

DIE VERBAND TUSSEN SEKERE PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE EN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP

C VAN RENSBURG
F CROUS

Departement Menslikehulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

The relationship between certain personality traits and transformational leadership. The purpose of the study was to investigate certain personality characteristics of transformational leaders. The Jackson Personality Research Form (PRF-E) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass and Avolio were administered to a random sample of 164 middle and top managers. The results of t-test analyses yielded statistically significant differences between certain personality traits of transformational versus non-transformational leaders. Using a stepwise logistical regression analysis, a prediction model was created to predict transformational leadership using four personality traits of the Jackson PRF-E. The findings provide support to the central hypothesis of this study and the implications of these results on transformational leadership are discussed.

OPSOMMING

Die doel van die studie was om sekere persoonlikheidseienskappe van transformasionele leiers te ondersoek. Die Jackson Personality Research Form (PRF-E) en die Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio is op 'n ewekansige steekproef van 164 middel- en hoëvlakbestuurders toegepas. Die resultate van t-toets ontleding het statisties beduidende verskille tussen sekere persoonlikheidseienskappe van transformasionele teenoor nie-transformasionele leiers gelewer. Met behulp van 'n stapsgewyse logistiese regressie-ontleding is 'n teenspellingmodel ontwikkel wat transformasionele leierskap, met behulp van vier persoonlikheidsfaktore van die Jackson PRF-E, voorspel. Die bevindinge ondersteun die sentrale hipotese van hierdie studie en die implikasies van die bevindinge op transformasionele leierskap word bespreek.

SYNOPSIS

The future existence of South African organisations is determined, to a large extent, by their ability to adapt to continuous change, through becoming learning organisations that are able to foster new ways of thinking, generate new visions of the future and continuous learning opportunities. This has necessitated the identification and development of transformational leaders, who are able to manage organisational transformation effectively. Transformational leaders are mostly described in terms of their behavioural traits and actions (Bass, 1985; Burns, 1978; Bryman, 1992) but there is little consensus on the specific personality traits such leaders embody.

The purpose of the study, therefore, was to investigate and identify certain personality characteristics of transformational leaders. Given the research literature it was postulated that a statistical significant difference exists between the personality traits of transformational leaders and non-transformational leaders. In order to address this, the Jackson Personality Research Form (PRF-E) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass and Avolio were administered to a random sample of 164 middle and top managers.

The results of t-test analyses yielded statistically significant differences between certain personality traits of transformational versus non-transformational leaders, in terms of the following: Achievement (Ac), Affiliation (Af), Change (Ch), Defence (De), Enthusiasm (En), Expressionism (Ex), Impulsivity (Im), Nurturing (Nu) and Inquiring (In). It was found that transformational leaders consistently obtained higher mean scores than the non-transformational leaders except for Defence (De).

Using a stepwise logistical regression analysis, a prediction model was created to predict leadership, i.e. transformational or non-transformational leadership, using all personality traits of the Jackson PRF-E as predictors. Using this model it was determined that the four personality traits, Change (Ch), Affiliation (Af), Achievement (Ac) and Impulsivity (Im) are the best predictors of transformational leadership. If a respondent's PRF-E scores are substituted in this prediction model an estimate of the individual's transformational leadership potential

can be obtained. Subjects with estimated scores greater than 0,5 will be classified as transformational leaders and conversely subjects with scores less than 0,5 will be classified as non-transformational leaders.

Although the findings provide support to the central hypothesis of this study, the prediction model should not be used in isolation for selection and/or development of transformational leaders, as only 76,8% of the respondents were correctly classified, using the model. Although the model could be implemented quite cost effectively in organisations, additional selection instruments such as structured interviews, previous experience, work performance and competence should also be taken into account, to ensure the complete fairness of the selection process.

Future studies should consider using alternative personality questionnaires with a wider variety of personality traits, and focus on other organisations, wider biographical dispersions and larger sample groups.

For organisations world-wide it is imperative to identify and develop transformational leaders who are able to manage and drive organisational transformation, in order to absorb the ever-increasing and continuously changing demands of the work environment and society.

Die voortbestaan van Suid-Afrikaanse organisasies hou direk verband met hul vermoë om voortdurend by tegnologiese, politieke, ekonomiese en sosiale omgewingveranderinge aan te pas. Ten einde organisasies in hierdie dinamiese omgewing effektief te kan bestuur, is die vestiging van 'n lerende organisasiekultuur nodig. 'n Lerende organisasiekultuur word gekenmerk deur die voortdurende strewe om nuwe denkpatrone vir bestaande probleme te vestig, nuwe visies te realiseer en voortdurende leergeleenthede te skep (Handy, 1994). Laasgenoemde kenmerkend van leiers wat hul gedrag en leierskapstyl fokus op lerende organisasies te skep en 'n organisasiekultuur te vestig waar verandering aanvaar word (Bass, 1985). Handy (1994), House en Podsakoff (1994) en Senge (1990) is van mening dat lerende organisasies slegs bewerkstellig en bestuur kan word deur die benutting van effektiewe leierskap. Ter ondersteuning hiervan meld Avolio en Yammarino (1997) dat daar tot 'n 80% onsuksesvolheidskoers vir verandering- en herstrukturering-

pogings bestaan weens die oneffektiewe benutting van leierskap. Dit blyk dus of daar 'n behoefte by hedendaagse organisasies bestaan om leiers te identifiseer en te ontwikkel, wat bekwaam is om grootskaalse organisatoriese transformasie effektief te kan bestuur (Peters, 1987; Tichy, 1997). Dit staan bekend as Transformasionele leierskap (Bass, 1985).

Wat is dan die aard van transformasionele leierskap? Volgens Bass (1985) het die transformasionele leierskapteorie reeds vorm aangeneem tydens die ontstaan van die eerste teorieë rondom leierskap. Tot en met die 1940's is die eienskapsteorie (great man theory) voorgehou, wat impliseer dat leiereienskappe meerendeels ingebore is en derhalwe nie aangeleer of ontwikkel kan word nie. Hierdie ingebore eienskappe behels spesifieke fisiese kenmerke (lengte, gewig, voorkoms en ouderdom), persoonlikheidseienskappe (introversie-ekstroversie, dominansie en selfversekerdheid) en vermoëns (intelligensie en kennis) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bennis & Nanus, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Hollander, 1964). Die oorheersende kritiek teenoor die eienskapsteorie was dat dit nie die situasie waarbinne die leier homself bevind, in ag neem nie (Stodgill, 1948). Nieteenstaande hierdie kritiek word die eienskappe van transformasionele leiers soos Gandhi, Martin Luther King, John F. Kennedy en ander bekende leiers steeds vandag nagevors wat aanduidend is dat die eienskapsteorie met betrekking tot leierskap, steeds as waardevol beskou kan word (Bryman, 1992; Burns, 1978; Jardim, 1970; Stodgill, 1948).

