

# LEIERSKAPSTYL EN DIE LERENDE ORGANISASIE

W G VICTOR  
B C LESSING  
Z DANNHAUSER

Departement Menslikehulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

**Leadership style and the learning organisation.** In the present highly competitive environment, it has become increasingly important for organisational leaders to establish a learning organisation. In this study the focus was on the extent of influence that the evolution of organisations, as determined by their relative level of leadership practises (leadership style), has on the establishment of a learning organisation. It was found that the utilisation of the skills required to establish such an organisation, not necessarily increases or decreases as organisations differ in terms of their present level of development of democratic leadership. A learning organisation is rather established when the leaders continually question their own mental models and experiment with new ideas, than as a result of an evolution process that occurs over time.

## OPSOMMING

Die daarstel van 'n lerende organisasie deur bedryfsleiers word toenemend belangrik in die hedendaagse hoogs-kompeterende omgewing. In hierdie studie is gefokus op die mate van beïnvloeding wat die evolusie van organisasies, soos deur hul relatiewe vlak van demokratiese leierskapspraktyke (leierskapstyl) bepaal, op die daarstelling van 'n lerende organisasie het. Daar is bevind dat die vaardighede wat benut moet word om sodanige organisasie daar te stel, nie noodwendig toeneem of afneem namate organisasies in terme van die vlak van ontwikkeling van demokratiese leierskap verskil nie. 'n Lerende organisasie word eerder daargestel wanneer die leiers hul bestaande denkmodelle deurlopend bevraagteken en met nuwe idees eksperimenteer, as wat dit tot stand sal kom as gevolg van 'n evolusieproses wat oor 'n periode van tyd plaasvind.

## SYNOPSIS

*In the present climate of increasing changes in economics, politics and social environment, it has become increasingly important for organisations to adapt internally not only for survival but also to stay competitive. The contributing organisational elements, especially the relation between organisational culture, leadership and the establishment of a learning organisation were to be determined.*

*In this study the focus was to clarify the contradiction that if leaders inside organisations were influenced by the organisation evolution process, this influence should also be manifested to the extent of the utilisation of the skills required to the establishment of a learning organisation. Thus an organisation with a democratic leadership style should be more susceptible to the implementation of innovative ideas than a more autocratic organisation. If the principle of visionary leadership as an independent entity from the evolutionary process is accepted, there should not necessarily be a difference in the utilisation of the skills required in the establishment of a such an organisation.*

*The investigation was done in two phases. In the first phase three similar organisations within a corporate institution, were analysed to identify two contrasting organisations in terms of leadership style. In the second phase the two contrasting organisations were compared to determine the extent to which their leadership skills were utilised.*

*The 'Profile of organizations characteristics' was administered to determine the type of organisation in which the individual is functioning as well as measuring leadership, motivation, communication, interaction, teamwork, decision-making and performance management. For this study the P.O.C was applied to determine the collective leadership style of each of the three organisations in order to compare the levels of evolutionary development.*

*The 'Leadership roles and skills of company directors' questionnaire measured the perception of the respondents on the importance of each skill for the organisation, as well as the management group's current level of performance in terms of each skill.*

*The results obtained indicated that the mean vectors of the organizations differ substantially on a 1% level of significance. With regard to management by objectives the difference was substantially on a 0,004 level of significance. No significant difference was detected between the two con-*

*trasting organisations regarding the utilization of leadership skills. A substantial difference existed between the mean ratings of importance and real performance.*

*It was found that the utilisation of the skills required to establish such an organisation, not necessarily increases or decreases as organisations differ in terms of their present level of development of democratic leadership. A learning organisation is rather established when the leaders continually question their own mental models and experiment with new ideas, than as a result of an evolution process that occurs over time. Business leaders can proactively start implementing a learning organisation by establishing a susceptible climate within the organization, the removal of rigid system boundaries and the establishment of learning forums.*

*The results of this study are not disregarding the influence of organization culture on visionary leadership. A similar study not limited by a uniform corporate culture may be meaningful. The influence of visionary leadership on the development of organisational culture in general and more specific on the establishment of a learning organization can be a potential field of research.*

Die toenemende tempo van verandering op ekonomiese, politieke en sosiaal-maatskaplike gebied, noodsaak organisasies om deurlopend intern aan te pas ten einde nie slegs te oorleef nie, maar steeds hul besigheid kompetend te bedryf. In dié verband is een van die probleme om die organisatoriese elemente wat daartoe bydra, te bepaal, veral die verhouding tussen organisasiekultuur, leierskap en die daarstelling van 'n lerende organisasie.

Volgens skrywers soos Gattorna (1992) en Kiefer en Senge (1984) word daar voortdurend van bedryfsleiers vereis om hul organisasies deur middel van vernuwende denke te bestuur. Die lerende organisasie, soos deur Senge (1990) beskryf, bied 'n model vir die aanwending van sodanige denke. De Geus (1988) maak die stelling dat "... the only competitive advantage the company of the future will have is its managers' ability to learn faster than their competitors" (p. 74). Die lerende organisasie word gekenmerk deur 'n kultuur waarin nuwe en kreatiewe denkwyses gekoester word, kollektiewe aspirasies ondersteun en groepleer deurlopend gestimuleer word. Volgens Senge (1990) word 'n leerkultuur deur bedryfsleiers geskep deur die aanwending van die dissiplines van gedeelde visie, persoonlike bemeestering, denkmodelle, sisteemdenke en groepleer. Senge (1990) gebruik die term "dissiplines" en beskryf dit as die onderliggende komponent-tegnologieë wat noodsaaklik is vir die

daarstel van 'n lerende organisasie. Die dissiplines is veel meer as net blote prosesse: dit beklemtoon ook die vermoëns waarvoor bedryfsleiers moet beskik om 'n totale paradigmaterskuiwing binne organisasies tot stand te bring. Senge (1990) se dissiplines kan kortliks soos volg omskryf word:

