

DIE VERBAND TUSSEN PERSOONLIKHEID EN ORGANISASIEKULTUUR

Johan Landman, Hons. B. Mil.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Dr. S. Rothmann

Potchefstroom

1999

VOORWOORD

Graag wil ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek:

- ~ Dr. S. Rothmann, my studieleier, vir sy bekwame leiding, ondersteuning en geduld.
- ~ Me. Wilma Breytenbach vir die statistiese verwerkings.
- ~ My vrou Madeleine vir haar ondersteuning, opoffering en hulp.
- ~ My ouers vir hul belangstelling en onderskraging.
- ~ Die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (PU vir CHO) vir die deelname in die empiriese ondersoek.
- ~ Die bestuur van Fouries Poultry Pty (Ltd) vir hulle toestemming om die empiriese ondersoek daar te onderneem.
- ~ Me. Elsa Brand vir die taalversorging.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Lys van figure	vi
Lys van tabelle	vii
Opsomming	ix
Abstract	xi
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Navorsingsdoelstellings	5
1.2.1 Algemene doelstelling	6
1.2.2 Spesifieke doelstelling	6
1.3 Paradigmatiese perspektief van die navorsing	6
1.3.1 Die intellektuele klimaat	6
1.3.1.1 Dissiplinêre verband van die navorsing	7
1.3.1.2 Metateoretiese aannames	8
1.3.1.3 Die mark van intellektuele hulpbronne	10
1.3.1.4 Teoretiese oortuigings	10
1.3.1.5 Metodologiese oortuigings	12
1.4 Navorsingsmetode	13
1.4.1 Literaturoorsig	13
1.4.2 Empiriese ondersoek	13
1.4.2.1 Navorsingsontwerp	14
1.4.2.2 Samestelling van die ondersoekgroep	14
1.4.2.3 Samestelling van die metingsbattery	14
1.4.2.4 Statistiese verwerkings	15
1.5 Hoofstukindeling	16
1.6 Hoofstuksamevatting	16

	Bladsy
HOOFSTUK 2 : ORGANISASIEKULTUUR EN PERSOONLIKHEID	17
2.1 Organisasiekultuur	17
2.1.1 Omskrywing van organisasiekultuur	17
2.1.2 Vlakke van organisasiekultuur	19
2.1.3 Ontstaan van organisasiekultuur	20
2.2 Die invloed van homogeniteit van persoonlikhede op organisasiekultuur	26
2.2.1 Omskrywing van persoonlikheid	26
2.2.2 Die analitiese teorie van Carel Gustav Jung	28
2.2.2.1 Aannames oor die mens	28
2.2.2.2 Parameters	29
2.2.2.3 Uitbreidings op Jung se teorie	34
2.2.2.4 Toepassingsmoontlikhede vir hierdie navorsing	36
2.2.3 Die trek-faktorteorie van Raymond B. Cattell	39
2.2.3.1 Aannames oor die mens	39
2.2.3.2 Parameters	40
2.2.3.3 Toepassingsmoontlikhede vir hierdie navorsing	42
2.3 Verskillende tipes organisasiekulture	43
2.3.1 Magskultuur	44
2.3.2 Rolkultuur	44
2.3.3 Prestasiekultuur	45
2.3.4 Ondersteuningskultuur	46
2.4 Teoretiese integrasie: Die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur	47
2.5 Hoofstuksamevatting	47
HOOFSTUK 3 : EMPIRIESE ONDERSOEK	49
3.1 Doel van die empiriese ondersoek	49
3.2 Onderzoekgroep	49
3.3 Die metingsbattery	52

	Bladsy
3.3.1	Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) 52
3.3.1.1	Ontwikkeling en rasionaal van die MBTI..... 52
3.3.1.2	Beskrywing van die MBTI..... 53
3.3.1.3	Afneem en nasien van die MBTI 55
3.3.1.4	Interpretasie van die MBTI 56
3.3.1.5	Betroubaarheid van die MBTI 56
3.3.1.6	Geldigheid van die MBTI 58
3.3.1.7	Motivering vir die gebruik van die MBTI 60
3.3.2	Die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16PF)..... 60
3.3.2.1	Ontwikkeling en rasionaal van die 16PF 61
3.3.2.2	Beskrywing van die 16PF 61
3.3.2.3	Afneem en nasien van die 16PF 64
3.3.2.4	Interpretasie van die 16PF 64
3.3.2.5	Betroubaarheid van die 16PF 65
3.3.2.6	Geldigheid van die 16PF 66
3.3.2.7	Motivering vir die gebruik van die 16PF 67
3.3.3	Die "Diagnosing Organizational Culture"(DOC)-vraelys 67
3.3.3.1	Ontwikkeling en rasionaal van die DOC..... 67
3.3.3.2	Beskrywing van die DOC..... 69
3.3.3.3	Afneem en nasien van die DOC 70
3.3.3.4	Interpretasie van die DOC..... 71
3.3.3.5	Betroubaarheid van die DOC 73
3.3.3.6	Geldigheid van die DOC..... 75
3.3.3.7	Motivering vir die gebruik van die DOC..... 76
3.4	Navorsingsmetode 76
3.5	Statistiese ontledings..... 77
3.6	Hipotese-formulering 79
3.7	Hoofstuksamevatting..... 79

	Bladsy
HOOFSTUK 4 : RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	80
4.1 Beskrywende statistiek van die meetinstrumente	80
4.2 Korrelasies tussen persoonlikheidskenmerke en organisasiekultuur.....	84
4.3 Verskille tussen die huidige- en verlangde kultuur	87
4.4 Verskille binne die ondersoekgroep	88
4.5 Diskriminantontleding	100
4.6 Hoofstuksamevatting	104
HOOFSTUK 5 : GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS	105
5.1 Gevolgtrekkings	105
5.2 Leemtes in die navorsing	108
5.3 Aanbevelings	109
BIBLIOGRAFIE	117

LYS VAN FIGURE

Figuur

Bladsy

1.	Die sosialiseringproses.....	23
----	------------------------------	----

LYS VAN TABELLE

Tabel	Bladsy
1. Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Organisasies	50
2. Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Geslag	50
3. Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Ouderdom	51
4. Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Diensjare	52
5. Sestien Persoonlikheidstipes wat met behulp van die MBTI Geidentifiseer kan word	55
6. Toets-hertoetsbetroubaarheid van die MBTI	57
7. Halfverdelingsbetroubaarheid van die 16PF	66
8. Betroubaarheid van die DOC-vraelys	74
9. Interkorrelasie tussen die Verskillende Kulture	74
10. Beskrywende Statistiek ten opsigte van die MBTI	81
11. Beskrywende Statistiek ten opsigte van die 16PF	82
12. Beskrywende Statistiek ten opsigte van die DOC vraelys	83
13. Beskrywende Statistiek ten opsigte van die DOC volgens Organisasie	84
14. Korrelasies tussen die MBTI en DOC by die Totale Groep	85
15. Korrelasies tussen die 16PF en DOC by die Totale Groep	86
16. Die Verskille tussen die Huidige- en Verlangde Kulture ten opsigte van die Totale Onderzoekgroep	87
17. Die Verskille tussen die Huidige- en Verlangde Kulture ten opsigte van die Verskillende Organisasies	88
18. Die Verskille tussen die Organisasies se Belewing van die Huidige- en Verlangde Kulture	89
19. Beskrywende Statistiek ten opsigte van die Kontinue Tellings van die DOC volgens Organisasies	90
20. Die Verskille tussen die Organisasies se metings op die MBTI-skale	92

21.	Beskrywende Statistiek ten opsigte van die Kontinue Tellings van die MBTI volgens Organisasies.....	93
22.	Die Verskille tussen die Organisasies se 16PF faktore.....	95
23.	Beskrywende Statistiek ten opsigte van die Stiene van die 16PF volgens Organisasies.....	97
24.	Diskriminant funksies van die Vier en twintig Veranderlikes: Voorspelling van lidmaatskap van twee organisasies.....	101

OPSOMMING

Onderwerp: Die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur.

Sleuteltermes: Organisasiekultuur, persoonlikheid, persoonlikheidsvoorkeure, persoonlikheidskenmerke en homogeniteit van persoonlikhede.

Organisasies in Suid-Afrika is tans in 'n proses van transformasie en fokus op drie veranderlikes, naamlik strategie, leierskap en organisasiekultuur. Die feit dat werknemers in bepaalde organisasies dieselfde persoonlikheidskenmerke deel, bied 'n unieke geleentheid om hulle en hul kultuur te verstaan. Homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies, wat deur die sosialiseringproses versterk word, het 'n invloed op die organisasiekultuur van 'n daardie organisasie.

Navorsing, ten opsigte van die homogeniteit van persoonlikhede en die invloed daarvan op organisasiekultuur, is al in Suid-Afrika onderneem. Daar is egter steeds onduidelikheid oor die invloed van homogeniteit van persoonlikhede op die doeltreffende funksionering van 'n organisasie.

Die doelstelling van hierdie navorsing was om die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur vanuit die literatuur te konseptualiseer en persoonlikheidskenmerke en voorkeure, soos dit verband hou met 'n bepaalde organisasie, teoreties te omlyn.

Die korrelasionele ontwerp is as navorsingsontwerp gebruik. Die ondersoek is deur middel van 'n beskikbaarheidsteekproef verkry en het bestaan uit werknemers van drie verskillende organisasies. Die meetinstrumente van toepassing op hierdie navorsing was die Myers Briggs Type Indicator, Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys en die "Diagnosing Organisational Culture" -vraelys.

Die empiriese ondersoek was daarop gerig om die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur te bepaal. Produktmoment-korrelasies is bereken om te bepaal of daar 'n verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur bestaan. Uit die resultate blyk dit dat daar geen prakties betekenisvolle verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur is nie. Variansieontledings is gebruik om te bepaal of daar verskille tussen organisasies se belewing van die huidige- en verlangde kultuur is. Hier is prakties betekenisvolle verskille gevind. Daar is ook prakties betekenisvolle verskille tussen die organisasies, ten opsigte van hul persoonlikheidskenmerke –voorkeure en organisasiekultuur, gevind.

Nege faktore wat gebruik kan word om lidmaatskap van organisasies akkuraat te voorspel is met behulp van 'n diskriminantontleding geïdentifiseer. Homogeniteit van persoonlikhede in organisasies is hierdeur bevestig.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing word ten slotte aan die hand gedoen.

SUMMARY

Topic: The relation between personality and organisational culture.

Keywords: Organisational culture, personality, personality preferences, personality traits, and homogeneity of personality.

Organisations in South Africa are currently in a process of transformation and focus on three variables namely strategy, leadership and organisational culture. The fact that employees in different organisations share the same personality traits present a unique opportunity to understand the culture within specific organisations. Homogeneity of personalities, which are supported by the socialisation process, does have an influence on the culture of a specific organisation.

Research regarding homogeneity of personalities and the influences thereof on organizational culture were already being studied in South Africa. There are however still uncertainties regarding the effect of homogeneity of personality on the effective functioning of an organisation.

The aim of this research was to conceptualize from the literature, the relation between personality and organisational culture and to describe theoretically, the personality traits and preferences as related to a specific organisation.

A correlational design was used as a research design. The experimental group was selected by means of an availability sample and consisted of employees from three different organisations. The measuring instruments applied for this research were the Myers-Briggs Type Indicator, the Sixteen Personality Factor Questionnaire and the Diagnosing Organisational Culture Questionnaire.

The empirical study was aimed at determining if personality and organisational culture are related. Pearson Correlations were used. From the results it was clear that there are no significant relationship between personality and organisational culture. Analyses of variance was used to determine whether significant differences exist between the actual culture and the ideal culture within organisations. The results showed significant differences. Significant differences were also found between the organisations regarding personality traits and preferences and organisational culture.

Nine factors were identified by means of a discriminant analyses. These nine factors can be used to accurately predict organisational membership. This confirms the hypothesis homogeneity of personalities in organisations.

Finally suggestions for future research are made.

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur.

In Hoofstuk 1 word eerstens die motivering vir die navorsing aan die hand van die probleemstelling en doel daarvan aangebied. Daarna word die paradigmatische perspektief van die navorsing, die navorsingsontwerp, die navorsingsmetode en die hoofstukindeling bespreek.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Die omvang van verandering in die internasionale arena, en veral in Suid-Afrika, is enorm. Die kragte sigbaar in die internasionale omgewing sluit in groter ekonomiese interafhanklikheid tussen lande, snelle tegnologiese verandering en vooruitgang, genadelose mededinging en politieke magskuiwe (Peters & Waterman, 1992; Toffler, 1990).

Suid-Afrika is tans in 'n proses van transformasie en word gekenmerk deur politieke en ekonomiese onsekerheid. Organisasies in dié land worstel met komplekse ingrepe soos regstellende aksie en die demokratisering van die werkplek, werkskepping, verbetering van produktiwiteit, die strewe na internasionale mededingendheid, en die aanpassing by snelle tegnologiese verandering (Booth, 1995; Human, 1995; Schuitema, 1995; Westcott, 1995; Wood, 1995).

Volgens Burke (1994) moet organisasies in tye van transformasie aan drie veranderlikes aandag gee om by omgewingsveranderinge aan te pas, naamlik strategie, leierskap en die organisasiekultuur. Hierdie veranderlikes staan bekend as transformasieveranderlikes.

Uit die literatuur (Dimock, 1993; Peters & Waterman, 1992) blyk dit dat die primêre fokus en klem tydens transformasie geplaas word op die verandering van organisasiekultuur. Croft (1990) beskryf organisasiekultuur as 'n historiese erfenis. Dié skrywer meen verder dat

hierdie erfenis gemeenskaplike belange insluit wat deur almal verstaan, aanvaar en toegepas word. Barrett (1992) sluit by Croft (1990) aan, maar lig ook waardes en norme uit en meen dat hierdie waardes en norme die organisasie se funksionering direk beïnvloed. Van Rooyen (1997) verwys na reëls in plaas van norme wat gedrag rig. Burke (1987) sluit by bogenoemde skrywers aan en beklemtoon veral die rol van gedeelde waardes in organisasiekultuur. 'n Organisasiekultuur verwys na hoe dinge gewoonlik gedoen word, en sluit ook die organisasie se rekord van mislukkings en suksesse in. 'n Organisasiekultuur sluit ook in die "geraamtes in die kas" waaroor nie maklik in die openbaar gepraat word nie (Dimock, 1993; Ivancevich & Matteson, 1993).

Die feit dat werknemers in bepaalde organisasies dieselfde persoonlikheidskenmerke deel, kan 'n unieke geleentheid bied om die organisasies en hul strategieë, strukture en kulture te verstaan (Schneider, Smith, Tayler & Fleenor, 1998). Schneider (1987) se model van organisasiegedrag berus op die fundamentele aanname dat mense in 'n bepaalde organisasie uniek is in die sin dat hulle aangetrokke voel tot, verkies word deur en verkies om in die organisasie te bly. Volgens hierdie model is die sleutelfaktor wat die werknemer en die organisasie bymekaar hou, die passing wat daar bestaan tussen die individu se persoonlikheid en die modale persoonlikheid van die organisasie, waar die modale persoonlikheid kan gedefinieer word as die persoonlikheidstipe wat die meeste en opvallendste in 'n bepaalde kultuur voorkom (Plug, Louw, Gouws & Meyer, 1998).

Schneider (1987) se model stel ook dat mense verskillend aangetrokke voel tot 'n organisasie. Dit vloei voort uit die aard van die organisasie, wat manifesteer in die struktuur, strategieë en kultuur daarvan. Organisasies poog dan ook om deur middel van formele en informele keuring te verseker dat die regte individue binne die organisasie aangestel word, sodat hulle by die aard van die organisasie kan inpas. Volgens Argyris (1958) werf en keur organisasies, soos hy dit noem, die regte tipe persoon. Dit lei normaalweg tot 'n homogene persoonlikheid binne die organisasie, waar homogeniteit gedefinieer word as die eienskap van 'n groep sake wat bepaal dat hulle dieselfde is met betrekking tot 'n sekere eienskap of aantal eienskappe (Plug et al., 1998).

Schneider et al. (1998) beskou homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin

individue binne verskillende organisasies by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie inpas. Dit beteken dat individue dieselfde persoonlikheidskenmerke en -voorkeure binne die bepaalde organisasie deel. Levinson (1987) het voorgestel dat daar 'n definitiewe organisasiepersoonlikheid bestaan wat individue met dieselfde persoonlikheid lok. Schneider et al. (1998) stel verder dat hierdie homogene persoonlikheid wat ontstaan, ook van organisasie tot organisasie verskil.

Homogeniteit van persoonlikhede kan ook veroorsaak word deur kulturele oorerflikheid (Schneider, 1998). Persoonlikheid word ook beskou as 'n funksie van die bepaalde kulturele milieu waarbinne 'n individu hom of haar bevind en die ontwikkelingservarings waaraan hy/sy blootgestel word. Die wyse waarop die organisasie se visie, missie, doelstellings en kultuur aan sy werknemers oorgedra en geïnternaliseer word, sluit nou hierby aan. Dit staan ook bekend as organisasiesosialisering. Schneider et al. (1998) stel verder voor dat homogeniteit ten opsigte van persoonlikheid uit organisasiesosialiseringprosesse voortvloei.

Jordan, Herriot en Chalmers (1991) het die invloed van homogeniteit van persoonlikhede in organisasies ondersoek. In hierdie studie waar vier organisasies met 344 bestuurders gebruik is, het die navorsers gevind dat die faktore op die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970) beduidend tussen die verskillende organisasies onderskei het. Schneider et al. (1998) het die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) gebruik om die hipotese dat organisasies homogeen is ten opsigte van die persoonlikheidseienskappe van hul bestuurders, te toets. Schneider et al. (1998) het hierdie hipotese op grond van navorsing aanvaar. Hulle stel verder dat die voorkoms van bogenoemde hipotese by organisasie nie gewens is nie, aangesien dit die aanpasbaarheid en buigzaamheid van die organisasie negatief kan beïnvloed. Homogeniteit van persoonlikhede is dus nie voordelig vir die langtermyn doeltreffendheid van 'n organisasie nie. Dit beïnvloed die mate waarin diversiteit binne organisasies bevorder word.

Jung (1971) se teorie oor sielkundige tipes en die (MBTI) (Myers & McCaully, 1992) het oor die afgelope paar jaar toenemend gewild geword onder sosiale en gedragswetenskaplikes (Salter, Evans & Forney, 1997). Katherine C. Briggs en Isabel Briggs Myers het die MBTI ontwikkel ten einde mense se persoonlikheidsvoorkeure te meet (Myers & McCaully, 1992).

Die MBTI is gebaseer op die persoonlikheidsteorie van Carl Jung (1971). Dié teorie veronderstel dat alle mense een tipe bo 'n ander verkies waarvolgens hulle graag optree. Die MBTI is waarskynlik een van die mees insiggewende en bruikbare meetinstrumente wat gebruik word om menslike gedrag te verstaan (Isachsen & Berens, 1995).

Fudjack en Dinkelaker (1994) het 'n oneweredige verspreiding van MBTI-tipes in die totale populasie gevind, met 'n sterk voorkeur vir ekstroversie (E), waarneming (S), denke (T) en oordeel (J) (ESTJ). Hierdie voorkeur vergroot in organisasies waar die ESTJ-tipe toeneem namate 'n persoon in die organisasiehiërargie opbeweeg. Die ESTJ-tipe verkies veral burokratiese organisasies. Die voorkeur wat die ESTJ-tipe vir burokratiese organisasies het, tesame met die oorheersing van die ESTJ-tipe in die Suid-Afrikaanse gemeenskap, dui daarop dat hierdie tipe oorbeklemtoon en oorgebruik word. Dit lei daartoe dat die swak punte wat met dié voorkeur vereenselwig word, bevorder word. Burokratiese organisasies is minder geneig om voorsiening te maak vir diversiteit soos, geslag, kultuur of om dit te verdra. Hierdie "ingeboorde" geneigdheid om alle vorme van diversiteit te verminder, het 'n negatiewe uitwerking op die organisasie se kreatiwiteit en interpersoonlike doeltreffendheid (Kroeger & Thuesen, 1993). 'n Ondersoek na die kernvraagstukke lei noodwendig tot persoonlikheidsvoorkeure en -kenmerke wat tans nie erken en gebruik word nie (Fudjack et al., 1994).

Navorsing deur De Beer (1997) het getoon dat vroue in Suid-Afrika 'n oorheersende voorkeur vir gevoel (F) bo mans het, terwyl Smit en van der Berg (1995) gevind het dat werkende vroue 'n groter voorkeur vir denke (T) het bo huisvroue (voorkeur vir gevoel). Frazer (1994), Van Heerden (1996) en De Beer (1997) het bevestig dat jong mense in Suid-Afrika beduidend meer oorheersend (E) en (P) meet as ouer persone. Ouer vroue neig weer meer na ISF en J, terwyl ouer mans meer na IST en J neig.

Navorsing rakende die homogeniteit van persoonlikhede en die verband daarvan met organisasiekultuur binne verskillende organisasies kan voordelig wees vir die doeltreffendheid van organisasies. Sulke navorsing kan inligting na vore bring wat organisasies kan help om die noodsaaklikheid van diversiteit van persoonlikhede binne hul struktuur te besef. Verder kan dit help om die minder gebruikte persoonlikheidstipes, wat

kreatiwiteit en innoverende denke voortbring, binne organisasies te help stimuleer. Organisasies kan waarskynlik nuwe keuringstrategieë en sosialiseringsprosesse implementeer ten einde diversiteit van persoonlikhede te verseker.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit duidelik dat dit in die belang van die individu en veral organisasies is dat navorsing gedoen word in verband met die persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van individue in verskillende organisasies en die verband daarvan met hul beleving van organisasiekultuur.

Die volgende navorsingsvrae ontstaan na aanleiding van bogenoemde uiteensetting van die navorsingsprobleem:

- ~ Wat is die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur?
- ~ Wat is die persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel in verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie?
- ~ Wat is die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie?
- ~ Bestaan daar 'n verband tussen persoonlikheidskenmerke en -voorkeure aan die een kant en die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie?
- ~ Kan die beleving van huidige en verlangde organisasiekultuur op grond van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel in verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie voorspel word?

Ten einde hierdie navorsingsvrae te beantwoord, word die doelstellings van die navorsing vervolgens geformuleer.

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die navorsingsdoelstellings val uiteen in 'n algemene doelstelling asook spesifieke doelstellings.

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van hierdie navorsing is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen persoonlikheid en organisasiekultuur en om te bepaal of organisasiekultuur op grond van persoonlikheid voorspel kan word.

1.2.2 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke doelstellings van hierdie navorsing is soos volg:

- ~ om die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur vanuit die literatuur te bepaal;
- ~ om te bepaal wat die persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel in verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie is;
- ~ om te bepaal wat die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie is;
- ~ om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen persoonlikheidskenmerke en -voorkeure aan die een kant en die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie;
- ~ om vas te stel of die lidmaatskap van bepaalde organisasies op grond van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel voorspel kan word.

1.3 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF VAN DIE NAVORSING

Die navorsing word gerig deur 'n bepaalde paradigmatiese perspektief wat die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne insluit (Mouton & Marais, 1992).

1.3.1 Die intellektuele klimaat

Die intellektuele klimaat verwys na die oortuigings, waardes en aannames wat nie regstreeks te make het met die epistemiese oogmerke van die wetenskaplike navorsingspraktyk nie (Mouton & Marais, 1992). Hierdie aspekte is dikwels nie toetsbaar nie of is nie bedoel

om toetsbaar te wees nie.

Ten einde die intellektuele klimaat van die navorsing te bepaal, word die dissiplinêre verband en die metateoretiese aannames (paradigmas) van die navorsing vervolgens bespreek.

1.3.1.1 Dissiplinêre verband van die navorsing

Hierdie navorsing val binne die grense van die gedragswetenskappe, en wel binne die dissipline bedryfsielkunde. Bedryfsielkunde word omskryf as: "... die afdeling van die toegepaste sielkunde wat te doen het met werk in organisasies. Dit sluit onder meer die volgende in: keuring, plasing van personeel, opleiding, taakontleding, poswaardering, motivering van personeel, prestasiebeoordeling, die bestudering van moreel en vermoedheid, ergonomika, organisasiesielkunde, mark- en verbruikersielkunde en industriële veiligheid (Plug et al., 1998).

Subdissiplines ten opsigte van die veld van die bedryfsielkunde waarop daar in hierdie navorsing gefokus word, is organisasiesielkunde en psigometrika.

- ~ **Organisasiesielkunde**: Organisasiesielkunde as terrein van die bedryfsielkunde behels die studie van organisasies, die elemente en stelsels waaruit dit bestaan en die faktore wat die doeltreffendheid van hul funksionering beïnvloed, dit wil sê veral die interaksie tussen die individu en die organisasie (Plug et al., 1998). Organisasiekultuur soos dit in hierdie navorsing ondersoek is, vorm deel van die organisasie-sielkunde. Homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies kom ook hier ter sprake. Schneider (1998) definieer homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin individue binne verskillende organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie. Schneider et al. (1998) stel dat hierdie homogene persoonlikheid wat binne organisasies ontstaan, ook van organisasie tot organisasie verskil.
- ~ **Psigometrika**: Psigometrika as terrein van die bedryfsielkunde het te make met die studie van alle aspekte van sielkundige meting, insluitende die opstel en

standaardisering van sielkundige toetse. Dit is verder 'n vertakking van die sielkunde wat toegespits is op die ontwikkeling en toepassing van matematiese en statistiese prosedures in die sielkunde (Plug et al., 1998). Die basiese aanname grondliggend aan sielkundige meting is dat die mens individuele verskille ten opsigte van fisiese sowel as psigiese eienskappe toon. In die wetenskaplike studie van gedrag is dit noodsaaklik dat die manier waarop waarnemings gemaak word en die omstandighede waaronder dit gedoen word, duidelik omskryf en gestandaardiseer word, waarnemings moet sover moontlik in syfers uitgedruk word en waarnemings moet van baie proefpersone verkry word, met ander woorde waarnemings moet van 'n verteenwoordigende steekproef uit die populasie gebruik word om tot gevolgtrekkings te kom (Smit, 1991). Die evaluering van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel, soos dit in hierdie navorsing uitgevoer is, vorm deel van die psigometrika.

1.3.1.2 Metateoretiese aannames

Drie paradigmas is op hierdie navorsing van toepassing. Eerstens word die literatuurstudie vanuit die sisteemteorie, psigo-analise en trek-faktorteorie aangebied, en tweedens word die empiriese ondersoek vanuit die funksionalistiese en die positivistiese paradigmas aangebied.

- ~ **Literatuurstudie**: Die literatuurstudie van hierdie navorsing word aan die een kant vanuit die sisteemteorie gedoen, aangesien dit relevant is by die bepaling van organisasiekultuur en ook vanuit die psigo-analise en die trek-faktorteorie aangesien dit van toepassing is by die bepaling van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure.

Volgens die **sisteemteorie** (French & Bell, 1990) word alle funksionerende stelsels gekenmerk deur invoer, prosesse of transaksies wat in die stelsel plaasvind asook die lewering en die noodsaaklikheid van terugvoering. Indien enige komponent verander, word die hele stelsel beïnvloed. Volgens hierdie beskouing is individue deel van 'n veel groter interpersoonlike stelsel en moet weerstand by hulle op 'n buigsame en kreatiewe manier benader word, eerder as om hulle te verwyf as hulle nie wil saamwerk nie (Brammer, Abrego & Shostrom, 1993).

Die **psigo-analitiese** paradigma soos deur Jung (1971) voorgestel, is 'n komplekse mensbeskouing wat gelyktydig optimisties en pessimisties, deterministies en teleologies is. Die mens as komplekse organisme se totaliteit bestaan uit teenstrydige faktore. Hierdie faktore kan die mens bewustelik of onbewustelik aanspoor tot aksie. Elke mens het teenoorgestelde pole, wat beteken dat niemand net goed of net sleg is nie. Niemand is net introvert of net ekstrovert, totaal manlik of totaal vroulik nie. Een deel van die diade oorheers altyd op die bewuste vlak en die ander deel in die onbewuste. Die persoon streef na 'n harmonieuse eenheid deur die integrasie van die teenoorgestelde pole in homself (Lundin, 1996; Meyer, Moore & Viljoen, 1988; Plug et al., 1998; Wolman, 1960).

Volgens Cattell se **trek-faktorteorie** (Cattell, 1946) is die mens vasgevang in 'n voortdurende konflik tussen sy drange en die morele vereistes van die samelewing. Hy sê menslike gedrag kan in terme van verhoudings binne strukturele entiteite verstaan word. Sommige van dié strukture bestaan uit dryfkragte. Hierdie dryfkragte is bronne van energie en wat gedrag aan die gang sit en aan die gang hou. Cattell (1946) beskou menslike persoonlikheid as die integrasie van persoonlikheidseienskappe. Elke individuele gedrag weerspieël betreklik baie oppervlaktreke namate interaksie met die omgewing plaasvind. In enige gegewe kultuur is hierdie trekke algemeen en kan dit dus deur objektiewe toetse gemeet word

Organisasiekultuur word in hierdie studie vanuit die sisteemteorie in die literatuur bestudeer en persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van individue word vanuit die psigo-analitiese en trek-faktorteorie in die literatuur bestudeer.

