

DIE FAKTORSTRUKTUUR VAN BASS SE VEELFAKTOR-LEIERSKAPSVRAELYS IN DIE SUID-AFRIKAANSE KONTEKS

C.P. ACKERMANN
J.M. SCHEPERS
B.C. LESSING
Z. DANNHAUSER

Departement Menslikehulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

The factor structure of Bass's Multifactor Leadership Questionnaire in the South African context. The aim of the study was to determine whether the factor structure of Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), as a measure of transformational leadership, could be replicated within the South African context. The MLQ was chosen not only because it promised to be a valid and reliable measuring instrument of the construct in question, but also due to the fact that there was an urgent need for such an instrument in the management of human resources within organisations undergoing transformation. The MLQ was administered to 406 subjects within the military context and was subjected to factor analysis and item analysis. The factor analysis yielded three factors, namely transformational leadership, transactional leadership and avoidance of leadership ("laissez faire" leadership). The reliabilities of the scales were determined by means of Cronbach's coefficient alpha, and yielded coefficients of 0,944, 0,736 and 0,803 respectively. The factor structure as conceptualised by Bass (1985) was largely confirmed in the present study.

OPSOMMING

Die doel van die studie was om vas te stel of die faktorstruktuur van die Veelfaktorleierskapsvraelys (MLQ) van Bass, as maatstaf van transformasionele leierskap, in die Suid-Afrikaanse konteks gerepliseer kon word. Die MLQ is gekies omdat dit belofte inhou as 'n geldige en betroubare meetinstrument van die onderhawige konstruk, en ook weens die feit dat daar 'n dringende behoefte bestaan aan so 'n instrument vir gebruik in die bestuur van menslike hulpbronne in organisasies tydens verandering. Die MLQ is op 406 proefpersone binne militêre konteks toegepas, en aan 'n faktorontleding en 'n itemontleding onderwerp. Die faktorontleding het drie faktore opgelewer, te wete transformasionele leierskap, transaksionele leierskap en vermyding van leierskap ("laissez faire"-leierskap). Die betroubaarheid van die skale is bepaal met behulp van Cronbach se koëffisiënt alfa en koëffisiënte van 0,944, 0,736 en 0,803, onderskeidelik, is verkry. Die faktorstruktuur soos deur Bass (1985) gekonseptualiseer, is grootliks deur die huidige studie bevestig.

SYNOPSIS

Organisations world-wide are in a process of change, specifically regarding organisational structures, leadership styles, management systems, as well as technology and information systems. Owing to the fact that individuals demand increased participation on all levels of the organisation, they also have to adapt to the changing environment and this requires applicable leadership styles to facilitate individuals, groups and the organisation undergoing the process of transformation.

Traditional leadership styles can no longer meet the needs of an ever-changing environment and therefore the traditional approach needs to be addressed critically. This implies a new paradigm regarding leadership, because individuals increasingly take greater responsibility for their actions.

It appears from the literature that transformational leadership is currently in the spotlight. This shift towards new and appropriate styles of leadership is directly linked to the rapidly changing environment that organisations function in. Therefore, transformational leadership probably serves as the most appropriate style in managing the contemporary changes taking place in South African organisations.

The aim of this study was to determine whether the factor structure of Bass's MLQ, a measure of transformational leadership, could be replicated in the South African context.

Personnel from a division of the South African National Defence Force (SANDF), undergoing a training course in leadership development, formed the research sample (N = 406). This constitutes a sample of convenience, because people participated in the training course on a voluntary basis. The sample included all possible functions within the specific division of the SANDF.

The Responses to the 80 items of the MLQ, endorsed on a five point scale, were factor analysed according to a procedure suggested by Schepers (1992). In a first factor analysis, items were inter-correlated, factored and rotated to simple structure, using a varimax rotation. In a second factor analysis, simplified factor scores resulting from the first analysis, were intercorrelated, factored and rotated to simple structure using a Direct Oblimin rotation. Three distinct factors were obtained. The first factor loaded on 45 items that refer to transformational leadership and explained 25,96% of the variance. The second factor loaded on 15 items that refer to laissez-faire leadership and explained 16,96% of the variance. The third factor loaded on 10 items that refer to transactional leadership and explain 8,44% of the variance. The three scales corresponding to the three factors yielded alpha coefficients of 0,944, 0,803 and 0,736 respectively.

The three factors obtained in the present study confirm the theory of Bass et al. regarding the three distinct dimensions of leadership.

Gebaseer op die werk van verskeie navorsers oor leiers in die publieke en private sektore, het Bass die verskille tussen Transformasionele en Transaksionele Leierskap gekonseptualiseer (Bass & Avolio, 1990). Hy wou spesifiek die verskille in gedrag soos vertoon deur elke leier, empiries meet. Dit het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van die Veelfaktorleierskapsvraelys (MLQ). Uit 'n faktorontleding van die MLQ, het die onderliggende faktore van transformasionele en transaksionele leierskap voortgespruit (vergelyk Tabel 1). Bass het sy bevindinge as grondslag gebruik vir die strukturering van sy boek "Leadership and Performance Beyond Expectations" (Bass, 1985).

Die konstruë wat deur die instrument gedefinieer word (transformasionele, transaksionele en leierskapsvermyding), vorm 'n nuwe paradigma om die kwessie van leierskap beter te verstaan. Burns (1978) het die term transformasionele leierskap gekonseptualiseer om 'n onderskeid te tref tussen ander vorms van leierskap – spesifiek transaksionele leierskap.

Volgens Stogdill (1981) het Burns 'n waardevolle onderskeid tussen transformasionele en transaksionele leierskap getref. Burns (1978) was van mening dat transformasionele leierskap die leier asook die volgelinge se motivering verhoog tot 'n hoër-ordestrewende wat eie onmiddellike selfbelang transendeer. Die transformasionele leier bevorder die behoeftes en verwagtinge van ondergeskiktes en verbind hom tot die totale of volle persoon om individuele, groep- en organisasieverandering te fasiliteer.

Stogdill (1981) het dit gestel dat die transformasionele leier bestaande behoeftes van ondergeskiktes erken, maar verder gaan om hul hoër-ordestrewende behoeftes in terme van Maslow (1954) se behoeftehiërargie te bevredig, "to engage the full person of the follower" (p. 20). Transaksionele leiers nader hul volgelinge met 'n uitruiltransaksie in gedagte, byvoorbeeld, vergoeding vir nakoming van leiersinstruksies (Stogdill, 1981). Sodanige transaksies is allesomvattend wat die verhouding tussen leier en volgelinge betref. Cherverton en Thompson (1995) was van mening dat transaksionele leiers in interaksie met hulle volgelinge is – in 'n verhouding van meervoudige afhanklikheid waar beloning vir elke poging verskaf word.

