

**IDENTIFISERING VAN KORPORATIEWE INTRAPRENEURS-
EIENSKAPPE ONDER MIDDELVLAKBESTUURDERS
BY SASOL KUNSMIS**

deur

**DAWIE EDUARD RAS
BSc Agric Hons (UP)**

**SKRIPSIE VOORGELê TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD**

MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE

**IN DIE POTCHEFSTROOM BESIGHEIDSKOOL
AAN DIE POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOër ONDERWYS**

STUDIELEIER : DR S P VAN DER MERWE

NOVEMBER, 1999

BEDANKINGS

- Die grootste eer aan ons Skepper wat deursettingsvermoë en wysheid aan ons bied om sulke uitdagings te aanvaar en voltooi.
- Spesiale dank aan my vrou Esther vir haar insette en ondersteuning tydens die studiejare en opskrywing van hierdie skripsie.
- Spesiale dank aan my kinders Louis en Elizbè wat my tydelik afgestaan het om my aandag aan die studie te wy en nie weet waarom dit gaan nie.
- Spesiale dank aan my studieleier Dr SP van der Merwe vir sy insette en raad tydens die opskrywing van die skripsie.
- Met uitsondering 'n woord van dank aan Sasol Kunsmis wat studiemoonthede en die beskikbaarstelling van sy personeel en fasiliteite tot my gebied het vir die voltooiing van die skripsie.
- Personeelbeamptes van Sasol Kunsmis met die vertolking van vraelyste.
- Mnr Roy Travers vir sy insette om die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalyse te gebruik.
- Hiermee ook my bedankings aan alle respondente en instansies wat 'n bydrae gelewer het tot die suksesvolle voltooiing van die skripsie ter gedeeltelike vervulling van die graad Magister in Bedryfsadministrasie.

ABSTACT

In an environment with continuous technological change, it is necessary to also adapt the management style of a business. Old set ways of management must be replaced by a new type of participative management style or intrapreneurship. In any business intrapreneurs should be appointed to join the workforce. To use these so called intrapreneurs in management positions, they should firstly be identified. Intrapreneurs have certain qualities and characteristics that can be used to the advantage of the business. A workable method must be found to identify those qualities and characteristics.

Middle managers should ideally have these intrapreneurial qualities and characteristics at their disposal. The middle manager also has the potential to be the future leader of the organisation where he is employed. To identify the required qualities and characteristics, a study must be done on the nature of the characteristics and qualities of the intrapreneur.

Theoretically speaking, intrapreneurs have the same qualities as entrepreneurs – the only difference is the corporate working environment. Intrapreneurs are committed to an organisation or business, whereas entrepreneurs are independent from an employer and self-supporting.

Qualities that the employee has, according to the Thomas International personal profile analyses, can be used as guideline in the process of identifying the intrapreneur. Qualities of the respondents in this study are compared with theoretical definitions, and that gives rise to the identifying of intrapreneurs.

Various other methods that are being used in the corporate world, are not always adequate for this purpose. The best definition to identify

qualities in intrapreneurs is by the Thomas International personal profile analyses. Qualities such as energy, self motivation, independence, competitiveness, ambition, optimism, enthusiasm are keywords that describe the intrapreneur. In this study, the said qualities and characteristics that correspond with the definitions by various authors, are identified.

Intrapreneurs should be employed in middle management positions to insure that there is someone to take the leadership in a fast changing environment. Intrapreneurs, just like entrepreneurs, are continuously engaged in innovation, in the building and direction of survival and maintaining of the competitive edge, requires inputs from leaders, and these leaders can only be intrapreneurs. Intrapreneurs also make use of networks, specifically their skills to work with people, to achieve their goals. Intrapreneurs belief in investing in people – people are a company's biggest asset. And more so when the company needs the intrapreneural skills to keep their position in the fast changing market.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1 : AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.4	OMVANG VAN DIE STUDIE	4
1.5	NAVORSINGSMETODIEK	4
1.5.1	Literatuurstudie	4
1.5.2	Empiriese navorsing	5
1.6	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	5
1.7	UITLEG VAN DIE SKRIPSIE	6

HOOFSTUK 2 : LITERATUURSTUDIE : DIE INTRAPRENEUR

2.1	INLEIDING	7
2.2	DEFINISIE : ENTREPRENEUR	8
2.3	DEFINISIE : INTRAPRENEUR	9
2.4	VAARDIGHEDEN VAN ENTREPRENEURS	10
2.4.1	'n Wil om dinge te laat gebeur	10
2.4.2	Energie en deursettingsvermoë hê	10
2.4.3	Selfversekerd wees	10
2.4.4	Die vermoë om geleenthede raak te sien	11
2.4.5	Die vermoë om geleenthede te ontsluit	11
2.4.6	Die vermoë om risiko's te neem	11
2.4.7	Die vermoë om hulpbronne te organiseer en te gebruik ..	11
2.4.8	'n Sin vir geld hê en die waarde daarvan besef	12
2.4.9	Moet outoriteit besit	12
2.4.10	Kommunikasievaardighede hê	12
2.4.11	Hoë persoonlike doelwitte besit	12
2.4.12	Positiewe uitkyk oor die lewe hê	13
2.4.13	Moet besluite kan neem	13
2.4.14	Gewillg wees om te leer	13
2.4.15	Toekomsvisie hê	13
2.4.16	Aanpasbaar wees	14
2.4.17	Verbonde wees tot besluite	14

2.4.18	Kreatief wees	14
2.4.19	Stres kan hanteer	14
2.4.20	Goeie organisasie en administrasie vaardighede besit ...	15
2.5	EIENSKAPPE VAN 'N ENTREPRENEUR	15
2.6	EIENSKAPPE VAN 'N INTRAPRENEUR	20
2.7	VERSKILLE TUSSEN ENTREPRENEURS- EN INTRAPRENEURSEIENSKAPPE	20
2.8	DIE BELANG VAN INTRAPRENEURS	23
2.9	GUNSTIGE KLIMAAT VIR INTRAPRENEURS	24
2.10	INTRAPRENEURSEIENSKAPPE	28
2.11	SAMEVATTING	29

HOOFSTUK 3 : EMPIRIESE NAVORSING EN DIE INTERPRETASIE VAN RESULTATE

3.1	NAVORSINGSMETODIEK	31
3.1.1	Inleiding	31
3.1.2	Universum van die studie	32
3.1.3	Vraelys	32
3.1.4	Die Thomas International Persoonlikheidsanalise en die DISC-profiel	33
3.1.5	Insameling	36
3.1.6	Verwerking	36
3.2	RESULTAAT EN BESPREKING	38
3.2.1	Selftoets	38
3.2.2	Perseptuele toets	39
3.2.3	Thomas International se persoonlikheidsprofiel	42
3.2.3.1	Die Persoonlikheidsprofielanalise	42
3.2.3.2	Sterktes en beperkinge	44
3.2.3.3	Persoonlikheidsopsomming	47
3.2.3.4	Grafieke	48
3.3	INTERPRETASIE	51
3.3.1	Dominansie	52
3.3.2	Invloed op ander mense	53
3.3.3	Standvastigheid	54
3.3.4	Inskiklikheid	54
3.4	OPSOMMING	55

HOOFSTUK 4 : GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELING

4.1	INLEIDING	57
4.2	GEVOLGTREKKING	58
4.3	AANBEVELING	60
4.4	BEREIKING VAN DOELWITTE	64
4.5	VERDERE NAVORSING	64
4.6	SAMEVATTING	65

BRONNELYS

BYLAE

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Topbestuur oefen druk uit op middelvlakbestuurders om take en prestasiedoelwitte vinniger en meer doelmatig te bereik. Groter winste word van ondernemings verwag om in dié swak ekonomiese klimaat te oorleef. Dit is essensiëel vir ondernemings om op 'n innoverende wyse groter wins te maak sonder die uitbuiting van sy gewaardeerde klant.

Entrepreneurs in eie ondernemings moet vir oorlewingsdoeleindes goeie winste genereer. Sommige entrepreneurs behaal die hoogste vlak van sukses en word belangrike rolspelers in die industrie en tree mettertyd op as industrie-leiers. Die vraag ontstaan; wat het die mense gedryf, of watter eienskappe het sulke individue? Wat doen hierdie mense anders om so suksesvol te wees?

Indien die eienskappe en dryfkragte agter entrepreneurs ge-identifiseer en toegepas kan word, kan ondernemings se winsgewendheid verbeter word. Die ideaal sou wees om die totale bestuurspan "op te lei" as suksesvolle entrepreneurs. Binne die onderneming staan entrepreneurs bekend as intrapreneurs.

Wie is intrapreneurs? Die doel van die studie word juis gewy aan die identifisering van intrapreneurs eienskappe. Werknemers wat aan hierdie eienskappe voldoen, behoort die geleentheid gegun te word om deel van die bestuurspan te word ten einde maksimum voordeel uit hulle dienste te kry.

Landbou is 'n belangrike komponent van die Suid-Afrikaanse ekonomie. In die verlede was dit gekenmerk deur stabiliteit. Daar was regulasies en entrepreneurskap binne of buite organisasies was nie die bepalende faktor vir sukses nie. Ondernemings was nie afhanklik van die waarde van entrepreneurs nie. Volgens Van Vuuren (1995:39) het Suid-Afrika 'n ernstige tekort aan entrepreneurs.

Huidig word die landbousektor totaal anders bedryf. Dié industrie word gekenmerk deur inisiatiewe, innovasies en die al groter rol van tegnologie en bemarking. 'n Duidelike verskuiwing van bestuurstyle uit 'n "beskermd" milieu na die vryemark en 'n entrepreneuriese klimaat vind plaas. Landbou ondernemings moet hiermee rekening hou en self hulle vaardighede aanpas by die veranderende situasie.

Leiers in ondernemings behoort intrapreneurs te wees. Hierdie enkel belangrike faktor kan 'n organisasie die volhoubare kompeterende en mededingende voordeel bo sy konkurrente bied.

"There was a total absence of entrepreneurial education or sensitising for young people in a way that could encourage them to enter the sphere of business and acquire a culture of entrepreneurship" (Ministry of Trade and Industry, 1994:10).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Volgens Conradie (1996:14) moet meer navorsing in Suid-Afrika onderneem word uit al die bedryfsektore oor entrepreneurskap. Met die huidige herstrukturering van landbou, is dit belangrik vir ondernemings om hierdie versteurings uit te buite. Dit kan op 'n innoverende wyse groter winste tot gevolg hê (Terreblanche, 1993:174 en Van Zyl *et al.*, 1993: 223).

Daar bestaan 'n duidelike behoefte aan intrapreneurs in 'n organisasie indien die huidige bestuur opleiding onder die beskermde, ou bedeling van die landbousektor ontvang het. Geleenthede om intrapreneurs aan te wend as bestuursleiers word noodsaaklik. Neem in ag dat 'n groot persentasie van bestuur hul posisies beklee weens bevordering as gevolg van lang diensjare – maar nie weens die nuutste bestuursvaardighede nie.

Daar is 'n behoefte om intrapreneurs te identifiseer. Die probleem is egter dat dit nie reg toegepas word nie. Alle intrapreneurs binne ondernemings kry nie die geleentheid om deel van die bestuursplan te word nie.

Die bestuurstyl van Sasol Kunsmis is outokraties en hierargies in hierdie moderne, tegnologiese era. Slegs enkele middelvlakbestuurders het formele bestuursopleiding ontvang het.

Daar bestaan 'n daadwerklike behoefte om intrapreneurs te identifiseer wat oor tyd opgelei kan word ten einde kontinuïteit en meer doelmatigheid in die bestuursproses te verkry. 'n Metode moet dus gevind word waar intrapreneurs tydig geïdentifiseer kan word vir opleiding of aanwending binne die onderneming.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

In die ondersoek word intrapreneurs eienskappe onder middelvlakbestuurders geïdentifiseer. Om die doel te bereik moet die onderstaande vrae beantwoord word:

- watter eienskappe besit middelvlakbestuurders in die betrokke onderneming;
- hoe vergelyk hierdie persoonlikheids eienskappe met die van intrapreneurs;

- wat is die bestaande intrapreneursprofiel vir middelvlakbestuurders in die onderneming?

Die rede waarom dié studie onderneem word is om te bepaal of Sasol Kunsmis beskik oor intrapreneuriese potensiaal. Hierdie studie moet gesien word as 'n opbouingsproses. Sasol Kunsmis en die insetverskaffer industrie kan alleen baat by die implimentering van hierdie bevindinge.

1.4 OMVANG VAN DIE STUDIE

Die analisering van persoonlikheidseienskappe is baie kompleks. Dit kan meebring dat sekere tekortkomminge in die studie mag voorkom. Om die moontlike tekortkomminge te beperk word bestaande metodes gebruik vir die identifisering van intrapreneurs eienskappe. Die Sasol Coal en Thomas International persoonlikheidsanalise (1995) word vir die studie gebruik.

Die populasie gebruik vir die identifisering van intrapreneurs eienskappe is middelvlak bestuurders by Sasol Kunsmis hoofkantoor te Randburg. Die populasie sluit verkoops-, administratiewe-, kommersiële-, finansiële- en industriële middelvlakbestuurders in. Die populasie sluit dus nie die topbestuur of operasionele poste in nie.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Vir die suksesvolle afhandeling van die studie word 'n deeglike literatuurstudie gedoen, asook empiriese navorsing.

1.5.1 Literatuurstudie

Die voorwaarde van die literatuurstudie is om die bestaande behoefte en leemte wat binne organisasie verband bestaan te demonstreer. Ook word

die samestelling van 'n proforma vraelys hierdeur geoptimeer vir die gebruik vir identifikasie doeleindes van intrapreneurs.

Die volgende databasisse is geraadpleeg:

- Repertorium vir Suid-Afrikaanse tydskrifte (1990 – 1999)
- ABI/inform vir internasionale tydskrifte (1990 – 1999)
- RGN NEXUS vir lopende en afgehandelde Suid-Afrikaanse Navorsing
- SSI (Social Sciences Index)
- PsycLIT vir moontlike vraelyste (1996 - 1999)

Met die NEXUS soektog word verseker dat die titel en navorsingsveld nie alreeds gedek is nie.

