

HOOFSTUK 1.

ALGEMENE INLEIDING.

1.1 Inleiding

Die nuwe Suid-Afrika plaas baie eise op die huidige matrikulant wat eersdaags die buitewêreld moet betree. Daar word verwag dat hierdie skoolverlaters die leiers van die toekoms sal word. Hulle het deesdae baie geleenthede om sukses van hul lewens te maak. Die post-moderne veral post-koloniale en post-apartheid Suid Afrika is immers bevry sodat die jeug veral hierdie bevryding behoort te geniet.

Ondememerskap is deesdae een van die nuwe Suid Afrika se grootste tekortkominge (Swanepoel & Van Zyl 1997: 32) en daar word hard daaraan gewerk om effektiewe leiers te kweek. Die huidige situasie waarin die matrikulante hulle bevind is een waar hulle wel goed opgelei word om effektiewe leiers van ander mense te word. Daar is egter 'n groot tekort aan matrikulante wat leierskapstrategieë gebruik om hulself effektief te bestuur. Die vraag wat nou ontstaan, is hoe kan die mens ander effektief bestuur as hy homself nie reg bestuur nie? Die voorstel wat hier gemaak wil word, is dat daar net soveel klem op interne selfbestuur geplaas moet word as wat bestee word aan die ontwikkeling van interpersoonlike leierskap in die opleiding van toekomstige leiers.

'n Volgende vraag ontstaan nou, naamlik: hoe hierdie kritiese selfbesturende denke teenoor die 'om ander te volg denke' gekweek behoort te word? Die

ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers kan die matrikulante daarvan bewus maak dat dieselfde interpersoonlike leierskapstrategieë ingespan kan word om hulself te bestuur.

Die matrikulant het van kindsbeen af 'n eie wil en neem sy eie besluite al word hy soms deur die betekenisvolle ander beïnvloed. Hierdie besluite lei die persoon se lewe tot sukses of mislukking.

“Elke matrikulant beskik oor eie unieke persoonsmoontlikhede en verwerklikingsgeleenthede wat die niveau van selfverwerkliking bepaal en vaardighede tot selfbestuur beïnvloed” (Jacobs 1981: 01). Elke jeugdige behoort dus sy eie leierskapsvaardighede vir effektiewe selfbestuur te ontwikkel en verbeter om sodoende beheer, kontrole en verantwoordelikheid van sy lewe te aanvaar.

Die matriekleerder kan egter nie alleen hierdie moontlikhede ontwikkel nie. Ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers het ook 'n plig en verantwoordelikheid om die matriekleerder te help om sy moontlikhede te ontwikkel (Daft 1999: 20).

Die volgende aanname is uiters belangrik vir hierdie studie: Strategieë om ander effektief te kan lei, behoort van toepassing te wees om jouself effektief te kan bestuur. Ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers strewes gewoonlik daarna om matriekleeders op te voed tot goeie leiers - dit is, interpersoonlike leiers. Wat die ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers moet te besef, is dat hulle hierdie matrikulante ook moet voorberei en opvoed om hulself effektief te kan bestuur. Hulle kan van dieselfde strategieë waarop interpersoonlike leierskap gebaseer is, gebruik maak om hulself effektief te



kan bestuur.

Die kundigheid om leiding te kan gee, het 'n tweeledige voordeel. Eerstens word voorspoed en sukses in die groep aan die hand van interpersoonlike leiding bevorder. Tweedens kan interpersoonlike leiding wat goed ontwikkel is en toegepas word tot sukses in die ontwikkeling van individuele lewensvaardighede lei (Covey 1989: 162-168).

Innerlike leierskapstrategieë kan die matrikulant help in sy hantering van lewensvaardighede. Lewensvaardighede is die gereedskap wat die matrikulant nodig het om die lewe suksesvol aan te pak en die wêreld daarbuite met sy struikelblokke te betree. Hierdie leierskapstrategieë benodig denke wat 'n belangrike bepaler van die persoon se gedrag is om suksesvolle selfbestuur te laat geskied. Die denke kan sorg dat die persoon se lewe 'n mislukking word (deur byvoorbeeld negatiewe of selfondermynde denke) of dat die persoon van sy lewe 'n sukses maak (waar die persoon positiewe denke uitoefen). So kan die persoon deur positiewe denke 'n sukses van sy beroepslewe maak (Neck & Bamard 1996: 24).

Leierskapstrategieë is vaardighede of meganismes wat die persoon help om homself te lei in die regulering van sy gedrag. Die mens tree op volgens besluite wat hy denkend neem en indien daar effektiewe besluite geneem word, kan die persoon aan die hand van sy gedrag positief en suksesvol ontwikkel. Daarom is dit belangrik vir die matrikulant om sterk innerlike leierskapstrategieë aan te kweek sodat selfafbreekende gedagtes verander kan word na meer konstruktiewe denkproesse.

Heelwat strategieë bestaan wat nuttig kan wees om oneffektiewe gewoontes af te leer ten einde moontlikhede tot persoonlike keuses en selfbestuur te

verbeter. In hierdie studie sal hierdie strategieë van naderby bestudeer word.

1.2 Bewuswording en ontleding van die probleem.

Leierskapstrategieë om jousef effektiief te bestuur, is 'n konsep waarby persone kan baat. Om hierdie strategieë te kan bemeester en jousef daarmee te verryk, kan positiewe gevolge inhou vir suksesvolle persoonsontwikkeling. So byvoorbeeld kan 'n sokkerspeler homself sodanig positief beïnvloed, oorreed en bestuur dat hy met goeie oefening 'n uitnemende doelskieter kan word, indien nie die beste nie.

Die mens is aangewese op homself en van die belangrikste opvoedkundige doelstellings is selfstandigheid, toereikende beplanning, selfmonitering, selfkorrigering en selfevaluering (Manz 1992 : 128 -131). Selfbestuur deur eie leierskapstrategieë beteken dat die persoon sy eie keuses maak in verband met sy lewe en beheer oor sy lewe neem. Verder beteken dit ook dat die persoon homself bestuur en nie deur ander mense gesê of voorgesê word nie. Selfs die Godsdiens dwing niemand om Die Here as sy God te aanvaar nie. Dit stel egter die mens voor 'n keuse waar slegs die persoon self kan besluit. "Kyk, Ek staan voor die deur en Ek klop. As iemand My stem hoor en die deur oopmaak, sal Ek by hom ingaan en saam met hom die feesmal hou, en hy saam met My." (Openbaring 3: 20) in die Bybel (1983: 483).

In die geskiedenis van Suid - Afrika word die feit dat een deel (blankes) van die bevolking beheer en leiding oor die res van die land se inwoners gehad het, bevestig. Hierdie beheer en leiding was op politieke gebied sowel as in die besigheidswêreld uitgevoer, maar die res van die Suid - Afrikaanse bevolking het nie hierdie leiding deur ander aanvaar nie. Die nie-blanke deel van die

Suid -Afrikaanse bevolking het soos een man opgestaan teen die oorheersing. Hulle het dit uiteindelik in 1994 oorwin toe FW de Klerk en die Nasionale Party-regering afstand gedoen het van die beleid van blanke oorheersing.

Hierdie onderdrukte nie-blanke individue het besef dat hulle op hulself aangewese was. Hulle het in 'n groot mate van selfbestuur gebruik gemaak in hul pogings om nee te sê vir onderdrukking en oorheersing deur ander. Een van die uitstaande persone vir wie die hele wêreld respek het, is oud president Nelson Mandela. Hy het van selfbestuur en sy visie gebruik gemaak om hierdie oorheersing en leiding deur ander te oorwin en sodoende sy persoonlike suksesse bereik (Mandela 1994: 748).

Die mens kan dus deur 'n ander gelei word, maar die uiteindelijke besluit wat die sogenaamde volgelinge maak, byvoorbeeld 'ek wil of ek wil nie' lê by die volgelinge self (Manz 1992: 4).

Daar is deesdae heelwat mense wat deur ander gelei word en al is dit ook so dat hierdie volgelinge gedwee die oorheersing van ander aanvaar (dit wil sê 'ek wil' gelei word deur ander in hul selfbestuur) strek dit volgens die navorser tot hulle eie nadeel. Hierdie individue se selfbestuur is dus oneffektief en daarom aanvaar hulle die nadelige oorheersing en leiding van ander (Manz 1992: 6-7). Hierdie eksterne leiding word soms deur leiers met negatiewe motiewe waargeneem en het dus nie 'n goeie invloed op die volgelinge nie.

Elke mens het moontlikhede wat ontwikkel kan word en dit is waar dat die mens gebore word met leierseienskappe. Dit is ook waar dat die mens hierdie leierseienskappe om homself effektief te bestuur, kan aanleer. En dit is waar die leerder self, sy ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers 'n belangrike rol



begin speel. Hierdie betrokke partye, naamlik die ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers is van kardinale belang in die opvoeding van die leerder. Dit hang van al hierdie partye se onbaatsugtige bydraes af of die leerder tot 'n volwaardige selfbesturende wese opgevoed kan word.

Alhoewel ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers hul bes probeer om leerders op te voed en hiermee redelik sukses behaal, is dit tog ook so dat hierdie ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers meestal leerders opvoed om gelei te kan word. Die uitkoms van so 'n opvoeding kan die volgende wees:

Hierdie leerders is goed gemanierd, besit heelwat lewensvaardighede en is gehoorsaam en volgsaam teenoor volwassenes en leiers in gesagsposisies. Tog gebeur daar dinge waaroor hulle min beheer het. Die leerder het nie geleer om homself effektief te bestuur nie. Die leerder het dus nie beheer oor sy lewe en besluite nie. Die leerder moet gefasiliteer word tot effektiewe selfbestuur en om beheer oor sy lewe te aanvaar. Hiermee word nie bedoel dat die leerder gefasiliteer behoort te word om 'n remskoen te wees nie of rebels te word en alle gesag teen te staan nie. Die teendeel is waar. Die bedoeling is dat leerders gefasiliteer behoort te word om op te hou om dinge outomaties te laat gebeur en dat hulle bewus gemaak word dat hulle kan kies hoe hulle wil dink. Hulle moet dus gefasiliteer word om te dink wat hulle wil doen en hoe dit gedoen kan word.

Die voorgaande impliseer dat effektiewe selfbestuur verwys na leierskapstrategieë wat die persoon gebruik om sy gedrag te verander. Die kind behoort ook gereeld 'n gedragsoort wat minder aanvaarbaar is vir ander te vervang met gedrag wat meer vrugbaarheid toon vir effektiewe selfbestuur

(Callahan 1992: 11).

Hopson en Scally (1993: 6), vergelyk die persoon wat min kontrole oor sy lewe het met die balletjies van 'n dobbeloutomaat (*pinball masjien*). Volgens hulle het die balletjies in hierdie speletjie nie 'n lewe van hul eie nie en kan hierdie balletjies nie effektiewe selfbestuur toepas nie. Dit word in beweging gebring deur iemand anders en dit word van die een plek na die ander rondgestamp sonder enige bestuur van sy eie. Hulle glo ook dat self-beïnvloeding die teenoorgestelde van 'n "*Pinball lewe*" is. Selfbeïnvloeding is 'n proses waar die persoon groter beheer oor sy lewe neem. Die oorsaak van die gedrag van die mens behoort te lê by die persoon self.

Hierdie navorser is van mening dat leerder daarvan bewus gemaak behoort te word dat hulle nie kan verwag dat dinge self sal verander indien hulle 'n nuwe fase in hul lewe betree nie. Byvoorbeeld, indien hulle die matriekeksamen slaag en daarna die skool verlaat, bestaan die moontlikheid die leerders se loopbane suksesvol kan verloop. Die aanname van hierdie studie is dat hul kans op suksesvolle loopbane na-skool skraler is sonder effektiewe selfbestuur. Soms mag daar opdraendes in hul loopbane verskyn wat oorbrug behoort te word. Leerders behoort daarvan kennis te dra sodat hulle hul lewens kan rig en die verantwoordelikheid neem om self 'n sukses daarvan te maak.

Die navorser propageer dat leerders geleer behoort te word dat hulle anders na dinge kan kyk. Hulle kan begin glo dat daar soms 'n alternatief is. Byvoorbeeld: 'n leerder hoef nie die onderwys te kies as 'n loopbaan omdat sy ouers voel dis die beste vir hom nie. Hy kan 'n suksesvolle mediese dokter word omdat hy dit verkies (Hopson & Scally 1993: 5).

Die navorser glo dat die mens een van God se skeppinge is wat staat maak op die aanleer van gedragsvorme (dit is opvoeding) deur 'n ervare en geleerde ander. Ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers is sleutelpersone ten opsigte van die opvoeding van kinders. Hulle behoort ervaring te hê en kundig te wees om die leerders tot effektiewe selfbestuurders op te voed. Die feit dat sommige van hierdie sleutelpersone nie oor die kundigheid beskik om leerders tot selfleiding te motiveer nie, is moontlik 'n rede waarom leerders nie oor selfbestuursvaardighede beskik nie. Daarom is dit so belangrik dat hierdie sleutelpersone opleiding gebied word in die belangrike deel van die opvoedingsproses. Opleiding kan kan gegee word in die vorm van inligtingsbiljette, interessante boekies, televisie- en radio-programme wat heelwat inligting omtrent selfbestuur bekend maak.