Bass (1985) het die konsepte van transformasionele en transaksionele leierskap geoperasionaliseer ten einde Burns se leierskapsteorie empiries te toets in die konteks van 'n komplekse organisasie. Hy het geargumenteer dat transformasionele leierskap voortbou of uitbrei op transaksionele leierskap en die transformasionele leier in staat stel om, soos Bass (1985) dit gestel het: "to be one who motivates us to do more than we originally expected to do" (p. 20). Waldman en Bass (1985) het die voortbouingshipotese van transformasionele leierskap ondersteun wat voortbou op transaksionele leierskap eerder as om transaksionele leierskap te vervang.

Bass (1985) het aangevoer dat hierdie bykomende aspek van transformasionele leierskap, leiers in staat stel om sowel transformasionele as transaksionele leierskapsgedrag te openbaar, in teenstelling met Burns (1978) se model wat impliseer dat 'n leier óf net transformasioneel óf net transaksioneel kan wees.

Ten spyte van die resultate van transformasionele navorsing ten opsigte van die opeenvolgingseffek (voortbouing), blyk dit dat transformasionele leierskap 'n verbetering in die prestasie van ondergeskiktes tot gevolg het (Bass & Avolio, 1991).

Volgens Locke (1991) rig leiers organisasies op nuwe paai om in pas te bly met 'n veranderende omgewing. Leiers wat nie op verandering reageer of dit antisipeer nie, loop gevaar dat hul organisasies sal stagneer of misluk. Suid-Afrika beleef 'n tyd waarin daaglikse verandering aan die orde van die dag is. Die herstrukturering van die samelewing van apartheid tot 'n veel-rassige samelewing met gelyke geleenthede vir almal, plaas groot druk op alle aspekte van die gemeenskap. Organisasies is onlosmaaklik deel van hierdie konteks en ontsnap nie die prosesse wat gepaard gaan met verandering nie. Die veranderinge stel ook groot eise aan bestuur en die leierskorps van organisasies. Die ontwikkeling van leiers binne die konteks van al die veranderinge, is van kritieke belang vir die effektiewe bestuur van hulpbronne en mannekrag (Charlton, 1994).

Die transformasionele leierskapstyl is waarskynlik 'n geskikte styl om verandering te hanteer en te bestuur in organisasies en in die sakewêreld. Die MLQ wat as instrument dien vir transformasionele leierskap, word intensief in veld- en laboratoriumnavorsing gebruik om transformasionele, transaksionele asook nie-leierskap te bestudeer (Avolio & Bass, 1993). Die instrument word effektief gebruik vir keuring, plasing, bevordering en vir individuele, groep- of organisasieontwikkeling, asook vir individuele en groepsberading (Avolio & Bass, 1993). Die moontlikheid om geldige instrumente te kan gebruik wat van waarde kan wees vir die bestuur van hulpbronne in organisasies tydens verandering, word hoog waardeur (Bass & Avolio, 1990).

Verskeie modelle van transformasionele leierskap is die afgelo-

pe aantal jare verskaf deur Avolio en Bass (1988); Bass (1985); Bryman (1992); Duluga en Souza (1991); Kuhnert en Lewis (1987); en Tichy en Devanna (1986).

Die genoemde outeurs het geargumenteer dat verdere navorsing oor transformasionele leierskap in verskillende kontekste en situasies uitgevoer moet word om sekere aspekte verder te ondersoek.

In die lig hiervan sal daar met die huidige studie gepoog word om die faktorstruktuur van die MLQ (vorm 5R) te bepaal en te vergelyk met die faktorstrukture soos verkry deur Bass (1985); Bass en Avolio (1990); asook Visser (1992). Visser het 'n soortgelyke studie as die huidige uitgevoer, maar het van Vorm 5X van die MLQ gebruik gemaak. Visser se steekproef het ook van die huidige studie 'n verskil. In die huidige studie is daar van Bass (1985) se oorspronklike vraelys (Vorm 5R) gebruik gemaak. Visser moes ook weens die aard van sy steekproef, die vraelys van Engels in Afrikaans vertaal.

Die MLQ is ook deur Bass (1985) vir Amerikaanse omstandighede gestandaardiseer en gevalideer. Die fokus van die huidige studie is op die faktorstruktuur van die MLQ en die gebruik van die Engelse weergawe van die instrument in Suid-Afrika.

Hoover (1987) en Waldman, Bass en Einstein (1987) se studies het in die algemeen die bevindinge van Bass (1985) ondersteun. 'n Studie deur Koh (1990) het in plaas van vier transformasionele faktore slegs een faktor gerapporteer. Hater en Bass (1988) het ook Bass (1985) se bevindinge rakende die MLQ-faktorstruktuur ondersteun, behalwe dat Hater en Bass 'n aktiewe en passiewe vorm van die Bestuur-deur-uitsonderingskaal verkry het, in plaas van 'n enkele faktor. Hoover (1987) en Yammarino en Bass (1990) het ook tussen 'n aktiewe en passiewe vorm van Bestuur-deur-uitsondering gedifferensieer. Bass en Avolio (1990) het die belangrikheid daarvan beklemtoon om aan te dui dat sommige navorsing voorstel dat Bestuur-deur-uitsondering gesien kan word as sowel 'n aktiewe as passiewe vorm van leierskap.

Bass en Avolio (1993) het deur middel van 'n faktorontleding van die 73 items van die vraelys, sewe identifiseerbare faktore verkry waarvan vier transformasioneel, twee transaksioneel en een 'n nie-leierskapsfaktor was. Die sewe skale is hierop gebaseer en sien soos volg daar uit (Pretorius, 1996):

- (1) Geïdealiseerde invloed (II)
- (2) Inspirasie (INSP)
- (3) Intellektuele stimulering (IS)
- (4) Individuele bedagsaamheid (IC)
- (5) Voorwaardelike beloning (CR)
- (6) Bestuur-van-uitsondering (MBE)
- (7) Laissez-faire leierskap (LF)

Hierdie sewe skale is in die aanvanklike MLQ (Vorm 4) vervat en later ook, na verdere navorsing, in die MLQ (Vorm 5R) wat tans as die kommersiële weergawe van die MLQ dien, opgeneem. Ten spyte van repliseringstudies deur Hater en Bass (1988) en Waldman et al. (1987) wat hierdie faktorstruktuur bevestig het, is nuwe ontwikkelinge wel verkry. Byvoorbeeld, die bydraes wat deur Hater en Bass (1988) en Yammarino en Bass (1990) gelewer is, het tot die onderskeid tussen 'n aktiewe dimensie van Bestuur-deur-uitsondering (MBE-A) en 'n passiewe dimensie van Bestuur-deur-uitsondering (MBE-P) gelei.