- ~ **Empiriese ondersoek**: Die **positivistiese** paradigma gaan van die veronderstelling uit dat kennis slegs betrekking het op waarneembare verskynsels en dat metafisiese ondersoeke na die aard van die uiteindelijke realiteit onnodig en onwetenskaplik is (Plug et al., 1998). Vanuit die positivistiese paradigma word die bestaan van teoretiese konstrunkte aanvaar, maar dit word verwag dat hierdie konstrunkte operasioneel gedefinieer moet word (Snyman & Du Plessis, 1987). Operasionele definisies van vermeende konstrunkte word opgevolg deur die konstruksie van indekse, toetse en

skale waarin die indikatore (in dié geval die Sestain- Persoonlikheidsfaktorvraelys, die Myers-Briggs Type Indicator en die Diagnosing Organizational Culture-vraelys) van sodanige konstrunkte gebruik word om die persoonlikheidskenmerke, -voorkeure en persepsies van individue te meet. Dit gaan dus hier slegs om verskynsels wat waarneembaar is. Enigiets van 'n spekulatiewe, afleibare of bonatuurlike aard word as denkbeeldig beskou en dus verwerp (Schultz & Schultz, 1996).

Die **funksionalistiese** paradigma beklemtoon dat groot, sinvolle eenhede van psigiese verskynsels in hul funksionele verband bestudeer word deur te vra wat die betekenis daarvan vir die mens se voortbestaan is (Lundin, 1991). In hierdie navorsing is die paradigma van toepassing ten opsigte van die navorser se onpartydigheid teenoor die gedrag wat bestudeer word en objektiewe en streng wetenskaplike metodes en tegnieke wat gebruik word.

1.3.1.3 Die mark van intellektuele hulpbronne

Die mark van intellektuele hulpbronne dui op die oortuigings ten opsigte van die epistemiese status van wetenskaplike stellings (Mouton & Marais, 1992). Dit word onderverdeel in teoretiese oortuigings en metodologiese oortuigings.

1.3.1.4 Teoretiese oortuigings

Teoretiese oortuigings kan omskryf word as alle oortuigings wat toetsbare uitsprake oor sosiale verskynsels lewer (Mouton & Marais, 1992). Die volgende teoretiese stellings dien as vertrekpunt van bespreking in hierdie navorsing en word verdeel in konseptuele omskrywings, modelle en teorieë .

~ **Konseptuele omskrywings**: Die konseptuele omskrywings wat in die navorsing geld, word vervolgens omskryf.

Persoonlikheid word gedefinieer as 'n relatief stabiele stel kenmerke, neigings (voorkeure) en temperamente wat kenmerkend gevorm word deur oorerwing, en sosiale,

kulturele en omgewingsfaktore. Hierdie stel veranderlikes bepaal die verskille en gemeenskaplikhede in die gedrag van die individu (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991; Plug et al., 1998).

Persoonlikheidstipes word gedefinieer as die kategorie waarin persone geplaas word ooreenkomstig opvallende persoonlikheidstrekke en tipiese gedragspatrone (Plug et al., 1998).

Persoonlikheidskenmerke(trekke) word gedefinieer as betreklik konstante neigings of eienskappe van individue wat verantwoordelik is vir die konsekwentheid in hul gedrag (Plug et al., 1998).

Homogeniteit van persoonlikhede word deur Plug et al. (1998) gedefinieer as die eienskap van 'n groep feite wat bepaal dat dit dieselfde is met betrekking tot 'n sekere eienskap of aantal eienskappe. Schneider, Smith, Taylor en Fleenor (1998) beskou homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin individue binne verskillende organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie. Dit beteken dat individue dieselfde persoonlikheidskenmerke en -voorkeure binne die bepaalde organisasie deel.

Organisasiekultuur word deur Croft (1990) beskryf as 'n historiese erfenis. Dié skrywer meen verder dat hierdie erfenis gemeenskaplike belange insluit wat deur almal verstaan, aanvaar en toegepas word. Barrett (1992) sluit by Croft (1990) aan, maar lig ook waardes en norme uit en meen dat hierdie waardes en norme die organisasie se funksionering direk beïnvloed. Van Rooyen (1986) verwys na reëls in plaas van norme wat gedrag rig. Burke (1987) sluit by bogenoemde skrywers aan en beklemtoon veral die rol van gedeelde waardes in organisasiekultuur.

Volgens Harrison (1993) beskik enige organisasie oor 'n kombinasie van vier basiese organisasiekulture, naamlik 'n magskultuur, 'n rolkultuur, 'n erkenningskultuur en 'n ondersteunende kultuur. Elke kultuur impliseer verskillende gedrag en is gebaseer op verskillende menslike waardes. Dit behels 'n unieke manier van besluitneming, 'n

kenmerkende manier van hoe mense gemotiveer word om te werk, 'n tipiese bestuurstyl, en 'n stel onderliggende waardes en menings oor werk en oor die menslike natuur. Dié vier kulture is slegs gedeeltelik versoenbaar met mekaar, en die voordele van een kan slegs bereik word ten koste van die ander kultuur. Elke kultuur impliseer dus unieke gedragspatrone en waardes.

~ Modelle en teorieë

'n Model is gerig op die vereenvoudigde uitbeelding van verhoudings tussen die hoofelemente van 'n proses. Dit klassifiseer nie net verskynsels nie maar poog ook om verbande daartussen te sistematiseer (Mouton & Marais, 1992). 'n Toepaslike model wat gebruik word, sluit in Schneider se model van organisasiegedrag (Schneider, 1987).

'n Teorie word soos volg gedefinieer: "... a set of interrelated constructs or concepts, definitions and propositions that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with the purpose of explaining and predicting the phenomena" (Kerlinger, 1986:9). Teorieë wat as relevant vir hierdie navorsing beskou word, is die teorieë van Carl Gustav Jung (1941, 1964, 1969, 1971) asook die trek-faktorteorie van Raymond B. Cattell (1946, 1970) aangesien dit persoonlikheid in die konteks van die navorsing beskryf. Verder sal daar vanuit die sisteemteorie gewerk word ten opsigte van organisasiekultuur (Gibson et al., 1991; Lundin, 1996; Papalia & Olds, 1988).

1.3.1.5 Metodologiese oortuigings

Metodologiese oortuigings kan omskryf word as "... oortuigings wat uitsprake maak oor die aard en struktuur van wetenskap en wetenskaplike navorsing" (Mouton & Marais, 1992, p.24). Dit sluit wetenskapsfilosofiese tradisies en die belangrikste metodologiese modelle (kwalitatief en kwantitatief) in.

Die empiriese navorsing word vanuit die positivistiese en die funksionalistiese raamwerk (Snyman & Du Plessis, 1987) aangebied. Die basiese aanname van die funksionalistiese raamwerk (Morgan, 1980) is dat die gemeenskap op 'n werklike, konkrete en sistematiese

wyse funksioneer. Die ontologiese aanname is gegrond op die geloof in 'n objektiewe en waarde-vrye sosiale wetenskap waarin die navorser onpartydig teenoor die bestudeerde gedrag staan en objektiewe en streng wetenskaplike metodes en tegnieke gebruik (Morgan, 1980).

Die meet van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure asook organisasiekultuur is gegrond op psigometriese beginsels en tegnologie. Gestandaardiseerde vraelyste word gebruik vir die meet van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure, terwyl die vraelys wat gebruik sal word vir die meet van organisasiekultuur, onderwerp word aan 'n toets vir gesigsgeldigheid (nadat dit aangepas is).

Die data word kwantitatief (statisties) asook kwalitatief ontleed en geïnterpreteer.

1.4 NAVORSINGSMETODE

Die navorsingsmetode bestaan uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.4.1 Literatuurstudie

In die literatuurstudie word gefokus op:

- ~ Omskrywing van organisasiekultuur;
- ~ die invloed van homogeniteit van persoonlikhede op organisasiekultuur;
- ~ omskrywing van persoonlikheid, persoonlikheidskenmerke en -voorkeure;
- ~ ontleding van Jung se teorie asook die uitbreiding daarop deur Myers-Briggs en die trek-faktorteorie (16PF) en
- ~ konseptualisering van die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Die volgende aspekte ten opsigte van die empiriese ondersoek word uitgelig:

1.4.2.1 Navorsingsontwerp

Die doel van die navorsingsontwerp is om die navorsingsprojek só saam te stel dat interne en eksterne geldigheid van die navorsingsbevindinge verhoog word (Mouton & Marais, 1992). Interne geldigheid sal in hierdie navorsing op kontekstuele vlak verseker word deur die konseptualisering van die teorie ten opsigte van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure asook organisasiekultuur. Eksterne geldigheid word verseker deur die totale populasie binne die verskillende organisasies te selekteer.

Die navorsingsontwerp wat vir hierdie navorsing geld, kan geklassifiseer word as 'n opname-ontwerp (korrelasionele ontwerp) (Huysamen, 1993). Die korrelasionele-ontwerp sal spesifiek toegepas word waar metings van groepe respondente geneem sal word. Elke individu sal op twee of meer veranderlikes gemeet word. Dit gaan dus hier oor die verbande tussen veranderlikes wat nie noodwendig 'n oorsaaklikheid daartussen impliseer nie (Huysamen, 1993).

1.4.2.2 Samestelling van die ondersoekgroep

Die ondersoekgroep bestaan uit personeellede verbonde aan twee organisasies naamlik die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (N=37) aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys en Fourie's Poultry Farm (Pty.) Ltd. (N=65). Die ondersoekgroep is deur middel van 'n beskikbaarheidsteekproef verkry.

1.4.2.3 Samestelling van die metingsbattery

Die volgende meetinstrumente is vir die doel van hierdie navorsing gebruik:

~ Die **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** (Briggs-Myers & Myers, 1980) vir die meet van persoonlikheidsvoorkeure op vier bipolêre persoonlikheidsdimensies. Die interne konsekwentheid van die MBTI varieer tussen 0,84 en 0,86, terwyl temporale stabiliteit van 0,76 gevind is (Hammer, 1996). Die toets-hertoetsbetroubaarheid van die MBTI is bevredigend en varieer tussen 0,60 en 0,93 (Myers & McCauly, 1992). Die faktorstruktuur

van die MBTI is ook deur verskeie groot internasionale steekproewe bevestig (De Bruin, 1996; Rytting & Ware, 1993).

- ~ Die **Sestien Persoonlikheidsfaktorvraelys** (16PF) (Cattell, 1970) vir die meet van sestien persoonlikheidsfaktore. Catell se toets-hertoetsbetroubaarheid het korrelasies van 0,58 tot 0,88 na twee-maande-hertoetsing getoon (Catell et al., 1974). Halfverdelingsbetroubaarheidskoëffisiënte is verder deur Catell vir die verskillende faktore bereken. Hoewel die betroubaarheidskoëffisiënte betreklik laag is, is dit nogtans hoër as die koëffisiënte van baie van die toetse wat daaglik gebruik word (Smit, 1991). In Suid-Afrika het De la Rey (1982) met behulp van die halveermetode elf van die faktore as betroubaar bewys. Die waarskynlikheidspeil wissel tussen 0,1%, 1% en 5%. Omdat die veranderlikes van die 16PF op 'n faktorskaal bereken word (dit wil sê op faktoranalitiese gronde) en nie op grond van betekenis nie, word gesigsgeldigheid nie by die 16PF vereis nie, (Maas, 1980).
- ~ Die **Diagnosing Organizational Culture** (DOC) (Harrison & Stokes, 1992) meet vier soorte kulture, naamlik mag-, rol-, prestasie- en ondersteuningskultuur. Harrison en Stokes het in 'n empiriese ondersoek gevind dat drie van die vier skale gemiddelde betroubaarheid toon, met die uitsondering van die rolskaal. In navorsing deur Van Hoek (1997) het die DOC betroubaarheidstellings van tussen 0,64 en 0,90 gemeet. Die DOC-vraelys toon gevolglik 'n aanvaarbare betroubaarheid. Harrison en Stokes (1993) meen dat die skale wat in die DOC gemeet word, genoegsame geldigheid toon en dat die metings beduidend korreleer met sekere aspekte van organisasiefunksionering. Die navorser het egter die vraelys aangepas ten einde die ipsatiewe aard daarvan uit te skakel.

1.4.2.4 Statistiese verwerkings

Statistiese ontleding word gedoen deur gebruik te maak van die SAS-program (SAS Institute, 1996). Beskrywende statistiek (frekwensies, persentasies, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings) en inferensiële statistiek is gebruik ten einde die data te ontleed. Die phi-koëffisiënt (w), 'n spesiale geval van die produk-momentkorrelasie word ook gebruik ten einde die korrelasie tussen die dichotome data te bepaal (Rasnow &

Rosenthal, 1996).

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukke word in hierdie navorsing soos volg aangebied:

Hoofstuk 2: Die verband tussen organisasiekultuur en persoonlikheid

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek

Hoofstuk 4: Resultate en bespreking

Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings

1.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is die agtergrond tot en motivering ten opsigte van die navorsing bespreek, waarna die probleemstelling omskryf is. Hierna is die algemene en spesifieke doelstellings geformuleer. Vervolgens is die paradigmatiese perspektief van die navorsing uitgeklaar, die navorsingsontwerp en -metode is bespreek asook die hoofstukindeling.

In Hoofstuk 2 word organisasiekultuur en persoonlikheid omskryf en die verband vanuit die kultuur gekonseptualiseer.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKULTUUR EN PERSOONLIKHEID

In hierdie hoofstuk word organisasiekultuur en persoonlikheid bespreek. Daar word gekyk na vlakke van organisasiekultuur, die vorming van organisasiekultuur en die invloed van homogeniteit van persoonlikheid op organisasiekultuur. Verder word die analitiese teorie van Jung asook die trekfaktor-teorie van Cattell bespreek ten einde persoonlikheid en organisasiekultuur te konseptualiseer en om vas te stel wat die verband tussen organisasiekultuur en persoonlikheid is.

2.1 ORGANISASIEKULTUUR

Omskrywing van organisasiekultuur word vervolgens gegee.

2.1.1 Omskrywing van organisasiekultuur

Volgens Gibson, Ivancevich en Donnelly (1991, p.8) behels organisasiegedrag die studie van:

".... human behaviour, attitudes and performance within an organizational setting; drawing on theory, methods, and principles from such disciplines as psychology to learn about individual perceptions, values, learning capacities, and actions while working in groups and within the total organization; analyzing the external environment's effect on the organization and its human resources, missions, objectives and strategies".

Organisasiegedrag is met ander woorde die studie en toepassing van kennis ten opsigte van hoe mense binne organisasies optree. Dit is 'n menslike hulpmiddel tot menslike voordeel. Dit is van toepassing op enige soort organisasie, soos besigheids-, regerings-, skole- en diensorganisasies. Ongeag die tipe organisasie, sal daar altyd 'n behoefte bestaan om organisasiegedrag te verstaan.

Organisasiegedrag bestaan verder ook uit kernelemente. Hierdie elemente sluit onder meer in die mens, struktuur, tegnologie en die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Wanneer mense met mekaar saamwerk ten einde 'n doelwit te bereik, is daar 'n mate van struktuur nodig. Die mens maak ook van struktuur gebruik ten einde doelwitte te bereik en gevolglik is die mens, struktuur en tegnologie in interaksie met mekaar. Hierdie drie elemente word dan op hul beurt ook deur die eksterne omgewing beïnvloed (French & Bell, 1990; Harvey & Brown, 1996).

Bogenoemde dui daarop dat organisasiegedrag ook organisasiekultuur en organisasieklimaat insluit. Edgar Schein (1990) definieer organisasiekultuur as 'n onbewuste en grootliks onsigbare entiteit, wat byna onmoontlik is om te meet, te bestudeer of te verander.

Croft (1990) beskryf organisasiekultuur as 'n historiese erfenis. Dié skrywer meen verder dat hierdie erfenis gemeenskaplike belange insluit wat deur almal verstaan, aanvaar en toegepas word. Barrett (1992) sluit by Croft aan, maar lig ook waardes en norme uit en meen dat hierdie waardes en norme die organisasie se funksionering direk beïnvloed. Van Rooyen (1986) verwys na reëls in plaas van norme wat gedrag rig. Burke (1987) sluit by bogenoemde skrywers aan en beklemtoon veral die rol van gedeelde waardes in organisasiekultuur. Rothmann en Sieberhagen (1999) noem ook dat elke individu binne 'n organisasie sekere persoonlikheidskenmerke, ervarings en unieke perspektiewe aan die organisasie gee.

Volgens Williams et al. (1993) is 'n sleutelkenmerk van kultuur in organisasies dat dit meestal nie gedeel word nie. Ander skrywers verskil egter hiervan en meen dat die betekenis van kultuur gedeel word (Robbins, 1990). Oor die algemeen het individue binne 'n gegewe kultuur nie die geleentheid gekry om 'n inset te lewer oor hoe gedink en gedoen moet word nie.

Alhoewel geen eenstemmigheid bestaan nie, sal mense gewoonlik binne daardie raamwerk dink en doen. Die persone sal soortgelyke interpersoonlike style en rituele aanneem, en sal

onmiddellik weet wie gesag het oor wie. Ook sal individue binne organisasies soortgelyke denkwyses of gedrag toon, al bestaan daar wye geografiese of funksionele verdeling. Dit is juis hierdie unieke kenmerk wat 'n effens misterieuse kwaliteit aan kultuur gee. In werklikheid is dit waar dat gemeenskaplike denke en gedrag 'n resultaat is van gemeenskaplike leer, geskiedenis en ervaring, en 'n gemeenskaplike omgewing (Williams et al., 1993).

Organisasiekultuur bestaan uit die menings, waardes en houding wat gemeenskaplik en uniek is aan 'n werkgroep, afdeling of departement, 'n organisasie en 'n gemeenskap of deel van die gemeenskap (Van Hoek, 1997).

Organisasieklimaat aan die ander kant, kan meer direk waargeneem en gemeet word en het dus 'n langer navorsingsgeskiedenis as organisasiekultuur. Organisasieklimaat word beskryf as 'n psigologiese toestand wat sterk beïnvloed word deur organisasietoestande soos sisteme, strukture en bestuursgedrag. Dit is slegs 'n manifestering van organisasiekultuur op die oppervlak. Daar is nie 'n stel dimensies van organisasieklimaat nie, aangesien klimaat volgens verskillende dimensies beskryf kan word (afhangende van die tipe organisasie en die aard van menslike gedrag wat betrokke is).

2.1.2 Vlakke van organisasiekultuur

Dit is belangrik om te noem dat organisasiekultuur vanuit verskillende oogpunte of vlakke gesien kan word (Gibson et al., 1991; Schein, 1983). In die literatuur bestaan daar duidelike verskille oor die vlakke van organisasiekultuur. French en Bell (1990) verwys na 'n overte en kovert vlak, terwyl Schein (1983) en Pieterse (1991) na drie vlakke verwys, naamlik 'n oppervlakkultuur, 'n intermediêre kultuur en 'n diepkultuur.

- ~ **Eerste vlak (oppervlakkultuur):** Hierdie vlak bestaan uit objekte soos tegnologie, en hoorbare en sigbare gedragspatrone, wat maklik bespeur kan word, maar moeilik interpreteerbaar is. Rekords en dokumentasie, prosesse en prosedures, struktuur, produkte en dienste, beleid, strategiese doelwitte en finansiële hulpbronne, is verdere voorbeelde.

- ~ **Tweede vlak (intermediêre kultuur):** Hierdie vlak dui aan hoe mense hul optredes verduidelik, motiveer en regverdig. Dit sluit gedeelde waardes, gedragsnorme, persepsies en houdings van lede van 'n organisasie in. Dit is gemeenskaplike menings en houdings, gewoonlik teenoor verskeie organisasie- en bestuurspraktyke.
- ~ **Derde vlak (diepkultuur):** Hierdie vlak kan beskou word as die kern van 'n organisasie se persoonlikheid. Idees en aannames wat mense se gedrag beïnvloed en saamsnoer word hier beskou as die oogpunt waaruit organisasiekultuur beskou moet word. Dit dui op die onbewuste, diepgesetelde gelowe en aannames oor die wêreld, die lewe en die menslike natuur.

Dit is egter belangrik om te beseef dat die verskillende vlakke nie eng afgebaken kan word nie, maar dat daar 'n wisselwerking tussen die verskillende vlakke bestaan. Die oppervlakkultuur sowel as dele van die intermediêre kultuur kan ook as die objektiewe kultuur beskou word, terwyl die diepkultuur oor die algemeen subjektief is.

2.1.3 Ontstaan van organisasiekultuur

Organisasiekultuur word deur verskeie faktore gevorm. Hierdie faktore kan ook versterkend ten opsigte van die spesifieke kultuur optree (Schein, 1986; Smith & Kleiner, 1987; Van Hoek, 1997).

Volgens Rothmann en Sieberhagen (1999) ontstaan organisasiekultuur as gevolg van vorige krisisse, prestasies, suksesse en mislukkings in die organisasie wat waarskynlik in interaksie is met die mense (eienaar, bestuurder, werknemers) se reaksie hierop en hul belewing daarvan. Hierdie aspekte lei tot die vorming van aannames ten opsigte van :

- ~ Realiteit;
- ~ waarheid;
- ~ tyd;
- ~ menslike natuur; en

~ menslike verhoudings.

Volgens Smith en Kleiner (1987) is 'n lang organisasiegeskiedenis met 'n bestendige lidmaatskap nodig vir die vorming van 'n bepaalde kultuur binne 'n organisasie. 'n Nieuwse interaksie tussen lede van die organisasie word vereis ten einde te verseker dat alle lede die gebeure, wat 'n organisasie beïnvloed, eenvormig verstaan. Hoe nuwer hierdie interaksie tussen werknemers binne 'n organisasie is, hoe sterker sal die homogene persoonlikheid binne die organisasie wees. Fombrun (1993) verwys na drie vlakke van kultuur as sosiale, bedryfs- en organisasiekultuur. Met ander woorde, organisasies neem kenmerke van die sosiale en bedryfskulture waarbinne hulle hulself bevind, aan, dus 'n mate van modale persoonlikheid.

Schneider et al. (1998) beskou homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin individue binne verskillende organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie. Dit beteken dat individue dieselfde persoonlikheidskenmerke en -voorkeure binne die bepaalde organisasie deel. Levinson (1987) stel dat daar 'n definitiewe organisasiepersoonlikheid bestaan en dat hierdie persoonlikheid individue met dieselfde persoonlikheid lok. Volgens Argyris (1958) werf en keur organisasies, soos hy dit noem, die regte tipe persoon en dit lei normaalweg tot 'n homogene persoonlikheid binne die organisasie. Schneider et al. (1998) stel verder dat hierdie homogene persoonlikheid wat binne organisasies ontstaan, ook van organisasie tot organisasie, verskil.

Volgens Schein (1983) vorm organisasies en groepe nie per ongeluk of spontaan nie, maar deurdat een persoon die leiding neem ten einde 'n bepaalde doelwit te bereik wat nie noodwendig deur 'n individu alleen bereik kan word nie. Die vormingsproses van 'n bepaalde kultuur binne 'n organisasie begin dus by die stigter van die groep/organisasie.

2.1.3.1 Die stigter as vormer van organisasiekultuur

In enige gegewe organisasie word die volgende algemene proses gevolg, naamlik:

- ~ 'n Enkele persoon (stigter) het 'n idee vir die begin van 'n nuwe onderneming.
- ~ 'n Stigtingsgroep word gevorm op die basis dat dit 'n goeie idee is en dat dit die moeite werd is om risiko's te neem.
- ~ Die onderneming begin vorm kry deur 'n naam en patente.
- ~ Die stigter lok meer mense in die onderneming in en 'n geskiedenis begin ontwikkel (Gibson et al., 1991; Schein, 1983; Smith & Kleiner, 1987).

In bogenoemde proses speel die stigter 'n belangrike rol in die manier waarop die onderneming eksterne oorlewing en interne integrasieprobleme sal hanteer. Aangesien stigters die oorspronklike idees het, is hulle ook bevooroordeelde ten opsigte van hoe hulle die eindresultate wil en sal bereik. Hierdie vooroordeel is gebaseer op vorige organisasiekultuurervaring en persoonlike voorkeure. Organisasiekultuur word gevorm namate lede van die organisasie met die stigter as rolmodel identifiseer. Die stigter se beproefde oortuigings, waardes en aannames lei tot gemeenskaplik gedeelde aannames (Rothmann & Sieberhagen, 1999).

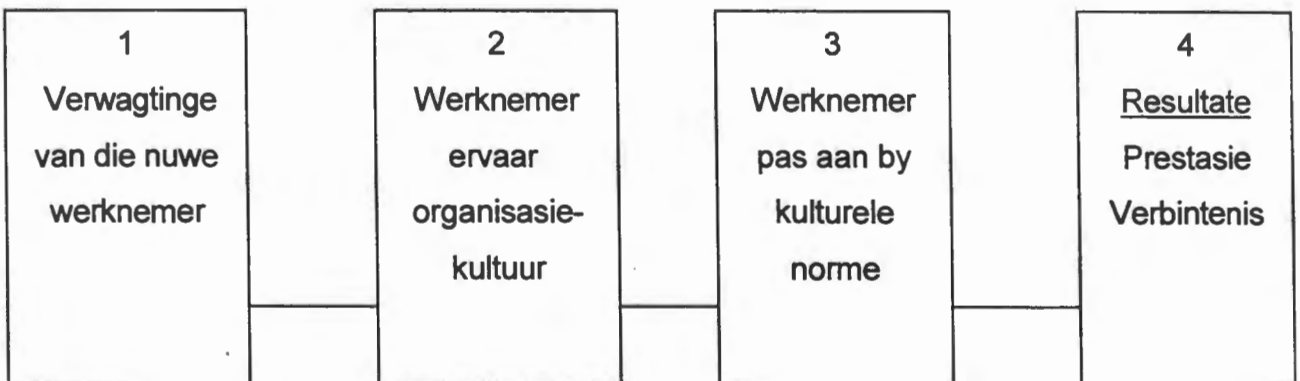
Die stigter speel volgens Schein (1993) 'n groot rol in die versterking van die organisasiekultuur. Die stigter maak gebruik van sekere meganismes en elke van die meganismes wat deur stigters en leiers gebruik word ten einde 'n waarde of aanname te versterk, kan implisiet wees in die sin dat die stigter nie bewus is daarvan nie. Verder kan leiers in konflik wees, wat tot konflikterende boodskappe kan lei. 'n Gegewe boodskap kan dus baie eksplisiet, dubbelsinnig of totaal implisiet voorkom. Die meganismes is soos volg:

- ~ Formele stellings ten opsigte van die organisasie se filosofie, handves, oortuigings en metodes wat gebruik word vir werwing, keuring en sosialisering;
- ~ ontwerp van fisiese geboue en aansig;
- ~ doelbewuste rolmodellering, onderrig en afrigting deur leiers;
- ~ eksplisiete vergoeding, statusstelsels en kriteria vir bevordering;
- ~ stories, legendes en mites oor sleutelpersone en gebeure;
- ~ dit waaraan leiers aandag skenk, meet en beheer;
- ~ leiers se reaksies op kritieke insidente en krisisse binne die organisasie;

- ~ die samestelling en struktuur van die organisasie;
- ~ stelsels en prosedures wat gebruik word binne die organisasie; en
- ~ kriteria wat gebruik word vir werwing, keuring, bevordering en aftrede.

Organisasiekultuur word verder versterk deur die organisasie se sosialisingsproses. Plug et al. (1998, p.353) definieer organisasiesosialisering as "Die proses waardeur die individu leer om aan die morele standaarde, rolverwagtings en eise vir aanvaarbare gedrag van die betrokke samelewing [organisasie] te voldoen." Hebden (1986) beskou sosialisering as die oordrag van kultuur binne 'n organisasie.

Die sosialisingsproses: Nuwe lede binne 'n organisasie moet volgens Harvey en Brown (1996), ondanks goeie werwings en keuringspraktyke, steeds aanpas by die organisasiekultuur soos dit binne die organisasie beleef word. Aangesien nuwe lede nie bekend is met die kultuur nie, is hulle geneig om te verskil van, of om die bestaande waardes en gewoontes te bevraagteken. Figuur 1 dui die totale sosialisingsproses aan soos Harvey en Brown (1996) dit uiteensit.



Figuur 1: Die sosialisingsproses

Afleidings uit Figuur 1: Die volgende afleidings kan op grond van bogenoemde figuur gemaak word.

- ~ **Verwagtinge van die nuwe werknemer:** Ten einde doeltreffend te funksioneer, moet elke nuwe werknemer binne 'n organisasie bekend wees met die organisasie se

norme asook hoe sterk die normes gedefinieer en ingegrawe is in die organisasie. Alle persone ervaar 'n mate van angs en spanning wanneer hulle hulself in nuwe situasies bevind. Hoe minder persone die nuwe situasie met vorige bekende situasies in verband kan bring, hoe groter die gevoel van angs en ongemak. Hoe meer persone aan die verwagtinge kan voldoen, hoe minder is die gevoel van angs en ongemak (Harvey & Brown, 1996).

~ **Werknemer ervaar organisasiekultuur:** Organisasiekultuur skep 'n manier waarop enige nuwe werknemer ander lede in die organisasie kan ontmoet en sosialiseer. Volgens Harvey en Brown (1996) is daar drie belangrike aspekte by die sosialisering van nuwe lede in 'n organisasie:

- ~ Besluit wie is lede en wie nie;
- ~ ontwikkel 'n informele begrip van die gedragsnorme; en
- ~ skei vriende van vyande.

