

# SENSITIEWE RELASIEVORMING AS BESTUURSDIMENSIE: DIE EVALUERING VAN 'N ONTWIKKELINGSPROGRAM

F V N CILLIERS

*Departement Bedryfsielkunde  
Universiteit van Suid-Afrika*

M P WISSING

*Departement Psigologie  
Potchefstroomse Universiteit vir CHO*

## ABSTRACT

**Sensitive relationship forming as managerial dimension; the evaluation of a developmental programme.** Interpersonal effectiveness in management is conceptualised as sensitive relationship forming with respect, realness, empathy and concreteness are core behavioural dimensions. As concurrent characteristics to these skills, psychological optimal functioning is described with its specific intrapersonal, interpersonal and work-related characteristics. A developmental programme for the stimulation of sensitive relationship forming is constructed and applied to three groups of middle managers. The psychological evaluation shows a significant increase in all four core behavioural dimensions as well as psychological optimal functioning in terms of reality contact, emotional maturity and internal locus of control.

## OPSOMMING

Interpersoonlike effektiwiteit in bestuur word as sensitiewe relasievorming gekonseptualiseer met respek, egtheid, empatie en konkretheid as kerngedragsdimensies. As saamvallende kenmerke tot hierdie vaardighede, word psigologies optimale funksionering omskryf, met spesifieke intrapersoonlike, interpersoonlike en werksgerigte kenmerke. 'n Ontwikkelingsprogram ter stimulering van sensitiewe relasievorming is saamgestel en op drie groepe middelbestuurders toegepas. Die psigometriese evaluering dui op 'n beduidende toename in al vier kerngedragsdimensies asook psigologies-optimale funksionering in terme van realiteitskontak, emosionele volwassenheid en interne lokus van kontrole.

Die interpersoonlike aard van bestuur word algemeen erken. Die kompleksiteit van die menslike interaksieproses vergroot die potensiaal tot destruktiviteit (Crouse, 1981) wat as die bron van die meeste bestuursproblematiek beskou kan word. As moontlike oplossing hiervoor word daar in die bestuursielkunde na die verhoging van selfbestuur verwys (De Bod & Gardner, 1983; Marx, 1983; Schutte, 1982). Dit behels dat die bestuurder na sy ondergeskikte sal luister, hom as mens met sy eie denke, behoeftes, gevoelens, vaardighede, potensiaal en tekortkominge sal erken en sal help ontwikkel. So-doende fasiliteer die bestuurder toegewydheid en motivering tot werk by sy ondergeskikte.

Ten spyte van hierdie bekende riglyne vir effektiewe bestuurskommunikasie, word die beginsels hiervan selde in die praktiese Suid-Afrikaanse bestuursituasie tot suksesvolle konkretisering en operasionalisering gebring (Cilliers, 1984, pp. 9-45). Die rede hiervoor lê moontlik in gebrekkige literatuurgesteunde konkretisering van interpersoonlike effektiwiteit in bestuursontwikkelingsprogramme. Opleiding in interpersoonlike verhoudinge en kommunikasie word algemeen aangebied, maar selde wetenskaplik benader of geëvalueer en dikwels in pakketvorm toegepas, ongeag hulle relevansie in terme van die onderneming en/of individuele omstandighede, eise en behoeftes (Coetsee et al., 1978; De Bod & Gardner, 1982; Marshall & Kurtz, 1982). Verder bly die programme enersyds gebrekkig ten opsigte van die hulpverlenende relasie tussen die bestuurder en sy ondergeskikte of kollega en die daarbypassende bestuurskenmerke en vaardighede, en andersyds ten opsigte van aksienavorsing (Orpen, 1984) waar begrip vir die dinamika van hierdie interaksie en daarom ook verbetering van organisasieprestasie, gefasiliteer word.

Vanuit verskeie teoretiese modelle in die psigologie waarin optimale funksionering benadruk word (Carkhuff, 1983; Egan, 1990; Schultz, 1977), blyk dit dat effektiewe interpersoonlike verhoudinge spesifieke vaardighede vereis, soos byvoorbeeld om in staat te wees om na 'n tweede persoon as mens uit te reik, waardeur hy gehelp word om homself beter te verstaan. Toegepas op die bestuursituasie kan die bestuurder die ondergeskikte help om na volwassenheid te groei, sy potensiaal vanuit sy eie innerlike reserwe te optimaliseer en die verantwoordelijkheid vir sy eie gedrag te aanvaar. Die stimulering van groei in die ondergeskikte veronderstel dat die bestuurder self oor 'n hoë mate van volwassenheid (of psigologies-optimale gedragskenmerke) met gepaardgaande interpersoonlike vaardighede sal beskik, om dieselfde in die ondergeskikte te stimuleer. Hierdie proses word hier as sensitiewe relasievorming gekonseptualiseer.

Die doel van die ondersoek is om sensitiewe relasievorming as bestuursdimensie te konseptualiseer, te ontwikkel en die ontwikkelingsproses empiries te evalueer.