Vanaf ongeveer die laat 1940's tot die laat 1960's is veral leierskapstyle bestudeer. Die leierskapstyl-benadering gaan van die veronderstelling uit dat leiers se effektiwiteit bepaal word deur spesifieke leierskapsgedrag wat aangeleer kan word (Bryman, 1992). Sedert die laat 1960's is meer dinamiese benaderings aan die hand van die gebeurlikheidsteorie (Bryman, 1992) en transaksionele leierskapsteorie (Hollander, 1986) gevolg. Hierdie benaderings behels die bestudering van die leier se gedrag én die situasionele faktore wat die leier se gedrag kan beïnvloed. Verder word die verhouding tussen die leier en sy navolgers as 'n uitruilooreenkoms beskou, waartydens prestasie gelewer word in ruil vir vergoeding. Hierdie vroeë leierskapsteorieë word deur Bass geklassifiseer as transaksionele leierskap (1985). Spoedig hierna het die eienskapsbenadering tot leierskap in 'n nuwe gedaante, naamlik transformasionele leierskap, die lig gesien.

Downton (1973) het in sy boek 'Rebel Leadership' lig op die onderwerp van transformasionele leierskap gewerp, deur onder andere spesifieke gedrags- en persoonlikheidseienskappe van transformasionele leiers te identifiseer. Hierdie eienskappe van transformasionele leiers word ook deur ander navorsers ondersteun, onder andere aanpasbaarheid, inspirasie, determinasie en risiko-neming (Bass, 1985; Kaplan, 1986; Senge, 1990). Verder het Burns (1978) 'n baie volledige teoretiese fundering vir transformasionele leierskap ontwikkel. Eerstens ondersteun dié skrywer die siening dat transformasionele leiers oor spesifieke persoonlikheidseienskappe beskik wat die effektiewe bestuur van verandering teweeg kan bring. Visionêre denke, kreatiwiteit en oortuigingsvermoë word genoem en deur navorsers soos Bennis en Nanus (1985) en Cascio (1995) ondersteun. Tweedens is Burns (1978) van mening dat transformasionele leiers oor spesiale interpersoonlike verhoudinge beskik, wat gekenmerk word aan die positiewe impak van die leier se gedrag op volgelinge se werkstevredenheid en prestasie (Bass, 1985). Rolmodellering word toegepas ten einde volgelinge se bewustheidsvlakke te verhoog tot die hoogste vlak van Maslow se behoeftehiërargie, naamlik selfverwesenliking (Maslow, 1966). Gevolglik word die volgelinge se werkstevredenheid en prestasie positief geraak.

Hoewel verskeie bydraes op teoretiese vlak gemaak is, is Bass (1985) die enigste navorsers wat tot dusver 'n formele teorie, model en meetinstrument rondom transformasionele leierskap ontwikkel het. Die teorie is verfyn tot die uiteindelijke ontwikkeling van die 'Volle Reeks van Leierskap' model (Bass & Avolio, 1994). Hierdie model omskryf drie tipes leierskap,

naamlik transformasionele leierskap, transaksionele leierskap en die afwesigheid van leierskap of laissez-faire. Gegewe die raamwerk van hierdie studie word slegs die transformasionele leierskapsdimensie van die model uitgelig.

Volgens Bass (1985) word transformasionele leierskap konseptueel in vier verbandhoudende dimensies, bekend as die vier I's, verdeel: (a) geïdealiseerde invloed (b) Inspirerende motivering, (c) Intellektuele stimulering en (d) Individuele inagneming. Geïdealiseerde invloed word verder verdeel in charismatiese eienskappe en charismatiese gedrag (Bass en Avolio, 1997). Hierdie dimensies word omskryf in Tabel 1.

TABEL 1
DIMENSIES VAN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP
(AANGEPAS UIT BASS & AVOLIO, 1997)

Dimensie	Omskrywing
(a) Geïdealiseerde invloed (IA) (charismatiese eienskappe)	Word beskou as rolmodelle wat gerespekteer en vertrou kan word; neem ander se behoeftes in ag en stel dit bo die persoonlike behoeftes; is konsekwent; beskik oor hoë etiese en morele standaarde; deel risiko's met volgelinge en kollegas; beperk die gebruik van persoonlike en posisionele mag tot die minimum en gee navolgers die versekering dat probleme oorbrug en doelwitte bereik sal word. Navolgers identifiseer hulself met die leier as persoon en met die doelwitte wat deur die leier gestel word.
Geïdealiseerde invloed (IB) (charismatiese gedrag)	Openbaar gedrag wat die belangrikheid van waardes, norme, doelwitte, kollektiewe missie, respek en wedersydse vertroue kommunikeer. Neem besluite op grond van etiese en morele standaarde, beywer nuwe moontlikhede en gee rigting aan gesamentlike doelwitte
(b) Inspirerende motivering (IM)	Motiveer en inspireer kollegas en volgelinge om te presteer deur betekenis en uitdagings te skep; spangees, entoesiasme en optimisme is sigbaar. Die leier kry volgelinge betrokke in en verbind tot die streef na 'n gesamentlike toekomstige visie. Die leier kommunikeer sy verwagtinge duidelik en demonstreer sy eie verbintenis tot hierdie doelwitte en die gesamentlike visie
(c) Intellektuele stimulering (IS)	Stimuleer navolgers om innoverend en kreatief te wees; aannames word bevraagteken; probleme word op nuwe kreatiewe wyses opgelos. Volgelinge se idees en foute word nie in die openbaar gekritiseer nie. Volgelinge word voortdurend aangemoedig om nuwe benaderings te probeer en kreatiewe idees te genereer
(d) Individuele inagneming (IC)	Spesiale aandag word aan individuele behoeftes geskenk. Die leier tree op as mentor vir ontwikkeling en prestasie van individue; kollegas en navolgers word ontwikkel tot merkbaar hoë vlakke van funksionering; nuwe leergeleenthede en 'n ondersteunende klimaat vir leer word geskep; individuele behoeftes en verskille word aanvaar en in ag geneem; wedersydse kommunikasie word vooropgestel. Interaksie met navolgers is intiem en persoonlik; individue word as spesiaal beskou nie, slegs as blote werknemers nie. Die leier luister effektief, deleger take ten einde ontwikkeling te bewerkstellig en monitor vordering sonder om te inspekteer.

Die persoonlikheidseienskappe en gedrag van transformasionele leiers word as Charisma in die literatuur omskryf (Bass en Avolio, 1994). Vervolgens word aandag gewy aan die spesifieke charismatiese eienskappe en gedrag van transformasionele leiers. Die Duitse sosioloog Max Weber (1968) het die konsep van charisma tot die studie van leierskap bekend gestel. Weber definieer charisma as die uitstaande kwaliteite van selfvertroue, dominansie, doelgerigtheid en die vermoë om doelwitte en idees te kommunikeer aan volgelinge wat reeds sielkundig daarvoor voorberei is (Bass, 1990).

