

HOOFSTUK 7

PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE ONDERSTEUNEND TOT BEKWAAMHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOELTREFFENDHEID

7.1 INLEIDING

Soos reeds voorheen (Hoofstuk 2 en 6) aangetoon, word bekwaamheid deur die bydrae of verwagte bydrae tot die bereiking van groepsdoelwitte bepaal, terwyl die rol wat bekwaamheid in die funksionering van die sewe studiegroepe speel in Hoofstuk 6 aangetoon is. Bo-en-behalwe bekwaamheid wat as sogenaamde oorkoepelende persoonlikheidseienskap beskou kan word (Düvel, 1980) was vroeëre navorsers verder ook oortuig dat leiers oor verskeie ander sleuteleienskappe of kenmerke beskik wat hulle van mede groepslede onderskei.

Verskeie navorsers (Fischer, 1980; Geier, 1971; Gibb, 1954; Hare, 1962; Joubert & Steyn, 1971; Kirkpatric & Lock 1991 en Stogdill, 1948) identifiseer gevolglik spesifieke eienskappe wat bekwaamheid ondersteun en wat in die doelwitbereiking gemanifesteer behoort te word. Hierdie persoonlikheidseienskappe staan dan ook as die sogenaamde "goeie" kenmerke (Joubert & Steyn, 1971) bekend en is daar ook bevind dat leiers gewoonlik 'n hoë telling ten opsigte van "goeie" kenmerke het. Hierdie sogenaamde "goeie" kenmerke is die volgende:

- organisasievermoë;
- pligsgetrouheid;
- doelgerigtheid;
- deskundigheid;
- ooredingsvermoë en
- selfversekerdheid.

Volgens die hipotetiese verwagting beskik doeltreffende groepe oor beter leiers, is hulle leiers meer bekwaam, en beskik die groepleiers van die mees doeltreffende

groepe ook oor hoër aanslagwaardes ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun.

In hierdie hoofstuk gaan die persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun en versterk, ontleed word met betrekking tot die mate waartoe dit by die groepleier binne die groep self, asook tussen groepe en tussen doeltreffendheidskategorieë onderling figureer.

7.2. PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE WAT BEKWAAMHEID ONDERSTEUN

Vervolgens 'n bespreking van die persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun en die invloed op groepsdoeltreffendheid.

7.2.1 Organisasievermoë

'n Persoon met goeie organisasievermoë is vir die doeleindes van die ondersoek beskryf as iemand wat gewoonlik daarin slaag om werksaamhede so te reël of in te rig dat almal in die groep goed saamwerk.

Volgens Joubert & Steyn (1971) is organisasievermoë (“ability to organise”) een van die sogenaamde goeie persoonlikheidskenmerke en ook Fischer (1980) en Kirkpatrick & Lock (1991) ondersteun dit. Respondente is versoek om groepleiers ten opsigte van organisasievermoë aan te slaan, terwyl die gemiddelde organisasievermoë van die groepslede binne groepsverband ook bepaal is. Hierdie gegewens word in Tabel 7.1 aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 7.1 beklee vier van die sewe voorsitters die hoogste rangorde posisies ten opsigte van organisasievermoë. Dit is verder insiggewend om daarop te let dat die drie voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie hoër aangeslaan word as die voorsitters in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë. Dit is in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting dat groepleiers van die mees doeltreffende groepe, oor hoër aanslagwaardes ten

opsigte van die persoonlikheidskenmerke wat leiersbekwaamheid ondersteun onderling beskik.

Tabel 7. 1: Die aanslagwaardes van groepleiers en alle groepslede met betrekking tot organisasievermoë

Kenmerke	Aanslag per groepe binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Organisasievermoë van groepleiers	8.4	8.7	8.2	7.7	7.5	8.0	7.6
Rangorde	2	1	1	2	4	1	1
Getal persone in groep met hoër aanslagwaarde as voorsitter	1	0	0	1	3	0	0
Gemiddelde organisasievermoë van groepslede	8.0	7.2	7.3	6.6	7.3	6.3	6.6

Die gemiddelde organisasievermoë binne groepsverband toon duidelike verskille en hierdie verskille tussen die groepe onderling word in Tabel 7.2 toegelig.

Tabel 7. 2: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde organisasievermoë wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Gem. organisasievermoë	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	(8.0)	0	1.74	1.60	2.24*	1.55	2.52* 3.06 ¹⁾	2.30*
4	(7.2)	4	0	0.64	1.30	0.60	1.60*	1.33
6	(7.3)			0	1.50	0.80	1.80*	1.54
3	(6.6)				0	1.34	0.95	0.72
5	(7.3)					0	1.64*	1.41
2	(6.3)						0	0.48
7	(6.6)							0

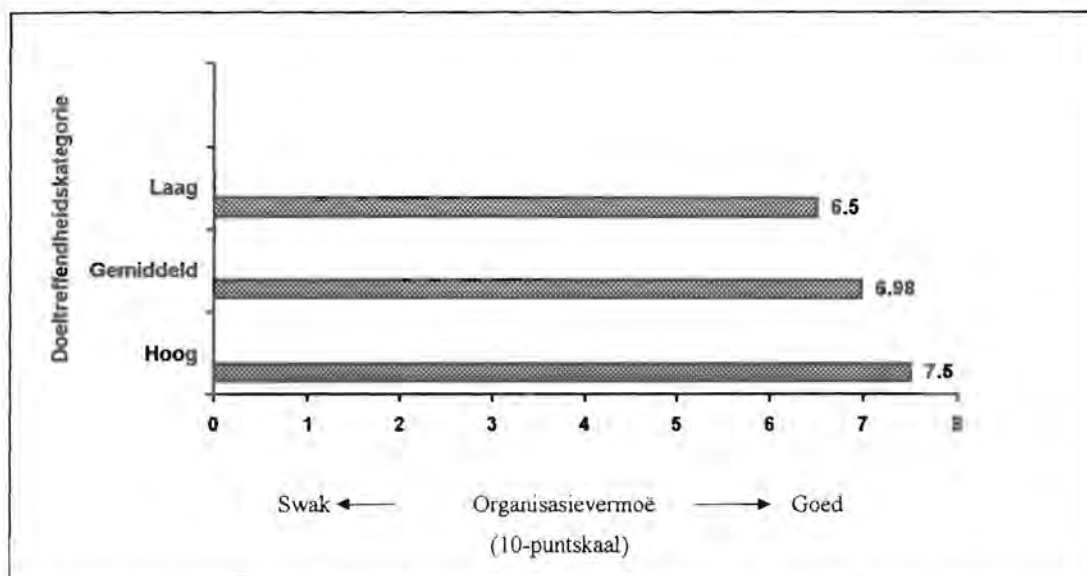
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskil bevestig deur die Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Die gegewens in Tabel 7.2 toon betekenisvolle verskille tussen die drie groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie (Groepe 1, 4 en 6) en Groep 2 in die lae doeltreffendheidskategorie. Die betekenisvolle verskil tussen Groep 1 (hoog

doeltreffend) en Groep 2 (laag doeltreffend), word verder deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 3,05$; $p = 0,05$). Selfs Groep 5 (gemiddelde doeltreffendheid) se organisasievermoë is betekenisvol beter as die van Groep 2 (laag doeltreffend).

Die gemiddelde organisasievermoë van groepe binne die drie doeltreffendheidskategorieë word in Figuur 7.1 aangetoon.



Figuur 7.1: 'n Vergelyking van die organisasievermoë binne die drie doeltreffendheidskategorieë

'n Stygende tendens in organisasievermoë is duidelik waarneembaar vanaf die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie.

Volgens die gegewens in Figuur 7.1 is die verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,50) en die lae doeltreffendheidskategorie (6,50) betekenisvol ($t = 1,472$; $p = 0,05$) en hierdie betekenisvolle verskil word bevestig deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 1,59$; $p = 0,05$).

Hierdie gegewens toon gevolglik dat die organisasievermoë binne die hoë doeltreffendheidskategorie betekenisvol beter is as die organisasievermoë binne die lae doeltreffendheidskategorie. Dit bevestig weereens die hipotetiese verwagting, dat die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor hoër aanslagwaardes ten opsigte

van die persoonlikheidseienskap organisasievermoë beskik, as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie .

7.2.2 Plijsgetrouheid

Plijsgetrouheid (“dutiful”) as persoonlikheidseienskap word gedefinieer as ’n persoon wat sy/haar pligte/take nougeset betrag en deurvoer. Stogdill (1948), ondersteun deur Joubert & Steyn (1971), beskou plijsgetrouheid ook as een van die goeie persoonlikheidskenmerke wat leiersbekwaamheid kan versterk.

In Tabel 7.3 word die mate van plijsgetrouheid van die groepvoorsitters soos deur respondente waargeneem, aangetoon. Die gemiddelde mate van plijsgetrouheid van alle groepslede binne groepsverband word ook aangetoon.

Tabel 7. 3: Die mate van plijsgetrouheid van groepsleiers en gemiddelde mate van plijsgetrouheid van alle groepslede soos deur respondente waargeneem

Kenmerke	Gemiddelde aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	3	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gem. mate van plijsgetrouheid van voorsitters	8.4	9.0	8.6	6.5	8.0	7.9	8.0
Rangorde	4	1	1	2	2	2	2
Getal persone in groep met hoër aanslag as voorsitter	3	0	0	1	1	1	1
Gem. plijsgetrouheid van alle groepslede per groep	8.6	7.1	7.7	7.1	7.6	7.1	6.7

Die gegewens in Tabel 7.3 toon dat die voorsitters van twee van die mees doeltreffende groepe ten opsigte van plijsgetrouheid die eerste rangorde posisie beklee, terwyl daar ten opsigte van Groep 1 (hoog doeltreffend) selfs drie ander lede is met ’n selfs hoër aanslag as die voorsitter ten opsigte van plijsgetrouheid. Die voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie word ook daarom t.o.v. plijsgetrouheid hoër aangeslaan as die voorsitters in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevinding is weereens in ooreenstemming met die

hipotetiese verwagting dat groepleiers van die mees doeltreffende groepe oor 'n hoër aanslagwaarde ten opsigte van pligsgetrouheid beskik as die groepleiers van die lae en selfs gemiddelde doeltreffendheidskategorie.

Binne groepsverband toon die gemiddelde mate van pligsgetrouheid duidelike verskille en die verskille tussen die groepe onderling word in Tabel 7.4 aangetoon.

Tabel 7.4: 'n Vergelyking tussen die groepe onderling met betrekking tot pligsgetrouheid

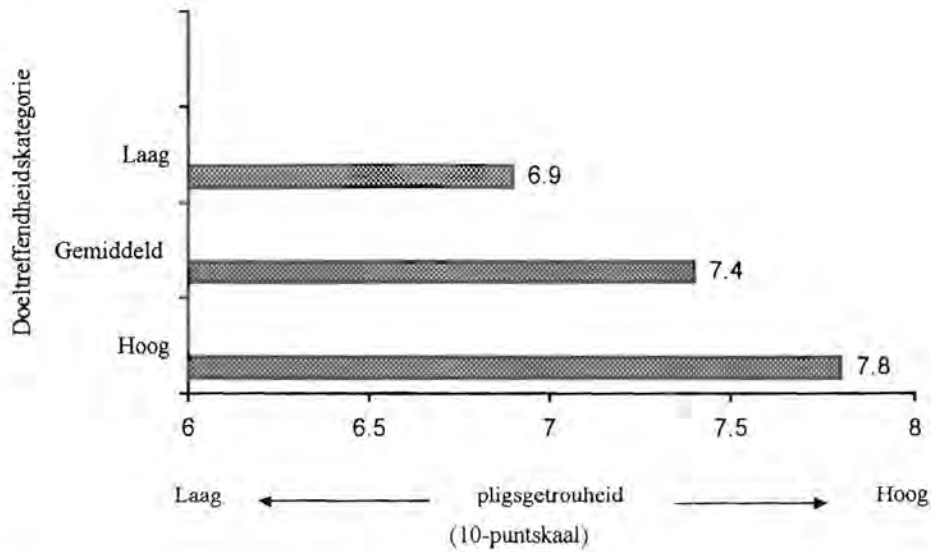
Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Gem. pligsgetrouheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.6	0	2.30* 2.77 ¹⁾	1.67	2.20* 2.64 ¹⁾	1.76*	2.25* 2.71 ¹⁾	2.64* 3.12 ¹⁾
4	7.1		0	0.07	0.57	0.15	0.64	1.04
6	7.7			0	1.24	0.81	1.31	1.70*
3	7.1				0	0.15	0.64	1.04
5	7.6					0	1.07	1.47*
2	7.1						0	1.02
7	6.7							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur **Bonferroni (Dunn)** t-toets waar $p = 0.05$

Volgens die gegewens in Tabel 7.4 kom daar betekenisvolle verskille tussen Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie en Groepe 7 en 2 in die lae en Groepe 3 en 5 in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie voor. Groep 6 in die hoë doeltreffendheidskategorie verskil ten opsigte van pligsgetrouheid betekenisvol van Groep 7 in die lae doeltreffendheidskategorie. Die uitsondering ten opsigte van pligsgetrouheid is Groep 4 (hoog doeltreffend), wat nie enige betekenisvolle verskille met groepe in die gemiddelde of lae doeltreffendheidskategorie toon nie. Opsommenderwys is die mate van pligsgetrouheid wat gevolglik by Groep 1 (hoog doeltreffend) voorkom betekenisvol beter as die mate van die pligsgetrouheid by Groepe 2 en 7 in die lae doeltreffendheidskategorie en Groep 3 en Groep 5 in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie.

Vervolgens word die gemiddelde mate van pligsgetrouheid wat daar binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom in Figuur 7.2 voorgestel.



Figuur 7.2: 'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde mate van pligsgetrouheid

'n Stygende liniêre tendens kom vanaf die lae (6,9) na die hoë (7,8) doeltreffendheidskategorie voor. Hierdie verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,8) en die lae doeltreffendheidskategorie (6,9) is dan ook betekenisvol ($t = 1,47$; $p = 0,05$) en dit word bevestig deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 1,59$; $p = 0,05$).

Die mate van pligsgetrouheid wat daar gevolglik binne die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie voorkom is dus betekenisvol hoër as die mate van pligsgetrouheid wat daar by groepe in die lae doeltreffendheidskategorie voorkom. Hierdie bevinding is weereens in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting naamlik dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor 'n hoër mate van pligsgetrouheid beskik as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

7.2.3 Doelgerigtheid

Volgens Geier (1967) en ondersteun deur Larson (1969) is doelgerigtheid ("purposefulness") ook 'n belangrike persoonlikheidsienskap wat by leiers voorkom,

en wat leiersbekwaamheid moontlik kan versterk. 'n Doelgerigte persoon word dan ook beskryf as 'n vasberade persoon of 'n persoon met 'n bepaalde doel voor oë.

Die mate van doelgerigheid wat deur respondente by die groepvoorsitters waargeneem is asook die mate van doelgerigheid binne groepsverband word in Tabel 7.5 aangetoon.

Tabel 7.5: Doelgerigheid van groepleiers en die mate van doelgerigheid binne groepsverband soos deur respondente van die sewe studiegroepe waargeneem

Kenmerke	Gemiddelde aanslag binne groepdoeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gem. doelgerigheid voorsitters (10-puntskaal)	8.2	8.6	8.0	7.2	7.4	7.9	8.0
Rangorde	4	1	2	4	4	2	1
Getal persone met hoër aanslag as voorsitter	4	0	1	3	3	1	0
Gem. Doelgerigheid – alle groepslede	8.3	7.3	7.2	6.9	7.2	6.9	6.7

Volgens die gegewens in Tabel 7.5 bekleed die voorsitters van slegs Groep 4 in die hoë doeltreffendheidskategorie en Groep 7 in die lae doeltreffendheidskategorie die eerste rangorde posisie. In die geval van Groep 1 en Groep 6 (hoë doeltreffendheidskategorie) is daar ander groepslede met 'n selfs hoër aanslag as die voorsitter ten opsigte van doelgerigheid. Nieteenstaande hierdie bevinding toon die gegewens in Tabel 7.5 egter ook verder dat die voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie feitlik deurgaans 'n hoër aanslag verkry t.o.v. doelgerigheid as groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë.

Die gemiddelde doelgerigheid binne groepsverband toon duidelike verskille en varieer van 8,3 tot 6,7 en hierdie verskille tussen die groepe onderling word in Tabel 7.6 toegelig.

Die gegewens in Tabel 7.6 toon betekenisvolle verskille, nie slegs tussen Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie en die groepe in die lae en gemiddelde

doeltreffendheidskategorieë nie, maar ook betekenisvolle verskille met Groep 4 en 6 in die hoë doeltreffendheidskategorie. Hierdie verskille word veral t.o.v. Groep 7 en Groep 3 deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig. 'n Hoër mate van doelgerigtheid kom gevolglik binne Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie as binne enige van die ander groepe voor.

Tabel 7. 6: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die verskil in gemiddelde doelgerigtheid wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe se doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. doelgerigtheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.3	0	1.74*	1.80*	2.06* 2.46 ¹⁾	1.74*	2.23* 2.64 ¹⁾	2.31* 2.73 ¹⁾
4	7.3		0		0.92	0.61	1.10	1.20
6	7.2			0	0.86	0.55	1.04	1.12
3	6.9				0	0.20	0.70	0.80
5	7.2					0	1.00	1.10
2	6.8						0	0.64
7	6.7							0

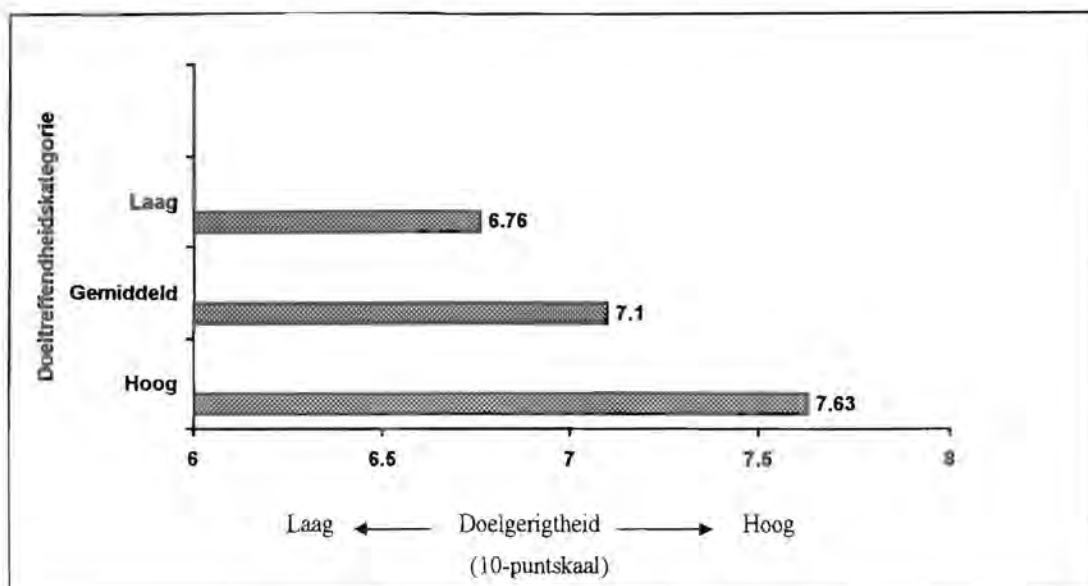
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

In Figuur 7.3 word die mate van doelgerigtheid wat binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom, voorgestel.

'n Stygende tendens ten opsigte van doelgerigtheid kom vanaf die lae (6,76) na die hoë (7,63) doeltreffendheidskategorie voor (Figuur 7.3). Hierdie verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,63) en die lae doeltreffendheidskategorie (6,76) is betekenisvol ($p = 0,05$; $t = 1,16$) en dit word bevestig deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets ($p = 0,05$; $t = 1,25$).

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor 'n hoër mate van doelgerigtheid beskik as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.



Figuur 7. 3: 'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde doelgerigheid

7.2.4 Deskundigheid

Vir doeleindes van die ondersoek is 'n deskundige persoon beskryf as iemand wat deur studie en/of ervaring oor die nodige kennis van 'n sekere vakgebied en/of onderwerp beskik. Volgens Stogdill (1948) en ondersteun deur Joubert & Steyn (1971) is deskundigheid ("expertise") dan ook een van die persoonlikheidseienskappe wat leiersbekwaamheid ondersteun.

Respondente het vervolgens die groepleiers ten opsigte van deskundigheid aangeslaan. Hierdie gegewens word vervolgens in Tabel 7.7 aangetoon.