## Omskrywing van sensitiewe relasievorming

Volgens Wissing (1978) is die kernelement van sensitiewe 'n eerlike, volle en verantwoordelike bewussyn. Dit verwys na die persoon se vermoë tot bewustheid van die gevoelens en gedrag in homself en ander, en om hierdie inligting met respek, eerlikheid en verantwoordelijkheid te hanteer (Jones 1972; Lakin, 1985; Rogers, 1975; Shaffer & Galinsky, 1974). Relasievorming verwys na die potensiaal waarvoor elke persoon beskik om verbale en nie-verbale kontak met 'n tweede persoon te maak op 'n effektiewe, egte, spontane, nie-uitbuitende en verantwoordelike wyse, volgens die unieke eise van die menslike situasie (Moustakas, 1977; Swart & Wiehahn, 1979; Wissing, 1978). Die dimensie sensitiewe relasievorming behels meer as net die som van bogenoemde en word gedefinieer as die vorming van fasiliterende tussenpersoonlike prosesse, of die skep van 'n verhoudingsklimaat wat opbouende prosesse tussen 'n eerste (die bestuurder) en tweede persoon (sy kollega of ondergeskikte), stimuleer (Wissing, 1978).

\*Versoek om herdrukke kan aan die eerste outeur by Posbus 392, Pretoria 0001 gerig word.

Die kerngedragsdimensies van sensitiewe relasievorming  
Wissing (1978) beskou respek, empatie, egtheid en konkreetheid as die kerngedragsdimensies van die konsep sensitiewe relasievorming.

Respek verwys na 'n houding van diepe erkenning, waardering en agting vir die waarde van die tweede persoon as skepsel van God en sy reg as vrye individu (vgl. Wissing, 1978). Dit word geopenbaar in 'n onvoorwaardelike positiewe omgee en warmte en die kwaliteit van aandag wat aan die tweede persoon gegee word (Rogers 1973; 1975; Swart & Wiehahn, 1979; Truax & Carkhuff, 1967).

Ten spyte van uiteenlopende omskrywings, word die kognitiewe en affektiewe aard van empatie (Goldstein & Michaels, 1985; Kanfer & Goldstein, 1980; Rogers, 1973; 1975; Truax & Carkhuff, 1967), asook die sleutelrol daarvan in enige hulpverlenende relasie beklemtoon (Carkhuff, 1969a; Carkhuff & Berenson, 1977a; Neville, 1978). Empatie verwys na die bewaamheid van die eerste persoon om verby die beperkinge van sy eie selfbewustheid, tot die bewuste en akkurate aanvoel en verstaan van die tweede persoon se diepste gevoel en bedoeling vanuit laasgenoemde se verwysingsraamwerk te kom, en hierdie begrip veral vroeg in die relasie eksplisiet te kommunikeer (Cilliers, 1984). Die persoon wat hoog op hierdie dimensie funksioneer, sal in staat wees om sterk empaties op te tree, en die persoon wat laag funksioneer, swak (Wissing, 1978).

Egtheid word omskryf as die ooreenstemming of kongruensie tussen dit wat die persoon sê of doen en dit wat hy werklik voel en bedoel. In sy relasie met die tweede persoon is hy spontaan, eerlik, opreg en volkome homself, sonder aanstellerigheid of verdediging. Dit hou in dat die eerste persoon in kontak met homself moet wees en oop vir die meldinge vanuit homself, wat ook in soverre dit positief of negatief vir die relasie ter sprake is, gekommunikeer word (Carkhuff, 1969a; Carkhuff & Berenson, 1977a; Rogers, 1973; 1975; Swart & Wiehahn, 1979; Wissing, 1978).

Wissing (1978, in aansluiting by Truax & Carkhuff) definieer konkreetheid as 'n spesifiekheid of feitlikheid in uitdrukking met betrekking tot persoonlik of doelmatig ter sake inligting, in teenstelling tot vae of oorveralgemende uitings. Konkreetheid vergemaklik akkurate en helder kommunikasie en staan grootliks onder die beheer van die eerste persoon (Carkhuff & Berenson 1977). Dit is maklikste van die vier kerngedragsdimensies om as vaardigheid aan te leer.

#### Verband tussen die vier kerngedragsdimensies

Interkorrelasies van tussen 0,68 en 0,86 bestaan tussen die kerngedragsdimensies soos toegepas in psigologiese hulpverlening en konstruktiewe gedragsverandering (Collingwood et al., 1979; Rogers, soos aangehaal deur Berenson & Carkhuff, 1967). In aansluiting hierby hipotetiseer Wissing (1978) dat die kerndimensies in 'n hierargiese samehang in die sensitiewe relasievormingsproses voorkom. Eers as die eerste persoon 'n basiese respek vir die tweede as mens het, is hy in staat tot die kommunikasie van empatie. Hierna durf hy ten volle eg wees en dan in staat om tot die beswil van die tweede persoon konkreet te wees. Aan die anderkant sal die tweede persoon in die sensitiewe relasievormingsproses deur die ervaring van respekvolle warmte, empatiese begrip, egtheid en konkreetheid in staat wees tot selfondersoek, die verwerwing van insig, die formulering van nuwe doelstellings, die oorgeweging van alternatiewe en probleemoplossing. Die ervaring van egtheid help hom ook om die "ompaai" van "games" te laat vaar, en konkreetheid om op probleemareas te fokus. So kan sy lewenshouding verander van 'n verloorder na 'n wenners, of van 'n "ek-wen-jy-verloorder" tot 'n "ons-albei-wen-houding".