1.5.2 Empiriese navorsing

Die tweede fase van die navorsing bestaan uit die opstel en voltooiing van 'n navorsingsvraelys. Data word uit voltooide vraelyste van die steekproef ingesamel. Met die data word 'n metode gevind om intrapreneurs in die toekoms binne maatskappy verband te identifiseer.

1.6 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Daar is ook beperkinge in die studie. 'n Groter studie populasie sal minder variasie tot gevolg hê. Aangesien die onderneming slegs 'n beperkte hoeveelheid middelvlakbestuurders in diens het, is die verkreeë data ook beperkend. Groot variasie kom voor en afleidings kan slegs gemaak word van respondente wat volgens bestaande metodes intrapreneuries ontleed.

Uit genoemde tekortkominge sal 'n meer volledige studie met meer ondernemings minder variasie en groter betekenisvolheid tot gevolg hê. Dit sou ook 'n groter impak op die totale landbou industrie hê indien meer

ondernemings in die navorsing ingesluit sou word. Die mening is dat die totale landbou industrie oor min entrepreneurs en intrapreneurs beskik.

1.7 UITLEG VAN DIE SKRIPSIE

'n Voorskou waarin verwys word na die belangrikheid en behoefte van intrapreneurs word gedoen. Daar word melding gemaak van opleidingsgeleenthede van intrapreneurs, alhoewel dit nie die doel van die studie sal wees nie. Die behoefte en belangrikheid van die onderwerp is reeds gestel.

Hoofstuk twee behels die breë spektrum van bestaande literatuur rondom die onderwerp. Vorige afleidings en gevolgtrekkings behoort as leiding gebruik te word om sodoende duplikasie uit te skakel. Vraelyste word uit die literatuur saamgestel ten einde relevante inligting te bekom waaruit essensiële afleidings gemaak kan word.

Hoofstuk drie handel oor die navorsingsmetodiek. 'n Vraelys word gebruik om entrepreneurs eienskappe te identifiseer. Die anonieme inhoud van die navorsingslyste word aangebied. 'n Kort vertolking en interpretasie sal hieruit volg.

Hoofstuk vier bevat die interpretasie van genoemde vraelys en aanbevelings word aan die organisasie gemaak. 'n Werkbare metode om intrapreneurs te identifiseer tydens aanstellingsprosedures word laastens hieruit voorgestel.

HOOFSTUK 2

LITERATUURSTUDIE : DIE INTRAPRENEUR

2.1 INLEIDING

Sommige mense is so entoesiasies dat hulle gereeld buite-ure werk en nie 'n sosiale afspraak sal mis indien dit iets met werk of welvaart te doen het nie. Dit is mense wat soms bekend sal staan as “*werkoliste*” by kollegas, maar hulle is in werklikheid intrapreneurs.

Die handeling kan beskryf word as entoesiasme. Volgens Shesky (1994 : xi) kan iemand homself die vraag afvra: “*Wat is die teenoorgestelde van werk?*” Indien die antwoord plesier, geluk, blydschap en genot is, is daar 'n probleem – so 'n persoon werk 35 uur of meer in 'n week on-entoesiasies in sy werksomgewing.

Verskeie studies, teorieë en definisies word gebruik om entrepreneurs en intrapreneurs te beskryf. Al die definisies is dit eens; wanneer jy 'n entrepreneur teëkom, sal hy van ander individue onderskei kan word. Beskrywende woorde word gebruik, maar uitstaande kenmerke is aktief, entoesiasies, energiek, risikonemend en innoverend (Timmons, 1994 : 7-8).

Hierdie kenmerke kan ook in sekere opsigte deel uitmaak van die bestuurstaak wat die afgelope paar jaar meer kompleks geword het. Groter uitdagings word al hoe meer aan bestuur gestel. Tegnologiese veranderinge, internasionalisering en 'n snelgroeiende inligtingtegnologiese omgewing vereis innovasie en kreatiwiteit van bestuur om te oorleef. Die rol van die individu in hierdie proses word as “*korporatiewe entrepreneurs*”, of beter gestel as intrapreneurs beskryf. (Lessem, 1990 : 3, Pinchot, 1985 : xii). In hierdie hoofstuk word die eienskappe van intrapreneurs meer toegelig.

2.2 DEFINISIE : ENTREPRENEUR

Volgens Cornwall en Perlman (1990 : 6) sal 'n entrepreneur selde erken dat hy 'n entrepreneur is. Deur individuele toetsmetodes van Thomas International (1995) kom trefwoorde soos kompetierend, selfgeldend, kommunikerend, invloedryk, verbaal, aktief, koppig en egosentries voor wat die teendeel van genoemde stelling bewys. 'n Entrepreneur is in wese 'n charismatiese, waaghalsige en optimistiese welvaartskepper. Hy innoveer, bou sy idee uit, beïnvloed mense en sy toekomstige kollegas, verkoop sy idee aan hulle en groei deur die proses van innovasie wat uiteindelik sal lei tot 'n kleinsak of 'n groter onderneming.

Om die begrip entrepreneurskap te beskryf kan 'n direkte afleiding gemaak word. Die Franse woord "*entreprendre*" beteken "*om iets te onderneem*". Volgens Kroon en Moolman (1992 : 1) kan dit sover as die twaalfde eeu herlei word terwyl die naam entrepreneur eers in die vyftiende eeu ontwikkel het.

Shelsky (1994 : 5) deel entrepreneur op in drie dele: *entre*, *pre* en *neur* en soek die betekenis daarvan in Latyn wat onderskeidelik *inkom*, *voor* en *senuweesentrum* beteken. 'n Kort weergawe van sy definisie is iemand wat 'n besigheid begin om substansiële veranderinge in die kern aan te bring.

Timmons (1994 : 7) beskryf entrepreneurs ongeveer in dieselfde lig. Die definisie van 'n entrepreneur sal as volg daaruit sien: iemand wat iets tot stand bring uit niks. Entrepreneurs is selde persone wat die kitsryk opsie volg. Dit is iemand met visie, passie, verbondenheid en toegewydheid en is ook 'n goeie motiveerder. Groot risiko's word deur entrepreneurs geneem, byvoorbeeld waar chaos voorkom sal die entrepreneur geleenthede sien. Hy sal dan risiko's neem om hom daar in te laat ten einde sy visie na te streef

en 'n sukses uit die chaos te behaal. Met ander woorde, entrepreneurs is kreatiewe, innoverende wesens met 'n doel. Volgens Timmons (1994 : 7) is entrepreneurs se doel om waarde tot die omgewing toe te voeg en onafhanklik te wees.

Kuratko en Hodgetts (1998 : 88) gee 'n bondige en akkurate definisie van entrepreneurskap. 'n Entrepreneur is 'n individu wat skep, ontwikkel en ondernemings bestuur en lei met persoonlike risiko's om 'n potensiële wins te maak. Uit die beskikbare literatuur en huidige makro-omgewing kan die definisie as die mees akkurate en beskrywendste beskou word. Laasgenoemde vat al die elemente bondig en korrek saam wat al die karakteristieke en vaardighede van 'n entrepreneur insluit.

2.3 DEFINISIE : INTRAPRENEUR

Gesien in die lig van genoemde definisies is 'n intrapreneur 'n individu wat entrepreneuriese werk binne organisasie verband verrig (Cornwall & Perlman, 1990 : 7). Pinchot (1985) word deur Cornwall en Perlman (1990 : 7) aangehaal: *"From the standpoint of a company the benefits of having intrapreneurs is obvious: Intrapreneurs introduce and produce new products, processes and services, which in turn enable the company as a whole to grow and profit"*. Met hierdie standpunt word al die eienskappe van entrepreneurs saamgevat terwyl intrapreneurs hier beskryf word.

"Intra" is 'n term wat "binne" beteken. Intrapreneurs is entrepreneurs wat "binne" 'n onderneming werksaam is (Cornwall & Perlman, 1990 : 176). Volgens Kroon (1992 : 73) is 'n intrapreneur 'n dromer of iemand met visie wat oorgaan tot optrede. Dit is ook 'n individu met kreatiewe en innoverende denke wat lei tot 'n winsgewende realiteit binne die onderneming. Dit beteken entrepreneurswerk wat binne die onderneming en werksverantwoordelikhede plaasvind. Intrapreneurs kom voor op alle vlakke

van 'n onderneming. Dit is belangrik om sulke individue te identifiseer vir noodsaaklike aanwending.

2.4 VAARDIGHEDE VAN ENTREPRENEURS

Uit bogenoemde is die definisie van 'n entrepreneur iemand wat 'n onderneming beheer of begin het met gepaardgaande risiko's. Sulke individue het ook sekere eienskappe wat hom onderskei van ander mense.

Volgens Phillipson (1995 : 19 – 24) is daar sekere vaardighede wat van 'n entrepreneur verwag word. Hierdie vaardighede word gebruik om 'n eie onderneming op te rig. In ooreenstemming met verskeie outeurs word die algemeenste vaardighede saamgevat.

2.4.1 'n Wil om dinge te laat gebeur

'n Entrepreneur moet 'n doener wees. As hy niks probeer nie sal niks gebeur nie. Hy moet dinge reg kan doen, maar ook bereid wees om foute te maak, en hy moet uit sy foute leer (Phillipson, 1995 : 19; Cornwall & Perlman, 1990 : 183).

2.4.2 Energie en deursettingsvermoë hê

Dit is die vermoë om aan te hou om iets te doen. Volgens Phillipson (1995 : 19) begin 'n entrepreneur nie iets en laat dit onvoltooid nie. 'n Entrepreneur het deursettingsvermoë.

2.4.3 Selfversekerd wees

Dit beteken nie noodwendig 'n ekstroverte persoonlikheid nie, maar vereis steeds 'n uitgaande persoonlikheid. Dit beteken ook dat 'n individu

onafhanklik kan optree. 'n Entrepreneur is ook iemand wat selfvertroue het in sy besluitnemingsvaardigheid, dit is selfvertroue tydens die suksesvolle besluite en die onsuksesvolle besluite (Cornwall & Perlman, 1990 : 183).

2.4.4 Die vermoë om geleenthede raak te sien

Vir 'n entrepreneur is stagnansie baie gevaarlik. Daar moet 'n behoefte wees om nuwe geleenthede moet raak te sien (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 55). 'n Entrepreneur moet andersdenkend optree en voortdurend nuwe idees voortbring (Phillipson, 1995 : 20).

2.4.5 Die vermoë om geleenthede te ontsluit

Om 'n geleentheid raak te sien is nie al wat nodig is nie. Kuratko en Hodgetts (1998 : 55) voer aan dat 'n entrepreneur ook die vermoë moet hê om die geleentheid te ontsluit, evalueer en ontwikkel.

2.4.6 Die vermoë om risiko's te neem

Die vaardigheid spreek vanself – 'n entrepreneur moet berekende risiko's kan neem. Volgens Coetsee soos aangehaal deur Kroon en Moolman (1992 : 23) besef 'n entrepreneur die volle gevolge van mislukkings. Ten spyte van die potensiële negatiewe uitkoms streef hy na die positiewe uitkoms van genome risiko's en besluite. Indien hy nie risiko's neem nie, sal hy ook nie iets kan bereik nie.

2.4.7 Die vermoë om hulpbronne te organiseer en te gebruik

Skaars hulpbronne, veral in die jong entrepreneur se geval, is finansies. Hoe minder hulpbronne jy het, hoe meer word dit waardeer en dit word doelmatig aangewend (Phillipson, 1995 : 21).

2.4.8 'n Sin vir geld hê en die waarde daarvan besef

In kort kan die stelling beskryf word as 'n metode om die sukses van 'n idee of 'n projek te meet (Kroon & Moolman, 1992 : 25). 'n Entrepreneur is ingestel op die uitsette van sy insette, hy dink "groot" om geld te maak (Hisrich & Peters, 1992 : 104 – 105).

2.4.9 Moet outoriteit besit

'n Entrepreneur moet ook by magte wees om ander te laat doen wat hy graag gedoen wil hê. Hy moet 'n bestuurstyl toepas wat mense trek (ook bekend as 'n "trek" bestuurstyl). In 'n verkoopsomgewing bepaal dit sukses of mislukking (Phillipson, 1995 : 21).

2.4.10 Kommunikasievaardighede hê

Hierdie vaardigheid hou verband met bogenoemde vaardigheid, hy moet met gesag kan praat. Volgens Phillipson (1995 : 21) is dit vanselfsprekend dat 'n entrepreneur sy mening optimaal moet uitdruk ten einde goeie resultate te verwag.

2.4.11 Hoë persoonlike doelwitte besit

Die ideaal is om altyd hoog te mik, en nie net gewone besigheidssuksesse te wil bereik nie. Die beginsel is hoe hoër jy mik hoe beter die kanse dat jy sulke vlakke sal bereik, selfs al beteken dit dat jy groter druk op jouself plaas (Phillipson, 1995 : 22).

Volgens Kroon en Moolman (1992 : 21) moet 'n persoon ook 'n duidelike rolverdeling hê. Dit beteken die persoon weet en verstaan wat hy wil bereik met sy persoonlike doelwit.

2.4.12 Positiewe uitkyk oor die lewe hê

Hoe kan 'n persoon wat 'n negatiewe uitkyk het op die lewe enige ambisies nastreef, of enige besigheidsgeleenthede raaksien? Die wêreld van 'n entrepreneur is juis om uit chaos iets positief te maak (Phillipson, 1995 : 22).

2.4.13 Moet besluite kan neem

Omdat daar soveel keuses is wat in die lewe gemaak moet word, is dit volgens Phillipson (1995 : 23) die vaardigheid van 'n entrepreneur wat uiters sterk na vore moet kom. Die regte of verkeerde besluit kan 'n entrepreneur maak of breek.

2.4.14 Gewillig wees om te leer

Volgens Phillipson (1992 : 23) mis die individu wat nie daaglik iets nuut byleer nie 'n groot en interessante deel van sy lewe. As 'n entrepreneur gewillig is om te leer, kan dit saam met sy kreatiwiteit sy volle potensiaal ontwikkel. Hierdie vaardigheid kan volgens Coetsee soos aangehaal deur Kroon en Moolman (1992 : 24) ook voorsien watter effek verandering op die geheel sal hê.