Die charismatiese leierskapskaal van die MLQ (Vorm 5R), te wete geïdealiseerde invloed (idealized influence, II), sluit items in wat verband hou met die konsep van toegerekende charisma asook items wat geassosieer word met charismatiese gedrag. Hierdie aspek word deur navorsers hoog geag omrede hulle van mening is dat dit noodsaaklik is om 'n onderskeid te tref tussen toegerekende charisma en charismatiese gedrag (Bass en Avolio, 1993). Pretorius (1996) het juis aangedui dat hierdie vraagstuk aanleiding gegee het tot 'n suiwer gedragsitemweergawe van die MLQ, naamlik Vorm 10.

Pretorius (1996) het uitgewys dat die meeste navorsing oor die MLQ wat tussen 1985 en 1992 gedoen is, van Vorm 5R gebruik gemaak het. Verdere ontwikkelings het uit Vorm 5R ontstaan, soos die verkorte weergawe (Vorm 8) en gedragsitemweergawe (Vorm 10). Dit het weer aanleiding gegee tot die nuutste ontwikkelings deur Bass et al., in die vorm van die MLQ (Vorm 5X) wat as 'n nuwe standaardvorm van die MLQ dien. Daar word in Vorm 5X voorsiening gemaak vir sowel aktiewe as passiewe dimensies van Bestuur-deur-uitsondering (**MBE-A** en **MBE-P**) asook vir die toegerekende- en gedragscharisma konsepte, **II** ("idealized influence") en **AC** ("attributed charisma") (Pretorius, 1996). Ofskoon daar 'n selfevalueringvorm (*MLQ Self Rating Form*) en 'n evaluering-deur-volgelingweergawe (*MLQ Rater Form*) in sowel die MLQ (Vorm 5R) as MLQ (Vorm 5X) beskikbaar is, het Pretorius (1996) slegs van die MLQ (Vorm 5X) se *Rater Form* gebruik gemaak. Vir die doeleindes van sy navorsing is daar van 'n 5-puntskaal gebruik gemaak om die items te endosseer.

Transformasionele leierskapsteorie postuleer dat transformasionele leiers hulle charismatiese eienskappe gebruik om die aspirasies van hulle volgelinge te verhoog en om hulle aan te moedig om hulle eie leierskapspotensiaal te ontwikkel. Bass (1985) het geglo dat die charismatiese komponent van transformasionele leierskap afhanklik is van die volgelinge se vertroue in hulle leier se visie en doelgerigtheid. Inspirerende en motiverende leierskap toon hoë ladings op die charismatiese faktore, maar dit word nog steeds as 'n onafhanklike skaal in die MLQ behou. Volgens Downton (1973) tree charismatiese leiers inspirerend op, maar die betrokke dinamika kan verskil van leier tot leier. Die sterk begeerte tot identifikasie met leiers, wat 'n eienskap is van die charismatiese tipe leier, is afwesig by die suiwer inspirerende leiers.

Leiers is onder andere inspirerend omdat hulle oor die vermoë beskik om doelwitte en visies te artikuleer, wat in ooreenstemming is met hulle volgelinge se persepsies (Bass, 1989).

Volgens Bass (1985) en Hater en Bass (1988) se ontledings het *laissez faire*-leierskap voorgekom as die mees onaktiewe vorm van leierskap. Alle faktore betrokke, sluit aktiewe leierskap in, behalwe bestuur-deur-uitsondering en *laissez faire* (Bass & Avolio 1990).

Soos voorheen opgemerk, word daar met hierdie studie gepoog, om vas te stel of die faktorstruktuur van die MLQ soos in die leierskapsteorie van Bass gepostuleer, hier te lande bevestig kan word.

METODE

Steekproef

Die steekproef bestaan uit 406 lede (383 mans en 23 vrouens) uit 'n afdeling van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (hierna verwys as die SANW), wat 'n leierskapontwikkelingsprogram deurloop het. In hierdie studie is daar van gerieflikheidssteekproefneming gebruik gemaak aangesien alle lede wat aan die Leierskapontwikkelingsprogram deelgeneem het deur hul onderskeie eenhede genomineer is. Die genomineerdes verteenwoordig die volle reeks van moontlike funksies binne die betrokke afdeling van die SANW.

Instrument

Die MLQ Vorm 5R (Bass & Avolio, 1989) is in hierdie studie gebruik. Die MLQ is oorspronklik ontwerp om aan navorsers 'n betroubare instrument te verskaf vir die meting van transformasionele, transaksionele en *laissez faire*-leierskap (Bass & Avolio, 1990). Om betroubaar te kan diskrimineer tussen transformasionele en transaksionele leierskap, is daar van sowel kwantitatiewe as kwalitatiewe prosedures gebruik gemaak om die leierskapsvraelys te ontwikkel (Bass & Avolio, 1990).

Die items van die vraelys is oorspronklik deur Bass ontwikkel deur gebruik te maak van die response van 70 Suid-Afrikaanse

senior bestuurders in 'n oopeindevraelys waarin hulle gevra is om die attribute van transformasionele en transaksionele leiers te beskryf. Verdere items is gegeneteer na aanleiding van 'n oorsig van die leierskapsliteratuur (Bass & Avolio, 1990). Die MLQ bestaan uit twee vorms:

1. 'n Selfbeoordelingsvorm waarmee die toesighouer/leier homself as 'n toesighouer kan aanslaan; en
2. 'n Beoordelaarsvorm waarmee kollegas/ondergeskiktes hul toesighouer/leier kan aanslaan (Bass & Avolio, 1990).

Die MLQ (Vorm 5R) bestaan uit 80 items wat kern-leierskapsgedrag identifiseer en meet. Die faktore van die MLQ (Vorm 5R) van 1989 spruit konseptueel en empiries voort uit twee onafhanklike faktorontledings, te wete die van Bass (1985) en Hater en Bass (1988). (Sien Tabel 1).

Tabel 1
Die faktorstruktuur van die MLQ soos omskryf deur BASS

SKAAL	GETAL ITEMS
Transformasionele Leierskap	
Charisma	10
Inspirasie	7
Intellektuele Stimulasie	10
Individuele Konsiderasie	10
Transaksionele Leierskap	
Voorwaardelike Beloning	10
Bestuur-deur-uitsondering (Aktief en passief)	10
Vermyding van Leierskap	
Laissez-Faire	10
Uitkoms Faktore	
Tevredenheid met die leier	10
Individuele en Groepseffektiwiteit	
Ekstra poging deur volgelinge	
TOTAAL	76

Die oorblywende vier items spreek biografiese data aan en laat respondente toe om hul graad van vertroue in die MLQ aan te dui (Bass en Avolio, 1990).