#### Psigologies-optimale funksionering as saamvallende konsep in sensitiewe relasievorming

Die aanwesigheid van 'n hoe mate van respek, empatie, egtheid en konkreetheid gaan gepaard met psigologies-optimale

funksionering en die afwesigheid daarvan is 'n psigologies-ongesonde gedrag (Carkhuff, 1972; Carkhuff & Berenson, 1977; Heath, 1980; Hekmat, 1975). Psigologiese optimale gedrag word in die literatuur verskillend benaam. In die psigodinamiese raamwerk word verwys na individualisering (Jung, 1975), superioriteit (Adler, 1963), selfrealisering (Horney, 1957) en emosionele integrasie (Erikson, 1980). Die humanistiese-eksistensiële persoonlikheidsbenadering verwys na volwassenheid (Allport, 1970), produktiwiteit (Fromm, 1956), ten-volle-funksionering (Rogers, 1973; 1975b), selfaktualisering (Maslow, 1954; Perls, 1978) en selftransendering (Frankl, 1967). Die transaksionele analise verwys na wennergedrag (Berne, 1961; 1964) en die sisteembenadering na integrasie (Seeman, 1989). Die relatief nuwe salutogenese paradigma verwys na koherensie (Antonovsky, 1984), die geharde persoonlikheid (Kobassa, 1982), potensie, stamina en aangeleerde vindingrykheid (Strumpfer, 1990).

Ten spyte van eensydige en subjektiewe individuele omskrywings, bestaan daar 'n gemeenskaplikheid in die konseptualisering van psigologiese optimaliteit as meer as bloot die afwesigheid van patologie. Dit word naamlik beskou as 'n transenderende welstand en totaliteit in die psige (Clinebell, 1981; Coleman, 1972; Jourard & Landsman, 1980), en gedefinieer as 'n natuurlike, dinamiese en kreatiewe groeiproses, waarin die individu met 'n groterwordende besef van sy verantwoordelijkheid, deur selfdefiniering en die optimalisering van fisiese, psigiese en geestelike potensialiteite tot 'n unieke eenheidsbeleving ontwikkel, en homself in sy werk, sy interpersoonlike relasies, en in sy verhouding tot God, transendeer (Cilliers, 1984).

#### Kenmerke van psigologiese optimaliteit

Die veelvuldige, sistemies-interafhanklike en harmonieuse (Seeman, 1989) kenmerke, word vanuit die groeipsigologiese literatuur (Clinebell, 1981; Schultz, 1977) vir operasionele doelindes tussen die intra- en interpersoonlike verdeel (Walsh & Shapiro, 1983; Shostrom, 1976). Vir doeleindes van hierdie ondersoek word vanuit die hoek van die intrapsigiese geredeneer dat die interpersoonlike kenmerke (as fokus van hierdie ondersoek) uit die bepalende intrapersoonlike vloei, en dat albei werksprestasie beïnvloed (vgl. Boelen, 1978; Huizinga, 1970; Hurllock, 1974; Jahoda, 1958; Moustakas, 1977; Wolberg & Kildahl, 1970). Die intrapersoonlike kenmerke is (kognitief) objektiewe en rasonale denke en redenering; (af-fektief) openheid, bewustheid en sensitiwiteit vir eie emosies, gevoelens en behoeftes, aanvaarding van volle verantwoordelijkheid hiervoor, emosionele selfstandigheid, selfrespek en -aanvaarding; (konatief) selfrigtinggewing vanuit 'n interne lokus van kontrole en vryheid van keuse. Interpersoonlik word daar (vanuit selfaanvaarding) verwys na 'n optimistiese en onvoorwaardelike aanvaarding van en respek teenoor ander mense, 'n voorkeur vir kwantitatief minder interpersoonlike kontak maar kwalitatief meer intieme, dieper en rykbelonende relasies gekenmerk deur verantwoordelike, spontane, openlike, egte optrede volgens eie gevoelens, maar ook sensitief, empaties, konsidererend en in broederlike liefde teenoor andere. Hierdie gedrag in die eerste persoon in die interaksie, werk ook verrykend en groeifasiliterend op die gedrag van die tweede persoon in (soos in sensitiewe relasievorming verduidelik). Die saamvallende werkskenmerke verwys na 'n volle betrokkenheid, verantwoordelike besef, optimale tydsbenutting en kreatiwiteit. Die bestuurstyl is gekoppel aan humanistiese waardes soos die skep van outentieke werksrelasies (Argyris, 1962) omskryf as byvoorbeeld respekvolle delegering in 'n psigologies-veilige klimaat waarin die ondergeskikte toegelaat word om sy potensiaal te ontwikkel.

#### Sensitiewe relasievorming as bestuursdimensie

Uit bogenoemde word die volgende in terme van die bestuurder-ondergeskikte-interaksie afgelei: Indien die individuele bestuurder oor die kenmerke van psigologiese optimaliteit beskik, dit in die interaksie modelleer en ook vaardig is in die kerngedragsdimensies van sensitiewe relasievorming, sal sy kontak met ondergeskiktes die groeiproses na psigologiese optimaliteit by laasgenoemde fasiliteer.

### Samestelling van die ontwikkelingsprogram in sensitiewe relasievorming

Vanuit die literatuur oor kommunikasie-opleiding (Hargie, 1986; Nelson-Jones, 1983; Wicks, 1979) blyk dit dat 'n aantal opleidingsmetodes tot stimulering van sensitiewe relasievorming sal lei. Vir die kerngedragsdimensies is dit naamlik 'n didaktiese, gesistematiseerde en direkte vaardigheidsopleidingsmodel en rolspel, saamgestel uit die riglyne van veral Carkhuff (1967; 1969a; 1971; 1972; 1980; 1983), Egan (1973a; 1973b; 1977; 1990), Goldstein en Sorcher (1973), Guerny (1977a; 1977b), Ivey (1971), Kagan (1973) en Oomkes (1980). Vir die kenmerke van psigologiese optimaliteit is dit die groeigroep as dinamiese, ongestruktureerde en ervaringsleer-opleidingsstegniek in kleingroepe met maksimum agt lede, waarin bewustheid en insig in en optimalisering van intra- en interpersoonlike verhoudinge by relatief normale persone (Polster & Polster 1973, Kanfer & Goldstein, 1980, Johnson & Johnson, 1982), gefasiliteer word.

