

**DIE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE
VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS**

deur

PIETER KOORTZEN

**voorgelê luidens die vereistes
vir die graad**

DOCTOR COMMERCII

in die vak

BEDRYFSIELKUNDE

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID AFRIKA

PROMOTOR: PROF KF MAUER

JUNIE 1998

Studentenommer: 3026-915-6

Ek verklaar hiermee dat die proefskrif getiteld “Die Interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders” my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

.....

HANDTEKENING

(MNR P KOORTZEN)

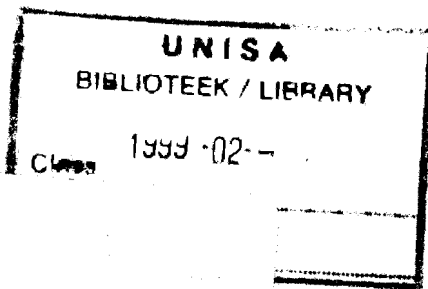
.....

DATUM

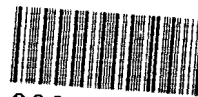
BEDANKINGS

Graag wil ek my dank teenoor die volgende instansies en persone uitspreek.

- Die Skool vir Bedryfsleiding - Unisa wat my geleentheid gegee het om die eerstejaar studente te evalueer.
- Prof KF Mauer vir sy bekwame leiding in hierdie studie en vir die bekendstelling aan die veld van Interpersoonlike Sielkunde wat nuwe insigte gebring het.
- My kollegas in die departement vir hulle advies en aanmoediging.
- Mev Ida Gräbe vir die taalversorging
- My familie en vriende vir hulle ondersteuning.
- Elize



658.48 KOOR



INHOUDSOPGAWE

VERKLARING	i
BEDANKINGS	ii
LYS VAN FIGURE	ix
LYS VAN TABELLE	xi
SUMMARY	xiii
OPSOMMING	xv

HOOFSTUK 1 ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING

1.1	AGTERGROND TOT DIE STUDIE	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOELSTELLINGS	5
1.4	TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE NAVORSING	6
1.4.1	Teoretiese raamwerk	6
1.4.2	Teorieë en modelle	9
1.5	NAVORSINGSONTWERP	9
1.5.1	Die teikensteekproef	10
1.5.2	Die operasionalisering van die doelstellings	11
1.6	NAVORSINGSMETODE	14
1.6.1	Fase 1	14
1.6.2	Fase 2	14
1.7	HOOFSTUKINDELING	15

**HOOFSTUK 2 INTERPERSOONLIKE GEDRAG VAN MIDDELVLAKBESTUUR-
DERS**

2.1	DIE INTERPERSOONLIKE BENADERING	16
2.2	DIE BASIESE DIMENSIES VAN DIE INTERPERSOONLIKE BENADERING	19
2.3	INTERPERSOONLIKE STYL	20
2.4	DIE INTERPERSOONLIKE SIRKEL	22

2.4.1	Die 1982-Interpersoonlike Sirkel	23
2.5	BESTUURSGEDRAGSTIPES VOLGENS DIE INTERPERSOONLIKE SIRKEL	27
2.5.1	Gedragstrategieë van bestuurders	31
2.6	DIE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAK-BESTUURDERS	35
2.7	SAMEVATTING	54

HOOFTUK 3 DIE ONTWIKKELING VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS SE INTERPERSOONLIKE GEDRAG

3.1	WANAANGEPASTE INTERPERSOONLIKE GEDRAG	56
3.2	DIE KOMPONENTE VAN INTERPERSOONLIKEGEDRAGS-ONTWIKKELINGSINTERVENSIES	59
3.3	KOMPLEMENTARITEIT	61
3.3.1	Proposisie 1	63
3.3.2	Proposisie 2	64
3.3.3	Proposisie 3	64
3.3.4	Proposisie 4: a-komplementêre gedrag	69
3.3.5	Proposisie 4: anti-komplementêre gedrag	71
3.3.6	Proposisie 5	73
3.3.7	Proposisie 6	74
3.3.8	Proposisie 7	74
3.3.9	Proposisie 8	75
3.3.10	Proposisie 9	76
3.3.11	Proposisie 10	79
3.3.12	Proposisie 11	80
3.4	DIE INTERPERSOONLIKEGEDRAGSONTWIKKELINGSPROSES	80
3.4.1	Inisiëring	81
3.4.2	Wanaanpassingstrategieë	81
3.4.3	Aftakeling	82

3.4.4	Aanpassingstrategieë	83
3.4.5	Terminering	83
3.5	SAMEVATTING	83

HOOFSTUK 4 DIE SAMESTELLING VAN 'N INTERPERSOON- LIKEGEDRAGSONTWIKKELINGSPROGRAM

4.1	DIE KRITIEKEGEBEURTENIS MODEL	85
4.2	IDENTIFISERING VAN DIE ORGANISASIE SE BEHOEFTE	87
4.2.1	Tendense wat ontwikkelingsbehoefte in die organisasie weerspieël	88
4.3	SPESIFISERING VAN DIE PRESTASIE VAN DIE POS	94
4.3.1	Werkprestasie van middelvlakbestuurders in 'n interne dienskultuur en as transformasieleiers	95
4.3.2	Die verwagtinge van ondergeskiktes betreffende die interpersoonlike werkprestasie van middelvlakbestuurders	98
4.3.3	Interpersoonlike werkprestasie van middelvlakbestuurders uitgedruk as interpersoonlike vaardighede	99
4.4	IDENTIFISERING VAN KURSUSGANGERS SE BEHOEFTE	100
4.5	EVALUERING	103
4.6	ONTWIKKELINGSDOELWITTE	107
4.7	KURRIKULERING	111
4.8	KEUSE VAN 'N ONDERRIGSTRATEGIE	113
4.9	VERKRYGING VAN ONDERRIGHULPBRONNE	114
4.10	AANBIEDING VAN DIE PROGRAM	114
4.11	SAMEVATTING	116

HOOFSTUK 5 'N EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE INTERPERSOONLIKE-STYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS EN DIE ONTWIKKLING DAARVAN

5.1	EMPIRIESE DOELSTELLINGS	117
5.2	STEEKPROEWE	117
5.2.1	Steekproef 1	118
5.2.2	Steekproef 2	118
5.2.3	Steekproef 3	119
5.3	BESKRYWENDE STATISTIEK VAN DIE STEEKPROEWE	119
5.3.1	Ouderdomsverspreiding	119
5.3.2	Geslag	120
5.3.3	Taalgroep	120
5.3.4	Bestuursopleiding	121
5.3.5	Bestuursondervinding	121
5.3.6	Evaluering van eie interpersoonlike vaardighede	122
5.4	MEETINSTRUMENTE	123
5.4.1	Biografiese vraelys	123
5.4.2	Checklist of Interpersonal Transactions - Revised (CLOIT-R)	124
5.5	NAVORSINGSVRAE EN HIPOTESESTELLINGS	128
5.6	ONDERSOEKMETODE	130
5.6.1	Prosedures en statistiese metodes	130
5.7	SAMEVATTING	138

HOOFSTUK 6 RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1	BETROUBAARHEID VAN DIE CLOIT-R-MEETINSTRUMENT	139
6.2.	GELDIGHEID VAN DIE CLOIT-R-MEETINSTRUMENT	140
6.2.1	Passing van die selfevaluerings op die 16 segmente	140
6.2.2	Passing van die medebestuurderevaluering op die 16 segmente	143
6.2.3	Passing van die selfevaluerings op die oktante	143
6.2.4	Passing van die medebestuurderevaluering op die oktante	146
6.2.5	Passing van die selfevaluerings van Taalgroep 1	148
6.2.6	Passing van die selfevaluerings van Taalgroep 2	150
6.3.	DIE EMPIRIESE RESULTATE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS SE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE	152
6.3.1	Die beskrywende statistiek van Steekproef 1	152
6.3.2	Inferensiële statistiek	165
6.4	DIE INVLOED VAN DIE INTERPERSOONLIKEGEDRAGSONTWIKKELINGS- PROGRAM	167
6.4.1	Die interpersoonlikestylrepertoires volgens die voor- en na-metings	167
6.4.2	Statistiese ontledings van die voor- en na-metings	172
6.5	SAMEVATTING	173

HOOFSTUK 7 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

7.1	SAMEVATTING VAN DIE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS	174
7.1.1	Die teoretiese en empiriese interpersoonlike style van middelvlakbestuurders	176
7.2	'N GEÏNTEGREERDE MODEL VAN INTERPERSOONLIKEGEDRAGS- ONTWIKKELINGVIR MIDDELVLAKBESTUURDERS	179
7.2.1	Interpersoonlikegedragsontwikkeling tydens fase 1	179
7.2.2	Interpersoonlikegedragsontwikkeling tydens fase 2	179

7.2.3	Fase drie: die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram	185
7.4	AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT DIE TOEKOMSTIGE ONTWIKKLING VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS	186
7.3.1	Die behoefte aan 'n meetinstrument vir evaluering deur ondergeskiktes	186
7.3.2	Gebrek aan navorsing oor komplementariteit in die werksituasie	187
7.3.3	Gesamentlike bywoning van opleiding deur bestuurders en ondergeskiktes	188
7.3.4	Behoefte aan meer tyd vir internalisering van opleiding	188
7.3.5	Uitbreiding van die gedragsontwikkelingsprogram	188
	OPGAAF VAN VERWYSINGS	190
	BYLAE A	202
	BYLAE B	203
	BYLAE C	204

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1: Die Interpersoonlike sirkel	24
Figuur 2.2: Bestuursgedragstipes	27
Figuur 3.1: Die komplementêre kwadrante en komplementêre segmente van die 1982 Interpersoonlike Sirkel	65
Figuur 3.2: Die komplementêre oktante van die 1982 - Interpersoonlike Sirkel	67
Figuur 3.3: A-komplementêre kwadrante en -segmente van die 1982 - Interpersoonlike Sirkel	70
Figuur 3.4: Anti-komplementêre kwadrante en -segmente van die 1982 Interpersoonlike Sirkel.	72
Figuur 4.1: Die Kritiekegebeurtenismodel	86
Figuur 5.1: Die teoretiese model van oktante	135
Figuur 6.1: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van die 16 interpersoonlike segmente en die selfevaluerings van bestuurders	142
Figuur 6.2: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die selfevaluerings van bestuurders	145
Figuur 6.3: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die medebestuurderevaluering	147
Figuur 6.4: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van die interpersoonlike oktante en die resultate van Taalgroep 1	149
Figuur 6.5: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van die interpersoonlike oktante en die resultate van Taalgroep 2	151
Figuur 6.6: Grafiese voorstelling van die rekenkundige gemiddeldes van die self-evaluering	154
Figuur 6.7: Grafiese voorstelling van die rekenkundige gemiddeldes van die medebestuurderevaluering	157
Figuur 6.8: Grafiese voorstelling van die voor- en na-metings van die selfevaluerings	170
Figuur 6.9: Grafiese voorstelling van die voor- en na-metings van die medebestuurderevaluering	171

- Figuur 7.1: Grafiese voorstelling van die teoretiese interpersoonlike stylrepertoire en die empiriese resultate van middelvlakbestuurders 177
- Figuur 7.2: Grafiese voorstelling van die geïntegreerde model van interpersoonlike-gedragsonwikkeling 184

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Bestuurder-ondergeskikte-strategieë	32
Tabel 2.2:	Bestuurder-bestuurder-strategieë	33
Tabel 2.3:	Bestuurder-topbestuur-strategieë	34
Tabel 4.1:	Interpersoonlike vaardighede van bestuurders	100
Tabel 4.2:	Vaardighede, kennis en houdings wat middelvlakbestuurders nodig het	102
Tabel 4.3:	Evaluering van die eerste twee kritieke gebeurtenisse in die samestelling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram	104
Tabel 4.4:	Evaluering van die derde kritieke gebeurtenis in die samestelling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram	107
Tabel 4.5:	Die drie dae lange ontwikkelingsprogram	115
Tabel 5.1:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens ouderdomme	119
Tabel 5.2:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens geslag	120
Tabel 5.3:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens taalgroep	121
Tabel 5.4:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens vlakke van bestuursopleiding	121
Tabel 5.5:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens vlakke van bestuurs-ondervinding	122
Tabel 5.6:	Frekwensies van die drie steekproewe volgens persepsies van eie interpersoonlike vaardighede	122
Tabel 6.1:	Cronbach Alpha-koëffisiënte vir die self- en die medebestuurderevaluering	139
Tabel 6.2:	Passingsindeks 1 van die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente	140
Tabel 6.3:	Passingsindeks 2 van die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente	141
Tabel 6.4:	Poolhoeke volgens die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente	141
Tabel 6.5:	Passingsindekse van die medebestuurderevaluering van die 16 interpersoonlike segmente	143

Tabel 6.6:	Passingsindekse van die selfevaluerings van die interpersoonlike oktante	144
Tabel 6.7:	Poolhoeke volgens die selfevalueringsresultate van die interpersoonlike oktante	144
Tabel 6.8:	Passingsindekse vir die medebestuurderevaluering van die interpersoonlike oktante	146
Tabel 6.9:	Poolhoeke volgens die medebestuurderevaluering van die interpersoonlike oktante	146
Tabel 6.10:	Passingsindekse van die evaluasies van Taalgroep 1 van die interpersoonlike oktante	148
Tabel 6.11:	Poolhoeke volgens die evaluering van Taalgroep 1	149
Tabel 6.12:	Passingsindekse vir die evaluering van Taalgroep 2 van die interpersoonlike oktante	150
Tabel 6.13:	Poolhoeke volgens die evaluering van Taalgroep 2	150
Tabel 6.14:	Rekenkundige gemiddeldes van die oktante volgens die selfevaluerings	153
Tabel 6.15:	Rekenkundige gemiddeldes van die interpersoonlike oktante volgens die medebestuurderevaluering	155
Tabel 6.16:	Rekenkundige gemiddeldes van die drie ouderdomsgroepe op die oktante	158
Tabel 6.17:	Rekenkundige gemiddeldes van die twee geslagte op die oktante	159
Tabel 6.18:	Rekenkundige gemiddeldes van die drie groepe met verskillende vlakke van bestuursopleiding	161
Tabel 6.19:	Rekenkundige gemiddeldes van die drie groepe met verskillende vlakke van bestuursondervinding	162
Tabel 6.20:	Rekenkundige gemiddeldes van die vier groepe met verskillende persepsies van hulle interpersoonlike vaardighede	164
Tabel 6.21:	Resultate van die <i>t</i> -toetse van die self- en medebestuurderevaluering	167
Tabel 6.22:	Rekenkundige gemiddeldes van die voor- en na-metings van die self- en medebestuurderevaluering	168
Tabel 6.23:	Resultate van die <i>t</i> -toetse van die voor- en na-metings	172

SUMMARY

THE INTERPERSONAL STYLE REPERTOIRE OF MIDDLE LEVEL MANAGERS

by

PIETER KOORTZEN

PROMOTER : PROF KF MAUER
DEGREE : D COM (INDUSTRIAL PSYCHOLOGY)

The goal with the research is firstly is to study and theoretically describe the interpersonal style repertoire of middle level managers according to the interpersonal approach and more specifically the 1982 Interpersonal Circle. Secondly the interpersonal development interventions and the development process for middle level managers were discussed from this approach. The third theoretical goal involved compiling a interpersonal development programme for middle level managers.

The empirical goals of the research involved the evaluation of the interpersonal style repertoires of middle level managers by means of self and fellow manager evaluations in an attempt to get an indication of the most prominent interpersonal styles of middle level managers. Furthermore the empirical investigation involved an analysis of the influence of the interpersonal development programme in expanding the interpersonal style repertoires of middle level managers.

The results of the self evaluations suggest that the warm-friendly, deferent-trusting, assured-dominant and sociable-exhibitionistic styles are the primary styles of the 263 middle managers in the sample. Their evaluations by the 82 fellow managers seem to indicate that the warm-friendly, assured-dominant, deferent-trusting, and sociable-exhibitionistic styles are the most prominent interpersonal styles of middle level managers. Although these results seem to correspond to the teoretically applicable style repertoires of middle level managers the scores were all below average.

With the interpersonal development programme an attempt was made to make the group of 32 managers aware of their own interpersonal style repertoires and to provide them with the opportunity to study the way in which these are used in interpersonal transactions during a experiential learning experience. The development interventions, process and the influence of the development programme are also discussed.

KEY TERMS: Interpersonal theory, Interpersonal approach, Interpersonal Circle, interpersonal styles, interpersonal development, Checklist of Interpersonal Transactions - Revised, middle managers.

OPSOMMING
DIE INTERPERSOONLIKE STYLREPERTOIRE VAN
MIDDELVLAKABESTUURDERS

deur

PIETER KOORTZEN

PROMOTOR : PROF KF MAUER
GRAAD : D COM (BEDRYFSIELKUNDE)

Die doel met hierdie navorsing is eerstens om die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders aan die hand van die interpersoonlike benadering en meer spesifiek 1982 Interpersoonlike Sirkel, te bestudeer en teoreties te beskryf. Tweedens is die interpersoonlike ontwikkelingsintervensies en -ontwikkelingsproses vir middelvlakbestuurders vanuit dié benadering beskryf. Die derde teoretiese doelstelling het die samestelling van 'n interpersoonlike ontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders behels.

Wat die empiriese doelstellings in die navorsing betref, is die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders deur middel van self- en medebestuurderevaluasies geëvalueer om sodoende 'n aanduiding van die mees prominente interpersoonlike style van middelvlakbestuurders te kry. Verder het die empiriese ondersoek ook 'n ontleding van die invloed van die interpersoonlike ontwikkelingsprogram op die uitbreiding van middelvlakbestuurders se interpersoonlike style ingesluit.

Die resultate van hulle selfevaluasies suggereer dat die warm-vriendelik, geleidend-vertrouend, versekerd-dominant en sosiaal-ekshibisionistiese style die primêre interpersoonlike style van die steekproef van 263 middelvlakbestuurders is. Wat die resultate van die evaluasies van die 82 medebestuurders betref, blyk dit dat die warm-vriendelik, versekerd-dominant, geleidend-vertrouend en sosiaal-ekshibisionistiese style as die mees prominente style is.

Alhoewel hierdie resultate in 'n groot mate met die teoreties-toepaslike stylrepertoire van middelvlakbestuurders ooreenstem, was al die tellings ondergemiddeld. Met die interpersoonlike ontwikkelingsprogram is daar gepoog om 'n bewustheid by 'n groep van 32 bestuurders van hulle eie interpersoonlike stylrepertoire te kweek, en om hulle die geleentheid te bied om die interpersoonlike transaksies waarin dié style na vore tree, tydens 'n eksperimentele leerondervinding te bestudeer. Die gedragsontwikkelingsintervensies, die gedragsontwikkelingsproses en die invloed van die ontwikkelingsprogram word ook bespreek.

SLEUTEL TERME: Interpersoonlike teorie, Interpersoonlike benadering, Interpersoonlike Sirkel, interpersoonlike style, interpersoonlike ontwikkeling, Checklist of Interpersonal Transactions - Revised, middelvlakbestuurders.

HOOFSTUK 1

ORIËTERING TOT DIE NAVORSING

In hierdie navorsing word die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders vanuit die Interpersoonlike benadering bestudeer. Die doel met hierdie hoofstuk is om 'n uiteensetting te gee van die navorsing na aanleiding van die agtergrond tot die studie, die probleemstelling en doelstellings. Verder word die teoretiese begroning van die navorsing, die navorsingsontwerp en die navorsingsmetode uiteengesit. Ten slotte word 'n uiteensetting van die hoofstukke in hierdie proefskrif gegee.

1.1 AGTERGROND TOT DIE STUDIE

Suid-Afrikaanse organisasies poog feitlik deurgaans om die tekort aan bestuurders en bestuursvaardighede deur middel van bestuursontwikkelingsprogramme aan te suiwer. Volgens Byars en Rue (1984) kan bestuursontwikkeling gesien word as die ontwikkeling van die ondervinding, houdings en vaardighede van bestuurders sodat hulle aan die eise van hul poste kan voldoen.

As deel van bestuursontwikkelingsprogramme word daar toenemend aan interpersoonlike vaardighede aandag gegee. Maar hoe belangrik is interpersoonlike vaardighede werklik? Papa en Graham (1991) meld dat daar 'n positiewe verband tussen kommunikasievaardighede en produktiwiteit bestaan. Sinclair en Hintz (1991) het met hul studie onder topbestuurders bevind dat, naas delegering, demokratiese optrede en die identifisering van ander se vaardighede, kommunikasie- en luistervaardighede as die tweede belangrikste bestuursvaardigheid aangewys is. Die navorsers het ook bevind dat 'n besorgde, ondersteunende en toegewyde houding as die derde belangrikste vaardigheid vir bestuurders beskryf is. Dit het verder uit hulle studie geblyk dat bestuurders mekaar beoordeel op grond van die wyse waarop hulle hul ondergeskiktes hanteer.

Yrle en Galle (1993) beweer dat persone se interpersoonlike gedragspatrone reeds bewustelik en onbewustelik gevestig is wanneer hulle na bestuursposte bevorder word. Dit kan beteken dat

bestuurders nie noodwendig oor die interpersoonlike vaardighede beskik wat in bestuursposte van hulle verwag word nie. 'n Onsensitiewe houding teenoor individuele verskille en behoeftes word deur die skrywers as van die algemeenste struikelblokke in die vorming van werksverhoudinge beskryf.

Uit bogenoemde blyk dit dat interpersoonlikegedragsontwikkeling intens belangrik is en dat bestuurders se doeltreffendheid in 'n groot mate deur hulle interpersoonlike gedrag in die werksomgewing beïnvloed word. Die volgende vraag moet klaarblyklik gestel word: Wat is die optimale gedrag wat ontwikkel moet word? Terwyl sommige outeurs, soos hierbo, vaardighede beklemtoon, beklemtoon ander weer gedragstyle wat noodsaaklik is vir effektiewe funksionering. 'n Mens kan aanvaar dat interpersoonlike kontak tussen twee persone ook op hulle persoonlikhede berus. Om die vlak van abstraksie in die proefskrif egter in so 'n mate te beperk dat die ondersoek benewens heuristiese waarde ook potensiële praktiese nut het, word die teoretiese onderbou van die studie op die Interpersoonlike teorie gefundeer eerder as op 'n meer abstrakte persoonlikheidsteorie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die motief agter die navorsing word vervolgens bespreek aan die hand van 'n aantal probleme wat met betrekking tot die interpersoonlikegedragsontwikkeling van bestuurders geïdentifiseer is.

Eerstens beweer Papa (1989) dat dit heel dikwels gebeur dat opleiers nie voldoende inligting aangaande voornemende kursusgangers ontvang nie. Sonder 'n voldoende diagnose van kursusgangers se ontwikkelingsbehoefte sal opleiers nie in staat wees om effektiewe programme te ontwikkel nie. Verder sal effektiewe progamevaluering ook nie moontlik wees nie. Hodgetts (1986) het selfs bevind dat ondoeltreffend ontwerpte programme tot laer produktiwiteit, laer moreel, en hoër afwesigheid en personeelomset kan lei.

Een wyse waarop die effektiwiteit van bestuursontwikkelingsprogramme verbeter kan word, is deur 'n deeglike diagnose van individuele bestuurders se ontwikkelingsbehoefte te maak.

Wanneer hierdie ontwikkelingsbehoefte geïdentifiseer is, kan die kursusgangers programme deurloop wat spesifiek op daardie areas gerig is. Sopchak, Sopchak en Kohlbrenner (1993) stel in die evaluering van interpersoonlikegedragsontwikkelingsbehoefte 'n breë persoonlikheidsevaluering eerder as 'n interpersoonlikevaardigheidsevaluering voor. Volgens dié benadering sal die evalueerder kan sien hoe 'n bestuurder se persoonlikheid in interpersoonlike verhoudings tot uitdrukking kom.

In die geval van die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders kan 'n evaluering van interpersoonlike vaardighede, wat meer op simptomevlak lê, te beperkend wees. Die vermoede bestaan dat 'n evaluering van die bestuurder se persoonlikheid, soos wat dit byvoorbeeld in interpersoonlike style na vore kom, eerder nodig is as 'n evaluering van interpersoonlike vaardighede.

In dié verband beweer Sullivan (1956) dat die manifestasies van persoonlikheid interpersoonlik is, en volgens hom sluit dit die reaksies in van ander persone wat betekenisvol tot die vorming van die dinamiese gedragspatrone genaamd persoonlikheid bydra. Sullivan (1953) beweer ook dat persoonlikheid slegs 'n hipotetiese konstruk is en dat dit derhalwe slegs in interpersoonlike verhoudings neerslag vind. Hy meld ook dat persoonlikheid gekenmerk word deur blywende patrone en style wat bepaal hoe persone hulself waarneem, en ook hoe hulle op hul onmiddellike omgewing reageer.

Die diagnosering van interpersoonlikegedragsontwikkelingsbehoefte en -problematiek moet dus nie net op die identifisering van vaardighede gemik wees nie, maar ook op die relatief konstante toepaslike en, waar van toepassing, versteurde interpersoonlike style. In 'n poging om met die oog op opleiding 'n evaluering of diagnose van middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire te maak, is dit nodig om 'n omvattende model van interpersoonlike style, asook toepaslike meetinstrumente, te identifiseer. 'n Model en meetinstrumente van dié aard kan die navorser in staat stel om al die moontlike style of gebrek aan style in die repertoire van individuele middelvlakbestuurders te evalueer.

Indien die evaluering van middelvlakbestuurders se interpersoonlike style moontlik is, bestaan die tweede probleem steeds, naamlik dat daar nie 'n beskrywing bestaan van die mees toepaslike interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders, wat as kriterium gebruik kan word, nie. Wat die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders betref, kon hierdie navorser geen studies opspoor waarin die mees toepaslike interpersoonlike style vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer is nie. Indien die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders op grond van teoretiese oorwegings saamgestel kan word, kan waardevolle inligting oor die mees toepaslike interpersoonlike style aan opleiers beskikbaar gestel word.

Die identifisering van die interpersoonlike stylrepertoire kan moontlik ook 'n empiriese ondersoek na die interpersoonlike style van Suid-Afrikaanse middelvlakbestuurders vereis. Die doel sal wees om, benewens die teoretiese repertoire, ook 'n aanduiding van die werklike style te kry. Die evaluering van die interpersoonlike stylrepertoire van voornemende kursusgangers kan dan aan die hand van bogenoemde kriteria geskied.

Die derde probleem wat geïdentifiseer is, behels 'n behoefte aan 'n ontwikkelingsprogram vir die fasilitering van middelvlakbestuurders se interpersoonlike style. 'n Program van dié aard sal nie net die toepaslike interpersoonlike gedragsontwikkelingsintervensies moet spesifiseer nie, maar ook aan die verwagtinge wat hedendaagse organisasies van middelvlakbestuurders koester, moet aandag gee. 'n Interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram wat op die Interpersoonlike benadering gebaseer is, kon nie deur die navorser opgespoor word nie.

Terapeuties word interpersoonlike gedragsontwikkeling vanuit die Interpersoonlike model gedoen deur die interpersoonlike proses tussen kliënt en terapeut te ontleed. Op dié wyse word die versteurde patrone en style van die kliënt geïdentifiseer, en kan die aanleer van meer toepaslike gedrag begin. In die bedryf is dit egter noodsaaklik dat die ontwikkelingsintervensies toepaslik vir die opleiding van groepe sal wees en dat daar gepoog sal word om gedrag te ontwikkel wat toepaslik binne die werkkonteks is. Die vraag ontstaan dus of 'n interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders, gebaseer op die beginsels van die terapeutiese proses, ontwikkel kan word.

Die volgende doelstellings is op grond van hierdie probleme geformuleer.

1.3 DOELSTELLINGS

Die algemene doelstelling met hierdie navorsing kan beskryf word as die bestudering en ontleding van die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders, asook die samestelling, aanbieding en evaluering van 'n interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram vir die uitbreiding van die interpersoonlike stylrepertoires van middelvlakbestuurders. Hierdie algemene doelstelling bestaan uit die volgende spesifieke doelstellings:

Doelstelling 1

Om aan die hand van 'n teoretiese model van interpersoonlike gedrag en relevante literatuur, die mees toepaslike interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders saam te stel.

Doelstelling 2

Om die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses vir middelvlakbestuurders in die bedryf vanuit 'n toepaslike teoretiese model te beskryf.

Doelstelling 3

Om 'n interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders saam te stel.

Doelstelling 4

Om die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders empiries te meet en te ontleed.

Doelstelling 5

Om die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram aan te bied en die invloed van die program op die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders te evalueer.

Doelstelling 6

Om aanbevelings met betrekking tot die toekomstige interpersoonlikegedragsontwikkeling van middelvlakbestuurders te formuleer.

1.4 TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE NAVORSING

Die teoretiese begronding van die navorsing word na aanleiding van die teoretiese benadering en die spesifieke modelle en teorieë bespreek.

1.4.1 Teoretiese raamwerk

Navorsers in die Sielkunde en Bedryfsielkunde het 'n keuse tussen 'n aantal primêre teoretiese raamwerke waarbinne navorsing oor persoonlikheid uitgevoer kan word. Hierdie navorsing word uit die Interpersoonlike Sielkunde-raamwerk benader soos deur Meyer, Moore en Viljoen (1990) beskryf. Volgens hulle het daar met die opkoms van Sosiologie en Antropologie as selfstandige dissiplines 'n klemverskuiwing in die Sielkunde plaasgevind. Dit het onder meer daartoe gelei dat die mens nie meer net as individu nie, maar ook as sosiale wese beskou en bestudeer word.

Teoretici wat voorlopers was in en die eerste aandag aan die sosiale dimensie van menswees geskenk het, was Adler, Horney en Sullivan. Hierdie skrywers het, onder andere, bygedra tot die ontwikkeling van die sosiaal georiënteerde psigoanalitiese teorieë wat uiteindelik tot Interpersoonlike Sielkunde gelei het. Die groep het van Freud en die tradisionele psigoanalise verskil in die opsig dat hulle net gedeeltelik op Freud se ortodokse beskouings gesteun het en sy biologiese determinisme verwerp het. Daarteenoor het hulle die rol van sosiale en kulturele faktore in die ontwikkeling van persoonlikheid beklemtoon.

Sullivan was die eerste skrywer wat 'n volledige persoonlikheidsteorie binne hierdie teoretiese raamwerk ontwikkel het, en die Interpersoonlike benadering, soos dit vandag meer algemeen bekend staan, is grootliks op sy teorie gebaseer. Sullivan (1953, p. 111) definieer persoonlikheid as die “...relatively enduring pattern of recurrent interpersonal situations which characterize a human life”. Anchin en Kiesler (1987), twee van die hedendaagse teoretici, het die volgende basiese aannames oor die Interpersoonlike benadering saamgestel:

- Die Interpersoonlike benadering fokus op menslike transaksies eerder as op individuele gedrag. In hierdie studie val die klem op die interpersoonlike transaksies tussen middelvlakbestuurders en hulle medebestuurders.
- Die konsep "die self " beklee 'n sentrale posisie en kan as sosiaal, interpersoonlik en transaksioneel in sy ontwikkeling en funksionering beskryf word. Volgens Mauer (1989) hou een van die belangrikste funksies van die selfsisteem verband met die wyse waarop mense hulself teenoor ander definieer. 'n Eienskap van interpersoonlike transaksies is dat individue hulself definieer soos hulle hul in die konteks van 'n verhouding sien. Hierdie definisie is gebaseer op die nieverbale boodskappe wat aan hulle oorgedra word. In hierdie verhouding probeer persone die mins bedreigende situasie vir hulself skep ten opsigte van hulle waarneming van wie en wat hulle is. Volgens Leary (1957) poog persone om in hul kommunikasie komplementêre reaksies tot hul eie behoeftes van ander te ontlok. Die bestudering van die sisteme wat hulle in die proses nastreef, vorm en ontlok, kan bydra tot die vorming van 'n begrip van die individu in sy of haar interaksies met ander.
- Persone se herhalende patrone van interpersoonlike situasies verteenwoordig duidelike kombinasies van twee tot drie basiese dimensies van interpersoonlike gedrag: beheer, affiliasie en insluiting.
- Interpersoonlike teoretici neem 'n interaksionele standpunt in waarvolgens persone se sosiale gedrag 'n voortvloeiende is van beide hulle predisposisies tot bepaalde transaksies en omgewingsinvloede.

- Die konsep "sirkulêre kousaliteit" word aanvaar eerder as die konsep "liniêre kousaliteit". Volgens Mauer (1989) kan sirkulêre oorsaaklikheid meer toereikend nagevors word indien groter snitte van die interaksieproses nagevors word.
- Menslike transaksies vind deur middel van verbale sowel as nieverbale kommunikasie plaas.

Wat bestuursontwikkeling betref, definieer Cole (1993) bestuursontwikkeling as enige poging om bestuurseffektiwiteit deur 'n bepaalde leerproses te bevorder. Easterby-Smith (1993) verduidelik verder dat die fokus van hierdie leerproses verskillend in verskillende organisasies is. In een organisasie kan dit wees op die opleiding en opvoeding van bestuurders, in 'n ander sal daar beoog word om bestuurstyl te verander, terwyl nog 'n ander organisasie bestuursontwikkeling vir die doel van prestasiebeoordeling en loopbaanbeplanning sal gebruik.

Cole (1993) is verder van mening dat daar drie primêre doelstellings met bestuursontwikkeling is. Eerstens word daar gepoog om die effektiwiteit van individuele bestuurders te bevorder. Dit word spesifiek aan uitset gemeet. Tweedens word daar beoog om bestuurders se prestasie in die geheel te verbeter. Dit sou byvoorbeeld leiding, motivering en interpersoonlike kommunikasie kon insluit. Derdens word die verbetering van organisasie-effektiwiteit ten doel gestel.

In hierdie studie word daar op een komponent van bestuursontwikkeling, naamlik interpersoonlikegedragsontwikkeling, gefokus. Die evaluering van die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders kan moontlik 'n aanduiding gee van die tipiese interpersoonlike style wat Suid-Afrikaanse middelvlakbestuurders gebruik, terwyl daar met die ontwikkelingsprogram gepoog sal word om die stylrepertoire uit te brei. Die uitbreiding van hulle stylrepertoires sal middelvlakbestuurders onder andere in staat stel om 'n groter spektrum van personeel op 'n meer effektiewe wyse te hanteer.

1.4.2 Teorieë en modelle

Tematies fokus dié navorsing op die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders en die interpersoonlike gedragsontwikkeling van die groep. Die volgende teorieë en modelle word in hierdie navorsing gebruik.

- die basiese dimensies van die Interpersoonlike benadering (Freedman, Leary, Ossorio & Coffey, 1951; La Forge & Suczek, 1955; Leary, 1957; Lorr & McNair, 1963; Benjamin, 1974; Birtchell, 1994 en Hofstee, 1994)
- Interpersoonlike style (Kiesler, 1996)
- die 1982-Interpersoonlike Sirkel (Kiesler, 1983 en Kiesler, 1996)
- bestuursgedragstipes (Lefton, Buzzotta & Sherberg, 1981)
- die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses en komplementariteit (Kiesler, 1996)
- die Kritiekegebeurtenismodel (Nadler, 1994)

1.5 NAVORSINGSONTWERP

Selltiz, Johada, Deutch en Cook (1965) beskryf navorsingsontwerp as die skep van toestande vir die insameling en ontleding van data op so 'n wyse dat dit op ekonomiese wyse tot die relevansie van die navorsingsdoel sal bydra. Volgens Mouton en Marais (1992) is die doel met 'n navorsingsontwerp om 'n gegewe navorsingsprojek op so 'n wyse te beplan dat die uiteindelijke geldigheid van die navorsingsresultate gemaksimaliseer kan word. Hulle beskryf navorsingsontwerp verder as sinoniem met rasionele besluitneming. Die navorsingsontwerp word na aanleiding van die teikensteekproef en die operasionalisering van die doelstellings uiteengesit.

1.5.1 Die teikensteekproef

Wat die ontledingseenheid betref, verwys die navorsingsprobleem soos wat dit op bladsy 2 van hierdie hoofstuk uiteengesit is, na die bestudering van die interpersoonlike stylrepertoire en die ontwikkeling van dié repertoire van middelvlakbestuurders. Die ontledingseenheid wat dus in hierdie navorsing gekies is, is individue.

Die individue wat aan die navorsing deelgeneem het, was almal middelvlakbestuurders. In die literatuur word daar tussen die top-, middel- en onderbestuur onderskei. Volgens Cronje, Hugo, Neuland en Van Reenen (1995) is die topbestuur verantwoordelik vir die strategiese bestuur van, onder andere, die missie en doelwitte asook die langtermynbeplanning van 'n organisasie.

Middelvlakbestuurders is verantwoordelik vir bepaalde gedeeltes van die organisasie en primêr vir die implementering van die beleid, planne en strategie wat deur die topbestuur ontwikkel is, terwyl die onderbestuur verantwoordelik is vir nog kleiner gedeeltes van die organisasie. Die keuse van middelvlakbestuurders vir die ondersoek kan as volg gemotiveer word:

Volgens Albrecht (1990) ervaar middelvlakbestuurders 'n bestuurskrisis weens die toenemende druk wat daar vir die afplatting van organisasies bestaan. Laasgenoemde outeur is egter van mening dat middelvlakbestuurders nooit heeltemal uitgeskakel kan word nie, omdat hulle steeds 'n belangrike bydrae kan lewer. Die middelvlakbestuurskrisis is volgens Albrecht eerder 'n geval van rol- en doelwitverwarring as van onbekwaamheid of uitgediendheid. Bruce (1997) is selfs van mening dat middelvlakbestuurders tot hulle eie ondergang bygedra het deur 'n beperktheid van visie en die persepsie dat hulle bloot funksionaries is wat moet sorg dat alles in hul afdelings vlot verloop.

Albrecht (1990) beskryf die dringendheid van verandering in middelvlakbestuurders se persepsies van hulle eie rolle, 'n bewustheid van die eise van die hele besigheidsektor waarin hulle funksioneer, en die ontwikkeling van 'n diensgeoriënteerde organisasiekultuur. Laasgenoemde behels, onder meer, dat middelvlakbestuurders optimale verhoudings met kliënte moet ontwikkel, deurgaans op hoogte van interne en eksterne kliënte se behoeftes moet wees en

ondergeskiktes moet motiveer deur "verbruiker eerste"-gedrag te modelleer.

Hater en Bass (1988) asook Sookal (1991) beskryf 'n tweede tendens, naamlik transformasieleierskap wat die rolle en take van middelvlakbestuurders tans direk beïnvloed. Die konsep word volledig in hoofstuk 3 bespreek, maar daar kan ter motivering van hierdie navorsing net na een van die gedragsdimensies wat prominent in transformasieleierskap is, verwys word. Volgens Bass (1985) ontwikkel transformasieleiers 'n charismatiese verhouding met ondergeskiktes wat tot 'n emosionele gehegtheid lei wat die onmiddellike situasie — die uitruiling van samewerking vir belonings — transendeer. Bogenoemde tendense stel egter unieke interpersoonlike eise aan middelvlakbestuurders en vandaar die fokus op die interpersoonlikegedragsontwikkeling van die groep.

1.5.2 Die operasionalisering van die doelstellings

Hierdie navorsing is beskrywend van aard en die doel is om die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders en die ontwikkeling van hulle interpersoonlike style teoreties en deur 'n empiriese ondersoek te beskryf. Hierdie navorsing is in twee onderskeibare fases uitgevoer. Die eerste fase het die beskrywing van die interpersoonlikestylrepertoire, die intervensies vir interpersoonlikegedragsontwikkeling en die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram van middelvlakbestuurders behels. Vervolgens 'n uiteensetting van Fase 1:

Dit was noodsaaklik dat die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders, die interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies en die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram eers aan die hand van aanvaarbare modelle beskryf word, alvorens enige psigometriese metings van interpersoonlike style vir beskrywing en diagnosering gemaak kon word. Die stylrepertoire het aan die navorser 'n aanduiding van die toepaslike interpersoonlike style van middelvlakbestuurders gegee wat as kriterium vir diagnosering en ontwikkeling kan dien.

Die bestudering van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies het 'n gestruktureerde proses vir die ontwikkeling van interpersoonlike gedrag gebied en die samestelling van die

ontwikkelingsprogram het die ontwikkelingsdoelwitte duidelik laat kristalliseer.

Die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders word in hierdie studie vanuit die Interpersoonlike Sielkunde bestudeer en meer spesifiek op grond van die 1982-Interpersoonlike Sirkel saamgestel. Die Sirkel bied 'n taksonomie van 16 of agt interpersoonlike style en die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders word op grond hiervan beskryf. Die doel is om vanuit die literatuur dié interpersoonlike style, wat toepaslik vir middelvlakbestuurders is, te identifiseer. Die interpersoonlike stylrepertoire word in hoofstuk 2 aangebied.

Verder word die interpersoonlike gedragsontwikkelingsintervensies vir middelvlakbestuurders op grond van die komponente daarvan en die beginsels van komplementariteit beskryf. Die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses word ook op gestruktureerde wyse aangebied. Hier word veral sterk op die werk van Kiesler (1996) met betrekking tot die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses gesteun. Die teorie van interpersoonlike komplementariteit bied aan die opleier komplementêre, a-komplementêre of anti-komplementêre interaksionele strategieë waarmee die interpersoonlike gedrag van kursusgangers óf versterk óf beïnvloed kan word met die doel om dit te verander. Die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses word in hoofstuk 3 aangebied.

Die interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram word aan die hand van Nadler (1994) se Kritieke gebeurtenismodel beskryf. Die fases in die model bied 'n stapsgewyse uiteensetting van die take in die samestelling van 'n ontwikkelingsprogram. Hierdie fases is met die ontwikkeling van die program gevolg en 'n volledige uiteensetting word in hoofstuk 4 aangebied.

Die doel met die tweede fase van die navorsing, die empiriese ondersoek, behels die evaluering van die interpersoonlike style van 'n groep middelvlakbestuurders asook die evaluering van die invloed van die interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram. Om geldige en betroubare metings van interpersoonlike style te doen, is dit belangrik om psigometries aanvaarbare meetinstrumente te gebruik. Die “Checklist of Interpersonal Transactions — Revised” (CLOIT-R) -vraelys van Kiesler (1983) wat in die empiriese ondersoek gebruik word, is gekies aangesien

dit 'n operasionalisering van die 1982-Interpersoonlike Sirkel is wat in die navorsing gebruik word en reeds as betroubaar en geldig geëvalueer is. In hierdie studie is twee weergawes van die vraelys, naamlik 'n selfevaluering en 'n eweknie-evaluering afgeneem.

Die rekenkundige gemiddeldes wat op elk van die 16 skale van die CLOIT-R (selfevaluering) bereken word, gee 'n aanduiding van navorsingsdeelnemers se interpersoonlike style soos hulle hulself evalueer, terwyl die gemiddeldes op die eweknie-evaluering die interpersoonlike style van die navorsingsdeelnemers volgens 'n medebestuurder verteenwoordig. Albei die evalueringe is gebruik in die beskrywing van die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders. Uit die literatuur blyk dit dat die eweknie-evaluering moontlik 'n geldiger evaluering is en deur die verskille tussen die evalueringe te ondersoek, kan relevante inligting, wat tydens ontwikkelingsprosesse gebruik kan word, verkry word.

Vir die evaluering van die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders is die selfevalueringe van 'n groep van 263 middelvlakbestuurders (steekproef 1) gekies, wat ingeskrewe eerstejaarstudente in die MBL-program aan Unisa se Skool vir Bedryfsleiding was. Verder is die verskille tussen die self- en medebestuurderevalueringe in 'n groep van 82 middelvlakbestuurders ondersoek vir wie daar beide self- en medebestuurderevalueringe beskikbaar was. Die navorser het verder eksplorasie te werk gegaan in 'n poging om die verskille tussen die interpersoonlike stylrepertoires van subgroepe te ondersoek. Verskille in die stylrepertoire van verskillende ouderdomsgroepe, geslagte, taalgroepe en bestuurders met verskillende vlakke van bestuursopleiding, -ondervinding en interpersoonlike vaardighede is ontleed.

Wat die empiriese ondersoek na die invloed van die interpersoonlike-gedragsontwikkelingsprogram betref, het 'n groep van 32 middelvlakbestuurders die program deurloop en die data is by wyse van 'n kwasi-eksperimentele ontwerp ingesamel. Dit het 'n voormeting en 'n nameting na afloop van die program behels. Die invloed van die ontwikkelingsprogram is ondersoek deur die verskille tussen voor- en nametings te ontleed.

1.6 NAVORSINGSMETODE

Die navorsing het twee fases behels. Dit word vervolgens kortliks en stapsgewys uiteengesit.

1.6.1 Fase 1

- Stap 1: Die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders is op grond van die 1982-Interpersoonlike Sirkel en aan die hand van 'n literatuuoroorsig geëvalueer. Die repertoire gee 'n aanduiding van die mees toepaslike interpersoonlike style van middelvlakbestuurders.
- Stap 2: 'n Gestruktureerde beskrywing van interpersoonlike-gedragsontwikkelingsintervensies vir middelvlakbestuurders aan die hand van die komponente van ontwikkeling, die interpersoonlike strategieë van komplementariteit en die ontwikkelingsproses.
- Stap 3: 'n Uiteensetting van die prosedure wat gevolg is in die samestelling van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram met 'n beskrywing van die program wat uiteindelik aangebied is.

1.6.2 Fase 2

- Stap 4: Die psigometriese evaluering van 'n groep middelvlakbestuurders met die doel om die empiriese resultate van hulle interpersoonlikestylrepertoire volgens hulle (1) selfevaluerings en (2) volgens hulle self- en medebestuurderevaluering te verkry.
- Stap 5: Die aanbieding van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram met 'n voor- en na-evaluering van die navorsingsdeelnemers.
- Stap 6: Die ontleding van die resultate van die empiriese ondersoek wat die geldigheid en betroubaarheid van die steekproef se resultate, die interpersoonlikestylrepertoire

volgens self- en medebestuurderevaluering en die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram insluit.

Stap 7: Die aanbieding van 'n samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings op grond van die resultate.

1.7 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukke in hierdie navorsing word soos volg aangebied:

Hoofstuk 2: Die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders

Hoofstuk 3 Die ontwikkeling van middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag

Hoofstuk 4: Die samestelling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram

Hoofstuk 5: 'n Empiriese ondersoek na die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders en die ontwikkeling daarvan

Hoofstuk 6: Resultate van die empiriese ondersoek

Hoofstuk 7: Gevolgtrekkings en aanbevelings

HOOFSTUK 2

DIE INTERPERSOONLIKE GEDRAG VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS

Die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders word in hierdie hoofstuk bespreek met spesifieke verwysing na die konsep "interpersoonlike style" soos gesien vanuit die Interpersoonlike benadering. As agtergrond word 'n aantal aannames en die basiese dimensies van die Interpersoonlike benadering eers geskets. Die spesifieke model van interpersoonlike style wat op hierdie navorsing betrekking het, naamlik die Interpersoonlike Sirkel, word daarna bespreek. Basiese bestuursgedragstipes wat in die verlede op grond van dié model ontwikkel is, word voorgehou. Ten slotte word die uitgebreide interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders wat in hierdie navorsing saamgestel is, aangebied.

2.1 DIE INTERPERSOONLIKE BENADERING

'n Aantal basiese aannames van die Interpersoonlike benadering word deur Kiesler (1996) en Anchin en Kiesler (1982) genoem.

- In die Interpersoonlike benadering word daar op transaksies tussen mense, eerder as op individuele gedrag gefokus. Die aandag word dus gevestig op die transaksies wat tussen persone, byvoorbeeld in 'n diade, plaasvind, eerder as op die gedrag van óf die een óf die ander persoon in so 'n diade, of op albei s'n.
- Die konsep "die self" beklee 'n sentrale posisie en kan as sosiaal, interpersoonlik en transaksioneel in sy ontwikkeling en funksionering beskryf word. Volgens Mauer (1989) hou een van die belangrikste funksies van die selfsisteem verband met die wyse waarop mense hulleself teenoor ander definieer.
- 'n Eienskap van interpersoonlike transaksies is dat individue hul definieer soos hulle hulself in die konteks van die spesifieke verhouding waarbinne dit plaasvind, sien. In hierdie verhouding probeer persone die mins bedreigende situasie vir hulself skep wat

betref hul waarneming van wie en wat hulle is. Kiesler (1996) beweer verder dat die wyse waarop individue hulleself aanbied, die kern van 'n transaksie vorm. Dit behels die outomatiese, meestal onbewuste en herhalende wyse waarop individue hulself beskou. Dit gee volgens hom weer aanleiding tot gedragseise aan ander rolspelers oor die tipe verhouding wat verwag word en die manier waarop hulle in die verhouding moet optree.

- Volgens Leary (1957) poog persone byvoorbeeld om in hul kommunikasie komplementêre reaksies tot hul eie behoeftes van ander te ontlok. Die bestudering van die sisteme wat hulle in die proses nastreef, vorm en ontlok, kan bydra tot die vorming van 'n beter begrip van individue in hul interaksie met ander.
- Met die Interpersoonlike benadering word 'n interaksionele standpunt ingeneem waarvolgens 'n persoon se sosiale gedrag 'n voortvloeiende is van beide sy predisposisie tot bepaalde transaksies en omgewingsinvloede. Dit impliseer 'n voorkeur vir bepaalde transaksies en omgewings.
- Die konsep "sirkulêre oorsaaklikheid" word aanvaar eerder as dié van liniêre oorsaaklikheid. Volgens Kiesler (1996) kom dit daarop neer dat die interpersoonlike transaksies tussen twee individue uit gemeenskaplike beïnvloeding bestaan. Hiervolgens kan die gevolg van gedrag die oorsaak verander, of anders gestel, beïnvloed een persoon 'n ander en word hy of sy terselfdertyd deur die ander persoon beïnvloed. Volgens Mauer (1989) vereis navorsing van sirkulêre oorsaaklikheid dat daar groter snitte van gedrag bestudeer word.
- Interpersoonlike transaksies vind volgens dié benadering deur middel van verbale sowel as nieverbale kommunikasie plaas.
- Ten slotte word beweer dat persone se herhalende patroon van interpersoonlike situasies duidelike kombinasies van twee basiese dimensies van interpersoonlike gedrag verteenwoordig, naamlik beheer (dominansie-onderdanigheid) en affiliasie (vriendelikheid-vyandigheid).

Leary (1957) som hierdie benadering op deur daarop te wys dat die belangrikste aspekte van menslike gedrag volgens hom interpersoonlik van aard is. Volgens hom kan persone ontleed en verstaan word deur te let op die verhoudinge wat hulle met ander het, die standhoudende interpersoonlike tegnieke waarmee hulle angs probeer hanteer, asook die response wat dié tegnieke van ander ontlok. Hy meld verder dat die interpersoonlike intensie van enige gedrag bepaal kan word deur te vra wat die een persoon besig is om aan die ander te doen (Leary, 1955). Met ander woorde, die navorser kan vra watter tipe verhouding die individu deur hierdie spesifieke gedrag wil probeer bewerkstellig.

Kiesler (1996) maak egter 'n belangrike onderskeid tussen die bestudering van interpersoonlike gedrag in 'n individuele sin, enersyds, en andersyds in 'n transaksionele sin. In 'n individuele sin beteken interpersoonlike gedrag die aksies van individue in die teenwoordigheid van ander persone, met ander woorde die gedrag van individue wat gerig is op een of meer persone. In 'n transaksionele sin verwys interpersoonlike gedrag na die gekombineerde gedrag van twee persone terwyl hulle in interaksie met mekaar is. Met ander woorde, dit gaan om wat twee persone wederkerig aan en met mekaar doen. In die navorsing waaroor daar in hierdie proefskrif verslag gedoen word, word interpersoonlike gedrag in die transaksionele sin benader aangesien bestuurders se selfevaluering van hul gedrag maar ook 'n medebestuurder se evaluering daarvan bespreek sal word.

Die bestudering van die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders vanuit hierdie benadering vereis dus dat nie bloot individuele gedrag nie, maar eerder die gedrag van individuele bestuurders, soos dit in interaksies met ander persone in die werkomgewing na vore kom, bestudeer moet word. Verder moet daar gepoog word om die herhalende patrone van interaksies te identifiseer om sodoende uit te vind hoe individue oor hulself voel, watter tipes transaksies hulle verkies, watter tipes verhouding hulle hierdeur wil probeer vestig, hoe hulle by die verhoudings wil baat vind asook hoe hulle te werk gaan om dit te bewerkstellig.

Die volgende vraag ontstaan egter: Wat is die mees toepaslike interpersoonlike gedrag vir middelvlakbestuurders? In moderne bestuursteorie word dit beklemtoon dat daar uiteenlopende — en dikwels teenstrydige — rolle is wat deur bestuurders gespeel moet word. 'n Redelike

antwoord op die vraag wat gestel is, sal agterweë gelaat moet word totdat die basiese dimensies van interpersoonlike gedrag, soos dit in die evaluering van interpersoonlike gedrag geoperasionaliseer word, onder die loep geneem is.

2.2 DIE BASIESE DIMENSIES VAN DIE INTERPERSOONLIKE BENADERING

Talle navorsers het al pogings aangewend om interpersoonlike gedrag te operasionaliseer (Freedman et al., 1951; La Forge & Suczek, 1955; Leary, 1957; Lorr & McNair, 1963; Benjamin, 1974; Birtchell, 1994 en Hofstee, 1994). In die meeste van dié interpersoonlike modelle word die aanname gemaak dat interpersoonlike gedrag kombinasies van twee behoeftes verteenwoordig, naamlik die behoefte aan beheer (mag, dominansie) en die behoefte aan affiliasie (liefde, vriendelikheid). Persone wat dus in interaksie is, onderhandel deurgaans oor twee verhoudingsaspekte met mekaar, naamlik oor hoe vriendelik of vyandig hulle met mekaar sal wees en tot hoe 'n mate elkeen in beheer sal wees tydens hul interaksie.

Hierdeur ontstaan kenmerkende interaksies wat, indien dit herhaaldelik voorkom, as deel van iemand se interpersoonlike style geklassifiseer kan word. In die operasionalisering hiervan in 'n model word beheer (dominansie-onderdanigheid) en affiliasie (vriendelikheid-vyandigheid) op die vertikale en horisontale asse van die sirkelmodel (wat later in hierdie hoofstuk volledig bespreek word) geplaas.

Sulke sirkels van interpersoonlike gedrag verteenwoordig verskillende kombinasies van die twee dimensies deur verskillende interpersoonlike gedragskategorieë binne die sirkel. Elk van die kategorieë verteenwoordig 'n ander kombinasie van beheer en affiliasie. Sommige kategorieë van gedrag verteenwoordig meer van die beheerdimensie, waar ander weer sterker na die affiliasiedimensie neig. Die kategorieë wat op hierdie wyse geïdentifiseer word, verteenwoordig verskillende tipes interpersoonlike gedrag waaraan individue geëvalueer kan word. In die sirkel wat in hierdie navorsing ter sprake is, is daar byvoorbeeld 16 gedragskategorieë (segmente) van interpersoonlike gedrag. Daar word ook soms na dié gedragskategorieë as interpersoonlike style verwys.

Gedrag in die interaksieproses kan dus op grond van dié kategorieë geëvalueer word. Die interaksieproses bestaan egter uit kleiner identifiseerbare elemente waarvan die boodskap die konkreetsste en die interpersoonlike styl die abstrakste vorm is.

Die verskil kan as volg saamgevat word: Wanneer twee individue in interaksie is, is daar sprake van wederkerige boodskappe wat gestuur word. 'n Reeks boodskappe vorm volgens Watzlawick, Beavin en Jackson (1967) 'n interaksie. Opeenvolgende interaksies word volgens Anchin (1982) beskryf as die basiese eenheid of konsep aan die hand waarvan interaksies ontleed kan word. Hy definieer 'n opeenvolging van interaksies as 'n opeenvolgende aantal wedersyds interafhanklike gedragsekwensies wat tydens 'n interaksie plaasvind. Dit impliseer dat wat een persoon sê of doen, 'n invloed op die ander persoon uitoefen, wat 'n respons by laasgenoemde ontlok, waarop eersgenoemde weer reageer.

Hierdie wederkerige gedragsekwensies toon 'n bepaalde patroonmatigheid wat as patrone van interaksie bekend staan. Gedrag kan volgens Anchin (1982) egter net as patroonmatig beskryf word indien dit herhaaldelik voorkom. Dit beteken dat indien individue herhaaldelik op soortgelyke wyses reageer wanneer ander persone met hulle in interaksie is, daar sprake van gedragpatrone is. Indien dieselfde patrone in verskillende diades met verskillende persone voorkom, is daar getuigenis dat die tipe gedrag deel van die persoon se gedragsrepertoire kan wees. Die navorser kan gedrag volgens die sirkelmodel kategoriseer indien daar bepaal kan word of daar in die wye spektrum van patrone wat individue toon, 'n sentrale tema te bespeur is. Hierdie tema staan bekend as 'n interpersoonlike styl en dié konsep word vervolgens van nader beskou.

2.3 INTERPERSOONLIKE STYL

Kiesler (1996) beweer dat navorsers moet vasstel of daar met interpersoonlike gedrag of interpersoonlike style gewerk word. Hy identifiseer die volgende ses verskille.

- Interpersoonlike gedrag op die mikrovlak, byvoorbeeld in 'n enkele interaksie, kan aan die hand van handeling (*acts*) en reaksies ontleed word. Wanneer hierdie handeling

egter ontleed word, is die tydvak te beperk om die gedrag wat bestudeer is, te veralgemeen. Daarenteen kan interpersoonlike gedrag wat oor 'n langer periode en in verskillende situasies bestudeer is, byvoorbeeld in 'n verhouding wat reeds bestaan, eerder as 'n interpersoonlike styl beskryf word. Daar is derhalwe in die navorsing waaroor daar hier verslag gelewer word, besluit om die interpersoonlike style van middelvlakbestuurders, soos dit in 'n bestaande verhouding met 'n medebestuurder na vore kom, te bestudeer.

