

DIE VERBAND TUSSEN TYDORIËNTASIE EN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP*

C. F. GUEST
J.M. SCHEPERS

Departement Menslike Hulpbronbestuur,
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

The relationship between time orientation and transformational leadership. The aim of this study was to establish the relationship between time orientation, as basic mechanism of adaptation, and transformational leadership. An adapted, normative version of the R-A Time Orientation Questionnaire (Augustyn, 1978) and the Transformational Leader Questionnaire of Sashkin and Rosenbach (1995) were administered to 171 respondents. Both questionnaires were statistically analysed through factor and item analysis. Individuals were grouped on the basis of their time orientation scores through cluster analysis. The results confirmed that statistically significant differences in transformational leadership exist between individuals classified in different clusters of time orientation. Individuals that had high scores in the systematic and creative-evaluative time orientations showed significant levels of transformational leadership characteristics.

OPSOMMING

Die doel van hierdie studie was om die verband tussen tydoriëntasie as basiese aanpassingsmeganisme en transformasionele leierskap te bepaal. 'n Aangepaste normatiewe weergawe van die R-A Tydoriëntasievraelys (Augustyn, 1978) en die Transformasionele Leierskapsvraelys van Sashkin en Rosenbach (1995) is op 171 proefpersone toegepas. Albei vraelyste is statisties deur faktor- en itemontleding ontleed. Deur bondelontleding is die individue op grond van hul tellings ten opsigte van tydoriëntasie gegroepeer. Die resultate bevestig dat daar statisties beduidende verskille in transformasionele leierskap tussen individue bestaan, wat in verskillende bondels ten opsigte van tydoriëntasiestyle ingedeel kan word. Individue met hoë tellings op die sistematiese en skeppend-evaluerende tydoriëntasiestyle het statisties beduidende vlakke van transformasionele leierskapseienskappe getoon.

Die fundamentele veranderinge wat bestuur toenemend konfronteer, maak die behoefte aan effektiewe leierskap van kritieke belang (Charlton, 1993). Die identifisering en opleiding van leiers wat verandering effektief kan bestuur, bly egter problematies. Deur die verband tussen tydoriëntasie as basiese aanpassingsmeganisme en transformasionele leierskap te ondersoek, poog die navorsing om moontlike oplossings vir dié probleme te vind.

Raubenheimer (1978) het die sentrale plek wat tydbelewenis en -hantering in menslike gedrag inneem, uitgelig. Hy huldig die mening dat tyd en die menslike oriëntasie ten opsigte van tyd as die mees fundamentele menslike ervaring beskou kan word. In hierdie verband skryf hy soos volg: "Waar beweging (groei/ontwikkeling/verandering) die basiese kenmerk van lewe self is, en beweging tydsverloop veronderstel, word tydsverloop gepostuleer as dié mees fundamentele ervaring en gewaarwording van die mens. Aangesien die lewe beweging (tydsverloop) veronderstel en die mens van nature deel is van hierdie beweging, is tydoriëntasie 'n basiese aanpassingsmeganisme" (p. 64). Hy meld verder dat die mens van nature "rekord" hou van welke beweging en verandering daar in die verlede was, tans aan die gang is en in die toekoms moontlik kan plaasvind. Met inagneming van dié "rekord" van beweging en die unieke omgewingsinvloede wat op hom inwerk, baseer die individu sy tydoriëntasie as voortbestaansmeganisme waarbinne hy homself in terme van tyd aanpas.

Dit impliseer dat elke individu 'n kenmerkende of besondere oriëntasie ten opsigte van tyd openbaar. Daar kan verder aanvaar word dat daar subgroepe (klasse) van persone is wat soorgelyke tydoriëntasiestyle het, wat weer om die beurt van ander subgroepe verskil. Met behulp van 'n statistiese tegniek bekend as bondelontleding is dit moontlik om die verskillende subgroepe (bondels) of klasse persone te identifiseer.

Raubenheimer (1978) se vier-dimensionele (4D) teorie postuleer dat die vier psigiese dimensies, te wete tyd, lengte/diepte, breedte en hoogte gesien kan word as fundamentele konstruksies van menslike gedrag en hoekstene van die menslike ervaringsveld verteenwoordig. Die tydsdimensie van Raubenheimer se teorie is reeds op 'n bevredigende wyse deur Augustyn (1978) konseptueel opgehelder en empiries bevestig. Ter empiriese bevestiging het Augustyn alle beskikbare literatuur ten opsigte van tyd en tydbelewenis krities ontleed. Hieruit het hy die bestaan van vier basiese tydoriëntasiestyle, waarvolgens individue geïdentifiseer kan word, geïdentifiseer.

Die volgende tydoriëntasiestyle is deur Augustyn (1978) geïdentifiseer:

- Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl;
- Roetinegebonde tydoriëntasiestyl;
- Sistematiese tydoriëntasiestyl;
- Skeppend – Evaluerende tydoriëntasiestyl.

Op grond van die empiriese bevestiging van die konstruk tydoriëntasie en die gepaardgaande definiering van die style, identifiseer Augustyn (1978) ook sekere gedragsmanifestasies in terme van onder andere kommunikasie, motivering en persoonlike vrese, wat op beduidende verskille tussen die oriëntasiestyle dui. Die kenmerke van die style, die waarskynlike plek waar 'n persoon met sodanige oriëntasiestyl in 'n organisasie sal inpas en die persoonlikheidseienskappe van 'n persoon met sodanige oriëntasie, word in Tabel 1 opgesom.

Soos reeds vermeld, is Raubenheimer (1978) van mening dat tydsverloop (verandering/ontwikkeling) 'n wesenlike lewenseienskap is en dat 'n individu se oriëntasie ten opsigte van verandering 'n fundamentele invloed op sy gedrag het. Hieruit volg dit dat 'n individu se oriëntasie ten opsigte van verandering en tydsverloop ook vir organisasietransformasie en die transformasionele leier van belang is.

