

'n Funksionele benadering tot leierskap in groepsdinamiese verband: enkele aspekte

Inleiding en begripsontleding

Sedert die vroegste tye in die geskiedenis vervul leierskap 'n belangrike rol in die menslike samelewing. Oor die begrip "leierskap" bestaan daartans omtrent net soveel definisies as wat daar leiers is, en is daar veral gedurende die huidige eeu heelwat navorsing oor die verskynsel van leierskap gedoen. Sodanige navorsing, wat steeds 'n toename en meer gespesialiseerdheid toon, kom veral op mikro-vlak voor. Wat laasgenoemde betref, is dit by uitstek die *groepsdinamika* wat as interdisiplinêre studiegebied sigself besig hou met die bestudering van navorsing ten opsigte van onder andere die volgende: leierskap en groepsfunksies; leierskap en roldifferensiasie; invloed, gesag en status van leiers; leierskap en kommunikasie; oorsake van leierskap en terreine van leierskap.

Groepsdinamika word deur Joubert en Steyn gedefinieer as die sosiaal-wetenskaplike studie en kennis van die wyses waarop mense hulle in *klein* groepe teenoor mekaar gedra.¹⁾ Vir doeleindes van die groepsdinamika word die sosiale groep deur dieselfde skrywers gedefinieer as bestaande uit twee of meer persone tussen wie daar 'n normatief-gereguleerde, onderskeibare interaksiepatroon in 'n gegewe konteks ontwikkel het, waarvan hierdie persone bewus is as 'n onderskeie eenheid, en waarin die bereiking van sekere gemeenskaplike doelstellings verband hou met individuele motiverings en behoeftes.²⁾

In die meeste definisies van leierskap word die

wisselwerking tussen die *leier* en die *groep*, asook die *situasie*, beklemtoon. Dit dui op 'n demokratiese benadering tot leierskap. In terme van bepaalde funksies wat in en deur die groep vervul moet word, sou leierskap gedefinieer kon word as 'n persoonlikheidsvermoë waardeur die leier op skeppende en dienende wyse groepsinteraksie en groepsaktiwiteite binne bepaalde situasies stimuleer, rig en koördineer op grond van die groepsdoelstellings, met die oog op die uiteindelijke verwesenliking daarvan. Dit gaan dus hier om die uiteindelijke vervulling van basiese groepsfunksies.

Die graad van doeltreffendheid van die beïnvloeding van die aktiwiteite van 'n groep*) wat bepaalde gemeenskaplike doeleindes nastreef, of om in bepaalde gemeenskaplike behoeftes te voorsien, sal hoofsaaklik afhang van die *tipe* van leierskap, wat op sy beurt grotendeels bepaal word deur die aard van die doelstellings en behoeftes van die groep. Vervolgens word kortliks aandag gegee aan die belangrikste tipes van leierskap.

Belangrikste tipes van leierskap

Benewens verskillende tipes van leierskap soos onder meer oorredende, deskundige, formele en informele leierskap wat onderskei kan word, is die belangrikste en mees omvattende tipes van leierskap wat in groepe onderskei kan word, die sogenaamde outokratiese-, demokratiese- en laissez-faire leierskap.

Die *outokratiese* of "diktatoriale" of "repressiewe" leier neem gewoonlik alle besluite self en dra take aan die groepslede op vir uitvoering. Eenrigting-kommunikasie vind gewoonlik plaas tussen die leier en die groepslede, en interne groepskommunikasie word tot die minimum beperk. Volgens Joubert³⁾ skep die outokratiese leier behoeftes wat nie oorspronklik by die lede bestaan nie, en hulle dus nie gestimuleer het om by die groep aan te sluit nie. Hy wend die primêre psigiese behoeftes van die groep aan om doeltreffende beheer oor hulle uit te oefen, eerder as om hulle te help om dit te kanaliseer of te ontgroei.