- Wat die vlakke van persoonlikheidsmeting betref, word gemeld dat die gedrag wat op die eerste vlak, naamlik die publieke vlak, voorkom hoofsaaklik die overte interpersoonlike gedrag van individue, soos deur ander persone gesien, verteenwoordig. Hierdeur word bloot 'n idee van die persone se handelinge verkry en dit behels dus 'n beperkte transaksiesiklus. Evalueerings op die tweede vlak, naamlik die bewustebeskrywingsvlak, lewer evalueerings van individue se overte ondervindings deurdat hul eie, selfgerapporteerde persepsies én dié van ander persone gemeet word. In dié geval is daar dus sprake van 'n patroon van interpersoonlike gedrag wat oor langer periodes herhaaldelik en met 'n mate van konstantheid in verskillende situasies na vore gekom het. Selfrapportering sowel as die evaluering van hierdie aspekte deur 'n medebestuurder sal in hierdie navorsing ingesluit word.
- Met handelinge word daar ook na spesifieke gedrag in spesifieke kontekste verwys. 'n Aantal handelinge moet eers waargeneem word alvorens daar sprake van 'n styl kan wees. 'n Styl kan in dié verband beskryf word as 'n etiket wat handelinge wat herhaaldelik voorkom, opsom of beskryf. Interpersoonlike style verskil ook in dié sin dat dit emosies, motiewe en houdings insluit. In hierdie navorsing word handelinge wat herhaaldelik in die werkkonteks voorkom, geëvalueer.
- Verder kan daar ook 'n onderskeid getref word aan die hand van die metode waarvolgens interpersoonlike gedrag en style bestudeer word. Gedrag word deur middel van 'n gedragsekwensie-analise en by wyse van 'n handeling-vir-handeling-kodering gedoen. Die gebruik van beoordelingskale soos die Checklist of Interpersonal Transactions

(CLOIT-R) wat in hierdie navorsing gebruik word, stel die medebestuurder wat die navorsingsdeelnemers in die steekproef evalueer, in staat om 'n groot deel van hulle totale verhoudingsgeskiedenis in aanmerking te neem. Die steekproef van gedrag waarmee gewerk word, is dus aansienlik groter as by eenmalige interaksies.

- Wat die woorde betref wat gebruik word om gedrag en style te evalueer en te verteenwoordig, blyk dit uit die navorsing dat werkwoorde gebruik word in die ontwikkeling van items vir die mikro-ontledings, terwyl byvoeglike naamwoorde in die geval van style gebruik word. Die beoordelingskale in die navorsing waarvoor hier verslag gedoen word, maak van byvoeglike naamwoorde gebruik.
- Die laaste verskil het met die omvang van die navorsing te doen en Kiesler (1996) beweer dat daar verkieslik omvattend geëvalueer moet word alvorens daar van interpersoonlike style sprake kan wees. In hierdie navorsing evalueer bestuurders hul eie gedrag en word hulle ook deur 'n medebestuurder geëvalueer. 'n Metode wat egter volgens Kiesler 'n meer ideale meting van interpersoonlike style kan oplewer, is om nie net twee persone se gedrag teenoor mekaar te meet nie, maar ook die manier waarop hulle deur dieselfde groep waargeneem word.

Behalwe vir die feit dat 'n omvattende evaluering soos dié wat hierbo beskryf is, nie in hierdie navorsing moontlik is nie, voldoen die konstruk wat bestudeer word aan die kenmerke van 'n interpersoonlike styl en dit word derhalwe in hierdie navorsing gebruik. Vervolgens word die spesifieke model van interpersoonlike style wat vir hierdie navorsing gekies is, bespreek.

2.4 DIE INTERPERSOONLIKE SIRKEL

Volgens Kiesler (1983 en 1996) bied kontemporêre Interpersoonlike teorie 'n empiries gebaseerde model waarin die volle spektrum van normale tot abnormale interpersoonlike gedrag gekategoriseer is. Die model staan bekend as die Interpersoonlike Sirkel. Freedman et al. (1951) het een van die eerste interpersoonlike sirkels ontwikkel en dit beskryf as 'n sirkel waarin die veranderlikes van interpersoonlike gedrag as vektore in 'n tweedimensionele sirkelruimte deur

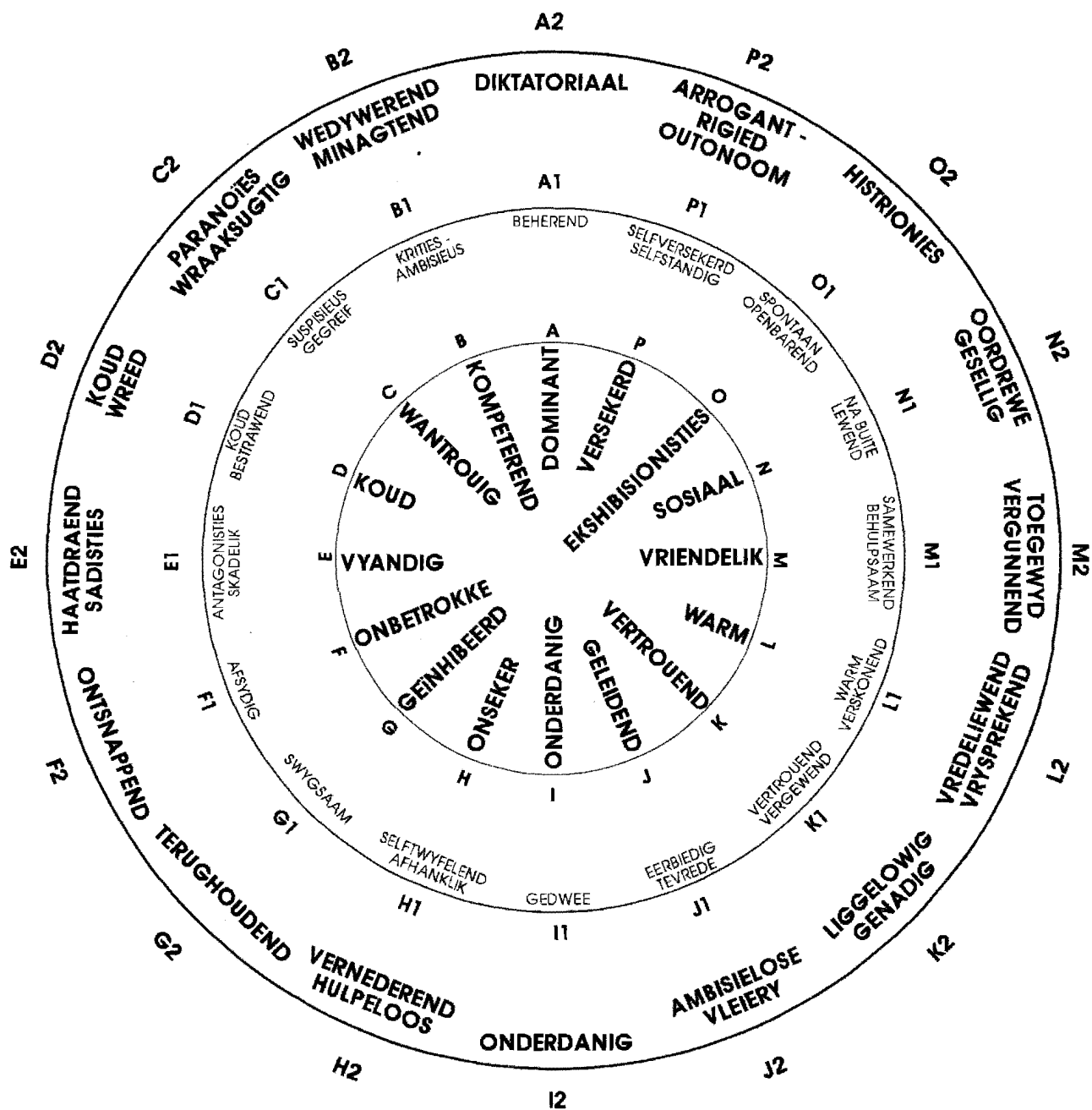
die koördinate van dominansie en liefde voorgestel word.

Wiggins (1982), 'n meer resente navorser op hierdie gebied, beweer dat dit nou 'n aanvaarde veralgemening is dat interpersoonlike veranderlikes 'n sirkulêre struktuur het. Dit maak volgens hom 'n meer gesistematiseerde evaluering en voorspelling van interpersoonlike gedrag moontlik, veral wanneer trigonometriese funksies ook ingesluit word (Gurtman, 1993). Die 1982-Interpersoonlike Sirkel van Kiesler word in hierdie studie gebruik om middelvlakbestuurders se interpersoonlike style te konseptualiseer en operasionaliseer.

2.4.1 Die 1982-Interpersoonlike Sirkel

Kiesler se 1982-Interpersoonlike Sirkel is een van die mees resente empiries-konseptuele herkonstruksies van Leary se oorspronklike sirkel en dit verskyn in Figuur 2.1. Kiesler (1983) het dié sirkel bekend gestel as 'n sirkulêre taksonomie wat 'n konseptueel-empiriese integrasie van vorige tweedimensionele sirkels is. Die taksonomie het 'n groot steekproef items van die beheer- en affiliasiedimensies van interpersoonlike gedrag gedefinieer. Die volledige klassifikasiestelsel het 350 bipoelêre interpersoonlike items bevat. Die items definieer in totaal 16 interpersoonlikegedragsegmente, en binne elk van die segmente twee vlakke van gedrag, naamlik 'n gemiddelde en 'n ekstreme vlak. Figuur 2.1 toon in die middel van die sirkel die 16 geïdentifiseerde interpersoonlikegedragskategorieë of -style.

Die 16 segmente (gemark A tot P) op die omtrek van die sirkel definieer die omvang van moontlike trigonometriese kombinasies van die dimensies beheer en affiliasie. Vir elk van die style is daar ook gemiddelde en ekstreme gedrag geïdentifiseer wat op die twee buitenste sirkels aangedui word. Die sirkel bestaan dus uit drie vlakke. Ter verduideliking kan segment A as 'n voorbeeld geneem word. Die hele segment, van die omtrek tot die kern, staan as Dominant (A) bekend. Kiesler (1996) noem dit die etiket van die segment. Binne hierdie segment staan die gemiddelde of meer normale vlak as Beherend (A1) bekend en die ekstreme of meer abnormale vlak as Diktoriaal (A2). Hoe meer ekstreem die gedrag is wat individue dus openbaar, hoe meer sal die kategorisering daarvan na die periferie van die sirkel neig.



Figuur 2.1: Die Interpersoonlike Sirkel

Kiesler (1996) verduidelik verder dat daar, benewens die etikette waarmee die verskillende interpersoonlike kategorieë geïdentifiseer word, ook gedragsbeskrywings (*act descriptions*) en prototipe byvoeglikenaamwoordbeskrywings vir elk van die segmente bestaan. Hierdie gedragsbeskrywings verteenwoordig die gedrag wat tiperend van die segment of kategorie is. As voorbeeld kan die gedragsbeskrywings van Dominant (A) geneem word. Op die gemiddelde vlak van dominant wat as Beherend (A1) bekend staan, word gedrag deur die volgende handeling beskryf:

Persone met 'n beherende tipe gedrag neem beheer van dinge, praat ander om om die dinge te doen wat hulle graag wil doen, is vinnig om ander in te lig of instruksies te gee en bied weerstand teen opponerende standpunte. Die byvoeglike naamwoorde wat hier betrekking het, is kragtig, oorredend en beslis. Op die ekstreme vlak van dominant (A), wat as Diktatoriaal (A2) bekend staan, word die gedrag deur die volgende handeling beskryf: Dié persone is deurentyd besig om ander op 'n baasspelerige manier te beveel, dring daarop aan dat ander versoeke rig, preek konstant vir ander en wyer om buigsaam te wees of om toe te gee. Die byvoeglike naamwoorde wat op dié vlak betrekking het, is vermetel, oorheersend en diktatoriaal.

Die gedragsbeskrywings en byvoeglike naamwoorde vir die verskillende segmente vir die gemiddelde vlak word in Bylae A uiteengesit, terwyl dieselfde gegewens vir die ekstreme vlak in Bylae B voorgehou word. Studies wat deur Benjafield en Carson (1985) asook Chapman (1987) gedoen is, het die geldigheid van die model empiries ondersteun.

Benewens die gedragshandeling en byvoeglike naamwoorde stel Kiesler (1995) ook in 'n ongepubliseerde manuskrip, paragraafbeskrywings van die kenmerkende gedrag op die gemiddelde en ekstreme vlakke bekend. Hierin word ook die items van die Checklist of Interpersonal Transactions (CLOIT)-beoordelingskaal gelys wat, in 'n faktoranalitiese sin, op die betrokke segment laai. Dit word in Bylae C beskryf. Dié paragraafbeskrywings word in afdeling 2.6 in hierdie hoofstuk gebruik om die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders saam te stel.

As voorbeeld kan die paragraafbeskrywing van die dominante interpersoonlike style op die gemiddelde vlak genoem word. Kiesler (1996) beskryf persone wat op hierdie vlak meet, as individue wat gretig is om beheer oor sake oor te neem, gesprekke te lei en aan ander voor te skryf wat om te doen. Hulle oefen baie druk uit om hulle sin te kry en praat ander om. Hulle sal ander sommer begin inlig, bevele gee of tot hulle standpunte probeer oorhaal en bied geredelik advies en hulle opinies aan. Hierdie persone vind dit ook maklik om ander te opponeer, weerstand te bied teen opposisie en in 'n stryd gewikkel te raak indien ander die beheer wil oorneem. Hulle kom beslis, kragtig en ooredend voor.

Die volgende vrae ontstaan nou: Watter van die segmente of interpersoonlike style verteenwoordig die toepaslikste gedrag vir middelvlakbestuurders in die werkkonteks? Is dit moontlik om op grond van die teorie oor middelvlakbestuurders, hulle bestuursontwikkelingsprogramme en die interpersoonlike vaardighede wat hulle nodig, 'n ideale interpersoonlike stylrepertoire saam te stel? Die samestelling van 'n repertoire sal 'n aanduiding gee van die toepaslikste interpersoonlike style waarvoor middelvlakbestuurders moet beskik om suksesvol in die werksituasie te wees.

Baumrind (1960) en Lorr en McNair (1963) waarsku egter dat daar belangriker sowel as minder belangrike areas op die sirkel kan bestaan. Hulle beweer dat die regterhelfte (vriendelik) aanduidend van aanpassing kan wees, terwyl die linkerhelfte op wanaanpassing kan dui.

Leary, Lane, Apfelbaum, Croppa en Kaufmann (1956) berig in dié verband dat die ideale selfbeskrywing van 90 persent van die persone wat hulle getoets het, in die regterboonste kwadrant (later afgekort tot K) geval het. Dit impliseer dat die meeste persone daarna streef om 'n ideale selfkonsep te realiseer, waarin dominante interpersoonlike gedrag op vriendelike wyse uitgedruk word.

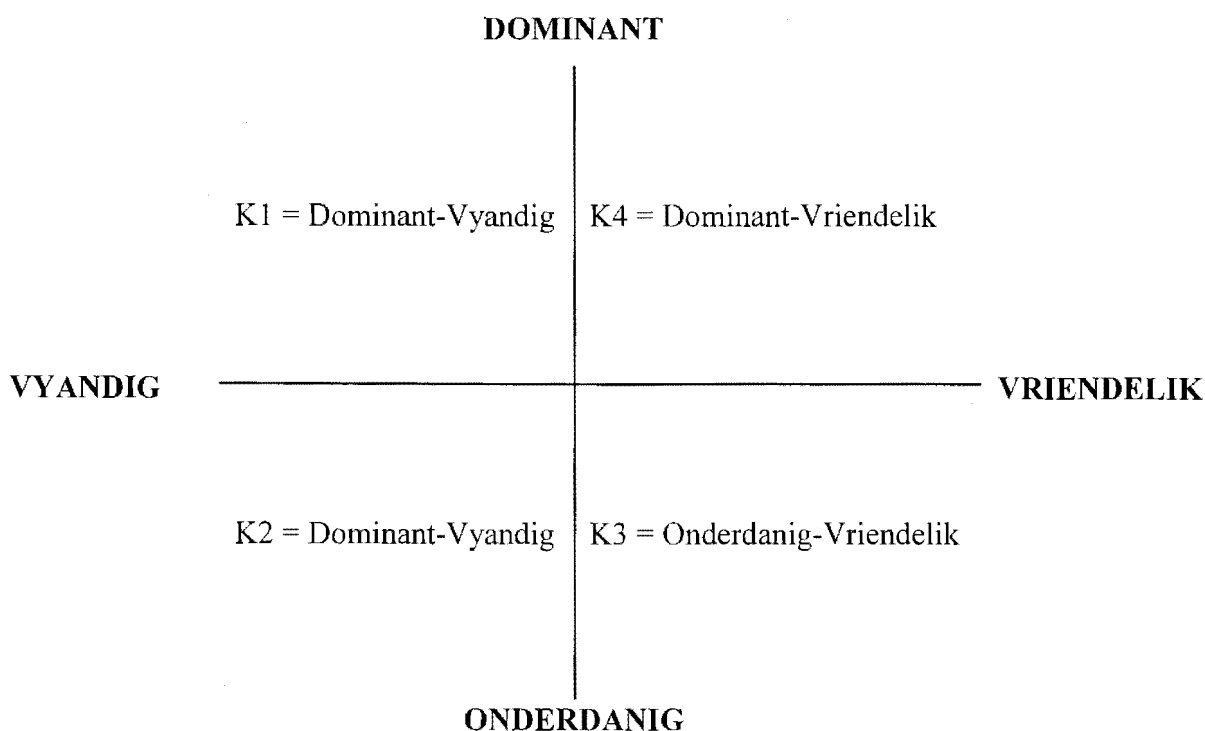
Van die vier kwadrante, naamlik vyandig-dominant (links bo), vyandig-onderdanig (links onder), vriendelik-dominant (regs bo) en vriendelik-onderdanig (regs onder) word die vriendelik-dominant-kwadrant dus as die ideale beskou. Die vermoede bestaan dat bestuurders ook na dié tipe gedrag kan streef. Bogenoemde kwadrante is nie net gebruik om verskillende tipes

interpersoonlike gedrag te kategoriseer nie, maar vier verskillende bestuursgedragstipes is ook op grond van dié kwadrante deur Lefton et al. (1981) ontwikkel.

Hierdie bestuursgedragstipes gee 'n aanduiding van die maniere waarop bestuurders met interpersoonlike style wat in die vier verskillende kwadrante val, tipies sal reageer. Alvorens die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders volgens die 16 interpersoonlike style aangebied word, word dié bestuursgedragstipes uiteengesit.

2.5 BESTUURSGEDRAGSTIPES VOLGENS DIE INTERPERSOONLIKE SIRKEL

Lefton et al. (1981) gebruik die basiese vier kwadrante van die interpersoonlike sirkel as grondslag om bestuurders se gedrag teenoor hul ondergeskiktes, hul eweknieë en topbestuurders te beskryf. Die basiese vier gedragstipes word in Figuur 2.2 voorgestel.



Figuur 2.2: Bestuursgedragstipes

Die vier bestuursgedragstipes (gemark K1 tot K4 in Figuur 2.2) verskil wesentlik van mekaar en verteenwoordig verskillende kombinasies van die beheer- en affiliasiedimensies. Die outeurs som die vier bestuursgedragstipes soos volg op:

- **K1 DIE DOMINANT-VYANDIGE BESTUURSGEDRAGSTIPE**

Dominant-vyandige bestuurders stuur duidelike boodskappe uit dat ondergeskiktes volgens eersgenoemde se reëls moet funksioneer of anders die gevolge moet dra. Die basiese kenmerk van hulle gedrag is die gebruik van mag op subtile, en soms minder subtile, wyses. Terwyl hierdie bestuurders hulle mag laat geld, glo hulle dat hulle alleen verantwoordelik is vir die suksesse van die afdeling.

Dit impliseer dat hulle dinge op hulle manier doen en nie veel hulp of advies van ondergeskiktes vra nie. Verder getuig hulle gedrag nie net van dreigemente nie, maar poog hulle deurgaans om ander oor te haal. Ondergeskiktes kry dus twee boodskappe. Indien hulle nie die reëls nakom nie, sal hulle die gevolge moet dra; en indien hulle dit wel nakom, sal die bestuurder hulle ondersteun.

Dit hou ook verband met die wyse waarop hierdie tipe bestuurders straf en beloon. Ondergeskiktes wat foute begaan, sal beslis gestraf word, terwyl goeie werk selde beloon word. Resultate is belangrik vir hierdie groep bestuurders, ongeag hoe dit bereik word, selfs al word ondergeskiktes in die proses te na gekom en reëls verbreek.

Die gedrag van bestuurders in die dominant-vyandig-kwadrant behels dus primêr beheer in die vorm van dominansie deur die gebruik van mag, terwyl vyandigheid negatief in die vorm van dreigemente en onttrekking na vore kom. Alhoewel daar verwag word dat die gedrag van middelvlakbestuurders aspekte van dominansie sal toon, word daar terselfdertyd verwag dat hulle in staat sal wees om met medewerkers te affilieer en emosionele bande te bou. Die gedragstipe wat hier beskryf word, kan moontlik tot ongelukkigheid en konflik onder werkers aanleiding gee eerder as tot vreedsame samewerking.

• **K2 DIE ONDERDANIG-VYANDIGE BESTUURSGEDRAGSTIPE**

Onderdanig-vyandige bestuurders word gekenmerk deur 'n pessimistiese houding jeens mense. Hulle glo dat die wyse waarop mense werk, nie verander kan word nie en dat alle pogings tot verandering dus futiel sal wees. Weens dié oortuigings kan daar nie meer van hulle verwag word as om net instandhouding te doen nie. Hulle tree bloot op as kommunikasiekanale tussen die topbestuur en ondergeskiktes en dra die besluite van die topbestuur, sonder enige inisiatief of persoonlike rigting, oor. Hulle voer opdragte op dieselfde wyse uit.

Verder stel hulle gewoonlik besluite uit in 'n poging om foute te voorkom, maar sal vinnig besluite neem indien hulle weet dat dit die topbestuur sal beïndruk. Kontak met hul ondergeskiktes word tot die minimum beperk en selfs wanneer hulle aanwesig is, gebeur daar nie veel nie. Hulle verkies om alleen te wees en kan as gereserveerd en onvriendelik beskryf word. Hulle bestuursgedrag getuig ook van beproefde metodes en hulle konserwatiewe houdings gee daartoe aanleiding dat hulle selfs berekende risiko's vermy. Die gedrag van ondergeskiktes word ook nie deur dié soort bestuurders versterk nie. Onaanvaarbare gedrag word nie gestraf nie en positiewe gedrag word selde beloon.

Bestuurders in die onderdanig-vyandig-kwadrant word dus gekenmerk deur vyandigheid in die affiliasiedimensie wat in 'n pessimistiese houding jeens ander na vore kom. Hulle interpersoonlike kontak met ondergeskiktes word beperk en hulle is nie in staat om ander te beïnvloed of te lei nie. Hulle reageer onderdanig teenoor persone in gesagsposisies.

Dit lyk onwaarskynlik dat middelvlakbestuurders met hierdie gedragstipe in staat sal wees om positiewe verhoudinge te vestig en ander te beïnvloed. Verder kan dit vir hulle moeilik wees om hulle afdelings in onderhandelinge te verteenwoordig weens hulle onderdanige houding. Werkers in hulle afdeling kan moontlik ervaar dat hulle hoofde emosioneel afwesig is en dat hulle nie ondersteuning of leiding ontvang nie.

• **K3 DIE ONDERDANIG-VRIENDELIKE BESTUURSGEDRAGSTIPE**

Onderdanig-vriendelike bestuurders word gekenmerk deur hulle gemaklike houding wat daartoe aanleiding gee dat hulle ondergeskiktes se oortredings maklik oor die hoof sien. Hulle werkswyse is gewoonlik los, ongestruktureer en swak georganiseer. Derhalwe kom hulle nie die beleid, prosedures, reëls en regulasies van die organisasie na nie, maar vertrou dat die werk gedoen sal word as die ondergeskiktes gelukkig in hulle werk is.

Hulle oefen dus selde druk op mense uit omdat hulle glo dat dit ondergeskiktes kan demoraliseer. Hulle besef egter nie dat hoë standarde gestel en bereik kan word sonder om onredelik te wees nie. Hierdie bestuurders hou nie daarvan om hulself as hoofde te beskou nie en gebruik positiewe versterking in alle situasies en teenoor alle ondergeskiktes.

Onaanvaarbare gedrag sal met 'n verskoning of indirek uitgewys word en die onoordeelkundige gebruik van belonings lei tot verwarring by ondergeskiktes. Hierdie bestuurders spandeer daagliks energie aan sosialisering deur byvoorbeeld met ondergeskiktes oor familie-aangeleenthede, sport, vermaak en politiek te gesels.

Die gedrag van bestuurders in die onderdanig-vriendelik-kwadrant getuig dus van meer affiliasie as beheer. Daarbenewens fokus hulle hoofsaaklik op verhoudinge met ondergeskiktes en vind hulle dit problematies om beheer uit te oefen. Hulle kan as sosiaal beskryf word en maklik om mee oor die weg te kom. Middelvlakbestuurders met die vermoë om op dié vlak te affilieer, kan besonder suksesvol wees in die ontwikkeling en instandhouding van goeie verhoudinge met medewerkers.

Wat egter problematies is, is hierdie bestuurders se onvermoë om as leiers en mentors op te tree. Die feit dat hulle probleme hiermee ervaar en wegskeur daarvan om werkers oor onaanvaarbare gedrag aan te spreek, kan ondergeskiktes in die duister laat. Verder word dit betwyfel of groei en ontwikkeling asook produktiwiteit hierdeur bevorder sal word.

- **K4 DIE DOMINANT-VRIENDELIKE BESTUURSGEDRAGSTIPE**

Dominant-vriendelike bestuurders betrek hulle ondergeskiktes strategies by besluitneming; delegeer op beplande en sinvolle wyse; moedig evaluering en kommentaar aan; gebruik tweerigtingkommunikasie; skram nie weg van persoonlike openbarings nie en motiveer ondergeskiktes deur hulle te betrek, te probeer verstaan en toegewyd te wees. Hulle is egter bewus daarvan dat alle ondergeskiktes nie aan hulle verwagtings kan voldoen nie en derhalwe pas hulle hierby aan deur hul benaderings by die behoeftes of aard van individuele ondergeskiktes aan te pas. Hulle bestuursgedrag getuig dus van individualisme en dit word gebaseer op hulle oortuiging dat daar nie suksesvolle interaksies met ondergeskiktes kan wees indien bestuurders nie hul ondergeskiktes individueel ken nie.

'n Ander kenmerk van dié bestuurders is dat hulle verskille aanvaar en verwelkom. Hulle aanvaar dat ondergeskiktes van hulle kan verskil en gebruik dié menings tot voordeel van die organisasie. Verder glo hulle ook dat mense op hul beste presteer indien daar 'n sinvolle rede vir hul optrede is. Met ander woorde, ondergeskiktes wil weet en verstaan wat die wins of voordele vir hulle in hoë produktiwiteit is. Ten slotte kan daarop gewys word dat hierdie bestuurders hul ondergeskiktes deurgaans ontwikkel en dat hulle prakties is. Laasgenoemde impliseer dat hulle resultate vereis en terselfdertyd realisties in hul beskouings en verwagtings van ander mense en hulself is. Die verskille tussen die vier bestuursgedragstipes word ook in die strategieë wat bestuurders byvoorbeeld teenoor hul ondergeskiktes, medebestuurders en topbestuurders volg, weerspieël. Dié strategieë word vervolgens bespreek.

2.5.1 Gedragstrategieë van bestuurders

Die interpersoonlike gedrag van bestuurders kan ook aan die hand van die strategieë wat hulle teenoor hul medewerkers volg, bestudeer word. Bestuurders met die verskillende bestuursgedragstipes soos hierbo beskryf, het volgens Lefton et al. (1981) unieke strategieë waarvolgens hulle medewerkers benader. Die strategieë wat bestuurders spesifiek teenoor hul ondergeskiktes volg, word ten opsigte van die bestuursfunksies en verskillende bestuursgedragstipes in Tabel 2.1 uiteengesit.

Tabel 2.1: Bestuurder-ondergeskikte-strategieë

Bestuursfunksie	K1	K2	K3	K4
Basiese houding	Mense moet gestraf word	Mense is wat hulle is	Mense produseer wanneer hulle gelukkig is	Mense produseer wanneer hulle betrokke en toegewyd is
Beplanning	Doen hulle eie beplanning sonder hulp	Stuur bevele van bo af uit	Maak planne wat populêr sal wees	Betrek ondergeskiktes strategies
Organisering	Bedryf die afdeling rigied en met streng beheer	Hou by die reëls	'n Los, relatief ongestruktureerde benadering en laat ander baie toe	Maak voorsiening vir optimale deelname, outonomie en verantwoordelikheid vir almal
Beheer	Vertrou op ander se angse en hulle onsekerhede	Vertrou op bestaande roetines	Handhaaf menseverhoudinge wat moontlik té vergewensgesind is	Bevorder selfbeheer deurdat doelwitte duidelik verstaan word
Leiding	Lei deur ander te dryf en te dreig	Glo nie dat leierskap enige verskil maak nie	Glo dat aanmoediging en hoë moraal al is wat nodig is	Rig mense op die optimale gebruik van hul potensiaal
Besluitneming	Neem besluite self	Stel uit of volg tradisionele benaderings	Sluit kompromieë om almal gelukkig te hou	Betrek ander strategies by die soeke na 'n optimale oplossing
Motivering	Negatiewe versterking	Nie negatiewe of positiewe versterking nie	Onderskei nie, maar versterk almal positief	Toepaslike positiewe en negatiewe versterking
Konflikhantering	Onderdruk dit	Vermyn dit	Hanteer dit op die oppervlak	Konfronteer dit en los dit op
Kommunikasie	Eenrigting-	Geen rigting nie	In sommige rigtings	Tweerigting-

(Aangepas uit Lefton, Buzzotta & Sherberg, 1981)

Die verskille tussen die bestuursgedragstipes word ook verder weerspieël in die wyse waarop een bestuurder 'n medebestuurder hanteer. Die strategieë wat bestuurders teenoor hulle

medebestuurders volg, word ten opsigte van die bestuursfunksies en verskillende bestuursgedragstipes in Tabel 2.2 uiteengesit.

Tabel 2.2: Bestuurder-bestuurder-strategieë

Bestuursfunksie	K1	K2	K3	K4
Beplanning	Moenie meer deel as wat nodig is nie	Kry 'n duidelike rigting om heen te beweeg	Solank daar goedgesindheid is, kan medebestuurders beplan soos hulle vorder	Gemeenskaplike beplanning en gebruik die bronne van kollegas
Organisering	Struktureer op so 'n wyse dat die beheer behou kan word	Laat die medebestuurder die verantwoordelikheid dra en die probleme hanteer	Vermyn streng beheer want dit is inhiberend	Struktureer sodat sterk punte geoptimaliseer en swak punte oorkom word
Beheer	Oefen beheer uit om die botoon te voer	Gaan saam as dit veilig is of bied passief weerstand	Kompromieë is belangriker as beheer	Is pragmaties en kies die beste persoon
Leiding	Benut elke geleentheid om te lei	Laat medebestuurders al die glorie neem wat hulle wil hê	Dit maak nie saak wie die leiding neem nie solank albei bestuurders saamwerk	Resultate tel en nie glorie nie. Gebruik die leier wat die beste op die oomblik is
Interaksie	Kompeterend	Verwyderd en versigtig	Innemend	Interafhanklik
Kommunikasie	Dra die inligting oor wat die bestuurders in beheer sal hou	Dra net dit oor wat ondergeskiktes moet weet	Dra net indrukwekkende inligting oor	Dra alle relevante inligting volledig oor
Konflikhantering	Wen-verloorkompetisie	Onttrek	Sluit kompromieë	Konfronteer en los op
Probleemoplossing	Interafhanklik	Volgens die reëls	Stem vir die populêre oplossing	Gesamentlike ontleding en hantering

(Aangepas uit Lefton, Buzzotta & Sherberg, 1981)

Ten slotte word die gedragstrategieë wat bestuurders teenoor hulle topbestuur volg, na aanleiding van bestuursfunksies en die vier bestuursgedragstipes in Tabel 2.3 uiteengesit.

Tabel 2.3: Bestuurder-topbestuurder-strategieë

Bestuursfunksie	K1	K2	K3	K4
Bepanning	Neem inisiatief, bevorder eie idees en sluit topbestuurder uit	Laat die topbestuurder toe om namens die bestuurder te beplan en volg die tradisies	Entoesiastiese ondersteuning van die topbestuurder tel meer as beplanning	Maak seker dat eie planne inval by dié van topbestuurder, koördineer alle pogings
Organisering	Maksimaliseer bestuursvryheid van buite-inmenging	Laat die topbestuurder toe om dit te doen, organiseer andersins in detail en laat niks aan toeval oor nie	Organiseer op so 'n wyse dat die topbestuurder se spanning verlig word en moraal sal hoog bly	Organiseer 'n gereelde vloei van relevante inligting na topbestuurders, hou hulle ingelig
Beheer	Monopoleer inligting sodat topbestuurder op bestuurder moet vertrou	Verkry streng kontrole van topbestuurder om eie toerekenbaarheid te verminder	Is sterk lojaal en sal nie die topbestuurder ondermyn deur eie bedenkinge uit te spreek nie	Beheer eie afdeling maar altyd binne die konteks van die organisasie se behoeftes
Leiding	Verkry al die outonomie moontlik deur die topbestuurder onbetrokke te hou	Volg die topbestuurder se voorbeeld, maak seker sy leierskap filtreer afwaarts	Volg die topbestuurder getrou en gewillig	Gee topbestuurders samewerking; hulle is die senior vennote in 'n gesamentlike poging
Interaksie	Probeer beïndruk	Wil afstand behou	Probeer tevrede stel	Gee samewerking
Kommunikasie	Dra dit oor wat sal beïndruk	Dra net dit oor wat nodig is	Dra dit oor wat sal aanmoedig	Dra alle relevante inligting gewillig oor

(Aangepas uit Lefton, Buzzotta & Sherberg, 1981)

Die voorafgaande drie tabelle bevestig die vermoede dat bestuurders met 'n dominant-vriendelike bestuursgedragstipe moontlik meer suksesvol in hulle interaksies met medewerkers sal wees as ander. Dit kan in die algemeen waar wees, maar daar moet in gedagte gehou word dat elkeen van

die kwadrante, volgens Kiesler se model, uit verskeie onderskeibare interpersoonlike style bestaan. In die model word daar egter net vier style in elke kwadrant geïdentifiseer, wat 'n totaal van 16 style lewer.

'n Bestuurder met een van dié 16 interpersoonlike style sal egter nie noodwendig al die gedrag wat tiperend van die kwadrant is, openbaar nie. Verder word dit betwyfel of die style van net een kwadrant, of 'n enkele spesifieke interpersoonlike styl, in alle situasies toepaslik kan wees.

Om optimaal in die werksituasie te funksioneer, sal vereis dat bestuurders oor 'n uitgebreide interpersoonlikestylrepertoire beskik om voorsiening te maak vir interaksie in verskillende situasies. Weens die verskil in hiërargiese vlak, outoriteit en verantwoordelikheid kan aanvaar word dat die interpersoonlike situasies waarby middelvlakbestuurders by hul werk betrokke raak, anders is as dié van toesighouers, byvoorbeeld. Dit impliseer dat die interpersoonlike style waaroor hulle moet beskik, ook moet verskil. Die interpersoonlike style wat spesifiek vir middelvlakbestuurders van belang is, word vervolgens teoreties ontleed en 'n interpersoonlikestylrepertoire word aangebied.

2.6 DIE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAK-BESTUURDERS

Verskeie artikels en boeke het reeds verskyn oor die middelvlakbestuurskrisis (Kay, 1974; Lumsden, 1982), die veranderende rolle van middelvlakbestuurders (Jackson & Humble, 1994), asook die kenmerke (Nixon, 1992, Cole 1993, Rashid & Dar, 1994) en ontwikkelingsareas (Blakely, Martinec & Lane, 1994) wat die effektiwiteit van middelvlakbestuurders beïnvloed.

Die samestelling en aanbieding van die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders is 'n poging om die ideale interpersoonlike gedrag vir middelvlakbestuurders, soos dit in die literatuur beskryf word, te ontleed en te kategoriseer. Dit word gedoen deur die toepaslikheid van elkeen van die interpersoonlike style vir middelvlakbestuurders aan die hand van relevante inligting oor middelvlakbestuurders, soos in die vorige paragraaf beskryf, te evalueer.

A: DOMINANT

Kiesler (1996) beskryf individue met dominante interpersoonlike style op die gemiddelde vlak (A1) as beherend-sterk. Hierdie persone is gretig om beheer oor dinge oor te neem, gesprekke te lei en vir ander voor te skryf wat om te doen. Hulle oefen baie druk uit om hulle sin te kry en praat ander om om volgens hulle wil op te tree. Hulle is lief daarvoor om ander in te lig, bevele te gee, ander tot hulle standpunte oor te haal en bied gereidelik advies en menings aan. Hierdie persone vind dit ook maklik om ander te opponeer, weerstand te bied teen opposisie en in 'n stryd gewikkel te raak wanneer ander die beheer wil oorneem. Hulle kom beslis, sterk en oorredend voor.

Kay (1974) beweer dat die middelvlakbestuurskrisis een van mag is en dat die topbestuur die persepsie het dat middelvlakbestuurders onrealisties is oor hulle rolle en outoriteit in die organisasie. Volgens hom behou die topbestuur hul die reg voor om besluite in die organisasie te neem en hulle ervaar by tye dat middelvlakbestuurders hul eie besluitnemingsrolle en outoriteit oorskakel. Dominante gedrag van middelvlakbestuurders kan in dié geval tot konflik en direkte teregwyding lei.

Kay (1974) beweer verder dat ondergeskiktes op hul beurt die persepsie het dat middelvlakbestuurders geen invloed het nie. Dié gevolgtrekking maak hulle op grond van die beperkte sukses wat middelvlakbestuurders, byvoorbeeld, in onderhandelinge met die topbestuur het. Verder ervaar ondergeskiktes middelvlakbestuurders ook as besluiteloos weens die feit dat hulle altyd eers hul besluite met die topbestuur moet uitklaar. Dit skep volgens ondergeskiktes burokratiese prosedures in die organisasie waar middelvlakbestuurders net nog een van die struikelblokke is. Ondergeskiktes verwag dus dominante en selfgeldende gedrag van hul bestuurders — veral wanneer daar namens hulle en vir hulle onderhandel word

Wat die veranderende rolle van middelvlakbestuurders betref, beskryf Jackson en Humble (1994) 'n aantal tendense in hedendaagse organisasies wat 'n direkte invloed op die rolle van middelvlakbestuurders het. Hy wys daarop dat middelvlakbestuurders nie meer net met ongeskoolde werkers werk nie, maar wel met hoogs geskoolde werkers. Dit bring mee dat die

bestuurstyle van bevelvoering en beheer ontoepaslik geword het en deur opleidings-, afrigtings- en leiersrolle vervang moet word. Middelvlakbestuurders moet dus hul ondervinding en vaardighede gebruik om die beste in werknemers na vore te bring. Albrecht (1990) meld in dié verband dat ondergeskiktes óórbestuur word en nie genoeg gelei word nie. Dominante, outoritêre houdings was moontlik toepaslik in ander omstandighede, maar in die moderne organisasie het dit kontraproduktief geword.

Verder is Jackson en Humble (1994) van mening dat middelvlakbestuurders steeds vasgevang is in hul ondervindings van die verlede en dat hulle organisasieproblematiek en ondergeskiktes op konvensionele wyses benader. Probleme in hedendaagse organisasies vereis egter kreatiewe oplossings en dié kreatiwiteit moet ook in ondergeskiktes aangemoedig word. Dit sluit ook die hantering van interpersoonlike problematiek by die werk in.

Lawler (1993) bevraagteken bestuurstereotipes en veral die kwessie dat bestuurders altyd in beheer moet wees. Hy beweer dat dit in die praktyk beteken dat bestuurders altyd aan die woord is, ander werknemers geen inspraak gun nie en geen geleentheid vir reflektoring bied nie. Wat kommunikasie betref, het Anderson en Martin (1995) in hulle ondersoek na kommunikasiemotiewe en werktevredenheid bevind dat mans meer geneig is om vir beheer te kommunikeer as vroue. Vroue, daarenteen, kommunikeer weer meer met gevoel. Baker (1991) bevestig met verbandhoudende navorsing dat vroulike werknemers meer vir affeksie en manlike werknemers meer oor onderwerpe wat met die werk verband hou, kommunikeer.

Alhoewel die beheerfunksie van middelvlakbestuurders seker altyd deel van hul taak sal bly, wil dit voorkom of die uitvoering daarvan volgens 'n dominerende interpersoonlike styl toenemend ontoepaslik raak en dat dominerende bestuurders moontlik vasgevang is in tradisionele sieninge van bestuur en bestuursgedrag.

B: KOMPETEREND

Individue met 'n kompeterende interpersoonlike styl op die gemiddelde vlak word deur Kiesler (1996) as ambisieus-wedywerend (B1) beskryf. Dit verwys na individue wat hard werk om die

taak afgehandel te kry en wat aanhou wanneer die eerste poging misluk. Hulle neem en inisieer nuwe projekte en produseer en presteer op energieke wyse. Hulle het 'n behoefte aan sukses en bewondering en jaag aansien en geld na. Hulle oorreed ander om vir hulle doelwitte te werk en neem graag die krediet terwyl hulle ander se bydraes óf minder belangrik maak óf selfs negeer. Hulle is gretig om uitdagings te aanvaar en is vasbeslote om te wen. Hulle kom aspirerend, ywerig en volhardend voor.

Kay (1974) beweer dat wat die middelvlakbestuurskrisis betref, topbestuurslede meen dat middelvlakbestuurders oorbodig geraak het, dat hulle onambisieus is en dat hulle weerstand teen verandering bied. Wat die topbestuur dus verwag, is ambisieuse werkers wat tevrede met hulle werksituasie is en take energiek sal aanpak en afhandel.

Kirkpatrick en Locke (1991) verwys met verbandhoudende navorsing daarop dat effektiewe leiers met betrekking tot sekere trekke van ander mense verskil. Hulle noem hier die sleuteltrekke van prestasiegeoriënteerdheid, ambisie, energiekheid, volharding en inisiatief. Stumpf en Mullen (1992) gaan verder en beweer dat effektiewe middelvlakbestuurders ook as 'n entrepreneurskrag in die organisasie optree. Hulle is volgens dié skrywers in staat om 'n visie van die hul organisasie se toekoms in duidelike en presiese detail te ontwikkel.

Verder kan hulle hierdie visie op so 'n wyse aanbied dat ander oortuig is van die realistiese moontlikhede daarvan. Hulle kan selfs innoverende idees "verkoop" al is ander skepties, twyfelagtig en daarteen gekant. Dit wil dus voorkom of ambisie, wanneer dit byvoorbeeld die inisiëring van nuwe projekte en volharding in die uitvoering daarvan behels, tot voordeel van die organisasie kan wees. Dit word egter betwyfel of die ontkenning van ander se bydraes en destruktiewe kompetisie binne die organisasie tot hierdie bestuurders se sukses sal bydra.

C: WANTROUIG

Individue met 'n wantrouige interpersoonlike styl word op die gemiddelde vlak as suspisiesus-gegrief (C1) beskryf (Kiesler, 1996). Hierdie tipe individue betwyfel ander persone se goeie bedoelinge en is op die uitkyk vir persone met skadelike bedoelings. Hulle gee ander nie vryheid

nie, maar hou hulle deurgaans dop. Hulle soek na verborge bedoelings en wantrou die hulpvaardigheid van ander. Hulle verkies om hulle eie voornemens geheim te hou, en vermy navrae oor hul eie planne en doelwitte. Hulle beweer gou dat hulle onregverdig behandel word, is geneig om ander van nuuskierigheid of afloergedrag te beskuldig en vind die moeilik om onreg te vergewe. Hulle kom berekenend, ontwykend en wantrouig voor.

In sy beskrywing van die middelvlakbestuurskrisis verwys Kay (1974) na die persepsies wat die topbestuur van die middelvlakbestuur het. Hulle glo dat middelvlakbestuurders 'n onrealistiese beeld het van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Topbestuurslede beweer verder dat middelvlakbestuurders nie insig het in al die faktore wat opgeweeg moet word in byvoorbeeld die evaluering van versoeke om uitbreiding en meer hulpmiddels nie. Die weiering van versoeke deur die topbestuur gee aanleiding tot ontevredenheid en agterdog by middelvlakbestuurders. Dit kan selfs aanleiding gee tot die terughouding van inligting deur middelvlakbestuurders, wat die kommunikasieklimaat verder belemmer.

Volgens Jackson en Humble (1994) word daar toenemend gepoog om wantroue uit die organisasie te weer en vertroue te skep deur werkers op hoogte te hou van wat in die organisasie gebeur. Nuwe tegnologie word hiervoor gebruik. Tegnologiese veranderinge het egter ook 'n direkte invloed op die kommunikasiekanale tussen die top- en onderbestuur en die rol wat middelvlakbestuurders hierin vervul. Waar die middelvlakbestuur in die verlede die skakel was, het hulle nou bykans geen rol meer hierin nie. In die verlede het hulle selfs inligting as 'n wapen teen ondergeskiktes gebruik en so meer agterdog en wantroue in die organisasie geskep. Die mag wat middelvlakbestuurders op hierdie manier oor werkers gehad het, is hulle nou egter deur die aandrag van werkers op meer inligting ontnem.

McDermott (1992) verwys na die vertrouensgaping wat ook tussen die topbestuur en middelvlakbestuurders bestaan en skryf dit toe aan die feit dat middelvlakbestuurders glo dat die topbestuur nie werklik vir hulle omgee of verstaan wat dit behels om op middelvlak te funksioneer nie. Hulle glo dat hulle pogings om die topbestuur gelukkig te hou, nie raakgesien word nie, en dat hulle eerder as 'n blote hulpmiddel in produksie beskou word. Hierdie wantroue word weer deur middelvlakbestuurders in die organisasie versprei.

Vertroue dien as 'n belangrike basis vir die ontwikkeling en instandhouding van verhoudings tussen middelvlakbestuurders, die topbestuur, medebestuurders en ondergeskiktes. Middelvlakbestuurders kan, weens hul strategiese posisie tussen die top- en onderbestuur, 'n belangrike rol speel in die implementering van die kernwaardes van die organisasie soos deur die topbestuur ontwikkel. Waardes soos vertroue, integriteit en 'n produksie-oriëntering moet in die gedrag van middelvlakbestuurders weerspieël word, om geloofwaardigheid aan ondergeskiktes te "verkoop".

D: KOUD

Volgens Kiesler (1996) kan individue wat gemiddeld op hierdie interpersoonlike styl meet, as krities-strawwend (D1) beskryf word. Hulle verwag oor die algemeen slegs die allerbeste pogings van ander, vind maklik fout met ander en oordeel hulle streng. Hulle dring aan op streng dissipline, lê beperkinge op gedrag neer, verwag dat alle reëls na die letter nagekom sal word en aanvaar nie maklik verskonings nie. Hulle aanvaar ander mense ook net as hulle aan bepaalde streng voorwaardes voldoen, maak seker dat hulle nie warmte en goedkeuring gee nie en prys ander selde aan. Hulle kom gehard, streng en gevoelloos voor.

Kay (1974) meld in dié verband dat die persepsie by ondergeskiktes bestaan dat middelvlakbestuurders onbuigsaam is. Dié persepsie word verder versterk wanneer middelvlakbestuurders poog om, byvoorbeeld, die ontoepaslike beleid en prosedures waarin hulle self verval het, te verdedig. Interpersoonlike verhoudinge word sterk hierdeur beïnvloed.

Petrock (1990) verwys na 'n aantal wyses waarop interpersoonlike verhoudinge by die werk gevestig en ontwikkel kan word. Volgens hom is dit nodig dat bestuurders eerlik sal wees sonder om koud te wees, toegewy aan die groepdoelwitte, en sensitief; dat hulle duidelik sal kommunikeer en veral geduld met ondergeskiktes sal hê. Hulle moet volgens hom geduldig wees ten opsigte van individuele verskille en die feit dat werkers menslik is en foute begaan. Verder kan goeie werkverhoudinge ook ontwikkel word deur 'n oop houding waarin persoonlike waardes gedeel word.

Een van die bestuurstereotipes wat deur Lawler (1993) bevraagteken word, is reeds dié dat sommige bestuurders glo dat hulle altyd reg is en dat daar altyd aan hulle gehoor gegee moet word. Ondergeskiktes twyfel of bestuurders altyd reg kan wees en verwag eerder 'n oop houding wat groei en ontwikkeling sal bevorder.

Hall (1996) het met haar navorsing na die gedrag van bestuurders wat uit disfunksionele gesinne kom, bevind dat hulle veral vrees dat hulle beheer sal verloor. Sy het die gedrag van 'n aantal bestuurders van wie óf die vader óf die moeder 'n alkoholis was, bestudeer. Volgens haar het hierdie persone as gevolg van hul omstandighede sekere gedragspatrone ontwikkel wat selfs in die werksituasie oorgedra word. Van die gedrag wat deur dié bestuurders geïnternaliseer is, is dat persone liever nie hulle ware gevoelens moet openbaar nie, maar eerder dit moet voorgee wat hulle as toepaslike gevoelens vir die omstandighede beskou. Verder het die navorsingsdeelnemers geleer dat dit toelaatbaar is om leuens te vertel, om voor te gee eerder as om die realiteit te probeer oordra, dat lojaliteit aan ander voor die self gestel word, en dat indien hulle wag, die situasie dalk vanself sal regkom.

Hulle begin om soos die ander ouer in die huishouding, wat sy die “instatesteller” noem, as beskermer op te tree. Sodoende ontken hulle die probleme in die organisasie en in hul afdelings, verwag te alle tye volle samewerking sodat beheer behou kan word en ontken hulle ware gevoelens. Verder het hulle volgens haar 'n oorontwikkelde sin vir verantwoordelikheid, ervaar skuldgevoelens, kan hulself nie toelaat om plesier te ervaar nie, is krities en streng op hulself, lewe in ontkenning en ervaar probleme met intieme verhoudinge.

Sy is ook van mening dat hulle hulself as slagoffers sien, kompulsiewe gedrag openbaar, verwerping vrees, vertraagde rou ervaar en eerder reageer as wat hulle handel. Bogenoemde dien as 'n voorbeeld van bestuurders wat moontlik koue interpersoonlike style openbaar. Koue, kritiese en bestraffende middelvlakbestuurders sal moontlik poog om affektiewe kontak te vermy uit vrees dat intieme kontak ondergeskiktes kan toelaat om die vriendskap uit te buit en hulle dan beheer oor die situasie kan verloor.

E: VYANDIG

Die vyandige interpersoonlike styl word op die gemiddelde vlak deur Kiesler (1996) as antagonisties-skadelik (E1) beskryf. Persone met hierdie tipe styl is gereeld onbeleefd, ignoreer gereeld ander se gevoelens en neem gou wat hulle wil hê. Hulle kla gereeld en veroorsaak rusies, betwis ander se stellings en vind dit maklik om ander af te jak. Hulle verkies om weerstand teen samewerking te bied, om versoeke van ander te weier en struikelblokke vir ander se aktiwiteite te skep. Hulle lyk gretig om ander uit te lok en hulle te irriteer en te beledig. Hulle kom geïrriteerd, opponerend en onbeskof voor.

Lefton et al. (1981) omskryf vyandigheid as 'n selfgesentreerdheid gekoppel met 'n gebrek aan agting vir ander. Vyandige gedrag is volgens hom 'n intense tipe gedrag wat gepaard gaan met die ontkenning van ander persone se behoeftes, gevoelens en idees. Persone met hierdie gedrag is gewoonlik sinies oor hul eie motiewe en onseker van hul eie vermoëns.

Williams (1983) beveel aan dat bestuurders nie as gevolg van vyandigheid hul kommunikasiemag in argumente moet verloor nie. Soms kan die ware oplossing vir die probleem juis te doen hê met die ventilering van gevoelens, byvoorbeeld van vyandigheid, wat oor 'n lang periode opgebou het. Na sy mening bou vyandigheid teenoor ander persone oor 'n periode op indien dit nie tydig ontlont word nie. Probleme wat dan in die organisasie ontstaan, kan aan die gedrag van die ander party toegeskryf word, sodat verantwoordelikheid daarvoor ontduik word. Die outeur gaan selfs so ver om te beweer dat twee derdes van alle argumente nie te doen het met dit waaroor daar op daardie stadium verskil word nie, maar eerder met vyandigheid wat oor 'n periode opgebou het.

Wat eerder volgens Kanter (1991) nodig is, is dat middelvlakbestuurders innoverend in hulle interaksies met ander persone en oor die algemeen in die organisasie moet wees. Sy beskryf die kenmerke van innoverende middelvlakbestuurders as 'n gemaklikheid met verandering, 'n helderheid van rigting, deeglikheid, 'n deelnemende bestuurstyl, ooredingsvermoë, volharding en diskresie.

Vyandige gedrag kan die gevolg van ongeventileerde gevoelens wees en indien middelvlakbestuurders ondergeskiktes se samewerking wil behou, blyk dit noodsaaklik om intense emosionele belewenisse te ventileer en te hanteer. Ongeventileerde gevoelens teenoor ondergeskiktes kan reeds bestaande vyandige gedragspatrone na vore laat kom en uiteindelik ook die beheer wat bestuurders oor ondergeskiktes het, beïnvloed.

F: VERWYDERD

Kiesler (1996) beskryf die gemiddelde vlak van die verwyderde interpersoonlike styl as afsydig-onverskillig (F1). Van persone met hierdie styl word verwag dat hulle ander se teenwoordigheid sal misken en vasgevang sal wees in hulle eie gedagtes. Hulle inisieer selde 'n gesprek, reageer en praat stadig en antwoord bondig. Hulle verkies om hul afstand te behou, wys uitnodigings maklik van die hand en verkies aktiwiteite wat hulle op hul eie kan uitvoer. Verder vind hulle dit maklik om dinge vir hulself te hou, hulle vra nie na ander se doen en late uit nie en beskerm hul eie privaatheid. Hulle kom tydens interaksie onbetrokke, onverskillig en gereserveerd voor.

Graham, Barbato en Perse (1993) beweer dat die wyse waarop gekommunikeer word, die uitkoms van 'n interaksie of 'n verhouding bepaal. Volgens Jamblin en Krone (1994) kan onproduktiewe kommunikasie tot gevoelens van ontevredenheid met bestuurders, poste en selfs die organisasie lei. Anderson en Martin (1995) beweer op hulle beurt dat individue verkillende behoeftes aan of motiewe vir kommunikasie het. Hulle konseptualiseer motiewe as relatief stabiele persoonlike veranderlikes wat die redes aandui waarom individue kommunikeer. Die redes waaroor hulle kommunikeer, beïnvloed weer die wyse waarop hulle kommunikeer. So, byvoorbeeld, sal 'n behoefte aan liefde aanleiding gee tot 'n kommunikasiemotief waardeur affeksie verkry word.

Rubin, Perse en Barbato (1988) onderskei ses motiewe vir kommunikasie, naamlik

- plesier
- affeksie
- ontvlugting
- ontspanning

- beheer
- insluiting

Anderson en Martin (1995) gebruik hierdie motiewe, plus 'n werkmotief, om die verband tussen kommunikasiemotiewe en werkers se tevredenheid met hulle bestuurders, poste en organisasies te bepaal.

Volgens dié outeurs ervaar die werknemers wat vir plesier met hul bestuurders kommunikeer en nie net vir ontvlugting nie, meer tevredenheid met hul bestuurders. Dit hou duidelike implikasies vir bestuurders se betrokkenheid in die affektiewe dimensie in. Hierdie navorsingsresultate stem ook ooreen met dié van Infante en Gorden (1991) waarin werkers aangetoon het dat hulle met bestuurders kommunikeer om behoeftes wat met bevredigende verhoudings (insluiting) en nabyheid (affeksie) verband hou, te bevredig. Middelvlakbestuurders met 'n onbetrokke interpersoonlike styl kan dit moeilik vind om aan die kommunikasiebehoeftes van medewerkers te voldoen en sal sodoende wederkerig-bevredigende verhoudinge beperk.

G: GEÏNHIBEERD

Kiesler (1996) beskryf persone met 'n gemiddelde geïnhibeerde interpersoonlike styl as beheerserebraal (G1). Hierdie tipe persone is volgens hom versigtig om nie duidelik standpunt in te neem nie, en is eerder geneig om dubbelsinnig te wees. Daar kan verder verwag word dat hulle besluiteloos in hul standpunte sal wees. Hulle oorweeg dit wat hulle wil sê eers sorgvuldig voordat hulle praat, poog om woorde presies te gebruik, gee 'n inleiding en kwalifiseer of verduidelik hulle stellings. Hulle kom ook gereeld reflekerend voor, raak maklik vasgevang in hul eie besluiteloosheid en stel maklik uit. Hulle verkies om ernstig en rasioneel te bly en poog om alle emosionele uitdrukking te beheer. Hulle kom serebraal, beheers en besluiteloos voor.

Dié repertoire soos hierbo beskryf, stem in 'n mate ooreen met die repertoire van introverse bestuurders soos deur Stumpf en Mullen (1992) beskryf. Hulle verduidelik die verskil tussen 'n introvert en 'n ekstrovert as dat 'n ekstrovert praat om te dink terwyl 'n introvert dink om te praat. Volgens dié outeurs kyk ekstroverte in hul werksituasie na buite vir energie en idees en verkies

'n verskeidenheid aksiegeoriënteerde situasies waar hulle met ander in interaksie kan wees. Introverte, weer, kyk na binne vir energie en idees en hulle verkies stil omgewings waarin hulle alleen kan funksioneer. Wanneer hulle onseker is, sal ekstroverte in interaksie tree, terwyl introverte sal reflekteer.

Volgens dié skrywers kan die strategiese leierseienskappe van ekstroverte die insameling van inligting by ander, gebaseer op hulle interaksievaardighede, asook die oorreding van ander tot nuwe idees insluit. Introverte kan, wat strategiese leierseienskappe betref, meer suksesvol wees in strategiese formulering, wat die ontleding van inligting en die bestuur van die beplanningsproses behels. Middelvlakbestuurders met 'n geïnhibeerde interpersoonlike styl kan derhalwe moontlik beter vaar met aktiwiteite wat analise en interpretasie vereis, maar sal terselfdertyd dalk nie in staat wees om spontane interaksies en bevredigende verhoudings met medewerkers te skep nie.

H: ONSEKER

Hierdie persone kan volgens Kiesler (1996) op die middelvlak as selfvertwyfelend-afhanklik (H1) beskryf word. Hulle verkies om op die agtergrond te bly en die kollig te vermy. Hulle praat gewoonlik stotterend en raak maklik ontsteld of verleë. Verder twyfel hulle maklik aan hulself, kraak hul eie vermoëns af, kritiseer hulself en vra maklik om verskoning. Hulle is ook geneig om hulpbehoewend voor te kom, is gereeld afhanklik van ander en is geneig om vir ondersteuning op ander te reken. Hulle kom apologeties, nederig en onopmerklik voor.

McDermott (1992) verwys in dié verband na 'n aantal oortuigings wat middelvlakbestuurders weens hulle eie onsekerheid ontwikkel het. Hierdie oortuigings is volgens haar 'n respons op hulle eie onsekerhede. Die houdings wat daaruit voortvloei, kan ook beskryf word as selfvernietigende houdings waarvan bestuurders nie ontslae kan raak nie. Dit gee verder aanleiding tot gedrag waarmee gepoog word om hulle ego's te beskerm, maar lei uiteindelik tot magteloosheid.

So, byvoorbeeld, is sommige middelvlakbestuurders geïmmobiliseer deurdat hulle glo hulle mag nie 'n fout begaan nie. Hulle wil derhalwe ook nie pogings aanwend of tydens vergaderings bydraes lewer nie. Ander twyfel weer aan hulself wanneer hulle hul met ander middelvlakbestuurders vergelyk, veral wanneer hulle in hul vergelyking met ander te veel op mislukkinge gekonsentreer.