In die omskrywing van die konstruk "transformasionele leier" word daar in die literatuur tussen die transaksionele en transformasionele leier onderskei. Drucker (1974) verwys na entrepreneurs in sy omskrywing van transformasionele leierskap, in teenstelling met ander skrywers wat tussen leiers en

* Geldelike bystand gelewer deur die Sentrum vir Wetenskapsontwikkeling (RGN, Suid Afrika) vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings hierin uitgespreek en die gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die outeur en moet nie noodwendig aan die Sentrum vir Wetenskapsontwikkeling toegeskryf word nie. Versoeke vir herdrukke moet gerig word aan F. Guest, Departement Menslike Hulpbronbestuur, Randse Afrikaanse Universiteit, Posbus 524, Auckland Park 2006

TABEL 1
DIE PRIMÊRE GEDRAGSTYLE GEASSOSIEER MET DIE KONSTRUK TYDORIËNTASIE

	OMGEWINGSGEBONDE	ROETINEGEBONDE	SISTEMATIES	SKEPPEND- EN EVALUEREND
Kenmerke van styl	Tydoriëntasie word deur die tydromlynde omgewing bepaal. Weinig tydberaming, organisering, koördinerings. Volkome sekerheid oor die plaasvind al dan nie van gebeure.	Tydoriëntasie word deur formele onderverdeling van tyd deur die organisasie bepaal. Beperkte beplanning, organisering en koördinerings van tyd. Nie volkome sekerheid oor die plaasvind al dan nie van gebeure.	Tydoriëntasie word deur die breë organisatoriese tydsomlyning bepaal. Beplan, organiseer en koördineer 'n groot verskeidenheid gebeure. Gestel op die ordelike en sistematiese plaasvind van gebeure.	Tydoriëntasie is los van organisatoriese tydsomlyning. Beplan nie net ten opsigte van die plaasvind al dan nie van gebeure nie, maar ook ten opsigte van tyd waarop dit moet plaasvind en die wenslikheid van die plaasvind daarvan.
Waarskynlike plek waar persoon in organisasie sal inpas	Kenmerkend 'n harmonieerder wat die beste sal presteer in take wat vir hom baie duidelik deur die organisasie omlin is.	'n Kompulsiewe uitvoerder wat verkieslik in poste met duidelike riglyne geplaas moet word.	By uitstek 'n organiseerder. Sal goed presteer in poste wat 'n groot mate van skakeling en organisasie vereis.	By uitstek 'n evalueerder en inisieerder. Is 'n relatief swak uitvoerder en organiseerder, maar uitstekend in beplanningssaktiwiteite.
Persoonlikheidseienskappe	Versigtig in optrede, konserwatief, akkuraat en geduldig, soek steeds vasgestelde beginsels en prosedures.	Nie-aktief, onoorspronklik, omseil betrokkeheid en verantwoordelikheid en toon maklik weerstand teen verandering.	Gedetermineerd, vol selfvertroue, stel die taak bo alles, verdeel verantwoordelikheid en stel standaarde.	Integreer die individu en die organisasie, deel doelstellings en verantwoordelikhede met werkers, stel duidelike doelwitte en motiveer werkers vir die bereiking van die doelwitte.
Individue se verhouding met sy omgewing	Reageer slegs op stimuli vanuit omgewing	Reageer slegs op bekende stimuli vanuit omgewing	Begin belangstel in vreemde stimuli vanuit omgewing	Verkry inligting vanuit omgewing d.m.v. kommunikasie en waarneming
Prestasie-motivering		Lae prestasie-motivering		Hoë prestasie-motivering
Kommunikasie-styl		Beperkte kommunikasie-styl. Probeer slegs aan die norms voldoen.		Uitgebreide kommunikasie-styl. Gee ook voorkeur aan rasionele en logiese oorwegings.
Lokus van beheer		Eksterne lokus van beheer		Interne lokus van beheer

bestuurders onderskei (Bennis & Nanus, 1985; Charlton, 1993) en verder tussen transaksionele en transformasionele leiers (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Nanus, 1992a; Nanus, 1992b; Syrett & Hogg, 1993; Tichy & Devanna, 1986; Tichy & Ulrich, 1984). Charlton (1993) definieer die transformasionele leier as 'n individu wat oor die bevoegdheids beskik om 'n visie van die toekoms te skep, wat elke persoon in die organisasie tot aksie roep. Verder is dit die taak van die leier om 'n raamwerk te skep waarbinne die mens se behoeftes erken sal word en elke individu dit moontlik vind om tot die realisering van die gevisualiseerde toekoms by te dra. Volgens Bass (1990) toon goeie transformasionele leiers gedrag soos die daarstelling van inspirerende doelwitte; die gebruik van beelde en simbole om idees te versterk; die gee van betekenis aan voorgestelde optredes; die uitwys van redes waarom volgelinge sal slaag en die aanspreek van gevoelens; die visualisering van 'n aantreklike, bereikbare toekoms asook 'n aanduiding van handeling om die toekoms te bereik (Bass, 1990). Voorts verwys Tichy en Ulrich (1984) na die transformasionele leier as 'n persoon wat die vermoë het om die organisasie te help om 'n nuwe visie te ontwikkel; die organisasie te mobiliseer om die visie te aanvaar en vir die bereiking van die visie te werk asook om die nodige organisasieveranderinge te kan institusioneeliseer. Sims en Lorenzi (1992) definieer die transformasionele leier bloot as 'n persoon wat ander beïnvloed deur inspirasie en visie.

Die transformasionele leier kan dus omskryf word as 'n persoon wat verandering teweegbring deur 'n visie van die toekoms te formuleer en die visie deur kommunikasie en aksie te verwesenlik.

Gegewe dié rol van die transformasionele leier, definieer Charlton (1993) die bevoegdheids (competencies) van transformasionele leiers as die effektiewe gebruik van mag, die

ontwikkeling van andere en die vermoë om verandering te hanteer en te inisieer. Hy postuleer verder dat die transformasionele leier deur die gebruik van sy bevoegdhede 'n katalisator vir die groei en ontwikkeling van sy navolgers word. Dit is dan ook hierdie bevoegdhede wat gewone mense bemagtig om, selfs in tye van teenspoed, die buitengewone te doen en konstante prestasie tot voordeel van ander en hul organisasie te lewer. Sims en Lorenzi (1992) verwys ook na die bevoegdhede van bemagtiging en beskryf dit as die bemagtiging van ander om hulself te lei. Die bevoegdhede waarna Charlton verwys, word deur Bennis en Nanus (1985) in vier strategieë vir effektiewe transformasionele leierskap omvat, naamlik: die bestuur van aandag deur visie; die bestuur van betekenis deur kommunikasie; die skep van vertrouensverhoudinge en die bestuur van die self.