Die MLQ is uniek in die sin dat dit 'n wye spektrum van leierskapsgedrag identifiseer (van charismatiese tot relatief passiewe "*laissez faire*"-leierskap), soos deur Pretorius (1996) aangedui. In 'n studie van Yammarino en Bass (1991) met 'n steekproef vlootoffisiere in die Verenigde State van Amerika, is alfa-koëffisiënte vir die subskale van die Selfbeoordelingsvorm bereken wat tussen 0,68 en 0,98 wissel waar die Bestuur-deur-uitsondering en *Laissez faire*-skale onderskeidelik alfa-koëffisiënte van 0,75 en 0,68 gelewer het (Bass & Avolio, 1990). Bass en Avolio (1990) het ook 'n studie van 1006 volgelinge van 251 bestuurders gerapporteer waar die sewe subskale alfa-koëffisiënte tussen 0,77 en 0,90 opgelewer het. Albei vorms is al herhaaldelik hersien soos wat daar meer teweete gekom is oor die gedrag van transformasionele en transaksionele leiers, asook *laissez-faire*-leiers (Bass & Avolio, 1990).

Data-Insamelingsprosedure

Elke respondent in die steekproef is voor die aanvang van die Leierskapsprogram versoek om die MLQ-vraelys te voltooi. Elke respondent het 'n Selfbeoordelingsvorm en drie Beoordelaarsvorms vir verdere voltooiing deur ondergeskiktes ontvang. Ideaal gesproke behoort die beoordelaarsvorms deur al die ondergeskiktes van 'n bepaalde leier ingevul te word of 'n minimum van drie beoordelaars, wat op 'n ewekansige wyse gekies moet word deur 'n neutrale party. Eenvoudige, duidelike instruksies, asook voorbeelditems, maak dit moontlik vir respondente om die vraelys te kan voltooi sonder direkte toesig. Die vraelys neem ongeveer 20 minute om te voltooi. Aangesien die vraelys selfverduidelikend is, is die klem op die

anonimiteit en privaatheid van die respondente wat dit invul, geplaas.

Elke respondent is versoek om die MLQ-selfbeoordelaarsvorm (5R) te voltooi. Die respondente is ingelig dat die vraelys uit 'n aantal stellings bestaan oor tipiese leierskapsgedrag en dat hulle slegs moet aandui hoe gereeld hulle die spesifieke gedrag openbaar. Ten opsigte van sekere items moes hulle aandui, hoe sterk hulle met die tiperende gedrag identifiseer. Daar is gebruik gemaak van Bass, Cascio en O'Conner (1974) se vyfpuntskaal: meestal of altyd (4), gereeld (3), soms (2), minder gereeld (1) geensins (0).

Die versekering is gegee dat vertroulikheid gehandhaaf sal word. Na voltooiing van die vraelyste, is die inligting aan die MLQ-koördineerder van die Leierskapsontwikkelingsprogram gestuur.

Statistiese ontleding

In die verwerking van die data van die MLQ is slegs op die eerste sewentig items van die vraelys gefokus aangesien dit oor leierskap handel. Items 71-80 het brekking op effektiwiteit en tevredenheid. Dit bevat ook enkele biografiese items.

Ten einde die effek van differensiële skeefheid van die items teen te werk, is daar van 'n prosedure wat deur Schepers (1992) ontwikkel is, gebruik gemaak. Al die verwerkings is met behulp van die BMDP-pakket uitgevoer.

RESULTATE

Faktorontleding

Die sewentig items van die vraelys is geïnterkorreleer en die eigenwaardes daarvan is bereken. Die eigenwaardes verskyn in Tabel 2. Die interkorrelasiematriks (70 x 70) is te groot vir reproduksie in hierdie artikel.

Tabel 2
Eigenwaardes van die ongereduseerde interkorrelasiematriks (70x70)

Wortel	Eigenwaarde	Wortel	Eigenwaarde	Wortel	Eigenwaarde
1	14,432200	25	0,787475	49	0,429920
2	5,073720	26	0,766799	50	0,424018
3	3,005200	27	0,755521	51	0,410516
4	2,549080	28	0,735614	52	0,395728
5	2,214310	29	0,718643	53	0,380714
6	1,828550	30	0,699166	54	0,368985
7	1,540200	31	0,688330	55	0,359264
8	1,402250	32	0,674191	56	0,344132
9	1,385690	33	0,652144	57	0,327459
10	1,312160	34	0,630767	58	0,323677
11	1,271050	35	0,611478	59	0,318456
12	1,219990	36	0,590218	60	0,289731
13	1,161380	37	0,579451	61	0,289731
14	1,139670	38	0,568167	62	0,287036
15	1,119770	39	0,544984	63	0,266198
16	1,023820	40	0,539676	64	0,258847
17	0,992682	41	0,510267	65	0,248087
18	0,975202	42	0,500359	66	0,238015
19	0,933967	43	0,494629	67	0,221165
20	0,905145	44	0,477124	68	0,205203
21	0,893980	45	0,475251	69	0,195297
22	0,856127	46	0,452117	70	0,172361
23	0,848250	47	0,448753		
24	0,808325	48	0,446006		

Spoor = 70,000000

Uit 'n inspeksie van Tabel 2 sal dit blyk dat 16 eigenwaardes groter as een is. Volgens Kaiser (1961) se kriterium is 16 faktore onttrek, en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van 'n varimaksrotasie. Vervolgens is subtellings vir 14 van die faktore bereken deur die items met hoe ladinge of elke faktor saam te voeg. Faktore 12 en 16 is geëlimineer omdat geen items betekenisvolle ladinge daarop gehad het nie.

Die veertien subtoetse is voorts geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Die interkorrelasiematriks van die subtoetse verskyn in Tabel 3 en die eigenwaardes daarvan in Tabel 4.

