



GROEPFUNKSIONERING

IN

LANDBOU-ONTWIKKELING:

DIE ROL VAN LEIERSKAP

S.E. TERBLANCHÉ

JULIE 2000

© University of Pretoria



**GROEPFUNKSIONERING IN LANDBOU-ONTWIKKELING:
DIE ROL VAN LEIERSKAP**

Deur

STEPHANUS ESIAS TERBLANCHÉ

Voorgelê ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die graad

PhD

In die

**FAKULTEIT NATUUR-, LANDBOU- EN INLIGTINGWETENSKAPPE
DEPARTEMENT LANDBOU-EKONOMIE, VOORLIGTING EN
LANDELIKE ONTWIKKELING
UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
PRETORIA**

2000

DANKBETUIGING

Graag word hiermee 'n opregte woord van dank betuig aan persone en instansies wat deur ondersteuning en aanmoediging hierdie navorsingsprojek moontlik gemaak het:

'n Besondere woord van dank aan my vorige mentors wat deur hulle leidinggewende optrede my deurentyd gevorm en ondersteun het te wete Dr Herold van der Riet, Freddie van Aswegen en Dr Aubrey Venter.

Aan voorligtingskollegas, wat baie jare en nagte, veral agter die berg, die stryd saam gestry het ter wille van landbou-ontwikkeling. Die projek sou nie moontlik gewees het sonder die samewerking en ondersteuning van die studiegroeplede nie.

Om saam met hierdie boere te kon werk was 'n voorreg.

'n Woord van dank aan Prof Hennie Groeneveld en Mev Rina Owen vir die statistiese verwerking van die gegewens.

My opregte dank aan Prof Gustav Düvel vir "Job se geduld", leiding en aanmoediging deurentyd ontvang.

Aan my kollegas by die Landboukollege Laeveld vir verdraagsaamheid en ondersteuning, baie dankie.

'n Spesiale woord van dank aan mev. Mona Naudé en Jo Coertse vir die tik van die manuskrip.

Dankie aan my vrou en dogters vir julle liefde, opoffering en veral aanmoediging wat sou ek sonder julle kon doen!

Ten slotte – dankie Hemel Vader vir alles wat ek so onverdiend uit U hand ontvang het en mag ons Hemelse Vader wysheid en insig skenk aan elkeen wat hom/haarself ooit in 'n leiersposisie bevind.



Leierskap in die hemel en op aarde is deur God ingestel ter wille van die ordelike bestaan en voortbestaan van alle lewende wesens.

Ps 8:7 “ U laat hom heers oor die werke van U hande: U het alles onder Sy voete gestel”



ABSTRACT

GROUP FUNCTIONING IN AGRICULTURAL DEVELOPMENT: THE ROLE OF LEADERSHIP

by

STEPHANUS ESIAS TERBLANCHÉ

LEADER: PROFESSOR G.H. DÜVEL

DEPARTMENT: Agricultural Economics, Extension and Rural Development

DEGREE: PhD – Agricultural Extension

OBJECTIVE

The aim of the study is to cast more light on the nature and causes of group efficiency with reference to the role, function and prospects of leadership in the commercial agricultural development situation.

RESEARCH PROCEDURE

Data for the study was obtained by means of a coded questionnaire, which was completed by 68 respondents - all of which are members of seven study groups in the Northern Province.

In order to establish a criterion for group efficiency the seven study groups were subjectively rated according to group efficiency and divided into three categories, namely low, average and high.

The data was analysed using accepted statistical methods such as Spearman's coefficient of rank correlation, arithmetic means, analysis of variance, log linear analysis, chi squares non-parametric tests and a few t-tests.

FINDINGS AND CONCLUSIONS

As a result of the theoretical discussion it was accepted that the efficient functioning of a group is a function of leadership with the potential of influencing the internal and external dynamic forces (group dynamics situation). These group dynamic forces include physical and psychological atmosphere, participation in group activities, communication patterns, role definition, standards or norms, cohesiveness (we feeling), group size, techniques, objectives, procedures for evaluation, multiple group membership and mother organisations.

The level of the different internal and external dynamic forces within the seven study groups and its correlation with group efficiency was determined. Significant and highly significant correlations were found between the majority of group dynamic forces and group efficiency. This points to a close interdependence between the internal and external dynamic forces. The implication is that the groups which are highly efficient are constantly superior with regard to the intensity of actually all group dynamic forces.

The strengthening of one or more of the group dynamic forces accordingly have a strengthening effect on the other forces. This is in support of Lewin's (1951) concept of the group as a social field of forces. In practice it means that the use of a few effective techniques will have a significant positive effect on group functioning.

Ultimately however, leadership is decisive with regard to the change or improvement of the group dynamic forces.

Evidence was found that the most efficient groups (category of high efficiency) tend to give more credit to the chairperson for the role he played in the performance of the group.

According to Düvel (1980) the ideal group leader is most probably the one that occupies the first order of rank in the group with regard to the two so called umbrella personality traits, namely capability and popularity. This ideal situation occurred within two of the most efficient groups. Overall results show a higher degree of



capability and popularity within the most efficient groups (category of high efficiency) than within the groups in the low and average categories of efficiency. The higher the degree of capability and popularity within the groups the better the groups were functioning.

Researchers also identified certain personality traits that could support and strengthen the so called umbrella personality traits, capability and popularity.

Group leaders of the most efficient groups received a higher assessment with regard to personality traits such as ability to organise, dutiful, purposefulness, ability to persuade some one and self assurance (supporting capability) than group leaders from groups in the low and average categories of efficiency.

With regard to all five personality traits namely diplomacy and tact, human relations, esteem, impartiality and enthusiasm supporting the umbrella personality trait, popularity, group leaders from the most efficient groups received a higher assessment than group leaders from the low and average categories of efficiency.

The importance of divided leadership for groups to function more efficiently was emphasised by various researchers. A larger degree of divided leadership is present within the more efficient groups while their group leaders also tend to delegate responsibilities more amongst group members than group leaders from less efficient groups.

The group leaders of the more efficient groups also shown a higher concern for production (and a balanced concern for people) than leaders from less efficient groups. The latter tend to show a higher concern for people and less concern for production.

By completing a questionnaire on leadership behaviour it is possible to determine each group member's concern for production and concern for people. This will also enable the group leader to adjust his leadership style according to what the situation dictates. This is only possible if the group leader is aware of his leadership style. It

will also enable the group to identify two leaders (a leader pair) who will make a good match to lead the group, (where the one leader is strong on working with people and the other leader is strong on working for production).

This is an important aspect that should be encouraged more in order to improve group activities and consequently group efficiency.

To summarise, efficient groups consequently have better group leaders, who are more capable and popular than group leaders from the less efficient groups. Group leaders of the more efficient groups reveal a greater concern for production, delegate responsibilities readily amongst all group members, display a greater degree of divided leadership and precipitate stronger group dynamic forces.

In spite of limited differences between the respective study groups in terms of efficiency, the results confirmed the fact that the efficient functioning of a group is a function of leadership, thus having an intervention possibility to influence the group dynamic situation, namely the internal and external dynamic forces.



UITTREKSEL

GROEPFUNKSIONERING IN LANDBOU-ONTWIKKELING : DIE ROL VAN LEIERSKAP

deur

STEPHANUS ESIAS TERBLANCHÉ

PROMOTOR: Prof G.H. Düvel

DEPARTEMENT: Landbou-ekonomie, Voorligting en Landelike Ontwikkeling

GRAAD: PhD Landbouvoorligting

DOELSTELLING

Die doel van hierdie studie is om meer lig op die aard en oorsake van groepsdoeltreffendheid te werp, veral met betrekking tot die rol, funksie en moontlikhede van leierskap in die kommersiële landbou-ontwikkelingsituasie.

ONDERSOEKPROSEDURE

Data is met behulp van 'n gekodeerde vraelys by 68 respondente van sewe studiegroepe in die Noordelike Provinsie ingesamel.

Ten einde 'n maatstaf vir groepsdoeltreffendheid daar te stel is die sewe studiegroepe subjektief in terme van doeltreffendheid aangeslaan en in drie kategorieë naamlik, laag, gemiddeld en hoog ingedeel.

Die data is ontleed deur gebruikmaking van erkende statistiese verwerkingstegnieke soos Spearman se rangordekorrelasiekoëffisient, rekenkundige gemiddeldes, variansie analyses, log-linêre analyses, Chi-kwadraat nie-parametriese toetse en enkele t-toetse.



BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

Na aanleiding van die teoretiese beredenering, is die aanname gemaak dat doeltreffende groepfunksionering 'n funksie van leierskap is, wat op sy beurt die moontlikheid besit om die groepsdinamiese situasie (intern- en eksterndinamiese kragte) te beïnvloed.

'n Peiling is van die sewe studiegroepe se intern- en eksterdinamiese kragte gemaak om sodoende die verwantskap met groepsdoeltreffendheid te bepaal. Hierdie groepdinamiese kragte sluit onder andere in, die fisiese en psigiese atmosfeer, deelname aan groepsaktiwiteite, kommunikasiepatrone, roldefinisie, standarde of norme, kohesie, groepgrootte, tegnieke, doelstellings, die evaluasieprosedures, veelvuldige groeplidmaatskap en moeder-organisasies. Betekenisvolle en hoogsbetekenisvolle verwantskappe is tussen die groot meerderheid groepdinamiese kragte en groepsdoeltreffendheid gevind, wat 'n aanduiding is van die interafhanklikheid van hierdie groepdinamiese kragte.

Die implikasie is dat die hoogsdoeltreffende groepe konsekwent beter is wat die intensiteit van feitlik alle groepdinamiese kragte aan betref. Die versterking van een of meer groepdinamiese kragte het gevolglik 'n suurdeeg effek op die ander wat ondersteunend is van Lewin (1951) se konsep van die groep as synde 'n sosiale kragteveld. In die praktyk beteken dit dat die aanwending van 'n paar effektiewe tegnieke 'n groot potensiele uitwerking op groepfunksionering kan hê.

Uiteindelik is leierskap deurslaggewend van aard wat betref die verandering of verbetering van groepdinamiese kragte aangesien dit alleenlik daardeur bereik kan word.

Getuienis is gevind dat die beter groepe, veral die mees doeltreffende groepe, neig om die voorsitter meer krediet te gee vir die rol wat hy in die prestasie van die groep gespeel het.



Die ideale groepleier (Düvel, 1980) sou waarskynlik die persoon wees wat ten opsigte van die twee oorkoepelende persoonlikheidseienskappe, bekwaamheid en gewildheid die eerste rangorde posisie in die groep bekleed.

Hierdie ideale toestand kom by twee van die mees doeltreffende groepe voor, terwyl groepslede van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie oorwegend 'n hoër mate van bekwaamheid en gewildheid toon as groepslede van die groepe in die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë. Hoe hoër die mate van bekwaamheid en gewildheid binne die groepe hoe hoër die groepsdoeltreffendheid.

Vroeëre navorsers identifiseer verder sekere persoonlikheidseienskappe wat moontlik bekwaamheid en gewildheid ondersteun en versterk. Groepleiers van die drie mees doeltreffende groepe word ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe, organisasievermoë, pligsgetrouheid, doelgerigheid, oorredingsvermoë en selfversekerdheid (wat bekwaamheid ondersteun en versterk) hoër aangeslaan as groepleiers van die gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë. Ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun en versterk word die leiers van die mees doeltreffender groepe ten opsigte van al vyf die eienskappe te wete diplomatie en takt, menseverhoudings, agting, onpartydigheid en entoesiasme hoër aangeslaan as die minder doeltreffender groepe.

Vir groepe om doeltreffend te funksioneer het verskeie navorsers die belangrikheid van verdeelde leierskap beklemtoon. 'n Groter mate van verdeelde leierskap kom dan ook by groepe in die hoë as by groepe in die lae doeltreffendheidskategorie voor. 'n Groter mate van delegering van verantwoordelikhede, deur die groepleiers, kom by die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie voor. Groepleiers in die hoë doeltreffendheidskategorie is ook meer taakgerig in hulle optrede (maar toon 'n gebalanseerde mensgerigheid) as die groepleiers in die lae doeltreffendheidskategorie, terwyl laasgenoemde meer mensgerig optree.

Deur die voltooiing van 'n leierskapsgedragsvraelys kan elke groepslid se leierskapstyl met betrekking tot mens- en taakgerigheid bepaal word. Dit sal die groepleier in staat stel om sy leierskapstyl aan te pas soos die situasie dit vereis terwyl dit ook die groep in staat sal stel, om na aanleiding van die mens- en taakgerigheid (nou verwant



aan bekwaamheid en gewildheid) wat groepslede toon, 'n leierspaar aan te wys om die groep te lei. Hierdie is 'n aspek wat aanmoediging regverdig ten einde groter groepsdoeltreffendheid by groepwerkzaamhede te weeg te bring.

Doeltreffender groepe beskik gevolglik oor beter leiers en hierdie groepleiers is meer bekwaam en gewild as die groepleiers van die minder doeltreffender groepe. Die groepleiers van doeltreffende groepe tree ook meer taakgerig op, delegeer verantwoordelikhede meer, toon 'n groter mate van verdeelde leierskap en ontketen sterker groepdinamiese kragte.

Ten spyte van beperkte verskille tussen die onderskeie studiegroepe in terme van doeltreffendheid, bekragtig die verkreeë gegewens dat doeltreffende groepfunksionering 'n funksie van leierskap is, wat opsy beurt die intervensie moontlikheid, tot die beïnvloeding van die groepsdinamiese situasie, naamlik die intern-en ekstern dinamiese kragte, bied.

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGING	I
ABSTRACT	III
UITTREKSEL	VII
INHOUDSOPGAWE.....	XI
LYS VAN TABELLE	XVII
LYS VAN FIGURE	XXIII

HOOFSTUK 1

DIE PROBLEEM.....	1
-------------------	---

HOOFSTUK 2

TEORETIESE BESINNING

2.1	INLEIDING.....	5
2.2	BEGRISPVERHELDING	6
2.2.1	Groepsdinamika	6
2.2.2	Leierskap	7
2.3	DIE VERSKILLENDE NAVORSINGSBENADERINGS OF TEORIEË MET BETREKKING TOT LEIERSKAP	9
2.3.1	Inleiding.....	9
2.3.2	Die persoonlikheidskenmerkbenadering ("Trait approach").....	9
2.3.3	Die situasiebenadering ("Situational approach")	12
2.3.4	Leierskapstyle ("Styles approach").....	14
2.3.5	Die Funkzionele en enkele ander benaderings tot leierskapnavorsing.....	17
2.4	SAMEVATTING	19
2.5	HIPOTESES.....	21

HOOFSTUK 3

METODOLOGIE

3.1	ONDERSOEKGEBIED EN INSAMELING VAN GEGEWENS.....	23
3.2	MAATSTAWWE EN SKALE.....	24
3.2.1	Maatstawwe van groepsdoeltreffendheid.....	24
3.2.2	Interne dinamiese kragte as maatstaf van groepsdoeltreffendheid.....	25
3.2.3	Eksterne dinamiese kragte as maatstaf van groepsdoeltreffendheid	38
3.3	VERWERKING VAN GEGEWENS	42

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN DIE INTERN- EN EKSTERNDINAMIESE KRAGTE OP GROEPFUNKSIONERING

4.1	INLEIDING.....	43
4.2	GROEPSDOELTREFFENDHEID	44
4.2.1	Atmosfeer	45
4.2.2	Kommunikasiepatrone.....	50
4.2.3	Deelname	52
4.2.4	Standaarde of norme.....	53
4.2.5	Kohesie	57
4.2.6	Algemene roldefinisie.....	59
4.2.7	Heterogeniteit of homogeniteit	60
4.2.8	Grootte.....	62
4.2.9	Doelstellings.....	63
4.2.10	Tegnieke.....	65
4.2.11	Evaluasie.....	68
4.2.12	Veelvuldige groeplidmaatskap.....	70
4.2.13	Moeder-organisasies	73
4.3	SAMEVATTING: DIE INVLOED VAN INTERN- EN EKSTERN- DINAMIESE KRAGTE OP GROEPFUNKSIONERING.....	74

HOOFSTUK 5

LEIERSKAP ONDERVINDING

5.1	INLEIDING.....	79
5.2	DIE LEIERSKAPSITUASIE EN ONDERVINDING BINNE DIE SEWE STUDIEGROEPE.....	79

HOOFSTUK 6

BEKWAAMHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOELTREFFENDHEID

6.1	INLEIDING.....	83
6.2	BEKWAAMHEID VAN DIE GROEPVOORSITTERS.....	84
6.2.1	Aanslag deur groepslede.....	84
6.2.2	Selfaanslag ten opsigte van bekwaamheid	85
6.3	BEKWAAMHEID BINNE GROEP- EN DOELTREFFENDHEIDS- KATEGORIEË	87

HOOFSTUK 7

PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE ONDERSTEUNEND TOT BEKWAAMHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOEL- TREFFENDHEID

7.1	INLEIDING.....	89
7.2.	PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE WAT BEKWAAMHEID ONDERSTEUN.....	90
7.2.1	Organisasievermoë.....	90
7.2.2	Pligsetrouheid.....	93



7.2.3	Doelgerigtheid	95
7.2.4	Deskundigheid.....	98
7.2.5	Oorredingsvermoë	101
7.2.6	Selfversekerdheid.....	103
7.3	SAMEVATTENDE BEVINDING.....	106
7.3.1	Bekwaamheidsondersteunde eienskappe van die groepvoorsitter	106
7.3.2	Bekwaamheidsondersteunde eienskappe by alle groeplede.....	108
7.3.3	Die invloed van bekwaamheidsondersteunende eienskappe op groepsdoeltreffendheid binne doeltreffendheidskategorieë.....	109

HOOFSTUK 8

GEWILDHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOEL- TREFFENDHEID

8.1	INLEIDING.....	112
8.2	GEWILDHEID VAN DIE GROEPVOORSITTERS.....	112
8.3	GEWILDHEID EN DIE SELFAANSLAG DEUR RESPONDENTE	113
8.4	GEWILDHEID BINNE GROEP- EN DOELTREFFENDHEIDS- KATEGORIEË	114

HOOFSTUK 9

PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE ONDERSTEUNEND TOT GEWILDHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOEL- TREFFENDHEID

9.1	INLEIDING.....	118
9.2	PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE WAT GEWILDHEID ONDERSTEUN.....	119
9.2.1	Diplomasie en takt.....	119
9.2.2	Menseverhoudings	122

9.2.3	Agting	125
9.2.4	Onpartydigheid	128
9.2.5	Entoesiasme	131
9.3	SAMEVATTENDE BEVINDING.....	134
9.3.1	Gewildheidsondersteunende eienskappe van die groepvoorsitter.....	134
9.3.2	Gewildheidsondersteunende eienskappe by groepslede	135
9.3.3	Die invloed van die gewildheidsondersteunende eienskappe op groepdoeltreffendheid binne doeltreffendheidskategorieë	139

HOOFSTUK 10

VERDEELDE LEIERSKAP EN LEIERSKAPSTYLE

10.1	INLEIDING.....	140
10.2	VERDEELDE LEIERSKAP	141
10.3	LEIERSKAPSTYLE.....	143
10.3.1	Gewildheid en bekwaamheid en leierskapsdimensies.....	144
10.3.2	Leierskapstyl van groepe in die lae doeltreffendheidskategorie.....	145
10.3.3	Leierskapstyl van groepe in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie	149
10.3.4	Leierskapstyl van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie	152
10.3.5	Die leierskapstyl binne doeltreffendheidskategorieë	156
10.4	SAMEVATTENDE GEDAGTES MET BETREKKING TOT VERDEELDE LEIERSKAP EN LEIERSKAPSTYLE	157

HOOFSTUK 11

SLOTBESKOUIING

SAMEVATTING.....	159
GEVOLGTREKKINGS.....	164



LITERATUURVERWYSINGS	166
BYLAAG A: VRAELYS OOR DIE FUNKSIONERING VAN STUDIEGROEPE IN DIE NOORDELIKE PROVINSIE.....	169

LYS VAN TABELLE

Tabel 4. 1:	Groepering van die sewe studiegroepe in doeltreffendheidskategorieë na aanleiding van die gemiddelde doeltreffendheidspeil en rangorde	44
Tabel 4. 2:	Groepering van die sewe studiegroepe volgens doeltreffendheid en volgens die nutwaarde soos deur respondente in die doeltreffendheidskategorieë aangetoon	45
Tabel 4. 3:	Die aanvaarbaarheid van vergaderplek volgens die mening van respondente geklassifiseer volgens die doeltreffendheid van hul studiegroepe.....	47
Tabel 4. 4:	Die toekenning van addisionele ure vir studiegroepaksies, aangetoon deur respondente in verskillende doeltreffendheidskategorieë.....	48
Tabel 4. 5:	Frekwensieverspreiding van respondente geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid ten opsigte van die voorkoms van tweerigtingkommunikasie	51
Tabel 4. 6:	Die aanvaarbaarheid van pogings om kommunikasie te bevorder aangetoon deur respondente geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid.....	52
Tabel 4. 7:	Die verwantskap tussen groepsdoeltreffendheid en die subfasette van deelname.....	53
Tabel 4. 8:	Die verband tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van enkele fasette van die bestaande studiegroepkonstitusie.....	54
Tabel 4. 9	Respondente volgens doeltreffendheidskategorieë met betrekking tot die bewus wees van 'n geskrewe konstitusie al dan nie	55
Tabel 4. 10:	Respondente, geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë, se voorkeur met betrekking tot 'n konstitusie as blote riglyn of absolute regulasie.....	55

Tabel 4. 11:	Die verband tussen sosiale verkeer as groepstandaard en groepsdoeltreffendheid met verwysing na groephandhawing, kennisvermeerdering en persoonlike waarde of nut vir elke individuele groepslid.....	56
Tabel 4. 12:	Die waarde van sosiale verkeer op die handhawing van die groep, aangetoon deur respondente geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë	56
Tabel 4. 13:	Die persoonlike waarde of nut van sosiale verkeer vir die individuele groepslid, aangetoon deur respondente, geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë	57
Tabel 4. 14:	Respondente se keuse ten opsigte van die bywoning van 'n boeredag of studiegroepbyeenkoms wat in terme van tyd bots	58
Tabel 4. 15:	Die reaksie van respondente (volgens groepsdoeltreffendheidskategorieë) op 'n stelling dat hul groep swak funksioneer	58
Tabel 4. 16:	Beoordeling van die algemene roldefinisie (elke groepslid weet wat sy rol in die groep is) deur respondente, geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid	59
Tabel 4. 17:	Die ideale situasie met betrekking tot heterogeniteit of homogeniteit soos deur respondente binne doeltreffendheidskategorieë aangetoon	62
Tabel 4. 18:	Die gemiddelde werklike ledetal en gemiddelde minimum en maksimum groepgrootte soos verkies deur respondente binne die drie studiegroep doeltreffendheidskategorieë.....	63
Tabel 4. 19:	Respondente se kennis van die groepsdoelstellings soos per doeltreffendheidskategorieë aangetoon.....	64
Tabel 4. 20:	Beoordeling van enkele fasette van groepsdoelstellings soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë.....	64
Tabel 4. 21:	Die duidelikheid en evalueerbaarheid van die groepsdoelstellings soos deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë gepersipieer.....	65
Tabel 4. 22:	Die verband tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van verskillende groepstegnieke	66



Tabel 4. 23:	Die gemiddelde getal kere waartydens groepe deur deskundiges of deur 'n groepslid onderskeidelik toegesprek word	66
Tabel 4. 24:	Die toeken van werksopdragte aan groepslede as tegniek, en die effek daarvan om groepslede se kennis te vermeerder, soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë	67
Tabel 4. 25:	Groepslede se kennis van die metodes om groepswerkzaamhede te evalueer	69
Tabel 4. 26:	Evaluasie metodes soos voorgestel en aanbeveel deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë.....	70
Tabel 4. 27:	Die belangrikheid en bydrae wat 15 groepe in die gemeenskap lewer, soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë	71
Tabel 4. 28:	Die mate waartoe studiegroepe by die distriks landbou-unies ingeskakel is, soos deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë aangetoon	73
Tabel 4. 29:	Respondente se beoordeling t.o.v. die wenslikheid vir 'n studiegroep om by distriks landbou-unie in te skakel.....	74
Tabel 5. 1:	Die getal persone wat vanaf stigting tot op datum reeds as voorsitter gedien het, die dienstydyperk van die huidige voorsitter en die gemiddelde dienstydyperk van alle voorsitters van die onderskeie studiegroepe	80
Tabel 5. 2:	Die rol van voorsitters in die prestasie van hulle groepe soos waargeneem deur groepslede in die verskillende doeltreffendheidskategorieë	81
Tabel 6. 1:	Bekwaamheid van groepvoorsitters soos deur respondente in die sewe groepe aangetoon	84
Tabel 6. 2:	Selfaanslag van voorsitters ten opsigte van bekwaamheid, getal groepslede met 'n hoër selfaanslag as voorsitter, ouderdom en aantal jare boerdery ondervinding van die voorsitter	86
Tabel 6. 3:	Gemiddelde bekwaamheidsaanslag binne groep- en doeltreffendheidskategorieverband	87
Tabel 7. 1:	Die aanslagwaardes van groepleiers en alle groepslede met betrekking tot organisasievermoë.....	91



Tabel 7. 2:	'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde organisasievermoë wat binne groepe voorkom	91
Tabel 7. 3:	Die mate van pligsgetrouheid van groepsleiers en gemiddelde mate van pligsgetrouheid van alle groepslede soos deur respondente waargeneem	93
Tabel 7. 4:	'n Vergelyking tussen die groepe onderling met betrekking tot pligsgetrouheid	94
Tabel 7. 5:	Doelgerigheid van groepleiers en die mate van doelgerigheid binne groepsverband soos deur respondente van die sewe studiegroepe waargeneem	96
Tabel 7. 6:	'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die verskil in gemiddelde doelgerigheid wat binne groepe voorkom	97
Tabel 7. 7:	Die aanslagwaarde van groepleiers en alle groepslede met betrekking tot deskundigheid soos deur respondente van die sewe studiegroepe aangetoon	99
Tabel 7. 8:	'n Vergelyking tussen die sewe groepe met betrekking tot die verskil in gemiddelde deskundigheid wat binne groepe voorkom	99
Tabel 7. 9:	Die oorredingsvermoë van groepvoorsitters soos deur respondente aangetoon en die gemiddelde oorredingsvermoë van alle groepslede.....	101
Tabel 7. 10:	'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde oorredingsvermoë wat binne groepe voorkom	102
Tabel 7. 11:	Die mate van selfversekerdheid van groepvoorsitters soos deur respondente aangetoon en die gemiddelde mate van selfversekerdheid van alle groepslede binne groepsverband	104
Tabel 7. 12:	'n Vergelyking van die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde selfversekerdheid wat binne groepe voorkom	105

Tabel 7. 13:	Aanslagwaardes van groepvoorsitters en rangorde posisie wat persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun, binne groepe beklee	107
Tabel 7. 14:	Gemiddelde aanslagwaardes van al die respondente vir elk van die ses persoonlikheidseienskappe wat bekwaamheid ondersteun en rangorde posisie wat elke eienskap tussen groepe beklee	110
Tabel 8. 1:	Gewildheid van die groepvoorsitters soos deur respondente in die sewe groepe waargeneem.....	113
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	114
Tabel 8. 3:	Gewildheid binne groep- en doeltreffendheidskategorieë soos deur respondente van sewe studiegroepe waargeneem.....	115
Tabel 9. 1:	Die aanslagwaardes van groepvoorsitters en gemiddelde aanslagwaardes van alle groepslede met betrekking tot diplomاسie en takt.....	120
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	120
Tabel 9. 3:	Die mate van menseverhoudings soos deur groepvoorsitters geopenbaar en die gemiddelde mate van menseverhoudings binne groepe waargeneem.....	122
Tabel 9. 4:	'n Vergelyking van die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde menseverhoudings wat binne groepe voorkom	123
Tabel 9. 5:	Die mate van agting wat groepvoorsitters afdwing en die gemiddelde mate van agting wat alle groepslede binne groepsverband afdwing.....	125
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	126

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	129
Tabel 9. 8:	’n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling met betrekking tot die onpartydigheid wat tussen die groepe voorkom	130
Tabel 9. 9:	Entoesiasme wat groepvoorsitters demonstreer en die gemiddelde mate van entoesiasme vir alle groepslede per studiegroep.....	132
Tabel 9. 10:	’n Vergelyking van die sewe groepe onderling m.b.t. die verskil in gemiddelde entoesiasme wat binne groepe voorkom ...	133
Tabel 9. 11:	Gemiddelde aanslagwaardes van groepvoorsitters en rangorde posisie wat persoonlikheidseienskappe wat gewildheid ondersteun, tussen groepe beklee.....	136
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	138
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.....	144
Tabel 10. 2:	Die gemiddelde T- en M-waarde van alle respondente binne die drie doeltreffendheidskategorieë.....	156
Tabel 10. 3:	Bestuurstyle van groepleiers en groepe soos op die Bestuursrooster aangedui, die rangorde van voorsitters t.o.v. bekwaamheid en gewildheid en die identifisering van ‘n leierskapspar.....	158

LYS VAN FIGURE

Figuur 1. 1:	'n Oorsig van die hoof voorligtingsbenaderings ten opsigte van landbou-ontwikkeling.....	2
Figuur 2. 1:	Taak en verhoudingsdimensies in groepsfunksionering (Jordaan & Jordaan, 1989:761).....	16
Figuur 2. 2:	“The Managerial Grid” (Blake & Mouton 1978:11).....	18
Figuur 2. 3:	Skematiese voorstelling om die verband tussen groep-funksionering en leierskap aan te dui.....	20
Figuur 4. 1:	Die gemiddelde aanvaarbaarheid van enkele aspekte van studie-groepvergaderings soos geoordeel deur lede in groepe van verskillende grade van doeltreffendheid.....	46
Figuur 4. 2:	Die gemiddelde aanslagwaarde van fasette van psigiese atmosfeer soos aangetoon deur respondente in groepe van verskillende vlakke van doeltreffendheid.....	49
Figuur 4. 3:	Die gemiddelde aanslagwaardes van fasette van kommunikasie soos deur respondente in studiegroepe van uiteenlopende doeltreffendheid aangetoon.....	50
Figuur 4. 4:	Die mate van heterogeniteit en/of homogeniteit soos deur groepslede waargeneem (huidige situasie) en die ideale situasie soos deur respondente voorgestel.....	61
Figuur 4. 5:	Die gepersipieerde kennisvlakvermeerdering by groepslede wanneer werksopdragte toegeken word, aangetoon deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë.....	68
Figuur 4. 6:	Die gemiddelde getal ure wat respondente in verskillende doeltreffendheidskategorieë, aan studiegroep- en ander groepaksies afstaan.....	72
Figuur 5. 1:	'n Diagrammatiese voorstelling van die rol wat die voorsitter in die prestasie van die groep speel, waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë.....	82
Figuur 7. 1:	'n Vergelyking van die organisasievermoë binne die drie doeltreffendheidskategorieë	92
Figuur 7. 2:	'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde mate van pligsgetrouheid	95

Figuur 7. 3:	'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde doelgerigtheid.....	98
Figuur 7. 4:	'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde deskundigheid	100
Figuur 7. 5:	'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde oorredingsvermoë.....	103
Figuur 7. 6:	'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van die gemiddelde selfversekerdheid.....	105
Figuur 9. 1:	'n Vergelyking van die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde diplomatie en takt	121
Figuur 9. 2:	'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde menseverhoudings.....	124
Figuur 9. 3	'n Vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde mate van agting wat afgedwing word.....	127
Figuur 9. 4:	'n Vergelyking tussen die doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde onpartydigheid	131
Figuur 9. 5:	'n Vergelyking tussen die doeltreffendheidskategorieë op grond van gemiddelde entoesiasme.....	134
Figuur 10. 1:	Die werklike en ideale situasie met betrekking tot leiersfunksieverdeling soos deur respondente geoordeel	141
Figuur 10. 2	Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 2 t.o.v. mens- en taakgerigtheid op die Bestuursrooster inneem	146
Figuur 10. 3	Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 7 op die Bestuursrooster t.o.v. mens- en taakgerigtheid inneem	148
Figuur 10. 4:	Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 3 op die Bestuursrooster inneem.....	149
Figuur 10. 5:	Die T- en M-waardes van individuele groepslede van Groep 5 en gevolglike posisie op die Bestuursrooster wat hulle inneem....	151
Figuur 10. 6:	Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 1 op die Bestuursrooster inneem.....	152
Figuur 10. 7:	Die posisie wat individuele groepslede van Groep 4 t.o.v. mens- en taakgerigtheid op die Bestuursrooster inneem	154
Figuur 10. 8:	Die posisie wat die individuele groepslede van Groep 6 op die Bestuursrooster inneem.....	155

HOOFTUK 1

DIE PROBLEEM

Die landboutoneel en so ook die landelike gebiede in die wêreld, word volgens Röling (1987) gekenmerk deur:

- i) oorproduksie van sekere landbouprodukte en
- ii) hulpbronykboere wat die landbou domineer.

Die gevolg hiervan is in kort, dat die finansieël gesonde boere net sterker word en markte manipuleer, terwyl die boer op die klein plasies (kleinboer) eenvoudig deur die markkragte van die plaas gedwing word. Hulle (en hul plaaswerkers) immigrer dorpe en stede toe, soek alternatiewe betrekkinge wat gewoonlik nie beskikbaar is nie. Armoede en haglike toestande wag op hierdie miljoene kleinboere. Volgens Röling (1987) is die paradigma van versadiging bereik en behoort ruimte deur middel van landbou-ontwikkelingsprogramme geskep te word vir die opheffing van miljoene mense in landelike arm gebiede van die wêreld. Hierdie verskynsel is ook besig om hom in Suid-Afrika te manifesteer.

Die voorsiening van voldoende bekostigbare voedsel en vesel vir al die inwoners van Suid- en suider Afrika, tesame met die daarstel van 'n lewensvatbare heenkome vir duisende boere en plaaswerkers, is sekerlik een van die grootste uitdagings vir die landbou binne die volgende 10 tot 20 jaar. Geweldig druk gaan op landboueiers uitgeoefen word om toe te sien dat hierdie doelwit bereik word en dat die landbou sy regmatige plek in die volkshuishouding sal inneem en behou.