In 'n poging om 'n oorsig en sintese van die belangrikste bevoegdhede van transformasionele leiers te gee, beskryf Sashkin (1995) die ooreenkomste tussen die mees resente teorieë en benaderings tot transformasionele leierskap. Hy fokus op die werk van verskeie skrywers en poog om die bydraes van elkeen tot die ontwikkeling van die konstruk "transformasionele leierskap" duidelik te maak. In Tabel 2 word 'n oorsig van die aspekte van transformasionele leierskap verskaf wat Sashkin as gemeenskaplik in die beskrywing van die bevoegdhede van transformasionele leiers gevind het.

By nadere ondersoek herinner veral die gedragstyle van die sistematiese tydoriëntasie-styl en skeppend-evaluerende tydoriëntasie-styl (Tabel 1) aan die gedrag wat deur transformasionele leiers gedurende organisasieverandering vertoon word (Tabel 2).

Die belangrike rol van transformasionele leierskap en visie in organisasieverandering word onder andere deur Sashkin

TABEL 2

BEVOEGDHEDE VAN TRANSFORMASIONELE LEIERS

Persoonseienskappe	<ul style="list-style-type: none"> ● hoë vlakke van kognitiewe redenering, visionêre en strategiese denke ● die behoefte aan mag of invloed en die gebruik daarvan op 'n sosiaal voordelige wyse ● selfvertroue
Gedrag	<ul style="list-style-type: none"> ● die artikulasie van 'n visie (kommunikasie) ● bemagtiging en die skep van geleentheid vir groei ● respek en beloning ● die bou van vertroue deur die stel van voorbeelde en optrede as rolmodel
Kontekstuele faktore	<ul style="list-style-type: none"> ● die bevordering van waardes wat die organisasiekultuur definieer (interne organisatoriese funksionering en eksterne omgewing)

(1986), Schein (1992), Tichy en Devanna (1986), asook Tichy en Ulrich (1984) beklemtoon. Die transformasionele leier se sleutelrol in organisasieverandering, asook die invloed wat 'n persoon se oriëntasie ten opsigte van verandering op gedrag het, laat die vraag ontstaan oor hoe 'n persoon se tydorïentasie sy bevoegdheid as transformasionele leier beïnvloed.

Verskeie studies oor tyd, tydpersepsie en tydorïentasie (Adam, 1990; Augustyn, 1978; Anderssen, Myburgh, Van Zyl & Wiid, 1992; De Bod, 1980; Koestenbaum, 1990; Louw & Raubenheimer, 1990; Schein, 1992; Schiller, 1990; Van Rensburg & Raubenheimer, 1990) en transformasionele leierskap, respektiewelik, is reeds onderneem. Geen studies oor die direkte verband tussen die twee konstruksies kon egter gevind word nie.

Die doel van die navorsing wat hier gerapporteer word, was om te bepaal watter verband daar tussen tydorïentasie as basiese aanpassingsmeganisme en die bevoegdheid van die transformasionele leier bestaan.

Uit 'n fundamentele oogpunt gesien, is die studie verder van nut ter uitbreiding van Raubenheimer se 4D-teorie van menslike gedrag. Dit is primêr teoriebouend ten opsigte van die invloed van tyd op gedrag en is van waarde by die keuring van transformasionele leiers met die oog op die bestuur van verandering.

Ten einde die doelwit van die studie te bereik, is die volgende postulaat en hipoteses gestel:

Postulaat 1

Dit word gepostuleer dat dit moontlik is om homogene klasse of bondels ten opsigte van tydorïentasiestyl te vorm.

Hipotese 1

Dit word gepostuleer dat daar 'n statisties beduidende verskil is in die vektore van gemiddeldes van die onderskeie bondels ten opsigte van die meting van transformasionele leierskap.

Hipotese 2

Dit word gepostuleer dat die groeps-gemiddeldes van die onderskeie bondels ten opsigte van die onderskeie meting van die Transformasionele Leierskapsvraelys statisties beduidend van mekaar verskil.

METODE**Meetinstrumente**

Met inagneming van die doelwitte en hipoteses van die studie is die volgende twee meetinstrumente gekies:

- Die Transformasionele Leierskapsvraelys (TLV) van Sashkin en Rosenbach (1996). Dié vraelys is deur Bass (1990) beskryf

as 'n selfverslag van transformasionele leierskap. Dit sluit skale in vir die meting van gerigte aandag, langtermyn-doelwitte, duidelikheid van kommunikasie, omgee, risiko-aanvaarding en bemagtiging. Die vraelys is onder andere tydens navorsing onder fabriekwerkers gebruik en verder ook in 'n studie van Amerikaanse hoërskoolkinders (Bass, 1990).

Die vraelys bestaan uit 50 items en het betrekking op drie dimensies van transformasionele leierskap. Die drie dimensies beskryf leierskapsgedrag, karaktereïenskappe en die effek wat 'n leier op die organisasiekultuur het. Die vraelys maak gebruik van 'n 5-punt Likertskaal. Ten einde die geldigheid van die vraelys vir Suid-Afrikaanse omstandighede te bepaal, is besluit om die vraelys weer te ontleed.

- Die R-A Tydorïentasiévraelys (Vorm B) van Augustyn (1978). Hierdie vraelys maak voorsiening vir die meting van vier basiese tydorïentasiestyl, naamlik omgewingsgebondenheid, roetinegebondenheid, sistematiesheid en skeppende-evaluerende tydorïentasiestyl. Die vraelys is onder andere deur De Bod (1980), Louw en Raubenheimer (1990) en Van Rensburg en Raubenheimer (1990) gebruik. Die oorspronklike ipsatiewe vraelys bestaan uit 108 items, 27 stelle van 4 items elk. Augustyn (1978) het betroubaarheidskoeffisiënte (Kuder-Richardson 20) van tussen 0,87 en 0,89 vir die vier skale gerapporteer. Aangesien die ipsatiewe aard van die oorspronklike vraelys 'n statistiese vergelyking van individue onmoontlik maak, is die R-A Tydorïentasiévraelys (Vorm B) aangepas tot 'n normatiewe meetinstrument deur die oorspronklike items van die vraelys te omvorm tot vroeë elk met 'n sewepuntskaal.