2.4.15 Toekomsvisie hê

'n Toekomsvisie bepaal jou visier op sukses (Cornwall & Perlman, 1990 : 22). 'n Entrepreneur is 'n persoon wat moontlikhede raaksien in die

toekoms, waar die een geleentheid na die ander lei sien hy die potensiële suksesvolle einddoel (Phillipson, 1995 : 22).

2.4.16 Aanpasbaar wees

Met die vinnig veranderende omgewing is dit noodsaaklik dat 'n entrepreneur vinnig en doelmatig kan aanpas om tydverkwisting te voorkom. Die sukses van entrepreneurs in die verband lê juis in die vinnige herstel nadat eksterne veranderings plaasgevind het (Phillipson, 1995 : 22).

2.4.17 Verbonde wees tot besluite

'n Entrepreneur bied altyd sy beste poging aan vir 'n onderneming om sukses te behaal, al is omstandighede nie altyd gunstig nie (Timmons, 1999 : 220 - 221).

2.4.18 Kreatief wees

Dit is nie altyd nodig om met iets wonderbaar vorendag te kom nie (Phillipson, 1995 : 22). Duisend idees is beter as honderd, net tien daarvan is goeie idees waarvan slegs een werkbaar en suksesvol toegepas kan word.

2.4.19 Stres kan hanteer

In eie ondernemings staan die entrepreneur op sy eie en besluite moet geneem kan word. Volgens Kroon en Moolman (1992 : 24) is die verstandelike vermoë en konseptuele vaardigheid uiters noodsaaklik hiervoor. Die resultaat van besluite is nie op daardie gegewe tydstip van besluitneming bekend nie, dit is faktore wat stres meebring.

2.4.20 Goeie organisasie en administrasie vaardighede besit

Om 'n onderneming te bedryf is bestuursvaardighede essensiël. Entrepreneurs met 'n onderneming word aan dieselfde reël onderwerp. 'n Goeie aanvoelling en kennis van alle bestuursaspekte soos administrasie, bemarking, finansies ensovoorts word verwag (Phillipson, 1995 : 22).

2.5 EIENSKAPPE VAN 'N ENTREPRENEUR

Volgens Zeelie *et al* (1998 : 142 –143) is eienskappe van 'n entrepreneur iemand met kennis, kognitiewe vaardighede en persoonlikheid. Dit is die beginpunt van al die karakteristieke van kreatiewe persone waarvan entrepreneurs 'n groot deel uitmaak.

'n Aantal outeurs beskryf entrepreneurs eienskappe waarvan Van Aardt en Van Aardt (1997 : 8 – 9) dit logies weergee. Entrepreneurs eienskappe is kenmerke waaraan hulle uitgeken en onderskei word van ander individue.

Psigologiese eienskappe van entrepreneurs deur Coetsee soos aangehaal in Kroon en Moolman (1992 : 20 – 25) word kortliks opgesom as iemand met motivering, selfvertroue, dryfkrag, deursettingsvermoë en energie. Entrepreneurs is doelgerig en is tydsbewus met 'n interne lokus van kontrole. Hierdie persone kan onsekerheid hanteer en berekende risiko's neem tot voordeel van hulle ondernemings. Daar word ook aangevoer dat entrepreneurs mense is wat kreatief en innoverend is met gepaste etiek en integriteit.

Volgens Van Aardt en Van Aardt (1997 : 8 – 9) en Burch (1986 : 28 – 29) is 'n entrepreneur se eienskappe as volg:

- 'n Behoeft om iets te bereik;
- Harde werker;

- Kwaliteit soeker;
- Aanvaar verantwoordelikheid;
- Beloning en erkenning ge-oriënteerd;
- Optimis;
- Prestasiemeter;
- 'n Goeie organiseerder
- Geld ge-oriënteerd

Woorde wat 'n entrepreneur beskryf is ambisie, energie, beweeglikheid, hoë profiel, innovasie en sukses (Phillipson, 1995 : 12). Hierdie eienskappe is meer kompleks, en die kompleksiteit daarvan is belangriker as 'n alleenstaande kenmerk van 'n entrepreneur.

'n Studie deur Timmons (1999 : 220 – 225) van die entrepreneursbrein werp meer lig op die eienskappe van 'n entrepreneur. Die verdeling vind plaas in drie groepe.

Eerstens is dit die vereiste en wenslike houding of gedragspatrone wat ontwikkel kan word. Volgens Timmons (1999 : 213) word vaardighede en eienskappe eers later in die entrepreneur se lewe ontwikkel.

Tweedens is dit die ses dominante kenmerke wat suksesvolle entrepreneurs laat uitstaan asook ingebore eienskappe (gene) soos intelligensie. Die temas is verbondenheid, leierskap, geleentheid soeker, risikonemer, kreatiwiteit en motivering.

Derdens is dit die wenslike maar minder beskikbare eienskappe. Dit sluit eienskappe in wat deur die omgewing bepaal word eerder as eienskappe wat ingebore is. Dit kan ook gesien word as dit wat 'n persoon nie moet wees as hy 'n entrepreneur is nie. Timmons (1999 : 220 – 225 & 1994 : 197)

lig die verskil uit tussen die entrepreneurs- en die nie entrepreneurs-
brein en word opgesom in Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Opsomming van 'n entrepreneurs- en nie-entrepreneuriese brein

ENTREPRENEUR	NIE-ENTREPRENEUR
Energie Kreatief en innoverend Intelligent Inspirerend Besit etiese waardes	Nie kwesbaar Macho Nie gesagdraend Impulsief Perfektionis Beterwetend Individualis en afhanklik

Bron: Timmons (1994 : 197 –198).

Volgens Timmons (1999 : 226) word entrepreneurs nie deur die nie-
entrepreneursbrein gekenmerk nie. Die nie-entrepreneuriese eienskappe
word deur die lokus van kontrole beheer en onderdruk sodat 'n positiewe
beeld uitgedra word.

Daar is verskeie skole van denke oor die lokus van kontrole van
entrepreneurs (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 35 – 42). Een konsep wat uit
skole van denke na vore kom is: Entrepreneurskap is interdisiplinêr. Om
die rede word die uiteenlopende karakteristieke deur die eksterne sowel as
die interne lokus van kontrole beheer. Die eksterne lokus van kontrole staan
bekend as die makro-omgewing en die interne lokus van kontrole as die
mikro-omgewing.

Volgens Zeelie *et al.* (1998 : 9) is mense met 'n eksterne lokus van kontrole iemand wat die uitkoms van 'n gebeurtenis bevraagteken wat gepaard gaan met emosies en angstigheid. Die eksterne lokus van kontrole beheer ook die behoefte na gestruktureerdheid.

Daar is tans vyf eksterne omgewingsveranderlikes wat die aandag van bestuur vereis en groter druk op organisasies plaas om kreatief en innoverend te wees. Volgens Kroon en Moolman (1992 : 74) is dit internasionalisering van organisasies, voortdurende verandering in tegnologie, omgewingsbewing, internasionale ekonomiese tendense en internasionale sosio-politiek wat bestuurstyd in beslag neem.

Die mikro-omgewing word deur die interne lokus van kontrole beheer wat almal beheerbare faktore is. Mense met 'n sterk interne lokus van kontrole glo in hul eie vaardigheid om uitkomst te beheer. Zeelie *et al.* (1998 : 9) som die interne lokus van kontrole op as iemand wat:

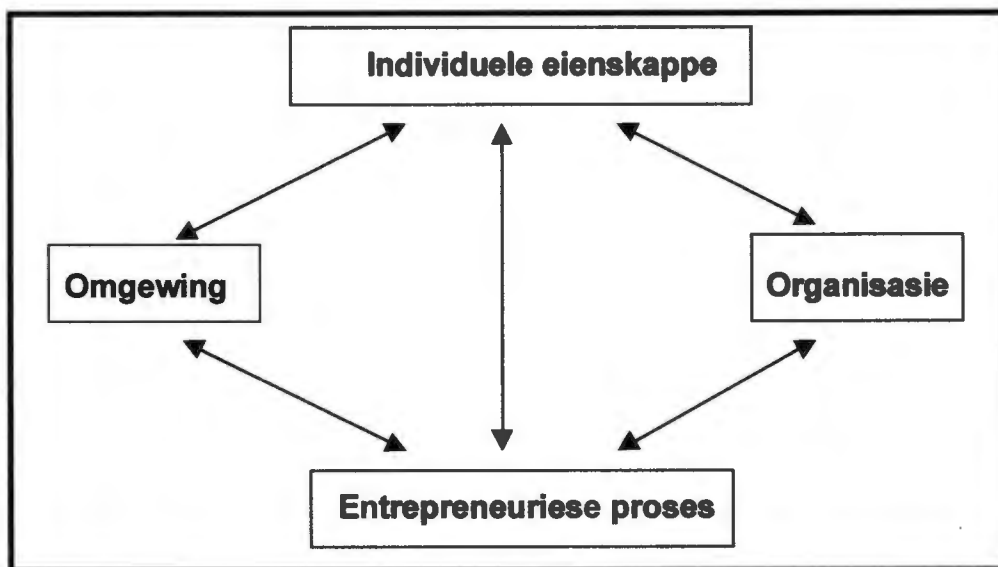
- baie goeie beheer het oor hulle eie gedrag,
- mense kan beheer,
- nie beïnvloedbaar is nie,
- altyd op soek is na relevante kennis en oorsake van 'n situasie,
- goed ingelig is oor 'n breë spektrum van inligting,
- ambisieus is,
- prestasie ge-oriënteerd is,
- inligting effektief kan evalueer, en
- subjektief en akkurraat is.

Eienskappe van 'n entrepreneur wat hierdeur geraak word is die beheer oor kontrole, leiding, kreatiwiteit en die uitkoms van elke entrepreneurs-eienskap (Zeelie *et al.*, 1998 : 9).

Jennings *et al.* (1994 : 52) wys op die belangrikheid van 'n familiegeskiedenis. Waar ouers in die kinderjare gesterf het, word 37 % van sulke kinders entrepreneurs. In hierdie studie is die invloed van 'n familiegeskiedenis en die eksterne omgewing op entrepreneurs duidelik gestel. Volgens Kuratko en Hodgetts (1998 : 42) is beskikbare navorsing op entrepreneurs maar beperk en daar is geleentheid vir verdere navorsing hieroor.

Volgens Kuratko en Hodgetts (1998 : 46) is daar 'n wisselwerking tussen die menslike psige, die omgewing en die entrepreneuriese proses. Hierdie interaksie lei tot 'n individu se unieke eienskappe. Dit is hierdie unieke eienskappe wat entrepreneurs eienskappe en vaardighede openbaar. Spesifieke faktore en interaksies word in Figuur 2.1 opgesom (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 46).

Figuur 2.1 Veranderlikes en interaksies van entrepreneurs eienskappe



Bron: Kuratko en Hodgetts (1998 : 46)

2.6 EIENSKAPPE VAN 'N INTRAPRENEUR

Die woord intrapreneurskap word algemeen gebruik deur bestuurders terwyl min egter weet wat dit behels. Pinchot (1985 : ix) definieer intrapreneurs as *".....take hands-on responsibility for creating innovation af any kind within an organization. The intrapreneur may be the creator or the inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality."*

Intrapreneurs is dus entrepreneurs wat binne organisasies entrepreneuriese werk verrig. Volgens Cornwall en Perlman (1990 : 7) is die ooreenkoms dat altwee uitsetge-oriënteerd is.

'n Intrapreneur is verantwoordelik vir die kreatiwiteit en innovasie van 'n onderneming. Hulle kan stelsels uitdink of skeppend wees tydens probleemsituasies mits dit 'n winsgewende bydrae tot die organisasie lewer. Intrapreneurs is ook direk verantwoordelik vir verandering wat binne organisasies plaasvind weens hul kreatiewe en innoverende bydrae (Kroon & Moolman, 1992 : 73).

2.7 VERSKILLE TUSSEN ENTREPRENEURS- EN INTRAPRENEURS EIENSKAPPE

Afgesien van die sterk ooreenkoms wat bestaan tussen intrapreneurs en entrepreneurs, is die belangrikste verskil volgens Kroon en Moolman (1992 : 83 – 87) dat intrapreneurs nie hulle eie onafhanklike organisasie wil bestuur of besit nie. Intrapreneurs verkies steeds die sekuriteit wat deur 'n onderneming gebied word. Intrapreneurs is nie individualiste nie soos entrepreneurs nie. Intrapreneurs sal leiding neem in spanverband en is gevolglik spanleiers en invloedryke persone. Hulle verkies ook 'n

integreerende omgewing waar idees vrylik oor die grense van afdelings en departemente kan vloei.

Groot ondernemings beskik oor meer hulpbronne as kleiner ondernemings. Vir die intrapreneur is sulke ondernemings met 'n groot aantal hulpbronne meer aantreklik as kleiner sakebedrywe. Dit kom neer op hulpbronn beskikbaarheid vir die innoveerder wat dit nie op sy eie koste kan of wil doen nie. Groot organisasies bied aan die intrapreneur vervaardigingsfasiliteite, netwerke, toegang tot tegnologie, “*gratis*” mannekrag en ook 'n bemerkingskomponent waarvoor hy (die intrapreneur) nie verantwoordelik is nie (Pinchot, 1985 : xvi).

Volgens Kroon en Moolman (1992 : 86) lê daar voordeel in vir 'n onderneming om intrapreneurs aan te hou wat nie eienaars van die organisasie is nie. Die organisasie put dieselfde voordeel uit 'n intrapreneur as wat 'n entrepreneur werd is, maar die organisasie vergoed die intrapreneur swakker as wat hy as entrepreneur sou verdien.