Behalwe vir die oortuigings van immobilisasie en selfvertwyfeling, pleit sommige middelvlakbestuurders verwarring. McDermott (1992) meld dat sommige bestuurders hulle eie passiwiteit verskoon en verantwoordelikhede onduik deur voor te gee dat hulle nie verstaan nie. Hierdie manipulerende gedrag kan selfs daartoe lei dat ander hulle begin jammer kry, ondersteun en take vir hulle begin uitvoer. Hierdie tipe gedrag beïnvloed hulle magsbasisse negatief en die persepsie kan mettertyd ontstaan dat hulle eerder 'n las as 'n wins vir die organisasie is.

I: ONDERDANIG

'n Gemiddelde onderdanige interpersoonlike styl (II) word volgens Kiesler (1996) deur gedweë en skaam gedrag gekenmerk. Hierdie persone aanvaar maklik leiding van ander en volg graag. Dit pas hulle wanneer ander die gesprek lei en hulle stel hul eie voorkeure versigtig. Hulle stem maklik met ander saam en val by hulle standpunte in. Hulle stem ook maklik in tot ander se voorstelle en neem 'n onderdanige posisie in. Hulle soek gereeld rigting van ander, neem ander se opinies oor en aanvaar maklik advies. Hulle kom gedweë, passief en skaam voor.

Kemp en Nathan (1989) wys op die belangrikheid van selfgeldende gedrag by middelvlakbestuurders in hul onderhandelinge met die topbestuur maar ook in hulle kontak met ondergeskiktes. Onderdanige gedrag teenoor die topbestuur word, byvoorbeeld, deur lang uitgerekte stellings, waarmee hulle hulself probeer regverdig, 'n gebrek aan standpunt en 'n geneigdheid om in te val by wat die topbestuur besluit het, gekenmerk. 'n Gebrek aan selfgeldendheid lei by sommige persone tot onderdanigheid, terwyl ander weer aggressief kan raak.

Wat egter van middelvlakbestuurders verlang word, is nie onderdanige gedrag waarmee hulle hul

die regte ontken nie, en ook nie aggressiewe gedrag waarmee hulle ander se regte ontken nie, maar selfgeldende gedrag. Selfgeldende gedrag word volgens Kemp en Nathan (1989) gekenmerk deur die vermoë om 'n saak onemosioneel te stel en te beredeneer sonder om kwaad, angstig, beledig of skuldig te voel.

J: GELEIDEND

Volgens Kiesler (1996) kan 'n gemiddelde telling op die geleidende interpersoonlike skaal as tevrede-sentimenteel (J1) beskryf word. Hierdie tipe persone skroom om te produseer of te presteer, aanvaar nie sommer verantwoordelikheid nie en doen slegs wat nodig is. Dit lyk asof hulle tevrede is met hul huidige posisie of status, poog om uitdagings te vermy en probeer om hul nie bloot te stel nie. Hulle gee gewoonlik vinnig moed op wanneer hul eerste pogings faal en het deurgaans toesighouding nodig. Hulle bewonder ander se prestasies, gee maklik krediet aan ander en komplimenteer maklik ander met hul sukses. Hulle kom traag en onproduktief voor en waardeer ander se prestasies.

Jackson en Humble (1994) beweer dat een van die veranderings wat die rolle van middelvlakbestuurders direk raak, herstrukturering is. Herstrukturering het ten doel om platter organisasiestrukture te vestig, wat volgens dié outeur die werksekuriteit van middelvlakbestuurders raak. Hy meen dat hulle slegs in die organisasie sal kan bly indien hulle tegniese en bestuurskennis en vaardighede op standaard is. Hy beweer verder dat hulle produktief sal moet wees om enigsins 'n kans te staan in die organisasie en meld dat hulle toenemend nuwe rolle soos dié van onderwysers, leiers en mentors, eerder as beheerders, sal moet speel.

Terwyl die eienskap van ander se sukses raak te sien en dit te komplimenteer, 'n rol in die ontwikkeling van positiewe werkverhoudinge kan speel, word veel meer van bestuurders met betrekking tot hul produktiwiteit, ontwikkeling en vooruitgang vereis. Indien hulle 'n leidende rol in die organisasie wil speel, sal hulle moet seker maak dat hulle nie stagneer of agter raak nie. Beroeps- en persoonlike ontwikkeling is dus besonder belangrik.

K: VERTROUEND

Die vertrouende interpersoonlike styl kan op die middelvlak as vertrouend-vergewend (K1) beskryf word (Kiesler, 1996). Persone met hierdie tipe styl vertrou ander maklik, is oop, oorbeskerm nie ander nie en word ook nie deur ander misbruik nie. Hulle steun op ander se prestasies en verkies om te glo dat ander goeie bedoelinge het. Hulle beskuldig ander nie maklik van slegte bedoelinge nie, sien beledigings en gedrag waarmee ander hulle te na gekom het oor die hoof en aanvaar verskonings geredelik. Verder neem hulle ander maklik in hulle vertrou en openbaar hul voornemens en planne eerlik. Hulle kan maklik erken dat ander hulle met reg beskuldig het. Hulle kom eerlik, naïef en niksvermoedend voor.

Nixon (1992) beklemtoon die belangrikheid van sosiale vaardighede en vermoëns waarop gemeenskaplik ondersteunende verhoudings met eerlikheid en vertrou gebou kan word. Dit impliseer egter nie 'n naïewe vertrou in ander tot die punt van misbruik nie. Goeie luistervaardighede word ook in hierdie verband beklemtoon.

Ander navorsers wat die belangrikheid van vertrou tussen ondergeskiktes en bestuurders beklemtoon, is die volgende: O'Reilly (1978) beweer dat vertrou die gereedheid om inligting aan te stuur verbeter, terwyl inligting óf gefiltreer óf teruggehou word indien daar wantroue in die verhouding is. Volgens Early (1986) verhoog vertrou die aanvaarding van inligting van ander, terwyl Graen en Schiemann (1978) weer beweer dat die uitruil van inligting op breër vlakke plaasvind indien daar vertrou is. Middelvlakbestuurders speel 'n sentrale rol in die vertrouensverhouding as gevolg van hul posisie tussen die top- en onderbestuur.

Henery (1987) het ook met sy studie oor die houdings en waardes van Suid-Afrikaanse middelvlakbestuurders bevind dat hulle vertrou as die tweede belangrikste uit 13 waardes kies en dat bestuurders wat die vermoë het om vertrou in te boesem, hoog deur die groep aangeslaan word. Pogings deur bestuurders om vertrou tussen hulself en werknemers te skep, hoef egter nie te impliseer dat hulle slegs in die affiliasiedimensie moet opereer en nie meer moet beheer nie. Hulle hoef ook nie van alle beheer afstand te doen nie, maar kan binne die grense van die verhouding van die beheer aan ander oorgee.

L: WARM

Persone wat gemiddeld op hierdie interpersoonlike styl meet, word deur Kiesler (1996) as goedkeurend-verskonend (L1) beskryf. Hierdie tipe persone vind dit moeilik om ander te oordeel, verwag min van hulle en behandel ander toegeeflik. Hulle verkies om minder streng dissipline te handhaaf, oortredings maklik te verskoon en vind dit moeilik om ander te korrigeer. Hulle aanvaar ander maklik en druk warmte en aanvaarding maklik uit. Hulle is gretig om ander se probleme te verstaan, om hulle goeie pogings te ondersteun en is behendig met die raaksien van ander se goeie punte. Hulle kom emosioneel toegeneë, jammerhartig en simpatiek voor.

Salzmann en Grasha (1991) het in dié verband met hulle ondersoek na die verhouding tussen middelvlakbestuurders en hulle ondergeskiktes bevind dat wat status betref, ondergeskiktes hul status laer as dié van hulle bestuurders skat, maar dat ondergeskiktes die sielkundige afstand in hulle verhoudings met hul middelvlakbestuurders groter skat as wat dié bestuurders dit skat. Dit impliseer dat middelvlakbestuurders op affektiewe vlak kan dink dat die sielkundige afstand tussen hulle en hul ondergeskiktes klein is, terwyl die ondergeskiktes die afstand as so groot ervaar dat hulle emosioneel geïsoleerd voel. Hierdie navorsing het verder die belangrikheid van emosionele ondersteuning in 'n verskeidenheid bestuurder-ondergeskikte-interaksies beklemtoon.

Dit sluit, onder meer, die buigsaamheid by bestuurders in om die inhoud van ondergeskiktes se poste te verander, bestuurders se bereidwilligheid om met werkprobleme te help, ondergeskiktes te beskerm en beskikbaar te wees sodat ondergeskiktes die vrymoedigheid sal hê om werkprobleme met hulle te bespreek. 'n Positiewe emosionele klimaat moet dus deur middelvlakbestuurders bewerkstellig word.

Sinclair en Hintz (1991) het ook in hul studie van bestuurders bevind dat hulle mekaar beoordeel volgens die wyse waarop hulle deleger, kommunikeer en luister, asook volgens die mate waarin hulle 'n versorgende, ondersteunende en toegewyde houding openbaar. Die belangrikheid van warm verhoudings word dus deur beide ondergeskiktes en bestuurders bevestig.

M: VRIENDELIK

Kiesler (1996) beskryf persone met 'n gemiddelde telling op die vriendelike interpersoonlike styl as saamwerkend-behulpsaam (M1). Hierdie tipe persone probeer om bedagsaam teenoor ander te wees en doen moeite om ander se regte te respekteer. Hulle verleen maklik samewerking en is gereed om hulle kant te bring. Daar kan verwag word dat hulle sag en taktvol sal praat, geduldig sal bly, verskille sal probeer uitstryk en moeilik ergerlik sal raak. Hulle wil graag ander vertrous, aan hulle versoeke voldoen en bied vinnig hulp aan. Hulle kom beleefd, aangenaam en ondersteunend voor.

Die topbestuur verwag volgens Kay (1974) dat hulle daarop sal kan staatmaak dat middelvlakbestuurders aan die toenemende eise om resultate te lewer, sal voldoen. Dit, ten spyte van die feit dat middelvlakbestuurders glo dat hulle nie op die ondersteuning van die topbestuur kan reken nie (Lumsden, 1982). Indien hulle egter nie op samewerking en ondersteuning kan staatmaak nie, veroorsaak dit negatiwiteit jeens die middelvlakbestuur. Dit kan volgens bogenoemde skrywer ook uitloop op 'n houding teenoor middelvlakbestuurders van "as julle nie hou van die manier waarop die organisasie bestuur word nie, is julle vry om te gaan".

Volgens Frohman en Johnson (1993) vereis die veranderende rol van middelvlakbestuurders dat magsbasisse verander. Volgens hulle het middelvlakbestuurders hoofsaaklik in die verlede hulle mag gebruik om te beheer. Hierdie beherende gedrag van middelvlakbestuurders gee aanleiding tot verwagtings en gevolge by ondergeskiktes wanneer hulle suksesvol is of misluk. Dié outeurs wys daarop dat middelvlakbestuurders hul magsbasisse kan versterk deur gedrag te openbaar wat ondergeskiktes in staat sal stel om hulle take suksesvol uit te voer. Hierdie "instaatstellende" styl behels dat middelvlakbestuurders ondergeskiktes se bydraes sal verwag en aanmoedig, op ander se idees sal bou, aanmoediging sal gee, ander sal prys en entoesiasme en selfversekering sal toon. Hierdie tipe gedrag stel 'n uitdaging en bied terselfdertyd ondersteuning.

Pettit, Vaught en Trewatha (1993) beweer dat goeie interpersoonlike en kommunikasievaardighede nie net nodig is in, byvoorbeeld, taakdelegerende instruksies nie, maar ook in die ontwikkeling van ondergeskiktes. Die veranderende rolle van middelvlakbestuurders bring mee

dat hulle toenemend by die ontwikkeling van ondergeskiktes se kennis en vaardighede betrokke moet raak. Dit vereis toenemende interpersoonlik ondersteunende kontak.

N: SOSIAAL

Persone met 'n sosiale interpersoonlike styl op die middelste vlak word as na-buite-lewend en deelnemend (N1) beskryf (Kiesler, 1996). Hierdie persone merk ander vinnig op en erken hul teenwoordigheid. Hulle maak ook gretig kontak en poog om ander welkom te laat voel.

Hulle vind dit maklik om gesprekke te inisieer en met ander te gesels. Hulle soek graag ander se teenwoordigheid op en nooi hulle ook graag uit om aan aktiwiteite deel te neem. Hulle geniet dit om by ander persone te wees en poog om in 'n wye kring te sosialiseer. Hulle is behendig met uitvra oor ander se aktiwiteite en deel geredelik hulle eie ondervindinge. Hulle kom toeganklik en geïnteresseerd voor.

Anderson en Martin (1995) is van mening dat middelvlakbestuurders al hoe meer nuwe vaardighede sal moet aanleer om die toenemend gesofistikeerde arbeidsmark te bestuur. Die klem val volgens hulle veral op die hantering van ondergeskiktes. Die verbetering van dié aspek berus egter nie op verbeterde akademiese kwalifikasies nie, maar eerder op persoonsontwikkeling. Die aanname wat hulle maak, is dat vaardighede slegs aan ondergeskiktes oorgedra kan word indien bestuurders self daarvoor beskik.

Blakeley et al. (1994) het met hul navorsing na die prioriteite wat verskillende ontwikkelingsareas in bestuursontwikkelingsprogramme moet geniet, bevind dat menslike verhoudinge ewe belangrik is vir die top-, middel- en onderbestuur. Rashid en Dar (1994) meld dat bestuurders byvoorbeeld deur te luister en effektief te kommunikeer, die basiese menslike behoefte wat ondergeskiktes aan erkenning en waardering het, sal bevredig.

Hautaluoma, Dickinson en Inanda (1992) het op hulle beurt gepoog om die verskillende persoonlikheidstipes van middelvlakbestuurders te bepaal. Die tipes wat geïdentifiseer is, het die laeleierskaptipe, die selfversekerde tipe, die gemiddeld-laeleierskaptipe, die gemiddelde-

leierskaptipe, die intelligent-verdraagsame tipe en die hoëleierskaptipe ingesluit. Laasgenoemde was die mees suksesvolle tipe en die individue wat deel van dié groep was, is gekenmerk deur gelukkige kinderjare, hoë opvoedkundige vlakke, deelname aan verskeie aktiwiteite tydens hulle hoërskoolloopbane, en goeie fisiese gesondheid. Hulle het uit finansiële bevoorregte gesinne gekom, was goeie gespreksgenote en het maklik vriende gemaak. Hierdie middelvlakbestuurders het ook die meeste klem op beplanning en die koördinerende van ander se bydraes in die werksituasie geplaas. Dit impliseer dat bestuurders oor effektiewe interpersoonlike gedrag moet beskik wat hulle in staat sal stel om ander te betrek, oor te haal en te laat deelneem.

O: EKSHIBISIONISTIES

Ekshibisionistiese persone met gemiddelde tellings kan as spontaan-openbarend (O1) beskryf word. Hiervolgens vind dié persone dit maklik om hulle sienings te deel en duidelik standpunt in te neem. Hulle is telkens besig om onophoudelik te praat, is behendig met die uitborduur van stories en kan vergroot en dramatiseer. Hulle is spontaan en hulle gesprekke is telkens emosioneel belaa. Hulle maak gereeld verrassende opmerkings en skroom nie om gelaaide stellings te maak nie. Hulle is geneig om haastig besluite te neem en vinnig tot aksie oor te gaan. Hulle kom dramaties, lewendig en ongeïnhibeerd voor.

Middelvlakbestuurders met hierdie tipe interpersoonlike styl kan in die werksituasie as spontaan en oop beleef word. Daar is egter sterk elemente van dominansie in hulle gedrag wat hulle probeer bevestig deur dramatiese gedrag en deur ander te oorskadu. Die emosionaliteit wat 'n sterk komponent van hulle gedrag is, kan egter in die werksituasie ontoepaslik wees en ander kan daardeur afgeskrik word. Hulle is geneig om vinnig besluite te neem wat tot weerstand teen samewerking by ondergeskiktes kan lei — veral as daar nie goeie oordeel aan die dag gelê word nie.

Volgens Bass (1985) word daar egter van transformasieleiers (die konsep word volledig in hoofstuk 4 bespreek) verwag om charismatiese verhoudings met ondergeskiktes te ontwikkel wat tot emosionele gehegtheid lei. Transformasieleiers moet ook samewerking en selfvertroue by ondergeskiktes aan deur selfvertroue in hulle eie vermoëns te hê en in die oortuigings en ideale

wat hulle aan ondergeskiktes bekend stel. 'n Mate van ekshibisionisme kan dus nodig wees by middelvlakbestuurders want dit blyk dat daar van hulle vereis word om hulle oortuigings en ideale op 'n spontaan openbarende wyse oor te dra.

P: VERSEKERD

Kiesler (1996) verwys na persone wat gemiddeld meet op die selfversekerde interpersoonlike styl as selfversekerd-selfstandig (P1). Hierdie persone spreek hulle menings met selfversekering uit en slaag daarin om bedaard en kalm te bly. Daar kan verwag word dat hulle op hulself sal vertrou en hulle skram daarvan weg om hulp van ander te vra. Hulle kom dikwels tevrede met hulself voor en vind dit maklik om die geselskap na hul eie aktiwiteite te draai of om kommentaar op hul eie prestasies te lewer. Hulle tree gereeld na vore in die teenwoordigheid van ander, is gretig om raakgesien te word en is maklik pretensieus in hul manier van praat of hul optrede. Hulle vind dit verder moeilik om ander om verskoning te vra. Hulle kom voor op die wa, onafhanklik en trots voor.

Volgens Nixon (1992) is dit nodig dat bestuurders hoë selfagting moet ontwikkel. Volgens hom vind mense dit makliker om uit vorige ervarings te leer en om moeilike situasies te hanteer, indien hulle goed oor hulself voel. Hy brei hierop uit deur te meld dat bestuurders soms baie kritiek moet ervaar en selfs aangeval word. 'n Goeie selfbeeld is nodig om kritiek en aanvalle te kan hanteer en toepaslike reaksies te toon.

Bogenoemde interpersoonlike styl stem egter ook ooreen met die kompetend-narsistiese gedrag op die Leary-sirkel. Volgens Carson (1969) behels dit in die geval van bestuurders dominante gedrag wat sterk deur aggressiewe eienskappe gekleur is. Hierdie gedrag kan as "one-up-manship" beskryf word en kan gerig wees op die onderwerping van ander persone. "I am superior to you, and you being a lesser person, are hardly worthy of my serious consideration" (Carson, 1969, p.111). Dié tipe gedrag kan by ondergeskiktes passiewe aggressie ontlok. Pogings van middelvlakbestuurders om beheer op dié wyse te behou, kan ondergeskiktes verneder en aggressief laat voel—veral wanneer dit in die ekstreme vorm van 'n opgeblase, spoggerige, ekshibisionistiese en verwerpende houding na vore kom.

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders vanuit die Interpersoonlike benadering ontleed en beskryf. Ter inleiding is die benadering aan die hand van 'n aantal aannames en die basiese dimensies van mag en affiliasie uiteengesit. Hiervolgens toon alle gedrag elemente van verskillende kombinasies van beheer en affiliasie waarmee persone poog om hul angs te verminder en terselfdertyd sekere behoeftes te bevredig.

'n Aantal bestuursgedragstipes wat op grond van die genoemde dimensies gevorm kan word, is beskryf, naamlik die dominant-vyandige, onderdanig-vyandige, onderdanig-vriendelike en dominant-vriendelike. Uit dié beskrywing blyk dat die dominant-vriendelike gedragstipe die mees toepaslike tipe vir bestuurders is en dat die oorgrote meerderheid persone daarna streef om dié tipe gedrag aan te leer.

Benewens die vier bestuursgedragstipes is kleiner eenhede van ontleding, naamlik gedragpatrone en -style ook beskryf. Dit blyk dat gedrag wat herhaaldelik voorkom, 'n patroonmatigheid aanneem en wanneer daar 'n sentrale tema te bespeur is in die wye spektrum van patrone wat die persoon toon, is daar sprake van 'n interpersoonlike styl.

Kiesler het met sy 1982-Interpersoonlike Sirkel 16 onderskeibare interpersoonlike style geïdentifiseer wat in hierdie navorsing as model gebruik word. Dit is egter nie bekend wat die mees toepaslike interpersoonlike gedrag of die spesifieke interpersoonlike style vir bestuurders is nie. Derhalwe het die navorser in die tweede gedeelte van die hoofstuk probeer om die toepaslike interpersoonlike style vir middelvlakbestuurders op grond van relevante literatuur te beskryf.

Uit die bespreking van die interpersoonlike stylrepertoire blyk dat daar veral klem gelê word op die interpersoonlike style wat uitgeken word as kompetend, dominant, versekerd, ekshibisionisties, vertrouend, warm, vriendelik en sosiaal. Kiesler (1991) beskryf benewens die 16 interpersoonlike segmente in die 1982-Interpersoonlike Sirkel ook interpersoonlike oktante wat bestaan uit kombinasies van verskillende style. Hy onderskei tussen vriendelik-warm,

sosiaal-ekshibisionisties, versekerd-dominant, kompetierend-wantrouig, koud-vyandig, verwyderd-geïnhibeerd, onseker-onderdanig en geleidend-vertrouend. Die vraag bestaan dus watter van die style volgens dié model toepaslik vir middelvlakbestuurders sal wees.

Indien daar afleidings op grond van die genoemde interpersoonlikestylrepertoire gemaak word, sal die vriendelik-warm, sosiaal-ekshibisionistiese, versekerd-dominante en geleidend-vertrouende style ingesluit kan word. Hierdie style verteenwoordig almal kombinasies van enkelstyle wat in die literatuur as toepaslik vir middelvlakbestuurders beskryf word. Die kompetierend-wantrouige styl word nie as toepaslik beskou nie omdat daar geen getuienis ter ondersteuning van die wantrouige komponent gevind kan word nie.

HOOFSTUK 3

DIE ONTWIKKELING VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS SE INTERPERSOONLIKE GEDRAG

In hierdie hoofstuk word die benadering tot interpersoonlikegedragsontwikkeling wat in hierdie navorsing gevolg word, uiteengesit. Dit word gedoen deur eerstens die noodsaaklikheid van interpersoonlikegedragsontwikkeling na aanleiding van wanaangepaste interpersoonlike gedrag te bespreek. Daarna word die doel van interpersoonlikegedragsontwikkeling aan die hand van die komponente daarvan uiteengesit. Die konsep "komplementariteit" word aan die hand van 'n aantal proposisies bespreek, terwyl daar telkens gewys word op die gebruik van dié konsep in ontwikkelingsintervensies vir middelvlakbestuurders. Laastens word die ontwikkelingsproses kortliks beskryf.

3.1 WANAANGEPASTE INTERPERSOONLIKE GEDRAG

Een van die eerste omskrywings van wanaangepaste gedrag vanuit die invalshoek van die Interpersoonlike benadering is deur Sullivan (1953) gedoen en hiervolgens word wanaangepaste gedrag gekenmerk deur oneffektiewe interpersoonlike verhoudinge. Onderliggend hieraan is persone se gevoelens dat hulle onwaardig en onbevoeg in verhoudinge met andere is. Volgens hom is dit die gevolg van vroeë onbevredigende verhoudings wat 'n negatiewe persepsie van die self geskep het, tot wanhoop gelei het en uiteindelik ook tot die staking van pogings om verhoudings te probeer bou. In 'n bestuurskonteks beteken dit dat middelvlakbestuurders se verhoudinge met hul hoofde, medewerkers en ondergeskiktes sterk beïnvloed kan word deur hul verhoudingsgeskiedenis asook die beperkte interpersoonlike style waaroor hulle tans beskik en wat hulle openbaar.

In die kontemporêre interpersoonlike model word wanaangepaste gedrag beskryf as problematiese transaksionele patrone. Dit kom daarop neer dat wanaangepaste persone tydens hul interpersoonlike ontwikkeling 'n beperkte selfsisteem gevorm het, wat later in rigiede en ekstreme interpersoonlike gedrag manifesteer. Kiesler (1996) beskryf wanaangepaste gedrag

meer omvattend as versteurde, ontoepaslike, ontoereikende en selfvernietigende interpersoonlike aksies wat tydens wanaangepaste persone se interaksies met betekenisvolle ander na vore kom. Verder ontstaan dit oorspronklik en kumulatief weens die feit dat persone nie aandag gee aan die selfvernietigende en onsuksesvolle aspekte van hul interpersoonlike gedrag nie.

Alhoewel middelvlakbestuurders byvoorbeeld kan besef dat hulle verhoudingsprobleme ervaar, neem min van hulle die inisiatief om dié probleme aan te pak, te probeer oplos of hulp te soek. Selfs wat bestuursontwikkelingsprogramme betref, word interpersoonlike gedrag hoofsaaklik op die vaardigheidsvlak hanteer, terwyl daar selde omvattende evaluering van individuele bestuurders se interpersoonlike gedrag gemaak word met die doel om verandering op persoonlikheidsvlak te bewerkstellig. Bestuursontwikkelingskurrikula maak ook eerder voorsiening vir die ontwikkeling van strategiese en analitiese bestuursvaardighede as vir interpersoonlikegedragsontwikkeling. In hierdie studie word die klem veral geplaas op die wanaangepaste gedrag van middelvlakbestuurders soos dit in hul interpersoonlike style na vore kom. Hierdie gedrag kan as volg geoperasionaliseer word:

Kiesler (1996) onderskei, wat wanaangepaste gedrag betref, tussen ekstreme of intense en rigiede interpersoonlike gedrag. Eersgenoemde verwys na abnormale persone wat ekstreme en intense interpersoonlike gedrag toon. Dié tipe gedrag word deur die buitenste rand van Kiesler se 1982-Interpersoonlike Sirkel verteenwoordig (sien Figuur 2.1).

Sullivan (1953) het dié tipe gedrag by wyse van 'n sosiologiese perspektief beskryf waarvolgens hy beweer dat gedrag op die abnormaal ekstreme vlak van 'n gedragskategorie, gedrag verteenwoordig wat die gemeenskap sal laat ly indien almal op dié wyse begin optree. Carson (1969) beweer verder dat wanaangepaste gedrag op hierdie vlak op die verbreking van 'n kultuur se reëls neerkom. 'n Persoonlikheidsversteuring kan volgens hom beskryf word as die najaag van 'n stabiele interpersoonlike posisie in verhouding tot ware of verbeeldingspersone op wyses wat die kulturele reëls openlik verbreek.

Die interpersoonlike gedrag van wanaangepaste persone kan benewens die feit dat dit intens of ekstreem is, ook rigied wees in die sin dat hulle beperk is in hulle repertoire. 'n Evaluering van

hul gedrag kan daarop dui dat hulle tot net enkele van die segmente in die Interpersoonlike Sirkel beperk is. Hierdie persone sal geneig wees om onbuigsaam op te tree en sal terselfdertyd probeer om rigiede verhoudings te ontlok.

Hierdie persone het dus 'n rigiede repertoire van interpersoonlike gedrag wat hulle onwillig is of nie in staat is om te verander nie, ten spyte van die verskeidenheid interpersoonlike posisies wat ander aanvanklik in interaksies beklee.

Carson (1969) wys verder daarop dat wanaangepaste persone gemotiveer word om reëls te verbreek, deurdat enige erkenning dat hulle op 'n gegewe oomblik ander persone se interpersoonlike posisies beklee en dus "vreemde" interpersoonlike style openbaar, 'n ernstige oortreding van hulle eie selfsisteme kan impliseer wat tot angs aanleiding kan gee. Dit beteken dus dat die "slegte ek"- en die "nie ek"-personifikasies van wanaangepaste persone so rigied en ekstreem geword het dat dit hulle interpersoonlike strategieë in 'n groot mate beperk.

In hierdie navorsing word daar egter nie met 'n sogenaamde abnormale populasie gewerk nie en derhalwe sal die navorsingdeelnemers, wat uit middelvlakbestuurders bestaan, se gedrag waarskynlik minder ekstreem wees. Indien ekstreme gedrag voorkom, kan dit moontlik net by enkele van die persone in die steekproef, en slegs by enkele van die interpersoonlike style, voorkom. Rigiditeit soos verteenwoordig deur 'n beperkte interpersoonlike stylrepertoire kan moontlik meer prominent by middelvlakbestuurders wees. Tot dusver is bogenoemde stellings hipoteties, aangesien daar geen navorsingsresultate met betrekking tot die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders gevind kon word nie. Die evaluering van 'n groep middelvlakbestuurders sal dalk nie bloot 'n aanduiding van die algemene stylprofiel van middelvlakbestuurders gee nie, maar ook van die moontlike ekstreemheid en rigiditeit van die groep in sy geheel.

Wat die ontwikkelingsprogramme van middelvlakbestuurders betref, wil dit ook voorkom of daar eers die een of ander vorm van evaluering moet plaasvind voordat individuele middelvlakbestuurders se gedrag as ekstreem of rigied gekategoriseer kan word. Wanneer die evaluering gedoen is en 'n interpersoonlike stylprofiel van middelvlakbestuurders geïdentifiseer

is, kan spesifieke kandidate geselekteer word om ontwikkelingsprogramme te deurloop met die doel om hulle interpersoonlike stylrepertoires te probeer uitbrei. In die samestelling van 'n interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram moet daar, onder andere, aandag gegee word aan die onderskeie komponente van interpersoonlike gedragsontwikkelingsintervensies.

3.2 DIE KOMPONENTE VAN INTERPERSOONLIKEGEDRAGS-ONTWIKKELINGSINTERVENSIES

Kiesler (1996) wys daarop dat interpersoonlike psigoterapie uit taak- en transaksiekomponente bestaan. Die taakkomponent behels die selfopenbaring van kliënte en die ondersoek en verkenning van hulle probleme, terwyl die transaksiekomponent na kliënte se interpersoonlike kommunikasie verwys soos dit deur die terapeut ervaar word. Aan die begin van die terapeutiese proses vertel kliënte gewoonlik gerepeteerde weergawes van hulle belewenisse. Dit is gewoonlik soos hulle dit al telkens herbeleef het, en sluit slegs dié aspekte in wat volgens hulle relevant is tot die probleem, waarvoor hulle egter nog geen oplossing kon vind nie.

Die antwoorde op hulle probleme lê moontlik ook nie in hierdie gerepeteerde weergawes van hul geskiedenis nie, maar eerder in die ongerepeteerde belewenisse, en meer spesifiek in die ondervindinge en aksies wat hulle selektief ignoreer. Die terapeut se taak is dus om kliënte te help om aandag te gee aan "verlore elemente" van die gerepeteerde storie, hierdie elemente te identifiseer en te probeer verklaar.

Kiesler (1996) beskryf die verlore elemente verder as taak- en transaksie-elemente. Taakelemente verwys na aspekte van ondervindinge (kognisies, gevoelens, fantasieë) en aksies (woorde en nieverbale gedrag) wat geïgnoreer of onderbeklemtoon word in kliënte se weergawes van hul gerepeteerde belewenisse. Transaksionele elemente verwys weer na die outomatiese en gewoonteverhoudingsboodskappe en -aksies waarmee kliënte ander persone oorreed om met komplementêre response te reageer. Wanneer kliënte hierin slaag, sal hul selfvernietigende en wanaangepaste patrone van interaksies behoue bly.

Pogings om wanaangepaste style te handhaaf, word nie net tussen twee persone aangetref nie, maar ook in 'n groep. Yalom (1985) se groepterapiebenadering het hier betrekking. Die begrip "sosiale mikrokosmos" staan sentraal in sy teorie. Dit beteken dat indien daar genoeg tyd verloop, lede van die groep normaal sal begin optree en met ander groeplede in interaksie sal tree op dieselfde wyse wat hulle teenoor persone in hulle eie sosiale sfeer optree. Hulle ware interpersoonlike gedrag of style sal dus nie verberg kan bly nie en hulle sal pogings aanwend om 'n sosiale wêreld in die groep te skep wat soortgelyk is aan die een waarin hulle nog altyd geleef het.

Sukses en die oorkoepelende doel met psigoterapie is om verskuiwings van die gerepeteerde na die ongerepeteerde komponente te bewerkstellig. Dit impliseer ook dat daar stabiele en waarneembare verskuiwings in kliënte se bedekte komplementêre response na minder ekstreme interaksies op meer van die kwadrante van die Interpersoonlike Sirkel sal wees. Voor daar egter sprake van verskuiwings kan wees, is dit belangrik dat die ongerepeteerde komponente eers ontleed word.

Wanneer daar interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies vir middelvlakbestuurders in groepformaat beplan word, moet individuele bestuurders blykbaar eerstens geleentheid gegee word om die interpersoonlikegedragsproblematiek wat hulle in die werksituasie ervaar, met die groep te deel. Hierdie probleme sal deur die groeplede en die fasiliteerder geëksploreer moet word. In dié proses sal daar veral gefokus moet word op die "verlore" kennisies, gevoelens, fantasieë en aksies van die bestuurders, waaraan hulleself nie aandag gee nie. Hulle verbale en nieverbale gedrag kan in hierdie opsig belangrike leidrade oplewer. Sodoende kan hulle gehelp word om tot beter insigte in hul ondervindings by die werk te kom.

Tweedens moet daar aandag gegee word aan hul interpersoonlike transaksies, met ander woorde, die wyse waarop hulle probeer om die ander persone in die groep asook die fasiliteerder te oorreed om komplementêre response te lewer. Hulle sal bewus gemaak moet word van hierdie prosesse, aangesien dit outomaties en hoofsaaklik op 'n onbewuste vlak plaasvind. Terselfdertyd sal die fasiliteerder daarop bedag moet wees om nie komplementêre response te gee wat deelnemers sal toelaat om hulle selfvernietigende patrone voort te sit nie. Die fasiliteerder asook

ander groeplede kan hierin 'n belangrike rol speel. Die ondersoek en verkenning van die taakkomponent berus op die basiese terapeutiese vaardighede van die fasiliteerder. Die ontleding van die transaksiekomponent verg egter unieke kennis en vaardighede vanuit die raamwerk van die Interpersoonlike model. Kennis van die konsep "komplementariteit" is byvoorbeeld belangrik.

Dit is egter nie net vir fasiliteerders belangrik om die konsep komplementariteit te verstaan nie, maar ook vir individuele bestuurders, aangesien dit 'n aanduiding sal gee van die tipe verhouding wat elk van hulle met ander persone probeer bewerkstellig. Dit sal dus moontlik nie voldoende wees om 'n bestuurder se interpersoonlike style te evalueer nie. Bestuurders moet ook kan verstaan hoe hulle repertoire van style neerslag vind in interpersoonlike verhoudinge. Die konstruk komplementariteit vorm deel hiervan en word vervolgens bespreek.

3.3 KOMPLEMENTARITEIT

Volgens Kiesler (1996) probeer persone deur hul interpersoonlike gedrag spesifieke tipes verhoudinge met ander bewerkstellig. Dit behels komplementêre verhoudinge wat vry is van ang en waardeur hul persepsies van hulself bevestig kan word. Vir dié doel word ander persone op 'n minimaal bewuste en outomatiese wyse beweeg en selfs gemanipuleer om verhoudingsposisies te aanvaar wat komplementêr is. Die effek van hierdie transaksionele onderhandelinge is dat die bedekte ervaringe (gevoelens, beelde, kognisies en aksietendense) of impakboodskappe van ander persone op so 'n wyse beperk word dat hulle waarskynlik oort sal reageer soos daar van hulle verwag word.

In 'n terapeutiese situasie sal die terapeut dus, soos die ander persone in die kliënt se lewe, waarskynlik ook komplementêre of impakresponse ervaar. Kliënte se lokboodskappe aan terapeute is 'n aanduiding van hul selfvernietigende style teenoor ander. Die bedekte komplementêre response van terapeute in hulle interaksies met kliënte kan belangrike leidrade wees in die ontleding van kliënte se selfvernietigende interpersoonlikegedragpatrone.

Voordat daar egter verder hieraan aandag gegee word, is dit nodig om die konsep komplementariteit van nader te beskou.

Kiesler (1983) meld dat Carson die eerste navorser was wat die beginsel van komplementariteit beskryf het. Dit het hy gedoen op grond van Leary se teorie, waarin die beginsel deurgaans geïmpliseer word. Hiervolgens is die doel met interpersoonlike gedrag, wat betref die sekuriteitinstandhoudingsfunksie daarvan, die oorreding van ander persone om komplementêr op te tree sodat huidige interpersoonlike posisies gehandhaaf kan word.

Dit impliseer dat 'n tipe interpersoonlike gedrag in wese 'n bod is waarmee ander oorgehaal word tot komplementêre gedrag. Volgens Leary (1957) is die komplementêre interaksie gewoonlik tot 'n mate wederkerig bevredigend in dié sin dat dit albei partye se sekuriteit bevestig. In 'n bestuurskonteks sal dit byvoorbeeld impliseer dat dominante bestuurders ondergeskiktes in hul verhoudingsboodskappe probeer oorreed om komplementêre gedrag van onderdanigheid te openbaar sodat eersgenoemdes in beheer kan bly en sekuriteit in die verhouding op dié wyse bewerkstellig kan word. Indien bestuurders die ang in verhoudings probeer hanteer deur te domineer en ondergeskiktes sekuriteit daarin vind om gedomineer te word, sal die bestaande verhoudinge gehandhaaf word. Dit kan selfs impliseer dat daar geen groei en ontwikkeling sal plaasvind nie.

Verhoudingsprobleme kan egter ontstaan wanneer bestuurders so ekstreem dominant is dat hulle selfs diktatoriaal raak (sien Figuur 2.1) of so rigied is dat hulle in die meeste situasies wil domineer, veral waar ondergeskiktes nie bereid is om gedomineer te word nie. Ondergeskiktes kan in teenstelling met komplementêre gedrag, begin om a-komplementêre of selfs anti-komplementêre gedrag te openbaar.

Carson (1969) was ook die eerste persoon wat anti-komplementêre en niekomplementêre verhoudings beskryf het. Dié drie konsepte word deur Kiesler (1983) en Kiesler (1996) by wyse van 'n aantal proposisies beskryf.

3.3.1 Proposisie 1

Persone se interpersoonlike aksies is geneig om (met 'n waarskynlikheid groter as toeval) komplementêre response by ander persone met wie hulle in interaksie is, te wek, te ontlok of daartoe aanleiding te gee (Kiesler, 1983).

Dit beteken dat persone van ander met wie hulle in interaksie is, beperkte klasse response ontlok wat met hulle selfdefinisies ooreenstem. Indien die ander persone nie komplementêr reageer nie sal die verhouding óf doodloop óf dit sal op so 'n wyse verander word dat komplementariteit tot stand gebring word.

Bogenoemde is die beginsel wat Leary die wederkerigheid van interpersoonlike gedrag noem en Beier (1966) gebruik dit om die konsep "lokboodskap" te definieer. Volgens hom skryf persone met hulle lokboodskappe voorwaardes vir emosionele interaksies aan ontvangers voor wat meebring dat ontvangers op die voorgeskrewe wyse reageer en daarmee die persone in staat stel om hul interpersoonlike posisies te handhaaf en dieselfde gedragspatrone voort te sit.

Caspi en Bem (1990) beskryf 'n lokinteraksie as 'n interaksie wat voorkom wanneer persone se interpersoonlike style spesifieke prosesse by ander ontlok. Hulle verduidelik die konsep verder deur daarop te wys dat persone in 'n lokinteraksie handel (*act*) en dat die omgewing op hul gedrag reageer (*react*), waarop die individue weer reageer.

In 'n ontwikkelingskonteks sal dit belangrik wees om bestuurders geleentheid te gee om die tipe komplementêre verhoudings te ondersoek wat hulle probeer ontlok. Sodoende kan hulle in kontak kom met hul eie interpersoonlike behoeftes en gedragstyle en ook bewus word van die wyses waarop hulle reageer in 'n poging om hul stabiele maar soms ook rigiede posisies te handhaaf. Verder kan dit hulle help om te verstaan waarom hulle probleme ervaar in die ontwikkeling en instandhouding van sekere interpersoonlike verhoudinge.

Bestuurders kan dit byvoorbeeld moeilik vind om verhoudings te handhaaf waarin ander persone niekomplementêr tot hulle eie gedrag optree nie. Die dominante bestuurder wat 'n ondergeskikte

bestuur wat nie bereid is om deurgaans onderdanig op te tree nie, kan moontlik as voorbeeld gebruik word. Die verhouding sal óf met vele probleme gepaard gaan óf heronderhandel moet word.

3.3.2 Proposisie 2

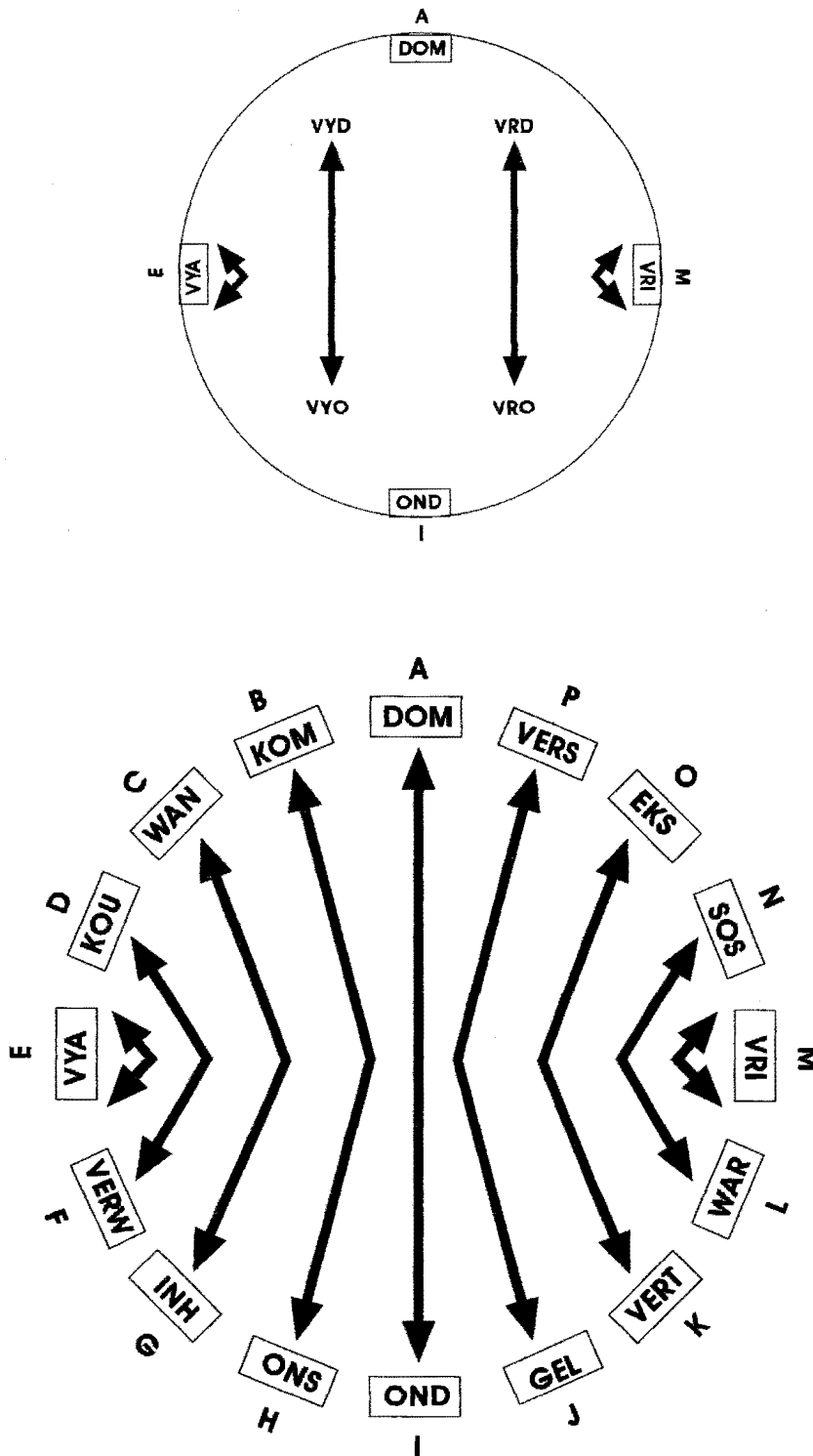
Persone se verwagtings betreffende die reaksies van persone met wie hulle in interaksie is, word gedefinieer en beskryf in die segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel. Die segmente op die sirkel verteenwoordig dus nie net die repertoire van interpersoonlike gedrag of style nie, maar verduidelik ook watter gedrag komplementêr tot ander gedrag is (Kiesler, 1983). Dit impliseer dat die komplement van enige interpersoonlike gedrag die respons is wat voldoen aan die verwagtinge van die geopenbaarde gedrag en wat moontlik ook sal lei tot dieselfde tipe gedrag. Albei die tipes gedrag word op die Interpersoonlike Sirkel aangetref.

Vir bestuurders is dit nie net nodig om te weet watter interpersoonlike style daar bestaan nie, maar ook hoe daar komplementêr tot enige van die style gereageer kan word. Eersgenoemde sal moontlik bereik kan word deur volledige terugvoering aan bestuurders betreffende hul eie interpersoonlike stylrepertoire binne die interpersoonlikegedragsmodel te gee, terwyl die identifisering en beskrywing van die komplementêre gedrag tot elk van die style op die interpersoonlike sirkel, style by hul repertoire kan voeg. Indien die instandhouding van interpersoonlike verhoudinge in die werkkonteks een van die doelwitte van bestuurders is, is dit belangrik dat hulle weet hoe om komplementêr op die gedrag van hoofde, medewerkers en ondergeskiktes te reageer. Elk van die drie groepe se gedrag skep unieke interpersoonlike situasies en indien die komplementêre gedrag wat deur die situasie vereis word, nie deel vorm van die bestuurder se stylrepertoire nie, sal dit moontlik aangeleer moet word.

3.3.3 Proposisie 3

Binne die Interpersoonlike teorie word komplementariteit spesifiek gedefinieer in terme van interpersoonlike gedrag soos geoperasionaliseer deur die tweedimensionele Interpersoonlike Sirkel. In Figuur 3.1 word die komplementêre kwadrante en komplementêre segmente van die

1982-Interpersoonlike Sirkel aangedui.



Figuur 3.1: Die komplementêre kwadrante en komplementêre segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel

Komplementariteit ontstaan volgens Kiesler (1983) op grond van (a) wederkerigheid in die beheerdimensie (dominansie trek onderdanigheid, onderdanigheid trek dominansie) en (b) ooreenstemming in die affiliasiedimensie (vyandigheid trek vyandigheid, vriendelikheid trek vriendelikheid).

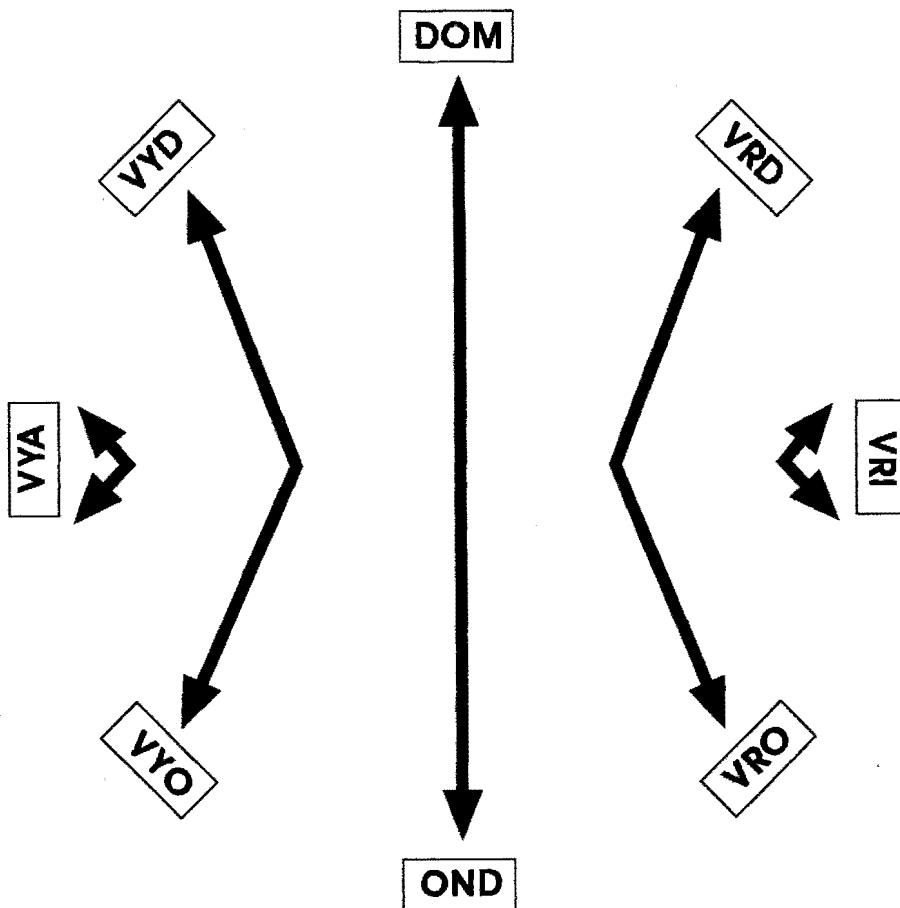
Uit die figuur blyk dit dat wanneer persoon A byvoorbeeld vriendelik-dominante gedrag openbaar, persoon B uitgelok sal word tot vriendelik-onderdanige komplementêre gedrag. Persoon B aanvaar hiermee persoon A se bod van wederkerigheid ('n onderdanige reaksie tot dominansie) en aanvaar ook persoon A se affiliasiebod met ooreenstemming (vriendelikheid in reaksie op vriendelikheid).

Deur komplementêre gedrag bevestig persoon B die selfvoorstellingsaanbiedinge (*self-presentational bids*) van persoon A op beide die beheer- en die affiliasie-asse van die sirkel. Dit blyk ook uit die figuur dat die komplementêre response in die kwadrante altyd binne die sirkel en altyd binne die linker- of regterhelftes van die sirkel voorkom (Kiesler, 1996).

Dit kan nodig wees om aan bestuurders die implikasies van komplementêre gedrag in die instandhouding en vernietiging van interpersoonlike verhoudings uit te wys. In die vorige hoofstuk is die belangrikheid van warm, vriendelike en vertrouende style uit die literatuur uitgewys. Die behoefte aan hierdie soort optrede is nie net een van die mees prominente interpersoonlike behoeftes van ondergeskiktes nie, maar dit kan tot soortgelyke komplementêre gedrag by ander persone lei indien bestuurders dit eerste openbaar. Vriendelikheid word dus met komplementêre vriendelike gedrag beantwoord, wat besonder bevorderlik vir effektiewe interpersoonlike verhoudinge kan wees. In bogenoemde geval kan komplementêre gedrag bydra om 'n effektiewe interaksie of verhouding in stand te hou.

In teenstelling hiermee word vyandigheid met komplementêre vyandigheid beantwoord. Indien bestuurders van die meer vyandige interpersoonlike style openbaar, bestaan daar die moontlikheid dat dit met vyandigheid beantwoord sal word. Vyandige interpersoonlike style kan bestuurders se manier wees om die ang in die verhouding te hanteer deur met behulp van vyandige gedrag van die ander persoon "ontslae" te raak. Hoofde, medewerkers en

ondergeskiktes kan aanvanklik vriendelik teenoor 'n vyandige bestuurder optree, maar daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat die gedrag uiteindelik in komplementêre vyandigheid sal verander. Die komplementariteit van oktante op die 1982-Interpersoonlike Sirkel word in Figuur 3.2 weergegee.



Figuur 3.2: Die komplementêre oktante van die 1982-Interpersoonlike Sirkel

Daarmee het die bestuurder dan ook verseker dat daar nie verdere interaksies sal plaasvind nie en dat die angs in die verhouding deur die persoon se onttrekking aan die verhouding verminder word. In hierdie geval kan komplementêre gedrag daartoe bydra om 'n oneffektiewe interaksie of verhouding in stand te hou. Dit beteken dus nie dat komplementêre gedrag altyd bevorderlik vir effektiewe interpersoonlike verhoudinge is nie, maar dat dit eerder die ontlokte response op gelewerde gedrag verteenwoordig.

Soms word vyandigheid ook deur bestuurders met openlike aggressie verwar. Dit is belangrik om uit te wys dat vyandigheid in verskillende interpersoonlike style na vore kom en dat 'n geïnhibeerde styl (G op die Interpersoonlike Sirkel) 'n meer gesofistikeerde vorm van vyandigheid kan wees. Alhoewel 'n bestuurder met hierdie styl nie openlik aggressief is nie, kan dit steeds tot die beëindiging van die interaksie met byvoorbeeld 'n ondergeskikte lei.

Wanneer die ondergeskikte na vele probeerslae nie reaksie of effektiewe interaksie van die geïnhibeerde bestuurder kry nie, sal die persoon moontlik die interaksie beëindig. Die boodskap wat bestuurders hiermee kan stuur, is dat hulle nie sensitief vir ander persone se interpersoonlike behoeftes is nie. Indien 'n ander bestuurder dus volgens 'n vyandige interpersoonlike styl kommunikeer, is die ontlokte respons om dit met vyandigheid te beantwoord.

Indien iemand anders vyandig optree, moet bestuurders hulself egter ook afvra wat die ander persoon met die gedrag probeer oordra. Moontlik wil die persoon die interaksie beëindig (vyandig-dominant) aangesien hy of sy op daardie oomblik byvoorbeeld emosioneel ontsteld is en eers tyd nodig het om tot bedaring te kom alvorens daar rasioneel gekommunikeer kan word. In hierdie geval kan dit dalk nodig wees om die interaksie te staak en die persoon ruimte te gee (vyandig-onderdanig).

Die situasie kan egter nie voortduur indien die verhouding in 'n meer effektiewe verhouding verander moet word nie. Indien albei partye 'n vyandige posisie handhaaf, sal dit effektiewe interaksie bemoelik en moontlik tot 'n totale verbokkeling van die verhouding aanleiding gee.

Soms kan dit egter nodig wees om nie met komplementêre gedrag te reageer nie, maar eerder a-komplementêre of anti-komplementêre gedrag te openbaar, byvoorbeeld waar daar onder druk gewerk word en dit noodsaaklik is om die taak afgehandel te kry. Die bestuurder kan dit in so 'n geval nodig vind om 'n ander interpersoonlikegedragstyl te volg. Verder kan dit met tye ook nodig wees om ander persone bewus te maak van hulle gedrag. In die bogenoemde voorbeeld kan die bestuurder dit moontlik doen deur met dieselfde vyandige-dominansie op te tree.

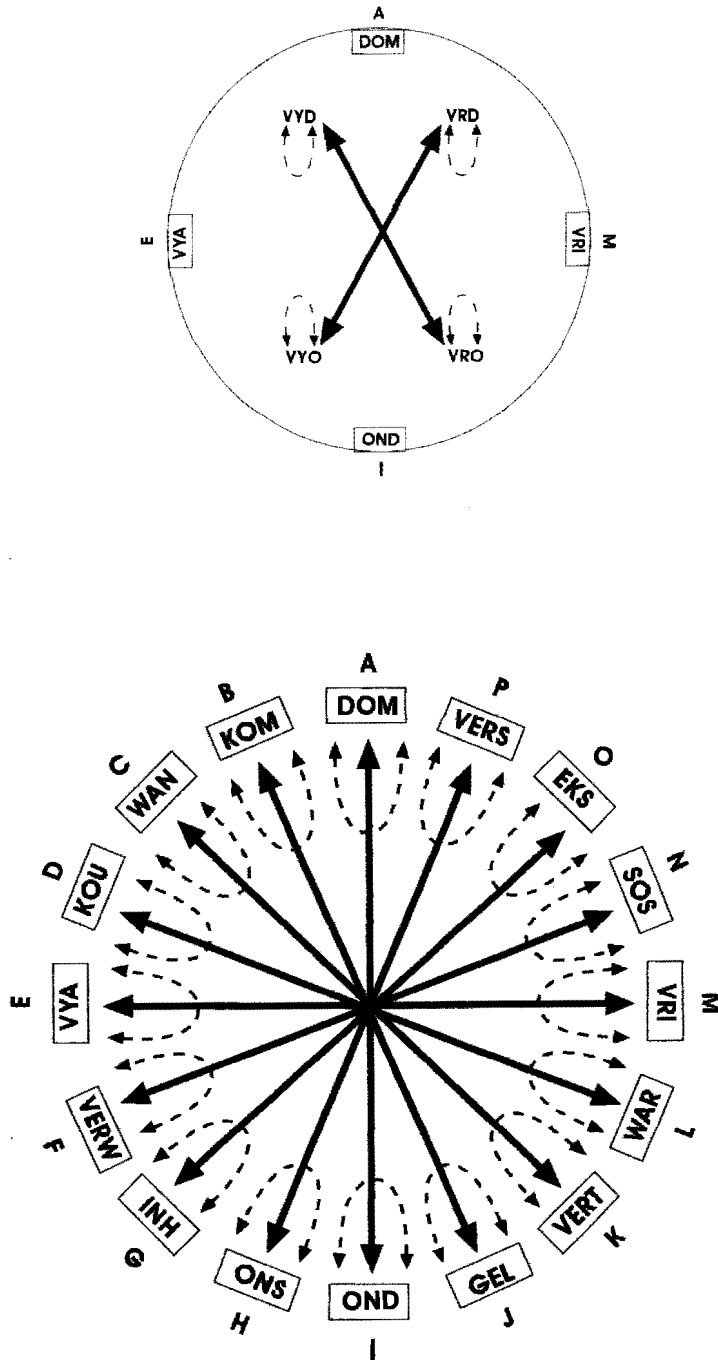
Wat bestuurders wel uit die funksionering van komplementêre gedrag kan leer, is dat hulle 'n keuse het om met komplementêre gedrag te reageer en dat dit in sekere gevalle effektiewe verhoudinge kan bevorder, maar dat hulle ook kan kies om niekomplementêr op te tree indien die komplementêre gedrag 'n oneffektiewe verhouding in stand sal hou.

3.3.4 Proposisie 4: a-komplementêre gedrag

Benewens komplementêre response is daar ook twee ander breë kategorieë van niekomplementêre response (nl. a-komplementêr en anti-komplementêr) wat 'n persoon in reaksie op 'n ander se gedrag kan gee.

In Figuur 3.3 word die a-komplementêre kwadrante en segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel weergegee. 'n A-komplementêre respons vind plaas wanneer 'n persoon met aksies reageer wat óf ooreenstemmend in affiliasie óf wederkerig in beheer is maar nie albei nie (Kiesler, 1983).

As die vriendelik-dominante persoon A weer as 'n voorbeeld geneem word, sal die a-komplementêre respons van persoon B óf vriendelik-dominant (isomorries a-komplementêr) óf vyandig-onderdanig (semimorries a-komplementêr) wees. In die geval van die vriendelik-dominant/vriendelik-dominant-passing aanvaar persoon B die affiliasiebod van persoon A met ooreenstemming, maar verwerp die beheerbod van persoon A met niewederkerigheid (dominansie teenoor dominansie).