Steekproefneming

Die steekproef bestaan uit 171 middelvlakbestuurders vanuit die bestuurskorps van 'n groot elektrisiteitsvoorsieningsmaatskappy en 'n versekeringsmakelaar. Albei organisasies funksioneer op 'n nasionale basis. Wat die elektrisiteitsvoorsieningsmaatskappy betref, is 'n steekproef van 300 respondente op 'n gelykkansige wyse uit 'n populasie van 2345 werkers getrek. Dié steekproef verteenwoordig middelbestuur in lyn-, professionele en spesialisfunksies. Van dié steekproef is 134 bruikbare vraelyste terugontvang ('n responskoers van 45%). Wat die versekeringsmakelaar betref, is die totale populasie van 40 takbestuurders as steekproef gebruik. Sewe-en-dertig bruikbare vraelyste is terugontvang ('n responskoers van 93%). Albei steekproewe sluit persone van reg oor die land in.

Statistiese ontleding

Ten einde die TLV vir Suid-Afrikaanse toestande te evalueer en die R-A Tydorïentasiévraelys in normatiewe vorm te stel, is besluit om albei vraelyste aan 'n faktor- en itemontleding te onderwerp.

Volgens Schepers (1992) lei differensiële skeefheid van items tot 'n veelheid van faktore indien die toetsitems aan 'n faktorontleding onderwerp word. Verskeie van hierdie faktore is artefaktore en kan nie geredelik van egte faktore onderskei word nie. Om hierdie probleem te bowe te kom, stel Schepers (1992) voor dat vereenvoudigde faktortellings bereken word ten opsigte van die onderskeie eerste-orde-faktore. Die vereenvoudigde faktortellings moet dan aan 'n tweede-orde-faktorontleding onderwerp word. Hierdie prosedure is in die huidige studie gevolg. Eerste- en tweede-orde-faktorontledings is met behulp van die BMDP-program op albei vraelyste afsonderlik gedoen. Afsonderlike itemontledings is ten opsigte van die items wat op elke faktor laai, gedoen. Die NP50-program is vir dié doel gebruik.

Ten einde vas te stel of die steekproef in homogene klasse aan die hand van die faktore van die R-A Tydorïentasiévraelys ingedeel kan word, is daar van 'n bondelontledingstegniek gebruik gemaak. Bondelontleding is 'n metode waarvolgens objekte, gebeurtenisse of persone in klasse of bondels ingedeel kan word. Die program wat in die studie gebruik is, staan as die Clix bondelontleding bekend. Die program behels 'n

iteratiewe herklassifikasie van objekte met die oog op die minimering van die variansie binne die bondels en die maksimering van die variansie tussen bondels. Die grootste getal bondels wat verwag word, moet vooraf gespesifiseer word. Die program vorm dan iteratief minder bondels totdat slegs twee bondels oorbly (Muller, 1975). Die doelwit van bondel-ontleding is om 'n optimale getal bondels te vind wat onderling van mekaar verskil, maar 'n groot mate van interne homogeniteit openbaar. Hierdie metode lewer egter selde volkome uitsluitel oor die getal bondels. Die optimale getal bondels word meestal deur inspeksie van die data verkry.

Ten einde moontlike verskille tussen die bondels ten opsigte van die faktore van die TLV te bepaal, is 'n meerveranderlike variansieontleding, asook 'n eenrigting-variensieontleding gedoen. Om verder vas te stel watter bondels van mekaar verskil ten opsigte van die bepaalde faktore van die TLV, is Scheffé se *post-hoc* meervoudige vergelykingstegniek gebruik.

RESULTATE

In die bespreking van die resultate van die studie sal eers na die faktor- en itemontledings van die TLV en R-A Tydoriëntasievraelys verwys word. Die bondelontleding en mee-gaande statistiek, gebaseer op die geïdentifiseerde faktore, word daarna bespreek.

Faktor- en itemontleding – TLV

Die 50 items van die TLV is geïnterkorreleer en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks bereken. Aan die hand van Kaiser (1961) se kriterium is 15 faktore gepostuleer. Die interkorrelasiematriks is aan 'n hooffaktorontleding onderwerp, waarna die verkreë faktormatriks na eenvoudige struktuur met behulp van 'n varimaksrotasie geroteer is. Aangesien die interkorrelasiematriks van orde 50 x 50 is, word dit nie hier gerapporteer nie.* Subtellings is vir elk van die 15 faktore bereken, geïnterkorreleer en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks is bereken. Volgens Kaiser (1961) se kriterium is vier tweedeordefaktore gepostuleer. Die verkreë faktormatriks is na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van 'n "Direct Oblimin"-rotasie. Die tweedeorde-faktormatriks word in Tabel 3 weergegee. Van die vier tweedeorde-faktore wat gepostuleer is, word slegs drie as betekenisvol beskou. Die vierde faktor, met slegs twee items, is buite rekening gelaat.

TABEL 3

GEROTEERDE FAKTOR MATRIKS VAN DIE TWEE-DEORDE-FAKTORE TEN OPSIGTE VAN DIE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSVRAELYS

	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR III	FAKTOR IV
Faktor 1	0,787	-0,019	-0,022	0,011
Faktor 2	0,636	0,062	0,023	0,015
Faktor 3	0,480	0,100	0,417	0,110
Faktor 4	0,538	-0,082	0,196	0,248
Faktor 5	0,496	0,282	0,210	-0,072
Faktor 6	0,707	0,085	-0,024	0,060
Faktor 7	0,083	0,623	0,132	-0,085
Faktor 8	0,550	-0,049	0,110	0,017
Faktor 9	0,618	0,009	-0,064	-0,383
Faktor 10	-0,083	0,612	-0,142	0,117
Faktor 11	0,322	0,137	0,080	-0,280
Faktor 12	0,102	0,102	-0,023	0,474
Faktor 13	0,716	0,029	-0,169	0,051
Faktor 14	0,196	0,277	0,340	0,064
Faktor 15	-0,055	-0,043	0,462	-0,030

Daar is voorts drie skale, ooreenstemmend met Faktore I, II en III geskep.

Deur gebruik te maak van die NP50-program is 'n itemontleding ten opsigte van Skale I, II en III gedoen. Skaal I

(TLV1 – *Visionêre Bemagtiging*) met 35 items het 'n betroubaarheidskoeffisiënt (Cronbach koeffisiënt alfa) van 0,920 opgelewer. Na 'n inspeksie van die items van Skaal I, is dit duidelik dat dié skaal toegespits is op die bemagtiging van andere deur die skep van geleenthede, die bou van vertrouensverhoudings en die kommunikasie van 'n motiveerende visie.