Ten einde doeltreffend saam te werk, moet nuwe lede dinge soos mag, status, vergoeding en sanksies op bepaalde tipes gedrag aanneem. Die organisasie poog gewoonlik om 'n persoon wat 'n nuwe situasie beleef, te beïnvloed. Wanneer persone 'n organisasie betree het hulle gewoonlik voorafopgestelde idees van die organisasie se norme. Indien hierdie vooropgestelde idees bevestig word, is die integrasieproses vir beide die organisasie en die individu betreklik pynloos (Harvey & Brown, 1996).

~ **Werknemer pas aan by kulturele norme:** Enige nuwe werknemer kan soms vind dat die norme binne die organisasie onduidelik, verwarrend en beperkend is. Dit het tot gevolg dat nuwe werknemers op verskillende maniere reageer wanneer hulle die organisasie betree (Harvey & Brown, 1996).

- ~ Werknemers kan besluit om al die norme te aanvaar soos dit binne die organisasie gevestig is. Dit lei tot eenvormigheid en 'n onvoorwaardelike aanvaarding van organisasiewaardes. In 'n organisasie sal hierdie

konformering tot stagnasie en verlies aan kreatiwiteit lei.

- ~ Verder kan werknemers besluit om te rebelleer en alle waardes te verwerp. Nuwe werknemers mag ook dadelik weer die organisasie verlaat.

- ~ Ander werknemers kan besluit om die sleutelnormes te aanvaar en die periferale norme ernstig te bevraagteken. Schein (1993) noem dit kreatiewe individualisme. Dit kan verder ook nie so maklik wees om die kernnorme van die periferale norme te onderskei nie. Hierdie is egter die ideaal binne 'n organisasie.

- ~ **Resultate:** Slegs die meer gesonde organisasies laat hul werknemers toe om die organisasie se norme te bevraagteken en te verander. Gesonde organisasies bestaan waarskynlik ook uit gesonde individuele persoonlikhede binne die organisasie, wat 'n gesonde homogene persoonlikheid tot gevolg mag hê. Die reaksie van individue op hierdie norme lei tot die vorming van 'n ongeskrewe ooreenkoms met die organisasie (Harvey & Brown, 1996).

Volgens Feldman se sosialiseringmodel (Camp, Blanchard & Huszycz, 1986) kry 'n nuwe werknemer met drie aspekte te make tydens die sosialiseringproses, naamlik:

- ~ **Taakbevoegdheid:** Dit is die mate waarin 'n nuwe werknemer oor die kennis, vaardigheid en vermoë beskik om die werk te verrig. Werknemers met meer vertroue in hulself sal dus makliker sosialiseer.

- ~ **Roluitklaring:** Werknemers moet hul rol binne die organisasie en binne hul poste uitklaar. Rolverwagtinge word uitgeklaar indien daar van gemeenskaplike konflikhanteringstegnieke gebruik gemaak word. Die sosialiseringproses kan slegs voortgaan indien werknemers hul rolle op 'n gemeenskaplike wyse uitklaar.

- ~ **Aanpassing by die groep:** Werknemers moet hulself kan vereenselwig met die

organisasie se verskillende waardes en norme. Hoe groter hierdie vereenselwiging, hoe makliker en meer suksesvol is die sosialiseringproses.

2.2 DIE INVLOED VAN HOMOGENITEIT VAN PERSOONLIKHED OP ORGANISASIEKULTUUR

Schneider et al. (1998) beskou homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin individue binne verskillende organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie.

Ten einde die invloed van homogeniteit van persoonlikhede op organisasiekultuur te verstaan, is dit belangrik om vervolgens eers aan die omskrywing van persoonlikheid, soos dit in die psigo-analise en trekfaktor-teorieë manifesteer, aandag te gee.

2.2.1 Omskrywing van persoonlikheid

Aangesien die mens 'n produk van sy biologiese struktuur en omgewing is, word persoonlikheid gesien as die individualiteit wat manifesteer in die interaksie tussen die biologiese organisme, die sosiale en die fisiese wêreld waarin die individu hom/haar bevind. Persoonlikheid kan beskryf word in terme van 'n individu se gedrag, naamlik sy/haar aksies, houding, woorde en denke. Daarom is dit 'n verskynsel en nie slegs 'n valse weergawe nie. Persoonlikheid word dus gesien as waarneembare gedrag wat ook individueel en intrinsiek is (Boring, Langfield, Weld, 1948; Meyer, Moore, Viljoen, 1993).

Ongeag hoe persoonlikheid gedefinieer word, aanvaar sielkundiges die volgende paar aspekte (Gibson et al., 1991):

- ~ Persoonlikheid is 'n georganiseerde geheel, anders sal die individu betekenisloos wees.
- ~ Persoonlikheid kom voor in patrone, wat in 'n mate waarneembaar, meetbaar en georganiseerd is.

- ~ Hoewel persoonlikheid 'n biologiese basis het, is die spesifieke ontwikkeling daarvan uit die sosiale en kulturele omgewings.
- ~ Persoonlikheid beskik ook oor aspekte soos houdings en sentimente.
- ~ Persoonlikheid bestaan uit beide algemene en unieke kenmerke. Elke individu is dus verskillend van elke ander individu, maar in ander opsigte ook dieselfde as ander individue.

Persoonlikheid kan gevolglik gedefinieer word as 'n betreklik stabiele stel kenmerke, neigings (voorkeure) en temperamente wat kenmerkend gevorm word deur oorerwing en sosiale, kulturele en omgewingsfaktore. Hierdie stel veranderlikes bepaal die verskille en gemeenskaplikhede in die gedrag van die individu (Gibson et al., 1991).

Allport (1956) en Boring (1948) beklemtoon dat persoonlikheid slegs ten volle verstaan kan word indien daar 'n onderskeid getref kan word tussen persoonlikheidskenmerke, -voorkeure en -tipes (Myers, 1993; Myers et al., 1992).

- ~ **Persoonlikheidstipes:** Volgens Jung (1971) is 'n persoonlikheidstipe 'n kenmerkende element van 'n algemene houding wat in verskeie individuele vorme voorkom. 'n Individu kan geklassifiseer word op 'n kontinuum van ekstroversie en introversie. 'n Persoon kan dus op enige plek tussen hierdie twee uiterstes lê. Wanneer die individu geklassifiseer word as synde 'n bepaalde persoonlikheidstipe, sê dit nie waarom hulle optree soos hulle optree nie, maar beskryf dit slegs hul gedrag. Individue beskik verder ook oor die vermoë om te besluit en te kies watter persoonlikheidstipe hulle mee gemaklik voel. Daarom word daar verwys na persoonlikheidsvoorkeure. Individue het dus 'n bepaalde voorkeur ten opsigte van sekere persoonlikheidstipes waarvolgens hulle hulself kan uitleef.
- ~ **Persoonlikheidskenmerke(treke):** 'n Kenmerk (trek) kan beskou word as 'n dimensie van persoonlikheid; 'n skaal waarvolgens een bepaalde eienskap of aspek van persoonlikheid gemeet kan word. Volgens Cattell (1972) is 'n kenmerk/trek die basiese strukturele element van persoonlikheid. Mense verskil in alle dimensies en

daar kan soveel kenmerke geïdentifiseer word as wat nodig is om gedrag te beskryf. Hoewel 'n kenmerk 'n beskrywing van menslike gedrag is, beskryf alles wat gedrag beskryf, nie noodwendig 'n kenmerk nie.

Ten einde homogeniteit van persoonlikheid te verstaan, moet persoonlikheid en spesifiek persoonlikheidskenmerke en –voorkeure, vanuit die literatuur gekonseptualiseer word.

Daar bestaan verskeie denkskole ten opsigte van persoonlikheid. Dit sluit in die humanistiese, behavioristiese, psigo-analitiese en die trekfaktor-teorie (Lundin, 1996). In die bedryfsielkunde is die psigo-analitiese en die trekfaktor-teorie veral baie gewild ten opsigte van die toepassingswaarde (beide teorie en praktyk) daarvan (Salter, Evans & Forney, 1997). Persoonlikheidsvoorkeure en -kenmerke word vervolgens vanuit die oogpunte van die analitiese denkskool van Carel Gustav Jung (1941, 1964, 1969, 1971) en vanuit die trekfaktor-teorie van R.B. Cattell (1946, 1970) bespreek.

2.2.2 Die analitiese teorie van Carel Gustav Jung

Jung se analitiese teorie word vervolgens bespreek.

2.2.2.1 Aannames oor die mens

Jung se komplekse mensebeskouing is gelyktydig optimisties en pessimisties, deterministies en teleologies. Die mens as komplekse organisme se totaliteit bestaan uit teenstrydige faktore. Hierdie faktore kan die mens bewustelik of onbewustelik aanspoor tot aksie. Elke mens het teenoorgestelde pole, wat beteken dat niemand net goed of net sleg is nie. Niemand is net introvert of net ekstrovert, totaal manlik of totaal vroulik nie. Een deel van die diade oorheers altyd op die bewuste vlak en die ander deel in die onbewuste. Die persoon streef na harmonieuse eenheid deur die integrasie van die teenoorgestelde pole in homself (Lundin, 1996; Meyer et al., 1989; Wolman, 1960).

Jung erken die bestaan van verskillende dimensies in die mens, naamlik die fisiologiese,

sosiale, psigiese en geestelike dimensie (Lundin, 1996; Meyer et al., 1989; Wolman, 1960).

- ~ **Die fisiologiese dimensie:** Volgens Jung sluit die fisiologiese dimensie alle fisiologiese prosesse en dryfkragte in soos onder meer honger, dors, asemhaling en seks. Hierdie prosesse en dryfkragte is noodsaaklik vir die voortbestaan van die mens.
- ~ **Die sosiale dimensie:** Hierdie dimensie sluit in alle kommunikasie en kontak, interaksie en omgang met die medemens.
- ~ **Die psigiese dimensie:** Jung verwys hier na alle bewussynsprosesse wat met rede verstaan en verklaar kan word. Dit stel die mens dus in staat om by sy werklikheid aan te pas.
- ~ **Die geestelike dimensie:** Hierdie dimensie verwys na die mens se afhanklikheid van en behoefte om aan irrasionele ervarings onderwerp te word, dit wil sê ervarings wat nie deur menslike rede verstaan en verklaar kan word nie. Die mens is vir Jung dus 'n rasonale sowel as irrasionele wese en is dit veral die irrasionele wat volgens hom nie voldoende aandag gekry het by die studie van menslike gedrag nie.

Dit is veral die psigiese en geestelike (religieuse) dimensies wat baie prominente aandag in Jung se teoretiese beskouings oor die psige verkry (Lundin, 1996; Meyer, 1989; Wolman, 1960).

2.2.2.2 Parameters

Jung beskou die struktuur van die persoonlikheid as 'n interaksie tussen 'n komplekse netwerk van sisteme wat streef na harmonie. Die primêre sisteme is die ego, die persoonlike onbewuste (met sterk komplekse), die kollektiewe onbewuste en die argetipes daarvan. Die twee houdings, naamlik introversie, en ekstroversie en die vier funksies naamlik, denke, gevoel, intuïsie en waarneming is afsonderlike maar verwante aspekte van die psige (Du

Toit, 1983; Jung, 1941, 1964, 1969, 1971; Meyer et al., 1989).

Die psige: Vir Jung is die psige 'n omvattende begrip wat op die universeel-menslike eienskappe dui. Met die term psige verwys Jung na alle psigologiese prosesse soos gedagtes, gevoelens, sensasies en wense. Die psige, as 'n "verdeelbare eenheid", streef voortdurend na "heelheid". Aspekte van die psige wat onderskei kan word, is byvoorbeeld die bewuste en onbewuste (Du Toit, 1983; Jung, 1941, 1964, 1969, 1971; Meyer et al., 1989).

- ~ **Die bewuste:** Die kern van die bewuste is vir Jung die ego en die bewussyn is vir hom 'n noodwendige voorwaarde vir die ontwikkeling van die ego. Die bewussyn is die deel van die mens se eie psige wat aan hom bekend is. Die ego is dus die bewuste belewing van die "ek". Die ego behels alle bewuste aspekte van funksionering, insluitende sensasies, waarnemings, gevoelens, denke, evaluering en aktiewe geheue. Die ego funksioneer eksterne sowel as intern. Met eksterne funksionering word bedoel dat die ego die individu help om sy fisiese en sosiale wêreld te ken en daarin op te tree. Met interne funksionering word bedoel dat die ego die individu help om die "ek" (self) te struktureer en 'n eie identiteit te ontwikkel.

- ~ **Die persoonlike onbewuste:** Dit maak die grootste deel van die persoonlikheid uit. Volgens Jung is dit primitief, heidens en argaïes. Dit is "in potentia" - dit sal word. Alles wat met die mens sal gebeur, lê reeds in sy onbewuste opgesluit. Die persoonlike onbewuste is die bergplek van alle individuele ervarings en wat die individu se interpretasie daarvan was. Die ego het toegang tot hierdie inhoud. Die inhoud van die persoonlike onbewuste word gevorm deur ervarings wat vergeet is; sintuiglike indrukke wat net nooit die bewuste bereik het nie; ervarings wat verdring is. Vir Jung is die komplekse die belangrikste inhoud van die persoonlike onbewuste. Komplekse is alle idees of ervarings met 'n emosionele kleur. 'n Kompleks het twee komponente, naamlik persoonlike ervarings en archetipes (die invloed van die kollektiewe onbewuste op die belewing van die ervaring). 'n Kompleks ontstaan gewoonlik as gevolg van traumas en morele konflikte.

~ **Die kollektiewe onbewuste:** Dit is die mens se oorgeërfde moontlikhede en vorm die basis van die individuele psige. Die individu se kollektiewe onbewuste bevat dus die psigiese lewe van sy voorvaders. Die kollektiewe onbewuste bestaan uit instinkte (fisiologies oorgeërfde impulse) en archetipes (psigiese predisposisie, intuïsie). Vir elke universele menslike ervaring bestaan daar 'n archetipe. Jung het 'n paar van hulle in detail beskryf.

Die persona: Dit is die individu se openbare self - sy/haar masker. Dit is individue se interpretasie van wat die samelewing van hulle verwag, hoe hulle wil hê dat ander hulle sien. Die persona bestaan uit meer as een masker. Jung (1941) stel dat die persona dit is wat 'n individu in realiteit nie is nie, maar wel wat ander en die persone self dink hulle is. Indien individu te sterk met hul persona identifiseer, kan dit tot 'n vervreemding van ware emosies en ervarings lei.

Die anima en animus: Die mens beskik oor fisiologiese en psigologiese eienskappe van beide geslagte. By die man is die anima die vroulike archetipe wat gekenmerk word deur byvoorbeeld gevoel en emosionaliteit en by die vrou is die animus die manlike archetipe wat gekenmerk word deur logika en rasionaliteit. Hierdie archetipes funksioneer op 'n onbewuste vlak en is die mens se innerlike persoonlikheid wat aanvullend optree tot die persona of uiterlike persoonlikheid. 'n Volwasse kreatiewe persoon kan hierdie genoemde komponente sinvol integreer. 'n Oorbeklemtoning van een komponent lei tot wanbalans en tot probleme met die teenoorgestelde of dieselfde geslag.

Die skaduwee: Hierdie archetipe bevat die impulsiewe begeertes en emosies wat in die samelewing onaanvaarbaar is. Die skaduwee word heeltemal verdring omdat die samelewing en die persona dit nie kan aanvaar nie. Hoe sterker die verdringing, hoe groter die skaduwee. Die skaduwee is die individu se bron van spontaneïteit en kreatiwiteit. Die individu moet dus probeer om ego en skaduwee te integreer, want die mens is eers "heel" wanneer sy skaduwee deel van homself is.

Die self: Hierdie archetipe motiveer die mens om te streef na eenheid; voltooidheid;

volkomenheid. Hier is die bewuste en onbewuste nie meer in konflik nie, maar vul mekaar aan ten einde 'n groter geheel te vorm. Die self vorm die kern van die persoonlikheid en ontwikkel en vorm eers in die middeljare.

Houdings en funksies van die psige: Met sy tipologie wil Jung nie mense etiketteer nie. Hy beskou sy tipologie eerder as 'n raamwerk waarvolgens individuele psigies van mekaar onderskei word omdat hulle hul psigiese energie op verskillende wyses kanaliseer, naamlik houdings en funksies (Du Toit, 1983; Jung, 1941, 1964, 1969, 1971; Meyer et al., 1989).

~ **Houdings van die psige:** Jung onderskei twee tipes houdings, naamlik ekstrovert en introvert. Hierdie houdings sluit mekaar uit en kan nie gelyktydig vir die bewussyn bestaan nie. Die houdings is egter die twee uiterstes op 'n skaal en daar is ruimte vir die konsep "ambivert". Hoe sterker een van die houdings in die bewussyn ontwikkel is, hoe dieper word sy teenoorgestelde in die onderbewussyn onderdruk (Du Toit, 1983).

~ **Die ekstrovert:** Die ekstroverte persoon se psigiese energie (libido) word na buite gerig op mense en dinge. Hulle stel nie net in ander belang nie, maar is ook van ander afhanklik en word deur ander beïnvloed. Hulle is openhartige, joviale en toeganklike persone (Du Toit, 1983).

Die differensiasie in houdings kan reeds vroeg in 'n kind se lewe waargeneem word. Die ekstroverte kinders stel belang in die wêreld om hulle, is nie bang vir voorwerpe nie en hou daarvan om dit te hanteer. Hulle hou van nuwe ervarings. Die Westerse kultuur gee voorkeur aan ekstroversie en die ekstroverte kind word beloon met terme soos "oulik", "hartlik" en "goed aangepas". Dié kinders skep ook die indruk dat hulle vinniger ontwikkel. Omstandighede buite hulself bepaal gewoonlik die ekstrovert se optrede. Hulle konformeer gewoonlik met die sienswyses wat vir hulle belangrik is en wil saam met ander werk. Ekstroverte neem dikwels die leiding in die sosiale en sakelewe (Meyer et al., 1989).

Die totale ekstrovert kan egter dikwels oppervlakkig wees met 'n begeerte om 'n goeie indruk te maak. Daarom verkeer hulle gewoonlik beter met die buitewêreld as met intieme vriende, omdat hulle by laasgenoemde nie meer probeer om 'n goeie indruk te skep nie. Hoe sterker persone se ekstroversie in die bewussyn ontwikkel is, hoe meer is hul introversie in die onderbewuste onderdruk. In uiterste gevalle kan dit tot 'n emosionele ongesteldheid lei (Meyer et al., 1989).

- ~ **Die introvert:** Introverte is stil, teruggetrokke en introspektief. Hulle verken hul eie innerlike wêreld en kom soms afsydig voor. Hulle hou nie van groot byeenkomste nie en is bang dat hulle in sosiale situasies belaglik sal lyk. Gevolglik wil hulle nie aandag trek nie en hul goeie kwaliteite word dikwels onderskat (Meyer et al., 1989).

Introverte verkies hul eie oordeel en word nie maklik deur ander beïnvloed nie. Hulle is op hul gelukkigste wanneer hulle alleen of saam met 'n paar intieme vriende is. As kind was die introvert skaam en huiwrig. Dit lyk asof introverte kinders versigtig is vir nuwe situasies en ouers is dikwels bekommerd omdat hierdie kinders nie so spraaksaam en "oulik" is nie. Die uiterste introverte het hul ekstroversie so diep onderdruk dat hulle emosioneel siek kan word (Meyer et al., 1989).

- ~ **Funksies van die psige:** Elk van die bogenoemde houdings kom weer in kombinasie met 'n funksie voor. Jung (1971) onderskei tussen die volgende funksies:

- ~ **Rasionele funksies:** Die rasionele funksies maak gebruik van oordeel om tot 'n besluit te kom.

- ~ **Denke:** Denke bestaan daaruit dat idees met mekaar in verband gebring word ten einde 'n algemene konsep of oplossing vir 'n probleem

te bereik. Dit is 'n intellektuele funksie en wil dinge verstaan.

- ~ **Gevoel:** Op grond van die gevoel waarmee 'n gedagte verbind word (aangenaam of onaangenaam) word dit aanvaar of verwerp. Gevoel evalueer dus 'n saak - dit is 'n evaluerende funksie.

- ~ **Irrasionele funksies:** Hierdie funksies vereis nie oordeel om tot 'n gevolgtrekking te kom nie.

- ~ **Waarneming:** Dit is bewuste ervaring van stimulering van die sintuie. Die produk van waarneming is 'n konkrete feit. Mense kan iets buite of binne hulself waarneem.

- ~ **Intuisie:** Dit is 'n ervaring wat onmiddellik gekry/verkry word. Die persoon weet nie waar dit vandaan kom of hoe dit ontstaan nie, dit is net daar.

2.2.2.3 Uitbreidings op Jung se teorie

Volgens Briggs-Myers en Myers (1980) maak Jung nêrens in sy boek "*Psychological Types*" (1947) melding van die normale gebalanseerde persoonlikheidstipes waar die hulpfunksie so goed ontwikkel is om 'n balans te verkry tussen oordeel en persepsie sowel as introversie en ekstrasie nie. Jung beskryf die uitsonderlike teoreties "suiwer" tipes, van wie die hulpfunksie weinig of glad nie ontwikkel is nie.

'n Ernstige probleem voortspruitend uit die ignorering van die hulpfunksie is die wanvoorstelling wat van die introverte tipes gemaak word. Hierdie tipes maak staat op die hulpfunksie vir hul ekstroversie, of anders gestel, hul kommunikasie met die wêreld. Deur hulle voor te stel sonder 'n hulpfunksie word hulle uitgebeeld as synde sonder ekstroversie, nie in staat om te kommunikeer of om 'n uitwerking op die wêreld te hê nie. Deur nie klem te lê op introverte se goeie hulpfunksies nie, open Jung die deur vir 'n algemene wanbegrip van

sy teorie. Die wanbegrip het ontstaan dat die basiese introversie-ekstroversievoorkeur 'n verskil in aanpassing impliseer in plaas van 'n geldige oriëntasiekeuse.

Briggs-Myers en Myers (1980) was van mening dat Jung se teorie uitgebrei moet word deur te erken dat hulpfunksies voortdurend teenwoordig is. Die basiese beginsel dat die hulpfunksie die nodige ekstroversie vir die introvert en die nodige introversie vir die ekstrovert, verskaf is van kernbelang. Ekstroverte se hulpfunksie verleen aan hulle toegang tot hul innerlike wêreld en introverte se hulpfunksie stel hulle in staat om by die wêreld aan te pas. Jung sê dat die hulpfunksie in elke aspek van die primêre funksie verskil. Dit impliseer dat die hulpfunksie nie introvert kan wees as die primêre funksie introvert is nie. Die hulpfunksie moet hiervolgens ekstrovert wees as die primêre funksie introvert is en andersom. In teenstelling hiermee glo Briggs-Myers en Myers (1980) dat die hulpfunksie voorsiening maak vir introversie in die ekstrovert, en andersom. In enige goedgebalanseerde introvert is dit duidelik dat ekstroversie uitgeleef word deur die hulpfunksie. Deur die hulpfunksie in ag te neem, verkry Briggs-Myers en Myers sestien persoonlikheidstipes in plaas van Jung se agt (Briggs-Myers en Myers, 1980).

Na vyftig jaar van navorsing het Katherine C. Briggs en Isabel Myers die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ontwikkel. Dié meetinstrument is ontwikkel om Jung se teorie van persoonlikheidstipes te implementeer. Die MBTI® bevat die drie dimensies van persoonlikheid volgens Jung se teorie asook 'n vierde dimensie wat implisiet in Jung se sisteem was. Hoewel nie 'n direkte toepassing van Jung se teorie nie, is die persepsiebeoordelingskaal tog verwant aan Jung se idee dat een persoonlikheidsdimensie dominant sal wees in 'n persoon se alledaagse interaksie met sy omgewing. Met behulp van die oordeel-persepsie-indeks kan vasgestel word aan welke funksie die individu voorkeur gee. Met hierdie bykomende dimensie onderskei Briggs-Myers sestien moontlike persoonlikheidstipes wat, kombinasies van voorkeure is (Myers, 1993; Myers et al., 1992). Die oordeel en persepsieskaal kan soos volg beskryf word:

~ **Oordeel en persepsie:** By die rasionele funksies (denke en gevoel) word oordeel gebruik om 'n besluit te neem. By die irrasionele funksies maak die mens van

persepsie gebruik, naamlik sintuiglike persepsie (waarneming) of innerlike persepsie (intuïsie).

2.2.2.4 Toepassingsmoontlikhede vir hierdie navorsing

Jung se teorie oor persoonlikheidstipes en spesifiek die uitbreiding daarop deur Myers en Briggs (Myers & McCaully, 1992), hou relevante toepassingswaarde vir hierdie navorsing in. Die uitgebreide teorie se toepassingswaarde lê daarin dat die individu gesien word as 'n komplekse organisme wat in totaliteit uit teenstellende faktore bestaan. Hierdie faktore kan die mens bewustelik of onbewustelik aanspoor tot aksie. Elke mens het teenoorgestelde pole, wat beteken dat niemand net goed of net sleg is nie. Niemand is net introvert of ekstrovert, totaal manlik of totaal vroulik nie. Een deel van die diade domineer altyd op die bewuste vlak en die ander deel in die onbewuste. Die persoon streef na 'n harmonieuse eenheid deur die integrasie van die teenoorgestelde pole in homself.

Die MBTI, 'n resultaat op die uitbreiding op Jung se teorie, dui die verskille tussen individue aan wat spruit uit waar hul verkies om hulle aandag te fokus (Ekstroversie (E) of Introversie(I)); die wyse wat hulle verkies om inligting in te win (Sensories (S) of Intuïsie (N)); die manier wat hulle verkies om besluite te neem (Denke (T) of Gevoel (F)); hoe hulle, hulself teenoor die eksterne wêreld oriënteer - gebruik hulle Oordeel (J) of Persepsie (P) wanneer hulle kontak maak met die buitewêreld.

Volgens dié teorie beskik elke persoon oor 'n natuurlike voorkeur vir een van die twee pole op die vier polêre skale van die MBTI. Individue gebruik albei voorkeure op die verskillende skale op verskillende tye, maar nooit gelyktydig nie en ook nooit met dieselfde selfvertroue nie. Wanneer individue hul sterkste voorkeur gebruik is hulle gewoonlik op hul beste, voel hulle bevoeg, natuurlik en vol energie (Myers & McCaully, 1992).

Fudjack en Dinkelaker (1994) rapporteer 'n oneweredige verspreiding van MBTI-tipes in die groter populasie. Daar bestaan 'n groot voorkeur vir die ESTJ-tipe en ander minder gebruikte tipes word afgeskeep. Kroegler et al. (1993) het gevind dat die ESTJ-tipe verdubbel namate

'n mens die korporatiewe leër klim. Redes wat dié skrywers aanvoer is dat ESTJ's beter administrateurs is; dat ESTJ's oor persoonlikheidseienskappe beskik wat tot dominerings kan lei en dat 'n bepaalde persoonlikheidstipe deur dieselfde tipe versterk word. In verdere navorsing het Kroegler et al. (1993) gevind dat die TJ-tipe oorheersend is oor die FP-tipes by bestuur. Hulle het gevind dat negentig persent van die senior/uitvoerende bestuur in maatskappye TJ's is. Fudjack et al. (1994) voorspel drie dinge ten opsigte van die tipologiese samestelling van die senior/uitvoerende bestuur in maatskappye as gevolg van die TJ-oorheersing, naamlik dat:

- ~ Vroue altyd in die minderheid sal wees in bestuursposte binne organisasies waar bestuur TJ-oorheersend is;
- ~ die meeste vroue wat wel bestuursposte bereik, sal ook TJ's wees; en
- ~ die paar FP's wat bestuursposte haal, bereik dit nie omdat die organisasie hulle aanvaar het nie, maar slegs omdat hulle oor die vermoë beskik om die TJ-spel te speel.

Schneider et al. (1998) dui aan dat persoonlikheidsvoorkeure induidue se keuses ten opsigte van organisasies mag beïnvloed. Briggs-Myers en Myers (1980) is van mening dat dit die keuse van 'n beroep duidelik beïnvloed.

MBTI-voorkeure kan met mekaar in interaksie kom ten einde kragtige kombinasies te vorm. Mitroff (1983) kombineer die data-insameling en die besluitnemingmodusse van die MBTI ten einde vier tipes te vorm, naamlik waarneming-denketipe (ST); waarneming-gevoelstipe (SF); intuïsie-denketipe (NT); en intuïsie-gevoelstipe (NF). Mitroff (1983) koppel hierdie vier tipes aan organisasies waarvoor hierdie persoonlikheidstipes 'n voorkeur het.

Die organisasietipes word soos volg beskryf (Mitroff, 1983):

- ~ **ST-kombinasie:** ST-persone het 'n definitiewe voorkeur vir organisasies wat gekenmerk word deur algehele beheer, sekerheid en spesifiekheid, en waar almal weet presies wat hul werk is. Daar bestaan geen dubbelsinnighede of onduidelikhede

nie en die organisasie neig om onpersoonlik te wees. Klem word geplaas op werk en werkkrolle en nie op die betrokke individue wat die rolle vervul nie. Daar is 'n enkele leier en duidelike hiërargiese lyne is uitgewys. Helde in die organisasies is harde individue en weet hoe om op ander te trap ten einde die werk gedoen te kry.