Die oorreding van die kliënt (boer) tot die oornome of aanvaarding van nuwe aanbevole praktyke (tegnologie-oordrag) was vir etlike jare die einddoel van voorligting. Die jongste verlede word egter gekenmerk deur 'n toenemende paradigma verskuiwing van die "oordra" (van tegnologie) na 'n gemeenskaplike "leer" model (van tegnologie). Hierdie benaderingsverandering word dan ook in Figuur 1.1 aangetoon waar die voorligtingsbenadering weg beweeg van die tradisionele



Figuur 1. 1: 'n Oorsig van die hoof voorligtingsbenaderings ten opsigte van landbou-ontwikkeling

tegnologie-oordrag as einddoel na 'n begeleidende saamleer as einddoel (die meer deelnemende benadering).

In Figuur 1.1 word die belangrike rol wat die groepstegniek en, gevolglik, groepsdinamika en leierskap daarin kan vervul, aangedui. Dit geld ten opsigte van al drie identifiseerbare voorligtingsbenaderings.

In die meer deelnemende voorligtingsbenadering kan die groep steeds 'n belangrike bydrae lewer om gedragsverandering by 'n individu, die groep as geheel en by die gemeenskap as geheel te weeg te bring. Deur die gebruikmaking van groepe en elemente soos mobilisasie, organisering, opleiding, fasilitering en die daarstel van geskikte geleenthede, kan mense veral in die ontwikkelende gebiede gehelp word om saam te leer (beplan en bestuur) om sodoende hulle eie situasie te verstaan.

Dit is verder natuurlik vir die mens as sosiale wese en as deel van sy maatskaplikheid, om in klein groepe op te tree. Hierdie groepe sluit in die meer informele en persoonlike groepe, soos die gesin en vriendekring, sowel as die formele en meer onpersoonlike groepe soos die werkkring, verenigings en ander organisasies waarvan mense lid is of wil word.

Ook in die landbou omgewing is die bestaan van groepe en boere se deelname aan groepaktiwiteite nie 'n vreemde verskynsel nie. Erkende voorbeelde van boeregroepe in die kommersiële landbou is studiegroepe, boereverenigings, distrik of boere landbou-unies en takke van spesialiteitsorganisasies soos die Nasionale Wolkwekersvereniging (NWKV), die Nasionale Mielie Producente Organisasie (NAMPO), ens. Ook in die ontwikkelende landelike gebiede in Suid-Afrika kry voorligters te make met verskeie boere- en landelike organisasies. Betrokkenheid by hierdie groepaksies beteken betrokkenheid by die funksionering en gevolglik die dinamika en leierskap van groepe en/of organisasies wat met verskillende vorme van gemeenskapsontwikkeling gemoeid is. In Suid-Afrika het die gebruik van die studiegroep as groepstegniek vanaf 1964, toe die eerste studiegroep gestig is, vinnig toegeneem. Ten einde die uitdagings wat die 21ste eeu aan die landbou stel doelmatig aan te spreek kan die groepstegniek 'n leidende rol speel. Düvel (1980) verklaar egter



dat nieteenstaande die toenemende gebruikmaking en gewildheid van die groepstegniek, daar slegs enkele empiries ge-evalueerde sukses gevalle bekend is.

Die doeltreffende funksionering van groepe gaan gevolglik 'n groot uitdaging stel aan Landbouvoorligters ten einde boere in staat te stel om saam te leer (beplan en bestuur). Landbouvoorligters behoort dus opnuut doelmatig aandag te gee aan groepsdoeltreffendheid en faktore te wete groepsdinamika en leierskap wat dit beïnvloed, inagnemend dat die sukses van alle groepswerk in wese van goeie leierskap en hulle optrede afhang (Düvel, 1980).

Die doel van hierdie studie is dus om meer lig op die aard en oorsake van groepsdoeltreffendheid te werp, veral met betrekking tot die rol, funksie en moontlikhede van leierskap in die kommersiële landbou-ontwikkelingsituasie.

HOOFSTUK 2

TEORETIESE BESINNING

2.1 INLEIDING

Ten einde 'n sinvolle ondersoek na die aard en oorsake van groepsdoeltreffendheid en gevolglik die faktore wat dit beïnvloed te doen, is 'n bemoeienis met die grondliggende teorie noodsaaklik.

Die hoofmerk van hierdie hoofstuk is om 'n kort oorsig van tersaaklike teorieë te gee ten einde 'n basis vir die formulering van hipoteses te skep.

Leierskap is die groepverskynsel wat waarskynlik die meeste aandag in groepdinamiese navorsing ontvang het (Joubert en Steyn, 1971). Die ooglopende rede hiervoor is die sleuteldimensie daarvan in groepe, soos in al die vorms van die samelewing. Die optrede en invloed van sekere leiers (byvoorbeeld Hitler) het 'n negatiewe konnotasie aan die konsep verleen, maar die inslag, betekenis en belangrike rol daarvan kan nie weggeredeneer word nie. Vandag word die begrip, leier, telkens vervang met verwante konsepte soos bestuurder en leierskap met bestuur. Ongeag hierdie konsepverandering of oorvleueling en die vele studies wat onderneem is, verklaar Kirkpatrick en Locke (1991):

"Even the most cursory scanning of more than 90 years of formal leadership studies raises the specter of old wine in new bottles."

Leierskap en wat dit behels kom telkens in 'n "nuwe" bottel voor maar die inhoud het oor 'n tydperk van 90 jaar weinig verander.

In die konteks van groepsdoeltreffendheid en faktore wat dit beïnvloed is begrippe soos groepsdinamika, leierskap (waaronder die groepleier val), leierskapnavorsingsbenadering en leierskenmerke of eienskappe belangrik, terwyl daar in die literatuur

telkens verskillende betekenis aan gegee word. In die lig hiervan is 'n begripsverheldering wenslik.

2.2 BEGRIPSVERHELDING

2.2.1 Groepsdinamika

Die mens is 'n sosiale wese en het 'n sterk behoefte om aan ander te behoort of deur hulle aanvaar te word. Deur afgesny te wees van ander mense en nie met hulle kontak te kan maak nie, word die mens in sy wese bedreig (Jordaan & Jordaan, 1989). As sosiale wese is isolasie dus teen die wese van die mens, daarom dan ook dat afsondering nog steeds as straf ondervind word. Volgens Joubert & Steyn (1971) is dit gevolglik natuurlik vir mense om as deel van hulle maatskaplikheid aan groepe te behoort en in groepe op te tree. Mense se reaksie teenoor mekaar kry beslag wanneer hulle in groepe saamgroepeer en daar tweerigtingkommunikasie plaasvind. Dit verwys na die terrein van die "Groepsdinamika" wat volgens Jordaan et al., (1989:757) beskryf word as:

"..... die studie van die verhoudinge tussen die lede van 'n groep en die verhoudinge tussen groepe."

In feitlik dieselfde terme beskryf Joubert & Steyn (1971:4) dit as:

"Die sosiaalwetenskaplike studie en kennis van die wyses waarop mense hulle in klein groepe teenoor mekaar gedra."

Genoemde definisies verwys slegs na groepsdinamika as vakdissipline wat dus verdere toeligting noodsaak. Die begrip groepsdinamika het te make met individuele groepslede wat na die groep kom, elk met sy eie persoonlikheidseienskappe asook behoeftes, wense, hindernisse, frustasies, ens. Die gevolg hiervan is dat 'n interaksie tussen groepslede ontstaan.

As gevolg van die interaksie tussen groepslede ontstaan nuwe groepskragte (norme, standaarde, tegnieke, kohesie, ens.) wat verder tot die dinamika van die groep bydra

(Beal *et al.*, 1969). Geen groep bestaan in 'n sosiale vakuum nie, en so is daar ook kragte (veelvuldige groeplidmaatskap, moeder-organisasies, ens) wat van buite op die groep inwerk en groepfunksionering beïnvloed. Samevattend word hierdie energie en kragte wat van binne en buite op die groep inwerk, as die intern- en eksterndinamika van die groep beskryf (Beal *et al.*, 1969).

2.2.2 Leierskap

Die begrip leierskap geniet reeds vir baie jare in die groepsdinamika aandag. 'n Enkele algemeen aanvaarbare definisie of beskrywing van die begrip leierskap is kwalik moontlik vanweë die verskillende dimensies wat daarby betrokke is, asook die uiteenlopende onderliggende teorieë en benaderings tot die studie van leierskap. Die gevolg hiervan is dat navorsers daartoe neig om eie definisies te ontwikkel of aan te bied. Volgens Joubert en Steyn (1971, p.239) is dit wys om die relatief ou definisie van Pigors (1935) as uitgangspunt te aanvaar, naamlik:

"Leadership is a concept applied to the personality-environment relation to describe the situation when one, or few personalities are so placed in the environment that his or their will, feeling and insight direct and control others in the pursuit of a common cause".

Hierdie definisie impliseer volgens Gibb (1950), soos deur Joubert & Steyn (1971:239-240) aangehaal, die volgende kenmerke van leierskap:

- i) 'n invloedshierargie
- ii) integrerende samewerking
- iii) onderlinge stimulerende interaksie en
- iv) 'n buigsame maatskaplike struktuur wat die individu se status slegs waarborg solank hy volhou om die funksies te vervul op grond waarvan hy oorspronklik hierdie status verwerf het.

In aansluiting met genoemde definisie en kenmerke van leierskap, vervul 'n persoon, volgens Joubert & Steyn (1971), 'n leierskapfunksie indien die persoon aan ander persone rigting gee en hulle beheer in die bereiking van 'n doelstelling ongeag of hy

demokraties tot die leiersposisie verkies is, of as hoof aangestel is. Dit impliseer verder dat daar meer as een leier (verdeelde leierskap) in 'n groep kan wees.

Verskeie ander navorsers (Gibb, 1950; Stogdill, 1948 en Baron & Byrne, 1991) assosieer hulleself met genoemde definisie en beskrywende kenmerke van leierskap. Volgens Düvel (1980) behoort verdeelde leierskap nagestreef word. Dit behoort te lei tot verhoogde deelname aan groepsaktiwiteite, verhoogde effektiewe gebruik van vaardighede en uiteindelik tot groter volwassenheid van die groep as geheel. Hierdie mening sluit aan by Beal *et al.*, (1969:36) wat verklaar:

"In a truly democratic group, leadership is diffused. Every member is a leader whenever he contributes an idea that is needed at a particular time"

Dit kom dus daarop neer dat die leierskapvaandel van persoon tot persoon binne die groep verskuif en dat nie net die verkose voorsitter van 'n groep nie, maar elke lid van die demokratiese groep 'n potensiële leier is of tydelik 'n leierskapfunksie aanvaar. Leierskap is dus nie net die passiewe okkupering van 'n posisie, hetsy deur werwing of toekenning nie, maar volgens Mc Gannon soos deur Jordaan & Jordaan (1989:765) aangehaal:

"Leadership is action, not position."

Samevattend egter, wie die leier van 'n groep sal word of behoort te wees is 'n ingewikkelde saak aangesien dit 'n funksie of interaksie van die volgende faktore is:

- i) Die persoonlikheidseienskappe, verwagtinge en gedragpatrone van elke groepslid,
- ii) die aard en eise van die situasie wat dikwels aan verandering onderhewig is,
- iii) die doelwit of taak van die groep, en
- iv) die verhoudinge tussen groepslede wat in kommunikatiewe gedragpatrone manifesteer.

2.3 DIE VERSKILLENDE NAVORSINGSBENADERINGS OF TEORIEË MET BETREKKING TOT LEIERSKAP

2.3.1 Inleiding

Die afgelope 90 jaar het daar verskillende teorieë en benaderings na vore gekom wat poog om die verskynsel van leierskap te verklaar. Uiteindelik is die teoriekeuse deurslaggewend ten opsigte van hoe leierskap verstaan en ondersoek word, dit wil sê hoe die hipoteses geformuleer sal word.

Vervolgens word 'n kort oorsig gegee van die belangrikste teorieë en benadering om die verskynsel van leierskap te verklaar.

2.3.2 Die persoonlikheidskenmerkbenadering ("Trait approach")

Vroeëre navorsers (Stogdill, 1948 en Hare, 1962) was in hulle waarneming van leiersgedrag en dus leiersoptrede oortuig dat leierskap 'n geval van die "great man/great woman" is. Dit impliseer dat leiers oor sleuteleienskappe of kenmerke beskik wat hulle van die meeste ander mense onderskei en dat alle leiers hierdie eienskappe deel ongeag waar hulle is of watter rol hulle in die geskiedenis vervul het (Baron en Byrne, 1991). Vandag word aanvaar dat dit nie so eenvoudig is nie.

Volgens Joubert & Steyn (1971) het hierdie benadering baie min bygedra tot die verstaan van leierskap. Hierdie skrywers meld dat, terwyl alle lede van 'n groep dieselfde verskeidenheid van persoonlikheidstreke sou kon vertoon, die leiers gewoonlik 'n hoër telling ten opsigte van goeie kenmerke het. Hierdie korrelasie tussen leierskap en "goeie" kenmerke is egter selde groot. Volgens Hare (1962), soos aangehaal deur Joubert & Steyn (1971:240) toon leiers in die volgende eienskappe hoër tellings:

- intelligensie
- entoesiasme
- dominansie



- selfvertroue
- maatskaplike deelname en
- equalitarisme (of gelykheid)

Stogdill (1948) het in sy vroeë navorsing bevind dat persoonlikheidskenmerke waarmee leierskap geassosieer kan word, die volgende is:

i) Vermoëns - wat deur die volgende aspekte beskryf word:

- a) voorkoms
- b) retoriese vermoë
- c) intelligensie
- d) gesonde oordeel
- e) insig

ii) Prestasie - wat deur die volgende aspekte beskryf word

- a) goeie student
- b) gespesialiseerde kennis
- c) vermoë om dinge gedoen te kry

iii) Verantwoordelikheid - wat deur die volgende aspekte beskryf word:

- a) betroubaarheid
- b) integriteit
- c) selfvertroue

iv) Deelname - wat deur die volgende aspekte beskryf word:

- a) aanpasbaarheid
- b) maatskaplike en fisiese aktiwiteite
- c) mobiliteit
- d) sosiaal wees

- e) koöperatief wees
 - f) vermoë om samewerking te verkry
- v) **Status - wat deur die volgende aspek beskryf word:**
- a) gewildheid

Stogdill (1948) kom tot die veralgemening dat in die kleingroep die leier meestal sy leierskapsposisie, en gevolglike status, verwerf deur aktiewe deelname en 'n demonstrasie van sy vermoëns om koöperatiewe take tot 'n suksesvolle voltooiing te bring.

Volgens Geier (1967) is die persoon wat as leier na vore tree ("emergent leader") 'n goeie kommunikator en sy deelname is doelgerig en selfversekerd. Larson (1969) huldig 'n soortgelyke siening en meld dat die persoon wat in die groep as leier na vore tree deurgaans meer temas/aksies tydens groepinteraksies inisieer maar poog ook openlik om informasie en opinie van mede groeplede te bekom.

In sy beoordeling van die sogenaamde "trait approach" kom Fischer (1980) tot die veralgemening dat die persoonlikheidsbenadering slegs poog om leiers van nie-leiers te onderskei en om daardie persoonlikheidskenmerke te identifiseer wat eie is aan die persone wat as leiers uitstyg. Hy kom dan ook tot die slotsom dat die persoonlikheidsbenadering, alhoewel nie naastenby meer so gewild nie, steeds die hedendaagse beskouing van leierskap beïnvloed. Ter ondersteuning hiervan wys hy daarop dat talle persone wat vandag nog vir 'n betrekking aansoek doen, steeds deur middel van 'n vraelys evalueer word, wat dan ook die eienskap of kenmerk "leadership ability" insluit.

Ook Kirkpatric en Locke (1991), soos aangehaal deur Klenke (1991:ii), verklaar, nadat hulle 'n magdom studies oor leierskap bestudeer het, dat leiers nie noodwendig "great men or great women" moet wees om suksesvol te wees nie, maar dat leiers steeds die volgende benodig:

"..... the right stuff which includes drive, leadership motivation, honesty and integrity, self-confidence and cognitive ability."

Hierdie sogenaamde "right stuff" verwys na persoonlikheidskenmerke wat by individue kan voorkom, en in sterkte of omvang kan varieer. Twee oorwegings wat as persoonlikheidseienskappe volgens Düvel (1980) deeglik in ag geneem behoort te word by die verkiesing van groepleiers is bekwaamheid en gewildheid. Daar is ook verskeie ander persoonlikheidseienskappe wat waarskynlik ondersteunend is tot die bekwaamheids- en gewildheidsdimensies waaroor elke individuele groepslid beskik en wat waarskynlik afsonderlik, maar ook as groepeienskappe, leierskap moontlik positief of negatief kan beïnvloed. Die vermoede bestaan dat, hoe sterker hierdie eienskappe na vore kom, hoe groter die leiersimpak en hoe meer doeltreffend die funksionering van die groep. Die persoonlikheidsbenadering en dus die persoonlikheidskenmerke (eienskappe) van groepslede behoort gevolglik nie buite rekening gelaat te word in 'n ondersoek na leierskap en groepsdoeltreffendheid nie.

2.3.3 Die situasiebenadering ("Situational approach")

Lippit (1961) gee erkenning aan die sogenaamde situasiebenadering wat veronderstel dat bepaalde situasies verkillende soorte leiers of leierskap verkies. Spesifieke situasies word dus as geleenthede beskou vir leiding deur persone met persoonlikheidskenmerke wat in die groepproses benodig word.

Ten opsigte van die leier, sy leierskap en die situasie stel Fischer (1980, p. 197) dit soos volg:

"The situational perspective describes the person who rises to the leadership position with emphasis on discovering the appropriate person for the appropriate situation."

Fischer (1980) verklaar verder dat die spesifieke kombinasie van persoonlikheidseienskappe van groepslede hulle belangstellingsvlak in die taak op hande en hulle motivering, belangrike gemeenskaplike bestanddele van die situasie is.

Alhoewel die situasiebenadering populêr is, is daar volgens Fischer (1980) 'n neiging om die kompleksiteit van die groepsituasie te onderskat. 'n Voorbeeld hiervan is die siening van Cooper en McGroug (1969), soos aangehaal deur Worchel et al., (1991:408), wat die benadering oor die situasionele omstandighede wat tot die aanwysing van 'n leier aanleiding gee, soos volg beskryf:

“At a particular time a group of people who has certain needs requires the services of an individual to assist it in meeting its needs. Which individual comes to play the role of leader in meeting these needs is essentially determined by chance, that is, a given person happens to be at the critical place at the critical time.”

Volgens hierdie siening is die situasie wel bepalend, maar binne die situasie is dit toeval, meer as iets anders wat tot leier identifikasie lei, in die sin dat dit afhang van watter persoon op 'n kritieke tydstip op 'n kritieke plek is. Hierdie blyk 'n ooreenvoudiging van die situasiebenadering te wees.

Fiedler (1964) laat eerder reg geskied aan die kompleksiteit van die situasiebenadering in sy Gebeurlikheidsmodel ("Contingency Model of Leadership effectiveness,") waarvolgens die effektiwiteit van die leier bepaal word deur 'n komplekse interaksie tussen leiereienskappe en die situasie waarin die groep hom bevind. Daar word gebruik gemaak van die sogenaamde LPC ("Least Preferred Co-worker") en/of die ASO ("Assumed Similarities of Opposites") toetse. Een van die implikasies hiervan is volgens Baron & Byrne (1991) dat hoe hoër die groepleier die groepslid waarvan hy die minste hou, aanslaan, hoe hoër is die leier se LPC telling. Leiers met hoë LPC waardes toon dus 'n groter geneigdheid om meer mens georiënteerd in die groep op te tree. Sulke leiers poog eerder om die groep sosiaal tevrede te stel en neig minder daartoe om druk op die groep uit te oefen om die groepstaak te verrig. Daarteenoor toon leiers met 'n lae "LPC" telling of waarde dat hulle meer taak georiënteerd optree en minder pogings sal aanwend om die groep sosiaal gelukkig te maak, maar eerder druk sal uitoefen dat die groep sy doelstellings bereik of taakopdrag doelmatig uitvoer.

Fischer (1980:199) kom tot die gevolgtrekking dat die Gebeurlikheidsmodel:

“..... tries to place a particular leader in a group situation in which the leader will be most effective.”

Hierdie model is uniek in die sin dat dit 'n samevoeging van die persoonlikheidskenmerke -, leierskapstyl- en situasiebenadering is. Dit ignoreer egter die feit dat die proses van groepinteraksie 'n aanhoudende proses is (Fischer, 1980).

Ook Baron & Byrne (1991) glo dat die Gebeurlikheidsmodel heelwat bygedra het tot 'n verhoogde kennis van sleutelaspekte van effektiewe leierskap, maar meen dat enkele vrae, veral met betrekking tot die akkuraatheid van die Gebeurlikheidsmodel verdere ondersoek regverdig. Die situasiebenadering en meer spesifiek Fiedler se Gebeurlikheidsmodel hou meriete in as 'n basis vir die ondersoek van leierskap op groepfunksionering.

2.3.4 Leierskapstyle (“Styles approach”)

Terwyl geen enkele benadering al die antwoorde verskaf ten opsigte van die verklaring van effektiewe leierskap nie, heg sommige navorsers besondere waarde aan die sogenaamde leierskapstyl-benadering (“Styles approach”). Volgens Beal et al., (1969) word leierskapstyl deur die tipe leier bepaal en identifiseer hulle die volgende leiertipes:

i) Burokratiese leier (“Bureaucratic leader”)

Hierdie leier kom voor in organisasies waar die pligte en verantwoordelikhede van alle vlakke van leierskap vooraf uitgespel is. 'n Goeie voorbeeld is die militêre leier wat leierskap op grond van gesag en bevel uitoefen.

ii) Die passiewe leier ("passive leader")

Hierdie leier het daarin geslaag om op grond van enkele talente en bekwaamhede of persoonlikheidseienskappe waaroor hy beskik, volgelingen agter hom te skaar sonder enige poging om werklik leierskap te toon. As voorbeeld hiervan word die kunstenaar Pablo Picasso aangehaal.

iii) Charismatiese leier ("charismatic leader")

Deur die eeue heen is daar bevestiging van sommige leiers wat uitsonderlik suksesvol was om die houding en gedrag van volgelingen te verander (Baron & Byrne, 1991). Hierdie leiers wat volgelingen inspireer om hoër vlakke van lojaliteit, respek en bewondering te openbaar staan as charismatiese leiers bekend. Voorbeelde van die verlede en die hede is politieke en geestelike leiers. Daar is vandag aanduidings dat die charismatiese leier 'n belangrike rol kan speel in die meer alledaagse omstandighede en situasies (Baron & Byrne, 1991). Dit is ook terselfdertyd nie nodig om 'n soektog op tou te sit na sogenaamde charismatiese leiers nie. Volgens Baron & Byrne (1991) behoort daar eerder gepoog te word om leiers wat reeds daar is, slegs beter met sosiale bekwaamhede toe te rus.

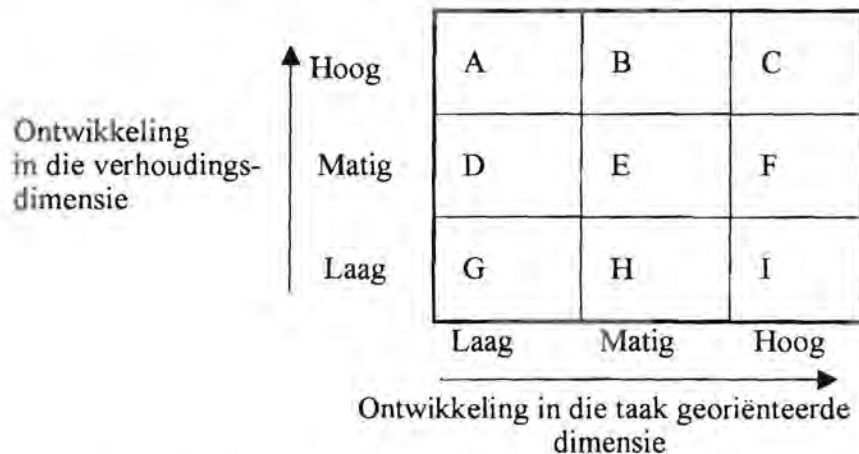
Joubert & Steyn (1971) identifiseer, na aanleiding van die werk van Lippert & White (1952), die volgende leierskapstyle:

- i) Outoritêre leierskapstyl** – hier neem die leier self die besluite en kom dit tot 'n groot mate ooreen met die sogenaamde burokratiese leier.

- ii) **Demokratiese leierskapstyl** - die leier laat toe dat die groep as geheel aan die besluitnemingsproses deelneem.
- iii) **Laissez-Faire leierskapstyl** - hier kan enige individu in die groep die besluite neem en kom dit grootliks ooreen met die optrede van 'n sogenaamde passiewe leier.

Jordaan *et al.*, (1989) gaan nog 'n stap verder met hulle afleiding dat wie die leier van 'n groep is of word, behoort dan ook sy leierskapstyl te beplan of bepaal, verkieslik in interaksie en bespreking met groepslede. Die vertrekpunt van sodanige beplanning is om te bepaal wat die gepaste leierskapstyl vir 'n gegewe situasie en vir 'n gegewe taak en in samewerking met die groepslede is. Die twee leierskapstyle wat volgens Jordaan *et al.*, (1989) na vore tree is die verhoudingsgerigte (mensgeoriënteerdheid) of taakgerigte leierskapstyl.

Hierdie benadering word deur die volgende figuur uitgebeeld:



Figuur 2. 1: Taak en verhoudingsdimensies in groepsfunksionering (Jordaan & Jordaan, 1989:761)

Wanneer 'n nuwe groep gestig of gevorm word, ontbreek daar dikwels 'n duidelike doelwit en groepslede ken mekaar ook nog nie behoorlik nie (verhouding is laag). Hierdie stadium van groepsfunksionering word deur posisie G aangedui. Die ideaal vir effektiewe groepsfunksionering daarteenoor word deur posisie C aangedui. Die aangewese leierskapstyl (wat gevolg gaan word), word dus deur die situasie en die

taak op hande (posisie A tot I), bepaal. Na verwant aan bogenoemde benadering is die sogenaamde bestuursrooster of “Managerial grid” van Blake en Mouton, (1978) wat in Figuur 2.2 aangetoon word:

Hierdie bestuursrooster blyk ‘n handige hulpmiddel te wees om bestuurders of leiers op grond van hulle leierskapstyl en wel na aanleiding van hulle bemoeienis met mense (M-waarde) en bemoeienis met produksie (T-waarde) te identifiseer. Deur die voltooiing van ‘n leierskapedragsvraelys word daar vir elke groepslid ‘n T- en M-waarde bereken wat ‘n aanduiding van sy/haar leierskapstyl is.

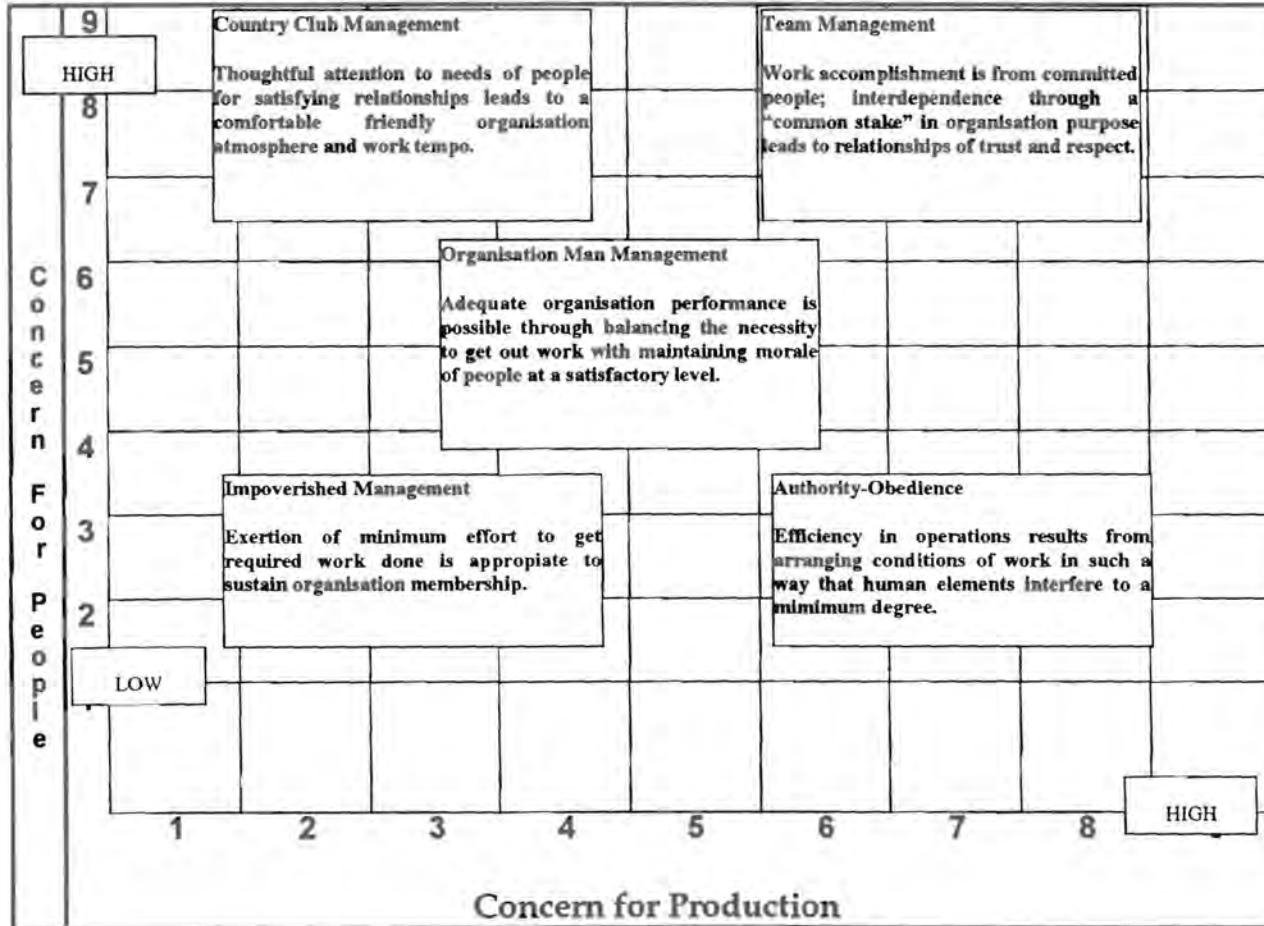
Die syferwaarde een (1) dui minimum bemoeienis aan, terwyl ‘n syferwaarde nege (9) maksimum bemoeienis beteken. Die mees ideale posisie, volgens Blake en Mouton (1978), is die 9,9 posisie of te wel die Spanpoging-bestuursposisie (“Team management”).

2.3.5 Die Funkzionele en enkele ander benaderings tot leierskapnavorsing

Uit ‘n literatuurondersoek blyk dit dat daar nog enkele navorsingsbenaderings is wat deur navorsers as belangrik en moontlik bydraend tot die verklaring van leierskap beskou word. Een van hierdie benaderings staan as die Funkzionele-benadering bekend en impliseer, volgens Joubert & Steyn (1971:238) ‘n vertrekpunt dat die groep ‘n maatskaplike sisteem is waar spesifieke funksies vervul moet word. Die persone wat ten opsigte van hierdie funksies die leiding neem is dan die leiers vir solank as wat hulle die funksies vervul. Leierskap word dus as ‘n bepaalde rol in die groep gesien en bestudeer.

Die Funkzionele-benadering maak voorsiening vir ‘n belangrike aspek te wete verdeelde leierskap. Oor hierdie verskynsel laat Miles, (1971:22) hom soos volg uit:

“This approach to leadership explicitly indicates that all members of a group may supply leadership, that it is less a case of a leader and his followers and more and more a case of persons contributing with different amounts of effectiveness to the questions of a working group”.



Figuur 2. 2: "The Managerial Grid" (Blake & Mouton 1978:11)

Dit kom daarop neer dat leierskapfunksies verdeeld onder die groepslede voorkom, iets wat meer versoenbaar is met onderliggende waardes van 'n demokratiese stelsel (Düvel 1980).

'n Verdere benadering wat in die literatuur beskryf word fokus op die wyse waarop 'n leier in die groep na vore tree, dit wil sê die sogenaamde leierskapverskyning ("leadership emergence"). Dit word deur Fischer (1980) beskryf as die proses waar alle groepslede wedywer vir die leierskapsposisie. Deur middel van 'n proses van eliminerings, bepaal deur groepslede se individuele kommunikasiegedrag, val die een na die ander lid uit totdat slegs een aanspraakmaker oorbly, wat dan deur die groep as leier erken word.

