

**DIE BENUTTING VAN BESTUURSTALENT MET VERWYSING NA DIE INVLOED VAN  
LEIERSKAPSTYL EN TYDSPAN**

**J.C.D. AUGUSTYN**

**DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE  
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH**

*SUMMARY*

*A field and Laboratory study were conducted to determine the relationship between Leadership style, time-span of discretion and group performance. The results of this research support the prediction that situational variables such as time-span of discretion tend to moderate the relationship between Leadership style and group performance. Implications for future theory development, research and applications are discussed.*

Besonder baie klem word hedendaags geplaas op bestuursdoeltreffendheid en 'n verhoging van produktiwiteit. Die rede hiervoor is voor die hand liggend:

Produktiwiteit is ongetwyfeld nie na wense in Suid-Afrika nie. Na aanleiding van 'n onlangse opname deur die Instituut vir Personeelbestuur (Suider-Afrika) word daarop gewys (People and Profits, 1973) dat indiensname gedurende die tydperk 1963 tot 1970 met 53 % gestyg het, produksievolume met 70 % en produksie per individu met 10 %. Desondanks het produktiwiteit, uitgedruk as die verhouding, verkope tot arbeidskoste, gedaal van 2,5:1 in 1963 tot 1,9:1 in 1970.

Arbeidskoste het dus vinniger toegeneem as die lewering van goedere en dienste. Hoewel so 'n toestand, vanuit 'n maatskaplike oogpunt beskou, moontlik goed te praat is, is daar weinig ekonomiese regverdiging voor.

Pogings is ook wêreldwyd aan die gang om organisatoriese doeltreffendheid te verhoog. Tegnieke om laasgenoemde te vermag verskil egter aansienlik en dit wil voorkom asof elke persoon sy eie oplossing vir die probleem aanbied wat volgens hom binne sy eie onderneming suksesvol is.

Verhoogde doeltreffendheid by bestuurders en tesame daarmee hoër produktiwiteit is sonder twyfel vir enige onderneming van die allergrootste belang. Dit is egter nog belangriker

om te bepaal hoe bestaande bestuur talent binne die onderneming beter benut kan word, veral gesien teen die agtergrond van 'n toenemende tekort aan persone om bestuursposisies te vul.

Voordat aandag gegee kan word aan 'n beter benutting van bestuur talent, is dit volgens Campbell et.al. (1967) nodig om antwoorde op die volgende vrae te vind: Wat is die persoonlike vereistes van die pos? Watter persone is geneig om suksesvolle bestuurders te word? Wat doen bestuurders wat aanleiding gee tot sukses of mislukking en wat is die eindproduk van suksesvolle en doeltreffende bestuur?

Hierdie vrae is geensins nuut nie, maar tog kan bestuursdoeltreffendheid nie ten volle begryp word tensy bevredigende antwoorde hierop verskaf word nie. Die literatuur bied 'n groot verskeidenheid kommentaar, spekulاسie en menings omtrent antwoorde op hierdie vrae.

Aanvanklik is navorsing ten opsigte van leierskap toegespits op die persoonlikheidsfaktore wat bepaal watter individu as leier sal optree. Hierdie navorsing is volledig saamgevat deur Stogdill (1948); Mann (1959); Gibb (1954) en Bass (1960). Laasgenoemde skrywers het van die standpunt uitgegaan dat doeltreffende leiers sekere kwaliteite besit wat nie gevind word by minder doeltreffende leiers nie. Hierdie standpunt is moontlik aanvegbaar omdat doeltreffendheid volgens sommige skrywers nie 'n eienskap is wat die leier in homself besit nie (Fiedler, 1969, p.39). Ook Reddin (1970, p.3) voer aan dat doeltreffendheid nie 'n kwaliteit is wat die bestuurder self besit nie. Doeltreffendheid moet volgens hom beskou word as die eindproduk van die doeltreffende hantering van 'n spesifieke situاسie.