Skaal II (TLV2 – *Mag en Beïnvloeding*) met vyf items het 'n betroubaarheidskoeffisiënt (Cronbach koeffisiënt alfa) van 0,650 opgelewer. Na 'n inspeksie van die items van Skaal II, was dit duidelik dat dié faktor op die gebruik van mag om ander op 'n positiewe wyse (prososiaal) te beïnvloed, fokus. Die positiewe gebruik van mag teenoor die gebruik daarvan vir eie gewin, staan hier voorop.

Skaal III (TLV3 – *Self-effektiewiteit*), met agt items, het 'n betroubaarheidskoeffisiënt (Cronbach koeffisiënt alfa) van 0,770 opgelewer. Na 'n inspeksie van dié items, was dit duidelik dat dié skaal op die oortuiging van die individu dui om te weet dat hy/sy met impak en selfvertroue 'n verskil in die organisasie kan maak.

Ten einde te bepaal in watter mate die tweedeorde-faktore met mekaar korreleer, is die interkorrelasies tussen die drie faktore bereken. Die interkorrelasiematriks word in Tabel 4 weergegee.

TABEL 4

INTERKORRELASIES VAN GEROTEERDE TWEE-DEORDE-FAKTORE TEN OPSIGTE VAN DIE TRANSFORMASIONELE LEIERSKAPSVRAELYS

	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR III	FAKTOR IV
FAKTOR I	1,000			
FAKTOR II	0,430	1,000		
FAKTOR III	0,375	0,091	1,000	
FAKTOR IV	-0,017	0,096	-0,013	1,000

Uit Tabel 4 is dit duidelik dat Faktor I matig positief korreleer met Faktore II en III. Die ander korrelasies is statisties nie-beduidend.

Faktor- en Itemontleding – R-A Tydoriëntasievraelys

Die 108 items van die R-A Tydoriëntasievraelys is vervolgens geïnterkorreleer en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks bereken. Aan die hand van Kaiser (1961) se kriterium is 32 faktore gepostuleer. Die interkorrelasiematriks is aan 'n hooffaktorontleding onderwerp, waarna die verkreë faktormatriks na eenvoudige struktuur met behulp van 'n varimaksrotasie geroteer is. Die interkorrelasiematriks is van orde 108 x 108 en word nie hier gerapporteer nie*. Subtellings is vir elk van die 32 faktore bereken, geïnterkorreleer en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks is bereken. Volgens Kaiser (1961) se kriterium is 11 tweedeorde-faktore gepostuleer. Die verkreë faktormatriks is na eenvoudige struktuur met behulp van die "Direct Oblimin"-rotasie geroteer. Van die 11 tweedeorde-faktore wat gepostuleer is, word slegs vier as betekenisvol beskou. Faktor III (2 items), Faktor VI (3 items), Faktor VIII (2 items), Faktor IX (5 items) en Faktor X (1 item) is uitgesluit omdat te min items op dié faktore gelaai het. Uit die itemontledings van dié faktore het dit geblyk dat die klein aantal items 'n verlaging in die betroubaarheidskoeffisiënte van die faktore tot gevolg gehad het. Faktor VII (8 items) en Faktor XI (7 items) is uitgesluit omdat dié faktore nie duidelik identifiseerbaar was op grond van hul iteminhoud nie. Die tweeordefaktormatriks vir die vier betekenisvolle faktore word in Tabel 5 weergegee.

Daar is voorts vier skale, ooreenstemmend met Faktore I, II, IV en V geskep.

Deur gebruik te maak van die NP50-program is itemontledings ten opsigte van Skale I, II, IV en V gedoen. Skaal I

*Die inligting is op aanvraag beskikbaar van die outeurs

TABEL 5
GEROTEERDE FAKTORMATRIKS VAN DIE TWEE-
DEORDE-FAKTORE TEN OPSIGTE VAN DIE
TYDORIËNTASIEVRAELYS

	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR IV	FAKTOR V
Faktor 1	0,378	-0,286	0,114	0,291
Faktor 2	0,330	0,594	0,037	-0,293
Faktor 3	-0,064	0,013	-0,042	0,436
Faktor 4	-0,081	0,124	0,651	-0,254
Faktor 5	-0,019	-0,387	0,228	0,157
Faktor 6	0,262	0,114	0,229	0,166
Faktor 7	0,326	0,120	0,084	-0,228
Faktor 8	0,075	0,033	-0,115	0,110
Faktor 9	0,139	-0,383	0,112	0,145
Faktor 10	0,055	-0,048	0,137	0,313
Faktor 11	0,480	0,013	-0,015	-0,043
Faktor 12	0,073	0,552	-0,018	0,203
Faktor 13	0,161	-0,121	0,062	0,340
Faktor 14	0,081	0,074	0,146	-0,000
Faktor 15	0,020	-0,019	0,035	0,436
Faktor 16	-0,093	-0,043	0,023	-0,051
Faktor 17	-0,065	0,092	0,014	0,058
Faktor 18	-0,092	0,134	0,038	0,294
Faktor 19	0,020	-0,110	0,097	-0,166
Faktor 20	-0,054	0,075	0,034	0,035
Faktor 21	0,742	0,023	-0,186	-0,024
Faktor 22	0,270	0,017	0,098	0,085
Faktor 23	0,012	-0,246	0,022	0,052
Faktor 24	0,027	0,036	-0,169	-0,061
Faktor 25	-0,080	0,121	-0,079	0,037
Faktor 26	0,024	-0,077	-0,034	0,043
Faktor 27	0,051	-0,006	-0,001	-0,047
Faktor 28	0,173	-0,085	0,311	-0,031
Faktor 29	0,072	-0,358	0,015	-0,015
Faktor 30	0,538	0,067	0,182	0,029
Faktor 31	0,194	0,038	0,311	0,207
Faktor 32	0,050	0,131	-0,552	-0,153

(Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl), met 25 items, het 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach koëffisiënt alfa) van 0,902 opgelewer. Skaal II (Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl), met 19 items, het 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach koëffisiënt alfa) van 0,800 opgelewer. Skaal IV (Sistematiese tydoriëntasiestyl), met sewe items, het 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach koëffisiënt alfa) van 0,719 opgelewer. Skaal V (Roetinegebonde tydoriëntasiestyl), met 14 items, het 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach koëffisiënt alfa) van 0,779 opgelewer.

