

LOKUS VAN BEHEER EN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP

J.F. VAN STADEN
J.M. SCHEPERS
H.S. RIEGER

Departement Menslikehulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

Locus of control and transformational leadership. The aim of this study was to determine the relationship between locus of control and transformational leadership. These constructs were selected by virtue of the lack of empirical research regarding the assumed relationship between them. The Locus of Control Inventory (LCI) of Schepers (1998) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Form 5R of Bass and Avolio (1993) were administered to 102 respondents. The results indicate statistically significant relationships between: internal locus of control and transformational leadership; external locus of control and transactional leadership; and autonomy and transformational leadership.

OPSOMMING

Die doel van die studie was om die verband tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap te bepaal. Hierdie konstrakte is gekies op grond van die gebrek aan empiriese navorsing rakende die veronderstelde verband tussen die genoemde konstrakte. Die Lokus van Beheer-vraelys van Schepers (1998) en die Multifaktor Leierskapsvraelys (MLV), Vorm 5R van Bass en Avolio (1993) is op 102 respondente toegepas. Die resultate toon statisties beduidende verbande aan tussen: interne lokus van beheer en transformasionele leierskap; eksterne lokus van beheer en transaksionele leierskap; en outonomie en transformasionele leierskap.

SYNOPSIS

During the last decade the constructs of Locus of Control and Transformational Leadership were the focus of many research projects. Many studies were conducted to investigate Locus of Control as part of personality and the impact thereof on individual performance and behaviour. The rapid changing environment and the coupled demands thereof on leadership directed the focus of research in this field to the theory of Transformational Leadership and the impact thereof on organisational performance.

The majority of research projects linked both Internal Locus of Control and Transformational Leadership to superior individual and organisational performance respectively. Howell and Avolio (1993) stressed that various conceptual works suggested that a leader with an Internal Locus of Control would be inclined to demonstrate Transformational Leadership behaviour.

By virtue of a lack of empirical studies to investigate the assumed relationship between the two constructs the present researcher decided to investigate this relationship. The aim of this study was to determine the possible relationship between Locus of Control and Transformational Leadership.

The Locus of Control Inventory (LCI) of Schepers (1998) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Form 5R of Bass and Avolio (1993) were administered to 102 respondents. The respondents represented all the leaders of a national manufacturing organisation. The average number of years in a leadership position of the respondents were more than four years.

The LCI of Schepers (1998) consists of three normative scales. The scales being Internal Locus of Control, External Locus of Control and Autonomy. The MLQ, Form 5R of Bass and Avolio (1993) consists of three scales of leadership. The scales being Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez-faire Leadership.

The respective scales of the LCI and the MLQ were intercorrelated. To determine whether Transformational Leadership could be predicted by the three scales of the LCI, a multiple regression analysis was performed.

Furthermore, a canonical correlation technique was used to determine the relationship between Locus of Control and the three measures of leadership.

Transformational Leadership correlated moderately positively with Transactional Leadership ($r = 0,535, p < 0,01$), but did not correlate with Laissez-faire. Transactional Leadership showed a low positive correlation with Laissez-faire ($r = 0,352, p < 0,01$). Internal and External Locus of Control were uncorrelated. Internal Control correlated moderately (positively) with Autonomy ($r = 0,607, p < 0,01$). Transformational Leadership correlated moderately positively with both Internal Control ($r = 0,429, p < 0,01$) and Autonomy ($r = 0,395, p < 0,01$). Transactional Leadership showed a moderate positive correlation with External Control ($r = 0,478, p < 0,01$) and a low positive correlation with Internal Control ($r = 0,279, p < 0,01$). Laissez-faire did not correlate with Locus of Control.

The multiple correlation of the Locus of Control measures (independent variables) with Transformational Leadership (dependent variable) yielded a statistically significant correlation of 0,471. This correlation accounts for approximately 20% of the variance of Transformational Leadership ($F(3,98) = 9,309, p = 0,00002$).

An analysis of the canonical correlations indicates that two statistically significant canonical correlations exist, $\chi^2(4) = 24,45; p = 0,00007$. The first canonical correlation is 0,614 and the second 0,471.

The results of this study indicate statistically significant relationships between: Internal Locus of Control and Transformational Leadership; External Locus of Control and Transactional Leadership; and Autonomy and Transformational Leadership.

Die snel ontwikkelende wêreld en gejaardgaande veranderende aard van werk stel geweldige eise aan organisasieleiers. Faktore waaronder die globalisering van die ekonomie, 'n toenemende diverse en ontwikkelende arbeidsmag, kwantum spronge in tegnologiese ontwikkeling, drukkende ekonomiese faktore en die fokus op tyd as 'n kompeterende voordeel, vereis dinamiese leierskap (Adams, 1986). Die resultaat is 'n komplekse, onsekere en dikwels onstabiele werksomgewing gekenmerk deur verhoogde kompetisie, diversiteit en verandering.

Dit word algemeen aanvaar dat 'n organisasie se werksmag, wat die leierskapselement insluit, 'n sleutelrol in organisasiesukses speel. Leiers tree rigtinggewend op ten einde organisasies te vernuwe, of om te reageer op veranderinge in die eksterne omgewing. Enorme druk word derhalwe op leiers uitgeoefen om die regte strategiese besluite te neem, aangesien hulle besluite bepalend is vir die voortbestaan van die organisasie. Taffinder (1995) dui aan dat een van die sleuteltake van die leier is om te verseker dat die organisasie strategies reg geposisioneer is.

Gedurende die 1980's het die genoemde veranderende omgewingstoestand en werknemerverwagtinge tot die bevraagtekening van die relevansie van bestaande leierskapsteorieë bygedra. Dit het die weg vir die opkoms van nuwe leierskapsteorieë gebaan. Dit was gedurende hierdie tydperk dat die konsep van transformasionele leierskap nagevors en ontwikkel is.

Transformasionele Leierskap.