Figuur 3.3: A-komplementêre kwadrante en segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel

In die geval van die vriendelik-dominant/vyandig-onderdanig-diade, aanvaar persoon B die beheerbod van persoon A en reageer met wederkerigheid (onderdanigheid), maar verwerp persoon A se affiliasiebod met nie-ooreenstemming (vyandigheid in reaksie op vriendelikheid). In albei gevalle aanvaar persoon B dus die vriendelik-dominante persoon se selfeis (*self claim*) in een van die dimensies, maar verwerp dit in die ander een (Kiesler, 1996).

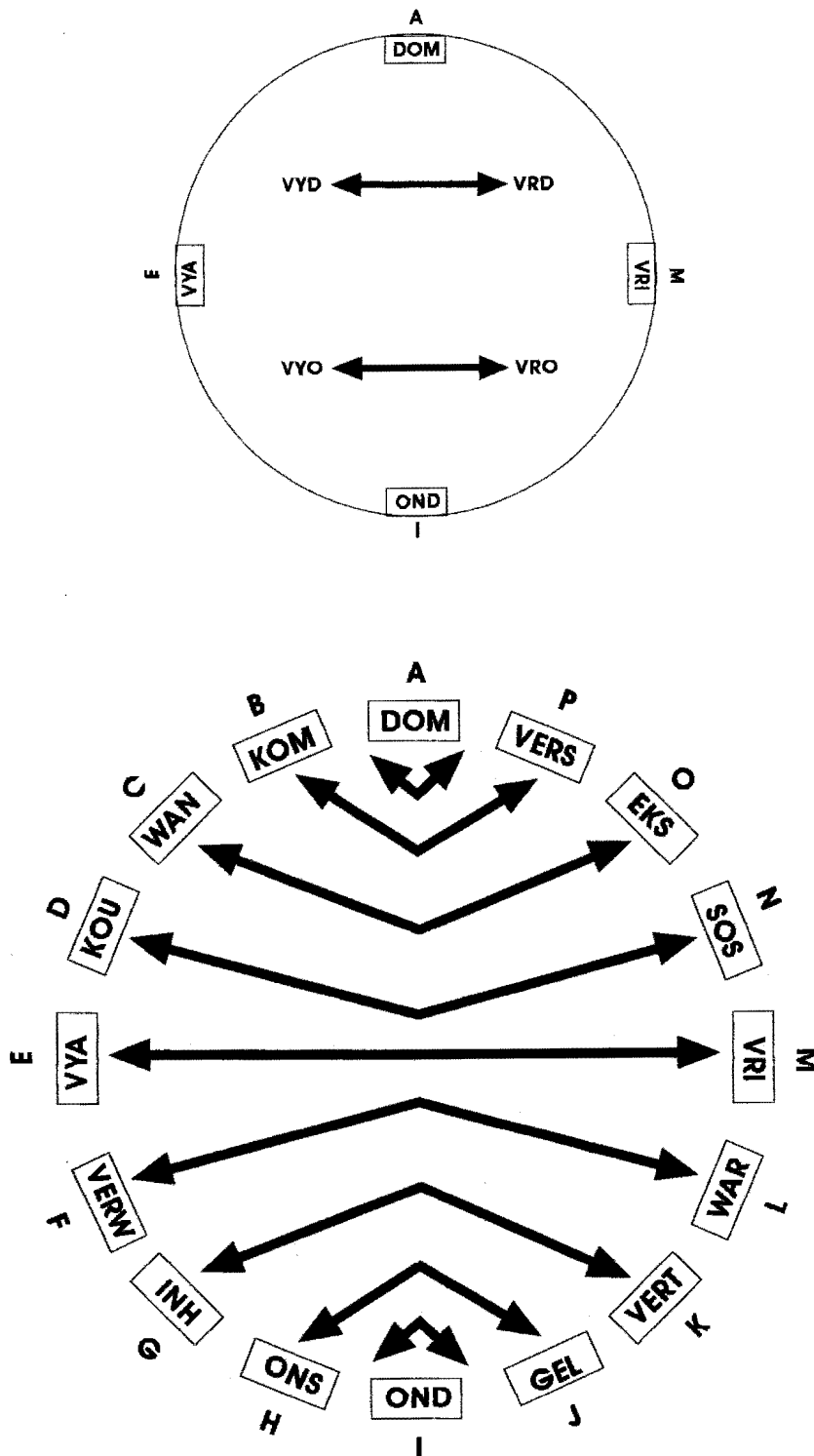
Dit impliseer dat middelvlakbestuurders nie noodwendig altyd in die komplementêre posisie van ondergeskiktheid hoef te wees nie maar dat hulle byvoorbeeld dominerende hoofde van hulle dominansie bewus kan maak deur 'n soortgelyke posisie in te neem. Die hoof kan dit egter as 'n uitdaging sien en bedreig voel deur die respons. Wanneer dit egter 'n stabiele verhouding is en die posisie met vriendelikheid ingeneem word, kan dit moontlik tot nuwe insigte en verhoudingsposisies lei.

3.3.5 Proposisie 4: anti-komplementêre gedrag

Volgens Kiesler (1996) is die derde breë kategorie van response die anti-komplementêre reaksies waarin persoon B op persoon A se gedrag reageer met gedrag wat nie-ooreenstemmend is ten opsigte van affiliasie en ook niewederkerig ten opsigte van beheer. In Figuur 3.4 word die anti-komplementêre kwadrante en segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel aangedui.

Hiervolgens blyk dit dat die anti-komplementêre response teenoor 'n vriendelik-dominante persoon, vyandig-dominant is. In die voorbeeld van die vriendelik-dominant/vyandig-dominant-passing verwerp persoon B persoon A se affiliasiebod met nie-ooreenstemming en verwerp ook persoon A se beheerbod met niewederkerigheid.

Daar kan met ander woorde beweer word dat persoon B persoon A se selfdefinisiebod in beide dimensies van die sirkel verwerp. Wanneer bestuurders dus byvoorbeeld ander persone se dominansie met vyandigheid sou uitdaag, bestaan daar 'n sterk moontlikheid dat dit tot 'n totale terminering van die interaksie of verhouding sal lei.



Figuur 3.4: Anti-komplementêre kwadrante en segmente van die 1982-Interpersoonlike Sirkel.

Volgens Kiesler (1996) word anti-komplementêre persoonlikhede minder waardevol geag as komplementêre persoonlikhede. Persone wat eersgenoemde tipe gedrag openbaar, sal moontlik ook geïgnoreer of vermy word en hulle word dus nooit werklik deur ander geleer ken nie. Die gevolg is dat die persoon nie maklik onbekende transaksies wat moontlik nuwe, uitdagende lewenservaringe kan meebring, probeer nie.

3.3.6 Proposisie 5

Kiesler (1996) beweer dat diades wat gekenmerk word deur komplementêre interaksies geneig is om stabiele verhoudings te vorm. Diades wat gekenmerk word deur anti-komplementêre interaksies, daarenteen, is onstabiel en geneig om toekomstige interaksies te staak. Diades wat gekenmerk word deur a-komplementêre interaksies is onstabiel en bevorderlik vir verandering (dit lei óf tot meer komplementariteit óf tot meer anti-komplementariteit en beëindiging van die interaksie).

Kiesler (1996) haal die proefskrif aan waarin Wagner die belangrikheid van komplementariteit in die ontwikkeling en instandhouding van verhoudings beskryf. Volgens hom kan daar verwag word dat verhoudings wat voortduur en stabiel is, gekenmerk sal word deur komplementêre interaksies, terwyl verhoudings wat gekenmerk word deur herhaalde niekomplementêre interaksies minder stabiel en blywend sal wees.

Wanaangepaste gedrag en oneffektiewe verhoudings kan egter ook met komplementariteit in stand gehou word deurdat dit die status quo handhaaf. By wanaangepaste gedrag moet daar eerder gepoog word om a-komplementêr of anti-komplementêr op te tree, sodat die persoon geleentheid kry om sy of haar ekstreme style te temper en die style wat hy of sy nie volg nie, aan te leer.

Hieruit kan ook afgelei word dat die mate van aanvaarding of verwerping van persone se selfdefinisies die vlak van gemak en angs in die verhouding sal bepaal. Wanneer daar komplementêre gedrag plaasvind, is dit die minste bedreigend vir albei partye aangesien albei se selfdefinisies deur die ander party aanvaar word. 'n Dominante bestuurder kan byvoorbeeld in beheer bly aangesien die medewerker of ondergeskikte die onderdanige posisie aanvaar en nie

die dominante gedrag uitdaag nie. Anti-komplementêre gedrag lei tot die meeste angs en ongemak, terwyl a-komplementêre gedrag tot 'n gemiddelde vlak van angs en ongemak lei. Die komplementêre gedrag tot 'n bestuurder se optrede is dus daardie gedrag wat aan die geopenbaarde verwagtinge van die bestuurder voldoen en tot verdere interaksie binne die bestaande verhouding aanleiding gee.

3.3.7 Proposisie 6

Volgens Kiesler (1996) funksioneer komplementariteit en niekomplementariteit slegs op dieselfde vlak van intensiteit van gedrag. Met ander woorde, interpersoonlike gedrag op 'n sekere vlak van intensiteit is geneig om (met 'n waarskynlikheid groter as toeval) komplementêre response by ander te ontlok op dieselfde vlak van intensiteit. Gedrag van 'n gemiddelde intensiteit (verteenwoordig op die middelste sirkel van die 1982-Interpersoonlike Sirkel) sal komplementêre gedrag van 'n gemiddelde intensiteit ontlok.

3.3.8 Proposisie 7

Kiesler (1996) beweer verder dat 'n spesifieke komplementêre respons uit twee opeenvolgende stadia in die persoon met wie daar in interaksie getree word bestaan, naamlik (1) 'n kovertes respons wat die "impakboodskap" genoem word, en (2) die daaropvolgende overtes gedrag wat as die komplementêre respons bekend staan.

Impakboodskappe verwys volgens Kiesler (1996) na die verskillende wyses waarop 'n spesifieke persoon 'n ander betrokke maak (*engage*) terwyl hulle in interaksie is. Daar is vier breë kategorieë van impakboodskappe, naamlik direkte gevoelens, aksiegeneidhede, waargenome lokboodskappe en fantasieë.

Direkte gevoelens verwys na die gevoelens wat ander persone by iemand wakker maak wanneer hulle in die persoon se teenwoordigheid is. Hulle ontlok met ander woorde sekere emosies, gevoelens of houdings by die persoon terwyl hulle aanwesig is of laat die persoon dit ervaar terwyl hulle aanwesig is. Voorbeelde hiervan is verveling, woede en mededingendheid.

Gedragstendense verwys na drange om iets aan die persone te doen of nie te doen nie terwyl hulle aanwesig is. Dit behels aksies en gedrag wat op die persone gerig word wanneer hulle aanwesig is. Dit sluit byvoorbeeld die drang in om hulle alleen te laat, te beledig, te vertrou of selfverdedigend op te tree.

Waargenome lokboodskappe verwys na die idees wat gevorm word met betrekking tot wat 'n mens dink die ander persone aan jou probeer doen of wat jy dink hulle wil hê jy moet doen. Jy kry byvoorbeeld definitiewe idees oor wat die persone wil hê jy moet doen of nie doen nie terwyl hulle aanwesig is. Jy kry moontlik ook 'n idee van die ander persone se siening van julle verhouding, wat hulle oor jou voel en dink en wat hulle in die algemeen moontlik vir hulself oor jou sê. Voorbeelde is dat hulle dink 'n mens kan nie vertrou word nie, hulle gee nie om wat jy wil hê nie, hulle wil graag die middelpunt van belangstelling wees en hulle wil eerder alleen gelaat word.

Fantasieë verwys na die metafore en beelde wat jy soms ervaar en wat belangrike aspekte van jou reaksies op die persoon verteenwoordig. Voorbeelde hiervan is die idee dat wanneer julle bymekaar is, voel dit of julle poker speel met julle kaarte styf teen julle vasgedruk en is dit asof die persoon soos 'n stoomroller oor jou ry.

Hierdie vier subkategorieë van impakboodskappe word nie net gebruik om vraelyste te ontwikkel nie, maar ook om terugvoering aan persone te gee met betrekking tot die invloed wat hulle op ander het. In die gedragsonwikkeling van bestuurders kan dit byvoorbeeld as riglyne gebruik word vir wedersydse terugvoering tydens ervaringsleergroepwerk. Bestuurders sal sodoende nie net nuwe insigte in hul eie gedrag kry nie, maar ook beter verstaan watter invloed hul optrede op ander groeplede uitoefen.

3.3.9 Proposisie 8

Wat ekstreme en rigiede (wanaangepaste) gedrag betref, meld Kiesler (1996) dat hoe meer ekstreem en rigied persoon B se gedrag is, hoe kleiner is die waarskynlikheid dat die persoon die voorspelde komplementêre respons teenoor persoon A sal lewer. Kiesler (1983) wys egter op 'n

belangrike uitsondering, naamlik wanneer die voorspelde komplementêre respons teenoor persoon A presies in dieselfde segment val as persoon B se ekstreme of rigiede styl.

Volgens die bogenoemde proposisie sal 'n wanaangepaste persoon dus volgens ekstreme of wanaangepaste style reageer ongeag die segment of die intensiteit van die gedrag wat deur persoon A aangebied is. As voorbeeld kan die ekstreem en rigied vriendelike bestuurder geneem word. Die persoon se stylrepertoire is beperk en ekstreem en reaksies teenoor ander kom, op enkele uitsonderings na, almal uit hierdie styl. Dit sal beteken dat die persoon self vriendelik sal reageer wanneer 'n ander vyandig is. Dit is met ander woorde besonder moeilik vir die persoon om komplementêr op die vyandigheid te reageer.

Die navorser het persoonlik met 'n bestuurder met bogenoemde styl gewerk en dit het duidelik uit die onderhoud geblyk dat die bestuurder se ondergeskiktes op 'n verskeidenheid wyses die neergelegde reëls verbreek het sonder enige vrees vir teregwysing. Die bestuurder se onvermoë om met tye ook van die meer dominerende en moontlik ook vyandige style te openbaar, het sy beheer oor die afdeling sterk beïnvloed en ondergeskiktes het dit uitgebuit.

Dit is derhalwe belangrik vir bestuurders om nie net te weet watter style hulle gebruik nie, maar ook watter hulle nie gebruik nie. Die doel met interpersoonlikegedragsontwikkeling behels dus nie net die aanpassing van ekstreme gedrag na meer gemiddelde vlakke (bv. diktatoriaal na dominant) nie, maar ook die aanleer van verskillende interpersoonlikegedragstyle wat moontlik nie gebruik word nie (stylrepertoire-uitbreiding).

3.3.10 Proposisie 9

Kiesler (1996) beweer dat interpersoonlike komplementariteit primêr van toepassing is op transaksies in natuurlike, relatief ongestruktureerde interpersoonlike situasies. Die mate waarin dit van toepassing is op interaksies in verskillende gestruktureerde situasies of in ander omgewingskontekste moet nog bepaal word.

Die outeur meld dat tot tyd en wyl die klasse van situasionele faktore wat relevant of irrelevant is tot die ontlokking van komplementêre gedrag bepaal is, komplementariteit slegs van toepassing is op natuurlike ongestruktureerde transaksies soos sosiale interaksies, vryetydaktiwiteite, informele gesprekke tydens partytjies en oop psigoterapeutiese onderhoude. Wat dié situasies gemeen het, is dat daar minimale verwagtings ten opsigte van sosiaal korrekte gedrag bestaan. Dit is dus situasies wat so ongestruktureerd is dat dit byna enige tipe respons van persoon B kan ontlok sonder dat die sosiale eise van die situasie oortree of die rolle versteur sal word.

In 'n werkkonteks kan dit natuurlik anders wees, aangesien daar spesifieke sosiale reëls, norme en rolle is wat in ag geneem moet word en wat moontlik die natuurlike optrede van persoon B kan beïnvloed. Die vraag kan natuurlik ook gestel word of persone met ekstreme en rigiede gedrag nie maar in elk geval met verloop van tyd in 'n spesifieke werkkonteks op hul natuurlike wyse sal begin optree nie, ongeag of sosiale reëls en rolle verontagsaam word, al dan nie.

Van die belangrikste situasionele faktore wat al nagevors is, is verkose tipe situasies, situasies waarin verskillende rolle by die werk gespeel word, situasies wat met bestuurders se kenmerke of interpersoonlike style ooreenstem en die vraag of hulle self die situasie gekies het. Hierdie situasionele faktore beïnvloed persone se gedrag tot 'n groot mate en bemoeilik die veralgemening van komplementariteit oor verskillende situasies. Daar word vervolgens kortliks na elkeen verwys.

Dit wil eerstens voorkom of persone gewoonlik **tipes situasies sal verkies** waarin hulle hul kenmerkende disposisies en verkose interpersoonlike patrone kan uitleef (Snyder & Ickes, 1985). Bestuurders sal met ander woorde situasies verkies wat van so 'n aard is dat hulle natuurlike gedrag ook die komplementêre gedrag tot die situasie sal wees. Dit impliseer dat bestuurders wat byvoorbeeld dominant is, situasies by die werk sal verkies wat hulle in staat sal stel om dominant op te tree. Anders gestel, sal hulle moontlik ook verkies om saam met medewerkers en ondergeskiktes te werk wat hulle toelaat om te domineer. Wanneer die situasie egter nie van so 'n aard is dat hul natuurlike gedrag komplementêr tot die situasie is nie, sal hulle moontlik met a-komplementêre of anti-komplementêre gedrag vorendag kom.

Moskowitz (1994) se navorsing dui verder daarop dat beide mans en vroue hul gedrag by die werk aanpas na aanleiding van die mag wat hulle op 'n gegewe oomblik in die werkkonteks het. Albei geslagte is byvoorbeeld meer dominant wanneer hulle in toesighoudende **rolle** is as wanneer hulle met medewerkers of hoofde in interaksie is. 'n Betekenisvolle verskil wat die navorsers tussen die geslagte gevind het, is dat vroue in die werkkonteks minder struwelinge onder mekaar het as mans. Dit impliseer dat die mag wat bestuurders weens hulle rolle tydens 'n interaksie het asook die rolle wat persone met wie hulle in interaksie is beklee, sal bepaal of hulle komplementêre gedrag sal openbaar of nie.

Die voorbeeld van 'n bestuurder met 'n dominante ondergeskikte kan moontlik gebruik word. Die ondergeskikte kan moontlik weens spesialiskennis op 'n gegewe oomblik dominant teenoor die bestuurder optree. Die verwagte komplementêre gedrag van die bestuurder sal dan onderdanigheid moet wees. Maar omdat die bestuurder die rol van leier vervul en dus die mag van die pos het en moontlik ook bedreig voel in 'n ondergeskikte posisie, sal dit moontlik nie gebeur nie. Verder lyk dit ook asof manlike bestuurders dit moeiliker vind om komplementêre gedrag teenoor mekaar te openbaar. Dit kan veral in die geval van onderdanige interpersoonlike gedrag geld.

Moskowitz en Cote (1995) het met hulle navorsing na die verband tussen aangename gevoelens en dominante of onderdanige gedrag bevind dat persone 'n aangename affek ervaar as hulle in **ooreenstemming met hul kenmerkende gedrag** optree. Persone wat byvoorbeeld graag by struwelinge betrokke raak, openbaar volgens die navorsers aangename gevoelens wanneer hulle ander opponeer, terwyl hulle onaangename gevoelens ervaar as hulle instemmend moet reageer. Dit sal seker ook op bestuurders van toepassing wees wat byvoorbeeld verkies om vriendelik eerder as vyandig te wees. Die situasie waarin 'n bestuurder met 'n vriendelike interpersoonlike styl die 'n taak moet uitvoer wat as vyandig beskou kan word, soos om werknemers af te dank, kan tot onaangename gevoelens lei.

Wat die invloed van verskillende situasies betref, kan daar ten slotte daarop gewys word dat mense se gedrag ook sterk beïnvloed word deur die feit of hulle self die **situasie gekies het** en of dit op hulle afgedwing is. Dit lyk volgens Moskowitz en Cote (1995) asof 'n positiewe gevoel

verband hou met kenmerke (interpersoonlike style) in situasies waar persone die persepsie het dat hulle goeie beheer oor hulle eie gedrag en die gevolge daarvan het. Waar bestuurders byvoorbeeld kies om van hulle mag af te staan en 'n ondergeskikte die beheer te laat neem, sal 'n komplementêre posisie van onderdanigheid minder bedreigend vir hulle wees. Wanneer dit egter nie hulle eie keuse is nie, kan hulle dit moeiliker vind om komplementêr op te tree.

3.3.11 Proposisie 10

Kiesler (1996) meld dat dit onduidelik is hoe interpersoonlike komplementariteit van toepassing is in aaneenlopende transaksies oor 'n spesifieke periode. Die stadia van opeenvolgende komplementêre en niekomplementêre transaksies moet nog vir al die oktante van die 1982-Interpersoonlike Sirkel gespesifiseer word.

Wanneer interpersoonlike gedrag oor 'n lang periode voortduur, is daar sprake van 'n verhouding. In die algemeen bestaan 'n verhouding tussen twee persone uit die totale patroon van herhalende interaksies tussen hulle. Peterson (1989) verduidelik dat die ontwikkeling van 'n verhouding 'n geskiedenis van transaksies behels wat tipies in vyf stadiums verdeel kan word, naamlik kennismaking, opbou, voortuitgang, agteruitgang en beëindiging. Die outeur meld verder dat interpersoonlikegedragspatrone waarskynlik verskillende funksies in verskillende stadia van die verhouding vervul.

Duke en Nowicki (1982) brei hierop uit en is van mening dat onderhandelinge oor die definisie van die verhouding tussen twee persone aanvanklik nie so belangrik is nie, maar dat dit belangriker raak namate die verhouding mettertyd ontwikkel. Hulle is derhalwe van mening dat komplementêre transaksies minder belangrik is as aangeleerde maniere en hoflikheid wanneer twee vreemdelinge 'n kort interaksie het. Wanneer die verhouding egter deur die aanvanklike stadium gevorder het, begin komplementêre transaksies plaasvind.

Nowicki en Manheim (1991) het met hulle navorsing bevind dat die positiewe effek van komplementêre verhoudings eerder in 'n langtermyn- as 'n korttermynverhouding na vore kom. Bestuurders kan waarde daaruit put om betekenisvolle verhoudinge met ander persone in hulle

werksomgewing te gebruik om hulle eie gedrag te bestudeer. Daar kan byvoorbeeld op effektiewe asook minder effektiewe verhoudinge gefokus word. Met die teoretiese kennis van die interpersoonlike model kan die transaksies in minder effektiewe verhoudinge ontleed word en die oorsake daarvan moontlik geïdentifiseer word. Tydens 'n ontwikkelingsprogram is dit ook moontlik nodig om deelnemers geleentheid te gee om die toepassing van aangeleerde kennis en vaardighede te bespreek, veral met betrekking tot betekenisvolle verhoudinge in die werkplek. Ten slotte het Kiesler die volgende proposisie geformuleer.

3.3.12 Proposisie 11

Volgens Kiesler (1997) sal komplementariteit bestaan en in stand gehou word in 'n spesifieke diade indien (1) die twee deelnemers gelykes is, (2) hulle van dieselfde geslag is, (3) die situasie ongestruktureerd is en (4) die situasie reaktief is (in die sin dat wat een persoon doen, die ander persoon se optrede sal beïnvloed).

Ten spyte van die feit dat interpersoonlike verhoudinge tussen middelvlakbestuurders, hul hoofde en ondergeskiktes nie aan al hierdie vereistes voldoen nie, kan die konsep komplementariteit steeds tydens interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies gebruik word om bestuurders bewus te maak van die maniere waarop hul interpersoonlikegedragstyle neerslag vind in interaksies en verhoudings. Verder word hulle bewus gemaak van die waarde wat komplementêre gedrag in die instandhouding van interpersoonlike verhoudinge kan hê.

3.4 DIE INTERPERSOONLIKEGEDRAGSONTWIKKELINGSPROSES

Die gedragsontwikkelingsproses wat in hierdie studie met middelvlakbestuurders gevolg is, is in 'n groot mate gebaseer op die interpersoonlike psigoterapeutiese proses. Cashden (1982) beskryf die terapeutiese proses as bestaande uit vyf fases wat in 'n mate oorvleuel. Mauer (1989) vertaal die fases as inisiëring, wanaanpassingstrategieë, aftakeling, aanpassingstrategieë en terminering. Die vyf fases word vervolgens bespreek.

3.4.1 Inisiëring

Daar bestaan twee doelwitte met die inisiëringsfase. Eerstens word die terapeut as belangrike persoon deel van die kliënt se lewenswêreld en tweedens skep dit 'n verhoudingsbasis tussen die terapeut en die kliënt. Kiesler (1996) beklemtoon die belangrikheid van 'n werkaliansie. Volgens hom het Zetzel hiermee verwys na daardie gedeelte van die analitiese verhouding wat stabiel, realisties en saamwerkend is. In die teorie van interpersoonlike komplementariteit word die konsep egter uitgebrei en verwys dit eerder na die mate van passing in die interpersoonlike transaksies tussen kliënt en terapeut.

Volgens Kiesler (1996) word die terapeut in die eerste fase van die verhouding verplig tot komplementêre response op die kliënt se rigiede en ekstreme gedrag. Dit kan volgens hom selfs nodig wees om hierdie komplementêre response aanvanklik te lewer om sodoende 'n effektiewe werkaliansie te ontwikkel.

Volgens Cashden (1982) kan die terapeut tydens hierdie stadium ook vir die kliënte eenvoudige advies gee wat sekere aspekte van hulle daaglikse bestaan sal vergemaklik. Probleme in die ontwikkeling van 'n effektiewe werkaliansie moet ook hanteer word en die deurwerk van dié problematiek kan kliënte oortuig dat hulle tog in staat is om 'n emosionele verhouding met 'n ander persoon te sluit. Volgens Safran en Muran (1995) behels 'n sentrale tema dat die kliënte moet leer dat hulle hul behoeftes kan uitspreek en selfgeldend kan wees sonder dat die terapeutiese verhouding vernietig sal word.

3.4.2 Wanaanpassingstrategieë

Volgens Mauer (1989) begin die kliënt se wanaangepaste interpersoonlike strategieë tydens die tweede fase duideliker na vore kom. Dit vind plaas namate kliënte die terapeut minder as 'n verwyderde figuur begin waarneem en eerder as iemand wat hul verhoudingsbehoefte kan bevredig. Daar kan egter ook weerstand tydens hierdie fase ervaar word. Sullivan (1953) het die stelling gemaak dat kliënte se selfsisteme deurgaans, in verskillende grade, met die doel van die onderhoud bots. Meer onlangs definieer Van Denburg en Kiesler (1996, p. 226) weerstand vanuit

die Interaksionele model as:

"... moments during sessions when the patient and therapist are interacting with one another in a way that keeps the patient from becoming aware of any covert experiences or transactional patterns that are conflictual and anxiety provoking; or moments during or between sessions when the patient's interpersonal behaviour sabotage the therapeutic alliance and task."

Dit kan selfs impliseer dat die wanaanpassingstrategieë nie onder bespreking kom nie. Die doel in hierdie fase is reeds om die wanaanpassingstrategieë te hanteer en Kiesler (1996) skryf dat die terapeut in hierdie fase kliënte se stylprofiel moet identifiseer deur te let op die overte en bedekte reaksies wat persone van die terapeut ontlok. Die terapeut kan die doelwitte wat hy of sy in die terapie wil bereik, op grond van hierdie reaksies formuleer.

Kiesler (1996) stel voor dat hierdie doelwitte na aanleiding van die 1982-Interpersoonlike Sirkel gedoen kan word. Sy interpersoonlikegedragsbehandelingsplan behels dat vier kategorieë van gedrag geïdentifiseer moet word. Dit sluit in die gedrag waarvan die kliënt minder moet openbaar (ekstreem en rigied), die gedrag waarvan die kliënt meer moet openbaar (style wat tans nie gebruik word nie), gedrag waarvan die terapeut minder moet openbaar (minder komplementêre gedrag teenoor die kliënt) en gedrag waarvan die terapeut meer moet openbaar (a-komplementêre en anti-komplementêre gedrag).

3.4.3 Aftakeling

Dit is volgens Young en Beier (1982) en Kiesler (1996) nodig vir die terapeut om tydens hierdie fases asosiaal of a-komplementêr op te tree, want volgens hulle is kognitiewe dubbelsinnigheid en onsekerheid die eerste stap in die proses om die kliënt se wanaangepaste style te ontwig. Dit impliseer volgens Kiesler (1983) dat die terapeut op 'n manier wat merkbaar anders is as ander persone s'n, op die kliënt moet reageer. Indien terapeute toelaat dat hulle gemanipuleer word om net komplementêre response te gee, bevestig en hou hulle die wanaangepaste gedrag van die kliënt is stand.

3.4.4 Aanpassingstrategieë

Tydens hierdie fase begin kliënte wat volgens Mauer (1989) nie meer oor hul ontoereikende interaksionele gedragspatrone beskik nie, pogings aanwend om op meer doeltreffende maniere hulle interaksies te bedryf.

Volgens Kiesler (1996) is die doel met terapie onder andere om 'n verhoogde frekwensie en intensiteit van interpersoonlike aksies met betekenisvolle ander, vanuit teenoorgestelde segmente as die wat die kliënt gewoonlik gebruik, op die sirkel te fasiliteer. Die terapeut kan die grootste moontlike druk ter verandering van die persoon se interpersoonlike gedrag uitoefen deur anti-komplementêre response op die kliënt se gedrag te gee. Indien die terapeut hierin geslaag het, behoort daar in hierdie fase reeds sterk aanduidings te wees dat die persoon volgens gedragstyle uit ander segmente begin optree.

3.4.5 Terminering

Wanneer dit vir die terapeut en die kliënt duidelik word dat hulle minder by die verhouding begin baat vind as wat hulle daarin belê, is dit 'n aanduiding dat die termineringsfase begin het (Mauer, 1989). Die termineringsfase van die terapie kan gesien word as die begin van 'n betekenisvolle interpersoonlike groeiproses en kliënte moet nou die aangeleerde style gaan gebruik in hulle interaksies daarbuite.

3.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die teoretiese raamwerk vir die interpersoonlike gedragsontwikkeling van middelvlakbestuurders uiteengesit. Die interpersoonlike model is gebaseer op die werk van Sullivan en die kontemporêre Interpersoonlike model is in hierdie studie gebruik. Wanaangepaste gedrag by middelvlakbestuurders is eerstens vanuit die model bespreek en die konsepte ekstreme en rigiede gedrag het veral aandag geniet. Laasgenoemde konsepte word gebruik om wanaangepaste gedrag ten opsigte van hul intensiteit (ekstreemheid) en beperktheid (rigiditeit) te beskryf.

Die komponente van interpersoonlike ontwikkeling, naamlik taak- en transaksiekomponente is bespreek. Die taakkomponent fokus op die interpersoonlike problematiek wat middelvlakbestuurders in die organisasie kan ervaar, terwyl die transaksiekomponent weer fokus op die selfvernietigende interpersoonlike interaksies van bestuurders met ander. Alhoewel albei die komponente aandag moet geniet, is laasgenoemde in hierdie studie belangriker as eersgenoemde.

Wat veral belangrik is, is maniere waarop bestuurders se interpersoonlike style neerslag vind in hulle interaksies met ander persone. Hierdie interaksies of transaksies word deur Kiesler (1996) na aanleiding van 'n aantal proposisies oor komplementariteit beskryf. Volgens hom kom 'n persoon se interpersoonlike gedrag in komplementêre, a-komplementêre en anti-komplementêre gedrag na vore. Eersgenoemde stel twee persone in staat om die status quo van die verhouding te handhaaf en in stand te hou. Kennis van hul stylrepertoires asook die verskillende tipes transaksies wat bestuurders kan sluit, blyk nuttig in gedragsontwikkelingsprogramme te wees.

Ten slotte is die ontwikkelingsproses wat in hierdie navorsing gebruik is, bespreek. Die proses is op die interpersoonlike psigoterapeutiese proses gebaseer waarvan die fases bespreek is. In hoofstuk 4 word daar vervolgens 'n uiteensetting gegee van die ontwikkelingsprogram wat in die studie aangebied is. Die inligting wat in hierdie hoofstuk vervat is, is as raamwerk gebruik vir die samestelling van ontwikkelingsdoelwitte asook in die ontwikkelingsproses.

HOOFSTUK 4

DIE SAMESTELLING VAN 'N INTERPERSOONLIKEGEDRAGS- ONTWIKKELINGSPROGRAM

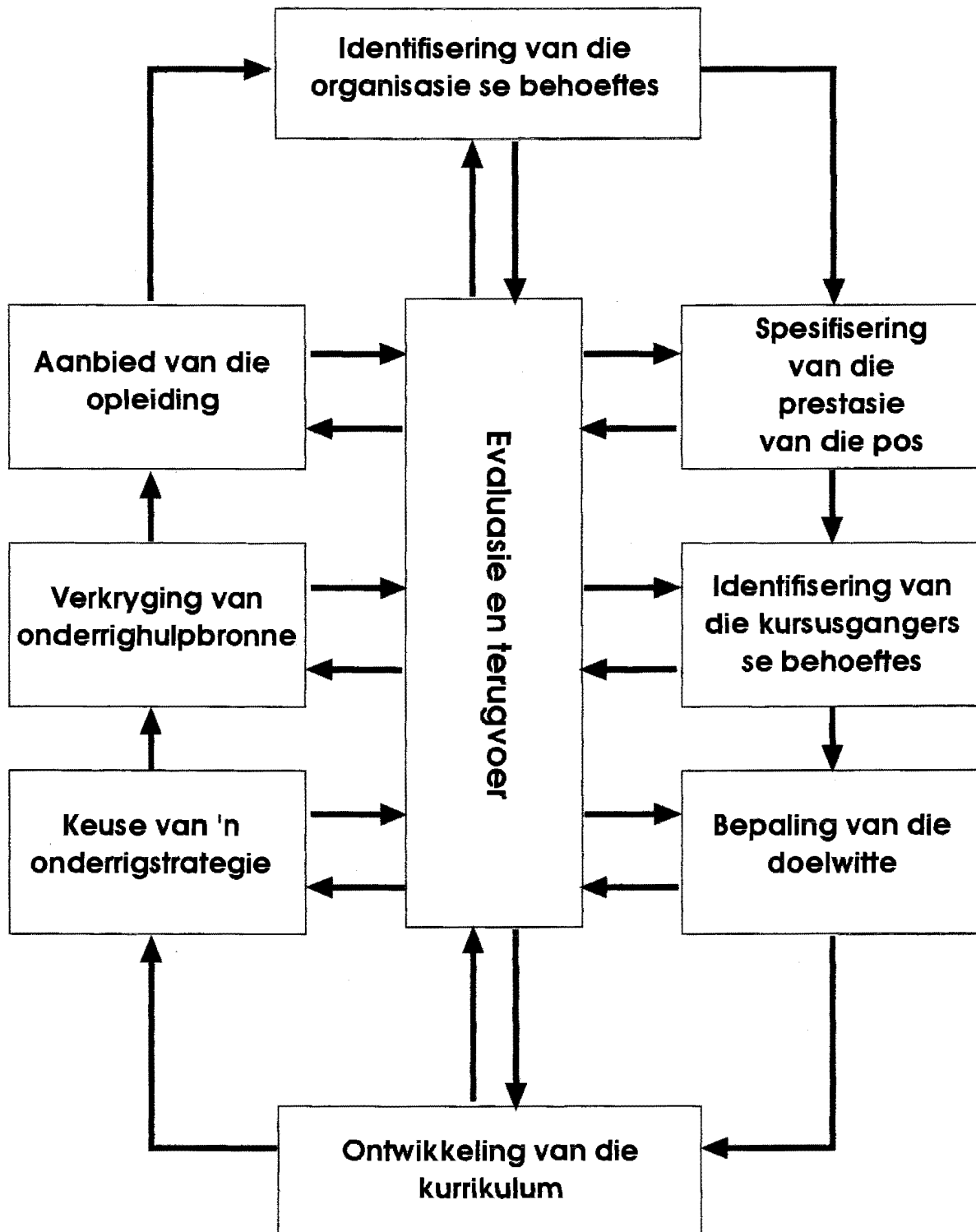
In hierdie hoofstuk word die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram wat in hierdie studie ontwikkel en aangebied is, uiteengesit. Die ontwikkeling van die program word onder meer na aanleiding van die identifisering van die opleidingsbehoefte, die ontwikkeling van opleidingsdoelwitte, die samestelling van die kurrikulum, die identifisering van die opleidingstrategie en die tydsindeling van die drie dae lange opleidingsprogram bespreek.

4.1 DIE KRITIEKEGEBEURTENISMODEL

Nadler (1994) beskryf 'n kritiekegebeurtenismodel vir die ontwikkeling en samestelling van opleidings- en ontwikkelingsprogramme. Hiervolgens vind die ontwerp van 'n ontwikkelingsprogram plaas volgens agt onderskeibare kritieke gebeurtenisse. Alhoewel hierdie nie die enigste model vir die ontwikkeling van opleidingsprogramme is nie, is dit redelik algemeen in gebruik en is dit derhalwe in hierdie navorsing as 'n algemene riglyn vir die ontwikkeling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram vir middelvlakbestuurders gebruik. In hierdie hoofstuk word die ontwikkeling en aanbieding van bogenoemde program volgens dié agt kritieke gebeurtenisse uiteengesit. Benewens die kritieke gebeurtenisse maak die model ook voorsiening vir evaluering en terugvoering na elk van die gebeurtenisse. Die gebeurtenisse staan soos volg bekend:

- identifisering van die organisasie se behoeftes
- spesifisering van die prestasie van die pos
- identifisering van die kursusgangers se behoeftes
- bepaling van die doelwitte
- ontwikkeling van die kurrikulum
- keuse van 'n onderrigstrategie
- verkryging van onderrighulpbronne
- aanbieding van die opleiding

Die model word in Figuur 4.1 prosesmatig uiteengesit.



Figuur 4.1: Die Kritiekegebeurtenismodel

Volgens Figuur 4.1 word elke kritieke gebeurtenis gevolg deur 'n evaluerings- en terugvoeringfase. Volgens Nadler (1994) behels evaluering 'n proses waartydens die uitkomst van die gebeurtenis met die doelstellings in verband gebring word. Daar moet dus bepaal word wat werklik tydens 'n betrokke gebeurtenis plaasgevind het en hoe die uitkomst die ander kritieke gebeurtenisse beïnvloed. Dit behels dus 'n evaluering van die uitkomst van die ontwikkelingsproses.

Hiermee saam word daar ook terugvoering gegee. Nadler (1994) verwys na terugvoering as die proses waartydens daar verslag gedoen word oor dit wat tydens die evalueringproses geleer is. Die terugvoering word aan verskillende persone wat by die program betrokke is, gegee. Terugvoering is veral belangrik wanneer 'n program binne 'n organisasie ontwikkel word, in welke geval dit aan verskillende persone binne die organisasie gegee word. Hierdie program is egter nie vir 'n spesifieke organisasie ontwikkel nie en derhalwe is daar ook nie terugvoering gegee nie.

Volgens Figuur 4.1 begin die ontwikkelingsproses met die identifisering van die organisasie se behoeftes. Vervolgens 'n uiteensetting van die metode waarvolgens die behoeftes van middelvlakbestuurders aan interpersoonlike ontwikkeling in hierdie studie geïdentifiseer is.

4.2 IDENTIFISERING VAN DIE ORGANISASIE SE BEHOEFTE

Nadler (1994) skryf dat hierdie kritieke gebeurtenis 'n drieledige doelstelling het. Dit behels die bepaling van die behoeftes van die organisasie wat met *menslikehulpbronontwikkeling* te doen het, die identifisering van die *probleme wat met opleiding te make het* en die eksplorering van *ander metodes om in die organisasie se behoeftes te voorsien* (bo en behalwe opleiding).

Wat die bepaling van die behoeftes van die organisasie behels, meen Nadler (1994) dat die organisasie se behoefte aan ontwikkeling verskillende oorsake kan hê. Dit kan byvoorbeeld weens swak prestasie in die verlede, oneffektiewe produksie of dienste, probleme met toerusting, interne reëls in die organisasie en eksterne reëls van die regering, veranderinge in die organisasie, verbruikersbehoefte, eise uit die omgewing, mededinging, regeringsbeleid en 'n veranderende

werksmag ontstaan.

Hier is dus sprake van tendense wat behoeftes aan ontwikkeling in 'n organisasie aandui. Omdat hierdie studie egter nie in 'n spesifieke organisasie uitgevoer is nie, is daar nie op spesifieke tendense in slegs een organisasie klem gelê nie, maar algemene tendense wat in verskillende organisasies voorkom, en wat in die literatuur beskryf word, is ontleed. Een van die tendense wat verandering in die organisasie behels, is die afplatting van organisasiestrukture en die gepaardgaande middelvlakbestuurskrisis. Dié verandering bring unieke ontwikkelingsbehoefte in die organisasie, veral vir middelvlakbestuurders, teweeg. Middelvlakbestuurders voel nie net dat hulle hul bestaansreg moet regverdig nie, maar ook dat hulle 'n belangrike rol het om in die strukturele en kulturele veranderinge waardeur organisasies tans gaan, te speel. 'n Tweede tendens wat in hierdie navorsing bespreek word, is transformasieleierskap en die unieke eise wat dit veral op interpersoonlike vlak aan middelvlakbestuurders stel.

4.2.1 Tendense wat ontwikkelingsbehoefte in die organisasie weerspieël

Die rol van middelvlakbestuurders verander van tyd tot tyd en benewens die tradisionele funksies van beplanning, organisering, leiding en beheer word daar soms nuwe take en rolle aan hulle toegeken. Veranderinge in organisasies wat tans veral die rolle van middelvlakbestuurders verander, is die ontwikkeling en implementering van 'n interne dienskultuur en transformasieleierskap. Dié tendense en die ontwikkelingsbehoefte wat dit skep, word vervolgens bespreek.

4.2.1.1 'n Interne dienskultuur

Daar bestaan verskeie verwysings na die middelvlakbestuurskrisis wat middelvlakbestuurders ervaar weens die toenemende aandrang op die afplatting van organisasies. Maar wat presies behels hierdie krisis en watter effek het dit op die rolle wat middelvlakbestuurders moet speel asook die opleidingsbehoefte wat verandering genereer?

Albrecht (1990) meen dat middelvlakbestuurders nooit heeltemal uitgeskakel kan word nie,

omdat hulle 'n belangrike bydrae het om te lewer. Die middelvlakbestuurskrisis is volgens hom eerder 'n geval van rol- en doelwitverwarring as van onbekwaamheid of uitgediendheid. Die skrywer meen dat middelvlakbestuurders nie werklik die mag het om besluite te neem en hulle invloed te laat geld nie, maar dat hulle slegs die rol van "hekwagter" het, wat hulle eerder koördineerders as leiers maak. Benewens die feit dat hulle kritiek van ondergeskiktes én die topbestuur kry, ervaar hulle ook sielkundige struikelblokke wanneer hulle poog om sterk leierskaprolle te vervul; enersyds van die topbestuur se kant (wat hul gedrag as inmenging in die strategiese beplanning beskou), en andersyds van ondergeskiktes (wat hul optrede sien as inmenging in die daaglikse uitvoering van die take).

Volgens Albrecht (1990) is dit, met ander woorde, weens die spesifieke tussengangersrol wat middelvlakbestuurders beklee dat hulle soms as uitgediend beskou word. Die outeur meld verder dat die meeste middelvlakbestuurders maklik hierdie passiewe rol van hekwagter oorneem sonder om oorweging te skenk aan die alternatiewe rolle wat hulle moontlik kan speel. Die meeste bestuurders ontwikkel ook gedragspatrone wat ooreenstem met die rolle. Hierdie gemaklike en veilige rolle en gepaardgaande gedrag kan egter tot hulle ondergang lei want dit fasiliteer nie groei, ontwikkeling en kreatiewe bydraes nie.

Bruce (1997) is selfs van mening dat middelvlakbestuurders in die verlede tot hul eie ondergang bygedra het. Hulle is geneig om die status quo te aanvaar en maar gedwee met alles saam te gaan. Volgens middelvlakbestuurders was hul taak om alles in hul departemente vlot te laat verloop en seker te maak dat die topbestuur se planne nougeset uitgevoer word. Hierin was die versoeking verskuil om stil en effektiewe funksionaries te word, van waar hulle maklik in anonimiteit en uitgediendheid kon verval.

Maar wat kan dan gedoen word om hierdie situasie te verander? Albrecht (1990) glo dat daar drie veranderinge moet plaasvind om middelvlakbestuurders te ontwikkel tot diensleiers wat werklik 'n impak op die organisasie kan hê. Eerstens moet middelvlakbestuurders nuwe persepsies van hulself en hul rolle in die organisasie ontwikkel. Tweedens moet hulle deeglik bewus wees van hul organisasie se rolle in die algemene besigheidsektor waarin hulle opereer en derdens moet hulle die ondersteuning van 'n diensgeoriënteerde organisasiekultuur hê.

Die ontwikkeling van 'n interne dienskultuur en die rol wat middelvlakbestuurders hierin kan speel, is een van die tendense wat tans spesifieke ontwikkelingsbehoefte in organisasies teweeg bring. Die ontwikkeling van 'n interne dienskultuur is nie net tans een van die mees prominente veranderinge wat deur organisasies oorweeg en geïmplementeer word nie, maar dit kan ook moontlik die oorlewing van middelvlakbestuurders verseker. Maar wat behels 'n interne dienskultuur?

Volgens Albrecht (1990) kan 'n kultuur gedefinieer word as 'n sosiale konteks wat die wyses waarop mense optree en verhoudings bou, beïnvloed. Meer spesifiek word 'n interne dienskultuur gekenmerk deur 'n duidelike visie of opvatting van diens, topbestuurders wat deurgaans goeie diens beklemtoon en bepleit, bestuurders wat "verbruiker eerste"-gedrag modelleer en organisasies waarin kwaliteitsdiens van almal verwag word en waarin hoëkwaliteitsdiens beloon word.

In 'n dienskultuur weerspieël bestuurders se gedrag die beginsels waarin hulle glo. Hulle toewyding aan verbruikers, goeie diens en die beloning van ondergeskiktes wat die dienskultuur onderskryf, is eg en opreg. Volgens Albrecht (1990) is dit veral middelvlakbestuurders wat oortuig moet word van die nut van 'n interne dienskultuur en die rol wat hulle hierin kan speel. Volgens dié skrywer moet dit op die volgende wyse geskied: Die topbestuur moet eerstens 'n oproep op middelvlakbestuurders doen om dienslewering voorop in hulle afdelings te stel en hulle besigheidsprosesse in ooreenstemming met die algemene besigheidsmisnie te bring. Tweedens moet middelvlakbestuurders onderneem om 'n sistematiese herdefiniëring van hulle departemente se rolle, bydraes, houdings en funksionering te onderneem.

Albrecht (1990) stel 'n meer spesifieke vyfstappes voor waarvolgens middelvlakbestuurders diensleierskap in 'n organisasie met 'n dienskultuur kan lewer. Dit sluit die volgende stappe in:

- Bestuurders moet so na moontlik aan hulle kliënte kom en in kontak met hulle behoeftes bly.

- Bestuurders moet 'n diensmissie vir hulle afdelings saamstel, hulle ondergeskiktes vir dienslewering oriënteer en hulle sisteme asook die beloning van ondergeskiktes op dienslewering fokus.

Dit impliseer egter nie dat net bestuurders wat met kliënte buite die organisasie werk diensleiers sal wees nie. Alle middelvlakbestuurders sal die beleid moet onderskryf omdat daar in 'n dienskultuur ook sterk klem gelê word op interne dienslewering. Daar word van die standpunt uitgegaan dat departemente mekaar se kliënte is en dat daar aan interne kliënte dieselfde standaard van dienslewering as aan buitekliënte gegee moet word. So byvoorbeeld sal die finansiële departement se kliënte onder andere ook die ander departemente in die organisasie insluit aan wie hulle 'n diens lewer.

Die implikasie is dat middelvlakbestuurders 'n kardinale rol in die vestiging van 'n dienskultuur in 'n organisasie sal moet speel en dat die wyse waarop hulle kliënte hanteer, deur ondergeskiktes nageboots moet word. Dit skep 'n sterk leierskaprol vir middelvlakbestuurders wat verskil van die tradisionele koördinerings- of hekwagterrol wat hulle in die verlede gespeel het. Die effektiewe hantering van kliënte en die voorbeeld wat hierdeur vir ondergeskiktes gestel word, vereis egter 'n groter klem op effektiewe interpersoonlike verhoudinge. Die belangrikheid van effektiewe interpersoonlike verhoudinge geld ook nie slegs vir enkele departemente nie, maar middelvlakbestuurders in al die verskillende departemente sal aandag hieraan moet gee.

As voorbeeld kan die volgende departemente (volgens Albrecht, 1990) geneem word. Oor die algemeen word die departement van finansies as koud en onpersoonlik waargeneem. Verder word hulle gereeld van 'n gebrek aan verbeelding en innovering beskuldig. Die afdelings administrasie en produksie word weer as prosesgeoriënteerd eerder as persoonsgeoriënteerd gesien. Hulle is met tye besonder rigied en ongeag wat voorgestel word, is hulle van mening dat dit nie prakties moontlik is nie. Hierdie is slegs enkele voorbeelde maar wat wel hierin weerspieël word, is die gebrek aan ondersteuning wat die een departement van 'n ander kan ervaar wanneer daar nie 'n dienskultuur in die organisasie bestaan nie. Departemente kommunikeer verby mekaar en persone ervaar dat departemente nie na hulle luister nie en hulle behoeftes nie verstaan nie. Verder kan daar selfs ongesonde kompetisie tussen departemente ontstaan waaraan middelvlakbestuurders

gewoonlik deel het.

Die eise wat die ontwikkeling en implementering van 'n interne dienskultuur aan middelvlakbestuurders stel, het direkte interpersoonlikegedragsontwikkelingsimplikasies. In hierdie navorsing word hierdie tendens as 'n belangrike organisatoriese ontwikkelingsbehoefte beskou. 'n Tweede tendens is die behoefte aan transformasieleierskap.

4.2.1.2 Transformasieleierskap

Rainey en Watson (1996) beskryf transformasieleierskap as een van die mees prominente onderwerpe in huidige navorsing oor en teorie van leierskap. Dit is volgens dié skrywers veral middelvlakbestuurders wat as belangrike transformasieleiers in die organisasie sal moet optree. Outeurs op die gebied van transformasieleierskap stem saam dat die leier-ondergeskikte-verhouding veel meer as die blote uitruiling van belonings vir dienste behels. Leiers se effektiwiteit het eerder te make met hul vermoë om ondergeskiktes te motiveer om in gemeenskaplike organisasiedoelstellings en visies te deel en persoonlike belange te transendeer.

Burns (1978), wat een van die voorlopers op hierdie gebied was, maak in sy verduideliking van transformasieleierskap 'n onderskeid tussen transaksionele leierskap (wat 'n uitruilproses met ondergeskiktes tot alle partye se voordeel behels) en transformasieleierskap (waardeur leiers die motiewe, waardes en doelwitte van ondergeskiktes deur hul onderrigrol kan vorm, verander en evalueer). Hy beklemtoon verder dat transformasieleiers samewerkingsverhoudings met ondergeskiktes skep waardeur hulle mekaar tot hoër vlakke van motivering aanspoor. Dit impliseer 'n sterk verhoudingselement waarvoor middelvlakbestuurders toepaslike interpersoonlike vaardighede sal nodig hê.

In die navorsing van House (1977), Hater en Bass (1988), Howell en Frost (1989), Bass (1985) en Sookal (1991) is daar 'n aantal dimensies van transformasieleierskap geïdentifiseer, geoperasionaliseer en gevalideer. Hierdie dimensies word kortliks uiteengesit:

(1) *Charisma*. Volgens dié skrywers se ontledings ontwikkel transformasieleiers 'n charismatiese verhouding met ondergeskiktes wat tot 'n emosionele gehegtheid (*attachment*) lei wat die onmiddellike situasie van die uitruiling van samewerking vir belonings transendeer.

Volgens Bass (1985) moedig transformasieleiers samewerking en vertroue by ondergeskiktes aan deur die selfvertroue wat hulle in hul eie vermoëns en in hul oortuigings en ideale het. Samevattend kan daar beweer word dat 'n charismatiese leier 'n visie en 'n missie verskaf, trots by ondergeskiktes bewerkstellig en respek en vertroue ontlok.

(2) *Intellektuele stimulering*. Benewens die charismatiese verhouding wat transformasieleiers met ondergeskiktes ontwikkel, verskaf hulle ook intellektuele stimulering aan ondergeskiktes deur innoverende voorstelle en deur ondergeskiktes te help om die geleenthede en bedreigings van die organisasie te ontleed. Transformasieleiers heg dus hoë waarde aan die intellektuele ontwikkeling van ondergeskiktes asook rasonale en sorgvuldige probleemoplossing. Verder word daar veral gefokus op wyses waarop die struktuur van die organisasie verbeter kan word en 'n kultuur van berekende risiko's word aangemoedig aangesien dit innovering fasiliteer (Torbert, 1991).

(3) *Inagneming van individue*. Transformasieleiers neem individuele werknemers in ag deur hulle byvoorbeeld by die besluitnemingsproses te betrek en deur sensitief te wees vir hul behoeftes en omstandighede. Dit impliseer dat daar persoonlike aandag aan ondergeskiktes gegee word en dat werknemers individueel volgens hulle unieke behoeftes bestuur word. Verder bring dit verantwoordelikhede van raadgewing en afrigting mee. Een van die uitkomstes wat 'n transformasieleier hiermee wil bewerkstellig, is dat ondergeskiktes hulleself sal beheer en lei (Manz & Sims, 1989).

Transformasieleierskap berus dus in 'n groot mate op die verhoudings wat met individuele werknemers gevorm word en die invloed wat bestuurders as gevolg van hierdie vertrouensverhouding met ondergeskiktes het. Die ontwikkeling van hierdie tipe verhoudings en die interpersoonlike sensitiwiteit wat daarmee gepaardgaan, vereis egter bepaalde interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders. Organisasies het die verantwoordelikheid om hierdie interpersoonlikegedragsontwikkelingsbehoefte van middelvlakbestuurders ernstig

op te neem indien hulle transformasieleiers wil ontwikkel.

Maar wat behels die ontwikkeling van middelvlakbestuurders tot transformasieleiers? En wat is die spesifieke werkprestasie wat die bestuurders moet lewer? Volgens Nadler (1994) is dit onvoldoende om net die organisasie se behoeftes in ag te neem tydens die ontwikkeling van 'n opleidingsprogram. Volgens sy model moet die spesifieke prestasie-eise waaraan die middelvlakbestuurders na die ontwikkeling moet voldoen, ook gespesifiseer word. Vervolgens word die spesifieke werkprestasies wat na die ontwikkelingsprogram van middelvlakbestuurders verwag word, uiteengesit.

4.3 SPESIFISERING VAN DIE PRESTASIE VAN DIE POS

Volgens Nadler (1994) moet die spesifisering van die prestasie wat van die pos verwag word, direk na die identifisering van die organisasie se opleidingsbehoefte volg. Dit is waar hierdie model van ander verskil. Ander modelle identifiseer oor die algemeen die behoeftes van die kursusganger eerste en aanvaar dat die probleem by die kursusganger eerder as die pos lê. In hierdie model moet daar egter eers ooreenstemming verkry word oor wat die pos behels en hoe die pos tot die organisasie bydra. Dit kom met ander woorde daarop neer dat die middelvlakbestuurder wat die pos sal beklee se verwagte prestasie gespesifiseer moet word. Die persoon en die pos word dus tydelik geskei.

Terwyl daar aandag aan die verwagte prestasie van die pos in hierdie afdeling gegee word, sal daar in die volgende afdeling aan die spesifieke opleidingsbehoefte van individuele bestuurders aandag gegee word. Die werkprestasie wat verwag word wanneer 'n interne dienskultuur geïmplementeer word en die werkprestasie van transformasieleiers word eerstens bespreek, waarna daar ook op 'n aantal ander spesifieke verwagte prestasies van persone in middelvlakbestuursposte gefokus word.

Eersgenoemde word vanuit die perspektief van die organisasie aangebied, terwyl die tweede gedeelte fokus op die verwagte prestasies van middelvlakbestuurders soos deur hulle ondergeskiktes uiteengesit. Die gedeelte word afgesluit met 'n verwysing na die verwagte

werkprestasie van middelvlakbestuurders soos wat dit in die vaardigheidsraamwerke van 'n aantal organisasies uiteengesit word.

4.3.1 Werkprestasie van middelvlakbestuursposte in 'n interne dienskultuur en as transformasieleiers

Die implementering van 'n interne dienskultuur impliseer dat middelvlakbestuurders kliënte (intern en ekstern) so effektief moet hanteer dat ondergeskiktes hul gedrag as voorbeeld en as standaard kan neem en kan probeer naboots. Dit impliseer 'n sterk leierskaprol vir middelvlakbestuurders waar leiers veral in hul skakeling met ander individue en groepe oor effektiewe interpersoonlike gedrag sal moet beskik. Verder moet ondergeskiktes beïnvloed word om die dienskultuur te onderskryf en om toepaslik op te tree.

As dit 'n vereiste van die pos is, kan dit nodig wees om individuele middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag te evalueer om te bepaal tot watter mate hulle aan die vereistes voldoen. Indien daar van bestuurders in middelvlakposte verwag word om verhoudings met kliënte te vestig, en ondergeskiktes te oorreed om hulle voorbeeld na te volg, is daar sprake van twee basiese tipes gedrag, naamlik affiliasie- en magsgedrag. Dit blyk dat middelvlakbestuurders dominansie (magsdimensie) sowel as vriendelikheid (affiliasiedimensie) sal moet openbaar in 'n poging om 'n interne dienskultuur te vestig. Meer spesifiek kan daar gevra word watter interpersoonlike style toepaslik is vir middelvlakbestuurders om 'n interne dienskultuur effektief in 'n organisasie te vestig.

Wat transformasieleierskap betref, meen Kanter (1991) en Kanter en Stein (1979) dat middelvlakbestuurders meer gedrag moet openbaar wat hulle mag en invloed sal versterk. Die skrywers het, onder andere, 'n aantal faktore geïdentifiseer wat die mag en invloed van middelvlakbestuurders nadelig beïnvloed. Hulle verwys na aspekte soos die beperkte interpersoonlike kontak wat middelvlakbestuurders weens hulle isolasie met ondergeskiktes en die topbestuur het, en die beperkte mag wat hulle weens organisasieëls, beleid, werksprosedures en besluitnemingsprosesse ervaar.

Middelvlakbestuurders kan hulle egter nie hierdeur laat beperk nie. Kanter en Stein (1979) meen dat middelvlakbestuurders sekere voordele het waarvan hulle gebruik moet maak. Hulle speel byvoorbeeld 'n kritieke rol in die kommunikasiekanaal tussen die topbestuur en ondergeskiktes. Weens hulle posisie in die middel van die organisasie het hulle direkte toegang tot al die vlakke in die organisasiehiërargie en is hulle in 'n posisie om positiewe professionele verhoudinge met albei vlakke te ontwikkel. Verder is hulle ook in staat om samewerkingsverhoudinge met kollegas op die been te bring. Suksesvolle transformasieleiers is volgens die skrywers ook in staat om, deur pogings en kompromieë, hul agendas by ander middelvlakbestuurders te bevorder.

