneem word. Hersey et al. (2001: 199) identifiseer vier (4) leierskapstyle, naamlik die bevelende-, verkoops-, deelnemende- en delegerende leierskapstyle. Bratton, Grint en Nelson (2005: 172-176) is van mening dat die situasionele leierskapsmodel op 'n breë front gebruik kan word om die taakgedrag en verhoudingsgedrag van leiers te beskryf. Hiertydens kan bepaal word of leiers 'n taakgerigte leierskapstyl (wat gereelde instruksionele aksies insluit) óf 'n verhoudingsgedrewe leierskapstyl (waartydens ondersteuning van ondergeskiktes as dié belangrikste handeling van bestuurders gereken kan word) gebruik.

Armstrong (2009: 34-35) is van mening dat bestuurders se leierskapstyle (soms ook genoem bestuurstyle) in 'n mindere of meerdere mate prestasie-, taak- of mensgeoriënteerd kan wees. Dié outeur identifiseer die charismatiese en nie-charismatiese leierskapstyle, die outokratiese en demokratiese leierskapstyle, die kontrolerende en helpende leierskapstyle asook die transaksionele en transformerende leierskapstyle as van belang wanneer na die bestuursfunksies van leiers verwys word. Die redes wat Armstrong hiervoor aanvoer is dat leiers hierdie leierskapstyle kan gebruik om onderskeidelik hul persoonlikheid of kennisdraende kwaliteite uit te leef; hul besluitnemingsgedrag toe te pas; hul mensgeoriënteerdheid te toon en hul materiële of mensgedreweheid te openbaar.

Vir die doel van hierdie studie het die navorser besluit om slegs drie (3) leierskapstyle uit te sonder (die outokratiese-, demokratiese- en laissez-faire-leierskapstyle) en dit as sodanig aan die werksbevrediging van opleidingskonsultante te koppel. Die navorser baseer sy besluit op vorige navorsing wat onder andere deur Mohlokoane (2004: 41) gedoen is, waar hierdie drie (3) leierskapstyle algemeen beskou word as die 'klassieke' style van leierskap. Laasgenoemde outeur verwys ook na Lunenburg en Ornstein (1991: 132) se verskeidenheid studies oor leierskap wat by die Universiteit van Iowa gedoen is. Dié style is deurgaans as grondslag gebruik om leiersgedrag te ontleed.

Bratton et al. (2005: 178) is van mening dat leierskapsteorieë soos die 'doel-pad-teorie', die 'prestasie-onderhoudsteorie' en die 'situasionele leierskapsteorie' almal een saak in gemeen het. Die leier van enige organisasie moet telkens die situasie korrek 'diagnoseer' ten einde sy of haar gedrag daarvolgens te kan rig. Sodanige gedrag kan outokraties, demokraties of selfs afsydig van aard wees.

Die navorser is van mening dat, gegrond op die menings van bovermelde outeurs, dit

gepas sal wees om binne sy organisasie slegs op dié leierskapstyle te fokus.

Volwassene-Onderwys vind ook binne organisatoriese verband plaas, en net soos binne ander bedrywe, is onderwysbestuurders dié persone wat in beheer staan van die organisasie se aktiwiteite. Daar word van bestuurders verwag om ondergeskiktes ‘gelukkig’ te hou en aan sekere beginsels te voldoen wat gevoelens van werksbevreëdiging (en dus ‘werkgeluk’) by werknemers aanwakker.

Die vraag kan egter gestel word: wat kan onder die begrippe ‘werkgeluk’ of ‘werksbevreëdiging’ verstaan word?

Die navorser argumenteer dat dat die waarde van die mens se lewe op aarde geleë is in gewone dag-tot-dag handelinge soos om werk- en huislike pligte af te handel eerder as om aan erkende mensgeoriënteerde aktiwiteite (soos om minderbevoorregtes op te hef of om ’n stryd teen misdaad te voer) deel te neem. ’n Mens spandeer meer as die helfte van jou lewe binne die werksituasie en kom gereeld in kontak met jou bestuurder. Die navorser debatteer dat die sleutel vir werksbevreëdiging gesetel in die siening wat werknemers het oor hul bestuurder se vermoë om byvoorbeeld effektiewe werknemerverhoudings met personeellede te smee. Bestuurders staan volgens die navorser onder die verpligting om goeie verhoudings met hul personeel te smee deur hul belange op die hart te dra. Wanneer dié bepaalde verhouding wat die werknemer met sy of haar bestuurder het positief ervaar word, kan dit lei tot “werkgeluk” by werknemers (Oberholzer, 2007: 38 & Davis, 2006: 1).

Ramparsad (2004:4) beweer dat ’n bestuurder behoort te fokus op sy of haar personeel se welstand deur juis hul belange en behoeftes in ag te neem. Dit is ook ’n ewe belangrike taak vir ’n bestuurder om duidelike leiding te verskaf ten einde rigting aan werkers se pogings te verleen. Sulke bestuurshandelinge kan volgens die navorser werknemers dan noop om die bestuurder se voorbeeld na te volg en beter pogings aan te wend om organisatoriese werkdoelwitte te bereik.

Fourie (2004:45) meld dat een van die mees bepalende faktore van ’n werksbevreëdigende werkklimaat of werkatmosfeer, die graad is waartoe bestuurders sensitiwiteit openbaar tot die belange, behoeftes en aspirasies van persone wat aan hul bestuurders rapporteer. Die navorser is dit eens met Fourie aangesien sensitiwiteit ’n leierskapseienskap is wat deel van ’n bestuurder se ‘mondering’ behoort te vorm.

As sensitiwiteit herhaaldelik gestalte vind in die bestuurder se handelinge, weerspieël dit

volgens die navorser duidelike eienskappe van die geaffilieerde leierskapstyl (verwys na Tabel 1: Leierskapstyle). So 'n bestuurder is emosioneel verbind tot sy of haar personeel; stel dan die personeel se belange eerste en gee op dié manier rigting, koers en leiding aan sy of haar personeellede. Die volgende vraag kan egter nou onder die loep geneem word: Hoe skakel die begrippe 'bestuur' en 'leierskap' by mekaar in?

Armstrong (2009: 10) is van mening dat daar 'n wederkerige verwantskap tussen bestuur en leierskap moet bestaan om effektiewe bestuur in die werkomgewing te verseker. Volgens die navorser impliseer dit dat 'n bestuurder oor leierskapsvaardighede moet beskik ten einde sy of haar werknemers te inspireer tot goeie werkverrigting en dat 'n leier op sy of haar beurt weer van bestuurstegnieke sal moet gebruik maak om werknemers se werkverrigting te beplan, te organiseer en te kontroleer. Robbins en Judge (2012: 175) is van mening dat organisasies sterk leierskap sowel as sterk bestuur nodig om optimale effektiwiteit te verseker. Dié outeurs meen dat leiers nodig word wat die *status quo* kan uitdaag, 'n visie vir die toekoms kan skep en lede van die organisasie kan inspireer om die visie te wíl bereik. Bestuurders is ook nodig om gedetailleerde planne te formuleer, doeltreffende organisatoriese strukture te skep en toesig te hou oor die dag-tot-dag werkaktiwiteite van die organisasie.

Die navorser argumenteer dat die begrippe 'leierskap' en 'bestuur' sy aan sy móét beweeg. Dit het nie presies dieselfde betekenis nie, maar is direk gekoppel en vul mekaar aan. Pogings om leierskap en bestuur te probeer skei sal volgens die navorser waarskynlik meer struikelblokke skep as wat dit kan oorkom.

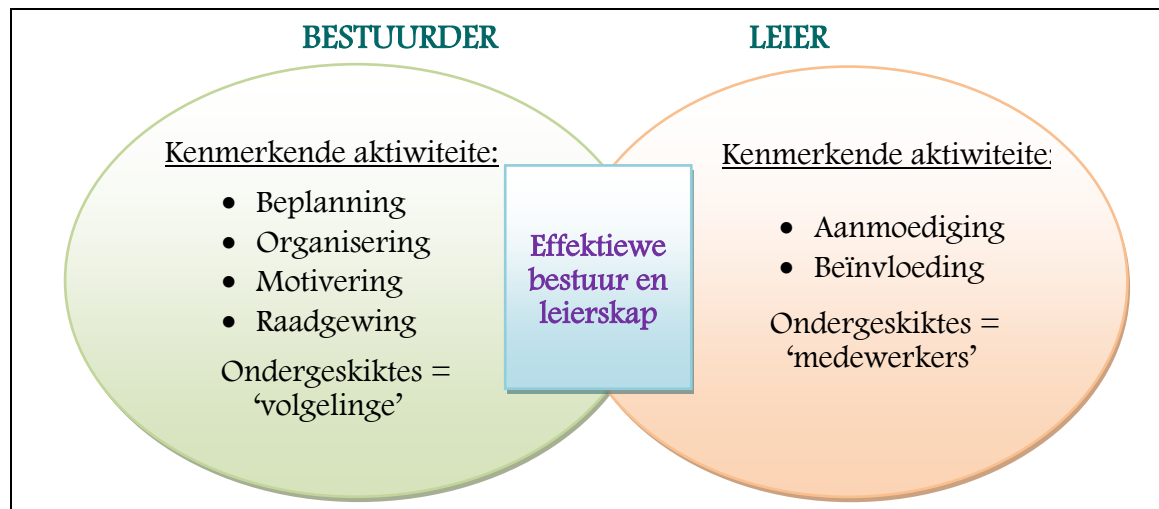
Ramparsad (2004: 2-3) het ook die twee begrippe ondersoek en tot die slotsom gekom dat bestuur en leierskap interafhanklik is van mekaar en 'n duidelike verhouding met mekaar het, tot so 'n mate dat dit inderwaarheid interaktief gebruik kan word. Ramparsad verwys na stellings in die Unisa Onderwysbestuurgids (ONB451F:2) wat ook die verwantskap tussen die begrippe bestuur en leierskap uitlig. Bestuur word hiér beskryf as die samevoeging van kennis, vaardighede en bekwaamhede wat bestuurders sou nodig om hoë kwaliteit leierskap ter bereiking van organisatoriese effektiwiteit te lewer.

Van der Westhuizen het reeds in die negentigerjare (1990:195) geïmpliseer dat die begrip 'bestuur' met 'n werk, beroep of roeping te doen het, terwyl 'leierskap' een van die funksies van 'n bestuurder is. Hy meen dat dié twee begrippe nie afsonderlik kan funksioneer nie en dat as dit wel gebeur, dit tot ondoeltreffende bestuurshandelinge kan lei. Die navorser stem hiermee saam en meen dat bestuurders wat nie behoorlik en

doeltreffend kan leiding gee nie, in hul werk sal faal. Robbins en Judge (2012: 193) debatteer ook dat doeltreffende bestuurders outentiek moet wees en vertrouenswaardige verhoudings met hul personeel moet smee. Dit sal verseker dat bestuurders maklik met personeel kan omgaan en goeie leiding kan verskaf.

Bratton et al. (2005: 83) argumenteer dat leierskap deel vorm van die bestuursproses en dat die begrip ‘leierskap’ sinvol geïnterpreteer kan word wanneer ’n mens begrip toon vir dít wat bestuurders doen, die réde waarom hulle dit doen en die wýse waarop hulle dit doen. Ramparsad (2004:3) meld in dié opsig dat leierskap deel van die bestuurder se ‘mondering’ moet vorm om effektiewe bestuur te verseker. Sy noem dat leierskap in dié opsig ’n essensiële faset van die bestuurs-aksie behoort uit te maak. Die redes wat Ramparsad hiervoor aanvoer, is dat bestuur- en leierskapvaardighede vereis dat daar toegesien moet word dat werknemers hulle tot organisatoriese prestasie verbind en ook dat sulke werknemers sterk pogings moet aanwend om hul werk so te rig dat dit organisatoriese prestasie sal verbeter. Dié idees, soos hierbo gestel, verleen steun aan die aanname dat bestuur en leierskap aan mekaar gekoppel is. Dit impliseer ’n afhanklikheid, ’n interverwantskap en integrasie tussen die twee begrippe (Ramparsad, 2004: 3-4).

Van Deventer en Kruger (2003:68) argumenteer ook dat leierskap gesien kan word as ’n belangrike en geïntegreerde aspek van bestuur en dat die behaling van organisasiedoelwitte deur middel van die gebruik van sekere leierskapsaktiwiteite daarvan, ’n ideale bestuursfunksie sou maak. Dié verwantskap kan visueel voorgestel word in Figuur 3 (hieronder). Sodanige figuur is die navorser se eie ontwerp, maar word gegrond op Williams se illustrasie soos deur Squelsch en Lemmer aangehaal (1994: 11):



**FIGUUR 3: VERWANTSKAP TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP**

Bostaande figuur toon dat 'n persoon oor 'n kombinasie van bestuurs- en leierskapseienskappe moet beskik voordat goeie bestuurs- en leierskapsuitkomste kan plaasvind en dat daar 'n direkte verwantskap tussen bestuur en leierskap is. Die navorser argumenteer dat 'n bestuurder wat sy of haar bestuurstake doelgerig uitvoer en sy of haar 'ondergeskiktes' as *mense* raaksien en hulle ondersteun, die respek en samewerking van sy of haar 'ondergeskiktes' sal verkry. 'n Kombinasie van positiewe bestuurs- en leierskapsaktiwiteite sal dus volgens die navorser goeie bestuur en leierskap verseker.

Ramparsad (2004:4) is van mening dat daar aangeneem kan word dat onderwysbestuurders wat doeltreffende bestuurs- sowel as leierskapstegnieke toepas, as effektiewe bestuurders gereken kan word.

Die afleiding kan dus gemaak word dat die primêre doel van onderwysleiers in Suid-Afrika behoort te wees om 'n omgewing vir effektiewe leer en onderrig te skep; dit wil sê om die vlak van prestasie in die onderwysdienste te verbeter deur kriteria soos effektiwiteit, doeltreffendheid en relevansie te gebruik (Calitz, 2002: 20).

Dit is volgens die navorser onbetwisbaar dat 'n bestuurder sekere bestuurstake het (soos om sy personeel se dag-tot-dag bedrywighede te bestuur) sowel as om aan sy of haar personeel leiding te verskaf (deur middel van goeie verhoudingsbestuur, ondersteuning en inspirasie). Soos reeds vermeld, is die begrippe bestuur en leierskap volgens die navorser nou verbonde en moet ongetwyfeld samehangend en interaktief geïnterpreteer word.

Murray (2010: 22) is ook van mening dat die begrippe 'bestuur' en 'leierskap' nie losstaande van mekaar geïnterpreteer kan word nie. Dié outeur verklaar dat personeel nie alleen van hul bestuurders verwag om aan hulle take toe te ken nie, maar ook om 'n doel vir hul werkbestaan te definieer. Bestuurders moet ook volgens Murray (2010: 22) onder meer die personeel se vaardighede koester; hul talente ontwikkel en hulle aanmoedig tot die behaal van belowende resultate.

Volgens die navorser lê die skakel tussen die begrippe 'bestuur' en 'leierskap' daarin dat vir goeie bestuur om te kan plaasvind, albei begrippe gelykmatig en toepaslik deur die bestuurder in die werkplek sy inslag moet vind. Die navorser meen dat leierskap (soos om personeel te bemagtig, goeie verhoudinge met hulle op te bou en leiding aan hulle te verskaf) 'n bykomstige funksie van bestuur is. Die behoorlike afhandeling van bestuurstake (naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrole) kan weer bydra tot doeltreffende leierskap. Die navorser argumenteer verder dat dit bestuurders binne die

beroepswêreld, en so ook diégene binne die veld van volwassene-onderwys, se hoofsaak is om hul bestuurstake (soos hierbo genoem) effektief uit te voer. Die 'leiding'-aspek van bestuur vereis ook dat bestuurders in die uitvoering van die bestuurstake nie alleen op die taakafhandeling moet fokus nie, maar ook hul werknemers moet ondersteun, inspireer en aan hulle 'n voorbeeld stel. Die navorser is ook van mening dat dit gedoen kan word deur werknemers aan te moedig om hul kreatiwiteit in die werkplek uit te leef; om te streef na goeie verhoudinge tussen bestuurders en werknemers en om ondersteuning te bied waar nodig. Dit is hiër waar die leierskapstyl van die bestuurder 'n wesentlike invloed op die werksbeoordeling van personeellede kan uitoefen.

Oberholzer (2007: 1-2) stel dit dat enige onderwyseier twee basiese bestuursverantwoordelikhede het, naamlik:

- Die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte deur middel van doeltreffende beplanning, beleidmaking, vertolking en toepassing, besluitneming, organisering en kontrole. Die onderwyseier moet verseker dat die gestelde doelwitte bereik word, dat die ondergeskiktes met die oog om aan vooropgestelde standaarde te voldoen, take sal aanpak en dat die gestelde doelwitte aan die hand van 'n voorafbepaalde tydraamwerk sal geskied.
- Die stigting van goeie verhoudinge met sy of haar personeel. Dit geskied deur doeltreffende leierskap, motivering, kommunikasie en konfliktoplossingsvaardighede toe te pas (Oberholzer, 2007: 2).

Die doelwit van die onderhawige studie is verder om vas te stel watter van die gekose leierskapstyle binne die konteks van hierdie studie ter sprake is en hoé dit die deelnemers aan die studie raak.

Vervolgens kan die agtergrond en afbakening van die studieveld nou uiteengesit word.

## **1.2 AGTERGROND EN AFBAKENING VAN DIE STUDIEVELD**

Die veld van die ondersoek is beperk tot die opleidingsdepartement van 'n bepaalde bankgroep. Dié bankgroep beskik oor 'n landwye netwerk van kleinhandelsbanktakke; Outomatiese Tellermasjiene ; 'n groot kontaksentrum; besigheidsentrums en korporatiewe departemente. Die bankgroep se naam word om professionele redes verswyg aangesien die navorser kontraktueel verbind is tot geheimhouding daarvoor. Die 'Aansoekvorm om

navorsing te onderneem’ en die ‘Vertroulikheids- en nie-openbaarmakingsooreenkoms’ verwys deurgaans na dié betrokke bank; om hierdie rede word voorgenoemde dokumente nie as bylaes by hiérvan navorsingsverslag aangeheg nie.

Die opleidingsdepartement van die bepaalde bankgroep se hoofsaak is om landwyd onderrig aan volwasse werknemers wat binne die bankgroep werksaam is, te verskaf. Daar is eenhonderd sewe-en-dertig (137) opleidings- en implementeringskonsultante binne die bankgroep en opleiding geskied by die verskillende streeksopleidingsentrums sowel as by die bank se kleinhandels-, algemene- en korporatiewe takke.

Opleidingskonsultante fokus veral op die aanbieding van teoretiese en sisteemgedrewe opleiding oor bestaande produkte, prosesse, besigheidsreëls en sisteme. Implementeringskonsultante se oorhoofse doel is om opleiding te verskaf oor nuwe of veranderde produkte, prosesse, besigheidsreëls en sisteme sowel as om bystand te verleen wanneer sodanige produkte, prosesse, besigheidreëls en sisteme op werkvlak in werking gestel word. Dit gebeur egter gereeld dat opleidings- en implementeringstake vermeng word in die ‘normale loop van sake’ van die bankgroep en dat daar van opleidingskonsultante verwag word om implementeringsfunksies te verrig terwyl implementeringskonsultante weer verplig word om opleidingsfunksies uit te voer. Vir die doel van hierdie studie en om duidelikheid en eenvormigheid te bewerkstellig, sal die navorser voorts na die begrip ‘opleidingskonsultant’ verwys.

Die navorser self is ’n opleidingskonsultant in die Gauteng-gebied wat gedurende 2012 bestaan het uit drie en veertig (43) personeellede. Die navorser is daaglik operasioneel betrokke by die verskaffing van volwassene-onderwys in die vorm van opleiding aan dié betrokke bank se werknemers. Opleiding wat binne die departement plaasvind, kan as volwaardige volwassene-onderwys gereken word, aangesien dit ten doel het om volwassene-leerders deur middel van erkende onderrigmetodologieë te bekwaam vir effektiewe dienslewering in die werkplek. Die fisiese onderrigomgewing is meerendeels lokaalgebonde binne die streeksopleidingsentrums, maar sekere opleiding vind ook op die grondvlak (dit wil sê binne die werkplek) plaas. Laasgenoemde opleidingsessies kan byvoorbeeld kortstondige inligtingsessies insluit wat die volwasse leerders inlig oor minimale veranderinge wat in prosesse of produkfunksionering gaan plaasvind.

Die opleidingskonsultante van die bepaalde bankgroep funksioneer hoofsaaklik as fasiliteerders en hul hoofsaak is om – soos by tersiêre onderwysinstansies – volwassene-opleiding te fasiliteer en die volwasse leerders te begelei en te ondersteun ten einde hul

kennis- en vaardigheidsvlakke te verbeter. Die doelwit van dié opleiding is verder om deur middel van kennis- en vaardigheidsvestiging, die volwasse leerders in staat te stel om op 'n bekwame en doeltreffende wyse binne die werkplek te funksioneer. Rogers, (2002: 10) bevestig in dié verband dat volwassene-onderwys vir 'n verskeidenheid redes, waaronder vir die verkryging van nuwe vaardighede, onderneem kan word.

Crous, Roets, Dicker en Sonnekus (2000:11) bevestig dat volwassene-onderwys behels dat volwassene begeleiers die volwassene-leerders moet begelei en dat daar tydens die proses van leer, sekere teoretiese inhoude aan dié leerders voorgehou sal word.

In die navorser se werkomgewing word erkende didaktiese- of onderrigmetodes tydens volwassene-onderwys benut om aan dié taakbeskrywing (hierbo) gestand te doen. Daar word meerendeels van ervaringgebaseerde-, ontdekkende- en kognitiewe leer gebruik gemaak om leerderbekwaamhede te bewerkstellig. Van Rooy, Claassen en Schulze (2000: 24) beskryf ervaringsgebaseerde leer as 'n leerbenadering wat die voorafgaande kennis en ervaring van leerders erken en dié as basis gebruik om begrip vir die nuwe inhoude te verkry. Dié outeurs is ook van mening dat ontdekkende en kognitiewe leer pertinent in die veld van volwassene-onderwys voorkom. Van Rooy et al. (2000: 24) verwys na Bruner ('n erkende voorstander van die kognitiewe leerbenadering) wat argumenteer dat volwassene-onderrig gebaseer word op ontdekkende leer waarin konsepte, betekenis en verwantskappe aan die lig kom deur middel van 'n proses van eksplorاسie en so vir die leerder begin sin maak (Curson, 1986: 57). Die bostaande leerbenaderings vereis volgens die navorser dat die leerder sy of haar leeromgewing moet ondersoek; moet probeer om nuwe inhoude as't ware daarin te ontdek, en dan sy of haar denkpatrone kan verander om begrip vir die nuutbekomde kennis te verkry.

Die navorser beoefen en pas ervaringgebaseerde leer in sy werkomgewing toe deur byvoorbeeld van volwassene-leerders te verwag om aan rolspeler deel te neem, gevallestudies te ontleed en selfs binne die werklike werkomgewing saam met ervare konsultante te werk en só werkondervinding op te doen. Die navorser meen dat ontdekkingsleer ook binne sy bepaalde werkomgewing plaasvind waar byvoorbeeld ondersoek na inligting oor nuwe produkte op die Intranet (die interne web van die bank) gedoen word. Kognitiewe vaardighede van die volwassene-leerders word voortdurend ingeskerp deur middel van klas- en groepbesprekings, dinkskrams, observasie en refleksie. Sleutelwoordkaarte wat kernpunte oor die inhoude bevat kan byvoorbeeld aan



volwassene-leerders verskaf word en daar word dan van hulle verwag om 'hul gedagtes te laat gaan' oor die kernwoorde en terugvoer daarvoor aan die klas te gee.

Rogers (2002: 131) is van mening dat volwassene-leerders analogiese denke benut wanneer hulle leer. Bestaande kennis en vaardighede word hiertydens ondersoek om sin te maak uit nuwe leermateriaal en so 'n leeroplossing vir die leerder te bewerkstellig. Rogers argumenteer verder dat volwassenes ook hul eie geheue doeltreffend benut deur tegnieke te gebruik wat beter herroeping sal verseker. Nuwe kennis wat met bestaande inligtingstrukture verbind word, sowel as nabootsing en eksperimentasie kan byvoorbeeld as tegnieke gebruik word om nuwe inhoude effektief aan te leer.

Daar is egter struikelblokke wat volgens die navorser 'n nadelige effek kan hê op die bereiking van 'n doelwit soos leerderbekwaamheid. Wanneer die opleidingsbestuurder se leierskapstyl, byvoorbeeld die outokratiese leierskapstyl, onvanpas is binne die bestuurder-werknemer verhouding (soos 'n bestuurder wat meestal taakgedrewe is en nie daarop fokus om sy 'ondergeskiktes' te inspireer of goeie verhoudinge met hulle te bewerkstellig nie) kan dit moontlike negatiewe gevoelens by die opleidingskonsultante – wat ook as 'begeleiers' van volwassene-leerders gesien kan word – skep. Dit kan meebring dat die suksesgraad van opleiding beperk kan word en ook dat volwassene-leerders se vermoëns om effektiewe werk te lewer, kan verminder.

Alhoewel die begrip 'begeleier' meerendeels in die veld van volwassene-onderwys as aanvaarde 'postitel' gereken word vir diegene wat onderrig of opleiding aan volwassenes verskaf, sal die navorser eerder die begrip 'opleidingskonsultant' vir die doel van hierdie studie gebruik wanneer na die 'begeleier' verwys word. 'Opleidingskonsultant' word in die navorser se werkomgewing as algemene benaming gebruik wanneer na diegene verwys word wat opleiding aan werknemers van die bank verskaf.

Die leierskapstyl van opleidingsbestuurders en die werksbevrediging van opleidingskonsultante is die fokus van hierdie ondersoek. Ten einde die invloedssfeer te bepaal wat leierskapstyl op opleidingskonsultante se werksbevrediging het, sal die fokus van hierdie ondersoek juis wees om vas te stel welke leierskapstyl opleidingsbestuurders beoefen en op watter wyse 'n bepaalde leierskapstyl die werksbevrediging van opleidingskonsultante kan beïnvloed.

Hierdie fokuspunt vind aansluiting by die motivering vir die studie wat hieronder volg.

### 1.3 MOTIVERING

Die rede waarom hierdie studie onderneem is, is inderdaad om vas te stel hóé 'n bepaalde leierskapstyl die werksbevreëdigingsvlakke van opleidingskonsultante binne die volwassene-onderwyskonteks beïnvloed. In die opleidingsdepartement van die bepaalde bankgroep waarin die navorser werksaam is, is werksbevreëdiging (oftewel 'n tekort daaraan) vir die navorser 'n saak van bekommernis.

Die afgelope agt (8) jaar is die navorser deel van 'n bepaalde opleidingspan van dié bank en talle faktore het tydens dié tydperk aan die lig gekom wat die navorser se werksbevreëdiging tydens sy posisie as opleidingskonsultant, verminder het. Gesprekke wat met ander opleidingskonsultante gevoer is – selfs diegene verbonde aan streke buite Gauteng – het soortgelyke misnoë uitgewys.

Uit voorlopige waarnemings van die navorser blyk dit dat bestuursoptrede – wat die leierskapstyl van bestuurders weerspieël – 'n beduidende deel vorm van dit wat opleidingskonsultante binne die bank negatief kan laat. In gesprekke met opleidingskonsultante is bekommernis byvoorbeeld uitgespreek oor:

- na-uurse werk wat gedoen word sonder vergoeding;
- geen werktyd wat gegun word vir fasiliteringsvoorbereiding nie;
- onsensitiwiteit van senior bestuur wat nie klagtes en voorstelle van opleidingskonsultante ter harte neem nie;
- opleidingskonsultante wat te veel reistyd wat bestee om hul werk- of opleidingsbestemming te bereik; en
- oormatige administratiewe pligte (soos om verslae te produseer nadat opleiding afgehandel is).

Die reaksie van opleidingsbestuurders, wanneer hulle oor die bovermelde uigevra word, blyk outokraties van aard te wees. Antwoorde wat in dié verband verskaf word, is dat die besluit reeds geneem is en dat die taak ondanks enige omstandighede uitgevoer moet word.

Volgens die navorser – en gegrond op gereelde interaksies wat tussen die navorser en die ander opleidingskonsultante plaasgevind het – dui baie opleidingskonsultante aan dat erkenning nie deurentyd gegee word vir eksta werk gelewer nie; dat bestuur nie werklik

omgee vir hulle as mense nie en dat hulle slegs as ‘nommers’ gereken word; dat daar min empatie is vir opleidingskonsultante se oormatige werklading en dat hul standpunte te min gewig dra wanneer dit by besluitneming kom wat hulle direk raak.

Bogenoemde situasie kan volgens die navorser nie geïgnoreer word nie en dit op sigself is reeds genoegsame rede vir ’n ondersoek. Daarbenewens kon daar ook geen navorsingspoging opgespoor word wat die verband tussen leierskapstyl en werksbevrediging van opleidingskonsultante binne die bankwese ondersoek het nie. Hierdie studie sal dus help om dié vraagstuk toe te lig. Die resultate van hierdie studie kan bydra tot ’n groter begrip van volwassene-onderwys wat binne ’n bepaalde bankgroep plaasvind. Opleidingsverslae en -statistieke wat van maand tot maand deur die bepaalde bank se opleidingsdepartement gepubliseer word, toon dat gedurende die drie (3) maande wat strek van Maart 2011 tot Mei 2011, altesame 18410 volwassene-leerders opgelei is. Dit verteenwoordig ’n verdeling van 10614 (Opleidingverslag: Maart 2011), 3893 (Opleidingverslag: April 2011) en 3903 (Opleidingverslag: Mei 2011). Die onderstaande tabel bevat hierdie verdeling:

<b>TABEL 2: OPLEIDINGSTATISTIEKE: MAART – MEI 2011</b>		
Aantal volwassene-leerders opgelei: Maart 2011	Aantal volwassene-leerders opgelei: April 2011	Aantal volwassene-leerders opgelei: Mei 2011
10614	3893	3903
Totaal: <b>18410</b> volwassene-leerders opgelei		

Bostaande statistieke dui daarop dat ’n beduidende getal volwassene-leerders in die bepaalde bankgroep opleiding ontvang. Hierdie studie is volgens die navorser belangrik om inligting in te win oor volwassene-onderwys wat binne die bankwese plaasvind; hoé opleidingskonsultante hul unieke werkomstandighede ervaar en welke rol opleidingsbestuurders in dié verband speel. Hierdie inligting kan dan as aanvoering gebruik word om voorstelle ter verbetering van die bedryf te doen; om verdere studie in dié verband te stimuleer en om werkbevrediging binne die volwassene-onderwyskonteks verder toe te lig.

Die *Employee Online Survey* van die bepaalde bankgroep (2010: Volume 0484) toon dat die grootste negatiewe afwyking ten opsigte van die maatstaf (wat die minimum standarde daarstel vir effektiwiteit van bestuursfunksies binne die bankwese), te bespeur is by die optredes en handeling van die bank se opleidingsbestuurders. Die invloed wat leierskapstyl op werksbevredegingsvlakke van opleidingskonsultante binne 'n bepaalde bankgroep het, is – soos reeds vermeld – dus die veld van ondersoek. Daar moet ook in gedagte gehou word dat die navorsingsveld binne die volwasenene-onderwyskonteks val, ál is die studie binne die bankwese uitgevoer.

Die navorser wil dus vasstel hoe 'n bepaalde leierskapstyl wat opleidingsbestuurders handhaaf, die werksbevredeging van opleidingskonsultante (wat volwasene-onderwys binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf) kan beïnvloed.

Teen hierdie agtergrond kan oorgegaan word tot die probleemstelling van die navorsing.

#### **1.4 PROBLEEMSTELLING**

White (2005: 70) definieer 'n navorsingsprobleem as 'n vraagstuk wat onder andere mag ontstaan uit praktiese situasies of persoonlike ervarings en dus 'n nodigheid kan skep om navorsing te doen.

McMillan en Schumacher (2006:51-53) stel dit dat 'n navorsingsinisiatief by die formulering van 'n probleem begin en dat dit die rigting wat die navorsing sal inslaan, aandui. Volgens dié outeurs stel dit die navorser in staat om sy ondersoek te fokus en 'n basis te bou vir verdere aktiwiteite wat daarom wentel. McMillan en Schumacher (2006: 52) verduidelik verder dat wanneer vrae oor opvoedkundige praktyke gevra word, dit die beginpunt vir navorsing in hierdie verband vestig en dus die moontlikhede daarstel vir verdere dataversameling en -analise.

Fouche en Delpont (2002: 78) is van mening dat die moderne navorsingsproses probleemgerig is en dat dit aan die volgende onderliggende beginsels behoort te voldoen:

- dit moet begin met 'n probleem en
- dit moet eindig met 'n gevolgtrekking wat bevestig dat die probleem opgelos is.

Die volgende hoofnavorsingsprobleem sal die studie rig:

**Op watter wyse beïnvloed die leierskapstyl van opleidingsbestuurders die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf?**

Subvrae, voortvloeiend uit die hoof-navorsingsprobleem, word vervolgens gestel om beter insae aangaande die probleem te verkry. Die doel hiervan is om die probleem op te splits in kleiner komponente ten einde die samestelling daarvan te verduidelik en dan toepaslike vrae te formuleer. Die eerste komponent wat hier uitgelig kan word, is die begrip 'leierskapstyl'. Meer insae oor die definisie en betekenis daarvan, sowel as die area wat daardeur gedek word, sal duidelikheid verleen aangaande die mate waartoe dit opleidingspersoneel raak. Die tweede komponent is dié van 'werksbevrediging'. Dit sal verder toegelig moet word om duidelikheid te kry oor wat dit behels en watter invloed dit op volwassene-onderwys binne die werkomgewing kan hê.

Die subnavorsingsvrae is dus:

1. Wat word onder die begrip 'leierskapstyl' verstaan?
2. Watter leierskapstyl/e word deur opleidingsbestuurders beoefen?
3. Watter spesifieke invloed het leierskapstyl op die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys verskaf?

Die doel van die bostaande vrae sal wees om die begrip 'leierskapstyl' te verklaar; om die leierskapstyl van opleidingsbestuurders te bepaal en om die bestuursaksies uit te lig wat moontlik 'n negatiewe of positiewe impak op die werksbevrediging van opleidingskonsultante binne 'n bepaalde bankgroep het.

Die subvrae (soos hierbo gestel) substansieer en sluit aan by die doelstelling van hierdie studie, wat hiernaas volg.

## **1.5 DOEL MET DIE STUDIE**

Shuttleworth (2008: [sp]) is van mening dat dit die doel van navorsing is om meetbare en toetsbare data te genereer wat sal bydra tot verdere kennis vir die mensdom. Die navorser

sal poog om verdere kennis oor die onderwerp van leierskapstyl en werksbevrediging binne die volwassene-onderwys te bekom en stem daarom saam met McMillan en Schumacher (2006:12) wat verklaar dat die doel van navorsing duidelik gestel moet word en dat dit saaklik moet wees en moet fokus op 'n spesifieke studieveld.

Dié navorsingspoging is juis daarop gerig om die veld van volwassene-onderwys verder toe te lig, veral ten opsigte van opleiding wat van dag tot dag binne die bepaalde bankgroep plaasvind. Ten einde in hierdie doel te slaag, word die volgende oorkoepelende doelstelling met die ondersoek beoog:

Om vas te stel tot watter mate leierskapstyl die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika opleiding verskaf, beïnvloed.

Oplossing van die subprobleme (soos hierbo onder paragraaf 1.4 gestel), vereis dat die navorser relevante subdoelstellings formuleer ten einde die ondersoek te fokus en dit op koers te hou. Die volgende navorsingsuitkomst word vervolgens beoog:

1. Om vas te stel wat met 'leierskapstyl' bedoel word
2. Om die leierskapstyl/e van opleidingsbestuurders te identifiseer
3. Om te bepaal watter spesifieke invloed leierskapstyl op die werksbevrediging van opleidingskonsultante het

Die navorser het 'n passie vir sy beroep as opleidingskonsultant en dus is dit vir hom belangrik om bogenoemde navorsingsoogmerke te bereik. Bereiking van die oogmerke sal volgens die navorser 'n bydrae lewer om die veld van volwassene-onderwys verder toe te lig, veral met betrekking tot sodanige onderwys wat binne sy bankgroep plaasvind. Dit sal ook 'n primêre bron skep wat vir opvolgnavorsing beskikbaar sal wees en as riglyn kan dien vir soortgelyke studies.

## **1.6 BYDRAE VAN DIE NAVORSING**

Die navorser ag dit noodsaaklik om agter die 'kap van die byl' te kom en meer insig te verkry deur ondersoek in te stel na die leierskapstyle wat benut word en waarom hierdie

style opleidingskonsultante ongelukkig stem. Die resultate van die ondersoek sal lig op die saak werp en sodanige kennis kan aangewend word om bestuurstake en leierskapstyle te identifiseer wat werksbevrediging positief of negatief raak. Aanbevelings kan ook hieruit gegeneer word om bestuurshandelinge en die werksituasie van opleidingskonsultante in dié opsig te verbeter.

Soos reeds vermeld in paragraaf 1.5 sal dié navorsing lig werp op volwassene-onderwys in Suid-Afrika wat in die private sektor en meer spesifiek in die bankwese plaasvind. Dié ondersoekgebied is volgens die navorser geskiedkundig agterweë gelaat wanneer dit by ondersoeke van hierdie aard kom.

Die wyse waarop die navorsing gaan geskied, sal vervolgens onder die loep geneem word.

## **1.7 NAVORSINGSONTWERP**

’n Navorsingsontwerp beskryf volgens die navorser die wyse waarop die studie uitgevoer is. Niewenhuis (2007:70) beskryf ’n navorsingsontwerp as ’n plan wat mobiliteit verskaf aan aannames wat deur die mens gemaak word sodat dit kan lei tot nuwe kennis.

’n Navorsingsontwerp verskaf ook ’n opsommende oorsig oor die prosedures wat gebruik is om die ondersoek te doen en sluit in wanneer, waar, onder welke omstandighede en hoe die data versamel is (McMillan & Schumacher, 2006:22).

Stangor (2011: 13) beskryf navorsingsontwerp as daardie spesifieke metode wat ’n navorser benut om data te versamel, te analiseer en te interpreteer. Stander (2007: 12) meen dat ’n navorsingsontwerp ook gebruik kan word om die interverwantskap tussen veranderlikes te bepaal en só die navorsingsdoelwitte te bereik.

Die navorser sal aan die navorsing struktuur verleen deur van bewese metodes en instrumente gebruik te maak om die data te versamel; dit sluit in om ’n gedetailleerde literatuurstudie te doen en ook vrae aan respondente te stel. Resultate van die navorsing sal ook duidelik weergegee en gekoppel word aan die navorsingsprobleem en subprobleme. Dit sal bewys lewer dat die ondersoek in sy doel geslaag het en is veral belangrik om die verwantskap tussen die navorsingsvraag en die versamelde data aan die lig te bring.

### 1.7.1 Steekproef

Fox en Bayat (2007:54) beskryf 'n steekproef as enige onderliggende deel van die populasie wat betrek word ten einde 'n studie te kan uitvoer. In die geval van dié studie wat die navorser onderneem, is die populasie (soos in paragraaf 1.2 genoem) identifiseerbaar en bereikbaar. Al die lede van die populasie is kollegas van die navorser en, hoewel hulle in alle provinsies van Suid-Afrika werk, kan daar gemaklik met hulle kontak gemaak word deur middel van e-pos. Elke opleidingskonsultant is toegerus met 'n skootrekenaar en kan binne die werkarea deur middel van koppeling aan 'n netwerk toegang tot die Internet verkry. Met enkele uitsonderings ná, maak hierdie opleidingskonsultante ook gebruik van 3G-tegnologie om mobiel met die Internet te koppel; dus kan laasgenoemde tydig gekontak word om die vraelys te voltooi en dit per e-pos terug te stuur. Dié betrokke deelnemers verskaf opleiding binne die korporatiewe wêreld, maar die fokuspunt van die ondersoek bly steeds om aspekte wat rondom die verskaffing van volwassene-onderwys wentel, binne die bepaalde bankgroep te bestudeer en te verklaar.

Die deelname van respondente aan die ondersoek is vrywillig en elke lid van die populasie wat instem om aan die navorsing deel te neem het dus 'n gelyke kans om deel van die steekproef te vorm. Respondente se identiteite is geheim gehou voor, tydens en ná die navorsingsproses. Sekere etiese riglyne wat betrekking het op die wyse waarop die navorser die respondente sal hanteer, word in paragraaf 3.4 gestel.

Die ondersoek sal kwantitatief uitgevoer word in die vorm van 'n vraelys. Die navorser is van mening dat sodanige instrument vinniger en makliker die menings van groter groepe deelnemers kan insamel. Aangesien die populasie wat die navorser wil betrek uit eenhonderd sewe-en-dertig (137) individue bestaan, sal dit van pas wees dat die navorser poog om 'n beduidende aantal opleidingskonsultante by die studie te betrek en só geldige resultate te lewer.

Soos voorheen gestel, sal die navorser die populasie (naamlik die opleidingskonsultante) per e-pos nader om 'n aantal vrae te beantwoord. Dié respondente sal versoek word om insae te lewer oor aspekte van bestuur, leierskapstyl, die werksituasie, die werkomgewing en werksbevrediging. Aanvanklik is oorweeg om 'n elektroniese vraelys uit te stuur wat outomaties data elektronies vaslê met behulp van die SurveyMonkey.com program (Create surveys – get answers: 2013: [sp]) maar die navorser debatteer dat dit makliker



sou wees vir respondente om die vraelys per e-pos te ontvang en op hul skootrekenaars te stoor en dat hy 'n beter reaksiekoers sal kry as hy die lede van die populasie van tyd tot tyd per e-pos kan motiveer om die vraelys te voltooi.

Die navorsingsmetodologie wat die navorser tydens die ondersoekproses sal benut, word nou bespreek.

## **1.7.2 Navorsingsmetodologie**

Die oorhoofse rede waarom navorsingsmetodologie deel van die navorsingsverslag vorm, is om die leser in staat te stel om 'n breedvoerige verduideliking te verkry en hom of haar gemaklik te laat voel oor die metodes wat vir navorsing gebruik is (Strydom, 2002b: 255).

Soos in paragraaf 1.7.1 genoem, word die navorsing kwantitatief uitgevoer.

### **1.7.2.1 Kwantitatiewe navorsing**

Kwantitatiewe navorsing stel 'n navorser in staat om feitelike inligting te bekom en dit van die gevoelens en menings van respondente te skei. Dit bied ook aan navorsers die kans om veralgemenings te formuleer op grond van data wat ingewin is, sowel as om te bepaal welke effek die oorsaakelemente (dit wil sê die onafhanklike veranderlikes) op die resultate van die studie gehad het (Hoberg, 1999: 23).

Stangor (2011: 15) is van mening dat kwantitatiewe navorsing formeel van aard is en dat vraelysinstrumente sistematiese en duidelike beskrywings lewer oor die persepsies en gedrag van deelnemers.

Soos voorheen gestel sal dié studie inligting kwantitatief inwin deur 'n vraelys elektronies aan opleidingskonsultante uit te stuur. Die navorser ag die gebruik van elektroniese tegnologie as toepaslik aangesien die operasionele werkveld van opleidingskonsultante in die bankwese gereeld vereis dat werknemers op 'n soortgelyke wyse terugvoer moet verskaf tydens werknemeropnames, gradering van opleiding bygewoon of vraelyste wat van tyd tot tyd deur Menslike Hulpbronne versprei word. Opleidingskonsultante behoort dus gemaklik te wees met die voltooiing van die navorser se vraelys deur gebruik te maak

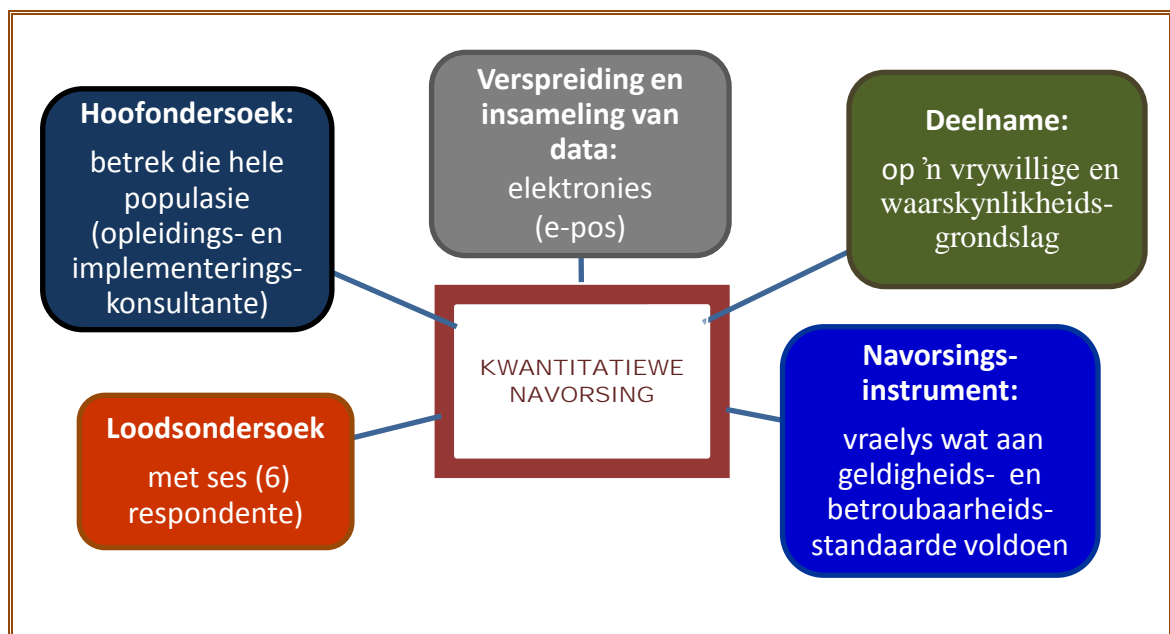
van elektroniese tegnologie omdat hulle daaglik sodanige tegnologie moet inspan om hul werk behoorlik te kan uitvoer.

Deelname aan die navorser se studie sal op 'n waarskynlikheidsgrondslag geskied; met ander woorde, enige opleidingskonsultant is potensieël in staat om aan die studie deel te hê, afhangende van die bereidwilligheid van sulke konsultante om die vraelys te voltooi. Die navorser sal verder poog om die vraelys in eenvoudige taal aan respondente voor te hou. Dit beteken dat duidelik-geformuleerde vrae wat begripstoeganklik is, opgestel sal word om dit vir respondente maklik te maak om dit te beantwoord en te verseker dat die informasie wat daaruit bekom word, geldig en betroubaar sal wees.

'n Loodsondersoek is eers gedoen met ses (6) opleidingskonsultante om die vraelys te verfyn. Die navorser is van mening dat dié getal respondente voldoende terugvoer sal kan verskaf aangaande die verstaanbaarheid, moeilikheidsgraad, geldigheid en betroubaarheid van die vrae. Sodanige terugvoer van respondente sal die navorser in staat stel om verbeterings aan die vraelys aan te bring, indien nodig.

Stangor (2011: 100) argumenteer dat 'n loodsondersoek daartoe bydra dat vasgestel kan word of die respondente die vrae verstaan soos wat die navorser bedoel het hulle dit móét verstaan en of die respondente onsekerhede het oor die doel van die vraelys. Bespreking van die geldigheid- en betroubaarheidsvereistes vir vraelyste word onderskeidelik in paragraaf 3.5.1.1 en paragraaf 3.5.1.2 verder gevoer.

Die navorsingsmetodiek wat die navorser gaan volg, kan soos volg voorgestel word:



**FIGUUR 4: DIE NAVORSER SE KWANTITATIEWE NAVORSINGSMETODIEK**

## 1.8 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 1 bied 'n inleidende oorsig van die studie. Die skematiese voorstelling wat hiernaas volg, dui die inhoude aan wat in Hoofstuk 1 bespreek is sowel as die fokuspunte van opvolgende hoofstukke:

### **HOOFSTUK 1: ORIENTERING TEN OPSIGTE VAN DIE NAVORSINGSTUDIE**

'n Inleidende beskrywing wat die fokus, omvang en dekking wat deur die studie verleen word aan leierskapstyl en werksbevrediging.

### **HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE**

'n Kursoriese beskrywing van die volgende begrippe word onder die loep geneem: bestuur; leierskapstyl; verwantskap tussen bestuur en leierskap; werksbevrediging; invloed van bestuurders se leierskapstyl op werksbevrediging en leierskapstyl en werkbevrediging in Volwassene-Onderwys.

### **HOOFSTUK 3: NAVORSINGSONTWERP**

'n Beskrywing van die steekproefseleksie en metodologie van die studie.

### **HOOFSTUK 4: DATA-ANALISE EN BEVINDINGE**

Ontleding, bekendmaking en logiese uiteensetting van die empiriese ondersoekbevindinge.

### **HOOFSTUK 5: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE**

Opsommende opmerkings, afleidings en voorstelle wat uit die studie kan voortvloei.

**FIGUUR 5: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE HOOFSTUKINDELING**

Die volgende hoofpunte kan ter afsluiting van hierdie hoofstuk uitgelig word.

## **1.9 SAMEVATTING**

In hiërdie hoofstuk is die agtergrond van die studie (die ontevredenheid wat opleidingskonsultante van 'n bepaalde bankgroep teenoor hul werksituasie openbaar) bespreek; die motivering vir die studie is gestel (om vas te stel hóé bestuurders se spesifieke leierskapstyl die werksbevrediging van opleidingskonsultante beïnvloed) en die afbakening van die studieveld is uitgewys (naamlik die populasie wat by die navorsing betrek sal word).

Die probleemstelling vir die ondersoek is deur die navorser uitgespel; die navorsingsmetodologie wat gebruik gaan word tydens die ondersoek (kwantitatiewe vraelys) is geïdentifiseer en laastens is die wyse waarop die steekproef saamgestel gaan word, verduidelik.

In die volgende hoofstuk sal die navorser 'n literatuurbespreking doen ten einde die begrippe bestuur, leierskap, leierskapstyl en werksbevrediging verder toe te lig asook om te bepaal welke effek leierskapstyl, en spesifiek die leierskapstyl van volwassene-opleidingsbestuurders, op die werksbevrediging van volwassene-opleidingspersoneel het.

Bespreking in dié verband sal deurentyd binne die konteks van *volwassene-onderwys* plaasvind en as sodanig verdere insig in bostaande begrippe bied.