Ten einde te bepaal in watter mate die tweedeorde-faktore met mekaar korreleer, is die interkorrelasie-matriks van die vier faktore bereken. Die interkorrelasie-matriks verskyn in Tabel 6.

TABEL 6
INTERKORRELASIES VAN GEROTEERDE TWEE-
DEORDE-FAKTORE TEN OPSIGTE VAN DIE TYD-
ORIËNTASIEVRAELYS

	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR IV	FAKTOR V
FAKTOR I	1,000			
FAKTOR II	0,065	1,000		
FAKTOR IV	0,203	-0,178	1,000	
FAKTOR V	0,034	-0,149	0,127	1,000

Uit Tabel 6 blyk dit duidelik dat die vier skale wat onderskeidelik op Faktore I, II, IV en V gebaseer is, laag met mekaar korreleer. Die skale kan gevolglik as vier onafhanklike skale beskou word.

Bondelontleding

Vanweë die aard van die samestelling van die R-A Tydoriëntasievraelys is daar besluit om die ontleding met (2⁴) tydoriëntasiebondels te begin. Na deeglike bestudering van die bondels is besluit om ses bondels as die optimum te kies. Slegs die sesbondeloplossing word in Tabel 7 weergegee.

TABEL 7
GEMIDDELDES VAN DIE SES BONDELS TEN OPSIGTE
VAN DIE VIER TYDORIËNTASIESTYLE

BONDELS	GEMIDDELDES			TYDORIËNTASIESTYLE		
	N	(O)	(SK)	(S)	(R)	OSKSR
1	21	52,932	44,348	40,305	61,996	GLLH
2	35	37,656	54,225	39,008	43,471	LGLL
3	23	44,890	53,209	56,912	37,913	LGGL
4	30	60,227	53,374	59,753	58,517	HGHG
5	28	54,988	35,809	57,775	51,446	GLGG
6	34	51,221	55,680	47,620	48,783	GGLG

N = Getal persone in bondel O = Omgewingsgebondenheid
L = Laag SK = Skeppend-Evaluerend
G = Gemiddeld S = Sistematieseheid
H = Hoog R = Roetinegebondenheid

Die ses bondels kan as volg beskryf word:

- Bondel 1: Gemiddeld op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, laag op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl, laag op Sistematiese tydoriëntasiestyl en hoog op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.
- Bondel 2: Laag op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, gemiddeld op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl, laag op Sistematiese tydoriëntasiestyl en laag op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.
- Bondel 3: Laag op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, gemiddeld op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl en laag op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.
- Bondel 4: Hoog op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, gemiddeld op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl, hoog op Sistematiese tydoriëntasiestyl en gemiddeld op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.
- Bondel 5: Gemiddeld op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, laag op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl, gemiddeld op Sistematiese tydoriëntasiestyl en gemiddeld op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.
- Bondel 6: Gemiddeld op Omgewingsgebonde tydoriëntasiestyl, gemiddeld op Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl, laag op Sistematiese tydoriëntasiestyl en gemiddeld op Roetinegebonde tydoriëntasiestyl.

Postulaat 1 word dus gesteun.

Die verskille in die vektore van gemiddeldes tussen die ses bondels ten opsigte van die TLV-tellings is met behulp van meerveranderlike variansieontleding ondersoek. Die MANOVA van die Statistica-pakket is hier gebruik. Uit die resultate van die meerveranderlike variansieontleding, is dit duidelik dat die ses bondels ten opsigte van transformasionele leierskap statisties beduidend van mekaar verskil. Wilks se koëffisiënt lambda is 0,7458 met 'n geassosieerde $F(15,447) = 5,164$, $p < 0,0001$. Hipotese 1 word dus gesteun.

Ten einde die verskille in groepsgemiddeldes tussen die ses bondels, ten opsigte van die TLV-tellings te bepaal, is daar gebruik gemaak van eenrigting-variensieontleding. Die resultate verskyn in Tabel 8. Die ANOVA van die Statistica-pakket is hier gebruik.

Uit Tabel 8 blyk dit dat die ses bondels ten opsigte van twee van die skale van die TLV te wete TLV1 (Visionêre Bemagtiging) en TLV2 (Mag en Beïnvloeding) statisties beduidend van mekaar verskil. Die ses bondels verskil nie statisties beduidend ten opsigte van TLV3 (Self-effektiewiteit)

TABEL 8
EENRIGTING-VARIANSIEONTLEDING VAN DIE SES BONDELS TEN OPSIGTE VAN DIE GEMIDDELDES
VAN DIE TLV TELLINGS

VERANDERLIKE	BRON VAN VARIANSIE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDES VAN KWADRATE	F-WAARDE	P
TLV1	Tussen groepe	6 462,315	1 292,463	5,203	0,0002*
	Binne groepe	40 986,110	248,401		
	Totaal	47 448,425			
TLV2	Tussen groepe	137,595	27,519	2,520	0,0315*
	Binne groepe	1 801,560	10,919		
	Totaal	1 939,155			
TLV3	Tussen groepe	161,617	32,323	2,158	0,0612
	Binne groepe	2 456,180	14,977		
	Totaal	2 617,797			

*Statisties beduidend

TABEL 9
SCHEFFÉ SE POST-HOC MEERVOUDIGE VERGELYKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE TRANSFORMASIONELE
LEIERSKAPSVRAELYS

VERANDER- LIKE	VERSKILLE IN GEMIDDELDES TUSSEN BONDELS								
	BONDELS 1/2	BONDELS 1/3	BONDELS 1/4	BONDELS 1/5	BONDELS 1/6	BONDELS 2/3	BONDELS 2/4	BONDELS 2/5	BONDELS 2/6
TLV1	2,400	-8,387	-11,219	-0,310	-7,364	-10,788*	-13,620*	-2,710	-9,765*
TLV2	1,417	0,128	-1,824	-0,452	0,329	-1,289	-3,241	-1,870	-1,088
TLV3	-1,388	-3,172	-2,363	-0,726	-2,211	-1,784	-0,975	0,662	-0,824