Doeltreffende leierskap word na alle waarskynlikheid slegs tot 'n beperkte mate deur persoonlikheid bepaal. 'n Persoon kan 'n leier word bloot deur op die regte oomblik in die regte situاسie te wees of op grond van faktore soos ouderdom, opvoeding en ondervinding. Persoonlikheid en die situاسie werk heelwaarskynlik saam om te bepaal watter persoon 'n

doel treffende leier sal wees. Alhoewel laasgenoemde stelling 'n groot element van waarheid bevat, is die nut daarvan beperk indien die interaksie tussen persoonlikheidstrekke en die situاسie nie bekend is nie.

Relatief min is nog bekend oor die spesifieke determinante wat 'n leier doeltreffend of ondoeltreffend maak binne 'n sekere situاسie en baie onbekende determinante moet nog bepaal word. Weliswaar word dit vandag aanvaar dat 'n leier sy groepslede op minstens twee basiese wyses kan beïnvloed om samewerking in 'n gemeenskaplike taak te verkry: Die leier kan groepslede op 'n outokratiese wyse beïnvloed ten opsigte van wat hulle moet doen en

hoe hulle dit moet doen, of hy kan die besluitnemingsproses deel met lede van sy groep. Hierdie twee tipes leierskapsgedrag is tot 'n groot mate oorvereenvoudig, maar tog is baie leierskapsnavorsing op hierdie twee gedragsvorme toegespits naamlik, wat in die literatuur bekend geword het as taakoriëntasie (of outoritêre beïnvloeding deur die leier) enersyds en verhoudingsoriëntasie (waar die leier 'n meer demokratiese benadering teenoor groepslede inneem) andersyds. Die eerste tipe leierskapsgedrag (taakoriëntasie) het ontstaan uit die sogenaamde "wetenskaplike bestuur" van F.W. Taylor. Die oorsprong van die tweede tipe leierskapsgedrag (verhoudingsoriëntasie) kan teruggevind word in die werk van Elton Mayo en ook van Kurt Lewin. Hoewel hersien en in 'n ander vorm aangebied, word hierdie tema in later jare die beste verteenwoordig deur die werk van Douglas McGregor (1960); Chris Argyris (1957) en Rensis Likert (1961 en 1967).

Navorsing ten opsigte van bestuurstyl en doeltreffendheid is uitgebrei en binne eksperimentele situasies is verhoudingsgeoriënteerde en taakgeoriënteerde leiers met mekaar vergelyk ten opsigte van bestuursdoeltreffendheid. Resultate toon aan dat beide tipe leiers suksesvol kan wees in een situasie en onsuksesvol in 'n ander. Geen navorsers was egter in staat om aan te toon dat een tipe leier altyd suksesvol of altyd onsuksesvol sal wees nie.

Hoewel navorsingsresultate van Fiedler (1967) aantoon dat daar 'n verband bestaan tussen bestuurstyl en prestasie van groepslede binne sekere situasies, is baie min bekend van die interaksie tussen bestuurstyl en ander faktore wat ook 'n invloed mag uitoefen op bestuursdoeltreffendheid. Daar bestaan dus 'n groot gebrek aan navorsing ten einde die determinante van bestuursdoeltreffendheid te bepaal.

Dit wil voorkom asof bestuursdoeltreffendheid beter gedefinieer sou kan word indien meer navorsing beskikbaar is ten opsigte van die volgende: (a) Die verband tussen bestuurstyl en groepsdoeltreffendheid. (b) Die invloed van ander faktore, soos byvoorbeeld omgewingsfaktore, op bestuurstyl en groepsdoeltreffendheid.

Dit is ook nodig dat navorsing ten opsigte van bestuurstyl op 'n sodanige wyse aangepak word dat resultate vergelykbaar is met ander studies en praktiese kontroleer kan word. Teen die agtergrond van bogenoemde behoeftes is die navorsing waarvoor hier gerapporteer word, aangepak en aan die hand van die volgende hipoteses van stapel gestuur: (a) Daar bestaan 'n verband tussen leierskapstyl en groepsprestasie. (b) Groepsprestasie word beïnvloed deur beide leierskapstyl en tydspan.