Tabel 3
Interkorrelasiematriks van die subtellings

	Sub 1	Sub 2	Sub 3	Sub 4	Sub 5	Sub 6	Sub 7	Sub 8	Sub 9	Sub 10	Sub 11	Sub 13	Sub 14	Sub 15	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	
Sub 1	1	1,0000													
Sub 2	2	0,6224	1,0000												
Sub 3	3	0,2056	0,2003	1,0000											
Sub 4	4	0,6226	0,5177	0,2071	1,0000										
Sub 5	5	-0,2299	-0,2509	0,2634	-0,2598	1,0000									
Sub 6	6	0,0993	0,1058	0,1865	0,1008	0,2329	1,0000								
Sub 7	7	0,6383	0,3826	0,1418	0,3505	-0,1648	0,1866	1,0000							
Sub 8	8	0,5472	0,5504	0,0825	0,4230	-0,2397	0,1177	0,4218	1,0000						
Sub 9	9	0,0985	0,2363	0,3423	0,2422	0,0946	0,3189	0,0474	0,1073	1,0000					
Sub 10	10	0,2454	0,2054	0,3567	0,1531	0,1030	0,0260	0,2153	0,1279	0,1707	1,0000				
Sub 11	11	0,4743	0,2604	0,2504	0,2449	0,0942	0,1040	0,3420	0,2777	0,0007	0,1881	1,0000			
Sub 13	13	-0,0941	-0,1124	0,2983	-0,0761	0,2605	0,1196	-0,0746	-0,1401	0,1133	0,0616	0,1407	1,0000		
Sub 14	14	-0,0835	-0,0851	0,1971	-0,1288	0,3400	0,2874	-0,0700	-0,1459	0,1832	-0,0217	0,0659	0,2313	1,0000	
Sub 15	15	0,0111	0,0378	0,1541	-0,0477	0,2178	0,1700	-0,0032	0,0555	0,1437	0,0629	0,0118	0,1420	0,1321	1,0000

Uit 'n inspeksie van Tabel 4 sal dit blyk dat vier van die eigenwaardes groter as een is. Gevolglik is vier faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die Direct Oblimin-prosedure.

Tabel 4
Eigenwaardes van die ongereduseerde interkorrelasiematriks van subtellings (14 X 14)

Wortel	Eigenwaarde	Wortel	Eigenwaarde
1	3,63442	8	0,62822
2	2,37508	9	0,56438
3	1,18282	10	0,51515
4	1,07197	11	0,49826
5	0,93000	12	0,45536
6	0,83717	13	0,40705
7	0,68394	14	0,21614
Spoor = 14			

Die geroteerde faktormatriks van die MLQ verskyn in Tabel 5, en die interkorrelasies tussen die faktore in Tabel 6.

Tabel 5
Geroteerde faktormatriks ten opsigte van die subtellings van die MLQ (Direct Oblimin prosedure).

	Faktor I	Faktor II	Faktor III	Faktor IV	h^2_j
Subtelling 1	0,919	-0,032	0,085	-0,091	0,8573
Subtelling 2	0,629	-0,048	0,093	0,270	0,5661
Subtelling 3	0,046	0,095	0,736	0,124	0,6270
Subtelling 4	0,565	-0,098	0,126	0,263	0,4934
Subtelling 5	-0,262	0,445	0,240	-0,214	0,4720
Subtelling 6	0,220	0,706	-0,176	0,123	0,4755
Subtelling 7	0,693	0,080	-0,024	-0,130	0,4540
Subtelling 8	0,653	0,002	-0,071	0,108	0,4544
Subtelling 9	0,015	0,309	0,236	0,545	0,4947
Subtelling 10	0,155	-0,085	0,438	0,028	0,2228
Subtelling 11	0,503	0,100	0,216	-0,339	0,4102
Subtelling 12	-0,149	0,212	0,312	-0,101	0,2213
Subtelling 13	-0,099	0,502	0,047	-0,051	0,2921
Subtelling 14	-0,007	0,266	0,083	0,039	0,0953
VP	2,894	1,205	1,069	0,683	

Uit 'n inspeksie van Tabel 5 sal dit blyk dat drie van die faktore redelik goed bepaal is met drie of meer hoe ladings per faktor. Die vierde faktor is egter swak bepaal en behoort geïgnoreer te word.

Faktor I verteenwoordig die domein van transformasionele leierskap en verklaar 28,77% van die gemeenskaplike variansie.

Faktor II verteenwoordig die domein van vermyding van leierskap en verklaar 11,98% van die gemeenskaplike variansie. Die items met hoë ladings op Faktor II is kenmerkend van die *laissez faire*-leierskapstyl.

Faktor III verteenwoordig die domein van transaksionele leierskap. Die twee hoofkomponente van die domein, naamlik voorwaardelike beloning en bestuur-deur-uitsondering word deur die items onderliggend aan hierdie faktor weerspieël. Faktor III verklaar 10,63% van die gemeenskaplike variansie.

Tabel 6
Interkorrelasies van geroteerde faktore

	Faktor I	Faktor II	Faktor III	Faktor IV
Faktor I	1,000			
Faktor II	-0,173	1,000		
Faktor III	0,172	0,370	1,000	
Faktor IV	0,195	-0,008	-0,034	1,000

Uit 'n inspeksie van Tabel 6 sal dit blyk dat die drie faktore baie laag met mekaar korreleer: Faktore I en II korreleer laag negatief met mekaar ($r = -0,173$, $p,01$) terwyl Faktore I en III laag positief met mekaar korreleer ($r = 0,172$, $p,01$). Faktore II en III korreleer matig positief met mekaar ($r = 0,370$, $p,0001$).

Voorts is drie skale gekonstrueer, ooreenstemmend met die drie faktore wat verkry is. Die ontleding van hierdie skale word in die volgende afdeling bespreek.

Itemontledings

Skaal 1: Transformasionele leierskap

Al 45 items van Faktor I is by die itemontleding ingesluit ten einde te bepaal watter items gedurende die iteratiewe prosedure verwerp sal word. Die resultate van die itemontleding word in Tabel 7 aangebied.

Tabel 7
Itemstatistiek ten opsigte van Skaal 1

Item	\bar{X}_g	Sg	$r_{gx}S_g$	r_{gx}
Q1	2,941	0,718	0,308	0,429
Q2	3,333	0,717	0,335	0,467
Q3*	2,517	0,702	0,280*	0,399
Q4	3,062	0,739	0,395	0,534
Q5	3,261	0,817	0,340	0,417
Q8	2,961	0,756	0,435	0,575
Q9	2,850	0,804	0,491	0,610
Q10	2,736	0,799	0,443	0,554
Q11	2,980	0,813	0,464	0,570
Q12	3,308	0,731	0,401	0,548
Q15	3,121	0,712	0,402	0,565
Q16	3,052	0,753	0,443	0,588
Q17	2,709	0,782	0,463	0,592
Q18	3,032	0,768	0,446	0,581
Q19	2,749	0,948	0,464	0,471
Q22	2,251	0,892	0,418	0,468
Q23	2,786	0,811	0,524	0,646
Q24	2,663	0,781	0,468	0,600
Q29	2,534	1,017	0,463	0,455
Q30	2,071	1,007	0,488	0,484
Q31	2,933	0,896	0,370	0,413
Q32	3,042	0,783	0,424	0,541
Q33	3,485	0,684	0,345	0,505
Q36	3,256	0,673	0,386	0,574
Q37	2,958	0,757	0,465	0,614
Q38	3,094	0,796	0,358	0,450
Q39	3,490	0,639	0,318	0,498
Q43	3,153	0,565	0,415	0,632
Q44	3,111	0,750	0,407	0,543
Q45	2,860	0,787	0,477	0,607
Q46	3,027	0,862	0,473	0,549
Q50	2,919	0,820	0,478	0,583
Q51	2,594	0,889	0,507	0,570
Q52	2,906	0,847	0,472	0,558
Q53	3,466	0,708	0,310	0,438
Q57	2,825	0,811	0,525	0,647
Q58	2,828	0,801	0,535	0,668
Q59	2,919	0,786	0,524	0,666
Q60	3,409	0,734	0,398	0,542
Q64	3,074	0,713	0,380	0,533
Q65	2,840	0,783	0,512	0,653
Q66	3,000	0,767	0,428	0,558
Q67	3,310	0,735	0,344	0,468
Q68	3,488	0,639	0,354	0,553
Q69	2,973	0,923	0,438	0,474