Burns het in 1978 die konstruk transformasionele leierskap gekonseptualiseer as 'n wyse van differensiasie tussen ander vorms van leierskap. Hy het 'n waardevolle onderskeid tussen transaksionele leierskap en transformasionele leierskap gemaak. Hy postuleer dat transformasionele leierskap 'n uitbreiding op transaksionele leierskap is, wat nie slegs op 'n transaksie tussen leiers en volgelinge fokus nie, maar volgelinge motiveer deur die daarstel van 'n visie (Bass en Avolio, 1997).

Bass en Avolio (1993) het die konsepte van transformasionele en transaksionele leierskap geoperasionaliseer om Burns se leierskapsteorie empiries te toets in die konteks van 'n komplekse organisasie. Hy argumenteer egter dat transformasionele leierskap 'n uitbouing van transaksionele leierskap is. In teenstelling met Burns se teorie dat 'n leier of transformasioneel of transaksioneel is, argumenteer Bass dat 'n leier sowel transformasioneel as transaksionele leierskapsgedrag kan openbaar (Bass & Avolio, 1994), met ander woorde die twee konstruksies is positief gekoreleer.

Transaksionele leierskap impliseer dat leiers hul volgelinge se behoeftes en voorkeure identifiseer en hulle ondersteun ten einde 'n sekere vlak van prestasie te bereik, wat gevolglik beloning sal inhou. Transformasionele leiers daarenteen beskik oor die vermoë om volgelinge te inspireer ten einde resultate te bereik wat die verwagte prestasie oorskry en wat intrinsieke bevrediging en beloning verskaf (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991).

Bass en Avolio (1994) postuleer dat transaksionele leierskap 'n transaksie tussen leiers en volgelinge beklemtoon. Die transaksie word gebaseer op die leier se verwagting van wat bereik moet word en spesifiseer sekere voorwaardes en belonings wat op suksesvolle doelwitbereiking sal volg. Transformasionele leierskap daarenteen impliseer veel meer as net 'n transaksie tussen leiers en volgelinge. Transformasionele leiers word gekenmerk deur die doewitte wat hulle stel:

1. Volgelinge moet hul werk vanuit nuwe perspektiewe benader.
2. 'n Bewustheid van die organisasie se visie en missie word gekweek.
3. Volgelinge se potensiaal word tot hoër vlakke van prestasie ontwikkel.
4. Volgelinge en kollegas word daarvan oortuig om verby eie belange te kyk en op dit wat tot voordeel van die organisasie of groep strek, te fokus.

Transformasionele leiers word deur die volgende uitstaande eienskappe gekenmerk (Bass & Avolio, 1994). Die vier eienskappe staan bekend as: "The four I's of transformational leadership".

1. *Geïdealiseerde invloed* ("Idealized influence"). Transformasionele leiers tree op so 'n wyse op dat hulle as rolmodelle deur hul volgelinge beskou word. Die leier word bewonder en vertrou. Volgelinge identifiseer met die leier en streef daarna om soos die leier te wees. Die leier handhaaf hoë etiese en morele standaarde en stel hoë standaarde en uitdagende doelwitte vir sy volgelinge. Geïdealiseerde invloed is in 'n groot mate 'n kulminasie van die ander drie I's. Dit word met 'n emosionele element aan die leier gekoppel en word as charismaties beskryf.
2. *Inspirerende motivering* ("Inspirational motivation"). Transformasionele leiers beskik oor die vermoë om hul volgelinge te motiveer deur hul werk betekenisvol en uitdagend te maak. Die leier betrek sy volgelinge by die visualisering

van aantreklike, toekomstige scenarios, en kommunikeer sy verwagtinge baie duidelik. Die leier demonstreer sy verbintenis tot 'n gedeelde visie en doelwitte, en sodoende word 'n eenheidsgevoel en entoesiasme aangewakker. Inspirerende motivering verteenwoordig dus al die leierseieenskappe wat volgelinge aanspoor tot buitengewone vlakke van individuele en gepaardgaande organisasieprestasie.

3. *Intellektuele stimulasie* ("Intellectual stimulation"). Transformasionele leiers ontwikkel volgelinge se kreatiwiteit en innoverende denke deur hulle aan te moedig om aannames te bevraagteken en probleme en situasies op nuwe maniere te benader. Hul volgelinge word ondersteun en aangemoedig om vir hulleself te dink en hulle idees word nie bloot gekritiseer as dit van die leier se opinie verskil nie. Hul volgelinge word betrek by pogings om oplossings vir komplekse probleme te vind en word ontwikkel tot hoër vlakke van funksionering binne organisasieverband. Intellektuele stimulasie verteenwoordig dus al die leierseieenskappe wat daarop gerig is om volgelinge te ontwikkel.
4. *Individuele konsiderasie* ("Individual consideration"). Transformasionele leiers skenk spesiale aandag aan elke individu se behoeftes aan prestasie en ontwikkeling, deur as mentor op te tree. Die leier se gedrag vestig die aandag daarop dat individuele verskille erken moet word en dat aandag aan individuele vrese en verwagtinge geskenk moet word. Die leier se interaksies met sy volgelinge word verpersoonlik en elke volgelinge word as 'n unieke persoon benader, eerder as net nog 'n werknemer. Die leier moet dus oor goeie luistervaardighede beskik. Individuele konsiderasie beklemtoon die waardes van uniekheid en individualiteit en volgelinge word verskillend, maar op 'n gelyke een-tot-een basis, hanteer.

Vervolgens sal die konstruk lokus van beheer bespreek word.

Lokus van Beheer. Die begrip lokus van beheer het vanuit die sosiale leerteorie en attribusieteorie ontwikkel. Die konstruk lokus van beheer is in 1966 deur Rotter geskep en het betrekking op 'n persoon se verwagting van versterking van sy gedrag (Rotter, 1966).