## METODE

Die ondersoek het uit twee dele bestaan naamlik: (a) 'n Eksperimentele studie om die veranderlikes onder relatief streng laboratorium toestande waar te neem en (b) 'n Kontrolestudie om die bevindinge in (a) aan die hand van normale bestuurspraktyke te kontroleer.

### *Eksperimentele studie*

'n Monster van 180 studente is toevallig in 60 groepe van drie lede elk opgedeel. Die 60 groepe is verder onderverdeel in twee hoofgroepe van 30 elk, waar een hoofgroep onder 'n eksperimentele kort tydspan van 5 minute en die ander hoofgroep onder 'n eksperimentele lang tydspan van 15 minute onderskeidelik gefunksioneer het. Jaques (1964, p.23) omskryf die begrip tydspan as die langste periode wat kan verloop totdat 'n bestuurder nie meer seker is dat die werker, deur gebruik van sy eie diskresie, voldoen aan die minimum vereistes van die werk sover dit hoeveelheid en kwaliteit betref nie. Die belangrikste element is dus die maksimum tydsduur waartydens die werker sy eie diskresie en inisiatief moet gebruik ten opsigte van sy werk. Sodra kontrole oor hom uitgeoefen word, beëindig dit sy tydspan.

Dertig leiers is toevallig gekies en aan elke leier is 'n groep in beide kort en lang tydspan toegeken. Elke afsonderlike leier was dus verantwoordelik vir 'n groep binne kort tydspan sowel as vir 'n groep binne lang tydspan. Die leier het vooraf volledige instruksies ontvang en elke groep moes 'n drieledige taak voltooi.\* Leiers was verplig om elke 5 of 15 minute (afhangende van die tydspan) onderskeidelik verslag te doen oor die prestasie van hul betrokke groep.

Die take is beoordeel in terme van die aantal korrekte antwoorde op 'n sekere tydstip en die leier moes resultate oordra aan groepslede. Ten einde tydspan eksperimenteel te skep, is twee gelyksoortige antwoordlyste vir elke taak voorsien. In geval van kort tydspan was die groepleier verplig om die een antwoordlys elke 5 minute in te neem, aan die toesighouer te besorg vir beoordeling en dan die resultate bekend te maak aan sy groepslede. Sodra een antwoordlys ingeneem is, het die groep onmiddellik voortgegaan met die taak op die ander antwoordlys. In geval van die lang tydspan is hierdie prosedure elke 15 minute herhaal.

Aan die einde van die eksperimentele sessie het groepleiers die volgende addisionele vraelyste voltooi: 1. "Leader Behavior Questionnaire" (Stogdill en Coons; 1975) waarin die

---

\* Die drieledige taak het uit die volgende bestaan: (a) Die Suid-Afrikaanse Groep-Verstandtoets: R.W. Wilcocks, 1942. (b) Army General Classification Test: Science Research Associates. (c) O'Conner Wiggly Blocks: C.H. Stoelting and Co., 1951.

leier sy eie gedrag in terme van (a) "Consideration" en (b) "Structure" beoordeel. Volgens die welbekende "Ohio State Leadership-Studies" kan leierskapsgedrag, opgedeel word in twee onafhanklike faktore naamlik die sogenaamde "initiating structure", wat basies beplanning en die organisering van die taak behels en "consideration" wat primêr gemoeid is met die instandhouding van goeie verhoudings binne die organisasie. 2. Selfbeskrywing van die leier. 3. "Leadership Opinion Questionnaire" (Fleishman, 1960) wat 'n aanduiding gee van die mate van taakoriëntasie of verhoudingsoriëntasie van die leier. 4. "Least Preferred Co-worker" vraelys (LPC) van Fiedler (1967) ter verkryging van 'n meting van leierskapstyl. Hierdie skaal is baseer op Osgood (1952) se semantiese skaal wat bestaan uit 'n aantal bipolêre items. Elkeen van die items word beoordeel op 'n 8-punt skaal wat varieer vanaf die mees gunstige pool ('n telling van 8) tot by die mees ongunstige pool ('n telling van 1). 'n Persoon word aangesê om die werker te beskryf met wie hy die minste kan saamwerk en sy LPC-telling word verkry deur die somtotaal van die verskillende tellings op die onderskeie items. 'n Hoë LPC-telling beteken dat die persoon die werker met wie hy die minste kan saamwerk, nog steeds in 'n gunstige lig sien. Hierdie persoon is basies verhoudingsgeoriënteerd en verkry primêre bevrediging uit goeie verhoudings tussen homself en groepslede. 'n Lae LPC-persoon daarenteen sien die werker met wie hy die minste kan saamwerk in 'n baie swak lig. Hy is basies taakgeoriënteerd en verkry primêre bevrediging uit die uitvoering van die taak, selfs al moet dit ten koste van goeie verhoudings geskied. 5. Beoordeling van groepsatmosfeer in die (a) kort tydspan- en (b) lang tydspan-situasies.