Helriegel, Slogan en Woodman (1998) het 'n aantal transformasieleiersgedragpatrone geïdentifiseer wat meer spesifiek is as positiewe professionele verhoudinge (affiliasie) en oortuiging (dominansie). Die meetinstrument waarmee hulle die konsep "transformasieleierskap" probeer valideer, maak voorsiening vir die volgende ses indekse van transformasieleiersgedrag.

(1) *Die bestuur van aandag*. Hiervolgens skenk bestuurders onverdeelde aandag aan persone met wie hulle kommunikeer. Hulle verkies om op die sleutelaspekte in die gesprek te fokus en help ander om dié aspekte te verstaan. Verder het hulle sterk idees met betrekking tot die belangrikheid van die verskillende aspekte of prioriteite wat bespreek word.

(2) *Die bestuur van betekenis*. Hierdie dimensie verwys na bestuurders se kommunikasievaardighede, veral die vaardigheid om die betekenis van 'n boodskap oor te dra selfs al beteken dit dat ongewone en innoverende metodes gevolg moet word.

(3) *Die bestuur van vertroue*. Die vertroue wat bestuurders deur hul gedrag by ander inboesem, word hierdeur gemeet. Dit sluit onder andere 'n bereidwilligheid in om beloftes deur te voer en 'n voorkeur om duidelik standpunt in te neem.

(4) *Bestuur van die self*. Hierdie dimensie het betrekking op die algemene houdings wat bestuurders teenoor hulself en ander het. Dit sluit ook hul besorgdheid oor ander en hul gevoelens in, asook positiewe gevoelens wat teenoor die self ontwikkel en in stand gehou moet word (selfrespek).

(5) *Risikobestuur*. Effektiewe transformasieleiers is ten volle betrokke by dit waarmee hulle besig is. Hulle gebruik nie buitensporige hoeveelhede energie of tyd om hulself teen mislukking te beskerm nie. Hierdie bestuurders is bereid om risiko's te loop, nie op onverskillige wyse nie, maar na versigtige oorweging van die kanse van mislukking en sukses.

(6) *Bestuur van gevoelens*. Dit lyk asof transformasieleiers gedurig probeer om positiewe gevoelens by ander te laat ontstaan. Dit sluit in gevoelens dat hul werk betekenisvol is en dat hulle in beheer van hul eie gedrag is. Hulle voel ook bevoeg. Verder bestaan daar ook 'n gevoel van eenheid met kollegas en medewerkers.

Terwyl bogenoemde outeurs die gedrag van transformasieleiers probeer identifiseer het, het Spreitzer en Quinn (1996) met hulle navorsing gepoog om die eienskappe te bepaal van middelvlakbestuurders wat na intensiewe transformasie-opleiding bereid was om transformasieveranderinge, eerder as blote interpersoonlikegedrags- en bestuurstylveranderinge aan te bring. Die resultate dui aan dat selfagting, positiewe gevoelens oor hul poste, sosiale ondersteuning en ondergeskiktes se persepsie van die effektiwiteit van die bestuur 'n rol speel in die sukses waarmee middelvlakbestuurders transformasieveranderinge maak. Dit blyk dat middelvlakbestuurders wat grootskaalse transformasieveranderinge in die organisasie aanbring, betekenisvol meer sosiale ondersteuning het en dat hul ondergeskiktes hulle as meer effektief beskou as die ondergeskiktes van bestuurders wat bloot persoonlike veranderinge aanbring. Bestuurders wat transformasieveranderinge aanbring, het ook aansienlik meer positiewe gevoelens oor hulle poste.

Bestuurders wat slegs persoonlike stylveranderinge gemaak het, toon minder selfagting. Dit blyk ook verder volgens Spreitzer en Quinn (1996) dat bestuurders wat sielkundige of sosiale probleme het, hoofsaaklik in staat is om persoonlikegedrags- en bestuurstylveranderinge te maak, maar dat hulle nie transformasieveranderinge op organisasievlak kan inisieer nie. Die bevindinge beklemtoon ook die belangrikheid van interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies vir middelvlakbestuurders wat transformasieveranderinge in die organisasie moet maak.

Dit blyk dus dat die hantering van die interpersoonlike problematiek van sekere

middelvlakbestuurders deur interpersoonlikegedragsontwikkeling ook nodig kan wees tydens die ontwikkeling van transformasieleierskap. Daarbenewens is dit ook nodig om die interpersoonlike problematiek van middelvlakbestuurders te identifiseer en by wyse van ontwikkelingsintervensies aan te pak, voordat transformasieleierskapsgedrag effektief aangeleer kan word.

Die voorafgaande gedeelte beklemtoon dus nie net die belangrikheid van effektiewe interpersoonlike gedrag in die vestiging van 'n interne dienskultuur en in transformasieleierskap nie, maar wys ook die impak wat oneffektiewe interpersoonlike gedrag (interpersoonlike problematiek) op die ontwikkeling van transformasieleierskap kan hê.

4.3.2 Die verwagtinge van ondergeskiktes betreffende die interpersoonlike werkprestasie van middelvlakbestuurders

Indien daar van persone in middelvlakbestuursposte vereis word om interpersoonlik effektief te funksioneer, behoort daar ook meer spesifiek aandag gegee te word aan die interpersoonlike verwagting wat ander van hulle het. Hierdeur kan ook 'n aanduiding van die verwagte interpersoonlike prestasies van die pos verkry word. Lamude, Daniels en Smilowitz (1995) het byvoorbeeld 'n studie van die tevredenheid van ondergeskiktes met die kommunikasie en verhoudingsboodskappe van hul bestuurders gedoen. Die bevindinge dui daarop dat ondergeskiktes se interpersoonlike tevredenheid verband hou met hul evaluering van bestuurders se persoonsoriëntering (affektiewe komponent) en hul beheergeoriënteerde boodskappe (beheercomponent).

Meer spesifiek het die ontledings daarop gedui dat daar 'n sterk verband bestaan tussen die tevredenheid van ondergeskiktes met hul bestuurders se kommunikasie, nieverbale uitdrukking en taalstrategieë wat intimiteit, 'n bereidheid om te luister, openheid en empatie in die verhouding weerspieël. Wanneer bestuurders dus verbaal en nieverbaal te kenne gee dat hulle affektief betrokke wil raak en met oopheid en empatie wil luister, ervaar ondergeskiktes die verhouding positief.

Middelvlakbestuurders kan moontlik effektiewe verhoudinge met ondergeskiktes bevorder indien hulle bewus gemaak kan word van hul interpersoonlike gedragspatrone en -style, wat die unieke wyses waarop hulle gewoonlik reageer verteenwoordig, asook pogings aanwend om hulle affektiewe stylrepertoire uit te brei.

4.3.3 Interpersoonlike werkprestasies van middelvlakbestuurders uitgedruk as interpersoonlike vaardighede

Volgens Strebler (1997) beskryf verskillende organisasies interpersoonlike prestasies op uiteenlopende wyses in hul vaardighedsraamwerke. Een organisasie sal bestuurders byvoorbeeld as interpersoonlik suksesvol beskryf indien hulle effektiewe sosiale vaardighede het, 'n ander indien hulle spanleierskap en beïnvloedingsgedrag openbaar, terwyl 'n derde bestuurders as effektief sal takseer indien hulle wederkerig positiewe verhoudinge met ander persone kan ontwikkel.

Daar bestaan ook organisasies wat bestuurders as interpersoonlik effektief beskryf indien hulle selfversekerd, selfgeldend en sensitief is. Spesifieke organisasies laat egter die klem op verskillende interpersoonlike prestasies val.

Strebler (1997) het ook pogings aangewend om benewens die interpersoonlike gedrag wat hierbo genoem is, die belangrikste interpersoonlike vaardighede wat vir bestuurders geld, te identifiseer en te kategoriseer. Volgens bogenoemde outeur kan daar tussen kommunikasievaardighede, interaksievaardighede en interpersoonlike vaardighede wat nodig is wanneer ondergeskiktes bestuur word, onderskei word. In Tabel 4.1 word 'n uiteensetting van die drie kategorieë van interpersoonlike vaardighede gegee.

Tabel 4.1: Interpersoonlike vaardighede van bestuurders

Kommunikasievaardighede	Interaksievaardighede	Interpersoonlike vaardighede in 'n bestuursrol
Luistervaardighede	Ondersteuning	Gee en ontvang van
Selfgeldendheid	Deelnemend	terugvoering
Beïnvloedingsvaardighede	Saamwerkend	Spanwerk
Oorredingsvaardighede	Hulpverlenend	Evaluering
Empatie	Ondersteunend	Verstaan ander se behoeftes
Sensitiwiteit	Aanmoedigend	Konstruktiewe konfrontering
Diplomasie	Sosialiserend	Afrigting
		Ontwikkeling

(Aangepas uit Strebler, 1997)

Alhoewel hierdie lys geensins al die interpersoonlike vaardighede en gedrag van persone in middelvlakbestuursposte verteenwoordig nie, gee dit tog 'n aanduiding van die interpersoonlike vaardighede wat organisasies as belangrike bevoegdhede vir sukses beskryf. By die keuse van 'n model vir die ontwikkeling van middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag moet daar egter nie net voorsiening gemaak word vir die ontwikkeling van die interpersoonlike gedrag wat in die pos vereis word nie, maar ook vir die behoeftes van die individuele leerders.

4.4 IDENTIFISERING VAN KURSUSGANGERS SE BEHOEFTE

Tharenou (1991) het in 'n studie van bestuurders se opleidingsbehoefte bevind dat daar 'n aantal diskrepanse bestaan tussen bestuurders en hul toesighouers se standpunte oor die leemtes. Onder die spesifieke probleme wat bestuurders volgens hul eie mening in hulle werk ondervind, val 'n gebrek aan langtermynbeplanning, swak koördinering tussen departemente, verwarrende rolle en verantwoordelikhede, swak verhoudings tussen bestuurders en ondergeskiktes, swak kommunikasie en 'n onvermoë om die vinnig veranderende werksomgewing te hanteer.

'n Lys van 21 opleidingsdimensies vir middelvlakbestuurders is op grond van die eksplorerende navorsing saamgestel en bestuurders sowel as hul toesighouers is versoek om die bestuurders se mees prominente opleidingsbehoefte te identifiseer. Die resultate het in die algemeen daarop gedui dat bestuurders van mening was dat hulle minder opleiding nodig het as wat hul toesighouers aangedui het. Meer spesifiek het die toesighouers groter behoeftes aan opleiding in die kategorieë afrigting en voorligting, opleiding en ontwikkeling, leierskap, algemene kommunikasie, formele kommunikasie en werwing en keuring aangedui. Die bestuurders self het nie 'n hoër waarde aan enige van die behoeftes bo ander gegee nie. Volgens hulle mening is al die opleidingsareas ewe belangrik.

Silvast en Quagliari (1994) het met hulle studie onder bestuurders in private en publieke organisasies bevind dat albei groepe interpersoonlike vaardighede en kommunikasie hoog aanslaan as vaardighede wat nodig is vir die effektiewe uitvoering van hulle take. Alhoewel daar verskille tussen die twee groepe bestaan het met betrekking tot die belangrikheid van sekere besigheidsvaardighede soos beplannings- en besluitnemingsvaardighede, was daar geen betekenisvolle verskille met betrekking tot interpersoonlike vaardighede nie.

In die Suid-Afrikaanse konteks het Hofmeyr (1991) gepoog om die persepsies van 'n groep middelvlakbestuurders met betrekking tot die uitdagings van die volgende vyf jaar te meet. Die resultate kan soos volg opgesom word: Agt en veertig persent van die response het met uitdagings op die gebied van menslikehulpbronbestuur verband gehou. Dit het onder andere aspekte soos arbeidsverhoudinge, die behoefte aan verhoogde produktiwiteit, vaardigheidstekorte, opleiding, swart-wit-verhoudinge en regstellende aksie ingesluit. Die res van die response het oor ekonomiese uitdagings (28%), politieke uitdagings (11%) en tegnologiese uitdagings (6%) gehandel. Vyf persent van die response het ook oor bestuurstyle gehandel wat aspekte soos deelnemende bestuur en ondergeskiktebetrokkenheid, die bestuur van verandering, die behoefte aan 'n visie en 'n unieke Suid-Afrikaanse bestuurstyl ingesluit het.

Die groep middelvlakbestuurders is ook versoek om aan te dui watter vaardighede, kennis en houdings belangrik is om aan bogenoemde eise te voldoen. Die resultate word volgens prioriteite in Tabel 4.2 aangebied.

Tabel 4.2: Vaardighede, kennis en houdings wat middelvlakbestuurders nodig het

Vaardighede	Kennis	Houdings
Mensvaardighede	Finansiële bestuur	Gewilligheid om te
Onderhandelingsvaardighede	Algemene besigheidskennis	verander/innovering
Menslike verhoudinge/ interpersoonlike vaardighede	Kennis van verskillende kulture	Visie/geloof in die toekoms/optimisme
Arbeidsverhoudinge- vaardighede	Tegniese kennis	Wegbeweging van diskri- minasie en rassevooroordeel
Bemarkingsvaardighede	Politieke bewustheid	Oopheid in denke
Strategiese- beplanningsvaardighede	Mikro- en makro- ekonomie	Behoeftte aan 'n entrepreneursgees
Finansiële- bestuursvaardighede		Ontwikkeling van sosiale verantwoordelikheid
Analitiese vaardighede		
Tegniese vaardighede		

Uit die tabel blyk dit dat middelvlakbestuurders mens-, onderhandelings- en interpersoonlike vaardighede as die belangrikste vaardighede vir die hantering van toekomstige uitdagings beskou.

Die resultate stem ooreen met die studie van Human en Van Zyl (1982) wat dieselfde bevindinge ten opsigte van interpersoonlike vaardighede getoon het. Wat die kennisdimensie betref, impliseer die kennis van verskillende kulture ook 'n interpersoonlike sensitiwiteit teenoor ander kultuurgroepe, terwyl 'n houding van gewilligheid om te verander ook intra- en interpersoonlike ontwikkeling impliseer.

Wat verskille ten opsigte van die bestuursvaardighede van middelvlakbestuurders van verskillende rasse en dus ook hulle opleidingsbehoefte betref, het Hayes (1996) bevind dat swart Amerikaanse bestuurders volgens hul ondergeskiktes en direkte toesighouers se evaluering meer effektief is in take wat hoër vlakke van interpersoonlike vaardighede vereis as wit Amerikaanse

bestuurders. Die groep swart middelvlakbestuurders het beter gevaar in leierskap, werkspanoriëntasie, die skep van 'n ontwikkelingsklimaat en die vaardigheid om persone op hulle gemak te stel. Wit middelvlakbestuurders het weer beter daarin gevaar om take vinnig aan te leer en in beslistheid.

Dit blyk dus dat die resultate aandui dat swart Amerikaanse bestuurders moontlik minder opleiding in interpersoonlike gedrag sal nodig hê as wit Amerikaanse bestuurders aangesien hulle klaarblyklik meer suksesvol hiermee is. Uit die resultate van 'n Suid-Afrikaanse studie van die ontwikkeling van swart bestuurders in Suid-Afrika het geblyk dat potensiële swart bestuurders uit 'n totaal van tien opleidingbehoefte, samewerking, wat interpersoonlike vaardighede insluit, as tweede belangrikste behoefte beskou na die behoefte aan kennis oor die spesifieke pos. Wit bestuurders het dit as deel van menslike verhoudinge derde op die prioriteitslys geplaas (Hofmeyr, 1991).

Met hierdie uiteensetting van die organisasie se behoeftes, die spesifisering van die prestasie van die pos en die opleidingsbehoefte van individuele bestuurders as agtergrond kan daar oorgegaan word tot die bepaling van die opleidingsdoelwitte in hierdie ontwikkelingsprogram. Dit is egter volgens Nadler se model nodig om die program na elke kritieke gebeurtenis te evalueer. Die evaluering van die eerste drie gebeurtenisse word egter vervolgens gesamentlik aangebied voordat die doelwitte van die ontwikkelingsprogram voorgehou word.

4.5 EVALUERING

Nadler (1994) beklemtoon die belangrikheid van evaluering en terugvoering na elk van die kritieke gebeurtenisse. Daar kan dan gereflekteer word oor wat tydens die spesifieke kritieke gebeurtenis plaasgevind het en wat tydens die proses geleer is. Die inligting wat tydens elk van die kritieke gebeurtenisse ingesamel en ontleed is, rig die ontwikkeling en verhoog die geldigheid van die finale opleidingsprogram. Die literatuur wat as deel van die eerste drie kritieke gebeurtenisse bestudeer is, word in Tabelle 4.3 en 4.4 as 'n opsomming aangebied.

Tabel 4.3: Evaluering van die eerste twee kritieke gebeurtenisse in die samestelling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram

Kritieke gebeurtenis	Omstandighede	Gepaardgaande take/verantwoordelikhede	Geïdentifiseerde interpersoonlike ontwikkelingsbehoefes
IDENTIFISERING VAN DIE ORGANISASIE SE BEHOEFTE	Skepping van 'n interne dienskultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Help skep 'n interne dienskultuur deur "verbruiker eerste"-gedrag te modelleer - Lewer deurgaans goeie diens aan interne en eksterne kliënte - Beloon ondergeskiktes vir diensgedrag 	<ul style="list-style-type: none"> - Bou effektiewe verhoudinge met kliënte en bly in kontak met hulle behoeftes - Modelleer diensgedrag wat ondergeskiktes kan aanleer - Effektiewe interpersoonlike gedrag wanneer met kliënte kommunikeer - Persoonsgeoriënteerde gedrag - Luister na behoeftes van kliënte en ondersteun hulle - Waak teen kompetisie met ander departemente
	Ontwikkeling van transformasieleierskap	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkel 'n charismatiese verhouding met ondergeskiktes wat tot 'n emosionele gehegtheid lei - Moedig samewerking en vertrouwe aan - Wees sensitief vir individuele werknemers se behoeftes 	<ul style="list-style-type: none"> - Charismaties, ekstroverse en oop verhoudings met ondergeskiktes - Ondersteunend en vertrouend - Interpersoonlike sensitiwiteit - Gee advies en rig af

Tabel 4.3 (vervolg)

Kritieke gebeurtenis	Omstandighede	Gepaardgaande take/verantwoordelikhede	Geïdentifiseerde interpersoonlike ontwikkelingsbehoefte
SPESIFISERING VAN DIE PRESTASIE VAN DIE POS	Die verwagtinge van ondergeskiktes betreffende die interpersoonlike werkprestasie van middelvlakbestuurders	<ul style="list-style-type: none"> - Bewustheid van eie nie-verbale kommunikasie - Bewustheid van eie taalstrategieë - Bereidheid om affektiewe/intieme verhouding met ondergeskiktes te ontwikkel - Bereidheid om te luister 	<ul style="list-style-type: none"> - Verstaan eie interpersoonlike patrone en -style - Verstaan eie funksionering ten opsigte van basiese interpersoonlike dimensies van affek en beheer - Verstaan eie verbale en nieverbale kommunikasie (interpersoonlike transaksies) - Style van openheid en empatie - Uitbreiding van interpersoonlike styl-repertoire
	Interpersoonlike werkprestasies van middelvlakbestuurders uitgedruk as interpersoonlike vaardighede	- Effektiewe kommunikasie en interaksies in die bestuursrol	<ul style="list-style-type: none"> - Luistervaardighede , selfgeldendheid, beïnvloeding, oorreding, empatie, sensitiwiteit en diplomatieuse optrede - Ondersteunend, deel met ander, gee samewerking, hulpverlenend, gee om, sosialieer, aanmoedigend - Gee en ontvang terugvoering, samewerking, konstruktiewe konfrontering

Bostaande tabelle dien eerstens as 'n opsomming van die mees relevante literatuur wat bestudeer is, maar ook as evaluering van die interpersoonlikegedragsopleidingsbehoefte wat vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer is. Behoefte op die gebied van interpersoonlikegedragsopleiding vir middelvlakbestuurders is vanuit die behoefte van die organisasie, die spesifisering van die prestasie van die pos en die kursusgangers se behoeftes bepaal en word in die laaste kolom van elke tabel weergegee.

Tabel 4.4: Evaluering van die derde kritieke gebeurtenis in die samestelling van 'n interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram

Kritieke gebeurtenis	Geïdentifiseerde interpersoonlikegedragsontwikkelingsbehoefte
IDENTIFISERING VAN KURSUSGANGERS SE BEHOEFTE	<ul style="list-style-type: none"> - Die ontwikkeling en instandhouding van interpersoonlike verhoudings - Effektiewe kommunikasievaardighede - Interpersoonlike vaardighede - Interpersoonlike sensitiwiteit

Die geïdentifiseerde interpersoonlike behoeftes van middelvlakbestuurders, soos in bostaande tabelle uiteengesit, kan gebruik word om die doelwitte van die ontwikkelingsprogram saam te stel en dié doelwitte word vervolgens aangebied.

4.6 ONTWIKKELINGSDOELWITTE

Nadler (1994) beskryf die doel met hierdie kritieke gebeurtenisse as die ontwikkeling van leerdoelwitte. Volgens dié skrywer is 'n doelwit 'n stelling rakende dit wat met 'n spesifieke aktiwiteit bereik moet word. Die ontwikkeling van 'n ontwikkelingsprogram begin volgens hom nie met die ontwikkeling van doelwitte nie, maar met die suksesvolle identifisering van die ontwikkelingsbehoefte van die kursusgangers, wat in die vorige kritieke gebeurtenis gedoen is. Volgens die skrywer bestaan daar ook 'n verskeidenheid metodes waarvolgens ontwikkelingbehoefte in leerdoelwitte omskep kan word. Een aanvaarde metode is om ook die vaardighede, kennis en houdings wat met die ontwikkelingsbehoefte verband hou, te eksploreer en leerdoelwitte met verwysing na hierdie aspekte te ontwikkel.

Vanuit die interpersoonlikegedragsontwikkelingsbehoefte wat in die voorafgaande gedeelte geïdentifiseer is, is die volgende algemene en spesifieke interpersoonlikegedragsontwikkelingsdoelwitte vir middelvlakbestuurders gestel. Die algemene doelwit behels die aanpassing en uitbreiding van die interpersoonlikestylrepertoire van 'n groep middelvlakbestuurders. Die volgende spesifieke doelwitte is gestel:

Doelwit 1: Die bestudering van eie interpersoonlike gedrag

Om 'n groep middelvlakbestuurders geleentheid te gee om hulle eie interpersoonlike gedrag in grootgroepproformaat en deur middel van 'n eksperimentele leersituasie te bestudeer en te ontleed, sodat hulle beter insig in hulle eie interpersoonlike funksionering kan kry.

Doelwit 2: Die bestudering van die interpersoonlike behoeftes van persone in die algemeen

Om die interpersoonlike behoeftes aan mag en affiliasie as basis van interpersoonlike verhoudings aan die kursusgangers te verduidelik.

Doelwit 3: Die bestudering van die mag- en affiliasiebehoefte in verhoudings

Om kursusgangers geleentheid te gee om die twee behoeftes, naamlik aan mag en affiliasie wat in interaksies bevredig word en tot 'n spesifieke verhouding aanleiding gee, in hulle eie verhoudings by die werk maar ook in die onmiddellike verhoudings van die opleidingslokaal te bestudeer. Die groep gee terselfdertyd terugvoering aan individuele kursusgangers oor die maniere waarop hulle volgens die groep hul behoeftes aan mag en affiliasie in die lokaal probeer bevredig.

Doelwit 4: Die bestudering van 'n basiese model van interpersoonlike gedrag

Om 'n eenvoudige model van interpersoonlike gedrag bestaande uit die basiese dimensies (mag en affiliasie), maar uitgebrei tot die vier basiese interpersoonlike style van dominansie,

onderdanigheid, vriendelikheid en vyandigheid asook die kwadrante van die model, naamlik die dominant-vriendelike, vriendelik-onderdanige, onderdanig-vyandige en dominant-vyandige style te verduidelik. Kursusgangers moet dan hierdie teoretiese uiteensetting bestudeer.

Doelwit 5: Die fasilitering van 'n ontwikkelingsproses van selfbekendmaking en terugvoering

Om individuele kursusgangers geleentheid te gee om hul persepsies van hul interpersoonlike style en interpersoonlike gedrag soos dit deur die kwadrante van die model verteenwoordig word, met die groep te bespreek, en groeplede terugvoering te laat gee oor hul belewenis van die persoon se interpersoonlike style en gedrag.

Doelwit 6: Die prosessering van kennis met die oog op uitklaring en internalisering

Om 'n geleentheid te skep vir die prosessering van die kennis en ervarings wat kursusgangers tot dusver in die ontwikkelingsprogram opgedoen het.

Doelwit 7: Die bestudering van eie gedrag binne 'n teoretiese raamwerk

'n Tweede geleentheid vir die groep om in kleingroepformaat hul eie interpersoonlike gedrag deur middel van eksperimentele leer, aan die hand van die nuwe kennis en insigte, te bestudeer en te ontleed sodat hulle beter insig in hul eie interpersoonlike funksionering kan kry. Terselfdertyd word van die rigiede en ekstreme gedrag wat tussen persone na vore kom, deur die fasiliteerders vir bestudering uitgewys. Die ontwikkelingsproses (terapeutiese proses), soos in hoofstuk 3 bespreek, het hier betrekking.

Doelwit 8: Die bestudering van 'n gevorderde model van interpersoonlike gedrag

Om 'n gevorderde model van interpersoonlike gedrag, naamlik die 1982-Interpersoonlike Sirkel as 'n uitbreiding op die basiese model aan kursusgangers te verduidelik en die repertoire van 16 interpersoonlike style uiteen te sit

Doelwit 9: Die identifisering van die toepaslike interpersoonlike style van middelvlakbestuurders

Om die groep geleentheid te bied om by wyse van 'n groeppespreking konsensus te bereik oor watter van die 16 interpersoonlike style die geskikste vir middelvlakbestuurders is. Die evalueringsproses word gefasiliteer en die fasiliteerder lewer teoretiese insette wat die insluiting van sekere style op grond van die literatuur kan ondersteun of verwerp.

Doelwit 10: Die ontleding van kursusgangers se interpersoonlikestylrepertoires

Individuele kursusgangers ontleed hul eie interpersoonlikestylrepertoires op grond van die evaluering wat voor die aanvang van die kursus gedoen is. Kursusgangers interpreteer hulle selfevaluering, asook die evaluering wat 'n kollega van hulle interpersoonlike style gemaak het. Diskrepancies tussen die twee metings word verduidelik. Kursusgangers verkry hierdeur 'n aanduiding van die interpersoonlike style wat hulle gebruik (interpersoonlikestylrepertoire). Ontledings word met verwysing na die rigiditeit en ekstreemheid van die style in die repertoire gemaak. Verder kry individuele kursusgangers geleentheid om hul eie repertoire met die toepaslike interpersoonlike style van 'n algemene middelvlakbestuurder te vergelyk. Die teorie in hoofstuk 2 het hier betrekking.

Doelwit 11: Kursusgangers identifiseer hul eie interpersoonlikegedragsontwikkelingsareas

Individuele kursusgangers identifiseer die wyse waarop hulle die rigiditeit en ekstreemheid in hul repertoire wil hanteer. Dit word geoperasionaliseer deur interpersoonlike style te lys waarvan hulle die intensiteit wil verlaag asook die style wat hulle tans nie gebruik nie maar tog wil openbaar.

Doelwit 12: Die bestudering van die ontwikkeling en instandhouding van interpersoonlike verhoudings

Die ontwikkeling en instandhouding van interpersoonlike verhoudings word by wyse van die konsep komplementariteit verduidelik. Die komplementêre style tot elk van die 16 interpersoonlike style word ook vir bestudering, ontleed. Die bespreking van die konsep komplementariteit in hoofstuk 3 het hier betrekking.

Doelwit 13: Die uitbreiding van kursusgangers se interpersoonlike stylrepertoires

Geleentheid word aan kursusgangers gegee om met alternatiewe interpersoonlike style, wat tans nie deel van hulle interpersoonlike stylrepertoire vorm nie, te eksperimenteer.

4.7 KURRIKULERING

Volgens Nadler (1994) behels die ontwikkeling van die kurrikulum die identifisering van die items wat bestudeer moet word om die ontwikkelingsdoelwitte te bereik. Verder word die volgorde waarin die leer moet plaasvind, ook tydens hierdie kritieke gebeurtenis bepaal. Volgens hierdie beskrywing behels kurrikulering die samestelling van spesifieke, vaste en rigiede leerinhoudes. Die ontwikkeling wat in hierdie navorsing beoog word, is egter nie so spesifiek en rigied nie, maar lê eerder op 'n prosesvlak. Sekere komponente van die kurrikulum soos die teoretiese insette kon gekurrikuleer word, maar die uitbreiding van interpersoonlike style geskied volgens die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses. Hierdie ontwikkelingsproses is deur die keuse van die teoretiese raamwerk en die model waarmee gewerk is, bepaal.

Interpersoonlike gedrag word in die sielkunde vanuit verskillende raamwerke benader. Oorweging is aan 'n aantal van die raamwerke geskenk en op grond van die interpersoonlike gedragsontwikkelingsbehoefte wat vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer is, is besluit om die ontwikkelingsprogram vanuit die Interpersoonlike teorie te benader. Die teorie sowel as die model, naamlik die 1982-Interpersoonlike Sirkel, is in hoofstuk 2 van hierdie navorsing bespreek. Die motivering vir die keuse kan soos volg uiteengesit word.

Die literatuur oor die interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders is uiteenlopend en verskillende outeurs beklemtoon verskillende tipes gedrag en vaardighede. In 'n poging om van die literatuur te bestudeer en te integreer, is daar veral op organisasies se behoeftes met betrekking tot die rol van middelvlakbestuurders, die verwagte werkprestasies van persone in middelvlakbestuursposte en die behoeftes van individuele kursusgangers gefokus. Uit die ontleding het geblyk dat sommige outeurs die interpersoonlike gedrag van bestuurders in terme van aangeleerde vaardighede en ander meer in terme van kenmerke, patrone en style beskryf. Kenmerke, patrone en style is in die algemeen meer standvastig en word nie net in sekere omstandighede as 'n bewuste vaardigheid geopenbaar nie.

Die navorser het dus 'n bewuste doelwit gestel om die ontwikkeling van interpersoonlike style te probeer bewerkstellig. Hierdie tipe ontwikkelingsintervensie behoort nie net die ontwikkeling van nuwe gedrag te fasiliteer nie, maar ook wanaangepaste interpersoonlike gedrag te probeer korrigeer. Dit het verder ook geblyk dat 'n hele aantal van die gedragstipes wat as vaardighede vir bestuurders beskryf word, deel vorm van die gedragskenmerke van breër interpersoonlike style. Die meeste van die vaardighede is dus in die vorm van interpersoonlike style in die Interpersoonlike model vervat. Ten slotte kan daar ook melding gemaak word van die feit dat die navorser die behoefte aan 'n ontwikkelingsprogram wat volgens 'n ervaringsleeronderrigmetode aangebied word en ook wanaangepaste gedrag volgens 'n terapeutiese metode aanspreek, geïdentifiseer het. 'n Teoretiese raamwerk waaruit die kurrikulering van die ontwikkelingsprogram gedoen kon word, maar wat ook definitiewe ontwikkelings- of terapeutiese prosesse, beginsels en metodes beskryf, is dus gekies. Die gepaardgaande model is ook 'n bekende taksonomie van interpersoonlike gedrag waarvoor daar gevalideerde meetinstrumente bestaan.

Van die ontwikkelingsdoelwitte wat in hierdie studie gestel is, kon by wyse van die aanleer van kennis bereik word en kurrikulering het vir dié gedeeltes plaasgevind. Ander doelwitte was meer prosesmatig van aard is, is deur fasilitering en terapeutiese prosesse aangepak. Die doelwitte wat deur die aanleer van teoretiese kennis nagestreef is, is op die volgende wyses aangepak:

- Doelwit 2: Teoretiese definisies van die interpersoonlike behoeftes aan mag en affiliasie is aangebied.
- Doelwit 4: 'n Eenvoudige model van interpersoonlike gedrag wat op die basiese dimensies (mag en affiliasie) gebaseer is, en voorsiening maak vir vier basiese interpersoonlike style van dominansie, onderdanigheid, vriendelikheid en vyandigheid asook die kwadrante van dominant-vriendelike, vriendelik-onderdanige, onderdanig-vyandige en dominant-vyandige gedrag is verduidelik. Bestuursgedrag in elk van die kwadrante is teoreties verduidelik en die nodige uitdeeltukke met definisies en omvattende beskrywings is verskaf.
- Doelwit 8: Die 1982-Interpersoonlike Sirkel word verduidelik en bestudeer. Die nodige uitdeeltukke oor die model word verskaf.
- Doelwit 12: Die konsep komplementariteit word bespreek en bestudeer met behulp van die nodige uitdeeltukke.

4.8 KEUSE VAN 'N ONDERRIGSTRATEGIE

Volgens Nadler (1994) omsluit die begrip "onderrigstrategie" al die verskillende onderwys- en leeraktiwiteite asook die ondersteunende meganismes wat tydens die ondervinding gebruik word. Dit sluit onder andere ook al die verskillende metodes en tegnieke in waarmee die ontwikkelingsdoelwitte bereik word.

In hierdie ontwikkelingsprogram is daar van lesings vir die oordrag van teoretiese kennis gebruik gemaak en fasilitering van leer-, interaksie-, groep- en ontwikkelingsprosesse. Die volledige interpersoonlikegedragsontwikkelingsproses wat in hierdie program gebruik is, is in hoofstuk 3 uiteengesit.

4.9 VERKRYGING VAN ONDERRIGHULPBRONNE

Nadler (1994) beskryf die voorlaaste kritieke gebeurtenis as die verkryging van 'n verskeidenheid hulpbronne vir die suksesvolle aanbieding van die ontwikkelingsprogram. Van die belangrikste hulpbronne waarvan die outeur melding maak is fisiese, finansiële en menslike hulpbronne. Hy stel verder ook voor dat daar tydens hierdie kritieke gebeurtenis oorweging geskenk word aan die skedulering, toerusting wat benodig word en die begroting vir die opleiding.

Die volgende inligting hou met hierdie stap verband: Die ontwikkelingsprogram is by twee geleenthede by die Departement Bedryfsielkunde van die Universiteit van Suid-Afrika aangebied. Middelvlakbestuurders is uitgenooi om die program kosteloos by te woon met die verstandhouding dat die voor- en na-evaluering van hulle interpersoonlike stylrepertoires vir navorsingsdoeleindes gebruik kan word.

Die persone is per brief in kennis gestel van die opleiding en oriëntering tot die program sowel as ander relevante inligting is verskaf. Terselfdertyd is elke deelnemer versoek om 'n selfevalueringsvraelys wat interpersoonlike style meet, te voltooi asook om 'n kollega te vra om een oor die deelnemer te voltooi. Die program is deur die navorser self aangebied terwyl die dienste van 'n tweede geregistreerde sielkundige as fasiliteerder gebruik is. Die tydskedule van die ontwikkelingsprogram word vervolgens bespreek.

4.10 AANBIEDING VAN DIE PROGRAM

Die ontwikkelingsprogram is aangebied binne die tydgrense soos in Tabel 4.5 uiteengesit.

Tabel 4.5: Die drie dae lange ontwikkelingsprogram

Sessie	Dag 1	Dag 2	Dag 3
1	Groot groep: Die bestudering van eie gedrag	Prosesseringsgroep	Klein groep: Identifisering van eie ontwikkelingsareas
2	Klein groep: Die bestudering van interpersoonlike behoeftes	Klein groep: Die bestudering van eie gedrag	Groot groep: Die bestudering van die ontwikkeling en instandhouding van verhoudings
3	Groot groep: Bestudering van mag en affiliasie in verhoudings	Lesing: Die bestudering van 'n gevorderde model van interpersoonlike gedrag	Klein groep: Die uitbreiding van die interpersoonlikestyl-repertoire
4	Groot groep: lesing oor die basiese Interpersoonlike model	Groot groep: Die identifisering van die toepaslike style vir middelvlakbestuurders	
5	Klein groep: Evaluering van eie gedrag	Groot groep: Die ontleding van die kursusgangers se interpersoonlike style	

4.11 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk word 'n uiteensetting gegee van die wyse waarop die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram saamgestel is. Dit word bespreek na aanleiding van Nadler se Kritiekegebeurtenismodel wat vir die doel gebruik is. Die model maak onder andere voorsiening vir die bestudering van die organisasie se behoeftes, die spesifisering van die prestasie van 'n pos en die identifisering van kursusgangers se behoeftes as agtergrond tot die identifisering van die programleerdoelwitte. Deur hierdie drie stappe met middelvlakbestuurders deur te werk, is 'n aantal interpersoonlikegedragsopleidingsbehoefte bepaal.

Die opleidingsbehoefte is in leerdoelwitte omskryf en die kurrikulering is daarna op hierdie doelwitte gebaseer. Die program bestaan egter nie net uit die aanleer van teoretiese kennis uit 'n spesifieke teoretiese raamwerk en model nie, maar is eerder prosesmatig van aard in die sin dat interpersoonlike ontwikkeling gestimuleer word. Die laaste gedeelte van die hoofstuk gee 'n aanduiding van die onderrigstrategie en hulpbronne wat tydens die aanbieding gebruik is waarna die rooster vir die program in tabelvorm weergegee is.

HOOFSTUK 5

'N EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS EN DIE ONTWIKKELING DAARVAN

In die vorige drie hoofstukke is die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders, hul interpersoonlikegedragsontwikkeling en die samestelling van 'n ontwikkelingsprogram vir hul interpersoonlike gedrag bespreek. In hierdie hoofstuk word die empiriese ondersoek na middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire en die ondersoek na die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram vir hierdie groep bestuurders bespreek. Dit word na aanleiding van die empiriese doelstellings, steekproewe, meetinstrumente, navorsingsvrae en hipoteses en die ondersoekmetode gedoen. Die resultate van die ondersoek word in die volgende hoofstuk uiteengesit.

5.1 EMPIRIESE DOELSTELLINGS

Die volgende empiriese doelstellings is in hierdie ondersoek gestel:

- om die betroubaarheid en geldigheid van die empiriese resultate te bepaal
- om middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire te ontleed.
- om die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram op middelvlakbestuurders te evalueer

Vir dié doel is daar drie steekproewe getrek.

5.2 STEEKPROEWE

Hierdie ondersoek het uit drie onderskeibare gedeeltes, die bestudering van die selfevaluerings van middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire, die bestudering van die verskille tussen die self- en medebestuurderevaluerings van hul interpersoonlikestylrepertoire en die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram op hul stylrepertoire bestaan.

Derhalwe is daar drie steekproewe getrek. Dié steekproewe word vervolgens bespreek.

5.2.1 Steekproef 1

In 'n poging om die interpersoonlikestylrepertoires van middelvlakbestuurders deur middel van 'n Steekproef met 'n sinvolle grootte te evalueer, is daar besluit om die eerste Steekproef by die Skool vir Bedryfsleiding (SBL) van Unisa te trek. Dit het die navorser in staat gestel om middelvlakbestuurders van verskillende ouderdomme, geslagte, taalgroepe, bestuursopleidingsvlakke en -ondervinding te evalueer. Die groep waarop besluit is, was die eertejaarstudente wat gedurende 1997 vir die eerste keer by die SBL vir die meestersgraad in Bedryfsleiding (MBL) geregistreer het. Hierdie studente is ook kort na registrasie en tydens hul eerste studiebesoek by die Universiteit geëvalueer, voordat hulle response op die meetinstrument deur die kursusinhoude gekontamineer kon word.

Daar is aanvanklik 507 eerstejaar- MBL-studente geëvalueer. Van die groep was 263 in middelvlakbestuursposte, terwyl die res topbestuursposte, toesighouersposte of niebestuursposte beklee het. Middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire is op grond van die 263 selfevaluerings van die navorsingsdeelnemers in Steekproef 1 deur die navorser ontleed. Hierdie groep is ook gevra om 'n vraelys oor hul interpersoonlike style deur 'n medebestuurder in hul organisasie te laat voltooi.

5.2.2 Steekproef 2

In 'n poging om moontlike verskille tussen self- en medebestuurderevaluerings te ontleed, is die bestuurders in Steekproef 1, soos genoem, versoek om ook vraelyste oor hulle interpersoonlike style deur medebestuurders te laat voltooi. Van die 263 het 82 positief op die versoek gereageer en derhalwe het die tweede Steekproef uit 82 middelvlakbestuurders bestaan vir wie daar beide self- en medebestuurderevaluerings was.

5.2.3 Steekproef 3

Die derde Steekproef in hierdie studie bestaan uit 'n groep van 32 middelvlakbestuurders wat die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram by Unisa bygewoon het. Sommige van die bestuurders was deel van óf die aanvanklike groep MBL-studente óf die groep middelvlakbestuurders van 'n aantal organisasies in die Pretoria-omgewing.

5.3 BESKRYWENDE STATISTIEK VAN DIE STEEKPROEWE

Die volgende beskrywende statistiek bied 'n profiel van die navorsingsdeelnemers ten opsigte van ouderdom, geslag, taalgroep, vorige bestuursopleiding, jare ervaring as bestuurder en 'n evaluering van hul eie interpersoonlike vaardighede.

5.3.1 Ouderdomsverspreiding

Die ouderdomsverspreiding word in Tabel 5.1 gekategoriseer.

Tabel 5.1: Frekwensies van die drie steekproewe volgens ouderdomme

Ouderdomskategorie	Frekwensie Steekproef 1	Frekwensie Steekproef 2	Frekwensie Steekproef 3
18-29	102 (39%)	21 (26%)	8 (25%)
30-39	106 (40%)	53 (65%)	16 (50%)
40-49	55 (21%)	8 (10%)	8 (25%)
Totaal	263	82	32

Die ouderdomme van die persone in Steekproef 1 het gewissel van 24 tot 49 jaar met 'n gemiddelde ouderdom van 31 jaar en agt maande met 'n standaardafwyking van 5,06. Vir Steekproef 2 was dit van 24 tot 48 met 'n gemiddelde van 33 jaar en twee maande en 'n standaardafwyking van 5,15 terwyl dit vir Steekproef 3, 25 tot 46 was en 'n gemiddelde van 35 jaar en vier maande met 'n standaardafwyking van 6,78.

5.3.2 Geslag

Die resultate van die drie steekproewe met betrekking tot geslag word in Tabel 5.2 aangedui:

Tabel 5.2: Frekwensies van die drie steekproewe volgens geslag

Geslagskategorie	Frekwensie	Frekwensie	Frekwensie
	Steekproef 1	Steekproef 2	Steekproef 3
Mans	208 (79%)	65 (79%)	26 (81%)
Vroue	55 (21%)	17 (21%)	6 (19%)
Totaal	263	82	32

Die samestelling van Steekproef 1 en 2 ten opsigte van geslag was 79% mans en 21% vroue. In Steekproef 3 was daar 81% mans en 19 % vroue.

5.3.3 Taalgroep

Wat taalgroep betref, is daar onderskeid gemaak tussen 'n Engels-/Afrikaanssprekende taalgroep en 'n ander taalgroep. Met "ander taal" word bedoel een van die nege Afrikatale in Suid-Afrika of 'n uitheemse taal.

Die Engels-/Afrikaanssprekende persone was 72% van Steekproef 1 en persone van ander tale 28%. In Steekproef 2 was 76% Engels-/Afrikaanssprekend en 24% van ander taalgroepe. Steekproef 3 het uit 68% Engels-/Afrikaanssprekendes en 32% van ander taalgroepe bestaan. Hierdie verspreiding word in Tabel 5.3 uiteengesit.

Tabel 5.3: Frekwensies van die drie steekproewe volgens taalgroep

Taalgroep	Frekwensie Steekproef 1	Frekwensie Steekproef 2	Frekwensie Steekproef 3
Engels en Afrikaans	189 (72%)	62 (76%)	22 (69%)
Ander	74 (28%)	20 (24%)	10 (31%)
Totaal	263	82	32

5.3.4 Bestuursopleiding

Om uiteindelik die verskille tussen die interpersoonlike style van bestuurders met verskillende jare bestuursopleiding te eksploreer, is vorige bestuursopleiding soos volg geëvalueer. Die gemiddelde van steekproewe 1, 2 en 3 ten opsigte van vorige bestuursopleiding was twee jaar en vyf maande. Die standaardafwykings van die drie groepe was 0,71, 0,74 en 0,72 onderskeidelik. Dit kan soos in Tabel 5.4 uiteengesit word.

Tabel 5.4: Frekwensies van die drie steekproewe volgens vlakke van bestuursopleiding

Bestuursopleiding	Frekwensie Steekproef 1	Frekwensie Steekproef 2	Frekwensie Steekproef 3
Geen formele opleiding nie	185 (70%)	55 (67%)	12 (38%)
Een-tot-elf-maandeprogram	43 (17%)	15 (18%)	18 (56%)
Een-tot-drie-jaarprogram	34 (13%)	12 (15%)	2 (6%)
Totaal	263	82	32

5.3.5 Bestuursondervinding

Bestuursondervinding as 'n veranderlike verwys na die aantal jare wat die persoon reeds 'n bestuurspos beklee het. Die resultate kan soos in Tabel 5.5 uiteengesit word.

Tabel 5.5: Frekwensies van die drie steekproewe volgens vlakke van bestuursondervinding

Bestuursondervinding	Frekwensie Steekproef 1	Frekwensie Steekproef 2	Frekwensie Steekproef 3
Minder as een jaar	93 (35%)	26 (32%)	12 (37%)
Meer as een jaar en minder as twee	48 (19%)	15 (18%)	8 (25%)
Meer as twee jaar en minder as vyf	66 (25%)	19 (23%)	6 (19%)
Vyf jaar en meer	56 (21%)	22 (27%)	6 (19%)
Totaal	263	82	32

Die gemiddelde ten opsigte van jare bestuursondervinding in Steekproef 1 was twee jaar en een maand (standaardafwyking 1,36). In Steekproef 2 was dit twee jaar en drie maande (standaardafwyking 1,36) en vir Steekproef 3, twee jaar en twee maande (standaardafwyking 1,15).

5.3.6 Evaluering van eie interpersoonlike vaardighede

Bestuurders se evaluering van hul eie interpersoonlike vaardighede as uitstekend, baie goed, gemiddeld of swak het die frekwensies soos in Tabel 5.6 opgelewer.

Tabel 5.6: Frekwensies van die drie steekproewe volgens persepsies van eie interpersoonlike vaardighede

Interpersoonlike vaardighede	Frekwensie Steekproef 1	Frekwensie Steekproef 2	Frekwensie Steekproef 3
Uitstekend	71 (27%)	22 (27%)	12 (38%)
Baie goed	162 (61%)	49 (60%)	18 (56%)
Gemiddeld	28 (11%)	10 (12%)	2 (6%)
Swak	2 (1%)	1 (1%)	0 (0%)
Totaal	263	82	32

Meer as die helfte van Steekproef 1 (61%) het aangedui dat hulle van mening is dat hulle interpersoonlike vaardighede baie goed is. Slegs twee persone het hulle interpersoonlike vaardighede as swak bestempel. In Steekproef 2 het 60% aangedui dat hulle interpersoonlike vaardighede baie goed is en in Steekproef 3 was dit 56 %.

5.4 MEETINSTRUMENTE

In hierdie studie is daar twee meetinstrumente gebruik. Die eerste vraelys wat persoonlik aan middelvlakbestuurders gegee is, het voorsiening gemaak vir die evaluering van biografiese inligting (Afdeling A) sowel as 'n evaluering van hulle interpersoonlike style (Afdeling B). Laasgenoemde is aan die hand van 'n bestaande vraelys, die Checklist of Interpersonal Transactions - Revised geëvalueer, terwyl die biografiese vraelys deur die navorser self opgestel is. Die meetinstrumente word vervolgens bespreek.

5.4.1 Biografiese vraelys

Afdeling A het eerstens bestaan uit 'n aantal vrae wat die persoon skriftelik moes beantwoord. Daar is voorsiening gemaak vir die persoon se naam (beantwoording opsioneel), 'n postitel, 'n professionele titel, hoogste kwalifikasies en ouderdom.

Verder was daar 'n aantal items wat die persoon kon beantwoord bloot deur 'n kruisie te trek. Hierdie biografiese items het uit die volgende bestaan:

- huistaal
- bestuursopleiding ontvang voor registrasie by Unisa se Skool vir Bedryfsleiding, in jare
- bestuursvlak
- bestuursondervinding soos verteenwoordig deur jare in 'n bestuurspos
- evaluering van eie interpersoonlike vaardighede

5.4.2 Checklist of Interpersonal Transactions - Revised (CLOIT-R)

Die belangrikste inligting oor hierdie vraelys vir die evaluering van interpersoonlike gedrag word vervolgens onder verskillende opskrifte bespreek.

5.4.2.1 Rasionaal en doelwitte

Die CLOIT-R is 'n vraelys wat ontwikkel is om die interpersoonlike gedrag van teikenpersone volgens die ooreenstemmende 16 kategorieë van die 1982-Interpersoonlike Sirkel te evalueer (Kiesler, Goldston & Schmidt, 1991). Die items van die CLOIT-R is sistematies op grond van genoemde taksonomie ontwikkel en maak voorsiening vir beide self- en ander se evaluering van die interpersoonlike gedrag van die persone wat bestudeer word.

Twee verskillende vorms van die vraelys bestaan dus, naamlik: die CLOIT-R: Self (selfevaluering) en die CLOIT-R: Peer (eweknie-evaluering). In hierdie studie is die selfevaluering vir middelvlakbestuurders gebruik om hul interpersoonlike style self te evalueer. Medebestuurders in hul organisasies is versoek om as eweknieë die gedrag van dieselfde middelvlakbestuurders (teikenpersone) te evalueer. Vervolgens 'n uiteensetting van die items in die CLOIT-R-vraelys.

5.4.2.2 Items in die vraelys

Die vraelys bestaan uit 96 items wat beskrywend van interpersoonlike gedrag of handelinge (*actions*) is. Die items is dieselfde vir die twee vorms van die vraelys. Die vraelyste verskil egter met betrekking tot die inleidende sin wat die konteks van die interaksie gee. In die geval van die selfevaluering begin die vraelys met "When with others, I...". Dit gee teikenpersone geleentheid om hul eie gedrag te evalueer wanneer hulle in kontak met ander is. Die eweknievraelys begin weer met "When in my company, this person...". Die teikenpersoon se naam sou hier ingevul kon word, sodat die evalueerder weet watter persoon se interpersoonlike gedrag om te beoordeel.

Alhoewel die items in sommige soortgelyke vraelyste gedrag deur middel van byvoeglike naamwoorde beskryf, is die items in die CLOIT gebaseer op handeling wat die teikenpersoon kan openbaar. Deur die handeling te merk wat wel in die teikenpersone se gedrag voorkom, word 'n aanduiding van hul tipiese interpersoonlike gedrag of style gegee.

5.4.2.3 Instruksies

Die instruksies vir die selfevaluering lees as volg:

Die volgende aantal bladsye bevat 'n lys van handeling wat in interaksies tussen twee persone kan voorkom. U taak is om die items te merk wat u tipiese handeling tydens interaksies met ander korrek beskryf. Om u te help om u optrede te beoordeel, kan u u verbeel dat 'n versteekte waarnemer u gevolg het terwyl u in u alledaagse lewe met ander mense in interaksie was. Baseer u keuses op wat dié persoon tipies sou gesien het. Om 'n item te merk, moes die handeling ten minste een keer in u interaksies met ander voorgekom het en moet u dit ook as tipies van u eie gedrag beskou. As 'n item gedrag beskryf wat nie tipies in u interaksies voorkom nie, laat die item oop.

Die instruksies van die eweknievraelys sou soos volg opgesom kon word:

Die volgende aantal bladsye bevat 'n lys handeling wat in interaksies tussen twee persone kan voorkom. U taak is om die handeling wat tipies deur (persoon se naam word ingevul) geopenbaar word wanneer u met die persoon in interaksie is, te merk.

Wanneer selfevaluerings dus verlang word, word die vraelys CLOIT-R (Self) aan respondente gegee wat dan beoordeel watter van die items verteenwoordigend van hul eie gedrag is. Wanneer 'n evaluering van eweknieë benodig word, word dit aan eweknieë verskaf en word hulle gevra om die items te merk wat die gedrag van die ander persoon oor 'n spesifieke periode of oor 'n langer periode verteenwoordig, byvoorbeeld sedert hulle mekaar ontmoet het.

5.4.2.4 Nasienprosedure

Elke vraelys bestaan uit ses bladsye met altesaam 96 items en 'n antwoordblad. Die respondente merk hulle keuses óf op die vraelys, van waar dit later oorgedra word, óf direk op die antwoordblad. Die antwoorde kan dan met die hand of per rekenaar nagesien word (Kiesler et al., 1991). Daar bestaan verskillende prosedures om die vraelys na te sien. In hierdie studie is die 16 skale en die kwadrante bereken. Albei prosedures word beskryf.

Die nasien van die 16 skale behels dat die ses items wat op elke skaal laai, gesommeer moet word. Drie van die items meet 'n gemiddelde intensiteit van die gedrag en het 'n waarde van een; drie meet die ekstreme vorm van die gedrag en het 'n waarde van twee. Die telling wissel dus van nul (geen van die items was van toepassing nie) tot nege (al die items was van toepassing). Die gesommeerde tellings lewer metings op elk van die 16 interpersoonlike style.

Kiesler et al. (1991) stel voor dat die tellings op 'n profielopsommingsblad aangedui word. Vir 'n individu word die gesommeerde tellings gebruik, terwyl die gemiddeldes vir 'n groep gebruik word. Lyne wat getrek word om die 16 tellings te verbind, gee 'n visuele opsomming van die persoon se interpersoonlike stylrepertoire. Die skale wat hier betrekking het, is Dominant A, Kompetierend B, Wantrouig C, Koud D, Vyandig E, Verwyderd F, Geïnhibeerd G, Onseker H, Onderdanig I, Geleidend J, Vertrouend K, Warm L, Vriendelik M, Sosiaal N, Ekshibisionisties O en Versekerd P.

Wat die oktante betref, meld Kiesler et al. (1991) dat die 16 tellings gekombineer kan word (met die skaal wat daarnaas lê) om 'n oktant te vorm. Die outeur beskryf die volgende oktante: Warm-vriendelik (LM), sosiaal-ekshibisionisties (NO), versekerd-dominant (PA), kompetierend-wantrouig (BC), koud-vyandig (DE), verwyderd-geïnhibeerd (FG), onseker-onderdanig (HI) en geleidend-vertrouend (JK). Die tellings op elk van dié oktante word bereken deur die gemiddelde van die tellings van die betrokke twee style te kry.

5.4.2.5 *Betroubaarheid*

Kiesler, Goldston, Paddock en Van DenBurg (soos aangehaal deur Kiesler et al., 1991) het die CLOIT gebruik in 'n studie waarin 325 voorgraadse studente die interpersoonlike gedrag van 'n kennis van dieselfde geslag moes beoordeel. Vir die 16 skale van die CLOIT is Alpha-koëffisiënte van tussen 0,43 en 0,81 aangeteken met 'n mediaan van 0,63. Slegs twee van die koëffisiënte was onder 0,5.

Kiesler, Schmidt en Larus (soos aangehaal deur Kiesler et al., 1991) het in 'n ander studie waarin die CLOIT-R gebruik is met 167 studente, wat hulle eie interpersoonlike gedrag moes evalueer, Alpha-koëffisiënte van tussen 0,44 en 0,64 met 'n mediaan van 0,55 gevind, met slegs een van die 16 skale onder 0,50.

Hulle het in 'n daaropvolgende ondersoek na die tipiese interpersoonlike gedrag van 196 studente by twee geleenthede die volgende interne konstantheidskoëffisiënte vir die oktante gevind. By die eerste evaluasie het dit van 0,63 tot 0,74 gewissel met 'n mediaan van 0,72. Tydens die tweede meting was dit tussen 0,53 en 0,80 met 'n mediaan van 0,72.

Kiesler et al. (1991) gee 'n opsomming van die betroubaarheid van die CLOIT-R wat in 'n aantal studies opgeteken is. In die algemeen het hierdie studies gemiddelde interne konstantheidskoëffisiënte van 0,55 vir die 16 skale en tussen 0,65 en 0,70 vir die oktante opgelewer.

5.4.2.6 *Geldigheid*

Aanduidings van saamvallende geldigheid is in die studies van Weinstock-Savoy (soos aangehaal deur Kiesler et al., 1991) verkry, waarin beide die CLOIT en die Interpersonal Adjective Scales (IAS) van Wiggins gebruik is om dieselfde stel data te beoordeel. Die korrelasies tussen die tellings van die twee instrumente op die oktante het van gemiddeld tot hoog gevarieer. Korrelasies van tussen 0,46 en 0,80 is op die 5-persent-vlak van betekenis aangeteken.

Tracey en Schneider (1995) het ook die sirkulêre struktuur van die CLOIT-R in 'n steekproef studente ondersoek. Die sirkulêre-ordemodel spesifiseer dat skale in 'n sirkulêre formaat gerangskik is en dat die verband tussen skale omgekeerd proporsioneel tot die afstand tussen hulle is. In hierdie studie is die verbande deur korrelasies tussen die skale ondersoek. Die sirkulêre-ordemodel vereis dat die korrelasies tussen skale wat langs mekaar lê, groter moet wees as die korrelasies tussen enige ander twee skale. Korrelasies tussen skale wat twee posisies van mekaar geleë is, moet weer groter wees as korrelasies tussen skale wat drie posisies van mekaar lê, ensovoorts.

Vir die sirkulêre model van 16 skale is 6,272 voorspellings gegenereer. Die aantal voorspellings wat die vooraf gestelde korrelasiematriks pas, lewer 'n indeks genaamd die korrelasie-indeks (CI) wat 'n aanduiding gee van die mate waartoe die sirkulêre-ordemodel bevestig word. Die CI is die proporsie van voorspellings wat aan die gestelde matriks voldoen minus die proporsie van voorspellings wat nie daaraan voldoen nie. 'n CI-waarde van 1,00 dui daarop dat al die voorspellings bevestig is, terwyl 'n waarde van -1,00 daarop dui dat nie een van die voorspellings bevestig is nie. 'n CI-waarde van 0,50 dui daarop dat 75% van die voorspellings bevestig is en dat 25% verwerp is. In hierdie studie was die CI-waarde 0,84 vir die oktante en 0,62 vir die segmente wat die sirkulêre struktuur van die CLOIT-R bevestig. Op grond van hul bevindinge het Tracey en Schneider (1995) dan ook versoek dat die CLOIT-R in empiriese navorsing na interpersoonlike teorie gebruik word.

Ander studies waarin die geldigheid van die instrument bevestig word, is Kivilighan en Angelone (1992), Mahalik, Hill, O'Grady en Thompson (1993) asook Kerr, Patton, Lapan en Hills (1994).