Volgens die sosiale leerteorie is dit noodsaaklik om in die voorspelling van doelgerigte gedrag die volgende drie veranderlikes, naamlik verwagting, versterking en die sielkundige situasie, in ag te neem (Phares, 1976). Rotter et al. (1972) beskryf verwagting as 'n individu se oortuiging dat 'n spesifieke versterking sal voorkom as gevolg van bepaalde gedrag aan sy/haar kant. Versterking word beskryf as die waarskynlikheid dat spesifieke gedrag openbaar sal word, gekoppel aan die verwagting dat 'n spesifieke beloning die gedrag sal volg. Rotter (1972) et al. postuleer dat die hele sielkundige situasie, eerder as 'n bepaalde stimulus belangrik is, aangesien 'n persoon selektief, eerder as onafhanklik, op die verskeie interne stimuli reageer. Dié veranderlikes vanuit die sosiale leerteorie het bygedra tot die vorming en verklaring van die begrip lokus van beheer.

O'Brien (1986) beskryf lokus van beheer as 'n algemene verwagting rakende die graad waartoe versterkings onder interne of eksterne beheer is. Aan die een kant (van die skaal) glo die persoon wat oor 'n interne lokus van beheer beskik dat versterkings grotendeels deur persoonlike vermoë, insette en inisiatief bepaal word. Aan die ander kant (van die skaal) glo die persoon wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik dat versterkings grotendeels deur ander mense, sosiale strukture, geluk of die noodlot bepaal word (O'Brien, 1986).

Verskeie moderne skale van lokus van beheer is egter op attribusieteorie gebaseer. Vervolgens sal 'n kort oorsig van attribusieteorie gegee word.

Attribusieteorie is gemoeid met die wyse waarop individue inligting komende van sy omgewing benut om oorsaaklike verduidelikings vir gebeurtenisse in sy lewe te vind. Dit beklemtoon die verhouding tussen persoon-persepsie en interne

gedrag (Heider, 1958). Die attribusieteorie berus volgens Heider (1958) op drie aannames, naamlik dat:

1. individue pog om die oorsake van gedrag te bepaal;
2. individue oorsaaklike verduidelikings van gedrag op 'n sistematiese wyse omskryf; en
3. individuele attribusies die individu se toekomstige gedrag beïnvloed.

'n Persoon wat oor 'n interne lokus van beheer beskik, sal sy gedrag aan oorsake binne sy beheer (persoonlike vermoë/attribution) toeskryf, terwyl 'n persoon wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik, sy gedrag aan oorsake buite sy beheer (geluk of noodlot) sal toeskryf (Phares, 1976).

Empiriese navorsing oor lokus van beheer en transformasionele leierskap.

Gedurende die laaste dekade was die konstruksie van beheer en transformasionele leierskap die fokus van verskeie navorsingspogings (Van Rensburg, 1999). Die toenemende belangstelling in lokus van beheer as deel van persoonlikheid en die invloed daarvan op prestasie en gedrag het bygedra tot navorsing rakende die konstruksie. Die veranderende omgewing en die gepaardgaande eise van leierskap het die fokus veral op transformasionele leierskap en die impak daarvan op organisasieprestasie geplaas. Daar is egter 'n gebrek aan empiriese navorsing rakende die veronderstelde verband tussen die twee konstruksies.

Howell en Avolio (1993) het in 'n studie die moontlike verband tussen transformasionele leierskap, transaksionele leierskap, lokus van beheer en innovasie as sleutel-voorspellers vir gekonsolideerde besigheidsprestasie ondersoek. Daar is bevind dat interne lokus van beheer positief korreleer met drie van die vier I's van transformasionele leierskap, te wete Geïdealiseerde invloed, Intellektuele stimulasie en Individuele konsiderasie (Howell en Avolio, 1993).

In 'n studie onderneem deur Van Rensburg (1999) is gepoog om 'n empiriese koppeling tussen transformasionele leierskap en sekere persoonlikheidseienskappe te vind. Die studie het ten doel gehad om te bepaal of transformasionele leiers op grond van persoonlikheidseienskappe onderskei kan word. Sy het bevind dat daar wel statisties beduidende verskille tussen transformasionele en nie-transformasionele leiers ten opsigte van sekere persoonlikheidseienskappe bestaan. Die vier eienskappe wat deur 'n regressiemodel as die beste voorspellers van transformasionele leierskapstyl geïdentifiseer is, hou direk verband met Bass en Avolio (1994) se teorie van transformasionele leierskap.

Die vier eienskappe is prestasie, affiliasie, verandering en impulsiwiteit. Volgens Bass en Avolio (1994) behels die eienskappe van transformasionele leiers onder meer prestasie, wat in terme van dryfkrag en eise aan hoë standaarde omskryf kan word. Affiliasie kan deur die transformasionele leier se spesiale interpersoonlike verhoudinge omskryf word. Verandering verwys na die bevragskening van die status quo en die stel van nuwe idees en benaderings deur die transformasionele leier. Transformasionele leiers word deur langtermynbeplanning, rigtinggewing en strategiese denke, gelei om organisasies te vernuwe en kompetender te hou.

Spector (1982) postuleer dat werknemers wat oor 'n interne lokus van beheer beskik beter in die werksituasie presteer, omdat hulle meer vertroue in hulle pogings en gevolglike belonings het as persone wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik.

In 'n studie onderneem deur Guest en Schepers (1997) om die verband tussen tydsoriëntasie en transformasionele leierskap te bepaal, is bevind dat individue met hoë tellings op sistematiese en skeppend-evaluerende tydsoriëntasiestyle, hoë vlakke van transformasionele leierseienskappe getoon het. Augustyn (1978) identifiseer interne lokus van beheer as een van die primêre gedragstyle geassosieer met sistematiese en skeppend-evaluerende tydsoriëntasiestyle.

Bothma en Schepers (1997) het in 'n studie om die rol van lokus

van beheer en prestasie motivering in werksprestasie te bepaal, interne lokus van beheer en outonomie positief met werksprestasie meting verbind. Kalechstein en Nowicki (1994) het 'n positiewe verband tussen interne lokus van beheer en werklike prestasie by telefoonbemarkers gevind.