### *Kontrolestudie*

Gelyktydig met die eksperimentele studie is 'n kontrolestudie in 'n Suid-Afrikaanse onderneming uitgevoer. Binne die praktiese situasie was dit moontlik om 'n aantal groepe en leiers binne (a) 'n kort tydspan en (b) 'n lang tydspan te kies en vir die ondersoek te gebruik. Vyftien leiers (afdelingshoofde) is gekies binne 'n kort tydspan (1 dag - 1 week), terwyl 15 leiers (afdelings-hoofde) gekies is binne 'n lang tydspan (1 jaar - 2 jaar). Elkeen van hierdie 30 leiers het twee lede uit hulle onderskeie departemente toevallig gekies ten einde die kontrolegroep uit 90 persone te laat bestaan. Prestasiemetings is vanaf topbestuur verkry in die vorm van 'n beoordeling van die prestasie van elke afsonderlike leier en die groep wat onder hom werksaam is. Leiers het identiese vraelyste voltooi as in geval van die eksperimentele studie.

## RESULTATE EN BESPREKING

Die statistiese verwerking van data bestaan uit: (a) Die bepaling van die verband tussen leierskapstyl, tydspan en groepsdoeltreffendheid en (b) die bepaling van die verband tussen leierskapstyl en ander beoordelings wat deur die leier gedoen is.

### *Eksperimentele studie*

Die verband tussen leierskapstyl en prestasie binne (a) kort tydspan en (b) lang tydspan vir drie afsonderlike take word saamgevat in Tabel 1.

TABEL 1

KORRELASIE TUSSEN LEIERSKAPSTYL VAN DIE LEIER (LPC) EN PRESTASIE VAN GROEPE IN DRIE TAKE BINNE(A) KORT EN (B) LANG TYDSPAN

Taak	n	r Tussen LPC en Prestasie		
		Binne Kort Tydspan ( $\bar{X}$ 5)	n	Binne Lang Tydspan ( $\bar{X}$ 5)
Arikaanse Taak1	30	,43**	30	-,59***
Engelse Taak2	30	,34*	30	-,34*
Monteertaak3	30	,24	30	-,14

\*p<,01

\*\*p<,05

\*\*\*p<,01

Uit Tabel 1 blyk dit dat die eerste hipotese aanvaar kan word vir die Afrikaanse taak. 'n Beduidende positiewe korrelasie tussen LPC-tellings en groepsprestasie binne 'n kort tydspan ( $p<,05$ ) en 'n beduidende negatiewe korrelasie tussen LPC-tellings en prestasie van groepe binne 'n lang tydspan ( $p<,01$ ) is gevind. Die resultate van die Engelse taak dui dieselfde tendens aan, maar 'n bevredigende beduidendheidspeil kon nie gevind word nie ( $p<,10$ ).