Die gegewens in Tabel 7.7 toon dat die voorsitters van twee van die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie en die voorsitter van Groep 2 in die lae doeltreffendheidskategorie die eerste rangorde posisie t.o.v. deskundigheid beklee. Die voorsitter van Groep 2 beoefen naas die boerdery ook die professionele beroep van 'n veearts wat waarskynlik die hoë aanslag t.o.v. deskundigheid verklaar. Daarteenoor word die voorsitter van Groep 3 (gemiddelde doeltreffendheid) baie laag ten opsigte van deskundigheid aangeslaan wat waarskynlik verklaar kan word aan die feit dat hy 'n deelydse boer is en dat 'n plaasbestuurder verantwoordelik is vir die

aktiwiteite op die plaas. Sy betrokkenheid by die studiegroep is waarskynlik om meer kundig te word.

Tabel 7. 7: Die aanslagwaarde van groepleiers en alle groepslede met betrekking tot deskundigheid soos deur respondente van die sewe studiegroepe aangetoon

Kenmerke:	Gem. Aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddelde deskundigheid van voorsitters	8.4	6.4	8.1	6.5	8.0	9.0	6.0
Rangorde	1	1	3	8	3	1	4
Getal persone met hoër aanslag as voorsitter	0	0	2	7	2	0	3
Gemiddelde deskundigheid alle groepslede	7.9	7.0	7.3	6.7	7.4	7.1	6.6

Binne groepsverband toon die gemiddelde deskundigheid geringe verskille wat in Tabel 7.8 aangetoon word.

Tabel 7. 8: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe met betrekking tot die verskil in gemiddelde deskundigheid wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem deskundigheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	7.9	0	1.90	1.60	2.13*	1.45	1.78	2.40*
4	7.0		0	0.52	1.06	0.38	0.71	1.31
6	7.3			0	1.46	0.78	1.10	1.71
3	6.7				0	0.04	0.37	0.97
5	7.4					0	1.05	1.65*
2	7.1						0	1.39
7	6.6							0

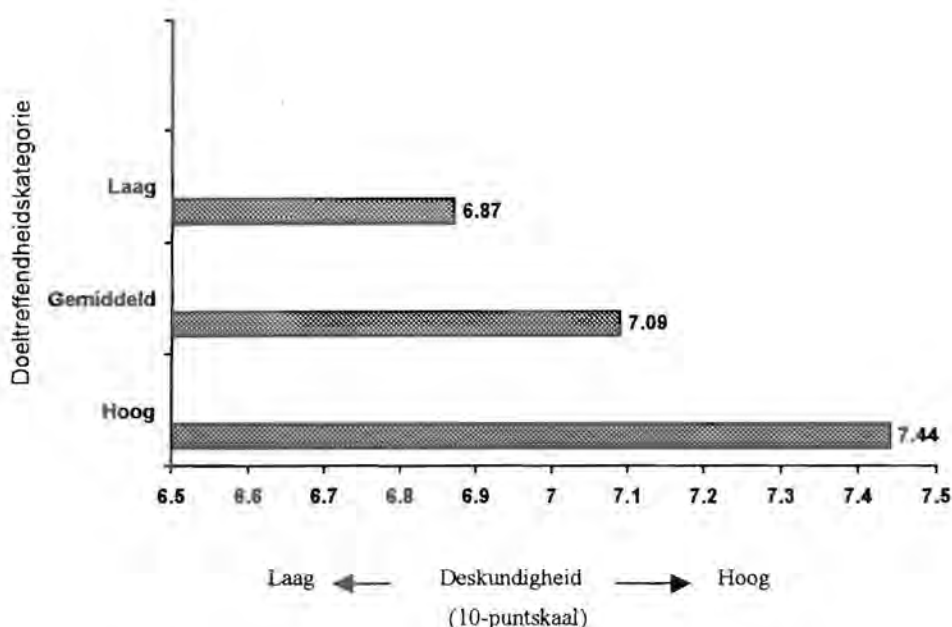
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p=0.05$

Betekenisvolle verskille ten opsigte van deskundigheid kom slegs tussen Groep 1 (hoog doeltreffend) en Groep 7 (laag doeltreffend) asook tussen Groep 1 (hoog doeltreffend) en Groep 3 (gemiddelde doeltreffendheid) voor. Die verskil tussen

Groep 5 (gemiddelde doeltreffendheid) en Groep 7 (laag doeltreffend) is ook betekenisvol (waar $t = 2,65$; $p = 0,05$).

Alhoewel die verskille tussen die groepe ten opsigte van deskundigheid nie so groot is nie, is daar wel betekenisvolle verskille en is dit die meer doeltreffender groepe wat 'n hoër mate van deskundigheid openbaar.

Vervolgens word daar in Figuur 7.4 die gemiddelde deskundigheid wat daar binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom, voorgestel.



Figuur 7. 4: 'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde deskundigheid

'n Stygende tendens ten opsigte van deskundigheid kom vanaf die lae (6,87) na die hoë (7,44) doeltreffendheidskategorie voor. Die verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë onderling is egter nie betekenisvol nie (waar $p = 0,05$). Die stygende tendens wat waargeneem word is weereens in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor 'n hoër mate van deskundigheid beskik as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Die bevinding dat die verskil nie betekenisvol is nie, het waarskynlik te make met die feit

dat al sewe groepe aangedui het dat een van hulle hoof doelstellings is om meer kennis in te win ten opsigte van die boerderybedryf wat beoefen word. Hulle beskou hulle self dus nie soseer as kundiges nie.

7.2.5 Oorredingsvermoë

Geier (1967), ondersteun deur Larsen (1969) en Joubert & Steyn (1971) is dit eens dat oorredingsvermoë ("ability to persuade someone") 'n persoonlikheidseienskap is wat leiersbekwaamheid ondersteun. Vir doeleindes van die studie is 'n persoon wat oor goeie oorredingsvermoë beskik beskryf as iemand wat daarin slaag om ander te oorreed om 'n taak/aksie uit te voer.

In Tabel 7.9 word die oorredingsvermoë van die sewe studiegroepe se voorsitters soos deur respondente aangeslaan, aangedui, terwyl die gemiddelde oorredingsvermoë binne groepsverband ook bepaal en aangetoon word.

Tabel 7.9: Die oorredingsvermoë van groepvoorsitters soos deur respondente aangetoon en die gemiddelde oorredingsvermoë van alle groepslede

Kenmerke	Gemiddelde aanslag per groep per doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	9	13	13	11	9
Gemiddelde oorredingsvermoë van voorsitters	7.6	8.4	7.7	7.2	7.2	7.8	6.5
Rangorde	4	1	2	2	5	1	3
Getal persone met hoër aanslag as voorsitter	3	0	1	1	4	0	2
Gemiddelde oorredingsvermoë - alle groepslede	7.8	7.1	6.6	6.0	6.9	6.2	6.9

Slegs twee van die huidige groepvoorsitters te wete Groep 4 in die hoë doeltreffendheidskategorie en Groep 2 in die lae doeltreffendheidskategorie bekleed die eerste rangorde posisie ten opsigte van oorredingsvermoë. Oorredingsvermoë van die groepvoorsitters word dan ook relatief laer aangeslaan as feitlik enige van die ander persoonlikheidseienskappe. Dit is veral geldig vir Groepe 1 en 6 in die hoë

doeltreffendheidskategorie, Groep 5 in die gemiddelde- en Groep 2 in die lae doeltreffendheidskategorie.

'n Vergelyking van die sewe studiegroepe onderling met betrekking tot oorreringsvermoë as persoonlikheidseienskap en die verwantskap met groepsdoeltreffendheid word in Tabel 7.10 aangetoon.

Tabel 7.10: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde oorreringsvermoë wat binne groepe voorkom

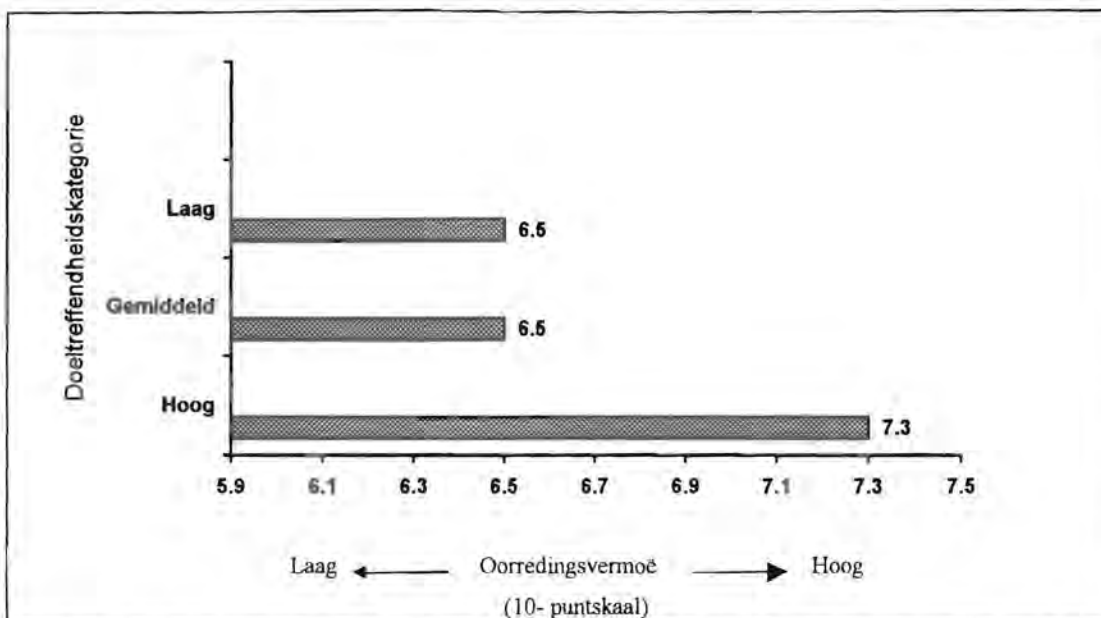
Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem.oorreringsvermoë	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	7.8	0	1,51	2.06*	2.58* 3.05 ¹⁾	1.62*	2.40* 2.88 ¹⁾	2.46* 2.93 ¹⁾
4	7.1		0	1.24	1.74* 2.12 ¹⁾	0.78	1.57*	1.62
6	6.6			0	1.30	0.31	1.10	1.14
3	6.0				0	1.55* 1.90 ¹⁾	0.42	0.50
5	6.9					0	1.40*	1.43*
2	6.2						0	0.70
7	6.9							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Duidelike en betekenisvolle verskille kom tussen die sewe groepe onderling voor. Dit is veral t.o.v. Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie waar die mate van oorreringsvermoë betekenisvol hoër is as by groepe in die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë. Hierdie verskille word ook deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig. Groep 4 in die hoë doeltreffendheidskategorie verskil ook betekenisvol van Groepe 2 en 7 in die lae en Groep 3 in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie. Dit is weereens slegs in die geval van Groep 6, in die hoë doeltreffendheidskategorie, waar daar geen betekenisvolle verskille met groepe in die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë voorkom nie.

In Figuur 7.5 word die mate van oorreringsvermoë wat binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom, voorgestel.



Figuur 7.5: 'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde oorredingsvermoë

'n Stygende tendens ten opsigte van oorredingsvermoë kom vanaf die lae (6,5) na die hoë (7,3) doeltreffendheidskategorie voor. Die verskil tussen die hoë (7,3) en lae (6,5) doeltreffendheidskategorie is betekenisvol (waar $p = 0,05$) en word deur beide die LSD ($t = 1,3887$) en Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 1,5056$) bevestig. Hierdie bevinding geld ook ten opsigte van die verskil tussen die hoë (7,3) en die gemiddelde (6,5) doeltreffendheidskategorie.

Hierdie bevinding is weereens in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor 'n hoër mate van oorredingsvermoë beskik as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

7.2.6 Selfversekerdheid

Vir doeleindes van die ondersoek is selfversekerdheid beskryf as 'n persoon wat vol selfvertroue en seker is van homself. Hierdie persoonlikheidseienskap ("self-assurance") is deur Fischer (1980), Joubert & Steyn (1971) en Stogdill (1948) as moontlik ondersteunend tot leiersbekwaamheid geïdentifiseer.

Respondente het die groepleiers ten opsigte van selfversekerdheid aangeslaan en die gegewens word in Tabel 7.11 aangetoon.

Tabel 7.11: Die mate van selfversekerdheid van groepvoorsitters soos deur respondente aangetoon en die gemiddelde mate van selfversekerdheid van alle groepslede binne groepsverband

Kenmerke	Aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddelde selfversekerdheid van voorsitters	9.0	8.7	8.1	8.0	7.6	8.5	7.8
Rangorde	1	1	3	1	7	1	3
Getal persone met hoër aanslag as voorsitter	0	0	2	0	6	0	2
Gemiddelde selfversekerdheid - alle groepslede	8.5	7.9	7.5	6.9	7.6	7.4	7.3

Volgens die gegewens in Tabel 7.11 is daar twee voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie en een voorsitter elk in onderskeidelik die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie wat die eerste rangorde posisie ten opsigte van die persoonlikheidseienskap, selfversekerdheid beklee.

Die gemiddelde mate van selfversekerdheid wat binne die sewe groepe voorkom toon deurgaans 'n waarde van hoër as sewe skaalpunte.

In Tabel 7.12 word die sewe groepe onderling met betrekking tot selfversekerdheid met mekaar vergelyk ten einde 'n verwantskap met groepsdoeltreffendheid te bepaal.

Volgens die gegewens in Tabel 7.12 is dit veral Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie wat 'n betekenisvolle hoër mate van selfversekerdheid teenoor al die groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë toon. Slegs in die geval van Groep 1 versus Groep 3 en Groep 4 versus Groep 3 word die verskille ook deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig.

Die mate van selfversekerdheid wat binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom, word vervolgens in Figuur 7.6 voorgestel.

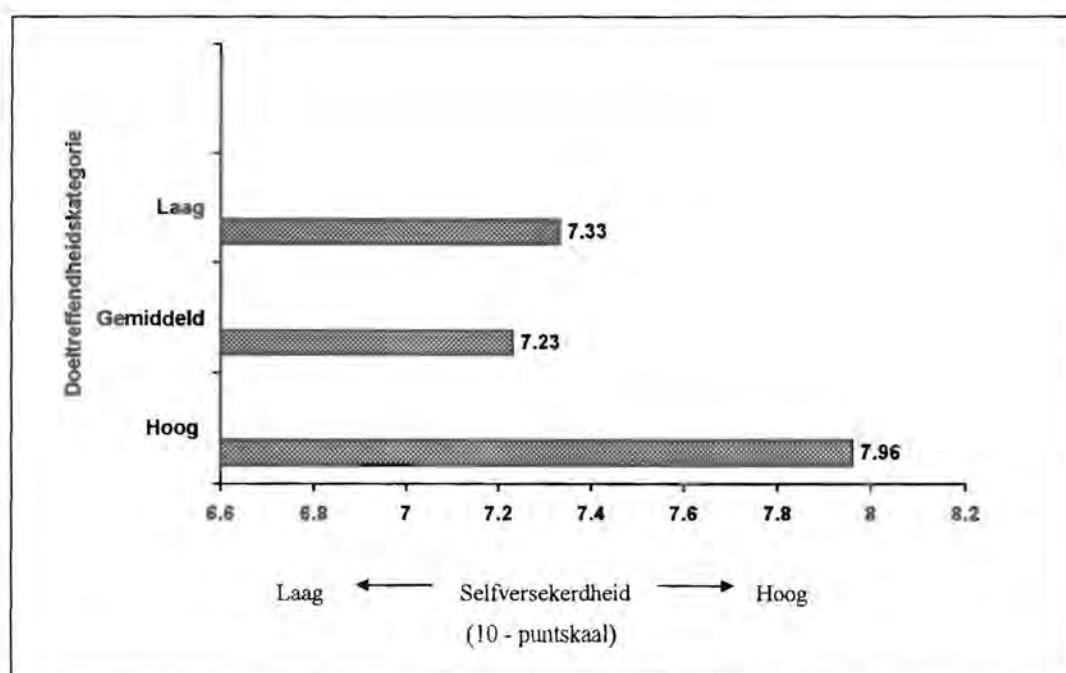
Tabel 7. 12: 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde selfversekerdheid wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. Selfversekerdheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.5	0	1,40	1.08*	2.40* 2.82 ¹⁾	1.63*	1.90*	2.00*
4	7.9		0	1.10	1.66* 2.03 ¹⁾	0.92	1.19	1.30
6	7.5			0	1.30	0.54	0,81	0.91
3	6.9				0	1.31	1.10	1.06
5	7.6					0	0.84	0.94
2	7.4						0	0.72
7	7.3							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Volgens die gegewens in Figuur 7.6 is die verskil ten opsigte van selfversekerdheid tussen die hoë (7,96) en gemiddelde (7,23) doeltreffendheidskategorie betekenisvol ($p = 0,05$; $t = 1,0959$) en hierdie verskil word ook deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1,1986$; $p = 0,05$).



Figuur 7. 6: 'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van die gemiddelde selfversekerdheid

Daar is ook 'n betekenisvolle verskil ten opsigte van selfversekerdheid tussen die hoë (7,6) en lae (7,33) doeltreffendheidskategorie ($t = 1,090$; $p = 0,050$). Hierdie betekenisvolle verskil is nie deur die Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig nie.

Die tendens wat hier voorkom naamlik 'n hoër mate van selfversekerdheid by die hoë doeltreffendheidskategorie is weereens in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting.

7.3 SAMEVATTENDE BEVINDING

7.3.1 Bekwaamheidsondersteunde eienskappe van die groepvoorsitter

Bo-en-behalwe die bevindinge soos aangedui onder elkeen van die individuele persoonlikheidseienskappe, toon die bevindinge ook, dat die voorsitters van die drie groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie, ten opsigte van die volgende persoonlikheidseienskappe die hoogste aanslag toon:

- a) Organisasievermoë
- b) Pligsgetrouheid
- c) Doelgerigtheid

Ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe deskundigheid, ooredingsvermoë en selfversekerdheid kom dieselfde tendens nie voor nie en is daar enkele voorsitters in die lae en gemiddelde doeltreffendheidsgroepe met 'n hoër aanslag as van die voorsitters in die hoë doeltreffendheidsgroepe. Hierdie bevinding is nie ten volle in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting nie naamlik dat groepvoorsitters van die meer doeltreffende groepe ten opsigte van alle persoonlikheidseienskappe die hoogste aanslag toon.

In Tabel 7.13 word die gemiddelde aanslagwaarde van groepvoorsitters en die rangorde posisie, wat die persoonlikheidseienskappe tussen groepe bekleë, aangetoon.

Tabel 7. 13: Aanslagwaardes van groepvoorsitters en rangorde posisie wat persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun, binne groepe bekleë

Kenmerke per groep en doeltreffendheids-kategorie	Persoonlikheidskenmerke						Totaal
	Organisasie-vermoë	Pligsgetrouheid	Doelgerigheid	Deskundigheid	Oorredings-vermoë	Selfversekerdheid	
Hoë doeltreffendheid							
Groep 1							
Gemiddelde aanslag	8.4	8.4	8.2	8.4	7.6	9.0	50
a) Rangorde tussen groepe	2	3	2	2	4	1	14
Groep 4							
Gemiddelde aanslag	8.7	9.0	8.6	6.4	8.4	8.7	49.8
b) Rangorde tussen groepe	1	1	1	6	1	2	12
Groep 6							
Gemiddelde aanslag	8.2	8.6	8.0	8.1	7.7	8.1	48.7
c) Rangorde tussen groepe	3	2	3	3	3	4	18
Totaal a), b) en c)	6	6	6	11	8	7	
Gemiddelde doeltreffendheid							
Groep 3							
Gemiddelde aanslag	7.7	6.5	7.2	6.5	7.2	8.0	43.1
d) Rangorde tussen groepe	5	7	7	5	5	5	34
Groep 5							
Gemiddelde aanslag	7.5	8.0	7.4	8.0	7.2	7.6	45.7
e) Rangorde tussen groepe	7	4	6	4	5	7	33
Totaal d) en e)	12	11	13	9	10	12	
Lae doeltreffendheid							
Groep 2							
Gemiddelde aanslag	8.0	7.9	7.9	9.0	7.8	8.5	49.1
f) Rangorde tussen groepe	4	5	5	1	2	3	20
Groep 7							
Gemiddelde aanslag	7.6	7.8	8.0	6.0	6.5	7.8	43.7
g) Rangorde tussen groepe	6	6	3	7	7	6	35
Totaal f) en g)	10	11	8	8	9	9	

Volgens die gegewings in Tabel 7.13 beklee die voorsitters (gesamentlik) van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie (totaal a), b), c)) ten opsigte van vyf van die persoonlikheidsienskappe die hoogste rangorde posisie naamlik:

- organisasievermoë;
- pligsgetrouheid;
- doelgerigtheid;
- selfversekerdheid en
- oorredingsvermoë

Hierdie bevinding is grootliks 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting en is dit slegs ten opsigte van deskundigheid nie bevestig nie.

7.3.2 Bekwaamheidsondersteunde eienskappe by alle groeplede

Volgens die bevindinge soos bespreek onder elkeen van die ses persoonlikheidsienskappe is dit slegs Groep 1 in die hoë doeltreffendheidskategorie wat ten opsigte van al ses eienskappe betekenisvol van groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë verskil.