## Hoofstuk 2: LITERATUURSTUDIE: LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING BINNE 'N VOLWASSENE-ONDERWYSKONTEKS

*'I suppose leadership at one time meant muscles; but today it means getting along with people.'*

**Mahatma Gandhi**

Figuur 6 bevat 'n visuele voorstelling van dié hoofstuk.



**FIGUUR 6: VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 2**

## 2.1 INLEIDING

Die navorser het passie en liefde vir sy werk en argumenteer dat sodanige emosionele verbintenis met die werksituasie sinspeel op 'n veel dieper betekenis van werksbevrediging. Die navorser is van mening dat die plig by werkgewers lê om deur middel van gepaste bestuurshandelinge personeel te lei tot beroepsvervulling en uiteindelik tot beroepsvreugde. Materiële vergoeding is volgens die navorser nie die belangrikste faktor wat werksbevrediging verseker nie; die verwantskappe wat bestuurslui met hulle personeel binne die werksituasie smee, dra veel meer waarde (Al Jenaibi, 2010: 65).

Die navorser sal dus poog om die belangrikste verwantskap waaraan 'n werknemer in die werkplek blootgestel word, naamlik die bestuurder-werknemer verhouding, verder te ondersoek. Soos voorheen vermeld sal hierdie navorsing ook ten doel hê om 'n bydrae te lewer tot beter begrip van leierskapstyl en hoe dit die werksbevrediging van werknemers binne die volwasse-onderwyskonteks raak.

'n Meer indringende studie (aanvullend tot die inligting wat in Hoofstuk 1 weergegee is) sal in hierdie hoofstuk oor leierskapstyl en werksbevrediging wat binne die volwassene-onderwyskonteks ter sprake kom, gedoen word. Volledige definieëring en omskrywing van dié begrippe, sowel as die moontlike effek wat leierskapstyl op werkbevrediging het, sal ook bespreek word. Addisioneel hiertoe sal die elemente waaruit sekere leierskapstyle bestaan, sowel as daardie faktore wat 'n werknemer positief of negatief oor sy of haar werk laat voel, ook behandel word.

## 2.2 DIE VELD VAN VOLWASSENE-ONDERWYS

Die begrip 'onderwys' verwys na die konteks waarbinne onderrig plaasvind en 'volwassene-onderwys' behels dus die onderrig van volwassenes (Rogers, 2002: 34). Dié outeur (Rogers) stel dit dat daar in die verlede reeds baie 'ink verspil' is om insig te probeer verkry oor die begrippe maar dat daar steeds onsekerheid daaroor is. Hy debatteer verder dat terme soos 'deurlopende onderwys'; 'wederkerende onderwys'; 'lewenslange leer' en 'informele onderwys' almal te doen het met die aanbieding van volwassene-onderwys. Dié begrippe verwys eerstens na volwassenes wat gedurende hul

lewe deurgaans onderrig benodig en dan telkens terugkeer na die onderwysstelsel om sodanige sessies by te woon. Tweedens vorm onderrig deel van volwassenes se normale lewensaktiwiteite en hulle woon dit normaalweg buite universiteitsverband by (Rogers, 2002: 35).

Die navorser is van mening dat die definisie van die *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)* die essensie van volwassene-onderwys saamvat. Dié organisasie argumenteer dat volwassene-onderwys verwys na enige leeraktiwiteit of program wat doelbewus ontwerp is om aan die opleidingsbehoefte van persone wat bo die statutêre skoolverlatingsouderdom is – en wie se primêre aktiwiteite nie meer onderwysgerig is nie – te voldoen. Dit sluit werkgerigte, algemene, formele en informele onderrig, sowel as onderrig van kollektiewe en sosiale aard in (OECD, 1977: 4).

Volwassene-onderwys verskil in vele opsigte van skoolonderwys. 'n Gesprek met 'n akademikus van die Universiteit van Suid-Afrika (Jansen, 2012)<sup>1</sup> onthul byvoorbeeld dat die verwagtinge en waardebeoordelings wat volwassenes ten opsigte van leer handhaaf, meer gefokus en doelwitgerig is as dié van kinders. Jansen argumenteer dat volwassenes op 'n unieke wyse onderrig ervaar en dit meer krities beoordeel vanweë die volwassene se breë ervaringsveld. Volwassenes verwag volgens Jansen (2012)<sup>1</sup> dat hulle in besonder met respek hanteer moet word; dat onderrig sinvol en betekenisvol behoort te wees; dat leerinhoudse praktiese implementeringswaarde in die werkplek behoort te hê en dat hul vorige lewenservarings en kennis erken behoort te word tydens die onderrigproses.

Die navorser het in sy kapasiteit as opleidingskonsultant binne 'n bepaalde bankgroep (die afgelope sewe jaar) ervaring in die toepassing van volwassene-onderwys opgedoen. Voortdurende blootstelling aan volwassene-onderwyspraktyke noop die navorser om met die standpunte van Jansen (hierbo) saam te stem omdat die navorser van mening is dat die opleidingsbegeleier volwassenes op 'n eiesoortige wyse behoort te hanteer. Sensitieweit is veral van groot belang wanneer volwassenes opgelei word. Volgens die navorser sal 'n empatiese en sensitiewe gesindheid vanaf die opleidingsbegeleier die menswaardigheid van volwassene-leerders ondersteun en aan hulle waardering toon. Verder behoort volwassenes se unieke situasies in ag geneem word en die opleidingskonsultant behoort vooraf insig te verkry oor die volwassene se huidige ervaring, kennis en vaardighede. Volwassenes behoort ook met omsigtigheid, ontsag en insig gehanteer word.

<sup>1</sup> Onderhoud gevoer met Prof Cecilia Jansen op 20 Maart 2012 te Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.

Die navorser debatteer verder dat insig oor die leefwêreld van volwassenes die opleidingskonsultant in staat sal stel om die omvang van hul werkomstandighede te besef en dan sodanige werkinligting effektief te kan gebruik om die opleiding op 'n gepaste wyse aan te voer, deur te werk en uiteindelik en suksesvol af te handel.

Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2003: 463-464) is ook van mening dat die leerbeginsels van volwassenes in baie opsigte met kinders s'n verskil in die sin dat volwassenes 'n breër kennisveld het en oor tyd ondervinding opgedoen het waarop hulle binne die leersituasie kan staatmaak. Volwassenes neem ook verantwoordelikheid vir hul eie leer, bevraagteken hoé die nuwe leerinhoude hulle kan help om probleme op te los en wil iets leer wat onmiddelik in hul leefwêreld, die werk- sowel as persoonlike sy daarvan, van toepassing gemaak kan word.

Dié onderhawige studie is binne 'n bepaalde deeldisipline van die volwassene-onderwys gekontekstualiseer en fokus veral op die werksituasie van volwassenes, hoe hulle dit ervaar en watter invloed die leierskapstyl van opleidingsbestuurders op volwassene-opleidingskonsultante het. Sleutelkonsepte soos 'bestuur'; 'leierskapstyl' en 'werksbevrediging' vorm die kern van die ondersoek en volwassenes se waarde-oordele daarvoor sal in hierdie verband aandag geniet.

As beginpunt sal bestuur en leierskapstyl nou onder die loep geneem word.

### **2.3 BESTUUR EN LEIERSKAPSTYL: 'N BESPREKING**

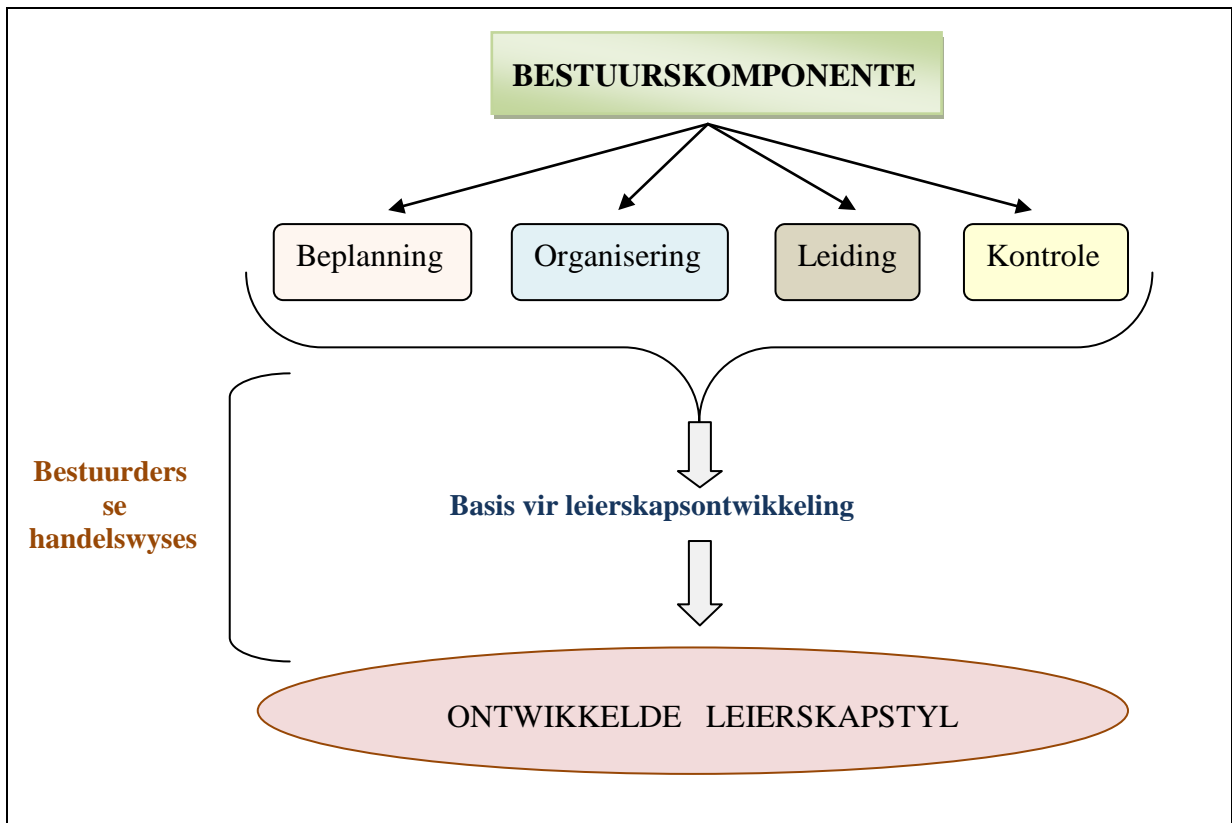
Kast en Rosenweig (1979:7) het dekades gelede bestuur gedefinieer as die koördinering van menslike- en stoflike hulpbronne wat ten doel het om deur tegnieke en menslike interaksie sekere doelwitte binne 'n organisasie te laat materialiseer.

Die navorser is van mening dat bostaande definisie die begrip 'bestuur' uitstekend beskryf en dat dit nog steeds van toepassing is. Koördinering is in 'n besigheidskonteks die taak van bestuurders en die sleutel tot sukses van die organisasie lê volgens die navorser grootliks by die doeltreffende uitvoering van bestuurstake binne die werkarea, naamlik: beplanning, organisering, leiding en kontrole.



Gill (2006: 27) is van mening dat bestuur juis daarvoor verantwoordelik is om werktake te administreer, planne te smee ten einde werkaktiwiteite tot uitvoering te bring en dan maatreëls te vestig om die dag-tot-dag aksies van personeel te beheer.

Die navorser is van mening dat die bestuurskomponente en die wyses waarop dit teenoor werknemers neerslag vind, die basis is vir die ontwikkeling van 'n bestuurder se leierskapstyl. Dié proses kan volgens die navorser soos volg visueel voorgestel word:



**FIGUUR 7: BESTUURSKOMPONENTE EN LEIERSKAPSTYLONTWIKKELING**

Hanekom, Rowland en Bain (1986: 16)

Die figuur hierbo toon dat die aksies van bestuur nie verwyderd is van leierskapstyl nie; intendeel dit is die fondament waarop gebou moet word wanneer 'n bestuurder sy of haar handeling uitvoer (Hanekom et.al., 1986:16).

Volgens die navorser kan die unieke wyses waarop die bestuurder sy of haar bestuurstake uitvoer, tesame met die ondergeskiktes se spesifieke gevoelens oor die gepastheid van die bestuurder se handelwyses, as basis dien om die tipe leierskapstyl wat die bestuurder openbaar, te identifiseer.

Mohlokoane (2004: 12) meen dat die begrip 'leierskap' vele fasette het. Hy verwys na die mening van Greenberg en Baron (1997: 433) wat argumenteer dat leierskap 'n ooreenkoms het met die deernis en liefde wat mense teenoor mekaar openbaar. Dit is iets wat meeste mense herken, maar terselfdertyd vind hulle dit moeilik om dit te definieer.

Bennis en Nanus het reeds in die negentigerjare (1997: 19) leierskap beskryf as die vermoë van 'n bestuurder om 'n visie te skep wat aan die organisasie 'n bepaalde identiteit verleen. Armstrong (2009: 4) verklaar dat leierskap die vermoë van 'n bestuurder is om sy of haar personeellede te inspireer, te beïnvloed en te lei. Dit behels die proses om hulle te mobiliseer ten einde die verwagte resultate te bereik. Armstrong (2009: 4-5) argumenteer verder dat leierskap ook gaan oor die ontwikkeling en kommunikasie van toekomsverwagtinge waarby die leier sy of haar volgelinge motiveer, hul lojaliteit verkry en uiteindelik hul betrokkenheid by die bereiking van sekere doelwitte verseker.

Beach en Reinhartz (2000:75) is van mening dat leierskapstyl binne die volwassene-onderwyskonteks verwys na die vermoë van onderwysbestuurders om onderwyspersoneel te motiveer tot taakverrigting en daadwerklike optrede ten einde te help om die kampus of kollege se missie en doelwitte te bereik.

Een van die rolle wat bestuurders in die volwasse-onderwysomgewing moet vervul, is volgens die navorser inderdaad om werkverrigting te motiveer deur kontrole en outoriteit toe te pas ten einde bepaalde werkdoelwitte te bereik. Die manier waarop dit gedoen word, is egter waar die groot vraagstuk lê. Bestuurders is op die oog af resultaatgedrewe en fokus daarop om die take wat tot die verlangde resultate sal aanleiding gee, gedoen te kry.

Volgens die navorser behoort onderwysbestuurders nie net personeellede te organiseer om effektiwiteit van werkverrigting te verseker nie, maar behoort ook vaardighede van werknemers te koester; hul potensiaal te ontwikkel en hulle te inspireer tot meer werksbevrediging. Werknemers behoort dié pogings as positief te beleef, te besef dat hul unieke vaardighede nuttig is in die werkplek en hulle sal dan in die algemeen 'n beter houding teenoor hul werk inslaan.

Robbins en Judge (2012: 40) huldig weer die opinie dat wanneer iemand na die begrip werknemerhoudings verwys hulle gewoonlik die begrip 'werksbevrediging' (wat 'n positiewe gevoel oor 'n werk beskryf) in gedagte het. Robbins en Judge (2012: 49) argumenteer ook dat gegronde metings van werkhoudings, ten opsigte van die gedrag wat werknemers teenoor hul werk openbaar, een van die mees bruikbare informasiebronne is

wat 'n organisasie oor sy werknemers kan insamel. Dié outeurs konstateer dat bestuurders wat 'n positiewe houding by werknemers wil aanmoedig, konstruktiewe en interpersoonlike verhoudings behoort te bou wat kan lei tot die verbetering van werknemers se werksbevreëdiging. Hierdie wyses waarop bestuurders verhoudings met hul werknemers bou, taaktoekenning doen, versoeke rig of opdragte uitvoer, verteenwoordig volgens die navorser die leierskapstyl wat daardie bestuurders handhaaf.

Die navorser meen dat alle werknemers in 'n organisasie op een of ander stadium 'n vorm van leiding nodig het. Die beginpunt lê by die gedrag en optrede van werknemers wat deur bestuurders gekanaliseer moet word om die organisatoriese doelwitte te bereik. In hierdie opsig vervul leierskap 'n essensiële rol (Swanepoel et al., 2003: 341).

Die navorser argumenteer verder dat leiers die vermoë behoort te besit om die beste uit hul haar volgelinge te haal en die nut en waarde van werknemers te gebruik tot voordeel van die organisasie. Hierdie strategie kom ook in bekende finansiële kringe tot uiting wanneer na die standpunte van Christine Lagarde (die Hoof van die Internasionale Monetêre Fonds) gekyk word. Tydens 'n radio-onderhoud het sy gemeld dat 'n oop gemoed en die vermoë om leiding te neem en menslike hulpbronne toepaslik aan te wend, goeie bestuur sal verseker. Die gewilligheid om vrae te vra en die advies van werknemers – wat hul werkgebied goed ken – ter harte te neem, sal volgens haar die kern van goeie leierskapstyl uitmaak (*The Talk Radio News Service*: 2011).

Leierskapstyl verwys dus na die benadering wat 'n werkgewer volg wanneer doelwitte aan sy of haar werknemers voorgehou word en die manier wat verwantskappe tussen meerderes en ondergeskiktes bestuur word (Management Styles, 2002: [sp]). Die navorser is dit hiermee eens. Leierskapstyl gaan oor die werknemer; bestuurders is in beheer van mense en is veronderstel om hulle te lei en 'n voorbeeld te stel. Dit beteken dat bestuurders nie alleen moet fokus op die doelwitte wat hulle wil bereik nie, maar ook ondersteuning aan werknemers behoort te verskaf waar nodig.

Van Deventer en Kruger (2003:65), Bratton, Grint en Nelson (2005: 60-61) asook Robbins en Judge (2012: 175) het die betekenis van bestuur en bestuurstake ondersoek en voer ook aan dat die aksie van bestuur te doen het met effektiewe taakuitvoering sowel as die bestuur van menslike hulpbronne.

Die mees insiggewende beskrywing van leierskapstyl is volgens die navorser dié van Management-expert.co.uk (Management Styles, 2010: [sp]). Dié webpublikasie verklaar

dat leierskapstyl een van die fundamentele hoekstene van bestuursvaardighede is. Dit bevat 'n unieke versameling van bestuurskwaliteite wat kombineer om, soos hulle dit noem, die 'gedragsgeur' van die bestuurder te vorm (Management Styles, 2010: [sp]). Die outeur van dié internetartikel (wat nie geïdentifiseer word nie) kom tot die slotsom dat leierskapstyl 'n raamwerk verskaf vir besluit- en aksieneming en dat dit in die proses operasionele aktiwiteite en hulpbron-kontrole van die bestuurder omskryf. Verder word die mening ook uitgespreek dat bestuur en leierskapstyl die meeste van die tyd wisseltermen is aangesien die aksie van bestuur behoort voorsiening te maak vir bedryfsaktiwiteite sowel as die verskaffing van leiding en inspirasie aan ondergeskiktes. Hierdie standpunt sluit aan by die volgende bespreking wat handel oor die leierskapfunksie van bestuurders.

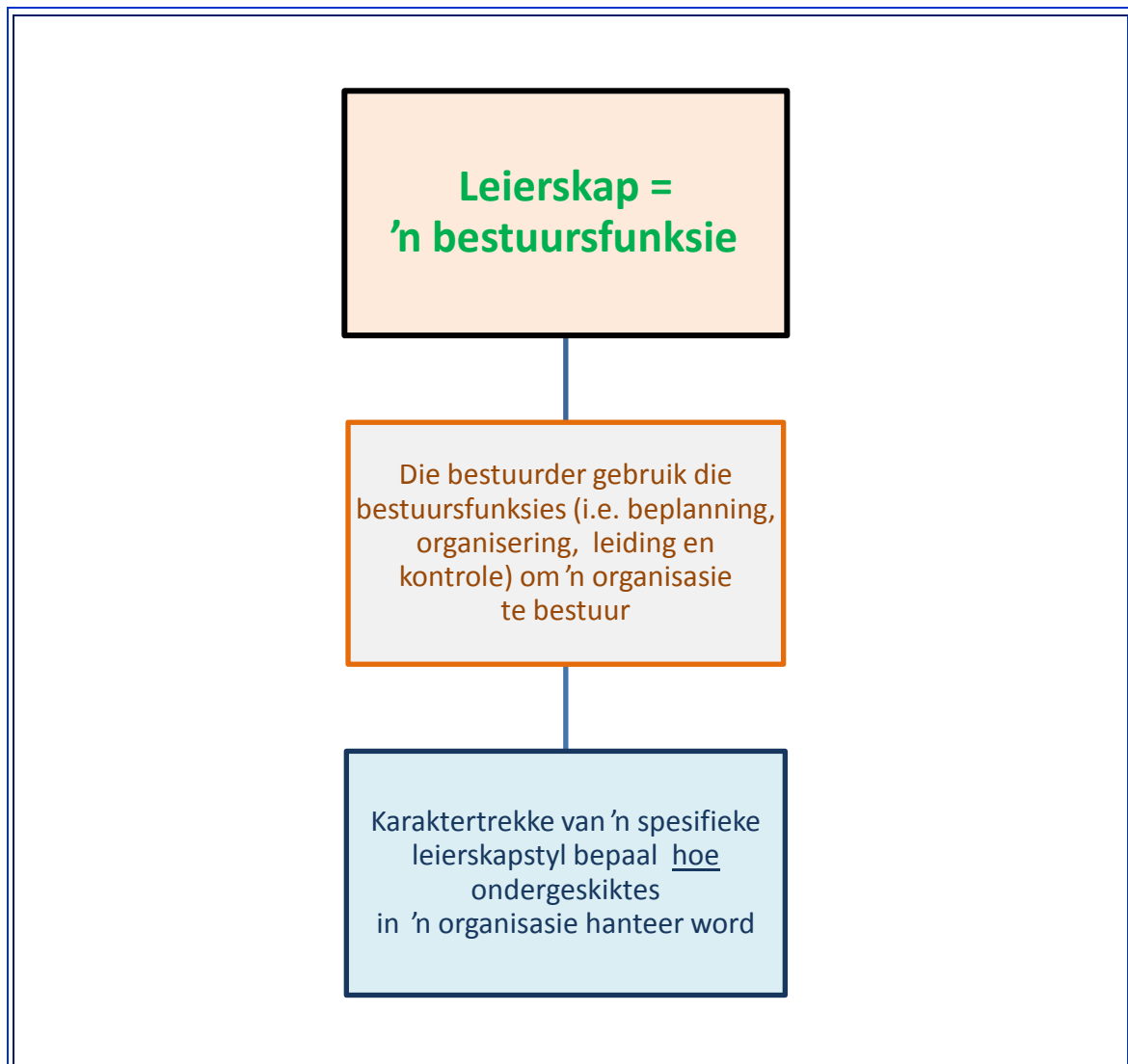
### **2.3.1 Leierskap as bestuursfunksie**

Ramparsad (2004: 64) meen dat leierskap verwys na die bestuurder se vermoë om sy of haar take só uit te voer dat dit hul ondergeskiktes sal beïnvloed om te doen wat hy of sy wil hê hulle moet doen. Lok en Crawford (2003: 324) argumenteer dat leierskap 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die sukses of mislukking van 'n organisasie. Werner (2007: 288) konstateer dat leierskap die sosiale proses is waarby die bestuurder sy of haar werknemers beïnvloed om vrywillig, entoesiasies en met drif te werk. Hierdie tipe gedrag en handeling van werknemers sal volgens dié outeur daartoe bydra dat organisatoriese doelwitte bereik word en die organisasie dus 'n groter kans staan om suksesvol te wees.

Davidmann (2011: [sp]) het in sy studie oor die rol wat bestuurders speel tydens die toepassing van hul leierskapstyle, bevind dat die effektiwiteit van 'n organisasie gemeet kan word aan die vermoë van bestuurders om hul werknemers te motiveer om met mekaar saam te werk. Die leierskapstyl wat in so 'n situasie aangewend word, het ook 'n direkte invloed op spanwerk, die werknemer-leier verhouding en die verbintenis wat ondergeskiktes teenoor hul werk openbaar.

Die navorser huldig die opinie dat bestuurders vele rolle in 'n organisasie vervul en dat die manier waarop hulle die verskillende werksituasies hanteer, sal afhang van die leierskapstyle wat hulle beoefen. Elke leierskapstyl het dus sy eie unieke karaktertrekke

en dit verwys direk na die wyses waarop bestuur toegepas word en hoe die bestuurder sy ondergeskiktes behandel. Volgens die navorser kan hierdie verwantskap tussen bestuur en leierskapstyl visueel soos volg voorgestel word:



**FIGUUR 8: DIE VERWANTSKAP TUSSEN BESTUUR EN LEIERSKAP**

Bostaande visuele voorstelling toon dat bestuur en leierskap interafhanklik is en dat die een die ander komplementeer. Leierskap is een van die rolle wat 'n bestuurder binne organisasieverband moet vervul (Bratton et al., 2005: 7). Dié outeurs argumenteer dat moderne bestuur 'n kombinasie van leierskap- en bestuursprosesse moet insluit om te verseker dat die organisasie in sy doelwitte slaag. Maile (2004: 54) stel dit dat bestuur 'n breër konsep is wat leierskap beliggaam en dat die twee inderdaad mekaar aanvul. Die navorser stem saam met die siening van Maile. Leierskapstyl en bestuur is volgens die

navorser nou verwant aan mekaar en kan nie sonder meer geskei word nie; wanneer leierskap nie deel van bestuurstake vorm nie, kan die aksie van bestuur benadeel word. Die navorser argumenteer dat 'n bestuurder veronderstel is om sy werknemers se talente te koester, hul vaardighede verder te ontwikkel en veral leiding aan hulle te verskaf om in hul werkkonteks sukses te kan bereik.

Wanneer 'n inspirerende voorbeeld gestel word, sal daar volgens die navorser gestand gedoen word aan doelmatige toepassing van leierskap binne die konteks van bestuur. Dit sal toon dat bestuurders mensgedrewe is, passievol is in hul werkverrigting en dat hulle vir ondergeskiktes omgee. Sulke bestuurshandelinge kan verseker dat effektiewe bestuur plaasvind terwyl daar ook in die proses na die belange van werkers omgesien word (Marrin, 2011: 20-21).

Die navorser is van mening dat daar reeds in die negentigerjare waardevolle standpunte oor bestuur en leierskap geopper is en dat dit die essensie van die verwantskap tussen dié twee begrippe saamvat. Clement en Jaques (1991: 18) is van mening dat organisasies gereeld die fout maak om die rolle van bestuur en leierskap as afsonderlike funksies te beskou en sodoende die verantwoordelikhede van bestuurders en leiers verdeel. Dié outeurs stel voor dat daar 'n gesamentlike en gekoördineerde poging moet wees om ondergeskiktes te inspireer tot bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit ('n leierskapsrol) maar dat daar ook deurentyd riglyne gestel moet word aangaande die metodes wat gevolg kan word om dié doelwitte te kan behaal ('n bestuursrol).

Swanepoel et al. (2003: 357) is ook van mening dat leierskap deel van bestuur uitmaak. Dié outeurs meen dat 'n persoon 'n goeie leier kan wees sonder om noodwendig 'n goeie bestuurder te wees. Die teenoorgestelde kan nie in dieselfde lig gesien word nie. Volgens bogenoemde navorsingstudie kan 'n persoon nooit 'n goeie bestuurder wees sonder om terselfdertyd 'n goeie leier te wees nie. Die idee behoort dus te wees om die leierskapsvaardighede en karaktertrekke van bestuurders te verbeter, sowel as om leierskap en die ander rolle van bestuurders te kombineer (Swanepoel et al., 2003: 358).

Cleveland en Harne (2003: 5) bespreek die begrippe 'leierskap' en 'bestuur' in hul handboek *Call Centre Leadership and Business Management* en verklaar in afdeling 4 (Leadership and Communication) dat daar reeds driftige debatte gevoer is of daar 'n verdeling tussen die twee funksies behoort te wees, al dan nie. Cleveland en Harne (2003: 5-6) argumenteer verder dat 'n kombinasie van die bestuurder se vaardighede, kennis, ervarings en inspirerende voorbeeld wat aan ondergeskiktes gestel word, sal bydra

tot die effektiwiteit van die bestuurder. Dit beteken dat die verantwoordelikhede, waaraan die bestuurder gestand moet doen (soos om gehoor te gee aan prosesse en prosedures sowel as om te strewen na die bereiking van organisasiedoelwitte) asook die strategiese- en planmakersrol wat in die leierskapsgedeelte van die bestuurder se mondering gevind kan word, effektiwiteit van bestuur sal teweegbring (Cleveland en Harne 2003: 5-6).

Reeds in die negentigerjare beklemtoon Drucker (1995: 1) dat effektiwiteit 'n kritieke kenmerk van leidende figure behoort te wees. Dié outeur argumenteer dat kennis, integriteit, eerbaarheid, intuïsie en ervaring essensiële hulpbronne tot effektiewe bestuur en leierskap is. Maile (2004: 46-48), Bratton, Grind en Nelson (2005: 16) sowel as Robbins en Judge (2012: 178) argumenteer dat die gedrag van 'n leier van so 'n aard behoort te wees dat dit verhoudings met werknemers belangrik ag en hul belange sal beskerm.

Volgens die navorser kom 'outentieke leierskap' inderdaad na vore wanneer 'n bestuurder sy of haar taakgerigtheid aanvul met 'n mensgeoriënteerde benadering. Alhoewel die bestuurder die belangrike plig het om organisasiedoelwitte te 'dryf' en seker te maak dat elke werknemer sy of haar deel doen in die behaling daarvan, is dit ook vir hom of haar belangrik om ondergeskiktes as individue te leer ken en hulle emosioneel en andersins te onderskraag. Die bestuurder moet dus die rolle vervul van inspirerende leidende figuur binne die organisasie asook dié van taakgewer.

Selfs binne bekende Suid-Afrikaanse publieke organisasies is goeie verhoudings met personeel nie altyd die prioriteit by bestuurders van sulke organisasies nie. Roodt (Hoof-ekonoom van die Efficient Groep) het tydens 'n onderhoud met Kobus Robinson van RSG (Radio Sonder Grense) die mening uitgespreek dat 'n organisasie soos die SAUK (Suid-Afrikaanse Uitsaaikorporasie) in hierdie opsig nie die 'mas opkom nie' weens die organisasie se oordrewe gerigtheid op taakuitvoering eerder as om 'n balans te handhaaf tussen die taak- en mensgeoriënteerde benadering. Roodt het bygevoeg dat dit vir werknemers nie altyd gaan oor vergoeding as faktor wat werksbevreëdiging sal verseker nie, maar dat die leierskapsfunksie van die bestuurder ook 'n belangrike rol te speel het ten einde werknemers bekwaam te laat voel in hul werk (Monitor: 2011).

Flanagan en Thompson (1993: 9-15) het jare gelede 'n model ontwikkel wat bestuur en leierskap as beginpunt gebruik om die bestuursaktiwiteite van 'n bestuurder doelmatig met sy leierskapspligte te probeer versoen. Die navorser is van mening dat Flanagan en

Thompson se model as 'handleiding' gebruik kan word om die verband tussen bestuur en leierskap te verduidelik. Dié outeurs argumenteer dat dit al hoe meer belangrik raak vir bestuurders om hul bestuur-leierskapsprofiel te verbind met die situasies waarin hulle hulself van tyd tot tyd bevind. Flanagan en Thompson se doelwit met die artikel waarin hulle die model bespreek: 'Leadership: The Swing of the Pendulum', is volgens die navorser om idees vanuit 'n verskeidenheid bronne te versamel en dan met 'n integrerende raamwerk vorendag te kom wat binne enige leierskapsituasie aangewend kan word. Dit beteken dat die bestuurder sy of haar situasie sal ontleed en dan gepaste leierskaps- sowel as bestuursvaardighede sal identifiseer wat gebruik kan word om die situasie suksesvol te kan hanteer. Die resultaat van Flanagan en Thompson se studie (1993: 15) noem hulle die 'bestuur-leierskapsmodel'.

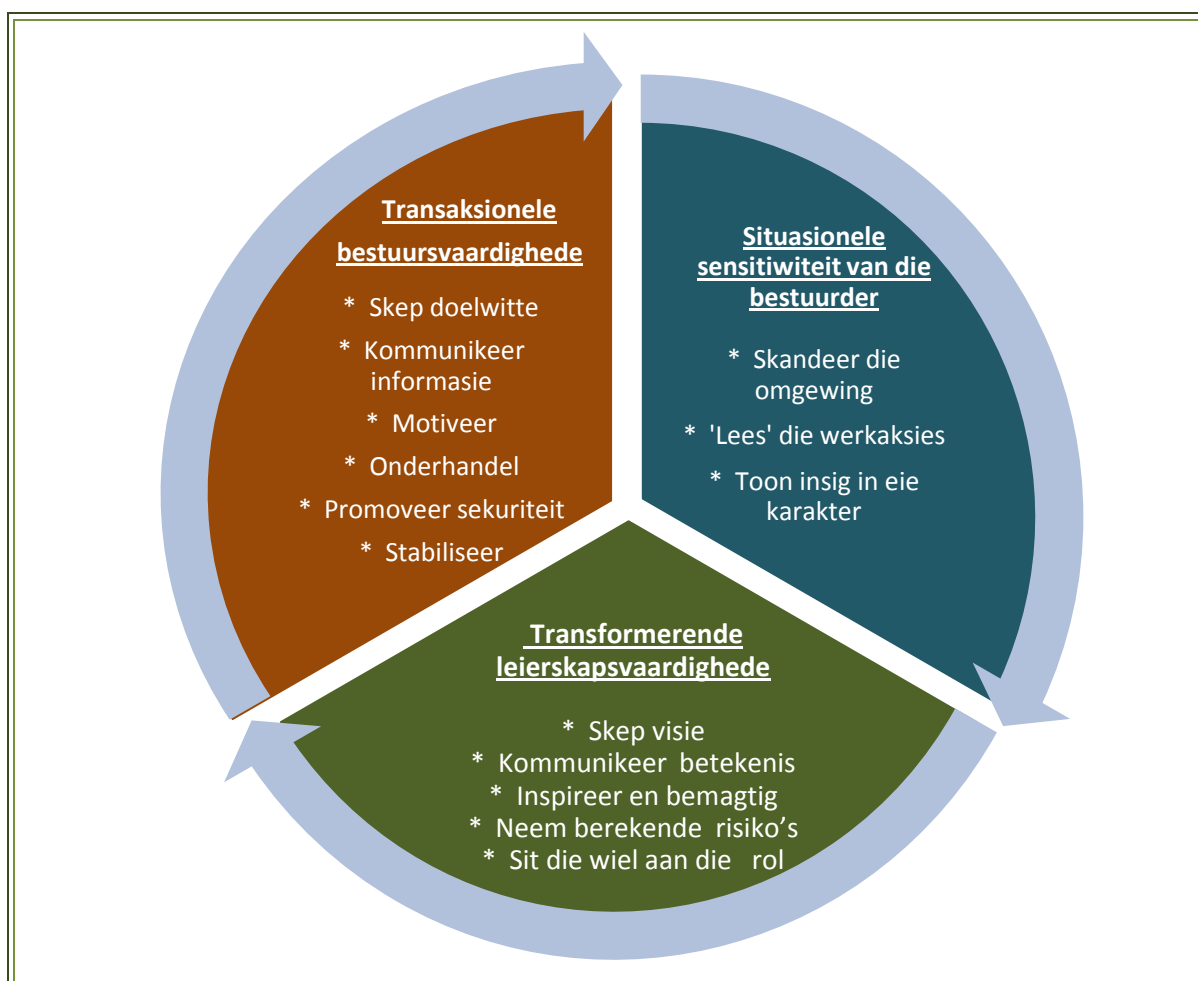
Bratton et al. (2005: 175) beklemtoon ook die belangrikheid van situasionele sensitiwiteit wanneer hulle verwys na die Situasionele Leierskapsmodel van Hersey en Blanchard (1982). Bratton et al. (2005: 175-176) ondersteun die mening van Flanagan en Thompson aangaande die belang van die situasie waarbinne die bestuurder hom of haarself bevind. Eersgenoemde argumenteer dat die bestuurder se besorgdheid oor die taakgedrag van werknemers en die verhoudings wat met werknemers gesmee word, afhang van die spesifieke situasie waarbinne die bestuurder hom- of haarself bevind.

Alhoewel dit nie die fokus van hierdie studie is om die invloed wat werknemers op die bestuurders se leierskapstyl het te ondersoek nie, is dit nogtans van belang om te beseef dat bestuursgedrag nie eensydig van aard is nie. Die navorser meen dus dat die bestuurder se gedrag wel situasioneel gebonde is en dat die werknemer se handeling inderdaad die reaksie wat bestuurders op sodanige handeling lewer, kan beïnvloed.

Flanagan en Thompson (1993: 13) beklemtoon dat hulle 'bestuur-leierskapsmodel' deur bestuurders gebruik kan word om die werksituasie te ontleed en dan 'n toepaslike leierskapsreaksie daarop te lewer. Die komponente van die model bestaan uit transaksionele bestuur, transformerende leierskap en situasionele sensitiwiteit. Bestuurders behoort ook die vermoë te hê om by veranderde werkomstandighede aan te pas deur verskille in kwaliteit en omvang te verwerk. Dit sluit in om die kwaliteit waarbinne werknemers opereer te kan ontleed en gepaste strategieë uit te werk wat veranderinge binne sulke omgewings kan troef. Die status en reikwydte van die besigheid moet ook in die proses verwerk en die posisionering van besigheidsfunksies moet verskuif kan word indien nodig (Flanagan & Thompson, 1993: 10-11).



Die model van Flanagan en Thompson kan visueel soos volg voorgestel word:



**FIGUUR 9: DIE BESTUUR- EN LEIERSKAPMODEL VAN FLANAGAN EN THOMPSON (1993: 11).**

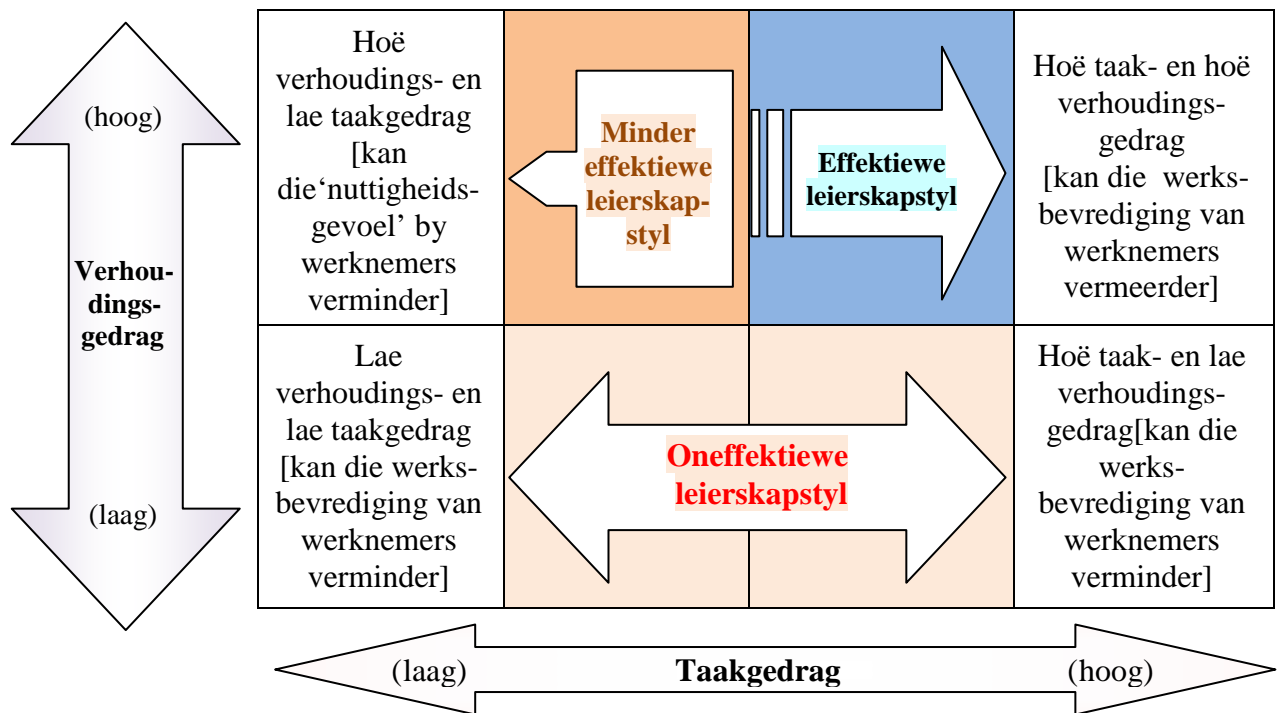
Volgens die navorser kan Flanagan en Thompson se model as 'beste praktyk' gebruik word om effektiewe bestuur te verseker. Die navorser argumenteer dat dit eerstens vir die bestuurder nodig is om sy of haar omgewing te ontleed, gevolgtrekkings daaruit voort te bring en dan gepaste leierskapsreaksies daarop te lewer. Dit gee ook aan 'n bestuurder riglyne om te volg ten einde sy gedrag ten opsigte van taakverrigting, leiding en omgewingsensitiwiteit te rig. Die bestuur-leierskapmodel gaan nie net oor leierskap of bestuur nie – dit integreer inderwaarheid dié twee praktyke. Die navorser redeneer eerstens dat die sleutel tot suksesvolle bestuur is om 'n belans tussen bestuur en leierskap te vind deurdat die bestuurder sy of haar transformerende en transaksionele vaardighede so gebruik dat dit in harmonie met die situasionele aanvraag verkeer. Tweedens sal 'n bestuurder só sy of haar verantwoordelikhede teenoor sy of haar personeel nakom; die

aksies van bestuur sal dié van leierskap aanvul en in die proses sal beter leier-werknemerverhoudings tot stand kom.

Wanneer leierskap binne 'n bestuursituasie ontbreek, beteken dit bloot dat bestuurders hul leierskapsverantwoordelikhede (soos om ondergeskiktes te motiveer, te inspireer en te lei) verwaarloos. Die toepassing van sodanige verantwoordelikhede sal positiewe gedrag weerspieël en effektiewe bestuur bewerkstellig (Nicholls, 1994:11). Nel en Beudeker (2011: 152-153) verwys in dié verband na die 'ou ekonomiese' praktyke van leierskap waarin bestuurders veral dwang gebruik het om besluite deur te voer en hul mag toe te pas. Dié outeurs meen dat 'nuwe ekonomiese' praktyke, wat goeie bestuurspraktyke en samewerking tussen die bestuurder en personeellid voorstaan, beter werkresultate kan voortbring. Wanneer werknemers by besluitneming betrek word en die bestuurder hoogs betrokke by sy of haar personeel is, sal dit volgens Nel en Beudeker groter werksbevreëdiging verseker.

Die navorser is van mening dat die leiding en visie wat die bestuurder tydens die bestuursproses aan die dag te lê, ondergeskiktes nader aan mekaar laat beweeg en beter begrip van die werksituasie, sowel as die take wat uitgevoer moet word, verskaf. Terselfdertyd word eenvormige werkverrigting aangemoedig en uiteindelik skep dit gronde vir gemeenskaplike optrede onder werknemers. Dit is dus duidelik dat 'n bestuurder wat in sy of haar taak wil slaag om effektiewe bestuur en leierskap teweeg te bring, sy of haar ondergeskiktes gedurig moet aanmoedig. Sodoende sal dit vir die bestuurder moontlik wees om die werksituasie op 'n gepaste wyse op te som ten einde sy of haar personeel by te staan om take op die regte tyd en op die regte manier af te handel.

Werner (2007: 296) meld dat Hersey en Blanchard veral die werksituasie in gedagte gehad het toe hulle die *Situasionele Model van Leierskap* in 1977 gepubliseer het. Dit bevat as hoofkomponente die begrippe 'taakgedrag' en 'verhoudingsgedrag'. Taakgedrag dui op die graad van sukses waarmee bestuurders take organiseer en die besonderhede daarvan aan aan ondergeskiktes uitspel, terwyl verhoudingsgedrag weer te doen het met die gehalte van die verhoudings wat bestuurders met hul ondergeskiktes het (Werner 2007: 297). Hersey en Blanchard se model lei die navorser tot 'n bepaalde insig, naamlik dat 'n balans tussen taakgedrewendheid en mensgerigtheid effektiewe leierskap sal verseker. Hersey en Blanchard se model is deur die navorser aangepas om op 'n eenvoudige wyse die verband tussen taakgedrag en verhoudingsgedrag uit te wys (kyk Figuur 10 hieronder):



**FIGUUR 10: LEIERSKAPMODEL VAN HERSEY EN BLANCHARD**

(Werner, 2007: 296 [model aangepas deur die navorser]).

Ter verduideliking van dié model:

Die navorser argumenteer dat te veel taakoplegging werknemers sal vaspen om die meeste van hul tyd aan uitvoering van take te bestee. Wanneer die bestuurder nie terselfdertyd sterk verhoudings met sy of haar personeel bou nie, kan werknemers die gevoel ontwikkel dat die bestuurder nie respek het vir hulle as werknemers nie en ook nie hul tyd respekteer nie; uiteindelik kan dit verminderde werksbevrediging by werknemers veroorsaak. Hierteenoor kan hoë verhoudings- en taakgedrag die werksbevrediging van werknemers vermeerder. Te min taakoplegging sal werknemers weer laat aanneem dat die bestuurder hulle nie vertrou met take nie en dit kan hulle waardeloos laat voel en uiteindelik ontaard in laer werksbevredigingvlakke. Te min verhoudingsgedrag kan werknemers laat voel dat hul bestuurder nie vir hulle omgee nie en dus ook die werksbevrediging van sodanige werknemers verlaag.

Dit is dus volgens die navorser noodsaaklik dat die bestuurder 'n balans behoort te handhaaf tussen verhoudingsgedrag en taakgedrag om sodoende effektiewe leierskap teweeg te bring.

## 2.4 Tipes leierskapstyle

Die wyses waarop leierskap in organisatoriese verband toegepas word, kan verskeie vorme aanneem. Die navorser argumenteer dat gedrag van leiers 'n groot invloed het op die werksbevreëdiging van werknemers.

Die gedragsteorie wat Lewin, Lippitt en White (1939: 271-299) baie dekades gelede ontwikkel het, het 'n beduidende indruk op die navorser gemaak. Dié navorsers het 'n eksperiment gedoen waar subjekte aan leierskapsgedrag blootgestel is wat onderskeidelik outokraties, demokraties en laissez-faire van aard was. Deelnemers is nie vooraf ingelig oor die doel van die eksperiment nie en die deelnemers is gedurende die eksperiment getoets om vas te stel hoe produktief hulle is en hoeveel hulle van die leiersfigure hou.

Bratton et al. (2005: 153) steun Lewin et al. (1939: 271-299) se bevindinge waarin bevind is dat die subjekte die produktiefste funksioneer wanneer demokratiese leiding geskied en dat daar terselfdertyd ook 'n hoë mate van affektiwiteit teenoor die demokratiese leier openbaar word. Die navorser ag hierdie eksperiment as van groot waarde en as die basis waaruit die werksbevreëdiging van werknemers vasgestel kan word. Veral die gevoelswaarde en die spontaniteit waarmee dié deelnemers op die eksperiment gereageer het, verleen volgens die navorser selfs groter betroubaarheid aan die resultate.

Die navorser het besluit om, net soos Lewin et al., die outokratiese, demokratiese en laissez-faire-leierskapstyle vir sy eie ondersoek te gebruik en die bepaalde bankgroep se opleidingskonsultante se ervarings rondom hierdie tipe leierskapstyle te bepaal.

Mohlakoane (2004: 41) verwys na Lunenberg en Ornstein (1991: 132) wat 'n studie by die Universiteit van Iowa gedoen het aangaande die leierskapseienskappe wat van bestuurders uitstaande leiers sou maak. Lunenberg en Ornstein gebruik die outokratiese, demokratiese en laissez-faire leierskapstyle as grondslag vir hul navorsing en voer ook aan dat dit as 'klassieke' leierskapstyle gereken kan word.

Tabel 3 (hieronder) toon dat daar heelwat verskille tussen die outokratiese, demokratiese en laissez-faire-leierskapstyle voorkom en dat leiergedrag ten nouste met die betrokke leierskapstyle saamhang. Die tabel behandel 'n verskeidenheid gedragsfaktore, naamlik, beleid, skepping van werktegnieke, beplanning, verdeling van arbeid en evaluasie. 'n Kort beskrywing van hierdie gedragsfaktore word per leierskapstyl gegee met die fokus om onderskeid tussen dié leierskapstyle te tref.

<b>TABEL 3: VERSKILLE TUSSEN DIE OUTOKRATIESE, DEMOKRATIESE EN LAISSEZ-FAIRE LEIERSKAPSTYLE</b>			
<b>Gedrag</b>	<b>OUTOKRATIES/ OUTORITÊR</b>	<b>DEMOKRATIES/ DEELNEMEND</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE/ VRYETEUELS</b>
<b>Beleid</b>	Deur die leier opgestel	Deur die groep opgestel	Geen beleid nie
<b>Skepping van werktegnieke</b>	Deur die leier opgestel	Die leier gee voorstelle – die groep kies	Die individu besluit self daaroor
<b>Beplanning</b>	Deur die leier opgestel	Informasie nodig vir beplanning word aan die groep verskaf	Geen beplanning nie
<b>Verdeling van arbeid</b>	Voorskrifte word deur die leier opgestel	Oorgelaat aan die groep	Die leier is onbetrokke, soms ook passief
<b>Evaluasie</b>	Prys en kritiek word deur die leier gelewer	Objektiewe standarde word gebruik	Geen waardebepaling word uitgevoer nie

(Mohlokoane, 2004:41).

Vervolgens sal elke leierskapstyl individueel bespreek word.

#### **2.4.1 Die outokratiese leierskapstyl (leiergesentreerd)**

Cleveland en Harne (2004: 6) is van mening dat bestuurders met 'n outoritêre leierskapstyl van hul 'ondergeskiktes' verwag om bevels uit te voer op dieselfde wyse as wat in die 'magsorde' omgewing gevind word. Hierdie outeurs huldig die standpunt dat sulke bestuurders volgens voorafbepaalde tradisies handel en dat hulle in die proses nie aan werknemers die geleentheid bied om besluite te neem of om verantwoordelikheid vir hul eie taakverrigting te dra nie.

Werknemers van organisasies in die bankwese word volgens die navorser 'geadministreeer' en nie gelei nie. Die navorser argumenteer verder dat bestuurders soms té behep met reëls, regulasies en tradisies is en dat daar nie merkbare en toepaslike leiding en begeleiding plaasvind nie. Presedente en voorstelle word deur bestuurslede aangevoer, geïmplementeer en die verwagting is dat werknemers dit slaafs sal navolg.