Op grond van die bevindings soos aangedui in Tabel 1, is die 30 groepleiers verder verdeel in 'n hoë-LPC groep en 'n lae-LPC groep deur die mediaan LPC-telling as afsnypunt te gebruik. Nadat hierdie verdeling deurgevoer is, is die drie take afsonderlik geneem en vir elke taak is die volgende bepaal: (a) Die korrelasie tussen hoe LPC-tellings en prestasie binne kort tydspan en die korrelasie tussen hoe LPC-tellings en prestasie binne lang tydspan. (b) Die korrelasie tussen lae LPC-tellings en prestasie binne kort tydspan en die korrelasie tussen lae LPC-tellings en prestasie binne lang tydspan.

<sup>1</sup> Suid-Afrikaanse Groep-Verstandtoets

<sup>2</sup> Army General Classification Test

<sup>3</sup> O'Conner Wiggly Blocks

Resultate van hierdie verdere verwerking word saamgevat in Tabelle 2, 3 en 4. Die belangrikste bevindings van hierdie ontleding is soos volg: (a) Daar is 'n beduidende positiewe korrelasie tussen hoë LPC-tellings en prestasie van groepe binne 'n kort tydspan in geval van die Afrikaanse taak ( $p < ,01$ ); die Engelse taak ( $p < ,001$ ) en die Monteertaak ( $p < ,01$ ). (b) Daar is 'n beduidende negatiewe korrelasie tussen lae LPC-tellings en prestasie van groepe binne 'n lang tydspan in geval van die Afrikaanse taak ( $p < ,05$ ) en die Engelse taak ( $p < ,001$ ).

**TABEL 2**

**KORRELASIE TUSSEN LPC-TELLINGS EN PRESTASIE IN 'N AFRIKAANSE TAAK BINNE (A) KORT EN (B) LANG TYDSPAN**

LPC van Leier	n	r Tussen LPC en Prestasie		
		Binne Kort Tydspan ( $\bar{X}$ 5)	n	Binne Lang Tydspan ( $\bar{X}$ 15)
Hoë-LPC ( $\bar{X}$ =64,15)	15	,65***	15	,16
Lae-LPC ( $\bar{X}$ =38,47)	15	,31	15	-,56**

\*\* $p < ,05$

\*\*\* $p < ,01$

**TABEL 3**

**KORRELASIE TUSSEN LPC-TELLINGS EN PRESTASIE IN 'N ENGELSE TAAK BINNE (A) KORT EN (B) LANG TYDSPAN**

LPC van Leier	n	r Tussen LPC en Prestasie		
		Binne Kort Tydspan ( $\bar{X}$ 5)	n	Binne Lang Tydspan ( $\bar{X}$ 15)
Hoë-LPC ( $\bar{X}$ =64,15)	15	,71***	15	-,13
Lae-LPC ( $\bar{X}$ =38,47)	15	,43*	15	-,16

\* $p < ,05$

\*\*\* $p < ,001$

TABEL 4

KORRELASIE TUSSEN LPC-TELLINGS EN PRESTASIE IN 'N  
MONTEERTAAK BINNE (A) KORT EN (B) LANG TYDSPAN

LPC van Leier	n	r Tussen LPC en Prestasie		
		Binne Kort Tydspan ( $\bar{X}$ 5)	n	Binne Lang Tydspan ( $\bar{X}$ 15)
Hoë-LPC ( $\bar{X}$ =64,15)	15	,71***	15	-,13
Lae-LPC ( $\bar{X}$ =38,47)	15	,43*	15	-,16

\*p<,10

\*\*\*p<,01

Die tweede hipotese kan dus aanvaar word op grond van bevindings in (a) en (b). (c) Resultate van hierdie studie bied 'n ondersteuning vir die werk van Fiedler (1967) deurdat bevestig is dat leierskapstyl ook verband hou met groepsprestasie. Leierskapstyl is egter nie die enigste faktor wat groepsprestasie bepaal nie en in hierdie studie is die invloed van tydspan (Jaques, 1964) in verband gebring met leierskapstyl en groepsprestasie en is daar gevind dat tydspan 'n verdere faktor in bestuursdoeltreffendheid is. Bestuurstyl moet in verband gebring word met die tydspan waarbinne die leier en sy groep hulle bevind. Ten einde 'n hoë mate van doeltreffendheid te bereik, moet 'n leier sensitief wees vir beide sy oorwegende leierskapstyl en die tydspan waarbinne hy funksioneer.