Geier (1967) en Larsen, (1969) haal getuienis aan wat daarop dui dat die sogenaamde "emergent leader" oor die volgende eienskappe beskik:

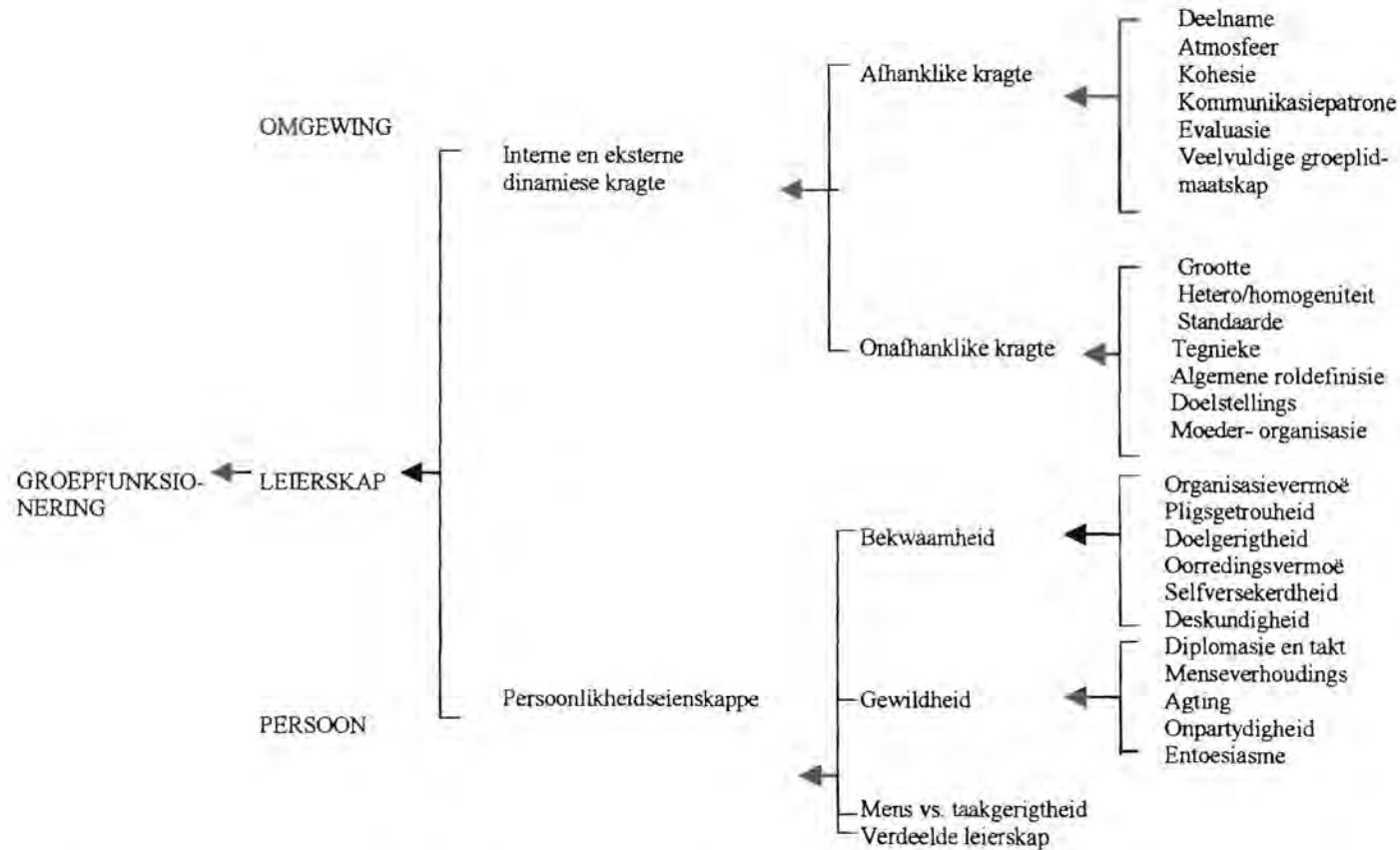
- i) goeie oorredingsvermoë (skillful communication)
- ii) doelgerigte deelname
- iii) selfversekerde optrede

2.4 SAMEVATTING

Voorafgaande besprekings laat min twyfel oor die belangrikheid van leierskap as oorkoepelende faktor wat groepsdoeltreffendheid beïnvloed. Terselfdertyd blyk dit dat daar nie een enkele teorie of navorsingsbenadering is, wat nie sonder tekortkominge is nie en wat leierskapsgedrag en gevolglik die invloed daarvan op groepsdoeltreffendheid volledig verklaar nie.

'n Bruikbare sintese lê dalk in 'n kombinasie van fasette van die verskillende navorsingsbenaderings.

Die moontlike uitgangspunt wat in hierdie ondersoek gevolg gaan word en wat in die volgende model (Figuur 2.3) voorgestel word, het sy oorsprong in Lewin (1951) se psigiese veld en die daarby geïmpliseerde kragteveld. Daarvolgens is die handeling of gedrag (G) van die groep en groepfunksionering 'n funksie (f) van die situasie (S) as



Figuur 2. 3: Skematiese voorstelling om die verband tussen groeplidmaatskap en leierskap aan te dui

geheel wat op 'n sekere tydstip bestaan. Die situasie (S) word volgens Lewin, se psigiese veld verteenwoordig deur die groep (Gp) en sy omgewing (O) of dan die groep se belewenis van sy omgewing. Hierdie interafhanklikheidsverband kan by wyse van die volgende formule voorgestel word:

$$\begin{aligned} G &= f(S) \\ &= f(Gp, O) \end{aligned}$$

As gevolg van die interaksie tussen individuele groepslede ontstaan daar sekere kragte binne die groep. Dit staan as die interne dinamiese kragte (ID) bekend (Beal, *et al.*, 1969). Die groep funksioneer egter in 'n groter omgewing, in die sin dat daar ook sekere eksterne dinamiese kragte (ED) is wat van buite op die groep inwerk. Groepsfunksionering (GF) kan dan as 'n funksie (f) van die intern- en ekstern-dinamiese kragte beskou word:

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

Ook wat leierskap betref praat Stogdill (1974) van die dinamiek van gedrag en kan leierskap (L) beskou word as 'n funksie (f) van die gegewe situasie (S) en bestaan uit die verhouding tussen 'n individu en 'n groep. Dit lei tot die gevolgtrekking, dat indien leierskap as die middel tot mobilisering van interne en eksterne dinamiese kragte beskou word, dat groepsfunksionering (GF) 'n funksie (f) van leierskap (L) is, d.w.s.:

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

2.5 HIPOTEESES

Voorname teoretiese beredenering lei tot die aanname dat doeltreffende groepsfunksionering 'n funksie van leierskap is en wat op sy beurt die intervensie moontlikheid tot die beïnvloeding van die groepsdinamiese situasie, naamlik die interne en eksterne dinamiese kragte, bied.

Teen hierdie agtergrond kan die volgende hipoteses geformuleer word:



Hipotese 1: Doeltreffende groepe beskik, relatief tot die minder doeltreffende groepe, oor beter leiers met ander woorde die leiers van doeltreffende groepe:

- a) is meer bekwaam, of
- b) is die mees bekwaamste in die groep

Hipotese 2: Doeltreffende groepe beskik oor beter leiers met ander woorde die leiers van doeltreffende groepe:

- c) is meer gewild, of
- d) is die mees gewildste in die groep

Hipotese 3: Die groepleiers van doeltreffende groepe:

- e) tree meer taak- en mensgerig op
- f) delegeer meer
- g) toon 'n groter mate van verdeelde leierskap, en
- h) ontketen sterker groepsdinamiese kragte



HOOFSTUK 3

METODOLOGIE

3.1 ONDERSOEKGEBIED EN INSAMELING VAN GEGEWENS

Die studie is by sewe studiegroepe wat reeds vir vyf jaar en langer in die Noordelike Provinsie funksioneer, onderneem. Die studiegroepe staan bekend as:

- Pietersburg Varsmelkstudiegroep
- TAL Vleisbeesstudiegroep
- Pietersburg Akkerboustudiegroep
- Messina Grondbonestudiegroep
- Bridgewater Vleisbeesstudiegroep
- Soekmekaar Akkerboustudiegroep
- Levubu Piesangstudiegroep

Hierdie studiegroepe kom verspreid in die Noordelike Bosveldgebied van die Noordelike Provinsie voor vanaf Pietersburg in die Suide tot teen die Limpoporivier, agter die Soutpansberg in die Noorde. Drie van die groepe te wete die Pietersburg Varsmelkstudiegroep, TAL Vleisbees-studiegroep en die Pietersburg Akkerboustudiegroep kom in die Pietersburg distrik voor, terwyl die Soekmekaar Akkerboustudiegroep en Levubu Piesangstudiegroep in die Soutpansberg distrik voorkom. Beide die Bridgewater vleisbeesstudiegroep en Messina Grondbonestudiegroep kom in die Messina distrik agter die Soutpansberg voor.

Nadat 'n vraelys gekonstrueer is (sien Bylaag A vir volledige vraelys) is dit vooraf by enkele respondente uitgetoets en aangepas waar nodig. Daarna is die vraelys binne elke studiegroep tydens 'n spesifieke studiegroepvergadering deur groepslede voltooi. Die vraelys is stapsgewys en volledig met groepslede behandel.

Die tipe vrae wat respondente moes beantwoord was vir hulle vreemd en persoonlik. Daar is feitlik deurgaans binne die eerste uur beswaar gemaak teen sommige vrae waar groepslede mekaar moes beoordeel.

Hierdie probleem het nie opgeduik toe die vraelys by individuele lede getoets is nie waarskynlik omdat die wat beoordeel moes word nie teenwoordig was nie. Tydens die voltooiing van die tweede helfte van die vraelys (gewoonlik nadat die verrigtinge vir 'n koppie tee onderbreek is) was 'n ander gesindheid by die respondente te bespeur. Respondente was duidelik meer toegeneë ten opsigte van die beantwoording van die meer persoonlike vrae. Die rede hiervoor kan waarskynlik daaraan toegeskryf word dat groepslede weereens verseker is dat alle inligting vertroulik is en dat die uiteindelijke bevinding tot voordeel van die groep gaan wees. Dit het gemiddeld 3,5 ure geneem om die vraelys te voltooi. Die vraelyste is daarna (deur die skrywer) gekontroleer en in slegs drie gevalle is die respondente weer gekontak omdat die vraelys onduidelik of onvolledig voltooi was.

3.2 MAATSTAWWE EN SKALE

Alhoewel daar enkele ope-end vrae was, is die meerderheid vrae aan die hand van skale deur respondente beoordeel en beantwoord. Vervolgens 'n bespreking van die maatstawwe of skale wat nie selfverduidelikend is nie.

3.2.1 Maatstawwe van groepsdoeltreffendheid

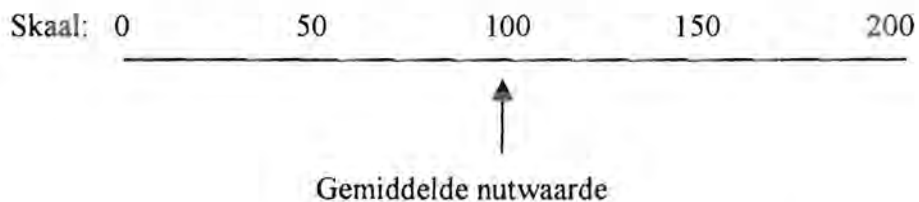
- a) Ten einde 'n maatstaf van groepsdoeltreffendheid te verkry is die sewe studiegroepe subjektief deur die skrywer en drie ander landboukundiges wat met die studiegroep en hulle aktiwiteite vertrouwd was, beoordeel. Die beoordeling is gedoen aan die hand van 'n kontinuum of glyskaal met "uiters ondoeltreffende funksionering" en "hoogs doeltreffende funksionering" as die eindpunte. Die sewe studiegroepe is elkeen afsonderlik deur die vier persone beoordeel en die studiegroepe se posisies is op die skaal waarop slegs die eindpunte 0 en 20 verskyn het, aangedui. Daarna is syferwaardes aan die skaal toegeken. Die vier beoordelaars van die studiegroepe, het daarna konsensus bereik ten opsigte van die finale posisie en punttoekenning vir elk van die

studiegroepe. Die verskillende funksioneringspeile en die rangorde van die studiegroepe, soos bepaal deur die vier beoordelaars, word in Tabel 4.1 aangedui.

b) Nutwaarde as maatstaf van groepsdoeltreffendheid

Teneinde 'n verdere doeltreffendheid of waardemaatstaf te bekom, moes die lede van die onderskeie studiegroepe op 'n 200-punt skaal die nutwaarde wat die studiegroep vir hulle inhou, aandui. Die vraag en skaal het soos volg daar uitgesien:

"Indien die tyd, afstand en ledegeld in terme van randwaarde uitgedruk word en 'n indekswaarde van 100 as gemiddeld daaraan toegeken word, waar sal u die nutwaarde wat die studiegroep vir u het as 'n indekswaarde aandui?"



Die nutwaardes, aangedui as 'n indekswaarde en die gevolglike rangorde van die sewe studiegroepe, word in Tabel 4.2 aangedui.

3.2.2 Interne dinamiese kragte as maatstaf van groepsdoeltreffendheid

i) **Atmosfeer**

Vrae 2, 3 en 4 het elkeen te doen met die fisiese atmosfeer rondom die vergaderings van die studiegroepe terwyl vraag 5 (a), (b) en (c) te doen het met die psigiese atmosfeer wat daar binne die studiegroep heers.

Ten einde byvoorbeeld die psigiese atmosfeer wat binne die studiegroepe heers te bepaal is respondente gevra om hulle groep op 'n 10-puntskaal aan te slaan. (vraag 5 (a)):



Daar heers 'n atmosfeer van groot vyandskap, suspisie, aggressie en lusteloosheid

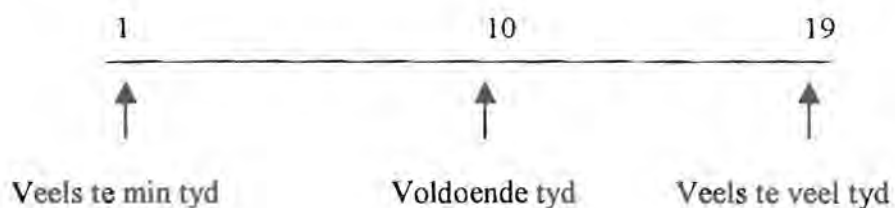
Daar heers 'n besondere goeie atmosfeer van warmte en aangename gevoelens

ii) Kommunikasiepatrone

Met betrekking tot die kommunikasiepatrone binne elke studiegroep is respondente gevra om hulle eie studiegroep op 'n 10-puntskaal te beoordeel ten opsigte van:

of daar slegs eenrigtingkommunikasie (1) of tweerigtingkommunikasie (10) plaasvind (vraag 6 a) en of daar geen poging aangewend word om die kommunikasie binne die groepe te verbeter (1) teenoor besliste pogings word aangewend om kommunikasie te verbeter (vraag 6b).

Ten einde die tyd wat studiegroepe tydens vergaderings aan besprekings afstaan te bepaal, is lede versoek om dit aan die hand van die volgende 19-puntskaal te beoordeel.



Indien die respondent ten opsigte van vraag 7 aangedui het dat hy nie tevrede is met die toedeling van tyd nie kon hy met beantwoording van vraag 8 aandui of daar meer tyd (aangedui met 'n plussteken) of minder tyd (aangedui met 'n minusteken) benodig word.



iii) **Deelname**

Die aspek van bywoning van vergaderings is in vraag 9 vervat. Die getal wat deur die respondente verstrekk is, is as persentasie bereken in terme van die getal vergaderings wat volgens rekord (notule) gehou is.

'n Ander aspek wat die deelname aan studiegroepaktiwiteite direk raak is of vergaderings op 'n vasgestelde patroon met ander woorde met behulp van 'n voorafopgestelde agenda plaasvind. Die beantwoording van vraag 10 het die antwoorde hierop verskaf en die puntetoekennings is hier soos volg gemaak:

<u>Antwoord:</u>	<u>Punte:</u>
Elke keer en sonder uitsondering	3
Somtyds maar nie elke keer nie	2
Nee glad nie	1
Weet nie	0

'n Derde aspek wat deelname aan studiegroepaktiwiteite meet is vervat in vraag 11 waar respondente die volgende persentasie verdeling van lede moes doen:

- a) Watter persentasie van die lede doen meer as wat van hulle verwag word?
- b) Watter persentasie doen slegs dit wat van hulle verwag word?
- c) Watter persentasie van die lede doen minder as wat van hulle verwag word?

iv) **Standaarde of norme**

Alhoewel dit bekend is of die studiegroep oor 'n geskrewe konstitusie beskik al dan nie, is vraag 12 aan lede gestel om te bepaal, in watter mate die lede nog van 'n konstitusie bewus is.

In opvolging van vraag 12 is respondente gevra om die studiegroep se konstitusie in vraag 13 op 'n 9-puntskaal onderskeidelik te beoordeel t.o.v. van die vereistes wat in die konstitusie voorkom en of hierdie vereistes veels te hoog is (1), realisties is (5) of veels te laag is (9). Groepslede is ook versoek om die konstitusie aan die hand van 'n 10-puntskaal te beoordeel t.o.v. die volgende twee aspekte naamlik:

die konstitusie is 'n blote riglyn en moet uiters buigsaam wees (1) versus die konstitusie as absolute riglyn wat tot die letter toegepas word (10).

Ten einde die respondente se eie siening met betrekking tot 'n konstitusie te bepaal is 'n ope-end vraag (vraag 15) aan hulle gestel. Op grond van die antwoord deur die respondent verskaf, is die volgende klassifikasie gedoen:

<u>'n Konstitusie is 'n:</u>	<u>Punte</u>
a) Absolute regulasie	3
b) Blote riglyn	2
c) Onnodig	1
d) Weet nie/nie van toepassing nie	0

'n Laaste aspek wat direk te make het met die standarde van die groepe is die sosiale verkeer binne die groep. Respondente moes die waarde van die sosiale verkeer wat tydens en/of na studiegroepvergaderings plaasvind (vraag 60) aan die hand van die volgende 10-puntskaal beoordeel (1 = geen waarde, 10 = uiters waardevol) ten opsigte van:

- a) Groepphandhawing
- b) Persoonlike waarde vir die lid
- c) Kennisvermeerdering

In vraag 61 is respondente se menings ten opsigte van die gewenste toename of afname van sosiale verkeer getoets. Moontlike antwoorde is soos volg voorgestel:



<u>Sosiale verkeer behoort:</u>	<u>Punte:</u>
Te vermeerder	3
Te verminder	2
Te bly soos dit tans is	1
Weet nie	0

v) **Kohesie**

Groepkohesie verwys na die samehorigheidsgevoel of soos dit in die algemene spreektaal bekend staan, die ons gevoel of "we-feeling" wat daar in die groep voorkom. Ten einde die groepkohesie van die onderskeie studiegroepe te bepaal is verskillende vrae gevra.

Eerstens (vraag 16) moes die respondente hulleself uitspreek en hulle op 'n 10-puntskaal ten opsigte van die omvang van "ons gevoel" in die groep beoordeel, waar:

1 = totale gebrek aan ons gevoel en

10 = uiters sterk ons gevoel

Na aanleiding van Klein (1975) se bevindinge, dat 'n aanvanklike hoër mate van ons gevoel tot groter onafhanklikheid en individualiteit lei, is respondente versoek om die mate van individualiteit (vraag 17) binne die studiegroep op 'n 10-puntskaal te beoordeel waar:

1 = algehele gebrek aan individualiteit

10 = sterk gevoel van individualiteit

Ten einde 'n aanduiding te verkry of daar sekere aspekte is wat 'n opbouende of afbrekende effek op die "ons gevoel" van die studiegroep het, is respondente versoek (vraag 21) om die omvang van die effek (10-puntskaal) van die volgende aspekte op groepskohesie (of solidariteit) te beoordeel:



- Finansiële posisie van lede;
- plaasgrootte;
- kerk- en godsdiensverskille;
- politiekeverskille;
- die doelstellings van die groep en
- die konstitusie van die groep.

Deur middel van 'n 'n plus (+) of minus (-) teken kan respondente ook aantoon of die effek opbouend (positief) of afbrekend (negatief) van aard is.

Die relatiewe aantreklikheid van die studiegroepvergadering is bywyse van 'n vergelyking met 'n boeredag bepaal (vraag 22).

Respondente is dus versoek om op grond van die volgende stelling te reageer:

"'n Bekende organisasie in u gebied waarvan u lid is reël 'n boeredag wat bots in terme van datum en tyd met u studiegroepvergadering. Die onderwerp wat tydens die boeredag bespreek word kom in 'n mate ooreen met die studiegroep se onderwerp. Indien geen ooreenkoms bereik kan word nie watter optrede gaan u volg?"

Die antwoordmoontlikhede was soos volg:

<u>Antwoord:</u>	<u>Punte</u>
Sal studiegroepvergadering bywoon	4
Sal boeredag bywoon	3
Sal nie een van die twee bywoon nie	2
Weet nie wat om te doen nie	1

In vraag 23 is 'n stelling gemaak dat die studiegroep uiters swak funksioneer en geen bydrae tot lede se boerdery maak nie. As verdere aanduiding van die groepkohesie is respondente versoek om hierdie stelling aan die hand van 'n



10-puntskaal te beoordeel waar 1 = die stelling is waar. En 10 = dit is beslis 'n valse stelling en van alle waarheid ontbloot. Aangesien die voltooiing van die vraelys tydens 'n groepbyeenkoms geskied het, kon skrywer onmoontlik nie die respondente se reaksie op die stelling beoordeel nie.

Vraag 23 is vervolgens met vraag 24 opgevolg waar respondente die stelling op grond van die volgende antwoorde moes beoordeel:

<u>Antwoord</u>	<u>Kode</u>
'n Aanval op die groep	2
Bloot 'n oordeel van u groep	1
Weet nie	0

vi) Algemene roldefinisie

Vir doeltreffende groepfunksionering is dit noodsaaklik dat elke groeplid presies weet waar hy/sy in die groep inskakel en wat van hom/haar verwag word. Hierdie interne dinamiese krag staan ook bekend as die algemene roldefinisie. Respondente is versoek (vraag 25) om op 'n 10-puntskaal aan te dui tot hoe 'n mate hulle inskakel en wat van hulle verwag word waar:

1 = Ek weet glad nie waar ek inpas en wat van my verwag word nie.

10 = Ek weet presies waar ek inpas en wat van my verwag word.

vii) Homogeniteit of heterogeniteit

Ten einde te bepaal wat die geperspieerde mate van homogeniteit en heterogeniteit binne elke studiegroep is, is lede versoek om 'n aanslag op 'n 10-puntskaal te maak (Vraag 26) met een (1) gelyk aan absolute homogeniteit waar lede nie verskil in terme van waardes, belange, agtergrond, ens. Terwyl die ander eindpunt (10) die absolute heterogeniteit verteenwoordig.

In opvolging van bogenoemde vraag moes respondente op dieselfde skaal aantoon wat hulle as die ideale situasie met betrekking tot homogeniteit of heterogeniteit beskou (vraag 27).

viii) Grootte

Dat groepgrootte 'n rol as interne dinamiese faktor of krag speel is alom bekend. In vraag 28 moes studiegroeplede aantoon wat hulle as die minimum en wat as die maksimum groepgrootte beskou.

ix) Doelstellings

Die doelstellings wat elke studiegroep daargestel het is of in die konstitusie vervat of dit is tydens die opstelling van 'n jaarprogram op skrif gestel. Na aanleiding van vraag 33 moes respondente hulle studiegroep se belangrikste vier doelstellings neerskryf. Hierdie antwoord is beoordeel en 'n skaalpunt toegeken op grond van die feit dat hulle geweet het (2), 'n vae idee gehad het (1) of geen benul gehad het nie (0).

Teneinde te bepaal wat die respondente se siening aangaande die bereikbaarheid van die studiegroep se doelstellings is, moes respondente die doelstellings aan die hand van 'n 9-puntskaal beoordeel (vraag 34) waar:

1 = doelstellings is onrealisties laag

5 = doelstellings is realisties

9 = doelstellings is onrealisties hoog.

Dit is opgevolg met vraag 35 waar respondente weereens 'n beoordeling aan die hand van 'n 10-puntskaal moes maak ten opsigte van die duidelikheid en evalueerbaarheid van die doelstellings.

Die laaste aspek rakende doelstellings as interne dinamiese krag waaroor respondente 'n uitspraak moes lewer is na aanleiding van vraag 36 bekom, waar respondente moes aandui wie verantwoordelik is vir die opstel van groepsdoelstellings en wel aan die hand van die volgende klassifikasie:



<u>Antwoord:</u>	<u>Punte</u>
Landboukundiges	4
Landboukundiges en voorsitter	3
Bestuur alleen	2
Die groep as geheel	1
Weet nie	0

x) **Tegnieke**

Die gebruik van 'n tegniek of kombinasie van tegnieke is een van die basiese maar noodsaaklike faktore wat benodig word ten einde effektiewe groep funksionering moontlik te maak. Tegnieke wat deur respondente beoordeel moes word is die volgende:

1.
 - a) Lesing deur 'n deskundige
 - b) Lesing deur 'n boer buite die groep
 - c) Lesing deur 'n studiegroeplid self

2.
 - a) Groepbespreking na lesing
 - b) Vooraf voorbereiding oor onderwerp deur alle lede, inleiding deur 'n lid en groepbespreking
 - c) Geen lesing - slegs groepbespreking oor 'n onderwerp - alle lede moet voorberei
 - d) Groepbespreking na lesing opgevolg met kommentaar deur spreker
 - e) Oop groepbespreking opgevolg deur lesing of kommentaar van kundige

3.
 - a) Tegniek van werkopdrag aan groepslede
 - b) Toetsskryf
 - c) Kompetisie

Die beoordeling van die tegnieke is aan die hand van 9-punt of 10-puntskale met betrekking tot hulle algemene waarde gedoen. In die



geval van werksopdragte wat aan groepslede gegee is en ook die skryf van toetse is die waardebeoordeling gedoen ten opsigte van beide die groeophandhawing en die kennisvermeerdering.

'n Moontlike omstrede aspek van die toetskryfegniek is die anonimiteit en vertroulikheid van toetspunte. Respondente se siening hieroor is verkry deur hulle aanslag (9-puntskaal) ten opsigte van die aanvaarbaarheid van die volgende stellings (vraag 56):

Respondente bly anoniem maar weet wat sy kennis is in vergelyking met die groep

Respondente bly anoniem en weet self nie hoe hy/sy gevaar het nie
Almal weet wat elkeen se punte is

Ten einde 'n verdere aanduiding van die gebruikswaarde van sekere tegnieke te bepaal is lede versoek om die getal geleenthede wat daar van ondergenoemde tegnieke gedurende die voorafgaande jaar gebruik gemaak is, aan te dui (vraag 57) en in vraag 58 is lede versoek om die gewenste getal aan te dui. Die tegnieke tersprake is:

- 1) Lesing deur 'n deskundige
- 2) Werkopdrag en lesing deur 'n studiegroeplid
- 3) Lesing deur 'n boer buite die groep
- 4) Slegs 'n groepbespreking
- 5) Toets skryf

Gevolgluk kan 'n persentasiesyfer vir elk van die vyf tegnieke dus bereken word, eerstens soos tans in gebruik deur die studiegroep en tweedens die moontlike gebruik daarvan in die toekoms.

In vraag 59 is respondente versoek om die vyf tegnieke in vraag 57 te beoordeel ten opsigte van elkeen se bydrae om groepslede se eie kennis ten opsigte van die boerdery te vermeerder. Beoordeling geskied aan die hand van 'n 10-puntskaal waar:

1 = geen kennisvermeerdering

10 = kennis is baie vermeerder

xi) Leierskap

Leierskap as interne dinamiese krag en die effek daarvan op groep funksionering is 'n aspek wat nadere ondersoek vereis. Leierskap is dan ook die groepverskynsel wat die meeste aandag in groepdinamiese navorsing ontvang het en die rede hiervoor is die sleutel dimensie wat dit in groepe speel. Die aandag is veral gevestig word op die rol, funksie en moontlikhede van leierskap as oorkoepelende faktor wat groepsdoeltreffendheid beïnvloed.

'n Reeks vrae is vervolgens gestel wat deur respondente beantwoord moes word veral met betrekking tot die leierskapsituasie binne die sewe studiegroepe:

- a) Eerstens is daar van groepslede verwag om die getal persone te identifiseer wat beter is as die huidige voorsitter met betrekking tot wyse van optrede en gewildheid (vraag 46).
- b) Ten einde die mate van verdeelde leierskap en leiersoptrede te bepaal is groepslede versoek (vraag 47) om die huidige groepleier se optrede ten opsigte van taak- en werksverdeling aan die hand van 'n 15-puntskaal te beoordeel

waar: 1 = Leier doen alles self
7,5 = Leier deleger tot 'n punt waar almal insluitende hyself eweveel doen
15 = Leier deleger alles en doen self niks

Groepslede is ook versoek om aan die hand van dieselfde skaal die ideale situasie met betrekking tot taak- en werksverdeling aan te dui (vraag 48).



- c) Op grond van 'n stelling (vraag 49) dat die studiegroep 'n sekere prestasie behaal het is respondente versoek om die rol wat die huidige voorsitter gespeel het in die bereiking van die prestasie, aan die hand van 'n 10-puntskaal te beoordeel, waar:

1 = geen rol gespeel nie
10 = uiters waardevolle rol gespeel

- (d) Ten einde elke groepslid se taak (T) - en mensgerigte (M) optrede te bepaal is groepslede versoek om die leierskapedragsvraelys (of die T-M leierskapvraelys) van Blake en Mouton (1978) te voltooi (vraag 50).

Die posisie wat elke respondent dus op die "bestuursrooster" inneem kan met behulp van die T-waarde en M-waarde op die "bestuursrooster" afgelees word.

Met behulp van die bestuursrooster is die dimensies van taak- en mensgerigtheid wat in die groep heers, bereken.

- f) By die keuse van 'n groepleier is daar veral twee persoonlikheids-eienskappe wat oorkoepelend 'n belangrike rol vervul te wete bekwaamheid en gewildheid (Düvel, 1980). Volgens die literatuur oorsig word hierdie twee oorkoepelende eienskappe deur die volgende persoonlikheids-eienskappe ondersteun:

a) **Bekwaamheid (vermoë)**

- i) Organisasievermoë
- ii) Pligsgetrouheid
- iii) Doelgerigtheid
- iv) Deskundigheid
- v) Oorredingsvermoë
- vi) Selfversekerdheid



b) Gewildheid

- i) Entoesiasme
- ii) Diplomasie en takt
- iii) Menseverhoudings
- iv) Agting
- v) Onpartydigheid

Respondente is vervolgens (vraag 62) versoek om eerstens 'n selfbeoordeling ten opsigte van elke eienskap te doen en tweedens elke ander lid in die groep ten opsigte van die 13 eienskappe te beoordeel en wel aan die hand van 'n 10-puntskaal waar:

1 = uiters swak

10 = goed

xii) Evaluasie

Die evaluasie van die groep en die gepaardgaande aktiwiteite van die groep is een van die mees bepalende interne dinamiese kragte wat groepsfunksionering betref en die eerste aspek waarvoor respondente hulle moes uitlaat het gehandel oor hoe die studiegroep waarvan hulle lid is, die werksaamhede evalueer (vraag 29, ope-end-vraag). Die punttoekenning was soos volg:

<u>Antwoord:</u>	<u>Punte</u>
Weet beslis	3
Het 'n halwe idee	2
Weet glad nie	1

Vervolgens is respondente versoek (vraag 30) om die evaluasieproses wat daar in die groep plaasvind ten opsigte van die werklike vordering en/of agteruitgang wat daar plaasvind en die deeglikheid waarvolgens evaluasie geskied aan die hand van 'n 10-puntskaal te beoordeel waar:

1 = min of geen evaluasie vind plaas en

10 = optimum evaluasie vind plaas

Met behulp van dieselfde maatstaf moes respondente op vraag 31 die ideale situasie ten opsigte van werklike vordering en/of agteruitgang en deeglikheid van die evaluasieproses aandui. Die antwoord wat die respondente ten opsigte van vraag 31 verstrek het, is gemotiveer en respondente moes verder aandui wat nog bykomend of minder gedoen behoort te word tydens die evaluasieproses. Die puntetoekenning ten opsigte van hierdie antwoorde is die volgende:

<u>Antwoord:</u>	<u>Punte</u>
i) Het besliste en positiewe gedagtes wat meetbaar is	2
ii) Het slegs vae en onduidelike gedagtes wat moeilik meetbaar is	1
iii) Weet nie (nie van toepassing nie)	0

3.2.3 Eksterne dinamiese kragte as maatstaf van groepsdoeltreffendheid

Geen groep bestaan in 'n sosiale vakuum nie en groepslede kan lid wees of word van verskeie groepe. Veelvuldige groeplidmaatskap en moeder-organisasies is gevolglik twee eksterne dinamiese kragte wat groepsdoeltreffendheid beïnvloed. (Beal *et al.*, 1969).

Respondente is gevolglik in vraag 18 versoek om al die groepe te lys waarvan hulle lid is en aangesien deelname aan groepsaktiwiteite bepaal word deur lede se evaluasie van die relatiewe belangrikheid van die groepe, is groepslede daarna in vraag 19 gevra om die groepe waarvan hulle die graagste lid is en uitsien om byeenkomste van by te woon, in volgorde van belangrikheid aan te dui.

Die groepe en kodes is soos volg aangedui:



<u>Groep:</u>	<u>Kodes:</u>
Boerevereniging	18
Distriks Landbou-Unie	17
Landbougenootskap	16
Direksie Koöperasie	15
Hulpbronbewaringskomitee	14
Landboukredietkomitee	13
Studiegroep	12
Kerkraad	11
Skoolraad	10
Padraad	9
Distriksontwikkelingsvereniging	8
Sportklub	7
Kultuurorganisasies	6
Kommando/Reserviste/Weermag	5
Telersvereniging	4
Ander landboukundige organisasies	3
Ander landboustudiegroepe	2
Ander organisasies/verenigings	1

Vervolgens is daar van respondente verwag om die belangrikheid al dan nie van die verskillende groepe/organisasies wat in die gebied voorkom te beoordeel.

Eerstens moes respondente aandui hoe belangrik hulle persoonlik elk van die groepe/organisasies beskou en tweedens hoe belangrik hulle vermoed die groepe/organisasies in die oë van die res van die gemeenskap is. Beoordeling het aan die hand van 'n 10-puntskaal (vraag 37) geskied waar:

1 = Groepe/organisasies se teenwoordigheid is glad nie belangrik nie en lewer geen bydrae tot ontwikkeling in die gebied nie.

10 = Groepe/organisasies se teenwoordigheid in die gebied is baie belangrik en lewer 'n groot bydrae tot die ontwikkeling in die gemeenskap.

Die mate waartoe die studiegroep se aksies/aktiwiteite gemeenskapsgerig is al dan nie (vraag 38) is vervolgens deur respondente op 'n 9-puntskaal beoordeel waar:

- 1 = Alle aksies is slegs gerig tot eie voordeel
- 5 = Alle aksies is gerig tot eie en gemeenskapsvoordeel
- 9 = Alle aksies is slegs gerig tot gemeenskapsvoordeel

Hierdie werklike mate van gemeenskapsgerigtheid wat deur respondente aangedui is, is opgevolg met vraag 39 waar respondente op dieselfde skaal die ideale situasie moes aandui. Om hierdie ideale situasie te bereik is respondente in vraag 40 versoek om aan te dui watter van die volgende aksies/aktiwiteite wel daartoe sal bydra dat die ideale situasie bereik word:

<u>Aksies/aktiwiteit</u>	<u>Punte</u>
i) Reël van boeredae, inligtingsdae, oop studiegroep vergaderings	7
ii) Verspreiding/publisering van artikel/berigte	6
iii) Skakeling/kontak ander groepe organisasies	5
iv) Skakeling/kontak medeboere (nie studiegroeplede)	4
v) Binne eie studiegroep aksies aktiwiteite opknap en verskerp	3
vi) Elke studiegroeplid moet eers ekonomies produseer	2
vii) Beeld van boerdery bou deur kwaliteit produkte te lewer	1
viii) Weet nie	0

Alhoewel studiegroepe in baie gevalle onafhanklik is, het moeder-organisasies dikwels sekere verwagtings van die groep en die mate van skakeling wat daar plaasvind. Respondente is vervolgens in vraag 41 versoek om die mate van skakeling tussen die studiegroep en die plaaslike distriks landbou-unie aan die hand van die volgende riglyne aan te dui:

<u>Antwoord:</u>	<u>Punte:</u>
i) Doen gereeld verslag van studiegroepaktiwiteite tydens distriks landbou-unievergaderings	4
ii) Doen een maal per jaar verslag tydens distriks landbou-unievergaderings	3



- | | | |
|------|---|---|
| iii) | Is ingeskakel maar doen niks | 2 |
| iv) | Is glad nie ingeskakel of gekoppel aan distriks landbou-unies nie | 1 |
| v) | Weet nie | 0 |

Hierdie vraag is opgevolg met vraag 42 waar respondente aan die hand van dieselfde riglyne moes aandui wat as die gewenste optrede beskou sou word m.b.t. skakeling tussen die studiegroep en die distriks landbou-unie.