'n Verdere oorsaak van oneffektiewe selfbestuursvaardighede is moontlik gebrekkige opleidingsgeleenthede vir ouers, gemeenskapsleiers en onderwysers. Met ander woorde, mense het self nie die geleentheid gehad om kennis en kundigheid op te doen omtrent die verbetering van hul eie selfbestuursvaardighede nie hetsy nog die van hul kinders. Hierdie opleidingsgeleenthede behoort deur opleidingsinstansies vir die breë gemeenskap beskikbaar gestel te word sodat ouers, gemeenskapsleiers en onderwysers hierdie broodnodige kennis en kundigheid mag bekom.

Ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers bou wel aan die opleiding van effektiewe leiers onder leerders (dit is: leiers wat ander mense kan lei). Min aandag word egter geskenk aan die opleiding van strategieë vir effektiewe selfbestuur. Hierdie leerders behoort gefasiliteer te word om hulself effektief te bestuur sowel as om ander effektief te kan lei.

Min literatuur is in Suid-Afrika beskikbaar vir die gebruik van ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers in verband met die verbetering van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur. Literatuur is wel beskikbaar oor interpersoonlike leierskapstrategieë, wat leierskap behels en hoe dit by leerders ingeskerp moet word. Navorsing en die beskikbaarstelling van die bevinding in die Suid-Afrikaanse opset is 'n uiters belangrike vereiste vir die uiteindelijke verbetering van die selfbestuursvaardighede van Suid-Afrikanners.

Soms maak mense wel gebruik van selfbestuur, maar in 'n negatiewe self-ondemynende sin. Neck en Bamard (1996: 25) spreek die probleem aan en noem dit disfunksionele denkwyses. Hierdie denkwyses sal deeglik ondersoek word in hoofstuk drie. Hierdie ondemynende denkwyses en gevoelens kan tot die mislukking van gedragsoorte van die persoon lei.

Die doel van hierdie studie is om persone te lei om negatiewe denkpatrone kan te vervang met self-opbouende denke wat hul lewensvaardig kan maak. Vir die doel van die studie is self-opbouende denke gelyk aan Covey (1989: 66-179) se eerste drie gewoontes van hoogs suksesvolle mense naamlik : proaktiwiteit, visie en prioritisering. Hierdie gewoonte lei tot effektiewe selfbestuur wat weer persoonlike effektiwiteit sowel as interpersoonlike effektiwiteit suksesvol maak.

'n Verdere onderafdeling in die ontleding van die probleem is dat mense bereid is om meer tyd te bestee aan hoe om 'n rekenaar of voedselverwerker te leer gebruik, as wat hulle bereid is om te leer hoe om hul denke en dus hul lewens te beheer. Volgens Richard Bandler (1985: 9) laat persone 'n situasie toe om heeltemal sy gang te gaan. Bandler voel dat die persoon se brein met of sonder beheer werk en dat dit beter is om dit liever te beheer as om dit vrye

teuels te gee. Daarom moet ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers leerders van meet af aan fasiliteer dat hulle self hul denke en dus ook hul eie lewens kan beheer.

1.3 Probleemstelling

Kan matrikulante hulself effektief bestuur deur van leierskapstrategieë gebruik te maak?

Verdere onderafdelings van hierdie probleemstelling behels die volgende:

- Hoe kan leierskapstrategieë aangewend word om persone te lei om hulself effektief te kan bestuur?
- Hoe kan persone hierdie strategieë verwerf?
- Laastens kan ook gevra word of mense self hierdie lewensbelangrike strategieë kan aanleer? Is leierskapstrategieë werklik van toepassing op die terrein van selfbestuur? Met ander woorde, is effektiewe selfbestuur die einde van die aanleer van leierskapstrategieë?

1.4 Hipoteses

Die volgende is 'n tentatiewe antwoord op bogenoemde kern vraag wat ondersoek word in hierdie studie: Die matrikulante wat hulself bestuur deur gebruik te maak van leierskapstrategieë se kans op sukses is beter as

vergelykbare matrikulante wat nie oor soortgelyke selfbestuursvaardighede beskik nie.

1.5 Doelstellings

Die doelstellings van die onderhawige studie is onder andere om;

- Leierskapstrategieë te ontwikkel wat effektiewe selfbestuur tot gevolg kan hê.
- Die verandering van oneffektiewe selfbestuur na effektiewe selfbestuur moontlik te maak.
- 'n Wetenskaplike deurskouing, beskrywing, uitleg van, asook interpretasie van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur te maak (De Vos 1998: 69).
- 'n Deeglike en verantwoordbare navorsingstudie te maak van die probleme wat ondervind word en moontlike oplossings in verband met leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur na te speur (De Vos 1998: 8)

1.6 Begripsverklaring

Om die verskynsel van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur beter te verstaan en vir duidelikheid, is dit nodig om die betekenis van die volgende begrippe te verhelder:

1.6.1 *Leierskapstrategieë*

Die begrippe *leierskap* en *strategie* sal eers afsonderlik beskryf word en daarna sal die begrip, *leierskapstrategieë* belig word.

1.6.1.1 Leierskap

Vanuit 'n opvoedkundige siening beteken *leierskap* dat die persoon die kundigheid en gereedheid besit om ander te inspireer, te lei, in 'n rigting te lei of te bestuur sodat die daargestelde doel bereik kan word (Carter & Merkel 1973: 332).

In 'n sosiologiese sin is *leierskap* die uitoefening van invloed en gesag binne 'n sosiale groep. Die funksie van leierskap is primêr die koördinasie en vereniging van die groep se aktiwiteite, informasie en bestuie sodat die doel bereik kan word (Theodorson & Theodorson 1969: 227).

Die sielkunde beskou *leierskap* as gesag wat uitgeoefen word en die inisiëring en beheer van ander mense se menings, houdings, en gedrag (Plug W.F. 1993: 203). Deur effektiewe kommunikasie word die gedrag, houding en menings van ander mense beïnvloed of verander na die verlangde rigting om doelstellings te verwesenlik.

1.6.1.2 Strategie

Die opvoedkundiges Carter en Merkel (1973: 332) beskryf *strategie* as die kuns en wetenskap om politieke, ekonomiese, sielkundige en militêre magte

wat nodig is om gedurende tydperke van vrede of oorlog te gebruik om die maksimum ondersteuning te bied aan die behoud van beleid of uitkoms vir 'n beginsel. Hulle sien dit ook as 'n kuns om liever sukses te bereik en om die kans vir mislukking te minimaliseer.

Strategie in 'n sosiologiese sin beteken 'n aksie wat bedoel is om die gedrag van ander te beïnvloed, maar dat dit meer 'n oriëntering na 'n ander gedragsvorm is waar daar gekonformeer moet word. Theodorson en Theodorson (1969: 310) noem hierdie tipe strategie 'n kragstrategie.

Hawkins (1986: 1436) meen dat die begrip *strategie* beteken om geoefend en vaardig te wees, dat dit dui op deskundigheid en vernuftigheid. 'n Strategie beteken dus om vaardig, vernuftig, deskundig of geoefend te wees in dit wat die persoon doen of poog om te bereik.

1.6.1.3 Leierskapstrategieë

Ten einde die begrip *leierskapstrategieë* betekenisvol te integreer tot 'n sintese, word die voorgaande beligting van die begrippe benut. Leierskapstrategieë dui volgens hierdie studie op 'n vernuftige, kundige en bekwame manier of metode van 'n leier om gesag uit te oefen. Die leier moet homself so inspireer ten einde die gedrag, houdings en menings van homself, deur goeie interne kommunikasie te verander en te rig met die oog op die bereiking van doelstellings of mikpunte. Dit behels verder dat die individu sy eie gedrag beheer sodat hy homself vaardig kan oriënteer rakende optimale doelwitverwerkliking.

1.6.2 *Effektief/we*

'n Algemene siening word gehuldig deur Kritzinger en Labuschagne (1979: 204) naamlik dat *effektief* dui op kragdadigheid, doeltreffendheid en om die verlangde uitwerking te hê.

Die opvoedkundiges, Carter en Merkel (1973: 207), sluit nou aan by bogenoemde. Hulle beweer dat *effektiwiteit*, die moontlikheid is om die verlangde resultate te bereik in ekonomiese tyd in verhouding tot die werk wat afgehandel moet word.

Die sielkundiges, Plug (1993: 77) beskryf *effektiwiteit* as doeltreffendheid en die sukses waarmee take verrig word. Hierdie studie se beskrywing van die term *effektiwiteit* dui op die moontlikheid of vaardigheid van die mens om leierskapsvaardighede so deskundig moontlik te bestuur om die bes moontlike resultate te verwerklik met inagnome van die beskikbare hulpbronne.

1.6.3 *Selfbestuur*

Die begrippe: *self* en *bestuur* sal eers afsonderlik belig word en daarna sal dit as een begrip naamlik *selfbestuur* geïntegreer word.

1.6.3.1 Die Self

Kritzinger en Labuschagne (1979: 899) bied die volgende beskrywing van die *self* aan “die self is die ego of die ander ek, verder ook in eie persoon of in eie individualiteit of wese”.

Die sosioloë Theodorson en Theodorson (1969: 374) het 'n interessante siening van die self. Hulle beskryf die *self* as daardie deel van die persoonlikheid wat bestaan uit die individu se siening van homself. Hulle meen ook dat die manier waarop die persone hulself ervaar, die gevolg is van hul interaksie met ander mense en hoe daar teenoor hulle opgetree word. Hierdie optrede en boodskappe wat die ander mense na die individu uitstuur sowel as sy plek in die gemeenskap verskaf aan hom 'n visie van homself.

Die begrip *self* dui dus op die deel van die persoon wat bestaan uit die individu se siening van homself, sy essensie of ego, die objek van introspeksie en refleksiële aksie. Dit is ook jou eie bewustheid van belewenis in verhouding met jouself (Hawkins 1991: 1314).

1.6.3.2 Bestuur

Opvoedkundig is *bestuur* 'n doelgerigte proses wat bestaan uit aktiwiteite soos onder meer beplanning, organisering en die implimentering en kontroliering van ander se werkverrigting om doelwitte te bereik (Carter & Merkel 1973: 348).

Sosiologies beteken *bestuur* die proses van beplanning, organisering, koördinerende en beheer van die produksieproses in ekonomiese bedrywe (Theodorson & Theodorson 1969: 240).

Bestuur behels 'n proses waarin 'n persoon binne die struktuur van 'n organisasie probeer om toestande te skep vir persone om 'n reeks take in 'n toepaslike samehang uit te voer (Stuart & Sutherland 1989: 428). Dit behels verder ook leiding, en reëling van dinge, bewindvoering, beheer, kontrole en uitvoerende gesag (Kritzinger & Labuschagne 1979: 95).

1.6.3.3 Selfbestuur

Selfbestuur beteken dat die persoon homself effektief kan bestuur. Die persoon of individu beheer, kontroleer en lei sy eie persoon, sy eie welsyn, sy eie vooruitgang en sy eie belewenisse. Hy is dus sy eie uitvoerende gesag, uitvoerende gesag wat direk verband hou met hoe leierskapstrategieë deur die persoon ingespan word om effektiewe selfbestuur as uitkoms te bereik.

1.6.4 *Matriekleerder*

Die begrippe *matriek* en *leerder* sal eers afsonderlik belig word en daarna sal *matriekleerder* deur die navorser van hierdie studie omskryf word .

1.6.4.1 Matriek

Opvoedkundig gesien, beskryf Hawkins (1986: 518) *matriek* as 'n toelatingseksamen tot 'n tersiêre inrigting. Matriek verteenwoordig dus die laaste jaar van die leerder se sekondêre skoolloopbaan.

Kritzinger & Labuschagne (1982: 582) beskou *matriek* as 'n eindeksamen van die middelbare skool en as universiteitstoelatingseksamen.

1.6.4.2 Leerder

Hawkins (1996: 469) beskou 'n *leerder* in opvoedkundige sin as iemand wat vakke op skool leer, dus iemand wat nog nie 'n matriekseksamen op

sekondêre skool geslaag het nie.

Kritzinger & Labuschagne (1982: 520) belig die leerder as iemand wat leer. Iemand wat onderwys ontvang en nog op skool is.

1.6.4.3 Matriekleerder

Die matriekleerder is volgens die navorser dus iemand wat vir die laaste jaar onderwys aan 'n sekondêre skool ontvang. Hy sal die einde van daardie jaar sy finale eksamen aflê. En sukses in die eksamen sal vir hom beteken dat hy reg is vir universiteit en die wêreld daarbuite.

1.7 **Paradigmatiese perspektiewe**

1.7.1 *Metateoretiese aannames*

Die navorser van hierdie studie is 'n volwasse manspersoon, onderwyser van beroep en hy staan in 'n post-moderne gedemokratiseerde Suid-Afrika (Terreblanche & Durrheim 1999: 462).

Die post-moderne tyd het diep wortels in die informasietegnologie, wat 'n gevolg is van die moderne tyd se kapitalistiese industriële konsepte en tegnologiese ontwikkeling (Terreblanche & Durrheim 1999: 463 & 471).

Gedurende hierdie moderne tydperk is heelwat klem geplaas op die ontwikkeling van effektiewe interpersoonlike leiers terwyl die post-moderne tyd meer klem plaas op die interne regulering van die persoon. Die post-modernisme wil dus sien dat die individu eers homself effektief bestuur en

daarna kan die klem na interpersoonlike leierskap verskuif word (Terreblanche & Durrheim 1999: 466).