Charismatiese leiers word onder andere gekenmerk aan die vermoë om radikale veranderings teweeg te bring, 'n sterk identiteit te skep, positiewe gevoelens by navolgers aan te wakker, duidelike boodskappe van visie oor te dra (inspirasionele leierskap), opwinding en hoë verwagtings te genereer (inspirasionele leierskap) en empatie (individuele konsiderasie) vir individue te openbaar (Lawler, 1982; Weber, 1968; Zaleznik, 1992). Verder word charismatiese leiers ook beskryf as entoesiasies, selfaktualiserend, gemaklik tydens verandering, nie-verdedigend, openlik, eerlik, taak- én mensgeoriënteerd, sensitief ten opsigte van die behoeftes van ander, idealisties en toekomstgerig (Conger en Kanungo, 1988). 'n Studie onderneem deur Maranell (1970) bepaal dat charismatiese leiers meer aktief is as nie-charismatiese, passiewe leiers. Hierdie leiers be-

skik oor positiewe, intieme en emosionele interpersoonlike verhoudinge met volgelinge wat gekenmerk word deur die afwesigheid van konflik (Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Hollander, 1964; Jardim, 1970; Naude, 1995; Weber, 1968).

Murray (1934) se motiveringsteorie rondom persoonlikheid het betrekking, aangesien die skrywer persoonlikheid as 'n tweeledige konstruksie beskou wat bestaan uit gemanifesteerde (overt) gedrag en onderliggende (kovert) eienskappe, soortgelyk aan die transformasionele leierskapteorie van Burns (1978). Hollander (1964) postuleer verder dat overt gedrag (transformasionele leierskapsgedrag) beïnvloed word deur kovert eienskappe (persoonlikheidseienskappe). Ten einde dus 'n volledige begrip van transformasionele leierskap te verkry, is dit nodig om nie bloot die leier se gedrag nie, maar ook die onderliggende persoonlikheidseienskappe wat hierdie gedrag beïnvloed, te bestudeer.

Hoewel dit redelik algemeen aanvaar word dat persoonlikheidseienskappe 'n bydraende faktor tot transformasionele leierskap is, blyk daar 'n leemte in die literatuur te bestaan rondom hierdie onderwerp, aangesien transformasionele leiers meestal net omskryf word in terme van die leier se gedrag en aksies en die effek daarvan op ander (Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978). Navorsers en skrywers het egter nie eenstemmigheid oor die oorsprong van transformasionele leierseienskappe en die spesifieke persoonlikheidseienskappe onderliggend tot transformasionele leierskapsgedrag en aksies nie (Kuhnert & Lewis, 1987).

Hierdie studie het gevolglik ten doel om 'n empiriese koppeling te maak tussen transformasionele leierskap en sekere persoonlikheidseienskappe ten einde te bepaal of sodanige leiers onderskei kan word van ander op grond van persoonlikheidseienskappe. Kirby en Bradford (1976) postuleer dat verdere navorsing oor hierdie onderwerp daartoe kan lei dat persoonlikheid as 'n voorspeller van gedrag gebruik sal kan word.

Gegewe die navorsingsliteratuur bestaan daar die verwagting dat statisties beduidende verskille tussen die persoonlikheidseienskappe van transformasionele leiers en nie-transformasionele leiers sal bestaan. Dit wil sê dat transformasionele leiers van nie-transformasionele leiers onderskei kan word op grond van sekere persoonlikheidseienskappe. Die hipotese is spesifiek nie direksioneel gestel, aangesien hierdie eksploratiewe studie ten doel het om teen die agtergrond van omvattende beskrywings van transformasionele gedrag, juis daardie persoonlikheidseienskappe te identifiseer wat transformasionele van nie-transformasionele leiers sal onderskei.

METODE

Steekproef

Die steekproef bestaan uit 998 middel- en hoëvlak bestuurders van 'n nasionale organisasie. Ouderdomme wissel van 27 tot 55, waarvan 58% manlik en 42% vroulik is. Die onderhawige organisasie bestaan uit ses streke wat geografies verspreid is. Aangesien elkeen van die ses streke se populasies redelik heterogeen is ten opsigte van die eienskappe wat ondersoek is, is daar besluit om van trosssteekproefneming gebruik te maak. Trosssteekproefneming is 'n vorm van ewekansige steekproefneming wat dikwels gebruik word indien die teikenpopulasie uitgebrei en verdeel is in natuurlike trosse, elke tros verteenwoordigend van die totale populasie (Steyn, Smit & du Toit, 1987). Twee van die ses streke is ewekansig as trosse geïdentifiseer.

Streng beheer is toegepas oor die administrasie van die vraelyste ten einde te poog om 'n 100% responskoers te verkry, wat uiteindelik 164 bruikbare vraelyste opgelewer het. Die 82% responskoers kan egter steeds as verteenwoordigend van die totale populasie beskou word, aangesien die redes wat verskaf is vir nie-deelname nie op die resultate van die studie betrekking het nie.

Verder is die biografiese veranderlikes soos ouderdom, geslag, huwelikstatus, huistaal, kwalifikasies, jare ervaring, funksionele veld en huidige salarisvlak verteenwoordigend van die totale populasie.

Meetinstrumente

Twee afsonderlike vraelyste is afgeneem, naamlik die Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1994) en die Personality Research Form E (PRF-E) van Jackson (1989). Die MLQ maak voorsiening vir die meting van verskeie leierskapstyle, onder andere transformasionele leierskap, soos uiteengesit in Tabel 1 (Bass, 1985). Die vraelys meet die mate waartoe leiers transformasionele leierskapstyl openbaar deur middel van 'n vyfpunt skaal wat strek vanaf 0 (geensins), 1 (ongereed), 2 (soms), 3 (gereed) en 4 (altyd) (Bass & Avolio, 1997). Die leierskapskonstrukte is faktor-analities bepaal (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988) en die vraelys voldoen aan die navorsingsvereistes ten opsigte van betroubaarheid en geldigheid (Burns, 1978; Hater & Bass, 1988). Die Spearman-Brown formule lewer alfa-koëffisiënte vir die MLQ skale wat strek vanaf 0,81 tot 0,96, terwyl toets-hertoets betroubaarhede strek vanaf 0,44 tot 0,74 (Bass & Avolio, 1997).

Die Persoonlikheidsnavorsingsvorm (PRF-E) van Jackson (1989) is teoreties gefundeer op Murray (1934) se persoonlikheidsteorie wat fokus op normale eerder as patologiese persoonlikheidseienskappe. Die instrument bestaan uit 352 items en 22 persoonlikheidskale wat routellings vanaf 0 (minimum) tot 16 (maksimum) lewer. Die persoonlikheidskonstrukte wat deur die PRF-E gemeet word, is faktor-analities bepaal en word in Tabel 2 uiteengesit. Die PRF-E is 'n tegnies gefundeerde instrument wat voldoen aan die navorsingsvereistes ten opsigte van betroubaarheid en geldigheid (Costa & McCrae, 1988; Jackson, 1989). Die Spearman-Brown formule lewer alfa-koëffisiënte vir die PRF-E skale wat strek vanaf 0,29 tot 0,84, terwyl toets-hertoets betroubaarhede strek vanaf 0,69 tot 0,90 (Jackson, 1989).