Daar is ook aandag gegee aan die verband tussen LPC-tellings en sekere ander beoordelings wat deur die leier gedoen is. Resultate word saamgevat in Tabel 5.



TABEL 5

**KORRELASIE TUSSEN LPC-TELLING VAN LEIERS  
EN HUL BEOORDELING VAN ATMOSFEER SELFBEORDELING,  
LOQ EN LBQ BINNE GROEPE**

Beoordeling deur Leier	r Tussen LPC en Beoordeling deur Leier		
	Leiers met Hoë-LPC Tellings (n=15)	Leiers met Lae- LPC Tellings (n=15)	Alle LPC Tellings (n=30)
<u>ATMOSFEER</u>			
Kort Tydspan ( $\bar{X}_5$ )	-,28	-,38	-,27
Lang Tydspan ( $\bar{X}_{15}$ )	,29	-,01	,30
<u>LOQ</u>			
“Consideration” (C)	,51*	,27	,45**
“Structure” (S)	-,20	-,75***	-,47***
<u>LBQ</u>	-,30	,25	,15
<u>SELFBEOORDELING</u>	,05	,27	,31

\*p<,10

\*\*p<,05

\*\*\*p<,01

LOQ = Leadership Opinion Questionnaire

LBQ = Leader Behavior Questionnaire

LPC-tellings toon 'n beduidende positiewe korrelasie met "consideration"-tellings (p<,05) en 'n beduidende negatiewe korrelasie met "structure"-tellings (p<,01) wanneer die korrelasie tussen totale LPC-tellings en die leier se beoordeling op die LOQ bereken word. In geval van leiers met lae LPC-tellings is daar 'n beduidende negatiewe korrelasie tussen LPC-tellings en "structure"-tellings (p<,01).

Hierdie resultaat dui aan dat daar 'n verband bestaan tussen LPC-tellings en tellings behaal op die LOQ. Beide vraelyste sal dus die mate van verhoudingsoriëntasie of taakoriëntasie by 'n leier gedeeltelik kan identifiseer. Dit sou tegnies moontlik wees om enigeen van hierdie twee vraelyste te gebruik ten einde leierskapstyl te meet en die resultaat kan gebruik word om 'n beter aanpassing tussen basiese leierskapstyl en die situasie te verkry.

*Kontrolegroep*

Die hipotese van die eksperimentele studie is ook binne die kontrolestudie getoets en die statistiese verwerkings het basies dieselfde vorm aangeneem as in geval van die eksperimentele studie.

Resultate van die kontrolestudie word saamgevat in Tabel 6.

Binne die kort tydspan is daar 'n beduidende positiewe korrelasie ( $p < ,01$ ) tussen LPC-tellings van leiers en prestasie van die groep.

Binne die lang tydspan is daar 'n beduidende negatiewe korrelasie tussen LPC-tellings van leiers en prestasie van die groep ( $p < ,01$ ). Hierdie resultaat dui daarop dat daar 'n verband bestaan tussen leierskapstyl, tydspan en prestasie. Groepe binne die kort tydspan is geneig om beter te presteer onder hoë-LPC leiers, terwyl groepe binne die lang tydspan geneig is om beter te presteer onder lae-LPC leiers.

TABEL 6

RANGORDEKORRELASIE TUSSEN LPC-TELLINGS VAN LEIERS EN PRESTASIE BINNE (A) KORT TYDSPAN EN (B) LANG TYDSPAN

Tydspan	n	$\rho$ Tussen LPC en Prestasie
Groepe binne Kort Tydspan (1 Dag – 1 Week)	15	,71***
Groepe binne Lang Tydspan (1 – 2 jaar)	15	-,65***

\*\*\* $p < ,01$

Hierdie bevindings is volkome in ooreenstemming met die resultate van die eksperimentele studie en die hipotese dat groepsprestasie deur beide leierskapstyl en tydspan beïnvloed word, moet aanvaar word. Die korrelasies wat in die eksperimentele studie en die kontrolestudie verkry is, dui daarop dat leierskapstyl en tydspan wel nie die enigste determinante van groepsdoeltreffendheid is nie, maar dui wel aan dat beide 'n invloed uitoefen op groepsprestasie.