Die post modernisme maak van die konstruktiewisme gebruik om veral deur taal en die effektiewe gebruik daarvan in sy *modus operandi* nuwe gedrag te vorm. Terreblanche en Durrheim (1999 : 470) beklemtoon ook die feit dat kennis, gedrag en bemagtiging gevorm word deur taal en kommunikasie. Hierdie taal en kommunikasie word uitgedruk in die informasietegnologie, byvoorbeeld die televisie, koerante, boeke en ander media wat deur ouers, onderwysers en gemeenskapleiers ingespan word.

Hierdie konstruktiewisme kyk na hoe tekens, taal en beelde die mag besit om spesifieke voorstellings van mense en objekte te skep, en hoe dit die gedrag van ander mense beïnvloed. Die navorsing behandel mense asof hulle die oorsprong van denke, gevoelens en ervarings is. Taal bou die werklikheid. Die gedrag van die mens word hier beskou as 'n stel taalmoontlikhede waarbinne die sosiale lewe georganiseer word. Konstruktiewisme is nie taal (wat die tegniese aspekte en struktuur van taalgebruik beklemtoon) nie, maar is meer gemoeid met die breë patrone van sosiale betekenis wat in die taal ingesluit word. Dit gaan ook om die interpretasie van die sosiale wêreld as 'n taalsoort wat 'n stelsel van betekenis en praktyke insluit wat die werklikheid help vorm (Terreblanche & Durrheim 1999:147-151).

Die navorser se lewensfilosofie is die menslikheid van die mens en die belangrikheid van die liefde vir die naaste en die gemeenskap. Hy glo ook dat menslike gedrag aangeleer en gevorm kan word. Uit hierdie stellings kan afgelei word dat daar van 'n kombinasie van 'n paar teorieë gebruik gemaak word om die navorser se siening of teorie te vorm (Denzin 2000: XI & 3).

Die humanistiese-, leerteoretiese - en konstruktivistiese benaderings is hier van belang en die betrokke teorieë vul mekaar goed aan.

Die skrywer glo dat hy as mens en navorser die leerteoretiese benadering en die humanistiese standpunt huldig in sy studie van menslike gedrag. Daarmee saam is die sosiale konstruktivisme net so 'n belangrike afdeling van sy metateorie, veral omdat daar aan 'n konstruk genaamd 'die aanleer van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur' gebou word. Hierdie drie perspektiewe vorm saam die skrywer se metateorie. Die rede hiervoor is omdat die denkrigtings met hul unieke beklemtonings mekaar in hierdie kombinasie baie goed aanvul (Denzin 2000: XI & 3).

Die redes vir hierdie gekombineerde denkrigting is, onder andere die volgende:

Eerstens is die skrywer 'n opvoeder van beroep en vandaar die belangrikheid van die leerteoretiese benadering. Hierdie benadering beskou 'n beperkte aantal geneties bepaalde response, leer en omgewingsinvloede as die belangrikste faktore in die vorming van die mens (Meyer 1988: 179). Leer en pogings om te leer speel die belangrikste rol in die teorie.

Die *leerteoretiese* opvatting kan in hierdie studie duidelik verstaan word. Die rede hiervoor is onder andere dat: die mens, wat nie die genetiesgeërfde leierskapstrategieë besit nie, hierdie leierskapstrategieë kan aanleer en dit met sukses toepas. Sodoende kan hy homself ook effektief bestuur.

Tweedens vul die humanistiese benadering die leerteoretiese benadering aan in hierdie studie. Enersyds beklemtoon die Humanistiese benadering die

subjektiewe bestudering van menslike gedrag. Andersyds beklemtoon dit die objektiewe bestudering van menslike gedrag (Meyer *et al* 1988: 335 & 337). Deur die menslike gedrag vanaf beide die eksterne en interne te bestudeer, kan hierdie studie vollediger gemaak word.

Die Humanisme beklemtoon die bestaan of eksistensie van die mens. Humanisme veronderstel ook dat die mens buite homself kan tree en sy eie gedrag kan bestudeer. Hierdie gedrag kan dan deur die mens aangepas word. Dit verteenwoordig ook 'n deel van die wording van die mens. Die mens kan in sy wording sy genetiese en omgewingsbepelings oorkom en homself help vorm in sy selfverwesenliking (Meyer 1988: 335).

Verder is die mens ook daarvan bewus dat hy bewus is. Deur middel van hierdie selfrefleksie kan hy homself evalueer. Hy kan verder ook besin oor byvoorbeeld die aanpassings wat hy aan sy gedrag gemaak het. Verder kan hy ook bepaal of dit strook met wat hy dink goed of aanvaarbaar is vir homself of vir die breë gemeenskap en of hy dink dat God dit as aanvaarbaar ag (Meyer 1988: 336).

Die Humanisme glo dus dat navorsing aanvaarbaar is wanneer die subjektiewe belewenisse van die persoon gepeil en bestudeer kan word. Verder glo die denkrigting ook in die volgende:

- Die individu as geïntegreerde geheel, met ander woorde, die individu se liggaam en gees moet as 'n holistiese eenheid bestudeer word.
- Die individu as menswaardige wese. Die mens is 'n unieke wese wat homself onderskei van diere en plante deur sy hoër geestelike

dimensie.

- Die positiewe aard van die mens. Die mens is van geboorte basies goed of neutraal maar hy kan deur negatiewe omgewingsinvloede tot moontlike boosheid gelei word.
- Die bewuste prosesse van die individu, wat veral die besluitnemingsproesse en die evaluering van ervarings hanteer.
- Die persoon as aktiewe wese. Die mens neem aktief deel aan die bepaling en die aktualisering van gedrag.

Laastens is daar die *sosiale konstruktiewisme* wat verbandhoudend is met die leerteoretiese benadering. Hierdie konstruktiewisme help met die opbou van die konstruk, naamlik die aanleer van leierseienskappe om selfbestuur effektief te maak. Die ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers maak gebruik van die inligtingstechnologiese implimente soos die televisie, boeke, tydskrifte, kompers, gesprek, ens. Sodoende word die matriekleerder geleer wat hierdie konstruk is en hoe hy dit sy eie kan maak. Leer vind plaas met die gebruik van taal en kommunikasie wat die kern van die konstruktiewisme is. Gedrag kan slegs aangeleer word indien dit eers in taal gebou word (Terreblanche & Durrheim 1999: 464).

1.7.2 Teoretiese aannames

Die belangrike verbandhoudende teorieë vir hierdie studie is eerstens die sosiale leerteorie. Bandura se idee is dat die mens se gedrag aangeleer kan word al was die persoon nie met hierdie gedragseienskappe gebore nie (Meyer

1988: 179).

Hierdie teorie slaan die selfregulering van die persoon hoog aan, veral wat selfbestuur betref. Die selfregulering van Stephen Covey, naamlik proaktiwiteit, visie en prioritisering beklemtoon selfregulering verder (Daft 1999: 404 - 405).

Hopson & Scally (1993: 6) kritiseer die oneffektiewe selfbestuurder. Hulle vergelyk dié selfbestuurder met die balletjie van 'n 'pinball' masjien, wat na willekeur deur 'n ander beheer of rondgestamp word. Hulle glo dat die persoon effektief met selfregulering moet begin.

Die humanis George Kelly se kognitiewe teorie is van verdere belang vir hierdie studie. Kelly beskou die mens as 'n wese wat doelgerig probeer om te verstaan, interpreteer, voorspel en beheer veral homself en dit wat in sy omgewing plaasvind. Die mens tree op soos 'n wetenskaplike. Hy stel byvoorbeeld self hipoteses vir gedrag en gebeure op. Hy voer ook eksperimente uit om te kyk of sy hipotese korrek was. Die mens probeer in sy alledaagse lewe om te voorspel en dit wat in sy omgewing aangaan, te beheer (Meyer *et al* 1988: 421). Kelly se kognitiewe teorie se konstruktiewe vorming (verbaal of nie-verbaal) het 'n noue verband met die sosiale konstruktiewisme.

Laastens is die ontwikkelingsielkunde ook 'n teorie wat vir hierdie studie van hulp is. Die ontwikkeling van die matriekleerder ten opsigte van sy selfbestuur word in hierdie studie toegelig (Meyer *et al* 1988: 72). Sien hoofstukke drie en vier in die verband.

1.7.3 Metodologiese aannames

Die deduktiewe denkwysse sal die oorwegende manier van beredenering in hierdie studie wees. Hierdie denkwysse begin met 'n daar gestelde hipotese of abstrakte veralgemening. Daarna beweeg dit na die toetsing en staving daarvan (De Vos 1998: 91). Babbie (1998: 55) beskou deduksie as die beweging vanaf die algemene na die besondere, dus die beweging vanaf 'n teorie na individuele gevalle.

Die hipotese van hierdie studie is of matriekleeders wat hulself bestuur deur gebruik te maak van leierskapstrategieë se kansse op sukses beter is as vergelykbare matkulante wat nie van soortgelyke bestuursvaardighede gebruik maak nie. Die poging van die studie sal wees om toenemend te beweeg na die toetsing en staving of verwerping van hierdie hipotese, derhalwe die klem op die deduktiewe werksysse.

In die studie van leierskapstrategieë om selfbestuur effektiief te verwerklik, sal daar van aksienavorsing as hoof benaderingsmetode in samehang met die indiepte-literatuurstudiemetode gebruik gemaak word. Dit sal dus hier in essensie gaan om deelnemende aksienavorsing. By hierdie metode sal sowel die respondente as die navorser deelname hê in die oplossing van die probleem en die verwerkliking van die respondente se effektiiewe selfbestuur (De Vos 1998: 18).

Dr. Ebersöhn beskou aksienavorsing as beplanning, aksie, observasie en deeglike weerspieëling, meer stelselmatig en strenger as wat ander navorssers gewoonlik doen (Gesprek met Dr. Ebersöhn). Die verband tussen hierdie aspekte word gebruik om kennis te verfyn en te verbeter om sodoende die grense van hierdie kennis te verbreed.

Deelnemende aksienavorsing skenk ook aandag aan die verhouding tussen die navorser en die deelnemers in die navorsingsproses. Die klem val veral op samewerking, bemagtiging en die selfaktualisering van die deelnemers (De Vos 1998: 414). Die navorsingsprojek sal met matriekleeders by 'n Suid-Afrikaanse sekondêre skool uitgevoer word. Die leeders by die publieke skool sal aan die hele proses van aksienavorsing blootgestel word om deur middel van kreatiwiteit self oplossings te probeer vind vir hulle probleme (Terreblanche & Durrheim 1999: 234).

Data-insameling sal op 'n kombinasie van die kwalitatiewe en die kwantitatiewe benadering (De Vos 1998: 15) berus wat betref die deelnemende aksienavorsing, literatuurstudie en die veldstudie. Die kwantitatiewe metodes van data insameling in samehang met die kwalitatiewe metode (De Vos 1998: 15) sal gebruik word. Dit sal konsentreer op vraelyste aan respondente, statistieke van die akademiese uitslae van die matriekleeders en werkswinkels. Hierdie werkswinkels sal bestaan uit 'n kursus vir die aanleer en self-ontdek van leierskapstrategieë en hoe om selfbestuur effektief te laat geskied. Hierdie matriekleeders sal in 'n eksperimentele- en kontrole-groep verdeel word.

Deelnemende aksienavorsing word gebruik omdat die navorser graag deelname van alle deelnemers insluitende homself, wil aanmoedig. Die navorser gebruik deelname in die sin dat die deelnemers self hul gestelde navorsingsprobleme saam met die navorser help oplos (De Vos 1998: 8) en hulself sodoende bemagtig om hulself effektief te bestuur (Terreblanche & Durrheim 1999: 229-230).

Kwalitatiewe navorsing sal die diepere betekenis van die deelnemers se

probleem duidelik uitlig om saam te val met die bou van die konstruk *effektiewe selfbestuur* wat aangeleer gaan word. Die mens is die deelnemer aan hierdie navorsingsprojek. Daarom is dit belangrik dat sy gedrag deur kwalitatiewe tegnieke geïnterpreteer moet word om tot daardie diepere inhoud van die deelnemers se probleem naamlik oneffektiewe selfbestuur te kom (Denzin & Lincoln 2000: 390).

Hierdie diepere besonderhede sal deur die navorser waargeneem word deur waarneming en beskrywings daarvan tydens groepbesprekings of werkswinkels om die aanleer van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur te fasiliteer. Daar sal ook gepoog word om vraelyste aan die leerders beskikbaar te stel en die resultate daarvan sal kwalitatief geïnterpreteer word (Goldenburg 1992: 321-322).

Effektiewe literatuurstudie beteken dat die navorser 'n soektog na informasie en inligting sal onderneem, wat die navorsingsprojek betref en wat dië navorsingsprojek in die konteks plaas waar dit inskakel in die besondere veld (Terre Blance & Durheim 1999 : 18). Hierdie literatuurstudie moet ook deur die subjekte onderneem word sodat die navorser nie 'n eensydige fasilitering daarstel nie. Daar moet in gedagte gehou word dat die hoofmetode van ondersoek deelnemende aksienavorsing is, wat al die deelnemers tot werklike en volle deelname wil aanmoedig.

Terre Blance & Durheim (1999: 19) glo dat die lees van relevante bronne die navorser oriënteer en inlig met sistematiese, geordende feite betreffende die onderwerp. Dit help ook die navorser om te fokus op belangrike inligting wat kan help met die oplossing van die navorsingsprobleem. De Vos (1998: 257) noem ook dat wanneer literatuurstudie gedoen is voordat die navorser sy

veldstudie ondemeem, sal die kennis van die literatuur die navorser selfvertroue gee en ook 'n goeie benadering in sy navorsing verskaf.