'n Program wat vier dae duur en uit die volgende modules bestaan is saamgestel, te wete:

- \* MODULE 1. Inleiding (doelstellings, program in bestuurskonteks)
- \* MODULE 2. Sensitiewe relasievorming (omskrywing)
- \* MODULE 3. Psigologiese optimaliteit (omskrywing, kenmerke)
- \* MODULE 4. Groeigroep (stimulering van optimaliteitskenmerke)
- \* MODULE 5. Die kerngedragsdimensies (omskrywing)
- \* MODULE 6. Rolspel (video-opname en terugvoering)
- \* MODULE 7. Groeigroep (integrasie van ervaring en vaardighede)
- \* MODULE 8. Leeroordrag

### METODE

#### Die ondersoekgroep

36 Afrikaanssprekende middelvlakbestuurders, verteenwoordigend van lyn, staf en administrasie, met 'n gemiddelde ouderdom van 35 jaar en 3 jaar huidige poservaring, is op grond van beskikbaarheid in die ondersoek betrek.

#### Die metingsbattery

Die volgende battery is uit meetinstrumente relevant tot die konstruk sensitiewe relasievorming saamgestel: vir die meting van die kerndimensies, die Carkhuffskale (1969b); vir die meting van psigologiese optimaliteit, die Persoonlike Oriëntasievraelys (POI) (Shotstrom, 1963; 1974; Knapp, 1976), die Selfaktualiseringseienskappevraelys (ISAC) (Banet, soos weergegee in Pfeifer & Jones, 1976), die Soeke-na-geestelike-doelwitte toets (SONG) (Crumbaugh, 1977a; 1977b), die Gestruktureerde Objektiewe Rorschach-toets (SORT) (Blaas, 1975), die Sestien-persoonlikheidsfaktorvraelys (16PF) (Cattell et al., 1974), die Persoonlike, Huislike, Sosiale en Formele verhoudingvraelys (PHSF) (Fouche & Grobbelaar, 1971) en die Egostaatvraelys van Gray en Gerrard (1981).

#### Prosedure

Ooreenkomstig die kenmerke van kleingroep-ervaringsleeraktiwiteit is die totale ondersoekgroep (N=36) op ewekansige wyse aan drie subgroepe (N=12, N=10, N=14) elk met 'n eksperimentele en kontrolegroep toegedeel. Die ontwikkelingsprogram is op elke eksperimentele groep (N=6, N=5, N=7) toegepas, terwyl die kontrolegroepe met hul bestuursaktiwiteite voortgegaan het. In al drie gevalle is die metingsbattery by die aanvang van die program by beide die eksperimentele en kontrole groepe volgens standaardprosedures afgeneem (voor-meting). Die Carkhuffskale is in twee evalueringssituasies afgeneem naamlik 'n video-opname-rolgesprek (waarin die deelnemer as eerste persoon 'n vyf-minute probleemgesprek met 'n tweede persoon voer wat dreig om as werknemer te bedank) en 'n geskrewe kommunikasiesituasie (die kommunikasieitems van Carkhuff, 1977; 1978). Na afloop van die program is die battery herhaal (nameting). Die psigometriele inligting van die verskillende

eksperimentele en kontrolegroepe is vir statistiese doeleindes gekombineer en beduidendheid van verskille tussen voor en nametings (t-toets) is met behulp van die BMDP-rekenaarprogram (Dixon, 1983) bepaal.

### RESULTATE

Die kerngedragsdimensie-resultate word in tabel 1 aangedui.

**TABEL 1**  
**BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE TUSSEN VOOREN NA-TELLINGS VIR DIE KERNDIMENSIES SOOS GEMEET DEUR DIE CARKHUFFSKALE IN DIE ROLGESPREK EN GESKREWE KOMMUNIKASIESITUASIE**

ITEMNO	ITEMNAAM	EKSP GROEP		KONTR GROEP		t-WAARDE
		X	S	X	S	
1	EMPATIE	01,46	00,51	00,20	00,41	0,0001 *
2	RESPEK	01,60	00,50	00,06	00,25	0,0001 *
3	EGTHEID	01,72	00,45	00,01	00,01	0,0001 *
4	KONKREETHEID	01,79	00,41	00,06	00,25	0,0001 *

\*  $p < 0,01$

Uit die Carkhuffskaal-resultate blyk dit dat die ontwikkelingsprogram daartoe bygedra het om die proefpersone se funksionering ten opsigte van al vier die kerngedragsdimensies respek, empatie, egtheid en konkreetheid te verhoog.

Die resultate van die kenmerke van psigologiese optimaliteit word in tabel 2 aangedui. Slegs skaaltellings wat beduidend verander het, word aangedui.