Geen verdere ontleding van leierskapstyl is gedoen nie aangesien 'n onderverdeling van LPC-tellings die groepe te klein sou maak om enige beduidende resultate te verkry. 'n Ontleding van ander data wat deur leiers verskaf is, het geen beduidende resultate gelewer nie.

*GEVOLGTREKKINGS*

Die resultate van hierdie studie toon aan dat beide leierskapstyl en tydspan 'n invloed uitoefen op groepsprestasie. Groepe binne die kort tydspan lewer beter prestasies indien hulle onder beheer van hoë-LPC leiers is en groepe binne die lang tydspan lewer beter prestasies indien hulle onder beheer van lae-LPC leiers is. Ten einde doeltreffendheid te bereik, vereis

kort tydspan situasies 'n leier wat oorwegend verhoudingsgeoriënteerd is, terwyl lang tydspan situasies leiers vereis wat oorwegend taakgeoriënteerd is.

Studies ten opsigte van bestuursdoeltreffendheid probeer die toestande aandui wat aanleiding gee tot doeltreffendheid of tot ondoeltreffendheid. Blake en Mouton (1964) sien ondoeltreffendheid as 1,1 op die bestuursrooster (minimum verhoudingsoriëntasie en minimum taakoriëntasie) en doeltreffendheid as 9,9 op die bestuursrooster (optimum verhoudingsoriëntasie en optimum taakoriëntasie); Rensis Likert (1961) definieer ondoeltreffendheid deur middel van Sisteem 1 en doeltreffendheid op grond van Sisteem 4, terwyl Douglas McGregor (1960) ondoeltreffendheid sien in terme van Teorie X en doeltreffendheid in terme van 'n integrasie van Teorie X en Teorie Y.

Hierdie studie beklemtoon die belangrikheid van die situasie en sien bestuursdoeltreffendheid as 'n funksie van die aanpassing van basiese leierskapstyl by die betrokke situasie. 'n Leier is geneig om meer doeltreffend te wees wanneer hy in staat is om sy bestuursstyl aan te pas by die vereistes van die betrokke situasie. Binne die kort tydspan is daar inherent aan die situasie reeds 'n mate van taakoriëntasie en die leier moet meer verhoudingsgeoriënteerd optree ten einde 'n beter integrasie tussen verhoudingsoriëntasie en taakoriëntasie te bewerkstellig. Binne die lang tydspan is daar inherent aan die situasie reeds 'n mate van verhoudingsoriëntasie en die leier moet meer taakgeoriënteerd optree ten einde doeltreffend te wees.

Die doelstelling van hierdie ondersoek was om voort te bou op basiese navorsing wat reeds gedoen is ten opsigte van die invloed van bestuursstyl op groepsdoeltreffendheid. Resultate van die eksperimentele studie en resultate van die kontrolestudie toon aan dat leierskapstyl beslis nie die enigste bepalende faktor in groepsdoeltreffendheid is nie. Die invloed van ander faktore soos byvoorbeeld tydspan mag nie onderskat word nie en vereis besondere aandag in verdere navorsingsprojekte.

Indien bestuursdoeltreffendheid bepaal word deur beide leierskapstyl en die situasie waarbinne die bestuurder funksioneer (soos in hierdie en ander studies gevind is) kan dit drastiese gevolge inhou vir bestuursontwikkeling.

Navorsing ten opsigte van die invloed van bestuursontwikkeling en bestuursondervinding op organisatoriese doeltreffendheid word gekenmerk deur 'n onvermoë om aan te toon dat bestuursontwikkeling 'n beduidende verhoging in organisatoriese

doeltreffendheid meebring. (Vergelyk in hierdie verband Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970); Fiedler (1972); House (1967); Odiome (1964)).