- Gedeelde visie* – die rig van alle werknemers binne die organisasie om 'n eenvormige visie na te streef.
- Persoonlike bemeestering* – die bemagtiging en verkryging van aktiewe betrokkenheid van alle werknemers.
- Denkmodelle* – die na-vorebring, toets en kalibrering van die paradigma van alle werknemers ten einde 'n kreatiwiteitsoriëntasie te bewerkstellig.
- Sisteemdenke* – besluitneming gebaseer op holistiese denke, met inagneming van die interaksie tussen sisteme en subsisteme binne die geheel, en die invloed daarvan op besluite.
- Groepsleer* – die stimulering van leer deur die aanwending van groepsbesprekings.

Van der Merwe (1991) wys daarop dat die aanwending van bogenoemde dissiplines deur bedryfsleiers binne die volgende aantal jare 'n uiters belangrike rol sal speel ten einde almal te rig om gesamentlik met vertroue na 'n nuwe visie te beweeg.

### Leierskap en die lerende organisasie

Tradisioneel fokus skrywers in hul omskrywing van leierskap op aspekte soos die beïnvloeding van leierskap en leierskapstyl. Vir Stogdill (1974) is leierskap 'n proses waardeur groepe tot doeltreffende beïnvloed word. Volgens Hersey en Blanchard (1977) fokus hierdie beïnvloedingsproses ook op individue en vind dit binne gegewe situasies plaas. Thornton en Byham (1982) plaas die klem in hul definisie op die aanwending van toepaslike interpersoonlike style en metodes ten einde individue of groepe in hul doelwitbereiking by te staan.

Volgens Senge (1990) is die tradisionele benadering ten opsigte van leierskap op dié aanname gebaseer dat mense oor min mag en visie beskik en dat hulle veranderingsprosesse dus moeiliker hanteer; 'n situasie wat slegs deur 'n aantal sterk leiers reggestel kan word. Senge (1990) beskryf die rol van die leier soos volg: "The new view of leadership in learning organizations centres on ... building organizations where people continually expand their capabilities to understand complexity, clarify vision and improve shared mental models - that is, they are responsible for learning" (p. 340).

Volgens Van der Merwe (1991) vind leer plaas wanneer data ingeneem word, die data met bestaande "denkmodelle" vergelyk word en daar dan besluit word om die data te aanvaar of te verwerp. Die rol van die bedryfsleier is om hierdie proses binne groepe te fasiliteer. Volgens De Geus (1988) is diegene binne organisasies wat oor die nodige mag beskik om verandering te kan bewerkstellig, hoofsaaklik verantwoordelik vir die leer wat veronderstel is om plaas te vind. Denkmodelle van alle werknemers binne die organisasie word gevorm en gekalibreer, deur gebruik te maak van tegnieke soos langtermyn-senariobepanning, eksperimentering met idees, holistiese denke en die vermoë om inligting oor te dra. Hy verwys na hierdie proses as "institusionele leer". Vir die doeleindes van die onderhawige studie word die term "*leierskapsvaardighede*" omskryf as die vaardighede waarvoor bedryfsleiers moet beskik om deur middel van die benutting van die dissiplines van gedeelde visie, persoonlike bemeestering van die visie, denkmodelle, sisteemdenke en groepsleer 'n lerende organisasie tot stand te bring. Visionêre leierskap gee dus gestalte aan die lerende organisasie.

Die vraag ontstaan of Suid-Afrikaanse bedryfsleiers oor die nodige visie en dryfkrag beskik om 'n lerende organisasie daar te stel. In die praktyk wil dit eerder voorkom of die bestaande leierskapstyl(e) van organisasies die leiers inhibeer om visionêr te bestuur.

### Leierskap en die evolusie van organisasies

Verskeie gedragswetenskaplikes van die sewentigerjare was voorstanders van die deelnemende bestuurstyl. Hierdie teoretici sien organisasie-ontwikkeling as 'n evolusieproses waartydens organisasies vanaf outokratiese na demokratiese bestuurspraktyke ontwikkel. Volgens Blake en Mouton (1977) bestaan daar sekere interne sowel as eksterne kragte, wat bestuurders noodsaak om met verloop van tyd meer demokratiese bestuurspraktyke te benut. In aansluiting hierby gebruik beide Lievegoed (1973) en Greiner (1972) die term "evolusie" om die rigting van die ontwikkeling van organisasies mee te beskryf. Terwyl Lievegoed (1973) van 'n **krisis** en Greiner (1972) van 'n **revolusie** praat, wat tussen die fases gewoonlik gepaard gaan met 'n leierskapskrisis in die organisasie.

Volgens Lievegoed (1973) ontwikkel organisasies dan, vanaf die pioniersfase (wat deur outokratiese leierskap gekenmerk word), deur die differensiasiefase tot by die integrasiefase waartydens individuele innovasie en selfkontrole aangemoedig word. Samevattend omskryf O'Meara (1976) organisasie-ontwikkeling as: "the study of the evolution of organisations with particular reference to the phase through which they pass and the forces at work governing their growth and development" (p. 3). Hy onderskei drie ontwikkelingsfasies, naamlik outokratiese bestuur, burokratiese bestuur en demokratiese bestuur. Voorts integreer O'Meara (1976) die werk van verskillende gedragswetenskaplikes in die veld binne een model (sien Tabel 1).