TABEL 2

'N BESKRYWING VAN DIE JACKSON PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPSE (AANGEPAS UIT JACKSON, 1989)

Skale	Beskrywing van hoë tellings	Persoonlikheidseienskappe
Teruggetrokke (Ab)	Weerspieël nederige gedrag; aanvaar blaam en kritiek, selfs al word dit nie verdien nie	Sagmoedig, selfbeskuldigend, onderdanig, teruggestrokte, self-krities, gehoorsaam, dienswillig, onderwerpend, toestemmend
Prestasie (Ac)	Streef om komplekse take te voltooi; stel hoë standaarde en is gewillig om langtermyn doelwitte na te streef	Strewend, bekwaam, doelgerig, presterend, ondernemend, vernuftig, produktief, ambisieus, mededingend
Affiliasie (Af)	Geniet ander se geselskap; doen moeite om vriende te maak; aanvaar ander mense en assosieer maklik	Getrou, warm, minlik, goedgeaard, vriendelik, gesellig, minsaam, gasvry, sosiaal, aanneemlik, welwillend, insiklik
Aggressie (Ag)	Geniet argumente en konflikterende sienings; word maklik vererger, self-gedend, selfs ten koste van ander	Aggressief, prikkelbaar, liggeraak, aanvallend, antagonies, buierig, vyan-dig, wraaksugtig, vergeldend
Otonomie (Au)	Poog om weg te breek van beperkings grense van enige aard; verkies om nie ingeperk of verbind te wees nie	Onbeheerbaar, vry, selfstandig, onafhanklik, outonoom, individualisties, onregeerbaar, gedetermineerd
Verandering (Ch)	Verkies nuwe en verskillende ervarings; voorkom en minag roetine; bereidwillig om opinies en waardes te verander	Onkonsekwent, onbestendig, aanpasbaar, onvoorspelbaar, weifelagtig, buigzaam, veranderlik, onreëlmatig
Kognitiewe struktuur (Cs)	Afkeer in dubbelsinnigheid en onsekerheid; verkies om besluite te neem op grond van kennisbasis eerder as raaiskote of waarskynlikhede	Presies, noukeuring, nougeset, perfek-sionisties, verklarend, duidelik, akku-raat, vermy onsekerheid, onbuigzaam, benodig struktuur
Verdedigend (De)	Word maklik agterdogtig en sal mense verdink; gereed om te verdedig; neem maklik aanstoot	Selfbeskermend, agterdogtig, geheim-sinnig, behoedsaam, versigtig, rasionaliserend, fyngevoelig
Dominerend (Do)	Poog om omgewingsveranderlikes en ander mense se gedrag te beheer en te kontroleer; stel eie opinies; geniet 'n leierskapsrol en sal geleenthede soek om hierdie rol spontaan aan te neem	Behierend, leidend, regerend, heersend, indrukwekkend, bevelend, invloed-ryk, oortuigend, rigtinggewend, self-leierskapsrol en sal geleenthede soek om hierdie rol spontaan aan te neem
Uithouvermoë (En)	Gewillig om lang ure te werk; gee nie probleme nie; volhardend, selfs in die lig van grootskaalse uitdagings	Volhardend, gedetermineerd, stand-vinnig op met die oplossing van proble-mes nie; volhardend, selfs in die lig van grootskaalse uitdagings

Uitbundigheid (Ex)	Wil die middelpunt van alle aandag wees; geniet dit om 'n gehoor te hê; neem deel in gedrag wat aandag trek	Kleurvolle karaktertrekke, verwaand, dramaties, uitvoerend, demonstrerend, pronkerig, vermakerig, ongewoon
Selfbeskermend (Ha)	Geniet nie opwindende aktiwiteite waar veral fisiese gevaar betrokke is nie; voorkom risiko's; streef na fisiese en persoonlike veiligheid	Bang, onttrek van gevaarlike situasies, selfbeskermend, voorkom pyn, versigtig, waarskuwend, skrikkerig, bevrees, bevange, onavontuurlustig, vernym risiko's
Impulsief (Im)	Geneig om besluite op die ingewing van die oomblik te maak; reageer sonder oorweging of beraadslaging	Haastig, voortvarend, impulsief, onbekaamd, spontaan, roekeloos, ongeduldig, haastig, heftig, prikkelbaar
Simpatiek (Nu)	Simpatiek en ondersteunend van aard; help ander waar moontlik, verleen 'n helpende hand	Simpatiek, hulpverlenend, aanmoedigend, besorgd, beskermend, moederlik, ondersteunend, bemoedigend
Georganiseerd (Or)	Verkiep om persoonlik georganiseerd te wees en 'n netjiese omgewing te hê; minag onsekerheid, deurmekaarheid	Netjies, georganiseerd, sistematies, georden, gedisiplineerd, stiptelik, konsekwent, metodies, geskeduleerd
Sosiaal (Pl)	Neem deel aan aktiwiteite ter wille van pret; spandeer tyd om deel te neem aan speletjies, sport en sosiale aktiwiteite	Spelerig, joviaal, jolig, plesiersoekend, vrolik, onbesorg, sorgvry, lewendig, opgeruimd, ligsinning
Waarnemingsvermoë (Se)	Neem reuke, smake, teksture, sensasies, geklanke en beelde in detail waar; sensitief tot verskeie tipes lewenservarings	Esteties, oplettend, opmerkzaam, gevoelig, gevoelvol, sintuiglik, ondersoekend, bedag
Sosiale erkenning (Sr)	Begeer om 'n posisie van hoë aansien te beklee by kennisse en kollegas; werk vir die goedkeuring en erkenning van ander mense	Soek gedurig goedkeuring, erkenning en respek, goedgemanierd, beleefd, hofflik, galant, sosiaal beleefd, instemmend
Afhanklik (Su)	Gereeld op soek na die simpatie, beskerming, liefde, advies en gerusstelling van ander mense	Goedgelowig, innemend, beminlik, afhanklik, smekend, doen beroep om hulp, soek ondersteuning, vra advies, hulpeloos
Nuuskerig (Un)	Wil verskeie areas van kennis verstaan; waardeer die sintese of samevatting van idees	Weetgierig, ondersoekend, nuuskierig, analities, verkennend, intellektueel, peinsend, reflektief, nadenkend, navorsend
Sosiale wenslikheid (In)	Selfbeskrywings word, bewustelik of onbewustelik, reg of verkeerd, in terme van wat as sosiaal wenslik beskou word weergegee	Nota: Slegs 'n metingskaal om sosiale wenslikheid van antwoorde te meet
Konsekwentheid (Dy)	Respondeer op 'n onwaarskynlike, onreëlmatige of lukraakte wyse, moontlik as gevolg van sorgeloosheid	Nota: Slegs 'n metingskaal om interne konsekwentheid van antwoorde te meet

Aangesien die respondente middel- en hoëvlakbestuurders is, was die tydspek rondom toetsadministrasie 'n probleem. Bestuurders kon nie ooreenstemming bereik oor 'n geskikte tyd vir toetsadministrasie nie en gevolglik is die vraelyste nie in groepsverband nie, maar individueel afgeneem. Die toetsadministrateur het riglyne verskaf en respondente het die vraelyste in eie tyd voltooi en aan die administrateur terugbesorg.