Amer (2009: 21) beweer dat outokratiese leierskap juis daarop gerig is om te domineer deur waardes en opinies op werknemers af te dwing.

In die *Participants Manual of Supporting School Management Teams (SMT's) in managing and implementing curriculum change* (Gauteng Department of Education [GDE], 1999: 42-43) word die outokratiese leierskapstyl soos volg beskryf:

- Hierdie tipe bestuurder bereik wat hy of sy wil hê en bepaal die besigheidsbeleid wat gevolg sal word.
- Die bestuurder domineer andere en vind dit moeilik om met hulle saam te werk.
- Die bestuurder is die 'regeerder' en kan selfs as 'n bevelvoerder gereken word.
- Die bestuurder skep behoeftes by sy of haar personeel wat nie voorheen bestaan het nie. Die personeel se nuutgeskepte behoeftes is 'n 'kopie' van die bestuurder se eie behoeftes (wat hy of sy deur middel van sy personeel wil realiseer).
- Die bestuurder gee direkte instruksies aan sy 'ondergeskiktes' en delegeer dit nie afwaarts deur die hiërargiese strukture nie.
- Die bestuurder staan buite die groep en lewer in 'n persoonlike hoedanigheid sy of haar lof en kritiek aan andere.
- Daar bestaan slegs 'n vorm van eenrigting-kommunikasie in so 'n bestel.
- Alle besluite word deur die bestuurder geneem en slegs sekere take word aan personeel toegeken.

Armstrong (2009: 34) huldig die opinie dat bestuurders wat outokratiese leierskap toepas, hul besluite afdwing en hul posisie gebruik ten einde mense te forseer om te doen wat aan hulle voorgeskryf word. In die proses word 'ondergeskiktes' ingelig oor wat verwag word en selfs hoe hulle hierdie verwagtinge moet deurvoer.

Reeds dekades gelede het Hersey en Blanchard (1982: 152) hierdie tipe leierskapsgedrag beskryf. Die navorser ondersteun dié outeurs se beskrywing en is van mening dat dit steeds vandag van toepassing is. Hersey en Blanchard debatteer verder dat outokratiese

bestuurders voorskriftelik optree, hoofsaaklik taakgedrewe is en min ag slaan op goeie verhoudings met hul 'ondergeskiktes'.

Volgens die navorser beteken dit dat die bestuurder intensief betrokke is by die daaglikse werkaktiwiteite. Die bestuurder laat werknemers voortdurend weet wat van hulle verwag word en verskaf spesifieke riglyne aangaande die reëls en regulasies wat met sulke take gepaardgaan. Só verseker die bestuurder dat die taak presies volgens sy of haar eie voorskrifte afgehandel word.

Volgens Yiing en Ahmad (2008: 55) is dit juis die oogmerk van instruksionele leierskap om struktuur aan taakverrigting te verleen, ondergeskiktes te vertel presies wat hulle moet doen en so te verseker dat die organisasie sy doelwitte behaal.

Die navorser kom tot die volgende gevolgtrekkings aangaande die outokratiese leierskapstyl:

- Dit is dwingend van aard.
- Dit fokus op taakuitvoering.
- Bestuurders verwag van ondergeskiktes om gehoor te gee aan bevele en te sorg dat take volgens voorskrifte uitgevoer word.
- Ongeag die dwingendheid van hierdie leierskapstyl, kan dit wel soms gepas aangewend word, veral wanneer ondergeskiktes onseker is oor hoe om die werk te doen, duidelike riglyne verlang en nie instaat of bereid is om self besluite te neem nie.

Die navorser is van mening dat wanneer ondergeskiktes die nodige eienskappe besit om eie besluite te neem en toe te pas, die outokratiese leierskapstyl frustrasie sal opwek en werknemers se werksbevreeding sal benadeel. Werknemers wat kreatiwiteit aan die dag wil lê en hul eie stempel binne die werkplek wil afdruk, het volgens die navorser 'n veel 'toegeefliker' benadering vanaf bestuurskant nodig. Werknemers moet byvoorbeeld die geleentheid gegun word om die werksomgewing te kan ontleed, tekortkominge uit te wys en om met voorstelle vorendag te kom wat die tekortkominge kan aanspreek. Dus behoort werknemers die gesag te verkry om 'n oordeel uit te spreek aangaande aksies wat kan bydrae tot beter werkfunksionering en hulle moet ook besluite kan neem wat sal kan lei tot die verbetering van sodanige werksituasies. Indien sodanige benadering deur bestuurders ten opsigte van hul werknemers gevolg word, kom die leierskapstyl wat volg na vore.

## 2.4.2 Die demokratiese leierskapstyl (groeppesentreerd)

Armstrong (2009:35) huldig die standpunt dat 'n demokratiese leier met sy of haar volgelinge konsulteer oor sake wat hulle raak, eers voorstelle verkry en dan konsensus bereik alvorens hy of sy besluite sou neem.

Swanepoel et al. (2003: 345) ag die resultate van Lewin se studie (1939: *Three Classic Styles of Leader Behaviour*) oor leiergedrag as betekenisvol. Laasgenoemde outeur beweer onder meer oor demokratiese leierskap:

- Die leier deleger 'n groot deel van sy of haar gesag, maar behou die uiteindelijke verantwoordbaarheid vir werk gelewer.
- Werk word verdeel en toegeken op grond van deelnemende besluitneming.
- Daar vind aktiewe tweerigtingkommunikasie plaas, sowel op- as afwaarts.

Die navorser is van mening dat die *Participants Manual of supporting School Management Teams (SMT's) in managing and implementing curriculum change* (Gauteng Department of Education, 1999:43) duidelike en gepaste beskrywings aangaande die demokratiese leierskapstyl na vore bring:

- Personeel word betrek by besluitneming deur middel van onderlinge konsultasie.
- Besluite word geneem deur vrywillige en spontane kommunikasie en die leier speel 'n aktiewe rol tydens dié proses.
- Doelgerigte pogings word aangewend deur die bestuurder om positiewe interpersoonlike verhoudings te bewerkstellig.
- Hierdie leierskapstyl bied geleentheid vir oorspronklike en kreatiewe bydraes deur personeel wat kan verseker dat besigheidsdoelwitte bereik word.

Cleveland en Harné (2004: 6) stel dit dat 'n bestuurder wat 'n demokratiese leierskapstyl toepas, beter beskryf kan word as 'n fasiliteerder, afrigter of medewerker. Die oogmerk van so 'n bestuurder is om struikelblokke vir sy of haar ondergeskiktes uit die weg te ruim, bystand aan hulle te verleen (waar nodig) en die werkmag te bemagtig deur aan hulle geleentheid te bied om deel te hê aan operasionele besluitneming.

Ramparsad (2004: 69-70) is van mening dat volwassene-onderwys huidiglik gekenmerk word deur voordurende verandering, onsekerheid en onvoorspelbaarheid en dat 'n toepaslike leierskapstyl inderdaad besonder nodig en noodsaaklik is om daarmee tred te kan hou. Ramparsad (2004: 70) argumenteer verder dat demokratiese leierskap die



mees werkbare styl vir opvoedkundige leiers is, aangesien dit deelname en konsultasie met volgelinge aanmoedig sonder om voorskriftelik op te tree of enige van die bestuursfunksies aan die volgelinge oor te dra.

Die navorser meen dat wanneer onderwysbestuurders wel afstand sou doen van sy of haar bestuursfunksies en dit aan werknemers oorlaat om op hul eie daarmee te handel, die leierskapstyl hiernaas ter sprake sal kom.

### **2.4.3 Die laissez-faire leierskapstyl (ongesentreerd)**

Die begrip laissez-faire beteken om iemand 'sy of haar gang te laat gaan' (Lister, 2012)<sup>1</sup>. Volgens die navorser verwys dit na die bestuurder se neiging om sy bestuursmagte aan sy of haar personeel te deleger, tot só 'n mate dat werknemers as't ware selfbestuur beoefen.

Swanepoel et al. (2003: 345) bespreek die laissez-faire leierskapstyl in hul werk *South African Human Resource Management: Theory and Practice* en verwys ook na Lewin (1939) se *Three Classic Styles of Leader Behaviour* waarin laasgenoemde outeur die volgende kenmerke van dié leierskapstyl uitlig:

- Die leier ontken bestuursverantwoordelikhede en dra die gesag aan ondergeëdiges oor.
- Werknemers word gevra om self werkooprede uit te werk, te koördineer en die beste te doen waartoe hulle in staat is. Horisontale kommunikasie vind dus tussen werknemers plaas om dié aktiwiteite uit te voer.
- Die bestuurder meng nie in by besluitneming nie en laat ondergeëdiges toe om op te tree soos wat hulle dit na goeddunke ag.

Ramparsad (2004: 67) lig die laissez-faire leierskapstyl verder toe na aanleiding van die volgende karaktertrekke van die bestuurder:

- Die teenwoordigheid van die leidingsaspek van die bestuurder is minimaal.
- Personeel geniet die vryheid om groeps- en selfs individuele besluite te neem.
- Personeel se persoonlike integriteit word op die voorgrond gestel en die bestuurder skep 'n situasie waar die individu volkome vertrou word met besluitneming.
- Die personeellede rig besigheidsaktiwiteite, die bestuurder is min betrokke en bly as't ware 'uit die kollig'.

<sup>1</sup> Onderhoud gevoer met Mev Hester Lister op 4 Februarie 2012 te Randburg, Gauteng.

Robbins en Judge (2012: 185) hou vol dat die laissez-faire leierskapstyl die mees passiewe en daarom die mins effektiewe leiersgedrag is. Leiers is byna nooit beskikbaar as daar 'n probleem is nie en dus word daar van werknemers verwag om self die werkvraagstukke op te los.

Die navorser argumenteer egter dat die laissez-faire leierskapstyl soms effektief binne die konteks van volwassene-onderwys aangewend kan word. Bestuurders wat op hierdie wyse leiding sou neem, is volgens die navorser meer verdraagsaam en buigsaam teenoor hul personeel en gee aan hulle totale vryheid om hul eie onderrig te organiseer sonder dat daar oor hul aksies beheer geneem of hulle dopgehou word. Sodanige onderwyspersoneel het ook 'n beter geleentheid om hulself te ontwikkel en inisiatiewe of kreatiewe denke ter uitvoering te bring – geen bestuurder perk hulle in of skryf in die proses aan hulle voor nie.

'n Bestuurder wat die laissez-faire leierskapstyl beoefen, beklemtoon die belangrikheid van die individu eerder as die taak ophande. Sodanige bestuurder verskaf min of geen koers aan sy of haar personeel nie en gee aan werknemers soveel vryheid as moontlik (Amer, 2009: 107).

Die laissez-faire leierskapstyl is dus volgens die navorser meerendeels 'n onbetrokke en selfs afsydige manier van leiding. Die omvang van rigtinggewing van die onderwysbestuurder wat sodanige leierskapstyl handhaaf tydens sy bestuurstydperk, is minimaal. Onderrig wat onderwyspersoneel verskaf, vind op 'n 'natuurlike' en 'spontane' wyse plaas en dit maak die werkomgewing van sulke personeel meer ontvanklik vir hul eie idees en voorstelle en verskaf aan hulle 'n groter mate van werksbevrediging. Die navorser sal nou die vraag 'Hoe beïnvloed die leierskapstyl van onderwysbestuurders die werksbevrediging van onderwyspersoneel?' verder toelig in die paragrafe wat volg.

## **2.5 LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING IN DIE VOLWASSENE - ONDERWYS: 'N OORSIG**

Die voorafgaande bespreking gee meer besonderhede oor leierskapstyle wat binne organisatoriese verband – en inderdaad ook binne die onderwysomgewing – ter sprake is. Alvorens die navorser die invloed van leierskapstyl op die werksbevrediging van volwassene-onderwyspersoneel kan bepaal, sal die begrip 'werksbevrediging' eers

verklaar moet word. Green en Reese (2006: 318) definieer werksbevrediging as die aangename emosionele houding wat 'n persoon inneem wanneer hy of sy let op die vervulling van eie waardes, en waardering toon wanneer suksesse in dié verband aan die lig kom. Robbins (2003: 14) spreek weer die mening uit dat werksbevrediging daardie positiewe of negatiewe houdings is wat werknemers teenoor hul werk inneem en identifiseer die emosionele en tegniese ondersteuning wat bestuurders en toesighouers verleen, as een van die dimensies wat werksbevrediging van werknemers sal beïnvloed.

Die navorser argumenteer dat personeel wat aan volwassenes onderrig verskaf, net soos ander werknemers ook aandag, ondersteuning en waardering van hul leiers nodig het. Alhoewel volwassene-onderwyspersoneel wel individuele stappe kan neem om hul eie professionele werksbevrediging te behou, kan hul moreel en werkpersepsies beslis deur 'n faktor soos leierskapstyl verhoog of verminder word (Dladla, 2005: 62).

Die navorser is dit eens dat werksbevrediging van volwassene-onderwyspersoneel deur baie veranderlikes geraak word. Een van die belangrikes is die leierskapstyl van die bestuurder. Dit noop die navorser om eerstens die leierskapstyl van bestuurders te identifiseer ten einde gedragseienskappe van só 'n bestuurder uit te lig en dan die invloed van sodanige leierskapstyle op werksbevrediging van volwasse personeel te bepaal.

Hansia (2009: 1) meen dat sekere individue nie ten volle bevredig voel in hul werk nie en dat sodanige werknemers meerendeels die situasie waarin hulle hulself bevind, gelate aanvaar. Hy huldig die opinie dat 'n gelukkiger werkmag 'n opbouende invloed op die organisasie sal hê en dat een van die faktore wat die organisasie in hierdie opsig skaad, die leierskapseienskappe van die bestuurder kan wees. Individuele werksbevrediging speel volgens Hansia (2009: 2) 'n beduidende rol om die land se ekonomie te verbeter en die tevredenheid van werknemers sal waarskynlik bydra dat hulle beter presteer en 'n gesonde nywerheid skep. Dit sal volgens dié outeur op sy beurt help om die land se ekonomie te stimuleer en te verbeter.

Die navorser ondersteun hierdie standpunt en argumenteer dat hoë werksbevredigingsvlakke van opleidingspersoneel hul werkprestasies sal bevoordeel en dat dit noodwendig 'n positiewe invloed op volwassene-onderwysinstansies sal hê. Dit sal volgens die navorser dan bydra tot die verbetering van onderwys in Suid-Afrika en sal gevolglik beter ekonomiese prestasies in die land fasiliteer.

Dale (2006: 9) is weer van mening dat enige organisasie afhanklik is van die prestasie van

sy werknemers en as die laasgenoemde goed doen, sal dit die vermoëns van die bestuurder beklemtoon terwyl swak prestasie van werknemers die bestuurder in 'n swak lig kan stel.

Volgens die navorser is dit dus vir bestuurders nodig om werknemers se werksbevrediging as tersaaklik te beskou. Die navorser debatteer dat daar byvoorbeeld maatreëls ingestel word om te verseker dat sulke werknemers sinvolheid sal beleef in hul werk, wat kan meebring dat werkverhoudinge verbeter en werktake met drif en ywer aangepak en deurgevoer word.

Die volgende vraag kan vervolgens onder die loep geneem word: 'Hoe kan 'n bestuurder se leierskapstyl die werkverhoudings met ondergeskiktes affekteer?'

### **2.5.1 Werkverhoudings**

Die literatuur bevat talle teorieë wat die verwantskap tussen menslike gedrag en die effek wat dit op interpersoonlike verhoudinge het, te verduidelik. Gordon, outeur van die internasionale blitsverkoper *The Energy Bus: 10 rules to Fuel your Life Work and Team with Positive Energy* het in sy latere werk *The Positive Business Manifesto* (2008: 5 November) die belangrikheid van organisatoriese menseverhoudinge uitgewys. Gordon (2008: 12) verwys na Andy Stanley (geen verwysing genoem nie) wat gesê het 'rules without relationships lead to rebellion' en argumenteer dat bestuurders te veel klem lê op reëls en nie genoeg verhoudings met hulle ondergeskiktes smee nie. Gordon (2008: 12) stel ook voor dat bestuurders beter moet luister na hul werknemers, tyd vir hulle moet inruim, hul pogings moet erken en in hul potensiaal behoort te belê. Op hierdie wyse sal daar 'n hegte verwantskap tussen bestuur en werknemers ontstaan wat sal lei tot 'n meer bevredigde werkmag en positiewer werkomgewing.

Volgens Oberholzer (2007: 38) dra 'n positiewe werkomgewing by tot 'n hoër moreel onder personeel. Bhella (2001: 369) definieer die begrip 'moreel' as die mate waartoe 'n individu se behoeftes bevredig is sowel as die mate waartoe dié individu begrip toon vir sy of haar eie bevrediging as uitvloeisel van die totale werksbevrediging wat ondervind word. Oberholzer (2007: 38) argumenteer verder dat bestuurders moet besef dat personeel die 'hart' van die instituut, werk of besigheid is en dat goeie verhoudinge tussen bestuurders en hul personeellede noodsaaklik is om die sukses en voortbestaan van

’n besigheid te verseker.

Die gedragskode vir opvoeders in Suid-Afrika, *The South African Council for Educators [SACE]* (2007: 136) spel dit uit dat onderwysbestuurders hul gesag met menslikheid moet uitvoer deur professionele gedrag teenoor hul ondergeskiktes te openbaar en waarde te heg aan verhoudingsbestuur. Op hierdie wyse sal interaksies tussen die onderwysbestuurder en sy of haar onderwyspersoneel opbouend van aard wees en voordelig inwerk ter behaling van onderwysdoelwitte.

Naidu, Joubert, Mestry, Mosoge en Ngcobo (2008: 115) verduidelik die leier-volging verhouding op grond van die wyd-aanvaarde ‘Leader-Member Exchange (LMX)’ - teorie. Volgens dié teorie vorm leiers verskillende tipes verhoudings met ondergeskiktes wat verskil op grond van die verhoudingskwaliteit.

Sias (2005: 377-378) identifiseer twee tipes verhoudings wat na aanleiding van die LMX-teorie gevorm kan word. Die eerste tipe, naamlik die binne-groep verhouding, word gekenmerk deur wedersydse vertrouwe en respek tussen die leier en ondergeskiktes. Albei partye werk in so ’n omgewing ten nouste saam en het ’n gemeenskaplike belangstelling in die taakverrigting binne die werkomgewing. Aan die ander kant is die buite-groep verhouding oppervlakkig, beperk en hoofsaaklik geskoei op prestasiemonitering. In só ’n verhouding is kommunikasie tussen die bestuurders en ondergeskiktes afbrekend en onpersoonlik (Sias, 2005: 378).

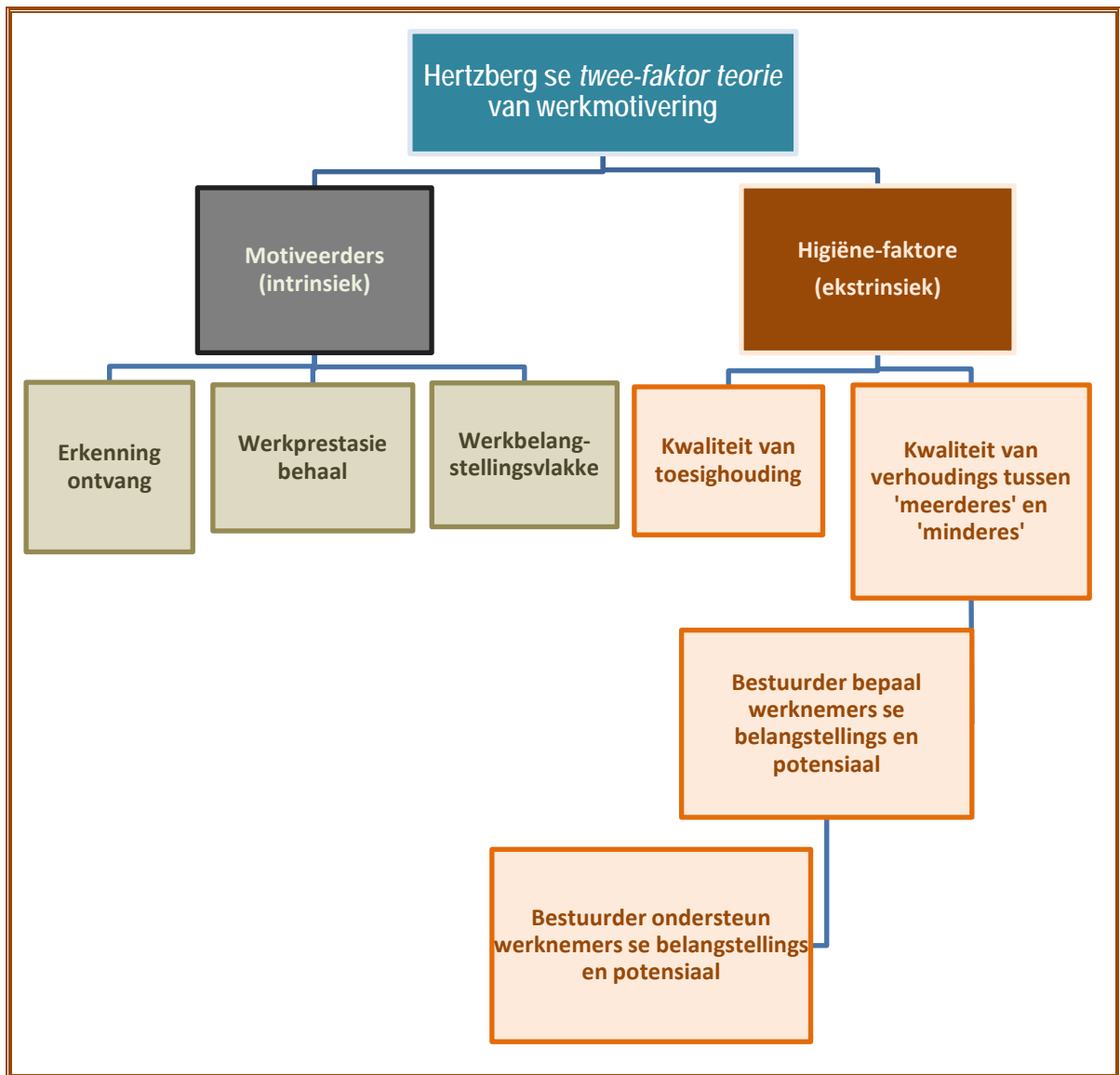
Die volgende vraag ontstaan nou by die navorser: Watter verantwoordelikhede het volwassene-onderwysbestuurders wanneer daar na werkverhoudinge verwys word?

Reeds in die negentigerjare bespreek Sergiovanni en Starratt (1998: 148) in dié verband Hertzberg se ‘twee-faktor’-teorie en identifiseer eerstens die motiveerders (soos erkenning, werkbangstelling en -prestasie) wat aan werknemers aanmoediging gee om goeie werk te lewer en hul werksbevrediging verbeter. Tweedens lig dié outeurs ook faktore uit wat as bepalers van werksbevrediging gereken word en wat bekend staan as ‘higiëne’-faktore. Die kwaliteit van toesighouding en werkverhoudings word gereken as aksies wat kan aanleiding gee tot positiewe of negatiewe werkgevoelens by werknemers.

Dit is noodsaaklik dat die volwassene-onderwysbestuurders die omvang van werknemers se dagtaak en hul werkbangstellings en -potensiaal moet bepaal ten einde effektiewe hulp en bystand aan sodanige werknemers te kan verleen (Dladla, 2005: 25). Die navorser ondesteun Dladla se siening en beweer dat Hertzberg se teorie in hierdie opsig

as riglyn gebruik kan word deur volwassene-onderwysbestuurders om hul personeel gelukkig te hou. Bestuurders in die veld van opleiding kan dit ook aanwend as handleiding om 'n goeie verhouding met hul personeel te smee en só die laasgenoemde se belange op die hart te dra.

Die navorser het 'n diagram ontwerp wat Hertzberg se teorie saamvat en bied dit in Figuur 11 visueel aan:



**FIGUUR 11: DIE TWEEFAKTOR TEORIE VAN HERTZBERG** (Dladla, 2005: 24).

Volgens die navorser is Hertzberg se teorie toepaslik in die veld van volwassene-onderwys. Die onderwysbestuurder se kennisname van werkmotiveerders en sy of haar vermoë om higiëne-faktore effektief in die werkomgewing toe te pas, kan goeie werkverhoudings aanmoedig en 'n platform skep waar onderwyspersoneel gemotiveerd

sal voel. Werkmotivering wat onderwyspersoneel ondervind gee op sy beurt weer aanleiding tot hoër vlakke van werksbevrediging (Sergiovanni & Starrat, 1998: 148).

Die navorser redeneer verder dat opleidingsbestuurders, deur meer aandag te gee aan die gehalte van hul toesighouding en deur hul verhoudinge met personeel te verbeter, die werksbevredigingsvlakke van opleidingskonsultante sal verhoog. Dit kan meebring dat opleidingskonsultante beter voel oor hul werk en dat die taak van onderrig meer waarde by hulle sal dra. Opleidingskonsultante se houdings sal noodwendig hierdie verhoogde werksbevrediging tydens die uitvoering van hul dagtaak weerspieël. Die uiteinde sal wees dat dié goeie gevoelens ook deur leerders, wat klasse by die opleidingspersoneel bywoon, opgemerk word en dat dit die opleiding vir sodanige leerders meer sinvol sal maak.

### **2.5.2 Bestuursbesluitneming, werknemersbemaagtiging, bestuurstrategieë en werksbevrediging**

Vryheid om deel te hê aan bestuursbesluitneming; die bereidwilligheid van onderwysbestuurders om hul onderwyspersoneel te bemaagtig en die strategiese wyses waarop bestuurders met hul personeel handel, is volgens die navorser drie belangrike faktore wat die werksbevrediging van personeel kan beïnvloed.

Bergh en Theron (2003: 172) definieer werksbevrediging as 'n oorwegende positiewe houding wat werknemers handhaaf teenoor die werksituasie.

Robbins en Judge (2012: 122) stel dit dat wanneer werknemers betrokke is by besluitneming en só bemaagtig word om kontrole oor hul werksituasie te verkry, dit hul werksbevrediging sal verhoog.

Swanepoel et al. (2003: 181-182) meen dat organisasies strategieë moet toepas wat die bestuurder-werknemer-verhouding op 'n grondslag van gesamentlike beheer bedryf. Dié outeurs is ook van mening dat werknemers kundigheid moet aanleer oor besluitnemingstegnieke en probleemoplossingsvaardighede sodat hulle meer betrokke kan raak by bestuursprosesse. Swanepoel et al. (2003: 185) beklemtoon die belangrikheid daarvan om 'n oop en vry werkomgewing te skep wat aan werknemers die geleentheid sal gun om te presteer, deel te neem aan besluitneming en hul gesag in die werkplek toe te pas. Dit verg 'n algemene benadering wat daarop gerig sal wees om 'n atmosfeer daar te

stel waarbinne bestuurders vir hul personeel omgee en belangstelling in hul welstand toon. Die faktore wat werknemers se betrokkenheid by bestuursbesluitneming\_sowel as die invloed wat werknembermagtiging en bestuurstrategieë op werknemers se werksbevrediging het, sal vervolgens onder die loep geneem word.

### **2.5.2.1 Bestuursbesluitneming en werksbevrediging**

Besluitneming is die proses van voortdurende keuses wat gemaak moet word om probleme op te los of te voorkom. Dit behels inagneming van personeel se standpunte oor die werksituasie self en sluit die taak wat uitgevoer moet word, in. Betrokkenheid by besluitneming verhoog ook samewerking onder personeel aangesien dit erkenning gee aan hul kennis en vaardighede deur hul deelname aan besluitnemingsaksies toe te laat. In dié proses kan personeel werksbevrediging ervaar aangesien hulle geken word voordat besluite geneem word wat hulle raak (Van der Westhuizen, 2002: 15).

Rowitz (2009: 392) argumenteer dat besluitneming 'n uitdaging vir die organisasie kan wees. Die persone wat besluite neem behoort te oorweeg welke strategieë of besluitnemingstyle effektief sal wees om die organisasie se visie te realiseer en hoe die besluite wat geneem word sal meewerk tot probleemoplossing.

Oberholzer (2007: 51-52) is van mening dat daar verskillende besluitnemingstyle bestaan wat in organisasieverband tot uiting kan kom en noem onder meer die outokratiese-, deelnemende- en konsulerende besluitnemingstyle as voorbeelde.

Dladla (2005: 63-64) huldig die standpunt dat wanneer met 'n persoon geraadpleeg word tydens die besluitnemingsproses, dit die selfbeeld van daardie persoon kan ophef. Volgens dié outeur moet volwassene-onderwysbestuurders aan hul personeel meer geleenthede bied om kreatiwiteit aan die dag te lê, op eie inisiatief te werk en deel te hê aan bestuursbesluitneming. Wanneer personeel die kans gegun word om sodanige bydraes te lewer, sal dit volgens Dladla (2005: 64) verseker dat die persoon 'n positiewe gevoel sal beleef oor sy of haar werkbydrae. Volgens Dladla sal bestuurders wat verantwoordelikhede deleger en aan hul onderwyspersoneel meer magte sowel as geleenthede gee om nuwe uitdagings te aanvaar, sterker werksbevrediging by sulke personeel skep.



Gill (2006: 224) ondersteun Dladla in hierdie opsig en argumenteer dat wanneer take en besluitneming aan werknemers gedelegeer word, hulle inderdaad meer werksbevrediging sal ervaar. Dladla (2004: 224) is ook van mening dat delegering sekere voordele vir werknemers inhou, naamlik:

- Dit skep geleenthede vir persoonlike ontwikkeling.
- Dit skep geleenthede vir menslike groei en vooruitgang.
- Dit verhoog hul motivering en werksbevrediging.
- Dit verhef die waarde wat hulle tot die organisasie kan toevoeg.

Die navorser redeneer dat bovermelde voordele sterk spreek tot die bemagtiging van werknemers in die algemeen en dit sal dus ook die opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys in 'n bepaalde bankgroep verskaf, bevoordeel. Gedelegeerde take sal nuwe uitdagings aan opleidingskonsultante stel, aan hulle die geleentheid bied om sowel in hul werk en as persone te groei en groter werksbevrediging teweegbring.

In die volgende paragrawe word die verband tussen bemagtiging en werksbevrediging en bestuurstrategieë en werkbevrediging in meer besonderhede bespreek.

### **2.5.2.2 Bemagtiging en werksbevrediging**

Bestuurders kan personeel bemagtig deur kennis, vaardighede, selfbewustheid, gesag, hulpbronne, geleenthede en vryheid aan hulle te bied. Personeel kan hierdie elemente gebruik om hulself te bestuur en toerekeningsvatbaarheid te kweek vir hul eie gedrag en prestasie (Gill, 2006: 209). Gill (2006: 211) beklemtoon dat effektiewe leierskap van 'n bestuurder vereis om sy of haar personeel in staat te stel om 'n visie, missie, doelwitte of strategieë na te streef en in dié proses hul eie werknemerpotensiaal te verwesentlik.

Stander (2007: v) huldig die mening dat daar 'n betekenisvolle verhouding tussen die bestuurder se bemagtigingsgedrag en werksbevrediging bestaan. Die resultate van dié outeur se studie oor werksbevrediging van werknemers dui aan dat die bestuurder se bemagtigingsgedrag 'n voorspelbare waarde tot werksbevrediging kan toevoeg en dat organisasies hul werknemers se verbintenisvlakke ten opsigte van hul werkpligte kan bevoordeel.

Gordon (2008: 5) stel dit dat leierskap nie net gaan oor wat die bestuurder doen nie, maar

ook hoe hy of sy ander kan inspireer, aanmoedig en bemagtig om sekere take suksesvol af te handel. Deur gebruik van 'n metafoor verduidelik dié outeur hoe die bestuurder sy personeel in die verband kan hanteer: die bestuurder is as't ware die busdrywer en die werknemers is die passasiers. In hierdie konteks beskou, moet die leierskap van die busdrywer van so 'n aard wees dat dit die passasiers eers uitnooi om op die bus te klim, hulle dan aangemoedig om te leer hoe die bus bestuur kan word, hulle bemagtig om as leerlingbestuurders te oefen om die bus te bestuur en daarna word hulle touwys gemaak oor die wyse waarop hulle hul eie bus kan besit en bestuur.

Ashraf (2010: 160) argumenteer dat sekere faktore – soos vryheid en diskresie in die uitvoering van jou werk en die bekwaamheid en bedagsaamheid van bestuurders – 'n beduidende gevoel van werksbevrediging by werknemers kan meebring. Die standpunt van Ashraf som volgens die navorser die essensie op van hóé leierskapstyl in die volwassene-onderwys toegepas behoort te word. Sonder die toekenning van werkvryheid (wat aan onderwyspersoneel magte verleen om sekere wyses van werkverrigting te bepaal) sal die skepping van 'n bevredigde personeelkorps faal. Die navorser argumenteer dat hierdie vryhede aksies insluit soos om betrokke te wees by bestuursbesluitneming en magte te hê om nuwe werkprosesse en -prosedures te skep of bestaandes te verander. Indien onderwyspersoneel wel toegelaat word om sodanige aksies uit te voer sal dit volgens die navorser suksesvolle werkverrigting ondersteun.

Bratton, Grint en Nelson (2005: 141-142); Gill (2006: 222) en Gordon (2008: 5) is van mening dat die bestuurder tydens die proses van bemagtiging die visie van die organisasie bekend maak en dit deel met werknemers. Die werktake word vervolgens met omsigtigheid aan die werknemers verduidelik. Die bestuurder is ook verantwoordelik daarvoor om 'n positiewe klimaat in die werkplek te skep deur voortdurend individuele gesprekke met hul werknemers te voer oor die wyses waarop die werknemer se eie bydrae deels tot die organisasie se sukses kan aanleiding gee.

Robbins en Judge (2012: 245) beweer dat werkklimaat verwys na die gemeenskaplike persepsies wat lede van die organisasie het oor hul organisasie en werkomgewing. Dié outeurs verwys na Lang en Bliese (2009) se studie waarin hulle debatteer dat werkklimaat sterk verwant is aan individue se vlak van werksbevrediging, -betrokkenheid, -verbintenis en -motivering. Hulle is van mening dat werkbemagtiging aanleiding kan gee tot die verhoging van hierdie vlakke (soos hierbo genoem).

Swanepoel et al. (2004: 181) klassifiseer bemagtiging as een van die belangrikste komponente van menslike hulpbronbestuur. Dié outeurs meen dat 'n breedvoerige en meer algemene benadering gevolg kan word om werkverhoudings te verbeter en mag te versprei. Dit kan onder meer gedoen word deur 'n integrerende en onderhandelde wyse van bestuur toe te pas sowel as om gesamentlike beheer en leiding (dit wil sê medewerking tussen bestuurders en personeel) aan te moedig.

Volgens die navorser kom dit daarop neer dat bestuur hul opleidingspersoneel behoort te raadpleeg voor besluitneming en dat dié personeel ook die mandaat moet verkry om hul eie menings en opinies uit te spreek. Die geleentheid wat aan opleidingspersoneel gebied word om op eie inisiatief hul werk te verrig, is 'n pertinente raakpunt vir die meeste studies wat oor werksbevrediging handel. Bestuurders wat verantwoordelikhede delegeer en hul personeel bemagtig om hul eie stempel op die werk af te druk, sal 'n hoër moreel en nuttigheidsgevoel by werknemers skep (Dladla, 2005:64). Dié outeur meen dat onderwyspersoneel wat die kans kry om nuwe uitdagings aan te pak en só geleentheid vir hulself kan skep om in hul werk te groei, 'n gelukkiger werkmag sal wees.

Prinsloo (2006: 19) stel dit dat wanneer gesag, verantwoordelikhede en take gedeleger word, die onderwysbestuurder aan sy of haar ondergeskiktes te kenne wil gee dat hulle nie nêr vertrou word nie, maar dat hy of sy ook met die gesag en verantwoordelikheid bekleed word om namens die onderwysbestuurder op te tree.

Onderwyspersoneel wat gedelegerde take ontvang, se selfbeeld verhoog, hulle ag hulself as van belang vir die organisasie en wanneer daar aan hulle verantwoordelikhede toegeken word, verhoog dit hul werksbevrediging (Van der Westhuizen, 2002: 173).

### **2.5.2.3 Bestuurstrategieë en werkbevrediging**

Opleidingspersoneel binne die veld van volwassene-onderwys is voordurend betrokke by leerfasilitering en pas die beginsels van andragogie (volwassene-begeleiding) tydens die leerproses toe ten einde leerders by te staan om effektief te kan leer. Volgens Knowles et al. (1998: 59) is andragogie daardie stel aannames/veronderstellings oor die wyses waarop volwassenes leer, maar dit het ook te doen met die volwassene-onderwyspersoneellid se aksies rondom die fasilitering van volwassene-leer. Crous et al. (2000: 41) argumenteer dat die volwassene-onderwysituasie daargestel word deur 'n

volwassene (as begeleier), 'n volwassene (as leerder/begeleide) en bepaalde inhoud aan die hand waarvan daar begelei en geleer word. Volgens die navorser omskryf andragogie dus die wyse waarop volwassenes onderrig fasiliteer sowel as die wyse waarop volwassenes onderrig en leer ervaar. Een faktor wat die fasiliteringsvermoë van volwassene-onderwyspersoneel kan beïnvloed is, volgens die navorser, daardie strategiese handeling wat opleidingsbestuurders toepas.

Swanepoel et al. (2003: 184) meen dat strategieë wat deur bestuurders benut kan word om werknemers 'gelukkig' te kan hou, berus op onderliggende handelswyses soos geloof in 'n werknemer se ingebore potensiaal sowel as sy of haar waarde en vermoëns om by te dra tot bereiking van die organisatoriese doelwitte. Tydens die uitvoering van hul werkaktiwiteite word werknemers blootgestel aan nuwe uitdagings, probleemoplossingsgeleentehede en opleiding. Voorts word hulle ontwikkel tot op 'n vlak waar hulle veelvuldige vaardighede kan baasraak, met kreatiewe idees vorendag kan kom en ten volle aan besluitneming kan deelneem. Binne so 'n omgewing kan werknemers hulself uitleef, positiewe bydraes lewer, deel hê aan probleemoplossing en uiteindelik groter werksbevrediging ervaar (Swanepoel et al., 2003: 184-185).

Dit is dus vir die navorser duidelik dat wanneer leierskapstyl as determinant van werksbevrediging ondersoek word, daar 'n sterk fokus moet wees op die werknemer en hóé hy of sy bestuursoptrede ervaar. In die veld van volwassene-onderwys is dit dan ook nie anders nie. Leerders wat volwassene-onderrig ondergaan, kan volgens die navorser beslis deur die gelukkigheid (of ongelukkigheid) van die opleidingspersoneel geaffekteer word en dit kan lei tot 'n bevredigde of andersins 'n onbevredigde leerervaring.

Springfield-Scott (2000: 25-26) wys daarop dat wêreldwyd studies gedoen is oor die leerervarings wat studente op kolleges opdoen en die bevinding was dat daar nie genoeg klem geplaas word op die bevrediging wat studente uit hul studies put nie. Dié outeur argumenteer dat universiteite dwarsoor Amerika juis besig is om meer studentgesentreerd te raak deur die wyse waarop daar met studente gehandel word, te benadruk. Een belangrike aspek wat uitgelig word deur dié studie is dat die beste manier om studente te bevredig of te verbly, afhanklik is van die mate waartoe opleidingspersoneel deur opleidingsbestuurders behaag of tevrede gestel is (Springfield-Scott, 2000: 26).

Doseerpersoneel wat in Suid-Afrika onderrig aan volwassene-leerders verskaf, is tans blootgestel aan 'n verskeidenheid faktore wat hul werksbevrediging nadelig beïnvloed. Sodanige akademici ondervind slegte werkomstandighede en swak korporatiewe bestuur

en dit lei tot groter werkdruk (Altbach, 2002: 11-15).

Stewart (2007: 138) meld dat personeel wat binne universiteite onderrig verskaf aan 'n verskeidenheid faktore blootgestel word wat vervreemding tussen volwassene-onderwyspersoneel en akademiese bestuur teweegbring. Stewart verwys na Johnson (2006) wat die verhoogde werkklas van dosente; die hoogs kompeterende omgewing en departementele disintegrasie as redes aanvoer vir die skeuring tussen die bestuur van akademiese instellings en hul werknemers. Stewart (2007: 138) debatteer verder dat die emosionele intelligensie van volwassene-onderwyspersoneel ook deur korporatiewe bestuurslede afgebreek word. Stewart verwys in hiërdie opsig na Olivier et al. (2005) wat verslag gedoen het oor die werkomstandighede binne die Nelson Mandela Metropolitaanse Universiteit. Laasgenoemde outeurs debatteer dat onderwyspersoneel ontevrede is met die bestuursstelsel van dié universiteit; dat hulle werksbevrediging ingekort word en dat dit aanleiding gee tot lae moreel by sulke werknemers.

Volwassene-onderrig is inderdaad 'n belangrike aktiwiteitsgebied wat opleidingspersoneel in 'n hoë mate uitdaag, met spesifieke verwysing na die verskeidenheid rolle wat laasgenoemde in die verband moet vervul. Dit sluit in om as leier van 'n groep leerders op te tree; om as veranderingsagent diens te doen ten einde veranderinge rondom leerders se kennis, begrip, vaardighede, houdings en gedrag te bewerkstellig; om as leerder deel van die groep te vorm en 'n voorbeeld vir leerders te stel asook om as evalueerder die groep se pogings tot leervoltrekking te beoordeel (Rogers, 2002:190-200).

Op grond van die omvang van bovermelde rolle en die uiteenlopendheid wat daarmee gepaard gaan, argumenteer die navorser dat daar inderdaad 'n groot verantwoordelikheid op die skouers van opleidingspersoneel rus. Dit is gewis 'n groot uitdaging vir opleidingskonsultante binne die veld van volwassene-onderwys en volgens die navorser – in sy kapasiteit as volwassene-opleidingskonsultant – is dit dikwels vir sodanige personeel moeilik om dié rolle op 'n bepaalde en korrekte wyse te vertolk en voldoende in die werkplek uit te leef.

Volgens Crous et al. (2000:42) vereis bepaalde reëls en standaarde wat in die volwassene-onderwysomgewing geldig is, van onderwyspersoneel om op 'n 'betroubare wyse te konformeer'. Dit beteken dat sulke personeel binne bepaalde reëls en standaarde moet opereer en dit as 'n riglyn moet gebruik wanneer hulle onderrig in hierdie omgewing verskaf. Hierdie eis en beperking kan volgens dié outeurs 'n potensieel-kreatiewe persoon se eie inisiatief inhibeer aangesien dit bepaalde emosionele druk op hom of haar plaas om

binne bepaalde strukture en denkpatrone te handel.

Die navorser reken dat bestuurders binne die volwassene-onderwysveld juis toegeeflike strategieë moet skep om personeel binne die opleidingsituasie toe te laat om eie inisiatief te gebruik tydens die uitvoering van hul pligte. Hierdie mate van vryheid, asook die nodige hulp en bystand van bestuurskant sal verseker dat personeel 'n hoër mate van werksbevrediging sal beleef. Die navorser argumenteer verder dat aangesien werksbevrediging te doen het met die positiewe gevoelens wat werknemers teenoor hul werk koester, is dit dus nodig vir volwassene-onderwysbestuurders om hul onderwyspersoneel op so 'n wyse te motiveer (hetsy deur die toekenning van verantwoordelikhede, magte of regte tot besluitneming) dat dit hul werksbevrediging sal verbeter. Op hierdie wyse sal onderwyspersoneel hul eie waarde beseef, tot beter insigte kom aangaande die werksituasie en dan positief daarvolgens handel.

## **2.6 SAMEVATTING**

Uit bostaande bespreking kan afgelei word dat 'n bepaalde leierskapstyl van onderwysbestuurders 'n bepalende invloed op die werksbevredigingsvlakke van volwassene-onderwyspersoneel het. Vir die doel van hierdie navorsing is leierskapstyl gedefinieer, sekere algemene leierskapstyle uitgewys en die verband tussen leierskapstyl en werksbevrediging binne die volwassene-onderwyskonteks is bespreek. Die essensie van die leier-werknemer-verhouding, werknemerbesluitneming en bemagtiging, is in die proses behandel. Verder is die begrip 'werksbevrediging' verklaar en 'n verskeidenheid faktore wat 'n invloed op die werksbevrediging van personeel mag hê, is uitgewys. Daar is ook gefokus op leierskap self; die handeling wat bestuur teenoor onderwyspersoneel openbaar en die wyse waarop toesighouding geskied. Hierdie aspekte is in die konteks van volwassene-onderwys bespreek en die fokus is geplaas op die invloed daarvan op die werksbevredigingsvlakke van onderwyspersoneel.

Hoë werksbevredigingsvlakke by volwassene-onderwyspersoneel kan volgens die navorser bydra tot positiewer houdings by sodanige personeel wat aanleiding kan gee tot beter werkfunksionering en 'n meer produktiewe werkmag.

Met die voorafgaande bespreking in ag geneem, kan daar nou oorgegaan word na die bespreking van die empiriese studie.

## Hoofstuk 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

*'A sense of curiosity is nature's original school of education.'*

Smiley Blanton

Figuur 12 bevat 'n visuele voorstelling van dié hoofstuk.



**FIGUUR 12: VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 3**

### **3.1 INLEIDING**

Tydens die empiriese studie word gepoog om die begrippe 'leierskapstyl' en 'werksbevrediging' wat binne die opleidingsdepartement van 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika ter sprake is, te ondersoek en daarna 'n statistiese verband tussen die twee begrippe te bepaal. Die invloed van 'n bepaalde leierskapstyl van opleidingsbestuurders en hóé 'n bepaalde leierskapstyl die werksbevrediging van opleidingskonsultante in hul spesifieke werkkonteks beïnvloed, word ook bespreek.

In die voorafgaande hoofstuk is die literatuur ondersoek ten einde die betekenis van spesifieke leierskapstyle; die invloed wat leierskapstyl op die werksbevrediging van werknemers het sowel as die teoretiese verband tussen leierskapstyl en werksbevrediging te bespreek. Die voorkoms van volwassene-onderwys binne die banksektor (veral in die bepaalde bankinstelling wat tydens hierdie empiriese studie ondersoek is) en die betekenisvolle rol wat opleidingsbestuurders se leierskapstyl speel ten opsigte van die werksbevrediging van opleidingskonsultante, is ook op 'n teoretiese vlak ondersoek.

### **3.2 NAVORSINGSONTWERP**

Leedy en Ormrod (2005: 4) beskryf navorsing as 'n sistematiese proses waartydens data versamel, ontleed en vertolk word ten einde mense se begrip van die fenomeen waarin die navorser belangstel, te substansieer. 'n Navorsingsontwerp daarenteen is die wyse waarop 'n navorsingstudie ontwikkel word, sowel as die manier waarop die navorsing en gepaardgaande resultate aan lesers voorgehou word (Motshoane, 2007: 34).

Henning, Van Rensburg en Smit (2004: 32) stel dit dat 'n navorsingsontwerp daardie gedetailleerde plan is wat beskryf hóé die navorsing uitgevoer word. Mouton (2002: 108) definieer 'n navorsingsontwerp as 'n stel riglyne en instruksies wat gevolg moet word om die navorsingsprobleem te formuleer. 'n Navorsingsontwerp sluit verder ook inligting in aangaande die tyd wanneer die navorsing gedoen is; wie daarby betrek word en onder welke omstandighede die data versamel word – met ander woorde, dit dui aan hoe die navorsing uitgevoer is; dit wil sê wat van die navorsingsrespondente verlang word, asook die gekose metodologie van die navorsing (McMillan & Schumacher, 2006: 22).



In die konteks van die hoofnavorsingsprobleem wat in die onderhawige studie ondersoek word en die navorsingsdoelwitte (sien paragrawe 1.4 en 1.5), is 'n keuse oor die navorsingsbenadering gedoen; die identifisering van die populasie en selektering van die proefgroep is gedoen; die meetinstrument is ontwikkel en aangewend; die data-insameling is uitgevoer en die wyse waarop data-inhoude aangebied word, is gefinaliseer.

Vervolgens word die kwantitatiewe navorsingsbenadering bespreek.

### 3.3 'N KWANTITATIEWE NAVORSINGSBENADERING

Die navorser het gebruik gemaak van die kwantitatiewe navorsingsmetode om feitelike inligting te bekom ten einde die navorsingsprobleem (soos in Hoofstuk 1 gestel) aan te spreek. Data wat tydens die navorser se empiriese ondersoek aan die lig kom, sal kwantitatief van aard wees en as sodanig ontleed word. Dit beteken dat numeriese waardes aan die resultate toegeken word en dat daar gereeld van wiskundige metodes gebruik gemaak sal word om verwantskappe tussen veranderlikes te rapporteer.

McMillan en Schumacher (2006: 12-13) verwys na Denzin en Lincoln (2000) se handboek oor navorsing waarin die laasgenoemde outeurs aanvoer dat sowel kwantitatiewe- as kwalitatiewe navorsingsbenaderings gebaseer word op 'aannames oor die wêreld'; die navorsingsdoel; navorsingsmetodes; prototipiese studies; die rol van die navorser en die belangrikheid van konteks in 'n bepaalde studie. Dit kan tabelsgewys soos volg voorgestel word:

<b>TABEL 4: DIE KWANTITATIEWE NAVORSINGSBENADERING</b>	
<b>Oriëntasie</b>	<b>Beskrywing</b>
Aannames oor die wêreld.	'n Enkelrealiteit – dit wil sê, die meting word met 'n spesifieke instrument gedoen.
Doel van die navorsing.	Dit bepaal verwantskappe tussen die veranderlikes wat gemeet is.
Navorsingsmetode en –proses.	Prosedures (opvolgende stappe) word bepaal voordat die studie 'n aanvang neem.
Prototipiese studie (duidelikste voorbeeld).	Eksperimentele ontwerp word benut om foute en partydigheid te beperk.
Die navorser se rol.	Staan afsydig van die situasie deur 'n navorsingsinstrument as werktuig te gebruik.
Belangrikheid van konteks.	Doelwit is om universele en konteksvrye veralgemenings te formuleer.

(McMillan & Schumacher, 2006: 13).

Die bostaande tabel is vir die navorser betekenisvol aangesien dit begrip verskaf oor die navorsingsbenadering en duidelik uitspel wat met dié navorsing beoog word. Dit verklaar ook hoe die navorsing gedoen word; watter tipe navorsingsontwerp gevolg sal word; die mate waartoe die navorser by die situasie aanklank vind en die betrokkenheidsvlak en verbintenis wat die navorser tydens die ondersoek sal handhaaf (McMillan & Schumacher, 2006: 13).