Die *demokratiese* leier streef daarna om elke lid van die groep te betrek by besluitvorming. Beslisings word bereik deur vrywillige en spontane kommunikasie tussen groepslede, waarin die leier 'n aktiewe rol speel. Verantwoordelikheid en die geleentheid om individuele bydraes te lewer, word aan alle lede van die groep gebied. Doelbewuste pogings word aangewend om positiewe interpersoonlike verhoudings binne die groep te kweek, en om alle lede te help om gebalanseerd te ontwikkel, te ontplooi, en hulle self te verwerklik. Demokratiese leierskap bied die geleentheid tot oorspronklike en kreatiewe bydraes van die lede en verhoog sodoende die eenheid van die groep. Pogings word gedurig aangewend om interne spanning en konflik in die groep sowel as die ontwikkeling van 'n hiërargiese groepstruktuur waarin bevoorrting van sekere lede en 'n streng statusdifferensiasie dominant is, uit te skakel of te vermind.4)

In die *laissez-faire*-situasie laat die leier homself nie geld nie, en geniet die lede die vryheid om tot individuele of groepsbeslissing te kom.

Soos blyk uit bogenoemde, kan leierskap as 'n groepsfunksie slegs tot volle ontplooiing kom in 'n demokratiese verband. Vervolgens word in breë trekke aandag gegee aan leierskap as 'n groepsfunksie; die verband tussen leierskap, status en gesag; en die rol van kommunikasie in leierskap - onder andere almal relevante aspekte ten opsigte van die ter sake onderwerp.

Leierskap as 'n groepsfunksie

Vanuit 'n *funksionele* perspektief ten opsigte van leierskap, word van die standpunt uitgegaan dat die groep 'n sosiale sisteem is waarbinne die leier bepaalde *funksies* vervul, en waarbinne leierskap as 'n bepaalde *rol* in die groep gesien en bestudeer word. Parsons⁵⁾ definieer 'n rol as 'n onderskeie normatief-gereguleerde deelname van 'n persoon aan 'n konkrete proses van sosiale interaksie met ander rol-spelers.

Die groepsfunksies wat deur die leier in sy rol vervul moet word, dui op daardie aktiwiteite waarvan die handhawing van die groep as sosiale sisteem afhanklik is. Volgens Parsons is daar vier basiese funksies wat in alle sosiale sisteme (dus ook klein sosiale groepe) vervul moet word, naamlik *patroonhandhawing en spanningsbeheer, doelbereiking, aanpassing en integrasie*.⁶⁾ Met verwysing na die groep, moet *patroonhandhawing* vervul word ter wille van die interne samehang en orde in die groep. Dit hang saam met die lede se gemotiveerdheid om volgens die normatiewe patroon wat in die betrokke groep geld, op te tree. Die patroon wat gehandhaaf moet word, is die geïnstitusionele normatiewe struktuur bestaande uit die basiese elemente van rolverwagtings, norme en waardes van die individuele lede. Die uitlewing, of onderdrukking van hierdie rolverwagtings, norme en waardes kan spanning vir die individuele groepslede of die groep as geheel meebring. Hierin is die funksie van *spanningsbeheer* geleë. Die *doelstellings* wat 'n groep wil *bereik*, hou verband met behoeftes van die lede en die groep as geheel, en word na buite bereik daarin dat sekere fasiliteite, hulpbronne en bydraes van buite benodig word vir die bereiking van sodanige doelstellings. Menslike handeling het betekenis na buite (ekstern), d w s vir die groep se verhouding met sy omgewing en ander groepe, en is die funksie in hierdie verband dié van *aanpassing*. Die probleem van die groep as sosiale sisteem na binne (intern), in dié van *integrasie*, wat die doeltreffende reëling van die onderlinge ordening van die individuele eenhede, rolle of subgroepe in terme van hul bydraes tot die totale sisteem, behels.⁷⁾

Die vervulling van bogenoemde groepsfunksies, nie slegs deur die leier nie, maar ook deur al die lede van die groep gesamentlik, hou onder andere verband met die status en gesag van die leier en sy vermoë om kommunikasie in die groep te bewerkstellig en te handhaaf.