Die tyd wat respondente aan groepaktiwiteite kan afstaan bepaal grootliks die mate of graad van deelname aan groepaktiwiteite. Respondente is vervolgens (vraag 43) versoek om die tyd wat hulle aan elk van die groepe/organisasie waarvan hulle lid is, aan te dui.

In opvolging daarop is respondente versoek om aan te dui hoe hulle 'n addisionele 12 ure sou onderverdeel indien dit tot hulle beskikking was vir groepaktiwiteite (vraag 44). Om die tydsduur te bereken kon respondente van die volgende gebruik maak:

Voorbereiding vir vergadering/byeenkomsure
Tydsduur van vergadering/byeenkomsure
Reistyd na en vanaf vergadering/byeenkomsure
Nabetragtingstydure
TOTAALURE

Bo en behalwe tyd is afstand ook 'n faktor wat deelname aan groepsaktiwiteite beïnvloed. Respondente is vervolgens versoek (vraag 45) om die afstand (in kilometers) wat hulle gemiddeld maandeliks moes aflê om studiegroepbyeenkomste by te woon aan te dui asook die gemiddelde afstand (in kilometer) wat hulle aflê, vir die bywoning van byeenkomste van ander groepe en organisasies (gesamentlik) waarvan hulle lid is.



3.3 VERWERKING VAN GEGEWENS

Die gekodeerde vraelys is op 'n magnetiese band geënkodeer en met behulp van 'n rekenaar verwerk.

Die volgende statistiese verwerkingstegnieke is op aanbeveling van Groeneveld (1996) gebruik:

- a) Spearman se rangordekorrelasiekoëffisiënt
- b) Rekenkundige gemiddeldes
- c) Variansie analyses
- d) Log-liniêre analyses
- e) Chi-kwadraat (nie parametriese toets)
- f) T-toets
- g) Bonferroni (Dunn) t-toets
- h) Kruskal-Wallis toets

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN DIE INTERN- EN EKSTERNDINAMIESE KRAGTE OP GROEPFUNKSIONERING

4.1 INLEIDING

Vir 'n groep om te kan funksioneer is daar drie basiese elemente nodig naamlik, die groep self, die doelstellings van die groep en die tegnieke of metodes om die doelstellings te bereik (Beal *et al.*, 1969:39).

Die groep kan op sy beurt beskou word as 'n aantal mense wat in interaksie met mekaar verkeer, bewus is van mekaar se teenwoordigheid, bymekaar kan kom om sekere behoeftes te bevredig en wat hulself dus as 'n groep beskou wat tot stand gekom het vir 'n spesifieke doel en die verrigting van 'n spesifieke taak (Schmickl, 1978).

As gevolg van die interaksie tussen die individuele groepslede ontstaan daar sekere kragte binne die groep. Volgens Beal *et al.*, (1969) staan hierdie kragte as die interne dinamiese kragte bekend. Dieselfde skrywers verklaar dat geen groep in 'n vakuum funksioneer nie, maar dat daar kragte van buite af op die groep inwerk. Hierdie kragte staan as die eksterne dinamiese kragte bekend.

Oor die invloedsamehang tussen die groepsdinamika en groepfunksionering bestaan daar volgens die literatuur weinig twyfel (Beal *et al.*, 1969; Lippit, 1969; Joubert & Steyn, 1971; Reeves, 1970 en Theron, 1978) ofskoon hierdie verskynsel in die konteks van boere studiegroepe nog nie in diepte ondersoek is nie.

In die lig hiervan maar veral ten einde die hipotetiese verwagting te toets, dat die invloed van leierskap via die groepsdinamika in groepfunksionering sal manifesteer, is dit wenslik om ten opsigte van die sewe studiegroepe te toets of en tot watter mate groepfunksionering deur die intern- en eksterndinamiese kragte beïnvloed word.

4.2 GROEPSDOELTREFFENDHEID

Die sewe studiegroepe, soos in Tabel 4.1 aangetoon, is subjektief in rangorde van doeltreffendheid geplaas en in doeltreffendheidskategorieë verdeel. Hierdie verdeling is in samewerking met drie ander deskundiges wat die studiegroepe ken en reeds 'n hele aantal jare ondervinding met die studiegroepwerkzaamhede het, onderneem.

Tabel 4.1: Groepering van die sewe studiegroepe in doeltreffendheidskategorieë na aanleiding van die gemiddelde doeltreffendheidspoil en rangorde

Studiegroepe volgens doeltreffendheidskategorieë	Getal respondente per:		Gemiddelde doeltreffendheidsaanslag (20-puntskaal) per		Doeltreffendheidsrangorde van studiegroepe
	Studiegroep	Doeltreffendheidskategorie	Groep	Kategorie	
Laag:					
Soekmekaar Akkerboustudiegroep	9		9,3		6
TAL Vleisbeesstudiegroep	11	20	8,5	8,9	7
Gemiddeld:					
Pietersburg Akkerboustudiegroep	13		10,3		5
Bridgewater Vleisbeesstudiegroep	13	26	11,5	10,9	4
Hoog:					
Pietersburg Varsmelkstudiegroep	5		13,6		3
Messina Grondbonestudiegroep	9		15,5	14,9	1
Levubu Piesangstudiegroep	8	22	15,5		1

Tabel 4.1 toon die verdeling van die sewe studiegroepe in die doeltreffendheidskategorieë naamlik laag (twee groepe), gemiddeld (twee groepe) en hoog (drie groepe). Hierdie beskrywing is nie absoluut nie, maar noodwendig relatief van aard. Dit wil sê die doeltreffendheid van die Soekmekaar Akkerboustudiegroep en die TAL Vleisbeesstudiegroep is nie noodwendig laag nie, maar dit is relatief tot die wat as "gemiddeld" en "hoog" geklassifiseer is. Die verskil tussen die drie doeltreffendheidskategorieë is ook klein met duidelike beperkings betreffende afleidingsmoontlikhede ten opsigte van die faktore wat groep funksionering beïnvloed.

As verdere aanduiding van doeltreffendheid is respondente gevra om die nutwaarde wat die studiegroep vir hulle inhou, aan te dui. Die bevindinge word in Tabel 4.2 aangetoon.

Tabel 4. 2: Groepering van die sewe studiegroepe volgens doeltreffendheid en volgens die nutwaarde soos deur respondente in die doeltreffendheidskategorieë aangetoon

Studiegroepe volgens doeltreffendheidskategorieë	Nutwaarde (200-punt skaal) per studiegroep	Gemiddelde nutwaarde per doeltreffendheidskategorie	Doeltreffendheidsrangorde van studiegroepe
Laag:			
Soekmekaar Akkerboustudiegroep	135	136,5	7
TAL Vleisbeesstudiegroep	138		6
Gemiddeld:			
Pietersburg Akkerboustudiegroep	140	141,5	5
Bridgewater Vleisbeesstudiegroep	143		4
Hoog:			
Pietersburg Varsmelkstudiegroep	164	163,3	2
Messina Grondbonestudiegroep	173		1
Levubu Piesangstudiegroep	153		3

Slegs geringe verskille kom voor ten opsigte van die doeltreffendheidsrangordes wat die onderskeie studiegroepe inneem (volgens nutwaarde) vergeleke met die bevindinge in Tabel 4.1. Volgens Tabel 4.2 (nutwaarde) beklee slegs die Messina Grondbonestudiegroep nou die eerste rangordeposisie terwyl die Pietersburg Varsmelkstudiegroep die tweede posisie en die Levubu Piesangstudiegroep die derde rangorde posisie beklee. Al drie studiegroepe bly egter binne die hoë doeltreffendheidskategorie. Ten opsigte van die twee studiegroepe in die lae doeltreffendheidskategorie het hulle rangorde posisies (nutwaarde) omgeruil. Die nutwaarde soos geoordeel deur groepslede kan moontlik ook 'n goeie aanduiding van groepsdoeltreffendheid wees en ondersteun die oënskynlik korrekte subjektiewe beoordeling van skrywer en ander kundiges.

Die aard en invloed van die verskillende intern- en eksterndinamiese faktore of kragte op groepfunksionering word vervolgens bespreek.

4.2.1 Atmosfeer

Wat die atmosfeer aanbetref wat binne 'n groep heers of voorkom, onderskei Beal *et al.*, (1969) tussen die fisiese en die psigiese atmosfeer. Die fisiese atmosfeer kan as

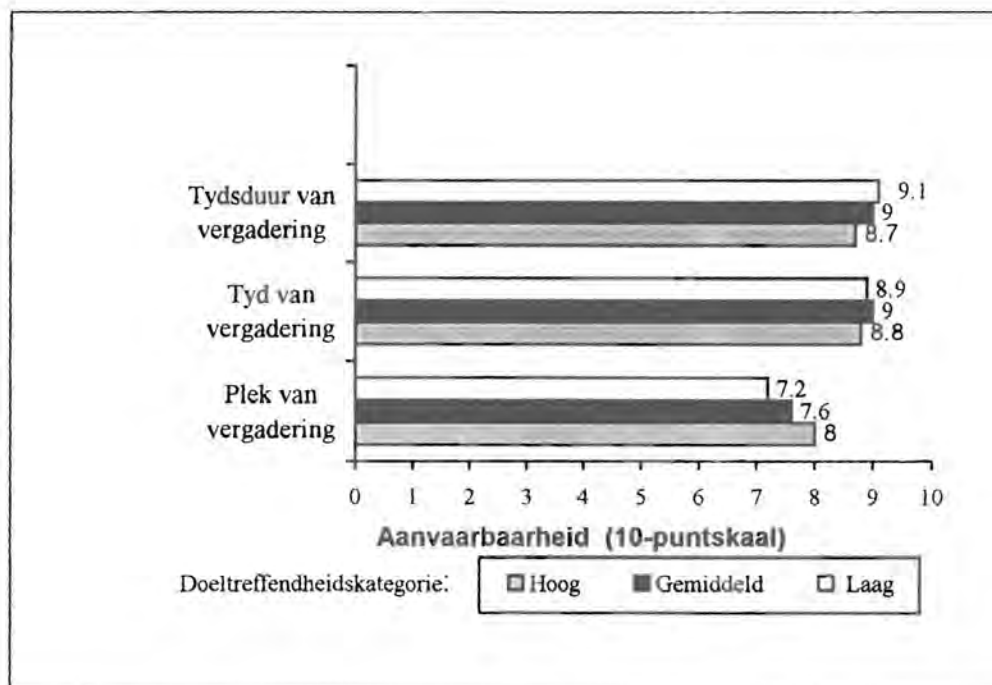
die meer objektief meetbare vorm van atmosfeer beskryf word, terwyl die psigiese atmosfeer na die meer subjektiewe of gevoelsmatige vorm van die atmosfeer verwys.

a) Fisiese atmosfeer

Aspekte van die fisiese atmosfeer wat volgens aannames belangrik is vir effektiewe groep funksionering is:

- Plek van vergadering
- Tyd van vergadering
- Tydsduur van vergadering

Die gemiddelde aanvaarbaarheid van bogenoemde fasette van fisiese atmosfeer, soos aangedui deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë, word in Figuur 4.1 aangetoon.



Figuur 4. 1: Die gemiddelde aanvaarbaarheid van enkele aspekte van studie-groepvergaderings soos geoordeel deur lede in groepe van verskillende grade van doeltreffendheid

'n Liniêre verwantskap is waarneembaar tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van die plek van vergadering in die sin dat die meer doeltreffende groepe neig om hulle plek van vergadering meer aanvaarbaar te vind. Volgens die gegewens in Tabel 4.3 wat die verwantskap tussen groepdoeltreffendheid en aanvaarbaarheid van vergaderplek weerspieël, toon slegs 20 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie dat hulle tevrede is met die plek van vergadering teenoor 38 persent in die gemiddelde en 59 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie. Hierdie verskille is, volgens die Chi-kwadraat ontleding, nie betekenisvol nie ($\chi^2 = 7,076$; Vge = 4; P = 0.1319) maar die korrelasie, soos aangedui deur Spearman se rangordekorrelasiekoëffisiënt ($r = 0,235$; P = 0,05), is betekenisvol.

Tabel 4.3: Die aanvaarbaarheid van vergaderplek volgens die mening van respondente geklassifiseer volgens die doeltreffendheid van hul studiegroepe

Aanvaarbaarheidskategorie: Vergaderplek	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Laag (1 - 6)	6	30.00	6	23.08	4	18.18	16	23.50
Gemiddeld (7 - 8)	10	50.00	10	38.46	5	22.73	25	36.80
Hoog (9)	4	20.00	10	38.46	13	59.09	27	39.70

$$\chi^2 = 7.076$$

$$Vge = 4$$

$$p = 0.1319$$

Dit kom dus daarop neer dat studiegroeplede wat maandeliks op 'n ander plek vergader meer tevrede is met die plek van vergadering as dié wat altyd op dieselfde sentrale plek vergader. Alhoewel die moontlikheid nie uitgesluit kan word dat groter doeltreffendheid tot groter algemene tevredenheid kan lei nie, wil dit voorkom of 'n roterende plek van vergadering tot groter doeltreffendheid kan bydra onder soortgelyke omstandighede.

Alhoewel tyd en tydsduur van vergaderings as subfasette van atmosfeer nie betekenisvolle verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë toon nie bly dit,

volgens Beal et al., (1969) en Reeves (1970), belangrike fasette van fisiese atmosfeer. Beide fasette is deur al die doeltreffendheidskategorieë hoog aangeslaan in terme van aanvaarbaarheid. Die mag van gewoonte en die feit dat die sewe studiegroepe reeds vir vier jaar of langer funksioneer is moontlik oorsake van die geringe verskille.

Respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie is egter sigbaar minder tevrede met die tydsduur van vergaderings. 'n Tendens van 'n negatiewe korrelasie, hoewel slegs betekenisvol op 'n 12.84 persent waarskynlikheidsvlak ($r = -0.186$) kom tussen die aanvaarbaarheid van tydsduur en groepsdoeltreffendheid voor. Dit wil sê die tydsduur was te kort vir groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevinding vind ondersteuning in respondente se reaksie op 'n vraag hoe hulle hul tyd sou benut indien hulle 12 verdere ure beskikbaar sou hê vir deelname aan groepe en hierdie bevindinge word in Tabel 4.4 aangetoon.

Tabel 4.4: Die toekenning van addisionele ure vir studiegroepaksies, aangetoon deur respondente in verskillende doeltreffendheidskategorieë

Tydkategorieë t.o.v. studiegroepaksies	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=17)	%	Getal (n = 25)	%	Getal (n = 18)	%	Getal (N = 60)	%
1 - 6 ure	12	71.0	14	56.0	4	22.0	30	50.0
7 - 9 ure	5	29.0	9	36.0	7	39.0	21	35.0
> 10 ure	0	0.0	2	8.0	7	39.0	9	15.0

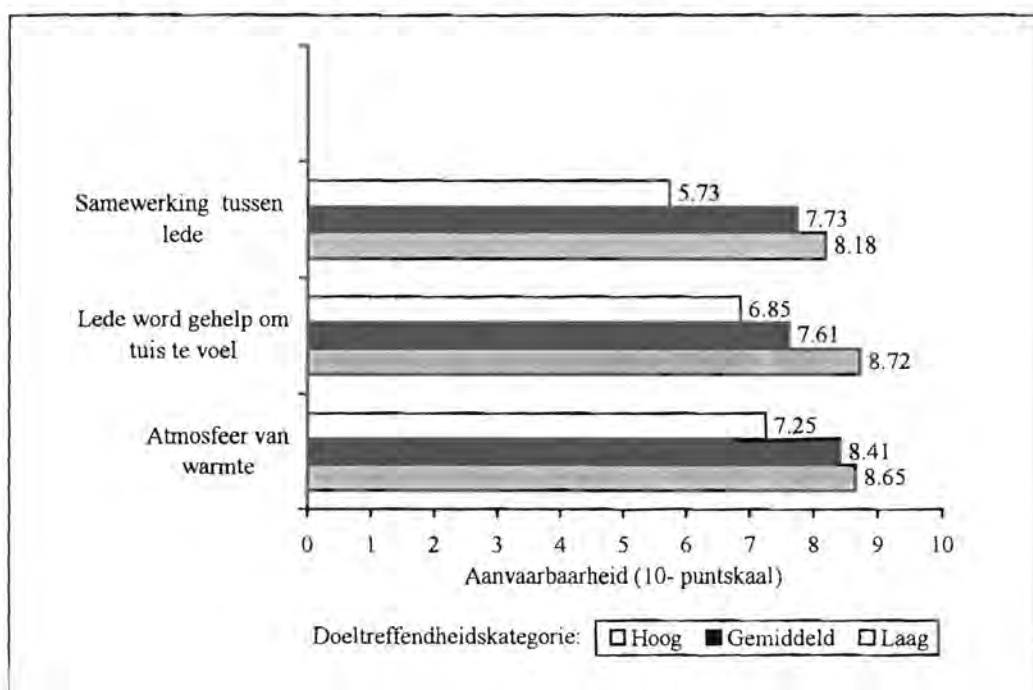
Volgens die gegewens in Tabel 4.4 het soveel as 39 persent van die respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie teenoor geen respondent in die lae doeltreffendheidskategorie, aangetoon dat hulle die 12 addisionele ure aan studiegroepaksies sal afstaan.

b) Psigiese atmosfeer

Aspekte van psigiese atmosfeer wat binne 'n groep heers en wat volgens aannames belangrik vir doeltreffende groepsfunksionering is, is die volgende :

- i) Die voorkoms van 'n atmosfeer van warmte en aangename gevoelens tussen lede
- ii) Die mate waartoe lede mekaar help om in die groep tuis te voel
- iii) Die onderlinge samewerking tussen alle lede

Die psigiese atmosfeer wat daar binne studiegroepe voorkom word in Figuur 4.2 voorgestel.



Figuur 4. 2: Die gemiddelde aanslagwaarde van fasette van psigiese atmosfeer soos aangetoon deur respondente in groepe van verskillende vlakke van doeltreffendheid

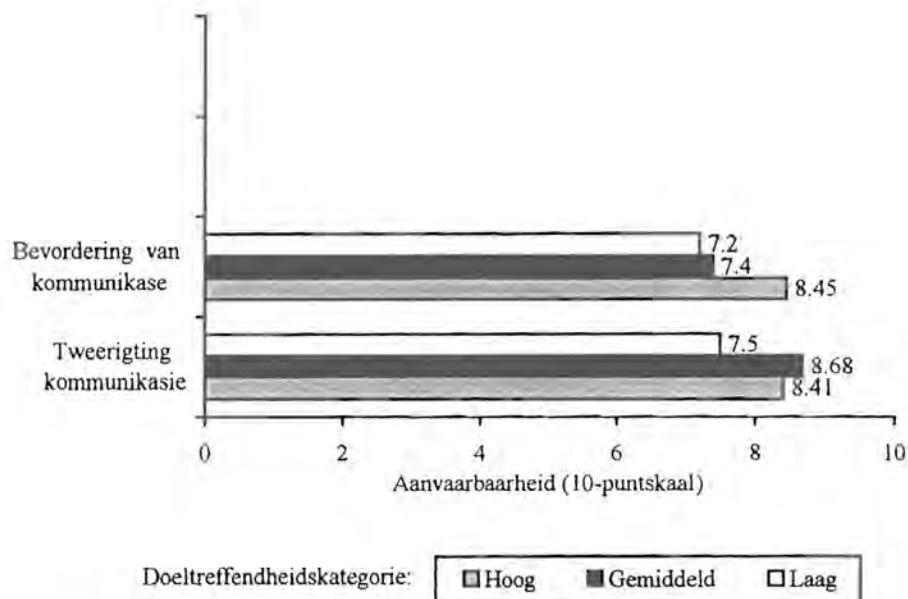
Feitlik deurgaans kom 'n positiewe verband voor tussen groepsdoeltreffendheid en die ondersoekte subfasette van psigiese atmosfeer. Die meer doeltreffende groepe is opvallend meer tevrede met die atmosfeer van warmte ($r = 0,12034$; $p = 0,32$). Hoe hoër die groepsdoeltreffendheid hoe eerder neig respondente in die groepe om mekaar tuis te laat voel in die groep ($r = 0,28355$; $p = 0.0191$) en om 'n goeie onderlinge samewerking tussen die lede te bewerkstellig ($r = 0,33598$; $p = 0,0051$).

Hierdie bevindinge voorsien dus betekenisvolle getuienis ter ondersteuning van die invloed van atmosfeer (fisies, en psigies) as 'n interdinamiese krag, op groepfunksionering.

4.2.2 Kommunikasiepatrone

Ontoereikende of swak kommunikasiepatrone kan volgens Joubert en Steyn (1971) die begin van swak of lae groepsdoeltreffendheid wees. Die bevordering van kommunikasie en by uitstek tweerigtingkommunikasie is, volgens Beal *et al.*, (1969), fasette waaraan aandag gegee behoort te word ten einde groepsdoeltreffendheid te bevorder.

Studiegroepe se beoordeling van die mate van tweerigtingkommunikasie en die mate van bevordering van kommunikasie wat daar binne die onderskeie groepe plaasvind word in Figuur 4.3 aangetoon.



Figuur 4.3: Die gemiddelde aanslagwaardes van fasette van kommunikasie soos deur respondente in studiegroepe van uiteenlopende doeltreffendheid aangetoon

Beide fasette te wete, die mate van tweerigtingkommunikasie (spontane deelname van groepslede aan bespreking tydens vergadering) en die bevordering van kommunikasie, (groepleier en/of spreker wend deurentyd pogings aan om alle lede aan die gesprek tydens vergaderings te laat deelneem) toon 'n stygende tendens van die lae na die hoë doeltreffendheidskategorie. In Tabel 4.5 toon soveel as 35 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie aan dat die mate van tweerigtingkommunikasie nie na wense is nie, teenoor slegs vier persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie. Dit dui dus op 'n groter mate van eenrigtingkommunikasie en as gevolg daarvan dalk ook die teenwoordigheid van sogenaamde “luistergroepe” by die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie, terwyl daar 'n meer aanvaarbare mate van tweerigtingkommunikasie by die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie voorkom.

Tabel 4.5: Frekwensieverspreiding van respondente geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid ten opsigte van die voorkoms van tweerigtingkommunikasie

Aanvaarbaarheids- Kategorie van kommunikasie- beoordering	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n = 22)	%	Getal (N = 68)	%
Laag (1 - 6)	7	35.00	4	15.38	1	4.55	12	17.60
Gemiddeld (7 - 8)	4	20.00	9	34.62	12	54.55	25	36.80
Hoog (9-10)	9	45.00	13	50.00	9	40.91	31	45.60

$$\chi^2 = 9.508$$

$$V_{ge} = 4$$

$$p = 0.0496 \text{ (ongeldig)}$$

Ook ten opsigte van die bevordering van kommunikasie (Tabel 4.6) toon 30 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie aan dat hulle minder tevrede is met die mate van kommunikasiebevordering, terwyl slegs vier persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie ontevrede is met kommunikasiebevordering binne die groepe. Hierdie verskil soos in Figuur 4.3 aangetoon tussen die lae (gemiddelde aanslag 7,20) en die hoë (gemiddelde aanslag 8,45) doeltreffendheidsgroepe is betekenisvol ($P = 0,0543$).

Tabel 4. 6: Die aanvaarbaarheid van pogings om kommunikasie te bevorder aangetoon deur respondente geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid

Aanvaarbaarheids-kategorie van kommunikasie-bevordering	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n= 26)	%	Getal (n= 22)	%	Getal (N= 68)	%
Laag (1 - 6)	6	30.00	8	30.77	1	4.55	15	22.00
Gemiddeld (7 - 8)	7	35.00	9	34.62	12	54.55	28	41.20
Hoog (9 - 10)	7	35.00	9	34.62	9	40.91	25	36.80

$$\chi^2 = 7.354$$

$$V_{gc} = 4$$

$$p = 0.1183 \text{ (ongeldig)}$$

Alhoewel die bevindinge nie dramaties is nie, dui die bevindinge daarop dat kommunikasiepatrone en veral die bevordering van kommunikasiegeleenthede 'n invloed op groepsdoeltreffendheid uitoefen. Die feit dat die sewe studiegroepe vrywillige groepe is, en reeds vir ten minste vier jaar en langer funksioneer, verklaar moontlik die relatief hoër aanslagwaardes in al drie doeltreffendheidskategorieë.

4.2.3 Deelname

Groepslede se deelname aan groepsaktiwiteite word algemeen as van groot belang vir die verbetering van groepsdoeltreffendheid beskou (Düvel, 1980; Ohlson, 1977).

Fasette soos bywoning van vergaderings, beskikbare tyd vir besprekings tydens vergaderings en persentasie groepslede wat meer doen as wat van hulle verwag word, is as maatstawwe van groepsdeelname gebruik. Hulle verwantskappe met groepsdoeltreffendheid word in Tabel 4.7 saamgevat.

Betekenisvolle verwantskap kom voor met betrekking tot die bywoning van vergaderings en tyd vir bespreking d.w.s. hoe hoër die groepsdoeltreffendheid hoe beter die bywoning van vergaderings (84% in die hoë doeltreffendheidskategorie versus 67% in die lae doeltreffendheidskategorie) en hoe meer is groepslede in die hoë doeltreffendheidskategorie tevrede met die benutting van besprekingstyd tydens vergaderings (77% versus 65%).

Tabel 4. 7: Die verwantskap tussen groepsdoeltreffendheid en die subfasette van deelname

Fasette van deelname	Spearman se rangordekorrelasiekoeffisiënt	p-waarde
Bywoning van vergaderings	0,28956	0,0166*
Tyd vir bespreking	0,29028	0,0163*
Persentasie groepslede wat meer doen as wat van hulle verwag word	0,37740	0,0053**

* = Betekenisvol ($p < 0,05$)

** = Hoogsbetekenisvol ($p < 0,01$)

Ten opsigte van die derde faset, naamlik die persentasie groepslede wat meer doen as wat van hulle verwag word, is die verwantskap selfs hoogsbetekenisvol ($r = 0,37740$ $p = 0,0053$). Groepslede in die hoë doeltreffendheidskategorie is dus eerder geneig om meer te doen as wat van hulle verwag word. Hierdie bevindings verteenwoordig betekenisvolle getuienis ter ondersteuning van die hipotetiese aanname dat groepsdeelname as 'n interndinamiese krag die groepfunksionering beïnvloed en dat die bevordering van deelname waarskynlik tot 'n verbetering van groepfunksionering sal lei.

4.2.4 Standaarde of norme

Die dag-tot-dag standarde wat die groep gebruik om sy doelstellings te bereik staan bekend as groepsnorme (Reeves, 1970). Verskeie navorsers (Beal *et al.*, 1969; Düvel, 1980; Joubert en Steyn, 1971 en Ohlson, 1977) beklemtoon dan ook dat die daarstelling van groepstandaarde (norme) noodsaaklik is vir effektiewe groepsfunksionering. 'n Goed deurdagte konstitusie waarin onder andere groepstandaarde vervat is, word as 'n noodsaaklikheid beskou. Daar word verder verwag dat daardie groepe wat doeltreffend funksioneer oor 'n konstitusie met realistiese vereistes sal beskik. So 'n konstitusie kan nougeset as absolute regulasie of slegs as blote riglyn toegepas word. Die sosiale verkeer wat tydens of na studiegroepbyeenkomste plaasvind en die invloed daarvan op groephandhawing, kennisvermeerdering en persoonlike waarde of nut is 'n verdere faset van

groepstandaarde wat oorweging behoort te geniet. Respondente se beoordeling van hierdie fasette van groepstandaarde word in Tabelle 4.8, 4.9, 4.10 en 4.11 aangetoon.

Tabel 4.8: Die verband tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van enkele fasette van die bestaande studiegroepkonstitusie

Fasette van studiegroep konstitusie	Spearman se rangordekorrelasiekoëffisiënt	p-waarde
1. Respondente se aanvaarbaarheid van vereistes/bepalings soos in konstitusie vervat	- 0,12448	0,36468
2. Repondente se aanvaarbaarheid van vereistes/bepalings in bestaande konstitusie i. slegs as blote riglyn of ii. as absolute regulasie toegepas	-0,13655	0,3156
3. Respondente se voorkeur van die toepassing van vereistes/bepalings in 'n konstitusie as: i) blote riglyn of ii) absolute regulasie	0,29863	0,0149*

* Betekenisvol ($p < 0,05$)

Groepstandaarde en norme wat met die konstitusie verband hou is oënskynlik nie besonder belangrik sover dit groepsfunksionering of doeltreffendheid aanbetref nie. Volgens die gegewens in Tabel 4.9 toon respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie dat hulle meer op hoogte is van die groep se konstitusie en wat dit behels en 'n betekenisvolle verband ($\chi^2 = 9,61$; Vge 2; $p = 0,0475$) kom tussen groepsdoeltreffendheid en kennis van die konstitusie voor. Soveel as 54 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie toon aan dat hulle nie bewus is van 'n konstitusie nie terwyl al die respondente (100 persent) in die hoë doeltreffendheidskategorie bewus is en kennis dra van die groep se konstitusie.

Tabel 4. 9 Respondente volgens doeltreffendheidskategorieë met betrekking tot die bewus wees van 'n geskrewe konstitusie al dan nie

Kategorieë van bewustheid van 'n konstitusie	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n = 22)	%	Getal (N = 68)	%
Nie bewus nie	9	54.00	3	11.54	0	0.0	12	17.65
Ja	11	56.00	23	88.46	22	100.00	56	82.35

$\chi^2 = 9.61$ Vge = 2 p = 0.0475

Die aanvaarbaarheid van die vereistes/bepalings in die bestaande konstitusie toon egter geen verband met groepsdoeltreffendheid nie. Trouens daar is eerder aanduidings, hoewel nie statisties betekenisvol nie, van 'n negatiewe verwantskap. Ook ten opsigte van die toepassing van die vereistes/bepalings van die bestaande konstitusie as 'n blote riglyn of as absolute regulasie is daar geen verband met groepsdoeltreffendheid nie. 'n Betekenisvolle verband ($r = 0,298$; $0,0149$) kom wel tussen groepsdoeltreffendheid en respondente se voorkeur, met betrekking tot 'n konstitusie as synde 'n blote riglyn of absolute regulasie voor (Tabel 4.8). Slegs 15 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie toon aan dat 'n konstitusie eerder as absolute regulasie moet dien teenoor 27 persent in die gemiddelde en 30 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie (sien Tabel 4.10).

Tabel 4. 10: Respondente, geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë, se voorkeur met betrekking tot 'n konstitusie as blote riglyn of absolute regulasie

Voorkeur van 'n konstitusie as:	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n = 22)	%	Getal (N = 68)	%
Onnodig	7	35.00	3	11.54	2	10.00	12	18.20
Blote riglyn	10	50.00	16	61.54	12	60.00	38	56.56
Absolute regulasie	3	15.00	7	26.92	6	30.00	16	24.24

$\chi^2 = 11.208$ Vge = 4 p = 0.0822

In Tabel 4.11 word die invloed van sosiale verkeer as groepstandaard, op groepsdoeltreffendheid aangetoon.

Tabel 4. 11: Die verband tussen sosiale verkeer as groepstandaard en groepsdoeltreffendheid met verwysing na groeophandhawing, kennisvermeerdering en persoonlike waarde of nut vir elke individuele groeps lid

Fasette bevorder deur sosiale verkeer as groepstandaard	Spearman se rangordekorrelasiekoëffisiënt	p-waarde
Groeophandhawing	0,35136	0,0033**
Kennisvermeerdering	0,00981	0,9367
Persoonlike waarde of nut	0,18857	0,1235

** = hoogs betekenisvol

Die effek van sosiale verkeer op groeophandhawing toon 'n hoogsbetekenisvolle verband ($r = 0,35136$; $p = 0,0033$) met groepsdoeltreffendheid. Dit word deur die gegewens in Tabel 4.12 bevestig.

Tabel 4. 12: Die waarde van sosiale verkeer op die handhawing van die groep, aangetoon deur respondente geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë

Aanvaarbaarheidskategorie m.b.t. groeophandhawing	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Laag (1 - 6)	10	50.00	7	26.92	1	4.55	18	26.60
Gemiddeld (7 - 8)	7	35.00	11	42.31	13	59.09	31	45.60
Hoog (9 - 10)	3	15.00	8	30.77	8	36.36	19	27.90

$$\chi^2 = 12.861$$

$$Vge = 4$$

$$p = 0.0120$$

Slegs vyf persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie teenoor 50 persent in die lae doeltreffendheidskategorie toon aan dat sosiale verkeer geen effek op groeophandhawing het nie. Aanduidings van 'n swak verband ($r = 0,188$; $p = 0,1235$) is tussen die effek van sosiale verkeer op die persoonlike waarde vir die individu en groepsdoeltreffendheid gevind. Volgens die gegewens in Tabel 4.13 toon soveel as 50 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie en slegs 23 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie aan dat sosiale verkeer geen effek op die persoonlike waarde vir die individu inhou nie.

Tabel 4. 13: Die persoonlike waarde of nut van sosiale verkeer vir die individuele groepslid, aangetoon deur respondente, geklassifiseer volgens doeltreffendheidskategorieë

Aanvaarbaarheids-kategorie m.b.t. persoonlike waarde	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n = 22)	%	Getal (N = 68)	%
Laag (1 - 6)	11	50.00	10	38.46	5	22.73	26	38.24
Gemiddeld (7 - 8)	6	35.00	9	34.62	14	63.64	29	42.65
Hoog (9 - 10)	3	15.00	7	26.92	3	13.64	13	19.11

$$\chi^2 = 7.455$$

$$Vge = 4$$

$$p = 0.1137 \text{ (ongeldig)}$$

Sosiale verkeer en die invloed daarvan op kennisvermeerdering toon egter geen betekenisvolle verskille aan nie.