**TABEL 2**  
**BEDUIDENHEID VAN VERSKILLE TUSSEN VOOREN NA-TELLINGS VIR DIE KENMERKE VAN PSIGOLOGIES-OPTIMALE FUNKSIONERING**

ITEMNO	ITEMNAAM	EKSP GROEP		KONTR GROEP		t-WAARDE
		X	S	X	S	
POI 1	Tydsbevoegdheid	18,76	02,51	15,06	02,72	0,0100 *
POI 2	Innergerigtheid	95,06	09,74	80,35	10,05	0,0041 *
POI 3	Waardes	23,66	03,45	20,74	02,74	0,0027 *
POI 4	Eksistensialiteit	22,06	04,08	14,98	03,95	0,0025 *
POI 5	Gevoelsreaksie	17,57	02,85	15,08	02,39	0,0002 *
POI 6	Spontaneiteit	14,43	03,05	11,58	02,83	0,0046 *
POI 7	Selfagting	14,05	02,59	12,32	03,21	0,0004 *
POI 8	Selfaanvaarding	19,28	04,93	14,03	04,16	0,0005 *
POI 10	Sinergie	06,54	01,22	07,25	01,68	0,0156 **
POI 11	Aggressie-aanvaarding	20,73	04,21	18,35	03,57	0,0032 *
POI 12	Intieme kontak	22,05	06,40	18,29	02,18	0,0056 *
ISAC 2	Selfaanvaarding	03,90	00,49	02,80	00,25	0,0010 *
ISAC 3	Spontaneiteit	04,37	00,47	02,73	00,33	0,0002 *
ISAC 4	Probleemgerigtheid	04,01	00,39	03,10	00,26	0,0096 *
ISAC 5	Selfstandigheid	03,90	00,46	03,08	00,32	0,0182 **
ISAC 6	Otonomiteit	04,42	00,46	02,43	00,29	0,0001 *
ISAC 7	Vars waarneming	04,36	00,48	02,96	00,34	0,0008 *
ISAC 8	Piekervaringe	03,66	00,38	02,85	00,31	0,0038 *
ISAC 9	Gemeenskapsgevoel	04,32	00,50	02,60	00,41	0,0001 *
ISAC 10	Intimiteit	03,97	00,47	03,06	00,36	0,0442 **
ISAC 11	Demokrasie	04,20	00,37	03,21	00,34	0,0028 *
ISAC 12	Etiese standaard	03,86	00,43	03,12	00,32	0,0447 **
ISAC 13	Onvyandige humorsin	03,70	00,38	02,91	00,29	0,0069 *
ISAC 14	Werklikheidswaarneming	03,89	00,38	02,87	00,25	0,0011 *
ISAC 15	Weerstand @ enkulturasie	04,18	00,45	03,19	00,41	0,0027 *
SONG 9	Lewens-sinbehoefte	05,26	00,67	03,72	00,58	0,0073 *
SORT 19	Vastheid van gedrag	03,93	00,49	03,07	00,26	0,0372 **
16PF C	Egosterkte	07,07	02,14	05,57	01,37	0,0477 **
16PF G	Superegosterkte	03,51	01,86	05,93	01,15	0,0499 **
16PF N	Naief/skerpsinnig	05,78	02,53	06,88	02,38	0,0431 **
PHSF 12	Gewensteidskaal	07,56	02,23	06,21	02,16	0,0339 **
EGOSTAAT	1 Versorgende ouer	04,16	00,48	03,65	00,45	0,0208 **
EGOSTAAT	4 Natuurlike kind	04,38	00,36	03,52	00,38	0,0108 **
EGOSTAAT	5 Aangepaste kind	03,96	00,66	03,03	00,62	0,0412 **

\*  $p < 0,01$       \*\*  $p < 0,05$

Uit die POI-resultate blyk dit dat die ontwikkelingsprogram die volgende selfaktualiseringskenmerke by die proefpersone gestimuleer het: 'n tydsbeewing wat op die hier-en-nou fokus; optrede vanuit innerlike ondersteuning; lewe ooreenkomstig die waardes van selfaktualisering; buigsaamheid in die toepassing van waardes; sensitiwiteit vir eie behoeftes en gevoelens, en die spontane uitlief daarvan; selfagting en -aanvaarding ten spyte van swakhede; die aanvaarding van "teenoorgesteldes" (bv. goed/sleg, manlike/vroulike sosiale rolle) as nie-antagonisties; aanvaarding van eie aggressie en woede in 'n interpersoonlike situasie; en die vermoë tot vorming van warm en intieme interpersoonlike kontak. Uit die ISAC-resultate blyk dit dat die program die volgende selfaktualiseringsgedrag gestimuleer het: aanvaarding van die self, ander en die aard van menswees; spontane, ongekompliseerde en natuurlike gedrag; probleemgesentreerdheid; selfstandige en outonome optrede met 'n voorkeur vir privaatheid; 'n onafhanklikheid van kultuur en omgewing; varsheid in waarneming; kapasiteit vir piekervaringe; 'n gemeenskapsgevoel; intimiteit en nabyheid in interpersoonlike relasies; demokratiese waardes; etiese standaarde; kreatiwiteit; en 'n afname in vyandige humor. Uit die SONG-resultaat blyk dit dat die program 'n behoefte aan die ervaring van lewenssin gestimuleer het. Die SORT-resultaat dui op 'n stabilisering en vestiging van karakteristieke gedragspatrone by die proefpersone. Uit die 16PF-resultate blyk dit dat die program die volgende gedrag fasiliteer: 'n toename in egosterkte; 'n afname in superegosterkte; en meer skerpsinnigheid ten koste van naïwiteit. Die PHSF-resultaat dui op 'n tendens om meer die waarheid te praat en minder te probeer voorgee en beïndruk. Uit die Egostaatvraelys-resultaat blyk dit dat die program die volgende gedragskenmerke stimuleer: omgee en liefde vanuit 'n outoriteitsposisie; spontane en outentieke gevoelsuitdrukking; en behoeftebevrediging sonder om die self teen eie seerkyr hoeft te beskerm.

### BESPREKING

Die ondersoek toon dat sensitiewe relasievorming met sy spesifieke interpersoonlike vaardighede en gepaardgaande intrapersoonlike kenmerke suksesvol deur middel van hierdie ontwikkelingsprogram aan bestuurders geleer kan word.