Cronbach se koëffisiënt alfa = 0,944

* - item verwyder met itemontleding

Die betroubaarheidsindekse ($r_{gx}S_g$) van die items wissel van 0,280 tot 0,535 en die item-totaalkorrelasies van 0,399 tot 0,668. Die enigste item met 'n relatief lae betroubaarheid is item 3 ($r_{gx}S_g = 0,280$). Die weglating van hierdie item het die betroubaarheidskoëffisiënt van die skaal geensins beïnvloed nie en gevolglik is die item behou.

Verdere iterasies het slegs tot 'n verlaging van die betroubaarheidskoëffisiënt gelei en geen verdere items is dus verwyder nie. Dié skaal se oorhoofse betroubaarheid is 0,944 volgens Cronbach se koëffisiënt alfa.

Skaal 2: Laissez-faire leierskap

Die resultate van die itemontleding word in Tabel 8 aangebied. Slegs die 15 items wat op Faktor II laai, is by dié ontleding ingesluit. Die omvang van die betroubaarheidsindekse het gewissel vanaf 0,277 tot 0,647 na weglating van item 25. Die item-totaalkorrelasies het gewissel van 0,324 tot 0,541.

Tabel 8
Itemstatistiek ten opsigte van Skaal 2

Item	\bar{X}_g	Sg	r_{gxSg}	r_{gx}
Q6	3,167	0,856	0,277	0,324
Q7	2,291	1,194	0,621	0,520
Q13	2,796	1,084	0,518	0,478
Q14	1,414	1,153	0,621	0,539
Q20	2,852	0,947	0,395	0,417
Q21	0,872	0,990	0,580	0,586
Q25*	3,601	0,680	0,069*	0,101
Q28	1,756	1,196	0,647	0,541
Q34	2,650	1,073	0,510	0,475
Q35	1,084	1,128	0,575	0,510
Q42	1,904	1,202	0,500	0,416
Q49	0,924	1,085	0,530	0,489
Q55	1,069	0,984	0,468	0,476
Q56	0,584	0,808	0,318	0,393
Q70	1,150	1,115	0,491	0,440

Cronbach se koëffisiënt alfa = 0,736

* – item verwyder met itemontleding

Die betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach se alfa) van Skaal 2 het van 0,726 tot 0,736 gestyg na weglating van item 25. Na twee iterasies het item 6 ook met 'n lae betroubaarheid na vore gekom. Die betroubaarheidskoëffisiënt van Skaal 2 as geheel het egter op 0,736 gebly, sonder dat item 6 weggelaat is.

Skaal 3: Transaksionele leierskap

Die resultate van hierdie itemontleding verskyn in Tabel 9. Weereens is slegs die 10 items wat op Faktor III laai by die ontleding ingesluit.

Tabel 9
Vergelyking tussen Bass (1985); Bass en Avolio (1990); Visser (1992) en die onderhawige studie.

DIMENSIE	BASS (1985) STUDIE	BASS & AVOLIO (1990)	VISSER (1992)	HUIDIGE STUDIE
1. Faktormetode	Faktorontleding	Faktorontleding	Faktorontleding	Faktorontleding van items Faktorontleding van subtoetse
2. Rotasiemetode	Varimaks	Varimaks	Varimaks	Varimaks Direct Oblimin
3. Steekproefgrootte	104 aanvanklik + 72 addisioneel	1006 volgelinge van 251 besigheidsleiers	461	406
4. Aantal faktore behou	Sewe met die 104 respon- dente wat verminder na vyf toe die 72 bykomstige toetslinge bygevoeg is	Sewe met 1006 Respondente	4	3
5. Besluitnemingsreël om te bepaal hoeveel faktore onttrek moet word	Eigenwaardes groter as een (Kaiser, 1961)	Eigenwaardes groter as een (Kaiser, 1961)	Scree toets	Eigenwaardes groter as een (Kaiser, 1961)
6. Persentasie verklaarde variansie	89,5%	Onbekend	52,04%	51,37%
7. Faktore geïdentifiseer met die persentasie verklaarde variansie vir elke faktor in hakies	Charisma (66%) Voorwaardelike beloning (7,2%) Individuele konsiderasie (6,3%) Bestuur-deur-uitsondering (3,1%) Intellektuele stimulasie (6,3%)	4 faktore transformasioneel 2 faktore transaksioneel 1 nie-leierskap	Charisma (41,17%) Voorwaardelike beloning (4,35%) Individuele konsiderasie (3,36%) Bestuur-deur-uitsondering (2,88%)	Transformasionele leierskap (28,77%) Vermynning van leierskap (11,98%) Transaksionele leierskap (10,63%)

In die huidige studie is slegs drie sinvolle faktore verkry in vergelyking met Bass (1985) se vyf; Bass en Avolio (1990) se sewe; en Visser (1992) se vier faktore.

Die faktore wat in die studies van Bass (1985); Bass en Avolio (1990); en Visser (1992) geïdentifiseer is, verteenwoordig ver-

Tabel 9
Itemstatistiek ten opsigte van Skaal 3

Item	\bar{X}_g	Sg	r_{gxSg}	r_{gx}
Q26	1,943	1,249	0,919	0,736
Q27	1,899	1,310	0,746	0,569
Q40	2,126	1,183	0,915	0,773
Q41*	2,515	1,070	0,408*	0,382
Q47	1,892	1,239	0,943	0,762
Q48	1,729	1,166	0,591	0,507
Q54	2,948	0,981	0,493	0,502
Q61	2,261	1,107	0,782	0,706
Q62	2,071	1,138	0,621	0,546
Q63	1,554	1,166	0,498	0,427

Cronbach se koëffisiënt alfa = 0,803

* – item verwyder met die itemontleding

Die betroubaarheidsindekse van die items (r_{gxSg}) het gewissel van 0,408 tot 0,943. Item 41 het 'n lae betroubaarheid getoon. Cronbach se koëffisiënt alfa ten opsigte van Skaal 3 as geheel, styg van 0,796 tot 0,803 met die weglating van item 41. Die item-totaalkorrelasies vir hierdie skaal het van 0,382 tot 0,773 gewissel.