TABEL 1  
ONTWIKKELINGSFASES VAN ORGANISASIES

OUTEUR	FASE I	FASE II	FASE III
Lievegoed	Pioniersfase	Fase van differensiasie	Fase van integrasie
Blake, Avis & Mouton	Ondernemende stadium	Meganistiese stadium	Dinamiese stadium
Greiner	1) Kreatiwiteit 2) Rigtinggewing	3) Delegering 4) Koördinerend	5) Samewerking
Likert	1) Outoritêr-eksplouerende 2) Outoritêr-welwillend	Konsulerend	Groepdeelnemend
O'Meara	Outokratiese bestuur	Burokratiese bestuur	Demokratiese bestuur

(Aangepas uit : O'Meara, 1976)

Die O'Meara-model dui aan dat organisasies in terme van mags- en outoritêrstrukture deur 'n proses van evolusie ontwikkel vanaf outokratiese bestuur, deur burokratiese bestuur, tot by demokratiese bestuur. Elke ontwikkelingsfase kan omskryf word aan die hand van 'n spesifieke reeks eienskappe, byvoorbeeld leierskap, kommunikasie, beheer, en dies meer, wat tipies en kenmerkend is van die betrokke fase. Daar kan ook na die omskrywing van 'n fase in terme van 'n organisasie-model of -sisteem verwys word. Likert (1961) ontwikkel 'n vraelys (die "Profile of Organizational Characteristics") met die doel om organisasies as sisteme met mekaar te vergelyk.

Hy onderskei vier sisteme naamlik die outoritêr-eksplouerende sisteem, outoritêr-welwillende sisteem, konsulerende sisteem en groepsdeelnemende sisteem. Die onderskeie sisteme word hoofsaaklik gekenmerk deur die kollektiewe leierskapstyl van die bestuurders, en word geplaas op 'n kontinuum vanaf 'n uiters outokratiese leierskapstyl tot 'n uiters demokratiese leierskapstyl. Wat die vraelys daarmee bewerkstellig, is om binne 'n sisteem die leierskapstyl as 'n graad van outokrasie/

demokrasie te bepaal. Vir die doeleindes van hierdie studie verwys die term "leierskapstyl" na die **kollektiewe styl waarmee sekere bestuurspraktyke deur leiers beoefen word, uitgedruk as 'n graad van outokrasie/demokrasie**. Likert (1967) is van mening dat organisasies wat 'n demokratiese bestuurstyl benut, meer produktief is as organisasies wat outokraties optree. Ten einde 'n mededingende voordeel te bekom, is 'n hoë mate van werknemerbetrokkenheid vir organisasies belangrik (Lawler, 1992). Hierdie teoretici beskou 'n demokratiese bestuurstyl as die ideale bestuurstyl. In terme van Tabel 1 is hierdie styl egter die gevolg van 'n proses van evolusie wat oor tyd plaasvind.

Die voortspruitende vraag waarom teoretici van mekaar verskil, is of organisasies noodwendig deur 'n proses van evolusie ontwikkel, of is dit vir bedryfsleiers moontlik om die proses van organisasie-ontwikkeling pro-aktief te bestuur? Kenners op die gebied van organisasie-kultuur soos Dyer (1985) en Schein (1985) is, net soos Blake en Mouton (1977), Greiner (1972) en Lievegoed (1973), is van mening dat veranderinge uit die eksterne omgewing organisasies noodsaak om aan te pas ten einde te groei en te ontwikkel. Schein (1985) omskryf die kultuur van 'n organisasie as "the total of the collective or shared learning of that unit as it develops its capacity to survive in its external environment and to manage its own internal affairs" (pp. 17 - 18).

Voorts is Dyer (1985) en Schein (1985) dit eens dat kultuurverandering 'n langdurige proses is wat gewoonlik met 'n leierskapskrisis in die organisasie gepaard gaan. Hierdie krisis waarna Greiner (1972) en Lievegoed (1973) ook verwys, is dikwels die onvermoë van die leier(s) om by veranderende omstandighede aan te pas. Gesien vanuit hierdie perspektief ontwikkel organisasies tog deur 'n evolusieproses, en het dié proses bepaald 'n invloed op leierskap.

In teenstelling met bogenoemde benadering wat reaktief van aard is (organisasie reageer op omgewing) bestaan daar tans in die literatuur 'n meer pro-aktiewe benadering tot die ontwikkeling van organisasies. Volgens Chorn (1991) word omgewingsanalise vandag eerder as 'n hulpmiddel beskou wat organisasies kan gebruik om hul strategiese doelwitte mee te bereik, as wat dit 'n raamwerk is waarmee die visie bepaal word. Visie word eerder beskou as die eerste stap in die proses van strategiese beplanning. Daar het 'n nuwe benadering ten opsigte van leierskap ontstaan, naamlik die sogenoemde visionêre leierskap.