5.5 NAVORSINGSVRAE EN HIPOTEESES

Voordat die ontleding en vertolking van die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders kon plaasvind, was dit nodig om vas te stel in welke mate daar 'n passing bestaan het tussen die empiriese data en die teoretiese model. Steekproewe 1 en 2 is vir hierdie ontledings gebruik en die volgende navorsingsvrae is gestel:

Navorsingsvraag 1

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat 16 interpersoonlike style postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers?

Navorsingsvraag 2

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat 16 interpersoonlike style postuleer en die medebestuurder-evalueringsdata?

Navorsingsvraag 3

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers?

Navorsingsvraag 4

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die medebestuurder-evalueringsdata?

Navorsingsvraag 5

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van Taalgroep 1?

Navorsingsvraag 6

Bestaan daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van Taalgroep 2?

Die interpersoonlike stylrepertoire is verder ook eksplorerend ten opsigte van die verskille tussen die metings van ouderdoms-, geslags-, taal-, opleidings-, bestuursondervinding- en vaardigheidsgroepe ondersoek.

In die ondersoek na die verskille tussen self- en medebestuurder-evaluerings (Steekproef 2) is die volgende hipotese gestel:

Nulhipotese 1

Daar bestaan nie 'n betekenisvolle verskil tussen die self- en die medebestuurderevaluering op die interpersoonlike oktante nie.

Met betrekking tot die evaluering van die impak van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram (Steekproef 3) is die volgende hipoteses gestel.

Nulhipotese 2

Daar bestaan nie 'n betekenisvolle verskil tussen die voor- en na-metings van die selfevaluering op die interpersoonlike oktante nie.

Nulhipotese 3

Daar bestaan nie 'n betekenisvolle verskil tussen die voor- en na-metings van die medebestuurderevaluering op die interpersoonlike oktante nie.

5.6 ONDERSOEKMETODE

Die ondersoekmetode wat in hierdie studie gevolg is, word na aanleiding van die prosedures en statistiese metodes bespreek.

5.6.1 Prosedures en statistiese metodes

In hierdie gedeelte word die prosedures wat in hierdie studie gevolg is, saam met die toepaslike statistiese metodes, stapsgewys uiteengesit.

Stap 1: Samestelling van Steekproef 1

Daar is deur middel van onderhandelinge met die hoof van die SBL en die kursushoof van die eerstejaar- MBL-studente toestemming verkry om 'n aantal studente tydens hul eerste groepbesoek aan die universiteit te toets. Daar is ooreengekom dat deelname vrywillig sal wees en dat navorsingsdeelnemers die navorser vir terugvoering mag skakel.

Stap 2: Evaluering van die deelnemers

Die doelstellings van die studie is aan die studente verduidelik en hulle is genooi om na afloop van die evaluering 'n lesing oor interpersoonlike gedrag by te woon. Bestuurders is verder uitgenooi om die navorser te skakel indien hulle terugvoering oor hul eie style wou hê. Die instruksies vir die voltooiing van die biografiese vraelys is in Engels aan deelnemers verduidelik asook die verskil tussen die top-, middel- en toesighouersbestuursvlakke. Deelnemers is geleentheid gegee om die biografiese items te voltooi waarna daar oorgegaan is tot die afneem van die CLOIT-R-vraelys.

Die instruksies van die CLOIT-R-vraelys is in geskrewe vorm aan die begin van die vraelys aangebied. Dit is egter saam met die navorsingsdeelnemers deurgelees en geleentheid is gegee vir vrae om onduidelikhede uit te klaar. Dit het die proefpersone ongeveer 30 minute geneem om albei vraelyste te voltooi. Die Steekproef het uit 263 middelvlakbestuurders bestaan.

Stap 3: Samestelling van Steekproef 2

Die studente is tydens die eerste groepbesoek aan die Skool vir Bestuursleiding van Unisa gevra om die biografiese en selfevalueringsvraelyste (CLOIT-R: selfevaluering) te voltooi. 'n Tweede vraelys (CLOIT-R: Medebestuurder) wat deur 'n kollega ingevul moes word, is saam met 'n geadresseerde koevert aan die deelnemers gegee. Hulle is versoek om 'n medebestuurder op dieselfde hiërgargiese vlak as hulle te vra om die vraelys in te vul. Nadat al die medebestuurderevaluering terugontvang is, het die data in Steekproef 2 uit die self- en medebestuurderevaluering van 82 middelvlakbestuurders bestaan.

Stap 4: Samestelling van Steekproef 3

Studente is by dieselfde geleentheid genooi om werkwinkels in interpersoonlike ontwikkeling gratis by te woon. Benewens die Unisa-studente is individue en groepe van organisasies in die Pretoria-omgewing ook na die werkwinkels uitgenooi. Die voorvereiste was dat bestuurders middelvlakbestuursposte moes beklee. Daar is ooreengekom dat bestuurders terugvoering kon

ontvang, maar dat hulle ook bereid sou moes wees om na afloop van die ontwikkelingswerkwinkel weer geëvalueer te word. Die derde Steekproef het uiteindelik uit 32 middelvlakbestuurders bestaan.

Stap 5: Berekening van die totaal- en oktanttellings van Steekproewe 1 en 2

Die CLOIT-R (Selfevaluering) vir elk van die navorsingsdeelnemers is nagesien. Die totaal tellings van elke deelnemer op elk van die 16 interpersoonlike style is bereken. Die totaal tellings van die style is twee-twee gesommeer en die gemiddeldes is bereken om sodoende agt oktanttellings te kry. Dieselfde prosedure is met betrekking tot die 82 medebestuurderevaluering gevolg.

Stap 6: Berekening van die totaal- en oktanttellings van Steekproef 3

Die vraelyste van die MBL-studente wat vir die werkwinkel in interpersoonlike ontwikkeling geregistreer het, was beskikbaar. Die middelvlakbestuurders wat uit die bedryf afkomstig was, is egter versoek om dieselfde vraelyste te voltooi en voor die aanvang van die werkwinkel vir nasiendoeleindes in te handig. Dieselfde prosedure as in Stap 5 is gevolg om hulle tellings op die skale en die oktante te bereken.

Stap 7: Aanbieding van die werkwinkels

Die werkwinkel is by drie geleenthede by die Departement Bedryfsielkunde van Unisa aangebied. Die eerste groep het uit agt, die tweede groep uit 10 en die derde groep uit 14 middelvlakbestuurders bestaan. Die kursusgangers het ingestem om op 'n gegewe tydstep na die opleiding weer die selfevalueringvraelys te voltooi en ook die eweknievraelys weer deur dieselfde medebestuurder te laat voltooi.

Stap 8: Inlees van die data

Al die vraelyste is gekodeer en deur die rekenaarafdeling van Unisa ingelees.

Stap 9: Berekening van die betroubaarheid van die vraelys

Die betroubaarheid van die vraelys is bereken deur die betroubaarheid in beide die self- en die medebestuurdevaluering te ondersoek. Verder is dit ook vir beide die 16 skale en die oktante met behulp van die Cronbach Alpha-koëffisiëntmetode bereken. Die Statistical Analysis System (SAS) is hiervoor gebruik (Statistical Analysis System Institute, 1985).

Stap tien: Passingstoetse op Steekproef 1

In 'n poging om 'n aanduiding van die passing tussen die teoretiese model en die empiriese resultate te kry, is agt interkorrelasie matrikse opgestel (Statistical Analysis System Institute, 1985). Die agt matrikse is gebruik as invoer in die CIRCUM-rekenaarprogram (Browne, 1992). CIRCUM is 'n rekenaarprogram wat gebruik word om die passing tussen sirkelmodelle (*circumplex models*) en empiriese data te bereken. Alhoewel die program reeds in 1992 bekend gestel is, wil dit lyk asof die bygewerkte weergawe eers in 1997 in Sielkunde toegepas is. Aangesien die tegniek relatief onbekend is, word die volgende uiteensetting daarvan gegee.

Fabrigar, Visser en Browne (1997) verduidelik dat die behoefte aan 'n statistiese metode waarvolgens die sirkelstruktuur van data ondersoek kan word, reeds 'n geruime tyd bestaan. Browne (1992) het op Anderson (1960) se navorsing gebou om die kovariansiestruktuurmodelbenadering vir dié doel te ontwikkel. Die benadering behels dat 'n niegestandaardiseerde tipe kovariansiestruktuur gespesifiseer kan word waarin gepostuleer word dat die korrelasies tussen veranderlikes as 'n ordening op die omvang van 'n sirkel voorgestel kan word.

Die passing tussen hierdie sirkelkovariansiestruktuurmodel en die korrelasie matriks van veranderlikes in 'n steekproef kan dan bereken word. Die benadering stel die navorser in staat om die noue ooreenstemming (*goodness of fit*) tussen die model en die data te bepaal en ook 'n skatting te verkry van die posisies van die veranderlikes om die sirkel, sodat 'n grafiese voorstelling van die data gemaak kan word. Die metode wat in die model gebruik word om bogenoemde berekeninge te doen, noem Browne (1992) die sirkel stokastiese prosesmodel met 'n Fourier-reekskorrelasiefunksie (*circular stochastic process model with a Fourier series*

correlation function, CSPMF).

Bogenoemde statistiese model is gebruik in die ontwikkeling van die CIRCUM-rekenaarprogram en die inligting wat in die uitset van die program verkry word, is as volg: Eerstens word daar indekse van passing tussen die model en die data verskaf. Hierdie indekse dui die mate van passing tussen die voorspelde korrelasiematriks van die model en die waargenome korrelasiematriks van die steekproef aan.

Verder word daar in die uitset 'n aanduiding van die posisies van die veranderlikes met behulp van poolhoeke verskaf. Indien daar byvoorbeeld met agt veranderlikes gewerk word, word slegs die posisie van die eerste hoek gespesifiseer en die hoeke van die ander sewe veranderlikes om die sirkel word dan in verhouding tot die eerste veranderlike bereken.

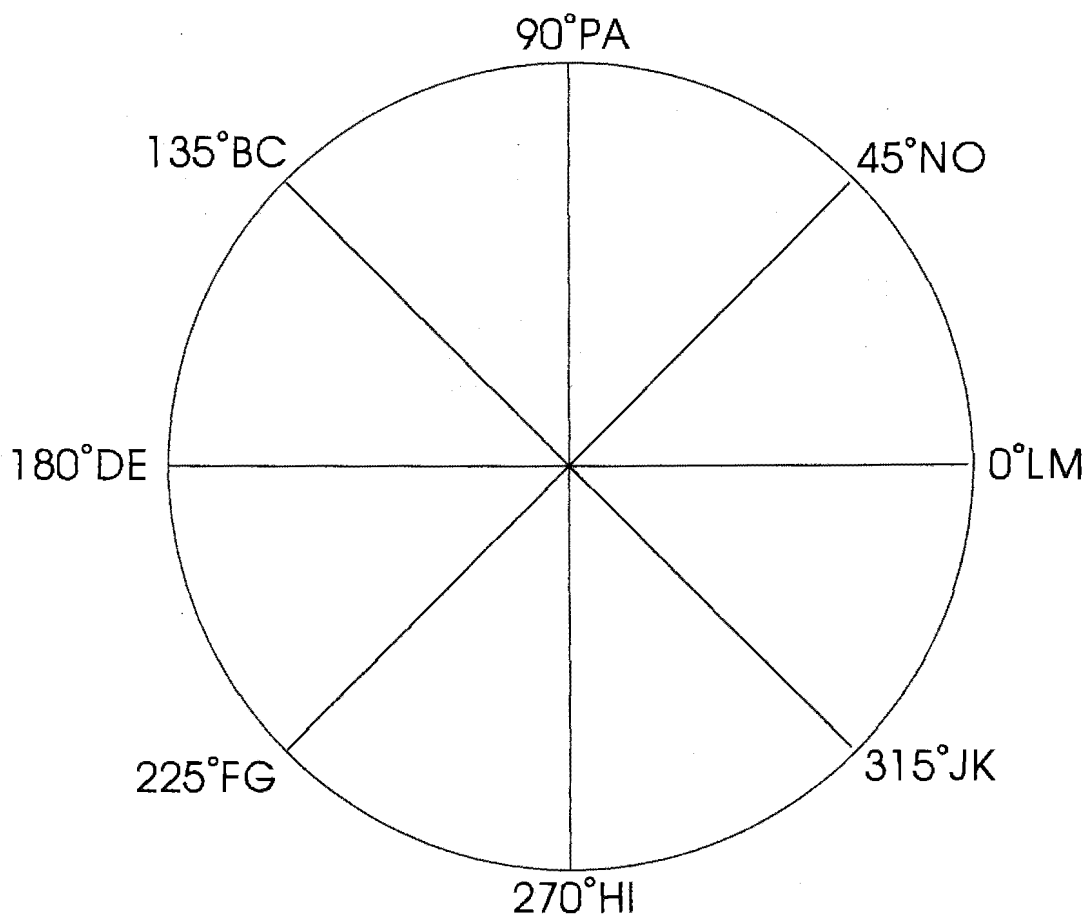
Fabrigar et al. (1997) demonstreer die tegniek in navorsing wat hulle na die sirkelstruktuur van affek gedoen het. In die navorsing hipotetiseer hulle dat die agt affektiewe toestande voorgestel kan word in 'n eweredige verspreiding op die omvang van 'n sirkel. Die twee dimensies van valensie (0° tot 180°) en opwekking (90° tot 270°) vorm die asse van die model. Verder hipotetiseer hulle dat die agt dimensies teen sekere hoeke op die omvang van die sirkel teen 0° , 45° , 90° , 135° , 180° , 225° , 270° en 315° grade sal lê.

Die CIRCUM-rekenaarprogram vereis egter dat een veranderlike as verwysing by 0° geplaas word en bereken dan die plasing van die ander sewe veranderlikes om die sirkel. Aangesien daar nie 'n bevredigende passing op die 16 interpersoonlike skale in hierdie navorsing verkry is nie (soos later bespreek sal word), word net verwys na die manier waarop bogenoemde prosedure in hierdie studie vir die interpersoonlike oktante gevolg is.

Die model wat in hierdie ondersoek beskryf is, het bestaan uit die volgende oktante: warm-vriendelik (LM), sosiaal-ekshibisionisties (NO), versekerd-dominant (PA), kompetierend-wantrouig (BC), koud-vyandig (DE), verwyderd-geïnhibeerd (FG), onseker-onderdanig (HI) en geleidend-vertrouend (JK). Die oktante is beskryf as eweredig verspreid op die omvang van 'n sirkel. Die eerste oktant, LM, is as verwysing gekies en derhalwe by 0° gespesifiseer. Die hoeke

van die oktante kan soos in Figuur 5.1 uitgebeeld word.

Wat die mate van passing betref, verskaf die uitset van die CIRCUM-program 'n indeks genaamd die vierkantswortel van die gemiddelde kwadrantbenaderingsfout (VGDB), meer bekend in Engels as die "root mean square error of approximation (RMSEA)" en wat die struktuur betref, die berekende poolhoeke van elke veranderlike in die model. Hierdie inligting is in hierdie ondersoek gebruik en daar is eerstens gepoog om die passing tussen die teoretiese model van 16 interpersoonlike style en die selfevaluerings van die hele groep (CLOIT-R: Self) te bereken. Die medebestuurder-evalueringe sowel as die evalueringe van die twee taalgroepe is op dieselfde manier hanteer.



Figuur 5.1: Die teoretiese model van die oktante

Kiesler (1991) bevestig ook dat die CLOIT-R verkieslik na aanleiding van die oktante nagesien moet word. Daarom is die passing eerstens tussen die teoretiese model van die oktante (soos grafies in Figuur 5.1 voorgestel) en die resultate van die selfevaluering bereken en daarna is die passing tussen die teoretiese model van die oktante en die medebestuurderevaluering ook bereken. In 'n poging om 'n aanduiding van die passing vir die teoretiese oktantmodel en die twee taalgroepe te kry, is die tegniek ook op die onderskeie taalgroepe toegepas. Die resultate van die passingstoetse word in hoofstuk 6 weergegee.

Stap 11: Beskrywende statistiek

Die berekening van die beskrywende statistiek van die drie steekproewe het frekwensies, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings ingesluit. Die SPSS (1993)- rekenaarprogram is hiervoor gebruik. Die biografiese gegewens van die drie steekproewe word in afdeling 5.3 van hierdie hoofstuk weergegee.

(1) *Steekproef 1*. Die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders (Steekproef 1) volgens hulle selfevaluering is ontleed deur die gemiddelde tellings op elk van die oktante vir die groep te bereken.

(2) *Steekproef 2*. Die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders volgens hulle medebestuurderevaluering is ontleed deur die gemiddelde tellings op elk van die oktante te bereken.

(3) *Steekproef 3*. Die gemiddelde selfevalueringstellings van die groep op die oktante is vir die voor- en die na-metings bereken. Dieselfde prosedure is ook vir die medebestuurders se evaluering van die persone wat die werkwinkels bygewoon het, gedoen.

Stap 12: Inferensiële statistiek

(1) *Steekproef 1*. Daar is eksplorasie te werk gegaan om die interpersoonlikestylrepertoire van middelvlakbestuurders verder te ontleed. In 'n poging om 'n aanduiding te kry of die oktante

tussen verskillende ouderdomsgroepe, geslagte, taalgroepe en groepe met verskillende vlakke van opleiding, bestuurservaring en interpersoonlike vaardighede onderskei, is diskriminantontledings met behulp van die SAS-program gedoen (Statistical Analysis System Institute, 1985). Die doelwitte van diskriminantontleding kan as volg saamgevat word:

Volgens Klecka (1980) stel diskriminantontleding die navorser in staat om verskille tussen twee of meer groepe met betrekking tot verskeie veranderlikes gelyktydig te ondersoek. Volgens Hair, Anderson, Tatham en Black (1995) is die tegniek toepaslik wanneer die afhanklike veranderlike gekategoriseer kan word en niemetries is, terwyl die onafhanklike veranderlikes metries is. Volgens dié outeur het dit wye toepassingsmoontlikhede wanneer die primêre doel is om te bepaal tot watter groep 'n persoon behoort.

Volgens die Statistical Analysis System Institute (1985) is die doel van die tegniek om 'n wiskundige reël of diskriminantfunksie te vind waarmee daar bloot op grond van die kennis van die kwantitatiewe veranderlikes besluit kan word tot watter klas 'n waarneming behoort. Verder noem hulle dat daar gepoog word om 'n stel liniêre kombinasies van die kwantitatiewe veranderlikes te vind wat die verskille tussen die klasse die beste beskryf. Daarbenewens word probeer om 'n substel van kwantitatiewe veranderlikes te vind wat die verskille tussen die klasse die beste blootlê.

In hierdie navorsing is 'n voorwaartse stapsgewyse prosedure gevolg. Die prosedure begin met die keuse van die een veranderlike wat die beste diskrimineer. Hierdie veranderlike word dan een vir een met elk van die ander onafhanklike veranderlikes gepaar om sodoende die veranderlike te vind wat die diskriminerende krag die meeste verhoog. Verskillende kombinasies word dus gemaak om dié kombinasie wat die beste diskrimineer, te vind. Die resultate word in hoofstuk 6 weergegee.

(2) *Steekproef 2.* Hierdie steekproef het die self- en medebestuurderevaluering van 'n groep middelvlakbestuurders ingesluit. Die doel met die inferensiële ontleding was om verskille tussen die self- en medebestuurderevaluering op al die interpersoonlike oktante te ondersoek. Dit is met behulp van *t*-toetse gedoen.

(3) *Steekproef 3*. Die doel met die evaluering van die verskille tussen die voor- en na-metings was om te bepaal wat die effek van die interpersoonlike ontwikkelingsprogram was. Die gemiddeldes van die self- en medebestuurderevaluering van die voormetings is bereken waarna dieselfde vir die na-metings gedoen is. Die verskille tussen die voor- en na-metings van die selfevaluering en die voor- en na-metings van die medebestuurderevaluering is met behulp van *t*-toetse gedoen.

5.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die empiriese ondersoek uiteengesit. Dit is gedoen deur eerstens die empiriese doelstellings van die ondersoek te verduidelik. Dit behels die evaluering van die betroubaarheid en geldigheid van die meetinstrument in hierdie steekproef, die ontleding van middelvlakbestuurders se interpersoonlike stylrepertoire en die invloed van die interpersoonlike ontwikkelingsprogram. As 'n vertrekpunt is die drie steekproewe wat in hierdie ondersoek gebruik is, volgens ouderdoms-, geslags- en taalgroepverspreiding asook vorige bestuursopleiding, bestuursondervinding en persepsies van interpersoonlike vaardighede beskryf.

Die meetinstrumente, naamlik die biografiese en die CLOIT-R-vraelyste is bespreek. Die CLOIT-R is met betrekking tot die rasionaal en doelwitte, items van die vraelys, instruksies, administrasie, nasienprosedure, betroubaarheid en geldigheid beskryf. Die sewe hipoteses wat in hierdie ondersoek gestel is, is ook uiteengesit. Die hoofstuk is afgesluit met 'n uiteensetting van die metode wat gevolg is. Dit behels 'n stapsgewyse beskrywing van die prosedure wat gevolg is asook van die betrokke statistiese metodes waar van toepassing.

HOOFSTUK 6

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doelstelling van hierdie hoofstuk is om 'n uiteensetting van die resultate van die ondersoek te gee. Die resultate met betrekking tot die geldigheid en betroubaarheid van die meetinstrument word eerstens verskaf omdat dit bepalend is vir die keuse van die model waarvolgens die beskrywende statistiek ontleed word. Hierna word middelvlakbestuurders se interpersoonlike stylrepertoire na aanleiding van hul selfevaluerings en die medebestuurderevaluering aangebied gevolg deur die resultate van die verskille wat ondersoek is. Ten slotte word die resultate van die voor- en na-metings van persone wat die ontwikkelingsprogram deurloop het asook die verskille wat tussen die voor- en na-metings bereken is, voorgehou.

6.1 BETROUBAARHEID VAN DIE CLOIT-R-MEETINSTRUMENT

Die Cronbach Alpha-koëffisiënt is op elk van die oktante vir beide die selfevaluerings en die medebestuurderevaluering bereken. Die resultate verskyn in Tabel 6.1.

Tabel 6.1: Cronbach Alpha-koëffisiënte vir die self- en die medebestuurderevaluering

Oktant	Cronbach Alpha vir die selfevaluerings	Cronbach Alpha vir die medebestuurderevaluering
Warm-vriendelik LM	0,66	0,75
Sosiaal-ekshibisionisties NO	0,50	0,54
Versekerd-dominant PA	0,59	0,66
Kompetierend-wantrouig BC	0,46	0,45
Koud-vyandig DE	0,50	0,58
Verwyderd-geïnhibeerd FG	0,64	0,50
Onseker-onderdanig HI	0,66	0,67
Geleidend-vertrouend JK	0,50	0,54

Uit die tabel blyk dat behalwe vir die kompetierend-wantrouig-oktant die koëffisiënte almal bo 0,5 is.

6.2 GELDIGHEID VAN DIE CLOIT-R-MEETINSTRUMENT

Die resultate van die verskillende passingstoetse sal na aanleiding van die empiriese navorsingsvrae wat gestel is, bespreek word.

6.2.1 Passing van die selfevaluerings op die 16 segmente

Die eerste navorsingsvraag wat gestel is, behels dat daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat 16 interpersoonlike style postuleer en die resultate van die deelnemers se selfevaluerings bestaan. Die passingstoets wat op die maksimumaanneemlikheidsberamer (MAB)-metode bereken is, het die passingsindekse opgelewer wat in Tabel 6.2 uiteengesit word.

Tabel 6.2: Passingsindeks 1 van die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente

Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraatbenaderingsfout	MAB
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_o/DF)$	0,09
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,00
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,00

Die eerste maatstaf, naamlik die vierkantswortel van die gemiddelde kwadraatbenaderingsfout (VGDB), meer bekend in Engels as die "root mean square error of approximation (RMSEA)" dui aan hoe goed die passing tussen die teoretiese model en die empiriese data is. 'n Resultaat van 'n goeie passing behoort kleiner of gelyk aan 0,05 te wees, terwyl dit vir 'n perfekte passing 0,0 moet wees. Wat die passingswaarskynlikhede betref, dui die laaste twee syfers die waarskynlikheid aan dat daar 'n perfekte of 'n goeie passing verkry sal word.

Uit die resultate blyk dit dus dat die passing van die hele groep se selfevaluerings op die teoretiese model van 16 interpersoonlike style swakker as 'n goeie passing is. Die resultate van

die passingstoets wat op die veralgemeendekleinstekwadrade (VKK)-metode (in Engels bekend as die "generalised least squares discrepancy function — GLSDF") bereken is, het soos volg gelyk.

Tabel 6.3: Passingsindeks 2 van die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente

Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraatbenaderingsfout	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_0/DF)$	0,08
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,00
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,00

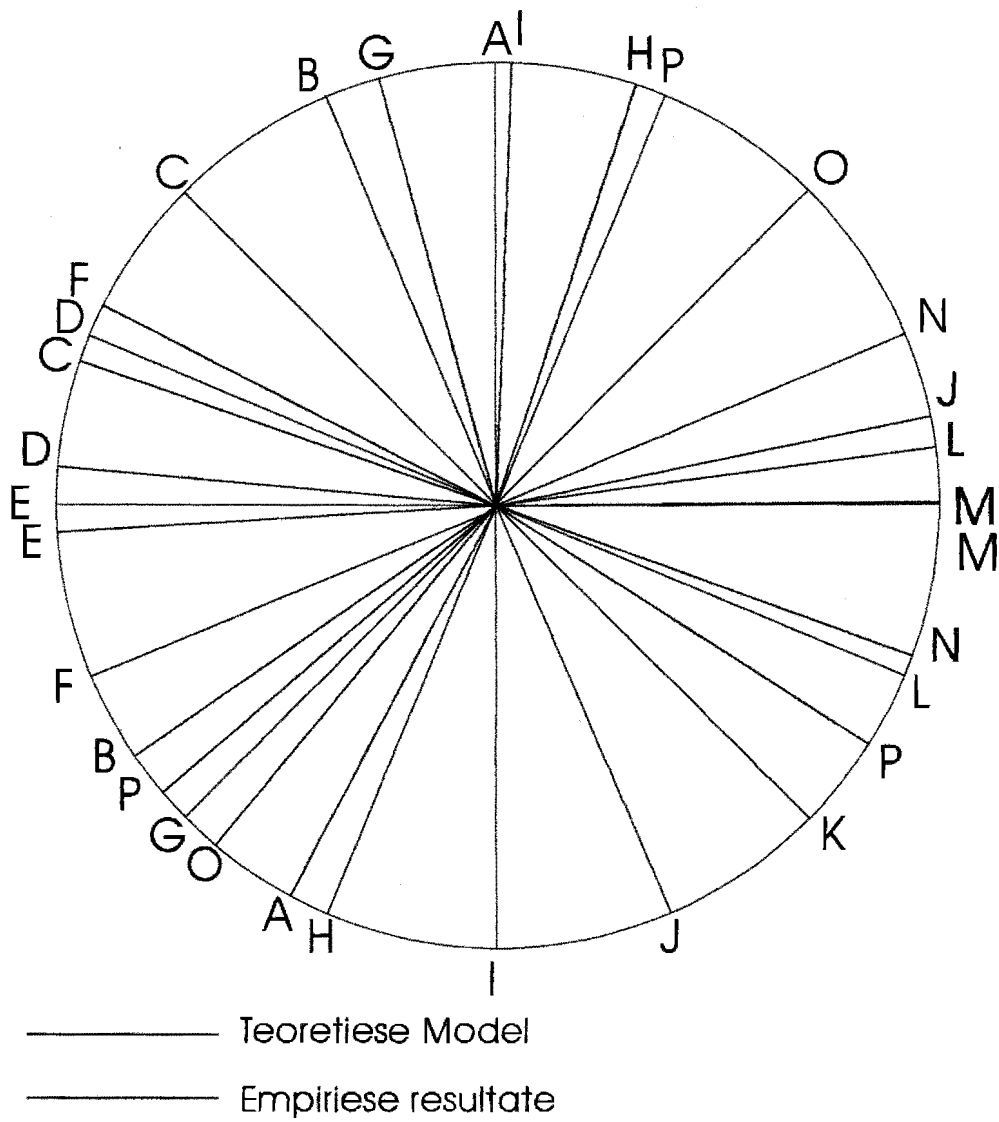
Alhoewel dit blyk dat die passing effens beter met hierdie metode is, is dit steeds nie op 'n aanvaarbare vlak nie en die waarskynlikheid dat daar 'n perfekte of 'n goeie passing verkry sal word, is steeds nul.

Tabel 6.4: Poolhoeke volgens die selfevaluerings van die 16 interpersoonlike segmente

Vriendelik M	Warm L	Geleidend J	Onseker H	Onderdanig I
0 °	7 °	11 °	72 °	89 °
Geïnhibeerd G	Verwyderd F	Wantrouig C	Koud D	Vyandig E
106 °	153 °	161 °	175 °	183 °
Kompetierend B	Versekerd P	Ekshibisionisties O	Dominant A	Vertrouend P
215 °	220 °	230 °	242 °	327 °
Sosiaal N				
340 °				

'n Ander maatstaf waarna daar gekyk moet word, is die poolhoeke (Tabel 6.4) van die 16 interpersoonlike style wat CIRCUM skat. In die teoretiese model lê die 16 interpersoonlike style ewe ver van mekaar om 'n sirkel in 'n spesifieke volgorde. Dit kom daarop neer dat die 16 style $22,5^\circ$ van mekaar behoort te lê. Die empiriese resultate hoef egter nie dieselfde patroon te volg nie en CIRCUM dui by wyse van poolhoeke aan hoe dié style of dimensies in die sirkel lê.

Grafies kan die model met die resultate van die steekproef vergelyk word.



Figuur 6.1: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van die 16 interpersoonlike segmente en die selfevaluerings van bestuurders

Die eerste navorsingsvraag kan dus beantwoord word. Volgens die resultate bestaan daar nie 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat 16 interpersoonlike style postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers nie.

6.2.2 Passing van die medebestuurderevaluering op die 16 segmente

Die tweede navorsingsvraag, naamlik of daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat 16 interpersoonlike style postuleer en die medebestuurderevalueringdata bestaan, het die volgende resultate opgelewer.

Tabel 6.5: Passingsindekse van die medebestuurders van die 16 interpersoonlike segmente

Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraatbenaderingsfout	MAB	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \sqrt{F_0/DF}$	0,20	0,11
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,0	0,00
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,0	0,00

Uit tabel 6.5 blyk dit dat daar in hierdie geval ook nie 'n goeie passing gevind word nie. Die poolhoeke word nie verskaf nie, aangesien die vraag reeds op hierdie stadium beantwoord is.

6.2.3 Passing van die selfevaluerings op die oktante

Die derde navorsingsvraag wat gestel is, vra of daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers bestaan. Die resultate word in Tabel 6.6 weergegee.

Tabel 6.6: Passingsindekse van die selfevaluerings van die interpersoonlike oktante

Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraat-benaderingsfout	MAB	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_o/DF)$	0,05	0,05
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,03	0,02
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,42	0,37

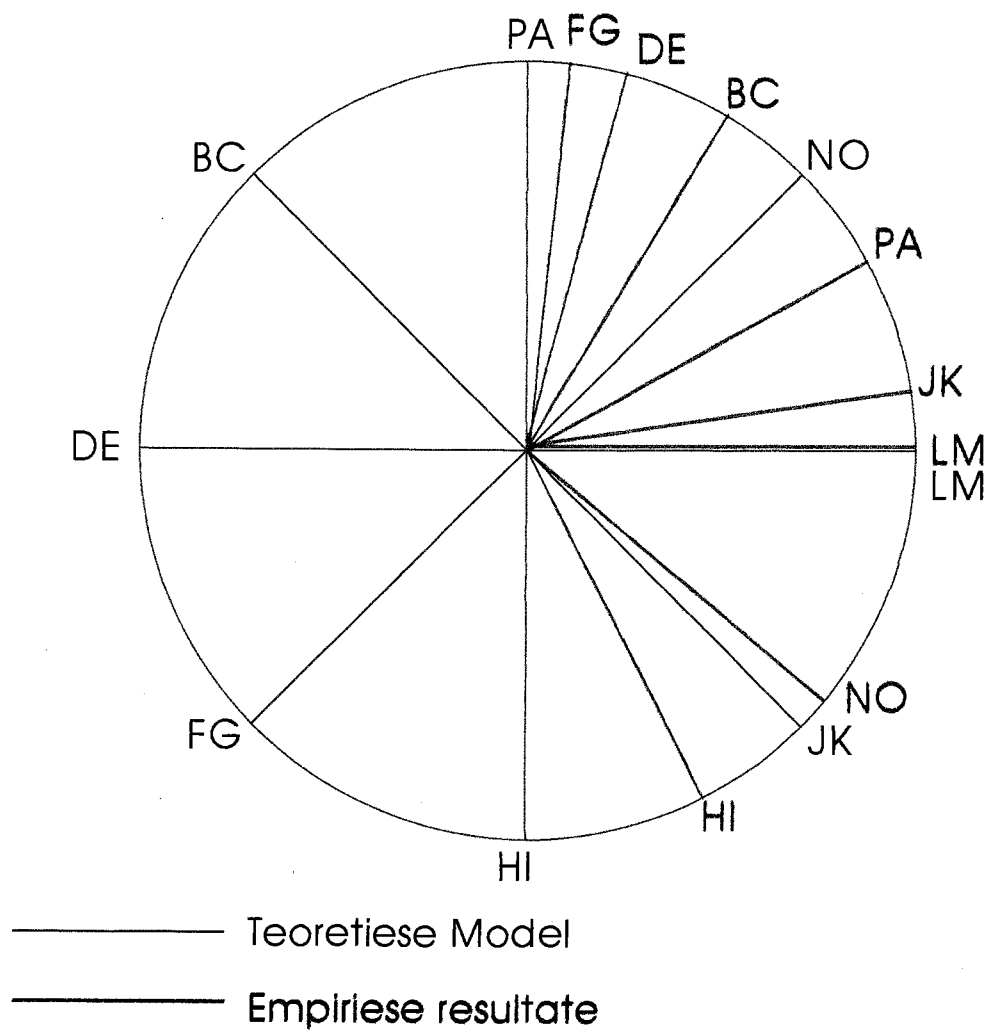
Die resultate van beide metodes dui aan dat daar 'n goeie passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers bestaan. Die poolhoeke tussen die verskillende oktante het soos volg daaruit gesien:

Tabel 6.7: Poolhoeke volgens die selfevalueringsresultate van die interpersoonlike oktante

Warm-vriendelik	Geleidend-vertrouend	Versekerd-dominant
LM 0 °	JK 8 °	PA 29 °
Kompeterend-wantrouig	Koud-vyandig	Vyandig-geïnhibieerd
BC 59 °	DE 75 °	FG 84 °
Onseker-onderdanig	Sosiaal-ekshibisionisties	
HI 297 °	NO 320 °	

Wat belangrik is met betrekking tot bogenoemde posisies is dat die volgorde van twee oktante omgeruil is, ten spyte van die feit dat daar 'n passing is. Die geleidend-vertrouend-oktant (JK) het die plek van die sosiaal-ekshibisionisties-oktant (NO) ingeneem en omgekeerd. Ten spyte hiervan is die passing steeds aanvaarbaar. Daar bestaan dus 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van die deelnemers.

Grafies kan die bevindings soos in Figuur 6.2 voorgestel word:



Figuur 6.2: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die selfevaluerings van bestuurders

6.2.4 Passing van die medebestuurdevaluering op die oktante

Die vierde navorsingsvraag wat gestel is, vra of daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die medebestuurdevalueringdata bestaan. Die resultate van die passingstoets kan soos volg opgesom word:

Tabel 6.8: Passingsindekse vir die medebestuurdevaluering van die interpersoonlike oktante

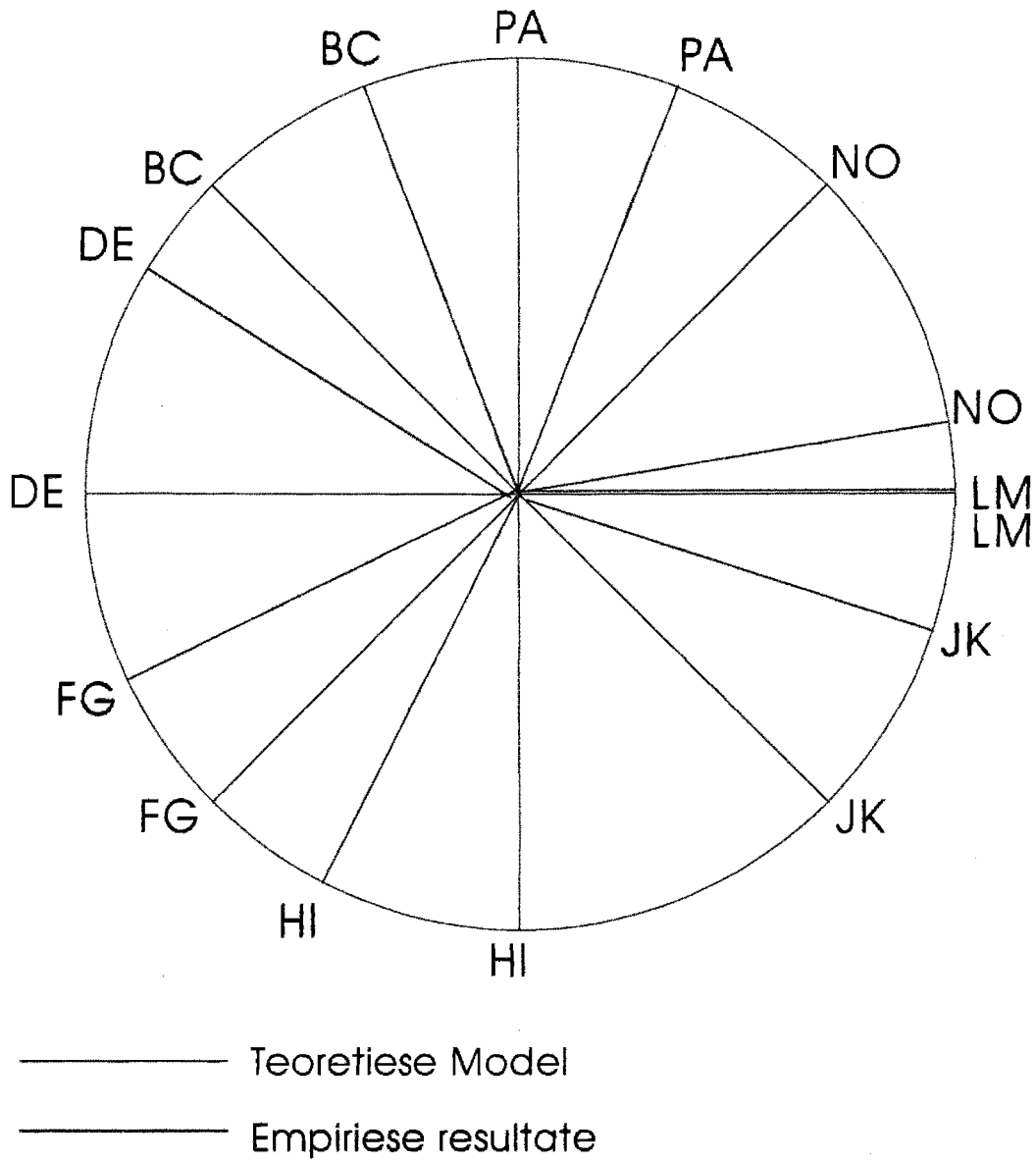
Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraat-benaderingsfout	MAB	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_0/DF)$	0,08	0,07
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,08	0,12
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,22	0,28

Indien 'n VGDB-afsnypunt van 0,05 weer geneem word, blyk dit dat die passing nie goed is nie. 'n Verdere ondersoek na die poolhoeke wat as 'n tweede maatstaf van passing dien, het egter die volgende resultate gelewer.

Tabel 6.9: Poolhoeke volgens die medebestuurdevaluering van die interpersoonlike oktante

Warm-vriendelik	Sosiaal-ekshibisionisties	Versekerd-dominant
LM 0 °	NO 9 °	PA 68 °
Kompeterend-wantrouig	Koud-vyandig	Verwyderd-geïnhibieerd
BC 111 °	DE 148 °	FG 206 °
Onseker-onderdanig	Geleidend-vertrouend	
HI 243 °	JK 342 °	

Figuur 6.3 bied 'n grafiese voorstelling van die poolhoeke



Figuur 6.3: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die medebestuurderevaluering

In teenstelling met die poolhoeke van die selfevaluerings waar twee van die oktante uit posisie was, is die oktante van die medebestuurdevaluering almal in die volgorde van die model. Die resultate op die eerste maatstaf dui egter daarop dat daar nie 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die medebestuurdevalueringdata bestaan nie.

6.2.5 Passing van die selfevaluerings van Taalgroep 1

Aangesien daar nie 'n passing tussen die resultate van die twee taalgroepe op die 16 interpersoonlike style verkry kon word nie, is daar verder gegaan met die ondersoek van die passing tussen die resultate van die twee taalgroepe en die interpersoonlike oktante. Die vyfde navorsingsvraag, naamlik of daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die resultate van die selfevalueringsdata van Taalgroep 1 bestaan, het die volgende resultate gelewer.

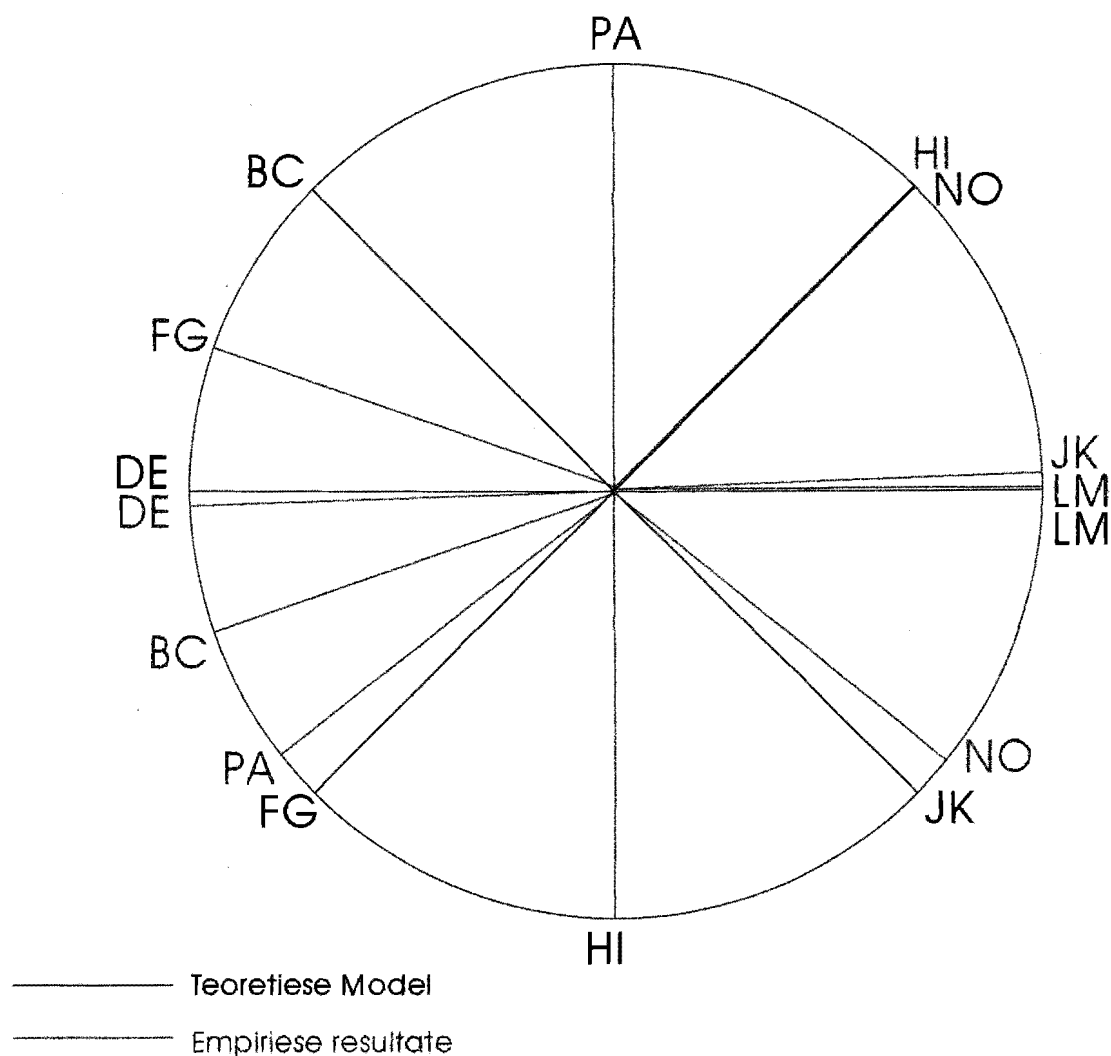
Tabel 6.10: Passingsindekse van die evaluering van Taalgroep 1 van die interpersoonlike oktante

Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraatbenaderingsfout	MAB	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_0/DF)$	0,06	0,06
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,01	0,01
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,22	0,25

Uit die resultate blyk dit dat daar nie 'n aanvaarbare passing tussen die resultate van die selfevaluerings van Taalgroep 1 en die teoretiese model van die interpersoonlike oktante bestaan. Die poolhoeke word in Tabel 6.11 aangebied en 'n grafiese voorstelling in Figuur 6.4.

Tabel 6.11: Poolhoeke volgens die evaluering van Taalgroep 1

Warm-vriendelik		Geleidend-vertrouend		Onseker-onderdanig	
LM	0 °	JK	2 °	HI	45 °
Verwyderd-geïnhibeerd		Koud-vyandig		Kompeterend-wantrouig BC	
FG	161 °	DE	182 °	199 °	
Versekerd-dominant PA		Sosiaal-ekshibisionisties			
218 °		NO	321 °		



Figuur 6.4: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van die interpersoonlike oktante en die resultate van Taalgroep 1

Die poolhoeke dui daarop dat die oktante om die sirkel gerangskik is, maar dat die posisies aansienlik van die teoretiese model verskil. Behalwe vir die koud-vyandig-oktant (DE) het die posisies van al die ander oktante gewissel. Die volgorde van LM, NO, PA, BC, DE, FG, HI en JK is verander na LM, JK, HI, FG, DE, BC, PA en NO. Aangesien die posisies van die oktante om die sirkel so drasties verskil, bestaan daar nie 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model wat interpersoonlike oktante postuleer en die resultate van die selfevalueringsdata van Taalgroep 1 nie.

6.2.6 Passing van die selfevaluerings van Taalgroep 2

Die sesde navorsingsvraag vra of daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die resultate van die selfevalueringsdata van Taalgroep 2 bestaan. Die resultate word in Tabel 6.12 aangebied.

Tabel 6.12: Passingsindekse vir die evaluering van Taalgroep 2 van die interpersoonlike oktante

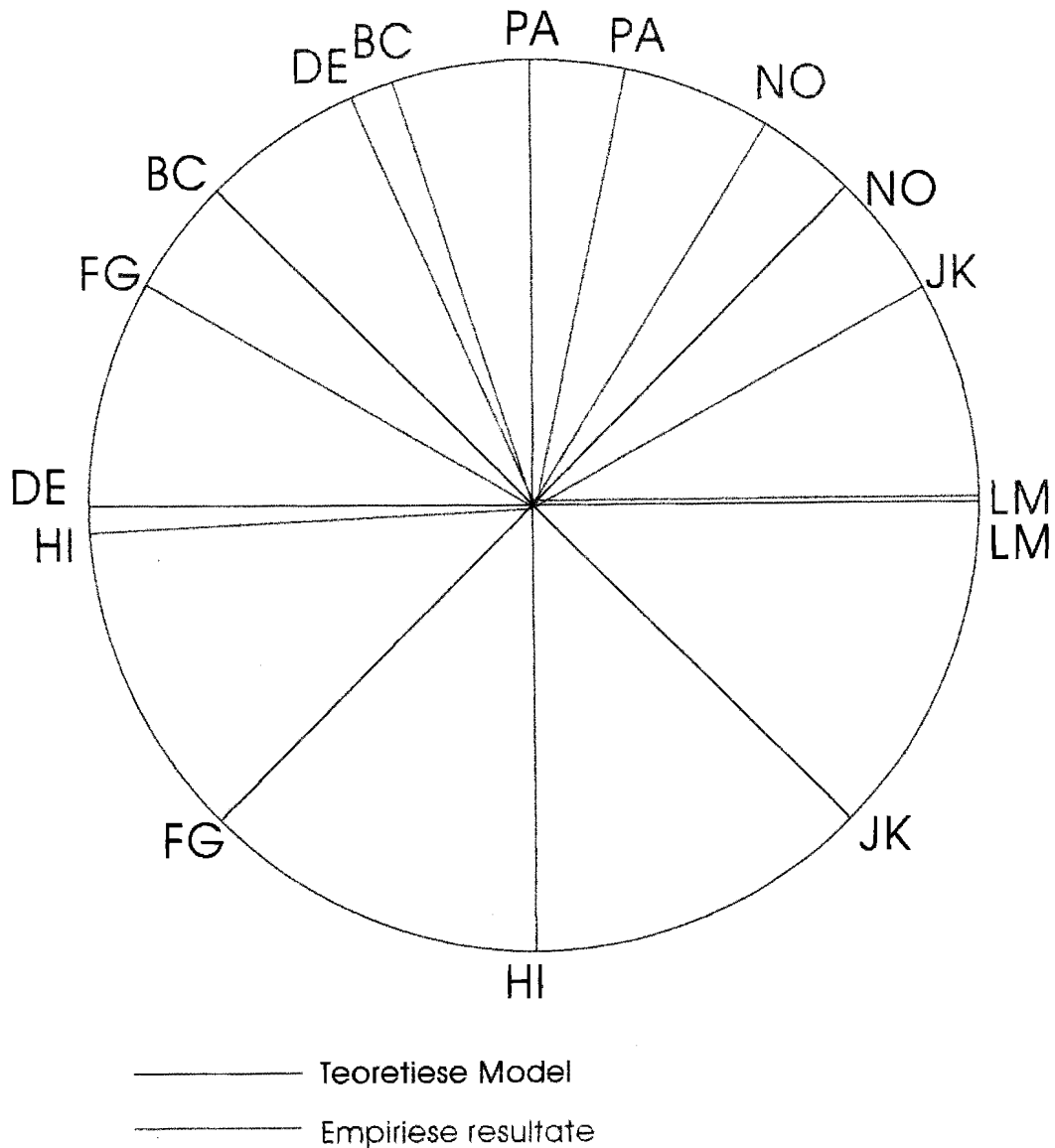
Vierkantswortel van die gemiddelde kwadraat-benaderingsfout	MAB	VKK
Steiger-Lind: $VGDB = \text{SQRT}(F_0/DF)$	0,058	0,054
Perfekte passing ($VGDB = 0,0$)	0,252	0,271
Goeie passing ($VGDB \leq 0,05$)	0,405	0,428

Die poolhoeke word in Tabel 6.13 aangebied.

Tabel 6.13: Poolhoeke volgens die evaluering van Taalgroep 2

Warm-vriendelik	Geleidend-vertrouend	Sosiaal-ekshibisionisties
LM 0 °	JK 29 °	NO 58 °
Versekerd-dominant	Kompeterend-wantrouig	Koud-vyandig
PA 78 °	BC 108 °	DE 114 °
Verwyderd-geïnhibeerd	Onseker-onderdanig	
FG 150 °	HI 183 °	

Die VGDB dui aan dat daar 'n aanvaarbare passing tussen die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die resultate van die selfevaluerings van Taalgroep 2 (Afrikaans- en Engelssprekendes) is. Die poolhoeke dui egter aan dat die oktante nie om die sirkel versprei is nie, maar dat hulle hoofsaaklik in die boonste helfte van 0 grade tot 183 grade lê. Daar bestaan dus nie 'n aanvaarbare passing nie. Die resultate kan grafies soos in Figuur 6.5 uitgebeeld word.



Figuur 6.5: Grafiese voorstelling van die teoretiese model van interpersoonlike oktante en die resultate van Taalgroep 2

Die ondersoek na die bostaande empiriese navorsingsvrae is nie net gedoen om 'n aanduiding van die passing tussen die teoretiese model en die empiriese resultate te verkry nie, maar ook 'n aanduiding van die mees geskikte model waarvolgens die empiriese resultate geïnterpreteer moet word.

Vanuit bostaande resultate blyk dit dat die passing op die interpersoonlike oktante aansienlik beter is as die passing op die 16 interpersoonlike style. Die ontleding van die resultate het dus aan die hand van die interpersoonlike oktante plaasgevind.

6.3 DIE EMPIRIESE RESULTATE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS SE INTERPERSOONLIKESTYLREPERTOIRE

In hoofstuk 2 is middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoires aan die hand van die literatuur bespreek in 'n poging om die mees toepaslike interpersoonlike style en oktante vir middelvlakbestuurders te beskryf.

In die volgende gedeelte word die resultate van die empiriese ondersoek na die stylrepertoire aangebied, terwyl die vergelyking tussen die teoretiese en empiriese repertoires in hoofstuk 7 as deel van die gevolgtrekkings aangebied word. Die resultate van die beskrywende statistiek word eers aangebied waarna die resultate van die inferensiële statistiek voorgehou word.

6.3.1 Die beskrywende statistiek van Steekproef 1

In hierdie afdeling word die beskrywende statistiek van die selfevaluerings en die medebstuurderevaluerings beskryf.

6.3.1.1 Die interpersoonlike style volgens die selfevaluerings

Die resultate van die selfevaluerings van die groep word na aanleiding van die gemiddeldes op elk van die oktante aangebied. Die gemiddelde resultate van die interpersoonlike style van middelvlakbestuurders volgens die oktantmodel lyk as volg:

Tabel 6.14: Rekenkundige gemiddeldes van die oktante volgens die selfevaluering

Oktant	Gemiddelde	Standaard-afwyking	Minimum	Maksimum
Warm-vriendelik LM	4,24	2,16	0	9,00
Sosiaal-ekshibisionisties NO	2,08	1,39	0	6,50
Versekerd-dominant PA	2,58	1,40	0	7,50
Kompetierend-wantrouig BC	1,35	0,99	0	6,50
Koud-vyandig DE	0,82	0,98	0	5,00
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,34	1,38	0	7,00
Onseker-onderdanig HI	1,02	1,25	0	6,50
Geleidend-vertrouend JK	3,13	1,59	0	7,00

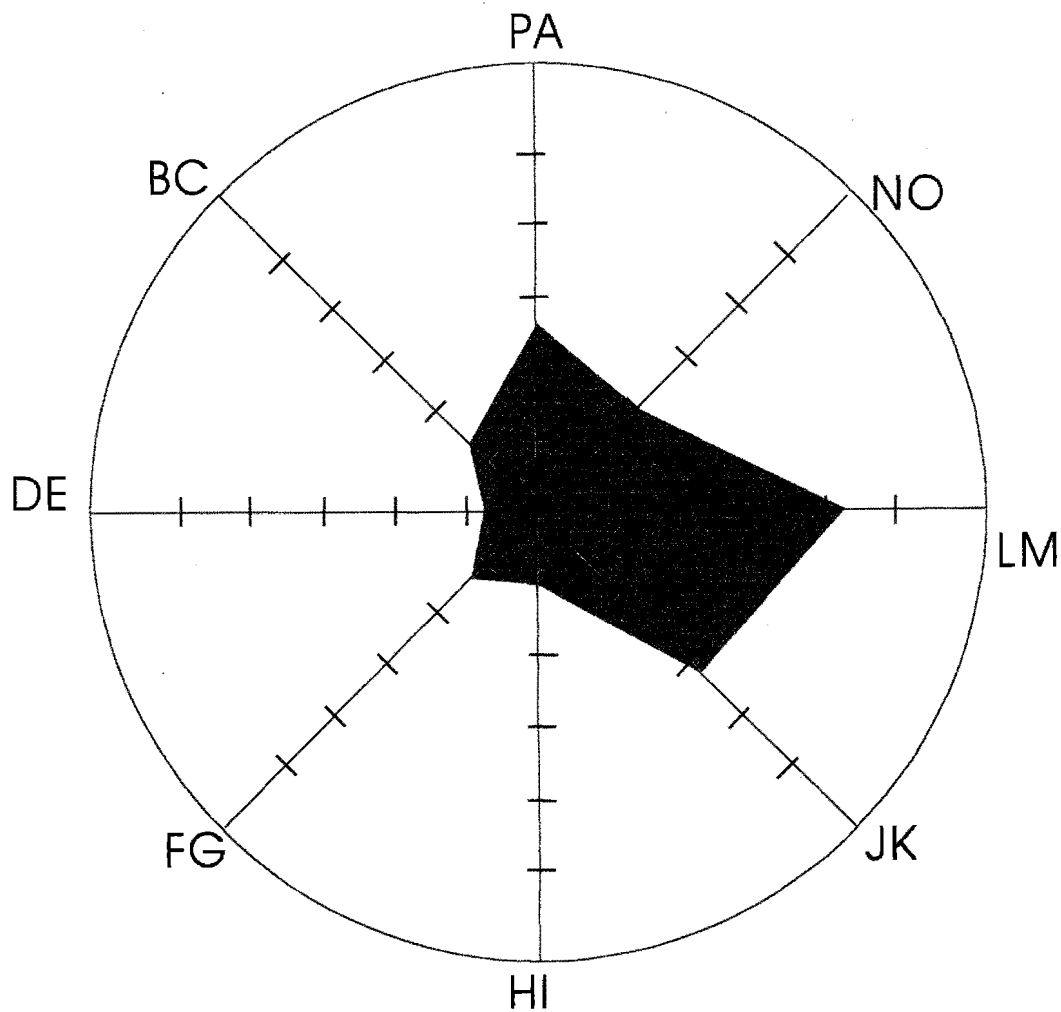
Die interpersoonlike stylrepertoire kan in terme van die ekstreemheid en rigiditeit daarvan ondersoek word. Wat ekstreemheid betref, is die gemiddeldes redelik laag en is daar nie eintlik sprake van enige ekstreme gedrag wat in die groep in sy geheel na vore kom nie. Ekstreme gedrag verwys na abnormale gedrag en word deur hoë tellings van 8 of 9 verteenwoordig.

Rigiditeit verwys op sy beurt na die beperktheid van die repertoire wat sal voorkom indien die groep byvoorbeeld net enkele van die style in die repertoire gebruik. Die resultate toon dat die groep al die style in die repertoire gebruik en dat hulle minder rigied is, maar ook dat daar 'n duidelike voorkeur vir sekere style is. Hierdie voorkeure word deur die hoër tellings verteenwoordig. Die volgende style blyk meer prominent in die repertoire te wees.

Die warm-vriendelike styl (LM) blyk die mees prominente interpersoonlike styl vir middelvlakbestuurders te wees. Dit word deur die geleidend-vertrouende styl (JK), die versekerd-dominante styl (PA) en die sosiaal-ekshibisionistiese styl (NO) gevolg. Dit wil voorkom of hierdie die vier mees prominente style is in die repertoire wat deur die CLOIT-R gemeet word.