RESULTATE

Alle verwerkings is met behulp van die SPSS-pakket gedoen (SPSS Professional Statistics, 1997). Eerstens word die beskrywende statistiek gegee, tweedens die t-toetsresultate en die stapsgewyse logistiese regressie-ontleding en laastens die voorspellingsmodel. Ten opsigte van die beskrywende statistiek rondom biografiese veranderlikes soos ouderdom en jare ervaring van respondente, is die gemiddelde ouderdom 37 jaar met 'n standaardafwyking van 7,5 en die gemiddelde jare ervaring 16 jaar, met 'n standaardafwyking van 7,1. Die laagste kwalifikasie is standerd 8 (24,4%) en die hoogste is 'n meestersgraad (14,6%). Die meerderheid respondente beskik oor 'n 3-4 jaar diploma of graad (61%). Respondente vanuit verskeie funksionele afdelings het deel gevorm van die steekproef waarvan 22,6% tegniese, 17,7% administratiewe en 59,8% algemene bestuur was. Die respondente kan verdeel word tussen middel- (84,1%) en hoëvlak bestuurders (15,9%).

Vanuit Tabel 3 is interessant om daarop te let dat die maksimum punt wat behaal is ten opsigte van die sosiale wenslik-

TABEL 3
BESKRYWENDE STATISTIEK TEN OPSIGTE VAN PRF-E EN MLQ RESULTATE

Faktore	Minimum	Maksimum	Gemiddeld	Mediaan	Standaardafwyking
Persoonlikheidsfaktore (PRF-E)					
Ab	2	13	6,9	7	2,5
Ac	3	16	11,9	12	2,4
Af	2	15	8,8	9	3,4
Ag	0	16	7,6	7	2,8
Au	0	15	6,9	6	3,1
Ch	0	16	10,1	10	3,1
Cs	2	16	10,0	10	3,2
De	0	15	6,3	6	3,1
Do	0	16	10,7	11	3,0
En	5	15	11,1	12	2,3
Ex	1	16	8,2	8	3,5
Ha	0	16	9,5	10	4,1
Im	0	14	5,8	5	3,1
Nu	3	16	10,3	11	3,0
Or	0	16	9,9	10	4,0
Pl	0	16	7,3	7	3,2
Se	2	16	9,0	9	3,1
Sr	1	14	8,0	8	3,0
Su	0	14	7,6	7	3,3
Un	2	16	8,3	8	3,1
In	0	6	0,8	0	1,2
Dy	4	16	12,1	13	2,6
Transformasionele leierskapfaktore (MLQ)					
IA	1,5	4	2,9	3	0,5
IB	1,5	4	3,1	3	0,6
IM	1,0	4	3,1	3	0,6
IS	1,3	4	3,0	3	0,6
IC	1,5	4	3,1	3	0,5
Transformasionele leierskapstyl					
	1,6	4	3,0	3	0,5

heidskaal (Faktor In) van die PRF-E, slegs 6 uit 'n moontlike 16 was. Daar kan dus aanvaar word dat die meerderheid respondente eerlike response in terme van ware persoonlikheids-eienskappe weergegee het. Die twee skale van sosiale wenslikheid (Faktor In) en interne konsekwentheid (Faktor Dy) word nie statisties bygereken in enige van die statistiese ontledings nie, aangesien hierdie skale slegs die interne konsekwentheid van antwoorde meet.

Verder blyk dit vanuit Tabel 3 dat geen van die respondente 'n telling van minder as 1 gekry het op enige van die transformasionele leierskapfaktore van die MLQ nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat al 164 respondente ten minste die transformasionele leierskapstyl op 'n ongereelde grondslag (toetstelling=1) openbaar. Verder is die laagste van die vyf transformasionele leierskapskale die Faktor van inspirasionele motivering (Im=1), in vergelyking met die ander vier faktore wat effens hoër tellings gekry het.

Vervolgens is die resultate van die MLQ gebruik om die 164 respondente in twee groepe te verdeel. Volgens Bass en Avolio (1994) se teorie rondom leierskap verkry die effektiwste leiers minstens 'n totaalstelling van drie vir die transformasionele leierskapstyl. Uit die totale steekproef van 164, het 68 respondente (41%) 'n totaalstelling van minder as drie vir transformasionele leierskap gekry. Hierdie groep is as laag op transformasionele leierskap geklassifiseer. Verder het 96 van die respondente (59%) 'n totaalstelling van drie of meer vir transformasionele leierskap gekry. Hierdie groep is derhalwe as hoog op transformasionele leierskap geklassifiseer. Die gemiddeldes en standaardafwykings van elkeen van die groepe ten opsigte van die 22 persoonlikheidsfaktore, word in Tabel 4 gegee.

Vervolgens is die verskille tussen die transformasionele en nie-transformasionele leiers ten opsigte van die 22 persoonlikheids-eienskappe bepaal, deur gebruikmaking van die t-toets vir twee onafhanklike steekproewe. Die t-toets het ten doel om die veranderlikes wat in die voorspellingsmodel ingesluit moet word, te identifiseer en nie om 'n meer veranderlike na nova te doen nie. Daar is wel vooraf getoets vir die gelykheid van variansies deur middel van 'n F-toets en Tabel 5 gee die verkreepte t-waardes weer.

TABEL 4

BESKRYWENDE STATISTIEK VIR DIE TWEE GROEPE, NAAMLIK TRANSFORMASIONELE LEIERS (HOOG) EN NIE-TRANSFORMASIONELE LEIERS (LAAG), TEN OPSIGTE VAN DIE 22 PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE

Persoonlikheidsfaktore	Groep*	Gemiddeld	Standaardafwyking
Ab	Laag	7,1	2,5
	Hoog	6,8	2,5
Ac	Laag	11,0	2,5
	Hoog	12,5	2,1
Af	Laag	7,8	3,5
	Hoog	9,6	3,1
Ag	Laag	8,0	3,0
	Hoog	7,3	2,6
Au	Laag	7,5	3,5
	Hoog	6,5	2,7
Ch	Laag	9,4	3,0
	Hoog	10,6	3,1
Cs	Laag	9,7	3,3
	Hoog	10,2	3,2
De	Laag	7,1	3,3
	Hoog	5,8	2,9
Do	Laag	10,2	3,7
	Hoog	11,0	2,4
En	Laag	10,3	2,6
	Hoog	11,6	1,8
Ex	Laag	7,5	3,5
	Hoog	8,7	3,4
Ha	Laag	10,2	3,9
	Hoog	9,0	4,1
Im	Laag	6,9	3,3
	Hoog	5,1	2,6
Nu	Laag	9,5	3,0
	Hoog	10,9	2,9
Or	Laag	10,0	4,1
	Hoog	9,9	4,0
Pl	Laag	7,6	3,3
	Hoog	7,1	3,1
Se	Laag	8,5	3,1
	Hoog	9,3	3,0
Sr	Laag	8,2	3,2
	Hoog	7,8	2,9
Su	Laag	7,4	3,3
	Hoog	7,7	3,2
Un	Laag	7,6	3,0
	Hoog	8,8	3,1