1.7.4 Navorsingsontwerp

Die studie se beginpunt was by die Sekondêre Skool Eersterust, in Pretoria. Die skool is in 'n Kleurlingwoonbuurt van die post-apartheid Suid-Afrika geleë. Dit is 'n publieke skool (De Vos 1998: 255). Die matriekleerders van die jaar 2000 is vir hierdie studie genader. Die groep kon moontlik uit 'n eksperimentele- en kontrole-groep bestaan. Die keuse van wie almal in die twee groepe verteenwoordig sou word, is aan die leerders gelaat. Hulle kon self besluit wie aan die studie kon deelneem.

Daar was drie matriekklasse (graad 12 A, 12 B en 12 C) in die skool. Die leerders het besluit dat die 12 C klas die aangewese keuse was (De Vos 1998: 259). Die rede hiervoor is dat die navorser (wat ook 'n onderwyser by die skool is) aan hierdie groep onderrig gee. Hulle sou gevolglik natuurlik optree in sy teenwoordigheid. Hy sou ook gedurig met hulle in verbinding bly en sodoende die werkswinkels kon implimenteer (Terreblanche & Durrheim 1999: 322).

Die studie wil poog om te bewys dat matriekleerders hulself effektief kan bestuur deur gebruik te maak van leierskapstrategieë. Dit is moontlik mits hulle met die nodige ondersteuning en hulp bekend gemaak word met hierdie leierskapstrategieë en hoe dit ingespan kan word tot effektiewe selfbestuur. Die fasilitering tot effektiewe selfbestuur sal deur die navorser met die ondersteuning van die personeel (veral die Voortligting-onderwyser van die skool) behartig word. Die verdere verloop van die ondersoek sien soos volg

daaruit.

Die kwantitatiewe metode van navorsing word in die studie voorgehou deur die gebruik van amptelike dokumente van die skool. Hierdie dokumente bestaan uit die leerders se akademiese uitslae van die Junie-eksamen en die Desember 2000 uitslae (De Vos 1998: 253). Sien diagramme in figure 4.3 en 5.1 waar die bogenoemde eksamenuitslae uitgebeeld word. Die fasilitering van effektiewe selfbestuur in die vorm van werksinkels het vanaf Junie tot Desember plaasgevind. Daarna is daar 'n vergelykende studie van die kontrole- en eksperimentele-groepe se Junie- en Desember-eksamenuitslae gemaak. Die doel hiervan was om vas te stel of die aanleer van selfbestuursvaardighede 'n verandering in die gedrag van die eksperimentele-groep gemaak het al dan nie.

Die kwalitatiewe deel van die navorsing bestaan uit die vasstelling van die matrikulante se leemtes ten opsigte van leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur. Inligting sou kwalitatief geïnterpreteer word vanaf die leerders se vraelyste nadat hulle dit voltooi het. Tweedens moes daar vasgestel word hoe die leerders hulself waarneem en waar die hulle hulself in die toekoms sien (visie). Vraelyste is vir hierdie doel gebruik word. Hierdie vraelyste het bestaan uit 'n paar informele nie-gestandaardiseerde vrae wat elke leerder vrylik en eerlik moes beantwoord (De Vos 1998: 79 & 256). Sien voorbeeld in hoofstuk vier. Die vraelyste het vereis dat die leerders skriftelike (nie-kwantitatiewe) verduidelikings moes gee van wat hulle dink selfbestuur is en hoe hulle dit toepas. Hulle moes ook skriftelike verduidelikings van hulle visie verskaf het.

Die uitslae van die vraelyste is deur 'n aantal werksinkels gevolg. Hierdie

werkswinkels het tussen Junie en Oktober 2000 plaasgevind. Die werksinkels is aangebied vir die ontwikkeling van die eksperimentele-groep se leierskapstrategieë en selfbestuur. Die navorser en die leerders was deelnemers gedurende die werksinkels. Die werksinkels het as einddoel die bemagtiging van die leerders hoog op die prioriteitslys geplaas. Die navorser het waarneming gedoen en aantekeninge gemaak van alle relevante gebeure en verwickelinge gedurende die verloop van die werksinkels (Goldenburg 1992 : 326) om dit later kwalitatief te interpreteer.

Analise van bestaande data sluit die volgende in: 'n Kwantitatiewe vergelykende studie in verband met die numeriese data, naamlik die uitslae van die twee groepe leerders se Junie-eksamenuitslae en ook die Desember-eksamenuitslae van die twee groepe. Die vergelyking van die uitslae sou bepaal of die aanleer van selfbestuursvaardighede die kans op sukses van die eksperimentele-groep beter gemaak het as die kontrole-groep. 'n Kritiese studie van hierdie uitslae was noodsaaklik, veral die Junie-eksamen s'n , wat die aanbieding van die werksinkels nodig gemaak het. Die Junie-eksamen se slaagsyfer was laag wat die moontlikheid van oneffektiewe selfbestuursvaardighede beklemtoon het en dus die aanleer van die bestuursvaardighede nodig gemaak het. Die deelnemende waarnemingsaantekeninge van die navorser sal ook geanaliseer en geïnterpreteer word. Hierdie analise behoort 'n aanduiding te wees of die leerders die bestuursvaardighede geïnternaliseer het en dit hul eie gemaak het. Die literatuurstudie se inligting is met bogenoemde aktiwiteite in verband gebring. Dit sluit die analise en interpretasie van redevoerings en besprekings in.

Een van die belangrike onderafdelings van die navorsing is 'n deeglike

literatuurstudie (Goldenburg 1992: 323). Die studie vors die tema deeglik na in terme van wat ander navorsers en skrywers van leierskapstrategieë, beide interpersoonlike en interne leierskapstrategieë huldig. Die strategieë is in hoofstuk twee bespreek. In hoofstuk drie was selfbestuur en 'n paar variasies van bestuur bestudeer. In hierdie hoofstuk is daar gepoog om die leierskapstrategieë te integreer en aan te dui hoe dit inpas by effektiewe selfbestuur.

Etiese strategieë is deur die navorser geïnternaliseer en het deel van sy lewenstyl word (De Vos 1998: 23-33). Die navorser het aansoek gedoen vir toestemming van die hoof van die sekondêre skool waar die studie uitgevoer is. Daarna moes die betrokke matriekleeders hul toestemming verleen. Hierdie leerders moes kennis dra van die hele proses waarin hulle betrokke sou wees. Hulle moes nie mislei of misbruik word nie. Hulle moes gemaklik en vry voel om deel te neem aan die proses. Die deelnemers moes gerus gestel word deur die navorser dat hul persoonlike en private inligting vertroulik hanteer sou word. Hy moes hulle verseker dat hul inligting anoniem sou bly en dat daar nie na hulle persoonlik verwys sou word nie (De Vos 1998: 23-33).

1.8 Ter afsluiting

Die deelnemende aksienavorsing het ten doel om die matrikulante te bemagtig met die lewensvaardigheid en selfbestuur. Die kombinasie van die kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes van data-insameling beklemtoon die geldigheid en betroubaarheid van die studie, omdat twee insamelmodes dieselfde konstruk toets.

1.9 Program van ondersoek

In hoofstuk een is daar gepoog om 'n inleiding te verskaf en om die probleem te ontleed ten einde die fenomeen wat ondersoek word te probeer begryp. Verder is daar ook aan begripsverheldering en doelwitformulering aandag geskenk en 'n metode van ondersoek aangekondig. Hierdie ondersoek bestaan uit 'n bekendmaking van die metateoretiese aannames, teoretiese aannames en metodologiese aannames. Daar is ook aandag geskenk aan die navorsingsontwerp waar die data-insamelingsstrategie sowel as die data-analiese bespreek is.

Daar sal nou verder aandag geskenk word aan:

Hoofstuk 2: Die indiepte-studie van die begrip
leierskapstrategieë

Hoofstuk 3: 'n Indiepte-studie van die begrip *selfbestuur*

In laasgenoemde twee hoofstukke sal die soeklig veral val op die probleme wat die jeugdiges in verband met die aanleer van die leierskapstrategieë vir effektiewe selfbestuur ervaar. Daar sal ook gekyk word na moontlike oplossings of maniere waardeur veral die ouers, onderwysers en gemeenskapsleiers toegerus kan word om die jeugdiges te begelei om hulself beter te kan lei.

Hoofstuk 4: In hierdie hoofstuk sal 'n verantwoordbare veldstudie gedoen word. Daar sal veral gelet word op toetsing of die moontlike oplossings haalbaar is en of die jeugdiges 'n beter beheer of leiding oor hulself geneem het.



Hoofstuk 5: 'n Algemene samevatting en 'n paar
aanbevelings op grond van die
bevindings sal in hierdie
hoofstuk weergee word.

HOOFSTUK 2.

Leierskapstrategieë

2.1 Inleiding

'n Aanneme van hierdie studie is dat leierskap 'n essensiële bestanddeel vir effektiewe en suksesvolle bestuur is. Dus behoort elke matrikulant vaardighede vir effektiewe leierskap te verwerf (Adair 1984: x). Soos in die vorige hoofstuk genoem, word die begrip *leierskapstrategieë* beskryf as 'n vernuftige, kundige en bekwame manier of metode van 'n leier om gesag uit te oefen en ander so te inspireer ten einde die gedrag, houdings en menings van ander mense, deur goeie kommunikasie te verander en te rig om doelstellings of mikpunte te bereik. Vir die doeleindes van hierdie studie moet hierdie strategieë of vaardighede deur die persoon op homself ingespan word vir effektiewe selfbestuur.

Om te bepaal watter aanname die sterkste weeg in verband met oorerwing versus omgewing is die volgende vrae belangrik:

- Word hierdie leierskapstrategieë werklik verwerf of word die mens met leierseienskappe gebore? Volgens Adair (1984: 5) is die aanname, 'leiers word gebore en nie gemaak nie', die mees algemeen aanvaarde aanname omtrent leierskap. Hy meen ook dat diegene wat hierdie aanname huldig, voel dat daar sekere aangebore kwaliteite is (soos inisiatief, waagmoed, intelligensie en humor) wat almal saam die mens tot 'n voorafbepaalde leier bestem.

- Hierdie aanname word onomwonde teengestaan en as onvoldoende bewys deur Bandura se sosiale leerteorie. Bandura se leerteorie beskou menslike gedrag - in hierdie geval leierskap - as die resultaat van 'n interaksie tussen genetiese en omgewingsfaktore. Die teorie bevestig ook dat leierseienskappe aangeleer kan word (Meyer 1988: 237). Bandura in Meyer (1988: 234) bevestig dat oorerwing in samewerking is met die omgewingsinvloede. Omgewingsinvloede maak die aanleer van gedrag moontlik. Soos in hoofstuk een se inleiding genoem, beskik elke individu oor persoonsmoontlikhede en verwerklikingsgeleenthede wat ontwikkel behoort te word om van hom 'n goeie leier te maak (Jacobs 1981: 1) en (Cohen 2000: 1-19). In hoofstuk drie sal hierdie aspek volledig bespreek word.

Richard Daft (1999: 20) het 'n interessante siening oor die aanleer van leierseienskappe. Hy meen dat leierseienskappe aangeleer kan word deur inspanning en harde werk. Elkeen het die potensiaal om te kan lei. In elkeen van ons is daar 'n saadjie van leierskap gestoor en ons ondervindinge kan óf hierdie saadjie dood maak of dit help groei. Daar bestaan ook heelwat professionele leierskapskursusse en programme veral in die VSA, byvoorbeeld die "Center for Creative Leadership" in *North Carolina* wat onder andere leierskapsontwikkelingskursusse aan generaal Norman Schwarzkopf, geniale weermaghoof van die VSA, gebied het.

Hierdie studie is daarop ingestel om leierskapsontwikkeling aan die persoon te bied sodat die leierseienskapstrategieë wat aangeleer word so ingespan word dat persone hulself suksesvol kan bestuur (Cohen 2000: 13). Die persoon moet dus interpersoonlike leierskapstrategieë tot selfleiding internaliseer.

2.2 Leierskapstyle

Elke mens is uniek en dus verskil die styl waarvolgens persone as leiers optree. Gevolglik is elke situasie uniek en het dit ook 'n belangrike aandeel in die tipe leierskapstyl wat toegepas kan word in daardie spesifieke situasie. Verder is persone wat gelei word ook uniek en hulle het ook 'n invloed op die tipe leierskapstyl van die leier (Daft 1999: 93). Volgens hierdie siening kan elke leierskapstyl met sukses aangewend word indien die situasie en die onderdane dit vereis. Effektiewe leierskap hang dus nie slegs van die persoonseienskappe van die leier af nie, maar ook van die situasie en die gereedheidsvlak van die volgeling.

Wanneer ons hierdie siening van Daft oor interpersoonlike leierskap op die studie van selfleierskap wil toepas, moet daar gekyk word na hoe die persoon as leier van homself die leierskapstyl toepas soos hyself, wat ook sy eie volger is, dit vereis en soos wat die situasie dit vereis. Wanneer ons hierdie siening van Daft oor interpersoonlike leierskap op die studie van selfbestuur wil toepas, moet daar vasgestel word watter vereistes die persoon self, sowel as die situasie vereis. Die vyf leierskapstyle (*laissez-faire*, outokraties, demokraties, deelnemende en charismatiese style) sal vervolgens bespreek word in samehang met die tipe volgers en situasie wat die toepassing van die betrokke styl vereis (Daft 1999: 93). Interpretasies in terme van selfbestuur sal ook bespreek word.