Coetzer en Schepers (1997) het 'n klein, dog statisties beduidende verband tussen eksterne lokus van beheer en werksprestasie by swart bemarkers in die lewensversekeringsbedryf gevind. Die meerderheid literatuur dui egter op 'n positiewe verwantskap tussen prestasie en interne lokus van beheer en transformasionele leierskap, onderskeidelik.

In die lig van bogenoemde studies blyk daar 'n verband te wees tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap. Transformasionele leiers behoort dus oor 'n interne lokus van beheer te beskik met die geassosieerde eienskappe daarvan.

Gegewe die primêre doelstelling van die studie, naamlik om die verband tussen lokus van beheer en transformasionele leierskap te bepaal, word die volgende hipoteses en postulate gestel:

1. Die meting van leierskap sal onderling positief met mekaar korreleer.
2. Interne en eksterne lokus van beheer sal ongekorreleerd wees en interne beheer sal positief met outonomie korreleer, terwyl eksterne beheer negatief met outonomie sal korreleer.
3. Interne beheer en outonomie sal positief met transformasionele leierskap korreleer.
4. Eksterne beheer sal positief met transaksionele leierskap korreleer.
5. Transformasionele leierskap (afhanklike veranderlike) kan voorspel word deur meting van lokus van beheer (onafhanklike veranderlikes).
6. Daar sal een of meer statisties beduidende kanoniese korrelasies wees tussen die lokus van beheer meting (onafhanklike veranderlikes) enersyds en die leierskapsmeting (afhanklike veranderlikes) andersyds.

METODE VAN ONDERSOEK

Die metode van ondersoek word vervolgens kortliks bespreek.

Steekproef

Die universum het uit al die bestuurders en toesighouers van 'n groot openbare vervaardigingsonderneming bestaan. Die vraelyste is op 102 respondente toegepas wat al die verskillende departemente en afdelings binne die onderneming verteenwoordig het. Diegene wat nie aan die studie deelgeneem het nie, was weens normale redes afwesig of nie beskikbaar nie.

Die respondente se gemiddelde ervaring in 'n leierskaps- of toesighoudende posisie was meer as vier jaar. Slegs agt van die respondente was vroulik. Alhoewel slegs 17% van die respondente se moedertaal Engels is, beskik almal oor voldoende kennis van Engels om die vraelyste in Engels te kon aflê. Wat opvoedkundige kwalifikasies betref, beskik 45% oor matriek, 13% oor 'n naskoolse diploma of sertifikaat en 22% is gegradueerd. Slegs 20% van die respondente het 'n kwalifikasie laer as matriek.

Prosedure

Vanweë praktiese oorwegings is die respondente in groepe van vier tot twaalf byeengebring. Die vraelyste is oor 'n tydperk van vier weke op al die respondente toegepas. Standaardinstruksies is aan al die respondente voorgehou waarna die vraelyste onder toesig voltooi is.

Die organisasie het reeds die afgelope drie jaar omvattende leierskapstrukture en -prosesse geïmplementeer ten einde 'n bepaalde kultuur van leierskap binne die organisasie te vestig. Daar kan dus aanvaar word dat die respondente-groep oor voldoende ervaring beskik het ten einde 'n geldige evaluering van leierskap te maak.

Meetinstrumente

Lokus van beheer. As maatstaf vir die meting van lokus van beheer is die Lokus van Beheer-vraelys (Scheppers, 1998) gebruik. Die Lokus van Beheer-vraelys (LvB) is deur Scheppers (1995) vir Suid-Afrikaanse omstandighede gekonstrueer. Dit is op atribusieteorie gefundeer en bestaan uit drie normatiewe skale, te wete Interne Beheer (30 items), Eksterne Beheer (27 items) en Outonomie (31 items). Die oorspronklike vraelys het uit 80 items bestaan, maar is in 1998 tot 88 items uitgebrei. Geringe wysigings in die taal en formulering is ook aangebring. Die vraelys is op 459 tweedejaar-sielkundestudente aan die Randse Afrikaanse Universiteit toegepas en die betroubaarheid van die drie skale wat met behulp van Cronbach se koëffisiënt alfa bepaal is, is 0,856; 0,866 en 0,892, onderskeidelik (Scheppers, 1999).

Transformasionele leierskap. Die Meervoudige Leierskapsvraelys (MLV) Vorm 5R van Bass en Avolio (1993) is in hierdie studie gebruik. Die MLV is oorspronklik ontwerp om aan navorsers 'n betroubare instrument vir die meting van transformasionele, transaksionele en laissez faire gedrag te verskaf.

Die MLV (Vorm 5R) bestaan uit twee vorms, naamlik die selfbeoordelingsvorm waarin die leier homself as 'n leier aanslaan en die beoordeelaarsvorm waarin die ondergeskiktes/kollegas die leier aanslaan (Bass & Avolio, 1997). Vir die doeleindes van die studie is die selfbeoordelingsvorm gebruik.

Die MLV (Vorm 5R) bestaan uit sewentig items wat kernaspekte van leierskapsgedrag meet. Die faktore van die MLV (Vorm 5R) spruit konseptueel en empiries voort uit twee onafhanklike studies, te wete dié van Bass (1985) en Hater en Bass (1988). In 'n studie deur Ackerman, Lessing en Scheppers (1994) is die bruikbaarheid van die MLV (Vorm 5R), as maatstaf om transformasionele leierskap in die Suid-Afrikaanse konteks te bepaal, geverifieer. Die MLV (Vorm 5R) is op 406 proefpersone afgeneem en aan 'n faktorontleding en itemontleding onderwerp. Die faktorontleding het drie faktore, te wete Transformasionele Leierskap, Transaksionele Leierskap en Vermydning van Leierskap, opgelewer. Die betroubaarheid van die skale is met behulp van Cronbach se koëffisiënt alfa bepaal. Koëffisiënte van 0,944; 0,736 en 0,803, onderskeidelik, is verkry (Ackerman, Lessing en Scheppers, 1994).