Hierdie bevindinge bied nie baie oortuigende getuienis dat spesifieke standaarde of norme 'n belangrike interdinamiese krag is wat groepsdoeltreffendheid beïnvloed nie. Dit wil egter voorkom of veral die effek van sosiale verkeer op groeophandwing 'n belangrike faset van groepstandaarde is wat uiteindelik in groepsdoeltreffendheid behoort te manifesteer.

4.2.5 Kohesie

Groepskohesie of samehorigheidsgevoel ("ons gevoel") is 'n interdinamiese krag wat volgens Cartwright *et al.*, (1970) en Reeves, (1970) 'n belangrike rol speel in groepsdoeltreffendheid.

Wat die subjektiewe beoordeling van kohesie binne die studiegroepe aanbetref is dit veral die meer doeltreffende groepe wat daartoe neig om hul kohesie hoër aan te slaan. Dit reflekteer dan ook in 'n hoogs betekenisvolle verwantskap ($r = 0,398$; $p = 0.0008$) met groepsdoeltreffendheid. Hoe sterker die kohesie hoe hoër dus die groepsdoeltreffendheid.

Ander aspekte soos individualiteit en bywoning van 'n boeredag wat ondersoek is maar waarskynlik 'n minder direkte aanduiding van kohesie is, korreleer nie so duidelik met doeltreffendheid nie.

Groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie neig egter, alhoewel die verskil nie betekenisvol is nie (Tabel 4.14) om eerder 'n studiegroepbyeenkoms as 'n boeredag by te woon indien die twee byeenkomste sou bots.

Tabel 4.14: Respondente se keuse ten opsigte van die bywoning van 'n boeredag of studiegroepbyeenkoms wat in terme van tyd bots

Meningsgroepe t.o.v. Bywoningsvoorkeur: studiegroep of boeredag	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Weet nie	1	5.00	2	8.00	0	0.00	3	4.41
Boeredag	7	35.00	10	38.00	3	14.00	20	29.41
Studiegroep	12	60.00	14	54.00	19	86.00	45	66.18

$$\chi^2 = 4.41$$

$$V_{ge} = 4$$

$$p = 0.35$$

Volgens die gegewens in Tabel 4.14 toon soveel as 86 persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie teenoor 60 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie aan dat hulle eerder die studiegroepbyeenkoms sal bywoon.

In Tabel 4.15 word respondente se reaksie op 'n stelling dat die studiegroep swak funksioneer aangetoon.

Tabel 4.15: Die reaksie van respondente (volgens groepsdoeltreffendheidskategorieë) op 'n stelling dat hul groep swak funksioneer

Reaksiekategorie	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Weet nie	0	0.00	3	12.00	2	9.00	5	7.30
Blote oordeel	10	50.00	16	61.00	12	55.00	38	55.90
Aanval	10	50.00	7	27.00	8	36.00	25	36.80

Slegs 36 persent van die respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie het hierdie stelling as 'n aanval op die groepe beoordeel terwyl 50 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie dit as 'n aanval op hulle beoordeel. Die stelling word dus in 'n groot mate deur die hoë doeltreffendheidskategorie (waar 'n sterker ons gevoel voorkom) as 'n vals en blote oordeel oor die groep gesien en nie soseer 'n aanval nie.

4.2.6 Algemene roldefinisie

Vir doeltreffende groepsfunksionering is dit belangrik dat elke lid weet watter rol hy in die groep vervul en wat van hom verwag word (Beal *et al.*, 1969 en Ohlson, 1977). Respondente se beoordeling van die algemene roldefinisie as interndinamiese krag en soos deur die groepe uitgespel (elke groepslid weet presies waar hy/sy in die groep inpas en wat van hom/haar verwag word) toon 'n positiewe ofskoon nie baie sterk korrelasie ($r = 0,209$; $p = 0,08$) met groepsdoeltreffendheid. Volgens die gegewens soos aangetoon in Tabel 4.16 dui 'n Chi-kwadraat ontleding ($\chi^2 = 9,593$; $p = 0,04$) egter op betekenisvolle verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë.

Tabel 4. 16: Beoordeling van die algemene roldefinisie (elke groepslid weet wat sy rol in die groep is) deur respondente, geklassifiseer volgens studiegroepdoeltreffendheid

Respondente se beoordeling van die algemene roldefinisie	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal N = 68	%
	Getal n = 20	%	Getal n = 26	%	Getal n = 22	%		
Laag (1-6)	8	40,0	8	30,77	5	22,73	21	30,90
Gemiddeld (7 - 8)	9	45,0	5	19,23	11	50,00	25	36,80
Hoog (9 - 10)	3	15,0	13	50,00	6	27,27	22	32,30

$$\chi^2 = 9,593 \quad Vge = 4 \quad p = 0,0479$$

Hierdie betekenisvolle verskil is veral a.g.v. die hoë aanslag deur respondente in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie. Soveel as 50 persent respondente in hierdie kategorie toon aan dat hulle weet wat die rol is wat hulle in die groep moet vervul. Daarteenoor toon slegs 15 persent in die lae en 27 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie dat hulle weet wat die rol is wat hulle in die groep moet vervul.

Die gegewens toon ook dat 23 persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie nie tevrede is met die definiering van die algemene rol wat elke lid in die groep moet vervul nie, teenoor 40 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie en 31 persent in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie. Hieruit kan afgelei word dat 'n duidelike roldefinisie oënskynlik bevorderlik vir effektiewe groepsfunksionering is. Die relatief swak situasie in die mees doeltreffende kategorie, naamlik dat 23 persent respondente ontevrede is, is die waarskynlike rede waarom hierdie faktor nie 'n groter verwantskap met groepsfunksionering toon nie.

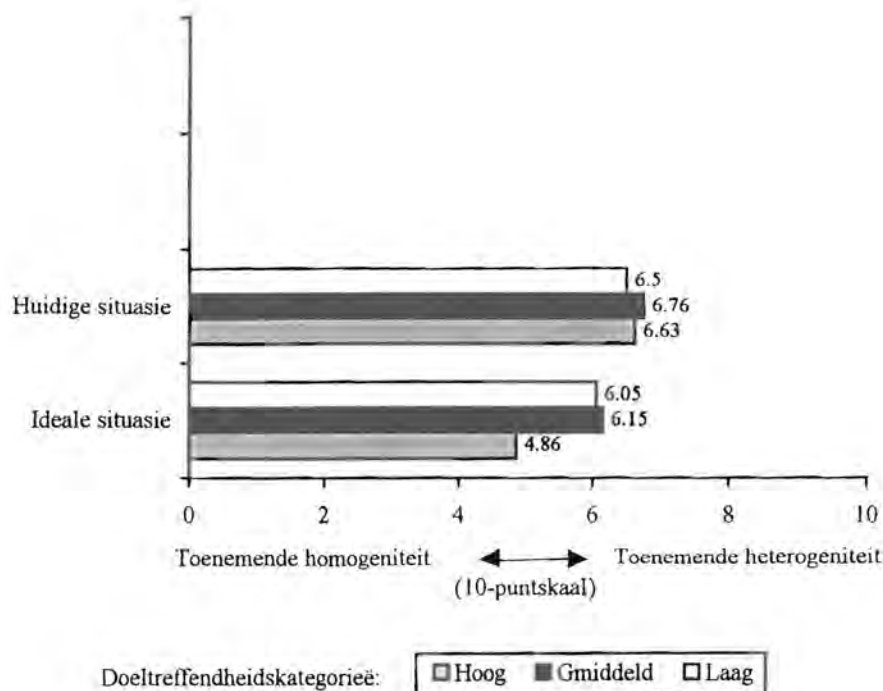
4.2.7 Heterogeniteit of homogeniteit

Die mate van heterogeniteit en homogeniteit wat by 'n groep voorkom is 'n verdere interndinamiese krag wat groepsfunksionering kan beïnvloed (Beal *et al.*, 1969). Heterogeniteit verwys na die andersheid tussen individue in die groep ten opsigte van onder andere waardes, belange, moontlikhede en agtergrond terwyl homogeniteit na die eendersheid tussen groepslede ten opsigte van genoemde aspekte verwys.

Beal *et al.*, (1969) is van mening dat daar gewaak moet word teen 'n groep wat te homogeen is aangesien dit tot oorkonserwatisme en swak groepsfunksionering kan lei. Die heterogene groep aan die anderkant stel weer beperkings ten opsigte van uiteenlopende en/of onduidelike groepsdoelstellings en groepstegnieke wat groepsdoeltreffendheid nadelig kan beïnvloed. Volgens Beal *et al.*, (1969) kan 'n te homogene of te heterogene groep groepsdoeltreffendheid nadelig beïnvloed.

Respondente van die sewe studiegroepe deel almal een gemeenskaplike belang naamlik, boerdery. Daar is egter duidelike verskille t.o.v. hulle sekondêre belange naamlik die spesifieke boerderybedryf of bedrywe wat beoefen word en gevolglik deel van die spesifieke groepe se programme uitmaak.

In Figuur 4.4 word respondente se oordeel oor die omvang van heterogeniteit of homogeniteit van hul groepe aangedui.



Figuur 4. 4: Die mate van heterogeniteit en/of homogeniteit soos deur groepslede waargeneem (huidige situasie) en die ideale situasie soos deur respondente voorgestel

Die gegewens dui op geen korrelasie ($r = 0,06207$; $p = 0,6151$) met groepsdoeltreffendheid nie. Daarteenoor toon respondente ten opsigte van die ideale situasie 'n swak negatiewe korrelasie met groepsdoeltreffendheid ($r = -0,19888$; $p = 0,10$). Hierdie negatiewe korrelasie dui daarop dat respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie eerder neig om 'n voorkeur tot homogeniteit te openbaar, terwyl respondente in die lae doeltreffendheidskategorie 'n meer heterogene groep voorstaan. Hierdie verskille word in Tabel 4.17 aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 4.17 is soveel as 29 persent van alle respondente ten gunste van 'n meer homogene groep terwyl 14 persent respondente ten gunste van a meer heterogene groep is. Verder toon die gegewens dat soveel as 64 persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie 'n meer homogene groep verkies terwyl slegs 25 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie dit voorstaan. Groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie beoefen ook uitsluitlik een boerderybedryf en die studiegroep aktiwiteite spreek dan ook hierdie

boerderybedrywe aan. Dit is nie die geval met die groepe in die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë nie. 'n Voorbeeld is die Soekmekaar Akkerboustudiegroep (lae doeltreffendheidskategorie) waar daar lede is wat slegs met aartappels boer en ander wat slegs met mielies boer. 'n Meer heterogene groep op grond van boerderybedrywe terwyl beide bedrywe nie noodwendig tydens elke studiegroepbyeenkoms aangespreek word nie.

Tabel 4.17: Die ideale situasie met betrekking tot heterogeniteit of homogeniteit soos deur respondente binne doeltreffendheidskategorieë aangetoon

Wenslikheid m.b.t. homogeniteit of heterogeniteit	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N = 68)	%
	Getal (n= 20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n = 22)	%		
Laag (1-6) (Oorwegend homogeen)	5	25	1	3,85	14	63,64	20	29,4
Gemiddeld (7 - 8)	12	60	18	69,23	8	36,36	38	55,9
Hoog (9 - 10) (Oorwegend heterogeen)	3	15	7	26,92	0	0	10	14,7

4.2.8 Grootte

Die optimum groepgrootte behoort, volgens Düvel (1980), as situasie en doel afhanklik beskou te word, terwyl ander navorsers soos Bales (1952), Hare (1952), Ohlson (1977) en Torquet (1974) die gevolgtrekking maak dat 'n kleiner groep meer doeltreffend funksioneer. Hierdie is in 'n mate teenstrydighede maar die aanduiding is tog dat groepgrootte 'n belangrike interndinamiese krag is wat groepfunksionering kan beïnvloed. In Tabel 4.18 word die gemiddelde en die minimum en maksimum groepgrootte, soos deur respondente aanbeveel, aangetoon.

Volgens die gegewens in Tabel 4.18 is daar duidelike aanduidings dat hoe kleiner die werklike gemiddelde ledetal (7,3) hoe kleiner is die aanbevole minimum (5,8) en maksimum (16,13) groepgrootte. 'n Hoogs betekenisvolle negatiewe korrelasie ($r = -0,35423$; $p 0,0038$) kom voor tussen die aanbevole minimum groepgrootte en groepsdoeltreffendheid. Ook ten opsigte van die aanbevole maksimum groepgrootte is daar 'n betekenisvolle negatiewe korrelasie ($r = -0,246$ $p = 0,04$) met

groepsdoeltreffendheid gevind. Dit regverdig die afleiding dat daar 'n neiging is van 'n afnemende groepsdoeltreffendheid met toenemende groepgrootte.

Tabel 4. 18: Die gemiddelde werklike ledetal en gemiddelde minimum en maksimum groepgrootte soos verkies deur respondente binne die drie studiegroep doeltreffendheidskategorieë

Doeltreffendheidskategorieë	Werklike gemiddelde ledetal	Aanbevole minimum groepgrootte	Aanbevole maksimum groepgrootte
Laag	10	8,6	20,25
Gemiddeld	13	11,45	27,88
Hoog	7,3	5,8	16,13

Opvallend is dat die beoordeelde minimum en maksimum groepgrootte min of meer in verhouding is tot die huidige groepgrootte. Dit sowel as die feit dat die grootste groep steeds 'n groter maksimum as aanvaarbaar beskou, dui daarop dat die vorige groepgrootte ondervinding veral deurslaggewend was in die bepaling van wat as wenslike groepgrootte beskou word, en dat die ondervinding nie noodwendig negatief was nie.

4.2.9 Doelstellings

Duidelik gedefinieerde doelstellings word baie algemeen as 'n interndinamiese krag beskou wat van kardinale belang vir die doeltreffende funksionering van groepe is (Beal *et al.*, 1969; Reeves, 1970 ; Stogdill, 1974 ; Schmickl, 1978 ; Düvel, 1980). Beal *et al.*, (1969, p.130), verwys byvoorbeeld na 'n groep sonder doelstellings as:

“..... a rudderless ship.”

Groepsdoelstellings is aan die hand van die volgende fasette beoordeel:

- i) Kennis van die doelstellings
- ii) Realisme van die doelstellings
- iii) Duidelikheid en evalueerbaarheid van doelstellings en
- iv) wie vir die opstel van groepsdoelstellings verantwoordelik is.

In Tabel 4.19 word groepslede se kennis van die groepsdoelstellings aangetoon.

Tabel 4.19: Respondente se kennis van die groepsdoelstellings soos per doeltreffendheidskategorie aangetoon

Vlak van kennis	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N = 68)	%
	Getal (n=20)	%	Getal (n = 26)	%	Getal (n=22)	%		
Swak	5	25,0	7	26,92	1	4,54	13	19,10
Redelik	8	40,0	12	46,16	7	31,82	27	39,70
Ten volle op hoogte	7	35,0	7	26,92	14	63,64	28	41,20

$$\chi^2 = 7,09 ; Vge = 4 ; p = 0,1314$$

Volgens Tabel 4.19 is soveel as 64 persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie teenoor slegs 35 persent in die lae doeltreffendheidskategorie ten volle op hoogte met wat die groep se doelstellings is. Volgens die Chi-kwadrat ontleding ($\chi^2 = 7,09$ Vge = 4; p = 0,1314) is hierdie verskil ook nie baie sterk nie. Deurgaans egter toon 'n vergelyking tussen die drie doeltreffendheidskategorieë dat die respondente in die lae doeltreffendheidskategorie neig om die ander fasette van groepsdoelstellings wat beoordeel is, laer aan te slaan as respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie. Hierdie bevindinge word in Tabel 4.20 en Tabel 4.21 aangetoon.

Tabel 4.20: Beoordeling van enkele fasette van groepsdoelstellings soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

Fasette van groepsdoelstellings	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N = 66)	%
	Getal (n=20)	%	Getal (n=24)	%	Getal (n=22)	%		
Doelstellings is:								
- onrealisties laag	2	10,0	2	8,33	1	4,55	5	7,60
- realisties	15	75,0	13	54,17	17	77,27	45	68,20
- onrealisties hoog	3	15,0	9	37,50	4	18,18	16	24,20

Wat die realisme van doelstellings aanbetref is daar geen betekenisvolle verskille tussen die verskillende groepdoeltreffendheidskategorieë (Tabel 4.20). Dit is wel so dat die hoogsdoeltreffende groepe hulle doelstelling baie hoër aanslaan t.o.v.

duidelikheid en evalueerbaarheid. So byvoorbeeld toon slegs 27 persent van die respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie en soveel as 50 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie dat doelstellings nie duidelike en evalueerbaar is nie (Tabel 4.21).

Tabel 4. 21: Die duidelikheid en evalueerbaarheid van die groepsdoelstellings soos deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë gepersipieer

Beoordeling van . doelstellings t.o.v duidelikheid en evalueerbaarheid	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N= 66)	%
	Getal (n = 20)	%	Getal (n = 24)	%	Getal (n = 22)	%		
Laag (1 - 6)	10	50	12	50	6	27,3	28	42,4
Gemiddeld (7 - 8)	5	25	8	33,3	13	59,1	26	39,4
Hoog (9 - 10)	5	25	4	16,7	3	13,6	12	18,2

Hierdie bevindings, hoewel nie besonder betekenisvol nie, dui op 'n verband tussen sekere fasette van groepdoelstellings en groepdoeltreffendheid. Die feit dat daar slegs geringe verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë voorkom verklaar moontlik die geringe verskille wat daar ten opsigte van die fasette van doelstellings voorkom.

4.2.10 Tegnieke

Groepfunksionering is volgens Beal *et al.*, (1969) slegs moontlik indien die drie basiese faktore naamlik, die groep self, doelstellings van die groep en tegnieke teenwoordig is.

'n Tegniek word beskou as die verbindingskanaal tussen die groep en die groepsdoelstellings en gevolglik is dit nie net die regte keuse van 'n tegniek wat belangrik is nie, maar ook die korrekte aanwending daarvan (Beal *et al.*, 1969 ; Düvel, 1980). Die keuse en gebruik van tegnieke stel dan ook hoë eise aan leierskap en 'n deeglike kennis van die verskillende tegnieke is volgens Beal *et al.*, (1969) baie belangrik. In Tabel 4.22 word die verband tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van verskillende tegnieke, soos deur respondente van die sewe studiegroepe gepersipieer, weergegee.

Tabel 4. 22: Die verband tussen groepsdoeltreffendheid en die aanvaarbaarheid van verskillende groepstegnieke

Tegnieke	Spearman se rangordekorrelasie-koeffisiënt	p-waardes
i) Lesing deur 'n deskundige	0,02990	0,80
ii) Lesing deur 'n boer buite groep	0,13076	0,28
iii) Lesing deur groepslid	0,16672	0,17
iv) Groepbespreking na lesing	0,12131	0,32
v) Vooraf voorbereiding deur alle lede, groepbespreking - geen lesing	0,11818	0,34
vi) Groepbespreking alleen (geen lesing - geen voorbereiding)	-0,01560	0,90
vii) Groepbespreking na lesing gevolg deur kommentaar van spreker	0,19858	0,10
viii) Geen lesing - slegs groepbespreking - opgevolg deur kommentaar van deskundige	0,1634	0,18

Geoordeel aan die nie-betekenisvolle korrelasies in Tabel 4.22 blyk dit nie asof die aanvaarbaarheid van verskillende tegnieke met groepsdoeltreffendheid in verband staan nie. 'n Moontlike verklaring mag wees dat al die tegnieke wel as bydraend en belangrik deur groepslede waargeneem en beoordeel is. In Tabel 4.23 word die gebruik van deskundiges en groepslede as tegnieke ondersoek.

Tabel 4. 23: Die gemiddelde getal kere waartydens groepe deur deskundiges of deur 'n groepslid onderskeidelik toegesprek word

Doeltreffendheidskategorie	Toegesprek deur 'n deskundige - getal kere	Toegesprek deur groepslede - getal kere
Laag	5,6	1,15
Gemiddeld	4,0	0,50
Hoog	1,95	5,77

Daarvolgens maak groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie betekenisvol minder ($r = -0,360$; $p = 0,0025$) gebruik maak van 'n deskundige om hulle gedurende die jaar toe te spreek as die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie (twee versus ses geleenthede per jaar).

Groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie maak egter betekenisvol ($r = 0,515$; $p = 0,0001$) meer gebruik van die tegniek waar groepslede die groep na aanleiding van 'n werksopdrag toesprek. Hulle maak gemiddeld 5.77 keer per jaar van hierdie

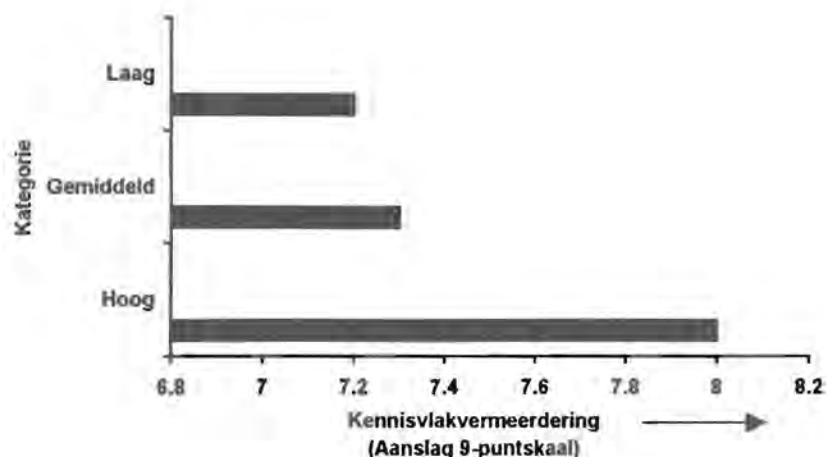
tegniek gebruik teenoor die 1.15 in die lae en 0,5 keer in die gemiddelde doeltreffendheidskategorieë. Wat die waarde van die verskillende tegnieke om die kennis van groepslede te vermeerder aanbetref, is dit slegs ten opsigte van die tegniek, waar groepslede self take moet uitvoer, waar groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie neig om die tegniek betekenisvol hoër aan te slaan as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie verskille word deur die gegewens in Tabel 4.24 en Figuur 4.6 bevestig.

Tabel 4. 24: Die toeken van werksopdragte aan groepslede as tegniek, en die effek daarvan om groepslede se kennis te vermeerder, soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

Bydrae tot kennis	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog			
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Nadelig	7	35.0	7	27.0	2	9	16	23
Dra niks by nie	10	50.0	13	50.0	12	55.0	35	52
Opbouend	3	15.0	6	23.0	8	36.0	17	25

Soveel as 35 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie, teenoor slegs nege persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie toon aan dat hierdie tegniek nadelig is t.o.v. kennisvermeerdering. Daarteenoor toon 36 persent respondente in die hoë, 23 persent respondente in die gemiddelde en 15 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie dat hierdie tegniek 'n opbouwende effek t.o.v. kennisvermeerdering inhou. Twee-en-vyftig persent van al die respondente toon egter dat die tegniek nie tot kennisvermeerdering bydra nie.

Respondente se waarneming van die tegniek, waar werksopdragte aan groepslede toegeken word, en die effek daarvan op kennisvermeerdering word in Figuur 4.5 uitgebeeld.



Figuur 4. 5: Die geperspieerde kennisvlakvermeerdering by groepslede wanneer werksopdragte toegeken word, aangetoon deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

By nadere ondersoek van die gegewens in Figuur 4.5 toon die gemiddelde geperspieerde waardes dat daar 'n feitlik betekenisvolle verskil ($p= 0,058$) tussen die lae (7,2) en hoë (8,0) doeltreffendheidskategorie voorkom, terwyl die verskil tussen die gemiddelde (7,30 en hoë (8,0) doeltreffendheidskategorie swak en nie betekenisvol is nie ($p=0,0974$).

Groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie maak betekenisvol meer gebruik van die tegniek waar groepslede taakopdragte ontvang en die gegewens met die groep deel as groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. 'n Korrelasie alhoewel swak, kom ook tussen groepsdoeltreffendheid en die geperspieerde waarde van die tegniek om groepslede se kennis te vermeerder, voor.

4.2.11 Evaluasie

Die evaluasie van groepswerkzaamhede, met ander woorde die mate waartoe gestelde doelwitte bereik is, is volgens Beal *et al.*, (1969) en Düvel (1980) noodsaaklik vir 'n groep ten einde so produktief moontlik te wees. Die evaluasieproses is dikwels nie maklik nie aangesien dit te maak het met mense se gedrag ("human behaviour") wat ingewikkeld en moeilik meetbaar is (Beal *et al.*,1969). Dit is egter uiters belangrik en

as interndinamiese krag behoort die evaluasie van groepswerkzaamhede nie verontag-
saam te word nie.

Dit is belangrik dat groepslede bewus behoort te wees van die wyse van evaluasie wat
gevolg word ten einde hulle instaat te stel om sinvol aan die evaluasie proses deel te
neem. Respondente is vervolgens versoek om aan te dui hoe groepswerkzaamhede ge-
evalueer word en die antwoorde is in drie kategorieë verdeel en word in Tabel 4.25
aangetoon.

**Tabel 4. 25: Groepslede se kennis van die metodes om groepswerkzaamhede te
evalueer**

Kenniskategorieë van evaluasie metodes	Respondente per doeltreffendheidskategorieë						Totaal:	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N= 68)	%
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%		
Weet nie	4	20,0	9	34,62	2	9,0	15	22,0
Weet gedeeltelik	14	70,0	12	46,15	9	41,0	35	51,5
Weet beslis	2	10,0	5	19,23	11	50,0	18	26,5

$$\chi^2 = 11,20 \quad Vge = 4 \quad p = 0,0244$$

Volgens die gegewens in Tabel 4.25 is dit veral die groepe in die hoë doeltref-
fendheidskategorie wat hul onderskei van die res ($\chi^2 = 11,20$; $Vge = 4$; $p = 0,0244$).
Soveel as 50 persent van respondente in genoemde kategorie weet hoe groepswerk-
zaamhede evalueer word teenoor 19 persent en slegs 10 persent onderskeidelik in die
gemiddelde en lae doeltreffendheidskategorieë.

Ook ten opsigte van voorstelle en aanbevelings met betrekking tot evaluasie metodes
(Tabel 4.26) kom 'n soortgelyke tendens voor behalwe dat die verskille nog groter is
($\chi^2 = 22,44$; $Vge = 4$; $p = 0,0002$).

Die duidelike aanbeveling van groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie ten
opsigte van duidelike en meetbare doelstellings vind dan ook neerslag in hul
konstitusie wat 'n klousule van verpligte rekordhouding insluit.

Tabel 4. 26: Evaluasie metodes soos voorgestel en aanbeveel deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

Aanbevelings	Respondente per doeltreffendheidskategorieë						TOTAAL	
	Laag		Gemiddeld		Hoog			
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Weet nie	12	60	11	42	1	5	24	35
Vaag/onduidelik	6	30	10	39	8	36	24	35
Duidelik	2	10	5	19	13	59	20	30

4.2.12 Veelvuldige groeplidmaatskap

Groepe bestaan, volgens Beal *et al.*, (1969) nie in 'n sosiale vakuum nie en groepslede kan lid wees of word van verskeie ander groepe. Die belangrikheid van die spesifieke groep se doelstellings vir die individu en die tyd wat hy beskikbaar het, bepaal grootliks die mate van deelname aan die groepaktiwiteite. Volgens verwagting behoort daar 'n verband te wees tussen groepsdoeltreffendheid en veelvuldige groeplidmaatskap.

Die 68 respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë is in totaal gesamentlik lid van 231 ander groepe in die ondersoekgebied. Elke respondent is lid van gemiddeld 3,4 ander groepe. Respondente in die lae doeltreffendheidskategorie is lid van gemiddeld 3,15 groepe terwyl respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie lid is van gemiddeld 3,77 groepe.

Respondente is verder versoek om 15 groepe wat in die gemeenskap voorkom, ten opsigte van belangrikheid en bydrae wat dit in die gemeenskap lewer, te beoordeel. Die gegewens word in Tabel 4.27 aangetoon.

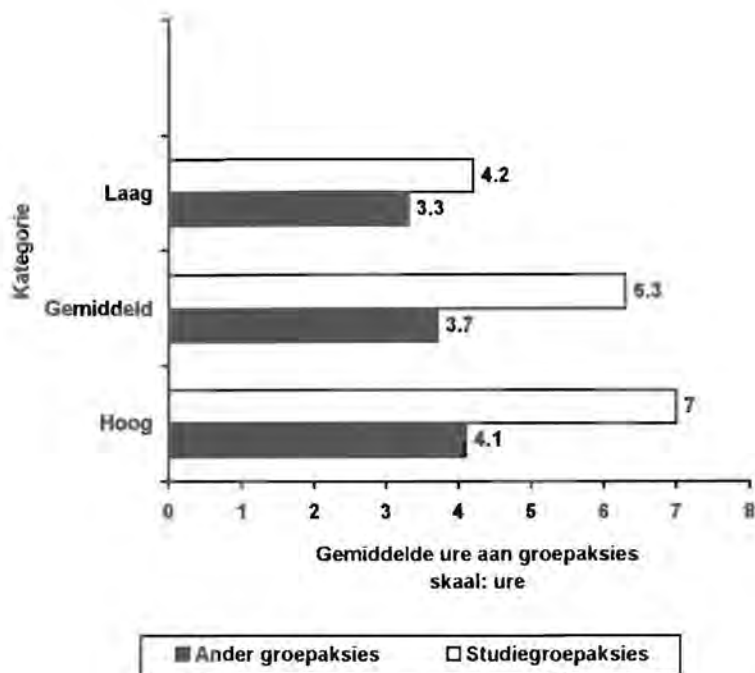
Die rangorde of posisie wat groepe (na aanleiding van die gepersipieerde belangrikheid en bydrae van elk) in die gemeenskap inneem is veelseggend. Volgens gegewens in Tabel 4.27 neem die studiegroep, soos aangetoon deur respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie die eerste posisie in, gevolg deur die kerkraad en die distriks landbou-unie. Daarteenoor neem die boerevereniging volgens respondente in

die lae doeltreffendheidskategorie die eerste posisie in, gevolg deur die studiegroep en daarna die kerkraad. Volgens respondente in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie neem die distriks landbou-unie die eerste posisie in, gevolg deur die boerevereniging met die studiegroep in die derde posisie. Hieruit blyk dit dat met verhoogde groepsdoeltreffendheid neem die geperspieerde belangrikheid en bydrae van studiegroepe ook toe.

Tabel 4. 27: Die belangrikheid en bydrae wat 15 groepe in die gemeenskap lewer, soos waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

Groepe in die gemeenskap	Doeltreffendheidskategorieë						
	Laag			Gemiddeld		Hoog	
	Respon-dente N	Gepersi-pieerde waarde uit 10	Rang-orde	Gepersi-pieerde waarde uit 10	Rangorde	Geperspieer-de waarde uit 10	Rang-orde
Boerevereniging	66	7,55	1	8,16	2	7,09	5
Distriks landbou-unie	65	7,15	4	8,29	1	7,18	3
Landbougenoot-skap	42	3,12	14	5,63	14	4,40	15
Direksie van koöperasie	63	5,00	9	7,33	6	7,18	3
Hulpbronbewa-ringskomitee	33	2,60	15	7,10	8	5,20	12
Landboukrediet-komitee	52	4,70	11	7,30	7	5,50	10
Studiegroep	66	7,36	2	8,12	3	8,09	1
Kerkraad	66	7,30	3	8,00	4	7,50	2
Skoolraad	62	6,64	6	6,69	10	6,36	7
Padraad	59	5,40	8	5,95	12	5,10	13
Distriksontwikke-lingsvereniging	47	4,55	12	6,63	11	5,94	9
Sportklub	53	4,88	10	5,40	15	5,43	11
Kultuurorgani-sasie	50	3,60	13	5,85	13	6,00	8
Kommando	65	7,10	5	7,95	5	6,72	6
Telersvereniging	14	5,72	7	6,85	9	4,72	14

Aangesien beskikbare tyd waarskynlik die belangrikste faktor is wat groepslede se deelname aan groeppraktiwiteite bepaal, is respondente versoek om die hoeveelheid tyd wat hulle aan studiegroepaksies per byeenkoms afstaan en die hoeveelheid tyd wat hulle aan ander groeppraktiwiteite gesamentlik afstaan, aan te toon. Hierdie gegewens word in Figuur 4.6 aangetoon.



Figuur 4. 6: Die gemiddelde getal ure wat respondente in verskillende doeltreffendheidskategorieë, aan studiegroep- en ander groepaksies afstaan

By nadere ondersoek toon die gegewens in Fig 4.6 dat die verskil tussen die hoë (7 ure) en lae (4,2 ure) doeltreffendheidskategorie t.o.v. die gemiddelde tyd aan studiegroepaksies afgestaan, hoogs betekenisvol is ($p= 0.002$). 'n Betekenisvolle verskil ($p = 0,014$) kom ook tussen die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë voor. Hoe hoër die groepsdoeltreffendheid, hoe meer ure word gemiddeld aan studiegroepaksies afgestaan. Daarteenoor is die verskille tussen die drie doeltreffendheidskategorieë t.o.v. tyd afgestaan aan ander groepaksies nie-betekenisvol nie.

Die gegewens toon dat respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie lid is van meer groepe as respondente in die lae doeltreffendheidskategorie, hulle plaas die studiegroep eerste in terme van belangrikheid en bydrae wat die studiegroep in die gemeenskap lewer en staan ook meer tyd af aan studiegroepaktiwiteit. Hierdie bevinding is dan ook in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting.

4.2.13 Moeder-organisasies

Die teenwoordigheid van moeder-organisasies as 'n eksterndinamiese krag wat groepfunksionering kan beïnvloed moet deeglik in ag geneem word (Beal *et al.*, 1969), aangesien dit 'n sekere mate van invloed op die groep kan uitoefen. Volgens die hipotetiese verwagting, dat daar 'n verband is tussen groepsdoeltreffendheid en die mate waartoe die sewe studiegroepe by moeder-organisasies soos die distriks-landbou-unies ingeskakel is, kon nie bevestig word nie.