2.2.1 *Laissez - faire*

Die *laissez - faire* styl van leierskap is gegrond op 'n beleid van geen inmenging vanaf die leier nie, met ander woorde die onderdane het absolute vryheid in die

uitvoer van hul pligte (Hawkins 1986: 461). Hierdie leierskapstyl gee min rigting en min ondersteuning aan onderdane. Onder sulke omstandighede moet die onderdane verantwoordelikheid vir hul werk aanvaar en 'n sukses van die onderneming probeer maak.

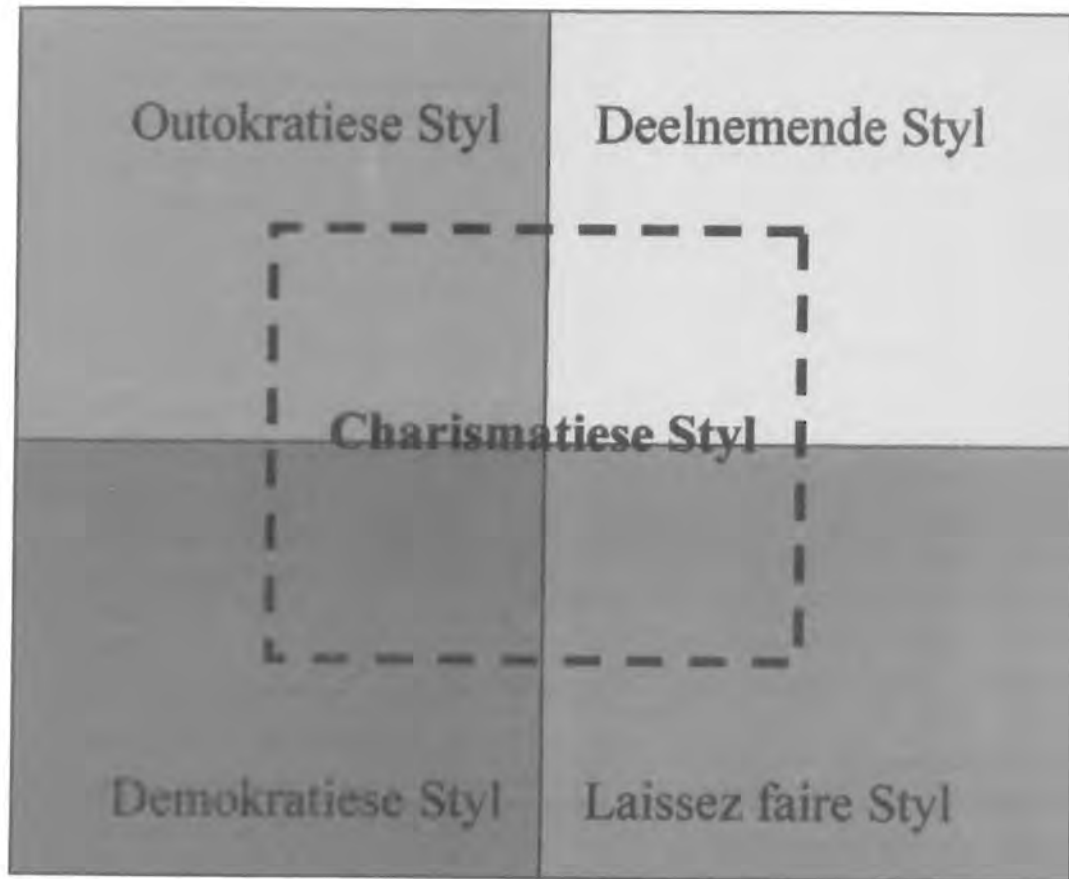
Hierdie styl kan tot vele nadele strek vir 'n onderneming waar dit nie op die regte volgelinge in die regte situasies toegepas word nie. Hierdie styl steun sterk op die gereedheidsvlak van die volgeling. Laasgenoemde moet goed geskoold en onderlê wees in sy taak en toegerus wees met die nodige verantwoordelikheid om sekere take onder sekere omstandighede suksesvol sonder toesig of inmenging van ander, te kan uitvoer (Daft 1999: 99). Daft noem ook dat "Ted Turner vrye teuels gee aan sy werkers by 'Cable News Network (CNN)' in die uitvoering van hul pligte, moontlik omdat hul belange in die maatskappy hulle dryf tot sukses en omdat hulle hoogs professionele en selfgedrewe mense is. Hulle gereedheidsvlak behoort dus baie te hoog wees vir hierdie leierskapstyl.

Die leierskapstyl kan by matriekleeders ingeskerp word deur onderwysers, ouers en gemeenskapsleiers. Hulle kan byvoorbeeld vrye teuels gee in die uitvoer van 'n opdrag. 'n Opdrag kan gegee word waar die matrikulante gedurende die naweek ondersoek moet instel oor drankmisbruik onder minderjariges en die daaropvolgende. Maandag 'n opstel daaroor moet skryf. Hulle sal op eie houtjie en sonder toesig hierdie opdrag moet uitvoer. So mag die matrikulante besluit om self en sonder toesig 'n paar nagklubs te besoek en die ondersoek te loods. Die onderwysers sowel as die ouers laat hulle toe om dit te doen sonder dat hulle toestemming hoef te vra of enige leiding moet ontvang. Die gevare vir die matrikulante en vrese van die ouers, onderwyser of gemeenskapsleiers word hier geïgnoreer en die matrikulante moet self verantwoordelikheid aanvaar vir wat sal gebeur.

Die vrye-teuels-leierskapstyl het beide voordele sowel as nadele. Die nadele hieraan verbonde is dat die matrikulante blootgestel kan word aan die gevare betrokke by nagklubs. Die matrikulant kan ook sonder leiding en dissipline die verkeerde besluite neem en ongewensde gewoontes aanleer. Die voordeel van so 'n opvoedkundige uitstappie is dat die matrieks eerstehandse inligting omtrent die probleme in hul gemeenskap kry. Die matrikulante kan ook self dissipline en selfregulering leer toepas. Selfregulering sal in hoofstuk drie breedvoerig bespreek word. Hierdie voordeel en potensiaal van die veel-gekritiseerde leierskapstyl moet nie onderskat word nie.

Hierdie styl van leierskap is ook van toepassing op die individu wat homself lei. Die individu moet as volgeling voldoen aan die bogenoemde vereistes van voldoende gereedheid openbaar. Die leierskapstyl gee dus vrye teuels aan die individu as 'n volgeling van homself. Daar is heelwat situasies veral ontspanning, waarin die laat-maar-gaan-houding tot goeie gevolge kan lei. Die wagwoord is egter gereedheidsvlak en verantwoordelikheid.

Figuur 2.1 hieronder beeld die verhouding tussen die verskillende leierskapstyle uit. Hier beskou die navorser soos bevestig deur Jaap (1986: 7) dat *Laizes faire* as leierskapstyl die teenoorgestelde kwadrant inneem as die outokratiese styl.



**Figuur 2.1 Leierskapstyle
Aangepas uit Jaap (1989).**

2.2.2 Outokratiese leierskapstyl

Die outokratiese leier is 'n leier met absolute mag oor sy onderdane wat hierdie leier toelaat om hulle te lei. Hulle is volkome aan sy oorheersing onderdanig (Hawkins 1986: 55). Richard Daft (1999: 69) sluit nou hierby aan deur te sê dat 'n outokratiese leier iemand is wat outoriteit en mag by homself sentraliseer en dat sy mag vanaf sy posisie, kontrole oor belonings en dwang kom. Die leier is

dus ten volle in beheer. Hy neem vervolgens alle besluite, gee alle voorskrifte en opdragte. Hierdie leier skryf ook voor hoe daar gewerk moet word, hy gee gedetailleerde take aan werkers en monitor hul vordering sodat regstellings gemaak kan word wanneer nodig (Daft 1999: 99).

Daft maak ook die gevolgtrekking dat hierdie vorm van leierskap se voordeel is dat die onderdane goeie werksresultate lewer solank die outokratiese leier in die onmiddellike omgewing is. Alleen kan hulle egter nie goeie resultate lewer nie. Daar is ook 'n mate van ongelukkigheid en ontevredenheid vanaf die onderdane oor hierdie tipe leiding. Maar gesien uit die gesigspunt vanwaar die volgelinge en situasie outokrasie vereis om die onderneming se sukses te bevorder, kan hierdie styl van leiding 'n groot aanwinst vir die onderneming wees.

Wanneer die gereedheidsvlak van die volgelinge onvoldoende is, is hierdie outokratiese styl noodsaaklik. Volgelinge moet goed ingelig word wat van hulle verwag word in die vorm van gedetailleerde take. Hulle moet gemonitor word en resultate moet gekritiseer word sodat sukses moontlik verseker kan word. Hierdie styl moet egter met verloop van tyd en nadat die gereedheidsvlak van die volgelinge verhoog het, verslap word en vervang word met die styl van leierskap wat die nuwe situasie vereis (Daft 1999: 101).

Hierdie leierskapstyl was populêr in die apartheidsjare, veral in die onderwys, waar die onderwyser die absolute gesag gehandhaaf het en die matrikulante die volgelinge was. Matrikulante was onder groot druk geplaas veral gedurende die eksamens waar onderwysers hulle gedwing het om te memoriseer en voorbereidings te tref vir die eksamen en dan die kennis weer te gee in die eksamen. Ouers het druk geplaas op hulle en die gemeenskap het verwagtinge in terme van hul sukses gestel.

Die styl van leierskap is besig om sy trefkrag te verloor omdat die politieke bevryding van die post-apartheidsregering van Suid-Afrika alle vorms van oorheersing en outokrasie afgeskaf het (Mandela 1994: 748).

2.2.3 *Demokratiese leierskap*

Die demokratiese leier delegeer sy gesag na sy onderdane en moedig deelname van sy onderdane aan. Hy maak staat op hulle kundigheid om take te voltooi en vertrou dat sy onderdane sy invloed sal respekteer en eerbiedig. Die leier se kommunikasievaardighede moet uiters goed wees. Hierdie leiers glo in meerderheidsbesluitneming, waar die leier sy idee of doelwitte 'verkoop' aan sy volgelinge en dan sy besluite baseer op hulle insette. Die onderdane het dus die mag in hulle hande (Daft 1999: 69). Die styl het op beperkte skaal 'n mate van rigtinggewendheid van die leier se kant.

Daft het ook hier tot die gevolgtrekking gekom dat die onderdane net sulke goeie resultate as die outokratiese leier in hul werk gelewer het, met of sonder die demokratiese leier se toesig. Daar is ook geen tekens van ontevredenheid by die onderdane nie (Daft 1999: 99). Hierdie styl van leiding is gebaseer op die feit dat die volgelinge se gereedheidsvlak redelik hoog is en dat hulle verantwoordbare besluite kan neem.

By hierdie leierskapskapstyl is die onderwyser die raadgewer en rigtingaanwyser. Die leerders het hul vryheid en besluit saam met die onderwyser hoe hulle gedrag daaruit moet sien. In die geval van die opdrag om drankmisbruik te ondersoek, sal die onderwyser en matrikulante eers die ouers se toestemming moet kry om die ondersoek in 'n nagklub te gaan loods. Die onderwyser en ouers sal dan die matrikulante goed voorberei op wat hulle daar kan verwag en die

matrikulante sal dan gebruik maak van die advies. Hulle sal aan die ouers en onderwysers verduidelik hoe hulle dink hulle hulself by die nagklubs sal gedra.

Die ouers en onderwysers sal dan aan die hand van die uitkomst die ondersoek laat voortgaan. Die ouers en onderwysers sal hulself beskikbaar moet hou en in kontak bly met veral sellulêre fone, sodat wanneer die leerders hulp of raad wil hê, hulle toegang kan hê tot die raadgewers. Die ondersoek word dus toegelaat, maar die bystand (nie oorheersing nie) word aan die matrikulante gegun.

Waar die individu homself lei, is hy gedurig besig om met homself te kommunikeer en te konsulteer oor besluite wat gemaak moet word. Die individu neem nie halsoorkop besluite nie, maar maak eers seker dat die betrokke besluit hom gelukkig sal maak. Sy gereedheidsvlak en kundigheid is goed in vergelyking met die van die volgelinge in die outoritêre leierskapstyl. Hy aanvaar dan ook terselfdertyd volle verantwoordelikheid vir die gevolge van sy besluit.

Demokratiese leierskap en deelnemende bestuur toon in sekere gevalle ooreenkomste wat te doen het met meerderheidsbesluite en regulering. Vervolgens word daar gekyk na die deelnemende leierstyl.

2.2.4 Deelnemende bestuur

Die naam van die leierskapstyl stel dit duidelik dat alle party 'n deelname moet hê in die besluitnemingsproses. Dit sluit die volgelinge sowel as die leier in. Hierdie styl fokus op die ondersteuning en ontwikkeling van die volgelinge deur die leier. Volgelinge word voorgelig en hul vaardighede word ontwikkel. Die leier is in die posisie as gevolg van sy kundigheid en hy verskaf advies en informasie aan sy volgelinge. Hierdie leier konsulteer ook met sy volgelinge in verband met

moontlike besluite . Hy gaan byvoorbeeld tot by die volgelinge se werkplek en moedig groepbesprekings en onderlinge samewerking aan.