Hierdie benadering, wat deur teoretici soos Bennis (1989), De Geus (1988), Kanter (1987), Mintzberg (1994), Nadler en Tushman (1990), Nanus (1992) en Senge (1990) onderskryf word, het 'n meer pro-aktiewe siening van die leierskapsproses. Volgens Bennis (1989) vereis die proses die volgende vaardighede van die leier: om te bestuur deur middel van 'n visie; om mense te rig deur die visie te kommunikeer; bestuur van vertroue en selfbestuur. Nanus (1992) voeg die bemagtiging van mense, toepaslike organisasieveranderinge en strategiese denke by hierdie lys van leierskapsvaardighede.

Hoe hou die visionêre leierskapbenadering verband met organisasiekultuur? Banner (1987) sien organisasiekultuur as 'n kollektiewe paradigma van die werknemers, wat bestaan uit sigbare elemente (gedrag) en onsigbare elemente (houdings, menings en waardes). Hy maak die stelling dat "invisible mental structures of belief, concepts, values actually create external structures of organisation" (p. 18). Norme en waardes van die leiers manifesteer dus in struktuur. Volgens Senge (1990) is dit veral die mate van struktuur wat deur leiers geskep word wat mense se gedrag beïnvloed. Die afleiding kan dus gemaak word dat bedryfsleiers, bloot deur middel van hul basiese aannames, 'n invloed uitoefen op die kultuur van organisasies. Voorts kan daar geargumenteer word dat leierskap eerder 'n invloed op kultuur uitoefen as omgekeerd.

Bennis (1989) is van mening dat bedryfsleiers, na wie hy as in-

noveerders verwys, eerder beheer oor gebeure moet uitoefen as om self daardeur beheer te word. Peters en Waterman (1982) stel dit soos volg: "The excellent companies are learning organisations. They don't wait around for the marketplace eventually to do them in; they create their own internal marketplace" (p. 110). Senge (1990) maak die stelling dat die visie van 'n lerende organisasie by die leiers 'n voorvereiste is vir die totstandkoming van sodanige organisasie.

Daar sal hoofsaaklik in hierdie studie gefokus word om duidelikheid te verkry oor die volgende teenstrydigheid: Indien leiers binne organisasies deur die evolusieproses beïnvloed word, behoort hierdie invloed ook te manifesteer in die mate waarin die vaardighede wat nodig is, benut word, om 'n lerende organisasie daar te stel. 'n Organisasie met 'n demokratiese leierskapstyl behoort meer ontvanklik te wees vir die implementering van vernuwende denke as 'n meer outokratiese organisasie. Indien die beginsel egter aanvaar word dat visionêre leierskap 'n onafhanklike entiteit is en nie van die proses van evolusie afhanklik is nie, dan behoort daar nie noodwendig 'n verskil te wees in die benutting van die vaardighede wat benodig word om 'n lerende organisasie daar te stel (tussen twee organisasies wat verskil ten opsigte van hul huidige leierskapstyl) nie.

### Oorsig van empiriese studies

Die leierskapsproses is oor die afgelope aantal dekades wyd nagevors. Veral gedurende die eerste helfte van die 20e eeu het navorsing op tipiese leierskapsstrekke of -ienskappe gefokus. In 'n omvattende publikasie wat oor navorsing op die gebied van leierskap handel, wys Stogdill (1974) onder andere op die volgende bevindinge:

- Leierskapseienskappe en -vaardighede wat van leiers vereis word, wissel van situasie tot situasie.
- Interaktiewe-gedragspatrone van leiers neig om die interaktiewe gedrag, die verwagtinge, asook die prestasie van die volgelinge te beïnvloed.
- Volgelinge neig om meer vir verandering ontvanklik te wees indien hulle self by die beplanning en implementering van die verandering betrokke is.
- Individue wat vinnige (vertikale) vordering in die organisasies toon, neig om hulself met topbestuur en die maatskappy te identifiseer.

Baker (1991) doen navorsing oor die leierskapsrolle en -vaardighede van Suid-Afrikaanse organisasie-direkteure met betrekking tot strategiese bestuur. Sy het direkteure 'n taksering laat doen in terme van die belangrikheid, asook die vlak van huidige prestasie van hul organisasies ten opsigte van elk van Senge se rolle en vaardighede. Sy bevind dat daar ernstige tekortkominge met betrekking tot leierskap binne Suid-Afrikaanse organisasies voorkom.

In 'n ondersoek oor die faktore wat 'n rol speel in bestuursleierskapseffektiwiteit met betrekking tot onderpresteerders in senior bestuursposisies, bevind Coetsee (1992) onder andere dat hierdie persone hul poste bereik het omdat hulle suksesvolle bestuurders is, maar nie noodwendig oor die vereiste leierskapsvermoëns beskik om suksesvol in topbestuursposte te funksioneer nie.

Ten opsigte van die invloed wat organisasiekultuur op leierskap het, bevind Sapienza (1985) dat organisasiekultuur, wat verwys na gedeelde persepsies en menings van bestuurders van die organisasie, die besluitnemingsprosesse en dus ook die organisasie se strategie, beïnvloed.

### METODE VAN ONDERSOEK

#### Hipotesestelling

**Doelstelling:** Die doel van die studie is om te bepaal of twee organisasies binne 'n Suid-Afrikaanse korporatiewe instelling wat ten opsigte van die vlak van ontwikkeling van demokratiese leierskap van mekaar verskil. Indien dit wel die geval is, vas te stel of hulle ook van mekaar sal verskil ten opsigte van

hul benutting van die leierskapvaardighede wat vereis word om 'n lerende organisasie daar te stel.