Shulze het reeds in die negentigerjare (1999: 47) beklemtoon dat kwantitatiewe navorsing ten doel het om opvoedkundige begrippe te verstaan deur dié begrippe te isoleer, hulle waar te neem en numeriese wette te formuleer om hierdie begrippe te omskryf.

Fouche en Delpont (2002: 79) is van mening dat kwantitatiewe navorsing gebaseer is op positivisme wat wetenskaplike verduidelikings baseer op universele wette. Fouche en Delpont redeneer verder dat die hoofdoelwitte van sodanige navorsing is om die sosiale omgewing objektief te meet; om hipoteses te toets en om menslike gedrag te voorspel en te beheer. Dié outeurs debatteer verder dat 'n kwantitatiewe ondersoek dus gedefinieer kan word as 'n studie van sosiale en menslike probleme wat gebaseer is op die toetsing van 'n teorie wat uit verskillende veranderlikes bestaan. Sodanige teorie word gemeet met syfers en geanaliseer met statistiese prosedures ten einde te bepaal of die voorspelde veralgemenings van die teorie gestaaf kan word (Fouche en Delpont, 2002: 79).

Die navorser debatteer dat 'leierskapstyl' en 'werksbevrediging' ook as sosiale begrippe geïnterpreteer kan word en dat dit as sodanig binne die opvoedkundige omgewing waarin die navorser hom bevind, naamlik die bepaalde bankgroep se opleidingsdepartement waarin die navorser werksaam is, ondersoek kan word. Terselfdertyd word die aanname ook deur die navorser gemaak dat 'n bepaalde leierskapstyl van opleidingsbestuurders wél 'n wesentlike invloed op die werksbevrediging van opleidingskonsultante het. 'n Empiriese ondersoek is in dié verband uitgevoer deur middel van 'n vraelysopname en die hele populasie (dit wil sê die opleidingskonsultante wat in 'n spesifieke bankgroep aan volwassenes onderrig verskaf) is hierby betrek. Veralgemenings is geformuleer oor die situasie wat binne hierdie volwassene-onderwysomgewing geld met die doel om 'n verband te probeer vind tussen dié twee begrippe, naamlik leierskapstyl en werksbevrediging.

Fouche en Delpont (2002: 96) argumenteer dat navorsers die meeste navorsingprobleme identifiseer wanneer hulle konkrete tekortkominge in die werklike lewe waarneem. 'n Navorser kan byvoorbeeld die gedrag van 'n groep werknemers waarneem; besef dat hul

werk hulle nie bevredig nie; vrae oor hierdie probleem stel en dan besluit om 'n navorsingsondersoek daarvoor te doen.

Bostaande bespreking, oogmerke en doel van die navorsing asook die toepaslike elemente van 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering (sien Tabel 5 hieronder), is volgens die navorser genoegsame rede om 'n kwantitatiewe metode in 'n gunstige lig te beskou ten einde data vir die studie te versamel. Die karaktertrekke en toepaslikheid van só 'n ontwerp kan as volg op 'n voordelige wyse deur die navorser aangewend word:

<b>TABEL 5: TOEPASLIKE ELEMENTE VAN 'N KWANTITATIEWE NAVORSINGSONTWERP</b>	
<b>Navorsingshandeling</b>	<b>Prosesbeskrywing</b>
Verkryging van respondente	Die fokus is om soveel moontlike respondente in te sluit by die studie ten einde voldoende empiriese data te bekom
Skepping van kennis	Die navorsing het ten doel om nuwe kennis uit ingesamelde data te ontwikkel deur breë tendense daar te stel
Dataversamelingsprosedures	Objektiewe dataversamelingsprosedures sal gevolg word om partydigheid teë te werk
Navorser se betrokkenheid by die studie	Die navorser sal tot 'n groot mate onafhanklik en onbetrokke ten opsigte van die respondente wees
Meetinstrument	Data sal deur die gebruikmaking van 'n vraelys versamel word
Verklaring van resultate	Die toekenning van numeriese waardes sal benut word om statistiese navorsingsresultate daar te stel

(Ramparsad, 2004: 123).

### **3.4 POPULASIE EN STEEKPROEF**

McBurney (2001: 248) verwys na populasie as die 'steekproefraamwerk'. Dit is volgens dié outeur die totaliteit van persone, gebeure, organisatoriese eenhede (naamlik die verskillende afdelings waaruit die organisasie bestaan), saakregisters (waarinne aantekeninge gemaak word oor werkaktiwiteite wat werknemers afgehandel het of nog moet afhandel) en ander steekprofeenhede waarmee die navorsingsprobleem gemoeid is.

Die begrip ‘steekproef’ impliseer altyd die gelyktydige bestaan van ’n populasie of heelal waarvan die steekproef deel sou vorm (Strydom & Venter, 2002: 198).

Stangor (2011: 110) meen dat ‘steekproef’ sinspeel op die seleksie van individue wat aan die navorsing sou deelneem, gewoonlik met die doel om hiérdie persone te gebruik ten einde gevolgtrekkings oor die populasie as geheel te kan maak. Dié outeur argumenteer verder dat ’n steekproef verteenwoordigend van die geheel moet wees in elke belangrike opsig. Dit sal verseker dat die steekproef se karakter en samestelling tot ’n groot mate gelykstaan met die karakter en samestelling van die populasie en dat veralgemenings gemaak kan word oor die persone wat nie getoets is nie.

Strydom en Venter (2002: 197-198) is van mening dat die begrip ‘steekproefseleksie’ een van die mees belangrike aspekte van die algehele navorsingspoging is. Dié outeurs is verder van mening dat die meeste van die wêreld se kennis voortgebring word deur steekproewe te raadpleeg om antwoorde op sekere vraagstukke te verskaf en dat daar in die meerderheid gevalle inderdaad van onvoldoende proefneming gebruik gemaak is om hierdie kennis te bekom. Volgens die navorser beteken dit dat veralgemenings gereeld gemaak kan word deur minderhede te raadpleeg en dan aan te neem dat dit ook op meerderhede van toepassing sal wees.

Steekproefseleksie beteken dus om ’n deel van die populasie te betrek by die studie, dit as verteenwoordigend van die hele populasie te reken en dan aan te neem dat wát waargeneem is, ook van toepassing sou wees op die res van die populasie (Graziano & Raulin, 2000: 133).

Die navorser sal die respondente wat aan die steekproef gaan deelneem, saamstel deur dit op ’n waarskynlikheidsgrondslag te benader en ook poog om ’n reaksiekoers van meer as 60% te verkry. Dit verteenwoordig ’n beduidende deel van die populasie en behoort substansie te verleen aan die resultate. Stangor (2011: 109) beweer dat selfs ’n reaksietotaal van 50% geag kan word as voldoende vir doeleindes van vraelysopnames. Müller (2012)<sup>1</sup> het tydens ’n onderhoud by Unisa, Pretoria die mening uitgespreek dat ’n reaksietotaal van 60% ideaal sal wees om betroubare resultate te lewer vir die studie. Müller argumenteer verder dat sodanige terugvoer sal verseker dat ’n geldige faktor-analise uit die resultate kan voortspruit en dat die items, dele en struktuur van die vraelys genoegsame gronde sal verleen vir ’n behoorlike analise.

<sup>1</sup> *Onderhoud gevoer met Mev Hélène Müller op 20 Mei 2012 te Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.*

Die populasie is self deur die navorser gekies en vir die doel van hiérvan navoring is daar besluit om die opleidingskonsultante wat saam met die navorser binne 'n bepaalde bankgroep onderrig aan volwassene-leerders verskaf, by die studie te betrek as respondente. Etiese riglyne sal ook tydens die navoring gevolg word wat sal verseker dat respondente menslik en met omsigtigheid gehanteer sal word.

Stangor (2011: 42) is van mening dat die etiese waardes wat tydens navoring eerbiedig moet word, beteken om na die welstand van deelnemers om te sien; om eerlikheid tydens dataversameling sowel as tydens die weergee van resultate aan die dag te lê en om oorweging te skenk aan die wyse waarop die nuutgevonde kennis aangewend gaan word. Die navorser is dit hiermee eens. Respondente is volgens die navorser die belangrikste party binne enige navoringsstudie en sodanige respondente se waardigheid behoort nie enigins in die navoringsproses skade te lei nie. Hul belange – soos om anoniem te kan bly, om met redelikheid hanteer te word, om vrywillig die vrae te kan beantwoord en te kan onttrek uit die studie as hulle wil – is deur die navorser op die hart gedra en verteenwoordig sommige van die oorwegings wat die navorser deurentyd in ag sal neem tydens die studie.

Toestemming is deur die navorser verkry om navoring oor leierskapstyl – en die invloed wat dit op werknemers se werksbevrediging in dié bepaalde bankgroep het – te doen. Die bankgroep se Hoof van Opleiding is genader en goedkeuring is deur hom verleen om die studie uit te voer – ter wille van geheimhouding kan sodanige toestemming egter nie as bylae by hierdie navoringsverslag ingesluit word nie. Die meetinstrument (naamlik die vraelys) – soos vermeld in paragraaf 1.7.1 – word per e-pos uitgestuur aan al die opleidingskonsultante en dié respondente wat besluit om daarop te reageer, sal dan die steekproef vorm. Die populasie wat deur die navorser genader is, bestaan uit eenhonderd sewe-en-dertig (137) individue.

Vervolgens sal die struktuur en samestelling van die vraelys bespreek word.

### **3.5 ONTWIKKELING VAN DIE NAVORSINGSVRAELYS**

McMillan en Schumacher (2006: 180-181) debatteer dat die interne struktuur van 'n instrument verwys na die wyse waarop die individuele items sowel as die onderliggende dele van die vraelys aan mekaar verwant is en dat faktor-analise gereeld as middel

gebruik word om bewysstukke vir interne struktuur voort te bring. Dié bewysstukke word gegeneer wanneer die verwantskap tussen items en dele van die instrument empiries konstant is met die teorie of beoogde gebruik van die tellings.

Die instrument wat die navorser opgestel het, bevat tientalle items wat leierskapstyl en werksbevrediging aanspreek. Dit is ook in verkillende kategorieë verdeel wat die ondersteuning, verhoudings, en bemagtiging wat volwassene-onderwysbestuurders teenoor hul 'ondergeskiktes' openbaar, aanspreek. Dit is die mening van die navorser dat dié kategorieë sterk verwant is aan mekaar, in die sin dat elkeen 'n komponent wat die werksbevrediging wat opleidingskonsultante kan beïnvloed, bevat en as sodanig die volwassene-onderwysbestuurder se gedrag teenoor hul minderes bevrageken.

Die vraelys bestaan uit drie (3) dele, naamlik die biografiese-, leierskaps- en werksbevrediginggedeeltes. Die navorser argumenteer dat dié instrument dus volledig voldoen aan die standaard wat gestel word deur McMillan en Schumacher (2006: 180-181) ten einde 'n behoorlike faktor-analise te kan uitvoer op die resultate wat uit die studie sou voortspruit.

Collis en Hussey (2003: 66) meen dat 'n vraelysopname 'n positivistiese metodologie is waartydens die navorser moet besin oor hóé die vrae vir die doel van die ondersoek gestel gaan word. Dié outeurs stel verder voor dat geslote vraagtipes gebruik behoort te word om kort- of enkelwoord-antwoorde te verkry. Hierdie data behoort volgens die navorser hom in staat te stel om meer spesifieke inligting te verkry wat makliker statisties verwerk kan word en dus kwantitatiewe navorsingmetodologieë ondersteun.

Collis & Hussey (2003: 173) redeneer dat die gebruik van vraelyse tydens empiriese navorsing 'n gewilde metode is om data te versamel. 'n Vraelysopname is ook goedkoper en minder tydrowend as om onderhoude te voer; terselfdertyd kan groter proefnemings ook tydig onderneem word (Collis & Hussey, 2003: 173-174). Creswell (2012: 382) is ook van mening dat vraelyste een van die tipiese dataversamelingsvorme is en dat dit op 'n gemaklike wyse data kan bymekaarmaak vir die doel van navorsing.

Die navorser argumenteer dus dat 'n vraelys in sy ondersoek nuttig sal wees om data sonder moeite te versamel aangesien die respondente, wat geografies verspreid is, maklik bereikbaar is per e-pos (verwys na Bylae 1 vir die Afrikaanse vraelys en Bylae 2 vir die Engelse vraelys). Die navorser het sy eie vraelys opgestel vir die doeleindes van dié spesifieke navorsing en dit aan die Navorsingsondersteuningskonsultant van die Skool vir

Interdissiplinêre navorsing aan UNISA (Universiteit van Suid-Afrika) voorgelê (Müller, 2012)<sup>1</sup>. Insaes is op hierdie wyse verkry aangaande die toepaslikheid van die struktuur en samestelling van die vraelys, sowel as die standaard en algemene kwaliteit daarvan. Die literatuurstudie is ook nagegaan om te verseker dat die vrae wat gestel is, 'n direkte verbintenis met die teorie van die studie verteenwoordig.

Creswell (2012: 383) huldig die standpunt dat navorsers kan besluit of hulle self 'n vraelys wil opstel; 'n bestaande een wil verander òf selfs 'n vraelys wat in die literatuur bestaan, nét so wil gebruik. Dit is egter belangrik om in ag te neem dat die outeurs van sodanige vraelyste se toestemming verkry moet word om die vraelyste vir navorsingsdoeleindes te gebruik.

Die navorser het sy vraelys gedurende Februarie 2013 per e-pos aan respondente uitgestuur. Respondente is een-en-twintig (21) dae gegun om die vraelys te voltooi; ná die verloop van sewe (7) en veertien (14) dae is respondente weer per e-pos herinner en aangemoedig om die vraelys binne die gegewe dae te voltooi. Die hoof van die opleidingsdepartement waar die navorser werksaam is, het ook ná tien (10) dae 'n e-pos aan die respondente gestuur om hulle aan te moedig om die vraelys te voltooi. Ná elk van hierdie e-posse het 'n oplewing in response plaasgevind en dit het die voltooiingskoers van die vraelyste verbeter.

Creswell (2012: 383-384) is van mening dat Web-gebaseerde navorsing (wat e-pos-opnames insluit) uitgebreide data redelik vinnig oor 'n breë front kan versamel en dat dit effektiewe sowel as bekostigbare ondersoeke kan bewerkstellig. Die navorser stem saam met Creswell en het juis die e-pos-metode gebruik vanweë die gemak waarmee respondente wat in 'n groot geografiese gebied woonagtig is, bereik kan word sowel as die bekostigbaarheid van sodanige opname.

Die populasie van dié studie (verwys na paragraaf 1.2) is verspreid oor elke provinsie van Suid-Afrika en dit was dus vir die navorser gepas om die Wêreldwye Web (dit wil sê die Internet in die vorm van Microsoft Outlook 2007) as kommunikasiekanaal te gebruik. Soos hierbo gestel, is daar op hierdie wyse koste en moeite bespaar en die inwin van data het ook spoedig en sonder groot inspanning geskied. Respondente kon ook maklik die vrae antwoord deur bloot hul keuses ten opsigte van persoonlike data en 'n aantal geslote-tipe vrae te merk.

<sup>1</sup> *Onderhoud gevoer met Mev Hélène Müller op 20 Mei 2012 te Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.*

Hansia (2009: 9) huldig die mening dat geslote-tipe vrae suksesvol in 'n positivistiese studie aangewend kan word. Dit verteenwoordig nuttige vraagstellings wat daartoe kan bydra dat feitelike inligting spoedig bekom kan word; sulke data is ook veel makliker om te analiseer as dié wat deur oop-tipe vrae bekom is.

Die navorser meen ook dat respondente meer gewillig sal wees om 'n geslote-tipe vraelys te voltooi aangesien dit nie groot moeite verg nie en dat die responskoers dus meer positief sal wees. Die navorser het dus uitsluitlik van geslote vraagstellings gebruik gemaak om data by respondente deur middel van die navorsingsinstrument (die vraelys) te bekom. Die navorser het ook seker gemaak dat die vraelysitems sentreer rondom dít wat op die opleidingskonsultante van die bepaalde bankgroep van toepassing sou wees met betrekking tot spesifieke situasionele probleme (soos die negatiewe ervarings van opleidingskonsultante) wat binne hierdie omgewing te vinde is. Die literatuur is ook geraadpleeg ten einde voorbeeldvrae te verkry, wat volgens die navorser substansie aan die items van die vraelys sou verleen. Sodoende is inligting op 'n toepaslike wyse bekom oor leierskapstyl en werksbevrediging wat binne dié werksituasie geld. Die tipe items wat in die vraelys voorkom, omvat demografiese-, houdings- en gedragsinligting. Dit het verseker dat duidelikheid verkry word oor die agtergrond van respondente; hul opinies en hul ervarings met spesifieke verwysing na respondente se werkondervinding, ras, geslag en ouderdom sowel as die mate waartoe 'n spesifieke leierskapstyl respondente se werksbevrediging beïnvloed.

Creswell (2012: 385-386) is van mening dat 'n opname twee (2) algemene tipes inhoude binne 'n vraelys insluit, naamlik 'n gedeelte waarin dit die persoonlike karaktertrekke van navorsingsrespondente evalueer sowel as 'n gedeelte waarin die sienings van respondente aangaande die optredes van individue aangevra word. Die navorser se studie het beide inhoude – soos hierbo deur Creswell voorgestel – by sy vraelys ingesluit.

Tydens die ontwikkeling van die vraelys het die navorser onder meer die *Multi-factor Leadership Questionnaire* (Bass en Avolio, 2004: [sp]); die *Job Satisfaction Questionnaire* van PMW Associates (2012: [sp]) en die *Academic Job Satisfaction Questionnaire* (Al Rubaish, Rahim, Abumadine en Wosornu, 2011: 1-7) geraadpleeg en hierdie vraelyste is as ondersteuningsmiddele gebruik vir die samestelling van die navorser se eie vraelys. Die navorser het egter in geheel sy eie vraelysitems saamgestel. Elke vraelysitem is op die literatuurstudie van hierdie navorsing gebaseer, met spesifieke verwysing na die probleemstelling (verwys na Hoofstuk 2; Bylae 3 en paragrawe 1.4 en



1.5). Die navorser het dus verseker dat sy vraelys oor die nodige inhoude beskik wat nodig sou wees om geskikte antwoorde te verkry ten einde die hoofnavorsingsprobleem op te los.

Die navorser is van mening dat die vraelys aan die volgende kriteria behoort te voldoen ten einde die navorsingsprobleem aan te spreek en en dus as doeltreffend/effektief gereken te kan word:

- Die metings moet geldig wees in die sin dat dit die belangrike aspekte van werksbevrediging sal meet.
- Dit moet op die oog af geldigheid weerspieël sodat almal dit as 'n egte meting sal erken. Vraelysitems is so gestel dat dit omvattend tot die departement se respondente was en slegs items waarmee die respondente maklik kon assosieër, is ingesluit.
- Dit is deels objektief en deels subjektief van aard. Vir die doel van dié studie is die biografiese data objektief en die res van die opname is gemoeid met respondente se subjektiewe waarnemings.
- Dit erken en neem in ag dat individue binne dieselfde werkplek verskillend op vrae sou reageer en dus is daar voorsiening gemaak vir diverse antwoorde.

(Fourie, 2004: 84 – soos aangehaal uit Lawler, 1975).

Bykomstig tot Lawler se kriteria, het die navorser ook gepoog om die vraelys so duidelik geformuleerd moontlik te hou; duidelike instruksies vir die voltooiing van die vraelys te gee; 'n kort en bondige ontwerp te volg; die negatiewe vraagstyl te vermy; nié leidende vrae te gebruik nie en slégs geslote vrae te stel.

Die navorser het die vraelys as primêre bron van dataversameling gebruik waartydens respondente verskillende afdelings moes voltooi. Biografiese- en organisatoriese inligting is aangevra, die opinies van die opleidingskonsultante aangaande die invloed van hul bestuurders se leierskapstyl op hul eie werksbevrediging is ook terselfdertyd getoets en die navorser het ook 'n begeleidende brief opgestel waarin toestemming van respondente gevra is om aan die ondersoek deel te neem.

Dié afdelings van die vraelys sal vervolgens bespreek word.

## **A. Die begeleidende brief**

Die begeleidende brief meld die aard en doel van die navorsing. Dit verduidelik onder meer dat die versamelde inligting eksklusief vir die doel van die studie gebruik sal word; dat die identiteit van die respondente beskerm sal word; dat die vertroulikheid van inligting gewaarborg is en dat die nodige goedkeuring vir uitvoering van die studie verkry is (verwys na Bylae 3 vir die Afrikaanse begeleidende brief en Bylae 4 vir die Engelse begeleidende brief).

## **B. Biografiese en organisatoriese inligting**

Die eerste afdeling van die vraelys bestaan uit ses (6) vrae oor die bepaalde streek waarbinne die respondente werksaam is, hul ouderdom, ras, geslag, beroep en werkondervinding. Daar is van respondente verlang om 'n enkelkeuse op elk van dié ses (6) items te merk ten einde terugvoer aangaande hul persoonlike/demografiese inligting te lewer.

McMillan en Schumacher (2006: 233) redeneer dat navorsing wat deur middel van 'n opname geskied, juis daarop gerig is om onder meer vrae oor die respondente se persoonlike en demografiese besonderhede te stel. McMillan en Schumacher (2006: 233) voeg by dat vraelyste wat in die veld van volwassene-onderwys benut word, gereeld akkurate informasie vanaf 'n groot getal volwassenes kan bekom. Die navorser stem met die vermelde stelling saam aangesien dit in die navorser se werkomgewing – waar volwassene-onderwys aan bankamptenare verskaf word – van nut kan wees om genoegsame persoonlike inligting van opleidingskonsultante te verkry wat gebruik kan word tydens analise van die data en in die verklaring van die navorsingsresultate.

## **C. Meting van leierskapstyl**

Hierdie afdeling van die vraelys bevat ses en veertig (46) items wat die leierskapstyl van opleidingsbestuurders, soos beskryf uit die menings en standpunte van hul ondergeskiktes. Vrae in dié verband is verdeel in drie groepe: items een (1) tot vyftien (15) verwys na die demokratiese leierskapstyl, items sestien (16) tot een en dertig (31)

behandel die outokratiese leierskapstyl en items twee-en-dertig (32) tot ses en veertig (46) beskryf die laissez-faire leierskapstyl.

Navorsingsitems wat in die vraelys voorkom, is deur die navorser ontwerp op grond van die verwante literatuurstudie sowel as die verwysings wat daarbinne ter sprake is (sien Hoofstuk 2, paragrawe 2.3, 2.4 en 2.5). Daar is veral gelet op die beskrywings wat in die *Participants Manual of Supporting School Management Teams in managing and implimenting curriculum change* (Gauteng Department of Education, 1999: 42-43); Ramparsad (2004: 67) en Swanepoel et al. (2003: 345) voorkom en wat handel oor die demokratiese-, outokratiese- en laissez-faire leierskapstyle. Alhoewel die navorser spesifieke kennis neem van die inligting wat deur dié outeurs verskaf is, is die leierskapstyl- en werkbevredigingsgedeelte van die navorser se vraelys, soos voorheen genoem, oorhoofs gebaseer op die breër literatuurstudiebevindinge soos wat dit in Hoofstuk 2 bespreek is. Die navorser het hiérdie hoofstuk dus pertinent geraadpleeg ten einde die belangrike aspekte daarbinne uit te lig en dit dan te gebruik as hulpmiddel ter samestelling van die vraelys .

Soos in die begeleidende brief vermeld, is 'n vyfpunt-Liekertskaal gebruik. Respondente kon aandui hoe gereeld 'n stelling op die bestuurder van toepassing gemaak kon word. 'n Numeriese waarde wat rangorde aan die response verleen, is aan elke item toegeken waar '1' = nooit, '2' = selde, '3' = somtyds, '4' = gereeld en '5' = altyd aandui.

Gall et al. (2005: 132-133) stel dit dat skale 'n meting van individue se houdings, persoonlikheidstrekke, emosionele toestand, belangstellings en waardes doen. Vraelyste maak gebruik van skale om veranderlikes te ondersoek en só verstaanbare antwoorde op navorsingsvrae te verkry. Die Likertskaal wat die navorser gebruik het, was juis daarop bereken om veranderlikes soos leierskapstyl en werksbevrediging te ondersoek, duidelike antwoorde oor leierskapstyle vanaf navorsingsrespondente te verkry en só te verseker dat die response deur die navorser begryp kon word.

Ná voltooiing van dié gedeelte/afdeling van die vraelys, is 'n telling bereken vir elke groep stellings oor die drie leierskapstyle en die gemiddelde telling vir die groepe is ook daarna uitgewerk. Die navorser is van mening dat, wanneer die opleidingsbestuurder se telling bokant die mediaan binne een van die groepe lê, daardie bestuurder gereken kan word as 'n gebruiker van daardie betrokke leierskapstyl. Die mediaan is volgens Duxbury, Fouche en Venter (2002: 236) die middelpunt van datadistribusie, dit wil sê dit deel die verspreiding van data in twee sodat die helfte van die data bo die middelpunt lê

en die ander helfte aan die onderkant daarvan. Dit het die navorser ook in staat gestel om te bepaal of die bestuurder 'n enkele oorheersende leierskapstyl in die werkplek toepas of inderdaad meer as een leierskapstyl gelyktydig sou beoefen.

Hierdie tipe meting is in 'n verskeidenheid studies en verhandelinge gebruik om leierskapstylbepalings te doen. Crist het reeds in die negentigerjare (1999: 12-16) 'n studie rondom die verwantskappe tussen werksbevrediging van akademiese personeel en die leierskapstyl van die West Virginia Universiteit se akademiese hoof gedoen en verwys na Hansia (2009), wat die leierskapfaktore wat die werksbevrediging van personeel in die veebedryf beïnvloed, ondersoek het; na Amer (2009: 6), wat navorsing gedoen het oor die impak van 'n bankbestuurder se leierskapstyl op die werksbevrediging van werknemers van die South West Bank in Hebron en na Rad en Yarmohammadian (2006: xi-xii), wat die invloed wat bestuurders se leierskapstyl op werknemers se werksbevrediging in die Isfahan universiteitshospitale gehad het, bestudeer het.

#### **D. Meting van werksbevrediging**

Hierdie afdeling van die vraelys bevat vier en twintig (24) items. Die fokus van dié items was om die invloed van 'n bepaalde leierskapstyl op die werksbevrediging van opleidingspersoneel wat binne 'n bepaalde bankgroep diens doen, te meet. Hoewel daar klem gelê word op die handeling van opleidingsbestuurders en hóé dit hul ondergeskiktes se gevoel van tevredenheid beïnvloed, is die oorwegende werksbevrediging van die deelnemers ook getoets ten einde 'n algemene siening oor hul werksbevrediging te verkry.

'n Liekert-skaal is gebruik en respondente moes aandui tot watter mate hulle 'tevrede' of 'ontevrede' is aangaande die stellings wat in die vraelys gemaak word. Net soos by die leierskapsgedeelte van die vraelys, is numeriese waardes toegeken wat 'n sekere rangorde aan deelnemers se terugvoer verleen. Die besonderhede daarvan is as volg: hoogs tevrede = 1; tevrede = 2; neutraal = 3; ontevrede = 4 en hoogs ontevrede = 5.

In dié afdeling van die vraelys word die fokus eerstens geplaas op die intrinsieke faktore wat werksbevrediging beïnvloed, naamlik die selfbeeld, selfaktualisering en persoonlike ontwikkeling van deelnemers (verwys na paragraaf 2.5.1 en Figuur 11).

Tweedens is slegs één van die ekstrinsieke faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed, uitgesonder (naamlik bestuurshandeling) en die klem word veral in die vraelys geplaas op daardie handeling wat die leierskapstyl van die bestuurder sou verteenwoordig.

Vorige navorsing oor die invloed van leierskapstyl op die werksbevreëdiging van persone wat aan 'n bestuurder rapporteer, is inderdaad in die verlede gereeld uitgevoer.

Amer (2009: 33-39) meld dat binne die veld van volwassene-onderwys onder meer gelet kan word op studies wat die volgende navorsers gedoen het wanneer na ondersoek oor werksbevreëdiging verwys word:

- Al'Oseli (1999) het die leierskapstyl van universiteitshoofde van die Hebron Universiteit ondersoek ten einde vas te stel hoe dit werknemers van dié universiteit se werksbevreëdiging beïnvloed.
- Al-Masree (2007) het die leierskapstyl van universiteitsbestuurders by die Universiteit van Al-Aqsa bestudeer. Dié outeur het 'n vergelykende studie gedoen en verslag gelewer oor die impak van leierskapstyl op die werksbevreëdiging van onderwyspersoneel wat aan dié universiteit doseer.

Crist (1999:12-16) het ook navorsing gedoen by die Universiteit van West Virginia oor die president van dié universiteit se leierskapstyl en die invloed wat dit op departementslede se werksbevreëdiging gehad het.

Vir die doel van hiérdie studie het die navorsers ook bostaande navorsingsverslae bestudeer ten einde met gepaste vrae vorendag te kom vir sy eie empiriese ondersoek.

### **3.5.1 Tegnieke verbonde aan data-insameling**

Hiérdie vraelysopname was uitgevoer as 'n gevallestudie, wat beteken dat dit ontwerp is om op 'n bepaalde tydstep en binne 'n sekere konteks die verwantskap tussen leierskapstyl en werksbevreëdiging te kan meet.

McMillan en Schumacher (2006: 26-27) redeneer dat 'n gevallestudie 'n 'gebonde sisteem' is en dat die respondente van 'n gevallestudie binne die raamwerk van tyd en plek bestudeer word. Sodoende sal dit 'n beter begrip van 'n situasie skep, met spesifieke inagneming van die konteks en datum/s van die ondersoek. Die navorsers ondersteun hierdie standpunt en argumenteer dat sy ondersoek binne 'n spesifieke konteks plaasvind

(naamlik binne 'n bepaalde bankgroep) en dat dit ook op 'n vasgestelde tyd en plek geskied (die datum van elektroniese verspreiding van die vraelys is 10 Februarie 2013 en die vraelys se verspreiding is deur middel van 'n elektroniese kanaal [naamlik per e-pos] versprei).

Stangor (2011: 132) is van mening dat gevallestudies 'n beskrywende rekord is van individue se ervarings en gedrag. Die navorser maak die aanname dat kennis wat uit 'n gevallestudie verkry word, kan help om menslike behoeftes, gedragspatrone en vermoë om verhoudings met sy of haar medemens te skep, beter te verstaan.

Die navorser se doel met dié ondersoek is juis om vas te stel hoé die optredes en handeling van leiersfigure in 'n bepaalde werkomgewing, hul ondergeskiktes beïnvloed wat binne dieselfde raamwerk opereer.

Oorweging is ook geskenk aan die kwaliteit van die vraelysinstrument om te verseker dat die resultate wat daaruit voortspruit, 'n akkurate weergawe van die werklikheid is.

Twee kriteria wat die kwaliteit van 'n meetinstrument kan bepaal, is geldigheid en betroubaarheid (McMillan & Schumacher, 2006: 178). Die navorser is gestel op die kwaliteit van die meetinstrument wat in sy studie gebruik sou word en het dus gehoor gegee aan die geldigheids- en betroubaarheidskriteria soos gestel deur McMillan en Schumacher (2006: 178).

### **3.5.1.1 Geldigheid**

Geldigheid is die hoeksteen waarop alle navorsing gebou is en dit dien ook as maatstaf waarmee die juisheid van die navorsing gemeet kan word (Oberholzer, 2007: 17).

Eerstens moet toegesien word dat die meetinstrument (in dié geval 'n vraelys) aan geldigheidsvereistes voldoen. Geldigheid verwys na die waarheidstatus van die navorsingsinstrument en bepaal die graderingskriteria waartoe 'n vraelys met sukses sekere konsepte kan meet, die mate waartoe die oorsaaklike stellings die studie kan ondersteun en die reikwydte waarby bevindinge veralgemeen kan word ten opsigte van die populasie (Seale, 2004: 72).

Treiman (2009: 242) is van mening dat 'n meetinstrument alleen geldig is as dit meet wat dit veronderstel is om te meet. Die meting moet dus voldoende wees om die

verwantskappe tussen veranderlikes regstreeks aan te spreek en gepaste teoretiese gevolgtrekkings daaruit te kan maak.

Die navorser argumenteer ook dat die vraelys moet voldoen aan die vereistes soos hierbo gestel deur Treiman. In dié studie moet dit die werklike faktore wat betrekking het op bestuurders se leierskapseienskappe en hoe dit die werksbevrediging van hul personeel kan raak, aanspreek. Vrae moet ook regstreeks van toepassing wees op die respondente (met ander woorde, respondente moet hulle kan vereenselwig met die inhoud en dekkingsveld van die vrae). Die verwagte 60% terugvoer wat respondente behoort te lewer (soos voorheen gemeld op bladsy 26, paragraaf 1.7.1) sal volgens die navorser voldoende wees om aan veralgemening gestand te doen en daarom sal die navorser streef om hierdie persentasie terugvoer te bereik.

Die navorser argumenteer verder dat daar met 'n kwantitatiewe studie veral gelet moet word op die omvang waartoe die gevolgtrekkings – wat gemaak is deur numeriese tellings te ontleed – gereken kan word as toepaslik, betekenisvol en bruikbaar. Die navorser het die volgende strategieë gevolg om 'n effektiewe empiriese ondersoek uit te voer:

- Die doel van die navorsing (soos gemeld in Hoofstuk 1) is direk aangespreek in die items van die vraelys.
- Daar is gefokus op die algehele inhoud van die vraelys en hóé dit verteenwoordigend en toepaslik is ten opsigte van die populasie.
- Die vraelysitems só geformuleer dat respondente dit eenvoudig en lesersvriendelik sal vind en dit duidelik sou wees om dit te verstaan en maklik sou wees om dit te voltooi.

Vervolgens is aspekte in die navorsingsproses met betrekking tot die samestelling van die vraelys ook aangespreek:

- Eerstens is seker gemaak dat items só aangebied word dat dit regstreeks tot die situasie en omgewing van die navorsingsrespondente spreek.
- Tweedens is daar aandag gegee aan elke individuele item op die vraelys ten einde te bepaal of 'n spesifieke item gekoppel kan word met die begrippe leierskapstyl en werksbevrediging.
- Derdens is daar noukeurig aandag geskenk aan die interne struktuur van die vraelys. Items wat verskillende konsepte meet (soos die bepaalde leierskapstyle) is

byvoorbeeld saam gegroeper en die tevredenheid wat respondente teenoor hul werk openbaar is ook as 'n aparte eenheid saamgevoeg.

- Laastens is die vraelys ook deur die Navorsings-Ondersteuningskonsultant van die Skool vir Interdissiplinêre navorsing van UNISA, Mev. Hélène Müller, ondersoek en beoordeel. Elke item se gepastheid en belang ten opsigte van die vooruitsigte van die studie is nagegaan om te bepaal of dit aan sekere kriteria voldoen, wat die relevansie tot- en verwantheid aan die probleemstelling asook die navorsingsdoelstellings van die studie insluit (sien Hoofstuk 1, paragrawe 1.4 en 1.5).

### **3.5.1.2 Betroubaarheid**

Betroubaarheid is die konstantheid van die resultate verkry deur die meetinstrument (Leedy & Ormrod, 2001: 31). Tellings wat verkry is, behoort dus byna dieselfde te wees al sou die navorser die instrument 'n verskeidenheid kere en by verskillende geleenthede aanwend (Creswell, 2012: 159).

Betroubaarheid kan ook beskryf word as die toetsbaarheid van die standpunte wat binne die vraelys vervat is (Williams, 2003:99). Dié outeur is van mening dat die data wat deur vraelyste verkry is, hoogs betroubaar is wanneer die duidelikheid van die vrae, die toepaslikheid daarvan op die respondent se situasie en die betekeniswaarde van die vrae of stellings herhaaldelik getoets word. Mouton (2002: 145); Delport (2002: 168) en Stangor (2011: 84) verklaar dat die sleutel tot suksesvolle dataversameling daarin lê dat die navorser betroubare metingsinstrumente moet benut om konsekwente resultate te produseer. Verskillende navorsingsrespondente moet dus met dieselfde meetinstrument getoets word (soos byvoorbeeld die vraelys) en aan dieselfde kriteria gemeet word (naamlik dieselfde Likert-skaal).

Treiman (2009: 243) debatteer ook dat konsekwentheid van meting regstreeks bydra tot die betroubaarheid van 'n meetinstrument. Verskillende metings van dieselfde begrip of veranderlike of dieselfde meting wat herhaal word oor 'n bepaalde tydperk, behoort dus soortgelyke resultate voort te bring.

Gall, Gall en Borg (2005: 140) stel dit dat die betroubaarheid van opvoedkundige metings deur middel van die korrelasiekoëffisiënt bepaal kan word en dat die Cronbach Alfa-



koëffisiënt gebruik kan word om sodanige bepaling te doen (sien bladsy 92, paragraaf 4.3 vir 'n volledige bespreking van dié begrip).

Delport (2002: 166) is ook van mening dat betroubare en geldige data verkry kan word wanneer die metingsprosedures en -instrumente oor aanvaarbare vlakke van betroubaarheid en geldigheid beskik. Volgens die navorser beteken dit dat die meetinstrument (in dié geval die vraelys) in die eerste plek moet doen wat dit veronderstel is om te doen en dat dit moet meet wat dit veronderstel is om te meet (geldigheid). Dit is egter nie net nodig dat die vraelys die gepaste begrippe of verandelikes moet meet nie; dit moet tweedens ook met presiesheid en akkuraatheid meet wat die navorser bedoel het om te meet (betroubaarheid).

Stangor (2011: 91) is van mening dat wanneer 'n meting vry van lukraak foute is, dit gereken kan word as betroubaar. Stangor stel verder voor dat 'n instrument meer as een keer geadministreer moet word om te bepaal of dit elke keer soortgelyke resultate lewer.

Vir die doel van dié navorsing het die navorser 'n loodsondersoek gedoen met ses (6) opleidingskonsultante (wat binne sy eie werkomgewing in diens is) en die vraelys op 10 Februarie 2013 per e-pos aan hulle gestuur vir voltooiing (sien paragraaf 3.5.2 vir 'n volledige bespreking van die besonderhede verwant aan die loodsondersoek). Ten einde die konstantheid en betroubaarheid van die vraelys te toets, is dieselfde instrument twaalf (12) dae later, op 22 Februarie 2013, weer aan elk van dié respondente per e-pos gestuur om te voltooi. Uit die ontleding van die twee stelle resultate het die volgende aan die lig gekom:

- Die biografiese besonderhede van albei stelle vraelyste was identies deur al die respondente voltooi.
- Die groepgemiddeldes<sup>1</sup> (dit wil sê insluitende al ses (6) respondente se resultate) vir die eerste en tweede vraelys met betrekking tot die bestuurder se leierskapstyl was 3.24 vir die eerste vraelys en 3.28 vir die tweede vraelys.
- Die groepgemiddeldes<sup>1</sup> vir opleidingskonsultante se werksbevrediging was onderskeidelik 2.22 (vir die eerste vraelys) en 2.24 (vir die tweede vraelys).

<sup>1</sup> Die groepgemiddeldes in Tabel 6 vertoon geakkumuleerde tellings per respondent vir beide die leierskapstyl- en werksbevredigingskomponente van beide vraelyste.

Tabel 6 (hieronder) toon die resultate van die betroubaarheidstoets wat deur die navorser uitgevoer is:

<b>TABEL 6: BETROUBAARHEIDSTOETS VAN DIE VRAELYS</b>				
<b>Geakkumuleerde syfers per vraelys en gemiddelde tellings (gemiddeldes word in [ ] weergegee)</b>				
	<b>Leierskapstyl</b>		<b>Werksbevreëdiging</b>	
	1ste vraelys	2de vraelys	1ste vraelys	2de vraelys
Respondent 1	157 [3.48]	156 [3.46]	25 [1.04]	24 [1.00]
Respondent 2	147 [3.26]	153 [3.40]	24 [1.00]	24 [1.00]
Respondent 3	160 [3.55]	158 [3.51]	73 [3.04]	77 [3.20]
Respondent 4	137 [3.04]	141 [3.13]	56 [2.33]	54 [2.25]
Respondent 5	143 [3.17]	144 [3.20]	73 [3.04]	75 [3.12]
Respondent 6	133 [2.95]	136 [3.02]	70 [2.91]	69 [2.87]
<b>Groepstotale</b>	<b>877 [3.24<sup>1</sup>]</b>	<b>888 [3.28<sup>1</sup>]</b>	<b>321 [2.22<sup>1</sup>]</b>	<b>323 [2.24<sup>1</sup>]</b>

Hoewel elke vraelysitem nie afsonderlik geëvalueer is vir konstantheid nie, meen die navorser tog dat hierdie gemiddeldes gebruik kan word om die konstantheid van die vraelys se algehele resultate te verklaar. Die geringe verskille wat wel voorkom tussen die eerste en tweede vraelys se resultate het volgens die navorser nie genoegsame gewigtigheid om die betroubaarheid van die resultate in twyfel te trek nie.

Die navorser argumenteer verder dat gemiddeldes die gemeenskaplike neigings van deelnemers effektief kan uitwys sonder om individuele tellings afsonderlik te verklaar.

De Vos, Fouche en Venter (2002: 236) steun ook hierdie siening en argumenteer dat gemiddeldes die mees akkurate meting van sentrale tendense is en dat dit dus ook die beste manier is om stelling data te ontleed en dit vir verspreiding voor te berei en aan te bied.

### **3.5.2 Die loodsondersoek**

McMillan en Schumacher (2006: 202) argumenteer dat dit belangrik is om 'n vraelysloodsondersoek met respondente te doen, wat soorgelyke eienskappe toon as die respondente wat aan die studie sou deelneem, ten einde die betroubaarheid van die vraelys te bevorder. Hierdie outeurs meen verder dat dit noodsaaklik vir die navorser is om, voordat die navorsing uitgevoer is, te bevestig of die tyd wat gegun word om die vraelys te voltooi voldoende is en om vas te stel of die loodsondersoekrespondente die vraelysaanwysings en -items duidelik en verstaanbaar vind.

Strydom (2002a: 215) argumenteer ook dat die loodsondersoek op dieselfde wyse uitgevoer moet word as die steekproef om te verseker dat foute geminimaliseer word tydens die navorsingsproses ten einde effektiwiteit van die ondersoek te verseker.

Die ontwerp van 'n vraelysinstrument verg noukeurige aandag en vraelysdefekte kan meerendeels deur 'n loodsondersoek geminimaliseer word. Sodanige defekte kan interpreteringsfoute van vrae; onduidelike bewoording, wanvolgorde, verwarring en onnodige herhaling insluit (Babbie, 2001: 250).

Die navorser het die loodsondersoek benut om beide die verstaanbaarheid en werkbaarheid van die instrument, maar ook die konstantheid van die vraelysresultate te toets. Die navorser het 'n vraag aan die einde van die vraelys bygevoeg en spasioopgelaat vir respondente om eerstens aan te dui of die formaat van die vraelys aanvaarbaar was sowel as om moontlike kritiek te lewer oor die verstaanbaarheid, kwaliteit, taalgebruik en eenvoud van die vrae. Een (1) respondent het die loodsondersoekvraelys in Afrikaans voltooi en vyf (5) in Engels. Skriftelike kommentaar is deur vier (4) van die ses (6) respondente gelewer, waarvan drie (3) dit in Engels gedoen het. Terugvoer wat in dié verband deur respondente verskaf is, word 'woord-vir-woord' in Tabel 7 (hieronder) verskaf; dit wil sê, geen taalfoute wat in respondente se kommentaar voorgekom het, is in dié tabel herstel nie ten einde die outentiekheid van sodanige resultate te behou. Respondente se kommentaar word in die kolom 'Respondent: kommentaar' gelewer en die aksieneming deur die navorser om sodanige foute te herstel, word in die kolom 'Aksieneming deur die navorser' weerspieël:

<b>TABEL 7: LOODSONDERSOEKRESPONDENTE SE KOMMENTAAR OOR DIE NAVORSINGSVRAELYS</b>		
<b>Respondent</b>	<b>Respondent: kommentaar</b>	<b>Aksieneming deur die navorser</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die kleur van 'Indier' - verander na swart sodat dit ineenstem saam met die res.</i></li> <li>• <i>Die kleur van die invul blokkies - kan dit dieselfde wees. Dit lyk of daar onderskeid getref word bv. vraag 1.</i></li> <li>• <i>Afdeling 2: Die beoordelingskaal op Bl 3 - se nommers reflekteer nie korrek nie (verwys na voorbeeld).</i></li> <li>• <i>Die kantlyne Bl 4 - is nie ewe duidelik nie - verwys na nooit / Baie selde / selde...</i></li> </ul>	Grammatika-, struktuur- en ontwerp foute is reggestel op die meesterkopie van die vraelys.

<p style="text-align: center;"><b>LOODSONDERSOEKRESPONDENTE SE KOMMENTAAR OOR DIE NAVORSINGSVRAELYS (VERVOLG)</b></p>		
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The language used is a bit high and for participants speaking only one language it can be confusing. I would prefer plain and understandable language.</i></li> <li>• <i>Spelling error of Implementation.</i></li> <li>• <i>Some questions refer to Manager as 'His' and it can be 'Her'.</i></li> </ul>	<p>Die navorser het die respondent geskakel en verneem dat 'n vraag wat handel oor leierskapstyl, gevorderde taal gebruik (dit wil sê die item wat lees: 'devolves authority to staff to dilute exclusivity of managerial authority'); dié vraag is verander na: 'delegates authority to staff so that authority does not reside exclusively with management.'</p> <p>Die spelling van die woord 'implementation' is reggestel.</p> <p>Waar verwys is na 'his', is dit verander na 'his or her'.</p>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Note: on the declaration the word Implementation is spelt incorrectly.</i></li> <li>• <i>Whilst completing the questionnaire, ensure that the participants are not exposed to an environment which will influence their feedback.</i></li> </ul>	<p>Die spelling van die woord 'implementation' is reggestel (vraelys: blady 1).</p> <p>Die navorser het navraag gedoen en verneem dat dié respondent reg langs die bestuurder gesit en gewerk het wanneer sy nie opleiding verskaf nie – dus was dit ongemaklik vir haar om die vraelys te voltooi.</p>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clearly understandable well structured questions. Good rating scale for ease of completion. Questions are transparant and relative.</i></li> </ul>	<p>Hierdie positiewe terugvoer het die navorser gemaklik laat voel en tot 'n sekere mate bewys gelever dat respondente die vraelys sonder moeite sou kon voltooi.</p>

### 3.6 AANBIEDING EN REDIGERING VAN DIE DATA

Die data (resultate) van die vraelyste word visueel met behulp van tabelle en figure vertoon en word in die volgende hoofstuk (Hoofstuk 4) weergegee. Hierdie visuele voorstellings sal volgens die navorser bydra tot die skepping van eenvoudige en verstaanbare resultate.

Die eenvoudigste wyse waarop data-analise uitgevoer kan word ten einde die versamelde inligting op te som en die veranderlike te beskryf, is deur middel van tabelle en grafiese voorstellings (De Vos et al., 2002: 225-226).

Volgens die navorser word die voorbereiding en organisering van kwantitatiewe data verder deur die gebruik van tabelle en figure vir die leser vergemaklik. Dit verbeeld die data en maak dit visueel begrypbaar, vertoon dit logies, verleen duidelikheid en begrip daaraan en verseker dat dit sonder moeite geïnterpreteer kan word.

Vir die doel van dié navorsing word die biografiese- en organisatoriese data in tabelvorm aangebied ten einde die samestelling van die respondente uit te lig per werkposisie, werkarea, geslag, werkondervinding en ras. Soos reeds vermeld, word resultate van die vraelys deur die gebruik van tabelle, diagramme sowel as beskrywende teoretiese verduidelikings weergegee. Die tellings wat geheg was aan elke vraag se antwoord is gebruik om groottotale te bereken en die gemiddeldes per vraag, per persoon en per afdeling te bepaal. Die standaardafwyking is ook per item bereken ten einde te bepaal hoe ver individue se response van die gemiddelde groot totaal van die groep verwyderd is. Hierdie groottotale verteenwoordig dus die gekombineerde tellings per individu wat saamgevoeg is met die tellings van al die ander respondente. Daarna word dié totaal gedeel deur die aantal vraelyste wat terugontvang is om die gemiddelde telling van die respondente (as eenheid) te verkry.

Creswell (2012: 184) is van mening dat die gemiddelde telling die mees doelmatige en populêre stukkie statistiek is wat gebruik kan word om die response van alle respondente ten opsigte van items op 'n meetinstrument te beskryf.

Die benutting van individuele en gemiddelde tellings het die navorser in staat gestel om 'n oorsig te gee oor die perspektiewe van respondente aangaande 'n sekere vraag of groep vrae asook om individuele menings oor die veranderlikes weer te gee (soos voorheen genoem is die veranderlikes die leierskapstyl van bestuurders binne 'n volwassene-onderwyskonteks en hoe dit die opleidingskonsultante wat aan hulle rapporteer se werksbevrediging beïnvloed).

Creswell (2012: 177-178) debatteer dat die gebruik van tellings per vraelysitem die navorser in staat stel om die data effektief te ontleed en 'n gedetailleerde verslag te lewer oor die respondente se response. Dié outeur meen ook dat dit die navorser sal help om 'n oorhoofse oorsig te verskaf oor die vrae wat gestel is sowel as individue se reaksies

daarop. Dit gee ook 'n opsomming van individuele menings aangaande die veranderlikes wat in die vraelysopname ter sprake is.

Wanneer leierskapstyl en werksbevreëdiging in verwantskap met mekaar geplaas word, voldoen die ondersoek aan die vereistes van wat genoem word, 'n korrelasie-navorsingsontwerp. McMillan en Schumacher (2006: 25) verduidelik dat so 'n ontwerp daarmee gemoeid is om die verhouding tussen twee of meer begrippe te evalueer. Dit behels gewoonlik 'n statistiese meting van die graad of sterkte van die verhouding, wat as 'korrelasie' bekend staan.

Suter (2012: 259) argumenteer dat die betroubaarheidsformule van Cronbach, wat as Cronbach-Alfa bekend staan, toegepas kan word op alle tipes vraelysskale en dat dit ideaal is vir studies waar die meetinstrument 'n verskeidenheid antwoordkeuses aan respondente voorhou, byvoorbeeld tellings wat 'waar' of 'vals' keuses het of wat 'stem saam-verskil' antwoorde verlang. Dié outeur argumenteer verder dat dit voorkom asof die Cronbach-Alfa-formule die mééste gebruik word om die betroubaarheid van interne konsekwentheid te evalueer en dat navorsingstudies dikwels voordeel trek deur hierdie benadering te volg eerder as om parallele hertoetsing te doen (Suter, 2012: 259-260).