Leierskap, status en gesag

As "toonbeeld" het die leier sy posisie te danke aan, en vervul hy sy rol(le) in die groep ooreenkomstig sy interpersoonlike verhouding met sy volgelinge. Hulle dig kwaliteite aan hom toe volgens die beeld wat hulle van hom vorm, en hy maak hierdie geprojekteerde kwaliteite sy eie.⁸⁾ Op hierdie wyse beklee hy 'n *status*-posisie en vervul 'n rol of rolle waarvolgens hy die belange en aktiwiteite van die groep nie slegs lei, beïnvloed, motiveer of koördineer nie, maar dit ook *dien*. Hollander⁹⁾ wys daarop dat, namate die leier se status in die groep styg, hy ook belangriker rolle sal vervul, waardeur sy funksie as leier steeds meer diensbaar gemaak word aan die strewe om die groepsdoel te bereik.

'n Belangrike funksie van die leier, wat 'n bepaalde status beklee, is om die groepslede te beïnvloed, te inspireer, en te lei tot die gesamentlike bereiking van 'n gemeenskaplike doelstelling(s). Om hierdie doelbereikings-funksie sowel as die ander basiese funksies wat vroeër vermeld is, te kan vervul, of behulpsaam te wees met die vervulling daarvan, word 'n mindere of meerdere mate van *gesag* gewoonlik deur die groepslede aan die leier verleen.

Hoewel daar in bogenoemde verband 'n noue samehang tussen gesag en status bestaan, kan hierdie twee begrippe van mekaar onderskei word. Status, wat slegs een belangrike grond vir gesag is, is nie noodwendig gelyk aan invloed nie. Gesag vereis toelaatbare reg of mag waardeur invloed werklik in groepsaktiwiteite uitgeoefen kan word. In laasgenoemde verband kan die invloed varieer na gelang van die situasie.

Leierskap en kommunikasie

Met kommunikasie word bedoel die aktiwiteit of proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, gevoel, toedrag van sake, of informasie aan 'n ander persoon of persone oor te dra op formele of informele, en wel op mondelinge of skriftelike

wyse, en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer of te verstaan.¹⁰⁾

In sy status- en gesagsrol word dit gewoonlik van die leier vereis om kommunikasie in die groep te bewerkstellig asook te behou, veral ten opsigte van doelstelling, koördinering en uiteindelijke doelbereiking. Hy moet dus volgens 'n behoorlike kommunikasiesisteem te werk gaan en sorg dat die verskillende stadia in die kommunikasieproses doeltreffend verloop. Rhodie¹¹⁾ is van mening dat so 'n kommunikasiesisteem struktureel uit vyf basiese elemente bestaan, naamlik: die kommunikeerder, ontvanger, boodskap, medium en effek. Daar bestaan verder drie stadia in die kommunikasieproses, naamlik kodifisering van die boodskap, die transmissie of oordraging, en die dekodeering van die boodskap deur die ontvanger.

Die situasie waarin die kommunikasie plaasvind bepaal die wyse van kodifisering van die boodskap sowel as die medium vir die oordraging daarvan.¹²⁾ Betekenisvolle dekodeering kom volgens Schramm¹³⁾ voor wanneer die boodskap vanaf die leier as kommunikeerder die ontvanger sinuiglik bereik, en laasgenoemde dit kan vertolk in terme van die simbole wat aan hom bekend is, en volgens die betekenis wat hy deur ervaring daaraan heg. In so 'n geval sou doeltreffende terugvoering van die boodskap na die kommunikeerder op 'n tweerigting-kommunikasiebasis kon geskied.

Doeltreffende leierskap vereis, en word ook in 'n groot mate bepaal deur die wedersydse uitruiling van inligting, idees en gevoelens tussen die leier en die groepslede. As eerste lid van sy groep en as simbool van hul strewes en prestasies, inspireer hy die groepslede en put terselfdertyd krag uit sy verhouding met hulle. Blignaut¹⁴⁾ wys daarop dat die funksie van die leier as kommunikeerder hoofsaaklik bepaal word deur die wisselwerking tussen die houdings, behoeftes, waardes en verwagtings van die groep enersyds, en die persoonlikheid van die leier andersyds.

Om aan te pas by nuwe en veranderde situasies, is

dit noodsaaklik dat die leier ook interkommunikasie tussen die groepslede onderling daarstel. Volgens Hollander¹⁵⁾ is die suksesvolle leier in hierdie verband die "man van idees", wat volgens eie reg die potensiële meriete in die positiewe idees van die groepslede erken. Deur die erkenning van, en bereidheid tot medewerking, wisselwerking, en die uitwisseling van idees met die groepslede, volg die leier 'n sogenaamde "oop-deur"-beleid.