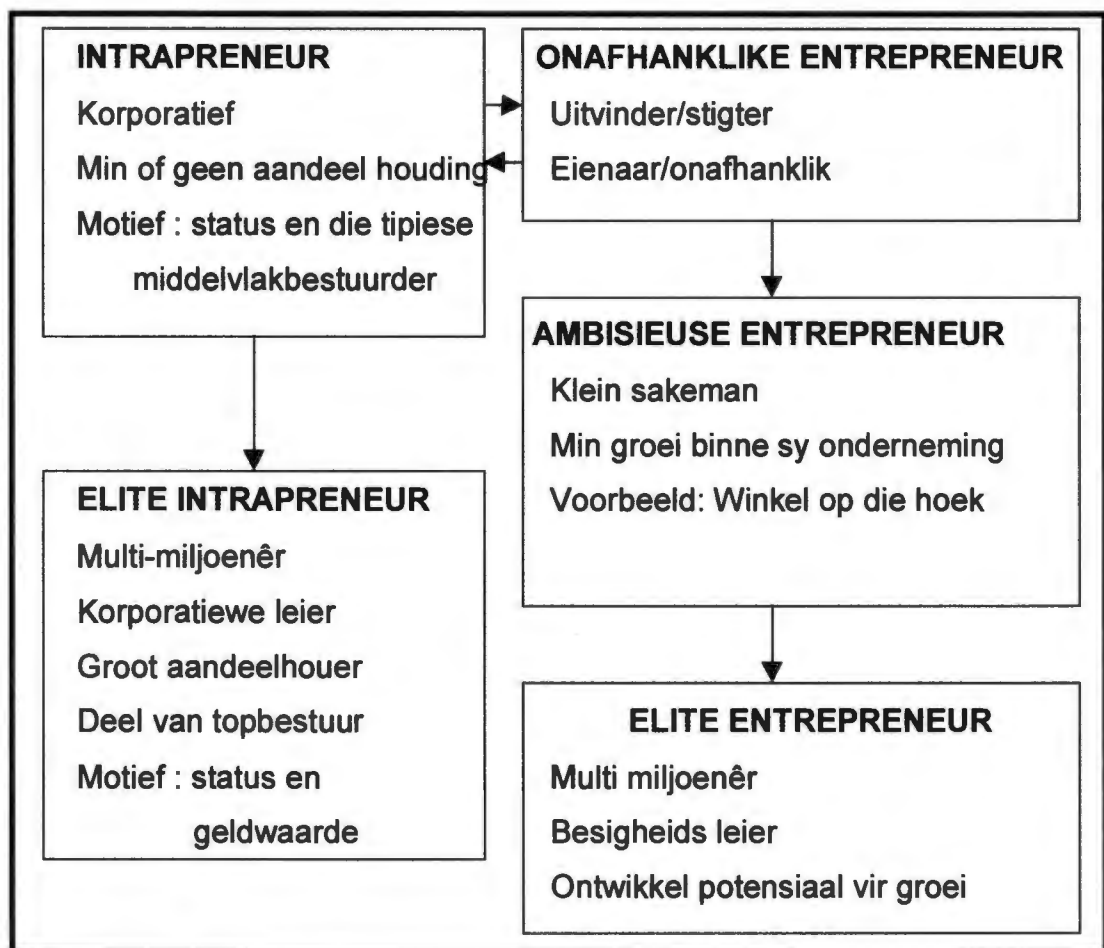
'n Intrapreneur is iemand wat nie na sy volle entrepreneurs potensiaal vergoed word soos in die geval van entrepreneurs buite 'n organisasie nie. Intrapreneurs verkies die laer risiko, maar betaal 'n prys daarvoor in die sin van laer vergoeding en erkenning (Cornwall & Perlman, 1990 : 9).

Vir die doel van die studie is dit noodsaaklik om eienskap verskille tussen tradisionele bestuurders, entrepreneurs en intrapreneurs aan te haal ten einde die gevolgtrekkings toe te lig. Die vergelykende studie word aanvanklik deur Pinchot (1986 : 54 – 55) gedoen en later deur Kuratko & Hodgetts (1998 : 76 – 77) en Hisrich & Peters (1992 : 535) in Bylae 1.

Jennings *et al.* (1994 : 3 – 6) beskryf die verskille aan die hand van onderverdelings van 'n intrapreneur. Die hele ontwikkelingsproses ontstaan

by die intrapreneur en voer aan dat dit basies die enigste definisie van intrapreneurs is. Dit gee aanleiding tot verskeie tipe entrepreneurs en intrapreneurs naamlik die elite-intrapreneur, die onafhanklike entrepreneur, die ambisieuse entrepreneur en die elite-entrepreneur (Figuur 2.2, erkenning aan Jennings *et al.* (1994 : 4)). Jennings *et al.* (1994 : 4) se model blyk logies uiteengesit te wees. Meeste individue was of is betrokke by bestaande organisasies. Na aanleiding van sy lokus van kontrole ontstaan sekere behoeftes wat vervul moet word waaruit al die tipes entrepreneurs ontstaan met klein eienskap verskille.

Figuur 2.2 Entrepreneurs en intrapreneurs verskille



Bron: Jennings *et al.* (1994 : 4)

2.8 DIE BELANG VAN INTRAPRENEURS

Innovasie is die proses waardeur 'n organisasie 'n produk of diens bekendstel aan 'n mark of omgewing deur middel van tegnologie (Hisrich & Peters, 1992 : 15). Die innoveerder is die eerste persoon wat met sulke idees vorendag kom. Innovasie gaan gepaard met die tegnologiese omgewing en word nie noodwendig gekoppel aan 'n wetenskap of teorie nie. Voorbeelde hiervan is metodieke, nuwe stelsels, modelle en beplanningsvaardighede of selfs iets soos 'n nuwe metode om prestasiemetings te doen. Dit kan dus enige nuwe idee of verandering ten opsigte van die *status quo* wees.

Organisasies kan aan die hand van genoemde faktore nie bekostig om nie aandag te gee daaraan te gee nie. Innoveerders en dus intrapreneuriese funksies is van kardinale belang vir enige organisasie se suksesvolle voortbestaan (Cornwall & Perlman, 1990 : 5). 'n Organisasie is voortdurend besig om verandering te bestuur waar die grondslag van intrapreneurs afkomstig is. Hierdie hele proses van veranderingsbestuur, innovasie en intrapreneursaktiwiteit staan algemeen bekend as "*benchmarking*". Sonder intrapreneurs sou 'n organisasie stagneer wat die wenresep vir afsterwing van die organisasie se lewensiklus sou beteken.

Die tegnologiese innovasie deur intrapreneurs speel 'n belangrike rol in die volhoubare, mededingende voordeel van 'n organisasie (Kroon & Moolman, 1992 : 89). Hierdie volhoubare, mededingende voordeel hou die voordeel in dat dit potensieël kan lei tot oorname van tradisionele markte en die vervanging van tradisionele produkte by ander organisasies. Innovasie deur intrapreneurs maak voorwaartse en terugwaarse integrasie moontlik (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 369).

Die belang van intrapreneurs binne die onderneming lê in hul eienskap om verantwoordelikheid te aanvaar. Leiers is nodig om take te vervul en dit word uitstekend deur intrapreneurs gedoen (Hisrich & Peters, 1992 : 534).

Optimisme van intrapreneurs skep 'n klimaat van innovasie en spontane motivering vir ander werknemers om te presteer. Deur optimisme word geloofwaardigheid oorgedra en dit inspireer kollegas om positief te bly en doelwitte na te streef en te bereik (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 104).

Organisasies vind verder baat by intrapreneurs omdat hulle prestasie-meters is. Kontrole oor intrapreneurs word nie noodwendig hierdeur uitgeskakel nie, maar kan eerder as 'n aanvulling tot die organisasie se kontroleskema gesien word. Dit bring mee dat intrapreneurs ten doel het om ook met organisering hulpzaam kan wees. Goeie organisasie is 'n eienskap van intrapreneurs (Phillipson, 1995 : 22). Al die eienskappe van 'n intrapreneur hou direkte verband met intrapreneuriese funksies binne organisasieverband.

Stoner en Freeman (1989 : 713) se definisie van 'n intrapreneur vat die belang van 'n intrapreneur bondig saam. 'n Intrapreneur is betrokke by die proses waar 'n onderneming uitbreiding van sy bestaande werksaamhede soek deur geleenthede te ondersoek en dan nuwe kombinasies met die bestaande hulpbronne vorm. Die definisie vat al die komponente en eienskappe van 'n intrapreneur saam.

2.9 GUNSTIGE KLIMAAT VIR INTAPRENEURS

'n Gunstige klimaat vir intrapreneurs is uiters belangrik aangesien hierdie mense nie ontwikkel in 'n demotiverende omgewing nie. Die vraag is hoe lyk 'n klimaat vir intrapreneurskap. Hisrich en Peters (1992 : 536 – 538) asook Van Aardt en Van Aardt (1997 : 21 – 25) beskryf die intrapreneuriese

omgewing as daar waar die volle ondersteuning van topbestuur deel word van die innovasie en kreatiwiteit van 'n intrapreneur. Tabel 2.2 som die gunstige intrapreneursklimaat op soos deur Hisrich en Peters (1992 : 537) uiteengesit.

Tabel 2.2 Intrapreneursomgewing

Onderneming funksioneer op grond van tegnologiese ontwikkeling
Nuwe idees word geadmireer
Pogings om iets te bereik word nie gedemp nie
Foute word toegelaat
Geen geleenthede word terug gehou nie
Hulpbronne is beskikbaar
Multidissiplinêre spanwerkbenaderings word gevolg
Langtermyn doelwitte is duidelik
Werk op basis van vrywilligers betrokke by projekte
Vergoeding- en erkenningstelsels as motiveerders
Geniet ondersteuning aanmoediging van topbestuur

Bron: Hisrich en Peters (1992 : 537)

'n Organisasie wat op die voorpunt van tegnologiese ontwikkeling is, sal 'n tipiese organisasie wees waar 'n klomp intrapreneurs werksaam is (Hisrich & Peters, 1992 : 536). Een van 'n intrapreneur se eienskappe is om idees te genereer en die tegnologies ontwikkelende organisasies bied aan hom die geleentheid om homself daarin uit te leef.

Intrapreneurs moet ook die geleentheid gebied word om pogings aan te wend wat nie noodwendig altyd korrek of lonend sal wees nie. Demp die gees van probeer en fouteer en breek sodoende die klimaat vir

intrapreneuriese groei (Hisrich & Peters, 1992 : 537). 'n Tipiese klimaat vir intrepreneurskap sal wees waar die vorming van nuwe idees gestimuleer word en foute toegelaat word ten einde resultaat te verkry (Van Aardt & Van Aardt, 1992 : 23).

'n Intrapreneuriese klimaat word ook gekenmerk aan 'n organisasie wat geleenthede bied aan sy werknemers. Hierdie geleenthede moet nie beperk word tot 'n spesifieke departement nie, maar multi-dissiplinêr wees. 'n Voorbeeld waar die klimaat versteur kan word is om toe te laat dat nuwe produkte en idees geformuleer word, maar die produk sal faal indien dit in ander departemente te lande kom wat nie die ontwikkelingswerk gedoen het nie (Hisrich & Peters, 1992 : 537).

Hulpbronne moet beskikbaar wees. Entrepreneurs doen hul werk in 'n onafhanklike omgewing waar hy alleen verantwoordelik is vir fondse. Intrapreneurs doen dieselfde maar net binne organisasie verband. Sou 'n intrapreneur nie dieselfde vryhede hê as entrepreneurs nie, sal dit 'n bedreiging inhou en 'n demper op sy entoesiasme plaas.

Intrapreneurs se idees word nie altyd beperk tot sy afdeling nie. Volgens Pinchot (1986 : 198) die aanhaling: "*The doer decides*". Die intrapreneur moet vry wees om te besluit wat die beste alternatief is om sy doelwit te bereik, al is dit nie noodwendig binne een afdeling nie.

Gestel 'n intrapreneur werk aan 'n unieke rekenaarsstelsel vir bemarkingsdoeleindes en daar is sekere leemtes in die finansiële aspekte daarvan, moet hy toegelaat word om die probleem op te los, mits hy met potensiele oplossings vorendag kom. Voorbeelde daarvan sou ook strek oor alle afdelings en aspekte van die totale organisasie. Intrapreneurs is ook spanwerkers en moet in genoemde omstandighede nie gedemp word deur

hulle aan hulself oor te laat nie. Hulle is multidissiplinêre werkers wat ander mense nodig het om effektief te funksioneer.

Langtermyn doelwitte moet duidelik wees vir die intrapreneur. Volgens Kroon en Moolman (1992 : 104) spandeer organisasies te veel tyd aan korttermyn doelwitte wat nie bevorderlik is vir 'n intrapreneuriese klimaat nie. Entrepreneurs het visie, en om sy einddoel te bereik is daar kleiner doelwitte wat nie van mindere belang is nie, wat eers bereik moet word voordat die einddoel bereik word. Dit sou groot chaos veroorsaak indien 'n intrapreneur nie weet wat die einddoel is nie. Vir 'n intrapreneur is dit demotiverend indien hy 'n produk ontwerp het om aan sekere spesifikasies te voldoen en hy moet agterna hoor dit is nie die mark waarin bestuur wil wees nie. 'n Intrapreneur beplan sy eie strategie en stel sy doelwitte ondergeskik aan die oorhoofse strategie. 'n Klimaat vir intrapreneurskap sal in die verband juis bevorderlik wees indien langtermyn doelwitte en/of 'n duidelike visie aan hom bekend is.

'n Klimaat vir intrapreneurs is ook tipies een waar werk op vrywillige basis bekend gestel word (Van Aardt & Van Aardt, 1992 : 24). Dwing 'n intrapreneur om iets te doen waarin hy nie vir homself geleenthede sien nie, en verbreek so die klimaat. Gun intrapreneurs om uit vrye keuse iets aan te pak. Intrapreneurs het 'n sterk interne lokus van kontrole wat in die verband juis sou beteken om hom nie te forseer nie.

Volgens Hisrich en Peters (1992 : 537) word erkenning in dieselfde lig as werk op vrywillige basis wil gesien. Net soos entrepreneurs beloon word op sy insette verwag die intrapreneuriese brein dieselfde. Alhoewel intrapreneurs nie die risiko's van totale onafhanklikheid wil aanvaar nie, en steeds 'n vaste inkomste verwag, wil hy steeds 'n spesiale vergunning of erkenning ontvang op sy insette soos in die geval van entrepreneurs. Volgens Kroon en Moolman (1992 : 102) het die intrapreneur steeds 'n

behoefte aan sukses en prestasie waarvoor ook erkenning gegee moet word. Die spesifieke erkenning is nie noodwendig van dieselfde waarde as die uitsette wat entrepreneurs ontvang nie. Intrapreneurs verwag dieselfde van borge en belonings. Daar moet gedurig belonings en uitdagings aan hom gestel word. In so 'n klimaat waar uitdagings gestel word leef intrapreneurs hulself tot volle potensiaal uit.