- ~ **NT-kombinasie:** NT-persone se doelwitte is gemoeid met minder goedgedefinieerde of spesifieke makro-ekonomiese vraagstukke. Waar die ST op detail fokus, fokus die NT op onpersoonlike konsepte en globale organisasieteorieë. Individue is daar om die intellektuele en teoretiese konsepte van die organisasie in die algemeen uit te dra, terwyl die organisasie onpersoonlik en idealisties is. Rolle, poste, vergoeding en magssisteme is meer breedweg gedefinieer en groepe is meer vry om te organiseer en te herorganiseer. Mense is nie toegewys tot bepaalde rolle en take nie, maar roteer soos dit nodig geag word. NT-organisasies kan ook gesien word as navorsing- en ontwikkelingorganisasies, aangesien die klem gelê word op ontdekking, uitvinding en die produksie van nuwe tegnologie. Die helde in 'n NT-organisasie is breë konseptualiseerders.
- ~ **NF-kombinasie:** Die klem val hier op die mees algemene persoonlike en menslike doelwitte van die organisasie. Persone met die NF-kombinasie is gemoeid met die nastreef van menslikheid asook die ontwikkeling daarvan. Die organisasie bestaan ten einde in die persoonlike en sosiale behoeftes van mense te voldoen, is heeltemal gedesentraliseer, met geen duidelike gesagslyne of sentrale leier, en geen vaste voorgeskrewe reëls en gedrag nie. Almal is vry om met almal te kommunikeer sonder om bang te wees dat die verkeerde kanale gevolg word. Helde in die NF-organisasies is nie net in staat om nuwe doelwitte en doelstellings te visualiseer nie, maar is ook in staat om aan die organisasie rigting in 'n menslike sin te gee.
- ~ **SF-kombinasie:** SF-organisasies is gemoeid met die detail van menslike verhoudings in die bepaalde organisasie, met die menslike kwaliteite van die mense in die bepaalde rolle in 'n gedetailleerde werksomgewing. Die helde is daardie persone wat dit regkry om 'n hoogs persoonlike, warm klimaat in die organisasie te kweek vanweë

hulle wil om werk toe te kom en so word die organisasie 'n tweede huis of familie.

Navorsing deur De Beer (1997) het getoon dat vroue in Suid-Afrika 'n oorheersende voorkeur vir gevoel (F) bo mans het, terwyl Smit en van der Berg (1995) gevind het dat werkende vroue 'n groter voorkeur vir denke (T) het bo huisvroue (voorkeur vir gevoel).

Frazer (1994), Van Heerden (1996) en De Beer (1997) het bevestig dat jong mense in Suid-Afrika beduidend meer oorheersend (E) en (P) meet as ouer persone. Ouer vroue neig meer na I,S,F en J, terwyl ouer mans meer neig na I,S,T en J.

Volgens Bell (1999) is meer as sestig persent van alle sakemanne denkers (T) en meer as sestig persent van alle sakevroue gevoelsmense (F). Hy beweer ook dat INTJ die mees algemene tipe onder uitvoerende bestuurders is. Die SP-kombinasie is volgens Bell die mees algemeen en ook die ideale tipe vir rekenaarnetwerkadministrateurs. Hierdie persone neig om toe te pas en detail raak te sien, maar moet ook kan aanpas by veranderinge en moet vure kan doodslaan.

2.2.3 Die trekfaktor-teorie van Raymond Cattell

Cattell se trekfaktor-teorie word vervolgens bespreek.

2.2.3.1 Aannames oor die mens

Cattell glo dat die mens vasgevang is in 'n gedurige konflik tussen sy drange en die morele vereistes van die samelewing. Hy sê dat menslike gedrag wetlik is en dat dit in terme van verhoudings binne strukturele entiteite verstaan kan word. Sommige van hierdie strukture bestaan uit dryfkragte. Hierdie dryfkragte is bronne van energie en wat gedrag aan die gang sit en aan die gang hou (Cattell, 1970).

In Cattell se verwysingsraamwerk het die temperamenttrekke te doen met wat en hoe persone doen wat hulle doen, hul algemene lewenstyl en -tempo. Cattell (1970) beskou

menslike persoonlikheid as die integrasie van trekke. Elke individu se gedrag weerspieël betreklik baie oppervlaktrekke, namate interaksie met die omgewing plaasvind. In enige gegewe kultuur is hierdie trekke algemeen en kan dit dus deur objektiewe toetse gemeet word. Oppervlaktrekke is op hul beurt weer afhanklik van grondtrekke. Trekke, soos dit by die mens voorkom, kan ook beskryf word in terme van hoe dit uitgedruk word naamlik as vermoëns, as dinamiese of doelgerigte trekke of as reaktiewe temperamentele trekke (Cattell, 1970; Chaplin & Krawiec, 1968).

2.2.3.2 Parameters

Cattell se trekfaktor-teorie beskik oor die vermoë om karaktertrekke wat op 'n wetenskaplike wyse uit 'n groot aantal persoonlikheidsbeskrywings blootgelê word, betroubaar en geldig te meet (Meyer, 1991).

Vir Cattell is dit belangrik dat meting van persoonlikheid gerig moet wees op duidelik omskrewe, eenheidsvormige trekke en stewig gevestigde strukture. In Cattell se teorie word daar onderskeid getref tussen oppervlaktrekke en grondtrekke (Meyer, 1991).

- ~ **Oppervlaktrekke:** Dit is waarneembare eienskappe van die mens, soos aggressiwiteit en vriendelikheid. Dit is ook varieerbare groeperings. Oppervlaktrekke kan maklik geïdentifiseer word deur te let op die groeperings wat normaalweg gebruik word om mense te beskryf. Hierdie trekke het geen bepaalde oorsaaklike grondslag in biologiese faktore en genetiese determinante nie.
- ~ **Grondtrekke:** Dit is die enkele onderliggende entiteite wat letterlik die oppervlakmanifestasies wat in gedrag waarneembaar is, bepaal (Cattell, 1966; Meyer, 1991). Dit is die boustene van die persoonlikheid. Grondtrekke is dus die faktore wat uit 'n faktorontleding voortvloei. Die wiskundige model van faktorontleding impliseer dat faktore bepalers is en dat indien die faktore tot 'n eenvoudige struktuur geroteer word, dit baie waarskynlik is dat die faktore oorsaaklik van aard sal hê.

Soos reeds genoem, is Cattell se teorie gegrond op faktorontleding en glo hy dat die belangrikste vereiste is dat dié faktore toegelaat word om te korreleer eerder as geforseer te word om onafhanklik te wees. Vir Cattell is faktorontleding die metode waardeur onderliggende grondtrekke aan die lig gebring word en tegelyk meetmetodes vir die grondtrekke voorsien word (Meyer, 1991).

Cattell se basiese navorsingstrategie identifiseer drie betekenisvolle grondtrekke, ten opsigte van vermoëns, temperament en motivering.

- ~ **Vermoëtrekke:** Dit het betrekking op die doeltreffendheid waarmee 'n persoon 'n doel in 'n komplekse situasie bereik. Dit stem ooreen met wat in die aanvaarde terminologie kognitiewe eienskappe genoem word.
- ~ **Temperamenttrekke:** Hierdie trekke word weerspieël in aspekte van response soos persoonlike tempo, dominansie en prikkelbaarheid. Dit hou verband met die affektiewe en kom die meeste ooreen met wat in die reël as algemene persoonlikheidstrekke beskou word.
- ~ **Motiveringstrekke:** Hierdie trekke sluit nou aan by die begrip konatief en word weerspieël in die motiverende aspekte wat rigting gee aan gedrag, sowel as belangstellings, houdings en sentimente.

Die volgende sestien persoonlikheidstrekke (eerste-orde faktore) word deur die 16PF gemeet:

Faktor A	-	Warmte
Faktor B	-	Intelligensie
Faktor C	-	Egosterkte
Faktor E	-	Dominansie
Faktor F	-	Sorgvryheid
Faktor G	-	Superegosterke

Faktor H	-	Vrymoedigheid
Faktor I	-	Sensitiwiteit
Faktor L	-	Agterdogtigheid
Faktor M	-	Verbeeldingrykheid
Faktor N	-	Skerpsinnigheid
Faktor O	-	Neiging tot skuldgevoelens
Faktor Q1	-	Radikalisme
Faktor Q2	-	Selfgenoegsaamheid
Faktor Q3	-	Selfbeheersing
Faktor Q4	-	Gespannendheid

In die reël bring Cattell (1971) al die bekende trekke in berekening om gedrag in 'n bepaalde situasie te voorspel, omdat alle trekke potensieel gemoed is by enige handeling, hoewel dit nie noodwendig almal in alle omstandighede 'n invloed uitoefen nie.

2.2.3.3 Toepassingsmoontlikhede vir hierdie navorsing

Cattell se trekfaktor-teorie ten opsigte van persoonlikheidstrekke hou beslis relevante toepassingswaarde vir hierdie navorsing in. Die toepassingswaarde lê daarin dat Cattell die menslike persoonlikheid as die integrasie van trekke beskou. Elke individu se gedrag weerspieël betreklik baie oppervlaktrekke, namate daar interaksie met die omgewing plaasvind. In enige gegewe kultuur is hierdie trekke algemeen en kan dit dus deur objektiewe toetse gemeet word. Oppervlaktrekke is op hul beurt weer afhanklik van grondtrekke.

Jordan, Herriot en Chalmers (1991) het die invloed van homogeniteit van persoonlikhede in organisasies ondersoek. In hierdie studie, waar vier organisasies met 344 bestuurders gebruik is, het die navorsers gevind dat die faktore op die Sestien-Persoonlikheidsvraelys (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970) beduidend tussen die verskillende organisasies verskil het.

Die 16PF, 'n uitvloeisel van Cattell se teorie, gee 'n betroubare en geldige meting van die totale persoonlikheid. As die algemeen aanvaarde persoonlikheidsvraelys in Suid-Afrika,

evalueer die 16PF sestien basiese eienskappe van die menslike persoonlikheid. Verder gee die 16PF 'n geheelbeeld van 'n individu se totale persoonlikheid.

Met die sestien persoonlikheidsfaktore wat die 16PF meet, pas hierdie toets goed in by die studie, aangesien die 16PF wat op Cattell se trekfaktor-teorie gebaseer is, 'n betroubare meetinstrument is vir kenmerke van die menslike persoonlikheid. Dit kan ook gebruik word om te probeer vasstel watter intrapersoonlike kenmerke met 'n organisasie se kultuur verband hou.

2.3 VERSKILLENDE Tipes ORGANISASIEKULTURE

Organisasiekultuur verskil na aanleiding van die aard van menings, waardes en houdings wat gemeenskaplik gehandhaaf word. Net soos die Duitse, Britse, Amerikaanse, Japanse bevolking van mekaar verskil, verskil organisasiekulture van mekaar (Williams, 1993). Volgens Harrison en Stokes (1992) besit enige organisasie 'n kombinasie van vier basiese organisasiekulture, naamlik 'n magskultuur, rolkultuur, prestasiekultuur en 'n ondersteunende kultuur. Elke kultuur impliseer unieke gedragspatrone en waardes.

Soos reeds bespreek, kan MBTI-voorkeure met mekaar in interaksie wees ten einde kragtige kombinasies te vorm. Mitroff (1983) kombineer die datainsameling- en die besluitneming modusse van die MBTI ten einde vier tipes te vorm, naamlik waarneming-denketipe (ST); waarneming-gevoelstipe (SF); intuïsie-denketipe (NT); en intuïsie-gevoelstipe (NF). Hierdie vier tipes is dan ook gekoppel aan die tipes organisasies waarvoor hierdie persoonlikheidstipes 'n voorkeur het, gekoppel. Harrison en Stokes (1992) se vier tipes organisasiekulture pas dan ook direk in by die doel van hierdie navorsing. Mitroff (1983) het vier tipes organisasies geïdentifiseer waarvolgens die persoonlikheidstipes van die MBTI geklassifiseer kan word. Harrison en Stokes se kultuurtypes pas dan ook nou hierby aan.

2.3.1 Magskultuur

'n Magsgeoriënteerde organisasie is gebaseer op die ongelyke toegang tot hulpbronne. 'n

Hulpbron kan enigiets wees wat een persoon beheer en wat 'n ander persoon wil hê. Persone met mag kan hul hulpbronne gebruik om ander se behoeftes te bevredig of te frustreer. 'n Ander se gedrag word dus hierdeur beheer (Anthony, 1994; Harrison & Stokes, 1992).

Magsorganisasies is gewoonlik gebaseer op sterk leierskap en geregtigheid. Leiers is ferm, regverdig en toegeeflik met hulle werknemers. Gevalle bestaan ook waar met vrees regeer word. 'n Magsoriëntasie pas in 'n entrepreneursituasie waar die leier visie, intelligense en die wil besit om sy onderneming te bestuur. Groot magsgeoriënteerde organisasies is gewoonlik ondoeltreffend, behalwe as die organisasie ondersteun word deur goeie strukture en stelsels. Die magsgeoriënteerde organisasie kweek afhanklikheid by sy ondergeskiktes (Carnall, 1986).

2.3.2 Rolkultuur

'n Rolkultuur is 'n stelsel van strukture en prosedures wat ondergeskiktes beskerm en wat stabiliteit aan organisasies verleen. Die pligte en belonings van lede se rolle is versigtig gedefinieer, is op skrif en is 'n eksplisiete of implisiete kontrak tussen die organisasie en die individu (Schmickl, 1987).

Volgens Harrison en Stokes (1992) is die waarde onderliggend aan die rolkultuurorde, rasionaliteit en konstantheid. 'n Rolgeoriënteerde organisasie word gewoonlik ook 'n burokrasie genoem, omdat outoriteit versigtig gedelegeer word.

Tradisionele rolgeoriënteerde organisasies was veral kenmerkend tussen 1850 en 1950, waar tegnologie en markte redelik stabiel was (Harrison & Stokes, 1992). Die meeste groot organisasies toon tans sterk elemente van 'n rolkultuur.

Die swakhede van 'n rolorganisasie is dat dit bestuur word met die aannames dat mense nie vertrou kan word nie, en daarom word die outoriteit van werknemers op laer vlakke geïnhibeer. Die rigiditeit van die stelsel beperk innovasie, en as enige veranderinge

geïmplementeer word, neem dit besonder lank (Harrison & Stokes, 1992).

2.3.3 Prestasiekultuur

Beide die mag- en rolkultuur gebruik eksterne belonings en straf om mense te motiveer. Van werknemers word verwag om hul persoonlike energie by te dra om vir belonings te kwalifiseer (Harrison & Stokes, 1992).

Volgens Furnham en Gunter (1993) hou heelwat mense van hul werk en wil hulle graag 'n betekenisvolle bydrae tot die gemeenskap lewer. Dié skrywers meen verder dat die meeste mense dit geniet om met kollegas of kliënte in interaksie te verkeer. Hierdie intrinsieke belonings is kwalitatief eerder as kwantitatief van aard, en ontstaan vanuit die aard van werk en/of die konteks waarbinne dit plaasvind (Harrison & Stokes, 1992). Die tradisionele mags- en rolkulture maak nie vir hierdie intrinsieke bevrediging voorsiening nie.

Volgens Harrison en Stokes (1992) ontwikkel die intrinsieke bevrediging natuurlik binne sommige werksituasies. Ander motiveerders word doelbewus in die werksklimaat ingebou. Harrison en Stokes (1992) rapporteer dat verskeie individue die prestasiekultuur hoogs bevredigend ervaar en dat dit tot groter verbondenheid aanleiding gee. Deelnemers aan die navorsing van Harrison en Stokes het hierdie "hoë energie"-werksituasie soos volg beskryf:

- ~ Die werksituasie neem die totale persoon in beslag.
- ~ Werknemers glo dat hulle vir iets groter as hulself werk.
- ~ Werknemers werk lang ure sonder enige klagtes.
- ~ Werknemers bestuur hulself, sonder enige rigtingsgewing deur hoër gesag.
- ~ Daar bestaan 'n hoë vlak van motivering, spanwerk en kohesie. Die groep dink gewoonlik hulle is spesiaal en eksklusief.
- ~ Daar bestaan altyd 'n gevoel van dringendheid.
- ~ Daar is 'n duidelik verstaanbare missie.
- ~ Die missie word beklemtoon en versterk deur alles wat die topbestuur doen.
- ~ Werknemers verskil nie oor die missie nie. Persone wat nie die organisasie se

basiese waardes handhaaf nie, voel gewoonlik ongemaklik en verlaat die organisasie.

- ~ Kommunikasiekanale is oop - beide lateraal en vertikaal.
- ~ Werknemers op laer vlakke is bemagtig om besluite te neem.
- ~ Foute word as 'n leerervaring beskou.

Volgens Harrison en Stokes (1992) kan die prestasiekultuur tot bepaalde probleme aanleiding gee, naamlik dat so 'n organisasie nie georganiseer is nie; afhanklik is van 'n hoë vlak van motivering om gebreke ten opsigte van strukture, stelsels en beplanning te oorkom; mense se behoeftes is ondergeskik aan die organisasie se behoeftes en missie; en werknemers ervaar gewoonlik 'n hoë stresvlak.

2.3.4 Ondersteuningskultuur

Die ondersteuningskultuur kan gedefinieer word as 'n organisasiekultuur wat gebaseer is op wedersydse vertroue tussen die individu en die organisasie. Binne so 'n organisasie glo die werknemers dat daar aan hulle as mense waarde geheg word. 'n Ondersteuningskultuur moedig warmte en selfs liefde tussen werknemers aan. Mense hou daarvan om werk toe te gaan, omdat daar mense is vir wie hulle omgee. Persone binne só 'n kultuur is ook gewoonlik meer menslik ten opsigte van hul interaksie met verskaffers, kliënte, en kollegas (Williams et al., 1993).

Volgens Harrison en Stokes (1993) word ondersteuningsgeoriënteerde organisasies deur die volgende gekenmerk:

- ~ Werknemers help mekaar oor grense heen.
- ~ Werknemers kommunikeer gereeld, nie net oor werk nie, maar ook oor persoonlike behoeftes.
- ~ Werknemers hou daarvan om saam tyd deur te bring.
- ~ Tydens keuring word die klem op die menslike faktor geplaas.
- ~ Werknemers word beskou as inherent goed, en as foute gemaak word, kry hulle 'n tweede kans.

- ~ Die organisasie sal beleid herskryf om mense te help, so ook sal die werknemers die organisasie in alle opsigte ondersteun.
- ~ Konfrontasie word vermy, wat kan veroorsaak dat sommige sake nie uitgeklaar word nie.

Harrison en Stokes (1992) meen dat mense in die ondersteuningsgeoriënteerde organisasie soms konflik vermy; konsensus word oorbeklemtoom, wat veroorsaak dat dit lank neem om besluite te neem; verskille in vaardighede en vermoë word geïgnoreer in die belang van gelykheid; en swak prestasie word moeilik aangespreek.

2.4 TEORETIESE INTEGRASIE: DIE VERBAND TUSSEN PERSOONLIKHEID EN ORGANISASIEKULTUUR

Dit blyk uit die teorie dat daar waarskynlik 'n verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur binne organisasies mag bestaan.

By die ontleding van die analitiese teorie van Jung en die uitbreiding daarop van Myers en Briggs, asook die trekfaktor-teorie van Cattell, is dit duidelik dat individue oor sekere persoonlikheidskenmerke- en voorkeure beskik. Hierdie persoonlikheidskenmerke en voorkeure lei dan ook noodwendig tot 'n keuse (voorkeur) vir 'n sekere tipe organisasie. Hierdie voorkeur ten opsigte van sekere tipes organisasies lei weer tot 'n homogeniteit van persoonlikheid. Homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies word ook verder deur verskeie faktore versterk en onderhou.

2.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is twee verskillende persoonlikheidsteorieë vanuit die literatuur bespreek naamlik die van Jung, dié uitbreiding daarop deur Myers-Briggs asook die trekfaktor-teorie van Cattell. Verder is die begrip organisasiekultuur; vorming van kultuur, vlakke en kenmerke van organisasiekultuur asook die verskillende tipes organisasiekulture, vanuit die literatuur bespreek.

Hiermee is die eerste specifieke doelstelling, naamlik om vanuit die literatuur die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur te bepaal, afgehandel, en is die eerste navorsingsvraag beantwoord.

In Hoofstuk 3 word die empiriese ondersoek bespreek.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

Die tweede fase van hierdie navorsing behels 'n empiriese ondersoek. Die empiriese ondersoek behels die volgende stappe:

- ~ Die samestelling van die ondersoekgroep.
- ~ Die keuse en toepassing van meetinstrumente.
- ~ Statistiese ontleding van die data.
- ~ Hipoteseformulering.
- ~ Rapportering en bespreking van die resultate.
- ~ Gevolgtrekkings en aanbevelings.

In hierdie hoofstuk word die doel van die empiriese ondersoek, die ondersoekgroep, die meetinstrumente, die werkswyse, die navorsingsmetode, die statistiese verwerking en die formulering van die hipoteses bespreek.

3.1 DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel van die empiriese ondersoek is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen persoonlikheidskenmerke en -voorkeure aan die een kant en die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie.

3.2 ONDERSOEKGROEP

Die ondersoekgroep word verteenwoordig deur respondente uit verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie naamlik:

- ~ Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys - Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe.

~ Fourie's Poultry Farm (Pty) Ltd - Fabriekspersoneel en administratiewe personeel.

Die ondersoekgroep bestaan uit eksperimenteel-toeganklike lede binne dié organisasies. Deur van 'n beskikbaarheidsteekproef gebruik te maak, is 'n steekproef van 89 toetskandidate uit 'n populasie van 102 persone in die verskillende organisasies, gekies. Die steekproewe by die verskillende organisasies is verteenwoordigend getrek ten opsigte van die verskillende bestuursvlakke en jare diens in die bepaalde organisasie. Die samestelling van die ondersoekgroep word in Tabel 1 ten opsigte van organisasie uiteengesit:

Tabel 1

Grootte van die Ondersoekgroep ten opsigte van Organisasies

Organisasie	Aantal respondente	Totale populasie	Persentasie
PU vir CHO	29	37	78,37
Fourie's Poultry (Fabriek)	29	30	96,66
Fourie's Poultry (Admin)	31	35	88,57

Ten opsigte van geslag kan die ondersoekgroep soos volg uiteengesit word (Tabel 2):

Tabel 2

Grootte van die Ondersoekgroep ten opsigte van Geslag

Organisasie	Geslag	Aantal respondente	Totale populasie	Persentasie
PU vir CHO	Manlik	22	53	41,50
	Vroulik	7	36	19,44
Fourie's Poultry (Fabriek)	Manlik	28	53	52,83
	Vroulik	1	36	2,77
Fourie's Poultry (Admin)	Manlik	3	53	5,66
	Vroulik	28	36	77,77

Ten opsigte van ouderdom kan die ondersoekgroep soos volg uiteengesit word (Tabel 3):

Tabel 3

Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Ouderdom

Organisasie	Ouderdom	Aantal respondente	Totale populasie	Persentasie
PU vir CHO	30 jr en jonger	9	19	47,36
	31 tot 40 jaar	6	30	20,00
	41 tot 50 jaar	8	23	34,78
	51 tot 60 jaar	5	15	33,33
	60 jr en ouer	1	2	50,00
Fourie's Poultry (Fabriek)	30 jr en jonger	6	19	31,57
	31 tot 40 jaar	8	30	26,66
	41 tot 50 jaar	7	23	30,43
	51 tot 60 jaar	8	15	53,33
	60 jr en ouer	0	2	0,00
Fourie's Poultry (Admin)	30 jr en jonger	4	19	21,65
	31 tot 40 jaar	16	30	53,33
	41 tot 50 jaar	8	23	34,78
	51 tot 60 jaar	2	15	13,33
	60 jr en ouer	1	2	50,00

Ten opsigte van jare diens in die organisasie kan die ondersoekgroep soos volg uiteengesit word (Tabel 4):

Tabel 4

Grootte van die Onderzoekgroep ten opsigte van Diensjare in die Organisasie

Organisasie	Diensjare	Aantal respondente	Totale populasie	Persentasie
PU vir CHO	6 jr en minder	11	51	21,56
	7 jr en meer	18	38	47,36
Fourie's Poultry (Fabriek)	6 jr en minder	22	51	43,13
	7 jr en meer	7	38	18,42
Fourie's Poultry (Admin)	6 jr en minder	18	51	35,29
	7 jr en meer	13	38	34,21

3.3 DIE METINGSBATTERY

Ten einde die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur te bepaal, is 'n metingsbattery saamgestel.

Die verskillende meetinstrumente word vervolgens bespreek met verwysing na die rasionaal en ontwikkeling, beskrywing, afneem en nasien, interpretasie en die betroubaarheid en geldigheid daarvan. Die motivering vir die keuse van die betrokke meetinstrument word hierna verstrek.

3.3.1 Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Die ontwikkeling en rasionaal, beskrywing, afneem, nasien, betroubaarheid en geldigheid van die MBTI word vervolgens bespreek.

3.3.1.1 Ontwikkeling en rasionaal van die MBTI

Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is oor 'n tydperk van meer as 50 jaar, deur Katharine Cook Briggs (1875 - 1968) en haar dogter Isabel Briggs Myers (1897 - 1980)

ontwikkel (Myers, 1993; Van Rooyen et al., 1995). Die Amerikaanse vraelys is met verloop van jare verskeie kere hersien en selfs uitgebrei. Tussen 1975 en 1977 is daar nuwe items gestandaardiseer en hierdie nuwe ontleding is ook gekenmerk aan die feit dat dit kultuurvry verklaar is. In 1977 is die MBTI dan ook deur Consulting Psychologists Press gepubliseer. Die toets is ontwikkel met 'n stel geselekteerde gestruktureerde items om persoonlikheidsvoorkeure te beskryf ten einde gedrag te voorspel.

Die rasionaal van die MBTI is dat karaktertrekke wat op 'n wetenskaplike wyse uit 'n groot aantal persoonlikheidsbeskrywings blootgelê is, 'n betroubare en geldige meting van die ware persoonlikheidsvoorkeure by die spesifieke individu aanwesig, verskaf. Daar kan ook opgelet word dat die MBTI sestien persoonlikheidstipes onderskei waarvan daar vir elke persoonlikheidstipe 'n primêre (dominante) funksie is, met ander woorde dit is die funksie wat individue met daardie bepaalde tipe verkies om te gebruik. So ook word daar onderskei tussen 'n sekondêre (hulp) en tersiêre (minderwaardige) funksies wat minder en glad nie verkies word deur die individu nie (Fudjack & Dinkelaker, 1995).

Die MBTI is opgestel vir die evaluering van sestien basiese voorkeure van die menslike persoonlikheid. Aan die hand daarvan word 'n saamgestelde persoonlikheidstipe verkry en gedragsvoorspelling ten opsigte van voorkeure oor die toetsling gemaak.

3.3.1.2 Beskrywing van die MBTI

Daar bestaan verskeie vorms van die MBTI, naamlik Vorm F en G, K en J (Van Rooyen, et al., 1995). Die onderskeie vorms word vervolgens kortliks bespreek.

~ Die G-vorm bestaan uit 126 items en is bedoel vir vinnige afhandeling waar daar tydsbeperkinge is. Slegs 94 van die 126 items word gebruik om gedragsvoorkeure te bepaal. 'n Masker word gebruik om die items te merk. Daar bestaan ook 'n Vorm G-selfmerk. Hierdie vorm word gebruik by werkswinkels waar daar nie gewoonlik tyd is om die vorm vooraf te merk nie.

~ Die K-vorm staan ook bekend as die "Expanded Analysis Report". Die 131 items

gee twintig subskale wat deur 'n berader gebruik kan word om te bepaal hoe die kliënt met ander mense van sy tipe, ouderdom en geslag vergelyk. Die vorm kan egter net met 'n rekenaarprogram gemerk word.

- ~ Die J-vorm staan ook bekend as die "Type Differentiation Indicator". Die 290 items sluit aan by Vorm K en verskaf 'n ontleding van sewe gemaksskale wat 'n kliënt se gereedheid vir berading aandui. Hierdie vorm maak ook gebruik van 'n rekenaarprogram om te merk.
- ~ Die F-vorm (wat in hierdie navorsing gebruik word) bevat 166 items en is die finale weergawe van Katherine Briggs en haar dogter Isabel Myers se oorspronklike navorsing. Hierdie vorm word ook algemeen gebruik vir navorsingsdoeleindes en maak gebruik van vyf maskers om te merk.

Die MBTI dui verskille tussen individue aan, wat spruit uit:

- ~ Waar hulle verkies om hulle aandag te fokus [Ekstroversie (E) of Introversie(I)];
- ~ die wyse wat hulle verkies om informasie in te win [Waarneming (S) of Intuisie (N)];
- ~ die manier wat hulle verkies om besluite te neem [Denke (T) of Gevoel (F)];
- ~ hoe hulle, hulself teenoor die eksterne wêreld oriënteer - gebruik hulle 'n Oordeelsproses of 'n Persepsiële proses wanneer hulle kontak maak met die buitewêreld [Oordeel (J) of Persepsie (P)].