Die navorser meen dat sy vraelys – wat die verhouding wat leierskapstyl (die onafhanklike veranderlike) met werksbevreëdiging (die afhanklike veranderlike) toets – die korrelasie-koëffisiënt van Cronbach effektief kan gebruik om interne konsekwentheid en betroubaarheid te verseker. Verdere bespreking oor die wyse waarop die Cronbach-Alfa in hierdie studie angewend is en hoe dit die betroubaarheid van die meetinstrument se skaal verseker het, word in Hoofstuk 4, paragraaf 4.3 (analise-strategieë) hervat.

Die navorser sal die reekse tellings wat uit die empiriese ondersoek voortspruit op 'n georganiseerde wyse aanbied ten einde dit vir die leser meer sinvol te maak en die verwantskap tussen leierskapstyl en werksbevreëdiging duidelik uit te wys. Die wyse waarop die data-analise uitgevoer is, word vervolgens bespreek.

### **3.7 DATA-ANALISE**

Die navorser argumenteer dat sagteware wat statistiese verwerkings doen, die proses van kwantitatiewe data-analise baie eenvoudiger maak aangesien dit al die berekeninge namens die navorser doen.

Suter (2012: 383) stel dit dat statistiese analise van kwantitatiewe data moontlik gemaak word deur hoofsaaklik van twee verskaffers gebruik te maak, naamlik SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en SAS (Statistical Analysis System). Die Statistical Analysis System (SAS) pakket verskaf uitgebreide statistiese toetsingsmeganismes wat maklike databestuur en –herkodering verseker. Hierdie outeur argumenteer dat die grafieke, kaarte en tabelle wat SAS produseer, van groot hulp is vir ’n navorser om data te interpreteer en dataverslae te genereer (Suter, 2012: 383).

Die SAS is een van die gewildste statistiese rekenaarpakette wat deur navorsers gebruik word om data te manipuleer en te analiseer (Cramer & Howitt, 2004: 146)

Die navorser is van mening dat albei die bogenoemde sagtewarepakette al hoe meer gebruikersvriendelik gemaak word deur die vervaardigers aangesien dit navorsers help om data makliker te verwerk deur van rekenaargedrewe spyskaarte, helpfunksies en handleidings gebruik te maak. Die navorser het dus meer informasie oor die SAS-sagtewarepakket opgesoek op die Internet (Academic Research: 2013 [sp]) ten einde die gebruikswaarde van sodanige rekenaarprogram vas te stel vir die doel van sy navorsingsanalise.

Die navorser meen – op grond van sy ondersoek op die Internet – dat dié rekenaarprogram wel aan sy standaard voldoen aangesien dit – soos gedemonstreer op die Internet – gedetailleerde, logiese, visuele en beskrywende inligting voortbring. Die navorser het dus die SAS-pakket (weergawe 9.2) as analiseringswerktuig gebruik om die data wat deur middel van sy vraelys versamel is, op ’n statisties-wetenskaplike wyse te verwerk; naamlik om die demografiese besonderhede van die respondente in te win, die leierskapstyl/e van opleidingsbestuurders te identifiseer en die werksbevredigingsvlakke van opleidingskonsultante te bepaal.

Statistiese analise-tegnieke (eksploratief en inferensieël) is gebruik om die vraelys-data te beskryf, te verduidelik, op te som, visueel voor te stel en te interpreteer. In Hoofstuk 4 word resultate van die verskillende eksploratiewe en inferensieële analyses herhaaldelik in tabelformaat gerapporteer. Die resultate van elke analise word ná elke tabel bespreek en geïnterpreteer. Figure word, waar toepaslik, gebruik om die afleidings toe te lig. Verhoudingsyfers (‘ratios’) is ook gebruik in die interpretasie van analise-resultate waar werksbevrediging en/of persepsies van leierskapstyle geëvalueer is vir die verskillende

kategorieë van biografiese veranderlikes (byvoorbeeld persepsies van mans teenoor vroue of die streke waarbinne respondente werksaam is).

In bovermelde verband debatteer Krieg (2012: 39-41) dat verhoudingsyfers of proporsies gebruik kan word om die frekwensieverdeling van respondente op 'n vergelykende wyse te beskryf. Volgens die navorser verwys frekwensie na die aantal kere wat navorsingsrespondente 'n spesifieke gestelde opsie uit 'n reeks opsies selekteer (byvoorbeeld hoeveel persone aangedui het dat hul bestuurder baie beslis taakgerig is) of die aantal kere wat 'n gebeurtenis voorkom (byvoorbeeld, die aantal manlike respondente wat aan die studie deelgeneem het of hoe gereeld 'n spesifieke eienskap homself herhaal).

Krieg (2012: 40) wys verder daarop dat persentasies gebruik word om 'n meting van persepsie of bevrediging ten opsigte van 'n subgroep te doen ten einde 'n spesifieke aspek van die navorsingsteekproef te toets. Sodanige resultate word dan as 'n verhoudingsyfer van die totale steekproef (vermenigvuldig met 100) uitgedruk. Volgens Krieg (2012:41) word gewone verhoudingsyfers dikwels gebruik om groothede of metings tussen twee kategorieë van 'n biografiese veranderlike te vergelyk.

'n Volledige uiteensetting die resultate van hiërdie ondersoek word in Hoofstuk 4 aangebied ten einde te poog om die navorsingsvrae (verwys na paragraaf 1.4) te beantwoord.

### **3.8 SAMEVATTING**

Die navorsingsprosedure – soos beskryf in hiërdie hoofstuk – is ontwerp om die verwantskap tussen leierskapstyl van opleidingsbestuurders wat binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika diens doen en die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat aan hulle rapporteer, te bepaal (verwys na paragraaf 1.4).

Die populasie, naamlik die opleidingskonsultante wat in 'n bepaalde bankgroep volwassene-opleiding verskaf (insluitende klaskamer- en implementeringsonderrig), is genader om die vraelysopname te voltooi. Navorsingsmetodes en hulpmiddele wat tydens die analise-fase van die ondersoek benut gaan word, is ook uitgewys en toepaslike toetsingstegnieke is verduidelik. Die data is gegengereer vanuit die respondente se voltooide vraelyste en sal in tabelvorm, diagramme en deur middel van teoretiese besprekings aangebied word. Sodanige inligting sluit die biografiese- en organisatoriese



besonderhede van respondente in sowel as hul response op vrae wat handel oor leierskapstyl van hul bestuurder en welke invloed dit op hul eie werksbevrediging het.

Voorts kan daar nou oorgegaan word na die aanbieding van die navorsingsanalise, interpretasie van die data en bevindinge van die studie.

## Hoofstuk 4: NAVORSINGSANALISE EN -BEVINDINGE

*'Life is my college. May I graduate well, and earn some honors.'*

Louisa May Alcott

Figuur 13 bevat 'n visuele voorstelling van dié hoofstuk.



**FIGUUR 13: VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 4**

## 4.1 INLEIDING

Soos in Hoofstuk 1 vermeld, is die doel van die studie om ondersoek in te stel na die invloed wat die spesifieke leierskapstyl van opleidingsbestuurders op die werksbevrediging van opleidingskonsultante binne 'n bepaalde bankgroep het (soos vermeld in paragraaf 1.5; dit wil sê die doel van die studie). Die bespreking in hiêrdie hoofstuk fokus op die analise-resultate en afleidings wat in die empiriese studie verkry is. Die hoofstuk is so gestruktureer dat dit eerstens die aspekte van die navorsingsvrae uitlig, daarna die navorsinganalise-strategieë (gebaseer op die navorsingsvrae) bekendmaak en laastens die analise-resultate en afleidings van die verskillende elemente van die navorsingsverskynsel aanbied (naamlik die biografiese besonderhede sowel as die werkbevrediging- en leierskapskomponente).

Denscombe (2007: 97) argumenteer dat die doel van statistiese analise is om ingesamelde data af te breek tot basiese komponente (wat ooreenstem met geïdentifiseerde elemente van 'n verskynsel) ten einde komplekse verskynsels of gebeure te verstaan. Die navorser se benadering tot die studie en werkwyse in die hoofstuk was juis daarop bereken om die basiese elemente van leierskapstyl en werksbevrediging te bestudeer, waarna die resultate in segmente aangebied en logies geïntegreer word om die probleemstelling (die leierskapstyl/werksbevrediging-verwantskap) van die studie aan te spreek.

Soos voorheen genoem, is die navorsingsmetodologie vir die studie gebaseer op 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp en die navorsingsdata is ontleed met behulp van statistiese tegnieke wat in die analise-strategie-afdeling van hierdie hoofstuk uiteengesit word (soos beskryf in afdeling 4.3). Die analise-strategieë is sodanig ontwikkel dat dit die navorsingsprobleem – soos in paragraaf 1.4 gestel – aanspreek.

Seleksie van toepaslike analise-tegnieke verseker dat betroubare navorsingsresultate verkry kan word; dat inferensies gemaak kan word uit die analise-resultate en dat die resultate veralgemeen kan word tot die breër, meer omvattende populasie as bloot net die steekproef van die huidige studie (Cooper, 2010: 146).

Die resultate van analyses in hierdie hoofstuk bied in die eerste instansie 'n oorsigtelike en eksploratiewe beeld van die verskillende navorsingselemente sowel as 'n dieptebespreking en verklaring van resultate wat die integrasie van die vraelysresponspatrone ten opsigte van die verskillende elemente saambind.

## 4.2 DIE NAVORSINGSVRAE

Die doel van die navorsingsvrae was om die navorsingsprobleem, naamlik: ‘Op watter wyse beïnvloed die leierskapstyl wat opleidingsbestuurders handhaaf die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys binne ’n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf?’ toe te lig en te probeer beantwoord.

Die navorsingsvrae spreek die volgende belangrike aspekte aan:

- Die status wat die demokratiese, outokratiese en laissez-faire-leierskapstyl beklee binne die spesifieke afdeling van die bankgroep waarin die navorser werksaam is.
- Hoe leierskapstyl die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante beïnvloed met betrekking tot:
  - ✚ Die mate waartoe die opleidingsbestuurder ondersteuning aan opleidingskonsultante verskaf.
  - ✚ Die kwaliteit van verhoudings wat bestuurders met opleidingskonsultante smee.
  - ✚ Die persepsie wat opleidingskonsultante het aangaande die mate waartoe hulle deur bestuurders in die werksplek bemagtig word.
- Die invloed wat sekere biografiese eienskappe van deelnemers het op hul persepsie van hul eie werksbevreëdiging; naamlik:
  - ✚ Die geslag van respondente.
  - ✚ Die streek waarbinne deelnemers werksaam is.
  - ✚ Die ras van respondente.
  - ✚ Die beroep van respondente.
  - ✚ Die ondervinding van respondente binne die spesifieke beroep.

Voorts word daar nou aandag geskenk aan die strategieë wat uit die verwerking van die navorsingsvrae ontstaan het.

### **4.3 ANALISE-STRATEGIEË: GEBASEER OP DIE NAVORSINGSVRAE**

Die navorser het 'n verskeidenheid statistiese analise-strategieë gebruik om die navorsingsvrae van die studie aan te spreek. Deur toepaslike analise-strategieë te gebruik, het die navorser verseker dat analise-resultate geldig is en dat inferensies wat gemaak word vanuit die analise-resultate, betroubaar is. Analises wat in dié studie gebruik is, word in die volgende paragrawe bespreek.

#### **4.3.1 Eenrigtingfrekwensietabelle: biografiese veranderlikes**

Christensen, Johnson en Turner (2011: 483-484) stel dit dat navorsingsdata wat in frekwensietabelle aangebied word, die navorsingsresultate aanvul en verduidelik. Beins en McCarthy (2012: 77) steun hierdie mening.

Die eerste rede waarom eenrigtingfrekwensietabelle in die studie bereken is, was om die navorsingsteekproef te kan beskryf. Die navorser het dus vir hierdie rede die biografiese gegewens van respondente wat in die vraelys ingesamel is, verwerk tot biografiese frekwensieverdelings (verwys na Tabel 9).

Die biografiese eenrigtingfrekwensieverdelings is ook gebruik om te bepaal of alle kategorieë van biografiese veranderlikes genoegsaam verteenwoordig is in die gekose steekproef. Die navorser argumenteer dat genoegsame verteenwoordiging as teenvoeter dien vir sydigheid in navorsingsresultate en dat genoegsame verteenwoordiging ook kan verseker dat analise van variansie resultate betroubaar is. Dié tegniek word in meer besonderhede in 'n volgende paragraaf van die analise-strategie-afdeling bespreek en ondersoek die statistiese moontlikheid dat biografiese eienskappe van respondente hul werksbevredigingspersepsie ten opsigte van van leierskapstyle kan beïnvloed.

#### **4.3.2 Saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle van vraelysitem-subgroepe wat konstrunkte van werksbevrediging en leierskapstyle evalueer**

Dié tipe tabelle kan gebruik word om 'n eenvoudige opsomming te verskaf wanneer meerveranderlike navorsingsresultate bespreek word.

Navorsers kan tabelle gebruik om 'n groot aantal navorsingsdata saam te voeg; 'n enkele oorsig van die inligting te verkry en 'n ongekompliseerde geheelbeeld van die resultate te vorm (Beins & McCarthy, 2012: 77).

Die navorser het juis weens bovermelde rede (soos gestel deur Beins & McCarthy, 2012: 77) besluit om saamgestelde frekwensietabelle te benut vir die rapportering van leierskapstyl- en werksbevredigingskomponente. Saamgestelde tabelle is dus opgestel om die sub-vraelysitems se resultate in 'n oogopslag aan die leser te bied. Chi-kwadraat-toetsing is gebruik om die beduidendheid van die verwantskap tussen die sub-vraelysitems en werksbevredigingskomponente te bepaal.

Gall et al. (2005: 86) argumenteer dat die Chi-kwadraat-toets presiese statistiese meting doen ten einde die betekeniswaarde van twee of meer metode- en programondersoekresultate vas te stel.

Rosnow en Rosenthal (2005: 369) debatteer dat die Chi-kwadraat-toets (wat as  $\chi^2$  gesimboliseer word) aan die leser die waarskynlikheid (of onwaarskynlikheid) sal uitwys dat navorsingsresultate aangaande die verwantskap tussen twee of meer veranderlikes bloot toevallig of statisties-betekenisvol afhanklik van mekaar was.

Beins en McCarthy (2012: 365) is van mening dat frekwensietabelle die basiese inligting in groot datastelle besonder effektief en beskrywend kan opsom, veral wanneer inligting aangaande 'n groot aantal veranderlikes in die datastel voorkom. Beins en McCarthy debatteer verder dat 'n tabel wat doeltreffend saamgestel is, genoegsame inligting oor die onderliggende struktuur van die data aan die leser kan oordra sonder dat laasgenoemde ná bestudering van die tabel deurgaans na die teks moet terugverwys om die uitleg van die data te verstaan. Saamgestelde frekwensieverspreidings dek dus volgens dié outeurs in breë trekke die responspatrone van respondente ten opsigte van 'n spesifieke aspek en vertoon aan die leser statistiese resultate wat volledig en gestruktureerd uiteengesit is.

Volgens die navorser kan bogenoemde beskouing van Beins en McCarthy (2012: 365) regstreeks van toepassing gemaak word op die data van hierdie studie en frekwensietabelle kan die persepsies van opleidingskonsultante oor verskillende dimensies van werksbevrediging asook hul persepsies van bestuurders se leierskapstyle op 'n eenvoudige en verstaanbare wyse uiteensit.

Die response van vraelysrespondente is dus deur die navorser gebruik om sewe (7)

saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle op te stel (verwys na tabelle 9-15). Elk van die sewe (7) tabelle verskaf 'n opsomming van respondente se response en frekwensies vir die supgroepe van die vraelysitems (dit wil sê daardie resultate wat die bepaalde leierskapstyl of komponent van werksbevrediging evalueer).

Bovermelde tabelle beskryf die responspatrone vir die drie (3) leierskapstyle, naamlik die outokratiese, demokratiese en laissez-faire leierskapstyle sowel as die drie (3) werksbevredigingskomponente, nl. ondersteuning, verhoudings en bemagtiging. Evaluering van dié items is gedoen as 'n eerste stap in die analise van die leierskapstyl- en werktevredenheidskomponente van die navorsing (soos uiteengesit in die inleiding van Hoofstuk 4).

Tabelle 9-15 bied ook aan die navorser 'n oorsig van deelnemers se persepsies van die leierskapstyl en werksbevrediging en struktureer die data in logiese vorm vir die leser.

#### **4.3.3 Betroubaarheid: bepaling van die interne konsekwent-betroubaarheid ('internal consistency reliability') van groepe vraelysitems wat komponente van werksbevrediging en leierskapstyle evalueer**

Die navorser het vir die doel van hiérvan studie eerstens data oor verskeie veranderlikes ingesamel om hierdie individuele navorsingskomponente (soos hierbo genoem in paragraaf 4.3.2) te ondersoek. Vraelysrespondente het byvoorbeeld terugvoer gegee op sewentig (70) vraelysitems (ses-en-veertig [46] wat handel oor leierskapstyle en vier-en-twintig (24) wat handel oor werksbevrediging). Eenrigting- en saamgestelde frekwensietabelle gee die fasette van hierdie inligting weer wat ook in verdere analises gebruik word en dus noodsaaklik is vir die doel van dié studie (verwys tabelle 9-15 en 18-19). Dié tabelle sluit kompakte maatstawwe (ook genoem: tellings) van elke komponent in.

Die tweede stap wat die navorser gevolg het tydens die analise-fase van dié studie, was om die afsonderlike vrae van elke komponent van die werksbevrediging en ook leierskapverskynsels as aparte entiteite te beskou; dit wil sê daar moes vasgestel word of die subgroep van vrae wat 'n spesifieke komponent van werksbevrediging en leierskapstyl beskryf (byvoorbeeld vrae wat oor die verhoudingsaspek van werksbevrediging handel)

elk afsonderlik bydra tot die omskrywing van 'n spesifieke komponent of konstruk van werksbevrediging of leierskapstyl.

Ten einde bovermelde omskrywing te bevestig, is die interne konsekwent-betroubaarheid van die drie (3) konstrunkte van werksbevrediging (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) en die drie (3) konstrunkte van leierskapstyl (naamlik die demokratiese-, outokratiese- en laissez-faire leierskapstyl) ondersoek met behulp van 'n statistieke tegniek wat as skaalbetroubaarheidstoetsing bekend staan (verwys na paragraaf 4.4.3 en Tabel 16 vir 'n meer diepgaande bespreking).

Laastens is interne konsekwentheid van die konstrunkte ondersoek met betrekking tot skaalbetroubaarheidstoetsing (verwys na afdeling 4.4.3 vir 'n meer diepgaande bespreking). Toetse om skaalbetroubaarheid te verifieer vir die ses (6) komponente wat in die vraelys ondersoek is, is dus uitgevoer op respondente se terugvoer op hierdie vrae (verwys na Tabel 16).

#### **4.3.4 Berekening van drie (3) stelle werksbevredigingtellings**

Verifiëring van die aanname van interne konsekwent-betroubaarheid vir die drie (3) komponente van werksbevrediging, impliseer dat betroubare maatstawwe vir die drie (3) komponente bereken kan word wat sal dien as aanduiders van respondente se persepsie van hul werksbevrediging ten opsigte van ondersteuning, verhoudings en bemagtiging. Dié maatstawwe (wat ook as 'tellings' bekend staan) word vir elke respondent bereken as 'n gemiddelde respons van alle vraelysitems wat die komponent van werksbevrediging aanspreek (verwys na afdeling 4.4.4 vir 'n vollediger uiteensetting en Tabel 17 vir sodanige analiseresultate).

#### **4.3.5 Berekening van gemiddelde tellings en standaardafwykings vir die drie (3) werksbevredigingskomponente**

Suter (2012: 219) meen dat die gemiddelde van 'n stel tellings baie nuttig is wanneer 'n mens die sentrale tendens van tellings wil beskryf.



Die vraag wat nou by die navorser na vore kom, is: Het al die respondente van die steekproef benaderd dieselfde tellings in die vraelys behaal, of is daar statisties-beduidende verskille in die groeperings binne die steekproef?

’n Eerste aanduiding word verskaf deur na die gemiddeldes van die onderskeie groepe te kyk (verwys byvoorbeeld na Tabel 17); samelopend hiermee moet die standaardafwykings van die gemiddeldes ook in ag geneem word, aangesien die standaardafwyking van ’n gemiddeld aandui hoe individuele tellings rondom hierdie algemene gemiddelde telling varieer. Ten einde bostaande vraag te kan beantwoord, word daar dus van standaardafwyking gebruik gemaak om die spreiding rondom die gemiddeld te verklaar.

Standaardafwyking word bereken deur die algemene gemiddeld af te trek vanaf elke telling, die vierkantswortel vir elk van die verskillende antwoorde vas te stel, die verskille bymekaar te tel, die totaal wat hiér verkry is deur die aantal tellings te deel en dan die vierkantswortel vir die voorafgaande eindtotaal te bereken (Suter, 2012: 220; Gall et al., 2005: 158-159).

’n Eerste aanduiding van moontlike verskille in hierdie verband word in die navorser se studie gesuggereer, maar – soos egter in paragraaf 3.4.8 verduidelik sal word (wat handel oor die analise van variansie) – toon dié manier van analise egter nie statisties-betekenisvolle verskille nie en slegs suggesties van moontlike verskille.

#### **4.3.6 Bepaling van drie (3) stelle leierskap-komponent tellings en ’n dominante leierskapstyl-veranderlike vanuit vraelysresponse van opleidingskonsultante (ook genoem vraelysrespondente):**

Soortgelyk aan die voorafgaande stap in die analise-strategie, is vir elke respondent drie (3) leierskapstyltellings bereken uit die relevante subgroep van vraelysresponse (hierdie berekening word breedvoeriger omskryf in afdeling 4.4.4.2). Die inligting wat in hierdie drie (3) stelle tellings vervat is, is ook verder vir elke respondent vergelyk om ’n dominante leierskapstyl vir elke respondent te bepaal wat aandui hóé die respondent sy of haar opleidingsbestuurder se leierskapstyl evalueer. In die verband is ’n kode toegeken om die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders te benoem [addisionele leierskapkodes is ingesluit om eerstens voorsiening te maak vir respondente wat die

persepsie huldig dat hul bestuurder beide demokratiese- en outokratiese leierskapstyle openbaar en tweedens om vae omskrywings van leierskapstyl te benoem; sodoende is addisionele vlakke van leierskapstyl geskep wat in die finale werksbevrediging/leierskapstyl-analise ingesluit kon word] (verwys na Tabel 8 hieronder en na Tabel 18 vir 'n opsomming van geïdentifiseerde leierskapstyle):

<b>TABEL 8: KODERING VAN LEIERSKAPSTYLE</b>	
<b>Leierskapstyl</b>	<b>Kode</b>
Demokraties	1
Outokraties	2
Laissez-faire	3
Demokraties/Outokraties	4
Geen definitiewe leierskapstyl	5

#### **4.3.7 Bepaling van dominante leierskapstyle per streek**

Dominante leierskapstyle per streek is geklassifiseer deur die frekwensieverspreiding van die leierskapstyle per streek te bepaal (verwys na Table 19 vir die resultate van streek-leierskapstyle). Hierdie stap in die analiese-strategie het probeer vasstel tot watter mate 'n spesifieke leierskapstyl streeksgebonde is.

#### **4.3.8 Variasie-analises op die tellings van die drie (3) werksbevredigings-komponente, naamlik verhoudings-, bemagtiging- en ondersteuning**

Dié finale stap van die analiese-strategie het van die analiese-van-variensie (ANOVA)-statistiese tegniek gebruik gemaak. Devore (2004: 410) stel dit dat ANOVA in breë terme verwys na 'n groepering van soortgelyke navorsingsituasies of omstandighede (waarin 'n kwantitatiewe afhanklike veranderlike sowel as 'n kategoriese onafhanklike veranderlike/s voorkom) wat, met behulp van 'n statistiese analiese-tegniek (waarvan verskeie variasies toepaslik kon wees afhange van navorsingsomstandighede), analiese kan word ten einde vas te stel of gemiddelde response binne kategorieë van 'n enkele onafhanklike veranderlike (byvoorbeeld eenrigting ANOVA), of kombinasies van

kategorieë tussen twee of meer onafhanklike veranderlikes (byvoorbeeld twee (2)- of meer-veranderlike ANOVA) statisties betekenisvol van mekaar verskil.

Jackson (2005: 33) verduidelik dat ANOVA 'n statistiese toets is wat die gemiddeldes van drie (3) of meer groeperings van response met mekaar vergelyk om die statisties-betekenisvolle effek van die groepering op die response te bepaal. In die verband word na die veranderlike/s wat die klassifikasie/s of groepering van die responsdata definieer, as die onafhanklike veranderlike/s verwys (byvoorbeeld indeling van response volgens ouderdom sal as 'n onafhanklike veranderlike beskou word) en na die response as die afhanklike veranderlike. (Jackson, 2005: 117). Met betrekking tot die huidige navorsing is die individuele tellings van die verhoudings/werksbevredigingskomponent 'n voorbeeld van 'n afhanklike veranderlike.

In ANOVA analyses vir die navorser se studie is twee (2) onafhanklike veranderlikes, naamlik die ouderdom van respondente en die dominante leierskapstyl van sodanige respondente se bestuurder, ingesluit in drie (3) afsonderlike ontledings om te bepaal of die twee onafhanklike veranderlikes die drie (3) verhoudingskomponente van werksbevrediging beïnvloed en of die effek van die ouderdom en dominante leierskapstyl statisties-betekenisvol op elk van die drie (3) werksbevredigingskomponente inwerk. Die drie (3) komponente van werksbevrediging in die analyses verwys na die verhouding-, bemagtiging- en ondersteuningskomponente (verwys paragraaf 4.4.4.3 sowel as Tabel 20).

Ter verryking van hierdie bespreking van analyse van variansie moet die formaat waarvolgens die resultate van die onderskeie analyses aangebied word (verwys Tabel 20), verder omskryf word. Die somkwadraat en gemiddelde somkwadrate, vryheidsgrade en F-waardes in Tabel 20 kan as volg beskryf word:

Ten einde te bepaal of die onafhanklike veranderlikes, naamlik leierskapstyl en ouderdom, 'n werksbevredigingskomponent - soos verhoudings - statisties betekenisvol beïnvloed, word 'komponente van variansie' in die data wat toegeskryf kan word aan òf ouderdom, òf leierskapstyl, bereken en vergelyk met 'n algemene komponent van variansie, nl die 'fout-variensie'. Dié vergelyking word gedoen deur 'n verhouding (of 'ratio') te bereken van òf ouderdom- òf leierskapstylvariensie teenoor die foutvariensie – naamlik die F-waarde. Om verhoudings te kan bereken word die somkwadraat en

gemiddelde somkwadraat (laasgenoemde definieer dan die komponente van variansie in die data vir die onafhanklike veranderlikes/s).

Die genoemde gemiddelde somkwadrate word bereken as die vierkantswortel van die som van gekwadreerde verskille tussen die binne-kategorie responswaardes en die kategoriegemiddelde vir elke kategorie van 'n onafhanklike veranderlike (ouderdom of leierskapstyle) gedeel deur die relevante vryheidsgrade (aantal kategorieë minus een [1]) vir óf ouderdom óf leierskapstyle (Jackson, 2005: 118; Cramer & Howitt, 2004: 164).

F-waardes (die ratio's van die gemiddelde somkwadraat van 'n onafhanklike veranderlike gedeel deur die algemene gemiddelde fout-somkwadraat) dien dan as maatstaf vir die omvang van die variansie in die data wat toegeskryf kan word aan 'n onafhanklike veranderlike (soos leierskapstyl). Die begrip van 'omvang' word gekwantifiseer teen getabuleerde waardes van die F-verdeling wat ook in Tabel 20 verskaf word (Cramer & Howitt, 2004: 62). 'n Statistiese waarskynlikheid word aan die F-waarde gekoppel wat beskryf hoe toevallig dit sou wees om so 'n F-waarde te vind. 'n F-waarskynlikheid kleiner as 0.05 (hierdie waarde word ook aangedui in Tabel 20) sal aandui dat statistiese betekenisvolheid bevind is en dat die spesifieke onafhanklike veranderlike wel die afhanklike veranderlike statisties betekenisvol beïnvloed op die 5% peil van betekenisvolheid (óf die 1% peil as die waarskynlikheid kleiner as 0.01 is; óf the 0.1% peil van betekenisvolheid as die waarskynlikheid kleiner as 0.001 is).

#### **4.3.9 Bonferroni meervoudige vergelyking van toetse van gemiddeldes**

'n Kenmerk van analise van variansie is dat hierdie tipe toetsing identifiseer welke onafhanklike veranderlike/s (ouderdom of leierskapstyl), 'n afhanklike veranderlike (byvoorbeeld die verhoudingskomponent van werksbevrediging) statisties betekenisvol beïnvloed. 'n Tekortkoming van die ANOVA-tegniek is egter dat die tegniek nie aandui op welke wyses/s sodanige onafhanklike veranderlike die afhanklike veranderlike beïnvloed nie. In hiërdie geval is die Bonferroni paarsgewyse-vergelyking-van-gemiddeldes toets ("multiple comparisons of means test") 'n baie nuttige statistiese tegniek om samelopend met ANOVA te gebruik aangesien die Bonferroni toets aandui watter kategorie-gemiddeldes van die tersaaklike afhanklike veranderlike statisties betekenisvol van mekaar verskil. Kategoriegemiddeldes word bereken volgens die

kategorieë van die ANOVA geïdentifiseerde onafhanklike veranderlike (Gall et al., 2005: 185).

Die Bonferroni toets, wat 'n *post hoc* toets is, (Christensen et al., 2011: 442), toon dan – deur gemiddeldes te identifiseer wat betekenisvol van mekaar verskil – hoe 'n ANOVA geïdentifiseerde onafhanklike veranderlike die tersaaklike afhanklike veranderlike beïnvloed.

Die navorser argumenteer dus dat, deur die ANOVA-tegniek en Bonferroni-toetsing samelopend te gebruik, die verwantskap (dit wil sê, hoe 'n afhanklike veranderlike 'n onafhanklike veranderlike beïnvloed) tussen 'n komponent van werksbevrediging en dominante leierskapstyl (asook ouderdom) uitgewys en beskryf kan word (verwys na Tabel 20 en paragraaf 4.4.4.3).

#### **4.3.10 'Box-Plot'- diagramme**

Die aard van die verband tussen werksbevrediging en leierskapstyle is geïllustreer in 'box-plot'-diagramme om 'n grafiese voorstelling van die verband tussen werksbevrediging en leierskapstyl (asook ouderdom) aan die leser voor te hou (verwys in die verband na Figure 14-17).

Die navorser het die bogenoemde strategieë in die analisering van navorsingsdata gebruik ten einde die aanbieding en interpretasie van die resultate te vergemaklik. Terselfdertyd het die navorser gepoog om die resultate aan die leser te beskryf en dit in eenvoudige en verstaanbare vorm voor te stel. Paragraaf 4.4 (hiernaas) beskryf die analise-resultate in die volgorde soos gelys in die analise-strategie.

### **4.4 RESULTATE VAN KWANTITATIEWE ANALISES**

Subafdeling 4.4.1 bespreek biografiese eenrigtingfrekwensietabelle; subafdeling 4.4.2 bespreek die saamgestelde eenrigting leierskaps- en werksbevredigingfrekwensietabelle; 4.4.3 bespreek die skaalbetroubaarheidstoetsing; 4.4.4 fokus op die berekening van persepsietellings vir werksbevrediging- en leierskapstylkomponente en 4.4.5 rapporteer die analise van variansie-resultate.

Die vraelyste wat per e-pos aan eenhonderd sewe-en-dertig (137) opleidingskonsultante uitgestuur is, het een-en-negentig (91) response opgelewer, waarvan nege-en-sewentig (79) die vraelys in Engels en twaalf (12) dit in Afrikaans voltooi het. Die responskoers van die vraelys is **66.42%**.

Soos voorheen vermeld is, lewer kwantitatiewe navorsingstudies dikwels groot stelle data (wat óók volgens die navorser in sy ondersoek die geval was) en juis daarom voel die navorser dat dit nodig is om dié versamelde data aanvanklik op te som met behulp van eksploratiewe en beskrywende tegnieke soos frekwensietabelle, persentasies en maatstawwe van sentraliteit en spreiding (verwys byvoorbeeld na paragrawe 4.3.2 en 4.3.3 asook tabelle 9-15 en tabelle 17-19).

#### 4.4.1 Frekwensieverspreiding van respondente se biografiese eienskappe

Frekwensie verwys na die aantal kere wat 'n gebeurtenis of waarde ('n kategorie) voorkom. Frekwensietabelle druk ook die verhouding tussen frekwensies per kategorie uit as 'n persentasie. Deur kategorie-frekwensies of -persentasies oor kategorieë te vergelyk, word 'n aanduiding van verspreiding van gebeure tussen kategorieë bepaal (Krieg, 2012: 36-38). Christensen et al. (2011: 393) is van mening dat frekwensieverspreiding een van die basiese wyses is waarop navorsers data evalueer.

Tabel 9 (hieronder) verskaf die eenrigtingfrekwensieverspreidings aangaande die biografiese inligting van die respondente wat aan die spesifieke navorsingsondersoek deelgeneem het:

<b>TABEL 9: EENRIGTINGFREKWENSIEVERSPREIDINGS VAN BIOGRAFIESE VERANDERLIKES</b>				
	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Geakkumuleerde frekwensie</b>	<b>Geakkumuleerde persentasie</b>
<b>Streek</b>				
<b>Streek 1</b>	27	29.67	27	29.67
<b>Streek 2</b>	15	16.48	42	46.15
<b>Streek 3</b>	11	12.09	53	58.24
<b>Streek 4</b>	14	15.38	67	73.63
<b>Streek 5</b>	9	9.89	76	83.52
<b>Streek 6</b>	15	16.48	91	100.00

**EENRIGTINGFREKWENSIEVERSPREIDINGS VAN BIOGRAFIESE  
VERANDERLIKES (VERVOLG)**

	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Geakkumuleerde frekwensie</b>	<b>Geakkumuleerde persentasie</b>
<b>Geslag</b>				
Manlik	32	35.16	32	35.16
Vroulik	59	64.84	91	100.00
<b>Ouderdom</b>				
26-30 jaar	8	8.79	8	8.79
31-40 jaar	33	36.26	41	45.05
41-50 jaar	30	32.97	71	78.02
51 jaar en ouer	20	21.98	91	100.00
<b>Ras</b>				
Kleurling	12	13.19	12	13.19
Swart	17	18.68	29	31.87
Indiër	10	10.99	39	42.86
Blank	52	57.14	91	100.00
<b>Beroep</b>				
Opleidings- konsultant	48	52.75	48	52.75
Implementerings- konsultant	40	43.96	88	96.70
Ander	3	3.30	91	100.00
<b>Ondervinding</b>				
< 1 jaar	4	4.44	4	4.44
1-2 jaar	8	8.89	12	13.33
3-5 jaar	29	32.22	41	45.56
6-10 jaar	33	36.67	74	82.22
>10 jaar	16	17.78	90	100.00

### **Interpretasie van Tabel 9:**

- Die frekwensieverspreiding van die biografiese eienskappe, dui aan dat:
  - die meerderheid respondente vroulik is (64.84%),
  - die meerderheid respondente tussen die ouderdomme 31 en 50 is (69.23%),
  - die meerderheid respondente blank is (57.14%) en
  - die meerderheid respondente tussen 3 en 10 jaar werkervaring het (68.89%).
- Die informasie hierbo toon dus dat respondente meestal ervare werkers is wat in die middel tot hoë ouderdomsgroepe val, en oorheersend vroulik is. Al die kategorieë van die biografiese veranderlikes is genoegsaam verteenwoordig in die steekproef, behalwe die ondervindingskategorieë van <1 jaar en 1-2 jaar ondervinding wat onderskeidelik slegs 4.44% en 8.89% van die totale steekproefgrootte verteenwoordig.
- Bevestiging van genoegsaam verteenwoordigende biografiese kategorieë in die steekproef, beteken dat die effek van biografiese veranderlikes op respondente se persepsies in die analise van variansiemodelle ingesluit kan word (soos bespreek in Tabel 20) en geldigheid en betroubaarheid van resultate in dié geval nie deur sydigheid beïnvloed sal word nie.

#### **4.4.2 Saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle vir subgroeperings van vraelys-items wat die drie (3) leierskapstyle en die drie (3) komponente van werksbevrediging evalueer**

Soos verduidelik in die analise-strategie, is die saamgestelde eenrigtingfrekwensietabelle opgestel om groepe vraelysitems se responsdata – wat 'n komponent van die verhoudings/leierskap-probleem beskryf – te verduidelik. As deel van die resultate word die chikwadraat-toets ook in die verskillende tabelle ingesluit. 'n Chi-kwadraat-toets bepaal, in die konteks van die studie, of die verspreiding van 'gebeure' (byvoorbeeld die gebeurtenisse van manlik en vroulik vir die biografiese veranderlike van geslag) nagenoeg dieselfde (of 'gebalanseerd') is oor die gebeurtenisse (of kategorieë) van die veranderlike en óf dit statisties-beduidend van mekaar verskil. Die gebalanseerdheidsbegrip staan ook bekend as die 'responspatroon oor gebeurtenisse of kategorieë'.



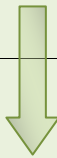
'n Chi-kwadraat-toets bepaal, in die konteks van die studie, of die responspatroon van 'n respondent (dit wil sê die frekwensieverdeling per vraag) vir die individuele vrae soortgelyk is óf statisties beduidend van mekaar verskil.

Die saamgestelde eenrigtingfrekwensietabel wat volg (verwys Tabel 10) toon die vrae wat betrekking het op die demokratiese eienskappe van 'n bestuurder. Elke vraag se ry-frekwensies word uitgedruk in terme van 'n persentasie en 'n responspatroon per vraag word dus ook getoon vir die kategorieë van *nooit*, *baie selde*, *taamlik gereeld*, *gereeld* en *altyd*. Hierdie responspatroon toon hóé respondente elke vraag beoordeel het.

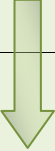
Verdere opvolgende tabelle toon die navorsingsresultate wat handel oor die leierskapstyl van opleidingsbestuurders en die wyse waarop dit die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante beïnvloed het.

#### 4.4.2.1 Frekwensieverdelings vir die drie (3) leierskapstyle

(i) Demokratiese leierskapstyl

<b>TABEL 10: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VIR VRAELYSITEMS WAT DIE DEMOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF</b>						
<b>Demokratiese eienskappe</b> 	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>Totaal</b>
betrek personeel wanneer werkdoelwitte ontwikkel word	7 7.78	12 13.33	24 26.67	35 38.89	12 13.33	90
skep toeganklike kommunikasiekanale met personeel	1 1.10	9 9.89	16 17.58	40 43.96	25 27.47	91
betrek personeel in besluitnemingsprosesse (rakende projekte en werkwyse)	7 7.69	15 16.48	15 16.48	37 40.66	17 18.68	91
verskaf terugvoer aan personeel wat personeellede kan gebruik om prestasie te verbeter	4 4.44	10 11.11	15 16.67	41 45.56	20 22.22	90
dra personeel se belange op die hart deur positief te reageer op sake waarby hulle 'n persoonlike belang het	5 5.49	11 12.09	21 23.08	31 34.07	23 25.27	91

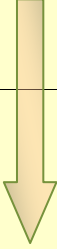
**TABEL 10: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VIR VRAELYSITEMS WAT DIE DEMOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF**

<b>Demokratiese eienskappe</b> 	<b>Frekwensie van gebeurlikhede:                      beoordelingskaal</b>					
	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>Totaal</b>
moedig personeel aan om verantwoordelikheid te aanvaar vir werkvoltooiing	0 0.00	2 2.20	12 13.19	30 32.97	47 51.65	91
bemagtig personeel (dit wil sê gee aan hulle persoonlike gesag om werkverwante besluite te kan neem)	10 10.99	10 10.99	21 23.08	27 29.67	23 25.27	91
gee erkenning waar dit toekom	4 4.40	8 8.79	16 17.58	40 43.96	23 25.27	91
vra die insette van personeel wat betref beplanning van die organisasie se projekte	6 6.59	15 16.48	25 27.47	31 34.07	14 15.38	91
skep ontwikkelingsgeleenthede vir personeel in hul werkopset (dit wil sê om personeel die vryheid te gun om nuwe uitdagings te aanvaar)	3 3.30	6 6.59	23 25.27	33 36.26	26 28.57	91
klaar dit met personeel uit voordat hulle gevra word om ekstra werk voor of na-ure te doen	9 9.89	13 14.29	20 21.98	25 27.47	24 26.37	91
stel die belange van personeel bo eie belang	8 9.09	11 12.50	21 23.86	34 38.64	14 15.91	88
delegeer gesag na personeel sodat alle gesag nie by bestuur gesetel is nie	8 8.79	15 16.48	19 20.88	36 39.56	13 14.29	91
is gewillig om veranderinge te maak op grond van personeel se voorstelle	1 1.10	16 17.58	25 27.47	28 30.77	21 23.08	91
bespreek die motivering vir sekere bestuursaksies met die personeel	5 5.62	13 14.61	22 24.72	33 37.08	16 17.98	89
<b>Totaal</b>	78 5.74	166 12.22	295 21.72	501 36.89	318 23.42	1358 (100)
<b>Frekwensies wat ontbreek = 7</b> <b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek van 112.69 )</b> <b>&lt; 0.0001***</b>						


### Interpretasie van Tabel 10:

- Frekwensies in die “totaal”-ry van die tabel dui aan dat die meerderheid respondente tellings van vier (4) of vyf (5) geselekteer het (dit wil sê taamlik gereeld en altyd) vir items wat die demokratiese leierskapstyl kenmerk. Die afleiding kan dus gemaak word dat demokratiese eienskappe gereeld waargeneem is by bestuurders; met ander woorde, daar is ’n sterk aanduiding dat opleidingsbestuurders die demokratiese leierskapstyl openbaar en dat respondente dit so ervaar. So is daar byvoorbeeld, in geheel beskou, 36.89% van die respondente wat van mening is dat demokratiese eienskappe “taamlik gereeld” by hul bestuurders opgemerk word, terwyl 23.42% aangedui het dat dit “altyd” gebeur.
- Die chikwadraat-statistiek (112.69) wat bereken is vir die tabel is statisties beduidend op die 0.1% betekenispeil. Hierdie resultaat impliseer dat, alhoewel respondente oor die algemeen aangedui het dat demokratiese eienskappe waarneembaar is by bestuurders, respondente se responspatrone nie vir elke vraag soortgelyk was nie en beduidend verskil het. Respondente se persepsie was dat sekere eienskappe meer algemeen waarneembaar was as ander; byvoorbeeld, die responspatroon vir “aanmoediging om verantwoordelikheid vir werkvoltooing te aanvaar” (met ’n 51.65% “altyd” respons) verskil van die responspatroon vir “vra insette van personeel en opsigte van die beplanning van die organisasie se projekte” (met ’n 50.54% gesamentlike “nooit”, “selde” en “baie selde” responsfrekwensie).
- Die hoogste “taamlik gereeld” frekwensierespons (45.56%) is aangeteken vir die item, “terugvoer aan personeel deur bestuurslede”. Soortgelyk toon die gesamentlike “taamlik gereeld” en “gereeld”-responsfrekwensies vir “toeganklike kommunikasiekanale” (71.43%) en “aanmoediging vir aanvaarding van verantwoordelikheid vir werkvoltooing” (84.62%) soortgelyke responspatrone.
- Die hoogste “nooit” frekwensieresponse (tussen 8.79% en 10.99%) is aangeteken vir “bemagtiging van personeel”; “uitklar met personeel voor addisionele werk verwag word”; “die stel van personeel belange bo eie belange”; en “delegering van gesag aan personeel”; dit wil sê, heelwat leemte kon met statistiese beduidendheid geïdentifiseer word.
- Die belangrikste opsommende afleiding wat uit die tabel gemaak kan word, is dat response aandui dat die meerderheid van respondente (61.31%) van mening is dat die demokratiese leierskapstyl wel “taamlik gereeld” of “altyd” deur hulle opleidingsbestuurder toegepas word. Hierteenoor dui 38.69% van die respondente aan dat dit “selde” (21.72%), “baie selde” (12.22%) of “nooit” (5.74%) geskied.

## (ii) Die outokratiese leierskapstyl

<b>TABEL 11: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIE-TABEL WAT DIE OUTOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF</b>						
<b>Outokratiese eienskappe</b> 	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>Totaal</b>
besluit onafhanklik wat gedoen moet word en wie dit moet doen	5 5.62	9 10.11	20 22.47	37 41.57	18 20.22	89
plaas voortdurend druk op personeel om die kwaliteit van hul werk te verbeter	2 2.20	6 6.59	11 12.09	46 50.55	26 28.57	91
is taakgerig en <u>nie</u> mensgerig nie	5 5.49	10 10.99	25 27.47	27 29.67	24 26.37	91
oortuig personeel dat die bestuurder se idees of inisiatiewe tot die personeel se voordeel strek	5 5.49	7 7.69	37 40.66	35 38.46	7 7.69	91
is nie geneë dat personeel hul eie inisiatief gebruik nie	15 16.48	21 23.08	17 18.68	32 35.16	6 6.59	91
kontroleer personeel noukeurig om te verseker dat hul werk gedoen word	5 5.49	12 13.19	24 26.37	30 32.97	20 21.98	91
is voorskriftelik ten opsigte van werkprosedures wat personeel gebruik	3 3.30	12 13.19	26 28.57	29 31.87	21 23.08	91
is onbedagsaam teenoor personeel as dit kom by die uitvoering van hul werkverpligtinge	24 26.37	13 14.29	26 28.57	23 25.27	5 5.49	91


**SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL WAT  
DIE OUTOKRATIESE LEIERSKAPSTYL BESKRYF (VERVOLG)**

<b>Outokratiese eienskappe</b> 	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>Totaal</b>
daag onverwags by personeel op terwyl hul werk	20 22.22	21 23.33	30 33.33	16 17.78	3 3.33	90
skeduleer personeel se werk	7 7.69	10 10.99	20 21.98	27 29.67	27 29.67	91
monitor personeel se vordering met werk	3 3.30	7 7.69	16 17.58	54 59.34	11 12.09	91
stipuleer duidelik wie se verantwoordelikheid dit is om prestasie-doelwitte te bereik	1 1.12	1 1.12	23 25.84	44 49.44	20 22.47	89
stel spertye vir afhandeling van werk	0 0.00	0 0.00	9 9.89	41 45.05	41 45.05	91
ontmoedig personeel om kreatief te wees in hul werkopset	28 31.46	23 25.84	24 26.97	12 13.48	2 2.25	89
volg nougeset 'n sekere werkwyse en wyk nie daarvan af nie	8 8.79	7 7.69	24 26.37	42 46.15	10 10.99	91
verwag dat personeel bevele uitvoer en reëls toepas	3 3.37	4 4.49	9 10.11	39 43.82	34 38.20	89
<b>Totaal</b>	134 9.26	163 11.26	341 23.57	534 36.90	275 19.00	1447 (100)
<p align="center"> <b>Frekwensie wat ontbreek = 9</b>  <b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 431.47)</b>  <b>&lt; 0.0001***</b> </p>						

### Interpretasie van Tabel 11:

- Frekwensies in die laaste ry van die tabel (die **totaal-ry**) dui aan dat net meer as die helfte (55.9%) van respondente tellings van vier (4) of vyf (5) (dit wil sê “taamlik gereeld” en “altyd”) geselekteer het vir items wat die outokratiese leierskapstyl beskryf; dit wil sê ’n raps meer as die helfte van die opleidingskonsultante huldig die persepsie dat outokratiese eienskappe “taamlik gereeld” (36.90%) of selfs “altyd” (19.00%) by hul bestuurders opgemerk word. Uiteenlopende response is ’n kenmerk van hierdie tabel waar die “selde” respons ’n hoë 23.57% van die totale response uitmaak. Die **totaal** ry toon dus dat daar ’n mate van verwarring of onsekerheid by respondente bestaan ten opsigte van die outokratiese leierskapstyl (hierteenoor dui TABEL 10 slegs ’n 5.74% “nooit” respons in die totaal ry vir die demokratiese leierskapstyl aan terwyl 9.26% van respondente die “nooit” keuse by die outokratiese leierskapstyl gemaak het). Die afleiding kan dus gemaak word dat die outokratiese leierskapstyl waarneembaar is, maar nie so sterk gevestig is as die demokratiese leierskapstyl nie.
- Die statisties beduidende chikwadraat-statistiek van 431.47 wat bereken is vir hierdie tabel (beduidendheid op die 0.1% peil) dui daarop dat sekere responspatrone van respondente op vrae vir hierdie leierskapstyl statisties beduidend verskillend van mekaar was. Hierdie resultaat impliseer dat alhoewel respondente in die algemeen aangedui het dat sekere outokratiese eienskappe waarneembaar was, ander eienskappe heelwat minder of selde waargeneem is. So is daar byvoorbeeld gesamentlike “nooit”, “baie selde” en “selde” responsfrekwensies aangeteken wat wissel tussen 53.84% en 84.27% vir die aspekte van die bestuurder wat “personeel oortuig dat sy idees tot personeel voordeel strek”; dat “eie inisiatief nie goed is nie”; dat “hy of sy onbedagsaam is teenoor personeel”; dat “hy of sy onverwags personeel besoek”; en dat “hy of sy personeel se kreatiwiteit ontmoedig”.
- Gesamentlike “taamlik gereeld” en “altyd” response wat wissel tussen 71.43% en 90.1% vir die vier (4) aspekte van “druk om werkkwaliteit te verbeter”; “monitering van werkvordering”; “spertye vir werkafhandeling” en “verwagting dat opdragte uitgevoer word” het dus statisties beduidend verskil van die menings gehuldig in die vorige paragraaf.
- Die slotopsomming is dus dat alhoewel tekens van die outokratiese leierskapstyl aangeteken is in hierdie tabel, blyk dit nie so duidelik gemanifesteer te wees as by die demokratiese styl nie. Die feit dat ’n 23.57% “selde” respons frekwensie aangeteken is, onderskryf hierdie laaste afleiding.