Statistiese ontleding

Ten einde hipoteses 1 tot 4 te toets, sal die metinge van die MLV en LvB geïnterkorreleer word. Om vas te stel of transformasionele leierskap met behulp van die drie skale van Lokus van Beheer voorspel kan word (hipotese 5), sal van 'n meervoudige regressieontleding gebruik gemaak word. Om Hipotese 6 te toets, sal van 'n kanoniese korrelasietegniek gebruik gemaak word.

Aangesien die tegniek van kanoniese korrelasies nie algemeen bekend is nie, word dit kortliks toegelig:

'n Kanoniese korrelasie verteenwoordig die korrelasie tussen twee samegesteldes, te wete, 'n lineêre kombinasie van 'n aantal onafhanklike veranderlikes (OV's) en 'n lineêre kombinasie van 'n aantal afhanklike veranderlikes (AV's). Die lineêre kombinasies word sodanig gevorm dat die korrelasie tussen die twee samegesteldes 'n maksimum is. So 'n lineêre kombinasie van veranderlikes staan as 'n kanoniese variat bekend.

Normaalweg word daar na die twee komponente van 'n kanoniese variat as die X-variataat en die Y-variataat verwys. Die kanoniese korrelasie is dan die korrelasie tussen die X-variataat en die Y-variataat. Verdere lineêre samestellings kan gevorm word sodanig dat die korrelasie tussen die X- en Y- komponente 'n maksimum is (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995).

Kanoniese beladings kan bereken word deur die oorspronklike veranderlikes (onafhanklik en afhanklik) met die onderskeie kanoniese variate te korreleer. Hierdie beladings kan soos faktorbeladings vertolk word (Hair et al., 1995).

Wat navorsingsontwerp betref, word aanbeveel dat daar minstens 10 observasies vir elke veranderlike moet wees. Verder word die volgende statistiese aannames gemaak:

- Meer veranderlike normaliteit van die metinge word vereis deur die statistiese toets van beduidenheid van die kanoniese korrelasies.
- Die onderlinge korrelasies tussen die veranderlikes moet lineêr wees.
- Die kanoniese korrelasies as sodanig moet lineêr wees (Hair et al., 1995).

RESULTATE

Ten einde die onderlinge samehang van die metinge van leierskap en lokus van beheer te bepaal, is die interkorrelasies tussen die onderskeie metinge bereken. Die matriks van interkorrelasies verskyn in Tabel 1.

Tabel 1
MATRIKS VAN INTERKORRELASIES

Veranderlikes	N	1	2	3	4	5	6
1 Interne Beheer	102	1,000	-0,006	0,607*	0,429*	0,279*	-0,012
2 Eksterne Beheer	102	-0,006	1,000	-0,322*	0,014	0,478*	0,143
3 Outonomie	102	0,607*	-0,322*	1,000	0,395*	-0,048	-0,105
4 Transformasie leierskap	102	0,429*	0,014	0,395*	1,000	0,535*	-0,031
5 Transaksionele leierskap	102	0,279*	0,478*	-0,048	0,535*	1,000	0,352*
6 Laissez-faire leierskap	102	-0,012	0,143	-0,105	-0,031	0,352*	1,000

Nota: *p<0,01

Uit 'n inspeksie van Tabel 1 blyk dit dat Transformasionele Leierskap matig positief gekorreleer is met Transaksionele Leierskap ($r = 0,535$, $p < 0,01$) en ongekorreleerd is met Laissez-faire. Transaksionele Leierskap daarenteen het 'n lae positiewe korrelasie met Laissez-faire ($r = 0,352$, $p < 0,01$). Hipotese 1 word dus gedeeltelik gesteun.

Wat die Lokus van Beheer-metinge betref, blyk dit dat Interne Beheer en Eksterne Beheer ongekorreleerd is. Interne Beheer is egter matig positief met Outonomie gekorreleer ($r = 0,607$, $p < 0,01$), terwyl Eksterne Beheer laag negatief met Outonomie gekorreleer is ($r = -0,322$, $p < 0,01$). Hipotese 2 word dus ten volle gesteun.

Verder blyk dit dat Transformasionele Leierskap matig positief gekorreleer is met Interne Beheer ($r = 0,429$, $p < 0,01$), asook met Outonomie ($r = 0,395$, $p < 0,01$). Transaksionele Leierskap weer, is matig positief gekorreleer met Eksterne Beheer ($r = 0,478$, $p < 0,01$) en laag positief met Interne Beheer ($r = 0,279$, $p < 0,01$). Laissez-faire is ongekorreleerd met al die metinge van Lokus van Beheer. Hipotese 3 word dus ten volle gesteun en Hipotese 4 gedeeltelik.

Waar meervoudige regressieontleding en kanoniese korrelasie op dieselfde statistiese aannames berus, sal die verdelings van die onderhawige metinge van naderby beskou word ten einde vas te stel of die aanname van meerveranderlike normaliteit geregverdig is. Die maksima en minima, gemiddeldes, standaardafwykings en koëffisiënte van skeefheid van die verskillende verdelings is vervolgens bereken en verskyn in Tabel 2.

Tabel 2
BESKRYWENDE STATISTIEK

Veranderlikes	N	Minimum	Maksimum	Gemiddeld	Standaard afwyking	Skeefheids-koëffisiënt
1 Interne Beheer	102	130,00	199,00	168,480	15,096	-0,491
2 Eksterne Beheer	102	31,00	141,00	84,063	25,592	0,195
3 Outonomie	102	128,00	197,00	168,462	15,298	-0,077
4 Transformasionele leierskap	102	67,00	169,00	129,434	20,509	-0,483
5 Transaksionele leierskap	102	00,00	38,00	20,544	6,949	-0,151
6 Laissez-faire leierskap	102	10,00	47,00	26,478	7,068	0,251

Uit 'n inspeksie van Tabel 2 blyk dit dat die verdelings van al die veranderlikes betreklik simmetries is, dit wil sê die gemiddeldes lê na aan die middelpunte van die verdelings. Verder blyk dit dat elke veranderlike oor 'n wye variansie beskik, soos blyk uit die relatief hoë standaardafwykings. Wat skeefheid betref blyk dit dat slegs twee van die verdelings (Interne Beheer en Transformasionele Leierskap) matig negatief skeef is.