Dit word gevolg deur vier minder prominente style wat almal gemiddeldes van onder twee het. Die kompetierend-wantrouige styl (BC) en die verwyderd-geïnhibeerde styl (FG) het ongeveer

dieselfde prominensie in die repertoire en word gevolg deur die onseker-onderdanige styl (HI) en die koud-vyandige styl (DE). Alhoewel laasgenoemde styl deel van die repertoire vorm, het dit die laagste gemeet, wat aandui dat dit die styl is met die minste prominensie in die repertoire. Grafies kan dit as volg voorgestel word.



Figuur 6.6: Grafiese voorstelling van die rekenkundige gemiddeldes van die selfevaluerings

6.3.1.2 Die interpersoonlike style volgens die medebestuurderevaluering

Die gemiddelde interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders volgens hul medebestuurders se evaluering kan soos volg opgesom word.

Tabel 6.15: Rekenkundige gemiddeldes van die interpersoonlike oktante volgens die medebestuurderevaluering

Oktant	Gemiddelde	Standaard-afwyking	Minimum	Maksimum
Warm-vriendelik LM	3,04	2,26	0,0	8,50
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,46	1,17	0,0	5,00
Versekerd-dominant PA	2,44	1,59	0,0	8,00
Kompetierend-wantrouig BC	1,17	0,87	0,0	4,00
Koud-vyandig DE	0,52	0,84	0,0	3,50
Verwyderd-geïnhibeerd FG	0,71	0,91	0,0	4,00
Onseker-onderdanig HI	0,82	1,06	0,0	5,60
Geleidend-vertrouend JK	2,08	1,54	0,0	7,00

Volgens die medebestuurders se evaluering lyk dit asof daar nie werklik sprake van ekstreemheid in die repertoire is nie. Die gemiddeldes dui dus nie ekstreme gedrag as norm vir die groep aan nie. Dit beteken egter nie dat individue in die steekproef nie ekstreme gedrag kan openbaar nie.

Verder wil dit, wat rigiditeit betref, voorkom of middelvlakbestuurders drie meer prominente of voorkeur interpersoonlike style het, naamlik warm-vriendelik, versekerd-dominant en geleidend-vertrouend, maar dat hulle nie noodwendig rigied aan al dié style vaskleef nie.

Die tellings op warm-vriendelik LM, het gestrek van 0,0 tot 8,5 met 'n standaardafwyking van 2,26. Dit beteken dat alhoewel dit een van die voorkeurstyls van die groep is, die groep in sy geheel nie deurgaans aan dié styl vaskleef nie. Die tellings op die drie voorkeurstyls is almal bo

twee.

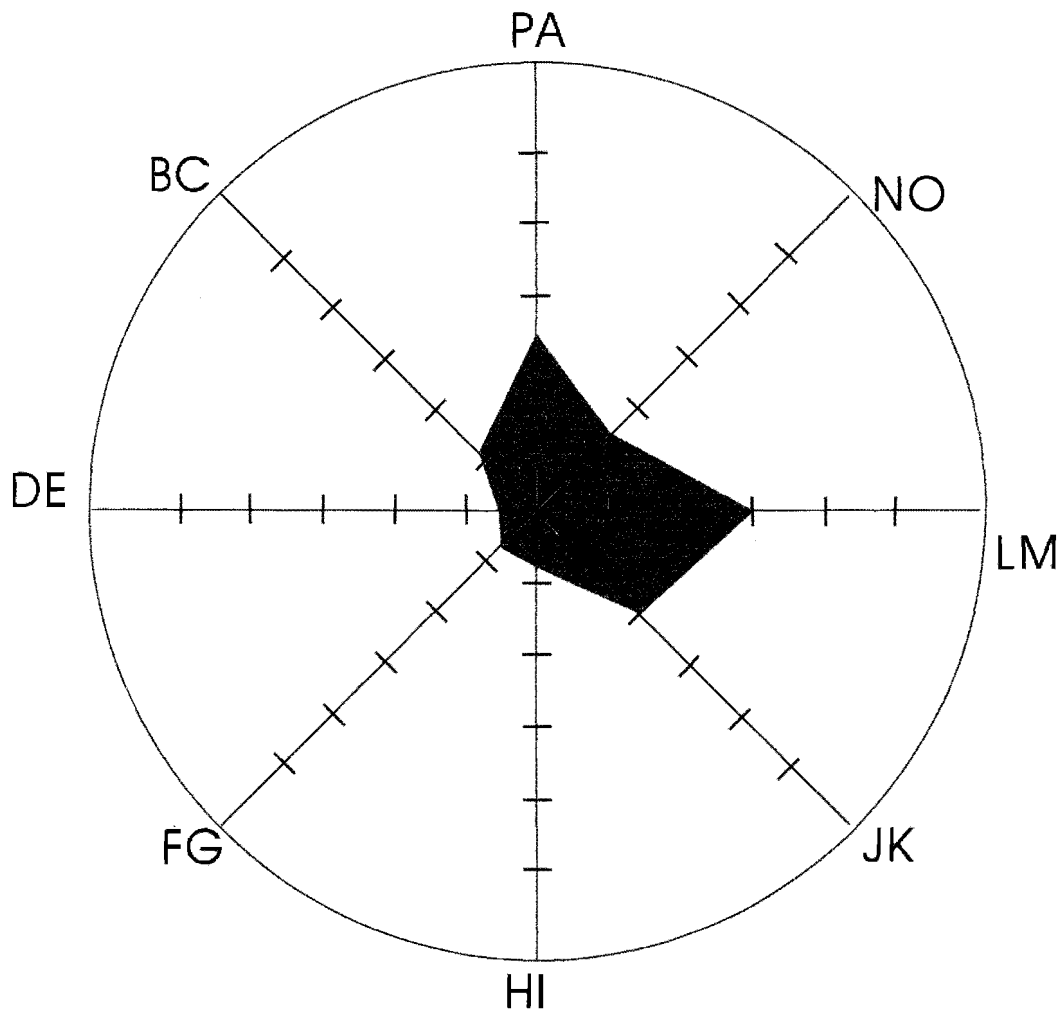
Alhoewel daar tellings op al die style is, is van die tellings redelik laag, wat kan toon dat dié betrokke style nie algemeen gebruik word nie. Die drie voorkeurstyl word gevolg deur die sosiaal-ekshibisionistiese en die kompetierend-wantrouige styl, wat albei bo een gemeet het. Die resultate op die kompetierend-wantrouige styl het, wat rigiditeit betref, uitgestaan. Dit kan as volg verduidelik word:

In die normale verspreidingskromme val ongeveer 68% van die gevalle tussen 'n +1-standaardafwyking en 'n -1-standaardafwyking. Dit beteken dat in die BC-geval, 68% van die deelnemers in die groep tussen 0,3 en 2,04 geval het. Hieruit kan afgelei word dat daar 'n mate van rigiditeit by die navorsingsdeelnemers bestaan in die opsig dat hulle kompetierend-wantrouige interaksiestyl vermy.

Die onseker-onderdanige, verwyderd-geïnhibeerde en koud-vyandige style was die minder prominente style in die repertoire. Laasgenoemde style het almal onder een gemeet.

Dit blyk dat die gemiddeldes op die medebestuurdevalueringe in die algemeen laer is as op die selfevalueringe en dat die repertoire volgens die medebestuurdevalueringe meer rigied is. Verder blyk dit nodig te wees om te bepaal of daar statisties betekenisvolle verskille tussen die self- en medebestuurdevalueringe op elk van die oktante bestaan. Hierdie verskille word in afdeling 6.3.2.1 aangebied.

Grafies kan die rekenkundige gemiddeldes van die medebestuurdevalueringe soos volg voorgestel word:



Figuur 6.7: Grafiese voorstelling van die rekenkundige gemiddeldes van die medebestuurderevaluering

6.3.1.3 Die interpersoonlike style van die drie ouderdomsgroepe

Die interpersoonlike stylrepertoires van die drie ouderdomsgroepe was as volg:

Tabel 6.16: Rekenkundige gemiddeldes van die drie ouderdomsgroepe op die oktante

Oktant	Gemiddelde (18-29jr)	Standaard- afwyking	Gemiddelde (30-39jr)	Standaard- afwyking	Gemiddelde (40-49jr)	Standaard- afwyking
Warm-vriendelik LM	4,19	2,15	4,25	2,16	4,37	2,19
Sosiaal-ekshibisionisties NO	2,23	1,50	1,86	1,27	2,25	1,37
Versekerd-dominant PA	2,78	1,52	2,44	1,30	2,45	1,31
Kompeterend-wantrouig BC	1,43	1,11	1,33	0,92	1,22	0,89
Koud-vyandig DE	0,88	1,02	0,71	0,84	0,92	1,13
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,63	1,54	1,18	1,21	1,12	1,31
Onseker-onderdanig HI	1,10	1,29	0,99	1,24	0,93	1,18
Geleidend-vertrouend JK	3,15	1,68	3,08	1,51	3,19	1,57

Wanneer die gemiddeldes van die drie groepe ondersoek word, blyk dit dat die rangorde van die interpersoonlike style van die drie groepe ooreenstem. Al drie groepe het die warm-vriendelike styl (LM), geleidend-vertrouende styl (JK), versekerd-dominante styl (PA) en 'n sosiaal-ekshibisionistiese styl (NO) as hul primêre style aangedui. Die volgorde van hoog na laag was ook vir al drie groepe dieselfde.

Die vyfde styl in die rangorde het by die groepe verskil. Terwyl Groep 1 die verwyderd-geïnhibeerde styl (FG) as die vyfde styl aangedui het, was die vyfde styl vir die ander twee groepe die kompetierend-wantrouige styl (BC). Die teenoorgestelde het vir die sesde styl gegeld. Hier het Groepe 2 en 3 die verwyderd-geïnhibeerde styl (FG) aangedui terwyl Groep 1 die kompetierend-wantrouige styl (BC) aangewys het. Die sewende en agtste style in die rangorde was dieselfde vir al drie groepe, naamlik onseker-onderdanig (HI) en koud-vyandig (DE). Vervolgens word die interpersoonlike stylrepertoires van die twee geslagte vergelyk.

6.3.1.4 Die interpersoonlike style van die twee geslagte

Die resultate van die twee geslagte kan soos volg opgesom word:

Tabel 6.17: Rekenkundige gemiddeldes van die twee geslagte op die oktante

Oktant	Mans	Standaard-afwyking	Vroue	Standaard-afwyking
Warm-vriendelik LM	4,30	2,14	3,98	2,17
Sosiaal-ekshibisionisties NO	2,07	1,33	2,13	1,63
Versekerd-dominant PA	2,61	1,42	2,45	1,33
Kompetierend-wantrouig BC	1,36	0,99	1,32	1,02
Koud-vyandig DE	0,89	1,02	0,53	0,77
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,43	1,44	0,97	1,04
Onseker-onderdanig HI	1,01	1,25	1,05	1,28
Geleidend-vertrouend JK	3,20	1,58	2,83	1,58

Wat betref die resultate van die twee geslagte, blyk dit dat die rangorde van die eerste vier style dieselfde is, naamlik warm-vriendelik (LM), geleidend-vertrouend (JK), versekerd-dominant (PA) en sosiaal-ekshibisionisties.

Die mans het die verwyderd-geïnhibeerde styl (FG) as die vyfde styl aangedui, terwyl die vroue die kompetierend-wantrouige styl (BC) aangetoon het. Die mans het weer die kompetierend-wantrouige styl (BC) as nommer ses aangedui terwyl die vroue die onseker-onderdanige styl (HI) aangewys het.

Die rangorde van die sewende style het ook verskil met die mans wat die onseker-onderdanige (HI) styl as die sewende styl aangedui het, terwyl die vroue die verwyderd-geïnhibeerde (FG) styl aangewys het. Die groepe het ooreengestem met betrekking tot die agste styl, naamlik die koud-vyandige (DE).

6.3.1.5 Die interpersoonlike style van die drie groepe met verskillende vlakke van bestuursopleiding

Al drie groepe het ooreengestem met betrekking tot die rangorde van al agt die style en het dit in die volgende orde aangedui. Warm-vriendelik (LM), geleidend-vertrouend (JK), versekerd-dominerend (PA), sosiaal-ekshibisionisties (NO), kompetierend-wantrouig (BC), verwyderd-geïnhibeerde (FG), onseker-onderdanig (HI) en koud-vyandig (DE). Dit wil tog voorkom of daar verskille ten opsigte van die gemiddeldes is, en die verskille word later in afdeling 6.3.2.1 ondersoek. Die resultate verskyn in Tabel 6.18.

Tabel 6.18: Rekenkundige gemiddeldes van die drie groepe met verskillende vlakke van bestuursopleiding

Oktant	1 tot 3 jaar bestuurs- opleiding	Standaard- afwyking	1 tot 11 maande bestuurs- opleiding	Standaard- afwyking	Geen formele bestuurs- opleiding nie	Standaard- afwyking
Warm-vriendelik LM	4,22	2,44	4,53	1,94	4,20	2,16
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,78	1,51	2,08	1,12	2,14	1,42
Versekerd-dominant PA	2,54	1,55	2,57	1,14	2,58	1,43
Kompeterend-wantrouig BC	1,20	1,26	1,31	0,82	1,39	0,98
Koud-vyandig DE	0,60	0,89	0,84	0,96	0,85	1,00
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,19	1,36	1,30	1,39	1,38	1,39
Onseker-onderdanig HI	0,96	1,41	0,99	1,14	1,03	1,25
Geleidend-vertrouend JK	3,15	1,67	3,30	1,29	3,09	1,64

6.3.1.6 Die interpersoonlike style van vier groepe met verskillende bestuursondervinding

Wat bestuursondervinding betref, is daar tussen vier groepe onderskei en die stylrepertoires van die vier groepe lyk as volg:

Tabel 6.19: Rekenkundige gemiddeldes van die drie groepe met verskillende vlakke van bestuursondervinding

Oktant	minder as 1 jaar bestuursondervinding	Standaard- afwyking	Meer as 1 en minder as 2 jaar bestuursondervinding	Standaard- afwyking	Meer as 2 en minder as 5 jaar bestuursondervinding	Standaard- afwyking	5 jaar en meer	Standaard- afwyking
Warm-vriendelik LM	4,06	2,19	4,22	2,13	4,57	2,01	4,23	2,29
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,93	1,39	1,98	1,45	2,38	1,32	2,07	1,39
Versekerd-dominant PA	2,54	1,34	2,29	1,31	2,74	1,46	2,68	1,47
Kompeterend-wantrouig BC	1,25	0,98	1,25	0,92	1,56	0,98	1,35	1,08
Koud-vyandig DE	0,73	0,97	0,82	0,86	0,80	0,92	0,99	1,13
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,41	1,44	1,45	1,45	1,17	1,29	1,36	1,41
Onseker-onderdanig HI	1,14	1,14	0,95	0,95	0,91	1,06	1,00	1,30
Geleidend-vertrouend JK	2,91	2,91	3,19	3,19	3,27	1,64	3,28	1,44

Die vier groepe het ooreengestem met betrekking tot die rangorde van die eerste vier style naamlik, warm-vriendelik (LM), geleidend-vertrouend (JK), versekerd-dominerend (PA) en sosiaal-ekshibisionisties (NO).

Groepe 1,2 en 4 het as hul vyfde styl die verwyderd-geïnhibeerde (FG) aangedui terwyl die derde groep die kompetierend-wantrouige (BC) aangedui het. Groepe 1,2 en 4 het die kompetierend-wantrouige (BC) as die sesde styl aangetoon terwyl groep drie die verwyderd-geïnhibeerde (FG) verkies het. Al vier groepe het die onseker-onderdanige styl (HI) en die koud-vyandige styl (DE) as sewende en agste style aangedui.

6.3.1.7 Die interpersoonlike style van die drie groepe met verskillende persepsies van hul interpersoonlike vaardighede

Die navorsingsdeelnemers is ook gevra om hul eie interpersoonlike vaardighede te evalueer en vier kategorieë van interpersoonlike vaardighede is onderskei. Daar is 'n onderskeid tussen swak, gemiddelde, goeie en uitstekende interpersoonlike vaardighede gemaak.

Wat betref die persepsies van hul eie interpersoonlike vaardighede, het al vier groepe die warm-vriendelike (LM) en geleidend-vertrouende (JK) as die eerste twee style aangewys. Groep 1 het 'n sosiaal-ekshibisionistiese styl (NO) as die derde styl aangewys, terwyl die ander drie groepe die versekerd-dominante styl (PA) verkies het. Die teenoorgestelde het vir die vierde styl gegeld.

Wat die vyfde en sesde style in die rangorde betref, het die eerste drie groepe die kompetierend-wantrouige styl (BC) in die vyfde plek en die verwyderd-geïnhibeerde styl (FG) as nommer ses aangedui. Die teenoorgestelde het vir Groep 4 gegeld.

Die sewende en agste style, naamlik die onseker-onderdanige (HI) en koud-vyandige (DE) was dieselfde vir al die groepe. Groep 1 het egter aangedui dat hulle nie die koud-vyandige styl gebruik nie. Die resultate van die stylrepertoires van die vier groepe word in tabel 6.20 uiteengesit.

Tabel 6.20: Rekenkundige gemiddeldes van die vier groepe met verskillende persepsies van hulle interpersoonlike vaardighede

Oktant	Swak inter- persoonlike vaardighede	Standaard- afwyking	Gemiddelde inter- persoonlike vaardighede	Standaard- afwyking	Goeie inter- persoonlike vaardighede	Standaard- afwyking	Uitstekende interpersoon- like vaardig- hede	Standaard- afwyking
Warm-vriendelik LM	4,50	2,83	4,45	1,93	4,35	2,18	3,96	2,20
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,75	1,77	2,11	1,13	2,12	1,42	2,01	1,42
Versekerd-dominant PA	1,50	0,71	2,59	1,47	2,61	1,32	2,51	1,54
Kompeterend-wantrouig BC	1,00	0,71	1,55	1,30	1,26	0,82	1,47	1,20
Koud-vyandig DE	0,00	0,00	0,89	0,93	0,81	0,97	0,84	1,02
Verwyderd-geïnhibeerd FG	0,75	0,35	1,46	1,53	1,22	1,31	1,61	1,48
Onseker-onderdanig HI	0,50	0,00	0,96	1,10	0,94	1,29	1,22	1,22
Geleidend-vertrouend JK	4,25	0,35	3,39	1,35	3,18	1,57	2,89	1,70

6.3.2 Inferensiële statistiek

Hierdie afdeling bestaan uit twee dele. Die resultate van die eksplorerende ondersoek na die verskille in die repertoires van verskillende ouderdoms-, geslags- en taalgroepe asook in groepe met verskillende vlakke van bestuursopleiding, bestuurservaring en interpersoonlike vaardighede word eerstens aangebied waarna die verskille tussen die self- en medebestuurdevaluering beskryf word.

6.3.2.1 Resultate van die diskriminantontleding

Die resultate van hierdie ontleding word volgens verskeie eienskappe van die deelnemers weergegee:

(1) *Ouderdomsgroepe*. Daar is eerstens gepoog om te bepaal watter oktant of kombinasie van oktante die beste tussen die drie ouderdomsgroepe sou onderskei. Die diskriminantontleding het die volgende resultate opgelewer:

Die verwyderd-geïnhibeerde oktant was die veranderlike wat eerste in die model ingesluit is en geen ander veranderlike is daarna ingesluit nie. Geen verdere berekeninge is gemaak nie. Die Wilks' Lambda-waarde wat bereken word, verteenwoordig 'n hoë mate van diskriminasie as dit naby aan nul is. In hierdie geval was die waarde 0,97 en aangesien die telling redelik hoog is, kan aanvaar word dat hierdie veranderlike nie besonder goed daarin slaag om tussen die groepe te onderskei nie. Verder is die gemiddelde gekwadreerde kanoniese funksie ook ondersoek. 'n Waarde van nul dui aan dat daar geen verband tussen die verskillende groepe en die verskillende onafhanklike veranderlikes bestaan nie. In hierdie geval was die waarde 0,01 en dit bevestig dat die groepe nie werklik deur middel van die oktante voorspel kan word nie.

(2) *Geslagte*. In die diskriminantontleding van die geslagte is die koud-vyandig- oktant ingevoer. Geen verdere veranderlikes is daarna dus in die program gekies nie. Die waarde van die Wilks' Lambda was 0,97 en die telling dui daarop dat oktant vyf nie tussen die groepe kan diskrimineer nie. Die waarde van die gemiddelde gekwadreerde kanoniese funksie van 0,02 dui ook op die

diskriminantfunksie se gebrek aan heuristiese waarde.

(2) *Taalgroepe*. In die diskriminantontleding van Taalgroep 1 (Engels- en Afrikaanssprekendes) en Taalgroep 2 (ander taalgroepe) is die warm-vriendelik-oktant eerstens gekies. Geen verdere veranderlikes is ingesluit nie en geen verdere stappe is derhalwe uitgevoer nie. Die Wilk's Lambda-waarde was in hierdie geval 0,95. Die gemiddelde gekwadreerde kanoniese funksie was 0,04, wat bevestig dat daar nie 'n verband tussen die twee taalgroepe en die oktante bestaan nie.

(3) *Bestuursopleiding*. Die steekproef is met behulp van bestuursopleiding in drie groepe gekategoriseer. Die diskriminantontleding het egter daarop gedui dat nie een van die veranderlikes tussen die groepe diskrimineer nie. Geen afhanklike veranderlike is in die eerste stap gekies nie.

(4) *Bestuurservaring*. Die steekproef is ook ten opsigte van bestuurservaring ingedeel. Geen veranderlike is in Stap 1 van die diskriminantontleding gekies nie, wat daarop dui dat nie een van die veranderlikes tussen die vier groepe onderskei nie.

(5) *Interpersoonlike vaardighede*. Navorsingsdeelnemers is ook gevra om hul eie interpersoonlike vaardighede te beoordeel. Die kategorisering van die vier groepe is aan die hand van dié beoordelings gedoen. Nie een van die afhanklike veranderlikes het tussen die groepe onderskei nie.

6.3.2.2 *Resultate van die ondersoek na die verskille tussen die self- en medebestuurder-evaluering*

Die eerste nulhipotese wat gestel is, behels dat daar nie 'n betekenisvolle verskil tussen die self- en die medebestuurder-evaluering ten opsigte van die interpersoonlike oktante bestaan nie. Die resultate van die *t*-toetse vir gepaarde steekproewe, op elk van die oktante, kan soos volg opgesom word:

Tabel 6.21: Resultate van die *t*-toetse van die self- en medebestuurderevaluering

Gepaarde steekproewe (self- en medebestuurderevaluering)		
Oktant	<i>t</i>-waarde	<i>p</i> < 0,05
Warm-vriendelik LM	3,99	0,00
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,94	0,56
Kompeterend-wantrouig BC	1,33	0,18
Koud-vyandig DE	2,39	0,19
Verwyderd-geïnhibeerd FG	3,16	0,01
Onseker-onderdanig HI	1,82	0,07
Verseker-dominant PA	0,06	0,95
Geleidend-vertrouend JK	4,78	0,00

Uit bostaande tabel blyk dat daar betekenisvolle verskille ten opsigte van die warm-vriendelik- (LM), verwyderd-geïnhibeerd- (FG) en geleidend-vertrouend- (JK) oktante bestaan. Die nulhipotese met betrekking tot die vier bogenoemde oktante kan dus verwerp word.

6.4 DIE INVLOED VAN DIE INTERPERSOONLIKEGEDRAGS-ONTWIKKELINGSPROGRAM

In die volgende gedeelte word die resultate oor die invloed van die program op die interpersoonlikestylrepertoire van die groep middelvlakbestuurders bespreek. Die stylrepertoires volgens die voor- en na-metings word eerste beskryf, waarna die statistiese resultate aangebied word.

6.4.1 Die interpersoonlikestylrepertoires volgens die voor- en na-metings

Die voor- en na-metings van die groep van 32 kursusgangers word in Tabel 6.22 uiteengesit.

Tabel 6.22: Rekenkundige gemiddeldes van die voor- en na-metings van die self- en medebestuurder-evaluering

Oktant	VOORMETING				NA-METING			
	Gemiddeldes van die selfevaluering	Standaard-afwyking	Gemiddeldes van die medebestuurder-evaluering	Standaard-afwyking	Gemiddeldes van die selfevaluering	Standaard-afwyking	Gemiddeldes van die medebestuurder-evaluering	Standaard-afwyking
Warm-vriendelik LM	4,13	2,14	2,81	2,11	4,09	1,39	2,22	1,70
Sosiaal-ekshibisionisties NO	1,38	0,99	1,34	1,06	1,63	1,07	1,19	0,98
Versekerd-dominant PA	2,28	1,36	2,78	1,86	2,28	1,18	2,75	1,59
Kompeterend-wantrouig BC	1,28	1,00	1,38	0,96	1,38	0,73	1,09	1,05
Koud-vyandig DE	0,66	1,10	0,81	1,06	0,56	1,00	0,63	1,21
Verwyderd-geïnhibeerd FG	1,56	1,64	1,28	0,92	1,00	1,55	1,31	1,64
Onseker-onderdanig HI	0,91	1,07	1,03	1,26	0,66	1,10	0,69	1,08
Geleidend-vertrouend JK	3,00	1,23	2,09	1,60	2,78	1,15	1,69	1,13

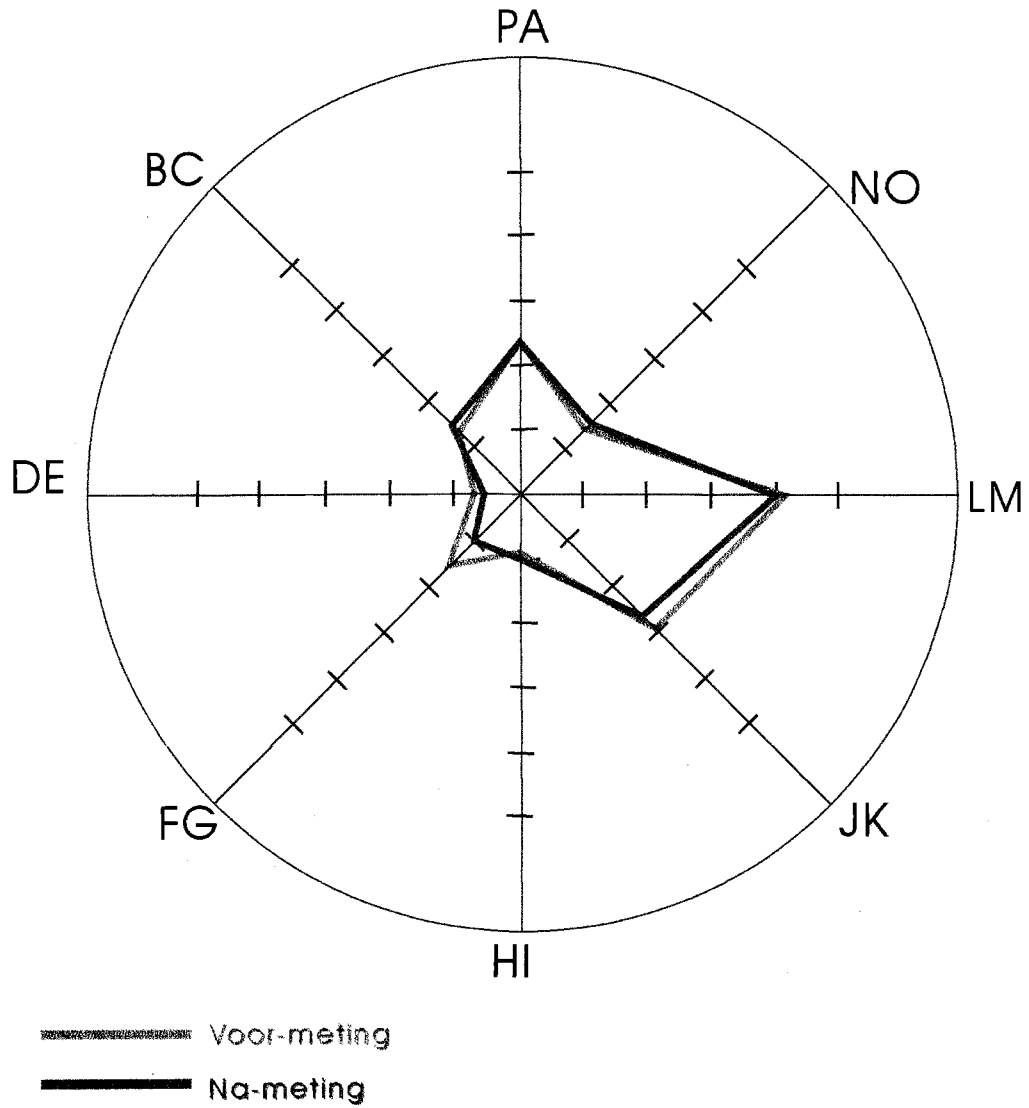
Uit die tabel blyk dat die rangorde van beide die self- en die medebestuurdererevaluering in die voor- en na-metings verskil. Wat die selfevaluerings betref, was die rangorde tydens die voormeting LM, JK, PA, FG, NO, BC, HI en DE. Die drie primêre style van die groep was dus die warm-vriendelike, geleidend-vertrouende en versekerd-dominante, wat almal gemiddeldes van bo twee gehad het. Hierdie style is gevolg deur die verwyderd-geïnhibeerde, sosiaal-ekshibisionistiese en kompetierend-wantrouige style, wat almal gemiddeldes van onder twee gehad het. Die onseker-onderdanige en die koud-vyandige style het onder een gemeet.

Die verwagting is egter dat die sosiaal-ekshibisionistiese styl hoër in die rangorde sal wees, omdat die vestiging en instandhouding van verhoudings by die werk volgens die literatuur belangrik is. Verder is die rangorde wat die verwyderd-geïnhibeerde styl beklee, ook kommerwekkend. Dit wys op 'n onvermoë om kontak met ander in die werksituasie te maak en vorm deel van die meer vyandige style. Na die opleiding het die rangorde egter na LM, JK, PA, NO, BC, FG, HI en DE verander. Die sosiaal-ekshibisionistiese styl het die vierde plek in die rangorde ingeneem, terwyl die verwyderd-geïnhibeerde styl die sesde plek beklee het.

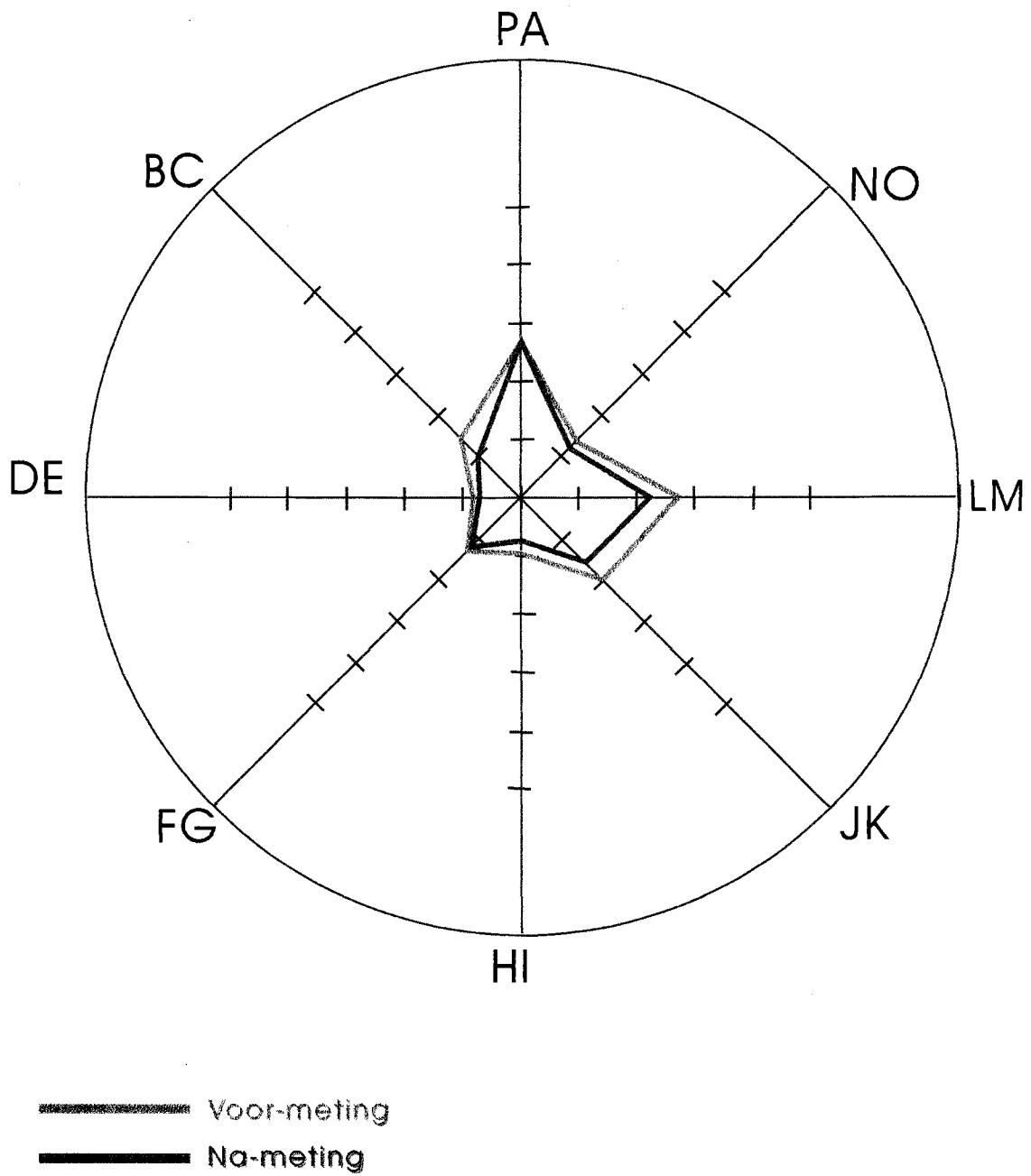
Wat die medebestuurdererevaluering betref, was die rangorde warm-vriendelik (LM), versekerd-dominant (PA), geleidend-vertrouend (JK), sosiaal-ekshibisionisties (NO), kompetierend-wantrouig (BC), verwyderd-geïnhibeerde (FG), onseker-onderdanig (HI) en koud-vyandig (DE).

Die rangorde in dié repertoire het na die opleiding na versekerd-dominant (PA), warm-vriendelik (LM), geleidend-vertrouend (JK), verwyderd-geïnhibeerde (FG), sosiaal-ekshibisionisties (NO), kompetierend-wantrouig (BC), onseker-onderdanig (HI) en koud-vyandig (DE) verander. Die twee figure hieronder bied 'n visuele voorstelling van die voor- en na-metings van die selfevaluerings en die medebestuurdererevaluering.

Die voor- en na-metings word in die grafiese voorstellings in Figure 6.8 en 6.9 vergelyk. In 'n poging om 'n meer interpreteerbare voorstelling te skep, is daar net vir gemiddeldes van tot vyf in die figure voorsiening gemaak en nie tot nege nie.



Figuur 6.8: Grafiese voorstelling van die voor- en na-metings van die selfevaluerings



Figuur 6.9: Grafiese voorstelling van die voor- en na-metings van die medebestuurderevaluering

6.4.2 Statistiese ontledings van die voor- en na-metings

Nulhipotese 2 behels dat daar nie 'n betekenisvolle verskil tussen die voor en na-metings van die selfevaluerings op die interpersoonlike oktante bestaan nie en nulhipotese 3 behels dat daar nie 'n betekenisvolle verskil tussen die voor en na-metings van die medebestuurderevaluering op die interpersoonlike oktante bestaan nie.

Die verskille in die voor- en na-metings van self- en medebestuurderevaluering kan in tabelvorm opgesom word. Die *t*-toeste vir die gepaarde steekproewe het die volgende resultate opgelewer:

Tabel 6.23: Resultate van die *t*-toetse van die voor- en na-metings

Oktant	Selfevaluerings		Medebestuurderevaluering	
	<i>t</i> -waarde	p-waarde	<i>t</i> -waarde	p-waarde
Warm-vriendelik (LM)	0,08	0,94	1,36	0,18
Sosiaal-ekshibisionisties (NO)	1,86	0,07	0,93	0,36
Versekerd-dominant (PA)	0,00	1,00	0,10	0,92
Kompetierend-wantrouig (BC)	0,88	0,38	1,65	0,11
Koud-vyandig (DE)	1,18	0,24	1,23	0,23
Verwyderd-geïnhibeerd (FG)	3,63	0,00	0,10	0,92
Onseker-onderdanig (HI)	3,21	0,00	1,52	0,14
Geleidend-vertrouend (JK)	1,26	0,22	1,79	0,08

Uit die tabel blyk dat wat die selfevaluerings betref, statisties beduidende (5%-vlak) verskille op die verwyderd-geïnhibeerd- (FG) en onseker-onderdanig -(HI) oktante bestaan. Wat die medebestuurderevaluering betref, kon daar geen beduidende verskil geïdentifiseer word nie. Die tweede nulhipotese kan vir die FG- en HI-oktante verwerp word, terwyl die derde nulhipotese aanvaar kan word.

6.5 SAMEVATTING

Die resultate van die empiriese ondersoek word in hierdie hoofstuk uiteengesit. As vertrekpunt is Cronbach Alpha-koëffisiënte van die skale gerapporteer. Dit blyk dat die meeste van die koëffisiënte op 'n aanvaarbare vlak is. Daarna is die resultate van die passingstoetse beskryf om 'n aanduiding van die konstruk geldigheid van die meting te kry. Dit het geblyk dat die passing tussen die teoretiese model van 16 interpersoonlike segmente en die empiriese resultate swak is. Derhalwe is die passing op die teoretiese model van interpersoonlike oktante ook gedoen. Dié resultate is ook in hierdie hoofstuk bespreek en dit het geblyk dat die passing van die selfevaluerings aanvaarbaar is.

Middelvlakbestuurders se interpersoonlike stylrepertoire is hierna aan die hand van die selfevaluerings en die medebestuurderevalueringe voorgehou. Volgens die selfevaluerings was die primêre style die warm-vriendelike, geleidend-vertrouende, versekerd-dominante en sosiaal-ekshibisionistiese. Volgens die eweknie-evalueringe was dit egter eerder die warm-vriendelike, versekerd-dominante en geleidend-vertrouende style. Die resultate is ook gerapporteer rakende die interpersoonlike stylrepertoires nadat die steekproef onderverdeel is in verskillende subgroepe aan die hand van klassifikasieveranderlikes soos ouderdom, geslag, vlakke van bestuursopleiding en bestuursondervinding asook persepsies van eie interpersoonlike vaardighede. Die resultate van die diskriminantontleding waarmee gepoog is om te bepaal of die oktante van die CLOIT-R tussen die kategorieë of vlakke van bogenoemde onafhanklike veranderlikes onderskei, is ook beskryf.

Die ontleding van die verskille tussen die self- en die medebestuurderevalueringe het daarop gedui dat daar wel 'n aantal betekenisvolle verskille bestaan. Dit het geblyk dat daar betekenisvolle verskille ten opsigte van die warm-vriendelik- (LM), verwyderd-geïnhibeerd- (FG) en geleidend-vertrouend- (JK) oktante bestaan. Ten slotte is die resultate betreffende die invloed van die interpersoonlike gedragsontwikkelingsprogram beskryf. Die voor- en na-metings van die groep se self- en medebestuurderevalueringe is aangebied en die verskille tussen die voor- en na-metings is uitgewys. Dit wil voorkom of daar verskille in die selfevaluerings ten opsigte van die verwyderd-geïnhibeerd-oktant (FG) en onseker-onderdanig-oktant (HI) bestaan.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van die navorsing verstrekk aan die hand van die doelstellings wat aanvanklik gestel is. Daar word eerstens 'n vergelyking tussen die teoretiese en empiriese interpersoonlike stylrepertoires van middelvlakbestuurders getref om sodoende 'n samevatting en gevolgtrekking betreffende doelstellings 1 en 4 te gee. Daarna word 'n geïntegreerde model van interpersoonlike gedragsontwikkeling, wat op die navorsing gebaseer is, voorgedhou as integrasie van doelstellings 2, 3 en 5 en laastens word aanbevelings met betrekking tot die toekomstige interpersoonlike gedragsontwikkeling van middelvlakbestuurders geformuleer.

7.1 SAMEVATTING VAN DIE INTERPERSOONLIKE STYLREPERTOIRE VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS

Een van die doelstellings van hierdie navorsing het die teoretiese beskrywing en 'n ander die empiriese evaluering van middelvlakbestuurders se interpersoonlike stylrepertoire behels. Met eersgenoemde is daar in hoofstuk 1 gepoog om die interpersoonlike stylrepertoire vanuit die literatuur saam te stel. Dit is gedoen na aanleiding van 'n teoretiese model, die 1982-Interpersoonlike Sirkel, terwyl die empiriese evaluering die toepassing van die CLOIT-R-vraelys behels het. Laasgenoemde is 'n operasionalisering van die 1982-Interpersoonlike Sirkel. Die beplanning en resultate van dié ondersoek is onderskeidelik in hoofstukke 5 en 6 weergegee.

Die motivering vir die samestelling van 'n teoretiese stylrepertoire het ontstaan uit die behoefte aan 'n kriterium waarmee die empiriese resultate van gemete interpersoonlike style vergelyk kan word. Die toepassing van sodanige kriterium kan 'n aanduiding gee van die ooreenkomste en verskille tussen die teoretiese model en die realiteit soos verteenwoordig deur die gemete resultate. Dit stel die navorser in staat om te bepaal hoe ver die navorsingsresultate afwyk van die toepaslike interpersoonlike style wat in die literatuur vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer word.

Verder gee 'n vergelyking van die teoretiese interpersoonlikestylrepertoire en die gemete resultate ook 'n aanduiding van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsareas van middelvlakbestuurders en kan interpersoonlikegedragsontwikkelingsintervensies op grond van die resultate ontwerp word. Kiesler se 1982-Interpersoonlike Sirkel, wat as model gebruik is vir die teoretiese samestelling en die empiriese evaluering van middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire, bestaan uit 16 onderskeibare interpersoonlike segmente.

In hierdie Interpersoonlike model sowel as soortgelyke modelle word die aanname gemaak dat interpersoonlike gedrag 'n kombinasie van twee behoeftes verteenwoordig. Dit behels die behoefte aan beheer (mag, dominansie) en die behoefte aan affiliasie (liefde, vriendelikheid). Daar word derhalwe aanvaar dat bestuurders wat in interaksie met mekaar is, deurgaans oor dié twee verhoudingsaspekte met mekaar onderhandel. Daar word byvoorbeeld onderhandel oor hoe vriendelik of vyandig hulle met mekaar sal wees, wie op 'n gegewe oomblik in die verhouding meer beheer sal hê en wie meer onderdanig sal wees as die ander persoon. Hierdeur ontstaan kenmerkende interaksies wat, indien dit herhalend voorkom, as die partye se interpersoonlike style beskou kan word. In die 1982-Interpersoonlike Sirkel model word dié twee verhoudingsdimensies, naamlik beheer en affiliasie as 'n vertikale en 'n horisontale as in die sirkel voorgestel. Verskillende kombinasies van die twee gedragsdimensies lewer verskillende style wat as die 16 segmente op die Interpersoonlike Sirkel aangedui kan word.

Hierdie 16 segmente verteenwoordig op teoretiese vlak die repertoire van alle interpersoonlike gedrag of style. In hoofstuk 2 is middelvlakbestuurders se interpersoonlikestylrepertoire na aanleiding van hierdie 16 interpersoonlike style saamgestel. Bevestiging van die toepaslikheid of nietoepaslikheid van die style vir middelvlakbestuurders is uit die literatuur verkry en op dié wyse kon die mees toepaslike interpersoonlike style vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer word.

Benewens die 16 style wat deur die segmente in die sirkel verteenwoordig word, identifiseer Kiesler (1983) ook interpersoonlike style aan die hand van interpersoonlike oktante. Hierdie oktante is gepaarde kombinasies van twee van die segmente, wat groter snitte van interpersoonlike gedrag of -style verteenwoordig. Middelvlakbestuurders se

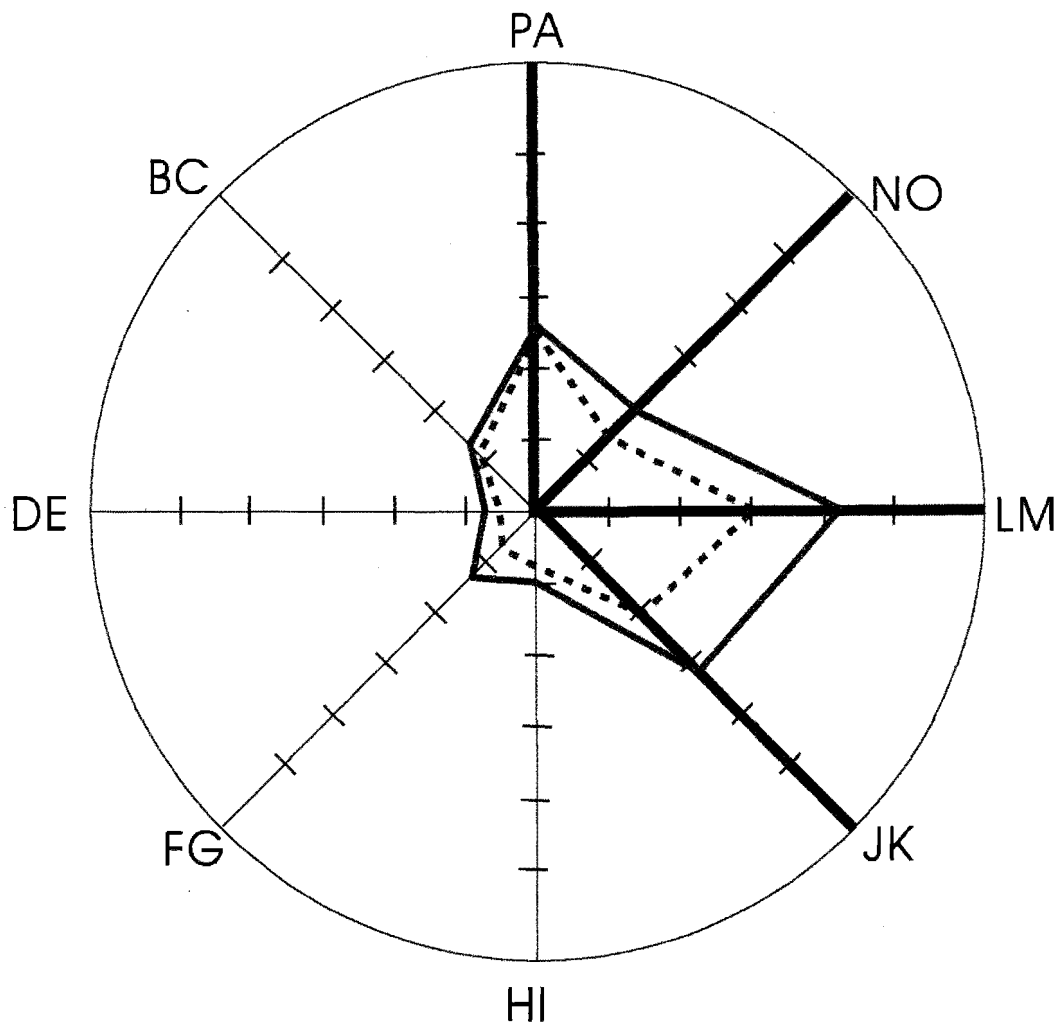
interpersoonlike stylrepertoire kan dus ook as bestaande uit agt interpersoonlike style gekonseptualiseer word. Die toepaslike interpersoonlike style vir middelvlakbestuurders volgens dié model is ook geïdentifiseer na aanleiding van die aanvanklike 16 style wat as toepaslik beskryf is. Vervolgens die vergelyking van die teoreties toepaslike interpersoonlike style en die resultate van Steekproef 1.

7.1.1 Die teoretiese en empiriese interpersoonlike style van middelvlakbestuurders

Alhoewel die Interpersoonlike Sirkel al die style in die repertoire van interpersoonlike gedrag verteenwoordig, het die literatuur getoon dat sekere interpersoonlike style meer toepaslik is vir middelvlakbestuurders as ander. Die kompeterende, dominante, versekerde, ekshibisionistiese, vertrouende, warm, vriendelike en sosiale styl word as die mees toepaslike beskou. Soos verwag kan word, is weinig bevestiging van die toepaslikheid van die meer vyandige en onderdanige style soos die wantrouige, koue, vyandige, verwyderde, geïnhibeerde, onseker, onderdanige en geleidende style gevind.

Wat die toepaslike style volgens die interpersoonlike oktante betref, het die bestudering van bogenoemde style daarop gedui dat die vriendelik-warm styl (LM), die sosiaal-ekshibisionistiese styl (NO), die versekerd-dominante styl (PA) en die geleidend-vervouende styl (JK) moontlik meer toepaslik sou wees as die ander. Met dié stylrepertoire as kriterium kan die empiriese resultate van die verskillende steekproewe vergelyk word. In Figuur 7.1 word 'n grafiese voorstelling van die teoretiese stylrepertoire en die empiriese resultate van middelvlakbestuurders gegee. Die empiriese resultate van beide die bestuurders se selfevaluerings en hul medebestuurderevaluerings word gegee.

Uit Figuur 7.1 blyk dat die empiriese resultate van die self- en medebestuurderevaluerings tot 'n groot mate aan die kriterium voldoen. Die resultate van albei evaluerings dui daarop dat die middelvlakbestuurders hoër tellings op die vier interpersoonlike oktante, naamlik die versekerd-dominante (PA), sosiaal-ekshibisionistiese (NO), warm-vriendelike (LM) en geleidend-vervouende (JK), wat teoreties as meer toepaslik geïdentifiseer is, behaal het.



- Teoreties toepaslike style
- Empiriese resultate van die selfevaluasies
- Empiriese resultate van die medebestuurderevaluasies

Figuur 7.1: Grafiese voorstelling van die teoreties toepaslike interpersoonlike style en die empiriese resultate van Steekproef 1

Wat die vlak van die empiriese resultate betref, bou hierdie studie op die aanname dat daar hoofsaaklik gemiddelde, eerder as ekstreme, tellings op die repertoires verkry sal word aangesien daar nie met 'n abnormale populasie gewerk word nie. Die waarskynlikheid dat tellings van sewe en hoër verkry sal word, is dus klein. Daar is ook aanvaar dat gemiddelde tellings van vyf, of selfs laer, meer dikwels verkry sal word.

Uit Figuur 7.1 blyk duidelik dat die tellings van beide die self- en die medebestuurderevaluering laer as die gemiddelde was. Veral die medebestuurderevaluering was laer as die gemiddelde. Die passingstoetse wat in hierdie studie gedoen is, het egter daarop gedui dat die selfevaluering moontlik 'n geldiger evaluering van die interpersoonlike style van middelvlakbestuurders is as die medebestuurderevaluering en dat daar derhalwe meer waarde aan die selfevaluering geheg kan word. Dit wil dus voorkom of die teoreties toepaslike interpersoonlikegedragstyle wel in die stylrepertoire van middelvlakbestuurders voorkom, maar dat dit nodig kan wees om dié style aansienlik, selfs tot op die gemiddelde vlak, uit te brei.

Verder lyk dit asof middelvlakbestuurders die vlakke van hul interpersoonlikegedragstyle oorskakel. Die ondersoek na die verskille tussen die self- en die medebestuurderevaluering het, wat die teoreties toepaslike style betref, betekenisvolle verskille op die vriendelik-warm- (LM) en geleidend-vertrouend-oktante gelei. Dit wil dus voorkom of middelvlakbestuurders hulself veral op dié oktante hoër takseer as wat hulle medebestuurders hulle beoordeel. Dit verwys vermoedelik na hoe hulle graag gesien wil word.

Wat die style betref wat as minder toepaslik geïdentifiseer is, het daar betekenisvolle verskille tussen self- en medebestuurderevaluering ten opsigte van die verwyderd-geïnhibeerde-oktant (FG) bestaan. Die eweknie-evaluering wys daarop dat middelvlakbestuurders moontlik minder van dié tipe vyandige gedrag openbaar as wat hulle dink.

Hierdie resultate van die medebestuurderevaluering moet egter versigtig geïnterpreteer word aangesien dit middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag teenoor hulle medebestuurders verteenwoordig, terwyl die resultate van hulle selfevaluering hul gedrag in die werkkonteks in die algemeen verteenwoordig. Terwyl middelvlakbestuurders moontlik minder vyandig teenoor

hul medebestuurders is (volgens die medebestuurderevaluering), is hulle moontlik meer vyandig teenoor hul ondergeskiktes (volgens hulle eie evaluering).

Sowel die self- as die eweknie-evaluering dui egter daarop dat die vlakke van die minder toepaslike style ondergemiddeld is en dat daar, afgesien van die feit dat enkele bestuurders hier hoër meet, die groep in die algemeen minder van die ontoepaslike style openbaar.

7.2 'N GEÏNTEGREERDE MODEL VAN INTERPERSOONLIKEGEDRAGS-ONTWIKKELING VIR MIDDELVLAKBESTUURDERS

Wat die ontwikkeling van middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag betref, was die doel van hoofstuk 3 om die interpersoonlikegedragsontwikkelingsproses vir hierdie groep bestuurders vanuit 'n toepaslike teoretiese model te beskryf. 'n Interpersoonlikegedragontwikkelingsprogram, wat in hoofstuk 4 uiteengesit word, is vir 'n groep middelvlakbestuurders aangebied waarna die invloed daarvan op hul interpersoonlikestylrepertoire empiries geëvalueer is. Die beplanning en resultate van laasgenoemde ondersoek is onderskeidelik in hoofstukke 5 en 6 uiteengesit. Die ontwikkelingsmodel wat in hierdie navorsing gevolg is, kan in drie fases verdeel word wat hieronder opgesom word.

7.2.1 Interpersoonlikegedragsontwikkeling tydens Fase 1

Interpersoonlike ontwikkeling in Fase 1 behels die identifisering en bestudering van kursusgangers se interpersoonlikestylrepertoires asook die bestudering van die wyse waarop dié gedrag in interpersoonlike verhoudinge na vore kom soos geëvalueer deur 'n spesifieke teoretiese raamwerk. Gedragsontwikkelingsbehoefte word op grond hiervan geïdentifiseer. Verder behels dit die bestudering van die instandhouding, groei en ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge, terwyl 'n gedragsontwikkelingsproses deur die fasiliteerder beskikbaar gestel word. Dit word gedurende die ontwikkelingsprogram gefasiliteer.

In hoofstuk 3 is die teoretiese raamwerk vir die interpersoonlikegedragsontwikkeling van middelvlakbestuurders uiteengesit. Die Interpersoonlike model wat in hierdie navorsing gevolg

is, is gebaseer op die vroeë werk van Sullivan en talle uitbreidings daarop wat as die kontemporêre Interpersoonlike model bekend staan. Volgens dié model bestaan daar twee komponente van interpersoonlike ontwikkeling, naamlik die taak- en transaksiekomponent.

Die taakkomponent fokus op die interpersoonlike problematiek wat middelvlakbestuurders in die organisasie kan ervaar, terwyl die transaksiekomponent weer fokus op die oneffektiewe interpersoonlike interaksies van bestuurders met ander. Alhoewel albei die komponente aandag moet geniet, is daar in hierdie studie meer aandag aan transaksiekomponent gegee.

Wat veral belangrik is tydens die interpersoonlikegedragsontwikkeling van middelvlakbestuurders, is dat kursusgangers geleentheid kry om hul eie interpersoonlikestylrepertoire te identifiseer. Derhalwe is daar tydens die ontwikkelingsproses gefokus op die manier waarop individuele kursusgangers hul interpersoonlikegedragstyle in die groep toepas. Dit, tesame met die empiriese resultate van hul interpersoonlike style, gee aan kursusgangers 'n idee van hul interpersoonlikestylrepertoires.

'n Ontleding van die interpersoonlikestylrepertoires gee 'n aanduiding van die ekstremiteit van die gedrag maar ook van die omvang of rigiditeit van die repertoires en, met die teoretiese stylrepertoire as kriterium, kan kursusgangers individueel besluit watter aspekte van hul interpersoonlike gedrag aandag moet kry. Dié interpersoonlikestylrepertoires kan ook 'n verklaring bied vir die interpersoonlike problematiek wat middelvlakbestuurders by die werk ervaar.

Verder is dit nodig dat kursusgangers 'n idee kry van die manier waarop hul style in interaksies na vore kom en hoe dit hulle in staat stel om interpersoonlike verhoudinge in stand te hou of te benadeel. Volgens Kiesler (1996) kom persone se interpersoonlike gedrag in komplementêre, a-komplementêre en anti-komplementêre interaksies na vore.

Komplementêre gedrag stel twee persone in staat om die status quo van die verhouding te handhaaf en sodoende die verhouding in stand te hou. Wanneer een van die persone egter a-komplementêr of anti-komplementêr reageer, kan albei partye nuwe insigte ontwikkel wat tot

groeï en verandering in die verhouding kan lei (of tot die beëindiging van die verhouding indien dit nie stabiel is nie). Dit geld natuurlik ook as een van die persone nie bereid is om die anti- of a-komplementêre verhoudingsdefinisie te aanvaar nie.

Indien bestuurders byvoorbeeld telkens komplementêr met dominansie op onderdanigheid reageer, sal die ondergeskikte waarskynlik deurgaans die ondergeskikte posisie handhaaf. Maar indien die bestuurder soms onderdanig reageer, kan dit die ondergeskikte bemagtig om 'n ruk lank die leiding te neem.

Bogenoemde impliseer dus dat middelvlakbestuurders nie net die teoreties toepaslike style moet toepas nie, maar dat hulle ook met tye groei en ontwikkeling in die verhouding kan stimuleer deur van die nie-toepaslike, a-komplementêre of anti-komplementêre style toe te pas. Die doelwit van interpersoonlike stylrepertoire-uitbreiding, wat gewoonlik as doelwit in hierdie model gekies word, behels nie bloot die aanleer van toepaslike interpersoonlike gedragstyle nie, maar ook die bewustheid van die hele repertoire van style wat tot middelvlakbestuurders se beskikking is.

'n Bewustheid van hulle komplementêre en niekomplementêre gedrag maak middelvlakbestuurder nie net ' bewus van die hele repertoire van moontlike gedrag nie, maar dit bied fasiliteerders ook 'n aantal ontwikkelingstrategieë waarvolgens hulle die interpersoonlike gedragsontwikkelingsproses kan fasiliteer. Dit het betrekking op die interaksies tussen fasiliteerders en individuele kursusgangers. Fasiliteerders kan deur niekomplementêre gedrag individuele kursusgangers mobiliseer om gedrag wat nie deel van hul stylrepertoire vorm nie, te openbaar. Kursusgangers kan hierdeur style eksploreer wat nie noodwendig deel van hul primêre style vorm nie. Die tweede fase van die ontwikkelingsproses word vervolgens uiteengesit.

7.2.2 Interpersoonlike gedragsontwikkeling tydens Fase 2

In Fase 1 van hierdie ontwikkelingsmodel is daar gefokus op die proses en ontwikkelingsintervensies waarvolgens die ontwikkelingsdoelwitte bereik word, terwyl daar tydens fase 2 aandag gegee is aan die beplanning van die ontwikkelingsprogram. Hier word veral

gefokus op die identifisering van die organisasie se behoeftes, die spesifisering van die prestasie van die pos, die identifisering van die kursusgangers se behoeftes, die beplanning van die doelwitte, die ontwikkeling van die kurrikulum, die keuse van 'n onderrigstrategie, die verkryging van onderrighulpbronne en die tydskeule van die ontwikkelingsprogram.