'n Verdere kenmerk van doeltreffende leierskap in kommunikatiewe verband, is dat die verdienstelikeheid van die leier as kommunikeerder in 'n groot mate deur groepsverwagtings asook identifikasie van die groepslede met die leier bepaal word. Aan die anderkant kan identifisering deur die leier self met die behoeftes en bepalings van die groep, sy trefkrag as "invloedsagent" vermeerder en so sy verdienstelikeheid vergroot. In sy kontak met die ontvanger(s) stel die leier hom dit gewoonlik ten doel om sover moontlik in die groepsbehoefte te voorsien, en om vertroue in die groep te openbaar. Hy moet selfs bereid wees om bevrediging van eie strewes en behoeftes prys te gee vir die identifikasie met groepsstandaarde, -waardes en -verwagtings. Sodoende verkry die leier 'n buitengewone posisie ("idiosinkratiese krediete"), wat terselfdertyd vernuwing in die groep tot gevolg kan hê.¹⁶⁾

Omvattende funksie van die leier

• Die erkenning van status en gesag van die leier, wat ook as hoof-kommunikeerder optree, geskied gewoonlik op grond van sekere persoonlikheidskenmerke en -vermoëns van die leier, asook op grond van sekere verwagtings van die groepslede waarvolgens hy moet optree. In hierdie verband sou die belangrikste en omvattendste funksie van die ware demokratiese leier, veral in die klein groep, soos volg gestel kon word: *Die daarstelling en handhawing van ewewig tussen taak-aktiwiteite en -probleme (instrumentele aspek) en psigo-sosiale aktiwiteite en -probleme (ekspresiewe aspek) in die groep.* Hierdie funksie sny deur alle ander funksies van die leier in sy bepaalde rol in die groep, en omvat dus die vier

funksies in die groep as sisteem waarna reeds vroeër verwys is, naamlik patroonhandhawing en spanningsbeheer, doelbereiking, aanpassing en integrasie.

Wat bogenoemde persoonlikheidskenmerke (wat ook karakterkenmerke insluit) en -vermoëns van die leier, en groepsverwagtings jeens die leier betref, behoort laasgenoemde onder alle omstandighede, ten opsigte van taak-aktiwiteite en -probleme sowel as psigo-sosiale aktiwiteite en -probleme, onder andere die volgende te openbaar en daaraan te voldoen: Toegewydheid; verantwoordelikeitsin; integriteit; relatief hoë intelligensie; geloof, ook in die groep en groepsdoel; deursettingsvermoë; gebalanseerde werklikheidsperspektief; verbeeldingrykheid; besondere praktiese ervaring en teoretiese kennis (wat steeds aangevul moet word) van die terrein waar leiding geneem word; besondere mensekennis, menslike begrip en sosiale soepelheid; sin vir eerlikheid en regverdigheid; konsekwentheid en beslistheid in optrede; en 'n sin vir humor.

Verder behoort die leier voortdurend pogings aan te wend ten opsigte van die volgende: Die koördinering van verskillende idees van individuele lede met betrekking tot die groepstaak; die inisiëring van interne groepskommunikasie op 'n basis waardeur lede mekaar beter kan leer ken en waardeer; die skepping van geleenthede en kanale waarlangs individuele lede en die groep as geheel taak- sowel as psigo-sosiale probleme onder sy aandag kan bring. (Langs hierdie weg kan die leier vasstel watter faktore beperkend inwerk op die wisselwerking en aktiwiteite in die groep, veral ten opsigte van doelstelling en doelbereiking); en die ontwikkeling van selfstandigheid by groepslede ten opsigte van die identifisering, hantering en oplossing van taak- en psigo-sosiale probleme op groeps- sowel as individueel-persoonlike vlak.