Volgens die teorie beskik elke persoon oor 'n natuurlike voorkeur vir een van die twee voorkeure op die vier polêre skale van die MBTI. Die individu gebruik albei voorkeure op die verskillende skale met verskillende tye, maar nooit gelyk nie en ook nooit met dieselfde selfvertroue nie. Wanneer persone hulle sterkste voorkeur gebruik, is hulle gewoonlik op hul beste, hulle voel bevoeg, natuurlik en vol energie. Tabel 5 toon die sestien persoonlikheidstipes wat saamgestel kan word uit die agt voorkeure.

Tabel 5

Sestien Persoonlikheidstipes volgens die MBTI

	Sensoriese Tipes		Intuitiewe Tipes	
Introverte	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Ekstroverte	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Basiese interpretasie van die letterwaardes lyk soos volg:

- I - Vlak van konsentrasie
- E - Omvang van belangstelling
- S - Maak staat op feite
- N - Begrip vir moontlikhede
- T - Logies en ontleed
- F - Warmte en simpatie
- J - Organisasie
- P - Aanpasbaar

Die MBTI Vorm F en G beskik ook oor 'n numeriese waarde wat aan die tipe gekoppel kan word. Hierdie numeriese waardes is vir alle routellings van verskillende voorkeure op die bepaalde masker aangebring. Die numeriese waarde toon die sterkte van die voorkeur aan, terwyl die letterwaarde die rigting van die voorkeur aandui (Van Rooyen et al., 1995).

3.3.1.3 Afneem en nasien van die MBTI

Die MBTI kan individueel of binne groepsverband afgeneem word. Die MBTI kan binne 40 minute deur die toetsling ingevul word. Geen tydsbeperking word aan die toetsling gestel by die invul van die vraeboekie nie. Instruksies vir die beantwoording van die MBTI verskyn in die herbruikbare vraeboekies. Die respondent beantwoord die 166 items deur telkens te besluit watter van die alternatiewe verteenwoordigend is van sy optrede en gevoelens in die algemeen. Dit is belangrik dat die toetsafnemer nie vrae mag verduidelik en die

betekenis van woorde verduidelik nie.

Die MBTI word met behulp van vyf nasienmaskers nagesien. 'n Telling word vir elke van die agt voorkeure verkry. Letterwaardes en numeriese waardes word dan aan elke voorkeur gekoppel en 'n persoonlikheidstipe kode word opgestel met sterkte tellings daaraan gekoppel, byvoorbeeld I (23) S (29) T (19) J (22).

3.3.1.4 Interpretasie van die MBTI

By die interpretasie van die MBTI moet daar ingedagte gehou word dat die MBTI 'n indikator is en nie 'n toets nie. Daar is nie 'n regte of verkeerde antwoord nie, gevolglik is daar dan nie goeie of slegte, of gesonde of siek MBTI-tipes nie.

Die response wat op die MBTI verkry word, word so nagesien dat die tellings wat verkry word, geïnterpreteer kan word volgens 'n letterwaarde wat die voorkeurtipe aandui asook 'n numeriese waarde wat die sterkte van die voorkeur aantoon. Hierdie digotome voorkeurtellings is vir doeleindes van korrelasionele navorsing met die MBTI, omgeskakel na kontinue skale:

- ~ vir E,S,T en J voorkeurtellings word die numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur van 100 afgetrek, terwyl
- ~ vir I,N,F en P voorkeurtellings word die numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur by 100 bygetel.

Die kern van Jung se teorie, soos dit ook deur die MBTI geïnterpreteer word, is die oortuiging dat voorkeurgedrag verband hou met twee stelle houdings naamlik Introversie - Ekstroversie en Oordeel - Persepsie, asook vier basiese funksies of prosesse naamlik Waarneming - Intuisie en Denke - Gevoel.

3.3.1.5 Betroubaarheid van die MBTI

Volgens Hammer (1996) beskik die MBTI oor 'n interne konsekwentheid van tussen 0,84

en 0,86 en 'n temporele stabiliteit van 0,76. Hy het verder ook gevind dat 92 persent van alle individue met sterk voorkeure en 81 persent van alle individue met medium voorkeure as dieselfde tipe tydens die hertoets na vore kom. Zietsman (1996) het in 'n studie waar hy 1943 Suid-Afrikaanse respondente met Amerikaanse respondente vergelyk, daarin geslaag om 'n betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach se Alfa) vir elke skaal te bereken. 'n Interne konsekwentheid van 0,80 en hoër is vir alle skale gevind.

Salter, Evans en Forney (1997) het in navorsing wat hulle gedoen het ten opsigte van toets-hertoetsbetroubaarheid van die dominante funksie 'n toets-hertoetsbetroubaarheid van tussen 0,69 tot 0,77 gevind (kyk Tabel 6). Ander navorsers het ook redelike goeie resultate gekry ten opsigte van die toets-hertoetsbetroubaarheid van die MBTI (Johnson, 1992; Myers & Mccaully, 1985).

Tabel 6
Toets-hertoetsbetroubaarheid van die MBTI

Skaal	Korrelasie (r)
Ekstroversie/Introversie E-I	0,77
Waarneming/Intuisie S-N	0,75
Denke/Gevoel T-F	0,69
Oordeel/Waarneming J-P	0,77

Ongepubliseerde navorsing wat Van Rooyen (1998) op 435 Suid-Afrikaanse respondente uitgevoer het, het gewys dat 81,4% van alle respondente saamgestem het met hul tipe, soos dit deur die MBTI uitgewys is. Van die 18,6% wat wel hul profiele verander het, het 14,9% een voorkeur verander, 3,2% twee voorkeure en 0,5% drie voorkeure.

Harvey (Hammer, 1996) het 'n meta-analitiese studie gedoen waar hulle studies gebruik het waar mans en vrouens as sub-data groepe gerapporteer is. Hy het 'n steekproef van 102174 gebruik. Hy het gerapporteer dat daar wel 'n verskil is tussen die verdeelde helftebetroubaarheid tellings vir mans en vrouens (vrouens het 'n laer

betroubaarheid getoon). Hy het verder ook gevind dat die verdeeldeelbetroubaarheid vergelykbaar is ten opsigte van alle skale op die MBTI. 'n Gemiddelde korrelasie (r) van 0,83 is oor die verskillende skale gevind.

Van Rooyen (1998) som die betroubaarheid van die MBTI soos volg op:

- ~ Totale gemiddelde betroubaarheid van 0,84.
- ~ Interne konsekwentheid van 0,86.
- ~ Temporale stabiliteit van 0,76.
- ~ Vir mense met redelik tot sterk voorkeure blyk tipe-profiele stabiel te bly oor tyd (92% van alle respondente blyk dieselfde profiel te kry met hertoetsing).

3.3.1.6 Geldigheid van die MBTI

Omdat die veranderlikes van die MBTI op 'n vier-faktorskaal bereken word (dit wil sê op faktoranalitiese gronde) en nie op grond van betekenis nie, word gesigsgeldigheid nie by die MBTI vereis nie, en ondersteun dit gevolglik konstrugeldigheid (Van Rooyen et al., 1995). Myers en McCaully (1992) het genoegsame konstrugeldigheid gevind ten opsigte van ander erkende instrumente:

- ~ Ekstroversie - 0,40 tot 0,77 en Introversie - 0,40 tot 0,75.
- ~ Waarneming (S) - Persepsie (P) - 0,40 tot 0,67 en Intuïsie (N) - Persepsie (P) - 0,40 tot 0,62.
- ~ Denke (T) - Oordeel (J) - 0,40 tot 0,57 en Gevoel (F) - Oordeel (J) - 0,40 tot 0,55.
- ~ Oordeel (J) - 0,40 tot 0,59 en Persepsie (P) - 0,40 tot 0,57.

Verskeie groot internasionale studies het die faktorstruktuur van die MBTI bevestig (De Bruin, 1996; Rytting & Ware, 1993).

Suid-Afrikaanse studies bevestig die verskeie internasionale studies ten opsigte van die geldigheid van die MBTI. Die studies van Frazer (1994) en Deller (1997) het bepaalde bydraes gelewer.

In 'n studie waar Frazer (1994) 246 universiteitstudente gebruik het om die geldigheid van die MBTI te bepaal, het die navorser bevestig dat die MBTI beduidend korreleer met ander erkende instrumente. Frazer het die 16PF in haar studie gebruik ten einde die MBTI te toets vir geldigheid. Frazer som haar bevindinge as volg op "... it undoubtedly is one of the best validated and most thoroughly evaluated instruments in the world and will establish a place for itself in career counselling practice in South Africa in the future." (Frazer, 1994, p.231).

Deller (1997) het die geldigheid van die MBTI met die Selfondersoekvraelys (SOV) ondersoek. Die navorser het bevind dat die resultate van beide instrumente in lyn is met dit wat die kennis van die basiese teorieë voorspel het. Verder het dit die geldigheid van beide die instrumente bevestig.

Die MBTI het goeie voorspellingsgeldigheid ten opsigte van:

- ~ Onafhanklike gedragswaarneming;
- ~ beroepsvoorkeure/keuses;
- ~ tellings op ander persoonlikheidsvraelyste, en
- ~ beste passing van tipe (Van Rooyen, 1995).

In 'n studie waar Furnham (1996) die MBTI met die NEO-PI vyf-faktormodel van persoonlikheid vergelyk het, het daar duidelike ooreenkomste tussen die twee meetinstrumente uitgekom, wat voorspellingsgeldigheid verder positief uitwys. De Bruin (1996) het 'n faktorontleding op 804 Suid-Afrikaanse volwasse respondente, wat die MBTI afgeneem het, uitgevoer. Daar is gevind dat vier van die vyf faktore van die vyf-faktor model ooreenstem met die vier skale van die MBTI, wat konstrugeldigheid van die MBTI verder bevestig. Die skale stem soos volg ooreen:

- ~ Ekstroversie/Introversie (MBTI) met Ekstroversie ("Big Five").
- ~ Waarneming/Intuisie (MBTI) met Openheid vir ervaring ("Big Five").
- ~ Oordeel/Persepsie (MBTI) met Konsensieusheid ("Big Five").
- ~ Denke/Gevoel (MBTI) met Ooreenstemmigheid ("Big Five").

Church en Waclawski (1998) dui aan dat die MBTI hoë toepassingsgeldigheid onder konsultante, bedryfsielkundiges en beraders het.

3.3.1.7 Motivering vir die gebruik van die MBTI

Uit die vorige bespreking blyk dit dat die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) (Briggs-Myers & Myers, 1980) vir die meting van persoonlikheidsvoorkeure op vier bipolêre persoonlikheidsdimensies gebruik word. Die interne konsekwentheid van die MBTI varieer tussen 0,84 en 0,86, terwyl temporale stabiliteit van 0,76 gevind is (Hammer, 1996). Die toets-hertoetsbetroubaarheid van die MBTI is bevredigend en varieer tussen 0,60 en 0,93 (Myers & McCaully, 1992). Die faktorstruktuur van die MBTI is ook deur verskeie groot internasionale steekproewe bevestig (De Bruin, 1996; Rytting & Ware, 1993).

Schneider (1987) se model stel ook voor dat mense verskillend aangetrokke voel tot 'n organisasie. Dit vloei voort uit die karakter van die organisasie, wat manifesteer in die struktuur, strategieë en kultuur van die organisasie. Volgens Argyris (1958) werf en keur organisasies, soos hy dit genoem het, die regte tipe persoon - dit lei normaalweg tot 'n homogene persoonlikheid binne die organisasie. Schneider et al. (1998) sien homogeniteit van persoonlikhede as die mate waarin individue binne verskillende organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie. Dit beteken dat individue dieselfde persoonlikheidskenmerke en -voorkeure binne die bepaalde organisasie deel. Levinson (1987) het voorgestel dat daar 'n definitiewe organisasiepersoonlikheid bestaan en dat hierdie persoonlikheid individue met dieselfde persoonlikheid trek. Schneider et al. (1998) stel verder voor dat hierdie homogene persoonlikheid wat binne organisasies ontstaan ook verskil van organisasie tot organisasie en sluit die gebruik van die MBTI by die bepaling van voorkeure in bepaalde organisasies dan ook nou aan by die doelstelling van die navorsing.

3.3.2 Die Sesien-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16PF)

Die ontwikkeling en rasionaal, beskrywing, afneem, nasien, interpretasie, betroubaarheid

en geldigheid en motivering vir die keuse van die 16PF word vervolgens bespreek.

3.3.2.1 Ontwikkeling en rasionaal van die 16PF

Die aanvanklike Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16PF) is deur R.B. Cattell (1949) vir gebruik in Amerika, onder die outeursreg van die Institute for Personality and Ability Testing (IPAT) ontwikkel. Die Amerikaanse vraelys is met verloop van jare verskeie kere hersien en selfs uitgebrei. Die toets is ontwikkel met 'n stel geselekteerde gestruktureerde items om persoonlikheidsbeskrywings te doen ten einde gedrag te voorspel (Rothmann, 1995; Van Eeden & Prinsloo, 1997).

Die rasionaal van die 16PF is dat karaktertrekke wat op 'n wetenskaplike wyse uit 'n groot aantal persoonlikheidsbeskrywings blootgelê is, 'n betroubare en geldige meting van die ware persoonlikheidskonstrukte by die mens aanwesig, verskaf. Daar kan ook opgelet word dat die sestien primêre trekke ook in groepe saamgevoeg kan word om 'n aantal tweede-ordefaktore te vorm. Laasgenoemde wissel tussen vyf en agt, en word gewoonlik verkry deur 'n faktorontleding te doen van die korrelasiematriks van die sestien primêre faktortotale (Prinsloo, 1992).

Die 16PF is opgestel vir die evaluering van sestien basiese eienskappe van die menslike persoonlikheid. Aan die hand daarvan word 'n geïntegreerde "persoonlikheidsbeeld" verkry en gedragsvoorspellings oor die toetsling gemaak.

3.3.2.2 Beskrywing van die 16PF

Daar bestaan verskeie vorms van die 16PF, naamlik Vorm A, B, E en SA 92. Die onderskeie vorms word vervolgens bespreek.

~ Die A- en B-vorms bevat elk 187 items en is bedoel vir volwassenes met 'n formele begripvlak van minstens Standaard 10 of gelykwaardige opleiding. Aangepaste weergawes vir Suid-Afrika van beide hierdie vorms is tans met plaaslike norms in Suid-Afrika beskikbaar. Die A-vorm is op verskeie subgroepe gestandaardiseer en

is bruikbaar in voorligting- en keuringsituasies. Die B-vorm is veral in na-sekundêre akademiese omgewings gestandaardiseer.

- ~ Die E-vorm bevat 128 items en die taalgebruik, woordeskat en formaat is vereenvoudig sodat dit geskik is vir persone van 18 jaar en ouer met 'n formele onderrigpeil tussen Standerd 4 en Standerd 9. Hierdie vorm is aangepas en gestandaardiseer vir Suid-Afrikaanse gebruik

- ~ Die SA 92-vorm (wat in hierdie navorsing gebruik word) bevat 160-items en is 'n nuwe weergawe van die 16PF. Die oogmerk is dat die nuwe SA weergawe van die 16PF die ouer A- en B-vorms met verloop van tyd vervang. Daar is veral drie aanduidings ten gunste hiervan, wat inderdaad ook die behoefte aan die vrystelling daarvan weerspieël (Prinsloo, 1992):
 - ~ Geslag en etniese sydigheid is moontlik in items van die A- en B-vorms aanwesig.

 - ~ Elke teikengroep waarvoor norms in die twee vorige vorms vervat is, dit wil sê studente, personeel uit die bedryf en alle geslagte, word nou gesamentlik hanteer.

 - ~ Meer vryheid is gedurende die navorsing toegelaat om items uit verskeie vorms te herrangskik en te selekteer, met die gevolg dat swak items op grond van die resultate van itemontleding weggelaat kan word, wat voorheen nie die geval was nie.

Die volgende sestien persoonlikheidstrekke (eerste-ordefaktore) word deur die 16PF gemeet:

Faktor A	-	Warmte
Faktor B	-	Intelligensie
Faktor C	-	Egosterkte

Faktor E	-	Dominansie
Faktor F	-	Sorgvryheid
Faktor G	-	Superegosterke
Faktor H	-	Vrymoedigheid
Faktor I	-	Sensitiwiteit
Faktor L	-	Agterdogtigheid
Faktor M	-	Verbeeldingrykheid
Faktor N	-	Skerpsinnigheid
Faktor O	-	Neiging tot skuldgevoelens
Faktor Q1	-	Radikalisme
Faktor Q2	-	Selfgenoegsaamheid
Faktor Q3	-	Selfbeheersing
Faktor Q4	-	Gespannenheid

Sekondêre faktore of tweede-orde dimensies:

- ~ Introversie teenoor ekstroversie
- ~ Aanpassing teenoor angs
- ~ Gevoelsafhanklikheid teenoor kortikaliteit
- ~ Onderworpenheid teenoor onafhanklikheid
- ~ Natuurlikheid teenoor versigtigheid
- ~ Koue realisme teenoor kwistige subjektiwiteit
- ~ Lae intelligensie teenoor hoë intelligensie
- ~ Lae superegosterkte teenoor hoë superegosterkte.

Die sekondêre faktore is breë invloede of organiseerders wat bydra tot die primêre faktore, waardeur die korrelasies tussen laasgenoemde verklaar word. Die sekondêre tellings, gepaard met die primêre tellings, toon hoe die primêre faktore by 'n besondere persoon georganiseer is (Catell et al., 1974; Golden, 1979; Maas, 1980).

Die 16PF beskik verder oor 'n geldigheidskaal naamlik die Motiveringsdistorsieskaal (MD). Dit verwys na die poging van individue om hulself in 'n beter lig te probeer stel as wat hulle

regtig is.

3.3.2.3 Afneem en nasien van die 16PF

Die 16PF kan individueel of binne groepsverband afgeneem word. Die 16PF is 'n C-vlaktoets en kan binne 35 minute deur die toetsling ingevul word. Instruksies vir die beantwoording van die 16PF verskyn in die herbruikbare toetsboekies. Die respondent beantwoord die 160 items deur telkens te besluit watter van die alternatiewe verteenwoordigend is van sy/haar optrede in die algemeen.

Die 16PF word met behulp van 'n nasienmasker nagesien. 'n Routelling word vir elke van die 16 dimensies verkry, waarna dit met behulp van normtabelle na stiene omgeskakel word. Die tweede-ordefaktore en geldigheidstelling word deur middel van bepaalde kombinasies van bogenoemde stientellings bereken.

3.3.2.4 Interpretasie van die 16PF

Die response wat op die 16PF verkry word, word so nagesien dat die patrone wat verkry word, op 'n stel van sestien eerste-orde- en vyf of meer tweede-ordefaktortellings sinvol geïnterpreteer kan word.

Die ontleding van bepaalde items lei tot die berekening van die sogenaamde responsinstellingstellings wat ook as eerlikheids-, geldigheids- of verdraaiingstellings bekend staan. Hieronder val die motiveringsdistorsieskale en 'n toevalligheidskaal wat beide 'n aanduiding gee van toetshoudings en dus van die geloofwaardigheid van die verkreeë tellings.

Wanneer die 16PF geïnterpreteer word, word die moontlikheid van oneerlikheid of verdraaiing by die beantwoording van die vraelys, eerstens oorweeg. Indien die tellings vir distorsieskale en die onverskilligheidskaal uitgewerk word, kan die volgende afsnytpunte geld: 1-5 dui op eerlike beantwoording, 6-7 dui op moontlike distorsie en 8-12 dui op definitiewe distorsie.

Hierna word die tweede-ordefaktore van die 16PF geïnterpreteer. Die tweede-ordefaktore is 'n tipe opsomming en integrasie van die belangrike gedragskenmerke. By die interpretasie van die tweede-orde faktore kan die volgende indikasies geld:

- ~ 'n telling van 3 tot 8 dui op 'n gewone en normale gedragspatroon;
- ~ 'n telling van 1 tot 2 en van 9 tot 10 is 'n aanduiding van besliste, kenmerkende gedragspatrone, byvoorbeeld of meer introversief of meer ekstroversief.

Laastens word gefokus op die 16 primêre faktore. Tydens die interpretasie van die sestien primêre faktore word tellings van 1-3 (baie laag) en tellings van 8-10 (hoog) veral oorweeg. Die tellings wat binne die sogenaamde gewone (normale) patroon val, naamlik 4-7, is nie sonder betekenis nie. Tellings van 4-7 kan reeds beskou word as neigings na die een of die ander kant.

3.3.2.5 Betroubaarheid van die 16PF

Catell se toets-hertoetsbetroubaarheid het korrelasies van 0,58 tot 0,88 na twee-maande-hertoetsing getoon (Catell et al., 1974). Halfverdelingsbetroubaarheidskoëffisiënte is verder deur Catell vir die verskillende faktore bereken (kyk Tabel 7). Hoewel die betroubaarheidskoëffisiënte betreklik laag is, is dit nogtans hoër as die koëffisiënte van baie van die toetse wat daagliks gebruik word (Smit, 1991).

Tabel 7

Halfverdelingsbetroubaarheidsindekse vir die 16PF

Faktor	r	Faktor	r	Faktor	r
A	0,90	H	0,83	Q1	0,71
B	0,86	I	0,76	Q2	0,79
C	0,93	L	0,77	Q3	0,76
E	0,91	M	0,88	Q4	0,88
F	0,84	N	0,79		
G	0,85	O	0,85		

Volgens Smit (1991) onderskei die 16PF beduidend tussen normale en neurotiese persone ten opsigte van egosterkte (Faktor C), angs (Faktor I en O), en psigosomatiese angs (faktor Q4). Tydens vroeëre navorsing is bevind dat daar 'n verband tussen metings in die 16PF en akademiese prestasie bestaan (Smit, 1991).

In Suid-Afrika het De la Rey (soos aangehaal deur Lourens, 1982:106) met behulp van die halveermetode elf van die faktore as betroubaar bewys. Die waarskynlikheidspeil wissel tussen 0,1%, 1% en 5%.

3.3.2.6 Geldigheid van die 16PF

Omdat die veranderlikes van die 16PF op 'n faktorskaal bereken word (dit wil sê op faktoranalitiese gronde) en nie op grond van betekenis nie, word gesigsgeldigheid nie by die 16PF vereis nie, (Maas, 1980:44). Verder bestaan daar talle Amerikaanse ondersoeke wat op empiriese, inhouds- en voorspellingsgeldigheid van die 16PF dui (soos gerapporteer deur Lourens, 1982; Maas, 1980; Smit, 1981).

Suid-Afrikaanse studies bevestig die verskeie internasionale studies ten opsigte van die

geldigheid van die 16PF. Die studie van Frazer (1994) het bepaalde bydraes gelewer.

In 'n studie waar Frazer (1994) 246 universiteitstudente gebruik het om die geldigheid van die MBTI te bepaal, het die navorser bevestig dat die MBTI beduidend korreleer met ander erkende instrumente. Frazer het die 16PF in haar studie gebruik ten einde die MBTI te toets vir geldigheid en bevind dat die MBTI en die 16PF hoog korreleer, wat positief dui op die geldigheid van die meetinstrument.

3.3.2.7 Motivering vir die gebruik van die 16PF

Uit die vorige bespreking blyk dit dat die 16PF 'n betroubare en geldige meting van die totale persoonlikheid gee. As die algemeen aanvaarde persoonlikheidsvraelys in Suid-Afrika, evalueer die 16PF, sestiens basiese eienskappe van die menslike persoonlikheid. Na aanleiding van 'n studie wat deur Van Eeden et al.(1997) gedoen is, word daarop gewys dat die 16PF wel ook in 'n multikulturele konteks gebruik kan word. Die veralgemening word egter net beperk tot die bepaalde populasie. Verder gee die 16PF 'n geheelbeeld van 'n individu se totale persoonlikheid en met die sestiens persoonlikheidsfaktore wat die 16PF meet, pas hierdie toets goed in by die studie.

Met die oog hierop word die 16PF dus by die metingsbattery ingesluit. Dit is 'n betroubare meetinstrument vir kenmerke van die menslike persoonlikheid en kan ook gebruik word om te probeer vasstel watter intrapersoonlike kenmerke verband hou met 'n organisasie se kultuur.

3.3.3 Die "Diagnosing Organizational Culture" (DOC)-vraelys

Die ontwikkeling en rasionaal, beskrywing, afneem, nasien, interpretasie, betroubaarheid en geldigheid en motivering vir die keuse van die DOC word vervolgens bespreek.

3.3.3.1 Ontwikkeling en rasionaal van die DOC-vraelys

Roger Harrison (Harrison, 1993) het die vraelys, "Diagnosing Organizational Culture",

ontwikkel en vir meer as twintig jaar gebruik. Die instrument het ontstaan vanuit Harrison se kruis-kulturele ervaringe, en sy werk as organisasie-ontwikkelingskonsultant in Europa en die Verenigde Koninkryk. Harrison het die konsep saam met 'n kollega, Charles Handy, in 1970 ontwikkel.

Handy en Harrison was in 1970 van die min mense wat geïnteresseerd was in organisasiekultuur, en sodoende het Harrison min gewerk met sy kultuurinstrument. Gedurende die 1980's het die belangstelling in organisasiekultuur toegeneem, en Harrison het met die hulp van Herb Stokes, die instrument verfyn en getoets. Harrison (1993) het ook onlangs heelwat empiriese studies onderneem om die geldigheid en betroubaarheid van die instrument te bepaal. Harrison het gevind dat die konsep van die vier tipes organisasiekulture, naamlik mag, rol, prestasie en ondersteuning as 'n sterk paradigma kan dien om organisasies beter te verstaan (Harrison, 1993).

Die doel van die DOC is om te bepaal hoe mense mekaar behandel, watter waardes hulle lewe rig, hoe mense gemotiveer word om resultate te lewer, en hoe mense mag in die organisasie gebruik. Binne die doel van hierdie studie is bogenoemde die kern van organisasiekultuur.

Volgens Harrison (1993) het die DOC verskillende aanwendingsmoontlikhede, naamlik:

- ~ Vir opleiding en bestuursontwikkeling en veral om bestuurders te sensitiseer rondom organisasiekultuur;
- ~ tydens spanbou-intervensies om te bepaal waar die span is, en waar hulle wil wees;
- ~ om individuele bestuurders te sensitiseer vir die verskille in persepsies van kollegas en of ondergeskiktes; en
- ~ om die regte veranderingsintervensie te kies wat 'n hoë waarskynlikheid van sukses sal hê.

3.3.3.2 Beskrywing van die DOC-vraelys

Items in die DOC-vraelys verwys na 'n organisasiekultuur wat 'n magsoriëntasie genoem word. Die items meet ook 'n rolkultuur, 'n kultuur wat gebaseer is op prestasie en 'n ondersteuningsoriëntasie.

Volgens Harrison (1993) beskik enige organisasie oor 'n kombinasie van hierdie vier basiese organisasiekulture. Elke kultuur impliseer verskillende gedrag en is gebaseer op verskillende menslike waardes en behels 'n unieke manier van besluitneming, 'n kenmerkende manier van hoe mense gemotiveer word om te werk, 'n tipiese bestuurstyl, en 'n stel onderliggende waardes en menings oor werk en oor die menslike natuur. Die vier kulture is slegs gedeeltelik aanpasbaar met mekaar, en die voordele van een kan slegs bereik word ten koste van 'n ander kultuur se voordele.

Die vraelys bestaan uit die "begin" van vyftien sinne wat sekere aspekte van organisasiefunksionering en -ontwerp beskryf. Vir die begin van elke sin is daar vier moontlike "eindes". Die kombinerings van 'n begin en 'n einde verskaf 'n volledige sin wat een van die vier verskillende patrone van organisasiegedrag, menings en waardes beskryf.

Vir die begin van elke sin is daar 'n titel, huidige kultuur, en vier onderstreepte spasies. Van die deelnemer word verwag om, eerstens, die vier alternatiewe vir elke "beginsin" te prioritiseer. Die deelnemers gebruik hiervoor 'n vierpunt-Likertskaal. As 'n alternatief, as 'n "4" geprioritiseer word, beteken dit dat daardie einde die beskrywendste alternatief is van hoe die deelnemer se organisasie tans is, 'n "3" beteken dat dit die tweede beskrywendste is; 'n "2" is die volgende mees dominante mening naas 'n "3", en "1" beteken dat die einde die minste beskrywend is van hoe die deelnemer se organisasie tans funksioneer.

Vir die begin van elke sin is daar ook 'n titel, ideale kultuur, en vier onderstreepte spasies. Van die deelnemer word, tweedens, verwag om weer die vier alternatiewe vir elke "beginsin" te prioritiseer, gebaseer op hoe die deelnemer wil hê dinge moet in die organisasie wees. So word 'n "4" toegeken vir die mees verlangde alternatief; en 'n "1" vir die opsie wat die minste verlang word.

Volgens Kerlinger (1986) is rangorde van keuses ipsatief en word dit sistematies beïnvloed deur ander metings en het dit dieselfde gemiddelde en standaardafwyking. Elke individu se stel metings het ook dieselfde gemiddelde en standaardafwyking. Die DOC maak gebruik van rangorde, 1 tot 5, en is gevolglik ipsatief. Die vraelys is vir die doel van hierdie studie aangepas ten opsigte van sy tellingskaal ten einde normatief te meet. Volgens Kerlinger (1986) varieer normatiewe metings onafhanklik van ander metings en het elke individu se metings hulle eie gemiddelde en standaardafwyking. Die vraelys is soos volg aangepas ten opsigte van die tellingskaal:

Stem beslis saam met die stelling	Stem saam met die stelling	Onseker oor die stelling	Stem nie saam met die stelling nie	Stem glad nie saam met die stelling nie
5	4	3	2	1

Vir nadere bestudering word 'n vraelys in Bylaag A ingesluit.