Groep 4 in die hoë doeltreffendheidskategorie verskil betekenisvol van groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë ten opsigte van die volgende eienskappe:

- organisasievermoë
- oorredingsvermoë
- selfversekerdheid

Ook Groep 6 in die hoë doeltreffendheidskategorie verskil betekenisvol van groepe in die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë ten opsigte van:

- organisasievermoë en pligsgetrouheid

Die feit dat al drie groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie wel, ten opsigte van sekere persoonlikheidseienskappe en Groep 1 ten opsigte van al ses eienskappe hoër aangeslaan word en verskil van groepe in die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorie is gevolglik tot 'n mate in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting.

In Tabel 7.14 word die gemiddelde aanslagwaarde van alle groepslede en die rangorde posisie wat die bekwaamheidsondersteunde persoonlikheidseienskappe inneem, aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 7.14 beklee die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie ten opsigte van al ses eienskappe 'n hoër rangorde posisie as die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevinding is dan ook in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting.

7.3.3 Die invloed van bekwaamheidsondersteunende eienskappe op groepsdoeltreffendheid binne doeltreffendheidskategorieë

Volgens die bevindinge is die verskille tussen die hoë doeltreffendheidskategorie en die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë met betrekking tot vyf van die ses persoonlikheidseienskappe betekenisvol. Die eienskappe ter sprake is:

- Organisasievermoë
- Pligsetrouheid
- Doelgerigheid
- Oorredingsvermoë en
- Selfversekerdheid

Dit is slegs in geval van die eienskap, deskundigheid, dat die verskille nie betekenisvol is nie alhoewel daar 'n duidelike stygende tendens van die lae (6,87) na die hoë (7,44) doeltreffendheidskategorie voorkom.

Tabel 7.14: Gemiddelde aanslagwaardes van al die respondente vir elk van die ses persoonlikheidsienskappe wat bekwaamheid ondersteun en rangorde posisie wat elke eienskap tussen groepe beklee

Kenmerke per groep en doeltreffendheids-kategorie	Persoonlikheidskenmerke						Totaal
	Organisasie vermoë	Pligsgetrouheid	Doelgerigtheid	Deskundigheid	Oorredings-vermoë	Selfversekerdheid	
Hoë doeltreffendheid							
Groep 1							
Gemiddelde aanslag	8.0	8.6	8.3	7.9	7.8	8.5	49.1
a) Rangorde tussen groepe	1	1	1	1	1	1	6
Groep 4							
Gemiddelde aanslag	7.2	7.1	7.3	7.0	7.1	7.9	43.6
b) Rangorde tussen groepe	4	4	2	5	2	2	19
Groep 6							
Gemiddelde aanslag	7.3	7.7	7.2	7.3	6.6	7.5	43.6
c) Rangorde tussen groepe	2	2	3	3	5	4	19
Totaal a), b) en c)	7	7	6	8	8	7	
Gemiddelde doeltreffendheid							
Groep 3							
Gemiddelde aanslag	6.6	7.1	6.9	6.7	6.0	6.9	40.2
d) Rangorde tussen groepe	5	4	5	6	7	7	34
Groep 5							
Gemiddelde aanslag	7.3	7.6	7.2	7.4	6.9	7.6	44.0
e) Rangorde tussen groepe	2	3	3	2	3	3	16
Totaal d) en e)	7	7	8	8	10	10	
Lae doeltreffendheid							
Groep 2							
Gemiddelde aanslag	6.3	7.1	6.8	7.1	6.2	7.4	40.9
f) Rangorde tussen groepe	7	4	6	4	6	5	32
Groep 7							
Gemiddelde aanslag	6.6	6.7	6.7	6.6	6.9	7.3	40.8
g) Rangorde tussen groepe	5	7	7	7	3	6	35
Totaal f) en g)	12	11	13	11	9	11	



Hierdie bevinding bevestig die hipotetiese verwagting naamlik hoe sterker die persoonlikheidseienskappe figureer hoe doeltreffender die groepe.

HOOFSTUK 8

GEWILDHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOELTREFFENDHEID

8.1 INLEIDING

Soos reeds melding van gemaak is, was verskeie navorsers in hulle vroeëre waarneming oortuig dat leierskap 'n geval van die “great man/great woman” is (Hare, 1962; Stogdill, 1948 en Joubert & Steyn, 1971). Dit kom daarop neer dat leiers oor sleutelpersoonlikheidseienskappe beskik wat hulle van die meeste ander mense onderskei.

Soos reeds aangetoon, onderskei Düvel (1980) gewildheid naas bekwaamheid as een van die oorkoepelende persoonlikheidseienskappe wat tydens die keuse van 'n leier belangrik is. Volgens Düvel (1980) sal die ideale leier die persoon wees wat ten opsigte van gewildheid en bekwaamheid die eerste rangorde posisie beklee.

Gewildheid ("popularity") word beskryf as die persoon wat die mees populêre is onder medegroepslede en word dan ook deur die emosionele of subjektiewe behoeftes bepaal.

8.2. GEWILDHEID VAN DIE GROEPVOORSITTERS

Respondente van die sewe studiegroepe het mekaar en ook hulleself ten opsigte van gewildheid op 'n 10-puntskaal beoordeel. In hierdie hoofstuk word die invloed van gewildheid op groepsdoeltreffendheid ondersoek.

In Tabel 8.1 word die gewildheid van die huidige groepvoorsitters, soos deur respondente beoordeel, aangetoon. Die getal persone met dieselfde of hoër aanslag vir gewildheid en die rangorde posisie wat die voorsitter ten opsigte van gewildheid in die groep beklee word ook in die onderstaande tabel aangetoon.

Tabel 8. 1: Gewildheid van die groepvoorsitters soos deur respondente in die sewe groepe waargeneem

Kenmerke	Aanslag per groep en binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddelde groeupaanslag van voorsitter	7,60	8,22	8,25	7,0	7,9	8,54	7,0
Getal persone met dieselfde of hoër aanslag	2	0	0	3	1	0	2
Rangorde van die voorsitter	3	1	1	4	2	1	3

Volgens die gegewens in Tabel 8.1 is drie van die sewe huidige voorsitters die gewildste leiers. Twee van die voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie word deur medegroepede as die gewildste aangetoon. Ietwat teen die hipotetiese verwagting word een van die voorsitters in die lae doeltreffendheidskategorie ook as die gewildste lid aangetoon. Laasgenoemde bevinding kom ooreen met betrekking tot bevinding ten opsigte van bekwaamheid. Die moontlike verklaring hiervoor is waarskynlik die feit dat die persoon ook 'n professionele beroep (veearts) beoefen en deelyds boer. 'n Verdere moontlike verklaring is dat 'n groepleier wat bekwaam is en ook toeganklik is vir lede waarskynlik ook ten opsigte van gewildheid 'n hoë aanslag behoort te verkry. Dit word bevestig deur groepslede van Groep 1 se aanslag van die voorsitter. As persoon is hy minder toeganklik vir medegroepslede en gevolglik is dit waarskynlik die rede waarom hy ten opsigte van gewildheid 'n laer aanslag verkry.

Al die voorsitters verkry 'n gewildheidsaanslag van sewe (7) en hoër uit 10. Die swakste rangorde posisie wat 'n voorsitter ten opsigte van gewildheid inneem is posisie vier (4) uit 13 groepslede. (Groep 3 gemiddelde doeltreffendheidskategorie).

Hierdie bevinding dui op 'n hoë vlak van gewildheid by al die groepe en kan 'n gedeeltelike verklaring wees vir die relatief klein verskille tussen die groepe in terme van groepfunksionering en doeltreffendheid.

8.3 GEWILDHEID EN DIE SELFAANSLAG DEUR RESPONDENTE

Respondente het hulle self individueel ten opsigte van gewildheid beoordeel. Hierdie selfbeoordeling kan as 'n weerspieëling van die groepslid se selfbeeld beskou word.

In Tabel 8.2 word die selfaanslag (selfbeeld), ouderdom en aantal jare boerdery ondervinding aangetoon.

Tabel 8. 2: Selfaanslag van voorsitters ten opsigte van gewildheid, getal groepslede met 'n hoër selfaanslag as voorsitter, ouderdom en aantal jare boerdery ondervinding van die voorsitter

Kenmerke	Aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
	1	4	6	3	5	2	7
Selfaanslag voorsitter	8	5	5	7	7	6	5
Getal lede met hoër selfaanslag as voorsitter	0	8	6	0	4	6	5
Ouderdom van voorsitter (jare)	61	38	40	39	52	47	43
Rangorde in groep t.o.v. ouderdom	1	3	5	7	2	4	6
Aantal jare boerdery ondervinding	25	21	14	14	35	7	4

Volgens die gegewens in Tabel 8,2 toon twee van die groepvoorsitters (Groep 1 en Groep 3) die hoogste selfaanslag ten opsigte van gewildheid. Daar is egter vier (4) groepslede van Groep 3 wat dieselfde selfaanslag naamlik sewe (7) toon as die huidige voorsitter.

Indien die selfaanslag ten opsigte van gewildheid met die selfaanslag ten opsigte van bekwaamheid (Tabel 8.2) vergelyk word is daar drie (3) groepvoorsitters wat hulle self ten opsigte van bekwaamheid hoër aanslaan as vir gewildheid, terwyl vier (4) groepvoorsitters dieselfde selfaanslag vir gewildheid en bekwaamheid onderskeidelik toon.

Dit is ook slegs in die geval van die voorsitter van Groep 1 dat die voorsitter 'n hoër selfbeeld (8) ten opsigte van gewildheid toon teenoor die groep se persepsie van die voorsitter se gewildheidsaanslag naamlik 7,60.

8.4 GEWILDHEID BINNE GROEP- EN DOELTREFFENDHEIDSKATEGORIEË

In Tabel 8.3 word die gemiddelde gewildheidsaanslag binne groep- en doeltreffendheidskategorie verband aangetoon.

Tabel 8. 3: Gewildheid binne groep- en doeltreffendheidskategorieë soos deur respondente van sewe studiegroepe waargeneem

Doeltreffendheidskategorie	Groep nr	Ledetal	Gem. aanslag voorsitter	Getal lede dieselfde of hoër aanslag	Gem aanslag per groep	Gem aanslag per doeltreffendheidskategorie	Groepslid met hoogste aanslag	Groepslid met laagste aanslag	Verskil tussen lid met hoogste en lid met laagste aanslag
Hoog	1	5	7.6	2	7,56	7,08	8,2	6,4	1,8
	4	9	8,22	0	6,75		8,22	6,0	2,22
	6	8	8,25	0	6,95		8,25	5,12	3,13
Gemiddeld	3	13	7.0	3	6,26	6,65	8,54	5,0	3,54
	5	13	7.9	1	7,04		8,16	5,84	2,32
Laag	2	11	8.54	0	6,59	6,28	8,54	5,36	3,18
	7	9	7.0	2	5,97		7,44	4,77	2,67

'n Vergelyking van die sewe groepe onderling ten opsigte van gewildheid toon 'n tendens wat grootliks ooreenstem met dit wat ten opsigte van bekwaamheid gevind is. 'n Dalende tendens is vanaf die hoë na die lae doeltreffender groepe, naamlik vanaf 7.56 na 5.90, waarneembaar. Die uitsondering is Groep 5 (gemiddelde doeltreffendheid) waar die groepsgewildheid 'n waarde van 7.04 aantoon.

Die verskil in gewildheid wat daar tussen Groep 1 (hoog doeltreffend) en Groep 7 (laag doeltreffend) voorkom is aansienlik (7,56 en 5,97). Hierdie verskil is dan ook betekenisvol (Kruskall Wallis : $Z = 2,87$; $p = 0,10$ en $t = 2,6077$; $p = 0,05$).

Die gemiddeldes weerspieel ewe-eens hierdie dalende gewildheid met afnemende doeltreffendheid. Die gemiddelde gewildheid binne doeltreffendheidskategorieë neem af van 7.08 in die hoë doeltreffendheidskategorie na 6,65 in die gemiddelde en na 6,28 in die lae doeltreffendheidskategorie. Die verskil tussen die hoë en lae doeltreffendheidskategorieë is dan ook aansienlik en betekenisvol ($t = 1,2782$; $p = 0,05$).

Die verskil tussen die groepslid (binne elke groep) met die hoogste gewildheidsaanslag en groepslid met die laagste gewildheidsaanslag, is feitlik deurgaans meer as twee skaalpunten. Dit geld vir al die groepe en toon dus geen verband met doeltreffendheid nie, maar dis tog 'n aanduiding van die onderlinge aanvaarding binne groepsverband.

Die hipotetiese verwagting naamlik, dat groepvoorsitters die gewildste lede in die groep is kan slegs ten opsigte van twee groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie en een groep in die lae doeltreffendheidskategorie bevestig word. 'n Moontlike verklaring is dat 'n groepvoorsitter oor ten minste 'n serkere minimum drumpelwaardes ten opsigte van gewildheid behoort te beskik, ten einde die groep in staat te stel om steeds doeltreffend te funksioneer. In hierdie geval verteenwoordig 'n gewildheidsaanslag van 7.6 (gewildheidsaanslag, groepvoorsitter van Groep 1) waarskynlik hierdie drumpelwaarde. Geen verband is tussen selfbeeld van groepvoorsitters en groepsdoeltreffendheid gevind nie.



Volgens die hipotetiese verwagting toon groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie deurgaans 'n hoër gewildheidsaanslag as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie en is hierdie verskil dan ook statisties betekenisvol ($p = 0,05$).

HOOFSTUK 9

PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE ONDERSTEUNEND TOT GEWILDHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOELTREFFENDHEID

9.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 en Hoofstuk 8 is genoem dat gewildheid een van die oorkoepelende persoonlikheidseienskappe is en wat gemeet word aan die populariteit van die individu onder mede groepslede. Verder is genoem dat gewildheid veral bepaal word deur die emosionele behoeftes. Vroeëre navorsers (Joubert & Steyn, 1971; Kirkpatrick & Locke, 1991 en Stogdill, 1948) was verder oortuig dat daar ook sekere persoonlikheidseienskappe is wat ondersteunend tot gewildheid is en wat in populariteit manifesteer.

Hierdie persoonlikheidseienskappe staan volgens Joubert & Steyn (1971) as die sogenaamde “goeie” kenmerke bekend en is daar bevind dat leiers gewoonlik ‘n hoë telling ten opsigte van “goeie” kenmerke het. Persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun is die volgende:

- Diplomatie en takt;
- Menseverhoudings;
- Agting;
- Onpartydigheid en
- Entoesiasme

Volgens die hipotetiese verwagting beskik die meer doeltreffende groepe oor beter leiers, is hulle leiers meer gewild en beskik die groepleiers van die mees doeltreffende groepe ook oor hoër aanslagwaardes ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun.

In hierdie hoofstuk word die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun en versterk, ontleed met betrekking tot die mate waartoe dit by die groepleier binne die groep self, asook tussen die sewe groepe en tussen die drie doeltreffendheidskategorieë onderling, figureer.

9.2 PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE WAT GEWILDHEID ONDERSTEUN

Vervolgens 'n bespreking van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun en die invloed op groepsdoeltreffendheid.

9.2.1 Diplomasië en takt

Die persoonlikheidseienskap diplomasië en takt verwys na 'n persoon wat oor die bewese vermoë beskik om met fyn gevoel, met oorleg en diskresie teenoor ander op te tree.

Volgens Joubert & Steyn (1971) is diplomasië en takt ("diplomacy and tact") ook een van die goeie persoonlikheidskenmerke wat gewildheid kan ondersteun en versterk. Respondente is vervolgens versoek om die groepvoorsitters ten opsigte van diplomasië en takt aan te slaan. Die gemiddelde mate van diplomasië en takt vir al die groepslede binne groepsverband is ook bepaal. Hierdie gegewens word in Tabel 9.1 aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 9.1 beklee vier van die sewe groepvoorsitters die hoogste rangorde posisie ten opsigte van diplomasië en takt. Dit is verder insiggewend dat al drie die voorsitters van die meer doeltreffender groepe die hoogste rangorde posisie beklee en dat hulle deurgaans hoër aangeslaan is as die voorsitters in die gemiddelde- en lae doeltreffendheidskategorie.

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting, dat groepvoorsitters van die mees doeltreffende groepe oor hoër aanslagwaardes ten opsigte van persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun, beskik.

Tabel 9. 1: Die aanslagwaardes van groepvoorsitters en gemiddelde aanslagwaardes van alle groepslede met betrekking tot diplomاسie en takt

Kenmerke	Gemiddelde aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gem diplomاسie en takt van:							
Groepvoorsitters	8.4	9.2	8.3	7.5	7.6	8.0	7.4
Rangorde	1	1	1	2	3	1	3
Getal persone in groep met hoër aanslagwaarde as voorsitter	0	0	0	1	2	0	2
Gemiddelde diplomاسie en takt – alle groepslede	7.9	7.3	7.2	6.6	7.0	7.0	6.4

Die gemiddelde mate van diplomاسie en takt wat binne die groepe voorkom toon duidelike verskille tussen die groepe onderling. Dit word in Tabel 9.2 aangetoon.

Tabel 9. 2: 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in die gemiddelde mate van diplomاسie en takt wat binne die groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. diplomاسie en takt	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	7.9	0	1.41	1.49	2.02*	1.64*	1.65*	2.31*
4	7.3		0	0.78	1.30*	0.92	0.93	1.60*
6	7.2			0	1.30	0.90	0.90	1.56*
3	6.6				0	0.96	0.21	0.90
5	7.0					0	0.60	1.30
2	7.0						0	1.30
7	6.4							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

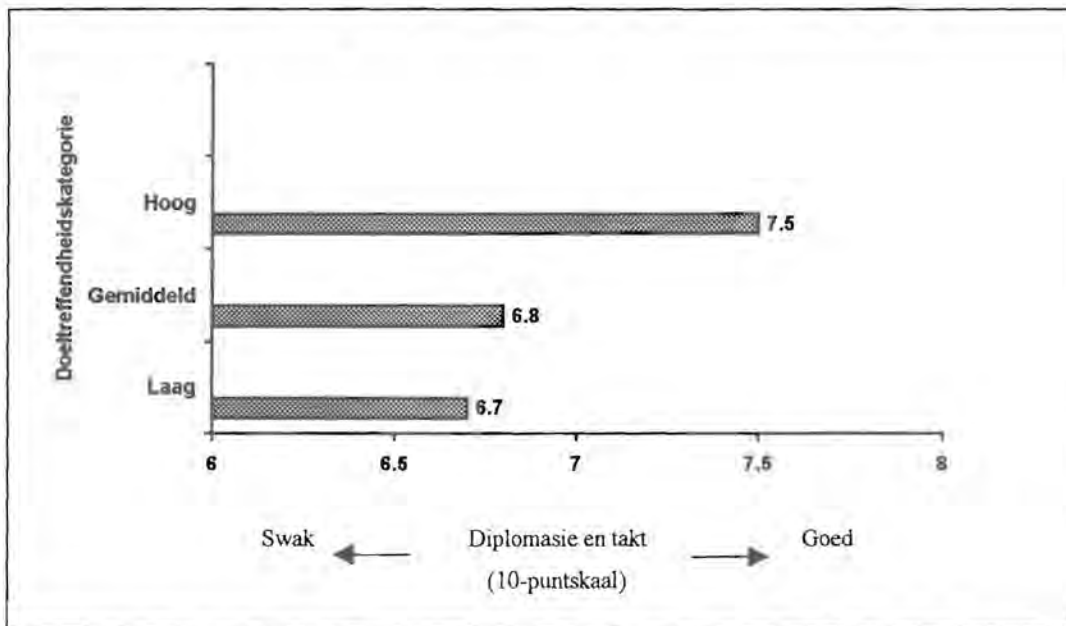
¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Die gegewens in Tabel 9.2 toon dat daar 'n betekenisvolle hoër mate van diplomاسie en takt by Groep 1 (hoog doeltreffend) as by die groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë voorkom. Ook Groep 4 (hoogdoeltreffend) toon 'n

betekenisvolle hoër mate van diplomاسie en takt as Groep 3 (gemiddelde doeltreffendheid) en Groep 7 (laag doeltreffend) terwyl Groep 6 (hoog doeltreffend) betekenisvol verskil van Groep 7 (laag doeltreffend) ten opsigte van diplomاسie en takt.

Hierdie bevinding is dus ook in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting naamlik dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie daartoe neig om 'n hoër mate van diplomاسie en takt te toon as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

Die gemiddelde mate van diplomاسie en takt wat daar binne die drie doeltreffendheidskategorieë onderling voorkom word in Figuur 9.1 aangetoon.