**Interpersoonlik** het die proefpersoon se **vaardighede** verhoog om eerstens op houdingsvlak 'n groter mate van respek en aanvaarding van die tweede persoon as mens te toon (dit impliseer 'n bewustheid van sy eie verwysingsraamwerk, idees, stereotipes, vooroordele en die vaardigheid om dit tydelik eenkant te plaas); tweedens om in opregtheid en eerlikheid in die verwysingsraamwerk van die tweede persoon in te beweeg en sodoende tot 'n groter bewustheid en sensitiwiteit vir sy gedagtes, behoeftes en gevoelens te kom; verder om sy gekommunikeerde kognitiewe inhoud te verstaan; die gepaardgaande behoeftes en gevoelens te aanvaar; en hierdie begrip en aanvaarding op konkrete wyse deur middel van mikrovaardighede te kommunikeer sodat die tweede persoon sy teenwoordigheid en kommunikasie as meelewend en empaties ervaar. Anders geformuleer het 'n afname in die speel van "games", manipulering, emosionele afhanklikheid en voorskiftelikheid voorgekom. Dit sal moontlik daartoe kan lei dat die proefpersoon in sy menskontak in die bestuursdimensies kommunikasie, leierskap en bestuursfunksies beplanning, organisering en dirigering, meer respek, egtheid en empatie sal toon.

**Intrapersoonlik** het gedragsverandering plaasgevind op die terreine van persoonlikheidsintegrasie, realiteitskontak, emosionele volwassenheid en interne lokus van kontrole.

**Persoonlikheidsintegrasie** verwys na 'n vaslegging van kenmerkende gedragspatrone en handeling: 'n toenemende bewustheid van gedragsdinamika en -prosesse; die uitlewing van etiese, morele en selfaktualiseringswaardes ooreenkomstig die eise van die situasie; en die ervaring van lewenssin.

**Realiteitskontak** verwys na objektiwiteit, skerpsinnigheid, 'n taakgeoriënteerde fokus en probleemgesentreerdheid, meer rasonele probleemoplossings-gedrag en besluitneming sonder emosionele oorbetrokkenheid; en verhoogde konsen-

trasie. Hieruit word afgelei dat die proefpersone hulle bestuursfunksies van beplanning, organisering, bemanning en kontrole na afloop van die program moontlik meer rasoneel en objektief sal benader.

**Emosionele volwassenheid** word gekenmerk deur egosterkte, emosionele insig, kalmte, stabiliteit, gedissiplineerdheid, outonomieit en onafhanklikheid. Dit lei tot 'n groter mate van sensitiwiteit of bewustheid van eie behoeftes en gevoelens; die ontwikkeling van die proefpersoon se selfbeeld in terme van selfbegrip, -agting, -trots, -vertroue en -aanvaarding ten spyte van tekortkominge; die aanvaarding van eie gevoelens (veral aggressie) sonder om daarteen te verdedig en die spontane en natuurlike uitlewing van natuurlike gevoelens vanuit die ware self; 'n wegbeweging van oordrewe reëlgebondenheid, selfontkenning, moralisering, rigiditeit, geïnhibeerdheid en selfopgelegte beperkinge. Hierdie gedragsverandering kan moontlik lei tot verhoogde sensitiwiteit in die hantering van affektiewe gedrag in die interaksionele bestuursfunksies, veral ten opsigte van die aanvaarding van eie verantwoordelikheid en buigsaamheid.

Hoewel sekere verdedigingsmeganismes soos ontvlugting, fantasie en projeksie neig om af te neem, mag intellektualisering en rasionalisering moontlik toeneem, as gevolg van die neiging om meer op die rasonele aspekte te fokus. Die kans bestaan dat die ontwikkelingsprogram tot (moontlik tydelike) gevoelens van onwaardigheid, terneergedruktheid en skuld kan aanleiding gee – die kognitiewe verstaan van "waar ek behoort te wees" in terme van psigologiese optimale funksionering, maar nog nie in terme van ervaringswerklikheid nie. Die tipe groei wat in die ontwikkelingsprogram in vier dae gestimuleer word, het skynbaar meer tyd nodig om in die gedrag van die bestuurder te integreer. Waarskynlik moet die proefpersoon eers die nuwe kennis as't ware in 'n werklike lewenssituasie gaan uitprobeer om te kan "voel" hoe dit werk.

**Interne lokus van kontrole** verwys na selfgemotiveerdheid, steun vanuit die self met geïntegreerde waardes, behoeftes en gevoelens, in plaas van 'n gerigtheid op die behoeftes van ander; die maak van bewuste keuses op onafhanklike en outonome wyse en die uitvoering daarvan; 'n groter mate van buigsaamheid ooreenkomstig die eise van die situasie in plaas van rigiede, kompulsiewe en dogmatiese gedrag. Bogenoemde sal moontlik daartoe lei dat die proefpersoon 'n sterker selfgemotiveerdheid in besluitneming sal ervaar en dieselfde modeleer ter motivering van ondergeskiktes.

Hoewel die ondersoek toon dat sensitiewe relasievorming suksesvol deur middel van hierdie ontwikkelingsprogram aan proefpersone geleer kan word, kan daar nog nie op grond van hierdie resultate bepaal word of die bestuurder die vaardighede in 'n werklike ondergeskikte-interaksie sal gebruik nie. Verdere navorsing is nodig in hierdie verband.