Ten einde die normaliteit van die onderskeie verdelings te ondersoek, is daar van die Eensteekproef Kolmogorov-Smirnov-toets gebruik gemaak. Die ter sake statistiek verskyn in Tabel 3.

TABEL 3
EENSTEEKPROEF-KOLMOGOROV-SMIRNOVTOETS

	Interne Beheer	Eksterne Beheer	Outonomie	Transformasionele Leierskap	Transaksionele Leierskap	Laissez-faire Leierskap
N	102	102	102	102	102	102
Normale Parameters:						
^{a,b} Gemiddeld	168,480	84,063	129,434	20,544	20,544	26,478
Standaardafwyking	15,069	25,592	20,509	6,949	6,949	7,068
Mees ekstreme waarde						
verkille: Absoluut	0,069	0,077	0,064	0,073	0,073	0,064
Positief	0,037	0,077	0,032	0,069	0,069	0,064
Negatief	-0,069	0,070	-0,064	-0,073	-0,073	-0,047
Kolmogorov-Smirnov Z	0,695	0,788	0,650	0,736	0,736	0,648
Asimptotiese beduidenheid: Tweekantig	0,720	0,580	0,792	0,651	0,651	0,795

Nota: a = toetsverdeling is normaal; b = bereken van data.

Uit 'n inspeksie van Tabel 3 blyk dit dat al die verdelings 'n goeie passing met die normaalverdeling toon. Die asimptotiese beduidenheid (tweekantig) van die Eensteekproef Kolmogorov-Smirnovtoets wissel van 0,580 tot 0,864 vir die verskillende metinge. Die aanname van meerveranderlike normaliteit word versterk deur die feit dat elke veranderlike afsonderlik normaal verdeel is.

Ten einde die aanname te ondersoek dat die korrelasies tussen die veranderlikes onderling lineêr is, is al die tweeveranderlike verdelings gestip. Hierdie grafiese voorstellings verskyn in

Figuur 1. Uit 'n inspeksie van hierdie twee veranderlike verdelings blyk dit dat daar geen kromlynige verwantskappe tussen die veranderlikes is nie.

Uit die voorafgaande wil dit dus voorkom of die basiese aanname onderliggend aan meervoudige regressieontleding en kanoniese korrelasie nagekom word.

Ten einde vas te stel of Transformasionele Leierskap (AV) deur die Lokus van Beheer-metinge (OV's) voorspel kan word, is daar van 'n meervoudige regressietegniek gebruik gemaak. Die resultate van die regressieontleding verskyn in Tabel 4.

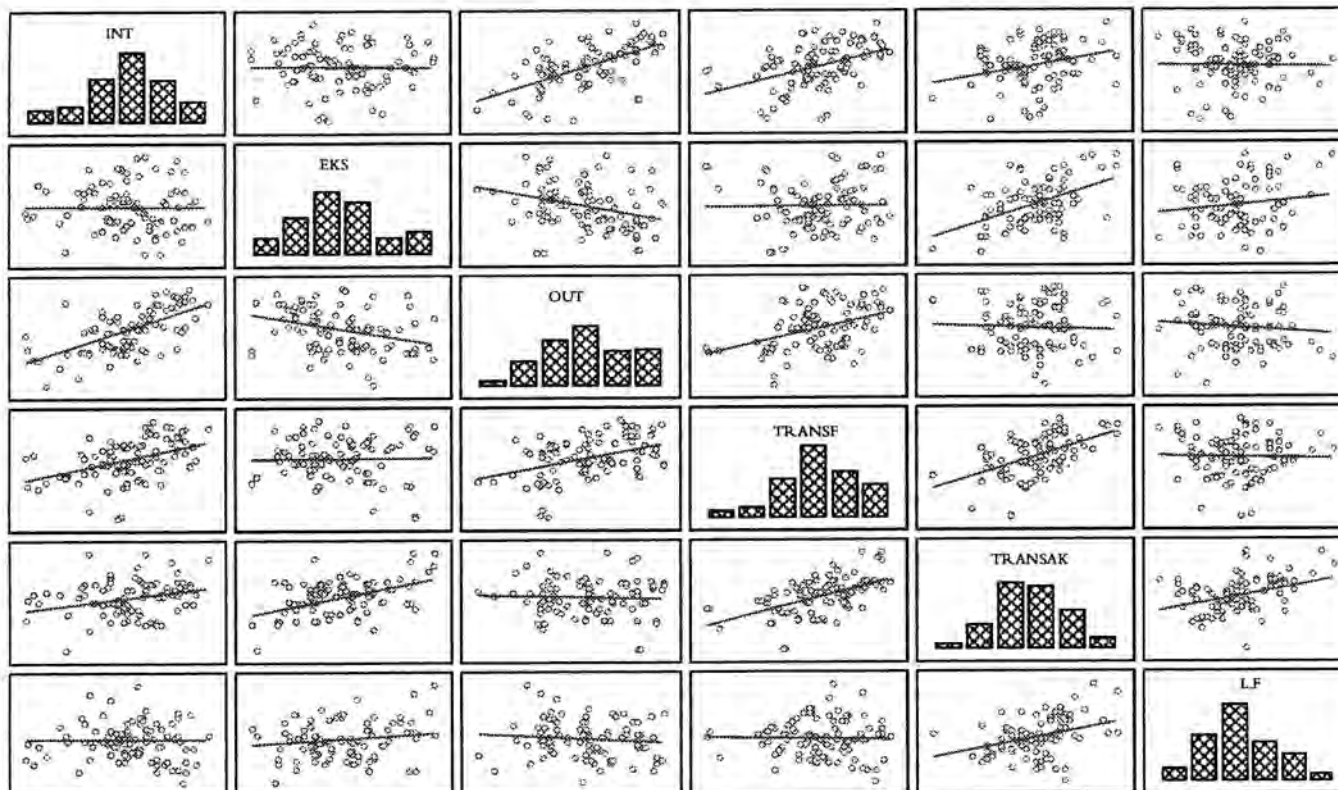
TABEL 4
MEERVOUDIGE REGRESSIE-ONTLEDING: TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP (AV)