In hoofstuk 4 is die samestelling van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram na aanleiding van Nadler se Kritiekegebeurtenismodel uiteengesit. Die model bestaan uit agt onderskeibare kritieke gebeurtenisse of fases waartydens spesifieke take uitgevoer moet word om 'n ontwikkelingsprogram saam te stel. In hierdie navorsing het die eerste gebeurtenis die identifisering van die organisasie se behoeftes behels. In hierdie fase is twee huidige tendense in organisasies wat 'n direkte invloed op middelvlakbestuurders se interpersoonlike funksionering uitoefen, ontleed en die implikasies daarvan vir interpersoonlikegedragsontwikkeling uiteengesit.

Een algemene tendens wat tans heelwat aandag in die bedryf geniet, is die ontwikkeling van 'n interne diensklimaat wat spesifieke tipes interpersoonlike gedrag van middelvlakbestuurders vereis. Dit kom kortliks daarop neer dat bestuurders effektiewe verhoudinge met hul kliënte moet ontwikkel wat hulle in staat sal stel om op hoogte van die kliënte se behoeftes te bly. Verder moet hulle 'n diensmissie vir hulle departemente ontwikkel, hul ondergeskiktes ten opsigte van effektiewe dienslewering oriënteer en beloningsisteme ontwikkel wat op dienslewering fokus. Die oorkoepelende doel met 'n interne dienskultuur is om 'n "kliënte eerste"-benadering in die departement te vestig. Dit sal uiteraard van middelvlakbestuurders vereis om die toepaslike gedrag van 'n dienskultuur vir hul ondergeskiktes te modelleer.

'n Tweede tendens wat tans interpersoonlike funksionering beïnvloed, is die klem wat daar op die ontwikkeling van transformasieleierskap geplaas word. Die doel daarmee is die ontwikkeling van samewerkingsverhoudings met ondergeskiktes waardeur bestuurders en ondergeskiktes mekaar tot hoër vlakke van motivering kan aanspoor.

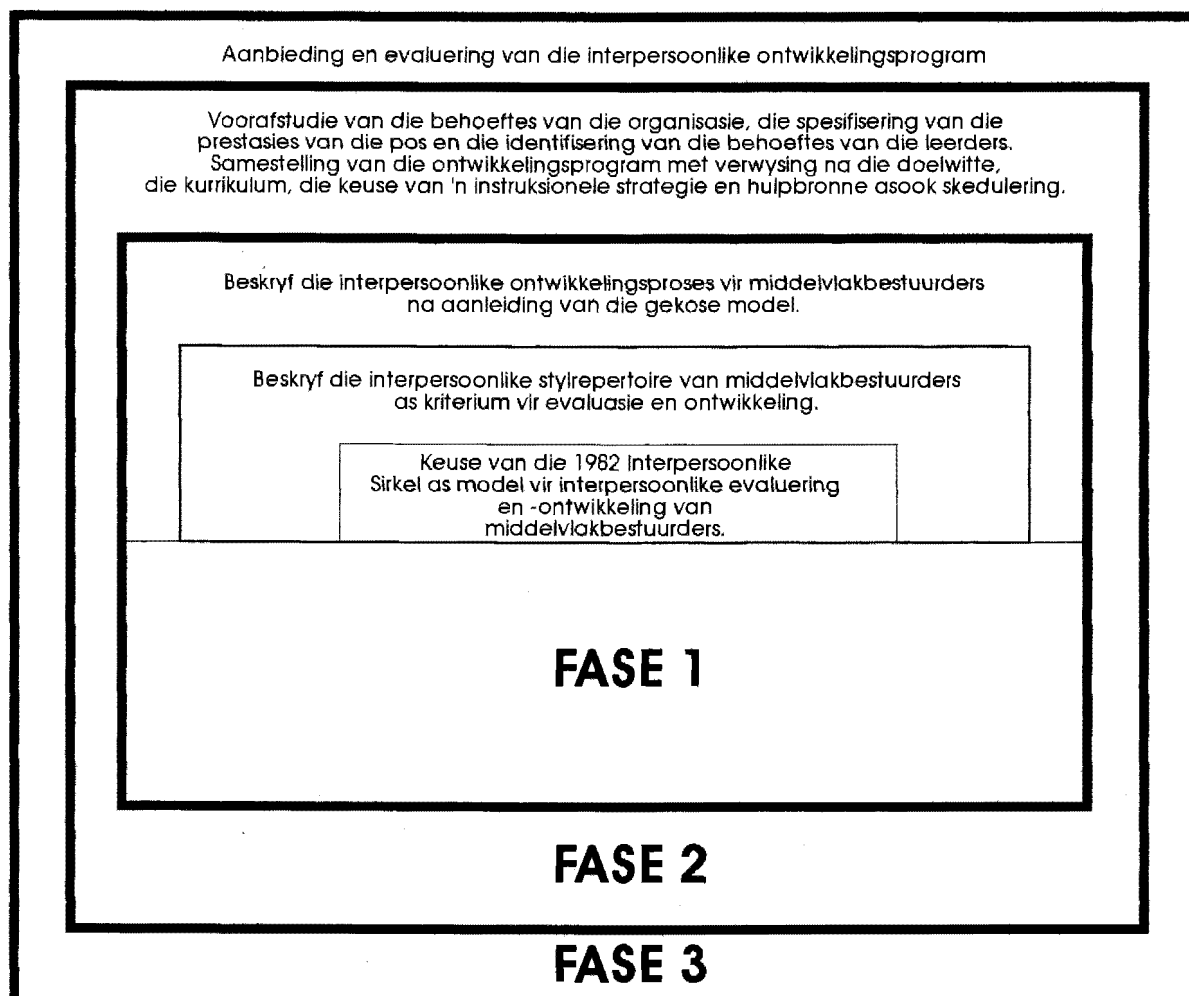
Dit stel spesifieke interpersoonlikegedragseise aan middelvlakbestuurders wat 'n charismatiese verhouding, intellektuele stimulering en inagneming van die individu behels. Die ontleding van dié twee tendense het aan die lig gebring dat die ontwikkelingsbehoefte wat daaruit voortspruit, in 'n groot mate ooreenstem met die toepaslike interpersoonlike style wat in hoofstuk 2

geïdentifiseer is. Dit het aan die navorser verdere bevestiging gegee van die gedrag wat in hierdie navorsing as toepaslik vir middelvlakbestuurders beskryf is.

Soortgelyke ooreenstemming is gevind met die evaluering van die spesifieke werkprestasies van die middelvlakbestuurderspos en die identifisering van kursusgangers se behoeftes. Die ontwikkeling van effektiewe verhoudinge met ondergeskiktes wat die doeltreffende uitvoering van die taak sal bevorder word, is as 'n kritiese werkprestasie vir middelvlakbestuurders geïdentifiseer. Hierdie bewering word ook gestaaf deur die ontleding van die verwagtings wat ondergeskiktes van middelvlakbestuurders se werkprestasie koester asook deur die vaardighede wat waaroor middelvlakbestuurders volgens ondergeskiktes moet beskik. Die kommunikasie-, interaksie- en interpersoonlike vaardighede wat deur ondergeskiktes as vereistes van die bestuursrol geïdentifiseer is, kon direk na die volgende toepaslike style: die versekerd-dominante, sosiaal-ekshibisionistiese, warm-vriendelike en geleidend-vertrouende herlei word.

Wat die ontleding van kursusgangers se behoeftes betref, het middelvlakbestuurders mensvaardighede, onderhandelingsvaardighede en interpersoonlike verhoudinge as die drie mees prominente nodige vaardighede beskryf. Dit het ook aan die navorser 'n aanduiding van die belangrikheid van interpersoonlike ontwikkeling en die uitbreiding van die interpersoonlike stylrepertoire gegee. Die ontwikkelingsdoelwitte is derhalwe na aanleiding van die toepaslike style wat in hoofstuk 2 geïdentifiseer is, die interpersoonlikegedragsontwikkelingsproses wat in hoofstuk 3 uiteengesit is en die eerste drie kritieke gebeurtenisse in die samestelling van 'n ontwikkelingsprogram (hoofstuk 4) geformuleer. Kurrikulering van dit wat gekurrikuleer kon word het weer na aanleiding van die gestelde doelwitte geskied, terwyl die keuse van 'n onderrigstrategie, naamlik ondervindingsleer, grootliks deur die interpersoonlikegedragsontwikkelingsproses bepaal is.

Figuur 7.2 bied 'n grafiese uitbeelding van die drie fases van die geïntegreerde model van interpersoonlike ontwikkeling.



Figuur 7.2: Grafiese voorstelling van die geïntegreerde model van interpersoonlike ontwikkeling

7.2.3 Die invloed van die interpersoonlikegedragsontwikkelingsprogram: Fase 3

Die invloed van die interpersoonlike ontwikkelingsprogram is geëvalueer deur 'n vergelyking van die voor- en na-metings van die groep persone wat die opleiding ondergaan het. Die beplanning en resultate van dié ondersoek is onderskeidelik in hoofstuk 5 en 6 uiteengesit.

Wanneer die invloed van die ontwikkelingsprogram na aanleiding van die bestuurders se selfevaluerings ontleed word, wil dit voorkom of daar wel by hulle 'n gedragsverandering na die aanbieding van die program ingetree het. Die afleiding kan gemaak word dat middelvlakbestuurders meer bewus word het van die belangrikheid van 'n sosiaal-ekshibisionistiese styl in die ontwikkeling en instandhouding van interpersoonlike verhoudings. Waar die teenoorgestelde styl van die sosiaal-ekshibisionistiese, naamlik die verwyderd-geïnhibeerde, voor die opleiding meer prominent was, was daar aanduidings dat dié styl na die opleiding minder prominent was terwyl die sosiaal-ekshibisionistiese styl meer prominent was. Die sosiaal-ekshibisionistiese styl was na die opleiding die vierde styl in die rangorde waar dit voor die opleiding die vyfde een was. Alhoewel die styl nie hoër gemeet het nie, het dit weens die afname in die voorkoms van die verwyderd-geïnhibeerde styl van rangorde verwissel.

Middelvlakbestuurders het tydens die opleiding ook laat blyk dat die ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes veral problematies vir hulle is. Die vaagheid van die grense tussen 'n werk- en 'n sosiale verhouding lei tot angst by die bestuurders. In 'n poging om die grense so duidelik moontlik te hou, is hulle dus geneig om kontak tot werksverbandhoudende gesprekke te beperk en verwyderd en geïnhibeerd op te tree.

Die eise wat daar egter aan hulle gestel word om 'n interne dienskultuur te ontwikkel en die vaardighede van transformasieleierskap aan te leer, bring mee dat hulle toenemend op 'n sosiaal-ekshibisionistiese wyse moet optree in 'n poging om effektiewe verhoudinge met beide kliënte en medewerkers te vestig.

'n Betekenisvolle verskil is ook tussen die voor- en na-metings van die onseker-onderdanige styl geïdentifiseer. Hier het dit egter geblyk dat die groep na die bywoning van die

ontwikkelingsprogram meer onseker-onderdanig was as vroeër. Dit kan moontlik verklaar word aan die hand van die afhanklikheid van ondergeskiktes waarmee die groep probleme ervaar het. Daar is aan die groep verduidelik dat afhanklikheid by ondergeskiktes ook moontlik gekweek kan word deur bestuurders wat deur hulle dominante gedrag ondergeskiktes in die onderdanige posisie hou. Hulle is ook daarvan bewus gemaak dat ondergeskiktes deur niekomplementêr onderdanig te reageer, vir 'n periode meer dominant in 'n leidende posisie kan optree.

Dit impliseer egter nie dat die bestuurders hulle "mag" opgee nie, maar bloot dat hulle deelname verwelkom. Ter ondersteuning van die gevolgtrekking kan daarop gewys word dat die meting op die versekerd-dominante styl presies dieselfde na die ontwikkeling as voor die tyd was. Dit wil dus voorkom of die groep nie noodwendig van hulle mag afstand gedoen het nie, maar dit eerder soms met ander deel deur die onderdanige posisie in te neem.

Wat die medebestuurderevaluering betref, het die vergelyking van die voor- en na-metings aan die lig gebring dat die verwyderd-geïnhibeerde styl na die program vierde in die rangorde was, waar dit voor die opleiding vyfde was. Dit was ook die enigste styl waarop daar 'n betekenisvolle verkil gevind kon word. Dit impliseer dat die groep volgens die medebestuurderevaluering na die opleiding meer verwyderd-geïnhibeerde was as vroeër. Dié resultaat kan verklaar word deur die moontlikheid dat die medebestuurders verwydering tussen hulself en die kursusgangers ervaar het, weens hulle uitsluiting uit die opleiding.

7.3 AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT DIE TOEKOMSTIGE ONTWIKKELING VAN MIDDELVLAKBESTUURDERS

Die tekortkominge wat in hierdie studie ervaar is, word vervolgens saam met sekere aanbevelings uiteengesit.

7.3.1 Die behoefte aan 'n meetinstrument vir evaluering deur ondergeskiktes

Tydens die evaluering van middelvlakbestuurders se interpersoonlike gedrag is daar gepoog om 'n meetinstrument te bekom waarmee ondergeskiktes bestuurders se interpersoonlike style kan

evalueer. Die CLOIT-R-vraelys wat uiteindelik gebruik is, kan egter net gebruik word vir self- en eweknie-evaluering.

Dit het die probleem laat ontstaan dat ondergeskiktes se oordeel oor die interpersoonlike style van hul middelvlakbestuurders nie ook in berekening gebring kon word nie. 'n Dringende behoefte aan 'n meetinstrument waarmee die interpersoonlike stylrepertoire van middelvlakbestuurders deur hul ondergeskiktes geëvalueer kan word, is in hierdie navorsing geïdentifiseer en daar word aanbeveel dat die ontwikkeling van hierdie tipe vraelys aandag geniet.

7.3.2 Gebrek aan navorsing oor komplementariteit in die werksituasie

Wat die interpersoonlike ontwikkelingsproses betref, kon die beginsels van komplementariteit gepas tydens die ontwikkelingsproses gebruik word, maar die beginsels blyk meer problematies binne 'n werkkonteks te wees. Kiesler (1996) bevestig onder meer dat komplementariteit slegs tussen persone op gelyke vlak in meer sosiale omstandighede bestaan. Verder kon daar geen navorsing opgespoor word waarin komplementariteit spesifiek in die werksituasie nagevors is nie.

Dit het die navorser voor die keuse gestel om slegs met die doel van die ontwikkeling van die toepaslike interpersoonlike style te werk, of ook die instandhouding en ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge volgens die beginsels van komplementariteit aan te spreek.

Ten spyte van die feit dat komplementêre verhoudings tussen bestuurders en ondergeskiktes nie deurgaans geskep kan word nie, is daar tog besluit om dié beginsels in die opleiding in te sluit. Dit is onder meer gedoen omdat effektiewe interpersoonlike verhoudinge nie net die instandhouding van verhoudinge deur komplementêre gedrag behels nie, maar ook die ontwikkeling van nuwe dimensies in die verhouding. Deur deurgaans komplementêre gedrag te openbaar sou 'n oneffektiewe verhouding ook in stand gehou kon word. Die navorser is dus oortuig dat middelvlakbestuurders baat kan vind by kennis van maniere waarop hulle soms niekomplementêr kan optree om groei in 'n verhouding te bewerkstellig.

Uit navorsing oor komplementariteit tussen bestuurders en ondergeskiktes kan waardevolle inligting verkry word oor hoe hierdie groepe mekaar tot hul primêre style beperk en hoe groei en ontwikkeling hierdeur belemmer word. Daar word aanbeveel dat verdere navorsing op dié terrein gedoen word.

7.3.3 Gesamentlike bywoning van opleiding deur bestuurders en ondergeskiktes

Die resultate van 'n studie van komplementariteit in die werkkonteks sal moontlik sinvol gebruik kan word in 'n ontwikkelingsprogram waarby die bestuurder en ondergeskiktes almal teenwoordig is. Dit sal die aanbieders geleentheid gee om beide die taak- en transaksiekomponente in die program aan te spreek. Veral die transaksies wat bestuurders met ondergeskiktes uit 'n magsposisie aangaan, sal bestudeer kan word en ondergeskiktes sal die direkte terugvoering aan die bestuurders kan gee. Interpersoonlike style wat in interaksie tussen bestuurders en ondergeskiktes voorkom, sal op dié wyse direk bestudeer kan word.

7.3.4 Behoefte aan meer tyd vir internalisering na opleiding

Wat die na-meting betref, het enkele van die bestuurders opgemerk dat daar na hulle mening te min tyd verloop het vandat hulle die program deurloop het, totdat die na-meting plaasgevind het. Om praktiese redes en weens werkverpligtinge het hulle nie noodwendig gereeld kontak gehad met die medebestuurders wat hulle moes evalueer nie. Daar word derhalwe aanbeveel dat kursusgangers genoeg tyd gegun word om die kennis en vaardighede wat hulle aangeleer het, te internaliseer en daarmee in verhoudings te eksperimenteer voordat die na-meting plaasvind. 'n Kort opvolgkursus kan ook die kennis en vaardighede versterk.

Wat hierby aansluit, is 'n behoefte aan die insluiting van 'n na-na-meting in die ontwerp ten einde mettertyd te bepaal of die gedragsveranderinge by kursusgangers standvastig is.

7.3.5 Uitbreiding van die gedragsontwikkelingsprogram

Ten slotte wil die navorser die mening uitspreek dat die verandering en uitbreiding van interpersoonlikegedragstyle oor 'n langer periode moet geskied aangesien

interpersoonlike stylverandering 'n tydsame proses is. Navorsers wat binne 'n spesifieke organisasie werk, sal moontlik in staat wees om die ontwikkelingsprogram oor 'n aantal sessies aan te bied. Dit sal t bestuurders geleentheid bied om met nuwe style te eksperimenteer en die probleme wat hulle daarmee ervaar, met die fasiliteerder te bespreek. Tydens 'n langer kursus kan daar moontlik ook aan die individuele ontwikkelingsbehoefes van bestuurders aandag gegee word eerder as om hulle altyd net as 'n groep te hanteer.

OPGAAF VAN VERWYSINGS

Albrecht, K. (1990). *Service within: Solving the middle management leadership crisis*. Homewood, Ill.: One Irwin.

Anchin, J. C. (1982). Sequence, patterns and style: Integrration and treatment implications of some interpersonal concepts. In J. C. Anchin, & D. J. Kiesler (Eds.), *Handbook of interpersonal psychotherapy*. New York: Pergamon.

Anchin, J. C. & Kiesler D. J. (1987). *Handbook of interpersonal psychotherapy*. New York: Pergamon.

Anderson, C. M. & Martin, M. M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: motives, gender and organisational satisfaction. *Journal of Business Communication*, 23 (3), 249-265.

Anderson, T. W. (1960). Some stochastic process models for intelligence test scores. In K. J. Arrow, S. Karlin, & P. Suppes (Eds.), *Mathematical methods in the social sciences* (pp. 205-220). Stanford, CA.: Stanford University Press.

Baker, M. A. (1991). Gender and verbal communication in professional settings: A review of research. *Management Communication Quarterly*, 5, 36-63.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Baumrind, D. (1960). An analysis of some aspects of the interpersonal system. *Psychiatry*, 23, 395-402.

Beier, E. G. (1966). *The silent language of psychotherapy: Social reinforcement of unconscious processes*. Chicago: Aldine.

- Benjamin, L. S. (1974). Structural analysis of social behaviour. *Psychological Review*, 81, 392-425.
- Benjafield, J. & Carson, E. (1985). An historic-development analysis of the circumplex model of trait descriptive terms. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 17, 339-345.
- Birtchell, J. (1994). The interpersonal octagon: An alternative to the interpersonal circle. *Human Relations*, 47, (5), 511-529.
- Blakely, G. L., Martinec, C. L. & Lane, M. S. (1994). Management development programs: The effects of management level and corporate strategy. *Human Resources Development Quarterly*, 5 (1), 5-19.
- Browne, M.W. (1992). Circumplex models for correlation matrices. *Psychometrika*, 57, 469-497
- Bruce, R. (1997). The middle ground. *Accountancy-International Edition*, July, 41.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (1984). *Human resources and personnel management*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Camp, R. R., Blanchard, P. N. & Huszczo, G. (1988). *Toward a more organizationally effective training strategy & practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Campman, R. C. (1987). *A multidimensional scaling analysis of the 1982 Interpersonal Circle*. Unpublished master's thesis, Virginia Commonwealth University, Richmond.
- Carson, R.C. (1969). *Interaction concepts of psychiatry*. Chicago: Aldine.

Cashden, S. (1982). Interactional psychotherapy: Using the relationship. In J. C. Anchin & D. J. Kiesler (Eds.), *Handbook of interpersonal psychotherapy*. Elmsford, NY.: Pergamon.

Caspi, A. & Bem, D. J. (1990). Personality continuity and change across the life course. In L. A. Previn (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford.

Chapman, R. C. (1987). *A multidimensional scaling analysis of the 1982 Interpersonal Circle*. Unpublished master's thesis, Virginia Commonwealth University, Richmond.

Cole, G. A. (1993). *Management theory and practice*. London: DP Publications.

Cronje, G. J., Hugo, W. M. J., Neuland, E. W. & Van Reenen, M. J. (1995). *Inleiding tot die Bestuurswese*. Halfweghuis: Southern.

Duke, M. P. & Nowicki, S. (1982). A social learning theory analysis of interactional theory concepts and a multi-dimensional model of human interaction constellations. In J. C. Anchin & D. J. Kiesler (Eds.), *Handbook of interpersonal psychotherapy*. Elmsford, NY.: Pergamon.

Early, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: an evaluation of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457-473.

Easterby-Smith, M. (1980). *Auditing management development*. London: Gower.

Fabrigar, L.R., Visser, P. S. & Browne, M.W. (1997). Conceptual and Methodological Issues in Testing the Circumplex Structure of Data in Personality and Social Psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 1 (3), 184-203.

Freedman, M. B., Leary, T. F., Ossorio, A. G. & Coffey, H. S. (1951). The interpersonal dimensions of personality. *Journal of Personality*, 20, 143-161.

- Frohman, A. L. & Johnson, L. W. (1993). *The middle management challenge*. New York: McGraw-Hill.
- Gouws, L. A., Louw, D. A., Meyer, W. F. & Plug, C. (1979). *Psigologie woordeboek*. Johannesburg: McGraw-Hill.
- Graen, G. B. & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Graham, E. E., Barbato, C. A. & Perse, E. M. (1993). The interpersonal communication motives model. *Communication Quarterly*, 41, 172-186.
- Gurtman, M. B. (1993). Constructing personality tests to meet a structural criterion: Application of the interpersonal circumplex. *Journal of Personality*, 61, 237-263.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, F. S. (1996). Dysfunctional managers: the next human resources challenge. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors Evaluations and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 695-702.
- Hautaluoma, J E., Dickinson. T. L. & Inanda, A. R. (1992). Traits patterns, background charactersitics, managerial styles, and job practices of industrial middle managers. *Journal of Social Psychology*, 132 (2), 201-215.
- Hayes, C. (1996). African American managers rated higher than whites. *Black Enterprise*, 26 (10), 61.

Helriegel, D. L. R., Slogan, J. W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior*. Cincinnati: Self-Western Collage Publishing.

Henery, M. (1987). *Influence of middle-management attitudes and values on strategy formulation and implementation*. Unpublished MBA research report, Universiteit van Kaapstad.

Hodgetts, R. M. (1986). *Management: Theory, process and practice*. New York: Academic.

Hofmeyr, K. (1991). Management Education for the Nineties. In L. Human (Ed.), *Educating & Developing Managers for a changing South Africa*. Cape Town: Juta & Co Ltd.

Hofstee, W. K. B. (1994). The abridged big five circumplex (AB5C) model of trait structure: Comparisons with Heymann's Cube, Kiesler's Interpersonal Circle and Peabody and Goldberg's Double Cone Model. *Revue européenne de Psychologie Appliquée*, 4(1), 27-33.

House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. New York: Free Press.

Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.

Human, L. N. & Van Zyl, M. E. (1982). *Profiles of managers in South Africa: Preliminary readings*. Pretoria: University of South Africa.

Huysamen G. K. (1993). *Metodologie vir die sosiale gedragswetenskappe*. Halfweghuis: Southern.

Infante, D. D. & Gorden, W. I. (1991). How employees see the boss: Test of an argumentative and affirming model of supervisors' communicative behaviour. *Western Journal of Speech Communication*, 56, 294-304.

- Jackson, D. & Humble, J. (1994). Middle Managers: New Purpose, New Directions. *Journal of Management Development*, 13 (3), 15-21.
- Jamblin, F. M. & Krone, K. J. (1994). Task/work relationships: A life span perspective. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kanter, R. M. (1991). The new managerial work. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 85-92.
- Kanter, R. M. & Stein, B. A. (1979). *Life in Organizations*. New York: Basic Books.
- Kay E. (1974). *The Crisis in Middle Management*. New York: Amacon.
- Kemp, R. & Nathan, M. (1989). *Middle management in schools*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Kerr, A. E., Patton, M. J., Lapan, R. T. & Hills, H I. (1994). Interpersonal correlations of narcissism in adolescents. *Journal of Counselling and Development*, 73, 204-210.
- Kiesler, D. J. (1982). Interpersonal theory for personality and psychotherapy. In J. C. Anchin & D. J. Kiesler (Eds.), *Handbook of interpersonal psychotherapy*. New York: Pergamon.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy of Complementarity in Human Transactions. *Psychological Review*, 90 (3), 185-211.
- Kiesler, D. J. (1985). *The 1982 Interpersonal Circle: Acts Version*. Unpublished manuscript, Virginia Commonwealth University, Richmond.

Kiesler, D. J., Goldston, C.S. & Schmidt, J.A. (1991). *Manual for the Check list of Interpersonal Transactions-Revised (CLOIT-R) and the Check list of Psychotherapy Transactions-Revised (CLOPT-R)*. Richmond: Virginia Commonwealth University.

Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research: Personality, psychopathology, and psychotherapy*. New York: Wiley.

Kiesler, D. J. & Goldstein, C. S. (1988). Client-Therapist Complementarity: An Analysis of the Gloria Films. *Journal of Counseling Psychology*, 35(2), 127-133.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.

Kivlighan, D. M. & Angelone, E. O. (1992). Interpersonal problems: Variables influencing participants' perception of group climate. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 25-29.

Klecka, W. R. (1980). *Discriminant Analysis*. Beverly Hills: Sage.

La Forge, R. & Suczek, R. F. (1955). The interpersonal dimensions of personality III: an interpersonal checklist. *Journal of personality*, 24, 94-112.

Lamude, K. G., Daniels, T. D. & Smilowitz, M. (1995). Subordinates' satisfaction with communication and managers' relational messages. *Perceptual and Motor Skills*, 81, 467-471.

Lawler, J. (1993). Managerial stereotypes in use. *Leadership and Organizational Development*, 14 (1), iv-v.

Leary, T. F. (1955). The theory and measurement methodology of interpersonal communication. *Psychiatry*, 18, 147-161.

Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Donald.

Leary, T. F., Lane, H., Apfelbaum, A., Croppa, M. D. & Kamfmann, C. (1956). *Multilevel measurement of interpersonal behaviour: A manual for the use of the interpersonal system of personality*. Berkeley, Ca: Psychological Consultation Services.

Lefton, R. E., Buzzotta, V. R. & Sherberg, M. (1981). *Improving production through people skills*. Cambridge, Mass.: Ballinger.

Lorr, M. & McNair, D. M. (1963). An interpersonal behaviour circle. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 68-75.

Lumsden, G. J. (1982). *How to succeed in middle management*. New York: Amacom.

Mahalik, J. R., Hill, C. E., O'Grady, K. E. & Tompson, B. J. (1993). Rater characteristics influencing rating on the Checklist of Psychotherapy Transactions-Revised. *Psychotherapy Research*, 3, 47-56.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership*. New York: Prentice-Hall.

Mauer, K. F. (1989). Die interaksionele model. In D.A. Louw (Eds.), *Suid-Afrikaanse handboek van abnormale gedrag*. Johannesburg: Southern.

McDermott, L. C. (1992). *Caught in the middle*. Englewood Cliffs.: NJ, Prentice-Hall.

Meyer, W. F., Moore, C & Viljoen, H.G. (1990). *Persoonlikheidsteorieë-van Freud tot Frankl*. Johannesburg: Lexicon Uitgewers.

Moskowitz, D.S. (1994). Cross-situational generality and the interpersonal circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 921-933.

Moskowitz, D. S. & Cote, S. (1995). Do interpersonal traits predict affect? A comparison of three models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 915-924.

Mouton, J. & Marais, H. C. (1992). *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

Nadler, L. (1994). *Designing training programs: the critical events model*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Nixon, B. (1992). Developing a new culture for organisations in the 90's. *Management Education and Development*, 23 (1), 33-45.

Nowicki, S. & Manheim, S. (1991). Interpersonal Complementarity and Time of Interaction in Female Relationships. *Journal of Research in Personality*, 25, 322-333.

O'Reilly, C.A. (1978). The intentional distortion of information in organizational communication: a laboratory and field investigation. *Human Relations*, 31, 173-193.

Papa, M. J. (1989). A comparison of two methods of managerial selection. *Management Communication Quarterly*, 3, 191-218.

Papa, M. J. & Graham, E. E. (1991). The impact of diagnosing skill deficiencies and assessment-based communication training on managerial performance. *Communication Education*, 40, 369-384.

Petersen, D. R. (1989). Interpersonal goal conflict. In L. A. Previn (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*. Hillsdale, NJ.: Erlbaum.

Petrock, F. (1990). Passing the torch: how HR can help. *Personnel*, 67 (9), 53-55.

Pettit, J. D., Vaught, B. C. & Trewatha, R. L. (1993). Interpersonal skill training: a prerequisite for success. *Business, Apr-Jun*.

Rainey, H. G. & Watson, S A. (1996). Transformational Leadership and Middle Management: Towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration, 19 (6)*, 763-800.

Rashid, M. & Dar, J. (1994). Current managerial styles and effective managers. *Management services, 38 (8)*, 16-17.

Rubin, R. B., Perse, E. M. & Barbato, C. A. (1988). Conceptualization and measurement of interpersonal communication motives. *Human Communication Research, 14*, 602-628.

Safran, J. D. & Muran, J. C. (1995). Resolving therapeutic alliance ruptures: Diversity and integration. *In Session: Psychotherapy in Practice, 1*, 81-92.

Salzmann, J. & Grasha, A. F. (1991). Psychological size and psychological distance in manager-subordinate relationships. *Journal of Social Psychology, 13 (5)*, 629-646.

Selltiz, C., Johada, M., Deutch, M. & Cook, S. W. (1965). *Research methods in social relations*. (Revised ed.) New York: Holt, Rinehart & Winston.

Silvast, R.O. & Quagliari, P.L. (1994). Management Skills Transferability and the Public and Private Sector Manager. *Public Personnel Management 23(1)*, 117-125.

Sinclair, A & Hintz, P. (1991). Developing managers re-examining ten myths about MBAs and managers. *Journal of Management Development, 10 (7)*, 53-65.

Smit, P.J. & Cronje, G. J. (1992). Bestuursbeginsels: 'n Eietydse Suid-Afrikaanse Uitgawe. Kaapstad: Juta & kie.

Snyder, M. L. & Ickes, W. (1985). Personality and social behavior. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: Random House.

Sookal, L. (1991). The Leader as a Broker of Dreams. *Human Relations*, 44 (8), 833-837.

Sopchak, A. L., Sopchak, A. M. & Kohlbrenner, R. J. (1993). *Interpersonal relatedness from projective drawings*. Springfield: Charles Thomas.

Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (1966). Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 32 (3), 237-261.

SPSS. (1993). *SPSS Base system syntax reference guide release 6.0*. Chicago: Author.

Statistical Analysis System Institute. (1985). *SAS user's guide: statistics, version 5 edition*. Cary, NC: Author.

Strebler, M. (1997) Soft skills and hard questions. *People Management*, 29 May, 20-26.

Stumph, S. A. & Mullen, T. P. (1992). *Taking Charge: Strategic Leadership in the Middle Game*. Englewood Cliffs. NJ.: Prentice -Hall.

Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: WW Norton.

Sullivan, H. S. (1956). *Clinical studies in psychiatry*. New York: Nortan.

Svec, H. (1987). The social skills apperception test: A preliminary report. *Perceptual and Motor Skills*, 65, 637-638.

Swart, N. & Wiehahn, G. (1979). *Interpersonal manoeuvres and behaviour change*. Pretoria: Academia.

Tharenou, P. (1991). Managers' Training Needs and Preferred Training Strategies. *Journal of Management Development*, 10 (5), 46-59.

Torbert, W. R. (1991). *The Power of Balance: Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry*. Newbery Park: Sage.

Tracey & Schneider (1995). An evaluation of the circular structure of the Checklist of Interpersonal transactions and the Checklist of Psychotherapy Transactions. *Journal of Counselling Psychology*, 42, 496-507.

Van Denburg, T. F. & Kiesler, D. J. (1996). An interpersonal communication perspective on resistance in psychotherapy. *In Session: Psychotherapy in practice*, 2, 55-66.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. New York: Norton.

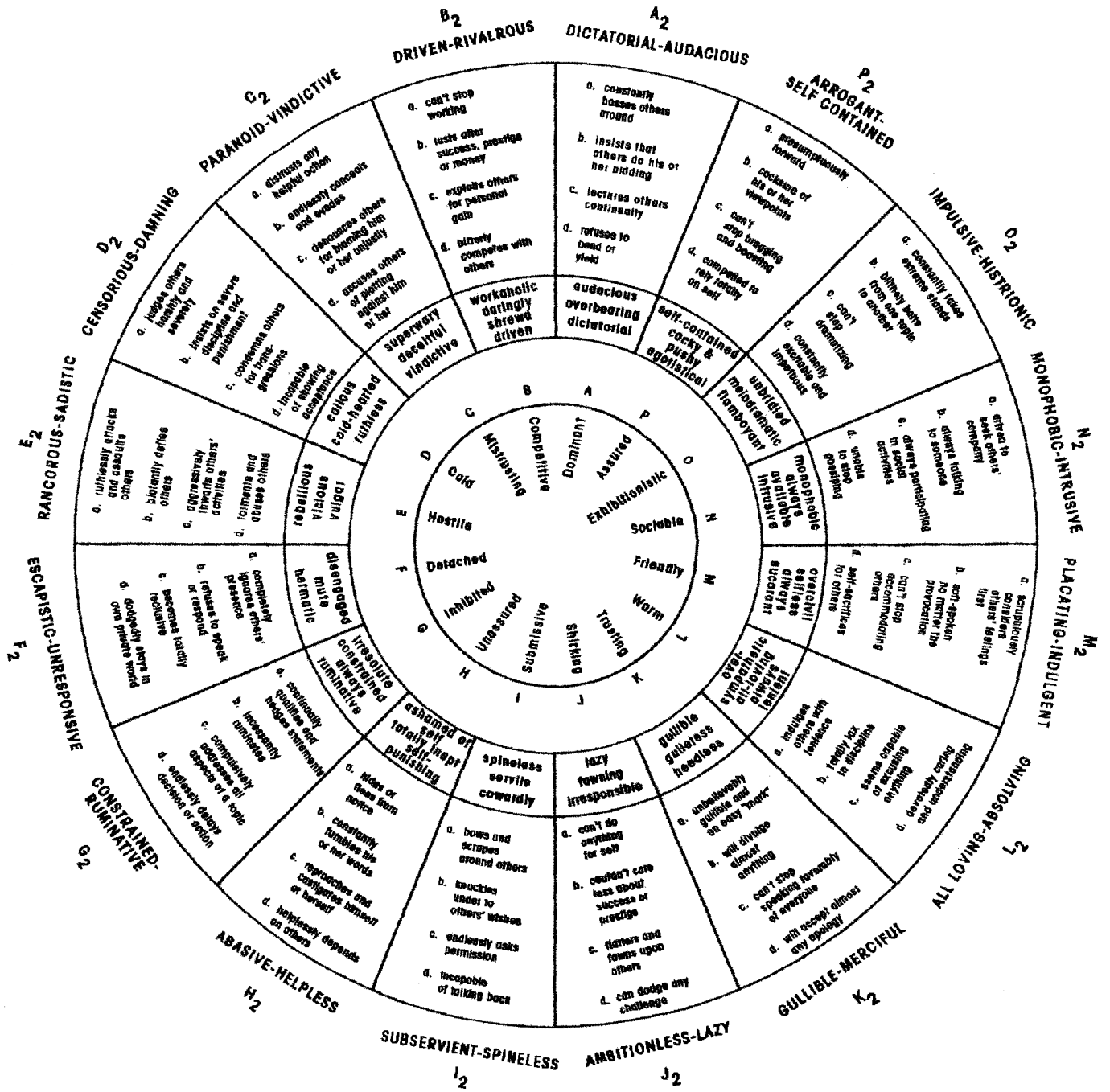
Wiggins, J. S. (1982). Circumplex models of interpersonal behaviour in clinical psychology. In P. C. Kendall & J. N. Butcher (Eds.), *Handbook of research methods in clinical psychology*. New York: Wiley.

Williams, F. (1983). *Executive communication power: basic skills for management success*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

Yalom, I. D. (1985). *theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.

Young, D. M. & Beier, E. G. (1982). Being asocial in social places: Giving the client a new experience. In J. C. Anchin & D. J. Kiesler (Eds.), *Handbook of Interpersonal Psychotherapy*. Elmsford, NY.: Pergamon.

Yrle, A. C. & Galle, W. P. (1993). Using interpersonal skills to manage more effectively. *Supervisory management*, 38, 4.



Taxonomy for the

1982 Interpersonal Circle: Acts Version

A: DOMINANT

A₁: CONTROLLING-BOLD. This person (a) is eager to take charge of things, often leads conversations, and tells others what to do; (b) pushes hard to get his or her own way, and talks others into doing what he or she wants; (c) is quick to inform or instruct others, to persuade others to his or her viewpoint, and readily offers advice or opinions; (d) finds it easy to stand up to others, to resist opposing stances, and struggles against others' taking charge; and (e) impresses others as being decisive, forceful, and persuasive.

Act Descriptors:

- a. takes charge of things
leads conversations
directs activities
- b. pushes hard to get his or her own way
talks others into doing what he or she wants
- c. informs or instructs others
persuades others to his or her viewpoint
offers advice or opinions
- d. stands up to others
resists opposing stances
struggles against others taking charge

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 1. suggests topics or issues to discuss, or directions or actions to pursue
- 33. expresses firm, strong personal preferences; or stands up for own opinions or positions
- 65. seizes opportunities to instruct or explain things, or to give advice

Adjective Descriptors:

decisive, forceful, persuasive

active, assertive, bold, compelling, controlling, dominant, firm,

influential, insistent, leading, strong, willful

B: COMPETITIVE

B₁: AMBITIOUS-CONTENDING. This person (a) works hard on the job at hand, is persistent when first efforts fail, takes on and initiates new projects, and energetically produces and achieves; (b) seeks success and admiration, and is single-minded in pursuing prestige or money; (c) gets others to work toward his or her goals, is adroit at taking credit, and downplays or ignores others' contributions; (d) is eager to take on challenges, and pushes determinedly to win; and (e) impresses others as being aspiring, industrious, and persistent.

Act Descriptors:

- a. works hard on the job at hand
is persistent when first efforts fail
takes on and initiates new projects
energetically produces and achieves
- b. seeks success and admiration
is single-minded in pursuing prestige or money
- c. gets others to work toward his or her goals
is adroit at taking credit
downplays or ignores others' contributions
is quick to put own interests first
- d. is eager to take on challenges
pushes determinedly to win
challenges and competes with others
is quick to put himself or herself on the line

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 12. shows an intense task focus or desire to "get down to business"; or suggests directions or objectives
- 44. questions or expresses reservation or disagreement about the focus or direction of the conversation or course of action
- 76. makes comments that avoid sharing credit with me for good happenings or joint accomplishments; or "plays up" own contributions

Adjective Descriptors:

aspiring, industrious, persistent
adroit, ambitious, belittling, competitive, contending, deriding, disparaging,
energetic, enterprising, persevering, productive, steady, striving

C: MISTRUSTING

C; SUSPICIOUS-RESENTFUL. This person (a) doubts others' good intentions, is careful to watch others for harmful intent, often checks up on others, seeks hidden reasons and readily distrusts helpful acts; (b) prefers to conceal his or her own intentions, and frequently evades inquiries about own plans or goals; (c) is quick to claim that he or she is being judged unfairly; (d) tends to accuse others of prying, and finds it difficult to forgive injuries; and (e) impresses others as being calculating, evasive, and untrusting.

Act Descriptors:

- a. doubts others' good intentions
is careful to watch others for harmful intent
often checks up on others
seeks hidden reasons
readily distrusts helpful acts
wants proof of others' good intentions
doubts others' altruistic claims
- b. conceals his or her own intentions
evades inquiries about own plans or goals
keeps secrets
- c. claims that he or she is being judged unfairly
states that others misinterpret his or her actions
- f. accuses others of prying
finds it difficult to forgive injuries

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 7. scans carefully to detect any of my reactions, evaluations, or motives that might have a harmful intent
- 39. claims that I misunderstand, misinterpret, or misjudge his or her intents or actions
- 71. expresses doubt, mistrust, or disbelief regarding my intentions or motives

Adjective Descriptors:

calculating, evasive, untrusting
crafty, cunning, disbelieving, envious, heedful, incredulous, resentful, sly,
suspicious, touchy, underhanded, vigilant, watchful, mistrusting

D: COLD

D₁: CRITICAL-PUNITIVE. This person (a) is quick to find fault with others, and to judge others strictly; (b) regularly expects best efforts from others, insists on firm discipline, lays down prohibitions, expects exact compliance to rules, and finds it hard to accept excuses; (c) sets tough conditions for his or her acceptance of others, is careful to withhold warmth and approval, and seldom bestows praise; and (d) impresses others as being hardhearted, strict, and unfeeling.

Act Descriptors:

- a. is quick to find fault with others
judges others strictly
finds it hard to "bend" standards in judging others' conduct
- b. regularly expects best efforts from others insists of firm discipline
lays down prohibitions
expects exact compliance to rules
finds it hard to accept excuses
- c. sets tough conditions for his or her acceptance of others
is careful to withhold warmth and approval
seldom bestows praise

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 2. is hesitant to express approval or acceptance of me
- 34. acts in a stiff, formal, unfeeling, or evaluative manner
- 66. expresses stringent, exacting, rigorous standards or expectations of me

Adjective Descriptors:

hardhearted, strict, unfeeling
businesslike, cold, critical, demanding, disapproving, evaluative, exacting,
faultfinding, forbidding, impersonal, punitive, stem, stiff, stringent,
uncompromising, unsympathetic

E: HOSTILE

E₁: ANTAGONISTIC-HARMFUL. This person (a) frequently is discourteous, often seems to ignore others' feelings, and is quick to take what he or she wants; (b) often complains and quarrels, tends to dispute others' statements, and finds it easy to tell others off; (c) prefers to resist cooperation, to refuse requests from others, and readily obstructs others' activities; (d) seems eager to provoke others, and to annoy and insult them; and (e) impresses others as being irritable, appositional, and rude.

Act Descriptors:

- a. frequently is discourteous
often seems to ignore others' feelings
is quick to take what he or she wants
- b. often complains and quarrels
disputes others' statements
finds it easy to tell others off
is short-tempered
- c. resists cooperation
refuses requests from others
- d. seems eager to provoke others
annoys and insults others
speaks crudely

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 13. is quick to resist, not cooperate, or refuse to comply with my requests, directions, appeals, or wishes
- 45. grumbles, gripes, nags, or complains about me, our situation, or our task
- 77. ignores, overlooks, or is inconsiderate of my feelings; or disregards pressures or stresses in my life

Adjective Descriptors:

irritable, appositional, rude

antagonistic, aggressive, blunt, contentious, contrary, crude, disagreeable, discourteous, disputative, harassing, harmful, hostile, ill-mannered, impolite, impudent, obstructive, offensive, quarrelsome, resistant, unappreciative, uncooperative, unfriendly

F: DETACHED

F₁: ALOOF-INDIFFERENT. This person (a) can be expected to disregard others' presence, and to be engrossed in his or her own thoughts; (b) seldom initiates conversation, is slow to speak or respond, and often replies tersely; (c) prefers to remain distant from others, is quick to turn down invitations, and seeks solitary activities; (d) finds it easy to keep things to himself or herself, shuns inquiring into others' affairs, and is careful to guard his or her privacy; and (e) impresses others as being detached, indifferent, and reserved.

Act Descriptors:

- a. disregards others' presence
is often engrossed in own thoughts
frequently does not pay attention
- b. seldom initiates conversation
is slow to speak or respond
often replies tersely
- c. remains distant from others
is quick to turn down invitations
prefers solitary activities
stays away from groups
- d. keeps things to self
shuns inquiring into others' affairs
is careful to guard his or her privacy

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 8. shows little attention, interest, curiosity, or inquisitiveness about my personal life, affairs, feelings, or opinions
- 40. remains aloof, distant, remote, or stand-offish from me
- 72. is slow to respond or speak to me; or seems distracted by his or her own thoughts

Adjective Descriptors:

detached, indifferent, reserved

aloof, close-mouthed, disengaged, disinterested, distant, introverted, introspective, pensive, preoccupied, private, remote, reserved, reticent, standoffish, taciturn, tight-lipped, unconcerned, uninvolved, unsociable

G: INHIBITED

G₁: RESTRAINED-CEREBRAL. This person (a) is careful to withhold clear expressions of his or her views, often equivocates, and can be expected to express indecisive viewpoints; (b) tries to deliberate carefully before speaking, and frequently appears reflective; (c) prefers to be serious and rational, attempts to use words precisely, often seems to preface and qualify his or her statements, and works hard at controlling emotional expressions; (d) easily gets "bogged down" with indecision, and is quick to procrastinate; and (e) impresses others as being cerebral, controlled, and indecisive.

Act Descriptors:

- a. withholds clear expressions of views
often equivocates
expresses indecisive viewpoints
- b. deliberates carefully before speaking
often appears reflective
- c. prefers to be serious and rational
attempts to use words precisely
prefaces and qualifies his or her statements
controls emotional expression
tries to be undemonstrative of feelings
speaks unhurriedly and deliberately
- d. easily gets "bogged down" with indecision
is quick to procrastinate
frequently delays decision and activity

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 3. is careful to speak or act unemotionally or undemonstratively, or with little variation in tone or manner
- 35. works at being careful and precise in his or her statements; or searches for precise words to express thoughts
- 67. is slow to make decisions; or deliberates carefully before acting

Adjective Descriptors:

cerebral, controlled, indecisive
careful, deliberate, dispassionate, equivocal, inhibited, precise, procrastinating,
rational, reflective, restrained, serious, thoughtful

H: UNASSURED

H; SELF DOUBTING-DEPENDENT. This person (a) prefers to stay in the background, and is careful to avoid the "limelight"; (b) often speaks haltingly, readily rattles, and can be expected to embarrass easily; (c) finds it easy to doubt and downplay his or her own abilities, is quick to criticize self, and apologizes frequently; (d) is adroit at relying on others for support, often seems to depend on others, and tends to act "needy"; and (e) impresses mothers as being apologetic, humble, and inconspicuous.

Act Descriptors:

- a. prefers to stay in the background
is careful to avoid the "limelight"
works hard at being unpretentious
- b. often speaks haltingly readily rattles
can be expected to embarrass easily
- c. doubts and downplays own abilities
is quick to criticize self
apologizes frequently
expresses inferiority in comparison to others
- d. is adroit at relying on others for support
readily depends on others
often acts "needy"

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 14. makes self-critical statements, or expresses low self-worth; or apologizes frequently
- 46. readily asks me for advice, help, or counsel
- 78. is unsure or "iffy" about what he or she says; or acts in an uneasy and inept manner; or is easily embarrassed

Adjective Descriptors:

apologetic, humble, inconspicuous
awkward, bashful, dependent, easily ruffled, embarrassed, humble, "iffy," inept, lacking in self-confidence, maladroit, non-self reliant, self-doubting, shy, unassuming, unassured, uncertain, undemanding, unpretentious, unsure of self, worried

I: SUBMISSIVE

I₁: DOCILE-TIMID. This person (a) is quick to take direction from others, to follow their lead, and is comfortable in letting others direct conversations; (b) states his or her preferences hesitantly, easily gives in to others' wishes, and backs down quickly; (c) often seeks directives from others, eagerly adopts others' opinions, and readily accepts advice; (d) is quick to agree with others, and to yield to others' viewpoints; and (e) impresses others as being malleable, passive, and timid.

Act Descriptors:

- a. is quick to take direction follows others' lead
lets others direct conversations
easily obeys
- b. states his or her own preferences hesitantly
gives in to others' wishes
backs down quickly
- c. often seeks directives
adopts others' opinions
readily accepts advice
- d. is quick to agree with others
yields to others' viewpoints
retracts own opinions
finds it difficult to disagree with others

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 9. waits for or follows my lead regarding topics or issues to discuss, directions or actions to pursue
- 41. expresses own preferences hesitantly or weakly; or yields easily to my viewpoints; or backs down quickly when I question or disagree
- 73. is quick to ask me for information, instruction, explanations, or opinions

Adjective Descriptors:

malleable, passive, timid

acquiescent, compliant, docile, meek, obedient, passive, pliant, submissive,

tractable, unresisting, weak, wishy-washy, yielding

J: SHIRKING

J₁: CONTENT-LACKADAISICAL. This person (a) does just what is necessary, is quick to give up if first efforts fail, is slow to take on responsibility, needs frequent supervision, and seems hesitant to produce or achieve; (b) appears satisfied with his or her present position or status; (c) admires others' achievements, finds it easy to give credit to others, and is eager to compliment others' successes; (d) is careful to avoid challenges, and resists putting self "on the line"; and (e) impresses others as being complimentary, indolent, and unproductive.

Act Descriptors:

- a. does just what is necessary
is quick to give up if first efforts fail
is slow to take on responsibility
needs frequent supervision
seems hesitant to produce or achieve
- b. appears satisfied with his or her present position or status
- c. admires others' achievements
finds it easy to give credit to others
is eager to compliment others' successes
- d. is careful to avoid challenges
resists putting self "on the line"
seems uninterested in winning
shuns competition

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 4. finds it difficult to take the initiative; or looks to me for direction or focus; or shows a desire to do "whatever you want"
- 36. is content, unquestioning, or approving about the focus or direction of a given topic of discussion or course of action; or is quick to follow my lead
- 68. shares credit with me for good happenings or joint accomplishments; or points out ways I have been helpful; or "plays down" own contributions

Adjective Descriptors:

complimentary, indolent, unproductive
admiring, complacent, content, idle, inactive, inconsistent, indifferent,
lackadaisical, satisfied, undisciplined, unenterprising, unmotivated

K: TRUSTING

K₁: TRUSTING-FORGIVING. This person (a) is unguarded around others, prefers to believe that others have good intentions, finds it easy to trust others, is quick to rely on others' claims, and tends to be taken advantage of by others; (b) readily confides in others, and candidly reveals own intentions and plans; (c) is comfortable in admitting that others are justified when they blame him or her; (d) is slow to accuse others of harmful intent, easily overlooks insults and injuries, and is quick to accept apologies; and (e) impresses others as being candid, naive, and unsuspecting.

Act Descriptors:

- a. is unguarded toward others
prefers to believe that others have good intentions
finds it easy to trust others
is quick to rely on others' claims
tends to be taken advantage of by others
accepts others' claims at face value
- b. readily confides in others
candidly reveals own intentions and plans
- c. readily admits others are justified when they blame him or her
is slow to accuse others of misinterpreting his or her actions
- d. is slow to accuse others of harmful intent
easily overlooks insults and injuries
is quick to accept apologies

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 15 gazes at me in an open, receptive, trusting, or nonsearching manner
- 47. communicates that I am sympathetic or fair in interpreting or judging his or her intents or actions
- 79. expresses belief or trust in, or reliance upon, my claims about good intentions or motives

Adjective Descriptors:

candid, naive, unsuspecting
above-board, credulous, forgiving, frank, guileless, heedless, incautious, ingenuous, innocent, sincere, trusting, unbegrudging, unguarded, unsophisticated, unwary

L: WARM

L₁: APPROVING-PARDONING. This person (a) finds it hard to judge others, demands little of others, and treats others leniently; (b) prefers to impose easy discipline, readily excuses transgressions, and finds it difficult to correct others; (c) finds it easy to express warmth and approval, is quick to accept others, is eager to understand others' problems, to support their good efforts, and is adroit at finding others' good qualities; and (d) impresses others as being affectionate, softhearted, and sympathetic.

Act Descriptors:

- a. finds it hard to judge others
demands little of others
treats others leniently
easily "bends" standards in judging others
- b. imposes easy discipline
readily excuses transgressions
finds it difficult to correct others
lays down few prohibitions
- c. readily expresses warmth and approval
is quick to accept others
is eager to understand others' problems
supports others' good efforts
is adroit at finding others' good qualities

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 10. is quick to express approval or acceptance of me
- 42. acts in a relaxed, informal, warm, or nonjudgmental manner
- 74. expresses lenient, softhearted, or compassionate standards or expectations of me

Adjective Descriptors:

affectionate, softhearted, sympathetic

approving, caring, casual, easy, encouraging, forbearing, gentle, lax, lenient, nondemanding, nonjudgmental, pardoning, permissive, tenderhearted, tolerant, understanding, warm

M: FRIENDLY

M₁: COOPERATIVE-HELPFUL. This person (a) tries hard to be thoughtful of others, and is careful to respect others' rights; (b) can be expected to speak softly and tactfully, finds it easy to remain patient with irritations, works to smooth over disagreements, and is difficult to rile; (c) cooperates easily, is ready to do his or her part and seems eager to accede to requests from others; (d) seeks to comfort others, and is quick to offer help; and (e) impresses others as being courteous, pleasant, and supportive.

Act Descriptors:

- a. tries hard to be thoughtful of others
 is careful to respect others' rights
 treats other considerately
 avoids any deliberate offense
- b. speaks softly and tactfully
 remains patient with irritations
 smooths over disagreements
 is difficult to rile
- c. cooperates easily
 is ready to do his or her part
 readily accedes to requests from others
- d. seeks to comfort others
 is quick to offer help
 is ready to provide assistance

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 5. is receptive and cooperative to my requests, directions, appeals, or wishes; or is quick to assist or work together with me
- 37. expresses appreciation, delight, or satisfaction about me, our situation, or our task
- 69. is attentive to, considerate or solicitous of my feelings, or sensitive to pressures or stresses in my life

Adjective Descriptors:

courteous, pleasant, supportive
 accommodating, agreeable, comforting, congenial, considerate, cooperative, cordial, discreet, friendly, good-natured, gracious, grateful, helpful, obliging, polite, soft-spoken, supportive, tactful, unselfish, well-mannered

N: SOCIABLE

N₁: OUTGOING-RESPONSIVE. This person (a) is quick to notice and acknowledge others, eagerly initiates contact with others, and seeks to make others feel welcome; (b) is comfortable at initiating conversations, and chats easily with others; (c) is eager to seek others' company, to invite others to participate in activities, attempts to mix widely, and enjoys being with others; (d) is adroit at inquiring into others' activities, and is ready to relate his or her own experiences; and (e) impresses others as being approachable, interested, and neighbourly.

Act Descriptors:

- a. is quick to notice and acknowledge others
eagerly initiates contact with others
seeks to make others feel welcome
is attentive to others' conversation
- b. readily initiates conversations
chats easily with others
frequently gossips
- c. eagerly seeks others' company
invites others to participate in activities
mixes widely
enjoys being with others
participates in social activities
- d. inquires into others' activities
is quick to relate own experiences

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 16. inquires into or expresses attention, interest, or curiosity about my personal life, affairs, feelings, or opinions
- 48. is absorbed in, attentive to, or concentrates intensely on what I say or do
- 80. initiates greetings, chats easily, or shows enjoyment in being with or talking to me

Adjective Descriptors:

approachable, interested, neighbourly
companionable, convivial, disclosing, eager, engaged, chatty, extraverted, hospitable, involved, outgoing, responsive, sociable

O: EXHIBITIONISTIC

0₁: SPONTANEOUS-DEMONSTRATIVE. This person (a) finds it easy to express his or her viewpoints, and to take clear stands on issues; (b) often seems to talk on and on, and his or her statements frequently just "pop out"; (c) is adroit at embellishing stories, can be expected to exaggerate and dramatize, is comfortable making "loaded" statements, readily drops in startling comments, and his or her conversation regularly is emotionally charged; (d) tends to make hasty decisions, and is quick to jump into action; and (e) impresses others as being dramatic, perky, and uninhibited.

Act Descriptors:

- a. readily expresses his or her viewpoints
takes clear stands on issues
- b. tends to talk on and on
his or her statements often "pop out"
- c. is adroit at embellishing stories
exaggerates and dramatizes
makes "loaded" statements
drops in startling comments
his or her conversation is emotionally charged
- d. makes hasty decisions
is quick to jump into action

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 11. speaks or acts emotionally or melodramatically, or with much variation in tone or manner
- 43. makes comments or replies that "pop out" quickly and energetically
- 75. makes hasty decisions; or jumps into new activities with little premeditation

Adjective Descriptors:

dramatic, perky, uninhibited

bubbly, demonstrative, elaborating, emotional, enthusiastic, exaggerating, exhibitionistic, hasty, lively, loquacious, outspoken, passionate, spontaneous, startling, unrestrained

P: ASSURED

P₁: CONFIDENT-SELF RELIANT. This person (a) is eager to be noticed, is quick to speak or act pretentiously, and often acts forwardly in public; (b) is adroit at remaining composed and unruffled, and expresses his or her views confidently; (c) finds it easy to turn conversation to his or her own activities, to comment on his or her own accomplishments, often seems satisfied with himself or herself, and finds it difficult to apologize to others; (d) can be expected to rely on himself or herself, and shuns asking others for help; and (e) impresses others as being forward, independent, and proud.

Act Descriptors:

- a. is eager to be noticed
speaks or acts pretentiously
acts forwardly in public
likes to be "on stage"
- b. remains composed and unruffled
expresses view confidently
speaks assuredly
radiates confidence and resolution
- c. turns conversations to his or her own activities
comments on own accomplishments
often seems satisfied with self
makes self-complimentary statements
- d. is quick to rely on self
shuns asking others for help
finds it difficult to apologize to others

Conversational Descriptors (CLOIT):

- 6. expresses pleasure in self; or comments on own accomplishments, awards, or successes
- 38. is quick to rely on own resources to make decisions or solve problems
- 80. speaks or acts in a composed or graceful manner, confident about what he or she says, remaining calm and unruffled

Adjective Descriptors:

forward, independent, proud

assured, autonomous, calm, confident, competent, firm in convictions, pleased

with self, poised, resolute, self-composed, self-reliant, self-satisfied, self-sufficient, unruffled