Hierdie styl in die onderwys toon dieselfde elemente as die demokratiese leierskapstyl. Die deelname van alle aandeelhouders word vereis. Die onderwyser en ouer behoort op dieselfde wyse as die demokratiese styl die matrikulante voorligting te gee omtrent die gevare en slaggate by bogenoemde nagklub en die ondersoek na drankmisbruik. Daar is egter een verskil by hierdie styl. Die verskil lê daarin dat die onderwyser en of ouer deurentyd betrokke is en die matrikulante na die nagklub mag vergesel en sorg dat die leerders veilig is en hulself na wense gedra.

Die gereedheidsvlak is redelik hoog en die volgelinge voel goed gemotiveerd om hul take suksesvol uit te voer omdat die kundige advies en bystand nabygeleë is. Die individu moet gedurig in kontak wees met iemand wat raad en advies kan aanbied. Dit maak dit moeilik om hierdie styl van selfbestuur toe te pas. Dit is egter van groot waarde omdat selfleierskap sterk steun op die kennis en raad van ander (Manz 1992:6).

2.2.5 *Charismatiese leierskap*

Charisma in 'n leier is 'n kwaliteit van leierskap. Dit is 'n Godgegewe talent om volgelinge te inspireer en toe te rus met entoesiasme om take uit te voer (Hawkins 1986: 149). Nahavandhi (1997: 184) gaan verder deur charismatiese leiers te beskryf as "leiers met diepe emosionele invloed op hul volgers". Volgens hom is hulle ook navolgenswaardige voorbeelde en helde. Voorbeelde van charismatiese leiers is onder andere Nelson Mandela ,Mahatma Ghandi , JF Kennedy en Martin Luther King (Jr.).

Dit is belangrik om te noem dat charisma 'n menslike kwaliteit of begaafdheid is. (Sien figuur 2.1). Dit is nie noodwendig 'n leierskapstyl nie, maar dit kan die kwaliteit en begaafdheid wees waarmee die leier in die verskillende leierskapstyle sou optree. Nelson Mandela is 'n tipiese voorbeeld van 'n leier met 'n demokratiese leierskapstyl, maar hy word gedefinieer as 'n charismatiese-demokratiese leier net soos Adolf Hitler 'n outokratiese leier met charisma was.

Charismatiese leiers het dus 'n magiese uitwerking op die gedrag van hul volgelinge. Dié leier kan byvoorbeeld maklik die gedrag van sy volgelinge rig in die rigting waarin hy dit wil lei en niemand bevraagteken dit nie. Hierdie leiers kan tot die uiterste opoffer om hul doel of visie te bereik. Sommige van hierdie leiers het jare in tronke deurgebring om uiteindelik hul drome te verwesenlik, byvoorbeeld Ghandi en Nelson Mandela.

Die karaktertrekke van die charismatiese leier is , onder andere :

- 'n hoë graad van selfvertroue,
- 'n sterk oortuiging van die korrektheid van sy idee,
- baie entoesiasies,
- uitmuntende kommunikasie vaardigheid, en
- 'n rolmodel van goeie formaat (Nahavandi 1997: 185).

Charismatiese leierskap bestaan uit 'n interaksie tussen die leier en sy volgelinge. Daarom sal dit goed wees om na die karaktertrekke van die volgelinge ook te kyk. Die charismatiese volgeling:

- het hoë respek en agting vir sy leier,
- is lojaal en getrou aan die leier,

- is emosioneel gebonde aan die leier, en
ongekende onderdanigheid aan leier (Nahavandi 1997: 187).

'n Derde element van charismatiese leierskap is dat die spesifieke situasie ook hierdie leierskapskwaliteit bevorder beelde hiervan is

- 'n krisis,
- die behoefte aan verandering,
- 'n ideologiese doelwit, en
- die beskikbaarheid van dramatiese simbole (Nahavandi 1997: 187).

Charismatiese leierskap is 'n proses van beïnvloeding waar die volgelinge die leier se waardes en visie internaliseer en aanvaar om die leier te volg met totale getrouheid. Hierdie proses kan nou toegepas word op die individu se interne leiding. Daar kan ook terselfdertyd aanvaar word dat almal nie charismatiese interpersoonlike leiers kan wees nie, maar die individu kan probeer om sy eie charismatiese leier te wees. Charismatiese leierskap bestaan uit drie elemente, naamlik:

- die leier,
- die volgelinge, en
- die situasie.

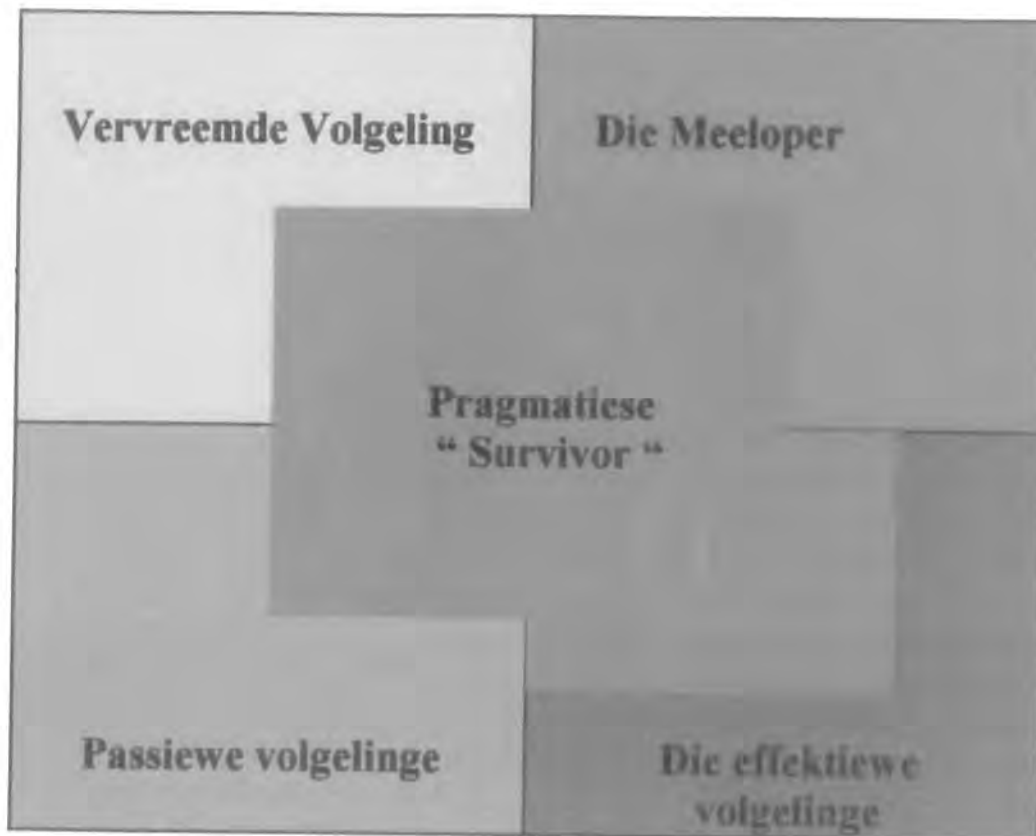
Dit beteken dat die individu in sy selfleiding charismatiese kwaliteite gebruik om homself met charisma te lei in situasies waar charisma nodig is. Hy kan self besluit om 'n charismatiese volgelinge te word. Net soos daar groter as lewensgroot interpersoonlike leiers kan wees, kan daar ook groter as lewensgrote selfleiers wees. Dit beteken dat die individu homself moet begin sien soos sy eie

held en rolmodel. Hy moet met sy eie visie homself volg en so getrou moontlik sy visie probeer verwesenlik. Die individu moet ook sy eie volgeling wees. Ghandi, Mandela of Martin Luther King (Jr.) het hul eie visie en eie ideale gehad.

Die matrikulant moet dus sy eie charismatiese leier wees en hy moet homself volg in dit wat die situasie van hom verwag. 'n Voorbeeld hiervan is dat die eksamen as situasie verwag dat die leerder hard moet werk en sy eie sukses moontlik moet maak. Daarom moet hy as charismatiese leier van homself, homself laat geld en homself so' bearbei ' dat hy die navolgenswaardige leier ywerig sal volg om sodoende dit wat die situasie verwag (naamlik harde werk en studies) sodat sukses die uiteinde kan wees. Die volgende gesegde is veelseggend : "When the great leader has done his work , the people will say 'we did it ourselves " Lao Tzo (Don Dinkmeyer & Eckstein 1996: 10).

2.3 Volgeling style

Elke individu is op een of ander tyd in sy lewe 'n volgeling. Net so is die persoon in selfbestuur gelyktydig leier en volgeling. Daarom is dit goed om te kyk na hoe die volgeling op leiding reageer of hoe die volgeling die leier se styl of gedrag beïnvloed. Effektiewe leiers word gerugsteun deur effektiewe volgelinge (Daft 1999: 397).



Figuur 2.2 Volgelingstyle

2.3.1 Vervreemde volgeling

Vervreemde volgelinge het weggedryf van hul leier, moontlik as gevolg van beloftes wat nie deur die leierskap nagekom is nie of 'n ander onaangenaamheid. Hulle is gewoonlik afhanklike denkers met goeie vaardighede, maar passief. Hulle kritiseer die leier baie maar doen niks om die posisie van die organisasie te verbeter nie (Daft 1999: 398).

2.3.2 Die meeloper

Hierdie volgeling neem aktief deel aan organisasie, maar gebruik nie sy vermoë om krities te dink in die uitvoering van sy take nie. Hierdie volgeling voer dus gewilliglik enige of alle opdragte tot op die letter uit, sonder om aan die gevolge

van sy dade te dink (Daft 1999: 398).

2.3.3 Die passiewe volgeling

Hierdie volgeling vertoon nie kritiese denke nie en is nie aktief betrokke by die organisasie nie. Hy vertoon ook nie inisiatief of verantwoordelikheid nie. Hierdie volgeling doen slegs wat hy gesê word om te doen en slegs onder voldoende toesig. Passiewe volgelinge is gewoonlik bang om te misluk vandaar die passiwiteit (Daft 1999: 399).

2.3.4 Die effektiewe volgeling

Effektiewe volgelinge is onafhanklike denkers en is aktiewe deelnemers in die organisasie. Hierdie volgelinge reageer dieselfde teenoor enige persoon in die onderneming, vanaf die skoonmaker tot en met die bestuurder. Hulle vermy nie risiko's of konflik nie. Effektiewe volgelinge het die moed om verandering te inisieër en hulself in konflik met ander te plaas as gevolg van die verandering vir die beswil van die onderneming (Daft 1999: 399).

2.3.5 Die pragmatiese 'survivor'

Die pragmatiese 'survivor' besit kwaliteite van al vier bogenoemde style afhangende van watter styl die beste vir 'n spesifieke situasie is. Hy gebruik enige van die vier style afhangende van watter styl die situasie verlang. Hy probeer om risiko's te verminder. Hy kom vorentoe in tye van nood en desperaatheid. Hierdie volgeling doen enigiets wat van hulle verwag word in moeilike tye. Hulle besit kwaliteite van al die ander volgelingstyle en neig bietjie

meer na die besit van die kwaliteite wat die effektiewe volgeling het (sien figuur 2.2).

2.3.6 *Watter volgelingsstyl moet die persoon wat homself bestuur volg ?*

Die gedrag van die volgeling hang af van wat die situasie verwag asook van die verwagtinge en styl van die leier. Die passiewe volgeling verlang die outokratiese leierskapstyl wanneer die volgeling goed sal produseer onder toesig en voorskrifte sodat die onderneming sukses kan behaal.

Die werklike volgelingsstyl wat aangemoedig behoort te word, is die effektiewe volgeling. Hy behoort egter manmoedig te wees om verantwoordelikheid vir sy eie gedrag te aanvaar, dienswillig te wees, outoriteit uit te daag en te kritiseer en laastens deel te neem aan verandering. Hierdie effektiewe volgeling moet homself sien as die gelyke van die leier en hy word op die volgende maniere beïnvloed (Daft 1999: 408):

- die volgeling moet die leier help om 'n goeie leier te wees deur bv. advies van hom te vra, vir die leier te sê wat hy dink en maniere te vind om dankie te sê aan die leier. Hy behoort
- die leier realisties te volg deur soms van die leier te verskil en hom opbouend te kritiseer en niks van hom weg te steek nie;
- 'n verhouding te bou met die leier en meer te wete te kom oor wat die leier graag wil bereik, en
- 'n bron van krag vir die leier te wees deur homself by sy (die leier se) visie

te skaar en dit saam te probeer verwesenlik.

Hierdie effektiewe volgeling is besig om 'n verhouding met homself op te bou waarin hy sy eie leier en volgeling is net soos in die interpersoonlike leier-volgeling-verhouding. Stephen Covey (1992 : 65 - 182) beskryf die ideale volgeling, as 'n individu wat beweeg vanaf afhanklikheid na onafhanklikheid. Hy noem dit 'private oorwinnings' omdat dit die individu se eie oorwinnings is en dit nie in interpersoonlike verhoudings is nie maar in 'n verhouding met homself (persoonlike effektiwiteit). Sy eerste drie gewoontes sluit die volgende in:

Eerste gewoonte: Die persoon is proaktief. Dit is meer as blote inisiatief neem. Dit behels verantwoordelikheid neem vir jou eie lewe. Proaktiewe volgelinge erken die feit dat hulle met integriteit keuses kan uitoefen. Hulle plaas nie die blaam vir hul lewensuitkomst op ander of die lewensomstandighede nie, maar hou hulself verantwoordelik vir hul eie lewensuitkomstes. Hulle sien ook die lewe soos hoe hulle self op gebeure wat saak maak reageer, en nie hoe die gebeure hulle lewens beïnvloed nie.