Variansie-ontleding: Transformasionele Leierskap (AV)						
	Bron van variasie	Som van kwadrate	gv	Gemiddelde kwadraat	F	P
Meervoudige R:	0,471	Regressie	9422,00	3	3140,668	9,3093
Meervoudige R ² :	0,222					0,000018
Aangepaste R ² :	0,198	Residu	33062,14	98	337,369	
Standaardskattingsfout:	18,368					
F(3,98)=9,3093; p=0,000018		Totaal	42484,14			

Veranderlikes in regressievergelyking						
Onafhanklike veranderlikes	Beta	SF van Beta	B	SF van B	T(98)	p
Afsnit			0,871	25,267	0,034	0,973
Interne Beheer	0,268	0,116	0,365	0,158	2,310	0,023*
Eksterne Beheer	0,104	0,098	0,083	0,078	1,063	0,290
Outonomie	0,266	0,123	0,357	0,165	2,161	0,033*

Uit 'n inspeksie van Tabel 4 blyk dit dat die meervoudige korrelasie van die Lokus van Beheer-metinge (OV's) met Transformasionele Leierskap (AV) 0,471 is. Hierdie korrelasie is statisties hoogs beduidend en verklaar sowat 20% van die variansie van Transformasionele Leierskap {F(3,98) = 9,309; p = 0,00002.} Verder blyk dit dat slegs die betagewigte van Interne Beheer (0,268) en Outonomie (0,266) statisties beduidend is. Waar die betagewigte van vergelykbare grootte is, beteken dit

Matraks van puntstippings en histogramme



dat die kontribusie van Interne Beheer en Outonomie tot die voorspelling van Transformasionele Leierskap ewe groot is.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat Interne Beheer en Outonomie gebruik kan word om Transformasionele Leierskap te voorspel, dog verdere meting sal gevind moet word om die voorspelling te verbeter.

Om Hipotese 6 te toets, is die kanoniese korrelasies tussen die Lokus van Beheer-metinge (OV's) en die Leierskapsmeting (AV's) bereken. Die resultate verskyn in Tabelle 5 en 6. Bartlett se toets van die statistiese beduidendheid van die kanoniese korrelasies verskyn in Tabel 5 en die kanoniese korrelasieontleding verskyn in Tabel 6.

TABLE 5
STATISTIESE BEDUIDENDHEID VAN KANONIESE KORRELASIES: BARTLETT SE TOETS

Eigenwaardes	Kanoniese Korrelasies	Eigenwaarde Verwyder	Beduidendheid van χ^2	Oorblywende gv	Eigenwaardes P
0,3766	0,6137	0	70,53	9	0,000001
0,2218	0,4709	1	24,45	4	0,000065
0,0000	0,0003	2	0,0	1	0,997773

Uit 'n inspeksie van Tabel 5 blyk dit dat daar twee statisties beduidende kanoniese korrelasies is: $\chi^2 (4) = 24,45$; $p = 0,00007$. Die eerste kanoniese korrelasie is 0,614 en die tweede 0,471.

ment van die tweede variaat. Die korrelasie tussen die X- en Y-komponente is 0,471.

Verder blyk dit dat die onafhanklike veranderlikes gemiddeld 14,330% van die Y-komponent van die eerste variaat en 11,106% van die tweede variaat verklaar. Saam verklaar die onafhanklike veranderlikes dus 25,436% van die variansie van die afhanklike veranderlikes.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat Interne Beheer en Outonomie verband hou met Transformasionele Leierskap, terwyl Eksterne Beheer en Outonomie ('n inverse verband) met Transaksionele Leierskap geassosieer is.

BESPREKING EN GEVOLGTREKKINGS

Gedurende die laaste dekade was die konstrakte Lokus van Beheer en Transformasionele Leierskap die fokus van verskeie navorsingstudies. Die meeste navorsingsliteratuur verbind Interne Lokus van Beheer en Transformasionele Leierskap met sowel individuele as organisasieprestasie. Uit die navorsingsliteratuur blyk dit dat daar ook ooreenkomste is tussen die persoonlikheidseienskappe van 'n transformasionele leier en 'n persoon wat oor 'n interne lokus van beheer beskik.

Die doel van die huidige studie was om die verband tussen Lokus van Beheer en Transformasionele Leierskap te ondersoek. Nieteenstaande 'n relatief klein populasie van 102 respondente,

TABEL 6
KANONIESE KORRELASIES VAN LOKUS VAN BEHEER-METINGE (OV'S) MET DIE ONDERSKEIE LEIERSKAPSMETINGE (AV'S)

	Korrelasies van oorspronklike meting met Kanoniese variate			
	Variaat 1	Variaat 2	Variaat 3	
Onafhanklike veranderlikes				
1 Interne beheer	0,070	0,917	0,392	
2 Eksterne beheer	0,923	0,083	-0,376	
3 Outonomie	-0,533	0,809	-0,348	
Gemiddelde persentasie variansie verklaar	38,048%	50,083%	11,869	Totaal 100,000%
Gemiddelde persentasie oortolligheid	14,330%	11,106%	0,000%	Totaal 25,436%
Afhanklike veranderlikes				
4 Transformasionele leierskap	-0,044	+0,998	0,036	
5 Transaksionele leierskap	0,805	+0,565	0,182	
6 Laissez-Faire leierskap	0,257	-0,054	0,965	
Gemiddelde persentasie variansie verklaar	23,841%	43,971	32,188%	Totaal: 100,000%
Gemiddelde persentasie oortolligheid	8,979%	9,751%	0,000%	Totaal: 18,730%
Kanoniese korrelasiese	0,6137	0,4709	0,0003	

Nota: Die kanoniese lading van die tweede variaat is gereflekteer.