Om die intrapreneuriese klimaat af te rond, word bestuursondersteuning deurentyd verwag (Kroon & Moolman, 1992 : 106, Hisrich & Peters, 1992 : 538). Dit sou fataal wees vir 'n intrapreneuriese klimaat indien al die faktore positief is, maar bestuur bly onbetrokke. Fisiese betrokkenheid, belangstelling en finansiële ondersteuning moet aan intrapreneurs gegun word. Intrapreneuriese resultate kan nie oor die korttermyn gemeet word nie. Bestuursbetrokkenheid is van groot waarde vir die intrapreneuriesebrein wat hom stimuleer om kreatief te werk.

2.10 INTRAPRENEURSEIENSKAPPE

Die eienskappe van intrapreneurs het baie ooreenstemming met die van 'n entrepreneur. Volgens Kroon en Moolman (1992 : 79) kan die eienskappe nie tot 'n enkele persoonlikheidsprofiel gegrond word nie, dit sou 'n totale wanopvatting wees weens die kompleksheid van die menslike psige. Slevin en Covin (1990 : 43) voer die rede aan hiervoor dat te veel eksterne faktore bydra tot 'n individu se persoonlikheidsprofiel. Sekere eienskappe van intrapreneurs stel die mens in staat om die faktore wat innovasie bepaal beter te verstaan en intrapreneuriese gedrag te verstaan.

Kanter (1983 : 23 – 27) beskryf suksesvolle middelvlakbestuurders as mense met intrapreneuriese eienskappe wat daartoe sal lei dat hulle suksesvolle bestuurders sal wees, as volg:

- gemaklik ten opsigte van verandering

- besit korporatiewe visie
- deursettingsvermoë
- deelnemende bestuurstyl
- gebruik eie diskresie
- hanteer probleemoplossing gesamentlik
- 'n wil om vooruitgang te maak teen laer vergoeding

Alhoewel intrapreneurseienskappe moeilik is om te kwantifiseer definieer Kroon en Moolman (1992 : 79 – 83) intrapreneurs as mense met:

- Visie
- 'n Sin vir oriëntasie tot aksie (Selfbeginner)
- Fanatieke benadering en toewyding tot sy doelwitte en praktyk (Lojaal maar bly steeds die dromer)
- 'n Risikoprofiel
- Bestuursvernuf
- Prestasie-motiverings vermoë.

Volgens Van Aardt en Van Aardt (1998 : 21) het 'n intrapreneur nie net positiewe eienskappe soos entoesiasme, kreatiwiteit en 'n sterk wil om sukses te behaal nie, maar ook negatiewe eienskappe. Hierdie negatiewe eienskappe is kontroversieel en kan nie met hierdie studie gegrond word nie. Eienskappe wat aangevoer word is die onvermoë om met ander mense te werk, die onvermoë om te deleger en intrapreneurs is ook nie goeie kommunikeerders nie.

2.11 SAMEVATTING

Genoegsame bewys is gelewer om intrapreneurs te klassifiseer as entrepreneurs binne die onderneming. Hierdie stelling neem die kompleksiteit van die menslike psige in ag, daarom is die afleiding dat daar wel verskille is, maar nie wesenlike of groot verskille nie.

Intrapreneurs is in wese “korporatiewe entrepreneurs”. Die benaming word deur heelwat outeurs gebruik en intrapreneurs word aanvaar as die erkende beskrywing. Entrepreneurs en intrapreneurs het byna dieselfde eienskappe met die grootste verskil die werksomgewing. Die woord “intra” beteken om binne te wees wat die funksie van intrapreneurs binne ondernemings verduidelik.

Uit die studie blyk die doel en belangrikheid van die identifisering van intrapreneurs eienskappe duidelik te wees. Ondernemings het 'n groot behoefte aan kreatiwiteit. Die enigste en vinnigste metode om kreatiwiteit binne die onderneming te bekom is om vakante poste met intrapreneurs te vul. Intrapreneurs kan hierdie leemte aanvul deur hul kreatiwiteit binne die onderneming uit te leef.

Die wyse waarop ondernemings intrapreneurs aanstel behoort afgelei te word uit hierdie studie se vraelyste wat 'n persoon se intrapreneurs-eienskappe identifiseer. Indien persone voldoen aan die vereiste eienskappe van 'n intrapreneur, en dit van die spesifieke pos verwag word, moet sulke persone aangestel word. Op die wyse word kreatiwiteit stelselmatig teruggebring in die organisasie se kultuur. Daar is genoegsame bewys dat ondernemings wat entrepreneurs op tree suksesse behaal. Die doel van ondernemings moet wees om entrepreneurs op te tree en waarde toevoeg tot die “*bottomline*” met behulp van intrapreneurs.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE NAVORSING EN DIE INTERPRETASIE VAN RESULTATE

3.1 NAVORSINGSMETODIEK

3.1.1 Inleiding

Na afloop van die literatuurstudie oor intrapreneurskap is dit duidelik dat die term verskillend geïnterpreteer word. In hierdie hoofstuk word die eienskappe van intrapreneurs vasgestel om dit te vergelyk met die teorie. Verskeie toetse om persoonlikheidseienskappe vas te stel bestaan, waaronder die RGN se 16 Persoonlikheidsfaktor toets en die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) resorteer. Na konsultasie met kenners (Mnr Travers, 1999 : persoonlike mededeling) is die besluit geneem om slegs eienskappe van intrapreneurs te identifiseer en nie die persoonlikheidsfaktore en die psige van die individue nie. Die persoonlikheidsfaktore van intrapreneurs word deur die Thomas International persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : F1 – F26) geïnterpreteer.

Kontrole rakende die toetsingsmetode word deur middel van ander metodes en bestaande vraelyste in die steekproef getoets. Die doel is om op soveel moontlike maniere karakteristieke woorde uit die steekproef te kry.

Volgens die teorie kan die Thomas International toets van 1995 met 'n algemene betroubaarheid van 0.85 en 'n geldigheids koëffisiënt van 0.3 gebruik word (Irvine, 1995 : 2 – 3). 'n Veelvuldige korrelasie van 0.71 word toegeken aan alle inligting wat ingesamel word deur die toets.

3.1.2 Universum van die studie

Slegs middelvlak bestuurders (posvlakke 4 en 5) by Sasol Kunsmiss was onderworpe aan die studie. 'n Totaal van agtien middelvlak bestuurders het die vraelyste anoniem voltooi (op aandrang van die personeelbestuurder). Daar is agtien persone in die totale populasie. Slegs dertien vraelyste was korrek ingevul en is gebruik vir interpretasie en word beskou as die respons of aantal waarnemings. Weens die anonimiteit van vraelyste kon persone nie geïdentifiseer word om vraelyste te korrigeer nie.

3.1.3 Vraelys

Die vraelys bestaan uit drie dele soos uiteengesit in Bylaag 2. Die eerste deel is 'n vraelys wat deur Sasol Coal gebruik word om 'n mate van 'n intrapreneursprofiel te identifiseer. Spesifikasies is nie beskikbaar daarvoor nie. Aangesien van die leemte word die toets gebruik om die individu se persepsie van homself te bepaal. Die tweede deel is basies die antwoord gedeelte van Thomas International se DISC-profiel. Hier moes die kandidaat uit agt kategorieë vier kies wat volgens hom die beste by hom pas. Die laaste deel van die vraelys is die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995).

Dit is moontlik dat enige individu die eerste twee toetse kan manipuleer soos hy dink hy graag sou wil wees. Aangesien die doel van die studie is om karakteristieke woorde te identifiseer en nie persoonlikhede te ontleed nie, kan aanvaar word dat individue beskrywende woorde sou kies wat die doel van die studie bevredig.

3.1.4 Die Thomas International Persoonlikheidsanalise en die DISC-profiel

Die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (Irvine, 1995 : 9 -11) het verskeie opsies en kriteria waarteen 'n persoonlikheid gemeet kan word. Vir die doel van die studie is slegs enkele verslae van toepassing om eienskappe te identifiseer. 'n Persoonlikheidsprofielanalise, sterktes en beperkinge, uitvoerende opsomming en die grafiek op elke individu is gedoen. Uit hierdie verslae word sekere eienskappe of beskrywende woorde gekry.

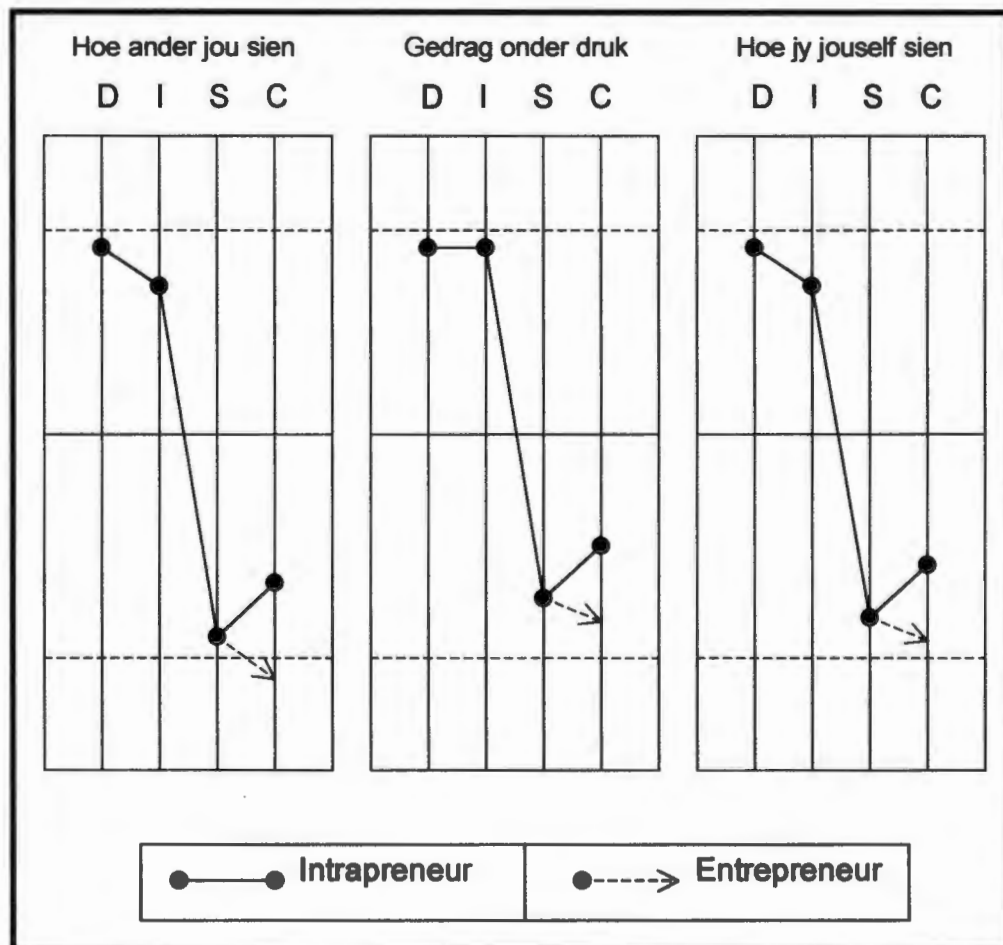
'n Belangrike faset van die Thomas International persoonlikheidsprofielanalise is die uitkoms van die persoon se profiel. Volgens Irvine (1995 : 10) rus die profiel analise op 96 dimensionele byvoeglike naamwoorde of konsepte in 24 blokke van vier. Die vier faktore waarop die toets gebou word is dominansie (D), invloed (I) op ander mense, standvastigheid (S) en insiklikheid (C).

Volgens die beskikbare teorie (Irvine, 1995 : 19 – 20) oor die DISC-profiel ontleed intrapreneurs en algemene bestuurders altyd hoog in beide dominansie (D) en invloed (I). Vir intrapreneurs is daar 'n definitiewe onderskeid in die sin dat invloed (I) altyd effe minder prominent as dominansie (D) is. Die ander twee faktore, standvastigheid (S) en insiklikheid (C), vertoon weer altyd baie laag aan die negatiewe kant van die DISC-grafiek. Ten opsigte hiervan kan 'n onderskeid getref word tussen entrepreneurs en intrapreneurs wanneer grafies voorgestel word soos in Figuur 3.1.

Volgens Irvine (1995 : 16 – 17) word die vier faktore kortliks opgesom. Sleutelwoorde met hoë dominansie (D) is dryfkrag, kompetend, mag, direk, nuuskierig, selfbeginner en selfversekerd. 'n Persoon met 'n hoë invloed (I)

het eienskappe soos invloedrykheid, vriendelikheid, baie verbaal, kommunikerend en positief. Uit bogenoemde moet die eienskappe van intrapreneurs aan die negatiewe kant van standvastigheid (S) en insiklikheid (C) geles word. Woorde van toepassing op 'n lae standvastigheid (S) is volhardend, onafhanklik en 'n sterk wil. 'n Lae insiklikheid (C) se eienskappe sluit in mobiel, voorbedag, aktief, angstig, demonstratief en rusteloos.

Figuur 3.1 'n DISC-profiel : grafiese voorstelling van 'n intrapreneur en die entrepreneur



Bron: Thomas International persoonlikheidsprofiel handleiding (1995 : P12)

Volgens die Thomas International persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : P12) het entrepreneurs gewoonlik 'n "*flick down C*", waar die insiklikheid (C) laer uitkom as standvastigheid (S). Die "*flick down*" wys op 'n onafhanklike gedrag ter wille van onafhanklikheid en die wil om nie verbind te wees tot die korporatiewe omgewing nie. Verder dui die verskynsel ook op die wil om anders as ander mense te wees, en dui op die nie-konformerende karakter wat 'n soort hardkoppigheid meebring.

Intrapreneurs het gewoonlik weer 'n "*flick up C*". Dit wys op die standvastigheid van die individu. Daar is steeds 'n sterk wil om sy eie ding te doen, maar is afhanklik van 'n onderneming se sekuriteit. Dit staan in teenstelling met die entrepreneur se grafiek. Die intrapreneur is dus 'n persoon wat sal aanpas binne ondernemings of die korporatiewe milieu.