3.3.3.3 Afneem en nasien van die DOC-vraelys

Die DOC-vraelys kan individueel of binne groepsverband afgeneem word. Die DOC is slegs 'n vraelys en kan binne 25 minute deur die toetsling ingevul word. Instruksies vir die beantwoording van die DOC verskyn op die voorblad van die vraelys.

Die volgende prosedure word voorgestel met die afneem en nasien van die vraelys:

- ~ Bespreek die doel van die sessie met die deelnemers, en klaar die begrip organisasiekultuur en die vier tipes organisasiekultuur met die deelnemers uit.
- ~ Versprei die deelnemerswerkboeke, en verduidelik die instruksies vir die voltooiing van die vraelys. Die deelnemers moet besef dat hulle die vraelys eers moet voltooi ten opsigte van die huidige kultuur, en daarna moet teruggaan en die vraelys voltooi ten opsigte van die ideale kultuur. Die instruksies en vraelys word in Bylaag A

uiteengesit.

- ~ Die prioriteite toegeken in die vraelys word oorgedra na die ooreenstemmende spasies op die tellingblad. Die prioriteite wat die huidige kultuur beskryf, word na die linkerkant van die tellingblad oorgedra, terwyl die tellings wat die ideale kultuur beskryf na die regterkant oorgedra word. Nadat die antwoorde na die tellingblad oorgedra is, word 'n totaal vir elke kolom bepaal deur die sommering van die antwoorde en elke kolom.
- ~ Die totale van elke kolom kan gebruik word om profiele te ontwikkel vir die organisasie se huidige en ideale kultuur. Hierdie profiele kan dan aandui hoe die organisasie tans lyk ten opsigte van die vier tipes organisasiekulture, en wat die ideale organisasiekultuur is, uitgedruk in vier verskillende organisasiekulture.

3.3.3.4 Interpretasie van die DOC-vraelys

Die interpretasie van die tellings kan gedoen word vanuit die kultuurmodel van Harrison (1993). Vervolgens word die interpretasie van tellings en kultuurpatrone in organisasies bespreek.

Met die interpretasie van tellings moet onthou word dat tellings op vier skale nie totaal onafhanklik is nie, want die vier alternatiewe is vir elke vraag geprioritiseer. Die totale aantal punte vir die hele instrument is 300, met ander woorde hoe hoër die telling op een skaal, hoe laer die telling op 'n ander skaal.

Tegnies gesproke is dit moontlik om 'n hoë telling op Mag, en 'n lae telling op Prestasie te kry, maar daar kan nie verseker afgelei word dat daar 'n hoë magsoriëntasie, of 'n afwesigheid van prestasie-oriëntasie, bestaan nie. In die praktyk is dit nie so moeilik nie, want die lede van 'n organisasie stem gewoonlik in 'n hoë mate ooreen wat die kultuuroriëntasie betref. Die bespreking van die resultate met die lede van 'n organisasie sal betekenisvolle idees openbaar.

Die kultuurindekstelling is 'n bruikbare manier om die tellings op al vier skale op te som. Deur die sommering van prestasie en ondersteuning en die aftrekking van mag en rol word 'n meting verkry wat die algemene vlak van bemagtiging, vertroue en samewerking binne 'n organisasie reflekteer. Dit is makliker om groepe en organisasies op 'n totale telling te vergelyk as om met 'n aantal verskillende tellings te werk. Die kultuurindeks gee 'n aanduiding van die mate waarin mense in 'n organisasie bemagtig en ondersteun, teenoor gekontroleerd en geïnhibeerd, voel. Die kultuurindeks kan ook gebruik word om die organisasiekultuur voor en na verandering te vergelyk.

Alhoewel organisasies van mekaar verskil, word sekere patrone herhaaldelik deur die instrument geïdentifiseer. Dit kan op enige organisasie van toepassing wees. Een observasie is dat die tellings op mag negatief korreleer met die tellings op prestasie en ondersteuning. Dit beteken dat as 'n organisasie of groep 'n hoë telling op mag het, dit neig om lae tellings op beide prestasie en ondersteuning te hê. Die roltellings neig om redelik onafhanklik te fluktureer rondom die ander tellings.

Die magskultuur het die potensiaal van vrees en manipulering. Mense in 'n magsgeoriënteerde kultuur neig om redelik versigtig te wees wat hulle sê, en vir wie hulle dit sê. Die ondersteunings- en prestasiekulture benodig 'n redelike hoë graad van openlikheid en vertroue om te floreer. Daarom kan verwag word dat 'n organisasie wat hoog meet op mag, laag sal meet op prestasie en ondersteuning.

As die organisasie wat bestudeer word 'n hoë telling op mag en redelike lae tellings op ondersteuning en prestasie het, kan die vraag gevra word wat die oorsaak is, dat mense in die organisasie mekaar nie kan vertrou nie. Dit is gewoonlik moeilik om so 'n kwessie met 'n organisasie te bespreek, want as mense mekaar nie vertrou nie, is hulle gewoonlik bevrees om openlik te praat oor die kwessie van vertroue. Dit veroorsaak gewoonlik dat die topbestuur van 'n organisasie die denke en gevoelens van ondergeskiktes verkeerd interpreteer, en glo dat die werknemer gelukkiger is as wat werklik die geval is. Dis gewoonlik makliker vir mense om hulle ware gevoelens met persone op dieselfde vlak te deel.

Wanneer mense in 'n organisasie verskil oor die kultuur wat hulle het, is dit omrede die kultuur verskillend lyk en voel in verskillende dele van die organisasie. Dit kan gewoonlik verskil tussen die topbestuur en laer vlakke. Die topbestuur kan die kultuur waarneem as 'n prestasie-oriëntasie, terwyl laer vlakke 'n magsoriëntasie kan waarneem.

Die tipe werk wat mense doen en die manier waarop dit georganiseer is, beïnvloed gewoonlik die kultuur van daardie departement of groep. So neig navorsings- en ontwikkelingsgroepe om meer prestasiegeoriënteerd te wees, terwyl groepe wat byvoorbeeld finansiële bronne streng kontroleer, neig na 'n roloriëntasie. Bemerkingsgroepe neig na 'n prestasie-oriëntasie en produksiegroepe na 'n kombinasie van mag en rol.

Volgens Harrison en Stokes (1992) is dit moontlik om organisasies te ontwerp wat radikaal verskillende kulture het as daardie wat deur die skrywers as norme genoem word. So het die skrywers verkoopsorganisasies bestudeer wat 'n kombinasie van prestasie- en ondersteuningskulture het, wat net so effektief of meer effektief is as verkoopsorganisasies met 'n magskultuur. Die skrywers het gevind dat lede van 'n prestasie en/of ondersteuningskultuur die organisasie meer geniet as lede van 'n magskultuur.

Die navorsers het ook gevind dat daar gewoonlik 'n ooreenstemming tussen lede van 'n organisasie bestaan oor wat die ideale kultuur behoort te wees. Die verskil lê gewoonlik daarin dat lede verskillende idees het hoe om daarby uit te kom.

3.3.3.5 Betroubaarheid van die DOC-vraelys

Harrison en Stokes (1992) het in 'n empiriese ondersoek gevind dat drie van die vier skale gemiddelde betroubaarheid toon, die uitsondering is die rolskaal. In hulle empiriese studie is die DOC afgeneem op 231 werknemers van 'n "Fortune 500" organisasie. Die vlakke van respondente het gewissel van tegnisi tot topbestuur. Dieselfde 231 werknemers het 'n vorm van die vraelys ontvang waar vir hulle gevra is om op 'n vyfpunt Likertskaal elke item te prioritiseer, in die lig van die hoeveelheid verandering wat die afgelope twee en 'n halwe jaar deur die organisasie ervaar is.

Die betroubaarheid van die skale word in Tabel 8 weergegee, wat bereken is met die hulp van die Spearman-Brown formule.

Tabel 8

Betroubaarheid van die DOC-vraelys

Skale	Betroubaarheid: Werklike tellings	Betroubaarheid: Veranderingstellings
Mag	0,90	0,87
Rol	0,64	0,77
Prestasie	0,89	0,80
Ondersteuning	0,87	0,86
Kultuurindeks	0,85	0,88

Die interkorrelasie van die skale word vir beide tellings in Tabel 9 uiteengesit. Die verskille tussen die resultate van die twee norme kan moontlik beskryf word aan die groter onafhanklikheid van die veranderingstellings. In navorsing wat deur Van Hoek (1997) uitgevoer is, het die DOC betroubaarheidstellings van tussen 0,64 en 0,90 gemeet. Die DOC-vraelys toon gevolglik 'n aanvaarbare betroubaarheid.

Tabel 9

Interkorrelasies tussen die Verskillende Kulture

Skale	Mag		Rol		Prestasie	
	WT	VT	WT	VT	WT	VT
Mag	1,00	1,00				
Rol	0,34	0,54	1,00	1,00		
Prestasie	-0,72	-0,38	-0,25	0,09	1,00	1,00
Ondersteuning	-0,51	-0,46	-0,50	0,01	0,40	0,77

WT - Werklike Telling

VT - Veranderingstellings

3.3.3.6 Geldigheid van die DOC-vraelys

Van die getuienis vir geldigheid is verkry van korrelasies tussen die DOC en Tom Janz se kultuurvraelys. Die vraelys is gebruik om verandering in organisasiekultuur te meet wat plaasgevind het weens 'n intensiewe kultuurveranderingspoging by die spesifieke "Fortune 500" organisasie. Beduidende skuiwe in werklike tellings is gevind vir 'n groep middelbestuurders na die veranderingspoging. Vir die totale organisasie is 'n groep van 225 persone gevra om die 60 items op die vraelys te prioritiseer na aanleiding van die hoeveelheid verandering wat oor 'n periode van drie jaar ervaar is. Beduidende verandering is gevind (meer prestasie en ondersteuning, en minder mag en rol). Die groepe wat die meeste betrokke was by die verandering het ook die grootste verandering in tellings getoon (Harrison & Stokes, 1993).

Die vraelys is ook gebruik om die verskille in kultuur, soos waargeneem deur projekte, vir hoogs suksesvolle en minder suksesvolle navorsings- en ontwikkelingsprojekte te bepaal. Elke respondent het 'n projek wat suksesvol en 'n projek wat minder suksesvol was ('n projek waarin hulle direk betrokke was) geëvalueer. 'n Sterk tendens is gevind dat suksesvolle projekte hoër tellings op prestasie en ondersteuning ontvang het.

Addisionele, indirekte getuienis van geldigheid is verkry wat die werk van Tom Janz by die Universiteit van Calgary. Janz het 'n vraelys wat 24 items meet, gekonstrueer deur middel van herhaaldelike faktoranalise. Janz se vraelys was gebaseer op Peters en Waterman (1992) se werk. Die skale wat ontstaan het vanuit sy werk is waardes, mag en reëls. Die korrelasie tussen Harrison en Stokes en Janz se vraelys bevestig dat die twee vraelyste soortgelyke houdings en waardes meet.

Harrison en Stokes (1993) meen dat die skale wat in "Diagnosing Organizational Culture" gemeet word, genoegsame geldigheid toon en dat die metings beduidend korreleer met sekere aspekte van organisasiefunksionering.

3.3.3.7 Motivering vir die gebruik van die DOC-vraelys

Die DOC-vraelys (Harrison & Stokes, 1992) het die voordeel dat dit gebaseer is op 'n eenvoudige model, en maklik verstaanbaar is vir alle vlakke in die organisasie. Die vraelys het 'n hoë gesigsgeldigheid, in die sin dat mense "voel" dat stellings 'n ware weergawe is van hoe hulle die organisasiekultuur ervaar. Alternatiewe in die instrument verwys na 'n organisasiekultuur wat 'n magsoriëntasie genoem word. Die alternatiewe meet ook 'n rolkultuur, 'n kultuur wat gebaseer is op prestasie en 'n ondersteuningsoriëntasie. Enige organisasie het 'n kombinasie van hierdie vier basiese organisasiekulture (Van Hoek, 1997). Vanuit die konseptualisering van persoonlikheid en organisasiekultuur blyk dit dat daar egter wel 'n logiese verband tussen die twee konstrukte bestaan. Om hierdie redes word organisasiekultuur dan ook deur middel van die DOC in hierdie studie gemeet ten einde die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur te bevestig.

3.4 NAVORSINGSMETODE

Ten einde die verband tussen persoonlikheidskenmerke en -voorkeure en organisasiekultuur te bepaal, is die volgende navorsingsmetode gevolg:

- ~ Daar is eerstens met die bestuur van die drie verskillende organisasies gekontrakteer ten opsigte van die uitvoering van die studie, waarby toestemming verkry is om die navorsing daar uit te voer.
- ~ Daar is van 'n beskikbaarheidsteekproef gebruik gemaak ten einde die navorsing uit te voer.
- ~ Die metingsbattery is deur die totale toetspopulasie onder gestandaardiseerde psigometriese toestande voltooi. Die respondente is in sessies gemeet en die MBTI, 16PF en DOC is voltooi.
- ~ Die routellings wat op die meetinstrumente behaal is, is deur die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO verwerk.
- ~ Die toetskandidate het ook na afloop van die studie op versoek terugvoer ontvang oor hul profiele op die MBTI en 16PF.
- ~ Na afhandeling van die interpretasie en verslagskrywing is daar terugvoer ten

opsigte van elke organisasie se kultuur en persoonlikheidsprofiel aan die bestuur van die verskillende organisasies gegee.

3.5 STATISTIESE ONTLEDINGS

Alle statistiese verwerkings in hierdie navorsing is met behulp van die SAS-rekenaarprogram (SAS Institute, 1996) gedoen. In hierdie navorsing is daar van beskrywende en inferensiële statistiek gebruik gemaak aangesien daar van beide totale populasies en verteenwoordigende steekproewe gebruik gemaak is.

Beskrywende statistiek (byvoorbeeld persentasies, gemiddeldes en standaardafwykings) word gebruik wanneer die navorser toegang het tot die volledige versameling gevalle (populasie) waarvoor hy gevolgtrekkings wil maak (Huysamen, 1980). Beskrywende statistiek stel die navorser in staat om die data op 'n betekenisvolle wyse te organiseer (Burns & Grove, 1993). Rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings word in hierdie navorsing gebruik. Rekenkundige gemiddelde behels die punt op 'n betrokke skaal wat verkry word deur die som van tellings te deel deur die aantal tellings. Die standaardafwyking dui op die hoeveelheid waarmee 'n enkele waarde van die gemiddelde van die gegewe verspreidings van data verskil, vierkantwortels van die afwykings word hier gebruik en die gemiddelde dien as bepaler van die verspreiding (Kerlinger, 1986; De Wet et al., 1981).

Pearson se produkmomentkorrelasies is uiteengesit ten einde die sterkte van die liniêre verwantskap tussen twee veranderlikes x en y (byvoorbeeld introversie en organisasiekultuur) vas te stel. Cohen (1988) se riglyne kan gebruik word:

klein effek: $r \geq 0,10$

medium effek: $r \geq 0,30$

Groot effek: $r \geq 0,50$

Die phi-koëffisiënt (w), 'n spesiale geval van die produk-moment korrelasie is ook gebruik ten einde die korrelasie tussen die digotome data te bepaal (Rasnow & Rosenthal, 1996).

Cohen (1988) beveel die volgende riglyn vir prakties betekenisvolheid (w) aan:

klein effek: $w \geq 0,10$

medium effek: $w \geq 0,30$

groot effek: $w \geq 0,50$

Vir doeleindes van hierdie navorsing is $w \geq 0,30$ beskou as prakties betekenisvol.

Wanneer korrelasionele navorsing met die MBTI gedoen word, kan digotomiese voorkeurtellings as kontinue skale hanteer word. Kontinue tellings is 'n liniêre transformasie van die voorkeurtellings deur (Rothmann, Coetzee, Fouche & Theron, 1999):

- ~ vir E, S, T, en J voorkeurtellings word die numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur van 100 afgetrek, terwyl
- ~ vir I, N, F en P voorkeurtellings word die numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur by 100 bygetel.

Die produkmomentkorrelasiekoëffisiënt varieer tussen $-1,00$ en $+1,00$. Hoe nader die absolute waarde van 'n korrelasiekoëffisiënt (r) aan $-1,00$ of $+1,00$ is, hoe meer akkuraat is die voorspelling dat een veranderlike met 'n ander verband hou (Anastasi, 1988).

Volgens Cohen (1988) kan die prakties betekenisvolheid van die verskil tussen twee veranderlikes bereken word deur die rekenkundige gemiddelde deur die standaardafwyking te deel. Volgens Cohen kan die d -waarde soos volg geïnterpreteer word:

klein effek: $d \geq 0,20$

medium effek: $d \geq 0,50$

groot effek: $d \geq 0,80$

Ten einde te bepaal of daar verskille tussen die organisasies is, word variansieontledings gedoen. Die variansieontleding dui die statistiese betekenisvolheid (f) van die moontlike

verskil aan. Volgens Cohen (1988) is 'n verskil statisties betekenisvol in terme van die volgende riglyne:

klein effek: $f \geq 0,10$

medium effek: $f \geq 0,25$

groot effek: $f \geq 0,40$

3.6 HIPOTESEFORMULERING

Die volgende hipoteses word vir die doeleindes van hierdie navorsing geformuleer.

- H1:** Daar bestaan 'n prakties betekenisvolle verband tussen die persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel in verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie.
- H2:** Daar bestaan 'n prakties betekenisvolle verband tussen die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie.
- H3:** Daar bestaan 'n prakties betekenisvolle verband tussen persoonlikheidskenmerke en -voorkeure aan die een kant en die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur van verskillende organisasies in die Noordwes-Provinsie.
- H4:** Personeel se lidmaatskap aan verskillende organisasies in die Noordwes- Provinsie kan op grond van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure voorspel word.

3.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n navorsingsmetode uiteengesit ooreenkomstig die doel van die empiriese ondersoek, die beskrywing van die ondersoekgroep en die rasionaal agter die metingsbattery. Die metodiek en die statistiese verwerkings is verduidelik en laastens is die hipteses geformuleer.

In Hoofstuk 4 word die resultate van die empiriese hoofstuk uiteengesit en bespreek.

HOOFSTUK 4

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Die resultate word aangebied aan die hand van die gestelde navorsingshipoteses (kyk paragraaf 3.6).

Eerstens word die beskrywende statistiek van die meetinstrumente gerapporteer en bespreek. Hierna word die resultate van die korrelasie-, variansie- en diskriminant-ontledings gerapporteer en bespreek ten einde die verband tussen organisasiekultuur en persoonlikheid te bepaal.

4.1 BESKRYWENDE STATISTIEK VAN DIE MEETINSTRUMENTE

Die items, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die skale op die MBTI vir die totale ondersoekgroep (N = 89) sowel as vir die verskillende organisasies word in Tabel 10 aangedui. Hierdeur kan 'n geheelbeeld van die datastel gevorm word en kan aangedui word hoe normaal die gegewens telkens versprei is.

Die rekenkundige gemiddelde is 'n beskrywende maatstaf van lokaliteit vir 'n steekproef van waarnemings. Dit gee 'n aanduiding van die middelpunt van die verdeling. Die standaardafwyking as maatstaf van verspreiding meet die inherente variansie van die waarnemings in 'n datastel, dit wil sê hoe gekonsentreerd die waarnemings is (Steyn et al., 1994).

Die vier skale word weergegee as kontinue data, waar die E, S, T, en J voorkeurtellings se numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur van 100 afgetrek is, terwyl 100 bygetel word by die numeriese voorkeurtelling vir die bepaalde voorkeur in geval van I,N,F en P.

Tabel 10

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die MBTI (N = 89)

Item	Totale ondersoekgroep		PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	S	X	s	X	s	X	s
E/I	102,21	25,74	107,34	24,66	97,13	24,57	102,16	27,60
S/N	74,55	20,88	83,41	27,44	71,86	17,59	68,77	13,02
T/F	78,55	21,47	82,72	22,17	69,13	17,36	83,45	22,02
J/P	72,93	21,93	69,68	25,54	75,00	17,77	74,03	22,15

Op grond van Tabel 10 blyk dit dat die totale ondersoekgroep neig na introversie (I), waarneming (S), denke (T) en oordeel (J). Hoewel daar verskille tussen die organisasies bestaan, blyk dit tog dat die ISTJ-tipe as die gemiddeld vir die totale ondersoekgroep beskou kan word.

Fourie's Poultry 1 blyk meer te neig na ekstroversie (E), waarneming (S), denke (T) en beoordeling (J). Die verskil tussen die drie organisasies lê hier op die E/I-skaal, waar die ander twee organisasies na introversie neig. Die E/I-skaal dui aan waar individue verkies om hul aandag te fokus. Individue met 'n voorkeur vir ekstroversie (E) rig hul energie na buite, mense en dinge om hulle, terwyl individue met 'n voorkeur vir introversie (I) hul energie na binne rig. Dit blyk uit die data dat daar wel verskille, hoe gering ook al, kan wees tussen die drie organisasies ten opsigte van persoonlikheidsvoorkeure.

Die items, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die faktore op die 16PF, vir die totale ondersoekgroep sowel as vir die verskillende organisasies, word in Tabel 11, aangetoon.

Tabel 11

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die 16PF (N = 89)

Item	Totale ondersoekgroep		PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	s	X	s	X	s	X	s
A	5,47	1,92	5,34	1,95	5,48	1,78	5,58	2,06
B	5,45	2,08	6,69	2,12	5,27	1,46	4,45	1,99
C	6,09	2,39	6,14	2,64	6,79	1,97	5,39	2,37
E	5,31	2,26	5,48	2,05	5,62	2,88	4,87	1,75
F	4,63	1,93	4,76	1,88	4,79	2,02	4,35	1,92
G	6,83	1,97	6,31	1,44	6,48	2,40	7,72	1,64
H	5,72	2,08	5,62	2,12	5,86	2,26	5,68	1,92
I	5,16	2,31	6,41	2,08	3,96	2,44	5,10	1,76
L	4,94	2,33	5,20	2,36	4,20	2,45	5,39	2,06
M	4,62	2,23	4,55	2,21	5,00	2,30	4,32	2,20
N	6,94	2,02	6,90	2,04	7,96	1,55	6,03	2,00
O	4,69	2,46	5,65	2,28	3,17	1,98	5,19	2,41
Q1	4,42	2,00	4,52	2,02	4,76	2,13	4,00	1,82
Q2	5,53	2,33	6,34	2,33	5,24	2,73	5,03	1,68
Q3	6,99	2,26	6,24	2,40	8,00	2,23	6,74	1,84
Q4	4,54	2,43	4,82	2,67	3,72	1,94	5,03	2,46

Op grond van Tabel 11 blyk dit dat die rekenkundige gemiddeldes en die standaardafwykings vir die faktore van die 16PF goeie maatstawwe van lokaliteit en verspreiding is.

Die totale ondersoekgroep neig oor die algemeen meer na konsensieusheid (G), skerpsinnigheid (N) en selfbeheersing (Q3). Die PU vir CHO meet ook heelwat hoër op intelligensie (B) as beide die ander twee organisasies, maar meet veral hoër as Fourie's Poultry 2. Ten opsigte van sensitiwiteit (I) meet die PU vir CHO ook heelwat hoër as die ander twee organisasies. Fourie's Poultry 1 meet veral hoog op skerpsinnigheid (N), laag op

sensitiwiteit (I), neiging tot skuldgevoelens (O) en gespannendheid (Q4).

Dit blyk uit die data dat daar aanduidings is van verskille tussen die organisasies ten opsigte van persoonlikheidskenmerke.

Die items, rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings en die alfakoëffisiënte vir die items op die DOC-vraelys, vir die totale ondersoekgroep word in Tabel 12 aangetoon.

Tabel 12

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die DOC vraelys (N = 87)

Item	X	s	Alfakoëffisiënte
Huidige kultuur			
Magskultuur	59,53	11,10	0,90*
Rolkultuur	56,91	10,88	0,89*
Prestasiekultuur	42,48	12,22	0,90*
Ondersteuningskultuur	34,64	10,90	0,88*
Verlangde kultuur			
Magskultuur	31,30	11,69	0,90*
Rolkultuur	43,40	12,31	0,89*
Prestasiekultuur	64,32	9,51	0,90*
Ondersteuningskultuur	61,07	9,71	0,88*

* Beduidende betroubaarheidskoëffisiënte ($\alpha \geq 0,50$)

Op grond van Tabel 12 blyk dit dat die DOC wel oor interne konsekwenheid beskik. Al vier kulture op die huidige kultuur, sowel as die ideale kultuur, het beduidende betroubaarheidskoëffisiënte (> as 0,50). Die DOC is dus betroubaar vir al vier kultuurskale (soos hierbo genoem).

Die items, rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die items op die DOC-vraelys, vir die verskillende organisasies word in Tabel 13 aangetoon.

Tabel 13

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die DOC volgens Organisasie

KULTUUR	PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	S	X	s	X	s
Huidige kultuur						
Magskultuur	55,00	8,92	63,24	11,99	60,00	10,86
Rolkultuur	57,18	8,10	53,10	13,43	60,22	9,38
Prestasiekultuur	46,85	9,57	39,65	12,58	41,32	13,20
Ondersteuningskultuur	39,51	8,82	32,55	9,30	32,35	12,69
Verlangde kultuur						
Magskultuur	30,59	12,06	31,82	11,33	31,41	12,02
Rolkultuur	44,62	9,08	41,93	13,46	43,70	13,79
Prestasiekultuur	65,14	7,82	64,48	11,91	63,45	8,49
Ondersteuningskultuur	60,37	7,90	59,17	12,51	63,45	7,73

Op grond van Tabel 13 blyk dit dat die magskultuur en rolkultuur (in terme van die huidige kultuur) die hoogste tellings by die drie organisasies behaal het. Al drie organisasies het ook 'n duidelike afkeer aan 'n magskultuur as die verlangde kultuur en in 'n mindere mate ook ten opsigte van 'n rolkultuur as die verlangde kultuur. Beide Fourie's Poultry 2 en die PU vir CHO beleef 'n rolkultuur, terwyl Fourie's Poultry 1 'n magskultuur beleef. Al drie organisasies het 'n sterk voorkeur vir 'n prestasiekultuur as die verlangde kultuur binne die organisasie.

4.2 DIE KORRELASIES TUSSEN PERSOONLIKHEID EN ORGANISASIEKULTUUR

Om die korrelasies tussen die MBTI-skale, 16PF en kultuuritems van die DOC te bepaal, is van Pearson se produkmomentkorrelasies gebruik gemaak. Die Pearson-korrelasiekoëffisiënt sal hoë positiewe waarde hê wanneer die twee veranderlikes wat met mekaar gekorreleer

word, dieselfde teken het. Albei is dus óf positief óf negatief (Anastasi, 1988). Wanneer een veranderlike positief is en die ander negatief, sal die korrelasie nader aan 0 wees.

Die korrelasies (r) van die MBTI-skale met die kultuuritems, soos gemeet deur die DOC, word in Tabel 14 aangetoon.

Tabel 14

Korrelasies tussen die MBTI en DOC by die Totale Groep (N = 87)

	Huidige kultuur				Verlangde kultuur			
	Mag	Rol	Prest	Onderst	Mag	Rol	Prest	Onderst
E/I	-0,06	-0,13	-0,07	0,03	0,10	0,06	-0,05	-0,11
S/N	-0,13	-0,09	-0,02	0,11	0,02	-0,05	0,14	0,04
T/F	-0,04	0,04	0,01	0,05	0,01	-0,10	-0,05	0,13
J/P	-0,03	-0,13	-0,23	-0,24	-0,09	-0,04	-0,04	0,02

Op grond van Tabel 14 blyk dit dat daar geen prakties betekenisvolle korrelasie tussen die MBTI-skale en die kultuuritems, soos gemeet deur die DOC, is nie.

Die korrelasies (r) van die 16PF se faktore met die kultuuritems, soos gemeet deur die DOC, word in Tabel 15 aangetoon.

Tabel 15

Korrelasies tussen die 16PF en DOC by die Totale Groep (N = 87)

	Huidige kultuur				Verlangde kultuur			
	Mag	Rol	Prest	Onderst	Mag	Rol	Prest	Onderst
A	0,10	0,24	-0,01	-0,06	-0,05	-0,02	-0,01	0,15
B	0,00	0,05	0,01	-0,03	-0,13	-0,02	0,15	0,02
C	0,02	0,09	-0,02	-0,06	0,03	0,04	0,12	-0,03
E	-0,13	-0,08	-0,06	0,02	-0,05	-0,19	-0,03	-0,06
F	-0,03	0,17	0,13	0,03	0,01	0,07	-0,05	-0,02
G	0,21	0,04	0,03	0,03	0,10	0,07	0,23	0,14
H	-0,13	0,17	0,13	0,12	-0,12	-0,02	0,09	0,10
I	-0,01	0,24	0,16	0,14	-0,03	0,03	0,06	0,24
L	-0,01	-0,03	-0,04	-0,10	-0,05	-0,02	-0,15	-0,06
M	0,03	0,07	0,02	0,09	-0,01	-0,02	0,11	0,11
N	0,12	-0,01	-0,10	-0,17	-0,18	-0,08	0,20	-0,06
O	-0,09	-0,16	-0,06	-0,02	-0,06	0,07	-0,11	0,07
Q1	-0,01	-0,01	-0,08	-0,01	-0,02	-0,11	0,15	-0,03
Q2	-0,16	-0,12	0,04	-0,01	0,09	0,12	-0,09	-0,07
Q3	0,23	0,18	0,03	0,01	0,18	0,00	0,22	0,09
Q4	-0,06	-0,22	-0,06	0,06	-0,01	0,03	-0,17	-0,01

Op grond van Tabel 15 blyk dit dat daar geen prakties betekenisvolle korrelasie tussen die faktore op die 16PF en die kultuuritems, soos gemeet deur die DOC, is nie.