VERANDER- LIKE	VERSKILLE IN GEMIDDELDES TUSSEN BONDELS					
	BONDELS 3/4	BONDELS 3/5	BONDELS 3/6	BONDELS 4/5	BONDELS 4/6	BONDELS 5/6
TLV1	-2,832	8,078	1,023	10,910	3,855	-7,055
TLV2	-1,952	-0,581	0,201	1,371	2,153	0,782
TLV3	0,809	2,446	0,960	1,637	0,151	-1,485

* Statisties beduidend op die 5% betekenispeil

TABEL 10
TUSSEN-GROEPPKORRELASIES VAN TLV TELLINGS

BONDEL		TLV1	TLV2	TLV3
2	TLV1	1,000		
	TLV2	-0,505*	1,000	
	TLV3	0,421*	0,270	1,000
3	TLV1	1,000		
	TLV2	0,525*	1,000	
	TLV3	0,675*	0,509*	1,000
4	TLV1	1,000		
	TLV2	0,344	1,000	
	TLV3	0,644*	0,368*	1,000
6	TLV1	1,000		
	TLV2	0,408*	1,000	
	TLV3	0,664*	0,455*	1,000

* Statisties beduidend op die 5% betekenispeil

BESPREKING EN GEVOLGTREKKING

Op grond van die verskille tussen die ses bondels, is besluit om slegs op die bondels wat statisties beduidende verskille ten opsigte van die skale van die TLV toon, te fokus.

Uit die statistiese ontleding kan die volgende afleidings gemaak word:

Bondel 2 – Die Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl – Hierdie bondel bestaan hoofsaaklik uit persone wat relatief swak uitvoerders en organiseerders is. Hulle besit egter die vermoë om uitstekend te beplan. Die statisties beduidende negatiewe korrelasie tussen TLV1 (Visionêre Bemagtiging) en TLV2 (Mag en Beïnvloeding) dui daarop dat hierdie individue

nie. Hipotese 2 word dus gedeeltelik gesteun.

Ten einde vas te stel watter bondels van mekaar ten opsigte van die onderskeie skale van transformasionele leierseienskap verskil, is van Scheffé se *post-hoc*-meervoudige vergelykingsmetode gebruik gemaak. Die resultate ten opsigte van die meervoudige vergelykings verskyn in Tabel 9.

Uit Tabel 9 blyk dit dat bondel 2 (Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl) statisties beduidend van bondel 3 (Sistematies en Skeppend-Evaluerende tydoriëntasiestyl) ten opsigte van TLV1 (Visionêre bemagtiging) verskil. Bondel 2 verskil ook statisties beduidend van bondel 4 (Omgewingsgebonde en Sistematiese tydoriëntasiestyle) en bondel 6 (Gebrek aan sistematiek) ten opsigte van TLV1. Geen ander statisties beduidende verskille tussen die bondels ten opsigte van die TLV-skale is gevind nie.

In 'n poging om die verskille tussen bondels 2, 3, 4 en 6 ten opsigte van TLV1 verder te ondersoek, is tussen-groepkorrelasies ten opsigte van elk van die genoemde bondels bereken. Hierdie korrelasies verskyn in Tabel 10.

Na 'n inspeksie van Tabel 10 blyk die volgende: eerstens korreleer TLV3 (Self-effektiwiteit) met TLV1 (Visionêre Bemagtiging) in al vier die bondels statisties beduidend positief. Tweedens korreleer TLV2 (Mag en Beïnvloeding) met TLV1 in bondel 2 statisties beduidend *negatief*, terwyl TLV2 statisties beduidend *positief* met TLV1 in bondel 3 en bondel 6 korreleer. Verder korreleer TLV3 met TLV2 in bondels 3, 4 en 6 statisties beduidend positief. Die patroon van korrelasies in bondel 3 word in bondel 6 herhaal.

minder bemagtigend sal optree namate hul mag en beïnvloeding toeneem. Die redes vir hierdie kenmerk sou moontlik toegeskryf kan word aan hul gebrek aan organisatoriese vermoë. Hulle het ook 'n laer vlak van selfvertroue as persone met 'n meer sistematiese tydorïentasiestyl en behoort dit moeilik te vind om take en mag aan ander te delegeer. Dit is verder ook moontlik dat persone in dié bondel swak organiseerders is juis omdat hulle meer geneig is om *níe* mag en beïnvloeding te gebruik om ander te bemagtig nie. Hierdie tipering van die bondel word verder deur die navorsing van Van Rensburg en Raubenheimer (1990) ondersteun, wat statisties beduidend hoër vlakke van doelgerigheid en tydsbewustheid by persone met 'n Skeppend-Evaluerende tydorïentasiestyl gevind het. Daar kan aanvaar word dat dié bondel sekere attribute met die outokratiese leierskapstyl in gemeen sal hê.

Bondel 3 – Die Skeppend-Evaluerende en Sistematiese tydorïentasiestyl – Dit blyk die ideale styl vir die transformasionele leier te wees. Hierdie bondel sluit persone in wat hoofsaaklik vol selfvertroue en gedetermineerd in hul optredes is. Hulle is goeie organiseerders, maar terselfdertyd ook uitstekend in beplanningsaktiwiteite. Volgens Van Rensburg en Raubenheimer (1990) het persone met 'n sistematiese tydorïentasiestyl 'n kenmerkende hoër aspirasieprofiel en handhaaf hulle hoër standaarde van voortrefflikheid. In dié bondel word die eienskappe van die doelgerigte, tydsbewuste, skeppend-evaluerende tydorïentasiestyl met die positiewe eienskappe van die sistematiese tydorïentasiestyl gekombineer. Die statisties beduidende positiewe korrelasie tussen TLV1 (Visionêre Bemagtiging) en TLV2 (Mag en Beïnvloeding), asook die positiewe korrelasie tussen TLV2 en TLV3 (Self-effektiwiteit), word deur die eienskappe van transformasionele leiers ondersteun soos dit deur Sashkin (1995) in Tabel 2 gelys word.