Een interpretasie van hierdie teleurstellende navorsingsresultate is dat opleidingsprogramme op onvoldoende leierskapsteorieë baseer is. Gesien in die lig van groot bedrae wat jaarliks aangewend word vir bestuursontwikkeling en toesighoudende opleiding, is hierdie probleem van groot praktiese sowel as teoretiese waarde.

Dit is moontlik dat hierdie probleem nie veroorsaak word deur onvoldoende bestuursontwikkeling en toesighoudende opleiding nie, maar wel deurdat verkeerdelik gesoek word na 'n direkte verband tussen vaardigheid in menslike verhoudinge en organisatoriese doeltreffendheid. Leierskapsopleiding en leierskapsontwikkeling moet beskou word as metodes om die situasie vir die bestuurder meer gunstig te maak. Bestuursontwikkeling sal derhalwe aangepas moet word by beide die leierskapstyl van die bestuurder sowel as by die situasie waarbinne hy funksioneer. Positiewe navorsingsresultate in hierdie verband is reeds aangetoon deur Fiedler (1972) en Csoka (1971).

'n Bestuurder word sonder twyfel gemeet aan die sukses wat hy behaal in sy bestuursomgewing. Is die basiese swakheid van bestuursprogramme nie dat ondanks 'n verhoogde bestuursvaardigheid by die individu, uit die oog verloor word dat hy moet teruggaan na 'n omgewing waar hy gemeet word aan vaste standaarde en norme wat deur daardie omgewing vasgelê is nie? George Odiome het waarskynlik 'n baie korrekte prognose gemaak toe hy die volgende gesê het:

"Some suggestive signs exist that the manager of the future will be different..... He will be more of a Manager of Situations." (Reddin, 1971, p.60)

### OPSOMMING

*In 'n gekontroleerde laboratorium- en kontrolestudie is die verband tussen leierskapstyl en bestuursdoeltreffendheid onder verskillende tydspan-toestande bepaal. Resultate toon aan dat beide leierskapstyl en tydspan 'n invloed uitoefen op bestuursdoeltreffendheid. Doeltreffendheid kan beskou word as 'n funksie van die aanpassing van basiese leierskapstyl by die betrokke situasie. Die gevolge wat hierdie bevindings vir verdere navorsing en bestuursontwikkeling mag inhou, word bespreek.*

## VERWYSINGS

- Argyris, C. *Personality and Organization*. New York: Harper, 1967.
- Bass, B.M. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper, 1960.
- Blake, R.R. & Mouton, J.E. *The Managerial Grid*. Houston: Houston Gulf, 1964.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Csoka, L. *The Effect of Leadership Experience and Training in Structured Military Tasks - A Test of the Contingency Model*. University of Washington, Seattle. Technical Report 71-72, July 1971.
- Fiedler, F.E. Style or circumstance: The leadership enigma. *Psychology Today*, 1969, 10, 39-43.
- Fiedler, F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F.E. *Leadership Experience and Leadership Training - Some New Answers to an Old Problem*. University of Washington, Seattle. Technical Report 72-73, April 1972.
- Fleishman, E.A. *Leadership Opinion Questionnaire*. Chicago: Science Research Associates, 1960.
- Gibb, C.A. *Handbook of Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1954.
- House, R.J. T-group education and leadership effectiveness: A review of the empiric literature and a critical evaluation. *Personnel Psychology*, 1967, 20, 1-32.
- Jaques, E. *Time-span Handbook*. London: Heineman, 1964.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Mann, R.D. *Psychological Bulletin*, 1959, 56, 241-270.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Odiorne, G.S. The need for an economic approach to training. *Journal of the American Society of Training Directors*, 1964, 18, 3-12.
- Osgood, C. E. The nature and measurement of meaning. *Psychological Bulletin*, 1952, 49, 251-262.
- People and Profits, 1973, 1(3).
- Reddin, W.J. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Stogdill, R.M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 1948, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University, 1957.
-