Op grond van Tabele 14 en 15 kan navorsingshipotese H3 verwerp word. Dit blyk dat daar geen prakties betekenisvolle korrelasie tussen persoonlikheidsvoorkeure (Tabel 14) en persoonlikheidskenmerke (Tabel 15) enersyds en organisasiekultuur andersyds is nie. Nie die MBTI-skale óf die 16PF se faktore korreleer betekenisvol met die tipe kultuur soos gemeet deur die DOC nie.

Dit blyk dus dat die persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van persone in die ondersoekgroep nie verband hou met die tipe kultuur wat hulle tans beleef of verlang nie.

4.3 VERSKILLE TUSSEN DIE HUIDIGE KULTUUR EN DIE VERLANGDE KULTUUR

Volgens Cohen (1988) kan die praktiese betekenisvolheid (d) van die verskil tussen twee veranderlikes bereken word deur die rekenkundige gemiddelde (X) deur die standaardafwyking (s) te deel.

Die verskille tussen die huidige en verlangde kultuur soos gemeet deur die DOC vir die totale ondersoekgroep word in Tabel 16 aangetoon.

Tabel 16

Die Verskille tussen die Huidige- en Verlangde Kultuur ten opsigte van die Totale Ondersoekgroep (N = 87)

Items	X	s	d
Magskultuur	28,23	14,74	1,91*
Rolkultuur	13,50	15,83	0,85*
Prestasiekultuur	-21,84	13,50	-1,61*
Ondersteuningskultuur	-26,42	13,97	-1,89*

* Verskil is prakties betekenisvol: $d \geq 0,80$ (groot effek)

Op grond van Tabel 16 blyk dit dat daar 'n verskil bestaan ten opsigte van die beleving van die huidige kultuur en die verlangde kultuur in die totale ondersoekgroep. Dit blyk uit die data dat die verskil tussen die beleving van die huidige kultuur en die verlangde kultuur prakties betekenisvol is (groot effek). Hierdie data ondersteun navorsingshipotese H2, naamlik dat daar 'n prakties betekenisvolle verband bestaan tussen die beleving van die huidige kultuur en die verlangde kultuur in die totale ondersoekgroep.

Die verskille tussen die huidige en verlangde kultuur, soos gemeet deur die DOC-vraelys vir die verskillende organisasies word in Tabel 17 aangetoon.

Tabel 17

Die Verskille tussen die Huidige- en Verlangde kultuur ten opsigte van die Verskillende Organisasies

Items (Kultuur)	PU vir CHO			Fouries Poultry 1			Fouries Poultry 2		
	X	s	d	X	s	d	X	s	d
Mag	24,40	14,21	1,72*	31,41	13,95	2,25*	28,58	15,60	1,83*
Rol	12,55	12,69	0,99*	11,17	17,05	0,65*	16,52	17,08	0,96*
Prestasie	-18,30	12,47	-1,47*	-24,83	14,20	-1,75*	-22,13	13,39	-1,65*
Ondersteun	-20,85	11,02	-1,89*	-26,62	14,29	-1,86*	-31,09	14,59	-2,13*

* Verskil is prakties betekenisvol: $d \geq 0,80$ (groot effek)

Op grond van Tabele 16 en 17 kan navorsingshipotese H2 dus ten opsigte van al vier items van die DOC aanvaar word. Dit blyk dat daar 'n prakties betekenisvolle verskil (groot effek) tussen die huidige kultuur en die verlangde kultuur van die totale ondersoekgroep, asook die verskillende organisasies ten opsigte van die mag-, rol-, prestasie- en ondersteuningskulture, soos gemeet deur die DOC, is.

Dit is uit die ondersoek duidelik dat daar wel 'n prakties betekenisvolle verskil is in hoe persone die huidige kultuur binne organisasies beleef en hoe hulle die verlangde kultuur binne die organisasie beskou.

4.4 VERSKILLE BINNE DIE ONDERSOEGGROEP

Ten einde te bepaal of daar enige verskille tussen die verskillende organisasies is ten opsigte van hul beleving van die huidige kultuur, die verlangde kultuur, die skale op die MBTI asook

die faktore op die 16PF, is daar van variansieontledings gebruik gemaak. Tukey se toets (SAS Institute, 1996) is gebruik om te bepaal tussen watter groepe die verskille bestaan.

Die verskille tussen die organisasies ten opsigte van die kultuuritems op die DOC word in Tabel 18 aangetoon.

Tabel 18

Die Verskille tussen die Organisasies se Beleving van die Huidige- en Verlangde Kultuur

Item	f – waarde
Huidige Kultuur	
Magskultuur	0,31*
Rolkultuur	0,28*
Prestasiekultuur	0,26*
Ondersteuningskultuur	0,31*
Verlangde Kultuur	
Magskultuur	0,04
Rolkultuur	0,09
Prestasiekultuur	0,00
Ondersteuningskultuur	0,02

*Verskil is prakties betekenisvol: $f \geq 0,25$ (medium effek)

Op grond van Tabel 18 blyk dit dat daar wel prakties betekenisvolle verskille (medium effek) is tussen die verskillende organisasies ten opsigte van die beleving van die mags-, rol-, prestasie- en ondersteuningskultuuritems (ten opsigte van die huidige kultuur) op die DOC.

Dit is uit die ondersoek duidelik dat daar wel prakties betekenisvolle verskille tussen die organisasies is wat betref hul beleving van die huidige kultuur, wat daarop dui dat daar wel

kultuurverskille tussen organisasies bestaan. In hierdie ondersoek het daar egter geen prakties betekenisvolle verskille ten opsigte van die verlangde kultuur tussen die organisasies na vore gekom nie.

Die beskrywende statistiek ten opsigte van die kontinue tellings van die DOC volgens die verskillende organisasies word in Tabel 19 aangetoon.

Tabel 19

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die Kontinue Tellings van die DOC volgens Organisasies

Items	PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	s	X	s	X	s
Huidige kultuur						
Magskultuur	55,00 ^a	8,92	63,24 ^a	11,99	60,00	10,86
Rolkultuur	57,18	8,10	53,10 ^b	13,43	60,22 ^b	9,38
Prestasiekultuur	46,85 ^c	9,57	39,65 ^c	12,58	41,32	13,20
Ondersteuningskultuur	39,51 ^{de}	8,82	32,55 ^d	9,30	32,35 ^e	12,69
Verlangde kultuur						
Magskultuur	30,59	12,06	31,82	11,33	31,41	12,02
Rolkultuur	44,62	9,08	41,93	13,46	43,70	13,79
Prestasiekultuur	65,14	7,82	64,48	11,91	63,45	8,49
Ondersteuningskultuur	60,37	7,90	59,17	12,51	63,45	7,73

- a Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar a aangedui is
- b Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar b aangedui is
- c Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar c aangedui is
- d Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar d aangedui is
- e Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar e aangedui is

Op grond van Tabel 19 blyk dit dat daar 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die PU vir CHO en Fourie's Poultry 1 is ten opsigte van die belewing van magskultuur. Fourie's Poultry 1 beleef 'n hoë mate van magskultuur, wat aandui dat hier waarskynlik sterk leiers is wat ferm teenoor hul werknemers optree. Gevalle bestaan ook waar met vrees regeer word. Groot magsgeoriënteerde organisasies is gewoonlik ondoeltreffend, behalwe waar die organisasie deur goeie strukture en stelsels ondersteun word. Die PU vir CHO meet hierteenoor heelwat laer wat betref magskultuur.

Ten opsigte van rolkultuur bestaan daar 'n prakties betekenisvolle verskil tussen Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 2 beleef 'n hoë mate van rolkultuur, wat aandui dat hierdie organisasie heelwaarskynlik bestuur word met die aannames dat mense nie vertrou kan word nie, en daarom word die outoriteit van werknemers op laer vlakke geïnhibeer. Die rigiditeit van die stelsel beperk innovasie, en as enige veranderinge geïmplementeer word, neem dit besonder lank. 'n Rolgeoriënteerde organisasie word gewoonlik ook 'n burokrasie genoem, omdat outoriteit versigtig gedelegeer word. Fourie's Poultry 2 meet heelwat laer op rolkultuur.

Wat prestasiekultuur betref, is daar 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die PU vir CHO en Fourie's Poultry 1. Die PU vir CHO beleef 'n hoë mate van prestasiekultuur, wat aandui dat hierdie organisasie waarskynlik die totale persoon in ag neem, werknemers glo dat hulle vir iets groter as hulself werk, werknemers lang ure werk sonder enige klagtes, werknemers hulself bestuur, sonder enige rigtinggewing deur hoër gesag en daar 'n hoë vlak van motivering, spanwerk en kohesie bestaan. Dié groep dink gewoonlik hulle is spesiaal en eksklusief. Hierteenoor meet Fourie's Poultry 1 heelwat laer op prestasiekultuur.

Ten opsigte van die belewing van ondersteuningskultuur bestaan daar prakties betekenisvolle verskille tussen die PU vir CHO, Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2. Die PU vir CHO beleef 'n hoër mate van ondersteuningskultuur as beide Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2. Dit dui aan dat daar waarskynlik wedersydse vertroue tussen die individu en die organisasie bestaan. Binne só 'n organisasie glo die werknemers dat daar aan hulle as mense waarde geheg word. 'n Ondersteuningskultuur moedig warmte en selfs liefde tussen

werknemers aan. Mense hou daarvan om werk toe te gaan, omdat daar mense is vir wie hulle omgee. Persone binne so 'n kultuur is ook gewoonlik meer menslik ten opsigte van hul interaksie met verskaffers, kliënte en kollegas. Beide Fourie's Poultry 1 en 2 meet baie laag op ondersteuningskultuur, wat aandui dat daar waarskynlik geen wedersydse vertroue tussen die werknemers en die organisasie is nie.

Dit is duidelik uit bogenoemde bespreking dat daar wel prakties betekenisvolle verskille tussen die drie organisasies se belewing van die huidige kultuur binne die organisasie bestaan, wat aandui dat elke organisasie sy eie identiteit beleef.

Die praktiese betekenisvolheid van die verskille ten opsigte van die skale op die MBTI word in Tabel 20 aangetoon.

Tabel 20

Die Verskille tussen die Organisasies se metings op die MBTI-skale

Item	f-waarde
E/I – Ekstroversie/ Introversie	0,16
S/N – Waarneming/ Intuisie	0,32*
T/F – Denke/ Gevoel	0,32*
J/P – Beoordeling/ Persepsie	0,10

* Verskil is prakties betekenisvol: $f \geq 0,25$ (medium effek)

Op grond van Tabel 20 blyk dit dat daar prakties betekenisvolle verskille (medium effek) tussen die verskillende organisasies is wat betref waarneming/intuisie (S/N) en denke/gevoel (T/F) op die MBTI.

Die beskrywende statistiek ten opsigte van die kontinue tellings van die MBTI volgens die verskillende organisasies word in Tabel 21 aangetoon.

Tabel 21

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die Kontinue Tellings van die MBTI® volgens Organisasies

Item	PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	s	X	s	X	s
E/I	107,34	24,66	97,13	24,57	102,16	27,60
S/N	83,41 ^{ab}	27,44	71,86 ^b	17,59	68,77 ^a	13,02
T/F	82,72 ^c	22,17	69,13 ^{cd}	17,36	83,45 ^d	22,02
J/P	69,68	25,54	75,00	17,77	74,03	22,15

- a Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar a aangedui is
- b Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar b aangedui is
- c Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar c aangedui is
- d Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar d aangedui is

Op grond van Tabel 21 blyk dit dat daar prakties betekenisvolle verskille tussen die PU vir CHO , Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2 is wat betref die skale waarneming/intuïsie (S/N) en denke/gevoel (T/F).

Ten opsigte van die waarneming/intuïsie-skaal (wyse waarop individue inligting insamel), verskil die PU vir CHO van beide Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2. Die PU vir CHO meet hoër as die ander twee organisasies op hierdie skaal. Dit blyk dus dat die PU vir CHO meer neig na intuïsie, wat daarop wys dat hierdie organisasie 'n begrip vir moontlikhede openbaar, terwyl Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2 weer meer op feite staat maak by die insameling van inligting.

Ten opsigte van die denke/gevoel-skaal (wyse waarop individue verkies om besluite te neem) verskil Fourie's Poultry 1 van beide die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 meet laer as die ander twee organisasies op hierdie skaal. Dit wil dus voorkom of Fourie's Poultry 1 meer neig na denke, wat daarop wys dat die organisasie op logika en ontleding

fokus, terwyl die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 op warmte en simpatie fokus by die neem van besluite.

Hierdie bevinding bevestig Mitroff (1983) se afleiding dat kombinasies van hierdie twee skale gebruik kan word om tussen verskillende tipes organisasies te onderskei. Die PU vir CHO kan waarskynlik gesien word as 'n NF-kombinasie, Fourie's Poultry 1 as 'n ST-kombinasie en Fourie's Poultry 2 as 'n SF-kombinasie. Dit blyk dus dat hierdie twee skale oor die algemeen die keuse van 'n organisasie kan beïnvloed, asook die beleving van die bepaalde kultuur binne die organisasie.

Die praktiese betekenisvolheid van die verskille ten opsigte van die faktore op die 16PF word in Tabel 22 aangetoon.

Tabel 22

Die Verskille tussen die Organisasies se 16PF faktore

Item	f - waarde
A	0,20
B	0,45*
C	0,27*
E	0,13
F	0,06
G	0,26*
H	0,03
I	0,69*
L	0,22
M	0,03
N	0,29*
O	0,52*
Q1	0,26*
Q2	0,30*
Q3	0,34*
Q4	0,29*

* Verskil is prakties betekenisvol: $f \geq 0.25$ (medium effek)

Op grond van Tabel 22 blyk dit dat daar 'n prakties betekenisvolle verskil (medium effek) tussen die verskillende organisasies is ten opsigte van tien van die sestien faktore op die

16PF, naamlik faktor B (intelligensie), C (egosterkte), G (superegosterkte), I (sensitiwiteit), N (skerpsinnigheid), O (neiging tot skuldgevoelens), Q1 (struktuurgebondenheid), Q2 (selfgenoegsaamheid), Q3 (selfbeheersing) en Q4 (gespannendheid).

Die beskrywende statistiek ten opsigte van die stiene van die 16PF vir die verskillende organisasies word in Tabel 23 aangetoon.

Tabel 23

Beskrywende Statistiek ten opsigte van die 16PF vir die Verskillende Organisasies

Item	PU vir CHO		Fourie's Poultry 1		Fourie's Poultry 2	
	X	s	X	s	X	s
A	5,34	1,95	5,48	1,78	5,58	2,06
B	6,69 ^{ab}	2,12	5,27 ^a	1,46	4,45 ^b	1,99
C	6,14	2,64	6,79 ^c	1,97	5,39 ^c	2,37
E	5,48	2,05	5,62	2,88	4,87	1,75
F	4,76	1,88	4,79	2,02	4,35	1,92
G	6,31 ^d	1,44	6,48	2,40	7,72 ^d	1,64
H	5,62	2,12	5,86	2,26	5,68	1,92
I	6,41 ^e	2,08	3,96 ^{ef}	2,44	5,10 ^f	1,76
L	5,20	2,36	4,20	2,45	5,39	2,06
M	4,55	2,21	5,00	2,30	4,32	2,20
N	6,90	2,04	7,96 ^g	1,55	6,03 ^g	2,00
O	5,65 ^h	2,28	3,17 ^{hi}	1,98	5,19 ⁱ	2,41
Q1	4,52	2,02	4,76 ^j	2,13	4,00 ^j	1,82
Q2	6,34 ^k	2,33	5,24	2,73	5,03 ^k	1,68
Q3	6,24 ^l	2,40	8,00 ^{lm}	2,23	6,74 ^m	1,84
Q4	4,82 ⁿ	2,67	3,72 ^{no}	1,94	5,03 ^o	2,46

- a Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar a aangedui is
b Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar b aangedui is
c Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar c aangedui is
d Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar d aangedui is
e Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar e aangedui is
f Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar f aangedui is
g Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar g aangedui is
h Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar h aangedui is
i Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar i aangedui is
j Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar j aangedui is
k Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar k aangedui is
l Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar l aangedui is
m Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar m aangedui is
n Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar n aangedui is
o Prakties betekenisvolle verskil van ander groepe waar o aangedui is

Op grond van Tabel 23 blyk dit dat daar prakties betekenisvolle verskille tussen die PU vir

CHO, Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2 is wat betref tien faktore op die 16PF.

Ten opsigte van faktor B (intelligensie) verskil die PU vir CHO van Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2. Die PU vir CHO neig meer na abstrakte denke, terwyl Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2 neig na konkrete denke. Dit wil dus voorkom of die PU vir CHO uit 'n meer intelligente tipe persoonlikheid, met abstrakte denke, bestaan (akademici met tersiêre opvoedkundige kwalifikasies).

Ten opsigte van faktor C (egosterkte) verskil Fourie's Poultry 1 van Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer na emosionele stabiliteit, terwyl Fourie's Poultry 2 neig na beïnvloedbaarheid. Dit wil dus voorkom of Fourie's Poultry 1 meer emosioneel volwasse en stabiel is en 'n realistiese uitkyk op die lewe het.

Ten opsigte van faktor G (superegosterkte) verskil die PU vir CHO van Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 2 neig sterker na konsensieusheid as die PU vir CHO. Dit wil dus voorkom of lede van Fourie's Poultry 2 meer konsensieus, volhardend, vasberade, verantwoordelik en moreel rigied is as lede van die PU vir CHO.

Ten opsigte van faktor I (sensitiwiteit) verskil Fourie's Poultry 1 van beide die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer na ontoegeefflikheid, terwyl die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 meer neig na emosionele gevoeligheid. Dit blyk dus dat lede van Fourie's Poultry 1 realisties, selfstandig, hard en onbuigzaam is met 'n mate van selfvoldaanheid, terwyl die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 weer emosioneel gevoelig, teerhartig, oorbeskermend, saggeaard en toegeeflik is.

Ten opsigte van faktor N (skerpsinnigheid) verskil Fourie's Poultry 1 van Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer na skerpsinnigheid as Fourie's Poultry 2. Dit blyk dus dat lede van Fourie's Poultry 1 meer skerpsinnig en emosioneel afsydig is, met 'n goeie selfinsig asook insig in andere.

Ten opsigte van faktor O (neiging tot skuldgevoelens) verskil Fourie's Poultry 1 van die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer na selfversekerdheid, terwyl die

PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 meer tot kommer geneigd is. Dit blyk dat lede van Fourie's Poultry 1 minder geneig is tot skuldgevoelens met 'n hoë mate van selfversekerdheid, bedaardheid en opgeruimdheid, terwyl die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 se lede meer geneig is tot skuldgevoelens en besorg is, vol selfverwyf, angstig, terneergedruk en bekommerd.

Ten opsigte van faktor Q1 (struktuurgebondenheid) verskil Fourie's Poultry 1 van Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 is meer geneig tot radikalisme as Fourie's Poultry 2. Dit blyk dat lede van Fourie's Poultry 1 buite strukture wil beweeg. Hulle is ondersoekend, analities, vrydenkend en meer geneig om te eksperimenteer as lede van Fourie's Poultry 2.

Ten opsigte van faktor Q2 (selfgenoegsaamheid) verskil die PU vir CHO van Fourie's Poultry 2. Die PU vir CHO neig meer na selfgenoegsaamheid as Fourie's Poultry 2. Dit blyk dus dat lede van die PU vir CHO meer vindingryk en selfgenoegsaam is. Hierdie lede het deur ervaring geleer dat hul denke goed genoeg georganiseer is om probleme op te los.

Ten opsigte van faktor Q3 (selfbeheersing) verskil Fourie's Poultry 1 van die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer tot 'n sterk selfbeheersing as die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Dit blyk dus dat lede van Fourie's Poultry 1 meer selfbeheersd optree met 'n sterk wilskrag. Hulle het gewoonlik beheer oor hul emosies en algemene gedrag.

Ten opsigte van faktor Q4 (gespannendheid) verskil Fourie's Poultry 1 van die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2. Fourie's Poultry 1 neig meer tot ontspannenheid, terwyl beide ander organisasies tot gespannendheid neig. Dit blyk dus dat lede van die PU vir CHO en Fourie's Poultry 2 gespanne, prikkelbaar, rusteloos en ongeduldig is, terwyl Fourie's Poultry 1 weer baie ontspanne maar waarskynlik ongemotiveer is.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit dat daar wel verskille tussen die drie organisasies is en ook spesifieke verskille wat betref tien faktore op die 16PF. Dit blyk verder ook dat daar wel sekere persoonlikheidstipes toegeskryf kan word aan bepaalde tipes organisasies.

4.5 DISKRIMINANTONTLEDING

Ten einde die navorsingshipotese H4, naamlik dat die lidmaatskap van organisasies op grond van organisasiekultuur en persoonlikheidskenmerke en -voorkeure voorspel kan word, te toets, is 'n diskriminantontleding vervolgens gedoen. Volgens Plug et al. (1998, p.69) is 'n diskriminantontleding 'n statistiese tegniek om voorwerpe, op grond van 'n aantal gemete eienskappe, aan een van 'n aantal bestaande kategorieë toe te ken, op so 'n wyse dat die waarskynlikheid van verkeerde klassifikasie minimaal is.

'n Stapsgewyse diskriminantontleding is uitgevoer ten einde te bepaal watter faktore (soos gemeet deur die MBTI, 16PF en DOC-vraelyste) onderskei tussen lidmaatskap van verskillende organisasies. Organisasie 2 en 3 (Fourie's Poultry 1 en Fourie's Poultry 2) is vir die doel van hierdie ontleding saamgegroeper ten einde Organisasie 4 te vorm. Die ontleding is dus ten opsigte van die onderskeid tussen lidmaatskap van organisasie 1 en 4 gedoen.

Daar is van 24 veranderlikes in die diskriminantontleding gebruik gemaak, naamlik die sestien faktore op die 16PF, die vier voorkeurskale op die MBTI en die vier kultuurtypes op die DOC. Altesaam nege veranderlikes is uitgewys as die veranderlikes wat die beste onderskei tussen die twee organisasies. Hierdie veranderlikes is soos volg (genoem van goed tot minder goeie diskrimineerders):

- ~ Faktor B op die 16PF (intelligensie).
- ~ Ondersteuningskultuur op die DOC.
- ~ Magskultuur op die DOC.
- ~ S/N-skaal op die MBTI (waarneming/intuïsie).
- ~ Faktor Q3 op die 16PF (selfbeheersing).
- ~ J/P-skaal op die MBTI (oordeel/persepsie).
- ~ Faktor Q4 op die 16PF (gespannedheid).
- ~ Faktor Q2 op die 16PF (selfgenoegsaamheid).
- ~ Faktor I op die 16PF (sensitiwiteit).

Die graad van sekerheid waarmee 'n persoon se lidmaatskap ten opsigte van die twee organisasies voorspel kan word, word in Tabel 24 getoon.

Tabel 24

Voorspelling van die Lidmaatskap van Organisasies op grond van Diskriminantontleding

Lidmaatskap	Aantal lede	Voorspelde lidmaatskap
Organisasie 1	27	25 lede (93%)
Organisasie 4	60	51 lede (85%)
Totaal	87	76 lede (87%)

Op grond van Tabel 24 blyk dit dat die nege veranderlikes 93% van Organisasie 1 (PU vir CHO) en 85% van Organisasie 4 (Fouries Poultry 1 en 2) reg voorspel/toewys. Op grond van hierdie resultate word navorsingshipotese H1 aanvaar. Persoonlikheidskenmerke en -voorkeure van personeel in verskillende organisasies kan dus wel gebruik word om lidmaatskap van die twee organisasies te voorspel.

Die volgende items onderskei die beste tussen die lidmaatskap van die twee organisasies:

- ~ **Faktor B (Intelligensie):** Intelligensie soos gemeet deur die 16PF gee 'n aanduiding van 'n persoon se aangeleerde kennis en vermoëns, soos teweeggebring deur die omgewing, kultuur en onderwys. 'n Hoë telling mag dui op vlugheid van begrip en abstrakte denke, terwyl 'n laer telling mag dui op persone wat stadig leer, sukkel om insig in dinge te kry en baie konkreet in hul optrede is. Swak oordeel, lae moreel en swak konsentrasie is ook nie uitgesluit nie.
- ~ **Ondersteuningskultuur:** Organisasie 1 het 'n hoër telling op ondersteuningskultuur behaal as Organisasie 4. By 'n ondersteuningskultuur bestaan daar wedersydse vertroue tussen die individu en die organisasie. Binne so 'n organisasie glo die werknemers dat daar aan hulle as mense waarde geheg word. 'n Ondersteuningskultuur moedig warmte en selfs liefde tussen werknemers aan.

Werknemers kommunikeer gereeld, en nie net oor werk nie, maar ook oor persoonlike behoeftes. Tydens keuring word die klem op die menslike faktor geplaas. Werknemers word beskou as inherent goed, en as foute gemaak word, kry hulle 'n tweede kans. Die organisasie sal beleid herskryf om mense te help; so ook sal die werknemers die organisasie in alle opsigte ondersteun. Konfrontasie word vermy, wat veroorsaak dat sommige sake nie uitgeklaar word nie.

- ~ **Magskultuur:** Organisasie 1 het 'n laer telling op magskultuur behaal as Organisasie 4. Magsorganisasies is gewoonlik op sterk leierskap en geregtigheid gebaseer. Leiers is ferm, regverdig en toegeeflik met hul werknemers. Gevalle bestaan ook waar met vrees regeer word. 'n Magsoriëntasie pas in, in 'n entrepreneursituasie waar die leier visie, intelligense en die wil besit om sy onderneming te bestuur. Groot magsgeoriënteerde organisasies is gewoonlik ondoeltreffend, behalwe as die organisasie ondersteun word deur goeie strukture en stelsels. Die magsgeoriënteerde organisasie kweek afhanklikheid by sy ondergeskiktes.
- ~ **Die Waarneming/Intuisie-skaal (S/N) (MBTI):** Organisasie 1 het 'n hoër telling op die S/N-skaal behaal as Organisasie 4. Die S/N-skaal dui die wyse aan wat 'n individu verkies om inligting in te win. 'n Hoër telling op S dui daarop dat die persoon op feite staat maak, waarde heg aan praktiese toepassing en feitelik en konkreet is. 'n Hoër telling op N dui daarop dat die persoon 'n begrip het vir moontlikhede, waarde heg aan verbeeldingrykheid en insig en teoreties en abstrak is.
- ~ **Faktor Q3 (Selfbeheersing) (16PF):** Organisasie 4 het 'n hoër telling op selfbeheersing behaal as Organisasie 1. Hierdie faktor dui op die mate wat 'n individu in staat is tot die gedrag wat die samelewing voorskryf. 'n Hoër telling mag dui op goeie selfbeheersing, sterk wilskrag en sosiaal korrekte optrede. Bedagsaamheid en volharding word ook nie uitgesluit nie. 'n Laer telling mag dui op die onvermoë om angs en spanning te bind en uiteindelik te hanteer en vloei gevolglik oor in emosionaliteit.

- ~ **Die Oordeel/Persepsie-skaal (J/P) (MBTI):** Organisasie 4 het 'n hoër telling op die J/P-skaal behaal as Organisasie 1. Die J/P-skaal dui aan hoe individue hulself teenoor die buitewêreld oriënteer - gebruik hulle 'n oordeelsproses of 'n persepsie proses wanneer hulle met die buitewêreld kontak maak.
- ~ **Faktor Q4 (Gespannendheid) (16PF):** Organisasie 1 het 'n hoër telling op gespannendheid behaal as Organisasie 4. Faktor Q4 verteenwoordig 'n persoon se totale spanningspeil, die instinktiewe spanning in die onbewuste Id, met ander woorde die drange wat onbewus gestimuleer word en as gevolg van die onderdrukking nie ontlaai word nie. 'n Hoë telling mag dui op gespannendheid, prikkelbaarheid, rusteloosheid, ongeduld en 'n onvermoë om aktief te bly.
- ~ **Faktor Q2 (Selfgenoegsaamheid) (16PF):** Organisasie 1 het 'n hoër telling op selfgenoegsaamheid behaal as Organisasie 4. 'n Hoë telling mag dui op vindingrykheid, selfgenoegsaamheid en 'n besef dat hulle deur ervaring geleer het dat hul denke goed genoeg georganiseer is om probleme self op te los. 'n Laer telling mag dui op sosiale afhanklikheid, eerder aanhangers as volgelinge en is ingestel op die goedkeuring van die groep.
- ~ **Faktor I (Sensitiwiteit) (16PF):** Organisasie 1 het 'n hoër telling op sensitiwiteit behaal as Organisasie 4. 'n Hoë telling mag daarop dui dat 'n persoon emosioneel gevoelig, teerhartig, oorbeskermend, saggeard en toegeeflik is, terwyl 'n laer telling mag dui op 'n persoon wat realisties, selfstandig, hard en onbuigsaam is met 'n mate van selfvoldaanheid.