Uit 'n inspeksie van Tabel 6 sal dit blyk dat daar twee variate van belang is. Hierdie variate is onafhanklik van mekaar. Die eerste variaat het hoë lading op Eksterne Beheer (0,923) en Outonomie (-0,533), wat die onafhanklike veranderlikes betref en Transaksionele Leierskap (0,805), wat die afhanklike veranderlikes betref. Die onafhanklike veranderlikes verklaar gemiddeld 38,048% van die X-komponent van die eerste variaat en die afhanklike veranderlikes verklaar gemiddeld 23,841% van die Y-komponent van die eerste variaat. Die korrelasie tussen die X- en Y-komponente is 0,614.

Die tweede variaat het hoë lading op Interne Beheer (0,917) en Outonomie (0,809), wat die onafhanklike veranderlikes betref, en op Transformasionele Leierskap (0,998) en Transaksionele Leierskap (0,565), wat die afhanklike veranderlikes betref. Die onafhanklike veranderlikes verklaar gemiddeld 50,083% van die X-komponent van die tweede variaat en die afhanklike veranderlikes verklaar gemiddeld 43,971% van die Y-kompo-

is statisties beduidende resultate verkry. Die resultate van die studie steun die bestaande teorieë wat sowel Interne Lokus van Beheer as Transformasionele Leierskap positief met prestasie verbind (Howell en Avolio, 1993). Die resultate toon dat Interne Lokus van Beheer en Outonomie positief met Transformasionele Leierskap verband hou. Eksterne Lokus van Beheer en Outonomie ('n inverse verband) word met Transaksionele Leierskap verbind.

Die resultate van die betrokke studie steun onder meer die bevindinge van Howell en Avolio (1993) wat Interne Lokus van Beheer positief verbind met drie van die vier I's van Transformasionele Leierskap, te wete Geïdealiseerde invloed, Intellektuele stimulasie en Individuele konsiderasie.

Verskeie onafhanklike studies, soos bespreek in die studie, verbind sowel Interne Lokus van Beheer as Transformasionele Leierskap positief met individuele en organisasieprestasie,

onderskeidelik (Howell en Avolio, 1993). Die studie ondersteun bogenoemde bevindinge deur die veronderstelde verband tussen Interne Lokus van Beheer en Transformasionele Leierskap te bevestig.

Geleentheid vir verdere navorsing bestaan daarin om die persoonlikheidsienskappe van die transformasionele leier verder te ondersoek ten einde 'n duidelike persoonlikheidsbeeld van die transformasionele leier te verkry. Die persoonlikheidsienskappe, soos deur die literatuur en teorie van transformasionele leierskap omskryf, kan verder aan die hand van bestaande persoonlikheidsteorieë geëvalueer word.

'n Moontlike uitbouing van die studie kan geskied deur nie slegs op die deelnemers se persepsie (selfbeoordeling) van hul eie leierskapstyl te fokus nie, maar ook die MLV Beoordeel-aarsvorm te gebruik. Sodoende kan 'n meer verteenwoordigende en objektiewe evaluering verkry word.

Die snel veranderende omgewing vereis transformasionele leierskap ten einde organisasies se voortbestaan en sukses te verseker. Ten einde transformasionele leiers en 'n kultuur van transformasionele leierskap te identifiseer en te ontwikkel, is 'n deeglike kennis en insig aangaande transformasionele leierskap en gepaardgaande persoonlikheidsienskappe nodig. Transformasionele leierskap is waarskynlik een van die sleutels tot sukses en oorlewing vir Suid-Afrikaanse organisasies in die toekomstige millennium.

VERWYSINGS

- Ackerman, C.P., Lessing, B.C. & Schepers, J.M. (1994). *Die bepaling van die struktuur van die Meervoudige Leierskapsvraelys in 'n Suid-Afrikaanse konteks*. Ongepubliseerde Magistersreferaat, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Adams, J.D. (1986). *Transforming leadership: From vision to results*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- 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, Stellenbosch.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Full range leadership development trainers' manual*. Randburg, South Africa: Productivity Development.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Randburg, South Africa: Productivity Development.
- Bothma, A.C., & Schepers, J.M. (1997). The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of black managers. *Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 44-52.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Coetzer, E.L., & Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen lokus van beheer en die werkprestasie van swart bemerkers in die lewensversekeringsbedryf. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(1), 34-41.
- Gibson, L., Ivancevich, J.M. & Donnely, J.H. (1991). *Organizations*. Boston: Irwin.
- Guest, C.F., & Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen tydsoriëntasie en transformasionele leierskap. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(3), 36-43.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-Business-Unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Kalechstein, A. & Nowicki, S. (1994). Social learning theory and the prediction of achievement in telemarketers. *Journal of Social Psychology*, 134(4), 547-548.
- O' Brien, G.E. (1986). *Psychology of work unemployment*. New York: Wiley.
- Phares, E.J. (1976). *Locus of control in personality*. Morristown, NY: General Learning Press.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, No 1 (Whole No. 609).
- Rotter, J.B., Chance, J.E. & Phares, E.J. (1972). *Applications of a social learning theory of personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schepers, J.M. (1995). *Die Lokus van Beheer-vraelys: Konstruksie en evaluering van 'n nuwe meetinstrument*. [Tegniese verslag] Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Schepers, J.M. (1998). *Die Lokus van Beheer-vraelys*. Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Schepers, J.M. (1999). *Persoonlike mededeling*. 15 September 1999.
- Spector, P.E. (1982). Behaviour in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Taffinder, P. (1995). *The new leaders: Achieving corporate transformation through dynamic leadership*. London: Kogan Page.
- Van Rensburg, C. (1999). *Die verband tussen sekere persoonlikheidsienskappe en transformasionele leierskap*. Ongepubliseerde Magistersreferaat, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.