Indien die beginsel aanvaar word dat organisasies as gevolg van 'n proses van evolusie ontwikkel, word dit gepostuleer dat organisasies wat in terme van huidige leierskapstyl beduidend van mekaar verskil, ook beduidend van mekaar sal verskil in terme van hul benutting van leierskapvaardighede. In operasionele terme gestel, sal die volgende hipoteses getoets word:

**Hipoteses 1:** Die vektore van gemiddeldes van die twee kontrasterende organisasies sal statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van hul:

- benutting van gedeelde visie;
- persoonlike bemeestering;
- denkmodelle;
- sisteemdenke; en
- groepleer,

sal statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van hul benutting van gedeelde visie, persoonlike bemeestering, denkmodelle, sisteemdenke en groepleer.

**Hipoteses 1.1:** Die gemiddeldes van die twee kontrasterende organisasies ten opsigte van hul benutting van gedeelde visie, persoonlike bemeestering, denkmodelle, sisteemdenke en groepleer, sal statisties beduidend van mekaar verskil en wel sodanig dat die gemiddelde van die organisasie wat die hoogste graad van demokratiese leierskap toon, gevolglik ook die hoogste sal wees.

### Steekproewe

Die ondersoek bestaan uit twee fases. In **fase een** word drie organisasies binne 'n korporatiewe instelling (wat soortgelyk aan mekaar is in terme van faktore soos hiërargiese samestelling en die tipe dienslewering) ontleed met die oog daarop om twee kontrasterende organisasies ten opsigte van leierskapstyl te identifiseer.

In **fase twee** word die twee kontrasterende organisasies met mekaar vergelyk om die mate waarin hul leierskapvaardighede benut word, te bepaal.

Weens die feit dat die onderskeie vraelyste wat in die studie gebruik is, vir verskillende teikengroepe ontwikkel is (alle werknemers repondeer op vrae oor leierskapstyl terwyl slegs die leiers op vrae oor die benutting van leierskapvaardighede reageer), was dit nodig om afsonderlike steekproewe te trek vir die meting van leierskapstyl en benutting van leierskapvaardighede.

#### a) Steekproef vir die meting van leierskapstyl

Die populasie van die korporatiewe instelling bestaan uit 566 werknemers op verskillende vlakke van senioriteit en is werksaam in die drie bogenoemde organisasies. Die steekproef is soos volg saamgestel:

TABEL 2  
FREKWENSIEVERSPREIDING VAN DIE PROEFGROEP  
ALLE WERKNEMERS) VOLGENS HIËRARGIESE VLAKKE  
BINNE DIE DEELNEMENDE ORGANISASIES

	SENIOR BESTUUR			MIDDEL BESTUR			JUNIOR BESTUUR			LAER BESTUUR			TOTAAL		
	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%
Organisasie X1	2	1	50	15	8	53	13	8	62	86	16	19	116	33	28
Organisasie X2	3	1	33	5	3	60	15	8	53	137	21	15	160	33	21
Organisasie X3	6	3	50	17	7	41	46	9	20	221	14	6	290	33	11
<b>TOTAAL</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>74</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>444</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>566</b>	<b>99</b>	<b>18</b>

P = Populasie  
S = Steekproef

Drie groepe van 33 proefpersone elk is geselekteer, een groep uit elke organisasie. Deur gebruik te maak van toevallige seleksie (elke 2de, 3de of 4de persoon per afdeling, afhangende van die grootte van die afdeling) is 'n totaal van 99 proefpersone by die studie betrek, wat 17,5% van die populasie verteenwoordig.

#### b) Steekproef vir die meting van leierskapvaardighede

Die populasie bestaan uit 99 bestuurders op senior-, middel- en juniorbestuursvlakke, werksaam in die twee kontrasterende organisasies. Daar is weer van toevallige seleksie gebruik gemaak en sodoende is 32 proefpersone, 16 uit elke organisasie, by die studie betrek, wat 32% van die populasie verteenwoordig. Die steekproef is soos volg saamgestel:

TABEL 3  
FREKWENSIEVERSPREIDING VAN DIE PROEFGROEP (LEIERS) VOLGENS  
HIËRARGIESE VLAKKE BINNE DIE DEELNEMENDE ORGANISASIES

	SENIOR BESTUUR			MIDDEL BESTUUR			JUNIOR BESTUUR			LAER BESTUUR		
	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%
Organisasie X1	2	2	100	15	7	47	13	7	53	30	16	53
Organisasie X3	6	2	33	17	7	41	46	7	15	69	16	23
<b>TOTAAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>99</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

P = Populasie  
S = Steekproef

### Meetinstrumente

#### a) "Profile of organizational characteristics (P.O.C.)"

Die P.O.C.-vraelys is deur Likert (1967) ontwikkel en bestaan uit 51 items. Dit is ontwerp om, wanneer die gemiddelde oor die totaal van al die items bereken word, 'n aanduiding van die tipe organisasie waarbinne die individu homself bevind (op 'n kontinuüm vanaf die outoritêr-eksplouerende tot by die groepsdeelnemende sisteem) te gee. Die volgende eienskappe word gemeet: leierskap, motivering, kommunikasie, interaksie en spanwerk, besluitneming, doelwitbestuur, kontrole en prestasiebestuur. Soos reeds aangedui, was die oorspronklike doel van die vraelys om verskillende organisasies as sisteme, wat hoofsaaklik gekenmerk word deur die kollektiewe leierskapstyl van die bestuurders, met mekaar vergelyk. Volgens Likert (1967) is die waarde van die vraelys ten opsigte van die meting van individuele organisasies eers besef na publisering daarvan in 1961. Die P.O.C. is vir die doeleindes van hierdie studie aangewend om die kollektiewe leierskapstyl van elk van die drie organisasies te bepaal, ten einde die vlakke van evolusionêre ontwikkeling van die onderskeie organisasies met mekaar te vergelyk.