Op grond van die resultate van die diskriminantontleding word navorsingshipotese H4 aanvaar, naamlik dat lidmaatskap van organisasies deur middel van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure asook die beleving van 'n bepaalde kultuur, akkuraat voorspel kan word. Ondersteuningskultuur en magskultuur op die DOC, waarneming/intuïsie op die MBTI, faktor Q3 op die 16PF (selfbeheersing), oordeel/persepsie-skaal op die MBTI, faktor Q4 op die 16PF (gespannendheid), faktor Q2 op die 16PF (selfgenoegsaamheid) en faktor I op die 16PF (sensitiwiteit) kan almal dus gebruik word om lidmaatskap van die twee

organisasies te voorspel.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit duidelik dat daar wel 'n mate van homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies teenwoordig is.

4.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Daar is eerstens verslag gelever oor die beskrywende statistiek van die onderskeie meetinstrumente. Daarna is die resultate van die korrelasies tussen die MBTI, 16PF en die DOC bespreek. Variansieontledings tussen die verskillende organisasies ten opsigte van die skale op die MBTI en die DOC is ook gerapporteer en bespreek. Die hoofstuk is afgesluit met 'n diskriminantontleding waar daar gekyk is na die moontlikheid van voorspellings ten opsigte van organisasie-identifikasie.

Hiermee is die tweede, derde, vierde en vyfde spesifieke doelstellings afgehandel, naamlik om te bepaal of daar 'n verband is tussen persoonlikheid en organisasiekultuur, watter mate van homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies bestaan en of daar 'n verskil is in die belewing van die huidige kultuur en die verlangde kultuur, en is hierdie navorsingsvrae beantwoord.

In Hoofstuk 5 word die gevolgtrekkings van die empiriese ondersoek gebied, waarna die leemtes in die navorsing uitgewys en aanbevelings geformuleer sal word.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings wat op grond van die resultate van die empiriese ondersoek gemaak kan word, aangebied, die leemtes in die navorsing aangedui en aanbevelings aan die hand gedoen.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings word vervolgens op grond van die spesifieke doelstellings van hierdie navorsing geformuleer.

Ten opsigte van die spesifieke teoretiese doelstellings word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- ~ **Persoonlikheidskenmerke** word beskou as 'n dimensie van persoonlikheid. Dit kan gesien word as 'n skaal waarvolgens bepaalde eienskappe van persoonlikheid gemeet kan word. Dit kan verder beskou word as die basiese strukturele element van persoonlikheid. Mense verskil in alle dimensies en daar kan soveel kenmerke geïdentifiseer word as wat nodig is om gedrag te beskryf.

- ~ **Persoonlikheidstipes** word beskou as kenmerkende elemente van 'n algemene houding wat in verskeie individuele vorme voorkom. 'n Individue kan op 'n kontinuum geklassifiseer word. 'n Persoon kan op enige plek tussen twee ekstreme lê. Wanneer die individu geklassifiseer word as synde 'n bepaalde persoonlikheidstipe, sê dit nie waarom hulle optree soos hulle optree nie, maar beskryf dit slegs hul gedrag. Individue beskik oor die vermoë om te besluit en te kies watter persoonlikheidstipe hulle mee gemaklik voel. Daarom word daar ook verwys na persoonlikheidsvoorkeure.

- ~ **Homogeniteit van persoonlikhede** word beskou as die mate waarin individue binne bepaalde organisasies inpas by die modale persoonlikheid van daardie bepaalde organisasie. Dit beteken dat individue dieselfde persoonlikheidskenmerke en -voorkeure binne die bepaalde organisasie deel. 'n Organisasie beskik ook oor 'n bepaalde organisasiepersoonlikheid wat individue met dieselfde persoonlikheid lok. Organisasies werf en keur die "regte tipe" persoon, wat lei tot 'n homogene persoonlikheid binne die organisasie. Hierdie homogene persoonlikheid wat binne organisasies ontstaan, verskil ook van organisasie tot organisasie.

- ~ **Organisasiekultuur** word beskou as 'n historiese erfenis wat gedeelde gemeenskaplike belange insluit en wat deur almal verstaan, aanvaar en toegepas word. Hoewel geen konsensus bestaan nie, sal mense gewoonlik binne daardie raamwerk dink en doen. Die persone sal soortgelyke interpersoonlike style en rituele aanneem, en sal onmiddellik weet wie gesag het oor wie. Ook sal individue binne organisasies soortgelyke denkwyses of gedrag aanneem, al bestaan daar wye geografiese of funksionele verdeling. Organisasiekultuur kan vanuit verskillende oogpunte of vlakke gesien word, naamlik 'n oppervlakkultuur, 'n intermediêre kultuur en 'n diepkultuur. Organisasiekultuur word deur verskeie faktore gevorm en hierdie faktore kan ook versterkend ten opsigte van die bepaalde kultuur optree. Organisasiekultuur ontstaan as gevolg van vorige krisisse, prestasies, suksesse en mislukkings in die organisasie wat waarskynlik in interaksie is met die mense (eienaar, bestuurder, werknemers) se reaksie hierop en hul beleving daarvan. 'n Lang organisasiegeskiedenis met 'n bestendige lidmaatskap is nodig vir die vorming van 'n bepaalde kultuur binne 'n organisasie. 'n Nuwe interaksie tussen lede van die organisasie word vereis ten einde te verseker dat alle lede die gebeure wat 'n organisasie beïnvloed, eenvormig verstaan. Hoe nouer hierdie interaksie tussen werknemers binne 'n organisasie is, hoe sterker sal die homogene persoonlikheid binne die organisasie wees.

Ten opsigte van die spesifieke empiriese doelstellings word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- ~ Tydens die empiriese ondersoek is daar nie 'n prakties betekenisvolle verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur gevind nie. Korrelasies van 0,26 is die hoogste wat gevind is.
- ~ Prakties betekenisvolle verskille tussen die verskillende organisasies is wel tydens die empiriese ondersoek ten opsigte van persoonlikheidskenmerke en -voorkeure en organisasiekultuur gevind.

Ten opsigte van persoonlikheidskenmerke, soos gemeet deur die 16PF, is prakties betekenisvolle verskille by die volgende kenmerke gevind: faktor B (intelligensie), C (egosterkte), G (superegosterkte), I (sensitiwiteit), N (skerpsinnigheid), O (neiging tot skuldgevoelens), Q1 (struktuurgebondenheid), Q2 (selfgenoegsaamheid), Q3 (selfbeheersing) en Q4 (gespannenheid).

Ten opsigte van persoonlikheidsvoorkeure, soos gemeet deur die MBTI, is prakties betekenisvolle verskille tussen die verskillende organisasies, wat betref waarneming/intuïsie (S/N) en denke/gevoel (T/F) gevind.

Ten opsigte van die beleving van die huidige kultuur, soos gemeet deur die DOC, is prakties betekenisvolle verskille tussen die verskillende organisasies wat betref die beleving van die mag-, rol-, prestasie- en ondersteuningskultuuritems (ten opsigte van die huidige kultuur) op die DOC-vraelys gevind.

Bogenoemde besprekings dui daarop dat daar wel 'n modale persoonlikheid binne bepaalde organisasies mag bestaan en dat daar wel homogeniteit van persoonlikhede binne die drie organisasies in hierdie studie bestaan.

- ~ Wat betref die beleving van die huidige en verlangde kulture is daar ook prakties betekenisvolle verskille gevind. Daar bestaan 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die huidige kultuur en die verlangde kultuur van die totale ondersoekgroep, asook die

verskillende organisasies ten opsigte van die mag-, rol-, prestasie- en ondersteuningskulture, soos gemeet deur die DOC-vraelys.

- ~ Nege items wat tussen die lidmaatskap van die verskillende organisasies onderskei, is met die diskriminantontleding geïdentifiseer, naamlik ondersteuningskultuur en magskultuur op die DOC, waarneming/intuïsie op die MBTI, faktor Q3 op die 16PF (selfbeheersing), oordeel/persepsie-skaal op die MBTI, faktor Q4 op die 16PF (gespannedheid), faktor Q2 op die 16PF (selfgenoegsaamheid) en faktor I op die 16PF (sensitiwiteit).

5.2 LEEMTES IN DIE NAVORSING

Die volgende leemtes is ten opsigte van hierdie navorsing geïdentifiseer:

- ~ Die empiriese ondersoek het slegs lede van twee organisasies in die Noordwes-Provinsie ingesluit en is deur middel van 'n beskikbaarheidsteekproef verkry. Die bevindinge kan dus nie veralgemeen word om alle organisasies in die Noordwes-Provinsie in te sluit nie.
- ~ Die ondersoekgroep was baie homogeen in die sin dat daar bykans geen swart en bruin toetskandidate ingesluit is nie. Fourie's Poultry 1 het uit 90,32 % vroue bestaan terwyl, Fourie's Poultry 2 uit 96,55 % mans bestaan het. Die PU vir CHO het ook uit 75,86 % mans bestaan.
- ~ Die ondersoekgroep van 89 persone, wat onderverdeel is in drie organisasies, was te klein om sinvolle verbande uit te wys.
- ~ Die DOC-vraelys was net in Engels beskikbaar en is 'n baie komplekse vraelys. Hierdie aspekte kon 'n invloed op die toetsresultate gehad het.

5.3 AANBEVELINGS

Ten einde die probleem rondom homogeniteit van persoonlikhede en die verband tussen persoonlikheid en organisasiekultuur aan te spreek, word die volgende aanbevelings gedoen:

- ~ Organisasies moet weer hul werwings- en keuringspraktyke onder oog neem ten einde te verseker dat hulle nie homogeniteit van persoonlikhede binne die bepaalde organisasie bevorder en versterk nie.
- ~ Organisasies kan deur middel van 'n doeltreffende induksieprogram die sosialiseringproses van individue met 'n ander persoonlikheid as die modale persoonlikheid van die organisasie vergemaklik en bespoedig.
- ~ Goeie selfontwikkelingsprogramme kan binne organisasies aangebied word ten einde die minder gebruikte persoonlikheidstipes, wat kreatiwiteit en innoverende denke voortbring, te help stimuleer.

Die volgende aanbevelings kan ten opsigte van toekomstige navorsing gedoen word:

- ~ Daar bestaan 'n behoefte aan 'n goeie, betroubare en bruikbare meetinstrument ten einde organisasiekultuur te meet. Die DOC-vraelys meet nie die sensitiwiteit van die bepaalde kultuur nie.
- ~ Verdere navorsing rakende die bydrae van werwings- en keuringspraktyke tot die homogeniteit van persoonlikhede binne organisasies moet onderneem word.
- ~ Die verband tussen persoonlikheid en weerstand teen verandering behoort verder nagevors te word.
- ~ Dit is noodsaaklik dat daar verdere navorsing rakende die verband tussen

persoonlikheid en organisasiekultuur onderneem moet word. Daar moet egter net meer verskillende organisasies met ewekansige steekproewe ingesluit word.

DIAGNOSING ORGANIZATION CULTURE

An Instrument designed by
Roger Harrison and Herb Stokes

Organizational culture is the pattern of beliefs and values, rituals, myths and sentiments shared by the members of an organization. It influences the behaviour of all individuals and groups in the organization. Culture impacts most aspects of organizational life - such as how decisions are made, who makes them, how rewards are distributed, who gets promoted, how people are treated, how the organization responds to its environment, etc. The statements included in this instrument describe four basic patterns of organization functioning and design along with the beliefs, values, etc. related to each of them.

INSTRUCTIONS:

In the underlined spaces in the "Actual Culture" column, rate each statement by using the following rating-scale:

Strongly agree with the statement	Agree with the statement	Uncertain about the statement	Disagree with the statement	Strongly disagree with the statement
5	4	3	2	1

Then go back and rank the statements again, but this time according to your personal attitudes and beliefs about the way you would like things to be in the organization. Use the spaces in the "Preferred Culture" column, please use the abovementioned rating-scale again.

DIAGNOSING ORGANIZATION CULTURE

ACTUAL CULTURE PREFERRED CULTURE

1. Members of the organization are expected to give first priority to

- _____ 1. meeting the personal needs and demands of the boss and other high level people in the organization;
- _____ 2. carrying out the duties of their own job, staying within the policies and procedures related to it;
- _____ 3. meeting the challenges of the task, finding a better way to do things;
- _____ 4. responding to the personal needs of others, helping them deal with work and personal problems.

2. People who do well in the organization tend to be those who

- _____ 5. are loyal to the interests of their boss, and are able and willing to use power and politics to get ahead;
- _____ 6. play by the rules, work within the system, and strive to do things correctly;
- _____ 7. are technically competent and effective, with a strong commitment to getting the job done;
- _____ 8. build close working relationships with others by being co-operative, responsive and caring.

3. The organization treats individuals

- _____ 9. as though their time and energy were at the disposal of persons at higher levels in the hierarchy;
- _____ 10. as though their time and energy were available through a contract with rights and obligations for both sides;
- _____ 11. as members who have committed their skills and abilities to the achievement of a common purpose;
- _____ 12. as though they are valuable, worthwhile persons in themselves.

4. People are managed, directed or influenced by

- _____ 13. people in positions of authority exercising their power through the use of rewards and punishments;
- _____ 14. the systems, rules and procedures which prescribe why they are to do and the right ways of doing it;
- _____ 15. their personal commitment to achieving the goals of the organization;
- _____ 16. their desire to be accepted by others, and to be a good member of their work group.

5. Information flow and decision-making processes are characterized by

- _____ 17. directives, orders, and instructions coming down from higher levels, and reports about activities and results flowing up to higher levels;
- _____ 18. the adherence to formal channels for communications, and reliance on policies and procedures for guidance in making decisions;
- _____ 19. decisions being made close to the point of action, using the best information that is available. Information about results is readily available to those who need it to detect and correct problems;
- _____ 20. everyone being kept well informed, with the widespread use of consensus decision-making methods to gain acceptance and support for decisions.

6. Assignments of tasks or jobs to individuals are based on

- _____ 21. the personal judgments, values, and wishes of those in positions of power;
- _____ 22. the needs and plans of the organization, and the rules of the system (seniority, qualifications, etc);
- _____ 23. matching the requirements of the job with the interests and abilities of the individuals;
- _____ 24. the personal preferences of the individuals and their needs for growth and development.

7. Subordinates are expected to

- _____ 25. hard- working, compliant, obedient and loyal to the interests of their boss;
- _____ 26. responsible and reliable, carrying out the duties and responsibilities of their job and avoiding actions that could surprise or embarrass the boss;
- _____ 27. self-motivated and competent, willing to take the initiative to get things done, and willing to argue with the boss if necessary to get good results;
- _____ 28. good team workers, supportive and co-operative, who get along well with others.

8. Bosses are expected to be

- _____ 29. strong and decisive, and firm but fair. They are also expected to be protective and supportive of loyal subordinates;
- _____ 30. impersonal and proper, avoiding the exercise of authority for their own advantage. They are also expected to see that subordinates do what is called for by their job descriptions and by company policy;
- _____ 31. democratic and capable of being influenced in matters concerning the task. They are also expected to be sure their subordinates have the information, training and resources they need to perform well;
- _____ 32. supportive, responsive, and concerned about the personal wants and needs of their subordinates. They are also expected to use their authority to provide satisfying and growth-full work opportunities for the subordinates.

9. It is considered legitimate for one person to tell another what to do when

- _____ 33. he or she had more power, or "clout" in the organization;
- _____ 34. it is a part of the responsibilities included in his or her job description;
- _____ 35. he or she has greater knowledge and expertise and uses it to guide or help the other person do the work;
- _____ 36. the other person asks for their help, guidance or advice.

10. Work motivation is primarily the result of

- _____ 37. hope for rewards, fear of punishment, or personal loyalty to the boss;
- _____ 38. acceptance of the norm of providing a "fair days work for fair days pay";
- _____ 39. strong desires to achieve, to create, to innovate, and pressure to contribute to the success of the organization;
- _____ 40. people wanting to develop and maintain satisfying working relationships, wanting to feel accepted and enjoy a sense of belonging; wanting to help others.

11. Relationships between work groups or departments are generally

- _____ 41. competitive, with each looking out for their own interests and helping each other only when they can see some advantage for themselves by doing so;
- _____ 42. characterized by indifference toward each other, helping each other only when it is convenient, or they are directed by higher levels to do so;
- _____ 43. co-operative, particularly when they need to work together to achieve common goals. People are normally willing to cross boundaries and cut red tape in order to get the job done;
- _____ 44. friendly, with a high level of responsiveness to requests for help from other departments.

12. Intergroup and interpersonal conflicts are usually

- _____ 45. dealt with by the intervention of people at higher levels of authority -and sometimes fostered by them to maintain their power;
- _____ 46. suppressed by reference to rules, procedures and formal definitions of authority and responsibility;
- _____ 47. resolved through discussions aimed at getting the best outcomes possible for the issues involved;
- _____ 48. dealt with in a manner that maintains good working relationships and minimizes the chances of people being hurt.

13. The external environment is responded to as though it were

- _____ 49. a competitive jungle, where "all's fair in love and war";
- _____ 50. an orderly and rational system in which competition is regulated by law and where everyone is expected to abide by the rules;
- _____ 51. a competitive situation where productivity, quality and innovation are highly regarded and rewarded;
- _____ 52. a source of nourishment and support for the organization.

14. If rules, systems, or procedures get in the way, people

- _____ 53. break them if they have enough clout to get by with it or if they think they can get away with it without getting caught;
- _____ 54. generally abide by them or go through proper channels to get permission to deviate from or get them changed;
- _____ 55. tend to ignore or by-pass them in order to accomplish their task or perform their job better;
- _____ 56. tend to ignore or bend them if they are felt to be unfair or create hardships on others.

ACTUAL
CULTURE

PREFERRED
CULTURE

15. New people in the organization need to learn

- _____ 57. who really runs them; who can really help or hurt them; whom to avoid offending; norms that have to be observed if they are to stay out of trouble.
- _____ 58. the formal rules and procedures and to abide by them; to stay within the formal boundaries of their jobs.
- _____ 59. what resources are available to help them do their jobs; to take the initiative to apply other skills and knowledge to their jobs.
- _____ 60. how to co-operate; how to be good team members; how to develop good working relationships with others.
-

BIBLIOGRAFIE

- Allport, G.W. (1956). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry Holt.
- Anastasi, A. (1970). *Psychological testing*. 5th^{ed}. London: Collier-Macmillan.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Barrett, S.M. (1992). Information technology and organizational culture: Implementing change. *International Review of Administrative Science*, 58(3),363-347.
- Bechard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bell, A. (1999). Psychological profiles. *Network World SA*, August.
- Booth, P. (1995). PR in the IT industry. *South African Public Journal*, 1(5), 16.
- Boring, E.G., Langfield, H.S. & Weld, P.H. (1948). *Foundations of psychology*. New York: Wiley .
- Briggs-Myers, I. & Myers, P.B. (1980). *Gifts differing*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Burack, E.H. (1991). Changing the company culture: The role of human resource development. *Long Range Planning*, 24(1), 88-95.
- Burke, W.W. (1994). *Organizational development: A process of learning and changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burns, N. & Grove, S.K. (1993). *The practice of nursing research: Conduct, critique and utilization*. 2nd ed. Philadelphia, CA: Saunders.
- Camp, R.R., Blanchard, P.N. & Huszco, G.E. (1986). *Toward a more organizationally effective training strategy and practice*. NJ: Prentice-Hall.
- Carnall, C.A. (1986). Managing strategic change: A integrated approach. *Long Range Planning*, 19(6), 105-115.
- Cattell, R.B. (1946). *Description and measurement of personality*. New York: World Book Co.
- Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsuoko, M.M. (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsuoko, M.M. (1974). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.

- Church, A.H. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99-125.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Croft, A.C. (1990). The case of the missing corporate culture. *Public Relations Quarterly*, 35 (1), 17-20.
- De Beer, J. (1997). South African Myers-Briggs Type distribution: A comparative study. *Unpublished doctoral thesis*, Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- De Beer, J. & Van der Walt, S. (1999). *The Myers-Briggs Type Indicator in South Africa: Psychometric Research Perspectives*. Johannesburg, Jopie Van Rooyen & Partners.
- De Bruin, D. (1996). *Item analysis of the MBTI Form G and G self-scorable*. In Proceedings: Type in Africa. Fourth International Type users' Conference, Sandton, South Africa.
- Deller, K. (1997). *An Evaluation of the Myers-Briggs Type Indicator and the Self-directed Search as Validated by a Career Typology Workshop*. Unpublished master's dissertation. Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- De Wet, J.J., Monteith, J.L.De.K., Venter, P.A. & Steyn, H.S. (1981). *Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n Inleiding tot empiriese navorsing*. Durban: Butterworth.
- Dimock, H.G. (1993). *Intervention and collaboration: Helping organisations to change*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Du Toit, L.B.H. (1983). *Handleiding vir die Jung-Persoonlikheidsvraelys*. Pretoria: RGN.
- Frazer, M. (1994). *A South African validation of the Myers-Briggs Type Indicator*. Unpublished masters dissertation, Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fombrun, C.J. (1983). Corporate Culture, Environment and Strategy. *Human Resource Management*, 7, 140-152.
- Fudjack, J. & Dinkelaker, P. (1994). *Toward a diversity of psychological type in organization: Introduction*. Paper presented at the First Annual Antioch University Management Faculty Conference held in October 1994.

- Fudjack, J. & Dinkelaker, P. (1994). *Toward a diversity of psychological type in organization: Part 1*. Paper presented at the First Annual Antioch University Management Faculty Conference held in October 1994.
- Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: The relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and the NEO-PI five factor model of personality. *Person, Individual, Difference*, 21 (2), 303-307.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1991). *Organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Golden, C.J. (1979). *Clinical interpretation of objective psychological tests*. New York: Grune and Stratton.
- Green, L. (1989). Can one culture be shared by all? *Human Resource Management*, 5 (2), 40-41.
- Hammer, A.L. (ed.) (1996). *MBTI Applications: A decade of research on the MBTI*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. Framingham, MA: Pfeiffer.
- Harrison, R. & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Framingham, MA: Pfeiffer.
- Harvey, D. & Brown, D.R. (1996). *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hebden, J.E. (1986). Adopting an organization's culture: The socialization of graduate trainees. *Organizational Dynamics*, 15 (1), 54-72.
- Human, L. (1995). Multiculturalism and managing diversity: Are they the same? *Human Resource Management*, 11(4), 8-9.
- Huysamen, G.K. (1980). *Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp*. Pretoria: Academia.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.
- Isachsen, O. & Berens, L.V. (1995). *Working together: A personality-centered approach to management*. Palo Alto, CA: Institute for Management Development.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1993). *Organization behaviour and management*. 3rd ed. New York: Irwin.

- Johnson, D.A. (1992). Test-retest reliabilities of the Myers-Briggs Type Indicator and the Type Differentiation Indicator over a 30-month period. *Journal of Psychological Type*, 24, 54-58.
- Jung, C.G. (1941). *Modern man in search of a soul*. New York: Anchor Press.
- Jung, C.G. (1964). *Man and his symbols*. New York: Anchor Press.
- Jung, C.G. (1969). *The structure and dynamics of the psyche: The collected works of C.G. Jung, Volume 8*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Jung, C.G. (1971). *Psychological types: The collected works of C.G. Jung, Volume 6*. New York: Princeton University Press.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. 3rd ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kroegler, O. & Theusen, J.M. (1993). *Type talk at work: How the 16 personality types determine your success on the job*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Lourens, J.G. (1982). *'n Psigo-diagnostiese ondersoek na die waarde van die Tematiese Appersepsietoets vir Kleurlinge*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Universiteit van Kaapstad, Kaapstad.
- Lundin, R.W. (1996). *Theories and systems of psychology*. 5th ed. Toronto: D.C. Heath and Company.
- Maas, F. (1980). *Die persoonlikheidsteorie van Cattell*. Pretoria: RGN.
- Martens, P. (1992). Systematic approach needed for effective organizational culture. *Human Resource Management*, 8(2), 15-16.
- Mccaully, M.H. (1990). The Myers and Briggs Type Indicator: A measurement for individuals and groups. *Educational and Evaluation in Counseling and Development*, 22, 181-195.
- Meyer, W.F., Moore, C. & Viljoen, H.G. (1988). *Persoonlikheidsteorieë: van Freud tot Frankl*. Johannesburg: Lexicon.
- Mouton, J. & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.
- Myers, I.B. & Mccaully, M.H. (1992). *Manual: A Guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, I.B. (1993). *Manual: Introduction to Type*. 5th ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Papalia, D.E. & Olds, S.W. (1988). *Psychology*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Payne, R. (1991). Taking stock of corporate culture. *Personnel Management*, 25 (6), 26-29.
- Peters, T.J. & Waterman, R. H. (1992). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Warner.
- Pieterse, H. (1991). Corporate culture: Clarification of a concept. *Human Resource Management Yearbook*.
- Plug, C., Louw, D.A.P., Gouws, L.A. & Meyer, W.F. (1998). *Verklarende en vertalende Sielkundewoordeboek*. Johannesburg: Heinemann.
- Prinsloo, C.H. (1992). *Handleiding vir die gebruik van die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys, Suid-Afrikaanse 1992-weergawe*. Pretoria: RGN.
- Robbins, S.P. (1990). *Organizational theory: Structure, design, and applications*. 3rd ed. San Diego, CA: Prentice-Hall.
- Roos, K. (1998). Organizational culture for a transformed department of defence. *Section Organizational Development Newsletter*, 1 (2), 1-5.
- Rothmann, S. (1995). *Personeelsielkunde*. Potchefstroom: PU vir CHO.
- Rothmann, S., Coetzee, S., Fouche, W.J. & Theron, N. (1999). *The personality preferences of lecturers and students at a tertiary education institution*. Paper delivered at the UIPsyS Africa regional/ PsySSA Conference, 18-23 July 1999, Durban.
- Rothmann, S. & Sieberhagen, G. (1999). *Organizational behaviour: Study guide for IPB 311*, Global Access, South Africa.
- Rytting, M. & Ware, R. (1993). Reinterpreting the NEO-PI from the perspective on psychological type. In Proceedings of APT-X. Biennial Conference of the Association of Psychological Type, Beach, CA.
- Salter, D.W., Evans, N.J. & Forney, D.S. (1997) Test-retest of the Myers-Briggs Type Indicator: an examination of dominant functioning. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (4), 590-597.
- Schein, E.H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-

Bass.

- Schein, E.H. (1986). Are you corporate cultured?. *Personnel Journal*, 65(11), 83-96.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S. & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
- Schuitema, A. (1995). The problem of workplace democracy. *Human Resource Management*, 11(4), 15-17.
- Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1996). A history of modern psychology. 6th ed. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smit, G.J. (1981). *Psigometrika*. Pretoria: HAUM.
- Smit, G.J. (1991). *Psigometrika: Aspekte van toetsgebruik*. Pretoria: HAUM.
- Smit, S. & Van der Berg, L. (1995). *Persoonlikheidsvoorkeure van vroulike tuisteskeppers en loopbaanbetrokke vroue*. Ongepubliseerde Navorsing. Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Smith, G.R. & Kleiner, B.H. (1987). Differences in Corporate Cultures and their Relationship to Organizational Effectiveness. *LODJ*, 8(5): 10-12.
- Tayeb, M. (1988). *Organizations and national culture: A comparative analysis*. London: Sage.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. London: Pan Books.
- Toffler, A. (1990). *Power shift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21 st century*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Van Eeden, R. & Prinsloo, C.H. (1997). Using the South African version of the 16 PF in a multicultural context. *South African Journal of Psychology*, 27(3), 151-159.
- Van Heerden, A.M. (1996). *'n Kruiskulturele toepassing van die Murphy Meisgeeier persoonlikheidsvraelys vir kinders*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Universiteit van die Oranje Vrystaat, Bloemfontein.
- Van Hoek, J.G. (1997). *Organisasiekultuur in die inligtingstechnologiebedryf*. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie. PU vir CHO, Potchefstroom.

- Van Rooyen, J. & De Beer, J. (1995). *Training manual: Myers-Briggs Type Indicator^(R)*. 3rd ed. Johannesburg.
- Van Rooyen, J. & De Beer, J. (1998). *MBTI Training Manual*. Jopie Van Rooyen & Partners, Johannesburg.
- Van Rooyen, P.G.A. (1997). *Die kultuur van 'n organisasie in die staalbedryf*. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Van Rooyen, J. (1999). *Organisasiekultuur in 'n hoë tegnologiese industrie*. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie-M.A.)
- Van Zyl, G. (1999). Human resource management in South Africa: A macro-economic audit. *Journal of Industrial Psychology*, 25(1), 7-11.
- Waterman, R. (1994). *Frontiers of excellence: Learning from companies that put people first*. London: Nichols Brealey.
- Westcott, M. (1995). South Africa today: Time to move beyond paralysis. *Human Resource Management*, 11(4), 4-6.
- Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1993). *Changing culture: New organizational approaches*. 2nd ed. Willshire: Cromwell.
- Wolman, B.B. (1960). *Contemporary theories and systems in psychology*. New York: Harper and Brothers.
- Wood, R. (1995). Black managers in a white corporation: Some dilemmas. *Human Resource Management*, 11(4), 12-14.
- Zietsman, G. (1996). The Validation of the MBTI on a South African sample. In: *Proceedings, Type in Africa. 4th International Type Users' Conference*, Sandton, South Africa.