### Teoretiese herkonstruering

In die lig van bogenoemde resultate word gehipotetiseer dat sensitiewe relasievorming 'n primêre betuursdimensie, ondersteunend tot dimensies soos leierskap, besluitneming, dryfkrag, deurstellingsvermoë, en beslistheid is. As sodanig kan sensitiewe relasievorming in enige bestaande bestuursbenaderinge soos doelgerigte bestuur, deelnemende bestuur en situasieleierskap as primêre interaksie-dimensie funksioneer. Sodoende behoort effektiwiteit in doelbereiking en produktiwiteit, kwaliteit van (werks-)lewe van beide die bestuurder, sy ondergeskikte en kollega in die praktyk te verhoog.

### VERWYSINGS

- Adler, A. (1963). *The man and his work. Triumph over the inferiority complex*. New York: Mentor Books.
- Allport, W.G. (1955). *Becoming. Basic considerations for a psychology of personality*. New Haven: Yale University Press.
- Allport, W.G. (1970). *Pattern and growth in personality*. London: Holt, Rinehart & Winston.

- Antonovsky, A. (1984). A call for a new question – Salutogenesis – and a proposed answer – the sense of coherence. *Journal of Preventive Psychiatry*, 2(1), 1-13.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Berenson, B.G. & Carkhuff, R.R. (1967). *Sources of gain in counseling and psychotherapy*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis is psychotherapy*. New York: Ballantine.
- Berne, E. (1964). *Games people play*. London: Penguin.
- Blaas, S.A. (1975). *Handleiding vir die Sort*. Pretoria: RGN.
- Boelen, B.J. (1978). *Personal Maturity – the existential dimension*. New York: Seabury Press.
- Carkhuff, R.R. (1967). Toward a comprehensive model of facilitative interpersonal processes. *Journal of Counseling Psychology*, 14, 67-72.
- Carkhuff, R.R. (1969a). Helper communication as a function of helpee effect and content. *Journal of Counseling Psychology*, 14(2), 126-131.
- Carkhuff, R.R. (1969b). *Helping and human relations. Vol. 2. Practice and research*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Carkhuff, R.R. (1971). Principles of social action in training for new careers in human services. *Journal of Counseling Psychology*, 18(2), 147-151.
- Carkhuff, R.R. (1972). New directions in training for the helping professions: toward a technology for human and community resource development. *Counseling Psychologist*, 3, 12-30.
- Carkhuff, R.R. (1978). *The art of helping. Trainers manual*. Amherst: Human resource development Press.
- Carkhuff, R.R. (1980). *The art of helping IV*. Amherst: Human resource development Press.
- Carkhuff, R.R. (1983). *The art of helping V*. Amherst: Human resource development Press.
- Carkhuff, R.R. & Berenson, B.G. (1977). *Beyond counseling and therapy*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsuoko, M.M. (1974). *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire (16 PF)*. Illinois: IPAT Campaign.
- Cilliers, F.V.N. (1984). 'n Ontwikkelingsprogram in sensitiewe relasievorming as bestuursdimensie. Potchefstroom. (Proefskrif (DPhil) – PU vir CHO).
- Clinebell, H. (1981). *Contemporary growth therapies*. Nashville: Abington.
- Coetsee, L.D., Coster, E.A. & Van Niekerk, A.M. (1978). *Die gebruik en doeltreffendheid van organisasie-ontwikkelingsstegnieke in 73 groot Suid-Afrikaanse organisasies*. Pretoria: Unisa.
- Coleman, J.C. (1972). *Abnormal psychology and modern life*. Glenview: Scott, Foresman & Co.
- Collingwood, T., Hefele, T., Muehlberg, N. & Drasgow, J. (1970). Toward identification of the therapeutically facilitative factor. *Journal of Clinical Psychology*, 26, 119-120.
- Crouse, A. (1981). Supervisory interaction skills needed for effective human relations in South Africa. *People and Profits*, 19(5), 6-8.
- Crumbaugh, J.C. (1977a). *Manual of instructions: the seeking of Noetic Goals Test (SONG)*. Munster: Psychometric Affiliates.
- Crumbaugh, J.C. (1977-b). The seeking of noetic goals (SONG) – a complementary scale to the purpose of life test (PIL). *Journal of Clinical Psychology*, 33(3), 900-907.
- Crumbaugh, J.C. & Maholick, L.T. (1964). An experimental study in existentialism. *Journal of Clinical Psychology*, 20, 200-207.
- De Bod, A. & Gardner, J. (1983). Gedragsverbreding: 'n nuwe konsep in toesighouding. *Perspektiewe in die Bedryfsielkunde*, 9(1), 1-37.
- Dixon, W.J. (1983). *BMDP statistical software 1983*. Berkeley: University of California Press.
- Egan, G. (1973a). A two-phase approach to human relations training. *The 1973 annual handbook for group facilitators*. La Jolla: University Associates. 335-232.
- Egan, G. (1973b). *Face to face. The small-group experience and interpersonal growth*. Monterey: Brooks/Cole.
- Egan, G. (1975). *The skilled helper*. Monterey: Brooks/Cole.
- Erikson, E.H. (1980). *Identity and the life cycle*. New York: W.W. Norton.
- Fouché, F.A. & Grobbelaar, P.E. (1971). *Handleiding vir die PHSF-verhoudingsvraelys*. Pretoria: RGN.
- Frankl, V.E. (1967). *Psychotherapy and existentialism*. London: Souvenir.
- Frankl, V.E. (1969). *The will to meaning*. Cleveland: New American Library.
- Fromm, E. (1955). *The sane society*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Fromm, E. (1956). *The art of loving*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Goldstein, A.P. & Michaels, G.Y. (1985). *Empathy. Development, training and consequences*. Hillside: Lawrence Erlbaum.
- Goldstein, A.P. & Sorcher, M. (1973). *Changing supervisor behaviour*. New York: Pergamon.
- Gray, W.A. & Gerrard, B.A. (1981). *Understanding yourself and others: A student activity book of psychological experiments and activities*. New York: Harper & Row.
- Guernsey, B.G. (1977a). *Relationship enhancement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guernsey, L. (1977b). A description and evaluation of a skills training program for foster parents. *American Journal of Community Psychology*, 5(3), 361-371.
- Hargie, O., Saunders, C. & Dickson, D. (1981). Social skills in interpersonal communication. London: Croom Helm.
- Heath, D.H. (1980). Wanted: a comprehensive model of healthy development. *Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 391-399.
- Hekmat, H. (1975). Some personality correlates of empathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 89.
- Horney, K. (1950). *Neurosis and human growth. The struggle toward self-realization*. New York: W.W. Norton.
- Horney, K. (1957). *Our inner conflicts*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Huizinga, G. (1970). *Maslow's need hierarchy in the work situation*. Grningen: Wolters-Noordhoff.
- Hurlock, E.B. (1974). *Personality development*. New York: McGraw-Hill.
- Ivey, A.E. (1971). *Microcounseling: Innovations in interviewing training*. Springfield. Charles C. Thomas.
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1982). *Joining together. Group theory and group skills*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jones, J.E. (1972). Types of growth groups. *The 1972 annual handbook for group facilitators*. La Jolla: University Associates. 145-151.
- Jourard, S.M. & Landsman, T. (1980). *Healthy personality*. New York: MacMillan.
- Jung, C.G. (1975). *Memories Dreams Reflections*. London: Collins Fontana.
- Kagan, N. (1973). Can technology help us toward reliability in influencing human interactions. *Educational Technology*, 13, 44-51.
- Kanfer, F.H. & Goldstein, A.P. (1980). *Helping people change*. New York: Pergamon.
- Knapp, R.R. (1976). *Handbook for the Personal Orientation Inventory*. San Diego: Edits.
- Kobasa, S.C. (1982). *The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health*. In G.S. Sanders & J. Suls (Eds), Social psychology of health and illness. Hillsdale: Erlbaum.
- Marshall, E.K. & Kurtz, P.D. (1982). *Interpersonal helping skills*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marx, F.W. (1983). Effektiwiteit bestuur op die onderleidingsvlak. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir Bedryfsleiding*, 14(3), 113-119.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Moustakas, C.E. (1977). *Creative life*. New York: Von Nostrand.
- Nelson-Jones, R. (1983). *Practical counseling skills*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Neville, B.W. (1978). Interpersonal functioning and learning in the small group. *Small Group Behaviour*, 9(3), 349-361.
- Oomkes, F.R. (1980). *Handboek voor gespreksstraining*. Meppel: Boom.
- Orpen, C. 1984. Action research in management. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Bedryfsleiding*, 15(1), 1-7.
- Perls, F.S. (1978). *The Gestalt approach and eye witness to therapy*.