*Groep (kolom 2) Laag (N=68) = nie-transformasionele leiers
Hoog (N=96) = transformasionele leiers

TABEL 5
RESULTATE VAN T-TOETSE

Persoonlikheidsfaktore	Verskil tussen gemiddeldes	t-waarde	Vryheidsgrade	p-waarde (tweekantig)	d-waarde
Ab	0,25	0,62	162,00	0,537	-
Ac	-1,56	-4,27	162,00	0,001*	0,70
Af	-1,86	-3,59	162,00	0,000*	0,60
Ag	0,65	1,50	162,00	0,137	-
Au	0,99	1,95	120,05 **	0,054	-
Ch	-1,16	-2,42	162,00	0,017*	0,40
Cs	-0,44	-0,86	162,00	0,394	-
De	1,30	2,67	162,00	0,008*	0,40
Do	-0,78	-1,52	106,15 **	0,131	-
En	-1,24	-3,37	112,77 **	0,001*	0,60
Ex	-1,19	-2,21	162,00	0,029*	0,40
Ha	1,18	1,84	162,00	0,067	-
Im	1,82	3,76	120,97 **	0,000*	0,60
Nu	-1,43	-3,04	162,00	0,003*	0,50
Or	0,14	0,21	162,00	0,833	-
Pl	0,48	0,95	162,00	0,345	-
Se	-0,72	-1,49	162,00	0,139	-
Sr	0,38	0,80	162,00	0,425	-
Su	-0,27	-0,52	162,00	0,602	-
Un	-1,20	-2,49	162,00	0,014*	0,40

* = verskil beduidend op die 5% betekenispeil (d.w.s. 0,05)

** = aanpassing volgens Levene se toets vir gelyke variansies

Daar is bevind dat die twee groepe leiers wel betekenisvol van mekaar verskil ten opsigte van sekere persoonlikheidsienskappe. Die tweekantige oorskrydingwaarskynlikheid (p-waarde) word telkens in Tabel 5 aangedui. Verder is die beaamde effekgroottes vir elkeen van die statisties beduidende persoonlikheidsfaktore bereken om te bepaal of dit sielkundig betekenisvol is (d-waarde). Transformasionele leiers en nie-transformasionele leiers verskil statisties beduidend van mekaar ten opsigte van prestasie (Ac), affiliasie (Af), verandering (Ch), verdediging (De), uithou vermoë (En), uitbundigheid (Ex), impulsiwiteit (Im), simpatie (Nu) en nuuskierigheid (Un). Daar is bevind dat die transformasionele leier konsekwent hoër gemiddelde tellings vir dié veranderlikes behaal het, met die uitsondering van verdediging (De). Verder blyk die effekgroottes van hierdie persoonlikheidsveranderlikes matig (tussen 0,4 en 0,5) tot groot ($A < 0,6$) te wees (SPSS Professional statistics 7.5, 1997). Derhalwe is hierdie persoonlikheidsfaktore nie slegs statisties beduidend van transformasionele leiers nie, maar ook sielkundig betekenisvol. Volgens hierdie profiel is die transformasionele leier derhalwe iemand wat sterk prestasiegemotiveerd en doelgerig is, andere maklik aanvaar, met hulle assosieer en as warm beleef word; verandering verwelkom en buigsam is; nie agterdogtig en fyngevoelig is nie; volhardend is en onverpoosd werk; andere se aandag geniet; impulsief en spontaan optree; simpatiek en ondersteunend asook weetgierig is. Vir 'n meer volledige beskrywing sien Tabel 2.

Wat die biografiese veranderlikes, ouderdom en jare ervaring, betref was daar geen statisties beduidende verskille tussen transformasionele en nie-transformasionele leiers nie. Vervolgens is 'n Chi-kwadraattoets ten opsigte van die kategorieë biografiese veranderlikes betrokke by die studie gedoen. Statisties beduidende resultate is slegs ten opsigte van die kategorieë veranderlike van kwalifikasies verkry. Ander kategorieë veranderlikes soos geslag, huwelikstatus, huistaal, funksionele veld en salarisvlak het geen statisties beduidende verskille tussen transformasionele en nie-transformasionele leiers opgelewer nie. Die resultate word in Tabel 6 gegee.

TABEL 6
KRUISTABELERING VAN RESULTATE VERKRY TEN OPSIGTE VAN DIE KATEGORIESE VERANDERLIKE: KWALIFIKASIES

		Groep		Totaal (N)
		Laag (nie-transformasioneel)	Hoog (transformasioneel)	
Kwalifikasies	Standerd 8-10	25	15	40
	Diploma/graad	21	29	50
	Honneurs	18	32	50
	Meesters	4	20	24
Totaal (N)		68	96	164

$\chi^2 (3) = 13,994; p = 0,003$

Uit Tabel 6 kan afgelei word dat kwalifikasies wel 'n rol speel by transformasionele leiers, aangesien die respondente wat as transformasionele leiers (hoog) geklassifiseer is, meestal beter gekwalifiseer is as respondente wat as nie-transformasioneel (laag) geklassifiseer is. Ter illustrasie is 20 uit 24 van die respondente (83%) wat oor meestersgrade beskik, in die groep wat as transformasioneel geklassifiseer is. Verder is 25 uit 40 (63%) van die respondente wat slegs oor Standerd 8-10 beskik, in die nie-transformasionele groep (laag) geklassifiseer. Vanuit Tabel 6 blyk dit dus of respondente wat beter gekwalifiseer is, meestal hoog meet as transformasioneel, terwyl laer gekwalifiseerde respondente eerder laag meet as nie-transformasioneel. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar 'n statisties beduidende verband tussen transformasionele leierskap en akademiese kwalifikasies bestaan.

Vervolgens is 'n stapsgewyse logistiese regressiemodel (voorwaartse metode), (SPSS Professional Statistics, 1997) toegepas

op die persoonlikheidsveranderlikes waar daar statisties beduidende verskille tussen die twee groepe (transformasionele leiers en nie-transformasionele leiers) bestaan. Hiervolgens kan bepaal word watter van die persoonlikheidsveranderlikes die beste voorspellers van transformasionele leierskap is. Die resultate van die logistiese regressie word in Tabel 7 uiteengesit.

TABEL 7
RESULTATE VAN LOGISTIESE REGRESSIE (VOORWAARTSE METODE)

Stap	Verbetering in Chi-kwadraat	Vryheidsgrade	p-waarde	Model Chi-kwadraat	Vryheidsgrade	p-waarde	Korrekte % in klasse	Persoonlikheidsveranderlike
1	17,16	1	<0,001	17,16	1	<0,001	64.6%	Ac (Prestasie)
2	12,33	1	<0,001	29,49	2	<0,001	64.6%	Im (Impulsiwiteit)
3	13,58	1	<0,001	43,07	3	<0,001	70.7%	Af (Affiliasie)
4	6,19	1	0,013	49,26	4	<0,001	76.8%	Ch (Verandering)

Geen verdere veranderlikes is by die model gevoeg nie, aangesien die log aanneemlikheidstatistiek met minder as 10% afneem na die vierde iterasie. Gevolglik word slegs die eerste vier persoonlikheidsfaktore in die logistiese regressie gebruik as voorspellers van transformasionele leierskapstyl. Voorts word die samestelling van die logistiese regressie en die klassifikasie van die twee groepe (transformasioneel/hoog) en nie-transformasioneel/laag) in Tabel 8 gegee.