Alhoewel die verwantskap nie-betekenisvol is nie, is die verdere ontleding van die gegewens (Tabel 4.28) insiggewend en vereis dit verdere ontleding.

Tabel 4. 28: Die mate waartoe studiegroepe by die distriks landbou-unies ingeskakel is, soos deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë aangetoon

Inskakeling by DLU	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Totaal	
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Weet nie	6	30.0	8	31.0	3	14.0	17	25.0
Nie ingeskakel nie	14	70.0	10	38.0	14	64.0	38	56.0
Het ingeskakel en doen verslag	0	0	8	31.0	5	22.0	13	19.0

Soveel as 56 persent van alle respondente toon aan dat die studiegroepe nie by die plaaslike distriks landbou-unie (DLU) ingeskakel is nie. Slegs 31 persent respondente in die gemiddelde en 22 persent in die hoë doeltreffendheidskategorie toon aan dat studiegroepe wel ingeskakel is en verslag by distriks landbou-unie vergaderings doen. Dit is dan ook slegs die Bridgewater Vleisbeesstudiegroep in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie en die Pietersburg Varsmelkstudiegroep in die hoë doeltreffendheidskategorie wat wel by die landbou-unie ingeskakel is.

Respondente is ook versoek om die wenslikheid van inskakeling by die plaaslike distriks landbou-unie te beoordeel. Volgens die gegewens soos in onderstaande Tabel 4.29 aangetoon is daar 'n betekenisvolle verwantskap gevind. ($\chi^2 = 18,76$; $p = 0.04$).

Tabel 4. 29: Respondente se beoordeling t.o.v. die wenslikheid vir 'n studiegroep om by distriks landbou-unie in te skakel

Wenslikheidskategorie	Respondente per doeltreffendheidskategorie							
	Laag		Gemiddeld		Hoog		TOTAAL:	
	Getal (n=20)	%	Getal (n=26)	%	Getal (n=22)	%	Getal (N=68)	%
Weet nie	4	20.0	3	11.0	1	5.0	8	12.0
Nie wenslik nie	4	20.0	1	4.0	2	9.0	7	10.0
Wenslik behoort in te skakel	12	60.0	22	85.0	19	86.0	53	78.0

Volgens die gegewens in Tabel 4.29 toon 86 persent respondente in die hoë doeltreffendheidskategorie dat inskakeling wenslik is teenoor slegs 60 persent respondente in die lae doeltreffendheidskategorie. Hoe hoër die groepsdoeltreffendheid dus, soveel te meer is respondente ten gunste van die inskakeling van studiegroepe by die distriks landbou-unies.

4.3 SAMEVATTING: DIE INVLOED VAN INTERN- EN EKSTERNDYNAMIESE KRAGTE OP GROEPFUNKSIONERING

By gebrek aan 'n objektiewe maatstaf is die sewe studiegroepe subjektief deur verskillende kundiges in terme van doeltreffendheid aangeslaan en vervolgens in drie kategorieë verdeel en as hoog, gemiddeld en laag vir vergelykingsdoeleindes beskryf. Hierdie beskrywings is dus nie absoluut nie, maar slegs relatief van aard. Vandaar dan ook dat die verskil tussen die doeltreffendheidskategorieë relatief klein is met duidelik beperkings betreffende afleidingsmoontlikhede ten opsigte van faktore wat die groepfunksionering beïnvloed.

Die onderskeie intern- en eksterndinamiese kragte is nie as 'n enkele holistiese krag of faktor gedefinieer en gevolglik beoordeel nie. Hierdie faktore is telkens verdeel in een of meer subfasette wat afsonderlik beoordeel en ondersoek is ten opsigte van die verwantskap met groepsdoeltreffendheid. Telkens is daar ten opsigte van sommige subfasette van 'n spesifieke intern- en eksterndinamiese krag 'n sterk korrelasie met groepsdoeltreffendheid gevind, terwyl daar terselfdertyd ten opsigte van 'n ander subfaset van dieselfde intern- of eksterndinamiese krag 'n swak korrelasie voorkom. Onder andere was daar 'n betekenisvolle verwantskap tussen groepsdoeltreffendheid

en die plek van vergadering as subfase van die fisiese atmosfeer gevind, terwyl daar ten opsigte van twee ander subfasette van fisiese atmosfeer, naamlik tyd en tydsduur van vergaderings geen verwantskap met groepsdoeltreffendheid gevind kon word nie. 'n Moontlike verklaring mag wees dat respondente as gevolg van 'n beperkte referensiekader nie van beter weet nie terwyl die mag van gewoonte self ook 'n rol kan speel. 'n Ander moontlike verklaring is dat die variasie tussen die groepe te klein is om werklik te differensieer. Dit sou impliseer dat in die meerderheid van gevalle die subfasette reeds goed genoeg is of aan minimum vereistes voldoen.

In gevalle waar sommige fasette 'n swak verwantskap met groepsdoeltreffendheid toon, is daar dikwels aanduidings gevind dat die groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie die fasette beduidend (alhoewel nie betekenisvol nie) hoër aanslaan as die groepe in die lae doeltreffendheidskategorie. Die gebrek aan 'n reglynige verband deurdat die gemiddelde doeltreffendheidskategorie of soortgelyk is aan die lae of hoë doeltreffendheidskategorie verklaar grootliks hierdie swak korrelasie.

Die betekenisvolle en hoogsbetekenisvolle positiewe verwantskappe wat tussen die groot meerderheid groepsdinamiese kragte (of subfasette daarvan) en groepsdoeltreffendheid gevind is, is 'n aanduiding van die interafhanklikheid van hierdie groepdinamiese kragte. Dit impliseer naamlik dat die hoogsdoeltreffende groepe konsekwent beter is wat die intensiteit van feitlik alle groepsdinamiese kragte aanbetref.

Die doeltreffende groepe word gekenmerk deur:

- vergaderings maandeliks te roteer en nie elke keer by dieselfde plek te vergader nie en dat meer tyd aan studiegroepaksies afgestaan word (fisiese atmosfeer)
- 'n besondere goeie onderlinge samewerking tussen alle lede en lede help mekaar om tuis in die groep te voel (psigiese atmosfeer)

- 'n groter persentasie lede wat meer doen as wat van hulle verwag word, vergaderings meer gereeld bywoon en tyd vir besprekinge tydens vergaderings nuttig aanwend (deelname)
- 'n konstitusie te verkies wat as absolute regulasie toegepas word terwyl lede ook deeglik bewus is van die konstitusie. Terselfdertyd oefen sosiale verkeer tydens en na studiegroepbyeenkomste 'n positiewe invloed uit op die handhawing van die groep (standaarde of norme)
- 'n groter mate van tweerigtingkommunikasie (kommunikasiepatrone)
- 'n sterk "ons gevoel" deurdat groepslede eerder 'n studiegroepvergadering as 'n boeredag sal bywoon (kohesie)
- groeplede wat tot 'n groter mate weet wat elkeen se rol in die groep is (algemene roldefinisie)
- die wenslikheid van toenemende homogeniteit voor te staan (heterogeniteit en homogeniteit)
- 'n kleiner minimum (ses) en maksimum (16) groepgrootte voor te stel (grootte)
- 'n beter kennis van groepdoelstellings te toon (doelstellings)
- minder van deskundiges gebruik te maak om groepe toe te spreek en terselfdertyd meer werksopdragte aan groepslede toeken en dat dit groephandhawing versterk en aanleiding gee tot kennisvermeerdering van groepslede (tegnieke)
- 'n beter kennis van metodes om groepswerkzaamhede te evalueer, openbaar en terselfdertyd duidelik en meetbare metodes vir evaluasie doeleindes voorstel (evaluasie)

- dat groepslede lid is van meer groepe in die gemeenskap en dat die studiegroep eerste, in terme van belangrikheid en bydrae wat dit in die gemeenskap lewer, geplaas word (veelvuldige groeplidmaatskap)
- dat hulle ten gunste van inskakeling van die studiegroepe by distrikslandbou-unies (moeder-organisasies) is

Die betekenisvolle en hoogsbetekenisvolle positiewe verwantskappe wat tussen die groot meerderheid groepsdinamiese kragte (of subfasette daarvan) en groepsdoeltreffendheid gevind is, is 'n aanduiding van die interafhanklikheid van hierdie groepsdinamiese kragte. Dit impliseer naamlik dat die hoogsdoeltreffende groepe konsekwent beter is wat intensiteit van feitlik alle groepsdinamiese kragte aanbetref.

Voornoemde regverdig dus die afleiding dat versterking (verhoging) van een of meer van die kragte of subfasette daarvan, 'n suurdeeg effek op die ander het, wat dan ook ondersteunend is van Lewin (1951) se konsep van die groep as synde 'n sosiale kragteveld. Die praktiese implikasie is dat 'n paar effektiewe tegnieke 'n groot potensiële uitwerking op groepsfunksionering kan hê. Relatief eenvoudige tegnieke wat 'n groot uitwerking kan hê is onder andere:

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

Uiteindelik is leierskap deurslaggewend wat betref die verandering of versterking van die groepsdinamiese kragte aangesien dit alleen daardeur bereik kan word. Dit is dan in ooreenstemming met die hipotetiese verwagting. Die rol van groepleiers in die



funksionering van groepe en die leierskapsituasie binne groepe gaan vervolgens bespreek word.

HOOFSTUK 5

LEIERSKAP ONDERVINDING

5.1 INLEIDING

Die breedvoerige teoretiese besinning in Hoofstuk 2 het samevattend tot die gevolgtrekking gelei dat groep funksionering 'n funksie van leierskap is. Hierdie afleiding beklemtoon die potensiële belangrikheid van leierskap, en is gegrond op die aanname dat leierskap, via sy invloed op die groepdinamiese faktore, die sleutel tot effektiewe groep funksionering verteenwoordig. Hierdie hoofstuk beoog om 'n inleidende oorsig van die leierskapsituasie, soos aangetref in die onderskeie studiegroepe, te gee.

5.2 DIE LEIERSKAPSITUASIE EN ONDERVINDING BINNE DIE SEWE STUDIEGROEPE

Die konstitusie van al sewe studiegroepe bepaal dat daar jaarliks 'n nuwe bestuur verkies moet word alhoewel sittende bestuurslede herkiesbaar is. In Tabel 5.1 word 'n uiteensetting gegee van die getal persone wat, vanaf die stigting van die studiegroep tot op datum van die ondersoek, reeds as voorsitter of leier van hul groep aangewys was, asook die tydperk (in jare) wat die huidige voorsitter reeds die groep lei.

Die gegewens in Tabel 5.1 toon 'n mate van verdeelde leierskap (voorsitterskap) by ses van die sewe groepe. Slegs in die geval van Groep 4 (Messina Grondbonestudiegroep) wat in die hoë doeltreffendheidskategorie val, was slegs een persoon, vanaf stigting tot op datum, die voorsitter.

In die geval van Groep 1 (Varsmelkstudiegroep - hoë doeltreffendheidskategorie) het vier van die vyf lede reeds as voorsitter gedien. Slegs een lid wat huidig sekretaris is, is nog nie as voorsitter verkies nie. In die geval van beide studiegroepe in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie is daar aanduidings dat slegs beperkte leier uitruiling plaasgevind het. In die geval van Groep 7 (Soekmekaar Akkerbou-

studiegroep - lae doeltreffendheidskategorie) het groepslede reeds vyf persone as leier in ses jaar aangewys.

Tabel 5. 1: Die getal persone wat vanaf stigting tot op datum reeds as voorsitter gedien het, die dienstydyperk van die huidige voorsitter en die gemiddelde dienstydyperk van alle voorsitters van die onderskeie studiegroepe

Studiegroepe	Doeltreffendheidskategorie	Ledetal	Aantal voorsitters vanaf stigting (bestaansjare van groep)	Dienstydyperk huidige voorsitter (jare)	Gemiddelde dienstydyperk van voorsitters (jare)	
					Per groep	Per kategorie
Groep 7: Soekmekaar Akkerboustudiegroep	Laag	9	5 (6)	2	1,2	
Groep 2: TAL Vleisbeesstudiegroep	Laag	11	3 (9)	1	3	1.8
Groep 3: Pietersburg Akkerboustudiegroep	Gemiddeld	13	3 (8)	2	2,6	
Groep 5: Bridgewater Vleisbeesstudiegroep	Gemiddeld	13	3 (10)	3	3,3	3
Groep 1: Pietersburg Varsmelkstudiegroep	Hoog	5	4 (10)	1	2,5	
Groep 4: Messina Grondbonestudiegroep	Hoog	9	1 (7)	7	7	2.75
Groep 6: Levubu Piesangstudiegroep	Hoog	8	3 (5)	2	1,6	

Behalwe dus in die geval van Groep 4 wat in die sewe jaar van sy bestaan slegs een voorsitter gehad het en wat jaarliks herkies is, toon alle studiegroepe in 'n mindere of meerdere mate verdeelde leierskap. Die verskynsel dat die verskillende doeltreffendheids-groepe nie ten opsigte van verdeelde leierskap betekenisvol verskil nie, dui daarop dat verdeelde leierskap vermoedelik nie tot die verskil in doeltreffendheid bygedra het nie.

Indien die gemiddelde dienstydyperk wat leiers die groep lei in ag geneem word, lyk dit of persone in die hoë en in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie ietwat langer as voorsitters neig te dien as die persone in die lae doeltreffendheidskategorie. Dit mag 'n aanduiding daarvan wees dat groepslede in die hoë en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë meer tevrede is met hul voorsitter. Ten einde hierdie bevinding verder te ondersoek is die rol wat die huidige voorsitter met betrekking tot

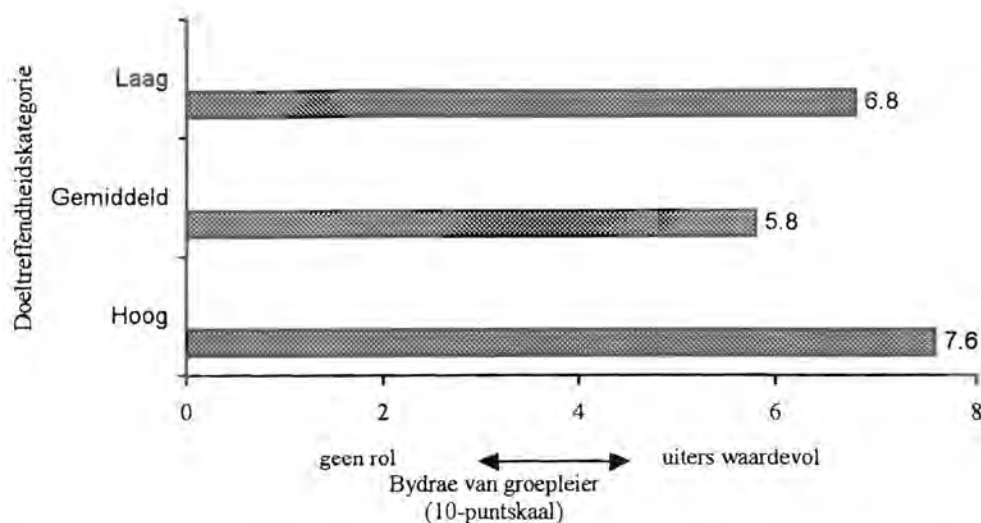
groepsdoeltreffendheid of prestasie speel veral belangrik. Respondente het vervolgens aan die hand van 'n 10-puntskaal die rol wat die huidige voorsitter in die prestasie van die groep speel, beoordeel (Tabel 5.2).

Tabel 5. 2: Die rol van voorsitters in die prestasie van hulle groepe soos waargeneem deur groepslede in die verskillende doeltreffendheidskategorieë

Bydrae tot groepprestasie	Respondente per doeltreffendheidskategorie						Totaal	
	Laag		Gemiddeld		Hoog		Getal (N=67)	%
	Getal (n=20)	%	Getal (n=25)	%	Getal (n = 22)	%		
Laag (1 - 6)	11	55	16	64	4	18,18	31	46,3
Gemiddeld (7 - 8)	4	20	8	32	12	50,55	24	35,8
Hoog (9 - 10)	5	25	1	4	6	27,27	12	17,9
Gemiddeld per kategorie	6,8		5,8		7,59			

Ongeveer 54 persent van alle respondente toon aan dat die huidige voorsitter 'n redelike tot sterk invloed op die prestasie van die groep uitoefen. Hierdie persentasie is aansienlik hoër in die hoë doeltreffendheidskategorie, naamlik 77.82. Omgekeerd slaan slegs 18.18 persent van hierdie groep die bydrae van hul voorsitters as laag aan, teenoor die onderskeidelike 55 en 64 persent van die lae en gemiddelde doeltreffendheidskategorieë. Hierdie verskille (Variansie analyses) word in Figuur 5.1 aangetoon en vind 'n neerslag in statisties betekenisvolle verskille ($p = 0.0019$) tussen die gemiddelde (5,8) en hoë doeltreffendheidskategorie (7,59) en ($p = 0,08$) tussen die lae (6,8) en gemiddelde doeltreffendheidskategorie (5,8). Alhoewel 'n nie betekenisvolle verskil ($p = 0,1803$) tussen die lae (6,8) en die hoë doeltreffendheidskategorie (7,59) voorkom is die verskil nogtans noemenswaardig.

Spearman se rangordekorrelasiekoëffisiënt ($r = 0,21522$; $p = 0,09$) dui ook op 'n verband (alhoewel swak) tussen groepsdoeltreffendheid en die gepersipieëde rol wat die voorsitter in die prestasie van die groep speel. Die feit dat groepe met lae doeltreffendheid neig om hulle voorsitters ietwat hoër aan te slaan as die in die middelkategorie verklaar waarom die korrelasie nie meer betekenisvol is nie.



Figuur 5. 1: 'n Diagrammatiese voorstelling van die rol wat die voorsitter in die prestasie van die groep speel, waargeneem deur respondente in die drie doeltreffendheidskategorieë

Hierdie bevinding bied getuienis wat daarop dui dat die beter groepe en veral die mees doeltreffende groepe daartoe neig om hulle voorsitters meer krediet te gee. Die oënskynlike rede hiervoor is dat hulle inderdaad meer krediet verdien, alhoewel die moontlikheid nie uitgesluit kan word nie dat die doeltreffende groepe eerder krediet gee aan dié wat dit toekom, iets wat sekerlik bevorderlik is vir verdeelde leierskap en kohesie. 'n Verdere moontlikheid wat nie uitgesluit kan word nie is dat respondente in die hoë doeltreffendheidsgroepe waarskynlik ook meer krities is.

Afleidings wat hier relevant is, is:

- dat die beter groepe (hoër doeltreffendheid) neig om hulle voorsitters meer krediet te gee (waarskynlik ook omdat hulle dit verdien). Dit geld veral vir die mees doeltreffende groepe.
- Bevindinge dui ook duidelik daarop dat hoe hoër die groepsdoeltreffendheid, hoe groter die rol wat die voorsitter in die prestasie van die groep gespeel het.

HOOFSTUK 6

BEKWAAMHEID EN DIE INVLOED OP GROEPSDOELTREFFENDHEID

6.1 INLEIDING

Alhoewel persoonlikheid of persoonlikheidskenmerke nog nie konsekwent met leierskap verbind kon word nie, word hulle steeds as belangrik beskou in die nominasie en doeltreffendheid van leiers (Fischer, 1980 en Kirkpatric en Lock, 1991).

Bekwaamheid is nie onafhanklik van ander persoonlikheidskenmerke nie maar die aard en belangrikheid daarvan in die aanwysing van die leier mag bepaal word deur:

- i. die persoonlikheidseienskappe, verwagtinge en gedragspatrone van elke groepslid;
- ii. die aard van die situasie wat dikwels aan verandering onderhewig is;
- iii. die doelwit of taak van die groep en
- iv. die verhoudinge tussen groepslede wat in kommunikatiewe gedragspatrone manifesteer.

Tydens die verkiesing of aanwysing van 'n groepleier is bekwaamheid, volgens Düvel (1980), een van die oorkoepelende persoonlikheidseienskappe wat deeglik in ag geneem behoort te word. Dit kan beskryf word as die groepleier se vermoë om die groep effektief te lei in die nastrewing en bereiking van groepsdoelstellings.

Respondente van die sewe studiegroepe is gevra om mekaar en ook hulleself ten opsigte van bekwaamheid op 'n 10-puntskaal te beoordeel. Hierdie bevindinge verteenwoordig die essensies van hierdie hoofstuk.

6.2 BEKWAAMHEID VAN DIE GROEPVOORSITTERS

In die volgende subhoofstukke word die bekwaamheid van die huidige groepvoorsitters, die selfaanslag van groepslede (selfbeeld) ten opsigte van bekwaamheid en die bekwaamheidsaanslag binne die drie doeltreffendheidskategorieë onderskeidelik toegelig.

6.2.1 Aanslag deur groepslede

In Tabel 6.1 word die bekwaamheid van die huidige groepvoorsitters, soos deur groepslede beoordeel aangetoon. Die getal persone met dieselfde of hoër aanslag en die rangorde posisie wat die voorsitter in die groep beklee word ook in die onderstaande tabel aangetoon.

Tabel 6.1: Bekwaamheid van groepvoorsitters soos deur respondente in die sewe groepe aangetoon

Kenmerke:	Gemiddelde aanslag per groep binne doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groepnommer	1	4	6	3	5	2	7
Ledetal	5	9	8	13	13	11	9
Gemiddelde groep-aanslag van voorsitter	8.60	8.66	7.75	7.2	7.6	8.36	7.4
Getal persone met dieselfde of hoër aanslag	0	0	0	3	4	0	2
Rangorde posisie van die voorsitter	1	1	1	4	5	1	3

In die beoordeling van die groepleiers ten opsigte van bekwaamheid word vier (4) van die huidige voorsitters volgens die gemiddelde aanslag van groepslede as die bekwaamste persone beskou om hulle onderskeie groepe te lei. Die voorsitters van die drie groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie word al drie as die bekwaamste aangetoon en daar is volgens respondente ook geen ander groepslede in hierdie drie groepe wat selfs net so bekwaam as die huidige voorsitter beskou word nie.

Hieruit blyk dit dat die mees doeltreffende groepe oënskynlik daarin geslaag het om die bekwaamste persoon as leier te verkies. Ietwat teen die hipotetiese verwagting in is dat ook een van die leiers in die twee swakste groepe (Groepe 2) as baie hoog

aangeslaan is. Dit is waarskynlik te wyte aan die feit dat hy bo - en - behalwe sy boerdery, ook 'n professionele beroep (veearts) beoefen en dat sy hoë aanslag moontlik meer na sy professionele vermoëns (bekwaamheid) as na sy groepleierskapvermoë verwys.

In die geval van beide groepe in die gemiddelde doeltreffendheidskategorie is daar ander groepslede wat, volgens die respondente meer bekwaam is om die groepe te lei as die huidige voorsitters. Dit geld ook vir Groep 7 in die lae doeltreffendheidskategorie. Insiggewend is egter dat al die voorsitters 'n bekwaamheidsaanslag van hoër as 7 uit 10 verkry het en dat die swakste rangorde posisie van 'n voorsitter posisie vyf, uit 'n totaal van 13 groepslede (Groep 5 gemiddelde doeltreffendheidskategorie) is. Hierdie dui op 'n hoë standaard van bekwaamheid by al die groepe en verklaar waarskynlik die relatiewe klein verskille tussen groepe in terme van groep funksionering en doeltreffendheid.

6.2.2 Selfaanslag ten opsigte van bekwaamheid

Respondente het hulleself ook individueel ten opsigte van bekwaamheid beoordeel en hierdie selfbeoordeling kan as 'n weerspieëling van die groepslid se selfbeeld beskou word. In Tabel 6.2 word die selfaanslag (selfbeeld), ouderdom en aantal jare boerdery ondervinding aangetoon. Die begrip selfbeeld gee volgens Jordaan & Jordaan (1989) uitdrukking van hoe 'n persoon dink hy is en nie noodwendig hoe hy werklik is nie. Selfbeeld verwys gevolglik na 'n persoon se siening van sy fisieke en sielkundige eienskappe (byvoorbeeld sy vermoëns, planne en behoeftes) en sy sosiale eienskappe (byvoorbeeld hoe skaam, gesellig, ontspanne, teruggetrokke en vriendelik die persoon is). Die uiteindelige selfbeeld word gevorm aan die hand van selfkennis wat deur 'n proses van selfevaluering verkry word (Jordaan & Jordaan, 1989). Volgens Worchel *et al.* (1991) kan die selfbeeldvlak 'n sterk invloed uitoefen op die individu se bydraende styl veral in groepsverband.

Volgens die gegewens in Tabel 6.2 toon slegs die voorsitter van Groep 1 (hoë doeltreffendheidskategorie) 'n selfbeeld (9) ten opsigte van bekwaamheid, wat hoër is as die gemiddelde bekwaamheidswaarde (8,6) wat die groepslede aantoon (Tabel 6.1). Hierdie persoon is die oudste lid in die groep en boer ook reeds vir 25 jaar. Die ander

groepvoorsitters toon 'n selfbeeldaanslag wat deurgaans minder is as die gemiddelde groeptaanslag.

Tabel 6. 2: Selfaanslag van voorsitters ten opsigte van bekwaamheid, getal groepslede met 'n hoër selfaanslag as voorsitter, ouderdom en aantal jare boerdery ondervinding van die voorsitter

Kenmerke	Groepe per doeltreffendheidskategorie						
	Hoog			Gemiddeld		Laag	
Groepnommer	1	4	6	3	5	2	7
Selfaanslag van Voorsitter	9	7	5	7	7	6	6
Getal groepslede met 'n hoër selfaanlag as voorsitter	0	4	6	2	6	5	4
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 van voorsitter	25	21	14	14	35	7	4

Die gegewens in Tabel 6.2 toon verder dat slegs in die geval van Groep 6, die voorsitter 'n relatief lae selfbeeldaanslag naamlik (5) aantoon, terwyl die groeptaanslag (7,75) van hom relatief sterk positief is. Hierdie relatief lae selfbeeld is moontlik 'n aanduiding dat die persoon vir homself 'n hoë standaard stel om te bereik of 'n kunsmatig beskeie selfbeeld voorhou.

Alhoewel daar nie duidelike aanduidings gevind is dat selfbeeld, ouderdom en jare boerdery ondervinding met groepsdoeltreffendheid in verband gebring kan word nie is die volgende bevindinge tog vermeldbaar:

- i) Slegs in die geval van Groep 1 (hoog doeltreffend) bekleed die voorsitter ook op grond van ouderdom die eerste rangorde posisie, terwyl die voorsitters van die ander twee groepe in die hoë doeltreffendheidskategorie die derde en vyfde posisie inneem.

- ii) Ten opsigte van aantal jare boerdery ondervinding toon beide voorsitters in die lae doeltreffendheidskategorie dat hulle minder as 10 jaar ondervinding het, terwyl die voorsitters van die vyf ander groepe 14 en meer jare boerdery ondervinding het.

6.3 BEKWAAMHEID BINNE GROEP- EN DOELTREFFENDHEIDSKATEGORIEË

In Tabel 6.3 word die gemiddelde bekwaamheidsaanslag binne groep- en doeltreffendheidskategorieverband aangetoon.

Tabel 6. 3: Gemiddelde bekwaamheidsaanslag binne groep- en doeltreffendheidskategorieverband

Doeltreffendheidskategorie	Groep nr	Ledetal	Gem. aanslag per groep	Gem aanslag per doeltreffendheidskategorie	Groepslid hoogste aanslag	Groepslid laagste aanslag	Verskil tussen lid hoogste en lid laagste aanslag
Hoog	1	5	7,96	7,2	8,60	6,40	2,20
	4	9	7,00		8,66	6,00	2,66
	6	8	6,70		7,75	4,87	2,88
Gemiddeld	3	13	6,60	7,1	9,00	5,20	3,80
	5	13	7,50		8,50	6,66	2,04
Laag	2	11	6,60	6,5	8,36	5,45	2,91
	7	9	6,30		7,77	5,11	2,66

'n Vergelyking tussen die sewe groepe onderling (Tabel 6.3) toon 'n oorwegend dalende tendens ten opsigte van die gemiddelde groepslid bekwaamheid vanaf die hoë na die lae doeltreffendheidskategorie naamlik vanaf 7,96 (Groep 1 - hoog doeltreffend) na 6,3 (Groep 7 - laag doeltreffend) wat betekenisvol is op 'n waarskynlikheidspeil van 10 persent ($Z = 2,86$; $p = 0,10$).

Die gemiddelde bekwaamheid daal vanaf 7,2 in die hoë doeltreffendheidskategorie, na 7,1 in die gemiddelde en na 6,5 in die lae doeltreffendheidskategorie. Hierdie tendens bevestig die hipotetiese verwagting dat bekwaamheid met groepsdoeltreffendheid verband hou. Dit wil sê hoe hoër die gemiddelde



bekwaamheid van die groepslede, hoe doeltreffender neig die groep om te wees. Die verskil tussen die groepslid (binne elke groep) met die hoogste leiersbekwaamheid en die groepslid met die laagste aanslag, is deurgaans meer as twee skaalpunte. Dit geld vir al die groepe en toon dus geen verband met doeltreffendheid nie.

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

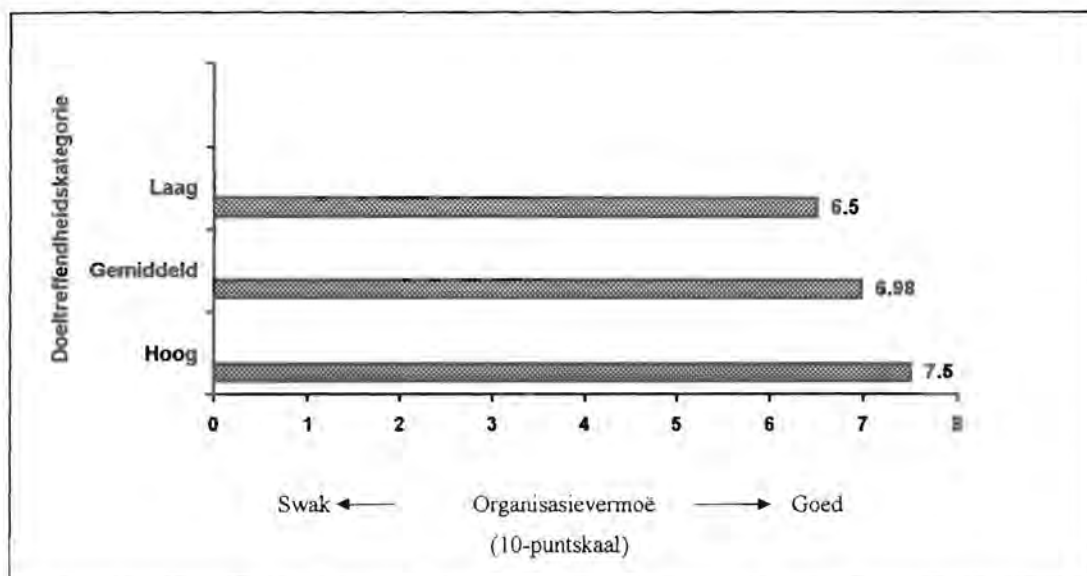
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

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

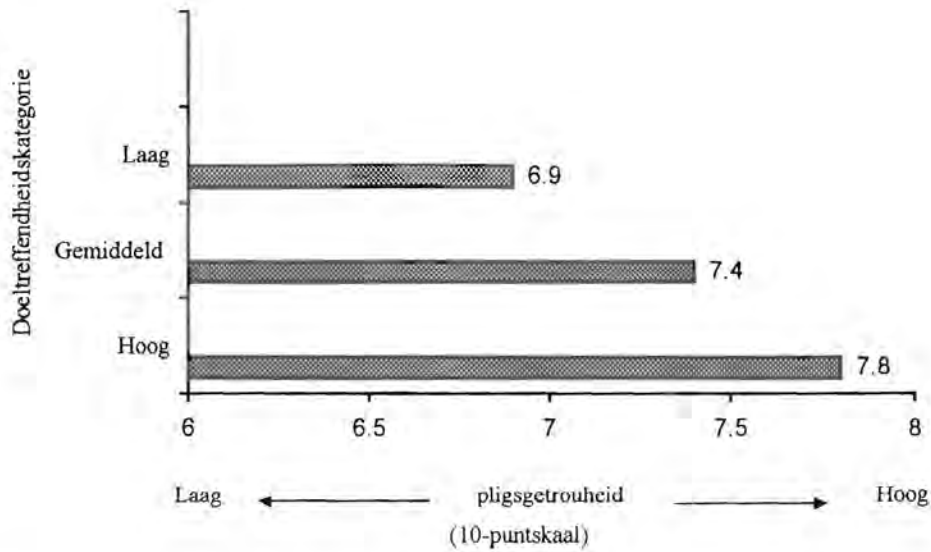
Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Gem. pligsgetrouheid	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	8.6	0	2.30* 2.77 ¹⁾	1.67	2.20* 2.64 ¹⁾	1.76*	2.25* 2.71 ¹⁾	2.64* 3.12 ¹⁾
4	7.1		0	0.07	0.57	0.15	0.64	1.04
6	7.7			0	1.24	0.81	1.31	1.70*
3	7.1				0	0.15	0.64	1.04
5	7.6					0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

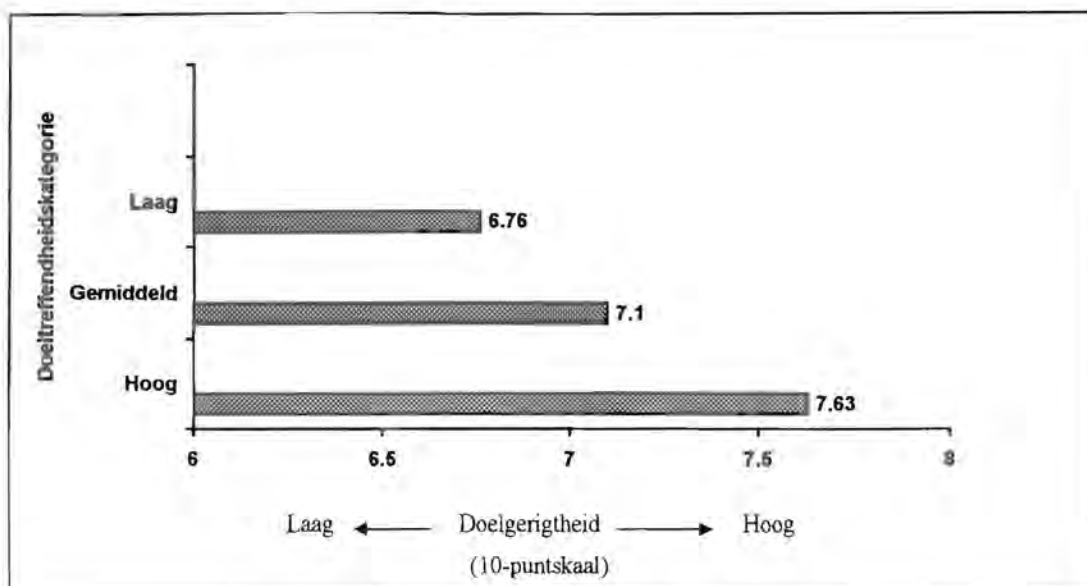
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