'n Verdeelde-helfte betroubaarheidsindeks gekorrigeer met die Spearman-Brown vooruitskattingsformule van die oorspronklike Likert-vraelys, het 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,98 gelever. Likert (1967) was egter genoodsaak om verskeie aanpassings aan die vraelys te maak en verdere betroubaarheidsstudies met drie afsonderlike steekproewe het betroubaarheidskoëffisiënte van onderskeidelik 0,90; 0,97 en 0,99 gelever.

#### b) "Leadership roles and skills of company directors"

Die vraelys, bestaande uit twintig gedragsgerigte items onderliggend aan die lerende organisasie, is deur Baker (1991) opgestel en maak soos die P.O.C., van normatiewe meting ('n Likert-skaal) gebruik.

Respondente se persepsies word gemeet in terme van hoe belangrik elk van die vaardighede vir die organisasie geag word, asook die bestuursgroep se huidige vlak van prestasie (benutting) ten opsigte van elk van die vaardighede. Die vraelys maak dit ook moontlik om ten opsigte van elke leierskapvaardigheid 'n ruimte vir verbetering te identifiseer (dit is die verskil tussen die gemiddelde aanslag ten op-

sigte van belangrikheid en die gemiddelde aanslag ten opsigte van waargenome prestasie).

Volgens Cronbach se koëffisiënt-alfa is die betroubaarheid ten opsigte van die onderhawige steekproef (N=48) 0,82 ten opsigte van die vraelys oor belangrikheid en 0,88 ten opsigte van die vraelys oor huidige prestasie.

## RESULTATE

*Fase 1: Identifisering van kontraserende groepe ten opsigte van leierskapstyl*

Die verskil tussen die drie organisasies ten opsigte van die agt organisasie-eienskappe soos gemeet deur die P.O.C., is met behulp van meer veranderlike variansieontleding (MVARO) ondersoek. Daar is bevind dat die vektore van gemiddeldes van die organisasies statisties beduidend van mekaar verskil op die 1% peil van betekenis (Wilks se koëffisiënt = 0,55222, met 'n geassosieerde F-waarde van 3,85 en grade van vryheid gelyk aan 16 en 178).

Om die verskil in gemiddeldes tussen die organisasies verder te ondersoek, is daar gebruik gemaak van eenrigting-variensieontleding (VARO). Die resultate word in Tabel 4 aange-  
toon.

TABEL 4  
EENRIGTING-VARIANSIEONTLEDING TEN OPSIGTE VAN DIE AGT ORGANISASIE-EIENSKAPPE ONDERLIGGEND AAN LEIERSKAPSTYL

Veranderlike	Bron van variansie	Som van kwadrate	Gemiddeld van kwadrate	F-verhouding	Beduidendheidsvlak (p)
1. Leierskapprosesse	Tussen groepe	117,1206	58,5603	7,9111	0,001
	Binne groepe	710,6194	7,4023		
	TOTAAL	827,7400			
2. Motivering	Tussen groepe	135,1079	67,5539	11,0282	0,001
	Binne groepe	588,0539	6,1256		
	TOTAAL	723,1618			
3. Kommunikasie	Tussen groepe	131,0014	65,5007	13,9167	0,001
	Binne groepe	451,8370	4,7066		
	TOTAAL	582,8384			
4. Beïnvloeding	Tussen groepe	127,8300	63,9185	17,0095	0,001
	Binne groepe	465,3685	4,8476		
	TOTAAL	593,2055			
5. Besluitneming	Tussen groepe	195,5226	97,7613	17,0095	0,001
	Binne groepe	551,7470	5,7475		
	TOTAAL	747,2796			
6. Doelwitbestuur	Tussen groepe	45,4166	22,7083	4,1614	0,018
	Binne groepe	523,8667	5,4569		
	TOTAAL	569,2832			
7. Kontrole	Tussen groepe	52,0439	26,0219	5,8802	0,004
	Binne groepe	424,8327	4,4253		
	TOTAAL	476,8766			
8. Prestasiebestuur	Tussen groepe	189,5281	94,7640	10,3205	0,001
	Binne groepe	881,4855	9,1821		
	TOTAAL	1071,013			
9. Totaal	Tussen groepe	117,4002	58,7001	17,7034	0,001
	Binne groepe	318,3115	3,3157		
	TOTAAL	435,7117			

Ten opsigte van doelwitbestuur is die verskil statisties beduidend op die 0,018 betekenispeil. Ten opsigte van kontrole is die verskil statisties beduidend op die 0,004 betekenispeil. Die ander eienskappe (leierskapprosesse; motivering; kommunikasie; beïnvloeding; besluitneming; prestasiebestuur) verskil statisties beduidend op die 0,001 of < 0,001 betekenispeil.