## (iii) Die laissez-faire leierskapstyl

<b>TABEL 12: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL WAT DIE LAISSEZ-FAIRE LEIERSKAPSTYL BESKRYF</b>						
<b>Laissez-faire eienskappe</b>	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>Totaal</b>
laat dit aan die inisiatief van personeel oor om self te besluit hoe werkverantwoordelikhede nagekom word	7 7.87	12 13.48	20 22.47	34 38.20	16 17.98	89
is ongeërg ten opsigte van personeel se belangstelling in hul werk	25 27.78	24 26.67	24 26.67	14 15.56	3 3.33	90
laat personeel toe om hul werk uit te stel	20 22.22	36 40.00	29 32.22	4 4.44	1 1.11	90
is meestal nie beskikbaar wanneer personeel sy/haar insette benodig nie	27 30.34	23 25.84	23 25.84	12 13.48	4 4.49	89
laat toe dat sake verkeerd loop voordat regstellende aksie geneem word	28 30.77	19 20.88	31 34.07	7 7.69	6 6.59	91
is traag om besigheidsbesluite te neem	37 40.66	23 25.27	16 17.58	11 12.09	4 4.40	91
moedig personeel aan om eie inisiatief te gebruik	4 4.40	8 8.79	25 27.47	35 38.46	19 20.88	91
laat personeel toe om hul eie werkverwante probleme op te los	3 3.30	5 5.49	23 25.27	45 49.45	15 16.48	91

**SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIE-TABEL WAT  
DIE LAISSEZ-FAIRE LEIERSKAPSTYL BESKRYF (VERVOLG)**

Laissez-faire eienskappe 	Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal					
	Nooit	Baie selde	Selde	Taamlik gereeld	Altyd	Totaal
lewer die minimum insette in die dag-tot-dag aktiwiteite van personeel	5 5.49	23 25.27	34 37.36	22 24.18	7 7.69	91
ondersteun bestuursinisiatiewe wat deur personeel ontwikkel of toegepas word	1 1.10	5 5.49	20 21.98	45 49.45	20 21.98	91
is traag om te reageer op belangrike versoeke en navrae van personeel	22 24.18	20 21.98	28 30.77	15 16.48	6 6.59	91
laat dit aan personeel oor om projekte en werkwyses te bestuur	4 4.40	9 9.89	29 31.87	40 43.96	9 9.89	91
laat dit aan personeel oor om hul werk te beplan en werkverpligtinge na te kom	8 8.79	11 12.09	22 24.18	38 41.76	12 13.19	91
laat personeel toe om teen hul eie pas werk te voltooi	7 7.69	24 26.37	31 34.07	27 29.67	2 2.20	91
is onbetrokke by persoonlike aangeleenthede van personeel	24 26.67	21 23.33	23 25.56	16 17.78	6 6.67	90
<b>Totaal</b>	222 16.35	263 19.37	378 27.84	365 26.88	130 9.57	1358 (100)
<p align="center"><b>Frekwensie wat ontbreek = 7</b>  <b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 382.66)</b>  <b>&lt; 0.0001***</b></p>						




### **Interpretasie van Tabel 12:**

- Die laaste ry van hierdie tabel (die “totaal”-ry), dui aan dat response vir die laissez-faire leierskapstyl, in die “gereeld” of “taamlik gereeld” kolomme, nie dikwels gerapporteer is nie. Die skaalfrekwensies in hierdie ry toon aan dat die persentasie van responsfrekwensies in die “nooit”, “baie selde” en “selde” kategorieë ’n hoë persentasie van die totale responsfrekwensies verteenwoordig (respektiewelik 16.35%, 19.37% en 27.84%; die persentasies verteenwoordig gesamentlik 63.56% van alle response vir die laissez-faire subgroep van vrae). Die afleiding kan dus gemaak word dat respondente nie in die algemeen ervaar dat hul bestuurders die laissez-faire leierskapstyl toepas nie.
- Die statisties beduidende chikwadraat-statistiek van 382.66, bereken vir hierdie tabel (beduidendheid op die 0.1% peil) dui aan dat sekere responspatrone op vrae vir hierdie leierskapstyl statisties beduidend verskil van ander responspatrone. Die resultaat impliseer dat, alhoewel respondente in die algemeen aangedui het dat laissez-faire eienskappe nie so gereeld waarneembaar was nie, sekere eienskappe wel meer gereeld waargeneem is. Daar is byvoorbeeld gesamentlike “nooit”, “baie selde” en “selde” responsefrekwensies aangeteken wat wissel tussen 75.55% en 85.72% vir die aspekte van bestuurders was “ongeëerg is ten opsigte van die personeel se belangstelling in hul werk”; “nie geredelik bekikbaar is nie”; “toelaat dat sake verkeerd loop voordat opgetree word”; en “traag is om besluite te neem”. Hierteenoor was statisties beduidende verskille in responspatrone waarneembaar in die hoë responspersentasies van die “taamlik gereeld” en “gereeld” kategorieë vir die aspekte van bestuurders wat “personeel tot eie inisiatief motiveer”; “personeel toelaat om self probleme op te los”; “personeel se bestuursinitiatiewe ondersteun”; “personeel toelaat om hul eie werkswyse te bestuur”; en “personeel toelaat om teen hul eie pas te werk”.
- Daar kan uit hierdie resultate afgelei word dat opleidingsbestuurders nie graag aan opleidingskonsultante “vrye teuels” in werkverband gee nie, maar dat opleidingsbestuurders wel voldoende betrokke is by werkbeplanning en werkverrigting van personeel.
- Op grond van die resultate in Tabel 11, kan die afleidings gemaak word dat opleidingsbestuurders nie prominente laissez-faire eienskappe toon nie, aangesien slegs 36.45% van die respondente sodanige eienskappe “taamlik gereeld” (26.88%) of “altyd” (9.57%) waarneem.

**4.4.2.2 Saamgestelde eenrigtingfrekwensieverdelings vir vraelysresponse wat handel oor die drie (3) komponente van werksbevrediging**

(i) Die ondersteuningskomponent

<b>TABEL 13: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSRESPONSE VIR DIE ONDERSTEUNINGS-KOMPONENT VAN WERKSBEVREDIGING</b>						
<b>Ondersteuningsfaktore wat werksbevrediging beïnvloed</b>	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Baie tevrede</b>	<b>Tevrede</b>	<b>Onseker</b>	<b>Ontevrede</b>	<b>Baie ontevrede</b>	<b>Totaal</b>
verstaan my behoeftes by die werk	15 16.48	42 46.15	17 18.68	12 13.19	5 5.49	91
gee die nodige aandag en luister na personeel se voorstelle	14 15.38	34 37.36	17 18.68	21 23.08	5 5.49	91
besef die waarde wat personeel tot die werkomgewing toevoeg	18 19.78	39 42.86	17 18.68	11 12.09	6 6.59	91
sprek waardering uit wanneer personeel goeie werk lewer	16 17.58	39 42.86	16 17.58	14 15.38	6 6.59	91
is gewillig om personeel by te staan wat persoonlike probleme ondervind	23 25.27	30 32.97	19 20.88	11 12.09	8 8.79	91
dra personeelbelange op die hart	18 19.78	36 39.56	17 18.68	14 15.38	6 6.59	91
gaan uit sy of haar pad om personeel by te staan met probleemoplossing van werkverwante aard	16 17.78	38 42.22	15 16.67	13 14.44	8 8.89	90
ondersteun personeel in hul daaglikse werk	15 16.48	35 38.46	23 25.27	12 13.19	6 6.59	91
<b>Totaal</b>	135 18.57	293 40.30	141 19.39	108 14.86	50 6.88	727 (100)
<b>Frekwensie wat ontbreek = 1</b>						
<b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 15.35) = 0.97</b>						

### Interpretasie van Tabel 13:

- Die “**totaal**”-ry van die tabel dui aan dat 58.87% van die opleidingskonsultante tevrede (40.30%) of baie tevrede (18.57%) is met die ondersteuning wat opleidingsbestuurders aan hulle bied. Dit beteken dat die meerderheid respondente die persepsie huldig dat hulle wel in die werkplek voldoende ondersteuning van hul bestuurder ontvang.
- Die hoogste persentasies van tevredenheid is gerapporteer vir die vraag wat handel oor die begrip wat opleidingsbestuurders vir die werkbehoefte van respondente toon; byna 63% van die respondente huldig die persepsie dat hulle tevrede of baie tevrede met hierdie aspek is.
- Die nie-statisties beduidende chikwadraat-statistiek van 15.35 wat vir die frekwensieverdeling van hierdie tabel bereken is, dui daarop dat die responspatrone van die agt (8) vraelysitems wat die ondersteuningskomponent van werksbevrediging evalueer, nie beduidend van mekaar verskil nie.


Die algemene tendens van tevredenheid ten opsigte van ondersteuning in werkverband, is duidelik en visueel waarneembaar in die agt (8) individuele responspatrone waar die meerderheid respondente van mening is dat hul bestuurders genoegsame ondersteuning in die werkplek bied.

- Die aansienlike persentasie response op die agt vrae onder die “onseker”-kategorie is insiggewend. Persentasies in dié kategorie wissel tussen 16.67% en 25.27% en respondente se keuses dui dus op ’n beduidende mate van onsekerheid oor die mate waartoe opleidingsbestuurders wel die nodige ondersteuning binne die werkomgewing verskaf.

Die navorser argumenteer dat respondente dalk regtig nie weet of ondersteuning gelever word nie óf onseker is oor die betekenis van sekere vrae wat oor ondersteuning handel.

- Die afleiding kan dus gemaak word dat die meerderheid respondente wel tevredenheid uitgespreek het oor bestuursondersteuning in die werkplek, maar terselfdertyd is daar ook ’n beduidende aantal wat die aanduiding gegee het van onsekerheid ten opsigte van bevredigende ondersteuning in die werkplek.


(ii) Die verhoudingskomponent

<b>TABEL 14: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSRESPONSE OOR DIE VERHOUDINGSKOMONENT VAN WERKSBEVREDIGING</b>						
<b>Verhoudingsfaktore wat werksbevrediging beïnvloed</b>	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Baie tevrede</b>	<b>Tevrede</b>	<b>Onseker</b>	<b>Ontevrede</b>	<b>Baie ontevrede</b>	<b>Totaal</b>
wend bestuurstegnieke aan wat positiewe interaksie tussen kollegas bevorder	14 15.38	29 31.87	16 17.58	19 20.88	13 14.29	91
handhaaf 'n opbouende en persoonlike verhouding met personeellede	15 16.48	39 42.86	15 16.48	15 16.48	7 7.69	91
dra positief by tot personeel se werkbevrediging	12 13.19	40 43.96	14 15.38	20 21.98	5 5.49	91
erken die menswaardigheid van sy of haar personeel	16 17.58	39 42.86	15 16.48	12 13.19	9 9.89	91
toon daadwerklik dat hy of sy vir personeel omgee	16 17.58	34 37.36	16 17.58	17 18.68	8 8.79	91
tree positief en verantwoordelik op teenoor individuele personeellede	17 18.89	37 41.11	15 16.67	14 15.56	7 7.78	90
skep 'n werkomgewing waar openlikheid en eerlikheid gedy	17 18.68	28 30.77	20 21.98	15 16.48	11 12.09	91
is persoonsgerig en nie net taakgerig nie	15 16.48	25 27.47	20 21.98	18 19.78	13 14.29	91
<b>Totaal</b>	122 16.78	271 37.28	131 18.02	130 17.88	73 10.04	727 (100)
<b>Frekwensie wat ontbreek = 1</b>						
<b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 20.40) = 0.85</b>						

### Interpretasie van Tabel 14:

- Die laaste ry van die tabel (naamlik die “**totaal**”-ry) dui aan dat 54.06% van die opleidingskonsultante tevrede (37.28%) of baie tevrede (16.78%) is met die verhoudings wat opleidingsbestuurders met hulle (as respondente) bou of handhaaf. Dus is ’n positiewe persepsie uitgespreek ten opsigte van harmonieuse verhoudings in die werkplek.
- Die nie-statisties beduidende chi-kwadraat statistiek van 20.40 wat vir die frekwensieverdeling van die tabel bereken is, dui daarop dat die responspatrone ten opsigte van die agt (8) vraelysitems wat die verhoudingskomponent van werksbevrediging evalueer, nie beduidend van mekaar verskil nie. Die algemene tendens van tevredenheid met werkverhoudinge in die werkplek word in visuele formaat deur die agt (8) individuele responspatrone in hierdie tabel gereflekteer. Die meerderheid respondente wat aan die studie deelgeneem het, was van mening dat verhoudinge in die werkplek bevredigend is en dat opleidingsbestuurders uitvoering gee aan die opdrag om verhoudings met opleidingspersoneel te bou.
- Dit is insiggewend dat ’n aansienlike persentasie response op die agt (8) verhoudingsvrae onder die “onseker” kategorie ressorteer (persentasies in die kategorie wissel tussen 15.38% en 21.98% vir die agt vrae). Die vraag kan egter gevra word of die opmerklige onsekerheid van respondente wel dui op ’n gebrek aan verhoudingsgedrewendheid by opleidingsbestuurders en minder geslaagde opbou van verhoudings binne die werksplek?  
Die navorser argumenteer dat die moontlikheid ook bestaan dat respondente nie hul bestuurder goed genoeg geken het om ’n duidelike beoordeling daaroor te kon maak nie; alternatiewelik is dit ook moontlik dat respondente sekere vrae rondom verhoudings in die werkplek nie behoorlik verstaan het om ’n “tevrede” of “ontevrede” beoordeling te kon doen nie.
- Die afleiding kan dus gemaak word dat respondente oor die algemeen tevredenheid uitgespreek het oor die verhoudingskomponent van werksbevrediging, maar terselfdetyd ook ’n beduidende aanduiding gegee het van onsekerheid ten opsigte van selfvullende verhoudingsgedrewe opleidingsbestuur.

(iii) Die bemagtigingskomponent

<b>TABEL 15: SAAMGESTELDE EENRIGTINGFREKWENSIETABEL VAN VRAELYSREPONSE OOR DIE BEMAGTIGINGKOMPONENT VAN WERKSBEVREDIGING</b>						
<b>Bemagtigingsfaktore wat werksbevrediging beïnvloed</b>	<b>Frekwensie van gebeurlikhede: beoordelingskaal</b>					
	<b>Baie tevrede</b>	<b>Tevrede</b>	<b>Onseker</b>	<b>Ontevrede</b>	<b>Baie ontevrede</b>	<b>Totaal</b>
skep 'n gevoel van emosionele veiligheid in die werkplek	14 15.56	29 32.22	20 22.22	17 18.89	10 11.11	90
verskaf aan personeel die nodige inligting om hul werk effektief te kan doen	14 15.38	46 50.55	14 15.38	11 12.09	6 6.59	91
skep 'n werkomgewing wat personeel se selfvertroue ontwikkel	14 15.38	34 37.36	22 24.18	14 15.38	7 7.69	91
dra daartoe by dat ek trots is op my werk	18 19.78	38 41.76	18 19.78	13 14.29	4 4.40	91
skep geleenthede om te ontwikkel en uit te blink in my werk	18 19.78	36 39.56	18 19.78	14 15.38	5 5.49	91
skep 'n stabiele werkomgewing	13 14.44	30 33.33	25 27.78	15 16.67	7 7.78	90
neem kennis van personeel-insette en -voorstelle	15 16.48	34 37.36	21 23.08	16 17.58	5 5.49	91
betrek my in besluitnemingsprosesse	15 16.48	22 24.18	24 26.37	22 24.18	8 8.79	91
<b>Totaal</b>	121 16.67	269 37.05	162 22.31	122 16.80	52 07.16	726 (100)
<b>Frekwensie wat ontbreek = 2</b>						
<b>Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 25.33) = 0.61</b>						

### Interpretasie van Tabel 15:

- Die laaste ry van hierdie tabel (naamlik die “**totaal**”-ry), dui aan dat 53.72% van die respondente “tevrede” (37.05%) of “baie tevrede” (16.67%) is met die bemagtigingsinisiatiewe wat opleidingsbestuurders in die werksplek aanvoer. Dit beteken dat die meerderheid respondente ervaar dat mag wel aan hulle toevertrou word in die uitvoering van hul werkpligte.
- Die nie-statisties beduidende chikwadraat-statistiek van 25.33 wat vir die frekwensieverdeling van die tabel bereken is, dui daarop dat die responspatrone van die agt (8) vraelysitems wat die bemagtigingskomponent van werksbevrediging evalueer, nie beduidend van mekaar verskil nie.

Die algemene tendens van tevredenheid met bemagtiging in die werkplek word in die agt (8) individuele responspatrone gereflekteer en hierdie deurlopende tendens word visueel vertoon binne die struktuur van dié tabel. Die meerderheid respondente was van mening dat opleidingsbestuurders wel bemagtiging binne die werkplek fasiliteer.

- Die syfers van die tabel is insiggewend – ’n aansienlike persentasie response op die agt (8) bemagtigingsvrae ressorteer onder die “onseker” kategorie (persentasies in die kategorie wissel tussen 15.38% en 27.98% van die totale response vir elk van die agt vrae).

Die navorser argumenteer dat vrae kan ontstaan oor die opmerklike onsekerheid en of dit wel dui op onkundigheid van respondente oor bemagtigingsinisiatiewe wat deur opleidingsbestuurders in die werkplek gefasiliteer word, óf bestaan daar dalk ware onsekerheid oor die effektiwiteit van bemagtigingsinisiatiewe?

- Die afleiding kan dus gemaak word dat respondente tevredenheid uitgespreek het oor bemagtiging in die werkplek, maar terselfdertyd ook ’n beduidende aanduiding gegee het van onsekerheid ten opsigte van bevredigende bemagtigingsinisiatiewe. Redes vir sulke onsekerheid is egter nie tans duidelik nie.

### 4.4.3 Skaalbetroubaarheid: toetsing

Tydens die inleiding van hierdie hoofstuk en die voorafgaande afdelings, is die analise-resultate aangaande die komponente van die werksbevrediging/leierskapsprobleem bespreek. Tabelle 9-15 het ’n algemene oorsigtelike beeld van respondente se persepsies oor leierskap en werksbevrediging gegee. Ten einde die komponente te integreer; die verband tussen werksbevrediging en leierskapstyl te peil – soos in die inleiding gestel – en die moontlike effek van biografiese veranderlikes op respondente se persepsies



(addisioneel tot leierskap) te evalueer, word 'n meer opsommende, kompakte aanduiding (of maatstaf) van respondente se persepsies oor die komponente van werksbevrediging benodig. Die argument geld ook vir 'n enkele aanduiding van respondente se persepsies oor die dominante leierskapstyl van hul opleidingsbestuurders.

Vir elk van die drie (3) werksbevredigingkomponente (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) sou 'n stel tellings bereken kon word vir elke respondent se gemiddelde vraelysresponswaarde sowel as die gemiddelde vraelysresponswaardes vir die groep respondente.

Die navorser debatteer dat sodanige berekenings 'n gepaste formaat van respondente se terugvoer sou verteenwoordig. In die geval van leierskapstyl, is 'n aanduiding gedefinieer wat – as 'n enkele veranderlike – aan elke respondent 'n kode toeken volgens die dominante leierskapstyl wat die respondent by sy of haar opleidingsbestuurder waarneem. Voordat sulke tellings egter as 'n meting van persepsie in verdere analyses gebruik kan word, moet 'n vorm van betroubaarheid – bekend as 'interne konsekwentheid' – vir elk van die ses (6) persepsiekomponente wat in Tabela 9 tot 15 omskryf is, bevestig word. Bevestiging van interne konsekwentheid is volgens die navorser nodig om te verseker dat uiteindelijke analise-resultate betroubaar en geldig is.

Aansluitend by bogenoemde verduideliking, definieer Treiman (2009: 243-244) interne konsekwentheid as die vermoë van 'n groep vraelysitems om gesamentlik 'n onderliggende dimensie van 'n navorsingsverskynsel aan te spreek.

In die lig van hiërdie studie verwys die term 'dimensie' volgens die navorser na byvoorbeeld die ondersteunings-, verhoudings- of bemagtigingskomponent van werksbevrediging.

Interne konsekwent-betroubaarheid word gemeet aan 'n statistiek wat as Cronbach-Alfa koëffisiënt bekend staan en wat deur middel van 'n skaalbetroubaarheidsanalise (ook genoem item-analise) bereken kan word (Gall et al., 2005: 140). 'n Cronbach-Alfa-waarde van ongeveer 0.7 of groter, dui op interne konsekwentheid van die relevante komponent (sien ook die bespreking in paragraaf 3.6).

Vir die doel van hierdie studie is ses (6) skaalbetroubaarheidstoetse vir interne konsekwentheid uitgevoer op die responsdata van die ses (6) groeperings van vraelysvrae oor leierskapstyl (demokratiese, outokratiese en laissez-faire) en werksbevrediging



(ondersteuning, verhoudings en bemagtiging). Die volgende tabel (verwys Tabel 16) verskaf die resultate van hierdie analises.

<b>TABEL 16: SKAALBEBROUBAARHEIDSTOETSE OM INTERNE KONSEKWENTHEID TE BEVESTIG</b>				
<b>Komponente</b>	<b>Vraelysitems</b>	<b>Verwyderde items</b>	<b>Gestandaardiseerde Cronbach-Alfa-waardes</b>	<b>Gemiddeld en standaard-afwyking</b>
<b>Komponente van leierskapstyl</b>				
<b>Demokraties</b>	Items 1-15	–	0.96	3.61 (0.91)
<b>Outokraties</b>	Items 16-32	Items 26, 27, 28 en 32	0.83	3.33 (0.63)
<b>Laissez-faire</b>	Items 33-46	Items 34, 38, 39,41,43 en 44	0.85	2.49 (0.86)
<b>Komponente van werksbevrediging</b>				
<b>Ondersteuning</b>	Items 1-8	–	0.85	2.51 (1.01)
<b>Verhoudings</b>	Items 9-16	–	0.98	2.67 (1.13)
<b>Bemagtiging</b>	Items 17-24	–	0.97	2.61 (1.05)

#### **Interpretasie van Tabel 16:**

- Kolom 4 toon dat die Cronbach-Alfa-koëffisiënte vir die drie (3) leierskapstyle en die drie (3) werksbevredigingkomponente almal groter as 0.7 is. Interne konsekwenheid van die ses (6) komponente is bevestig en verdere analises per komponent en respondent is bereken in die vorm van gemiddelde responswaardes ten opsigte van die vraelys vir individuele respondente sowel as die groep respondente (verwys na tabelle 9 tot 14).
- Die analisetegniek het sekere vraelysitems van die onderskeie persepsiekomponente geïdentifiseer wat nie bygedra het tot die beskrywing van die spesifieke komponente nie – hierdie vrae is uit die analises weggelaat tydens die bevestiging van interne konsekwenheid (verwys na die “verwyderde items” kolom). Dieselfde vraelysitems is ook buite rekening gelaat in die berekening van die onderskeie persepsietellings.
- Die vyfde kolom van die tabel lys die gemiddelde responstellings vir elk van die ses (6) komponente. Die waardes van hierdie gemiddelde tellings word geïnterpreteer volgens dieselfde werksbevredigingskaalkategorieë en leierskapskaalkategorieë as die onderskeie komponente, byvoorbeeld:
  - Die tellinggemiddeldes vir die drie komponente van werksbevrediging is 2.51 vir ondersteuning; 2.67 vir verhoudings en 2.61 vir bemagtiging. Al hierdie tellings neig na 'n skaalwaarde van 3, wat ‘onsekerheid’ aandui, (2 dui ‘tevredenheid’ op die skaal aan). Dit toon dat deelnemers oor die algemeen positief-apaties staan teenoor werksbevrediging. Hiërdie afleiding stem ooreen met afleidings in Tabelle 12 tot 14.
  - Die tellinggemiddeldes is onderskeidelik 3.61; 3.33 en 2.49 vir die demokratiese-, outokratiese- en die laissez-faire leierskapstyl. Die demokratiese tellinggemiddelde van 3.6 neig na 4, wat aandui dat die styl “gereeld” voorkom (sien bevindings: Tabel 10). Die outokratiese 3.33 tellinggemiddelde neig na 3, wat aandui dat hierdie leierskapstyl “selde” voorkom (sien die bevindings ten opsigte van Tabel 11). Die laissez-faire tellinggemiddelde van 2.49 is geleë tussen die “baie selde” en “selde” skaalkategorieë. Die afleiding kan dus gemaak word dat hierdie leierskapstyl die minste by opleidingsbestuurders waargeneem word (sien bevindings: Tabel 12).

#### 4.4.4 Berekening van die ses (6) stelle persepsietellings vir die drie (3) komponente vir werksbevrediging en die drie (3) komponente vir leierskapstyle

Gemiddelde tellings is bereken vir die werksbevredigingskomponente (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) en die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders (hetsy demokraties, outokraties of laissez-faire) is terselfdertyd bepaal. Hierdie tellings word gekoppel aan die kategorieë van respondente se biografiese besonderhede; dit wil sê op grond van geslag, streek, ras, beroep en ondervinding.

##### 4.4.4.1 Berekening van gemiddelde tellings en standaardafwykings vir die drie (3) werksbevredigingskomponente

Paragraaf 4.4.4 verwys na die gemiddelde tellings per kategorie van die biografiese veranderlikes wat bereken is vir die drie (3) stelle werksbevredigingskomponente (naamlik ondersteuning, verhouding en bemagtiging). Dié gemiddelde werksbevredigingstelligings word in Tabel 17 (hiernaas) weergegee. Die standaardafwyking en aantal waarnemings word ook in dieselfde tabel aangedui; sodanige resultate is bereken om 'n eerste oorsigtelike aanduiding te kry van welke biografiese faktore – bykomend tot die effek van leierskapstyle – moontlik die persepsies van werkbevrediging in die finale, geïntegreerde werksbevrediging/leierskapstyl-verhouding sal beïnvloed.

Alhoewel Tabel 17 geen statistiese toetse van beduidendheid bevat nie, gee die resultate nogtans 'n aanduiding van 'n moontlike verwantskap tussen biografiese effekte en werksbevredigingpersepsies. Moontlike tendense in dié opsig word ook in die interpretasie van dié tabel bespreek.

<b>TABEL 17: BIOGRAFIESE KATEGORIEGEMIDDELTES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN PERSEPSIETELLINGS VIR DIE ONDERSTEUNINGS-, VERHOUDINGS- EN BEMAGTIGINGS-KOMPONENTE VAN WERKSBEVREDIGING</b>							
Biografiese besonderhede	F <sub>i</sub>	Ondersteuning		Verhoudings		Bemagtiging	
		Gem	Std afw	Gem	Std afw	Gem	Std afw
Geslag							
Manlik	32	2.55	1.04	2.64	1.13	2.64	1.07
Vroulik	59	2.50	1.00	2.68	1.16	2.60	1.05

**BIOGRAFIESE KATEGORIEGEMIDDELDDES EN STANDAARDAFWYKINGS  
VAN PERSEPSIETELLINGS VIR DIE ONDERSTEUNINGS-, VERHOUDINGS-  
EN BEMAGTIGINGSKOMPONENTE VAN WERKSBEVREDIGING (VERVOLG)**

Biografiese besonderhede	F <sub>i</sub>	Ondersteuning		Verhoudings		Bemagtiging	
		Gem	Std afw	Gem	Std afw	Gem	Std afw
<b>Streek</b>							
Streek 1	27	2.32	0.76	2.37	0.93	2.45	0.89
Streek 2	15	2.57	1.04	2.85	1.31	2.56	1.08
Streek 3	11	2.91	1.35	3.07	1.49	3.06	1.31
Streek 4	14	1.74	0.66	1.93	0.68	1.87	0.73
Streek 5	9	3.44	1.12	3.53	1.13	3.66	1.12
Streek 6	15	2.67	0.77	2.93	0.94	2.71	0.79
<b>Ras</b>							
Kleurling	12	2.52	0.63	2.64	0.79	2.66	0.67
Afrikaan	17	2.59	1.02	2.76	1.12	2.57	1.04
Indies	10	2.48	1.30	2.88	1.62	2.60	1.41
Blank	52	2.50	1.04	2.61	1.13	2.62	1.08
<b>Beroep</b>							
Opleidings-konsultant	48	2.48	0.94	2.62	1.07	2.59	1.01
Implementerings-konsultant	40	2.63	1.08	2.82	1.21	2.73	1.09
Ander	3	1.42	0.51	1.46	0.51	1.42	0.52
<b>Ondervinding</b>							
Minder as 1 jaar	4	2.88	0.37	4.00	0.67	3.59	0.33
0-2 jaar	8	2.86	1.35	2.97	1.28	3.05	1.22
3-5 jaar	29	2.40	0.95	2.47	1.02	2.47	0.96
6-10 jaar	33	2.50	1.01	2.66	1.16	2.55	1.057
Meer as 10 jaar	16	2.58	1.05	2.68	1.16	2.63	1.133
<b>Ouderdom</b>							
26-30	8	2.39	0.87	2.56	1.13	2.38	0.90
31-40	33	2.63	0.96	2.75	1.12	2.72	1.00
41-50	30	2.88	1.01	3.13	1.10	2.99	1.04
51+ jare	20	1.83	0.83	1.91	0.87	1.96	0.96

**Interpretasie van Tabel 17:**

Bestudering van die kategoriegemiddeldes se orde-grootte vir die verskillende veranderlikes en komponente dui daarop dat ouderdom, streek en beroep kategorie-reekse van gemiddeldes het wat heelwat afwyking toon. Hierdie dien dus as eerste aanduiding van biografiese veranderlikes wat ook moontlik (bykomend tot leierskapstyle) persepsie van werksbevrediging statisties beduidend kan beïnvloed.

Die feit dat beroep egter baie “ongebalanseerd” is (slegs ’n frekwensie van “3” in die “ander” kategorie), kan beroep as moontlike beduidende effek in die geïntegreerde analise van variansie uitskakel. Alternatiewelik kan die “ander”-kategorie uitgelaat word wanneer die effek van “beroep” in die geïntegreerde model ondersoek word. Laasgenoemde opsie is in eksploratiewe analise van variansie toetse gevolg (kyk bespreking van afdeling 4.4.5).

#### **4.4.4.2 Bepaling van dominante leierskapstyle van opleidingsbestuurders soos geëvalueer deur opleidingskonsultante asook die frekwensieverspreiding van die dominante leierskapstyle**

Ten einde die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders te bepaal, is die drie (3) leierskapstyltellings vir elke deelnemer vergelyk en die dominante leierskapstyl vir elke respondent bepaal deur middel van die volgende kodering:

1. Demokratiese leierskapstyl (kode 1): 'n individuele demokratiese telling gelyk aan of groter as '4' en die ander twee tellings kleiner as '4'.
2. Outokratiese leierskapstyl (kode 2): 'n individuele outokratiese telling gelyk aan of groter as '4' en die ander twee tellings kleiner as '4'.
3. Laissez-faire leierskapstyl (kode 3): 'n individuele laissez-faire telling gelyk aan of groter as '4' en die ander twee tellings kleiner as '4'.
4. Demokratiese/outokratiese dominansie (kode 4): wanneer sowel die demokratiese as die outokratiese telling naby of gelyk aan '4' is en waar die verskil tussen dié twee tellings minder as 0.18 is.

**Nota:** Sewe (7) respondente het hul bestuurder as demokraties/outokraties waargeneem. Hierdie terugvoer is weggelaat tydens verdere analise – die navorser argumenteer dat bestuurders in dié gevalle sowel demokratiese as outokratiese karaktertrekke getoon het óf dat respondente nie hul bestuurder goed genoeg ken om hom of haar met openheid of egtheid te kon evalueer nie.

5. Geen duidelike leierskapstyl nie (kode 5): waar individuele demokratiese, outokratiese en laissez-faire tellings almal minder as of gelyk is aan '3'.

Vervolgens gaan die analises en interpretasies wat verband hou met die vasstel van die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders nou verdere aandag geniet. Eerstens sal die frekwensieverspreiding van die dominante leierskapstyle in 'n globale opsig ontleed word (met ander woorde, landwyd) en daarna sal 'n analise per streek gedoen word.

**TABEL 18: FREKWENSIEVERSPREIDING VAN OPLEIDINGS-BESTUURDERS SE DOMINANTE LEIERSKAPSTYL**

Leierskapstyl	Frekwensie	Persentasie	Saamgestelde frekwensie	Saamgestelde persentasie
<b>Demokraties</b>	45	49.45	45	49.45
<b>Outokraties</b>	20	21.98	65	71.43
<b>Laissez-faire</b>	5	5.49	70	76.92
<b>Demokraties/Outokraties</b>	7	7.69	77	84.62
<b>Geen duidelike styl nie</b>	14	15.38	91	100.00

**Interpretasie van Tabel 18:**

Die tabel dui op 'n oneweredige verspreiding van leierskapstyle binne die werkomgewing, terwyl daar ook 'n beduidende aantal respondente was wat nie die leierskapstyl van hul bestuurder duidelik kon identifiseer nie. Die navorsingsresultate dui op die volgende:

- Die meeste opleidingskonsultante (respondente) is van mening dat hul opleidingsbestuurder inklusief binne personeelverband te werk gaan; byna die helfte van die respondente (45) dui aan dat hul bestuurder die demokratiese leierskapstyl beoefen.
- In teenstelling met die hoë persentasie respondente wat van mening is dat die demokratiese leierskapstyl deur hul bestuurders beoefen word, is daar aansienlik minder opleidingskonsultante wat die outokratiese- of laissez faire leierskapstyl by hul opleidingsbestuurders waarneem. Altesame 21.98% is van mening dat hul bestuurder 'n outokratiese leierskapstyl beoefen. Hierdie persentasie is egter steeds beduidend; twintig (20) van die een-en-negentig (91) respondente het die persepsie dat hul bestuurder outokraties optree wanneer met personeel gehandel word. 'n Veel skraler persentasie respondente (5.49%) is van mening dat hul bestuurder 'n laissez-faire leierskapstyl openbaar.
- Oënskynlike teenstrydige terugvoer is ook ontvang vanaf sewe (7) respondente, wat 'n persentasie van 7.69% verteenwoordig. Volgens sodanige respondente word sowel die demokratiese as die outokratiese leierskapstyl by hul bestuurder waargeneem, wat volgens die navorser moontlik kan beteken dat hiërdie bestuurders tydens sekere situasies demokraties optree en in ander gevalle weer outokraties.
- 'n Interessante resultaat is dat 15.38% van die respondente van mening is dat hul bestuurder nie 'n bepaalde leierskapstyl beoefen nie.

Met inagneming van die laaste punt in die interpretasie van Tabel 18, vra die navorser nou die vraag of die ‘vae tipe leierskapstyl’ streekgebonde is? Die volgende tabel (Tabel 19) doen dus nou verslag aangaande die dominante leierskapstyl per streek.

<b>TABEL 19: DOMINANTE LEIERSKAPSTYLE PER STREEK</b>					
<b>Streek</b>	<b>Frekwensie en persentasie per leierskapstyl</b>				
	<b>Demokraties</b>	<b>Outokraties</b>	<b>Laissez-faire</b>	<b>Geen definitiewe styl</b>	<b>Totaal</b>
<b>Streek 1</b>	17 62.96	7 25.93	0 0.00	3 11.11	27
<b>Streek 2</b>	6 46.15	7 53.85	0 0.00	0 0.00	13
<b>Streek 3</b>	4 36.36	2 18.18	0 0.00	5 45.45	11
<b>Streek 4</b>	10 83.33	0 0.00	0 0.00	2 16.67	12
<b>Streek 5</b>	2 22.22	1 11.11	4 44.44	2 22.22	9
<b>Streek 6</b>	6 50.00	3 25.00	1 8.33	2 16.67	12
<b>Totaal</b>	45	20	5	14	<b>84</b>

**Fisher se eksakte waarskynlikheid (vir chikwadraat-statistiek = 48.02) < 0.0001\*\*\***

Let wel: Die somtotaal vir respondente is nie 91 nie, aangesien sewe (7) opleidingskonsultante wat hul opleidingsbestuurder geëvalueer het, ewe ‘sterk’ demokratiese- en outokratiese leierskapstyle by hul bestuurder waargeneem het. Hierdie resultate is weggelaat vanuit die analise (met ander woorde, 91 minus 7 = 84).

### **Interpretasie van Tabel 19:**

Die chikwadraat-statistiek beloop 48.02 en die waarskynlikheidsyfer van < 0.0001 is hoogs beduidend. Dit impliseer dat die frekwensieverspreiding van die leierskapstyle merkbaar tussen die streke verskil (weens die waarskynlikheidsyfer van < 0.0001 wat in dié geval geld), byvoorbeeld:

- Die hoogste persentasie vir die demokratiese leierskapstyl is deur tien (10) respondente in Streek 4 gerapporteer (83.33%), terwyl ander streke veel laer syfers daarvoor toon.
- Die hoogste persentasie vir die outokratiese leierskapstyl is deur sewe (7) uit die dertien (13) respondente van Streek 2 gerapporteer (53.85), terwyl die tweede hoogste persentasie slegs 25.93 in Streek 1 is en die ander streke laer syfers rapporteer.
- Die hoogste persentasie vir die laissez-faire leierskapstyl is 44.44% vir Streek 5 met Streek 6 op 8.33% en die ander streke op 0.00%.
- Streek 3 het 'n persentasie van 45.45% binne die “geen definitiewe styl”-kategorie gerapporteer (in vergelyking met die gemiddelde syfer van 15.38% vir al die streke).

#### **4.4.5 Tweefaktor-analises van variansie op persepsietellings van die ondersteunings-, verhoudings- en bemagtigingskomponente van werksbevrediging, om die effek van leierskapstyl en biografiese veranderlikes op persepsies van werksbevrediging te ondersoek.**

Die analiseresultate en afleidings oor die verskillende komponente van die werksbevrediging/leierskapstyl-probleem is in afdelings 4.4.1 – 4.4.4 bespreek. In die laasgenoemde afdeling word die afleidings en bevindinge aangaande die individuele komponente bespreek en die verband tussen werkbevrediging en leierskap word terselfdertyd ondersoek.

Resultate van die vorige afdelings is as nuwe veranderlikes in navorsingsdata vir elke respondent gevoeg en in die analises van variansie gebruik, waarvan die resultate in hierdie afdeling bespreek word. Die nuwe opsommende veranderlikes (of aanduiders) sluit in:

- Drie (3) werksbevredigingveranderlikes van bemagtiging-, verhouding- en ondersteuningskomponent-tellings (verwys na afdeling 4.4.4).
- 'n Enkele leierskapstylveranderlike van die dominante leierskapstyl wat aan elke respondent toegeken is as die dominante leierskapstyl wat hy of sy as dominant ervaar het in sy of haar opleidingsbestuurder (verwys afdeling 4.4.4.2).
- 'n Biografiese veranderlike van ouderdom (soos per bespreking in afdeling 4.4.4.2) is as eksploratiewe ANOVA-model ingesluit by die analise van die drie (3) werksbevredigingsveranderlikes.

Die navorser debatteer dat, ten einde die werksbevrediging/leierskapsprobleem aan te spreek, daar eerstens aangeneem kan word dat werksbevrediging beïnvloed word deur verskeie faktore. Verder spekuleer die navorser dat leierskapstyle van bestuurders en sekere biografiese faktore – soos ouderdom, ervaring, geslag, beroep, streek en ras – moontlik ook werksbevrediging kan beïnvloed. Hierdie spekulasie is vervolgens vir die ouderdomsfaktor getoets (met betrekking tot elk van die drie werksbevredigingskomponente, naamlik bemagtiging, verhoudings en ondersteuning) deur die statistiese tegniek van Analise van Variansie (wat ook as ANOVA bekend staan) te benut.

In elke eksploratiewe ANOVA wat aanvanklik ondersoek is, is een van die drie (3) werksbevredigingskomponente beskou as die afhanklike veranderlike en die dominante

leierskapstyl sowel as biografiese karaktertrekke as die verklarende veranderlikes. Die analise-van-variënsie tegniek ondersoek dan of die verklarende veranderlikes in die werksbevrediging/leierskapsprobleem (dit wil sê dominante leierskapstyl en biografiese attribute) die tersaaklike werktevredenheid-komponent statisties beduidend beïnvloed. Indien statisties beduidende verklarende veranderlikes geïdentifiseer kan word, beteken dit dan in effek dat 'n verwantskap bevestig is tussen 'n werksbevrediging-komponent en leierskapstyl en/of biografiese attribute.

Verskeie eksploratiewe ANOVA-analises is gedoen en die resultate van die drie (3) analises wat die data die beste gepas het (Engels: 'anova analysis of best fit') vir die drie (3) werksbevredigingskomponente van bemagtiging, verhoudings en ondersteuning (verwys na Tabel 20).

Die resultate wat in die rye en kolomme van dié tabel voorkom, beskryf elke groepering van die die vyf (5) rye (vanaf leierskapstyl tot gekorrigeerde totaal) en verstrek die ANOVA-resultate vir die drie (3) afsonderlike analises wat onderskeidelik die ondersteunings-, verhoudings- en bemagtigings-data-analises bevat.

Kolomsgewys word die volgende analise-resultate verskaf, naamlik:

- Die eerste kolom beskryf die ANOVA-model en dui aan dat die verklarende effekte sowel as die interaksie tussen dié twee faktore (naamlik dominante leierskapstyl en ouderdom) vir die relevante werktevredenheidskomponent ondersoek is tydens elk van die drie (3) analises.
- Die tweede, derde en vierde kolomme verstrek die vryheidsgrade (Df) van die analise; die somkwadrate (SK) en die gemiddelde somkwadrate (GSK).
- Kolom vyf (5) vertrek die algemene F-statistiek vir die toets sowel as die F-statistieke vir elke verklarende faktor en vir die interaksie-effek.
- Kolom ses (6) rapporteer die F-waarskynlikhede wat geassosieer word met hierdie berekende F-statistieke.

'n Verdere analise, naamlik die Bonferroni se paarsgewyse vergelyking-van-gemiddeldes-toets (Engels: 'Bonferroni multiple comparisons of means test') se resultate is ook in Tabel 20 (kolomme 7 en 8) ingesluit. Die rede hiervoor is dat die ANOVA-tegniek slegs identifiseer watter effekte (in die geval leierskapstyl en/of ouderdom) 'n spesifieke werksbevredigingskomponent statisties beduidend beïnvloed, maar nie aandui op welke



wyse werksbevreëdiging geraak word nie. Bonferroni toetse beskryf dus hóé 'n spesifieke komponent van werksbevreëdiging deur 'n beduidend-geïdentifiseerde effek beïnvloed word.

Vir die Bonferroni toets, lys kolom sewe (7) die kategoriese gemiddeldes van 'n betrokke komponent van werksbevreëdiging (per leierskapstyl), met dien verstande dat leierskap wel as 'n statisties beduidende effek geïdentifiseer is in die ANOVA-analise. Soortgelyk verskaf kolom agt (8) die kategoriese gemiddeldes van 'n betrokke komponent van werksbevreëdiging (per ouderdomsgroep), met dien verstande dat ouderdom wel in die betrokke ANOVA-analise geïdentifiseer is as 'n statisties beduidende effek. Die betrokke kleinste-beduidende-verskil (KBV) statistiek word ook in die laasgenoemde twee kolomme ingesluit.

Die interpretasie van ANOVA- en Bonferroni-toetsresultate en afleidings wat in dié verband gemaak kan word, volg ná Tabel 20 en die verklarende effekte wat respondente se persepsies oor die onderskeie komponente van werksbevreëdiging beïnvloed, word ook bespreek.

**TABEL 20: ANALISE VAN VARIANSIE EN BONFERRONI MEERVOUDIGE VERGELYKING VAN GEMIDDELDES: TOETSRESULTATE OP DIE TELLINGS VAN DIE DRIE (3) WERKSBEVREDIGINGSKOMPONENTE**

[1] Bron	[2] Vg	[3] SK	[4] GSK	[5] F Waarde	[6] Pr > F	# Bonferroni toets: Gemiddeldes en KBVwaardes	
						[7] Leierskapstyl	[8] Ouderdom
<b>Ondersteuningstelling</b>							
<b>Model</b>	12	53.56	4.46	9.50	<.0001 ***	<b>Bonferroni KBV= 0.77</b>  Demokraties: 1.88 a Outokraties: 3.31 b Laissez-faire: 4.33 c Geen duidelike bestuurstyl nie: 2.76 b	<b>Bonferroni KBV= 0.66</b>  < 30: 2.39 ab 31-40: 2.63 a 41-50: 2.89 a 51+ : 1.83 b  + Verwys skaalkodes
leierskapstyl	3	47.86	15.95	33.95	<.0001 ***		
ouderdom	3	3.83	1.28	2.72	0.050 *		
ouderdom* leierskapstyl	6	1.86	0.31	0.66	0.68		
<b>Fout</b>	70	32.89	0.47				
<b>Gekorrigeerde totaal</b>	82	86.46					
<b>R-kwadraat = 0.62</b>		<b>gemiddeld = 2.52</b>					
<b>Verhoudingstelling</b>							
<b>Model</b>	12	68.62	5.72	10.01	<.0001 ***	<b>Bonferroni lsd= 0.85</b>  Demokraties: 1.90 a Outokraties: 3.66 ab Laissez-faire: 4.30 c Geen duidelike bestuurstyl nie: 3.13 b	Geen beduidendheid op 5% vlak nie
leierskapstyl	3	62.01	20.67	36.18	<.0001 ***		
ouderdom	3	4.32	1.44	2.52	0.06		
ouderdom* leierskapstyl	6	2.29	0.38	0.67	0.68		
<b>Fout</b>	70	39.99	0.57				
<b>Gekorrigeerde totaal</b>	82	108.61					
<b>R-kwadraat = 0.63</b>		<b>gemiddeld = 2.67</b>					

**ANALISE VAN VARIANSIE EN BONFERRONI MEERVOUDIGE VERGELYKING VAN GEMIDDELDES:  
TOETSRESULTATE OP DIE TELLINGS VAN DIE DRIE (3) WERKSBEVREDIGINGSKOMPONENTE (VERVOLG)**

[1] Bron	[2] Vg	[3] SK	[4] GSK	[5] F Waarde	[6] Pr > F	# Bonferroni toets: Gemiddeldes en KBV waardes	
						[7] Leierskapstyl	[8] Ouderdom
<b>Bemagtigingstelling</b>							
<b>Model</b>	12	62.63	5.22	11.21	<.0001 ***	<b>Bonferroni KBV= 0.77</b>  Demokraties: 1.89 a Outokraties: 3.44 b Laissez-faire: 4.42 c Geen duidelike bestuurstyl nie: 3.15 b	Geen beduidendheid op die 5% vlak nie
<b>leierskapstyl</b>	3	56.92	18.97	40.74	<.0001 ***		
<b>ouderdom</b>	3	3.00	1.00	2.15	0.10		
<b>ouderdom* leierskapstyl</b>	6	2.70	0.45	0.97	0.45		
<b>Fout</b>	70	32.60	0.47				
<b>Gekorrigeerde totaal</b>	82	95.23					
<b>R-kwadraat = 0.65      gemiddeld = 2.63</b>							
<b>Statistiese beduidendheid</b> * : Statistiese beduidendheid aangedui op die 5% beduidendheidspeil ** : Statistiese beduidendheid aangedui op die 1% beduidendheidspeil *** : Statistiese beduidendheid aangedui op die 0.1% beduidendheidspeil  # KBV: kleinste beduidende verskil; SK: somkwadrate; GSK: gemiddelde somkwadrate; Vg: Vryheidsgrade						Bonferroni: kategorie-gemiddeldes met verskillende kleinletters verskil beduidend van mekaar.  + Skaalgids: 1 = tevrede <sup>++</sup> ; 2 = tevrede; 3 = onseker; 4 = ontevrede; 5 = ontevrede <sup>++</sup>	

## Interpretasie van Tabel 20

- Alvorens aandag geskenk sal word aan die gedetailleerde resultate van die drie analyses, is eers ondersoek of die analyses in die algemeen statisties beduidend was: algemene beduidendheid vir al drie analyses (op die 0.1% beduidendheidspeil) is aangedui deur die algemene F-statistieke van 9.50; 10.01 en 11.21 in die vyfde kolom en die eerste ry van elk van die drie analyses.

Die beduidendheidspeil van 0.1% is afgelei uit die waarskynlikhede vir die F-statistieke wat verstrekkend word in kolom ses (6) van dié tabel: 'n waarskynlikheid van 0.0001 of kleiner dui op 'n betekenispeil van 0.1%. Hierdie resultaat impliseer dat die effek wat in die drie (3) analyses uitgewys is, nie toevallig is nie en dus as betroubaar en vertrouenswaardig geag kan word.

Aandag word nou geskenk aan die gedetailleerde resultate van elke ANOVA model:

- **Afleidings gemaak uit die resultate vir die ondersteuningskomponent van werkbevrediging**
  - Die effekte van leierskapstyl (F-statistiek van 33.95) en ouderdom (met 'n F-statistiek van 2.72) op ondersteuningspersepsies van respondente word as statisties beduidend op respektiewelik die 0.1% en 5% beduidendheidspeile aangedui. Hierdie bevinding impliseer dat die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders en die ouderdom van respondente (dit wil sê die opleidingskonsultante), die laasgenoemde se persepsie van werksbevrediging aangaande die aspek van bestuursondersteuning statisties beduidend kan beïnvloed.
  - Die wyse waarop leierskapstyl die persepsies van ondersteuning beïnvloed, kan afgelei word uit die kategorie-gemiddeldes van die ondersteuningstellings wat in kolom sewe (7) vir leierskapstyl verskaf word. Die demokratiese gemiddelde ondersteuningstelling van 1.88 was die laagste gemiddelde telling en het beduidend verskil van die telling vir laissez-faire (met die hoogste gemiddelde telling) en die outokratiese gemiddelde telling. Voorgemelde twee tellings het respektiewelik 3.31 en 4.33 beloop. Hierdie verskille in persepsies word ook geïllustreer in die 'box-plot'-diagram (Figuur 14).

### **Interpretasie van Tabel 20 (vervolg):**

- Die effek wat die ouderdom van respondente op persepsie van ondersteuning binne werksbevrediging het, kan afgelei word uit die kategorie-gemiddeldes van die ondersteuningstellings wat in kolom agt (8) vir ouderdom verskaf word: die ouer respondente (51+) se gemiddelde ondersteuningstelling was 1.83 – wat tevredenheid aandui – teenoor die 2.63 en 2.89 gemiddelde tellings van die 31 tot 40 en die 41 tot 50 jaar-groepe, waar die gemiddeldes beduidend verskil van die ouer groep. Hierdie addisionele invloed op persepsies word in Figuur 15 geïllustreer.
  