Figuur 9. 1: 'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde diplomاسie en takt

'n Stygende tendens is waarneembaar vanaf die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie. Volgens die gegewens in Figuur 9.1 is die verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,5) en die gemiddelde doeltreffendheidskategorie (6,8) betekenisvol ($t = 1,0220$; $p = 0,05$) en dit word deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1,1235$; $p = 0,05$). Dieselfde geld ook vir die verskil tussen die hoë (7,5) en lae (6,7) doeltreffendheidskategorie (t

= 1,1349; $p = 0,05$) en bevestig deur die Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 1,2432$; $p = 0,05$).

Hierdie gegewens bevestig dus dat daar 'n hoër mate van diplomاسie en takt by die hoë doeltreffendheidskategorie as by die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie voorkom. Dit bevestig die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oor hoër aanslagwaardes ten opsigte van die persoonlikheidseienskap, diplomاسie en takt, beskik as groepe in die laer doeltreffender kategorieë.

9.2.2 Menseverhoudings

Die persoonlikheidseienskap menseverhoudings word beskryf as die vermoë van 'n individu om goed met mense oor die weg te kom. Joubert & Steyn (1971) ondersteun deur Kirkpatric & Locke (1991) identifiseer menseverhoudings ("human relations") as een van die goeie persoonlikheidseienskappe wat gewildheid moontlik kan ondersteun en versterk.

Respondente van die sewe studiegroepe is versoek om die groepvoorsitters ten opsigte van menseverhoudings aan te slaan. Hierdie bevindinge word in Tabel 9.3 aangetoon asook die gemiddelde mate van menseverhoudings wat binne elke groep voorkom.

Tabel 9.3: Die mate van menseverhoudings soos deur groepvoorsitters geopenbaar en die gemiddelde mate van menseverhoudings binne groepe waargeneem

Kenmerke:	Gem. aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gem menseverhoudings van voorsitters	8.4	8.2	8.4	8.3	8.0	7.5	6.8
Rangorde	1	3	2	1	2	2	3
Getal persone in groep met hoër aanslagwaarde as voorsitter	0	2	1	0	1	1	2
Gemiddelde mate van menseverhoudings vir alle groepslede	7.9	7.9	7.4	7.2	7.4	7.1	6.5

Volgens die gegewens in Tabel 9.3 beklee slegs twee van die groepvoorsitters die eerste rangorde posisie ten opsigte van menseverhoudings. Vyf van die sewe voorsitters (in die hoë en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë) verkry 'n aanslag van agt en hoër, terwyl slegs een voorsitter (Groep 7 - laag doeltreffend) 'n aanslagwaarde van onder sewe uit 10 verkry. Al sewe groepe toon gevolglik 'n hoë mate van goeie menseverhoudings.

Die gegewens bevestig ook die hipotetiese verwagting naamlik dat die voorsitters van die meer doeltreffende groepe 'n hoër aanslagwaarde ten opsigte van menseverhoudings toon as die voorsitters van die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Menseverhoudings as persoonlikheidseienskap is 'n komplekse eienskap en word tot 'n groot mate gekoppel aan aspekte soos die heers van 'n goeie gees van samewerking binne die groep en die skep van 'n warm en aangename atmosfeer in die groep en nie noodwendig aan aspekte soos doelwitbereiking en produktiwiteit of werksaamhede van die groep nie.

Binne groepsverband toon die gemiddelde aanslagwaarde vir menseverhoudings duidelike verskille en hierdie verskille tussen die groepe onderling word in Tabel 9.4 saamgevat.

Tabel 9. 4: 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde menseverhoudings wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. menseverhoudings	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	7.9	0	0.66	1.30	1.33	1.17	1.50*	2.12* 2.54 ¹⁾
4	7.9		0	1.21	1.30*	1.10	1.40*	2.05* 2.41 ¹⁾
6	7.4			0	0.70	0.52	0.83	1.50*
3	7.2				0	0.33	0.64	1.30*
5	7.4					0	0.81	1.50* 1.80 ¹⁾
2	7.1						0	1.20*
7	6.5							0

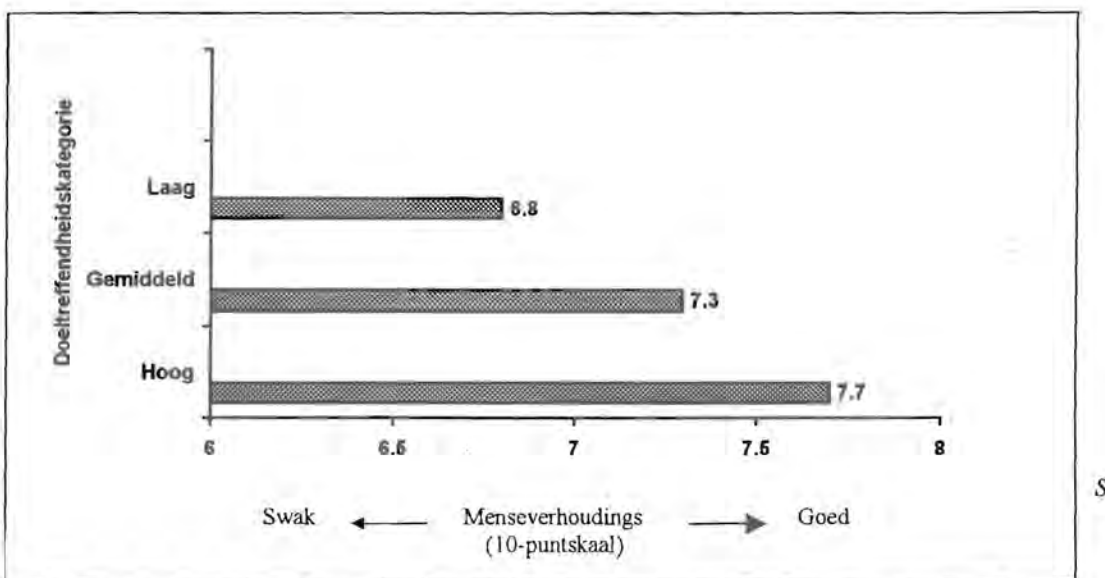
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Die gegewens in Tabel 9.4 toon betekenisvolle verskille tussen die meer doeltreffender groepe en groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Dit is veral Groepe 1, 4 en 6 (hoog doeltreffend) wat betekenisvol hoër aangeslaan word ten opsigte van menseverhouding as Groep 7 (laag doeltreffend). Dit word dan ook deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig.

Hierdie bevinding bevestig die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie 'n hoër aanslagwaarde ten opsigte van menseverhouding verkry as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

In die Figuur 9.2 word die gemiddelde aanslag van menseverhoudings wat daar binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom weergegee.



Figuur 9.2: 'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde menseverhoudings

'n Stygende tendens is vanaf die lae (6,8) na die hoë (7,7) doeltreffendheidskategorie waarneembaar. Hierdie verskil in aanslagwaarde ten opsigte van menseverhoudings is dan ook betekenisvol ($t = 1,2947$; $p = 0,05$) en dit word deur die Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1,3915$; $p = 0,05$). Die verskil in menseverhoudingaanslag tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,7) en die gemiddelde doeltreffendheidskategorie (7,3) is ook betekenisvol ($t = 0,7843$; $p = 0,05$). Hierdie bevinding word egter nie deur die meer sensitiewe t-toets bevestig nie.

Die verskil tussen die gemiddelde doeltreffendheidskategorie (7,3) en die lae doeltreffendheidskategorie (6,8) ten opsigte van menseverhoudings is ook betekenisvol ($t = 0,8808$; $p = 0,05$) en word bevestig deur die Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 0,9715$; $p = 0,05$).

Hierdie bevinding bevestig weereens die hipotetiese verwagting dat meer doeltreffender groepe 'n hoër aanslagwaarde ten opsigte van die omvang van menseverhoudings toon as die minder doeltreffender groepe.

9.2.3 Agting

Die mate waartoe 'n individu waardering en respek met sy optrede afdwing staan as agting ("esteem") bekend en word deur Jordaan & Jordaan (1989) en Baron en Byrne (1991) as persoonlikheidseienskap geïdentifiseer wat gewildheid moontlik kan ondersteun en versterk.

Respondente is dan ook versoek om die mate van agting wat groep voorsitters afdwing op 'n 10-puntskaal te beoordeel, terwyl die gemiddelde mate van agting wat binne die sewe groepe onderling voorkom ook bepaal is. Hierdie gegewens word in Tabel 9.5 weergegee.

Tabel 9.5: Die mate van agting wat groepvoorsitters afdwing en die gemiddelde mate van agting wat alle groepslede binne groepsverband afdwing

Kenmerke:	Gem. aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gem agting soos deur voorsitters afgedwing	8.4	8.4	8.1	8.0	8.2	8.2	6.4
Rangorde	3	1	1	1	2	1	3
Getal persone in groep met hoër aanslagwaarde as voorsitter	2	0	0	0	1	0	2
Gemiddelde mate van agting - alle groepslede	7.9	7.9	7.4	7.2	7.4	7.1	6.5

By ses van die sewe groepe word 'n aanslagwaarde ten opsigte van agting van agt en hoër aangetoon. Dit dui ongetwyfel dat hierdie groepvoorsitters beslis 'n hoë mate van agting by mede groepslede afdwing. Vier van die sewe groepvoorsitters beklee ook die eerste rangorde posisie wat selfs Groep 2 (lae doeltreffendheidskategorie) insluit. Dit is slegs in die geval van Groep 7 (laag doeltreffend) waar die huidige voorsitter 'n relatief laer aanslagwaarde verkry en dan ook slegs die derde rangorde posisie ten opsigte van agting in die groep inneem.

Die hipotetiese verwagting dat groepvoorsitters van die doeltreffender groepe 'n hoë aanslagwaarde ten opsigte van agting behoort aan te toon as groepe wat minder doeltreffend is, word grootliks bevestig. Dit is slegs in die geval van Groep 2 (laag doeltreffend) wat teenstrydig is maar wat moontlik toe te skryf kan word aan die feit dat die voorsitter ook 'n professionele beroep (veearts) beoefen en as professionele persoon die nodige agting van mede groepslede afdwing.

Die gemiddelde mate van agting wat alle groepslede binne die groepe geniet toon 'n feitlik dalende tendens vanaf die meer doeltreffender na die minder doeltreffender groepe. Die verskille wat daar tussen die groepe onderling voorkom word in Tabel 9.6 aangetoon.

Tabel 9.6: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die verskil in gemiddelde mate van agting wat binne die groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. agting	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.4	0	1.30	1.73*	2.02* 2.42 ¹⁾	1.50*	1.98* 2.40 ¹⁾	3.0* 3.42 ¹⁾
4	7.8		0	1.05	1.33*	0.77	1.30*	2.31* 2.70 ¹⁾
6	7.4			0	0.93	0.40	0.90	1.92* 2.30 ¹⁾
3	7.0				0	1.10	0.48	1.50* 1.83 ¹⁾
5	7.6					0	1.03	2.05* 2.40 ¹⁾
2	7.1						0	1.60* 1.92 ¹⁾
7	6.3							0

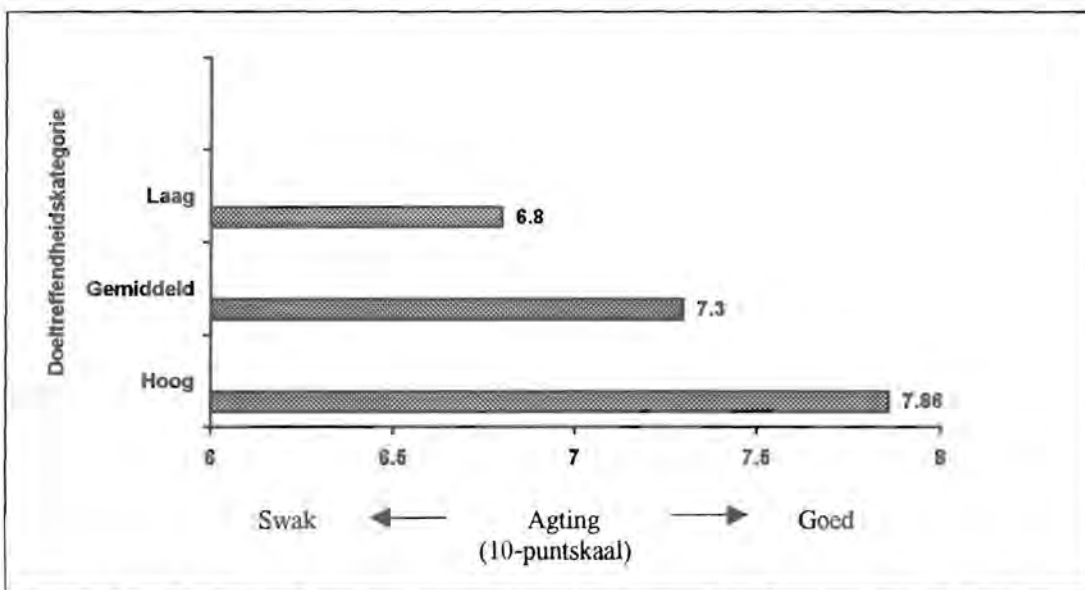
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Volgens die gegewens in Tabel 9.6 is daar betekenisvolle verskille tussen feitlik al die groepe maar is dit veral Groep 7 (laag doeltreffend) wat betekenisvol laer aangeslaan word ten opsigte van die agting wat die groepslede afdwing. Die verskil tussen Groep 2 (laag doeltreffend) en Groep 7 (laag doeltreffend) is ook betekenisvol.

Oorwegend is die bevinding gevolglik in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting en is dit slegs Groep 2 wat 'n mate van teenstrydigheid openbaar. Die verklaring soos by verskeie geleenthede reeds aangedui is dat die huidige voorsitter van Groep 2 ook 'n professionele beroep (veerts) beoefen en gevolglik deurgaans deur mede groepslede hoog aangeslaan word.

In Figuur 9.3 word die gemiddelde aanslag ten opsigte van agting wat daar binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom weergegee



Figuur 9.3 'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde mate van agting wat afdwing word

'n Duidelike stygende tendens ten opsigte van die mate van agting wat afdwing word kom vanaf die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie voor.

Die verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (gemiddelde aanslag 7.86) en die lae doeltreffendheidskategorie (gemiddelde aanslag 6.80) is dan ook betekenisvol

($t = 1.6160$; $p = 0,05$) en word bevestig deur die Bonferroni (Dunn) t-toets ($t = 1.7210$; $p = 0,05$).

Die verskil tussen die hoë en gemiddelde doeltreffendheidskategorie is ook betekenisvol ($t = 0.8941$; $p = 0.05$) terwyl die verskil tussen die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie ook betekenisvol is ($t = 1.372$; $p = 0.05$). Laasgenoemde word ook deur die Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1.2381$; $p = 0.05$).

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting, dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie betekenisvol hoër aangeslaan word ten opsigte van agting as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

9.2.4 Onpartydigheid

Verskeie navorsers (Joubert & Steyn, 1971; Stogdill, 1948 en Kirkpatrick & Locke, 1991) identifiseer onpartydigheid ("impartiality") as 'n persoonlikheidseienskap wat moontlik gewildheid as oorkoepelende persoonlikheidseienskap kan beïnvloed.

'n Onpartydige persoon word dan ook beskryf as iemand wat onbevooroordeeld en regverdig teenoor andere optree.

Respondente van die sewe groepe is versoek om die groepvoorsitters ten opsigte van onpartydigheid op 'n 10-puntskaal te beoordeel, terwyl die mate van onpartydigheid wat daar binne elke groep voorkom en gevolglik binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom ook bepaal is.

In Tabel 9.7 word die mate van onpartydigheid wat groepvoorsitters toon aangedui, asook die gemiddelde mate van onpartydigheid wat binne die sewe studiegroepe heers.

Volgens die gegewens in Tabel 9.7 beklee slegs een voorsitter die eerste rangorde posisie in sy groep ten opsigte van onpartydigheid en teen die hipotetiese verwagting is dit die voorsitter (beoefen ook professionele beroep) van Groep 2 in die lae doeltreffendheidskategorie.

Tabel 9. 7: Die mate van onpartydigheid van groepvoorsitters asook die gemiddelde mate van onpartydigheid wat binne groepe voorkom soos deur respondente van die sewe groepe waargeneem

Kenmerke:	Gem. aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddeld onpartydigheid van groepvoorsitters	8.2	8.2	7.6	7.1	7.7	7.8	6.8
Rangorde	4	2	2	2	2	1	2
Getal persone in groep met hoër aanslag as voorsitter	3	1	1	1	1	0	1
Gemiddelde mate van onpartydigheid alle groepslede	8.3	7.9	6.9	6.7	7.2	6.9	6.3

Ses van die sewe groepvoorsitters toon wel 'n relatief hoë aanslag (hoër as sewe) ten opsigte van onpartydigheid terwyl dit slegs die voorsitter van Groep 7 (laag doeltreffend) is, wat 'n aanslag van minder as sewe kry.

Alhoewel die gegewens daarop dui dat twee voorsitters van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie relatief hoër aangeslaan word as die voorsitters in die laer doeltreffender groepe ten opsigte van onpartydigheid, voldoen hierdie bevinding nie heeltemal aan die hipotetiese verwagting nie.

'n Vergelyking van die mate van onpartydigheid wat binne die sewe groepe afsonderlik voorkom en die verband met groepsdoeltreffendheid word in Tabel 9.8 aangetoon.

Die gegewens in Tabel 9.8 bevestig die bevindinge wat in Tabel 9.7 aangetoon is naamlik, dat alhoewel daar bevestiging vir die hipotetiese verwagting is dat die hoër doeltreffender groepe hoër aangeslaan word ten opsigte van onpartydigheid as die groepe wat minder doeltreffend is, is daar ook duidelike teenstrydighede.

Tabel 9. 8: 'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die onpartydigheid wat tussen die groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. onpartydigheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.3	0	0.90	1.92* 2.24 ¹⁾	2.13* 2.43 ¹⁾	1.65* 1.95 ¹⁾	1.93* 2.24 ¹⁾	2.52* 2.83 ¹⁾
4	7.9		0	1.46* 1.73 ¹⁾	1.66* 1.90 ¹⁾	1.20* 1.42 ¹⁾	1.50* 1.72 ¹⁾	2.06* 2.32 ¹⁾
6	6.9			0	0.70	0.21	0.50	1.10*
3	6.7				0	0.86	0.20	0.80
5	7.2					0	0.67	1.25*
2	6.9						0	1.00*
7	6.3							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur **Bonferroni (Dunn)** t-toets waar $p = 0.05$

Onder andere verskil Groep 1 en 4 (hoog doeltreffend) betekenisvol van Groep 6 (hoog doeltreffend) met betrekking tot onpartydigheid, maar Groep 2 (laag doeltreffend) verskil nie betekenisvol van Groep 6 (hoog doeltreffend) nie.

'n Voor die handliggende gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat daar deurgaans 'n relatief hoë mate van onpartydigheid binne die meerderheid van groepe voorkom (uitgesonder Groep 7).

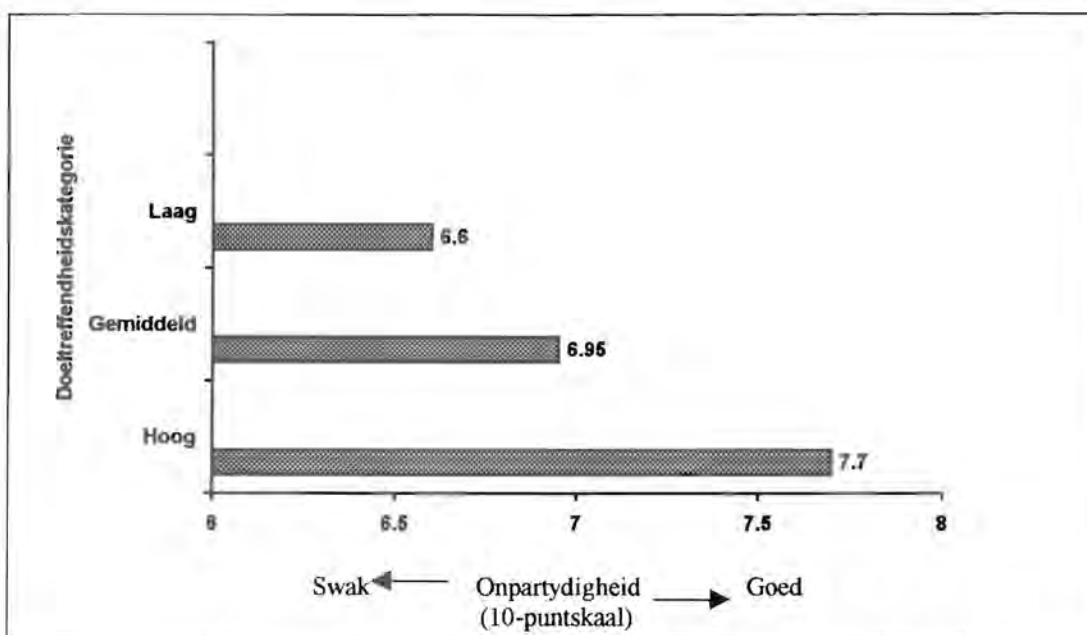
Dit is slegs in die geval van Groep 7 (laag doeltreffend) dat die gegewens die hipotetiese verwagting ondersteun naamlik dat die lae doeltreffendheidsgroepe 'n swakker aanslagwaarde ten opsigte van onpartydigheid toon as groepe wat in die hoë doeltreffendheidskategorie voorkom.