TABEL 8
KLASSIFIKASIE TABEL TEN OPSIGTE VAN DIE TWEЕ GROEPE, NAAMLIK TRANSFORMASIONELE LEIERS (HOOG) EN NIE-TRANSFORMASIONELE LEIERS (LAAG)

Waargeneem	Voorspel as Laag	Voorspel as Hoog	Persentasie korrek voorspel
Laag (N=68)	43	25	63,2%
Hoog (N=96)	13	83	86,5%
Totaal			76,8%

Vanuit Tabel 8 blyk dit dat 83 van die 96 respondente (86,5%) wat as transformasioneel (hoog) waargeneem is, korrek as transformasioneel (hoog) deur die logistiese regressie geklassifiseer is. Verder is 43 van die 68 respondente (63,2%) wat as nie-transformasioneel (laag) waargeneem is, korrek as nie-transformasioneel (laag) deur die logistiese regressie geklassifiseer. Slegs 13,5% van die respondente wat as transformasioneel (hoog) waargeneem is (N=13), is verkeerdlik deur die model as nie-transformasioneel (laag) geklassifiseer. Verder is slegs 36,8% van die respondente (N=25) deur die model as transformasioneel (hoog) voorspel, maar as nie-transformasioneel (laag) waargeneem. Die model het oor die algemeen 76,8% van die respondente korrek, soos waargeneem, voorspel.

Die nie-transformasionele leiers wat as gevolg van die model as transformasioneel geklassifiseer is, behoort met behulp van verdere keuringsinstrumente, soos gestruktureerde onderhoude, uitgewys te word. Hierdie benadering is prakties moontlik aangesien slegs 13 van die 164 respondente (7,9%), moontlik nadelig deur die model beïnvloed kan word. Dit is 'n marginale persentasie, gegewe die koste-effektiwiteit van hierdie model. Die model is dus ekonomies aangesien dit slegs vier persoonlikheidsfaktore gebruik om redelik effektief te onderskei tussen transformasionele en nie-transformasionele leiers. Vervolgens word die statistiek van die logistiese regressiemodel in Tabel 9 uiteengesit.

Vanuit Tabel 9 blyk dit dat die kansverhouding van respondente om transformasionele leiers te wees, toeneem soos die routellings van die persoonlikheidsfaktore van prestasie (Ac), affiliasie (Af) en verandering (Ch) toeneem. Volgens die resultate is prestasie (Ac) die sterkste voorspeller van transformasionele leiers-

skap, aangesien die kansverhouding die meeste toeneem vir prestasie (Ac) in vergelyking met die ander persoonlikheidsfaktore. Verder neem die kansverhouding van respondente om transformasionele leiers te wees toe soos wat die routelling van die persoonlikheidsfaktor van impulsiwiteit (Im) afneem. Die logistiese regressiemodel soos afgelei uit Tabel 9 word in Figuur 1 aangetoon.

TABEL 9
STATISTIEK TEN OPSIGTE VAN DIE LOGISTIESE REGRESSIE MODEL

Persoonlikheidsveranderlikes	Koëffisiënt B	Standaardfout Van B	Walt statistiek	Vryheidsgrade	p-waarde
Ac (Prestasie)	0,27	0,09	9,96	1	0,0016
Af (Affiliasie)	0,19	0,06	9,98	1	0,0016
Ch (Verandering)	0,16	0,07	5,86	1	0,0155
Im (Impulsiwiteit)	-0,27	0,07	16,47	1	0,0000
Konstante	-4,53	1,29	12,22	1	0,0005

$$\text{Waarskynlikheid (hoog)*} = \frac{[-[-4,53 - 0,27(\text{Im}) + 0,16(\text{Ch}) + 0,19(\text{Af}) + 0,27(\text{Ac})] - 1]}{1 + e}$$

* As die waarskynlikheid groter is as 0,5, is die persoon waarskynlik hoog op transformasionele leierskap. Andersins is die persoon waarskynlik laag op transformasionele leierskap.

Figuur 1: Die voorspellingsmodel

Hierdie model kan gebruik word om die Jackson PRF-E se routellings vir impulsiwiteit (Im), verandering (Ch), affiliasie (Af) en prestasie (Ac) telkens in die bogenoemde formule te substitueer. Indien die tellings gesommeer word en die totaal-telling groter is as 0,5 het die respondent waarskynlik 'n transformasionele leierskapstylbenadering. Indien die totaal-telling van die formule egter kleiner is as 0,5 het die respondent waarskynlik nie 'n transformasionele leierskapstyl nie.

'n Tweede regressiemodel is toegepas deur die kategorieë veranderlike van kwalifikasies by die eerste vier persoonlikheidsveranderlikes (prestasie, affiliasie, verandering en impulsiwiteit) te voeg. Na die regressie-ontleding het die persentasie respondente wat korrek voorspel is deur die tweede model, afneem na 76,2%. Alhoewel hierdie afname marginaal verskil van die eerste voorspellingsmodel, is 15 uit die 164 respondente (9,1%) nadelig beïnvloed deur die tweede model, aangesien hulle verkeerdlik as nie-transformasioneel geklassifiseer is. Gesien in die lig hiervan en die tradisionele opleidingsagterstand van 'n deel van die Suid-Afrikaanse populasie en die gepaardgaande sensitiwiteit daar rondom, word die aanbeveling gemaak dat kwalifikasies nie as 'n voorspellingsveranderlike en diskriminerende kriterium gebruik behoort te word nie. Die neiging is om weg te beweeg van erkenning vir formele kwalifikasies na die erkenning van vorige leerervarings, soos gestel deur die Nasionale Kwalifikasies Raamwerk ("nQF"). In terme van die voorspelling van transformasionele versus nie-transformasionele leiers, word die eerste voorspellingsmodel aanbeveel, aangesien dit nie van kwalifikasies gebruik maak nie.

BESPREKING

Transformasionele en nie-transformasionele leiers verskil statisties beduidend van mekaar ten opsigte van die persoonlikheidsfaktore van prestasie (Ac), affiliasie (Af), verandering (Ch), verdediging (De), uihouvermoë (En), uitbundigheid (Ex), impulsiwiteit (Im), simpatie (Nu) en nuuskierigheid (Un). Die hipotese van die onderhawige studie word dus bevestig, naamlik dat daar statisties beduidende verskille tussen transformasionele en nie-transformasionele leiers bestaan ten opsigte van sekere persoonlikheidsienskappe.