- **Afleidings gemaak uit die resultate vir die verhoudingskomponent van werksbevrediging**
  - Die effek van leierskapstyl (F-statistiek van 36.18) op verhoudingspersepsies van respondente, word as statisties beduidend op die 0.1% beduidendheidspeil aangedui. Die ander effekte was nie beduidend nie. Hierdie bevinding kan impliseer dat die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders, opleidingskonsultante (respondente) se persepsie van die verhoudingskomponent van werksbevrediging statisties beduidend beïnvloed.
  
  - Die wyse waarop leierskapstylpersepsies die verhoudingskomponent beïnvloed, kan afgelei word uit die kategorie-gemiddeldes van die verhoudingstellings wat in kolom sewe (7) verskaf word: die demokratiese gemiddelde ondersteuningstelling van 1.90 (tevrede) was die laagste gemiddelde telling en het beduidend verskil van die laissez-faire gemiddelde telling van 4.30 (ontevrede). Die outokratiese gemiddeld van 3.66 het nie beduidend van die voorgenoemde twee gemiddeldes verskil nie. Hierdie verskille in persepsies word ook in Figuur 16 geïllustreer.
  
- **Afleidings uit resultate vir die bemagtigingskomponent van werksbevrediging**
  - Die effek van leierskapstyl (F-statistiek van 40.74) op bemagtigingspersepsies van respondente, is as statisties beduidend op die 0.1% betekenispeil aangedui. Die ander effekte was egter nie statisties beduidend nie. Hierdie bevinding impliseer dat die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders wel die persepsies wat die opleidingskonsultante (respondente) huldig teenoor die bemagtigingskomponent van werksbevrediging, statisties beduidend beïnvloed.

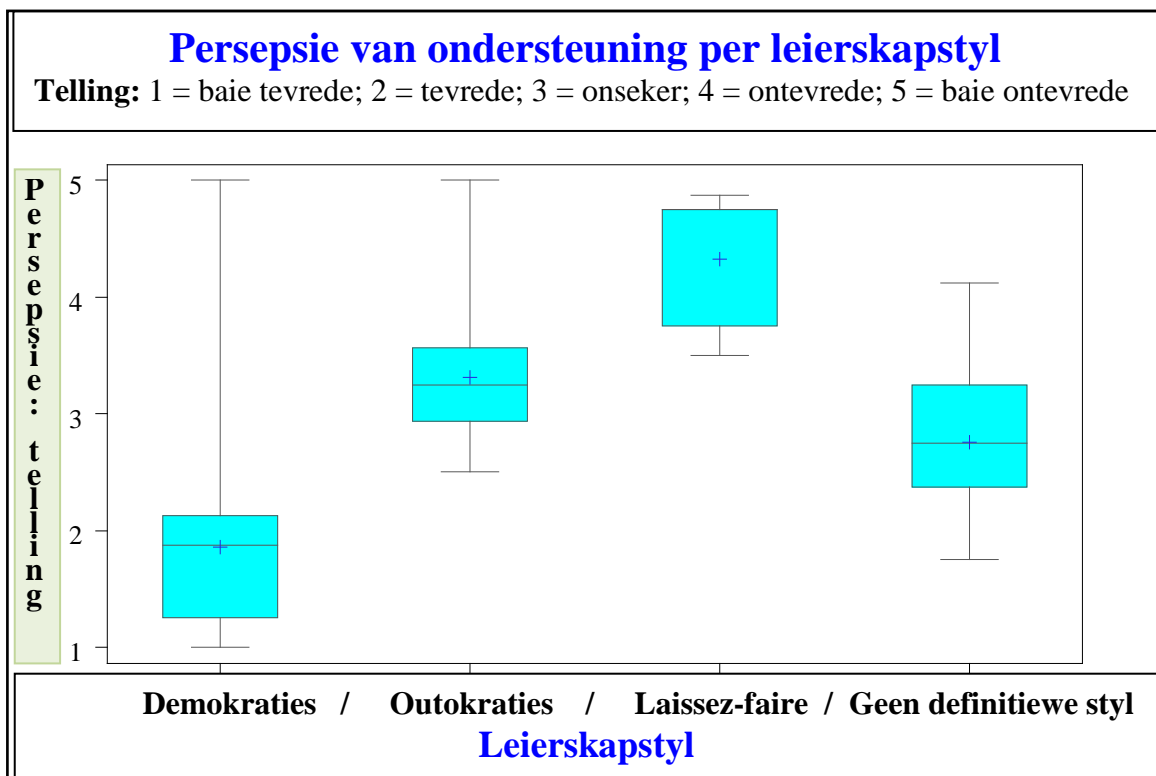
### Interpretasie van Tabel 20 (vervolg):

- Die wyse waarop leierskapstylpersepsies die bemagtigingskomponent beïnvloed, kan afgelei word uit die kategoriegemiddeldes van die bemagtigingstellings wat in kolom sewe (7) vir leierskapstyl verskaf word: die demokratiese gemiddelde ondersteuningstelling van 1.89 (tevrede) was die laagste gemiddelde telling en het beduidend verskil van die laissez-faire gemiddelde telling van 4.42 (ontevrede) en die outokratiese gemiddelde van 3.44 (onseker). Hierdie verskille in persepsies word ook in Figuur 17 geïllustreer.

Opsommend kan dus afgelei word dat:

- leierskapstyl die persepsies van al drie (3) komponente van werksbevrediging statisties beduidend beïnvloed het. Die afhanklikheid tussen werksbevrediging en leierskapstyl is dus bevestig: daar bestaan 'n statisties beduidende verband tussen werksbevrediging en leierskap.
- die verband wat tussen al drie (3) komponente van werksbevrediging en leierskapstyl bestaan, is sodanig dat demokratiese leierskap beduidend hoër persepsies van werktevredenheid onder opleidingskonsultante (respondente) gewek het as òf die laissez-faire- en/òf die outokratiese bestuurstyl. Persepsie van tevredenheid is ondervind onder die demokratiese leierskapstyl; onsekerheid/neutraliteit onder die outokratiese leierskapstyl en ontevredenheid onder die laissez-faire leierskapstyl.
- bykomend tot die effek van leierskapstyl, het die biografiese veranderlike van ouderdom ook 'n statisties beduidende effek op persepsies van ondersteuning binne werktevredenheidsverband: die ouer groep was die méér tevrede groep.

#### 4.4.6 Grafiese voorstellings van die verband tussen werksbevre­diging en leierskapstyle

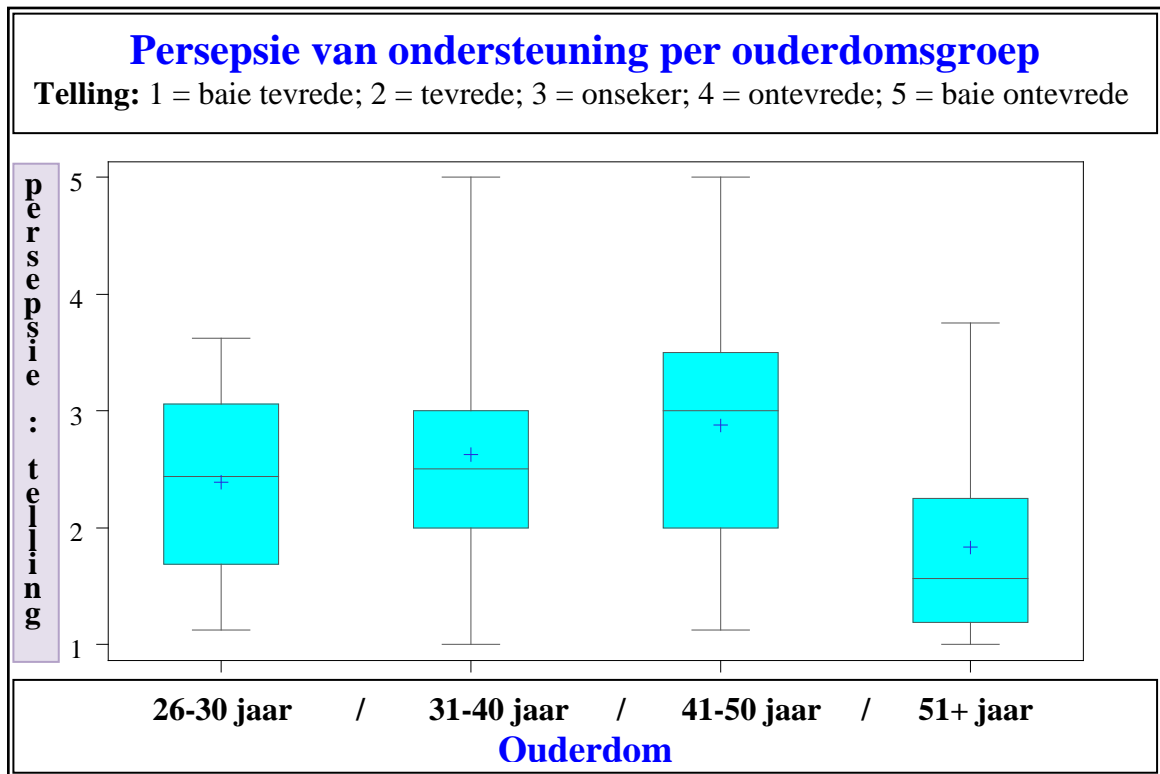


**FIGUUR 14: ‘BOX-PLOT’-DIAGRAM VAN DIE LEIERSKAPKATEGORIE-GEMIDDELDES VIR ONDERSTEUNINGSTELLINGS TEN OPSIGTE VAN WERKSBEVREDIGING**

##### **Interpretasie van Figuur 14: persepsie van ondersteuning per leierskapstyl**

Met verwysing na die bespreking van die ANOVA-resultate, kan die volgende afleidings uit hierdie figuur gemaak word:

- Die bevre­digingsvlakke van opleidingskonsultante (respon­dente) is die hoogste wanneer hulle onder ’n demokra­tiese opleidingsbestuurder ressorteer (’n gemiddelde telling van 1.88 is gerap­porteer – dié waarde val tussen “tevrede” en “baie tevrede” en neig na ‘2’ – wat tevredenheid aandui).
- Die bevre­digingsvlakke van opleidingskonsultante is die laagste wanneer hulle onder ’n laissez-faire-bestuurder en ’n outokra­tiese bestuurder val (met gemiddelde tellings van 3.31 en 4.33 – wat onderskeidelik onsekerheid en ontevre­denheid met die leierskapstyl aandui).
- Geen definitiewe leierskapstyl het by sekere respon­dente ook ’n persepsie van ontevre­denheid gelaat.



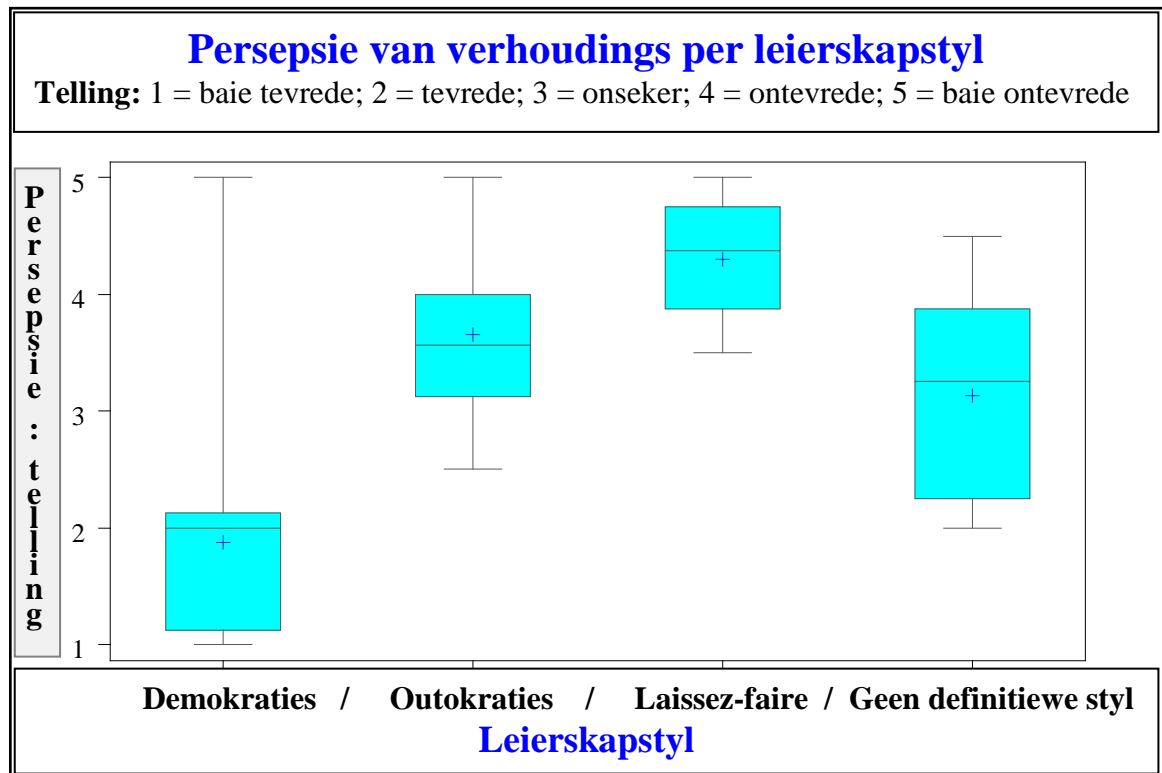
**FIGUUR 15: ‘BOX-PLOT’-DIAGRAM VAN DIE OUDERDOMSKATEGORIE-GEMIDDELDES VIR ONDERSTEUNINGSTELLINGS TEN OPSIGTE VAN WERKSBEVREDIGING**

**Interpretasie van FIGUUR 15: persepsie van ondersteuning /ouderdomsklas**

Met verwysing na die bespreking van die ANOVA-resultate, kan die volgende afleidings uit hierdie figuur gemaak word:

- Die tevredenheidsvlakke van opleidingskonsultante (respondente) is die hoogste wanneer hulle in die hoër ouderdomsklas val (’n gemiddelde telling van 1.83 is gerapporteer – dié waarde val tussen “tevrede” en “baie tevrede” en neig na ‘2’ – wat tevredenheid aandui).
- Die tevredenheidsvlakke van sekere respondente is laer vir die 31 tot 40 en 42 tot 50 ouderdomsgroepe (met gemiddelde tellings van 2.73 en 2.89) – dit neig na ‘3’, wat onsekerheid/apatie beskryf.



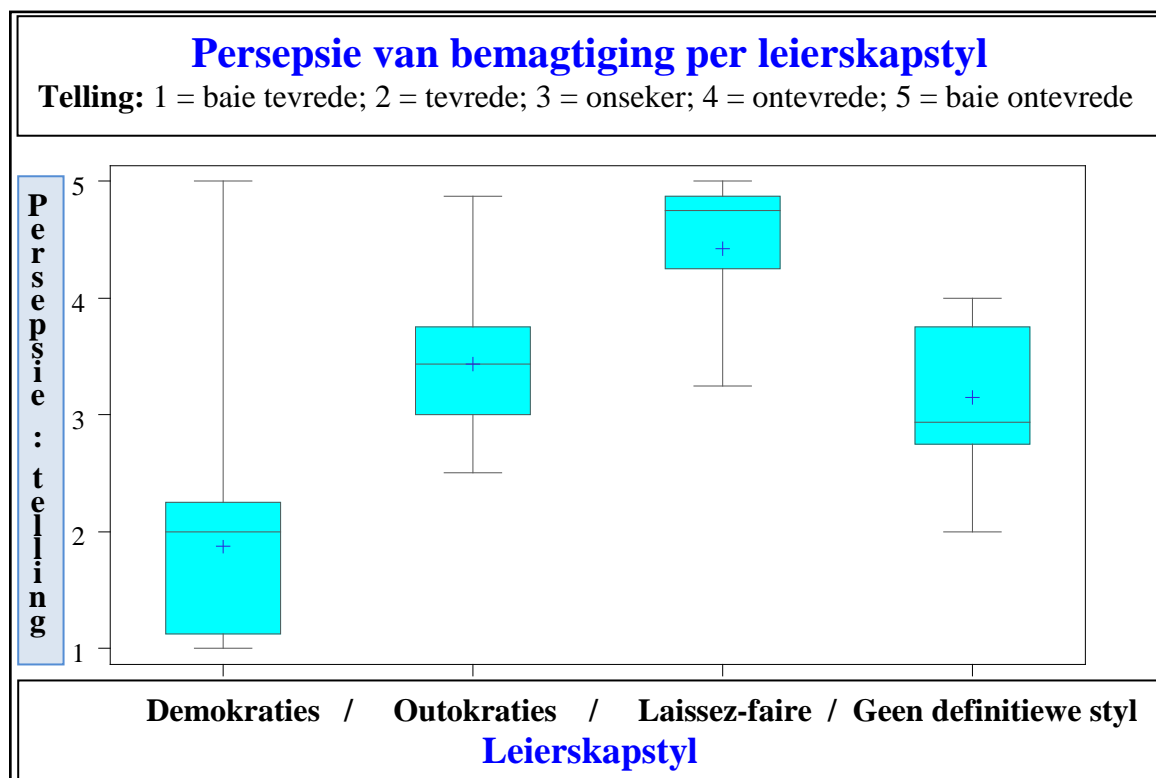


**FIGUUR 16: ‘BOX-PLOT’-DIAGRAM VAN DIE LEIERSKAPKATEGORIE-GEMIDDELDES VIR VERHOUDINGSTELLINGS TEN OPSIGTE VAN WERKSBEVREDIGING**

**Interpretasie van Figuur 16: persepsie van verhoudings per leierskapstyl**

Met verwysing na die bespreking van die ANOVA-resultate, kan die volgende afleidings uit hierdie figuur gemaak word:

- Die tevredenheidsvlakke van opleidingskonsultante (respondente) is die hoogste wanneer hulle onder ’n demokratiese opleidingsbestuurder ressorteer (’n gemiddelde telling van 1.90 is gerapporteer. Dié waarde val tussen “tevrede” en “baie tevrede” en neig na ‘2’ – wat tevredenheid aandui).
- Die bevredigingsvlakke van opleidingskonsultante is die laagste wanneer hulle onder ’n laissez-faire-bestuurder ressorteer (met ’n gemiddelde telling van 4.30 – wat ontevredenheid met leierskapstyl aandui).



**FIGUUR 17: ‘BOX-PLOT’-DIAGRAM VAN DIE LEIERSKAPKATEGORIE-GEMIDDELDES VIR BEMAGTIGINGSTELLINGS VAN WERKSBEVREDIGING**

**Interpretasie van Figuur 17: persepsie van bemagtiging per leierskapstyl**

Met verwysing na die bespreking van die ANOVA-resultate, kan die volgende afleidings uit hierdie figuur gemaak word:

- Die tevredenheidsvlakke van opleidingskonsultante is die hoogste wanneer hulle onder ’n demokratiese opleidingsbestuurder ressorteer (’n gemiddelde telling van 1.89 is gerapporteer. Die waarde val tussen “tevrede” en “baie tevrede” en neig na ‘2’ – wat tevredenheid aandui).
- Die tevredenheidsvlakke van opleidingskonsultante is die laagste wanneer hulle onder ’n laissez-faire bestuurder of ’n outokratiese bestuurder ressorteer (met gemiddelde tellings van 4.42 en 3.44 wat onderskeidelik ontevredenheid en onsekerheid met leierskapstyl aandui).
- Geen definitiewe leierskapstyl het by bestuurskonsultante ook ’n persepsie van ontevredenheid gelaat (met ’n gemiddelde telling van 3.15).

## 4.5 SAMEVATTING

Die navorsingsresultate en -analise – soos beskryf in hierdie hoofstuk – toon duidelik dat opleidingsbestuurders se leierskapstyl wel 'n beduidende invloed op die werksbevrediging van opleidingskonsultante het. Statistiese ontledings is uitgevoer aangaande die demokratiese-, outokratiese- en laissez-faire leierskapstyle, sowel as waar geen definitiewe leierskapstyl waargeneem is nie, om te kon bepaal tot watter mate elke individuele leierskapstyl navorsingsrespondente sou beïnvloed.

Persepsies van die respondente is ook getoets ten opsigte van sekere komponente per leierskapstyl, naamlik die ondersteuning wat opleidingsbestuurders aan hul personeel verskaf; die verhoudings wat hulle (opleidingsbestuurders) met personeel smee en die bemagtiging wat in die werkplek aan personeel gegee word. Elke komponent is individueel ontleed en die beduidendheidsvlakke en geassosieerde F-statistiek is aangedui.

Resultate is deurentyd in tabelle en figure aangebied en interpretasies is per eenheid gelewer ten einde die logiese bevindinge van sodanige ontledings vir die leser daar te stel.

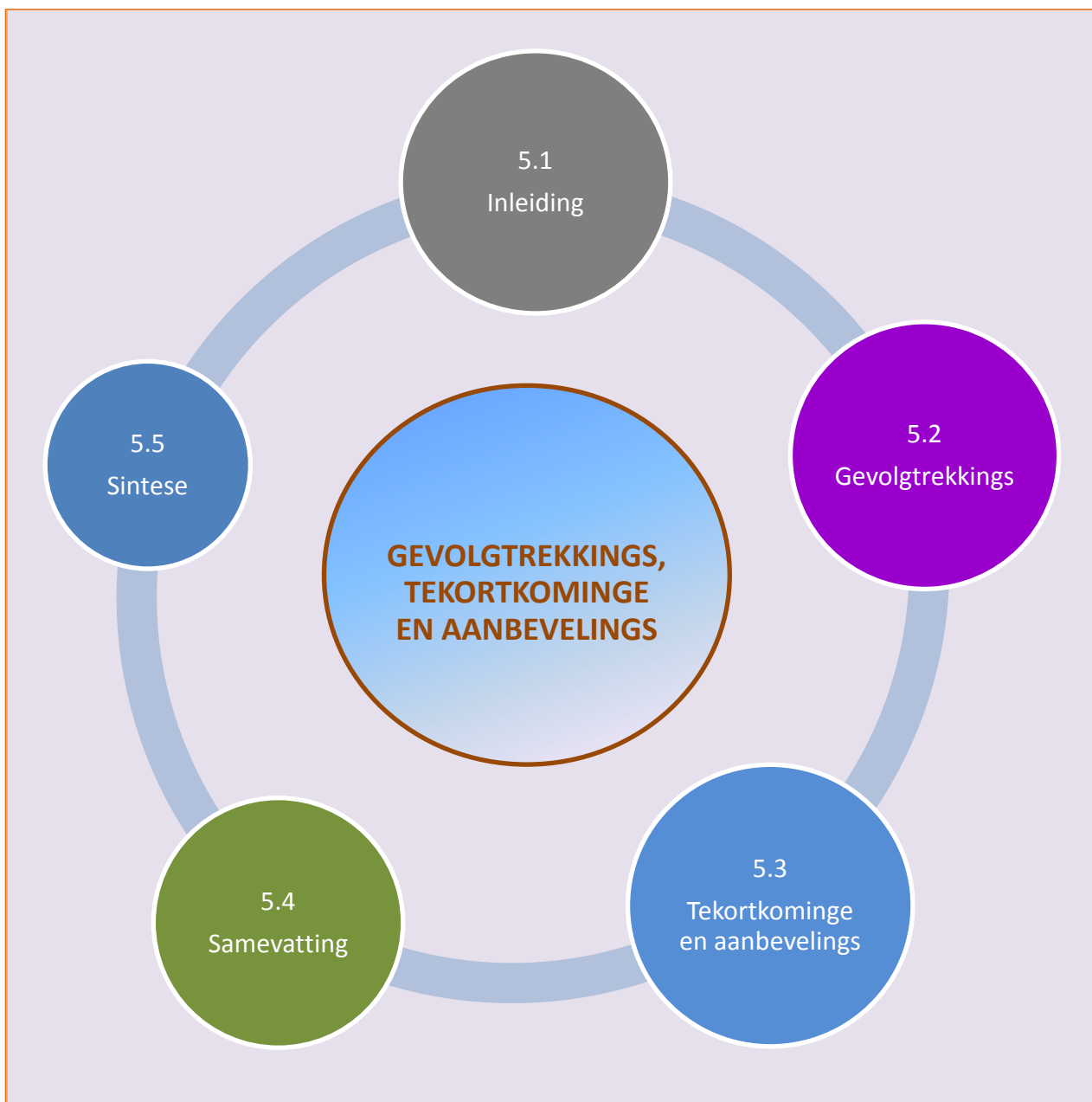
Vervolgens sal die gevolgtrekkings, tekortkominge en aanbevelings vir dié studie aandag geniet soos gebaseer op die bevindinge van die literatuurstudie en die empiriese ondersoek.

## Hoofstuk 5: GEVOLGTREKKINGS, TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS

*'The important thing is not to stop questioning.'*

Albert Einstein

Figuur 18 bevat 'n visuele voorstelling van dié hoofstuk.



**FIGUUR 18: VISUELE OORSIG – HOOFSTUK 5**

## 5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bring die studie tot 'n logiese einde deur die gevolgtrekkings van die studie te stel, die aanbevelings tot verdere ondersoek uit te lig en enkele van die tekortkominge uit te lig.

In die vorige hoofstuk is die persepsies van een-en-negentig (91) opleidingskonsultante oor hul bestuurder se spesifieke leierskapstyl, sowel as die mate waartoe sodanige leierskapstyl opleidingskonsultante se werksbevreëdiging beïnvloed, kwantitatief per vraelys geanaliseer. Die resultate van die ondersoek is in tabelle en figure aangebied en interpretasies is per tabel/figuur gelewer.

Die doel van hierdie gevallestudie was om ondersoek in te stel en verslag te lewer oor die navorsingsprobleem, naamlik:

Op watter wyse beïnvloed die leierskapstyl van opleidingsbestuurders die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf?

Die navorser het die bogenoemde probleemstelling in hierdie studie aangespreek deur van 'n Afrikaanse en Engelse leierskapstyl/werksbevreëdigingsvraelys gebruik te maak (verwys na Bylae 1 en Bylae 2). Dié vraelyste bevat pertinente vrae oor die demokratiese, outokratiese en laissez-faire-leierskapstyle van bestuurders wat aan die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante gekoppel word ten opsigte van die ondersteuning wat vanaf bestuurders ontvang word; die verhoudings wat bestuurders met opleidingskonsultante smee sowel as die mate waartoe bestuurders die opleidingskonsultante in die werkplek bemagtig. Gepaste afleidings ten opsigte van die navorsingstudie is deur die navorser beredeneer en word in paragraaf 5.2 hiernaas geformuleer.

## 5.2 GEVOLGTREKKINGS

Die doel van die navorsing is om vas te stel tot watter mate 'n bepaalde leierskapstyl die werksbevreëdiging van opleidingskonsultante wat binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-

Afrika opleiding verskaf, beïnvloed. 'n Literatuurstudie is onderneem en het as wetenskaplike grondslag gedien vir die empiriese ondersoek. Vervolgens sal die bevindinge ten opsigte van die literatuurstudie en empiriese ondersoek aandag geniet.

### 5.2.1 Literatuurstudie

Die doel van die literatuurstudie was om ondersoek in te stel aangaande die begrippe leierskapstyl en werksbevrediging, met spesifieke verwysing na die mate waartoe die leierskapstyl van onderwysbestuurders binne die volwassene-onderwys die werksbevrediging van onderwyspersoneel beïnvloed. Die volgende gevolgtrekkings het uit die literatuurstudie aan die lig gekom:

- Leierskapstyl is 'n fundamentele hoeksteen van bestuursvaardighede en verwys na dié benadering wat 'n bestuurder behoort te volg wanneer hy of sy met personeel verwantskappe smee en met hulle handel. Bestuurders wat konstruktiewe en interpersoonlike verhoudings met werknemers bou, kan laasgenoemde se werksbevrediging verbeter (verwys na paragraaf 2.3).
- Tydens navorsing word gereeld gebruik gemaak van die sogenaamde 'klassieke' leierskapstyle om bestuursgedrag te bestudeer; naamlik die demokratiese-, outokratiese- en laissez-faire leierskapstyle (verwys na paragraaf 2.4).
- Bestuurshandelinge sluit in om positiewe ondersteuning aan personeel te verskaf; konstruktiewe verhoudings met personeel te bou en personeel se potensiaal deur middel van bemaagtiging te ontwikkel (verwys na paragraaf 2.4).
- Onderwysbestuurders se bestuurshandelinge beïnvloed die persepsies wat personeel oor hul eie werksbevrediging het en 'n faktor soos leierskapstyl kan volwassene-onderwyspersoneel se werksbevrediging verhoog of verminder (verwys na paragraaf 2.5).
- Bestuurders wat te veel klem op reëls lê, smee nie genoegsame goeie verhoudings met hul personeel nie. Sodanige bestuurders tree voorskriftelik op en is hoofsaaklik taakgedrewe (vergeelyk paragraaf 2.4.1).

- 'n Demokratiese leier is bereid om personeel te ondersteun sowel as om goeie verhoudings met personeel te bou en hulle te bemagtig. Die demokratiese leierskapstyl word dus as die mees werkbare leierskapstyl vir opvoedkundige leiers beskou aangesien bestuurders wat meer op hul personeel fokus, aanleiding kan gee tot 'n meer tevrede werkmag; 'n positiewer werkomgewing en hoër moreel onder personeel (verwys na paragraaf 2.4.2 en paragraaf 2.5.1).
- 'n Beduidende verhouding is gevestig tussen 'n bestuurder se bemagtigingsgedrag en 'n werknemer se werksbevreëdiging. Wanneer 'n bestuurder sy of haar personeel bemagtig, kan dit waarde tot werksbevreëdiging toevoeg en werknemers se verbintenis tot werkkuitvoering bevoordeel (verwys paragraaf 2.5.2.2).

## **5.2.2 Empiriese ondersoek**

Vervolgens kry die gevolgtrekkings wat gegrond is op die resultate van die empiriese studie aandag.

### **5.2.2.1 Biografiese besonderhede van respondente**

- Respondente wat aan die steekproef deelgeneem het, is meestal ervare blanke vroulike werknemers wat in die middel tot hoë ouderdomsgroep ressorteer (verwys na paragraaf 4.4.1; Tabel 9 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 9).
- Genoegsame verteenwoordiging van biografiese kategorieë ten opsigte van die biografiese faktore wat ondersoek is, is in die steekproef ondersoek en bevestig, wat beteken dat die effek van biografiese veranderlikes op deelnemerpersepsies in die analise van variansie-modelle ingesluit kon word en geldigheid en betroubaarheid van resultate dus nie deur sydigheid beïnvloed word nie (verwys na paragraaf 4.4.1; Tabel 9 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 9).

## **5.2.2.2 Leierskapstyl**

### **5.2.2.2.1 Die demokratiese leierskapstyl**

- Die meerderheid respondente se persepsie is dat bogenoemde leierskapstyl ‘taamlik gereeld’ of ‘altyd’ deur hul opleidingsbestuurder gebruik word (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (i) en die interpretasiegedeelte van Tabel 10).
- Die hoogste respons vir ’n enkele vraelysitem ten opsigte van die styl was oor die aanmoediging van personeel om verantwoordelikheid te aanvaar vir werkvoltooing, waar die hoogste aantal respondente ‘altyd’ gekies het en geen respondente ‘nooit’ gekies het nie (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (i) en Tabel 10).

### **5.2.2.2.2 Die outokratiese leierskapstyl**

- Dié leierskapstyl het effens swakker gemanifesteer as wat by die demokratiese leierskapstyl die geval was. Navorsingsresultate dui byvoorbeeld aan dat slegs 5.74% van respondente ‘nooit’ gekies het vir die demokratiese leierskapstyl, wat aandui dat ’n klein getal opleidingskonsultante die persepsie huldig dat hul bestuurder nie demokratiese leierskapseienskappe toon nie. ’n Hoër persentasie het die ‘nooit’ keuse by die outokratiese leierskapstyl gedoen (9.26%). Dit dui aan dat ’n groter verhouding respondente van mening is dat hul bestuurder nie outokratiese eienskappe toon nie (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (ii), sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 11).
- Uiteenlopende bevindinge is gedoen aangaande vroeë handel oor die beoefening van die outokratiese leierskapstyl. Meer as die helfte van die respondente het ‘gereelde’ tot ‘ baie gereelde’ beoefening van die styl gerapporteer, terwyl effens minder as die helfte ‘selde’ tot ‘nooit’ reponse gelever het (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (ii) sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 11).



- Die hoogste response is uitgeoefen ten opsigte van 'n vraelysitem wat handel oor die stel van spertye vir afhandeling van werk; meer as nege (9) uit tien (10) van die respondente het aangedui dat dit 'gereeld' of 'altyd' gebeur terwyl geen respondente 'baie selde' of 'nooit' geantwoord het nie (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (ii) en die interpretasiegedeelte van Tabel 11).

### **5.2.2.2.3 Die laissez-faire leierskapstyl**

- Resultate dui aan dat opleidingsbestuurders nie besondere eienskappe van hierdie leierskapstyl toon nie; die oorgrote meerderheid response is in die 'selde', 'baie selde' en 'nooit' skaalkategorieë aangeteken. Die hoogste telling vir 'n enkele vraelysitem is aangeteken vir die ondersteuning van bestuursinisiatiewe wat deur personeel ontwikkel/toegepas word, waar meer as 'n volstreekte meerderheid 'gereeld', 'baie gereeld' of 'altyd' geantwoord het teenoor effens meer as een (1) uit tien (10) respondente wat 'n persepsie huldig dat dit 'nooit' gebeur nie (verwys na paragraaf 4.4.2.1 (iii); Tabel 12 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 12).

### **5.2.2.3 Werksbevrediging**

#### **5.2.2.3.1 Die ondersteuningskomponent van werksbevrediging**

- Volgens resultate van die empiriese studie spreek die meerderheid respondente tevredenheid uit oor bestuursondersteuning in die werkplek (verwys na paragraaf 4.4.2.2, Tabel 13 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 13).
- Byna een (1) uit elke vyf (5) respondente het onsekerheid oor hierdie aspek uitgespreek, waar die grootste verhouding (effens meer as 'n kwart [ $\frac{1}{4}$ ]) van die respondente die persepsie gehuldig het dat hulle onseker is oor die ondersteuning wat hulle in hul daaglikse werk ontvang nie (verwys na paragraaf 4.4.2.2, Tabel 13, sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 13).

- Die hoogste tevredenheidsyfer was ten opsigte van die vraelysitem of die bestuurder sy of haar werknemers se behoeftes by die werk verstaan – meer as ses (6) uit tien (10) respondente het 'n persepsie van 'tevrede' of 'baie tevrede' met dié aspek wat hul bestuurder getoon het (verwys na paragraaf 4.4.2.2 (i), Tabel 13 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 13).

#### **5.2.2.3.2 Die verhoudingskomponent van werksbevrediging**

- Respondente spreek oor die algemeen tevredenheid oor die verhoudingskomponent van werkbevrediging uit – die hoogste persepsietelling is gerapporteer vir die vraelysitem of die menswaardigheid van personeel erken word; net meer as ses (6) uit tien (10) respondente was 'tevrede' of 'baie tevrede' daarmee (verwys na paragraaf 4.4.2.2 (ii), Tabel 14 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 14).
- 'n Beduidende aantal respondente is onseker oor die verhoudingsbestuur wat in hul werkplek gedoen word – byna een (1) uit elke vyf (5) respondente is onseker oor die verhoudings wat in hul werkplek geld (verwys na paragraaf 4.4.2.2 (ii), Tabel 14 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 14).

#### **5.2.2.3.3 Die bemagtigingskomponent van werksbevrediging**

- Die meerderheid respondente is tevrede met bemagtiging in hul werkomgewing: die hoogste responssyfer is aangeteken vir die individuele vraelysitem van 'verskaffing van die nodige inligting aan personeel om hul werk effektief te kan doen' – meer as 65% van respondente is 'tevrede' of 'baie tevrede' daarmee (verwys na paragraaf 4.4.2.2 (iii), Tabel 15 en die interpretasiegedeelte van Tabel 15).
- 'n Beduidende aantal respondente is onseker oor bemagtiging wat in die werkplek geld – een (1) uit elke vyf (5) respondente voel onseker hieroor. Die hoogste aangetekende responssyfer handel oor die skep van 'n stabiele werkomgewing

waar meer as een (1) uit vier (4) respondente ‘onseker’ is hieroor (verwys na paragraaf 4.4.2.2 (ii), Tabel 14 en die interpretasiegedeelte van Tabel 14).

#### **5.2.2.4 Skaalbetroubaarheidstoetse vir interne geldigheidskonsekwentheid**

- Interne konsekwentheid vir die ses (6) komponente wat betrekking het op leierskapstyl (demokraties, outokraties en laissez-faire) en werksbevrediging (ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) is bevestig met Cronbach-Alfa koëffisiënte wat groter as 0.7 is. Hierdie is waardevol aangesien interne geldigheidskonsekwentheid verseker dat die konstrunkte wat gemeet word in die analises geldig en betroubaar is en dus geldige en betroubare resultate lewer (verwys na paragraaf 4.4.3, Tabel 16 en die interpretasiegedeelte van Tabel 16).

#### **5.2.2.5 Gemiddeldes en standaardafwykings van die drie (3) werksbevredigingskomponente**

- Wanneer die orde-grootte van die kategoriegemiddeldes vir die verskillende veranderlikes en komponente bestudeer word, is daar ’n aanduiding dat, tesame met leierskapstyl, sekere biografiese veranderlikes (soos ouderdom, streek en beroep) ook werksbevrediging beduidend kan beïnvloed. Response met laasgenoemde veranderlikes toon groot variansies tussen kategorieë van hierdie veranderlikes, wat beteken dat die persepsies van respondente moontlik beduidend varieer. Die variansie is verder ondersoek met behulp van analise van variansie (verwys na paragraaf 4.4.4.1, paragraaf 4.4.5, Tabel 17 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 17).

#### **5.2.2.6 Opleidingsbestuurders se dominante leierskapstyl**

- Byna die helfte van die respondente in die studie het die persepsie dat die spesifieke opleidingsbestuurder aan wie hulle rapporteer, ’n demokratiese

leierskapstyl beoefen (verwys na paragraaf 4.4.4.2, Tabel 18 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 18).

- Sowat 20% van die respondente verklaar dat hul opleidingsbestuurder 'n outokratiese leierskapstyl toepas, ongeveer 5% is van mening dat die laissez-faire leierskapstyl deur hul bestuurder toegepas word en 15% rapporteer dat hul bestuurder nie een van studie se gegewe leierskapstyle beoefen nie (verwys na paragraaf 4.4.4.2, Tabel 18 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 18).

### **5.2.2.7 Dominante leierskapstyle per streek**

- Streekgewys is leierskapstyle verskillend van aard en per streek is verskillende dominante leierskapstyle uitgewys. Hieronder word voorbeelde van sodanige diverse resultate uitgelig (verwys na Tabel 19 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 19):
  - Sewentien (17) uit sewe-en-twintig (27) respondente in Streek 1 dui aan dat hul bestuurder demokratiese eienskappe toon, terwyl sewe (7) die opinie het dat dieselfde bestuurder outokraties optree. Drie (3) het geen definitiewe leierskapstyl aangedui nie.
  - Ses (6) uit dertien (13) in Streek 2 het die persepsie dat hul bestuurder demokraties van aard is (die res (7) rapporteer dat hul bestuurder outokratiese eienskappe toon).
  - Tien (10) uit die twaalf (12) respondente in Streek 4 rapporteer dat hul opleidingsbestuurder demokraties van aard is. Die ander twee (2) respondente huldig die persepsie dat hul bestuurder laissez-faire eienskappe toon.

### **5.2.2.8 Tweefaktor-analises van variansie**

- Analise van variansie resultate toon dat leierskapstyl die persepsies ten opsigte van al drie (3) komponente van werksbevrediging op 'n statisties beduidende wyse

beïnvloed: daar bestaan dus 'n statisties beduidende verband tussen werksbevrediging en die beoefening van 'n bepaalde leierskapstyl deur 'n bestuurder (verwys na Tabel 20 en die interpretasiegedeelte van Tabel 20):

- Resultate toon dat persepsies wat respondente huldig oor hul eie werksbevrediging ten opsigte van bestuursondersteuning, nie net statisties beduidend deur die leierskapstyl van opleidingsbestuurders beïnvloed word nie (met 'n F-statistiek van 3.95), maar ook deur die ouderdom van respondente (met 'n F-statistiek van 2.72). Die persepsie van respondente toon beduidendheid op sowel die 1% en 5% betekenispeile wanneer na respondente se eie werksbevrediging ten opsigte van bestuursondersteuning verwys word.
- Die gemiddelde tellings van die drie (3) ouderdomme toon merkbare verskille; die 51+ ouderdomsgroep toon hoër tevredenheidsvlakke (met 'n 1.83 telling) as die 31 tot 40 en die 41 tot 50 jaar groepe (met tellings van onderskeidelik 2.63 en 2.89).
- Die effek van leierskapstyl en ouderdom het geen statistiese beduidendheid op die 5% peil getoon vir die werksbevredigingspersepsie vir die verhoudingskomponent nie. Statistiese beduidendheid op die 0.1 peil is wel bevestig vir die effek van leierskapstyl (met 'n F-statistiek van 36.18) en die verhoudingspersepsies van respondente.
- Die effek van leierskapstyl en ouderdom het geen statistiese beduidendheid op die 5% peil getoon vir die bemagtigingskomponent nie. Die statistiese beduidendheid op die 0.1 peil is wel bevestig vir die effek van leierskapstyl (met 'n F-statistiek van 40.74) en die bemagtigingspersepsies van respondente.
- Die demokratiese leierskapstyl het hoër persepsies van werktevredenheid onder respondente tot gevolg gehad as die laissez-faire- of die outokratiese leierskapstyl. Vir al die werksbevredigingskomponente (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) het die gemiddelde telling van die demokratiese leierskapstyl elke keer meer tevredenheid getoon (met tellings van onderskeidelik 1.88, 1.90 en 1.89), as wat by die outokratiese leierskapstyl (tellings van onderskeidelik 3.31, 3.66 en 3.44) of laissez-faire leierskapstyl (tellings van onderskeidelik 4.33, 4.30 en 4.42) die geval was (verwys na paragraaf 4.4.4.5, Tabel 20 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 20).

### 5.2.3 Ooreenkomste en verskille tussen die literatuurstudie- en empiriese ondersoekbevindings

Die navorser het tydens die analise-fase van die navorsing ondersoek ingestel aangaande die gevolgtrekkings van die literatuurstudie- en die empiriese ondersoekbevindings ten einde vas te stel of daar ooreenkomste of verskille tussen die twee stelle gevolgtrekkings bestaan. Die resultate van dié ondersoek word hiernaas in Tabel 21 uiteengesit.

**TABEL 21: OOREENKOMSTE EN VERSKILLE TUSSEN DIE LITERATUURSTUDIE- EN DIE EMPIRIESE ONDERSOEKBEVINDINGE**

#### Ooreenkomste:

- Die klassieke leierskapstyle wat in navorsingstudies gebruik word, is deur die literatuurstudie uitgewys; dit wil sê die demokratiese, outokratiese en laissez-faire leierskapstyle (verwys na paragraaf 2.4). Die empiriese ondersoek bevestig dat meer as 75% van die respondente wel sodanige leierskapstyle in hul bestuurder erken. Respondente rapporteer in dié verband dat die dominante leierskapstyl van hul bestuurder onderskeidelik 49.45%, 21.98% en 5.49% vir die demokratiese, outokratiese en laissez-faire leierskapstyle is (verwys na Tabel 18 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 18).
- Volgens die literatuurstudie kan onderwysbestuurders se leierskapstyl volwassene-onderwyspersoneel se werksbevrediging positief of negatief beïnvloed (verwys na paragrafe 2.5; 2.5.1 en 2.5.2.2). Resultate van die empiriese ondersoek bevestig dat opleidingskonsultante se persepsies van die drie (3) komponente van werksbevrediging (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) statisties-beduidend deur die leierskapstyl van hul opleidingsbestuurder beïnvloed word (verwys na Tabel 20 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 20).
- Die demokratiese leierskapstyl is die mees werkbare styl vir leiers in volwassene-onderwys en verskaf meer werksbevrediging as wat by die outokratiese en laissez-faire-leierskapstyl gevind word (verwys na paragrafe 2.4.2 en 2.5.1). Die resultate van die empiriese ondersoek toon soortgelyke gevolgtrekkings. Respondente se persepsies van hul eie werksbevrediging ten opsigte van die ondersteuning, verhoudings en bemagtiging word bevestig aangesien respondente se bevredigingsvlakke elke keer hoër is wanneer hulle onder 'n demokratiese bestuurder ressorteer (verwys na die resultate soos uiteengesit in figure 14, 16 en 17).

## OOREENKOMSTE EN VERSKILLE TUSSEN DIE LITERATUURSTUDIE EN DIE EMPIRIESE ONDERSOEKBEVINDINGE (VERVOLG)

### Verskille:

Literatuurstudiebevindinge	Empiriese ondersoekbevindinge
<p>1. Drie 'klassieke' leierskapstyle, naamlik die demokratiese, outokratiese en laissez-faire-leierskapstyle, is deur die navorsers geselekteer om in die navorsingstudie gebruik te word. Dié leierskapstyle word deur vorige navorsers gereken as voldoende om geldige resultate te lewer in 'n ondersoek wat die verband tussen die dominante leierskapstyl van 'n opleidingsbestuurder en die werksbevrediging van opleidingskonsultante wil bepaal (verwys na paragraaf 2.4).</p> <p>2. Die gedragselemente van opleidingsbestuurders ten opsigte van die bogenoemde drie (3) 'klassieke' leierskapstyle is uiteengesit in Tabel 3 en die verskille tussen demokratiese, outokratiese en laissez-faire-gedrag van 'n bestuurder is per leierskapstyl vertoon. Dit sluit ook die beleid en evaluasie in wat 'n bestuurder in werkverband sou skep en toepas.</p>	<p>1. Alhoewel die navorsingsresultate kon uitwys dat die drie (3) leierskapstyle – soos in die literatuurstudie vermeld – wel meer as 75% van respondente se keuses oor hul bestuurder se leierskapstyl kon akkommodeer, is daar wel 'n beduidende aantal respondente (15.38%) wat nie duidelik 'n spesifieke leierskapstyl by hul bestuurder kon identifiseer nie. Resultate het ook getoon dat sekere respondente oënskynlike teenstrydige terugvoer oor hul opleidingsbestuurder se leierskapstyl gelewer het, waar 7.69% sowel die demokratiese leierskapstyl as die outokratiese leierskapstyl by hul bestuurder gerapporteer het (verwys na Tabel 18 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 18). In die konteks van die 'klassieke' leierskapstyle gesien, is daar die geleentheid vir verdere navorsing, met inbegrip van addisionele leierskapstyle (verwys na Tabel 21).</p> <p>2. Die fokus van die navorsingstudie is om die leierskapstyl wat opleidingsbestuurders handhaaf ten opsigte van werksbevrediging te bepaal met inagneming van die ondersteuning, verhoudingsbestuur en bemagtiging wat aan opleidingskonsultante gebied word (verwys na Tabelle 10 tot 12 sowel as die interpretasiegedeeltes van Tabelle 10 tot 12). Navorsingsresultate van die empiriese studie is beperkend in dié opsig dat dit nie die gedragselemente wat betrekking het op bestuursbeleid of werkevaluasie duidelik aandui nie.</p>

## OOREENKOMSTE EN VERSKILLE TUSSEN DIE LITERATUURSTUDIE EN DIE EMPIRIESE ONDERSOEKBEVINDINGE (VERVOLG)

### Verskille:

Literatuurstudiebevindinge	Empiriese ondersoekbevindinge
3. Die biografiese besonderhede van respondente, en hoe dit hul werksbevrediging kan beïnvloed, is geensins in die literatuurstudie aangespreek nie.	3. Biografiese kenmerke van respondente is gebruik om die werksbevrediging van opleidingskonsultante te ondersoek. Sekere biografiese kategorieë is in die steekproef opgeneem om te verseker dat eensydigheid nie die geldigheid en betroubaarheid van die resultate sou benadeel nie.
4. Beperkte syfers is in die literatuurstudie verskaf om vorige studies se resultate statisties uit te beeld. Baie meer klem word geplaas op teoretiese besprekings van die verband tussen leierskapstyle en werksbevrediging (verwys na die literatuurstudie soos in Hoofstuk 2 uiteengesit).	4. Volledige statistiese analises is gedoen wat die biografiese besonderhede, leierskapstylpersepsies sowel as die werksbevredigingsvlakke van opleidingskonsultante in teorie-, grafiek- en tabelformaat weergee (verwys na die analiseresultate in Hoofstuk 4 en paragraaf 5.2.2).

### 5.3 TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS

Die doel van die ondersoek was om vas te stel tot watter mate leierskapstyl die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika opleiding verskaf, beïnvloed.

'n Literatuurstudie was onderneem (verwys na Hoofstuk 2) en het gedien as maatstaf vir die empiriese navorsing. Die navorser debatteer dat die bevindinge van die empiriese studie gekoppel kan word aan die gevolgtrekkings van die literatuurstudie (verwys na paragraaf 5.2), en dat die inhoude van die navorsingsuitkomst bevestig en tot 'n groot mate behaal is, d.w.s. om vas te stel wat met 'leierskapstyl' bedoel word; om die leierskapstyl/e van opleidingsbestuurders te identifiseer en om te bepaal watter spesifieke invloed leierskapstyl op die werksbevrediging van opleidingskonsultante het.

Die navorser het tydens die navorsingsproses ook sekere tekortkominge geïdentifiseer wat aandag behoort te geniet. Die tabel wat volg (Tabel 22) bevestig enkele tekortkominge wat uit die empiriese studie spruit en stel ook aanbevelings en verdere navorsing voor ten einde die tekortkominge van die studie aan te spreek.