In Figuur 9.4 word die gemiddelde onpartydigheid wat binne die doeltreffendheidskategorieë voorkom, voorgestel.

Volgens die gegewens in Figuur 9.4 is daar 'n stygende tendens waarneembaar vanaf die lae (6,60) na die hoë (7,70) doeltreffendheidskategorie. Die verskil ten opsigte van onpartydigheid tussen die hoë (7,70) en lae (6,60) doeltreffendheidskategorie is dan ook betekenisvol ($t = 1,4043$; $p = 0,05$) en dit word deur die meer sensitiewe

Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1,4905$; $p = 0,05$). Hoe hoër die doeltreffendheid dus hoe hoër die mate van onpartydigheid wat daar binne die doeltreffendheidskategorie voorkom.

Alhoewel daar dus by die ontleding van individuele groepe en die vergelyking met groepsdoeltreffendheid teenstrydighede voorkom toon die samevoeging van die groepe binne kategorie verband 'n betekenisvolle verskil en 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting.



Figuur 9.4: 'n Vergelyking tussen die doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde onpartydigheid

9.2.5 Entoesiasme

Verskeie navorsers (Joubert & Steyn, 1971; Baron & Byrne, 1991) vereenselwig hulle met die gedagte dat entoesiasme ("enthusiasm") 'n persoonlikheidseienskap is wat moontlik gewildheid, as oorkoepelende persoonlikheidseienskap, kan versterk en ondersteun.

Entoesiasme word beskryf as 'n persoon met 'n vurige en geesdriftige belangstelling in die aktiwiteite waar hy/sy betrokke is.

In Tabel 9.9 word die entoesiasme wat die sewe groepvoorsitters demonstreer en soos deur respondente waargeneem voorgestel. Die gemiddelde mate van entoesiasme wat deur alle groepslede gedemonstreer word, word ook per groep aangetoon.

Tabel 9. 9: Entoesiasme wat groepvoorsitters demonstreer en die gemiddelde mate van entoesiasme vir alle goepslede per studiegroep

Kenmerke:	Gem. aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groep nr	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddeld entoesiasme van groepvoorsitters	8.2	9.2	9.0	6.5	7.3	7.9	7.3
Rangorde	3	1	1	6	8	2	2
Getal persone in groep met hoër aanslag as voorsitter	2	0	0	5	7	1	1
Gemiddelde mate van onpartydigheid alle groepslede	8.5	7.3	7.5	6.6	7.5	6.7	6.4

Volgens die gegewens in Tabel 9.9 bekleë twee van die voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie die eerste rangorde posisie ten opsigte van entoesiasme.

Alhoewel die voorsitter van Groep 1 (hoog doeltreffend), nie die eerste rangorde posisie bekleë nie, word al drie voorsitters in die hoë doeltreffendheidskategorie, hoër ten opsigte van entoesiasme aangeslaan, as enige van die ander voorsitters in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë.

Hierdie bevinding is 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting naamlik dat groepvoorsitters van die hoë doeltreffendheidskategorie hoër aangeslaan word ten opsigte van die persoonlikheidsienskap entoesiasme, as voorsitters van die groepe in die laer doeltreffendheidskategorieë.

Die mate van entoesiasme wat daar binne die individuele groepe voorkom en die onderlinge vergelyking van die groepe met mekaar en met betrekking tot groepsdoeltreffendheid word in Tabel 9.10 aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 9.10 is dit veral Groep 1 (hoog doeltreffend) wat ten opsigte van entoesiasme 'n betekenisvolle hoër aanslag verkry teenoor al die ander groepe insluitende twee groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie.

Tabel 9. 10: 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde entoesiasme wat binne groepe voorkom

Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem. entoesiasme	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.5	0	2.10*	1.90*	2.63* 3.10 ¹⁾	1.74*	2.62* 3.10 ¹⁾	2.96* 3.46 ¹⁾
4	7.3		0	0.57	1.30	0.40	1.27	1.61*
6	7.5			0	1.50*	0.60	1.50*	1.82*
3	6.6				0	1.50*	0.60	0.94
5	7.5					0	1.50*	1.83* 2.22 ¹⁾
2	6.7						0	1.00
7	6.4							0

* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

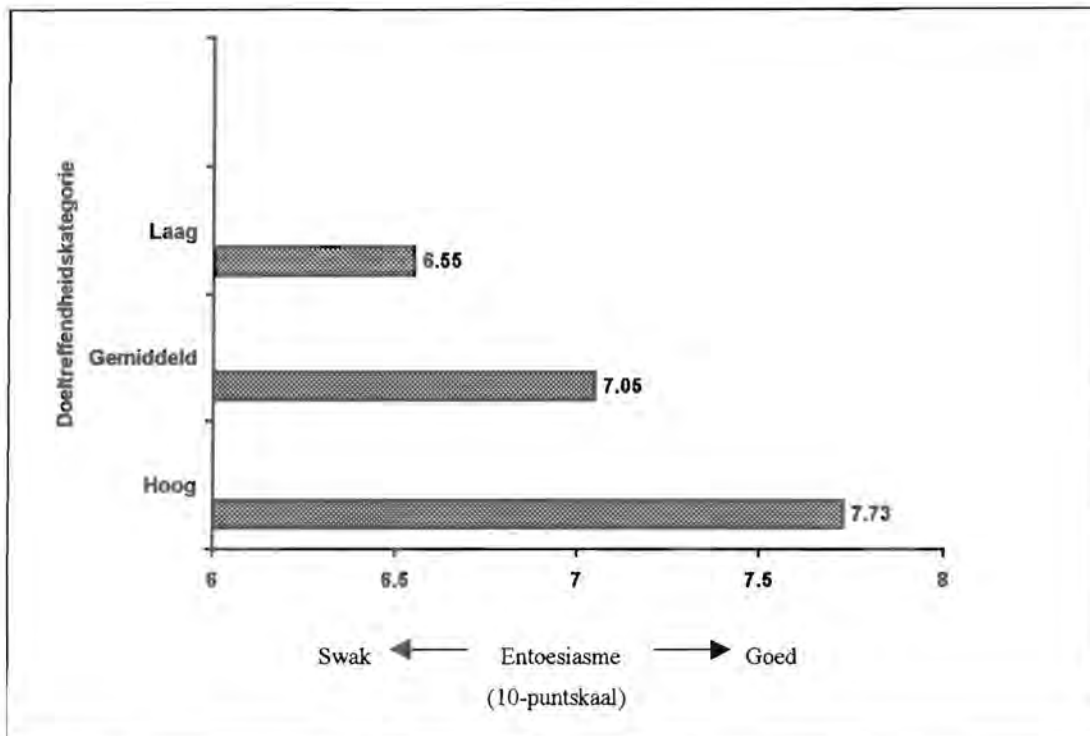
¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

Al drie die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie (Groepe 1,4 en 6) verskil ook betekenisvol van Groep 7 (laag doeltreffend) met betrekking tot entoesiasme. Hierdie bevinding is 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting naamlik dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie betekenisvol hoër aangeslaan word ten opsigte van die persoonlikheidseienskap bekend as entoesiasme, as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

In Figuur 9.5 word die gemiddelde entoesiasme wat binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom, voorgestel.

'n Stygende tendens ten opsigte van entoesiasme kom vanaf die lae (6,55) na die hoë (7,73) doeltreffendheidskategorie voor (Fig 9.5). Die verskil tussen die hoë en lae doeltreffendheidskategorie is dan ook betekenisvol ($t = 1,5816$; $p = 0,05$) en dit word deur die meer sensitiewe Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig ($t = 1,7023$; $p = 0,05$). Die verskil tussen die hoë (7.73) en gemiddelde (7.05) doeltreffendheidskategorie is ook betekenisvol ($t = 1.0002$; $p = 0.05$) maar dit kan nie met die meer sensitiewe

Bonferroni (Dunn) t-toets bevestig word nie. Dit bevestig die hipotetiese verwagting dat groepe in die hoër doeltreffendheidskategorie, hoër ten opsigte van die persoonlikheidsienskap, entoesiasme, aangeslaan word as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.



Figuur 9.5: 'n Vergelyking tussen die doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde entoesiasme

9.3 SAMEVATTENDE BEVINDING

9.3.1 Gewildheidsondersteunende eienskappe van die groepvoorsitter

By elk van die individuele persoonlikheidsienskappe, toon die bevindinge dat die voorsitters van die groepe in die hoër doeltreffendheidskategorie ten opsigte van die volgende eienskappe die hoogste aanslag ontvang:

- a) Diplomasie en takt
- b) Entoesiasme

Hierdie bevinding is 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting dat groepvoorsitters van die doeltreffender groepe 'n hoër aanslagwaarde ten opsigte van hierdie persoonlikheidseienskappe toon as groepvoorsitters van die lae doeltreffendheidsgroepe.

Ten opsigte van die eienskappe menseverhoudings, agting en onpartydigheid kom die tendens wel voor maar is daar enkele voorsitters van die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë met 'n hoër aanslag as die voorsitters van die hoë doeltreffendheidskategorieë. Hierdie is gevolglik nie ondersteunend tot die hipotetiese verwagting nie. Deurgaans het respondente wel daarin geslaag om ten opsigte van elke persoonlikheidseienskap 'n individu binne die groep te identifiseer wat die hoogste aanslag verkry het. Nie een van die groepvoorsitters beklee ten opsigte van al vyf persoonlikheidseienskappe die eerste rangorde posisie nie.

In Tabel 9.11 word die gemiddelde aanslagwaardes van groepvoorsitters en die rangorde posisie wat die gewildheidsondersteunde persoonlikheidseienskappe in neem, aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 9.11 beklee die groepvoorsitters van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie ten opsigte van al vyf gewildheidsondersteunde persoonlikheidseienskappe 'n hoër gesamentlike rangorde posisie as groepvoorsitters van groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevinding is 'n bevestiging van die hipotese dat groepvoorsitters van die hoër doeltreffende groepe meer gewild is as groepvoorsitters van die gemiddelde en lae doeltreffendheidsgroepe.

9.3.2 Gewildheidsondersteunende eienskappe by groepslede

- i) Volgens die gegewens en bevindinge soos reeds bespreek is dit slegs Groep 1 (hoë doeltreffendheidskategorie) wat ten opsigte van al vyf eienskappe, betekenisvol van groepe (2 en 7) in die lae doeltreffendheidskategorie verskil.

Tabel 9.11: Gemiddelde aanslagwaardes van groepvoorsitters en rangorde posisie wat persoonlikheidsienskappe wat gewildheid ondersteun, tussen groepe beklee

Kenmerke per groep en doeltreffendheidskategorie	Persoonlikheidsienskappe				
	Diplomasie en takt	Menseverhoudings	Agting	Onpartydigheid	Entoesiasme
Hoë doeltreffendheid					
Groep 1					
Gemiddelde aanslag	8.4	8.4	8.4	8.2	8.2
a) Rangorde tussen groepe	1	1	1	1	3
Groep 4					
Gemiddelde aanslag	8.2	8.2	8.4	8.2	9.1
b) Rangorde tussen groepe	2	4	1	1	1
Groep 6					
Gemiddelde aanslag	8.2	8.4	8.1	7.6	9.0
c) Rangorde tussen groepe	2	1	5	5	2
Totaal a), b) en c)	5	6	7	7	6
Gemiddelde doeltreffendheid					
Groep 3					
Gemiddelde aanslag	7.4	8.3	8.0	7.1	6.5
d) Rangorde tussen groepe	6	3	6	6	7
Groep 5					
Gemiddelde aanslag	7.6	8.0	8.2	7.7	7.3
e) Rangorde tussen groepe	5	5	4	4	5
Totaal d) en e)	11	8	9	10	12
Lae doeltreffendheid					
Groep 2					
Gemiddelde aanslag	8.0	7.5	8.2	7.8	7.9
f) Rangorde tussen groepe	4	6	3	3	4
Groep 7					
Gemiddelde aanslag	7.4	6.8	6.4	6.8	7.3
g) Rangorde tussen groepe	6	7	7	7	5
Totaal f) en g)	10	13	10	10	9

- ii) Daarteenoor verskil Groep 4 (hoë doeltreffendheidskategorie) betekenisvol van Groepe 2 en 7 slegs ten opsigte van:
- menseverhoudings
 - agting en
 - onpartydigheid
- iii) Wat egter ook duidelik na vore kom is dat Groep 4, ten opsigte van al vyf eienskappe wel 'n hoër aanslag verkry as die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.
- iv) Groep 6 in die hoë doeltreffendheidskategorie verskil slegs betekenisvol van die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie ten opsigte van die persoonlikheidseienskap, entoesiasme. Die gegewens toon egter ook dat Groep 6 ten opsigte van vier van die vyf persoonlikheidseienskappe 'n hoër aanslag as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie verkry. Dit is slegs ten opsigte van die eienskap, onpartydigheid, dat Groep 6 (hoog doeltreffend) en Groep 2 (laag doeltreffend), dieselfde aanslag ontvang.
- v) Hierdie bevinding is gevolglik tot 'n groot mate ondersteunend tot die hipotetiese verwagting, naamlik dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie, oorwegend 'n hoër aanslag ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun sal toon as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.
- vi) In Tabel 9.12 word die gemiddelde aanslagwaardes van alle groepslede vir elk van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun binne groepsverband aangetoon. Die rangorde posisie wat elke eienskap inneem word ook aangedui.

Vogens die gegewens in Tabel 9.12 bekleë die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie ten opsigte van al vyf eienskappe 'n hoër rangorde posisie as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevinding is weereens 'n bevestiging van die hopotetiese verwagting.

Tabel 9. 12: Gemiddelde aanslagwaardes van alle respondente vir elk van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun en die rangorde posisie wat die eienskappe tussen groepe inneem

Kenmerke per groep en doeltreffendheids-kategorie	Persoonlikheidseienskappe				
	Diplomasie en takt	Menseverhoudings	Agting	Onpartydigheid	Entoesiasme
Hoë doeltreffendheid					
Groep 1					
Gemiddelde aanslag	7.9	7.9	8.4	8.3	8.5
a) Rangorde tussen groepe	1	1	1	1	1
Groep 4					
Gemiddelde aanslag	7.3	7.9	7.8	7.9	7.3
b) Rangorde tussen groepe	2	1	2	2	4
Groep 6					
Gemiddelde aanslag	7.2	7.4	7.4	6.9	7.4
c) Rangorde tussen groepe	3	3	4	4	3
Totaal a), b) en c)	6	5	7	7	8
Gemiddelde doeltreffendheid					
Groep 3					
Gemiddelde aanslag	6.6	7.2	7.0	6.7	6.6
d) Rangorde tussen groepe	6	5	6	6	6
Groep 5					
Gemiddelde aanslag	7.0	7.4	7.6	7.2	7.5
e) Rangorde tussen groepe	4	3	3	3	2
Totaal d) en e)	10	8	9	9	8
Lae doeltreffendheid					
Groep 2					
Gemiddelde aanslag	7.0	7.1	7.1	6.9	6.7
f) Rangorde tussen groepe	4	6	5	4	5
Groep 7					
Gemiddelde aanslag	6.4	6.5	6.3	6.3	6.4
g) Rangorde tussen groepe	7	7	7	7	7
Totaal f) en g)	11	13	12	11	12



9.3.3 Die invloed van die gewildheidsondersteunende eienskappe op groepdoeltreffendheid binne doeltreffendheidskategorieë

- i) Volgens die gegewens is die verskille tussen die hoë doeltreffendheidskategorie en die lae doeltreffendheidskategorie met betrekking tot al vyf persoonlikheidseienskappe, betekenisvol.
- ii) 'n Duidelike stygende tendens kom dan ook vanaf die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie ten opsigte van elke eienskap voor.

Hierdie bevinding bevestig die hipotetiese verwagting naamlik dat hoe hoër die aanslag ten opsigte van persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun hoe hoër neig die doeltreffendheid binne doeltreffendheidskategorieë te wees.

HOOFSTUK 10

VERDEELDE LEIERSKAP EN LEIERSKAPSTYLE

10.1 INLEIDING

Verskeie navorsers (Gibb, 1950 ; Beal *et al.*, 1969 ; Düvel, 1980 en Baron en Byrne, 1991) beklemtoon die belangrikheid van verdeelde leierskap en dat dit waarskynlik aanleiding kan gee tot:

groter deelname aan groepsaktiwiteite;
aanvaarding van verantwoordelikhede;
die effektiewe gebruik van alle groepslede se vaardighede;
groter mate van kontinuïteit binne die groep en
hoër groepsdoeltreffendheid en dus tot groter volwassenheid van die groep kan lei.

Verdeelde leierskap word verstaan as 'n verdeling van leierskapfunksies onder die groepslede en kan derhalwe ook as 'n vorm van groter deelname beskou word. Dit op sy beurt vind aansluiting by die sogenaamde leierskapstylbenadering waarvan Beal *et al.*, (1969), Blake en Mouton (1978), Jordaan *et al.*, (1989) en Baron en Byrne (1991) melding maak.

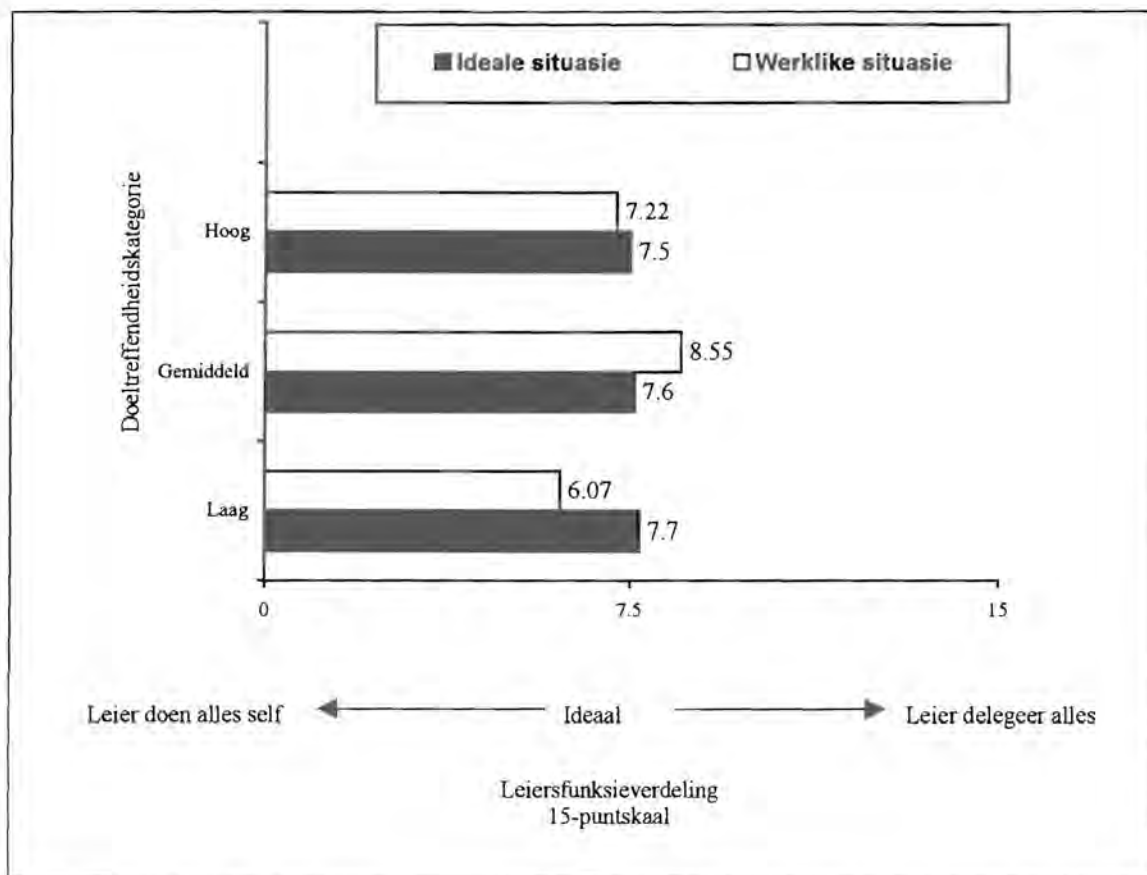
In hierdie benadering gaan dit oor die wyse van optrede op grond van die situasie en take wat vereis word en dit bring die begrippe verhoudingsgerigte (mensgeoriënteerdheid) of taakgerigte leierskapstyl na vore (Blake & Mouton, 1978; Jordaan *et al.*, 1989).