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

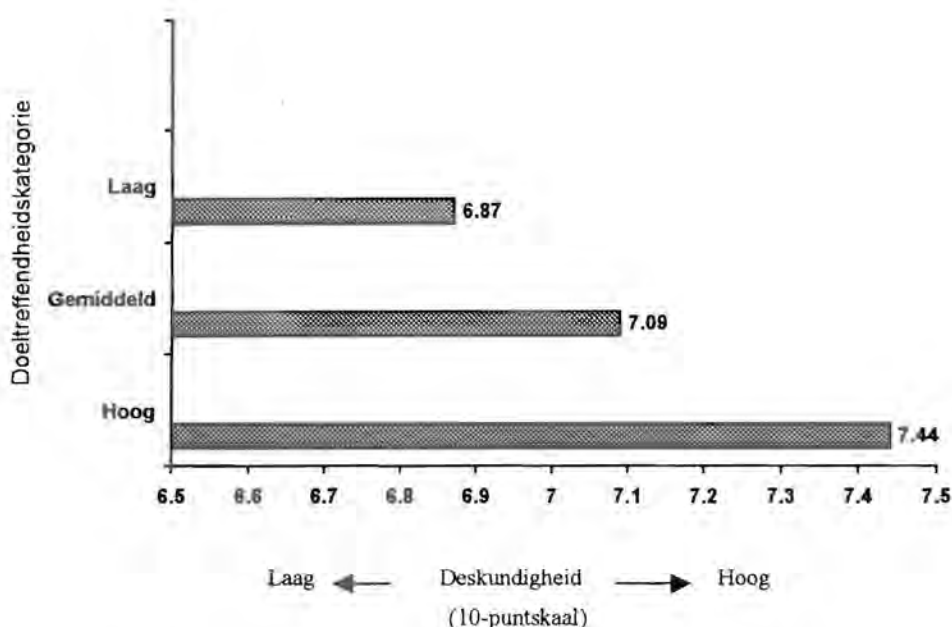
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p=0.05$

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 oordedingsvermoë as persoonlikheidsienskap 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 oordedingsvermoë wat binne groepe voorkom

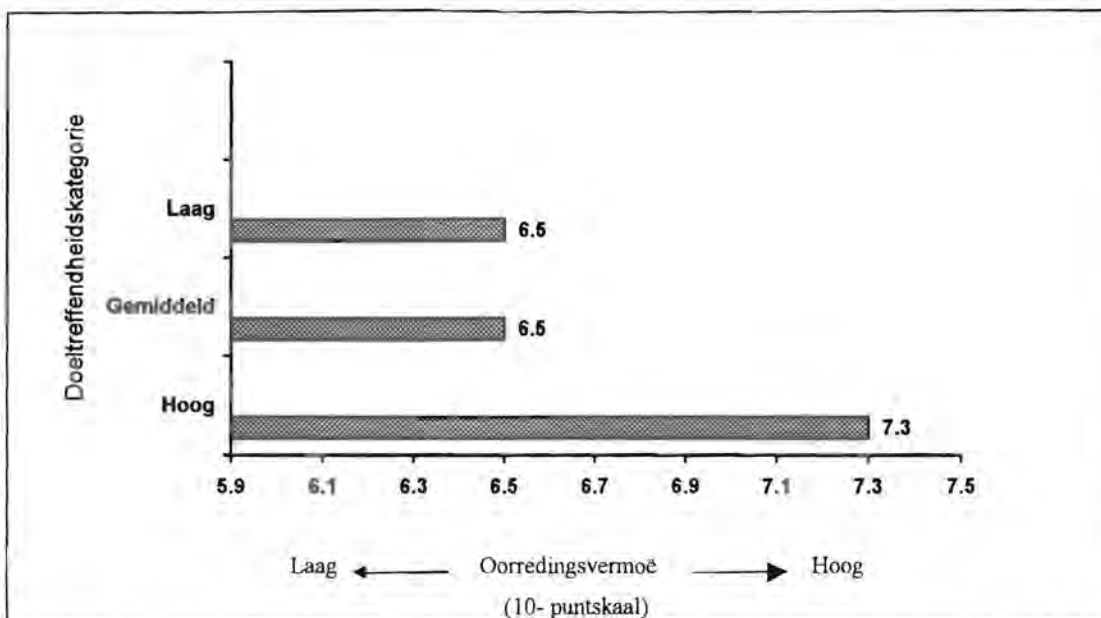
Kenmerke		Groepe per doeltreffendheidskategorie						
Groep nr	Eienskap: Gem.oordedingsvermoë	Hoog			Gemiddeld		Laag	
		1	4	6	3	5	2	7
1	7.8	0	1,51	2.06*	2.58* 3.05 ¹⁾	1.62*	2.40* 2.88 ¹⁾	2.46* 2.93 ¹⁾
4	7.1		0	1.24	1.74* 2.12 ¹⁾	0.78	1.57*	1.62
6	6.6			0	1.30	0.31	1.10	1.14
3	6.0				0	1.55* 1.90 ¹⁾	0.42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

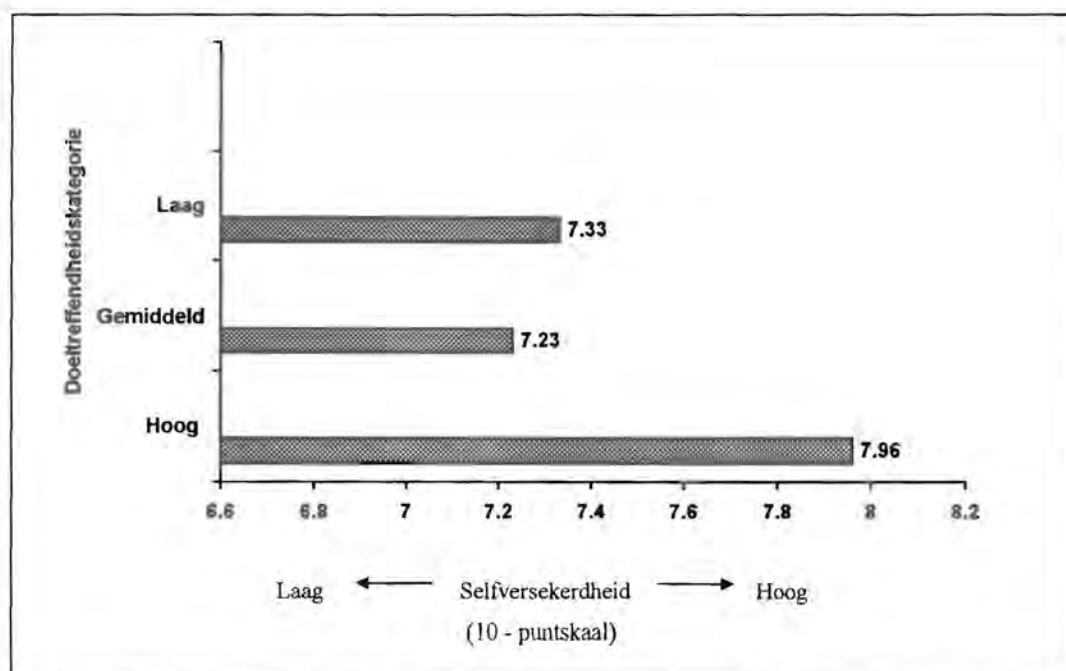
Tabel 7. 12: 'n Vergelyking van die sewe groepe onderling met betrekking tot die gemiddelde selfversekerdheid wat binne groepe voorkom

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) Organisasievemoë
- 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 beklee

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
- Pligsgetrouheid
- Doelgerigtheid
- 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	Doelgerigheid	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 skaalpunte. 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) waanskyklik 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:

- Diplomasie 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* 2.50 ¹⁾	1.64*	1.65*	2.31* 2.80 ¹⁾
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 $p = 0.05$

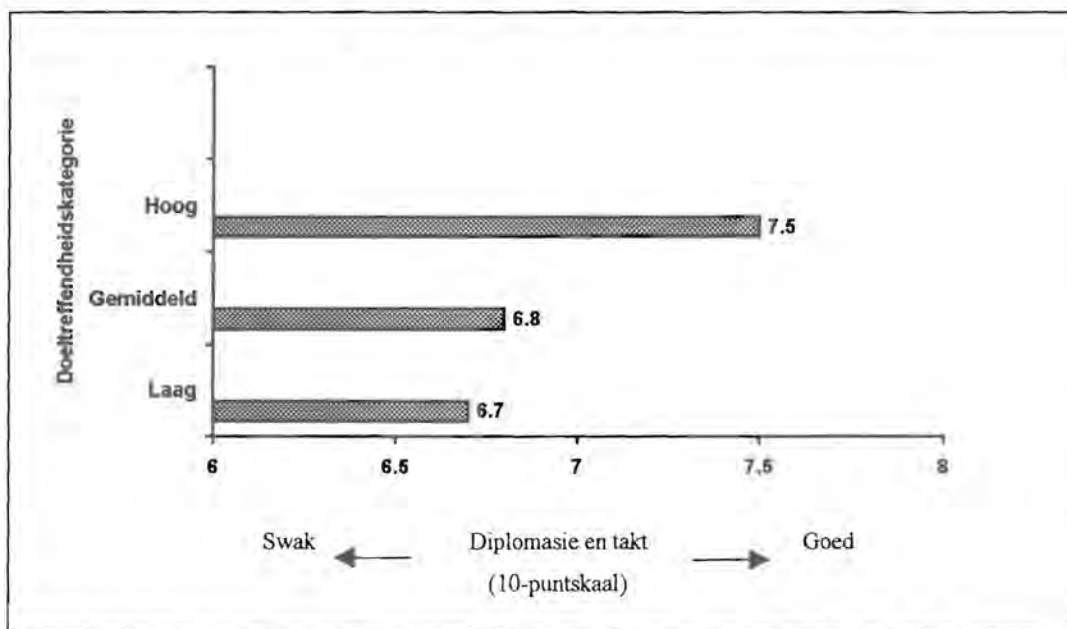
¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

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

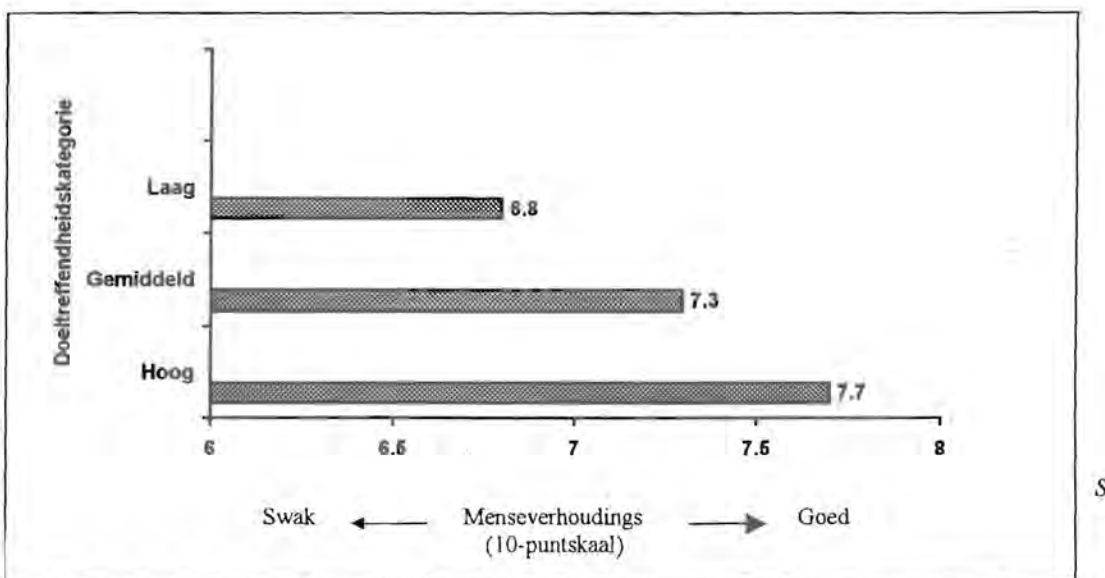
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

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

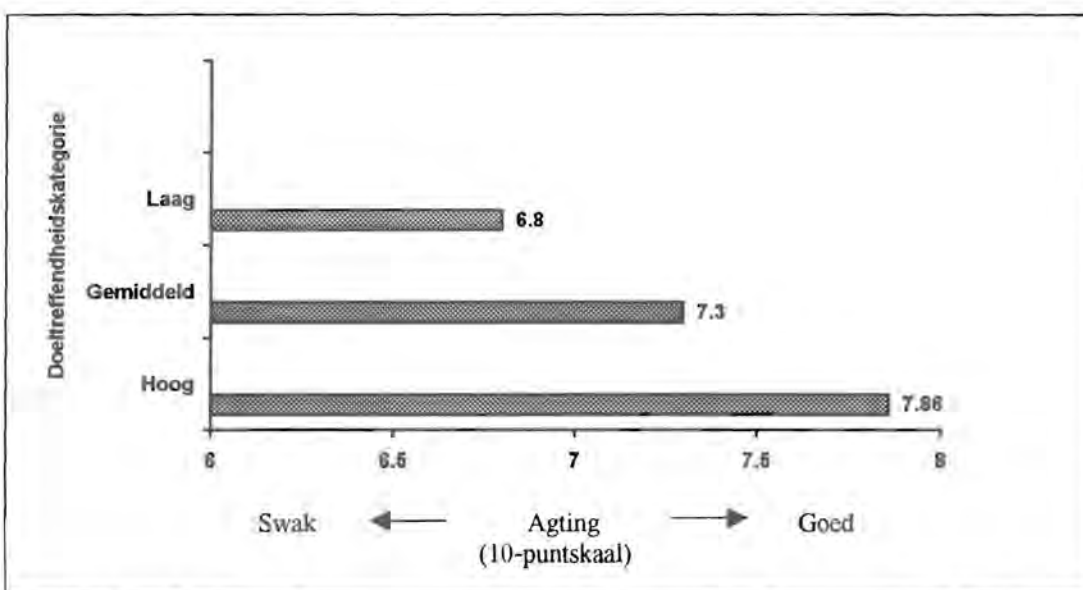
* Groepe verskil betekenisvol (t-toets) waar $p = 0.05$

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).

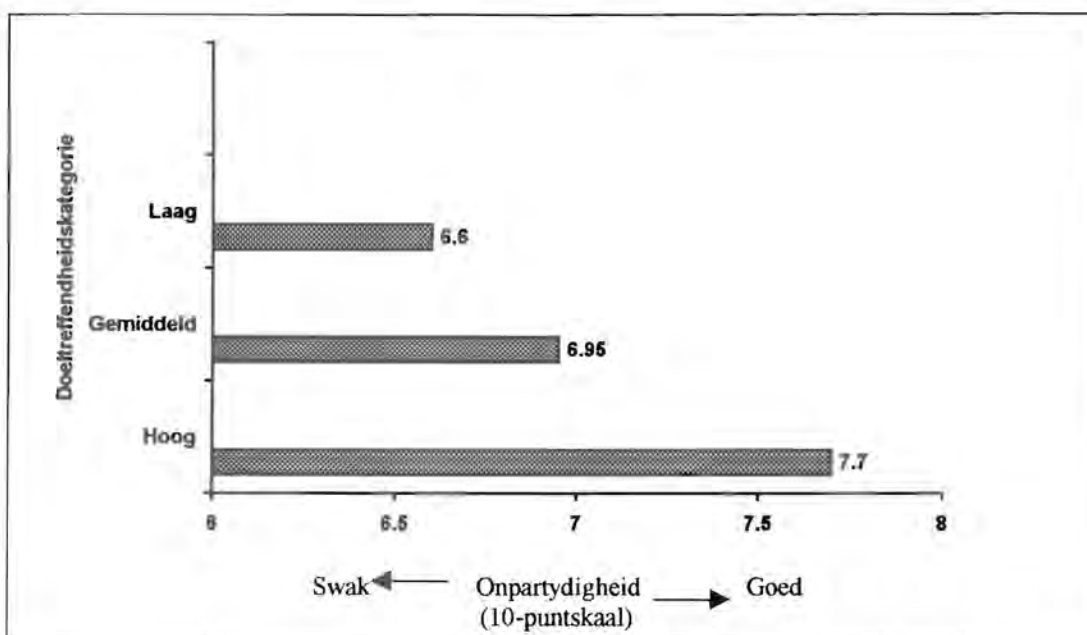
Dit is slegs in die geval van Groep 7 (laag doeltreffend) dat die gegewens die hipotetiese verwagting ondersteun naamlik dat die lae doeltreffendheidsgroepe 'n swakker aanslagwaarde ten opsigte van onpartydigheid toon as groepe wat in die hoë doeltreffendheidskategorie voorkom.

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 $p = 0.05$

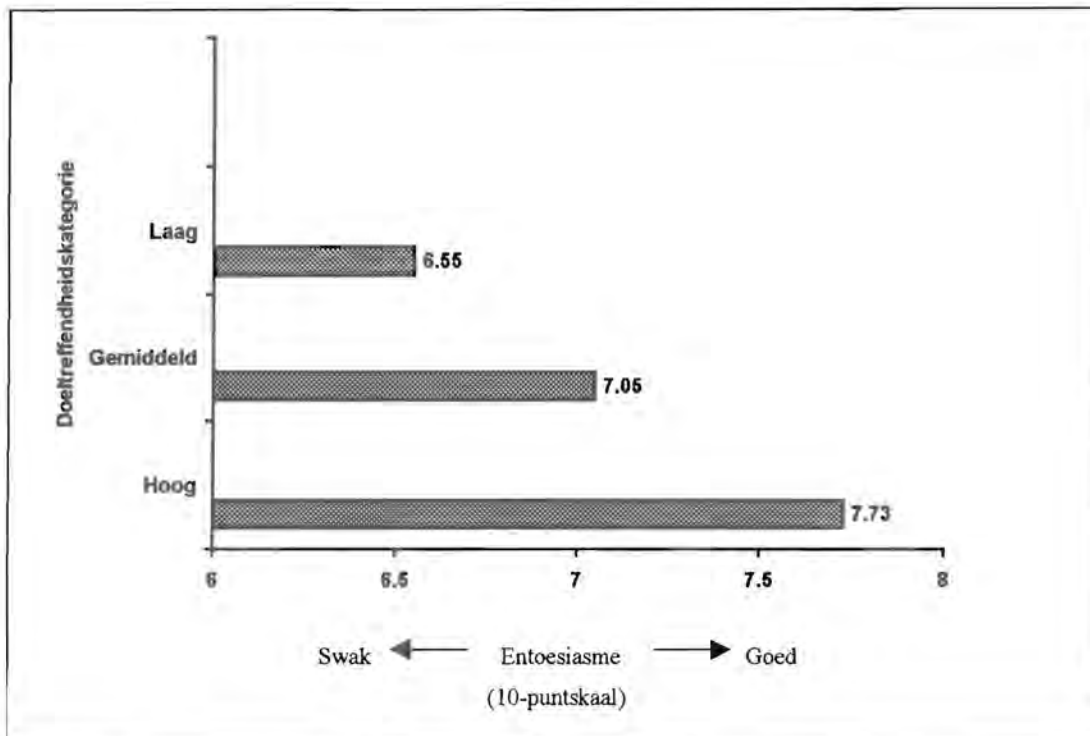
¹⁾ Betekenisvolle verskille bevestig deur Bonferroni (Dunn) t-toets waar $p = 0.05$

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 doeltreffendheids-groepe.

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 doeltreffendheids-groepe.

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 hipotetiese verwagting.

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

Kenmerke per groep en doeltreffendheids-kategorie	Persoonlikheidsienskappe				
	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.

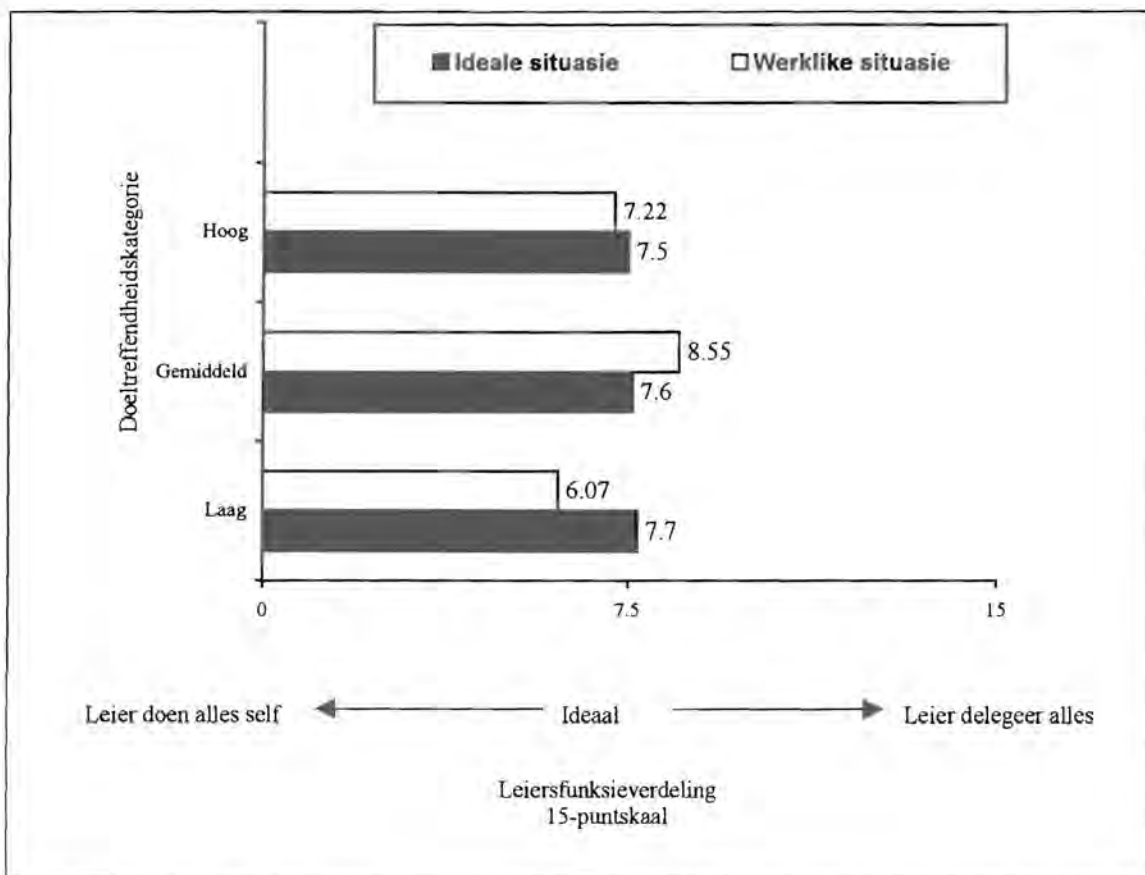
In hierdie benadering gaan dit oor die wyse van optrede op grond van die situasie en take wat vereis word en dit bring die begrippe verhoudingsgerigte (mensgeoriënteerdheid) of taakgerigte leierskapstyl na vore (Blake & Mouton, 1978; Jordaan *et al.*, 1989).

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

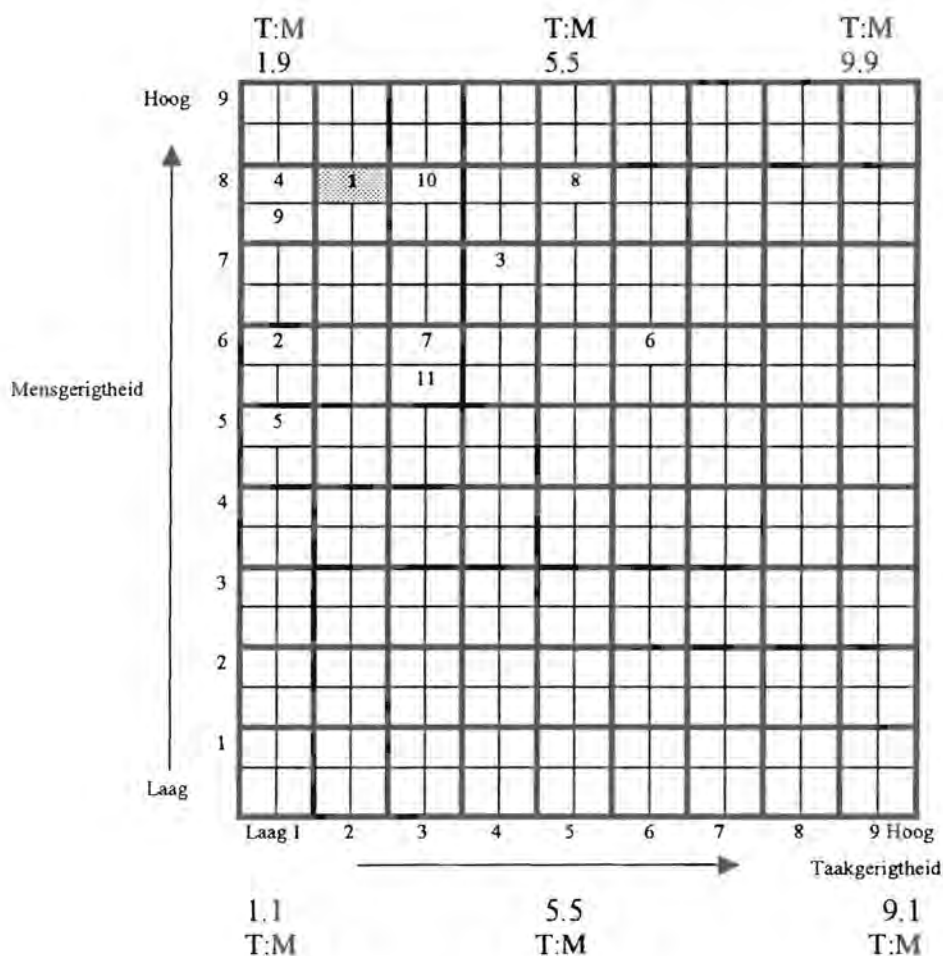
Vervolgens 'n bespreking van die leierskapstyle vir elke respondent soos dit binne elke groep figureer.

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 mensgerigheid. 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 taakgerigheid 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.

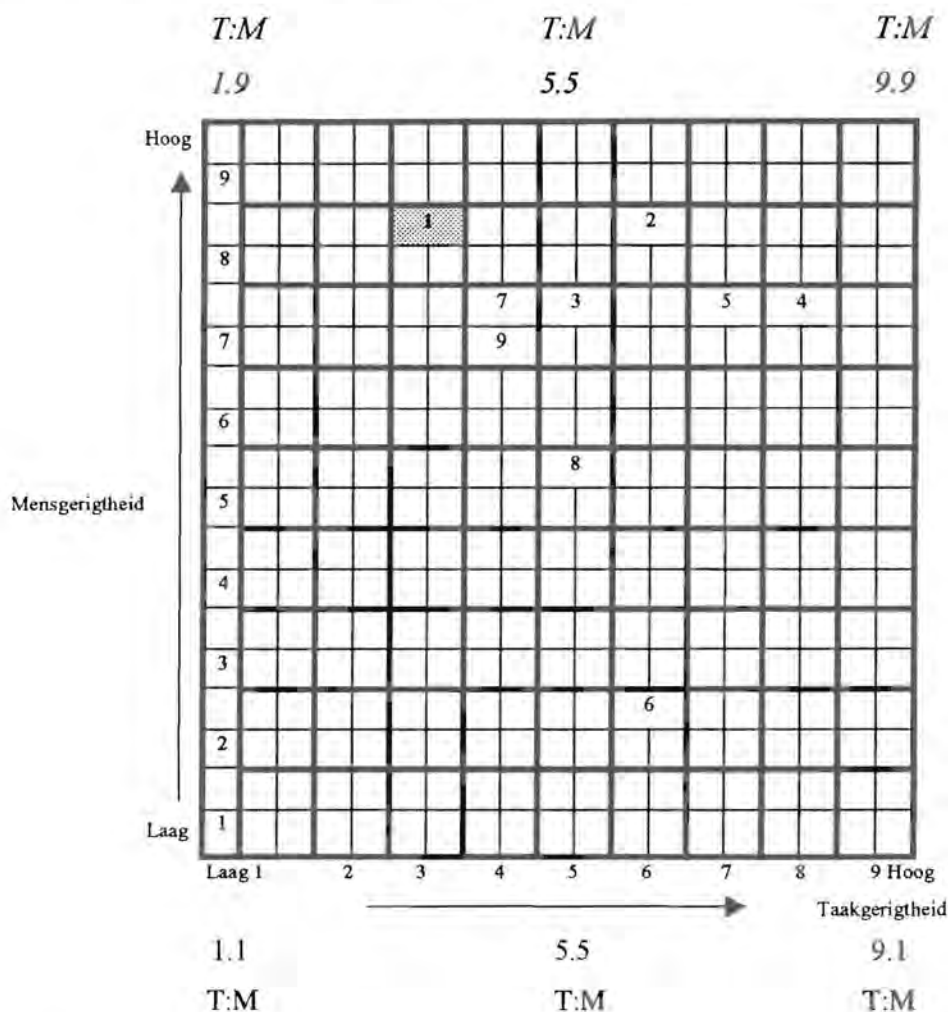
b) Groep 7 – laag doeltreffend

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 groepfunksionering 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

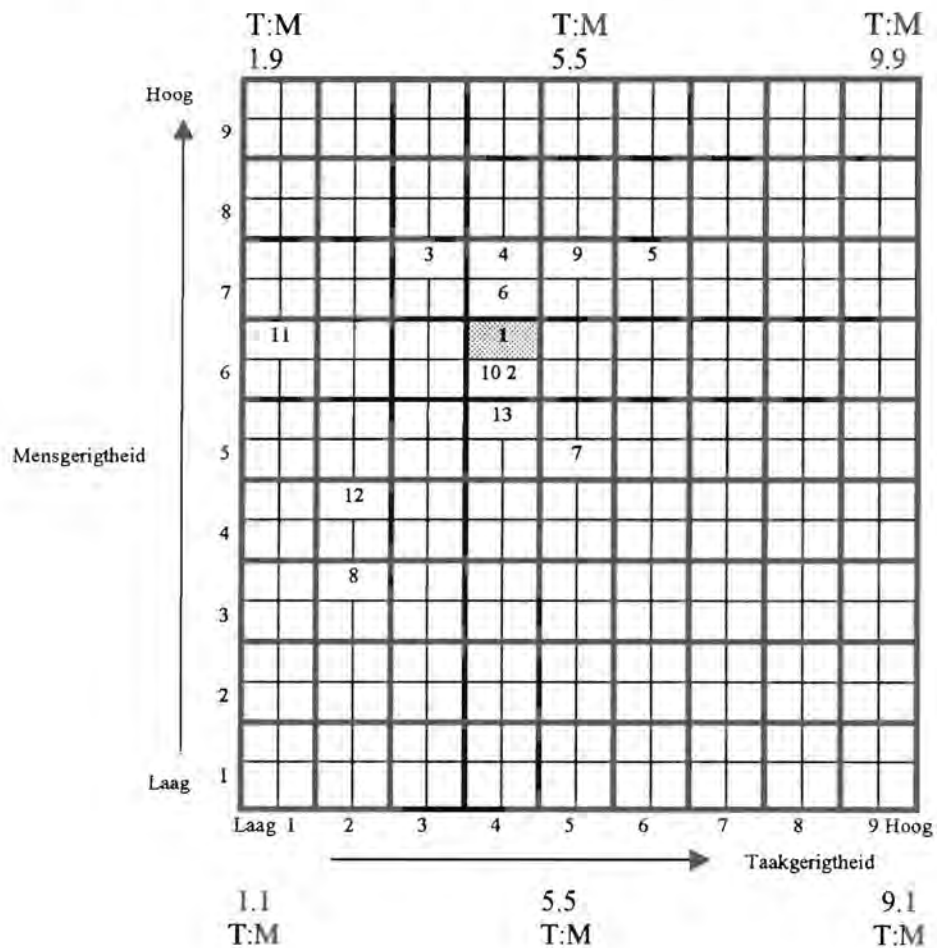
Alhoewel hierdie groep huidige swak funksioneer beskik groepslede inherent oor die potensiaal om met die regte leiding in 'n doeltreffende funksionerende groep te ontwikkel. Die oënsynlike probleem is leierskap. Die besondere mensgerigheid maar afwesigheid van taakgerigheid aan die kant van die huidige 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.