Die grafieke is 'n refleksie van die persoon wat getoets word se mees algemene eienskappe. Die betekenis hiervan lê in die vorm van die DISC-profiel, entrepreneurs en intrapreneurs het beide dieselfde uitkoms. Albei bogenoemde individue ontleed die hoogste in dominansie (D) en eeffe minder in invloedrykheid (I). Die verskil lê in 'n lae standvastigheid (S) en 'n "*flick up*" of "*flick down*" insiklikheid (C). Eienskappe wat intrapreneurs beskryf onder middelvlak bestuurders, kan afgelei word indien individue in die steekproef dieselfde of gedeeltelike ooreenstemming met die profiel uit Figuur 3.1 toon (Mnr Travers, 1999 : persoonlike mededeling).

Indien 'n grafiek nie die intrapreneuriese vorm vertoon nie, word slegs die enkel faktor se karakteristieke vergelyk wat met die van intrapreneurs wat ooreenstem. Gestel 'n grafiek stem ooreen ten opsigte van invloed (I). Volgens Mnr Travers (1999 : persoonlike mededeling) sal die persoon eienskappe van 'n intrapreneur toon slegs ten opsigte van hierdie enkele faktor. Dieselfde geld vir die ander faktore indien dit so sou voorkom. In die

geval waar min of geen ooreenstemming met die intrapreneurs profiel is nie, sal daar ook geen ooreenstemmende karakteristieke wees nie.

3.1.5 Insameling

Met die studie is vraelyste gebruik as meetinstrument om die data in te samel. Toestemming van Sasol Kunsmis se Menslike Hulpbronbestuur is toegestaan alvorens vraelyste ingevul kon word. Die vraelyste is binne werksverband anoniem deur die totale populasie van middelvlak bestuurders binne Sasol Kunsmis ingevul.

Verslae is van elke middelvlak bestuurder aangevra ten einde soveel moontlike karakteristieke woorde in te samel as moontlik. Die vier verslae wat aangevra was, is die:

- Persoonlikheidsprofielanaliseverslag;
- Sterktes en beperkinge;
- Uitvoerende opsommingsverslag; en
- die DISC-grafiek.

3.1.6 Verwerking

Gedeeltes een en twee van die vraelys is slegs as maatstaf gebruik om elke individu se eie persepsie te toets. Daar is geen wetenskaplike grond of bevinding moontlik uit die eerste deel van die vraelys nie. Antwoorde kan gemanipuleer word wat vals indrukke laat by die interpreteerder. Die vrae wat deur Sasol Coal saamgestel is toets wel of die leser saamstem al dan nie oor die betrokke eienskap wat in 'n vraag voorkom. Die metode van keuse is 'n punte skaal van een tot ses. Een sou nooit beteken en verander geleidelik oor die skaal tot ses wat 'n volkome en perfekte passing van die individu se karakter is.

Dit is maklik om onder sulke omstandighede te besluit op wat jy graag wil wees eerder as om te antwoord wat jy wel is. Om te voldoen aan intrapreneurseienskappe word 'n punt uit drie toegeken aan elke stelling.

'n Punt van drie beteken jy stem saam. Die punt word verdien as vyf of ses op die vraelys gekies sou word. Dié twee waardes word beskryf as "gereeld" en "altyd".

'n Punt van twee beteken jy stem gedeeltelik saam of neig oor na die teendeel daarvan. Dit vind plaas indien die respondent drie of vier op die vraelys sou kies.

'n Punt van een beteken jy stem nie saam nie. Die waardes word in die vraelys as "nooit" of "selde" beskryf.

Die totaal van al die toegekende punte word bereken waarvan die uitkoms bepaal waar jy staan ten opsigte van intrapreneurskap. 'n Hoë punt beteken jy is potensieel 'n intrapreneur of besit eienskappe van 'n intrapreneur. Hiervoor is 'n punt van 63 tot 52 nodig. Laer punte dui op die teendeel en so 'n individu besit dus minder eienskappe van 'n intrapreneur. Die totale punt wat 'n persoon moet verdien is in die geval 42 tot 51. Die laaste kategorie is 'n punte totaal van minder as 42. Geen intrapreneuriese eienskappe kom in sulke gevalle voor nie.

Die laaste deel van die vraelys, die Persoonlikheidsprofielanalise, is nagesien deur Sasol Kunsmis se Hulpbronbestuur deur middel van 'n rekenaarpakket soos voorsien deur Thomas International (1995). Interpretasies word deur 'n rekenaarpakket gedoen en mag elemente van gevoeloosheid bevat – die menslike psige word deur rekenaar tegnologie geëvalueer (Mnr Travers, 1999 : persoonlike mededeling). Betroubaarheidsintervalle van die persoonlikheidsprofielanalise is baie

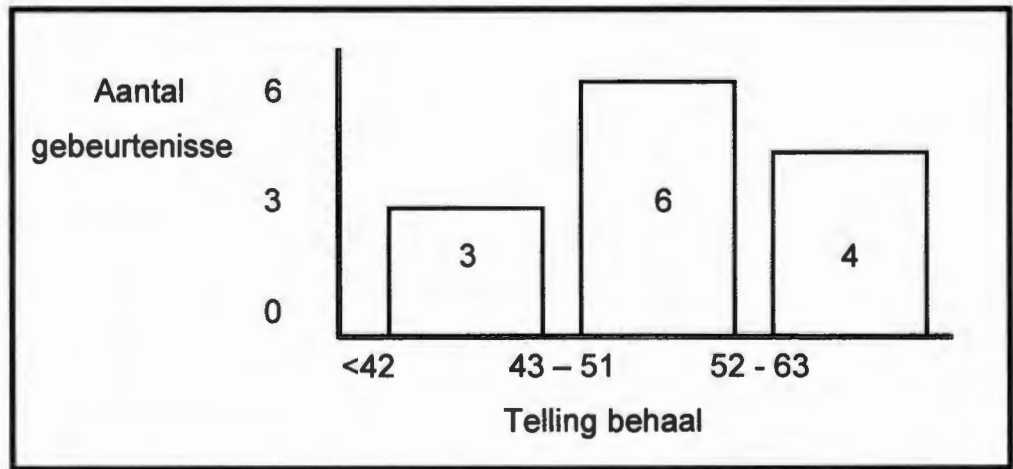
belangrik en van pas. Die voordeel van die toets is die spoed waarteen 'n ontleding gedoen word met steeds hoë betroubaarheids vlakke.

3.2 RESULTAAT EN BESPREKING

3.2.1 Selftoets

Uit 'n totale populasie van agtien was die aantal waarnemings (n) slegs dertien. Die rekenkundige gemiddelde is die som van al die waardes gedeel deur die aantal waardes. Die rekenkundige gemiddelde is 'n waarde van 47,46 uit 'n punteskaal van 0 tot 63 soos in Figuur 3.2 ge-illustreer. Indien op al die vrae 'n perfekte ooreenstemming gekies sou word sal die somtotaal van die toets 63 wees en ook 'n perfekte passing van 'n intrapreneur wees. Die betekenis hiervan is dat die gemiddelde middelvlak bestuurder by Sasol Kunsmis 'n goeie kans het om intrapreneurseienskappe te openbaar in sy werksvermoë met die berekende gemiddelde.

Figuur 3.2 Die normaal verdeling van die selftoets om intrapreneurs eienskappe te openbaar.



Die mediaan van die steekproef is daardie waarde van die waarnemings, wanneer dit volgens grootte in volgorde gerangskik is, in twee gelyke dele verdeel word. Dit word bereken deur $(n+1)/2$. Die mediaan is in die geval die agste waarde en dus 'n waarde van 50 uit die moontlike 63.

3.2.2 Perseptuele toets

Die persepsies van die respondente is basies die uitslag van die DISC-profiel wat in tabelvorm gegee word. Die respondent moet uit die agt kolomme vier kies wat hy dink hom die beste beskryf. In die kolomme is eienskappe van elke faktor uit die DISC-profiel. In elke kolom is die positiewe en die negatiewe gegee. Die negatiewe eienskap uit die DISC-profiel is ook 'n beskrywing van die respondent. Dit is gewoonlik die teenstelling van die positiewe en is nie noodwendig nadelig of 'n swak eienskap van enige persoon nie. Daar kan ook nie meer as drie faktore uit 'n DISC-profiel wees wat positief is nie. Dit is gewoonlik een of twee faktore wat positief en/of negatief kan wees.

In die kolomme is eienskappe wat ooreenstem met die eienskappe van 'n intrapreneur. Tabel 3.1 toon elke faktor met sy unieke eienskappe. In vergelyking met die literatuurstudie is die eienskappe binne die tabel donkerder en skuins gedruk.

Bogenoemde eienskappe is nie al die teoretiese eienskappe wat intrapreneurs bevat nie. Die toets gee slegs 'n goeie aanduiding van waar die meeste eienskappe van 'n intrapreneur behoort te wees. Die respondente moet uit die vier faktore (DISC, wat nie aan die respondent bekend is nie) besluit in watter vier segmente, hy homself die beste positief of negatief sal vereenselwig. Elke faktor (DISC) bestaan uit 'n positiewe en negatiewe gedeelte.

Tabel 3.1 Persoonlikheidseienskappe soos in die DISC-profiel

Selfgeldend Kompeterend Direk Ywerig Kragtig Nuuskierig Selfbeginner Aggressief Reguit Egosentries Onverskrokke Beslis Veeleisend Dominerend Oorheersend Selfversekerd Gemaksugtig Waaghalsig	Kommunikerend Vriendelik Invloedryk Oorredend Positief Verbaal Minsaam Charismaties Sjarmant Selfversekerd Hartlik Vrygewig Gesellig Optimisties Deelnemend Selfbeheersd Bevorderaar Selfbevorderend Simpatiek Vertrouend	Vriendelik Voorbedag Betroubaar Goeie luisteraar Gaaf Ywerig Tegemoetkomend Gemaklik Hardwerkend Toegeeflik Ondemonstratief Geduldig Passief Voorspelbaar Ontspanne Selfbeheersd Kalm Saggeaard Bestendig	Akkuraat Versigtig Inskiklik Logies Perfeksionisties Presies Sistematies Aanpasbaar Omsigtig Konserwatief Konvensioneel Diplomaties Gedissiplineerd Ontwykend Ontvanklik Oorafhanklik Rasioneel Teruggetrokke Supersensitief Kommervol
Besluiteloos Saggeaard Nie-veeleisend Versigtig Konserwatief Intimideerbaar Verskrik Huiwerig Nederig Sagmoedig Beskeie Vredeliewend Self-opofferend Skugter Onopdringerig Pretensieloos Onseker	Ondersoekend Nadenkend Ingetoë Selfbewus Ernstig Agterdogtig Feitelik Prikkelbaar Logies Nie-kommunikerend Wantrouerig Pessimisties Stil Beskeie Teruggetrokke Weerbarstig	Aktief Wakker Demonstratief Gretig Beweeglik Rusteloos Ontevrede Dinamies Energiek Foutsoeker Onrustig Ongeduldig Voortvarend Impulsief Opportunisties Onkonvensioneel Selfkrities	Ferm Onafhanklik Volhardend Wiskragtig Koppig Onverskillig Uitdagend Onwrikbaar Halsstarrig Eiewys Rebels Onbuigsam Sarkasties Selfbehaaglik Taktloos

Bron: Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : 6).

Hierdie perseptuele toets moet vergelyk word met die uitslag van die persoonlikheidsprofielanalise. Daar was ongetwyfeld geen verband of ooreenstemming met die persoonlikheids- en/of DISC-profiel analise nie.

Geen korrelasie kan gevind word uit die toets met die persoonlikheidsprofielanalise nie.

Die respondente het hier bloot kolomme gekies en dit lyk of die keuse gedoen was soos hy dink hy graag sou wou wees. Die respondent kan ook die metode van hoe om die keuse uit te voer verkeerdlik geïnterpreteer het.

Uit die studie is dit duidelik dat die menslike psige kompleks is. Die keuse van kolomme waar negatiewe woorde in voorkom laat groter twyfel as die positiewe woorde daarin. Die keuse was telkens moeilike besluite aangesien die kandidate in 'n outokratiese bestel funksioneer. Negatiewe in sulke omstandighede is gewoonlik nadelig, en die keuse sal vanselfsprekend onbewustelik in die positiewe kolom gewees het. Dit is 'n mate van kies die weg met die minste weerstand. Die uitslag van die afdeling kon nie betekenisvol geïnterpreteer word nie.

Die gemoedstoestand van die kandidaat speel 'n groot rol by die invul van hierdie afdeling (Mnr Travers, 1999 : persoonlike mededeling). Hier is geen metodiek om die persoon se werklike eienskappe te identifiseer nie. Volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) se metodiek word die twyfel in keuses verminder. Daar is talle metodes wat gevolg kan word wat onder andere die RGN se 16PF-toets en die Myers-Briggs insluit. Die werklike metodiek is nie bestudeer nie en word beskou as 'n studieveld op sy eie.

Hierdie afdeling en metodiek om intrapreneurseienskappe te identifiseer kan as ongeldig beskou word. 'n Meer komplekse metode sal akkurate resultate moontlik maak.

3.2.3 Thomas International se persoonlikheidsprofiel

3.2.3.1 Die Persoonlikheidsprofielanalise

Uit die analise kom verskillende interpretasies van die kandidaat se persoonlikheid. Voorbeelde van die interpretasies is die persoon se selfbeeld, selfmotivering en beskrywende woorde. Al die verslae is nie van pas nie vir hierdie studie nie.

Alvorens eienskappe geïdentifiseer kan word, moet intrapreneurs uit die grafieke geïdentifiseer word. Slegs twee respondente toon 'n ware beeld van 'n intrapreneur. Alhoewel die een respondent tot in mindere mate voldoen aan die vereiste grafiek van 'n intrapreneur, maar steeds dieselfde kurwe het, is die verslag ook bruikbaar vir interpretasie doeleindes. Die spesifieke verslae kan gebruik word om eienskappe mee te kontroleer. Al die ander respondente het een of meer ooreenstemming met hierdie profiel. Dit is slegs die ooreenstemmende faktore wat bespreek kan word.