Bondel 4 – Die Omgewingsgebonde en Sistematiese tydorïentasiestyl – Hierdie bondel kan die beste beskryf word as burokratiese van aard. Die bondel word gekenmerk deur 'n statisties beduidende positiewe korrelasie tussen TLV2 (Mag en Beïnvloeding) en TLV3 (Self-effektiwiteit). In die geval, anders as met bondels 2 en 3, is daar geen statisties beduidende korrelasie tussen TLV1 en TLV2 nie. Die tipering van die bondel word verder ondersteun deur die navorsing van Louw en Raubenheimer (1990) wat daarop dui dat 'n meer eksterne lokus van beheer by persone met 'n omgewingsgebonde tydorïentasiestyl voorkom. Hoewel die bondel ook uit persone met goeie organisatoriese vermoëns (Sistematiese tydorïentasiestyl) bestaan, het hulle 'n kenmerkende behoefte aan mag ten einde hulle self-effektiwiteit te bevestig. Daar kan verder aanvaar word dat die persone hul organisasievermoë primêr sal gebruik om vaste beginsels en prosedures in plek te stel en 'n duidelik omlýnde omgewing te skep. Hierdie duidelik omlýnde omgewing maak dit vir die persone moontlik om mag en beïnvloeding uit te oefen en te behou.

Bondel 6 – Laag op Sistematiese Tydorïentasiestyl – Die bondel bestaan uit individue met gemiddelde tellings op die skeppend-evaluerende, omgewingsgebonde- en roetinegebonde tydorïentasiestyle, maar 'n lae telling op die sistematiese tydorïentasiestyl. Hoewel ietwat laer, stem die tussen-groepkorrelasies van TLV1, TLV2 en TLV3 in dié bondel met dié van bondel 3 ooreen. Anders as in bondel 3, maar soortgelyk aan bondel 4, word die bondel deur 'n meer eksterne lokus van beheer (Louw en Raubenheimer, 1990) gekenmerk. Gegewe hierdie en ander eienskappe van die omgewings- en roetinegebonde tydorïentasiestyle, sou die tipering van die bondel (anders as in bondel 3) eerder dié van spanwerker wees. Hoewel hulle uitstekend in beplanningsaktiwiteite vaar, bestaan die gevaar dat hulle planne nooit tot uitvoer sal kom nie. Die individue in hierdie bondel het 'n gebrekkige organisasievermoë, is meer konserwatief en onoorspronklik en het 'n laer prestasie-motivering as dié van individue in bondel 3.

Die waarde van die studie lê grotendeels op konseptueel-teoretiese vlak. Daar is aanduidings van die nut van die 4D-

teorie as algemene klassifikasieteorie van menslike gedrag in die veld van transformasionele leierskap. Verder is aangetoon dat tydorïentasie multidimensioneel van aard is en dat 'n individu se profiel ten opsigte van tydorïentasie meervoudige style omvat. Op praktiese vlak is gepoog om die moontlikheid van tydorïentasie as 'n dimensie in die keuring van organisasieveranderingsagente, te betrek.

Daar is egter ook bepaalde leemtes in die studie wat by toekomstige navorsing uitgeskakel moet word. So behoort daar byvoorbeeld van groter steekproewe in die evaluering van die normatiewe vorm van die R-A Tydorïentasiestraels gebruik gemaak te word. Verder het die studie van 'n selfverslagvraelys gebruik gemaak in die meting van transformasionele leierskap. Die soort meting is oor die algemeen subjektief en kan verbeter word deur gebruik te maak van 360° bevoegdheidsmetings. Verder is dit ook nodig om die invloed van ander moontlike kombinasies van tydorïentasiestyle op transformasionele leierskap te bepaal.

Daar moet verder in ag geneem word dat die huidige steekproef nie ten volle verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse populasie is nie en dat die veralgemening van die resultate daardeur beperk word.

VERWYSINGS

- Adam, B. (1990). *Time and social theory*. Philadelphia: Temple University Press.
- Anderssen, E.C., Myburgh, C.P.H., Van Zyl, M.A. & Wiid, A.J.B. (1992). A Differential analysis of time-use attitudes of high school students. *Adolescence*, 27(105), 63-72.
- Augustyn, J.C.D. (1978). *Tyd as fundamentele konsep in menslike gedrag met spesifieke verwysing na die beroeps- en bedryfswêreld*. Ongepubliseerde doktorsale verhandeling, Universiteit van Stellenbosch.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Charlton, G. (1993). *Leadership, the human race*. Cape Town: Juta.
- De Bod, A.D. (1980). *Tydorïentasie as 'n fundamentele konsep in bestuursgedrag en bestuurstalet*. Ongepubliseerde magistraterverhandeling, RAU.
- Drucker, P.F. (1974). *Management – tasks, responsibilities, practices* (2nd ed.). London: Heinemann.
- Kaiser, H.F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- Koestenbaum, P. (1991). *Leadership, the inner side of greatness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Louw, J.W. & Raubenheimer, I. van W. (1990). Die verband tussen tydorïentasie, diepte-orïentasie en lokus van kontrole. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 11-15.
- Muller, M.W. (1975). *Comparison of some clustering techniques*. National institute for Personnel Research, Johannesburg.
- Nanus, B. (1992a). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nanus, B. (1992b). Visionary Leadership. How to re-vision the future. *Futurist*, 26(5), 20-25.
- Raubenheimer, I. van W. (1978). Raamwerk vir die ontwikkeling van 'n 4-dimensionele teorie van menslike gedrag. *Perspektiewe in die Bedryfsielkunde* (4), 33-60.
- Sashkin, M. (1986). True vision in leadership. *Training and Development Journal*, 40, 58-61.
- Sashkin, M. (1995). *Transformational leadership: A review and synthesis*. Ongepubliseerde werksdokument van The Institute for the Study of Learning, George Washington University.

- Sashkin, M. & Rosenbach, W.E. (1996). *A new vision of leadership*. Amherst: HRD Press.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU-Drukpers.
- Schiller, P.A. (1990). *An examination of native Americans' and Euro-Americans' future time orientation*. Ongepubliseerde verhandeling, California School of Professional Psychology.
- Sims, H.P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. London: Sage.
- Syrett, M. & Hogg, C. (1993). *Frontiers of leadership*. Oxford: Blackwell.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40(7), 27-32
- Tichy, N.M. & Ulrich, D.O. (1984). SMR Forum: the leadership challenge – a call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(4), 59-68.
- Van Rensburg, C. & Raubenheimer, I. van W. (1990). Die verband tussen tydoriëntasie en prestasie-motivering. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 6-10.
- Westley, F. (1991). Bob Geldof and Live Aid: the affective side of global social innovation. *Human Relations*, 44(10), 1011-1034.