BESPREKING

Die doel van die studie was om vas te stel of die faktorstruktuur van die MLQ (soos in die leierskapsteorie van Bass geposuleer is) in die Suid-Afrikaanse konteks gerepliseer kon word. Die resultate sal vervolgens met die bevindinge van Bass (1985); Bass en Avolio (1996) en Visser (1992) vergelyk word.

'n Vergelyking van die vier studies word in tabelvorm aangebied (Tabel 10). Hier word spesifiek gefokus op die volgende aspekte, naamlik:

- * watter faktor-en-rotasiemetodes gebruik is;
- * die steekproefgrootte;
- * die besluitnemingsreël vir die keuse van getal faktore;
- * getal faktore behou; en
- * persentasie-verklaarde variansie, asook die uiteindelijke faktore wat geïdentifiseer is in elk van die onderskeie studies.

skeie komponente van die onderskeie leierskapstyle soos gedefinieer aan die hand van die teorie.

Skaal 1 van die huidige studie is as Transformasionele Leierskap geïdentifiseer aangesien dit die items onderliggend aan transformasionele leierskap (die vier I's van transformasionele

leierskap) verteenwoordig, naamlik geïdealiseerde invloed; individuele konsiderasie; intellektuele stimulasie; en inspirerende motivering.

Daar is egter drie items in die skaal wat op voorwaardelike beloning dui, wat volgens die teorie deel vorm van die domein van *transaksionele leierskap*. Volgens Bass en Avolio (1993) is daar 'n fyn skeidslyn tussen voorwaardelike beloning en individuele konsiderasie. Aangesien individuele konsiderasie 'n transaksionele leierskapskonsep is, behoort hierdie items hoog te laai op Faktor I. Volgens Bass en Avolio (1993) kom voorwaardelike beloning nader aan transaksionele leierskap en is dit hoogs effektief wanneer dit die groei van behoeftes van ondergeskiktes en die erkenning van hul belange insluit. Visser (1992) het dieselfde bevindinge gekry en beskryf dit soos volg: "At this stage it seems that a considerable overlap exists between the items used to describe the transactional leadership factor, contingent reward, and the transformational leadership factor, individualized consideration" (p.31). Indien 'n leier poog om die behoeftes van sy ondergeskiktes uit te klaar en hulle te help om hul behoeftes te bevredig, is dit aanduidend van 'n item wat voorwaardelike beloning verteenwoordig. Dieselfde argument is ook geldig indien die leier sy tevredenheid uitdruk indien die ondergeskiktes aan die standaard van goeie werk, soos ooreengekom, voldoen. Indien 'n leier vasstel wat die behoeftes van sy ondergeskiktes is, kan mens 'n een-tot-een interaksie verwag of aanvaar. Dieselfde argument is dus geldig in die geval waar die leier die ondergeskikte krediet gee of prys vir goeie werk wat gelewer is, en waardering daarvoor uitspreek. Dit kan 'n sagter vorm van voorwaardelike beloning wees, maar die gedrag geopenbaar in 'n een-tot-een verhouding maak dit 'n individuele, konsidererende funksie.

Skaal 2 van die huidige studie verteenwoordig die domein van vermyding van leierskap of die *laissez faire*-leierskapstyl wat nie in die studie van Visser (1992) figureer nie, maar wel in Bass (1985) asook Bass en Avolio (1990) s'n. Dié faktor bevat hoofsaaklik items wat aanduidend is van 'n *laissez faire*-leierskapstyl. Daar is egter vyf items wat meer kenmerkend is van die dimensie van bestuur-deur-uitsondering (passief). Soos reeds bespreek, het Hater en Bass (1988) en Yammarino en Bass (1990) gevind dat bestuur-deur-uitsondering in aktiewe en passiewe faktore verdeel kan word.

Die aktiewe leier monitor afwykings en probleme en stel dit reg, terwyl die passiewe leier wag totdat probleme opduik, voordat hy/sy dit korrigeer. Die status quo word dus gehandhaaf sonder dat dit aangespreek word. Kernwoorde beskrywend van hierdie passiewe leierskapstyl is die volgende:

- "if it isn't broken, don't fix it";
- "vermy inmenging"; en
- "'n probleem moet sig eers voordoen".

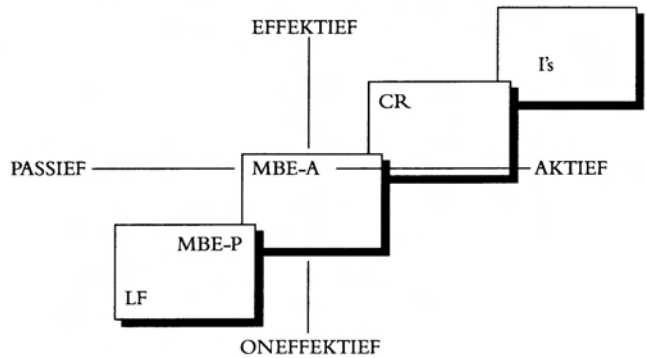
Die kernwoord hier is *vermyding*. Die *laissez faire*-leierskapstyl toon 'n afwesigheid van leierskap, 'n vermyding van inmenging of albei. Dié tipe leier is geneig om besluitneming asook betrokkenheid by ondergeskiktes te vermy. Indien die konsepte wat beskrywend is van dié twee leierskapstyle van nader beskou word, bied dit 'n verklaring vir die feit dat items van albei die style betekenisvol laai op Faktor II, naamlik vermyding van leierskap. Daar is een item in die skaal wat betrekking het op die domein van individuele konsiderasie. Ofskoon hierdie domein deel vorm van transformasionele leierskapstyl is dit moontlik dat die leier 'n tipe 'hands-off'-benadering toon teenoor sekere ondergeskiktes met die doel om meer outonomie aan hulle te verleen.

Die derde skaal wat in die huidige studie geïdentifiseer is, verteenwoordig die domein van transaksionele leierskap. Die items wat hierdie faktor beskryf, is spesifiek gerig op die twee onderafdelings van die domein van transaksionele leierskap, naamlik voorwaardelike beloning en bestuur-deur-uitsondering (aktief). In hierdie skaal word die aktiewe faktor van *bestuur-deur-uitsondering* deur die items verteenwoordig. Die twee onderafdelings van transaksionele leierskap is egter as

twee afsonderlike faktore in die studies van Bass (1985); Bass en Avolio (1990); en Visser (1992) geïdentifiseer.