- New York: Bantam.
- Pfeiffer, J.W. & Jones, J.E. (1976). Openness, collusion and feedback. *The 1976 Annual handbook for group facilitators*. La Jolla: University Associates. 197-201.
- Polster, E. & Polster, M. (1973). *Gestalt therapy integrated*. New York: Brunner/Mazel.
- Rogers, C.R. (1973). *Client-centered therapy*. London: Constable.
- Rogers, C.R. (1975a). *Encounter groups*. London: Penguin.
- Rogers, C.R. (1975b). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. London: Constable.
- Rogers, C.R. (1982). *Freedom to learn for the 80's*. Columbus: Charles E. Merrill.
- Schultz, D. (1976). *Theories and Personality*. Monterey: Brooks/Cole.
- Schutte, P.C. (1982). *Mannekragebeplanning in Suid-Afrika – 'n noodsaak*. Intreerede 1982, PU vir CHO. Ongepubliseer.
- Seeman, J. (1983). *Personality integration*. New York: Human sciences press.
- Seeman, J. (1989). Toward a model of positive health. *American Psychologist*, 44(8), 1099-1109.
- Schaffer, J.B.P. & Galansky, M.D. (1974). *Models of sensitivity training*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shostrom, E.L. (1963). *Personal orientation inventory*. San Diego: Edits.
- Shostrom, E.L. (1974). *Manual of the Personal Orientation Inventory*. San Diego: Edits.
- Shostrom, E.L. (1976). *Actualizing therapy. Foundations for a scientific ethic*. San Diego: Edits.
- Strümfer, D. (1990). Salutogenesis – a new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20(4), 265-276.
- Swart, N. & Wiehahn, G. (1979). *Interpersonal manoeuvres and behavioral change*. Pretoria: Academica.
- Truax, C.B. & Carkhuff, R.R. (1967). *Towards effective counseling and psychotherapy*. Chicago: Aldine.
- Walsh, R. & Shapiro, D.H. (1983). *Beyond health and normality*. New York: Von Nostrand Reinhold.
- Wicks, R.J. (1979). *Helping others. Ways of listening, sharing and counseling*. Rodnor: Chilton.
- Wissing, M.P. (1978). *Sensitiewe relasievorming as faktor in doeltreffende onderhoudsvoering*. Potchefstroom: Dept. Psigologie, PU vir CHO.
- Wolberg, L.R. & Kildahl, J.P. (1970). *The dynamics of personality*. New York: Grune & Stratton.