Die verskille tussen die drie organisasies ten opsigte van bepaalde veranderlikes is met behulp van Scheffé post hoc meer-  
voudige vergelykingstegniek verder ondersoek. Uit Tabel 5 kan die volgende afleidings gemaak word:

TABEL 5

SCHEFFE TOETS; MEERVOUDIGE VERGELYKINGS VAN DIE ONDERSKEIE GROEP TEN OPSIGTE VAN DIE AGT ORGANISASIE-EIENSKAPPE ONDERLIGGEND AAN LEIERSKAPSTYL

Groepe Veranderlikes	REKENKUNDIGE GEMIDDELDES			VERSKILLE TUSSEN GEMIDDELDES		
	X1 x	X2 x	X3 x	X1-X2 p	X1-X3 p	X2-X3 p
1. Leierskapprosesse	10,821	12,673	13,406	*	*	

	REKENKUNDIGE GEMIDDELDES			VERSKILLE TUSSEN GEMIDDELDES		
2. Motivering	10,339	12,000	13,188	*	*	
3. Kommunikasie	10,236	11,142	13,000		*	*
4. Beïnvloeding	10,452	11,394	13,191		*	*
5. Besluitneming	9,376	10,264	12,700		*	*
6. Doelwitbestuur	11,073	11,539	12,685		*	
7. Kontrole	11,067	12,376	12,761	*	*	
8. Prestasiebestuur	10,470	9,476	12,779		*	*
TOTAAL	10,372	11,339	13,009		*	*

\* = Statisties beduidend op die 5% betekenispeil.

– Daar bestaan statisties beduidende verskille ( $p < 0,05$ ) tussen organisasies X1 en X3 ten opsigte van al die organisasie-eienskappe.

– Daar bestaan statisties beduidende verskille ( $p < 0,05$ ) tussen organisasies X1 en X2 ten opsigte van leierskapprosesse, motivering en kontrole.

- Daar bestaan statisties beduidende verskille ( $p < 0,05$ ) tussen organisasies X2 en X3 ten opsigte van kommunikasie, beïnvloeding, besluitneming en prestasiebestuur.
- Daar bestaan statisties beduidende verskille ( $p < 0,05$ ) ten opsigte van leierskapstyl as geheel tussen organisasies X1 en X2, asook tussen organisasies X2 en X3.

Uit Tabel 5 kan ook gesien word dat organisasie X3 deurgaans die mees ontwikkelde is ten opsigte van demokratiese leierskapstyl en organisasie X1, met uitsondering van prestasiebestuur, die laagste. Vir die doeleindes van hierdie studie word organisasies X1 en X3 dus as kontrasterende groepe aangewend.

#### Fase 2: Benutting van leierskapsvaardighede

Die verskil tussen die twee kontrasterende organisasies ten opsigte van die gemiddeldes van hul benutting van die vyf leierskapsvaardighede is met behulp van Hotelling se  $T^2$ -toets ondersoek. Daar is geen beduidende verskil gevind nie (Hotelling  $T^2$ -waarde = 6,6462) met 'n geassosieerde F-waarde van 1,15 en grade van vryheid gelyk aan 5 en 26. Hipotese 1 word derhalwe verwerp.

Om die verskil in gemiddeldes tussen die organisasies verder te ondersoek, is daar gebruik gemaak van t-toetse. Die resultate word in Tabel 6 aangetoon.

TABEL 6  
BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE TUSSEN DIE KONTRASTERENDE ORGANISASIES TEN OPSIGTE VAN DIE BENUTTING VAN LEIERSKAP-VAARDIGHEDE

VERANDERLIKE	MAATSKAPPY X1		MAATSKAPPY X3		t-WAARDE	gv	p
	x	s	x	s			
1. Gedeelde visie	2,35	0,97	2,69	0,69	-1,12	30	0,272
2. Denkmodelle	2,58	0,70	2,52	0,68	0,25	30	0,801
3. Sisteemdenke	3,13	0,72	3,36	0,47	-1,09	30	0,285
4. Groepleer	2,63	0,72	2,91	0,71	-1,11	30	0,275
5. Persoonlike bemeestering	3,06	3,06	3,53	0,53	-1,96	30	0,059
TOTAAL	2,76	0,68	2,99	0,49	-1,11	30	0,274

Uit Tabel 6 blyk dit duidelik dat geen beduidende verskil ten opsigte van die benutting van die leierskapsvaardighede tussen die twee kontrasterende organisasies gevind is nie. Hipotese 1.1 word derhalwe verwerp.

#### BESPREKING EN GEVOLGTREKKING

Die vergelyking tussen die organisasies ten opsigte van huidige leierskapstyl soos gemeet deur P.O.C., hou nie verband met die mate waarin hul leierskapsvaardighede soos deur Senge (1990) beskryf, aangewend word nie. Dit wil sê die mate van outokrasie/demokrasie waarmee leiers van die onderskeie organisasies die volgende prosesse hanteer: leierskap, motivering, kommunikasie, beïnvloeding, besluitneming, doelwitbestuur, kontrole en prestasiebestuur. Aangesien die twee organisasies in die studie beduidend van mekaar verskil ten opsigte van leierskapstyl, maar nie ten opsigte van benutting van die vaardighede nie, kan die gevolgtrekking dus gemaak word dat die demokratisering van organisasies deur middel van 'n proses van evolusie nie 'n voorvereiste is vir die suksesvolle benutting van die leierskapsvaardighede van die lerende organisasie nie.