Bestuur-deur-uitsondering kan op sowel 'n positiewe (aktiewe) as 'n negatiewe (passiewe) vorm van leierskap dui.

Die aktiewe sy van bestuur-deur-uitsondering fokus op onreëlmatighede en mislukkings en kan beskryf word as regstellende transaksies. 'n Leier wat aktief daarop ingestel is om foute te vermy en terselfdertyd sy ondergeskiktes te ontwikkel tot hoër potensiaalvlakke kan die potensiele invloed van sy leierskap maksimeer (Sien Figuur 1).



Figuur 1
Transformele leierskapsmodel

- LF: LAISSEZ-FAIRE
- MBE-P: BESTUUR-DEUR-UITSONDERING (PASSIEF)
- MBE-A: BESTUUR-DEUR-UITSONDERING (AKTIEF)
- CR: VOORWAARDELIKE BELONING
- I'S: GEÏDEALISEERDE INVLOED
- INDIVIDUELE KONSIDERASIE
- INTELLEKTUELE STIMULASIE
- INSPIRERENDE MOTIVERING

Die ontwikkeling vind plaas deur middel van uitruiling van transaksies (Bass & Avolio, 1990). Voorwaardelike beloning wat ook 'n transaksionele leierskapsfaktor is, fokus op transaksies tussen die leier en sy ondergeskiktes. Dit behels positiewe, versterkende interaksies tussen die leier en sy ondergeskiktes met die klem op uitruiling van transaksies. Klem word geplaas op die fasilitering van die bereiking van daargestelde doelwitte soos ooreengekom met die ondergeskiktes (Bass & Avolio, 1993).

Sowel bestuur-deur-uitsondering (aktief) as voorwaardelike beloning behels dus in 'n mindere of meerdere mate 'n tipe transaksie. Die transaksies betrokke by bestuur-deur-uitsondering fokus egter meer op die regstelling van foute of probleme, terwyl voorwaardelike beloning op uitruiltransaksies fokus met die doel om ooreengekome doelwitte te bereik. Raakpunte tussen die twee dimensies van leierskap regverdig moontlik die insluiting van items van albei dimensies in die skaal.

'n Beperking van hierdie studie is dat daar slegs van 'n geleentheidsteekproef gebruik gemaak is. Die neem van só 'n steekproef hou die risiko van moontlike subjektiwiteit en sydigheid in. Daar word geredeneer dat hierdie tipe steekproef geskik is vir die gebruik van voorstudies, om byvoorbeeld swakpunte in 'n vraelys te identifiseer (Steyn et al., 1998). 'n Geleentheidsteekproef het egter 'n inherente onvermoë om akkurate inligting oor 'n populasie te gee wat die moontlikheid van steekproeffoute vergroot.

'n Verdere beperking van die huidige studie is die feit dat die steekproef op slegs een organisasies betrekking het. Die bevindinge kan dus nie sonder meer veralgemeen word nie, en bemoeilik ook enige meta-analises.

Die huidige studie het drie onafhanklike faktore opgelewer in vergelyking met Bass (1985) se vyf; Bass en Avolio (1990) se

sewe; en Visser (1992) se vier faktore. Dit wil egter voorkom of die faktore wat deur hulle geïdentifiseer is op verskillende onderafdelings van die leierskapstyle dui. Verder bestaan daar die moontlikheid dat dié studies wat meer as drie faktore geïdentifiseer het, ook artefaktore insluit. Die faktore wat in die huidige studie geïdentifiseer is, blyk meer verteenwoordigend te wees van die oorhoofse leierskapstyle soos omskryf in die leierskaplitteratuur deur Bass.

Die oorspronklike faktorstruktuur wat deur Bass (1985) voorgestel is, is steeds konseptueel verteenwoordigend van transformasionele, transaksionele en *laissez faire*-leierskap. Volgens Bass en Avolio (1993) is die faktorstruktuur egter baie meer kompleks as oorspronklik voorgestel. Verdere studies ten opsigte van die operasionalisering en meting van die transformasionele leierskapmodel is nodig om die verband met ander persoonlikheidskonstrukte, waardes en morele ontwikkeling te bepaal.

BRONNELYS

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J.G. Hunt, Baliga H.R. & Dachler H.P. (Eds), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Heath.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1993). *Full range leadership development trainers manual*. Randburg, South Africa: Productivity Development.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1989). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1991). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Charge and Development*, 14(4), 231-272.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to leadership critiques. *Leadership theory and research: perspectives and directions*. New York: Academic Press.
- Bass, B.M., Cascio, W.F. & O'Connor, E. (1974). Magnitude of estimations of frequency and amount. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 313-320.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Charlton, G. (1994). Leierskap: Sleutel tot verandering in SA. *Finansies en Tegniek*, 46(27), 43.
- Cherverton, G.L. & Thompson, B.M. (1995). *Subordinate perceptions of transformational leadership: A contingency approach*. Paper presented at the Inaugural Australian Industrial and Organisation Psychology Conference, Sydney (14-16 July 1995).
- Deluga, R.J. & Souza, J. (1991). The effect of transformational leadership style on the influencing behavior of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(7), 49-55.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership*. New York: Free Press.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 695-702.
- Hoover, N.R. (1987). *Transformational and transactional leadership: A test of the model*. Doctoral dissertation, University of Louisville, Kentucky.
- 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.
- Koh, W.L. (1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Doctoral dissertation, University of Oregon.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Locke, E.A. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Pretorius, M.D. (1996). *Die verband tussen leierskapstyl, werktevredenheid en organisasieverbondenheid in 'n hoëtegnologie organisasie*. Ongepubliseerde Magister verhandeling. Potchefstroom: PU vir CHO.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU-pers.
- Steyn, A.G.W., Smit, C.F., Du Toit, S.H.C. & Strasheim, C. (1998). *Moderne Statistiek vir die praktyk*. (Sesde hersiene uitgawe, eerste druk) Hatfield, Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.
- Stogdill, R.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership. A survey of theory and research*. (Revised and Expanded edition by B.M. Bass.) New York: Free Press.
- Tichy, N. & Devanna, F. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.
- Visser, W.A. (1992). *Replication factor analysis of the Bass Multifactor Leadership Questionnaire*. Department of Psychology: University of Cape Town.
- Waldman, D.A. & Bass, B.M. (1985). *Adding to leader - follower transactions: The augmenting effect of transformational leadership*. Binghamton, NY: State University of New York.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Einstein, W.O. (1987). Leadership and the outcomes of the performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177-186.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(2), 975-995.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1991). Person and situation views of leadership. *Leadership Quarterly*, 2(1), 121-139.