Die voorgestelde voorspellingsmodel is gebaseer op vier persoonlikheidsveranderlikes wat gebruik kan word om transformasionele leierskapstyl te voorspel. Dit is belangrik om daarop te let dat alhoewel die voorspellingsmodel uiters bruikbaar is vir seleksie en ontwikkeling van transformasionele leiers, dit nie as die enigste kriterium gebruik moet word tydens die seleksieproses nie. Aspekte soos vorige werkservaring en bevoegdheids, asook die resultate van in-diepte gestruktureerde onderhoude, moet verkieslik tesame met die voorspellingsmodel se resultate gebruik word. Eerder sal kandidate wat moontlik verkeerdlik voorspel is deur die model, nie nadelig beïnvloed word nie.

Die persoonlikheidsfaktore wat deur die regressiemodel geïdentifiseer is as die beste voorspellers van transformasionele leierskapstyl, hou direk verband met Bass en Avolio (1994) se teorie ten opsigte van transformasionele leierskap. Volgens Bass en Avolio (1994) behels die eienskappe van transformasionele leiers onder andere eerstens prestasie (Ac) wat omskryf kan word in terme van dryfkrag en die eise aan hoë standaarde, tweedens deur affiliasie (Af) wat omskryf word as die spesiale interpersoonlike verhoudings waarvoor transformasionele leiers moet beskik en laastens deur verandering (Ch) wat 'n direkte eienskap van transformasionele leiers is in terme van die bevragekening van die status quo en die stel van nuwe idees en nuwe benaderings. Verder word impulsiwiteit (Im) in die literatuur (Bass & Avolio, 1994) en deur die voorspellingsmodel as nie-kenmerkend van transformasionele leiers beskou. Daarenteen word hierdie leiers gekenmerk aan langtermynbeplanning, rigtinggewing en strategiese denke, eerder as impulsiwiteit.

'n Geleentheid vir verdere navorsing bestaan te bepaal of die genoemde persoonlikheidsienskappe, 'n enersydse verband met transformasionele leierskapstyl sal toon in ander organisasies. Verder kan alternatiewe persoonlikheidsvraelyste gebruik word om die magdom van persoonlikheidsienskappe wat in die teorie aan transformasionele leiers toegeken word, te ondersoek. Die steekproef wat tydens die onderhawige studie gedoen is, was redelik klein weens logistieke en finansiële beperkings en verder was die verspreiding in terme van biografiese veranderlikes nie ten volle na wense nie. In toekomstige studies behoort daar indringend aandag geskenk te word aan die verspreiding van biografiese veranderlikes en die steekproefgrootte. 'n Moontlike leemte van die studie is geleë in die feit dat 'n papier en potlood kriterium gebruik is wat tot gevolg kan hê dat bloot toetsgedrag eerder as ideale werksgedrag gemeet is. Toekomstige studies behoort hierdie aspek in ag te neem. Laastens het die onderhawige studie slegs op die persoonlikheidsienskappe van die transformasionele leierskapstyl gefokus, terwyl die MLQ resultate tot verdere leierskap-style bied, soos uiteengesit in die 'Volle Reeks van Leierskap model' (Bass & Avolio, 1994). Die bestudering van die persoonlikheidsienskappe van hierdie leierskapstyle bied geleentheid tot verdere navorsing.

Opsommenderwys kan gemeld word dat navorsing aangaande transformasionele leierskap uiters belangrik is gegewe die ekonomiese ontwikkeling en vooruitgang van hedendaagse organisasies. Die meeste Suid-Afrikaanse organisasies is op die drumpel van volskaalse internasionale mededinging en moet oor die vermoë beskik om vinnig en effektief aan te pas by drastiese veranderings en uitdagings. Voorts blyk dit dat transformasionele leierskap 'n belangrike veranderlike is met betrekking tot die vestiging van leerende organisasies en die individuele ontwikkeling van bestuurders in terme van werksprestasie en leierskapsukses (Bass, 1985). Vanuit die on-

derhawige studie wil dit voorkom of 'n in-diepte kennis en insig aangaande die transformasionele leierskapstyl en die eienskappe waaraan hierdie leiers beskik, benodig word. Sodoende kan bestuurders wat oor die potensiele eienskappe beskik om effektiewe leiers te wees, vroegtydig geïdentifiseer en ontwikkel word. Organisasies kan vervolgens pro-aktief optree deur leiers te ontwikkel wat 'n leerende organisasiekultuur kan vestig, transformasie kan bestuur en grootskaalse veranderings teweeg kan bring. Transformasionele leierskap behoort in alle waarskynlikheid die organisasie se kans op oorlewing in die dinamiese veranderende omgewing, te vergroot.

VERWYSINGS

- Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (1997). Leadership and organisational culture in TQM. In S. B. Krause, (Ed.), *Human resource management issues in total quality management*. Washington DC: ASQC Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. London: SAGE.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development. Manual for the MLQ*. San Francisco, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organisations*. London: SAGE.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cascio, W.F. (1995). Whither industrial psychology and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50(2), 928-934.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Behavioural dimensions of charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo, (Eds.), *Charismatic leadership. The elusive factor in organisational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 258-265.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Handy, C. (1994). *The empty raincoat. Making sense of the future*. London: Hutchinson.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Supervisor's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leaders. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 695-702.
- Hollander, E.P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E.P. (1986). On the central role of leadership processes. *International Review of Applied Psychology*, 35(2), 39-52.
- House, R.J. & Podsakoff, P.M. (1994). Leadership effectiveness and future research direction. In Greenburg (Ed.), *Organisational behaviour: The state of the science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Jackson, D.N. (1989). *Personality Research Form manual*. Port Huron, MI: Sigma Assessment Systems.
- Jardim, A. (1970). *The first Henry Ford: A study in personality and business leadership*. Cambridge: MIT Press.
- Kaplan, R.E. (1986). *The warp and woof of the general manager's job*. New York: Harper & Row.
- Kirby, R. & Bradford, J. (1976). *Individual differences*. London: Methuen.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(2), 648-657.
- Lawler, E.E. (1982). *Increasing worker involvement to enhance organisational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Maranell, G.M. (1970). The evaluation of presidents. An extension of the Schlesinger polls. *Journal of American History*, 57(2), 104-113.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Maslow, A.H. (1966). *The psychology of science*. New York: Harper & Row.
- Murray, H.A. (1934). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Naude, M. (1995). *A model for transformational leadership by nursing unit managers*. Ongepubliseerde doktorsproefskrif. Johannesburg, SA: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos. Handbook for a management revolution*. London: Alfred A. Knopf Inc.
- SPSS Professional statistics 7.5. (1997). Chicago, IL: SPSS Inc.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday Currency.
- Steyn, A.G.W., Smit, C.F. & Du Toit, S.H.C. (1987). *Moderne statistiek vir die praktyk*. Pretoria: J.L van Schaik.
- Stodgill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership – A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(2), 35-71.
- Tichy, N. M. (1997). *The leadership engine. How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- Weber, M. (1968). *On Charisma and institution building*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review*, March-April (5), 67-80.

Waardering word uitgespreek aan prof J.M. Schepers en me Riette Eiselen vir hulle hulp met die statistiese verwerking.