De Geus (1988) gee voorkeur aan 'n oop-sisteem bo 'n outokratiese sisteem vir leer om plaas te vind. Hy stel dit soos volg: "Autocratic institutions will learn faster or not at all - the ability of one or a few leaders being a risky institutional bet" (p.24). Uit Figuur 1 blyk dit egter dat die leierskapsvaardighede ten opsigte van beide organisasies in die studie relatief swak benut word, ten spyte daarvan dat een organisasie 'n beduidende hoër vlak van leierskapsvaardighede asook 'n demokratiese

leierskapstyl handhaaf. Hierdie data verleen nie steun aan die moontlikheid dat daar 'n wederkerige beïnvloeding tussen leierskapstyl en leierskapsvaardighede bestaan nie. Dit strook egter wel met die benadering dat benutting van die leierskapsvaardighede (visionêre leierskap) 'n onafhanklike proses is (Bennis, 1989; Nadler & Tusham, 1990; Senge, 1990).

Op grond van sommige bedryfsleiers se argumente, kan die afleiding gemaak word dat sekere kragte binne sowel as buite die organisasie, wat hulle inhibeer om hul organisasie visionêr te bestuur, bloot die gevolg is van hul eie denkmodelle. Volgens Argyris (1991) bestaan die neiging by heelwat professionele lui om defensief op te tree en ander faktore te blameer wanneer daar probleme met hulle strategieë ondervind word. Leer wat uit mislukking voortspruit word selde deur hulle ervaar. Sodoende word hul vermoë om te leer beperk, juis in 'n stadium wanneer hulle hierdie vermoë die nodigste het. Vir sodanige bedryfsleiers is dit nodig om hulle eie denkmodelle deurlopend te bevraagteken ten einde die inhiberende effek daarvan op visionêre denke teen te werk. Volgens Mintzberg (1994) is dit juis die gewilligheid om met nuwe idees te eksperimenteer wat die kern is van strategiese beplanning as leerproses. Hy sluit aan by De Geus (1988) se siening dat die werklike doel van effektiewe beplanning nie is om planne te maak nie, maar om die denkmodelle van die besluitnemers in die organisasie te verander.

Volgens Carvin (1993) word lerende organisasies nie oornag gebou nie. Dit is 'n deeglike en doelgerigte proses wat oor 'n lang periode geskied. Bedryfsleiers kan egter proaktief begin met die implementering van 'n lerende organisasie deur die skepping van 'n ontvanklike klimaat binne die organisasie, die verwydering van rigiede sisteemgrense en die vestiging van leerforums. Hierdie aktiwiteite, tesame met die benutting van die leierskapsvaardighede van Senge (1990) bied 'n stewige fondasie waarop 'n lerende organisasie gebou kan word.

#### Noodsaaklikheid vir verdere navorsing

Alhoewel die twee kontrasterende organisasies in die studie ten opsigte van leierskapstyl beduidend van mekaar verskil, dui Figuur 1 op 'n soortgelyke profiel ten opsigte van die benutting van die leierskapsvaardighede. Dit mag toegeskryf word aan faktore onderliggend aan die korporatiewe kultuur van die instelling waarbinne beide organisasies funksioneer, byvoorbeeld eenvormige beleidsriglyne, stelsels en magstrukture. Die resultate van hierdie studie negeer dus nie die invloed van organisasiekultuur op visionêre leierskap nie. 'n Soortgelyke studie wat nie deur eenvormige korporatiewe kultuur beperk word nie, mag dus sinvol wees. Die invloed van visionêre leierskap op ontwikkeling van organisasiekultuur in die algemeen en meer spesifiek op die daarstel van 'n lerende organisasie, is 'n potensieële area vir navorsing.

#### VERWYSINGS

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99-109.
- Baker, P.A. (1991). Leadership roles and skills of organisational directors in strategic management. *Ongepubliseerde magisterverhandeling*. Johannesburg: Universiteit Witwatersrand.
- Banner, D.K. (1987). Of paradigm, transformation and organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 8 (2), 17-28.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1977). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Carvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (4), 78-91.
- Coetsee, L.D. (1992). Onderpresterende bestuurders in senior bestuursposte. *Ongepubliseerde navorsingsprojek*. Potchefstroom: Nagraadse skool vir bestuutswese, Potchefstroomse Universiteit vir CHO.
- Chorm, N.H. (1991). Organisations: A new paradigm. *Management Decision*, 29 (4), 8-11.
- De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70-74.

- Dyer, W.G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In R.H. Kilmann (Ed.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gattorna, J. (1992). Alignment and the concept of strategic fit. *Human Resource Management*, 8 (4), 18-22.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behaviour. Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanter, R.M. (1987). Quality leadership and change. *Quality Progress*, 20 (2), 45-51.
- Kiefer, F. & Senge, P.M. (1984). Metanoic organisations. In J.D. Adams (Ed.) *Transforming work*. Miles River Press.
- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lievegoed, B.C.J. (1973). *The developing organization*. London: Tavistock.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 72 (1), 107-114.
- Nadler, A. & Tushman, M.L. (1990). Leadership for organizational change. In A.M. Mohrman (Ed.). *Large-scale organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Meara, J. (1976). *The developmental approach to the growth of organizations*. Ongepubliseerde lesingmateriaal. Johannesburg: Universiteit Witwatersrand.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Sapientza, A.M. (1985). Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make. In R.H. Kilmann (Ed.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1985). How culture forms, develops and changes. In R.H. Kilmann (Ed.) *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of leadership and research*. New York: The Free Press.
- Thornton, G.C. & Byham, W.C. (1982). *Assesment centres and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Van der Merwe, L. (1991). Leadership is learning. *Institute of Personnel Mangament Journal*, 9 (7), 13-18.