Slotbekouing: Christelike perspektief

Vanuit 'n groepsdinamiese perspektief is 'n poging aangewend om breë riglyne vir gebalanseerde leier-

skap daar te stel. As bekleër van status en gesag en as hoof-kommunikeerder, het die leier - in die demokratiese groep - 'n *omvattende funksie* om te vervul, naamlik: die daarstelling 'en handhawing van ewewig tussen taak-aktiwiteite en -probleme en psigo-sosiale aktiwiteite en -probleme in die groep. Die vervulling van hierdie omvattende funksie hang saam met bepaalde persoonlikheidskenmerke en -vermoëns van die leier asook verwagtings van die groep waaraan die leier moet voldoen. Vanuit 'n sisteem-benadering tot die groep, behels die omvattende funksie die funksies van patroonhandhawing en spanningsbeheer; doelbereiking; aanpassing en integrasie.

In sy leiersrol moet die leiersfiguur in demokratiese groepsverband besef dat hy as gesagsdraer slegs eerste onder gelykes is, en dat gesag nie deur homself of slegs deur die ander groepslede aan hom toegeken word nie. Die gesag van die leier word in die eerste plek deur God as Gesagsdraer aan hom verleen om op verantwoordelike wyse uitgeoefen te word. Dieselfde geld ten opsigte van die persoonlikheidsvermoëns of -kwaliteite van die leier op grond waarvan hy die gesags-, en dus leiersposisie, waardig is. Ook hierdie leierskwaliteite is Godgegewe kwaliteite. As sodanig mag die leier sy leiersposisie nie misbruik nie, maar moet hy dit beklee tot eer en diens van God, en dit tot die ontplooiing van sy mede-groepslede aanwend, sodat elkeen van hulle in mindere of meerdere mate mede-verantwoordelikheid kan aanvaar in die volvoering van hul groepsfunksies en -doelstellings tot die eer en diens van God en tot diens van die medemens.

Hoewel daar teoreties reeds heelwat besin is en steeds besin word oor leierskap, veral in klein-groep-verband, en difinisies en teoretiese modelle aangaande doeltreffende leierskap - waarvan ook die voorgaande poging 'n bydrae wil lewer - daar gestel is, is en bly leierskap 'n praktiese aangeleentheid, en kan kennis van die teorie van leierskap dien as agtergrond vir die beplanning en werkliking van doeltreffende praktiese leierskap tot Gods eer en diens en tot naastediens.

C W Bester
PU vir CHO

VOETNOTA

- * Met verwysing na "groep", word vervolgens deurgaans die *klein* groep bedoel; d w s die groep in groepsdinamiese verband.

BRONNEVERWYSINGS

1. Joubert, D D & Steyn, A F Groepsdinamika. 'n Inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch, Universiteitsuitgewers, 1965, p 4.
2. Ibid, p 21.
3. Vgl. Joubert, D D Leierskap - enkele teoretiese en empiriese aspekte. Ongepubliseerde M A-verhandeling, Stellenbosch, 1957, p 73.
4. Vgl ibid; asook Krech, D, Crutchfield, R S & Ballachey, E L Individual in society. A textbook of social psychology. New York, McGraw-Hill, 1962, p 435.
5. Parsons, T et al Theories of society. Foundations of modern sociological theory. Vol 1. New York, The Free Press of Glencoe, 1961, p 42.
6. Parsons, T, Bales, R F & Shils, E A Working papers in the theory of action. New York. The Free Press, 1953, p 183-186.
7. Vgl. Joubert, D D & Steyn, A F Op cit, p 174-277.
8. Vgl Blignaut, F W Kommunikasie: sielkundige aspekte en oorwegings. Studiestuk, Universiteit van Suid-Afrika, s j p 14. Vgl ook Hollander, E P Leaders, groupd and influence. New York, Oxford University Press, 1964, p 17.
9. Vgl Hollander, E P Op cit, p 227.
10. Vgl Reynders, H J J Die taak van die bedryfsleier. Pretoria, Van Schaik, 1963, p 37; Joubert & Steyn, Op cit, p 159.
11. Rhodie, N J Die sosiologie van kommunikasie. Studiestuk, Universiteit van Pretoria, s j p 9-10.
12. Vgl Steinberg, C S (red) Mass media and communication. London, Hastings House, 1966, p 22.
13. Vgl Schramm, W (red) Communications in modern society. Illinois, University of Illinois Press, 1948, p 5.
14. Blignaut, F W Op cit.
15. Hollander, E P Op cit, p 232.
16. Vgl ibid, p 28-29.