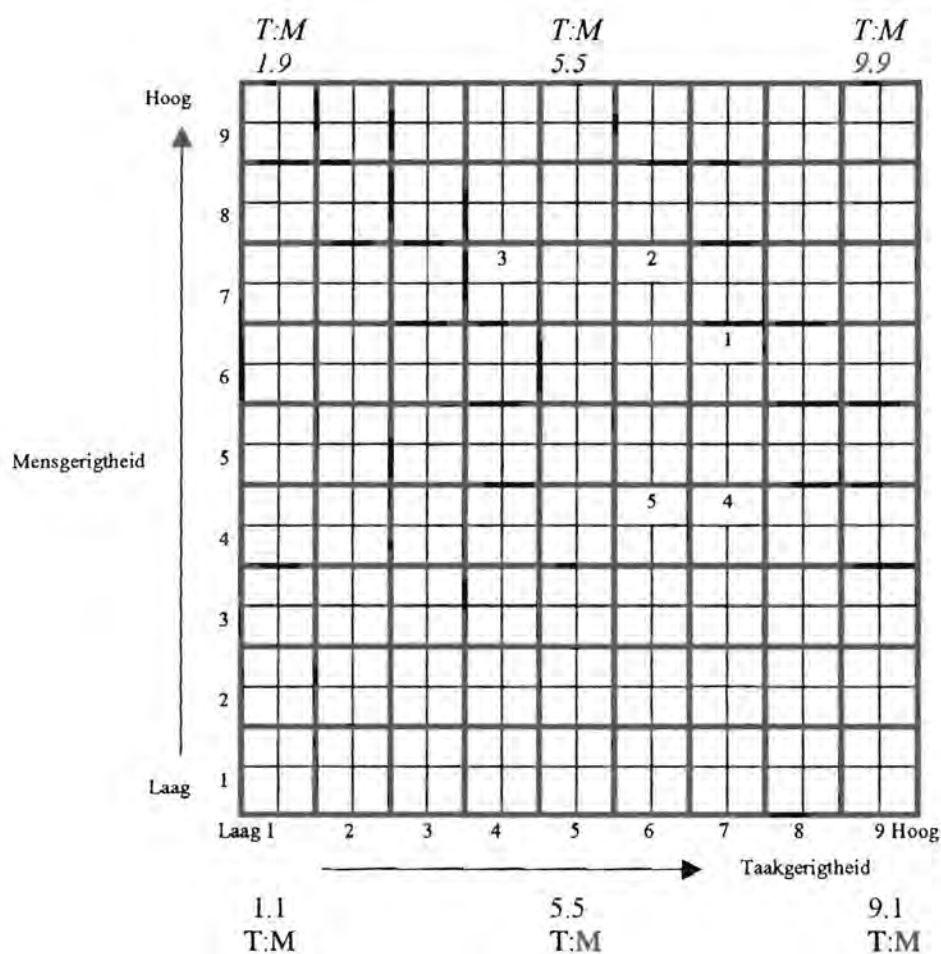
Volgens die gegewens in Figuur 10.5 openbaar die huidige groepleier 'n 5,5 bestuurstyl, dit wil sê voldoende organisering vind plaas ten einde die noodsaaklike aktiwiteite te verrig terwyl die moraal van die lede op 'n aanneemlike vlak bly. Soveel as sewe (7) van die groepslede toon 'n hoër taakgerigtheid 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.

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.

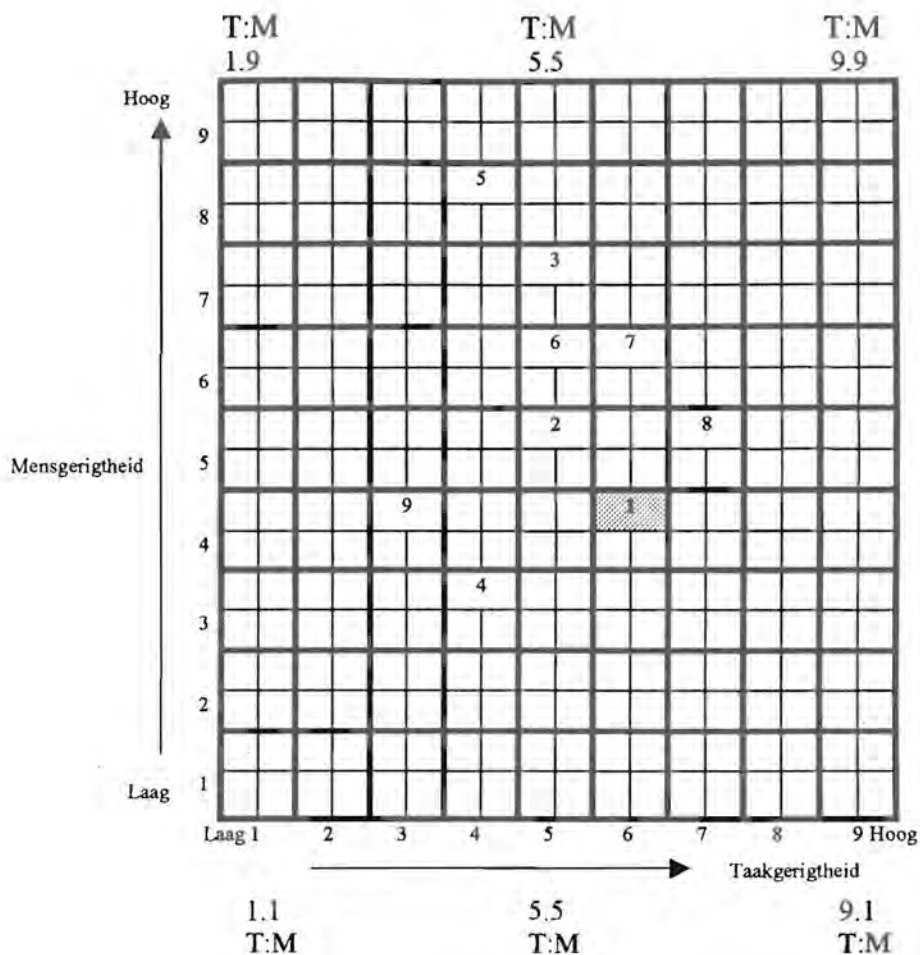
Met die nodige leiding kan die groep waarskynlik nog verder ontwikkel ten einde moontlik die 9,9 bestuurstyl te bereik wat algemeen as die spanpoging bestuurstyl bekend staan, (Blake en Mouton 1978) en dit kan moontlik tot nog groter doeltreffendheid lei.

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.



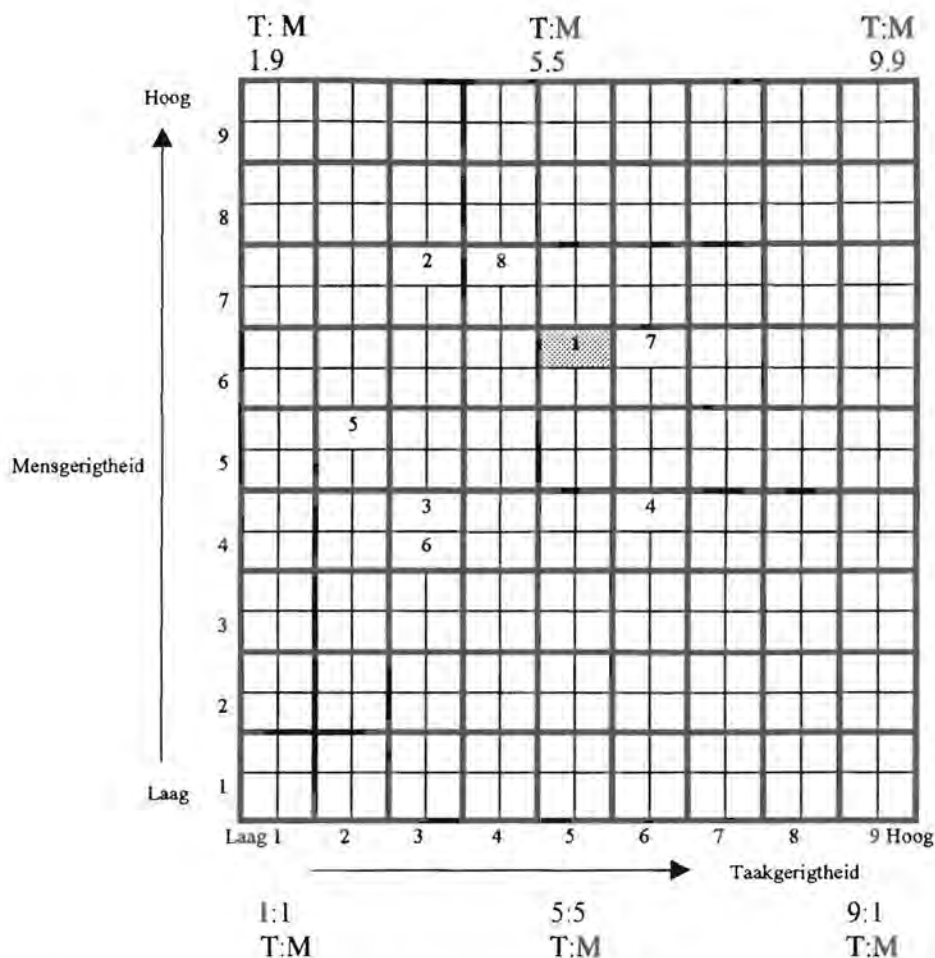
Figuur 10. 7: Die posisie wat individuele groepslede van Groep 4 t.o.v. mens- en taakgerigheid op die Bestuursrooster inneem

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 groepsfunksionering. 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 groepsfunksionering (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, groepsfunksionering (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 groepsdinamiese 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 studiegroepbyeenkomste.
- 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 persoonlikheidsienskap 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 persoonlikheidsienskappe 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 persoonlikheidsienskappe 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 persoonlikheidsienskappe 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.

LITERATUURVERWYSINGS

BALES, R.F., 1952. *Interaction process analysis, a method for the study of small groups*. Addison Wesley Press, Cambridge.

BARON, R.A. & BYRNE, D., 1991. *Social psychology: Understanding human interaction*. Simon and Schuster, Inc., Needem Heights, MA 02194.

BEAL, G.M., BOHLEN, J.M. & RAUDABAUGH, J.H., 1969. *Leadership and dynamic group action*. Iowa State University Press, Ames.

BLAKE, R.R. & MOUTON, JANES., 1978. *The new managerial grid*. Gulf Publishing Co. Houston, Texas.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A., 1970. *Group dynamics research and theory*. 3rd Ed Tavistock, London.

COOPER, J.E. & McGAUGH, J.L., 1969. Leadership: Integrating principles of social psychology. In C.A. Gibb (Ed.), *Leadership*. Baltimore : Penguin.

DüVEL, G.H., 1980. *Die Studiegroep*. Suid-Afrikaanse Instituut vir Landbouvoorsigtig. Univ. Pretoria.

FIEDLER, F.E., 1964. A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 1) New York : Academic Press.

FISCHER, B.A., 1980. *Small group decision making*. Mc Graw-Hill Book Company, New York.

GEIER, J.G., 1967. A trait approach to the study of leadership in small groups. *Journal of Communication*, (17).

GIBB, C.A., 1950. The sociometry of leadership in temporary groups. *Sociometry*, (13).

GROENEVELD, H.T., 1996. *Persoonlike mededeling*. Univ. Pretoria.

HARE, A.P., 1952. A study of interaction and concensus in different sized groups. *American Sociological Review*, 261 – 267.

JORDAAN, W. & JORDAAN J., 1989. *Mens in konteks*. Tweede uitgawe. Lexicon Uitgewers, Johannesburg.

JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F., 1971. *Groepsdinamika – 'n inleiding tot die studie van klein groepe*. Univ. Uitgewers, Stellenbosch.

KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E. 1991. Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2):68–60.

KLEIN, J., 1975. *Working with groups*. Hutchinson & Co. London.

KLENKE, K., 1991. *Journal of Management Systems*, 3(3)

LARSON, C., 1969. A hypothetical model of leader emergence. *Journal of Communication*. 17.

LEWIN, K.C., 1951. *Field theory in social science*. Harper & Brothers, New York.

LIPPET, R. & WHITE, R.K., 1952. *An experimental study of leadership and group life*. Readings in Social Psychology, Holt, New York.

LIPPET, G.L., 1969. *What do we know about leadership?* National Training Laboratories, National Education Association. Leadership in action, Washington, D.C., 7 – 11.

MILES, M.B., 1971. *Learning to work in groups*. New York Teachers College Press.

OHLSON, M.M., 1977. *Group counseling*. Holt. New York.

PIGORS, P., 1935. Leadership or domination, soos aangehaal deur Gibb, C.A. : The Principles and traits of leadership, in *Journal of Abnormal and Social Psychology* 1947, 42:267.

REEVES, E.T., 1970. *The dynamic of group behaviour*. American Management Ass. Inc.

RÖLING, N., 1987. *Paradigm of glut – the new context for extension*. Paper presented at international Workshop on “Management of Agricultural Extension for poverty alleviation, Hyderabad, India, February 23- 27, 1987.

SCHMIKL, E., 1978. Groepdinamika leierskap en doelwitbereiking. *S. Afr. Tydskr. Landbouvoorligting*, 7:43-46.

STOGDILL, R.M., 1948. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25:35–71.

STOGDILL, R.M., 1974. *Handbook of leadership*. The Free Press. Macmillan publishing Co. Inc. New York.

THERON, C.H.B., 1978. *Interne dinamika van grondbewaringskomitees in Natal*. M. Inst. Agrar. Verhandeling. Univ. Pretoria.

TORQUET, P.M., 1974. *Leadership: The individual and the group in analysis of groups*. Jossey – Bass Publishers. London.

WORCHEL, S., COOPER, J. & GOETHALS, G.R., 1991. *Understanding social psychology*. Brooks/Cole Publishing Company. Wadsworth Inc. Belmont, California.

BYLAAG A

VRAELYS OOR DIE FUNKSIONERING VAN STUDIEGROEPE IN DIE NOORDELIKE PROVINSIE

Naam van Studiegroep:

Lidnaam:

Adres:

Tel. No.:

Ouderdom (jare):

Boerdery-ondervinding (jare):

VRAAG 1 Indien die tyd, afstand en ledegeld in terme van Randwaarde uitgedruk word en ons ken 'n indekswaarde van 100 as gemiddeld daaraan toe. Waar sal u die nutwaarde wat die studiegroep vir u het as 'n indekswaarde aandui?

VRAAG 2 Beoordeel die fisiese plek van vergadering van u studiegroep aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

- 1 = Lokaal of plek van vergadering geval my glad nie
- 5 = Lokaal of plek van vergadering geval my ten volle maar kan verbeter
- 9 = Kan geensins verbeter op plek of lokaal van vergadering nie

VRAAG 3 Is u ten volle tevrede met die tyd, van u studiegroep se vergaderings? Beoordeel u eie mening op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Stem glad nie saam nie
- 10 = Ek is ten volle tevrede

VRAAG 4 Op dieselfde skaal is u tevrede met die tydsduur van vergaderings?

VRAAG 5 Beoordeel u studiegroep se (geestelike/psigiese) atmosfeer aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- a) 1 = Daar heers 'n atmosfeer van vyandskap, suspisie, agressie en lusteloosheid
- 10 = Daar heers 'n besondere goeie atmosfeer van warmte en aangename gevoelens
- a) 1 = Lede voel geïsoleerd
- 10 = Lede word gehelp om deel van die groep te voel



- c) 1 = Daar is geen samewerking onder lede nie
10 = Daar is besonder goeie onderlinge samewerking tussen alle lede

VRAAG 6 Beoordeel die kommunikasiepatrone binne u studiegroep aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- a) 1 = Slegs eenrigtingkommunikasie – slegs luistergroep
10 = Groepslede neem vrylik maar georden deel aan besprekings – tweerigtingkommunikasie vind altyd plaas
- b) 1 = Geen poging word aangewend om kommunikasie binne die groep te bevorder nie
10 = Daar word besliste pogings aangewend om goeie kommunikasie tussen groepslede te bevorder

VRAAG 7 Word daar voldoende tyd aan studiegroep lede gebied om aan besprekings tydens die vergadering deel te neem? Beoordeel aan die hand van die volgende 19-puntskaal:

- 1 = Veels te min geleentheid
10 = Voldoende tyd
19 = Veels te veel tyd

VRAAG 8 Hoeveel meer of minder tyd aangedui as 'n persentasie sal nodig wees om die ideale toestand in die studiegroep te bereik?

Indien meer tyd dui aan met plus (+). Indien minder tyd dui aan met minus (-) in blokkie 8.

VRAAG 9 Hoeveel studiegroepvergaderings het u die afgelope jaar bygewoon?

VRAAG 10 Vind vergaderings op 'n vasgestelde patroon, met ander woorde met behulp van 'n voorafgestelde agende, plaas?

- a) Elke keer beslis (3)
b) Somtyds maar nie elke keer (2)
c) Nee glad nie (1)
d) Weet nie (0)

VRAAG 11 Die deelname van elke studiegroep lid aan al die aktiwiteite van die studiegroep is uiters belangrik:

- a) Watter persentasie van die lede doen meer as wat van hulle verwag word?
b) Watter persentasie doen slegs dit wat van hulle verwag word?
c) Watter persentasie van die lede bring nie hulle kant nie?

VRAAG 12 Beskik die studiegroep waarvan u lid is oor 'n konstitusie?

- Ja (3)
Nee (2)
Weet nie (1)

VRAAG 13 Indien u studiegroep 'n konstitusie het, word daar sekere vereistes gestel waaraan die lid moet voldoen bv afwesigheid sonder verskoning, betaling van ledegeld, deelname aan studiegroepaktiwiteite ens. Beoordeel hierdie vereistes aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

- 1 = Vereistes is veels te hoog gestel
5 = Vereistes is realisties gestel
9 = Vereistes is veels te laag gestel

VRAAG 14 Beoordeel u studiegroep se konstitusie aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Die konstitusie is 'n blote riglyn wat uiters buigbaar moet wees
10 = Die konstitusie is 'n absolute riglyn wat tot die letter toegepas moet word

VRAAG 15 Na aanleiding van u antwoord op vraag 14. Wat is u siening m.b.t. die rol van 'n konsitusie? Bepreek:

VRAAG 16 Sekere studiegroepe word gekenmerk deur 'n sogenaamde "ons gevoel" (we-feeling) (die mate waartoe u as groep aanslae van buite sal verdra). Slaan u groep aan ten opsigte van die eienskap "ons gevoel" op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Totale gebrek aan "ons gevoel"
10 = Uiters sterk "ons gevoel"

VRAAG 17 Hoe sterk is die mate van individualiteit teenwoordig in u studiegroep? Beoordeel op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Algehele gebrek aan individualiteit
10 = Sterk gevoel van individualiteit teenwoordig

VRAAG 18 Aan watter ander groepe behoort u ook? Noem asseblief die groepe:

VRAAG 19 Noem asseblief in volgorde die groepe waarvan u die graagste lid is en na uitsien om byeenkomste van by te woon:



VRAAG 20 Beoordeel asseblief die “ons gevoel” in groepe wat u in vraag 19 aangedui het op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Totale gebrek aan “ons gevoel”
10 = Uiters sterk “ons gevoel”

VRAAG 21 Beoordeel die moontlike effek van elk van die volgende aspekte afsonderlik, op die “ons gevoel” van u studiegroep op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Dit het geen effek nie
10 = Dit het ‘n uiters sterk effek

Toon aan met ‘n plus (+) of die effek positief van aard of met ‘n miuns (-) of dit negatief van aard is.

- a) Finansiële posisie van lede
- b) Plaasgrootte
- c) Kerk- en godsdienverskille
- d) Politieke verskille
- e) Doelstellings van die groep
- f) Die konstitusie van die groep

VRAAG 22 Bekende organisasie in u gebied, waarvan u ook lid is, reël ‘n boeredag wat bots in terme van datum en tyd met u studiegroepvergadering. Die onderwerp wat tydens die boeredag bespreek word kom in ‘n mate ooreen met die studiegroep se onderwerp. Indien geen ooreenkoms bereik kan word, watter optrede gaan u volg?

- a) Sal studiegroepvergadering bywoon (4)
- b) Sal boeredag bywoon (3)
- c) Sal nie een van die twee bywoon nie (2)
- d) Weet nie wat om te doen nie (1)

VRAAG 23 Die bewering word gemaak dat: U studiegroep uiters swak funksioneer en nog niks positief bygedra het tot die lede se boerderybedryf nie. Beoordeel die stelling aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Die stelling is beslis waar
10 = Dit is beslis ‘n valse stelling en van alle waarheid ontbloot

VRAAG 24 Sien u die stelling soos uiteengesit in die vorige vraag, as:

- i) ‘n Aanval op u groep (2)
- ii) Bloot ‘n oordeel van u groep (1)
- iii) Weet nie? (0)

VRAAG 25 Elke studiegroep lid het 'n spesifieke rol of taak om te vervul ten einde die groep effektief te laat funksioneer. Hoe duidelik is dit vir u uitgespel?

Beoordeel op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Ek weet glad nie waar ek inpas en wat van my verwag word nie
10 = Ek weet presies waar ek inpas en wat van my verwag word

VRAAG 26 Daar word dikwels verwys na die homogeniteit (eendersheid) en/of die heterogeniteit (verskeidenheid) wat daar bestaan binne 'n studiegroep. Wat is die huidige situasie met betrekking tot homogeniteit en heterogeniteit binne u studiegroep? Beoordeel op die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Studiegroep is absoluut homogeen. Lede verskil weinig van mekaar in terme van waardes, belange en moontlikhede, agtergrond, ens.
10 = Die studiegroep is absoluut heterogeen. Lede verskil van mekaar in terme van waardes, belange en moontlikhede, agtergrond, ens.

VRAAG 27 Op dieselfde skaal as in vraag 26:

Wat sal u as die ideale situasie met betrekking tot homogeniteit en heterogeniteit beskou?

VRAAG 28 Die grootte van u studiegroep is lede

Wat beskou u as die minimum groepgrootte en wat die maksimum grootte van 'n groep?

VRAAG 29 Hoe word u studiegroep se werksaamhede evalueer/ Bespreek kortliks:

- i) Weet beslis (3)
ii) Het 'n halwe idee (2)
iii) Weet glad nie (1)

VRAAG 30 Die evaluasieproses is 'n baie belangrike aspek van 'n studiegroep se werksaamhede. Tydens die proses van evaluasie word daar bepaal die mate van sukses en/of mislukking wat die studiegroep bereik. Is daar vordering gemaak? Ja of Nee? Dit geskied normaalweg op 'n gereelde grondslag. Die vraag ontstaan nou in watter mate evalueer u groep sy vordering of agteruitgang? Beoordeel asseblief die volgende:

- i) Werklike vordering of agteruitgang in die bedryf bv. opbrengs was 3 ton nou is dit 4,5 ton per hektaar
ii) Die deeglikheid van die evaluasieproses – vind op 'n gereelde basis plaas ten minste 3 – 4 maal per jaar of slegs eenkeer per

jaar – jaarverslag van voorsitter – dit sluit alle aspekte van die studiegroep in.

- 1 = Minimum evaluasie vind plaas
10 = Optimum evaluasie vind plaas

VRAAG 31 Op dieselfde 10-puntskaal wat sal u as die ideale situasie beskou:

- i) Werklike vordering/agteruitgang in die bedryf
- ii) Deeglikheid van evaluasieproses

VRAAG 32 Verduidelik u antwoord wat u op vraag 31 gegee het, m.a.w. wat moet nog bykomend of minder gedoen word tydens evaluasie?

VRAAG 33 Noem asseblief u studiegroep se belangrikste doelstellings (ten minste 4)

- Weet beslis (3)
Het 'n halwe idee (2)
Weet glad nie (1)

VRAAG 34 Beoordeel u studiegroep se doelstellings aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

- 1 = Doelstellings is onrealisties laag
5 = Doelstellings is realisties
9 = Doelstellings is onrealisties hoog

VRAAG 35 Beoordeel die doelstelling van u studiegroep aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Vaag en nie evalueerbaar
10 = Baie duidelik en evalueerbaar

VRAAG 36 Deur wie behoort die doelstellings van 'n studiegroep opgestel te word:

- i) Landboukundiges (4)
- ii) Voorsitter en landboukundiges (3)
- iii) Bestuur alleen (2)
- iv) Die groep as geheel (1)
- v) Weet nie (0)

VRAAG 37 Daar is vandag verskeie ander organisasies en groepe in u gebied werksaam en/of funksionierend. Beoordeel:

- i) Hierdie groepe/organisasies soos u dit sien
- ii) Hierdie groepe/organisasies soos die gemeenskap hulle sien, aan die hand van die volgende 10- puntskaal:



- 1 = Die groepe/organisasies se teenwoordigheid is glad nie belangrik in die gebied nie en lewer geen bydrae tot die gemeenskap nie.
- 10 = Die groepe/organisasies se teenwoordigheid in die gebied is baie belangrik en lewer 'n groot bydrae tot die gemeenskap.
- i) Boereverenigings
 - ii) Distriks landbou-unie
 - iii) Landbougenootskap (skou)
 - iv) Direksie van Koöperasie
 - v) Hulpbronbewaringskomitee
 - vi) Landboukredietkomitee
 - vii) Studiegroep
 - viii) Kerkraad
 - ix) Skoolraad
 - x) Padraad
 - xi) Distriksontwikkelingsvereniging
 - xii) Sportklub
 - xiii) Kultuurorganisasie
 - xiv) Kommando
 - xv) Telersvereniging
 - xvi) Ander (noem)
- (Indien die groep/organisasie nie in u gebied voorkom nie laat blanko).

VRAAG 38 Beoordeel die aksies/aktiwiteite van u studiegroep aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

- 1 = Alle aksies is slegs gerig tot eie voordeel
- 5 = Alle aksies is slegs gerig tot eie en gemeenskapsvoordeel
- 9 = Alle aksies is slegs gerig tot gemeenskapsvoordeel

VRAAG 39 Op dieselfde skaal van die voorafgaande vraag, wat sal u as die ideale situasie beskou?

VRAAG 40 Wat kan of behoort die studiegroep te doen ten einde die ideale situasie te bereik? Noem asseblief (ten minste vier):

VRAAG 41 Indien u studiegroep ingeskakel of gekoppel is aan die plaaslike distriks landbou-unie, in watter mate geskied hierdie koppeling?

- i) Doen gereeld verslag van studiegroepaktiwiteite op DLU vergaderings (4)
- ii) Doen eenmaal per jaar verslag op DLU vergadering (3)
- iii) Is ingeskakel maar doen niks nie (2)
- iv) Is glad nie ingeskakel of gekoppel aan DLU nie (1)
- v) Weet nie (0)

VRAAG 42 Wat beskou u as die wenslike optrede t.o.v. vraag 41?

VRAAG 43 Hoeveel tyd spandeer u aan elk van die organisasies/ groepe wat u in vraag 19 genoem het? Maak van die volgende gebruik:

- i) Voorbereiding vir vergadering/byeenkoms ure
- ii) Tydsduur van vergadering/byeenkoms ure
- iii) Reistyd na en vanaf vergadering ure
- iv) Nabetragtingstyd ure
- Totaal: ure

VRAAG 44 Indien omstandighede u toelaat om 'n verdere 12 ure te wy aan groepen/of organisasiewerk, hoe sal u tydsverdeling dan daaruit sien?

VRAAG 45 Hoeveel kilometer lê u gemiddeld per byeenkoms/vergadering/maand af vir:

- i) Die studiegroep en sy aktiwiteite km
- ii) Die ander organisasies/groepe km

VRAAG 46 Hoeveel persone in u groep sal u reken is:

- a) Beter as die huidige voorsitter in sy optrede?
- b) Gewilder as die leier?

VRAAG 47 Met betrekking tot die taak of werksverdeling binne u studiegroep, beoordeel u voorsitter aan die hand van die volgende 15-puntskaal:

- 1 = Leier doen alles self
- 7,5 = Leier delegeer tot 'n punt waar almal, insluitende hyself, eweveel doen
- 15 = Leier delegeer alles en doen self niks

VRAAG 48 Wat beskou u as die ideale situasie ten opsigte van taak of werksverdeling? Beoordeel asseblief aan die hand van die skaal in vraag 47:

VRAAG 49 Die studiegroep waarvan u lid is het 'n sekere prestasie behaal. Watter rol het die voorsitter van die groep gehad met betrekking tot die prestasie behaal? Beoordeel asseblief aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Geen rol gespeel nie
- 10 = Uiters waardevolle rol gespeel

VRAAG 50 Voltooiing van die leierskapsgedragsvraelys

VRAAG 51 Verskeie tegnieke word in die studiegroep en sy aktiwiteite toegepas. Beoordeel die wenslikheid en waarde van elk van die tegnieke aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

1 = Geen waarde
10 = Uiters waardevol

- a) Lesing deur 'n deskundige
- b) Lesing deur 'n boer buite die groep
- c) Lesing deur 'n studiegroeplid self
- d) Groepbespreking na lesing
- e) Vooraf voorbereiding oor onderwerp deur alle lede – inleiding deur 'n lid en groepbespreking na lesing
- f) Geen lesing – slegs groepbespreking oor 'n onderwerp – alle lede moet voorberei
- g) Groepbespreking na lesing opgevolg met kommentaar deur spreker
- h) Oop groepbespreking opgevolg deur lesing of kommentaar van 'n kundige

VRAAG 52 Die toeken van werkopdragte (huiswerk) aan studiegroeplede is 'n tegniek wat by studiegroepe toegepas word of toegepas kan word. Het of kan werkopdragte enigsins bydra tot:

- i) groepshandhawing (maak die studiegroep sterk)
- ii) kennisvermeerdering van lede

Beoordeel i) en ii) afsonderlik op die volgende 9-puntskaal:

1 = Besonder nadelig en afbrekend
5 = Dra niks by nie
9 = Dra geweldig baie by

VRAAG 53 Indien daar 'n wisseltrofee of skild deur 'n organisasie of instansie aan u studiegroep geskenk word, wat sal u houding wees ten opsigte van kompetisie tussen die groepslede? Beoordeel aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

1 = Geheel-en-al onaanvaarbaar
5 = Aanvaarbaar
9 = Uiters aanvaarbaar

VRAAG 54 Indien genoemde trofee geskenk word vir kompetisie tussen verskillende studiegroepe. Beoordeel asseblief u houding aan die hand van die volgende 9-puntskaal:

1 = Geheel-en-al onaanvaarbaar
5 = Aanvaarbaar
9 = Uiters aanvaarbaar



VRAAG 55 Die skrywe van 'n toets om studiegroeplede se kennis met betrekking tot sekere boerderyfasette te bepaal word by sommige studiegroepe toegepas. In watter mate sal u sê het dit 'n effek op:

- i) Groephandhawing?
- ii) Kennisvermeerdering van lede?

Beoordeel i) en ii) op die volgende 9-puntskaal:

- 1 = Besonder nadelig
- 5 = Dra niks by nie
- 9 = Uiters voordelig en dra geweldig baie by

VRAAG 56 Is die tegniek, waar u toets moet skryf vir u aanvaarbaar, wanneer:

- i) U anoniem bly maar tog weet wat my kennis was in vergelyking met die groep?
- ii) Anoniem bly en self nie weet hoe ek gevaar het nie?
- iii) Almal weet wat elkeen se punte is?

Beoordeel i) en ii) en iii) aan die hand van die volgende 15-puntskaal:

- 1 = Geheel-en-al onaanvaarbaar
- 7,5 = Aanvaarbaar
- 15 = Uiters aanvaarbaar

VRAAG 57 In u studiegroep en sy aktiwiteite word daar van sekere tegnieke gebruik gemaak. Watter getal vergaderings word daar aan die volgende tegnieke gewy.

- i) Lesing – deskundige
- ii) Werkopdrag en lesing deur studiegroeplid
- iii) Lesing -boer buite die groep
- iv) Groepbespreking (alleen)
- v) Toetsskryf

VRAAG 58 Ten opsigte van vraag 57 wat behoort die gewenste getal te wees?

- i) Lesing – deskundige
- ii) Werkopdragte en lesing deur studiegroeplede
- iii) Lesing – boer buite die groep
- iv) Groepbespreking (alleen)
- v) Toetsskryf



VRAAG 59 Die vraag ontstaan of die verskillende tegnieke enige bydrae kan lewer om u kennis te vermeerder. Beoordeel dit asseblief aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Geen kennisvermeerdering
- 10 = Kennis kan baie vermeerder
- i) Lesing – deskundige
- ii) Werkopdragte en lesing deur studiegroeplede
- iii) Lesing – boer buite die groep
- iv) Groepbespreking (alleen)
- v) Toetsskryf

VRAAG 60 Beoordeel die sosiale verkeer, wat by sommige studiegroepe gereeld na byeenkomste plaasvind ten opsigte van:

- i) Groephandhawing
- ii) Persoonlike waarde vir my
- iii) Kennisvermeerdering,

aan die hand van die volgende 10-puntskaal:

- 1 = Geen waarde
- 10 = Uiters waardevol

VRAAG 61 Behoort die sosiale verkeer na studiegroepbyeenkomste:

- i) Te vermeerder? (3)
- ii) Te verminder? (2)
- iii) Te bly soos tans is? (1)
- iv) Weet nie? (0)

VRAAG 62 Die volgende persoonlikheidseienskappe waaroor 'n leier behoort te beskik word aan u voorgelê:

- Beoordeel:
- i) Usself as leier en
 - ii) elke ander lid in die groep ten opsigte van elk van die eienskappe aan die hand van die skaal waar:

- 1 = Uiters swak
- 10 = Uiters goed

a) Bekwaamheid

- i) Organisasievermoë
- ii) Pligsgetrouheid
- iii) Doelgerigtheid
- iv) Deskundigheid
- v) Oorredingsvermoë
- vi) Selfversekerdheid

- b) Gewildheid
- i) Entoesiasme
 - ii) Diplomatie & takt
 - iii) Mensverhoudings
 - iv) Agting
 - v) Onpartydigheid

VRAAG 50 Leierskapsgedragsvraelys

Naam:

Studiegroep:

Die volgende items beskryf aspekte van leierskapsgedrag. Reageer op elke item volgens hoe u na alle waarskynlikheid as leier van 'n werkgroep sou optree. Plaas 'n sirkel om die letter wat u gedrag die beste beskryf, -

A (Altyd), D (Dikwels), V (Van tyd tot tyd), S (Selde), of N (Nooit nie).

As ek 'n Groepleier was

A D V S N	1.	Sou ek waarskynlik as die woordvoerder optree
A D V S N	2.	Sou ek groepslede volkome vryheid in hulle werk toelaat
A D V S N	3.	Sou ek die gebruik van eenvormige prosedures ontmoedig
A D V S N	4.	Sou ek die lede toelaat om hulle eie oordeel in die oplossing van probleme te gebruik
A D V S N	5.	Sou ek die lede voortdurend tot groter inspanning aanspoor
A D V S N	6.	Sou ek lede toelaat om hulle werk na die beste van hulle eie denke te doen
A D V S N	7.	Sou ek die werk teen 'n vinnige tempo handhaaf
A D V S N	8.	Sou ek die lede vrye teuels toelaat in die afhandeling van 'n taak
A D V S N	9.	Sou ek groepkonflikte oplos wanneer dit ontstaan
A D V S N	10.	Sou ek huiwerig wees om lede enige vryheid van optrede toe te laat
A D V S N	11.	Sou ek nie besluit wat gedoen sal word en hoe dat dit gedoen moet word nie



AD V S N	12.	Sou ek druk om verhoogde produksie uitoefen
AD V S N	13.	Sou ek nie groepslede tot spesifieke take toewys nie
AD V S N	14.	Sou ek gewillig wees om veranderings aan te bring
AD V S N	15.	Sou ek die voorgelegde werk skeduleer
AD V S N	16.	Sou ek weier om my optrede te verduidelik
AD V S N	17.	Sou ek andere oortuig dat my idees tot hulle voordeel strek
AD V S N	18.	Sou ek nie die groep toelaat om hulle eie tempo te bepaal nie
T		M

(Blake & Mouton, 1978)