Vervolgens 'n bespreking van die mate van verdeelde leierskap soos dit binne die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom asook die mate van taak- en mensgerigte optrede van groepleiers binne groepsverband en van alle groepslede binne doeltreffendheidskategorieë.

10.2 VERDEELDE LEIERSKAP

Verdeelde leierskap het veral te make met die mate waartoe werksaamhede of leiersfunksies binne die groep verdeel word, waar elke lid, insluitende die voorsitter, take/verantwoordelikhede aanvaar en uitvoer.

Respondente van die sewe groepe is versoek om die mate waartoe werksaamhede binne die groep verdeel is, op 'n 15-puntskaal te beoordeel, asook aan te dui wat as die ideale situasie beskou word. Hierdie gegewens word in Figuur 10.1 aangetoon.



Figuur 10. 1: Die werklike en ideale situasie met betrekking tot leiersfunksieverdeling soos deur respondente geoordeel

Ten einde die mate van verdeelde leierskap en leiersoptrede te bepaal het groepslede die huidige voorsitters se optrede ten opsigte van taak en werksverdeling aan die hand van 'n 15-puntskaal beoordeel. 'n Skaalpunt van 7.5 beteken dat die leier

werksaamhede tot 'n mate verdeel het dat alle groepslede (insluitende die voorsitter) eweveel take verrig. Daarteenoor verteenwoordig 'n skaalpunt van een (1) dat die leier alles self doen en 'n skaalpunt van 15 dat die leier alle take delegeer en die leier self niks doen nie. Groepslede is ook versoek om op dieselfde skaal die ideale situasie aan te dui.

Volgens die gegewens in Figuur 10.1 toon die hoë doeltreffendheidskategorie (die meer doeltreffender groepe) ten opsigte van die werklike situasie 'n groter mate van verdeelde leierskap. Die verband is, geoordeel aan die gemiddelde aanslag, nie liniêr nie. Sou die skaalmiddelpunt (7,5) egter as ideaal beskou word, dus 'n goeie balans tussen 'n situasie waar die leier alles doen en een waar die groep alles en die leier niks doen nie, is die meer doeltreffende groepe (aanslag 7,22) die beste daaraan toe.

Die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie toon dat leiersfunksie/wersaamhede so verdeel word dat die leier die meeste take op hom neem (aanslag 6,07).

Daarenteen toon respondente van die gemiddelde doeltreffendheidskategorie dat werksaamhede so verdeel word dat die leier self al hoe minder doen.

Die verskil tussen die hoë doeltreffendheidskategorie (7,22) en die lae doeltreffendheidskategorie (6,07) is betekenisvol (waar $p = 0,0632$), terwyl die verskil tussen die hoë (7,22) en gemiddelde (8,55) doeltreffendheidskategorie ook betekenisvol is ($p = 0,0231$).

Die afleiding word dus gemaak dat hoe meer werksaamhede tussen groepslede verdeel word (verdeelde verantwoordelikhede en gevolglik verdeelde leierskap), hoe doeltreffender die groepe in hulle funksionering, wat 'n bevestiging van die hipotese is.

Wat die gewenste of ideale situasie aanbetref toon die gegewens (Figuur 10.1) dat die groepe in al die doeltreffendheidskategorieë die skaalmiddelpunt (7,5) verkies met min afwyking. Die verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë is nie betekenisvol nie en soveel as 70 persent respondente in die lae, 69 persent in die

gemiddelde en 80 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie stel 'n ideale situasie voor waar werksaamhede/funksies so verdeel word dat alle groepslede eweveel verantwoordelikhede aanvaar.

Dit is 'n aanduiding dat 'n goeie balans in terme van die verdeling van funksies deur alle groepe verwelkom sou word - iets wat dus gerus bevorder of nagestreef sou kan word sonder weerstand.

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met Düvel (1980) se siening dat leiersfunksie nie net van een persoon afhanklik behoort te wees nie, maar dat die konsep van verdeelde leierskap nagestreef behoort te word ten einde doeltreffende groepsfunksionering in die hand te werk.

10.3 LEIERSKAPSTYLE

Volgens Beal *et al.*, (1969) word leierskapstyl deur die tipe leier bepaal. Jordaan *et al.* (1989) gaan nog 'n stap verder en verklaar dat wie die leier van 'n groep is of word, behoort sy leierskapstyl in samewerking met groepslede te bepaal en te beplan. Die doel van sodanige beplanning is om die gepaste leierskapstyl vir 'n gegewe situasie en taak te bepaal.

Volgens Jordaan *et al.*, (1989) is daar twee uiterste vorms van leierskapstyle, te wete, die verhoudingsgerigte (mensgerigte) en taakgerigte leierskapstyl. Na verwant aan bogenoemde is die sogenaamde Bestuursrooster of "Managerial grid" van Blake en Mouton (1978). Deur middel van die Bestuursrooster kan leiers en alle groepslede op grond van hulle bemoeienis met mense (M-waarde of mensgerigtheid) en bemoeienis met produksie (T-waarde of taakgerigtheid) geïdentifiseer word en kan dit as aanduiding van die bestuurstyl of leierskapstyl dien.

Die Bestuursrooster toon vyf bestuursposisies aan waar die syferwaarde een (1) minimum bemoeienis, 'n syferwaarde vyf (5) gemiddelde bemoeienis en die syferwaarde nege (9) maksimum bemoeienis beteken.

In hierdie verband is Düvel, (1980) se siening dat die ideale leier die persoon is wat ten opsigte van die twee oorkoepelende persoonlikheidsienskappe bekwaamheid en gewildheid, deur mede groepslede as groepleier aangewys word. Hierdie ideale situasie word egter selde in die praktyk aangetref. Indien die ideale toestand nie voorkom nie, kan of behoort daar vir 'n leierskapspaar (Düvel, 1980) naamlik die gewildste lid en die bekwaamste lid, voorsiening gemaak te word. Aanduidings is dat dit moontlik is en dat daar selde mededinging tussen die bekwaamste en gewildste lid plaasvind. Trouens, volgens Bales (1952), is die betrekkinge tussen die bekwaamste en gewildste persone gewoonlik buitengewoon heg en vriendskaplik.

Die gegewens ten opsigte van gewildheid en bekwaamheid soos in Hoofstukke 6 en 8 aangetoon word vervolgens in verband gebring asook respondente se bemoeienis met mense (M-waarde) en bemoeienis met produksie (T-waarde). Laasgenoemde gegewens word vir elke groep op die Bestuursrooster aangedui.

10.3.1 Gewildheid en bekwaamheid en leierskapsdimensies

Volgens die gegewens in Tabela 6.1 en 8.1 word die huidige groepleiers in twee van die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie as die gewildste en bekwaamste lede aangetoon – die ideale situasie dus. In Tabel 10.1 word die groepslede wat deur mede groepslede as die gewildste en bekwaamste lid in die onderskeie groepe is, aangetoon, asook die rangorde posisie van die huidige groepvoorsitter.

Tabel 10. 1: Die bekwaamste en gewildste groepslid binne elk van die groepe en die rangorde posisie van die voorsitter, soos deur mede groepslede aangeslaan

Groepe per doeltreffendheidskategorie		Bekwaamheid		Gewildheid	
		Lid met hoogste aanslag	Rangorde van voorsitter	Lid met hoogste aanslag	Rangorde van voorsitter
Hoog	1	V	1e	L3	3e
	4	V	1e	V	1e
	6	V	1e	V	1e
Gemiddeld	3	L13	4e	L13	4e
	5	L4	5e	L4	2e
Laag	2	V	1e	V	1e
	7	L5	3e	L5	3e

V = Voorsitter

L = Groepslid (bv L3 = groepslid nr 3)

Insiggewend is dat, volgens die gegewens in Tabel 10.1, daar by ses van die sewe groepe dieselfde persoon as gewildste en bekwaamste aangetoon word. Dit bevestig die moontlikheid dat die bekwaamste groepslid ook terselfdertyd die gewildste groepslid kan wees. Uitsonderings kom voor (Tabel 10.1) waar die voorsitter (Groep 1) as bekwaamste lid beskou word maar in terme van gewildheid slegs die derde posisie beklee. Ook in die minder doeltreffender groepe geld sonder uitsondering dat die bekwaamste persoon ook die gewildste is, maar net in een geval is die persoon die huidige voorsitter.

Dit moet in gedagte gehou word dat groepslede jaarliks 'n groepvoorsitter aanwys. Daar vind dus by die meerderheid van die groepe 'n redelike mate van leierskaprotasie plaas (Tabel 5.1). Dit is slegs in die geval van Groep 4 (hoog doeltreffend) dat daar geen leierskaprotasie plaasgevind het nie. In die geval van Groepe 3, 5 en 7 blyk dit gevolglik dat die huidige groepvoorsitters, veral ten opsigte van bekwaamheid en gewildheid, nie die korrekte keuse was nie.

10.3.2 Leierskapstyl van groepe in die lae doeltreffendheidskategorie

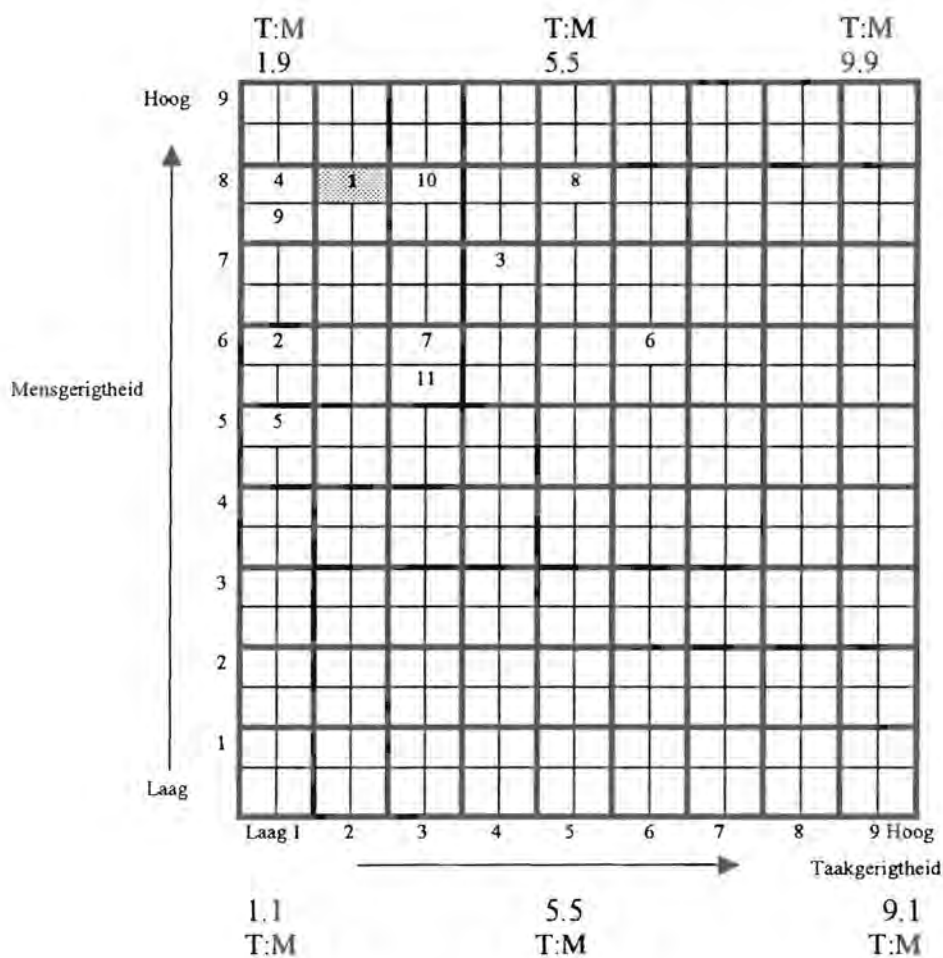
Vervolgens 'n bespreking van die leierskapstyle vir elke respondent soos dit binne elke groep figureer.

a) Groep 2 – laag doeltreffend

Volgens Tabel 5.1 funksioneer hierdie groep reeds vir nege jaar en is drie groepslede (insluitende huidige groepleier) deur groepslede as voorsitter verkies. In Figuur 10.2 word die T- en M-waarde van die onderskeie groepslede aangetoon. 'n Lidnommer is aan elke groepslid toegeken en in alle gevalle is die nommer een (1) lid die huidige groepleier.

Volgens die gegewens in Figuur 10.2 toon die meerderheid groepslede in die groep 'n neiging tot mensgerigtheid. Tien van die 11 lede toon 'n M-waarde van ses (6) en hoër terwyl die huidige groepleier 'n M-waarde van 8 aantoon. Ten opsigte van taakgerigtheid is die tendens omgekeerd in die sin dat slegs een groepslid 'n T-waarde van ses of hoër het. Die groep as geheel neig dus na die 1,9 Bestuursposisie naamlik

die sentrale klub-bestuurstyl (“Country Club Management”, Blake & Mouton, 1978). Volgens die groepslede in die groep is daar ook geen ander groepslid wat meer bekwaam en/of gewild is as die huidige groepleier nie. Soos blyk uit bogenoemde Rooster is daar slegs twee groepslede wat ten opsigte van taakgerigtheid ‘n hoër as gemiddelde T-waarde toon (Waar $T = 5$) en dalk te min is om ‘n verskil in groepsfunksionering en doelgerigtheid te maak.



Figuur 10. 2 Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 2 t.o.v. mens- en taakgerigtheid op die Bestuursrooster inneem

Groeplid nommer 6 blyk die aangewese voorsitter te wees geoordeel aan die bestuursrooster. Hy is egter volgens die ander groepslede nie gewild nie en beklee maar slegs die negende posisie ten opsigte daarvan en ten opsigte van bekwaamheid die sesde posisie. Dit kan verder gemeld word dat hy maar drie jaar voltydse boerdery ondervinding het nadat hy vir twintig jaar ‘n besigheid suksesvol bedryf het. Op die

ouderdom van 41 het hy sy besigheid verkoop en tot die boerdery toegetree. As boer is hy by die meeste groepslede onbekend en word hy ook ten opsigte van al die ander persoonlikheidsienskappe relatief laag aangeslaan. Slegs in die geval van die persoonlikheidsienskappe entoesiasme en pligsgetrouheid beklee hy 'n derde rangorde posisie in die groep. Sy onbekendheid in landboukringe is waarskynlik die rede dat groepslede hom nog nie as leier kon identifiseer nie, terwyl die feit dat hy 'n suksesvolle besigheid bedryf het, sy hoër T-waarde ten opsigte van taakgerigtheid verduidelik.

Soos reeds genoem, neig die bestuurstyl van die groep as geheel na die 1:9 posisie (Blake & Mouton, 1978) wat gewoonlik gekenmerk word deur 'n vriendelike en aangename atmosfeer en werktempo. Hierdie beskrywing word bevestig deur die bevinding in Hoofstuk 4 ten opsigte van psigiese atmosfeer as interne dinamiese krag, waar groepe in die lae doeltreffendheidskategorie (wat Groep 2 insluit) nie betekenisvol verskil van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie nie. Volgens respondente in Groep 2 heers daar dan ook 'n aangename atmosfeer van warmte.

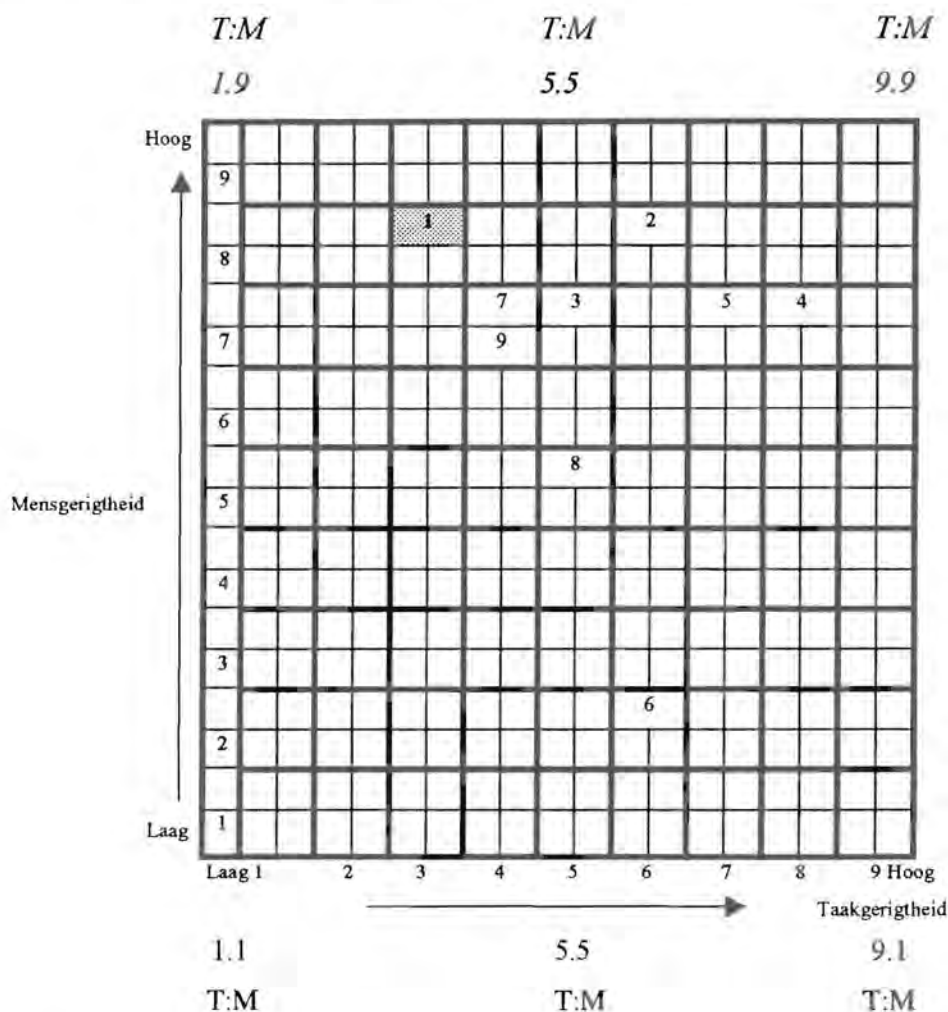
b) Groep 7 – laag doeltreffend

Volgens die gegewens in Tabel 5.1 funksioneer hierdie groep reeds vir ses jaar en gedurende hierdie tydperk is vyf persone reeds as groepleier deur medegroepslede aangewys. In Figuur 10.3 word die T- en M-waardes van die onderskeie groepslede aangetoon.

Volgens die gegewens in Figuur 10.3 toon alle groepslede 'n hoër taakgerigtheid ($T = 4$ en hoër) as die groepleier ($T = 3$) wat die hoogste M-waarde ($M = 8$) het.

By gebrek aan taakgerigtheid ($T = 3$) by die leier is selfs die feit dat die meerderheid groepslede 'n hoër taakgerigtheid het (6 uit 8 lede het 'n T-telling van 5 of hoër) oënskynlik nie genoeg om doelgerigte groep funksionering te verseker nie. Volgens respondente is groepslid nommer 5 nie alleen die gewildste maar ook die bekwaamste lid. Groepslid 5 toon volgens die Bestuursrooster die tweede hoogste T-waarde. Hierdie persoon is reeds 62 jaar oud en boer al 44 jaar suksesvol. Die groepslid wat volgens die Bestuursrooster die hoogste T-waarde toon is lidnommer 4. Hy is die seun

van groepslid 5, is 25 jaar oud en boer reeds vier jaar. Groepslede plaas hom egter slegs in die sesde posisie ten opsigte van gewildheid en bekwaamheid.