'n Goeie voorbeeld van proaktiwiteit is waar die matrikulant op 'n fondsinsamelingskomitee dien en daar beplanning is vir 'n funksie. Een van die matrikulante, Jaymee, stel voor dat daar 'n karwas die komende Saterdag gehou kan word. Almal teenwoordig stem daarmee saam, maar toe die voorsitter vra wie die funksie sou koördineer, was niemand daarvoor bereid nie. Jaymee neem toe die inisiatief en stel haarself voor as koördineer. Vanselfsprekend het sy haar goed van haar taak gekwyt en die funksie met behulp van die komitee suksesvol gelei. Die persoon moet ook inisiatief neem in sy selfbestuur en nie wag vir eksterne leiding nie.

Tweede gewoonte: Begin met die einde in sig. Die individu het hier 'n duidelike visie omtrent sy eindpunt of dit wat hy wil bereik. Hierdie persoon weet wat hy wil hê en weet watter rigting hy wil inslaan. Hy weet wat vir hom belangrik is en dat sy daaglikse lewe op hierdie persoonlike visie gemik moet voortgaan. Die persoon stel hier vas met watter waardes en beginsels hy hierdie visie gaan bereik. Hierdie vorm van selfleiding kan dus doelstellingsbestuur genoem word. Doelstellingsbestuur van toepassing op selfbestuur sal die persoon stap vir stap of doelwit vir doelwit na die verwerkliking van sy visie lei. Visie word in paragraaf 2.4 breedvoeriger bespreek.

Derde gewoonte: Prioriteite moedig die individu aan om beheer te neem oor die tyd en gebeure wat verband hou met die bereiking van vasgestelde doelwitte in sy lewe. Die belangrike dinge word in die beste volgorde geplaas en gedoen om die gewenste resultate te bereik. Hieruit word selfstandigheid en selfvertroue gebore.

Die Engelse spreekwoord sê 'first things first' en dit bevestig net die belangrikheid van prioriteite. Die matrikulant wat sy eerste prioriteit sien as hard studeer om matriek te slaag, behoort vanaf die eerste skooldag ywerig weg te val met harde werk en fokus op sy visie om die finale eksamen suksesvol af te lê.

2.4 Visie

Daft (1999: 126) sien visie van leierskap as 'n aantrekklike droom vir die toekoms. Dit is dus 'n idee of breë doelwit wat na 'n droom lyk voordat dit bereik kan word. Die persoon wat hierdie visie het, is so begeesterd met die doel dat hy glo dit bereik kan word. Charismatiese leiers het gewoonlik so 'n aantrekklike droom wat hulle met behulp van hul volginge graag wil bereik (Nahavandi 1997:

195). Die persoon wat charismatiese selfbestuur effektief wil toepas, moet eerstens so 'n aantreklike droom vir sy toekomsverwagtinge koester. Die persoon se droom speel 'n belangrike rol in die motivering van sy gedrag, wat dan sal sorg dat hierdie droom bewaarheid word. Hierdie droom bepaal die gedrag van die persoon en daarom bly die persoon gedurig gefokus op dit wat hy graag wil bereik.

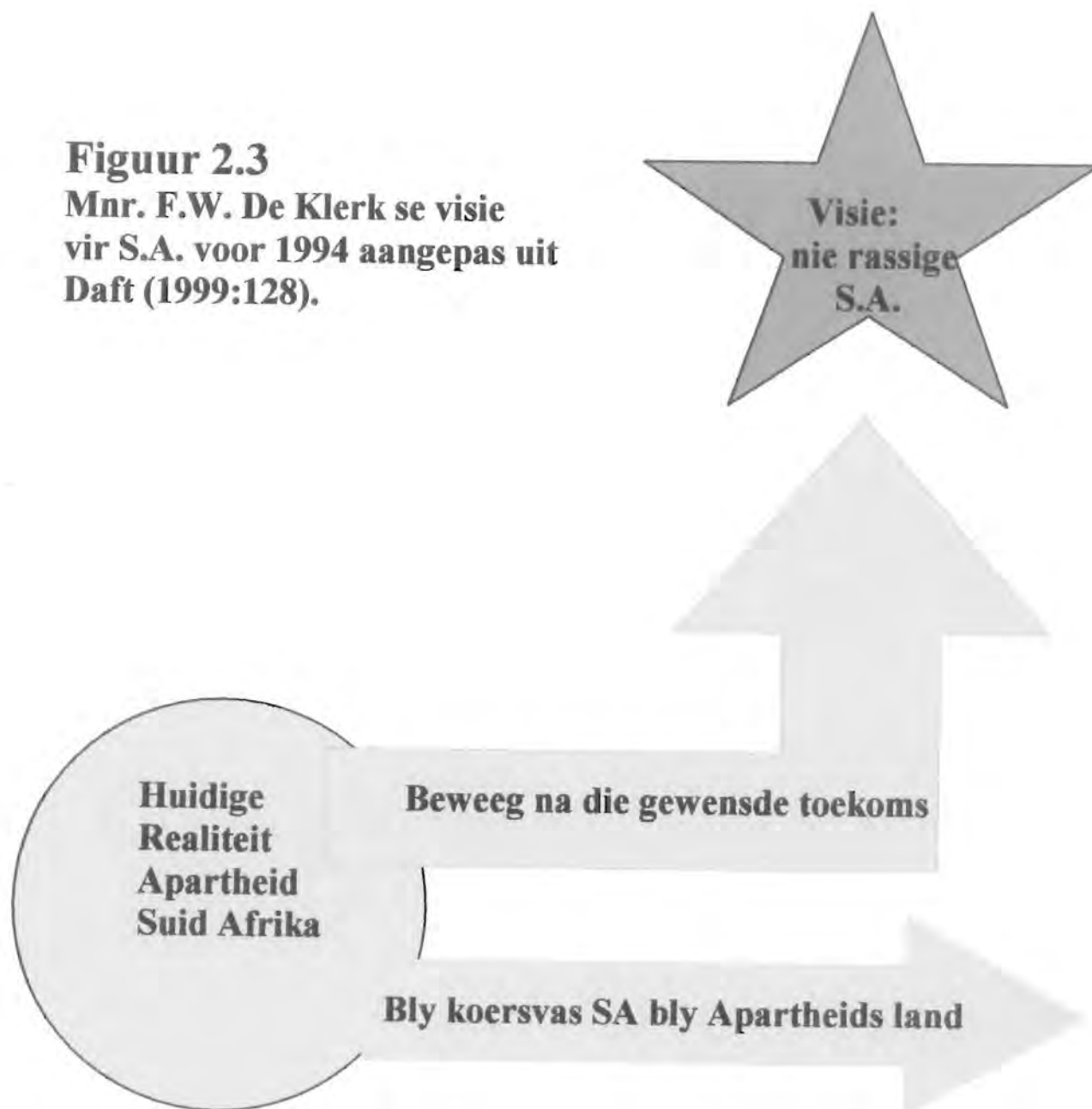
Die voorbeeld van Rebecca Weinstein, dogter van 'n ondernemer, beskryf die term *visie* (Daft 1999: 126). Rebecca het die visie gehad om die besigheidswêreld te betree en nie beperk of gerem te word in die korporatiewe wêreld nie. Haar visie het haar so begeester dat sy hard gestudeer het en akademiese onderskeidings behaal het aan die Richardson High School in Texas. Sy verdien hiermee ook 'n studiebeurs wat haar studies by die Brown University help finansier het. Intussen het sy 'n juwelierswinkel geopen wat oorspronklike afgemete juwele geproduseer het en dit aan individue en die museumwinkel by die Dallas Museum of Arts verkoop het. Hierdie dame se visie het haar begelei tot haar suksesse.

n Visie begelei die persoon in besluitneming. Dit help ook die persoon met probleemoplossing. Figuur 2.3 wys hoe die visie van 'n persoon hom kan laat afwyk van die normale gang van sake. Neem byvoorbeeld hoedat F.W. de Klerk, voormalige president van die Nuwe Suid-Afrika, se visie van 'n Suid-Afrika as 'n vry en gelyke land sonder die onderdrukking van die nie-blanke gemeenskap, afgewyk het van die oorspronklike apartheidsbeleid waar nie-blankes onderdruk het.

Gedurende die apartheidsjare, het die visie van 'n nie-rassige Suid - Afrika as 'n wensdenkery daaruit gesien. FW. de Klerk het met volharding en

deursettingsvermoë bewys dat visie impliseer dat die onmoontlike slegs 'n uitdaging geword het. Sien figuur 2.3 hieronder (Daft 1999: 128).

Figuur 2.3
Mnr. F.W. De Klerk se visie
vir S.A. voor 1994 aangepas uit
Daft (1999:128).



2.4.1 Funksies van 'n visie (Daft 1999 : 127 - 129) :

- 'n Visie is tweeledig, dit koppel die huidige aan die toekoms. Met ander woorde, dit koppel die aspirasies vir die toekoms aan dit wat tans gebeur. Die persoon se visie rig dus die persoon se gedrag om sodoende die

toekomstige mikpunt te bereik.

- Visie gee energie en stukrag aan die mens en bevestig betrokkenheid. Die mens gee sy entoesiasme en deelname vrylik aan 'n visie wat vir hom die moeite werd is. Die visie sorg vir die ywer wat die persoon aan die dag lê om sy mikpunte te verwesenlik. Dit laat die persoon ekstra energie kry en dit span hom in om dit wat hy wil bereik 'n werklikheid te maak.
- Visie maak arbeid betekenisvol. Die mens wil graag trots wees en waardigheid sien in sy arbeid. So sien die eerste klipkapper homself as 'n gewone klipkapper, 'n tweede sien hom as iemand wat besig is om 'n grafsteen te bou, terwyl 'n derde homself sien as die bouer van 'n katedraal. Visie maak dit wat jy doen, al is jou deel van die hele projek ook hoe klein, so belangrik en betekenisvol dat jy dit met oorgawe aanpak en daarna die vrugte van jou arbeid met soveel meer waardering kan pluk.
- Visie stel standarde van uitnemendheid. Visie is dus die maatstaf waarmee die persoon sy deelname aan die organisasie meet. 'n Visie verskaf 'n uitdaging aan die mens om te gaan waar hy nog nie was nie. Die persoon beweeg elke slag nadat 'n mikpunt bereik is na 'n hoër mikpunt wat hy moet ewenaar. Hy beweeg elke slag na 'n hoër mikpunt wat nog nie deur 'n ander geëwenaar is nie. Hy begin dus standarde stel wat ander moet ewenaar. Dis waar die charismatiese selfbestuurder homself onderskei en homself so dryf en motiveer dat dit wat na 'n onmoontlikheid lyk vir ander, moontlik gemaak word deur homself.

2.5 Leierskapsfunksies

Die persoon aan die stuur van enige saak het heelwat kwaliteite, hetsy aangebore of aangeleer, waarmee hy sekere leierskapsfunksies kan uitvoer. Hierdie funksies, wanneer korrek uitgevoer, verseker die suksesvolle bereiking van sy doel. Hierdie funksie verseker hoë moraal en 'n suksesvolle saak. Voordat leierskapstrategieë behandel word, is dit nodig om eers hierdie leierskapsfunksies te bespreek.

2.5.1 *Beplanning*

Die leier moet alle belangrike inligting in verband met die betrokke aksie insamel. Hy behoort take te kan definieer en 'n doelwit te kan voorstel aan homself .Hy behoort ook 'n werkbare plan daar te stel, binne die regte besluitnemingsraamwerk (Adair 1984 : 13).

Die leier wat suksesvol wil wees, behoort eers haarfyn te beplan voordat hy 'n projek van enige aard wil aanpak. Die karwas wat die matrikulante vroeër bespreek het, dien hier as voorbeeld. Die proaktiewe matrikulant se eerste taak is om 'n daadwerklike plan van aksie vir sy eie funksie daar te stel. Hy moet byvoorbeeld 'n uiteensetting hê van watter pligte hy aan homself gaan uitdeel. Hy moet 'n ondememing van homself dat hy die pligte wat hy moet uitvoer wel sal uitvoer. Hy moet byvoorbeeld vir homself sê dat hy twee weke voor die funksie die kaartiies gereed sal hê vir die span matrikulante wat dit moet verkoop. Hy moet ook seker maak daarvan dat die hoof en ouerkomponent van die skool kennis dra van die projek en die nodige toestemming daarvoor verleen het. Alles hang af van die deeglike beplanning deur die proaktiewe matrikulant, wat die leiding in die projek neem. Belangrik hier is dat hy sy eie aktiwiteite deeglik moet beplan voordat hy die inisiatief neem om dit aan te pak.

2.5.2 *Organisering*

Die suksesvolle leier organiseer en bestuur homself/haarself as onderhorige na die bereiking van die regte doelwit (Fiedler 1987: 2). Met organisasie stel hy sy plan in werking.

Die proaktiewe matrikulant organiseer sy eie funksies vir die karwas op so 'n wyse dat hy betyds sy pligte uitvoer, soos beplan, en dat die pligte help om van die projek 'n sukses te maak.

2.5.3 *Leiding gee of rigting aanwys.*

Hier behoort die plan en doelwit van die organisasie aan die self bekend gemaak te word. Die doelwit moet aan homself verduidelik word en ook waarom dit belangrik is. Take kan aan homself toegewys word en sy eie standarde asook prosedures behoort vasgestel te word (Adair 1984: 13). Doelwitte kan aansluiting vind by die visie van die persoon.