Intrapreneurs in die algemeen het 'n definitiese onderskeid in die toets. Invloed (I) met 'n meer prominente dominansie (D) in die positiewe kant, en 'n standvastigheid (S) en insiklikheid (C) wat negatief vertoon, weerspieël intrapreneurs eienskappe met die interpretasie van die DISC-grafiek (Thomas International persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : P12).

Eienskappe wat in die toets prominent uitkom is beïnvloeding, betroubaar, selfbeginner, positief, aktief, oorredend, vriendelik, beslissend, mobiel, wakker, selfgeldend en onafhanklik.

Hierdie respondente (intrapreneurs) is volgens die toets natuurlike leiers wat aangeleenthede integreer en het die vermoë om deur mense hul doelwitte te

bereik. Hulle het groot belangstelling in mense en besit 'n uitgaande persoonlikheid wat respek en vertroue afdwing op ander. Die respondente streef daarna om sake op 'n vriendelike wyse te doen terwyl hy voortdurend poog om sy idee of siening te "verkoop". Intrapreneurs en ook die twee respondente koördineer mense in spanverband en kan met selfversekering en respek deleger.

Hierdie respondente is soos intrapreneurs uitstekende motiveerders en goeie mensebestuurders (Timmons, 1994 : 219). Hulle is goeie leiers wat goed kan kommunikeer en kan ander oorreed en kan self maklik oorreed word.

Die twee respondente in die proef kom die reëls na binne organisasie verband, maar betwyfel die *status quo*. Hulle hou daarvan om deel te wees van 'n span. Die twee respondente is kiewelrig vir sukses en hou meer daarvan om mense te lei, eerder as om ander mense te bestuur om resultate te behaal. Administrasie is egter 'n swak punt.

Die respondente verkies uitdagende opdragte waarby 'n verskeidenheid van mensekontak betrokke is. Hulle wil vry wees van roetine en regimentasie. Hulle verkies ook gereelde "buite opdragte" wat reis insluit, en wil gesag hê en die prestige wat daarmee saamgaan. Openbare erkenning van vermoë is 'n belangrike motiveerder. Die respondente verkies 'n demokratiese toesighouer en hou van die geleentheid om te toon dat hy goeie resultate behaal.

Intrapreneurs se werk behoort te vereis dat hy tasbare doelwitte bereik (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise, 1995 : interpretasie). Doelwitte moet gemik wees daarop om mense te motiveer. Hulle hou daarvan om op 'n vrywillige basis op te tree eerder as om op gesag of bevel te reageer. Daar behoort van die respondente verwag te word om kontakte

te inisieer met 'n verskillende tipes mense. Die werk behoort redelik vry te wees van uitgebreide ontleding van data, verslagskrywing of rekordhouding. Goeie administrasie steun moet aan hulle verskaf word. Daar moet voldoende vryheid wees om onafhanklik in 'n verskeidenheid veranderende situasies op te tree.

Onder druk raak hierdie mense meer selfgeldend en positief. Hulle sien geleenthede in feitlik enige chaotiese situasie. Min of geen tekens van spanning kom voor by hierdie respondente nie.

Hierdie twee respondente word gemotiveer deur vryheid van beheer, detail en toesig. 'n Wye ondernemingsveld, geld en materiële dinge, openbare erkenning om hul vermoë aan te dui kan ook as motiveerders dien. Die ideale bestuurder vir die twee intrapreneurs sal 'n demokratiese leier wees wat duidelike doelwitte stel.

Aangesien hierdie toets slegs indikasies gee van 'n mens se eienskappe, kan ons met 85% sekerheid genoemde beskrywing aanvaar as intrapreneurseienskappe (Irvine, 1995 : 2). Hierbenewens moet onthou word dat die opsomming slegs riglyne is. Die profielanalise neem nie intellek, opvoeding, ondervinding, senioriteit en markblootstelling in ag nie. Dit kan ook gesien word as 'n persoon se werksgeoriënteerde inventaris.

3.2.3.2 Sterktes en beperkinge

Sterkpunte (genoem sterktes soos in die verslag) van die proef varieer baie. Aangesien daar uiteenlopende geaardhede in die al die respondente voorkom, kan onderskeid gemaak word tussen byvoorbeeld administratiewe-, kommersiële- en bemarkingspersoneel. Bemarkers behoort sterk eienskappe in die beïnvloeding van ander te hê. Uit die proef was die onderskeid duidelik. 'n Aantal verslae het 'n hoë uitkoms van invloed (I) in

die DISC-grafiek getoon. Ander grafieke het weer sterk in standvastigheid (S) en insiklikheid (C) wat volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : U23 – U25) tipiese administratiewe of finansiële persoonlikheidseienskappe is.

Dit is belangrik om in die vertolking van die verslae nie verwar word deur mense wat nie voldoen aan intrapreneursvereistes nie. Vir die doel van die studie is slegs respondente wat hoog in beide dominansie en invloed faktore ontleed se sterktes en beperkinge in ag geneem.

Sterkpunte van respondente met hoë dominansie- en invloedfaktore:

- Positiewe algemene instelling
- Energiek
- Goeie oorredingsvermoë
- Resultaat ge-oriënteerd
- Genereer entosiasme en deleger op die wyse vir beste resultaat
- Neem besluite
- Bevraagteken die *status quo*
- Besnoei koste
- Ontvanklik vir verandering, gewillig om die onbekende te betree
- Het 'n sin vir dringendheid, en wil dinge reg gedoen hê
- Onafhanklike denke en optrede
- Gesonde skeptisisme
- Goeie luisteraar, en goeie kommunikasie vaardighede

Soos enige individu het hierdie mense ook beperkinge of swakpunte. Sulke beperkinge is nie noodwendig sleg van 'n persoon nie, maar kan eerder as moontlike ontwikkelingsareas gesien word. Die algemeenste beperkinge (swakpunte) van die respondente (intrapreneurs uit die proef) is:

- Soms onrealisties optimisties
- Verval nie in detail tydens probleemoplossing nie

- Risiko om te veel ysters in die vuur te hê
- Kan tydens delegering soms te bondig wees
- Spring te veel rond van een opdrag na 'n ander
- Ongeduldig en het 'n lae verdraagsaamheidsvlak
- Val ander in die rede en steek sy neus in sake, soms beskou as onbeskof en taktloos
- Oortree beperkinge van outoriteit
- Het swak administrasie vaardighede
- Ontspan nie maklik nie
- Kan by tye "die wiel herontwerp"
- Sal nie noodwendig inpas by sy meerdere, die reëls of vereistes van die organisasie nie
- Word gedemotiveer as hy nie gereeld erken en waardeer word nie

Intrapreneurs is ook entrepreneurs (met klein verskille), wat meebring dat onderstaande eienskappe vir beide geld. Die verskil lê in intrapreneurs wat in 'n korporatiewe omgewing funksioneer in stede van eie ondernemings. Eienskappe van pas ter stawing van hierdie studie volgens Van Aardt en Van Aardt (1997 : 8 – 9) en Burch (1986 : 28 – 29):

- 'n Wil om iets te bereik
- Harde werker
- Streef kwaliteit na, dus produktief en gemotiveerd
- Verantwoordelike persoon en aanvaar verantwoordelikheid
- 'n Behoefte aan beloning en erkenning
- 'n Optimis, sien dus geleenthede raak en sal risiko's neem
- 'n Prestasiemeter
- Goeie organiseerders en dus ook goeie delegeerders en kommunikeerders
- Geld ge-oriënteerd, winssoekers en dus kostebespaarders

Inpreneurs is mense met ambisie, energie, beweeglikheid, handhaaf 'n hoë profiel, innovasie en sukses (Phillipson, 1995 : 12). Die kompleksiteit van eienskappe is belangriker as alleenstaande kenmerke van 'n intrapreneur. 'n Vergelyking van die teorie en hierdie verslag se sterk en swak punte van intrapreneurs, is hierdie studie en metodiek van ontleding (Thomas International persoonlikheidsprofielanalise, 1995) 'n gepaste wyse om eienskappe te bepaal.

3.2.3.3 Persoonlikheidsopsomming

Volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995 : K5) word die verslag die uitvoerende opsomming genoem. Uit die verslag was die resultaat weereens duidelik, die beskrywende woorde stem ooreen met die teorie. Uit die proef is slegs verslae met ooreenstemmende kenmerke met die van 'n intrapreneur gebruik. Alhoewel van die ander verslae sommige eienskappe van 'n intrapreneur insluit, kan die beskrywende woorde uit sulke verslae nie betroubaar gebruik word vir interpretasie nie. In sekere gevalle is daar slegs een of twee eienskappe wat ooreenstem. Dit sou in die geval 'n wanindruk laat van intrapreneurseienskappe.

Die verslae wat hier gebruik word vir interpretasie was weereens die persone wat hoog ontleed in die invloed- (I) en dominansiefaktor (D) tesame met lae standvastigheid- (S) en insiklikheidsfaktore (C). Algemene eienskappe van die twee respondente wat hieraan voldoen is:

- Resultaat gedrewe
- Verwag uitdagende opdragte
- Is selfbeginners
- Goeie oorreder wat met tye sterk en dominerend is indien nodig
- Hou van kompetisie om sy doel te bereik
- Delegeer graag
- Onafhanklik, maar sal binne breë riglyne kan funksioneer

- Ontvanklik vir verandering
- Bevraagteken die *status quo*
- Genereer entusiasme en motiveer ander baie maklik
- Neem besluite, soms te vinnig, nog voor al die konsekwente oorweeg is
- Verval nooit in detail
- Sal altyd sy idee eerste volg en mag by tye die wiel herontwerp
- Soms “oor optimisties”

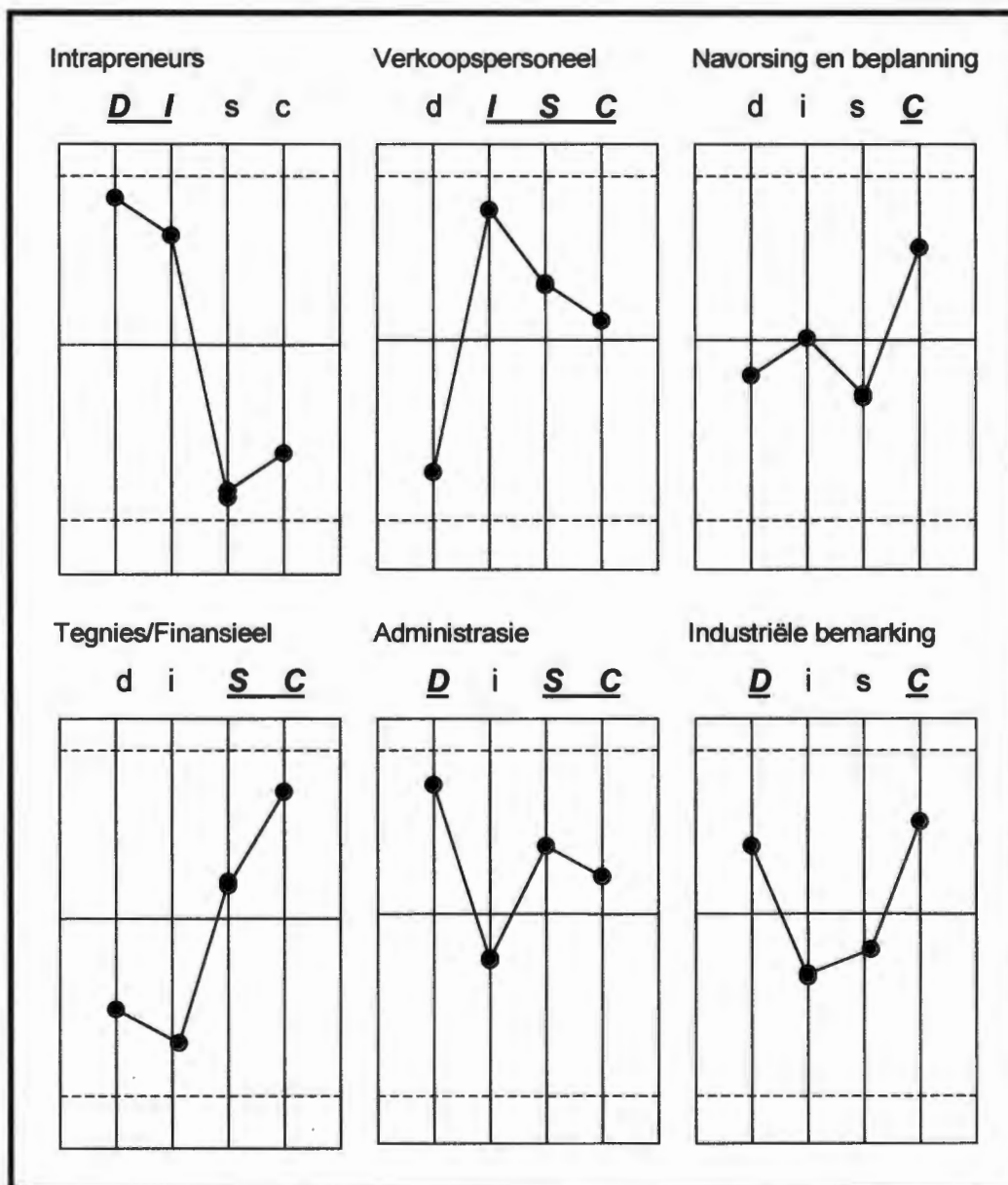
Die ander respondente het geen ooreenstemming met eienskappe soos in bogenoemde weergegee word nie.

3.2.3.4 Grafieke

Volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : P1), sal die grafiek wat 'n individu die beste beskryf die een wees van “hoe jy jouself sien”. Uit die ondersoek was daar 'n groot verskeidenheid van sterkpunte in die DISC-faktore. Persone wat DI ontleed is tipiese intrapreneurs of inspirerende individue. Dit sluit onder andere moontlike beroepe in soos Algemene Bestuurders, Verkoopsbestuurders, Konsultante en Self-indiensnemers wat entrepreneurs insluit. Twee respondente uit die proef het aan die grafiek se profiel voldoen. Figuur 3.3 toon opsommend die uitslag van die grafieke soos geneem uit die proef.