**TABEL 22: TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE**

	Tekortkominge	Aanbevelings
1	Die navorsingsvraelys is wel in Engels en Afrikaans opgestel, maar die studie is slegs in Afrikaans geskryf en aangebied.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die uitreiking van die navorsingsverslag in Engels sal verseker dat dit 'n groter akademiese leserstal sal bereik en dus groter kommunikasiewaarde vir studente in volwassene-onderwys sal wees.</li> </ul>
2	'n Groot persentasie opleidingskonsultante blyk onseker te wees oor die ondersteuning, verhoudingsgedrewendheid en bemagtiging wat opleidingsbestuurders aan hul personeel bied (ongeveer 20% van die response val onder die 'onseker' skaalfrekwensie) – geen spesifieke toetsing is egter uitgevoer om die redes vir hierdie onsekerheid te bepaal nie. Die demokratiese/outokratiese kontras wat in sekere respondente se antwoorde gevind word oor 'n enkele bestuurder se handeling of die response wat beweer dat 'n bestuurder nie 'n bepaalde leierskapstyl beoefen nie, kan ook deel wees van die onsekerheid wat respondente openbaar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verdere navorsing kan uitgevoer word om die spesifieke redes te bepaal waarom respondente onseker is oor die aksies van hul opleidingsbestuurder (dit wil sê daardie handeling van bestuurders wat die ondersteuning van personeel-; die skepping van werknemerverhoudings- en die bemagtiging van werknemers aanspreek).</li> <li>➤ Onderzoek kan ingestel word om te bepaal of respondente moontlik hul bestuurder nie goed genoeg geken het om 'n besliste keuse te kon maak nie of selfs dat hulle sekere teenstrydige antwoorde kon lewer.</li> <li>➤ 'n Tweede rede vir dié onsekerheid kan die sensitiewe aard van die vraelys wees – die moontlikheid bestaan dat respondente mag dink dat hulle dalk geïdentifiseer en oor hul terugvoer aangespreek kan word.</li> <li>➤ Die insluiting van meer leierskapstyle sal sal 'n meer uitgebreide leierskapstylstudie verseker. Die moontlikheid bestaan dat die onsekerheid van respondente te wyte kan wees aan hul bestuurder wat dalk 'n ander leierskapstyl toepas as wat by die studie ingesluit is; dus kan dit wees dat respondente werklik nie seker was oor die keuse wat hulle moes doen nie.</li> </ul>

### TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE (VERVOLG)

	Tekortkominge	Aanbevelings
<b>3</b>	Navorsing was beperk tot die opleidingsdepartement van 'n bepaalde bankgroep – die populasie wat betrokke was by die navorsing was dus taamlik beperk.	➤ Soortgelyke navorsing kan by ander banke asook ander finansiële instellings en selfs buite die bankwese uitgevoer word. 'n Breër steekproef sal verseker dat resultate meer verteenwoordigend sal wees van die finansiële sektor en veralgemenings dus meer akkuraat sal wees. Die bydrae wat sodanige resultate tot die volwassene-onderwyssektor kan maak sal ook meer beduidend wees.
<b>4</b>	Slegs die opleidingskonsultante wat volwassene-onderwys in 'n bepaalde bankinstelling verskaf, was betrek by die studie.	➤ Hoër vlak werknemers in die hiërargie van die bepaalde bankgroep kan ook genader word om as respondente op te tree. Dit kan insiggewende inligting verskaf oor die ervarings wat opleidingskonsultante beleef ten opsigte van werksbevrediging en 'n meer globale oorsig bied oor die wyse waarop die leierskapstyl/werksbevredigingsprobleem van die laagste tot die hoogste werkvlak in die bepaalde bankgroep sy inslag vind.
<b>5</b>	Die navorser het die inhoud van die navorsingsverlag aangebied deur slegs van tabelle asook proses- en 'box-plot'-diagramme gebruik te maak binne die konteks van 'n mini-verhandeling.	➤ 'n Meer uitgebreide visuele aanbieding sal die navorsingsverslag beter laat vertoon, dit meer verstaanbaar vir die leser maak en die impak wat dit het, verhoog. Die navorser kon byvoorbeeld grafieke soos sirkelkaarte, persentielgrafieke en staafkaarte asook verspreidingsdiagramme by die navorsingsresultate ingesluit het.
<b>6</b>	Biografiese veranderlikes wat by die studie ingeluit is, was beperkend – net leierskapstyl en ouderdom is as verklarende veranderlikes gebruik om die werksbevredigingskomponente van ondersteuning, verhoudings en bemagtiging te toets.	➤ Die insluiting van analiseresultate ten opsigte van ander biografiese veranderlikes soos beroep, geslag, ras, streek en beroep kan die navorsingresultate positief aanvul, 'n wyer dimensie aan die studie verleen en die beduidendheid daarvan verhoog.

## TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE (VERVOLG)

Tekortkominge		Aanbevelings
<b>7</b>	Die biografiese veranderlikes wat in die analise van variansie en Bonferroni meervoudige vergelykings van gemiddeldes gebruik is vir die drie (3) werksbevredigingskomponente (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) was beperk. Die navorser debatteer dat ander belangrike biografiese faktore die ondersoek meer omvattend sal maak en dus meer dimensie daaraan sal verleen. Geslag, ras en ondervinding – wat byvoorbeeld as pertinente biografiese veranderlikes gereken word – is nie getoets nie en bloot weggelaat uit analyses van variansie.	Die navorser kan addisionele biografiese veranderlikes gebruik om die analise van variansie en Bonferroni meervoudige vergelykings van gemiddeldes uit te brei en sodoende die studie 'n multi-dimensionele karakter te gee. Verder kan die navorser selfs meer waarde toevoeg deur die individuele komponente van werksbevrediging te gebruik om 'n geïntegreerde leierskapstyl/werksbevredigingmodel te ontwikkel wat 'n verskeidenheid biografiese karaktertrekke van respondente kan ondersoek. Die integrering van addisionele biografiese veranderlikes kan die omvang van die studie vergroot en werksbevrediging in die volwassene-onderwys oor 'n breër front aanspreek.
<b>8</b>	Die eksploratiewe wyse waarop die dominante leierskapstyl geïdentifiseer is (verwys na punt 7 hierbo), was volgens die navorser nie die mees effektiewe metode nie – dit skep die indruk dat daar 'voel-voel' te werk gegaan is om die inligting te bekom en dat die resultate onverwagte insigte aan die lig kon bring wat moeilik analiseerbaar kan wees.	Die navorser kan die literatuur raadpleeg om te bepaal tot watter mate addisionele biografiese faktore – soos onder punt 7 van die tekortkominge genoem – werksbevrediging van onderwyspersoneel sou beïnvloed. Sodanige literatuurstudiebevindinge kan benut word ten einde gevestigde metodes daar te stel wat die leierskapstyl-dominansie sou bevestig binne die populasie sowel as op 'n streekvlak.
<b>9</b>	Die studie was daarop gerig om die navorsingsprobleem verder toe te lig; hoewel die doel van die studie was om vas te stel welke invloed die onafhanklike veranderlike (naamlik leierskapstyl) op die afhanklike veranderlike (naamlik werksbevrediging) het, argumenteer die navorser dat respondente die persepsie mag hê dat aksie geneem sou word om die probleem op 'n pragmatiese wyse op te los.	Aksienavorsing kan onderneem word om verdere redes vir respondente se gebrek aan werksbevrediging binne die werkopset te identifiseer en te probeer begryp sowel as om pogings aan te wend om sodanige werksbevredigingsvlakke te verbeter. Bepaalde strategieë kan dus in werking gestel word om die handeling van bestuurders wat lae vlakke van werksbevrediging teweegbring, te identifiseer en aan te spreek.

## 5.4 SAMEVATTING

Belangrike literatuurstudie- en empiriese bevindings van die data-analise wat deur die navorser onderneem is, word in Hoofstuk 5 verskaf. Die tekortkominge is uitgewys en aanbevelings wat gebaseer is op die literatuurstudie en die empiriese ondersoek, is ook gestel. Die navorser het spesifieke navorsingsmoontlikhede uitgewys om verdere navorsing uit te voer en dit ook by die aanbevelings van die studie ingesluit.

Uit die analise en interpretasie van die data kan daar tot die slotsom gekom word dat leierskapstyl die persepsies van respondente oor al drie (3) komponente van werksbevrediging (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) statisties beduidend beïnvloed het. Die afhanklikheid tussen leierskapstyl en werksbevrediging is tydens die studie bevestig en die aanname kan dus gemaak word dat daar 'n statisties beduidende verband tussen werksbevrediging en leierskapstyl bestaan (verwys paragraaf 4.4.5, Tabel 20 sowel as die interpretasiegedeelte van Tabel 20).

Hiermee is die navorsingsprobleem, soos in Hoofstuk 1 gestel, wel beantwoord deur die wyses uit te lig waarop die werksbevrediging van opleidingskonsultante (respondente) wél deur die leierskapstyl van opleidingsbestuurders beïnvloed is.

Die navorsingsoogmerke wat ook in Hoofstuk 1 gestel is, naamlik om vanuit die konteks van volwassene-onderwys vas te stel wat met 'leierskapstyl' bedoel word; om die leierskapstyl/e van opleidingsbestuurders te identifiseer en om te bepaal watter spesifieke invloed leierskapstyl van opleidingsbestuurders op die werksbevrediging van opleidingskonsultante het, is ook tydens die studie bereik (verwys na paragrafe 1.1.1 en paragraaf 2.5 wat leierskapstyl in die volwassene onderwys aanspreek en paragraaf 4.4.4.2, Tabel 18 en Tabel 19 sowel as die interpretasiegedeeltes van Tabel 18 en Tabel 19 wat die dominante leierskapstyle van opleidingsbestuurders aanspreek). Resultate is in voorgemelde verband gelewer vir sowel die frekwensieverspreiding van bepaalde dominante leierskapstyle en die aantal dominante leierskapstyle per streek.

Steun is dus gevind vir die stelling dat die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat binne 'n bepaalde bankgroep hul werk verrig, wel deur die leierskapstyl van hul bestuurders beïnvloed word.

## 5.5 SINTESE

Volgens die literatuurstudie- en empiriese bevindinge is dit duidelik dat opleidingsbestuurders se leierskapstyl 'n belangrike rol speel betreffende die werksbevrediging van opleidingskonsultante.

Die opleidingsbestuurder binne die volwassene-onderwys se voortdurende ondersteuning-, opbouende verhoudingsbestuur- en bemagtiging van personeel is noodsaaklik vir die skep van 'n positiewe werkomgewing.

Dit is dus uiters noodsaaklik dat opleidingsbestuurders na hul opleidingspersoneel sal omsien, persoonlike kontak met hulle sal bevorder en aan hulle geleentheid sal bied om te ontwikkel; alleen op hiërdie wyse sal werksbevrediging in die werkplek bevorder word.

*' Education is not received. It is achieved. '*

**Unknown**

## BIBLIOGRAFIE

Academic research. 2013. [O]. Available:

<http://www.sas.com/industry/education/highered/academic-research/index.html>

Accessed 12 July 2013.

Al Jenaibi, B. 2010. Job satisfaction: comparisons among diverse public organisations in the UAE. (*Management science and engineering*, 4 (3), 60-79).

Al Rubaish, A.M., Rahim, I.A., Abumadini, M.S. & Wosornu, L. 2011. Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family & Community Medicine*. Jan-Apr 18 (1): 1-7.

Altbach, P. 2002. Centers and peripheries in the academic profession: the special challenge of developing countries (In: Altbach, P. (ed.). *The Decline of the Guru: The Academic Profession in Developing and Middle-Income Countries*. Chester Hill, MA: Center for International Higher Education. Pages 1–21).

Amer, A.M. 2009. *The bank managers' leadership style and its impact on employees' job satisfaction in the South of West Bank*. Masters dissertation: Hebron University.

Armstrong, M. 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for results*. (2<sup>nd</sup> edn.). London: Kogan Page.

Ashraf, T. 2010. *Dissemination and networking: organizational behavior*. Chapter 14, August. New Delhi: Jawaharlal Nehru University Publication.

Babbie, E. 2001. *The practice of social research*. (9<sup>th</sup> edn.). Belmont: Wadsworth.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. [O]. Available: <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>

Accessed 15 July 2012.

Beach, D.M. & Reinhartz, J. 2000. *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Massachusetts: Allyn & Bacon.

Beins, B.C. & McCarthy, M.A. 2012. *Research methods and statistics*. New Jersey: Pearson.

Bennis, W. & Nanus, B. 1997. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Collins.

Bergh, Z.C. & Theron, A.L. 2003. *Psychology in the work context*. (2<sup>nd</sup> edn.). Cape Town: Oxford University Press.

Bhella, S.K. 2001. Principals' leadership style. Does it affect teacher morale? *South African journal of Education*, 02 (04): 369-379.

Bratton, J., Grint, K. & Nelson, D.L. 2005. *Organizational leadership*. Mason: Thomson Learning.

Calitz, L. 2002. Leadership for change in education: The South African perspective. (In: Calitz, L.; Fuglestad, O.L. & Lillejord, L. (Eds.) *Leadership in education: productive learning cultures*. Sandown: Heinemann. Pages 15-28).

Christensen, L.B., Johnson, R.B. & Turner, L.A. 2011. *Research methods, design and analysis*. Boston, MA: Pearson.

Clement, S.D. & Jaques, E. 1991. *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Cason Hall and Company.

Cleveland, B. & Harne, D. 2003. *Call center leadership and business management handbook and study guide, version 2.1*. Annapolis, Maryland: Call Center Press.

Collis, J. & Hussey, J. 2003. *Business research: A practical guide for undergraduate and post graduate students*. (2<sup>nd</sup> edn.). Houdmills, Basingstoke: Palgrave Mac Millan.

Cooper, H. 2010. *Research synthesis and meta-analysis: a step-by-step approach*. (4<sup>th</sup> edn.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cramer, D. & Howitt, D. 2004. *The Sage dictionary of statistics*. London: Sage.

Create surveys – get answers. 2013. [O]. Available:

<http://www.surveymonkey.com/home/>

Accessed 12 December 2012.

Creswell, J.W. 2012. *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (4<sup>th</sup> edn.). Boston, MA: Pearson.

Crist, B.E. 1999. A study of the relationship of the job satisfaction of chief academic officers of institutions of higher education and the perceived leadership style of the institutions president. Doctoral dissertation: West Virginia University.

Crous, S.F.M, Roets, H.E., Dicker, A & Sonnekus, I.P. 2000. *Die Volwassene as leerder*. Studiegids: LERNAD-Q. Pretoria: Universiteit van Suid Afrika.

Curzon, L.B. 1985. *Teaching in further education*. (3<sup>rd</sup> edn.). London: Holt, Rinehart & Winston.

Dale, M. 2006. *The essential guide to recruitment*. London: Kogan Page.

Davidmann, M. 2011. *Role of managers under different styles of management*. [O].

Available:

<http://www.solhaam.org/articles/clm2su.html>

Accessed 25 May 2011.

Davis, C.T. 2006. *Job Satisfaction*. [O]. Available:

<http://som.csudh.edu.dkarber/501sp01/cdavis/BodyofResearch.htm>

Accessed 27 July 2012.



Delpont, C.S.L. 2002. Quantitive data collection methods. (In: *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions*. De Vos, A.S. (Ed.). Pretoria: Van Schaik. Pages 165-195).

Denscombe, M. 2007. *The Good Research Guide for Small-Scale Research Projects*. 3<sup>rd</sup> edn. Philadelphia: Open University Press.

Devore, J.L. 2004. *Probability and statistics for engineering and the sciences*. (6<sup>th</sup> edn.). Belmont, CA: Thompson.

De Vos, A.S., Fouche, C.B. & Venter, L. 2002. Quantitive data analysis and interpretation. (In: *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions*. De Vos, A.S. (Ed.). Pretoria: Van Schaik. Pages 222-247).

Dladla, K.M. 2005. Educator morale in Gauteng public schools: an education management perspective. Doctoral Thesis in Educational Management: University of Johannesburg, November.

Drucker, P.F. 1995. *The effective executive*. Maryland: HarperBusiness.

Duxbury, S., Fouche, D.B. & Venter, L. 2002. Quantitive data analysis and interpretation. (In: De Vos, A.S. (Ed.). *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions*. Pretoria: Van Schaik. Pages 222-247.)

Employee Online Survey (Volume 0484). 2010.

Flanagan, H.D. & Thompson, D.J.C. 1993. Leadership: the swing of the pendulum (*Leadership & Organization Development Journal*, 14 (1), 9-15. Birmingham: MCB University Press).

Fouche, C.B. & Delpont, C.S.L. 2002. Introduction to the research process. (In: *Research at grassroots: for the social sciences and human service professions* (2<sup>nd</sup> edn.). Pretoria: Van Schaik).

Fourie, A.S. 2004. Predicting satisfaction with quality of work life. MComm Dissertation: University of South Africa.

Fox, W. & Bayat, M.S. 2007. *A guide to managing research*. Cape Town: Juta.

Gall, J.P., Gall, M.D. & Borg, W.R. 2005. *Applying educational research: a practical guide*. (5<sup>th</sup> edn.). Boston, MA: Pearson.

Gauteng Department of Education (GDE). 1999. Supporting school management teams in managing and implementing curriculum change: Participant's Manual. Pretoria.

Gill, R. 2006. *Theory and practice of leadership*. London: Sage.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

Gordon, J. 2008. *The positive business manifesto*. Stanford: Creative Commons.

Graziano, A.M. & Raulin, M.L. 2000. *Research methods: a process of inquiry*. (4<sup>th</sup> edn.). Boston: Allyn & Bacon.

Green, G. & Reese, S.A. 2006. Job satisfaction among high school athletic administrators. *Education*. 127 (2), pages 318-320.

Hanekom, S., Rowland, R.W. & Bain, E.G. 1986. *Key aspects of public administration*. Johannesburg: Southern Book Publishers.

Henning, E., Van Rensburg, W. & Smit, B. 2004. *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1982. *The management of organizational behaviour: utilizing human resources*. (4<sup>th</sup> edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hoberg, S.M. 1999. *Education management: (Research Methodology)*. Pretoria: University of South-Africa. (Study Guide: LEDMAN-3).

Jackson, S.L. 2005. *Statistics: plain and simple*. Toronto: Wadsworth.

Jansen, C.A. 2012. Persoonlike onderhoud. 20 Maart, Universiteit van Suid-Afrika.

Kast, F.E. & Rosenweig, J.E. 1979. *Organisation and management: A systems and contingency approach*. Koga Kusha: McGraw-Hill.

Knowles, M.S., Holton, E.F. & Swanson, R.A. 1998. *The adult learner*. Houston: Gulf Publishing.

Krieg, E.J. 2012. *Statistics and data analysis for social science*. Boston, MA: Peason.

Lang, J.W.B. & Bliese, B.D. 2009. General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: applying discontinuous growth models to task-change paradigm. (*Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 411-428).

Lawler, E.E. 1975. Measuring the psychological quality of working life: the why and the how of it. (In: Davis, L.E. & Cherns, A.B. (Eds.). *The quality of working life. volume 1: problems, prospects and state of the art*. New York: The Free Press).

Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. 2005. *Practical research: planning and design*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lewin, K., Lippert, R., & White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. (*Journal of Social Psychology*, 10. 271-299).

Lister, H.M. 2012. Persoonlike onderhoud. 4 February, Randburg.

Lok, P. & Crawford, J. 2003. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. (*Journal of management development*. 23 (4). 321-338. Sydney: Emerald Group).

Maile, S. 2004. Competency-based leadership. (In: Calitz, L.; Fuglestad, O.L. & Lillejord, L. (Eds. *Leadership in education: productive learning cultures*. Sandown: Heinemann. Pages 41-56).

Management Styles. 2002. [O]. Available:  
<http://everything2.com/title/management+styles>  
Accessed 22 July 2011.

Management Styles. 2010. [O]. Available:  
<http://www.management-expert.co.uk/management-styles/>  
Accessed 23 July 2011.

Marrin, J. 2011. *Leadership for dummies*. West Sussex: Wiley.

McBurney, D.H. 2001. *Research methods*. London: Wadsworth Thomson Learning.

McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2006. *Research in Education: An Evidence-Based Enquiry*. (6<sup>th</sup> edn.). Boston: Pearson Education Inc.

Minnesota satisfaction questionnaire. 1977. Vocational Psychology Research: University of Minnesota.

Mohlakoane, M.J.S. 2004. *Towards a leadership model for the effective management of further education and training colleges in the Gauteng province*. Doctoral Thesis: University of South Africa.

Monitor, 2011. [Radioprogram]. SABC. Uitsending: 06.49, 26 Oktober 2011, RSG.

Motshoane, P.L. 2007. The role of tutors in a post-graduate computer-based education programme. Minor dissertation in the Faculty of Education: University of Johannesburg.

Mouton, J. 2002. *Understanding social research*. (3<sup>rd</sup> edn.). Pretoria: Van Schaik.

Müller, H. 2012. Persoonlike onderhoud. 20 Mei, Universiteit van Suid-Afrika.

Murray, A. 2010. *The Wall Street Journal guide to management*. New York: Harper Business.

Naidu, A., Joubert, R., Mestry, R.A.J., Mosogo, J. & Ngcobo, T. 2008. *Education management and leadership: a South African perspective*. Cape Town: Oxford University Press.

Nel, C. & Beudeker, N. 2011. *The leadership (R)evolution: creating a high performance organisation*. Haryana: Knores Publishing.

Nicholls, J. 1994. The 'heart, head and hands' of transforming leadership. (*Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6), 8-15).

Niewenhuis, J. 2007. Introducing qualitative research. (In: Maree, K. (Ed.). 2007. *First steps in research*. Pretoria: Van Schaik).

Oberholzer, H.S. 2007. Onderwysers se deureleefde ervaring van werksbevreëdiging in die onderwys. M.Ed. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

OECD, 1977. *Learning opportunities for adults*. Paris: OECD.

Opleidingverslag: Opleiding afgehandel vir die maand van April 2011.

Opleidingverslag: Opleiding afgehandel vir die maand van Maart 2011.

Opleidingverslag: Opleiding afgehandel vir die maand van Mei 2011.

Papalia, D.E., Sterns, H.L., Feldman, R.D. & Camp, C.J. 2007. *Adult development and aging*. (3<sup>rd</sup> edn.). New York: McGraw-Hill.

PMW Associates. 2012. *Job satisfaction questionnaire*. [O]. Available: <http://www.pmwassociates.com/data/Job%20Satisfaction-Newsletter%20copy.pdf>  
Accessed 15 July 2012.

Prinsloo, I.J. 2006. Establishing sound relationships. MEd. (Leadership). Pretoria: University of Pretoria.

Ramparsad, S. 2004. The effective execution of the management tasks by the district foundation phase education specialist for promotion of quality teaching and learning in Gauteng schools. Doctoral Thesis: University of South Africa.

Robbins, S.P. 2003. *Organisational behaviour: global and South African perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2012. *Essentials of organisational behavior*. (11<sup>th</sup> edn.). Essex: Pearson.

Rogers, A. 2002. *Teaching Adults*. London: Open University Press.

Rosnow, R.L. & Rosenthal, R. 2005. *Beginning behavioural research: a conceptual primer*. (5<sup>th</sup> edn.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rowitz, L. 2009. *Public health leadership: putting principles into practice*. Sudbury: Jones and Bartlett.

Schultze, S. 1999. How to choose an appropriate research strategy and research methods. (In: Hoberg, S.M. (Ed.) *Education Management (Research methodology)*. Study Guide 2 for MEDEM2R. Pages 46-56).

Seale, C. 2004. Statistical reasoning: causal arguments and multivariate analysis. (In: Seale, C. (Ed.) *Researching society and culture*. (2<sup>nd</sup> edn.) London: Sage. Pages 68-83).

Sergiovanni, T.J. & Starrat, R.J. 1998. *Supervision: human perspectives*. New York: McGraw-Hill.

Shuttleworth, M. 2008. *Quantitative research design*. [O]. Available:

www.experiment-resources.com/quantitative-research-design.html  
Accessed 30 May 2011.

Sias, P. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*. 56 (4), pages 375-395.

South African Council for Educators. 2007. *Handbook for the Code of Professional Ethics*. [O]. Available:  
<http://www.sace.org.za>  
Accessed 14 July 2011.

Springfield-Scott, M. 2000. Faculty job satisfaction in a university work environment. (*Thresholds in education*. May, 2000. Pages 25-32).

Squelch, J. & Lemmer, E. 1994. *Eight keys to effective school management*. Halfway House: Southern Book.

Stander, M.W. 2007. Psychological empowerment, job insecurity and wellness of employees in selected organisations. Doctor's dissertation: Potchefstroom: North-West University.

Stangor, C. 2011. *Research methods for the behavioural sciences*. Belmont, CA: Wadsworth.

Stewart, P. 2007. Re-envisioning the academic profession in the shadow of corporate managerialism. (*Journal of Higher Education in Africa*, 5 (1), 131-147).

Strydom, H. 2002a. The pilot study. (In: De Vos, A.S. 2002. *Research at grass roots for the social sciences and human service professions*. (2<sup>nd</sup> edn.). Pretoria: Van Schaik. Pages 210-221).

Strydom, H. 2002b. Writing the research report. (In: De Vos, A.S. 2002. *Research at grass roots for the social sciences and human service professions*. (2<sup>nd</sup> edn.). Pretoria: Van Schaik. Pages 248-261).

Strydom, H. & Venter, L. 2002. Sampling and sampling methods. (In: De Vos, A.S. (Ed.). *Research at grass roots for the social sciences and human service professions*. (2<sup>nd</sup> edn.). Pretoria: Van Schaik. Pages 197-209).

Suter, W.N. 2012. *Introduction to educational research: a critical thinking approach*. Thousand Oaks, California: Sage.

Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M. & Schenk, H. 2003. *South African human resource management: theory & practice*. (3rd. edn.). Lansdowne: Juta.

The Talk Radio News Service. 2011. [Radioprogram]. Uitsending: 11.41, 6 July 2011.

Treiman, D.J. 2009. *Quantitative data analysis: doing social research to test ideas*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van der Westhuizen, P.C. 1990. Educational management tasks. (In: Van der Westhuizen, P.C. (Ed.). *Effective educational management*. Pretoria: Kagiso).

Van der Westhuizen, P. C. 2002. *Schools as organisations*. (2<sup>nd</sup> Edn.). Pretoria: Van Schaik.

Van Deventer, I. & Kruger, A.G. 2003. *An educator's guide to school management skills*. Pretoria: Van Schaik.

Van Rooy, T., Claassen, C. & Schulze, S. 2000. Teaching, learning and development in adult education. Study Guide: TELDAD-J. Pretoria: University of South Africa.

Werner, A. 2007. *Organisational behaviour: global and South African perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



White, C.J. 2005. *Research: a practical guide*. Pretoria: Ithutuko.

Williams, M. 2003. *Making sense of social research*. London: Sage.

Yiing, L.H. & Ahmad, K.Z.B. 2008. The moderating of organizational culture on the relationship between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. (*Leadership and Organizational Development Journal*. 30 (1), 2009. 53-86).

**B**

**Y**

**L**

**A**

**E**

**S**

**Die Leierskapstyl van opleidingsbestuurders en  
werksbevrediging van opleidings-/implimenteringskonsultante**

Geagte Kollega,

U word genooi om in u posisie as opleidings- / implimenteringskonsultant die onderstaande vraelys te voltooi.

Die spesifieke doel van hierdie vraelys is om vas te stel watter effek die **leierskapstyl** van u opleidingsbestuurder op **u werksbevrediging** het. Die resultate kan gebruik word om huidige en opkomende opleidingsbestuurders en konsultante te adviseer om hul departementele beleid en besigheidspraktyke te verbeter en daardeur hulself in meer effektiewe leiers, bestuurders en konsultante te ontwikkel wat weer werksbevrediging onder personeel sal bevorder.

U insette sal 'n waardevolle bydrae lewer tot 'n beter begrip van die verband tussen leierskapstyl en werksbevrediging.

Die voltooiing van die vraelys sal ongeveer **10-15 minute** neem.

Let asseblief op na die volgende belangrike aspekte:

- Deelname is nie verpligtend nie, maar u bydrae sal waardeer word.
- Die vraelys en inligting is vertroulik en sal slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word.
- Kies asseblief op die vyf punt Likert skaal (met tellings 1-5) die opsie wat u mening die beste beskryf: (Nooit / Baie selde / Selde / Taamlik gereeld / Altyd en Baie tevrede / Tevrede / Onseker / Ontevrede / Baie ontevrede).
- Die vraelys is verdeel in drie (3) afdelings naamlik: *biografiese besonderhede*; *die bestuurder se leierskapstyl* en *werksbevrediging*.

Groete

Cornelius Johannes (Neels) Booyse  
(MEd student in Volwasse Onderwys)

Departement: Onderwysleierskap en -bestuur  
Kollege vir Onderwys  
Universiteit van Suid-Afrika (UNISA)

**By voorbaat baie dankie vir u bydrae; dit word opreg waardeer.**

## AFDELING 1: U BIOGRAFIESE BESONDERHEDE

KANTOOR-  
GEBRUIK

5

\* Dui asseblief u antwoord vir die volgende vrae met 'n **X** aan in die blokkie onder u keuse.

1.1 In watter *streek* is u tans werksaam?

1. Gauteng	2. Kwazulu- Natal	3. Noordelike Streek	4. Oos- Kaap	5. Sentrale Streek	6. Wes- Kaap

6

1.2 Wat is u *ouderdom*?

1. 18-25 Jaar	2. 26-30 Jaar	3. 31-40 Jaar	4. 41-50 Jaar	5. 51 Jaar en ouer

7

1.3 Wat is u *ras*?

1. Kleurling	2. Swart	3. Indiër	4. Blank

8

1.4 Wat is u *geslag*?

1. Manlik	2. Vroulik

9

1.5 Wat is u *beroep*?

1. Opleidingskonsultant	2. Implimenteringskonsultant	3. Ander (spesifiseer hieronder)

10

\* Indien u keuse "ander" is [hierbo], spesifiseer asseblief (tik u antwoord in).

1.6 Jare *ondervinding* in opleiding/implimentering in u huidige werksituasie?

1. Minder as 1 Jaar	2. 1-2 Jaar	3. 3-5 Jaar	4. 6-10 Jaar	5. Meer as 10 Jaar

11

## AFDELING 2: U HUIDIGE BESTURDER SE LEIERSKAPSTYL

- Die onderstaande vrae beskryf die **leierskapstyl** van die bestuurder waarmee u huidiglik saamwerk.
- Indien u van streek verander het of saam met verskeie bestuurders gewerk het, beoordeel asseblief die mees onlangse bestuurder waarmee u saamgewerk het.

### *Riglyne vir beantwoording van die volgende vraelysitems:*

Ses en veertig (46) beskrywende stellings word in hierdie afdeling gelys. Beoordeel tot watter mate elke stelling van toepassing is op die spesifieke bestuurder se leierskapstyl en gebruik die volgende beoordelingskaal:

Skaal:

Nooit --- Baie selde --- Selde --- Taamlik gereeld --- Altyd

1

2

3

4

5

Let wel:

- Merk u keuse met 'n **X**.
- Kies slegs een opsie per antwoord.
- Daar is nie regte of verkeerde antwoorde nie.
- Gee asseblief u eerlike mening.
- Beantwoord asseblief al die vrae.

### *Voorbeeld:*

<i>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</i>	Nooit	Baie selde	Selde	Taamlik gereeld	Altyd	KANTOOR- GEBRUIK
	1	2	3	4	5	
inspireer personeel om hulle werk goed te kan doen.				X		
skep 'n omgewing wat samewerking bevorder.					X	

*Blaai om asseblief.*

**[U BESTUURDER SE LEIERSKAPSTYL]**

<i>Dui asb aan hoe gereeld elk van die volgende stellings van toepassing is:</i>	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>KANTOOR- GEBRUIK</b>
<i>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
betrek personeel wanneer werksdoelwitte ontwikkel word.						
skep toeganklike kommunikasiekanale met personeel.						
betrek personeel in besluitnemingsprosesse (rakende projekte en werkswyse).						
verskaf terugvoer aan personeel wat personeellede kan gebruik om prestasie te verbeter.						
dra personeel se belange op die hart deur positief te reageer op sake waarby hulle 'n persoonlike belang het.						
moedig personeel aan om verantwoordelikheid te aanvaar vir werkvoltooing.						
bemagtig personeel (i.e. gee aan hulle persoonlike gesag om werksverwante besluite te kan neem).						
gee erkenning waar dit toekom.						
vra die insette van personeel wat betref beplanning van die organisasie se projekte.						
skep ontwikkelingsgeleenthede vir personeel in hul werksopset (i.e. om personeel die vryheid te gun om nuwe uitdagings te aanvaar).						
klaar dit met personeel uit voordat hulle gevra word om ekstra werk voor/na-ure te doen.						
stel die belange van personeel bo eie belang.						
delegeer gesag na personeel sodat alle gesag nie by bestuur gesetel is nie.						
is gewillig om veranderinge te maak op grond van personeel se voorstelle.						
bespreek die motivering vir sekere bestuursaksies met die personeel.						
besluit onafhanklik wat gedoen moet word en wie dit moet doen.						

**[U BESTURDER SE LEIERSKAPSTYL]**

<i>Dui asseblief aan hoe gereeld elk van die volgende stellings van toepassing is:</i>	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>KANTOOR- GEBRUIK</b>
<b>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
plaas voortdurend druk op personeel om die kwaliteit van hulle werk te verbeter.						
is taakgerig en <u>nie</u> mensgerig nie.						
oortuig personeel dat die bestuurder se idees of inisiatiewe tot die personeel se voordeel strek.						
is nie geneë dat personeel hul eie inisiatief gebruik nie.						
kontroleer personeel noukeurig om te verseker dat hul werk gedoen word.						
is voorskriftelik ten opsigte van werksprosedures wat personeel gebruik.						
is onbedagsaam teenoor personeel as dit kom by die uitvoering van hulle werkverpligtinge.						
daag onverwags by personeel op terwyl hulle werk.						
skeduleer personeel se werk.						
monitor personeel se vordering met werk.						
stipuleer duidelik wie se verantwoordelikheid dit is om prestasie-doelwitte te bereik.						
stel spertye vir afhandeling van werk.						
ontmoedig personeel om kreatief te wees in hulle werksopset.						
volg nougeset 'n sekere werkswyse en wyk nie daarvan af nie.						
verwag dat personeel bevele uitvoer en reëls toepas.						
laat dit aan die inisiatief van personeel oor om self te besluit hoe werksverantwoordelikhede nagekom word.						
is ongeërg ten opsigte van personeel se belangstelling in hulle werk.						
laat personeel toe om hulle werk uit te stel.						
is meestal nie beskikbaar nie wanneer personeel sy of haar insette benodig.						
laat toe dat sake verkeerd loop voordat regstellende aksie geneem word.						

**[U BESTUURDER SE LEIERSKAPSTYL]**

<i>Dui asseblief aan hoe gereeld elk van die volgende stellings van toepassing is:</i>	<b>Nooit</b>	<b>Baie selde</b>	<b>Selde</b>	<b>Taamlik gereeld</b>	<b>Altyd</b>	<b>KANTOOR- GEB RUIK</b>
<i>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
is traag om besigheidsbesluite te neem.						
moedig personeel aan om eie inisiatief te gebruik.						
laat personeel toe om hulle eie werkverwante probleme op te los.						
lewer die minimum insette in die dag-tot-dag aktiwiteite van personeel.						
ondersteun bestuursinisiatiewe wat deur personeel ontwikkel/toegepas word.						
is traag om te reageer op belangrike versoeke en navrae van personeel.						
laat dit aan personeel oor om projekte en werkwyses te bestuur.						
laat dit aan personeel oor om hulle werk te beplan en werkverpligtinge na te kom.						
laat personeel toe om teen hulle eie pas werk te voltooi.						
is onbetrokke by persoonlike aangeleenthede van personeel.						

56

**AFDELING 3: U WERKSBEVREDIGING**

- Die vrae wat volg, handel oor u werkbevrediging met spesifieke verwysing na u persoonlike verhouding met u bestuurder.
- Indien u van streek verander het of saam met verskeie bestuurders gewerk het, beoordeel asseblief die mees onlangse bestuurder waarmee u saamgewerk het.

***Riglyne:***

**24** stellings oor werksbevrediging word in dié afdeling gelys. Beoordeel asseblief in elke geval hoe tevrede u is met die wyse waarop u bestuurder elke situasie hanteer aan die hand van die volgende skaal:

**Skaal:**

Baie tevrede --- Tevrede --- Onseker --- Ontevrede --- Baie ontevrede

**1****2****3****4****5**



**[U WERKSBEVREDIGING]**

<i>Dui asseblief u vlak van tevredenheid aan met die wyse waarop u bestuurder elk van die volgende situasies hanteer:</i>	<b>Baie tevrede</b> <b>1</b>	<b>Tevrede</b> <b>2</b>	<b>Onseker</b> <b>3</b>	<b>Ontevrede</b> <b>4</b>	<b>Baie ontevrede</b> <b>5</b>	<b>KANTOOR- GEBRUIK</b>
<b>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</b>						
verstaan my behoeftes by die werk.						
gee die nodige aandag en luister na personeel se voorstelle.						
beseef die waarde wat personeel tot die werksomgewing toevoeg.						
spreek waardering uit wanneer personeel goeie werk lewer.						
is gewillig om personeel by te staan wat persoonlike probleme ondervind.						
dra personeelbelange op die hart.						
gaan uit sy of haar pad om personeel by te staan met probleemoplossing van werkverwante aard.						
ondersteun personeel in hulle daaglikse werk.						
wend bestuurstegnieke aan wat positiewe interaksie tussen kollegas bevorder.						
handhaaf 'n opbouende en persoonlike verhouding met personeellede.						
dra positief by tot personeel se werksbevrediging.						
erken die menswaardigheid van sy of haar personeel.						
toon daadwerklik dat hy of sy vir personeel omgee.						
tree positief en verantwoordelik op teenoor individuele personeellede.						
skep 'n werksomgewing waar openlikheid en eerlikheid gedy.						
is persoonsgerig en nie net taakgerig nie.						
skep 'n gevoel van emosionele veiligheid in die werksplek.						
voorskaf aan personeel die nodige inligting om hulle werk effektief te kan doen.						

**[U WERKSBEVREDIGING]**

<i>Dui asseblief u vlak van tevredenheid aan met die wyse waarop u bestuurder elk van die volgende situasies hanteer:</i>	<b>Baie tevrede 1</b>	<b>Tevrede 2</b>	<b>Onseker 3</b>	<b>Ontevrede 4</b>	<b>Baie ontevrede 5</b>	<b>KANTOOR- GEBRUIK</b>
<b><i>Die bestuurder wat ek beoordeel, ...</i></b>						
skep 'n werkomgewing wat personeel se selfvertroue ontwikkel.						
dra daartoe by dat ek trots is op my werk.						
skep geleenthede om te ontwikkel en uit te blink in my werk.						
skep 'n stabiele werkomgewing.						
neem kennis van personeelinsette en -voorstelle.						
betrek my in besluitnemingsprosesse.						

80

**AFDELING 4: FINALE KOMMENTAAR**

U kommentaar oor die vraelys na beantwoording is vir die navorser belangrik. Lewer asseblief enige verdere kommentaar op hierdie studie in die ruimte hieronder.

*Tik asseblief u terugvoer onder in.*

*Dankie vir die tyd wat u afgestaan het om die vraelys te voltooi en vir u **waardevolle bydrae** tot hierdie studie.*

**- Einde van die vraelys -**

**CONFIDENTIAL QUESTIONNAIRE****Leadership style of training managers and work satisfaction of training-/implementation consultants**

Dear Colleague,

You are invited in your position as training-/implementation consultant, to participate in the following survey.

The specific purpose of this questionnaire is to determine the effect that the **leadership style** of your training manager has on **your work satisfaction**. The results can be used to advise current and upcoming training managers and consultants on ways to improve departmental policy and business practices with a view to becoming effective leaders, managers and consultants who can improve work satisfaction amongst staff.

Your input will provide valuable information on the relationship between leadership style and work satisfaction.

Completion of the questionnaire will take approximately **10-15 minutes**.

Please take note of the following important points:

- Participation is not compulsory but your contribution will be appreciated.
- The questionnaire is confidential and information from this questionnaire will be used for research purposes only.
- Your responses are recorded by using a five point Likert scale (1-5): *Not at all / Very seldom / Seldom / Fairly often / Always* **and** *Very satisfied / Satisfied / Unsure / Dissatisfied / Very dissatisfied*.
- The survey is divided into three (3) sections i.e. *biographical details; the manager's leadership style and work satisfaction*.

Regards

Cornelius Johannes (Neels) Booyse  
(MEd student in Adult Education)

Department: Educational Leadership and Management  
College of Education  
University of South Africa (UNISA)

**Thank you in anticipation for your valued contribution.**

**SECTION 1: YOUR BIOGRAPHICAL DETAILS**OFFICE USE  
ONLY

6

\* For the following questions, please type an **X** in the block under your choice.

1.1 In which region do you work at present?

1. Gauteng	2. Kwazulu- Natal	3. Northern Region	4. Eastern Cape	5. Central Region	6. Western Cape

1.2 What is your age?

1. 18-25 Years	2. 26-30 Years	3. 31-40 Years	4. 41-50 Years	5. 51 Years and older

  
7

1.3 What is your race?

1. Coloured	2. African	3. Indian	4. White

  
8

1.4 What is your gender?

1. Male	2. Female

  
9

1.5 What is your occupation?

1. Training Consultant	2. Implementation Consultant	3. Other (specify below)

  
10

\* If your choice was "other" [above], please specify (type your answer below).

1.6 Years experience in training/implementation in your current work situation?

1. Less than 1 year	2. 1-2 years	3. 3-5 years	4. 6-10 years	5. More than 10 years

  
11

## SECTION 2: YOUR CURRENT MANAGER’S LEADERSHIP STYLE

- The following questions describe the **leadership style** of the manager you currently work with.
- If you have changed regions, or if you have worked with several managers, please rate the most recent manager that you have worked with.

### *Guidelines for the answering of the following questionnaire items:*

Forty six (46) descriptive statements are listed in this section. Please judge how frequently each statement fits the specific manager’s leadership style by using the following rating scale:

<u>Scale:</u>				
Not at all / Very seldom / Seldom / Fairly often / Always				
1	2	3	4	5

**Please note:**

- Mark your choice with an **X**.
- Choose only **one option** per answer.
- There are **no** right or wrong answers.
- Please provide **your** honest opinion.
- Please answer **all** the questions.

**Example:**

<i>The manager I am rating, ...</i>	Not at all 1	Very seldom 2	Seldom 3	Fairly often 4	Always 5	OFFICE USE ONLY
inspires staff to perform well in their jobs.				X		
creates an environment that is conducive to cooperation.					X	

*Please turn the page.*

**[YOUR MANAGER’S LEADERSHIP STYLE]**

<i>Please indicate how frequently each of the following statements are applicable:</i>	<b>Not at all 1</b>	<b>Very seldom 2</b>	<b>Seldom 3</b>	<b>Fairly often 4</b>	<b>Always 5</b>	<b>OFFICE USE ONLY</b>
<b><i>The manager I am rating, ...</i></b>						
involves staff in developing work objectives.						
establishes open channels of communication with staff.						
involves staff in the decision-making process (in respect of projects and ways of doing).						
provides feedback to staff that can assist them to improve their performance.						
takes staff’s interests to heart by reacting positively to matters that are important to them personally.						
encourages staff to accept responsibility for completion of their work.						
empowers staff ( <i>i.e.</i> gives them personal authority to make work-related decisions).						
gives recognition where it is due.						
requests staff input on ideas regarding planning of the organisation’s projects.						
creates opportunities for staff to develop in their work environment ( <i>i.e.</i> allows staff freedom to engage with new challenges).						
consults with staff before requiring them to do extra work before/after working hours.						
puts the interests of staff above his or her own interests.						
delegates authority to staff so that authority does not reside exclusively with management.						
is willing to make changes suggested by staff.						
discusses with staff the motivation behind certain management actions.						
decides independently what work should be done by whom.						

**[YOUR MANAGER'S LEADERSHIP STYLE]**

<i>Please indicate how frequently each of the following statements are applicable:</i>	<b>Not at all 1</b>	<b>Very seldom 2</b>	<b>Seldom 3</b>	<b>Fairly often 4</b>	<b>Always 5</b>	<b>OFFICE USE ONLY</b>
<b><i>The manager I am rating, ...</i></b>						
applies constant pressure on staff to improve the quality of their work.						
is task-driven and <u>not</u> people-driven.						
persuades staff that his or her ideas or initiatives are to their advantage.						
is reluctant to allow staff to use their own initiative.						
monitors staff closely to ensure that they do their work.						
prescribes to staff work procedures to be used.						
is inconsiderate towards staff when it comes to performing their work duties.						
makes surprise visits to staff while they are working.						
schedules the work of staff.						
monitors staff progress with their work.						
clearly identifies staff members responsible for meeting performance targets.						
sets deadlines for work completion.						
discourages staff creativity in the workplace.						
steadfastly follows a specific work procedure and does not deviate from this.						
expects staff to follow orders and apply rules.						
allows staff the initiative to decide how to fulfil their responsibilities at work.						
is unconcerned about staffs' interest in their work.						
allows staff to postpone work.						
is mostly unavailable when staff require his or her input.						
waits for things to go wrong before taking remedial action.						

**[YOUR MANAGER’S LEADERSHIP STYLE]**

<i>Please indicate how frequently each of the following statements are applicable:</i>						
<b><i>The manager I am rating, ...</i></b>	<b>Not at all</b>	<b>Very seldom</b>	<b>Seldom</b>	<b>Fairly often</b>	<b>Always</b>	<b>OFFICE USE ONLY</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
avoids making business decisions.						
encourages staff to use their own initiative.						
permits staff to solve their own work related problems.						
gives little input in the day-to-day activities off staff.						
supports the business initiatives that are developed/applied by staff.						
defers responding to urgent requests and questions of staff.						
leaves it to staff to manage projects and methods of work.						
leaves it to staff to plan their work and carry out their duties.						
allows staff to complete their work at their own pace.						
is indifferent towards the personal issues of staff.						

56

**SECTION 3: YOUR WORK SATISFACTION**

- The following questions deal with your *work satisfaction*, with specific reference to your interaction with your manager.
- If you have changed regions and have worked with various managers during this time, please rate the last manager you have worked with.

***Guidelines:***

**24** descriptive statements on work satisfaction are listed in this section. Judge in each case how satisfied you are with the way your manager deals with each situation by using the following rating scale:

Scale:

Very satisfied --- Satisfied --- Unsure --- Dissatisfied --- Very dissatisfied

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**



**[YOUR WORK SATISFACTION]**

<i>Please indicate your level of satisfaction with the way your manager deals with each of the following situations:</i>	<b>Very satisfied</b> <b>1</b>	<b>Satisfied</b> <b>2</b>	<b>Unsure</b> <b>3</b>	<b>Dissatisfied</b> <b>4</b>	<b>Very dissatisfied</b> <b>5</b>	<b>OFFICE USE ONLY</b>
<b><i>The manager I am rating, ...</i></b>						
understands my needs at work.						
pays the necessary attention to staff and duly considers their suggestions.						
appreciates the value that staff adds to the work environment.						
gives praise when staff perform well.						
is willing to assist staff who experience personal difficulties.						
takes staff's interests to heart.						
goes out of his or her way to assist staff in solving work-related problems.						
supports staff in performing their daily duties.						
applies management techniques which promotes positive interaction amongst staff members.						
maintains a constructive and personal relationship with staff members.						
contributes positively towards the work satisfaction of staff.						
acknowledges the worthiness of his or her staff as human beings.						
practically shows that he or she truly cares about staff members.						
behaves positively and responsibly towards individual staff members.						
creates a work environment where openness and honesty thrives.						
is person-oriented and not only task-driven.						
creates a feeling of emotional safety in the workplace.						
provides staff with the necessary information they need to do their job effectively.						

[YOUR WORK SATISFACTION]

<i>Please indicate your level of satisfaction with the way your manager deals with each of the following situations:</i>	<b>Very satisfied 1</b>	<b>Satisfied 2</b>	<b>Unsure 3</b>	<b>Dissatisfied 4</b>	<b>Very dissatisfied 5</b>	<b>OFFICE USE ONLY</b>
<b><i>The manager I am rating, ...</i></b>						
establishes a work environment that develops staff confidence.						
contributes that I take pride in my work.						
provides opportunities to develop and excel in my work.						
creates a stable work environment.						
takes cognisance of the input and suggestions of staff.						
involves me in decisionmaking processes.						

80

**SECTION 4: YOUR FINAL COMMENTS**

It is important for the researcher to obtain your input regarding the foregoing questionnaire. Please make any further comments on this study in the space provided.

*Please type your feedback in the space below.*

*Thank you for the time you spent to complete this questionnaire and for your **valuable contribution** to this study – it is highly appreciated.*

**- End of questionnaire -**

### **BYLAE 3: AFRIKAANSE BEGELEIDINGSBRIEF**

Department van Onderwysleierskap en -bestuur  
Kollege vir Onderwys  
Universiteit van Suid-Afrika (UNISA)

10 February 2013

Geagte Respondent

#### INSAKE: NAVORSING OOR DIE VERWANTSKAP TUSSEN LEIERSKAPSTYL EN WERKSBEVREDIGING

Ek, as ondergetekende, doen tans navorsing as deel van my studie aan die Kollege vir Onderwys by die Universiteit van Suid-Afrika (UNISA).

Die navorsingsdoel is om die uitdagings wat Opleidings/Implimenteringskonsultante ervaar en wat verbind kan word aan die leierskapstyl van hulle huidige bestuurder, te ondersoek. Navorsing toon dat leierskapstyl 'n direkte impak het op werknemers en hoe hulle oor hulle werk voel. Dít in ag genome, wil ons u graag uitnooi om u ervarings met ons te deel deur die meegaande vraelys te voltooi.

Indien u op enige tydstip verkies om te onttrek van die studie, staan dit u vry om dit te doen; geen druk sal op u geplaas word om redes daarvoor te verstrek nie. Al die informasie wat u verskaf sal hoogs vertroulik hanteer word en u sal geensins enige skade opdoen weens u deelname nie.

*Sou u vrywillig instem om die vraelys te voltooi sal dit gereken word dat u gelyktydiglik u toestemming verleen tot deelname aan die navorsing.*

By voorbaat baie dankie vir u waardevolle insette, dit word hoog op prys gestel en sal beslis bydra tot beter begrip van u werkomstandighede.

Die Uwe

**Neels Booyse - Studentenommer: 5318211**

**BYLAE 4: ENGELSE BEGELEIDINGSBRIEF**

Department of Education Leadership and Management  
College of Education  
University of South Africa (UNISA)

10 February 2013

Dear Participant

RE: RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND  
WORK SATISFACTION

I, the undersigned, am conducting research as part of my studies with the College of Education at the University of South Africa (UNISA).

The research aims to investigate the challenges experienced by Training/Implementation Consultants associated with the leadership style of their existing manager. Research shows that leadership style has a direct impact on employees and the way they feel about their work. Based on this, we would like to invite you to share your experiences by consenting to complete the accompanied questionnaire.

If at any stage during the research you choose to withdraw, you are free to do so without any pressure to provide reasons for your withdrawal. All information collected will be treated with utmost confidentiality and we will ensure that your participation in this research is not of any detriment to you.

*Should you complete the questionnaire, it will be regarded that you have consequently given your permission to take part in the research.*

Thanks beforehand for your valuable input, it is highly appreciated and will definitely contribute towards a better understanding of your work conditions.

Regards

**Neels Booyse - Student number: 5318211**