Die persoon moet homself effektief lei om suksesvol in die uitvoering van sy pligte, wat hy aan homself toegewys het te wees.

2.5.4 *Beheer en toesig oor die aktiwiteite van die persoon.*

Persoonlike standarde behoort hier gehandhaaf te word. Leierskap kan die tempo van doelwitbereiking beïnvloed. Daar behoort ook verder verseker te word dat alle aktiwiteite gemik is op die doelwitte. Die individu se aktiwiteite kan hier bevorder word (Adair 1984: 13). Die persoon moet sy gedrag konsekwent monitor en sorg dat hyself sy pligte reg uitvoer. Hy moet sorg dat dit wel tot sukses sal

lei.

2.5.5 Die handhawing van gemotiveerdheid

Die gemotiveerde leerder sorg vir die effektiewe bereiking van doelwitte. Die gemotiveerde individu bring homself in beweging om sekere belangrike take, wat soms onaangenaam is, noukeurig uit te voer (Fiedler et al 1987 : 2).

Die matrikulant moet homself motiveer. Dit wil sê, hy moet van sy eie visie se onmiddellike doelwitte gebruik maak vir persoonlike aandrywing. Die beplande karwas se sukses is 'n onmiddellike doelwit wat bereik moet word. Dit dryf die proaktiewe matrikulant tot aksie.

2.5.6 Ondersteuning

Die leier behoort sy aanvaarding van homself en sy eie bydrae tot sy eie sukses bekend te maak aan homself. Hy behoort homself aan te moedig, selfdissipline te handhaaf, 'n gees van self-werksaamheid te ontwikkel en spanning te verlig (Adair 1984: 13). Die individu behoort homself te steun deur interne kommunikasie en emosionele versterking om sodoende die verlangde doel te bereik. Die proaktiewe matrikulant moet sy eie besluite neem en ondernemings in die karwasprojek ondersteun en alles in sy vermoë doen om dit te laat slaag.

2.5.7 Kommunikasie

Inligting behoort verskaf te word in verband met die uitvoer van take en die breë plan. Alle belangrike nuwe inligting moet aan die self verskaf word en inligting moet vanaf die self ingewin word (Adair 1984: 13).

Die matrikulant behoort gedurig met homself te kommunikeer om op die hoogte van sake te wees. Veral waar dit sy pligte en aktiwiteite omtrent die beplande karwas aanbetref. Hy moet seker maak dat hy by sy beplanning hou (of afwyk waar hy moontlike regstellings kan maak) om die karwas te laat slaag. Hy moet met homself gesels, homself ondervra, oortuig of motiveer, opbouend kritiseer en gelukwens.

2.5.8 *Besluitneming*

Een van die mees belangrike funksies van 'n persoon in beheer van homself is die van besluitneming. Die sukses van sy selfleiding hang af van sy gewilligheid en selfvertroue om die regte besluite te neem. Probleme word gewoonlik deur goeie besluitneming opgelos (Dinkmeyer & Eckstein 1996: 89).

Die leier van 'n projek behoort gewoonlik besluite te neem. So ook moet die persoon in sy selfleiding die besluite in sy eie lewe neem. Die matrikulant wat dus besig is met die karwas moet soms sy eie aktiwiteite se besluitneming doen. Dit kan geskied wanneer hy byvoorbeeld die kaartjies behoort te finaliseer, of om te besluit of hy outoritêre of demokratiese leierskap gaan toepas, in die koördinerings van die karwasprojek. Hierdie besluite help gewoonlik om knelpunte of probleme op te los.

2.6 **Maak leierskap 'n verskil ?**

Fiedler (1987: 4) definieer effektiewe leierskap as die mate van sukses wat bereik word deur die leier en sy span volgelinge in die uitvoer van toebedeelde take. Dit wil sê, indien die leier sy doelwitte bereik, was hy effektief. Die persoon wat homself lei, sal dus effektief wees indien hy sy eie doelwitte bereik.

Die samelewing kan moeilik voorgestel word sonder effektiewe leiers. Fiedler (1987:1) meen dat sonder die effektiewe leierskap van George Washington die Amerikaners nie die goed-geoefende en beter gewapende Engelse troepe sou oorwin het nie. Die sportskoene onderneming 'Nike' het ook met effektiewe leiding reuse suksesse in wêreldmarkte bereik (Daft 1999: 124). Die leierskap van Nelson Mandela het Suid-Afrika bevry van die onderdrukkende apartheidsbeleid van die Nasionale party (Mandela 1994: 748). 'n Land of instansie wat sonder effektiewe leiding funksioneer kan vergelyk word met 'n dier wat sonder sy kop rond hardloop. Leierskap is ook niks werd sonder volgelinge nie (Nahavandi 1997: 4). Die individu wat homself lei se leierskap is dus net so belangrik. Sonder sy effektiewe leiding is die moontlikheid groot dat daar misluk kan word in die bereiking van gestelde doelwitte.

2.7 Leierskapstrategieë

In hoofstuk een dui die beskrywing van die begrip *leierskapstrategieë* duidelik die volgende aan. Leierskapstrategieë is vernuftige, kundige of bekwame maniere of metodes van leiers om hul gesag uit te oefen en hulself so te inspireer ten einde hul gedrag, houdings en menings van hulself, deur goeie kommunikasie te verander en te rig om doelstellings of mikpunte te bereik. In persone se selfbestuur behoort hulle hierdie leierskapstrategieë op hulself in te span vir effektiewe selfbestuur. Dit is ook van deurslaggewende belang dat die leierskapsfunksies en leierskapstyle saam ingespan word om 'n effektiewe leierskapstrategie daar te stel.

Die belangrikste elemente van die leierskapstrategie soos deur die naborser in hoofstuk een saamgestel, is:

- 'n vernuftige manier om gesag uit te oefen,
- om jouself te inspireer,
- jou gedrag, houdings en menings te verander en te rig, deur goeie kommunikasie-doelwitte,
- en om mikpunte te bereik.

Hierdie elemente sal nou in fyner detail bestudeer word.

2.7.1 Gesag uitoefen.

Volgens Joyse Hawkins se Oxford Reference Dictionary (1986: 55) beteken gesag die mag of die reg om gehoorsaamheid af te dwing. Hierdie mag is afkomstig van persoonlike invloed, of kennis en vaardighede of posisie toegeken aan die persoon deur sy volgelinge. Vir die doeleindes van hierdie skrywe behoort die persoon in sy selfbestuur op 'n vernuftige en kundige manier gesag op homself af te dwing en moet hy dan 'n waardige volgeling van hierdie gesag wat hy aan homself toegeken het, word.

Hierdie gesag word uitgeoefen deurdat die individu beheer en toesig oor homself uitoefen. Dit beteken dat die individu gedurig 'n wakende oog oor sy eie gedrag sal hou sodat sy doelwitte bereik mag word. Hierdie beheer en toesig sal saamhang met die een of ander leierskapstyl, wat natuurlik sal bepaal of die persoon op 'n demokratiese manier of op 'n outokratiese manier, sy gesag sal uitoefen.

Die matrikulant wat in sy visie die doelwit het om die matriekeksamen met vlieënde vaandels te slaag, sal die doelwit laat geld deur gesag oor die uitvoering van take (byvoorbeeld studiesessies) uit te oefen. Indien die matrikulant voor die

keuse kom om die aand voor die finale eksamen óf hard te studeer óf die aand uit te gaan met vriende na 'n geselligheid moet hy 'n keuse maak. Die persoon wat sy prioriteite reg het sal gesag oor homself uitoefen om nie die aand uit te gaan nie en liever hard te studeer. Hy sal homself dwing om tuis te bly. Hy moet homself met goeie kommunikasie dwing en indien hy onaanvaarbare gedrag uitvoer moet hy homself straf. Indien hy wel homself aanvaarbaar gedra moet hy sy goeie gedrag beloon.

2.7.2 *Inspireer*

Hawkins (1986: 426) sien inspirasie as "om te stimuleer om 'n idee tot 'n nuwe skepping te gee". Die leier moet 'n gevoel van ek wil dit skep of ek wil dit bereik in homself installeer. Hy moet homself dus begeester met dit wat bereik moet word, sodat hy proaktief sal word en sy doelwitte probeer bereik. Die persoon sal hier die leierskapsfunksie *motivering* kombineer met *inspirasie* as leierskapstrategie en hierdie motivering moet die persoon dan help om in beweging te kom en die gestelde doelwitte te bereik. Die charismatiese leierskapstyl sal perfek hier inpas. Aangesien almal nie charismatiese kan wees nie kan daar na 'n moontlike demokratiese leierskapstyl gekyk word.

Die matrikulant moet homself so inspireer dat hy voel hy wil hard studeer om in die finale eksamen te slaag. Sy inspirasie behoort so treffend te wees dat die aantrekklike uitnodiging van uitgaan teenoor tuisbly en studeer nie meer so aantreklik lyk nie, maar dat hy liever wil tuisbly en studeer.

2.7.3 *Goeie kommunikasie*

Die individu moet met homself in kontak kom deur met homself in gesprek te tree.

Hy moet homself oortuig en inspireer tot die gewenste gedragsvorm sodat die doelwitte bereik kan word. Covey (1989 : 78) noem dit selfgesprek.

Die matrikulant is gedurig in kommunikasie met homself. Elke besluit en gedragsvorm behoort goed deurdink te word en keuses moet oorweeg en gemaak word. Wanneer gesag deur die persoon op homself afgedwing word en hy homself inspireer, maak hy gebruik van interne kommunikasie. Dit beteken dat die matrikulant deurentyd met homself moet kommunikeer as hy homself motiveer, inspireer en besluite neem.

2.7.4 Verandering van gedrag

Gedrag is volgens Hawkins (1986: 74) om op te tree of om te reageer. Dit is ook hoe die persoon homself beheer. Gedrag sluit onder andere in menings, houdings, temperament en optrede wat dikwels mekaar beïnvloed of veroorsaak. Hierdie optrede hou direkte verband met die gesag wat op hom uitgeoefen word, sowel as die inspirasie wat sorg dat die persoon homself oorreed om die doelwitte te bereik. Die persoon se gedrag moet dan neig om proaktief te wees (Covey 1989 : 71). Die gedrag van 'n persoon verteenwoordig die uitvoer van die individu se besluite. Hierdie besluite word geïnspireer deur die inspirasie en gesag wat sy eie leierskapstrategieë verteenwoordig. Covey gaan verder deur hierdie besluite aan verantwoordelikheid te koppel.

Wanneer die individu se gedrag nie na wense is nie en die doelwitte nie daarmee bereik kan word nie, moet die individu self sorg dat hierdie gedrag verander. Dit kan gedoen word deurdat hy sy gesag en inspirasie sal inspan om dan te besluit dat 'n verandering in sy gedrag wenslik is. Dit beteken dat wanneer die gedrag van die matrikulant byvoorbeeld neig na uitgaan en nie om te studeer nie, moet

hy homself *ding* en inspireer om *liewer* te studeer en *nie uit* te gaan *nie*. Hy maak ook natuurlik gebruik van effektiewe kommunikasie om homself te oortuig dat dit die regte ding is om te doen.

2.7.5 Doelwitte bereik

Doelwitte is mikpunte wat bereik moet word. 'n Voorbeeld hiervan is om die matriekeksamen te slaag. Die persoon lei homself deur gebruik te maak van leierskapstrategieë. Verder vorm doelwitte ook deel van die individu se visie. Daar is 'n noue verband tussen visie en strategie. Die een kan byvoorbeeld *nie sukses bereik* (visie kan *nie verwesenlik word* sonder 'n werkbare strategie *nie*) sonder die ander een *nie*. Daft (1999: 124) beskou strategie as intensies, aksies, of vernuftige maniere om 'n visie 'n werklikheid te maak. Verder is strategie die gebruik of inspanning van effektiewe leierskap- en volgelingskapstyle in die uitvoering van leierskapsfunksies om van die droom of visie 'n werklikheid te maak.

Daar is deeglik bewys in hoofstuk een dat die bogenoemde leierskapskwaliteite wel aangeleer en geïnternaliseer kan word. Die persoon kan dus in sy selfbestuur van leierskapstrategieë gebruik maak om sy visie te bereik.

2.8 Besluitneming en die oplossing van probleme

Besluitneming vorm deel van leierskap se mees basiese vaardighede (Adair 1984: 75). Leiers behaal heelwat sukses deur effektiewe besluitneming. Die proses van besluitneming behels die diepe nadenke oor 'n saak, die aksie van 'n keuse maak, 'n resoluise maak, die finalisering en afsluiting van die denk-aksie en 'n poging om 'n probleem op te los (Adair 1984: 107).

Hierdie prosesse help die leier om sy doelwitte te bereik en om sy onderneming ten opsigte van sy volgelinge tot groter suksesse te lei (Adair 1984: 107). Die persoon wat homself lei, neem ook besluite en die sukses van sy doelwitbereiking hang grootliks af van die vaardigheid om goeie besluite te neem.

2.9 Slotopmerkings

Die hoofstuk spreek duidelik uit dat effektiewe interpersoonlike leiers ander mense bestuur deur gebruik te maak van leierskapstrategieë. Dit is ook duidelik dat die individu homself effektief kan bestuur indien hy gebruik maak van dieselfde leierskapstrategieë.

Die matrikulant kan dus die leierskapstrategieë so inspan in sy selfbestuur dat hy seker kan maak hy behaal sukses in die finale matriekeksamen. Hierdie sukses, naamlik 'n matrieksertifikaat, mag dan behulpsaam wees in die leerder se verwerking van sy visie.