Figuur 10.3 Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 7 op die Bestuursrooster t.o.v. mens- en taakgerigheid inneem

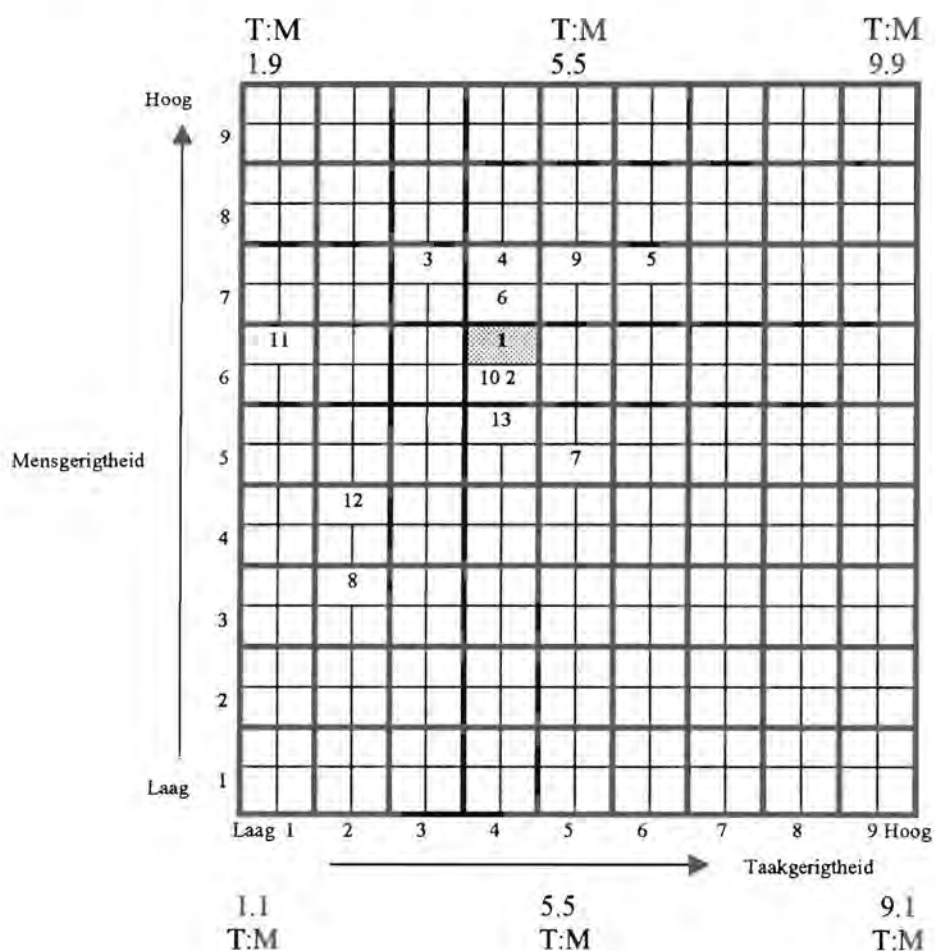
Alhoewel hierdie groep huidige swak funksioneer beskik groepslede inherent oor die potensiaal om met die regte leiding in 'n doeltreffende funksionerende groep te ontwikkel. Die oënsynlike probleem is leierskap. Die besondere mensgerigheid maar afwesigheid van taakgerigheid aan die kant van die huidige voorsitter verhinder blykbaar die mobilisering van taakgerigte funksies. Die hoë mensgerigheid van die voorsitter mag selfs negatief wees. 'n Positiewe aspek is die vinnige roterende voorsitterskap, want daardeur kan 'n mate van verdeelde leierskap oor tyd verwesentlik word.

10.3.3 Leierskapstyl van groepe in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie

a) Groep 3 – gemiddelde doeltreffendheid

Hierdie groep funksioneer reeds vir agt jaar en is gedurende hierdie tydperk deur drie persone gelei (Tabel 5.1).

In Figuur 10.4 word die T- en M-waardes van die onderskeie groepslede aangedui.



Figuur 10. 4: Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 3 op die Bestuursrooster inneem

Volgens die gegewens in Figuur 10.4 toon die meerderheid van groepslede 'n hoë mensgerigheid (M-waarde) en 'n lae taakgerigheid (T-waarde). Slegs drie

groepslede toon 'n hoër T-waarde as die huidige groepleier ($T = 4$) en is dus meer taakgerig in hulle optrede terwyl slegs een groepslid 'n T-waarde van ses (6) het.

Volgens die respondente is groepslid nommer 13 die gewildste en bekwaamste lid. Op die Bestuursrooster toon die persoon dieselfde T-waarde (4) maar een eenheid laer M-waarde (5) as die groepleier. Die groep as geheel neig na die 5,5 bestuurstyl wat beteken dat daar voldoende organisasie plaasvind sodat die nodige aktiwiteite verrig word terwyl die moraal van die lede op 'n aanneemlike vlak bly ("Organisation man Management" – Blake & Mouton, 1978).

Die groep as geheel toon 'n gebrek aan taakgerigtheid en gevolglik aan doelgerigte groepsfunksionering alhoewel daar 'n aangename atmosfeer van warmte in die groep heers.

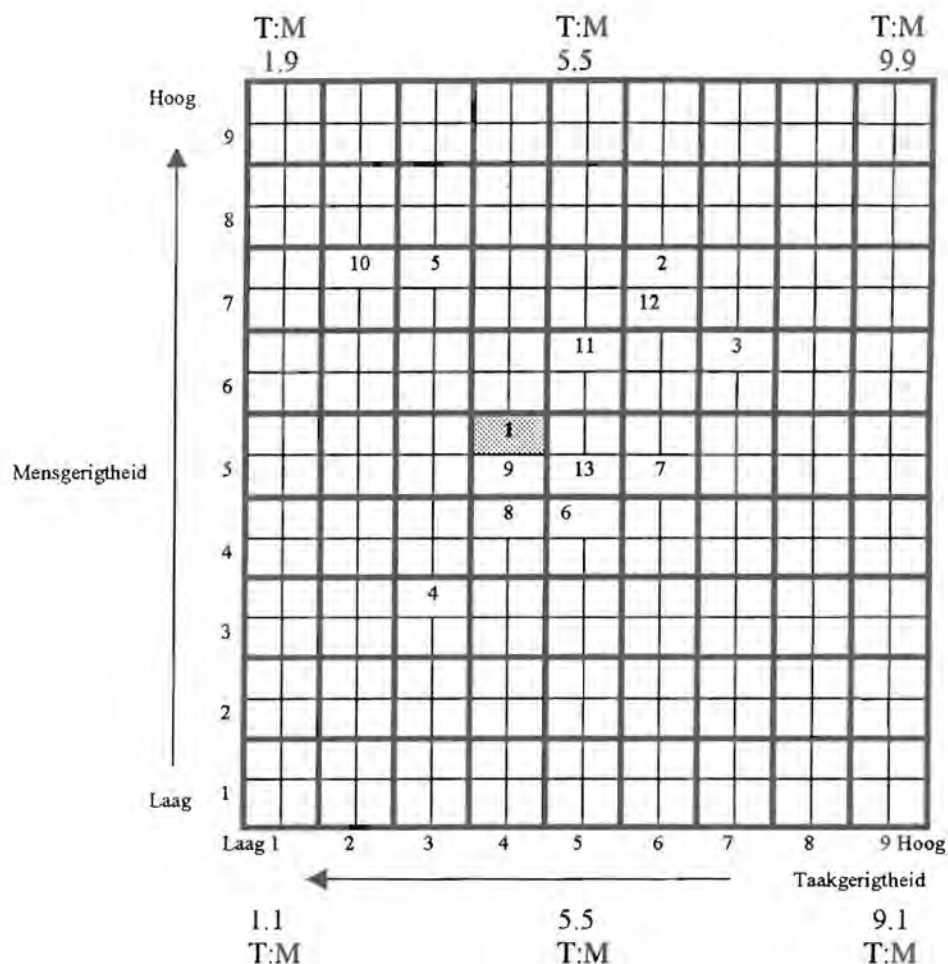
b) Groep 5 – gemiddelde doeltreffendheid

Gedurende die 10 bestaansjare van hierdie groep het drie persone die voorreg gehad om die groep te lei (Tabel 5.1).

In Figuur 10.5 word die taakgerigtheid (T) en mensgerigtheid (M) waardes vir elk van die groepslede aangedui.

Volgens die gegewens in Figuur 10.5 openbaar die huidige groepleier 'n 5,5 bestuurstyl, dit wil sê voldoende organisering vind plaas ten einde die noodsaaklike aktiwiteite te verrig terwyl die moraal van die lede op 'n aanneemlike vlak bly. Soveel as sewe (7) van die groepslede toon 'n hoër taakgerigtheid as die groepleier ($T = 4$) maar selfs dit is blykbaar nie voldoende om meer doelgerigte groepsfunksionering te verseker nie.

Die persoon wat deur die groepslede as die gewildste en bekwaamste lid aangedui word, is groepslid nommer vier (4) wat op die Bestuursrooster 'n taakgerigtheid van drie (3) en mensgerigtheid van drie toon. Dit dui grootliks ook op 'n 5,5 bestuurstyl.



Figuur 10. 5: Die T- en M-waardes van individuele groepslede van Groep 5 en gevolglike posisie op die Bestuursrooster wat hulle inneem

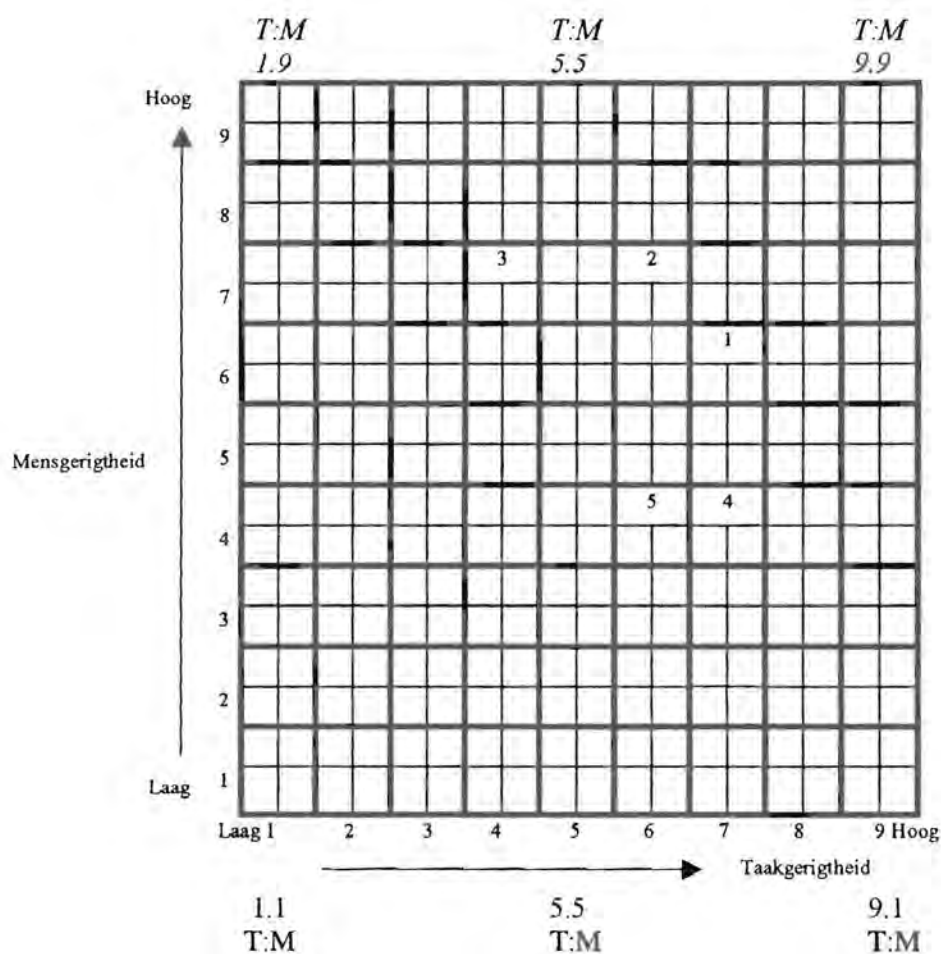
Ten tye van die ondersoek was groeplid nommer vier (4), die voorsitter van die plaaslike distriks landbou-unie, 'n relatief belangrike posisie in landbou-kringe. Groeplid nommer drie (3) toon die hoogste taakgerigheid (T = 7). Hy is die jongste groeplid en is tans die sekretaris van die studiegroep. Ten opsigte van gewildheid en bekwaamheid beklee hy volgens medegroeplede slegs die sesde rangorde posisie. Alhoewel hierdie groep tans redelik funksioneer (gemiddelde doeltreffendheidskategorie) beskik groeplede inherent oor die potensiaal (volgens die bestuursrooster) om met die regte leiding in 'n meer doeltreffend funksionerende groep te ontwikkel.

Oorweging vir 'n leierskapspar kan 'n moontlike rol speel en dit kan ook tot 'n groter mate van verdeelde leierskap lei.

10.3.4 Leierskapstyl van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie

a) Groep 1 – hoog doeltreffend

Gedurende die 10 bestaansjare van hierdie groep het vier van die vyf groepslede reeds as groepleier opgetree (Tabel 5.1) en is dit slegs die huidige sekretaris wat nog nie as groepleier verkies is nie. In Figuur 10.6 word die posisie wat groepslede van Groep 1 op die Bestuursrooster inneem, aangetoon.



Figuur 10.6: Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 1 op die Bestuursrooster inneem

Die huidige groepleier toon 'n sterk mate van taakgerigheid ($T = 7$) terwyl vier van die vyf groepslede 'n T-waarde van ses en meer toon. Drie van die groepslede toon verder ook 'n sterk mate van mensgerigheid. Die huidige voorsitter is ook volgens

medegroepslede die bekwaamste persoon in die groep maar ten opsigte van gewildheid beklee hy slegs die derde posisie. Volgens respondente is groepslid nommer drie (3) die gewildste en ten opsigte van bekwaamheid beklee hy die tweede posisie. Die gegewens toon dus dat daar tot 'n mate 'n ooreenkoms tussen taakgerigtheid (T-waarde) en bekwaamheid asook tussen mensgerigtheid (M-waarde) en gewildheid in Groep 1 voorkom.

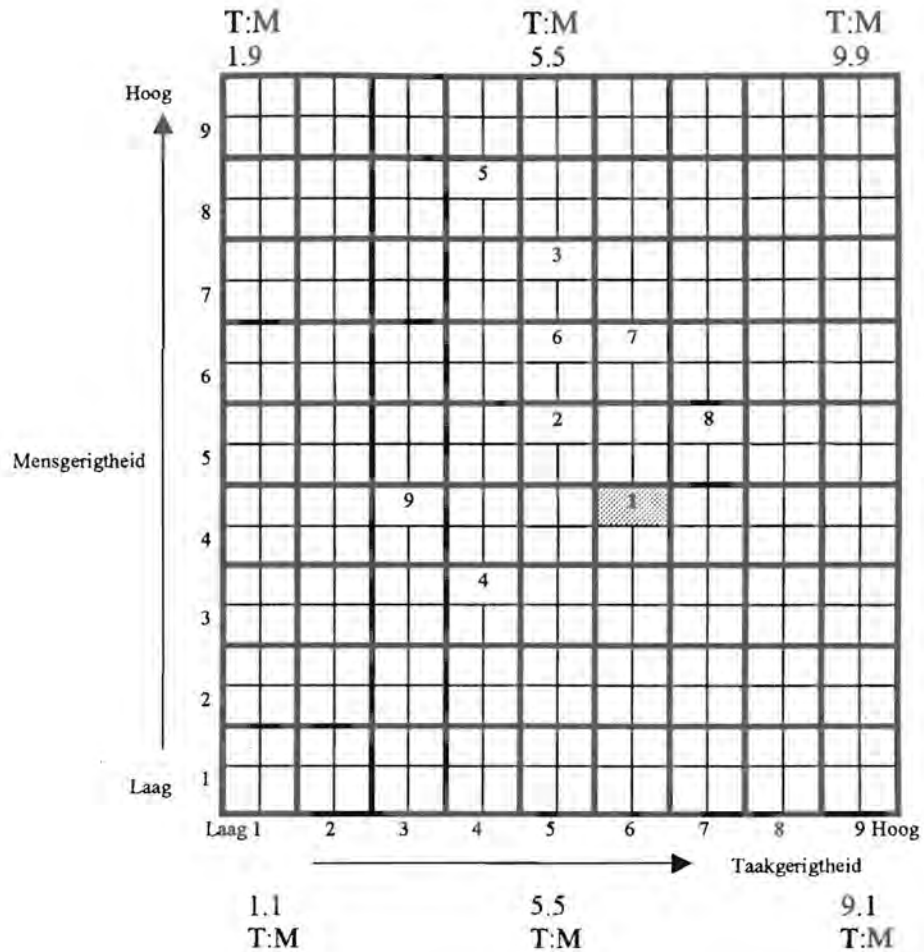
Met die nodige leiding kan die groep waarskynlik nog verder ontwikkel ten einde moontlik die 9,9 bestuurstyl te bereik wat algemeen as die spanpoging bestuurstyl bekend staan, (Blake en Mouton 1978) en dit kan moontlik tot nog groter doeltreffendheid lei.

b) Groep 4 - hoog doeltreffend

Hierdie studiegroep wat reeds vir sewe jaar bestaan is die enigste groep wat vir die volle sewe jaar slegs een groepleier het (Tabel 5.1). Alhoewel hierdie groep jaarliks reorganiseer is dieselfde persoon jaarliks herkies. Daar het wel ten opsigte van die ander bestuursposte soos sekretaris en ondervoorsitter veranderinge plaasgevind.

In Figuur 10.7 word die posisie wat die groepslede van Groep 4 op die Bestuursrooster inneem, aangetoon.

Die huidige groepleier toon 'n redelike taakgerigtheid ($T = 6$) terwyl daar slegs een groepslid is met 'n hoër taakgerigtheid ($T = 7$). Die groepleier word ook deur medegroepslede as die gewildste en bekwaamste lid aangewys. Geen duidelike ooreenkoms tussen taakgerigtheid en bekwaamheid of mensgerigtheid en gewildheid kom na vore nie. Die groep as geheel toon 'n redelike balans tussen taak- en mensgerigte bestuurstyle naamlik die 5,5 bestuurstyl ook bekend as die goue middeweg (Blake & Mouton 1978). Nieteenstaande die feit dat daar sedert die stigting van die groep slegs een voorsitter is kom die doelmatige verdeling van werksaamhede onder al die groepslede voor. Verdeelde leierskapverantwoordelikhede kom gevolglik tot 'n groot mate voor.



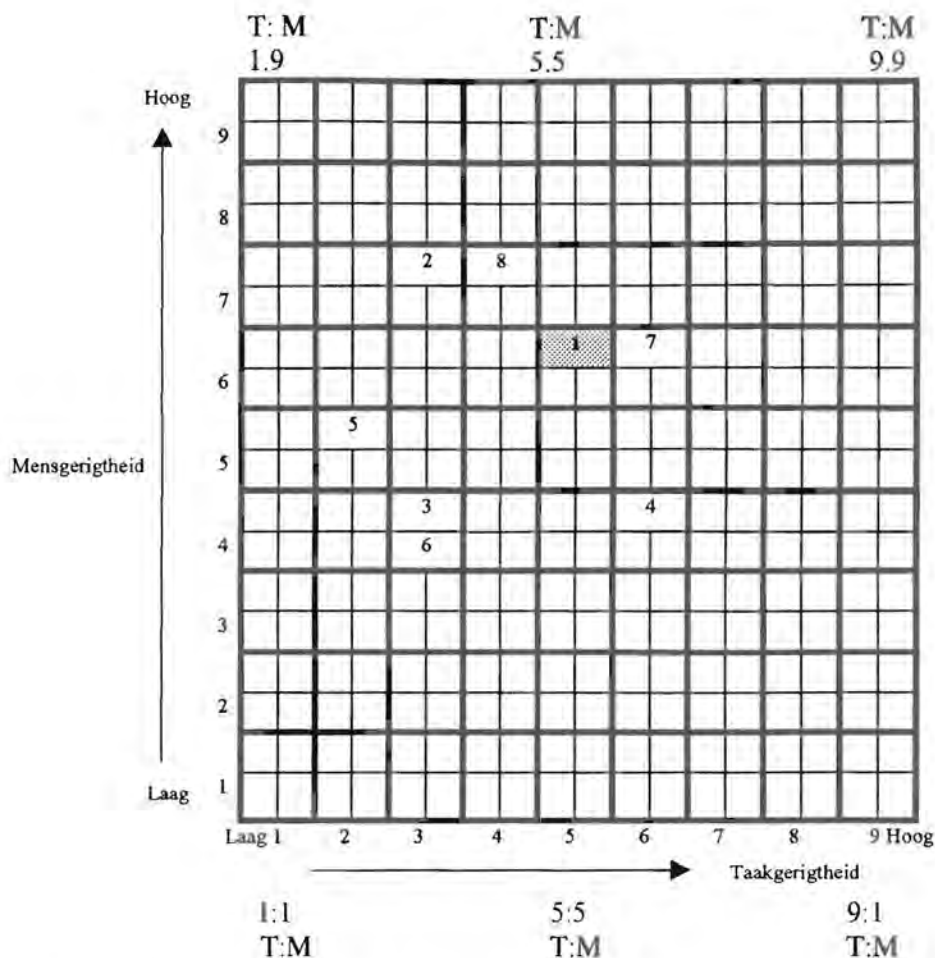
Figuur 10. 7: Die posisie wat individuele groepslede van Groep 4 t.o.v. mens- en taakgerigheid op die Bestuursrooster inneem

c) Groep 6 – hoog doeltreffend

Volgens die gegewens in Tabel 5.1 funksioneer Groep 6 reeds vir vyf jaar en het die groepslede gedurende hierdie tydperk reeds drie (3) groepleiers verkies.

In Figuur 10.8 word die posisie wat elke groepslid, met betrekking tot die T- en M-waardes op die Bestuursrooster inneem, aangetoon.

Volgens die gegewens in Figuur 10.8 toon die huidige groepleier 'n T-waarde van vyf (5) en 'n M-waarde van ses (6). Die sogenaamde 5,5 ook bekend as die goue middeweg bestuurstyl (Blake & Mouton 1978) word dus deur die groepleier openbaar.



Figuur 10. 8: Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 6 op die Bestuursrooster inneem

Slegs twee groepslede toon 'n hoër T-waarde (een skaalpunt) as die groepleier aan terwyl twee groepslede ook 'n hoër M-waarde as die groepleier aantoon en gevolglik meer mensgerig kan optree. Terselfdertyd is die huidige groepleier deur mede groepslede as bekwaamste en gewildste geïdentifiseer. Groepslid sewe (7) toon die hoogste T-waarde (6) in die groep en beklee volgens groepslede die tweede rangorde posisie ten opsigte van gewildheid en bekwaamheid. 'n Redelike balans tussen taak en mensgerigheid en gevolglik 'n bestuurstyl waar die goue middeweg (5,5) gevolg word, word deur die groep gedemonstreer.

Die groep wat as een van die meer doeltreffende groepe geïdentifiseer is, het waarskynlik op die gebied van leierskap 'n ewewigposisie bereik. Die moontlikheid is egter steeds daar dat die groep gelei kan word om self nog meer doeltreffend te

funksioneer, veral as groepslede ten opsigte van leierskap bewus is van hulle sterk en swak punte en daar voorsiening gemaak word vir die opleiding van 'n leierskapspar.

10.3.5 Die leierskapstyl binne doeltreffendheidskategorieë

In die voorafgaande gedeeltes is die leierskapstyl wat groepslede binne groepe openbaar bespreek. Vervolgens word in Tabel 10.2 die gemiddelde T- en M-waardes van alle groepslede binne die drie doeltreffendheidskategorieë aangedui.

Tabel 10. 2: Die gemiddelde T- en M-waarde van alle respondente binne die drie doeltreffendheidskategorieë

Doeltreffendheidskategorie	Taakgerigheid T-waarde	Mensgerigheid M-waarde
Laag	4,1	6,6
Gemiddeld	4,2	5,7
Hoog	4,6	5,1
Verband	$f = 0,56 ; p = 0,57$	$f = 4,45 ; p = 0,0159$

Geoordeel aan die gemiddelde T-waardes is daar 'n stygende tendens namate doeltreffendheid toeneem. Die verskille is nie baie groot nie ($f = 5,56 ; p = 0,56$) veral tussen die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë, maar die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie is duidelik meer taakgerig as die ander groepe. Dit mag wees dat juis hierdie verkil in T-waarde of taakgerigheid die rede is vir hulle groter doeltreffendheid.

Ten opsigte van respondente se bemoeienis met mense (M-waarde) bestaan daar 'n betekenisvolle negatiewe verband ($f = 4,45 ; p = 0,0159$) met doeltreffendheid. 'n Duidelike dalende tendens kom vanaf die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie voor. Die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie toon dus 'n duidelike hoër bemoeienis met mense (M-waarde) aan as groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie.

Hierdie bevinding, alhoewel nie baie sterk nie, is 'n bevestiging van die hipotetiese verwagting dat groepleiers en lede van die hoë doeltreffendheidskategorie meer taakgerig is as groepleiers en lede van groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

10.4 SAMEVATTENDE GEDAGTES MET BETREKKING TOT VERDEELDE LEIERSKAP EN LEIERSKAPSTYLE

- i) Ten opsigte van verdeelde leierskap is die bevindinge 'n bevestiging van die hipotese naamlik dat daar 'n groter mate van verdeelde leierskap by die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie as by groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie voorkom en dat die groepleiers van doeltreffender groepe tot 'n groter mate verantwoordelikhede delegeer.
- ii) Na verwant aan verdeelde leierskap maar terselfdertyd nou verwant aan leierskapstyl is die aspek van gewildste en bekwaamste persoon as groepleier. Insiggewend is dat by ses van die sewe groepe dieselfde persoon per groep as gewildste en bekwaamste persoon aangedui is. Verder is die voorsitters van twee van die mees doeltreffende groepe die gewildste en bekwaamste. Hierdie bevinding is ook tot 'n groot mate ondersteunend tot die hipotese dat die leiers van die mees doeltreffender groepe meer gewild en bekwaam is as leiers in die lae doeltreffendheidskategorie.
- iii) In Tabel 10.3 word die gegewens ten opsigte van die bestuurstyle van groepleiers en groepe opsommenderwys aangedui.

Die gegewens toon dat die groepleiers in die hoë doeltreffendheidskategorie 'n hoër taakgerigheid (5 en >) toon as groepleiers in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë (4 en <). Die teenoorgestelde tendens geld ten opsigte van mensgerigheid.

Indien ons na die persoonlikheidseienskap bekwaamheid kyk en bekwaamheid beskryf word, as die groepleier se vermoë om die groep effektief te lei in die nastrewing en bereiking van groepsdoelstellinge, dit wil sê taakgerig te lei, is die gegewens in Tabel 10.3 'n verdere aanduiding dat die groepleiers en gevolglik die

groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie meer taakgerig optree maar terselfdertyd 'n goeie balans ten opsigte van mensgerigheid openbaar. Dit word ook deur die gewildheid van groepleiers ondersteun.

Tabel 10. 3: Bestuurstyl van groepleiers en groepe soos op die Bestuursrooster aangedui, die rangorde van voorsitters t.o.v. bekwaamheid en gewildheid en die identifisering van 'n leierskapspaar

Kenmerke:	Groepe						
	1	4	6	3	5	2	7
Groepnommer							
Doeltreffendheid	Hoog	Hoog	Hoog	Gem	Gem	Laag	Laag
Bestuurstyl van voorsitter T:M (T:M waarde)	7:6	6:4	5:6	4:5	4:6	3:8	2:8
Mens of taakgerig	Taak	Taak	Mens	Mens	Mens	Mens	Mens
Rangorde van voorsitter t.o.v.							
i) gewildheid	3	1	1	4	5	1	3
ii) bekwaamheid	1	1	1	4	2	1	3
Bestuurstyl groep as geheel	5:5	5:5	5:5	5:5	5:5	1:9	5:5
Getal lede sterk M-georiënteerd	3	4	4	9	6	10	7
Getal lede sterk T-georiënteerd	2	3	2	1	4	1	4
Identifikasie van							
i) Leierskapspaar (Ja of Nee)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ii) Bestuurstyl ander groepslede ⁽¹⁾	6:7	6:7	6:4	6:7	7:6	6:6	8:7

⁽¹⁾ Binne elke groep is daar 'n groepslid wat of sterk M- of sterk T-georiënteerd is

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting naamlik dat groepleiers van doeltreffende groepe meer taak- en mensgerig optree as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie wat oorwegend mensgerig optree.

Binne elke groep is daar 'n ander groepslid wat ten opsigte van bestuurstyl (T en M waardes) die huidige voorsitter kan aanvul en gevolglik 'n leierspaar kan vorm. Hierdie moontlikheid behoort baie sterker ondersteun te word.

HOOFSTUK 11

SLOTBESKOUING

SAMEVATTING

Die landboutoneel in baie dele van die wêreld het, volgens Roling (1987), 'n paradigma van versadiging bereik. Groot druk gaan gevolglik op landboueiers in Suid-Afrika uitgeoefen word om toe te sien dat voldoende bekostigbare voedsel en vesel geproduseer word en 'n lewensvatbare heenkome aan duisende boere en plaaswerkers verseker word.

In die bediening van die boer deur landbouvoorligtingsaksies het daar eweneens 'n kopskuif (paradigma verskuiwing) plaasgevind van die sogenaamde oordra van tegnologie na die meer gemeenskaplike "leer" model. Selfs in die meer deelnemende voorligtingsbenadering kan die groep, as voorligtingsinstrument om gedragsverandering by 'n individu, die groep as geheel en selfs by die gemeenskap te weeg te bring, steeds 'n belangrike bydrae lewer. Die doeltreffende funksionering van groepe gaan gevolglik 'n groot uitdaging aan landbouvoorligters stel ten einde boeregroepe te begelei in 'n proses van saam beplan, leer en bestuur. Landbouvoorligters behoort dus opnuut aandag te gee aan groepsdinamika en leierskap.

Die hipotetiese aanname van die studie was dat doeltreffende groepfunksionering 'n funksie van leierskap is wat op sy beurt die intervensie moontlikheid tot die beïnvloeding van die groepdinamiese situasie, naamlik die interne en eksterne dinamiese kragte, bied. Die doel van die studie was gevolglik om meer lig te werp op die aard en oorsake van groepsdoeltreffendheid met betrekking tot die rol, funksie en moontlikheid van leierskap in die kommersiële landbou-ontwikkelsituasie.

Die studie is by sewe studiegroepe in Noordelike Provinsie onderneem, data is met behulp van 'n gekodeerde vraelys by 68 respondente ingesamel. Alhoewel daar enkele ope-end vrae was is die meerderheid vrae aan die hand van semantiese skale deur respondente beoordeel en beantwoord. Ten einde 'n maatstaf van groeps-

doeltreffendheid daar te stel is die sewe groepe subjektief deur skrywer en drie landboukundiges in terme van doeltreffendheid aangeslaan en in drie kategorieë naamlik laag, gemiddeld en hoog ingedeel. Hierdie beskrywing van die doeltreffendheidskategorieë is nie absoluut nie maar noodwendig relatief van aard. Dit wil sê die doeltreffendheid van die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie is nie noodwendig laag nie maar dit is relatief laag tot die groepe wat as gemiddeld en hoog geklassifiseer is.

'n Ondersoek na die verskillende teorieë het min twyfel gelaat oor die belangrikheid van leierskap as potensiële katalisator tot goeie groepfunksionering. Dit het egter ook geblyk dat daar nie een enkele teorie is wat leierskapsgedrag en gevolglik die invloed daarvan op groepsdoeltreffendheid genoegsaam verklaar nie.

Volgens Lewin (1951) se psigiese veld konsep en die daarby geïmpliseerde kragteveld is groepfunksionering (GF) 'n funksie (f) van die interne- (ID) en eksterne (ED) dinamiese kragte. Dit kan soos volg voorgestel word:

$$GF = f(ID, ED)$$

Stogdill (1974) se siening vind hierby aansluiting in die sin dat leierskap (L) as 'n funksie (f) van die gegewe situasie beskou word. Dit lei tot die gevolgtrekking dat indien leierskap as middel tot mobilisering van interne en eksterne dinamiese kragte beskou word, groepfunksionering (GF) as 'n funksie (f) van leierskap (L) beskou kan word, dws:

$$GF = f(L) = f(ID, ED)$$

'n Peiling is deur respondente, aan die hand van semantiese skale, van die sewe groepe se intern- en eksterndinamiese kragte gemaak om gevolglik die verwantskap met groepsdoeltreffendheid te bepaal. Die intern- en eksterndinamiese kragte is nie as enkele holistiese kragte of faktore gedefinieer en beoordeel nie, maar elke subfaset is afsonderlik ten opsigte van die verwantskap met groepsdoeltreffendheid, ondersoek en beoordeel.

Nieteenstaande die feit dat die verskil tussen die drie doeltreffendheidskategorieë en gevolglik ook tussen die sewe groepe relatief klein is, is in die meerderheid van gevalle duidelike betekenisvolle en hoogsbetekenisvolle verwantskappe met groepsdoeltreffendheid gevind, wat ook 'n aanduiding van die interafhanklikheid van hierdie groepdinamiese kragte is. Dit beteken dat die hoogsdoeltreffende groepe feitlik konsekwent beter is sover dit die intensiteit van feitlik alle groepdinamiese kragte aanbetref. Die praktiese implikasie is dat 'n verbetering (versterking) van een van die groepsdinamiese "kragte" tot 'n versterking van die ander sal lei, wat dan ook in ooreenstemming is met Lewin (1951) se beskouing van die groep as onderling afhanklike sosiale kragteveld. Prakties beteken dit dat aanwending van sekere tegnieke met die oog op die versterking van een groepsdinamies aspek, soos byvoorbeeld deelname, 'n suurdeeg effek op baie ander het en dus 'n aansienlike groot potensiele effek op groepsfunksionering kan uitoefen. Tegnieke wat as belangrik na vore gekom het is die volgende:

- i) Plek van vergadering (studiegroep behoort nie op een sentrale plek te vergader nie, maar aan huise van sy lede).
- ii) Tyd moet ingeruim word vir sosiale verkeer tydens of na studiegroep-byeenkomste.
- iii) Studiegroepe moet minder gebruik maak van deskundiges om hulle toe te spreek en self werkopdragte uitvoer.

Wat die leierskap in die sewe groepe aanbetref, is daar getuienis wat daarop dui dat die beter groepe, veral die mees doeltreffende groepe, neig om die voorsitters meer krediet te gee vir die rol wat hulle in die prestasie van die groep gespeel het. Vermoedelik verdien hulle dit ook maar die moontlikheid kan nie uitgesluit word nie dat die minder doeltreffende groepe meer huiwerig is om krediet te gee aan die wat dit toekom. Die mate van krediet wat deur groepslede aan die voorsitters toegeken word staan dus in 'n baie duidelike verband met die groepsdoeltreffendheid.

By die keuse of aanwys van 'n leier is daar veral twee belangrike oorkoepelende persoonlikheidskenmerke wat oorweging geniet naamlik bekwaamheid en gewildheid



(Düvel 1980). Die ideale leier is waarskynlik die persoon wat ten opsigte van beide persoonlikheidseienskappe die eerste rangorde posisie beklee. Hierdie ideale toestand word by drie van die sewe groepe gevind, d.w.s in hierdie groepe word die huidige groepleiers deur mede groepslede as die bekwaamste en gewildste persone aangewys. Twee van die drie groepe kom in die hoë doeltreffendheidskategorie voor wat dan ook ondersteunend van die voorgenoemde afleiding is dat in die meer doeltreffende groepe die groepslede daartoe neig om eerder hul leiers krediet te gee. Insiggewend is dat daar by ses van die sewe groepe dieselfde persoon as bekwaamste en gewildste aangetoon word.

Die feit dat die huidige leiers in groepe waar daar 'n roterende voorsitterskap is as die bekwaamste en gewildste aangeslaan word is 'n aanduiding daarvan dat 'n nuwe leier of voorsitter "ontplooingsruimte" gebied word, waar hy homself kan bewys en dit dan ook erken word.

Die verskynsel dat die bekwaamste leier in 'n groep gewoonlik ook as die gewildste aangeslaan word, beteken nie noodwendig dat hy 'n betekenisvolle hoër toeganklikheid het nie. Vermoedelik het dit te make met die feit dat die toeganklikheid meer gewaardeer word by 'n persoon wat bekwaam is as by 'n minder bekwame persoon. Vandaar waarskynlik die hoë aanslag in gewildheid.

'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë ten opsigte van die mate van bekwaamheid en gewildheid toon 'n dalende tendens vanaf die hoë na die lae doeltreffendheidskategorie. Hoe hoër die bekwaamheid en gewildheid hoe hoër die groepsdoeltreffendheid. 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling toon ten opsigte van die gemiddelde aanslag van bekwaamheid en gewildheid vir alle groepslede ook 'n oorwegend dalende tendens vanaf die hoë na die lae doeltreffendheidskategorie. Hoe hoër die groepsdoeltreffendheid hoe hoër dus die gemiddelde mate van bekwaamheid en gewildheid.

Dieselfde tendens kom voor ten opsigte van die eienskappe wat bydraend of ondersteunend tot bekwaamheid is. Die groepvoorsitters van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie beklee ten opsigte van die volgende vyf eienskappe die hoogste rangorde posisie:

- organisasievermoë;
- pligsgetrouheid;
- doelgerigheid;
- selfversekerdheid en
- oorredingsvermoë

Hierdie bevestig die hipotese dat groepvoorsitters van die mees doeltreffende groepe meer bekwaam is as groepvoorsitters van die minder doeltreffender groepe. Dit is slegs ten opsigte van die persoonlikheidseienskap deskundigheid dat die hipotese nie bevestig kon word nie, en dus impliseer dat deskundigheid van die voorsitter soos in hierdie groepe ervaar, nie krities vir effektiewe groep funksionering is nie.

'n Vergelyking van die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde aanslag vir die ses persoonlikheidseienskappe wat aanduidend van bekwaamheid is, toon dat groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie ten opsigte van al ses eienskappe 'n hoër rangorde posisie beklee as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.

Die groepvoorsitters van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie beklee ten opsigte van die vyf persoonlikheidseienskappe wat aanduidend van gewildheid is 'n hoër rangorde posisie as groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorie. Dieselfde tendens geld ten opsigte van die onderlinge aanslag van groepslede. Hoe hoër die aanslag waardes ten opsigte van persoonlikheidseienskappe wat tot gewildheid aanleiding gee hoe hoër die groepsdoeltreffendheid.

Na aanleiding van T-waarde (taakgerigheid) en M-waarde (mensgerigheid) tellings wat vir elke individuele groepslid bepaal is, het geblyk dat groepvoorsitters van die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie, meer taakgerig is as groepleiers in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë. Laasgenoemde groepvoorsitters is weer geneig om ietwat meer mensgerig op te tree, maar die verskille is gering.

'n Ietwat groter mate van verdeelde leierskap kom by groepe in die hoë as by groepe in die lae doeltreffendheidskategorie voor. Groepleiers van die meer doeltreffender

groepe deleger gewoonlik tot 'n groter mate hul verantwoordelikhede as groepleiers in die laer doeltreffendheidskategorie.

GEVOLGTREKKINGS

- i) Teen die agtergrond van voornoemde bevindings oor 'n noue verwantskap tussen die verskillende groepdinamiese faktore en groepsdoeltreffendheid en hulle korrelasie met leierskap en leiereienskappe, bestaan daar min twyfel oor die geweldige potensiaal van leierskap op groepsfunksionering en groepsdoeltreffendheid.

Terwyl groepe so 'n belangrike rol in landbou en landelike-ontwikkeling speel behoort alles moontlik onderneem te word om hul funksionering en doeltreffendheid deur effektiewe leierskap te verbeter.

Die sukses van sulke ondernemings en die potensiële impak van leierskapsinsette blyk besonder hoog te wees. Aanduidend hiervan is die bevindings dat die verbetering van 'n enkele groepsdinamiese aspek 'n suurdeeg of vermenigvuldige effek op ander het.

'n Verdere aanduiding van moontlikhede in hierdie verband is die ontwikkelingsruimte wat aan voorsitters gegun word. Hiervan getuig die feit dat, ten spyte van roterende leierskap, die huidige voorsitter feitlik deurgaans as die bekwaamste groepslid aangeslaan word. Dis onwaarskynlik dat met die roterende leierskap juis die wat ten tye van die opname voorsitters was, toevallig die mees bekwame groepslede was. Die meer waarskynlike is die afleiding dat hulle hoogste bekwaamheidsrangorde toe te skryf kan word aan die ontwikkelingsgeleenthede wat daar vir die voorsitter in die uitvoering van sy rol bestaan.

Ook die gewildheidserkenning blyk hoër te wees vir die voorsitter as vir ander groepslede. Met ander woorde die vermoede bestaan, na aanleiding van getuienis wat ingewin is, dat die gewildheid by die leier meer gewaardeer en

dus hoër aangeslaan word. Meer begeleidende navorsing is nodig om hierdie verskynsel te bevestig of verder te ondersoek.

- ii) Die klem op deelnemende landelike en landbou-ontwikkeling gee nuwe betekenis aan groepe. Volgens Röling (1987) sal dit noodsaaklik wees dat gemeenskappe in klein groepe georganiseer, leiers verkies en dat opleiding aangebied word ten einde gemeenskappe in staat te stel om deur kennis van eie behoeftes, probleme en vaardighede in probleemoplossing, selfbeskikking en selfhulp aan die dag te lê.
- iii) In Suid Afrika met sy veeltal kulture wat fokus areas van ontwikkeling is, is dit noodsaaklik om te bepaal of die bevindings van hierdie navorsing veral wat betref die invloed van groepdinamiese kragte en aspekte van leierskap soos verdeelde leierskap, taak- en mensgerigte optrede en bekwaamheid en gewildheid as persoonlikheidseienskappe op groepsdoeltreffendheid, ook in die onderskeie kulture geldig is aldan nie. 'n Opvolg studie van 'n soortgelyke aard behoort dus ernstig en dringend oorweeg te word.
- iv) Die doeltreffende funksionering van groepe gaan aan die landbouvoorligter as indirekte leier groot eise stel. As fasiliteerder sal dit die landbouvoorligter se taak wees om groepslede te beïnvloed, te lei en selfs op te lei in aspekte van die groepsdinamika en leierskap sonder om die leierskap van die groep oor te neem. Dit sal gevolglik van die landbouvoorligter verwag word om self 'n kenner en kundige op die gebied van die vakdisiplines groepsdinamika en leierskap te wees. Die heroplei en verdere opleiding van landbouvoorligters in genoemde vakdisiplines behoort dus ernstig deur voorligtingsorganisasies oorweeg te word.