By vier respondente se DISC-grafieke was die invloed faktor die hoogste. Daar was wel variasies soos ICS, IS en IC. Hierdie variasies is almal die van onderhandellaars, verkoopsmense en klantendienste (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : U23 – U25). Almal het een faktor in gemeen naamlik die van 'n hoë invloed op ander mense. Dit is om die rede dat almal in die bemarkings afdeling behoort te wees. Weens die annoniemiteit van die vraelyste kan daar nie 'n aanname gemaak word dat die mense almal wel in die bemarkings afdeling is nie.

Figuur 3.3 Opsomming van DISC-grafieke, slegs die “hoe jy jousef sien” grafieke.



Daar was uit die ondersoek ook 'n respondēt wat slegs een sterk faktor het. Die faktor lê by 'n hoë insiklikheid (C) terwyl al die ander faktore laag is. Die voorbeeld is tipies van 'n navorsers, ingenieurs, statistici en kwaliteits kontroleurs (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : U23 – U25). Daar moet in enige onderneming sulke persone wees

wat die vermoë het om byvoorbeeld stelselbeplanning of ingenieurswerk te kan doen.

Goeie vaardighede in statistiek is 'n sterk punt en sal tipies by die logistieke- en beplanningsafdelings van ondernemings gevind word. Hierdie respondente kan nie volgens hierdie toets intrapreneuries wees of tydens onderhandelings aangewend word nie. Dit sal frustrasie en ontevredenheid ontloot. Mense soortgelyk aan die respondent is gelukkig om op sy eie besig te wees met sy spesialis werk.

In die uitslag van die ondersoek het 'n paar respondente hoog in die insiklikheids- en standvastigheidsfaktor ontleed. Beroepe wat met sulke eienskappe geïdentifiseer word is navorsers, ingenieurs, beplanners en finansiële werknemers (Thomas International Persoonlikheidsprofiel- analyse handleiding, 1995 : U23 – U25). Aangesien vraelyste nie aan navorsers of ingenieurs gegee was nie, kan die aanname gemaak word dat dit die finansiële personeel is wat hierdie uitkoms het. Finansiële werkers het geen ooreenstemming met intrapreneurs nie, trouens dit is net die teenoorgestelde van intrapreneurs. Hierdie funksie is belangrik vir enige onderneming en is juis hierdie mense wat intrapreneurs behoort te rugsteun.

Daar was ook respondente wat sterk ontleed het in drie van die faktore. Mense wat hoog ontleed in dominansie-, standvastigheid- en insiklikheidsfaktore is gewoonlik tipiese administratiewe personeel. Hierdie mense is perfeksioniste en sal ook beroepe insluit soos krediet kontroleurs, rekenkundiges, beplanners, finansiële administrasie en administratiewe personeel (Thomas International Persoonlikheidsprofiel-analise handleiding, 1995 : U23 – U25). Hier kan sekere eienskappe wees wat ooreenstem met die van intrapreneurs. Die ooreenstemming is slegs in die dominansie faktor. Aangesien daar 'n hoë uitkoms ten opsigte van standvastigheid- en insiklikheidsfaktore is, sal sulke persone eerder intrapreneurs rugsteun as

om self intrapreneurs te wees. Dit is belangriker om sulke mense vir hierdie doel aan te wend as om van hulle intrapreneuriese werk te verwag.

Daar was in die ondersoek ook 'n respondent wat baie sterk ontleed in beide dominansie- en insiklikheidsfaktore. Mense wat sulke eienskappe besit beklee gewoonlik poste soos beplanning, finansiële sake, spesialis dienste, projekteurs en industriële bemerkers (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalyse handleiding, 1995 : U23 – U25). Hierdie mense het wel ook ooreenstemming met intrapreneurs ten opsigte van die dominansie faktor. Weereens sal sulke individue beter vaar as rugsteuners vir intrapreneurs as om self intrapreneuriese funksies uit te voer.

Uit die ondersoek word 'n wye verskeidenheid eienskappe en persoonlikhede binne Sasol Kunsmis aangetref. Dit is gepas omdat al die genoemde funksies nodig is om 'n onderneming optimaal te laat funksioneer. Daar is wel intrapreneurs potensiaal binne Sasol Kunsmis (alhoewel beperkend). Goeie bemerkers en verkoops personeel is herkenbaar in die studie (respondente met 'n hoë invloedfaktor). Dit is hierdie bemerkers wat die maklikste verander kan word na potensiele intrapreneurs. Vir bemerkers is dit slegs nodig om meer dominerend te word en dalk minder te verval in detail ten einde intrapreneuries te word.

3.3 INTERPRETASIE

Intrapreneurs het 'n profiel van hoë dominansie- en invloedfaktore. Dit is die enigste twee faktore wat hoog is in 'n intrapreneurs profiel. Die twee lae faktore is standvastigheid en insiklikheid. Elk van die vier faktore word bespreek hetsy dit hoog of laag ontleed.

3.3.1 Dominansie

Indien die dominansiefaktor hoog is, beteken dit volgens die Irvine (1995 : 16) in kort dat sulke persone uitdagings verkies. Die persone is rusteloos en baie energiek. Hierdie persone is altyd gereed vir kompetisie wat ooreenstem met die literatuurstudie. Dit is kompetisie wat in sekere gevalle die beste uit hom sal kry. Indien daar nie gesonde kompetisie is nie, kan dit beteken dat hierdie mense onmin saai.

Volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding (1995 : F1 – F3) beteken die dominansie eienskap 'n individu het respek vir outoriteit en kan verantwoordelikheid op hom neem. Individue in die kategorie se persoonlike doelwitte is baie hoog en sal bereid wees om vir die rede lang ure te werk. Dit is reguit mense en sal werk positief en op 'n eenvoudige manier afhandel.

Teenoor ander mense sal hierdie tipe persoon sê wat hy wil wat soms sarkastiese aanmerkings insluit. Hierdie mense weet nie altyd as hulle iets gesê het wat ander seergemaak het nie. Hierdie persone hou van die kalklig en streef na erkenning. Hulle is baie krities op hulself en handhaaf hoë standaarde soos in Kroon en Moolman (1992 : 24) uiteengesit.

Mense wat hierdie sterk faktor het is gewoonlik geïntereseer in die ongewone en avontuurlike (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : F1 – F3). Hulle stel gewoonlik belang in 'n wye reeks belangstellingsvelde. Om hierdie rede hou sulke mense van gereelde verandering en is ook gewoonlik selfbeginners. Hierdie soort rusteloosheid wat by hulle voorkom is die rede vir 'n voortdurende soeke na nuwe horisonne en is volgens Timmons (1994 : 7) die dryfkrag vir hoë energievlakke. Vandaar die grondslag van intrapreneurs wat altyd op soek is na nuwe geleenthede. Indien hierdie mense binne organisasie verband

funksioneer mag dit soms beteken dat somiges van hulle meer gereeld van werkgewer kan verwissel indien die rolverdeling nie goed gedefiniëerd is nie (Kroon & Moolman, 1992 : 21).

Opsommend is mense met 'n hoë dominansie faktor iemand wat:

- mag en outoriteit soek;
- prestasie ge-oriënteerd is;
- soek geld en materiële dinge;
- wil uitdagings aanvaar;
- opportunisties is;
- resultaat gedrewe is;
- wil vry wees van kontrole.

3.3.2 Invloed op ander mense

Indien die invloed faktor baie hoog is sal die persoon 'n uitgaande persoonlikheid hê (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : F5 – F8). Hulle is goeie ooreders van ander mense en behaal hul resultate deur gebruik te maak van ander mense. Invloedryke mense word geïntereseer deur mense en baie afhanklik van sosiale aktiwiteite. Ander mense sal natuurlik reageer indien opdragte van invloedryke mense ontvang.

In die werksituasie sal hierdie persoonlikheid geneig wees om vinnige besluite te neem wat gebaseer is op oppervlakkige ontledings van 'n probleem. Hierdie mense moet gebruik word om ander te oorreed en te motiveer. Hulle is goeie kommunikeerders en laat hulle lei deur ander.

Die individue wat 'n hoë invloed faktor in sy persoonlikheid het het sekere behoeftes (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : F5 – F8).

Die behoeftes word as volg opgesom:

- wil populêr wees;
- wil hoogs besoldig wees om sy hoë lewensstandaard te dek;
- wil vryheid van spraak hê;
- soek gunstige werksomstandighede;
- soek sosiale aktiwiteite en wil tussen mense wees;
- wil demokraties wees;
- wil vry van kontrole en detail wees.

3.3.3 Standvastigheid

Intrapreneurs ontleed laag in die faktor (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : F9 – F12). Opsommenderwys is intrapreneurs mense met lae standvastigheidsfaktore iemand wat:

- opsoek is na verskeidenheid;
- vinnig reageer op verandering;
- ontevrede is;
- oor 'n groot verskeidenheid vermoëns beskik;
- demonstratief is;
- werksdruk kan hanteer;
- baie projekte gelyktydig kan behartig;
- opportunisties is.

3.3.4 Inskiklikheid

Indien iemand laag ontleed in die insiklikheids faktor kan dit ook beskou word as 'n eienskap van 'n intrapreneur (Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise handleiding, 1995 : F13 – F15). Om die eienskap te identifiseer kom die volgende faktore voor by individue:

- Neem outoriteit aan;
- Reageer vreesloos op aksies en versoeke;

- Delegeer maklik na ander mense;
- Tree onafhanklik op;
- Kan moeilikheid die hoof bied en het oplossings daarvoor;
- Neem besluite;
- Reageer sonder om eers voorbeelde te ondersoek;
- Kan soms onpopulêre aanmerkings maak;
- Wil vryheid hê om te doen wat hy wil.

3.4 OPSOMMING

Vraelyste wat deur respondente gemanipuleer kan word in die ondersoek sal nie van pas wees om intrapreneurseienskappe te identifiseer nie. Daar is geen korrelasie met die literatuur nie.

Die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise kan met 'n algemene betroubaarheid van 0.85 en 'n geldigheids koëffisiënt van 0.3 gebruik word. Intrapreneurs eienskappe kan met behulp van hierdie toets binne ondernemings gebruik word.

Eienskappe van intrapreneurs wat vergelyk word met die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise stem ooreen met die literatuurstudie. Hierdie profielanalise is dus 'n weerspieëling van intrapreneurseienskappe.

Intrapreneurs word tydens die aflees van die DISC-profiel ge-identifiseer as respondente met hoë dominansie- en invloedfaktore. Intrapreneurs het in teenstelling hiermee twee lae standvastigheid- en insiklikheidsfaktore. Volgens die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) is die hoë en lae kenmerke van die vier faktore die uitstaande kenmerk van intrapreneurs.

Sasol Kunsmis het onder sy middelvlakbestuurders net twee intrapreneurs. Die res van die respondente behoort in hul bestaande poste gehou te word en toon min of geen eienskappe van intrapreneurs nie. 'n Onderneming behoort meer intrapreneurs in diens te neem wat eienskappe soos motivering, energie, kreatiwiteit en etiek binne die onderneming kan bevorder.

HOOFSTUK 4

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELING

4.1 INLEIDING

Na afloop van die studie maak hierdie ondersoek dit moontlik vir toekomstige navorsing om opnuut na verskillende metodes te kyk vir die identifisering van intrapreneurseienskappe. Die doel van die studie was om intrapreneurs-eienskappe te identifiseer, en nie die metodiek nie.

Verkeie metodes is wel gebruik – almal was nie ewe suksesvol was nie. Sasol Coal se metodiek kan nie met vertroue gebruik word nie weens die moontlikheid van manipulasie. Daar mag wel uit die metode aanduidings gekry word van intrapreneuriese potensiaal. Geen betroubaarheids vlakke is beskikbaar nie, en kan slegs gebruik word indien 'n indikatie van 'n individu verlang word sonder enige spesifieke toepassing. Hierdie toets sou slegs daarin slaag om vals indrukke te laat by bestuur indien dit deur bestuur aangevra sou word.

Die perseptuele toets waar die karakteristieke woorde aan die respondente voorgelê word, is nie die korrekte metode nie. Hier word van die respondent verwag om uit groepe karakteristieke woorde te besluit wat hom die meeste pas. Met die uitslag was geen korrelasie of bykans enige ooreenstemming met die literatuur verkry nie. Dit is 'n goeie aanduiding dat hierdie metode nie gebruik kan word vir die identifisering van intrapreneurseienskappe nie. Die keuse is eenvoudig net te groot vir die respondent en verwarring kom voor tydens die keuse van die mees aanvaarbare kolom. Die hipotese was dat die respondent kan sien watter woorde in elke kolom hom die meeste geval, en dan die faktor kies wat hom die beste beskryf. Hierdie metode is

ook glad nie wetenskaplik gefundeer nie. Die gevolgtrekking is dat hierdie metode geen nut of doel het nie.

Die laaste metode deur die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) kan beskou word as die mees betroubare toets in die ondersoek. Hierdie analise is 'n betroubare metode wat wetenskaplik gefundeer is (Irvine, 1995 : 2). Alhoewel die metode slegs 24 faktore gebruik om 'n persoonlikheidsprofiel te analiseer, is die uitkoms daarvan baie goed. Volgens navorsing onderneem deur Irvine (1995 : 3) was een van die respondente in die studie se kommentaar: *"it is about a 90% accurate picture of my work behavior"*. Ander respondente uit die studie se reaksie was: *"this is me"*. Die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) kan met 'n algemene betroubaarheid van 0.85 en 'n geldigheids koëffisiënt van 0.3 gebruik word.

Daar is ander metodes soos die Myers-Briggs en die 16PF van die RGN en is nie tydens die ondersoek gebruik nie. In vergelyking met die Myers-Briggs word presies dieselfde faktore ontleed as die Thomas International se persoonlikheidsprofielanalise (Irvine, 1995 : 4). Die twee ontledingsmetodes vul mekaar volgens Irvine (1995 : 4) goed aan.

4.2 GEVOLGTREKKING

Daar bestaan genoegsame bewys dat intrapreneurs in wese entrepreneurs binne die organisasie is. Hierdie stelling neem die kompleksheid van die menslike psige in ag. Intrapreneurs kan uit die ondersoek beskou word as entrepreneurs binne ondernemings.

Dit is belangrik om intrapreneurs te identifiseer sodat ondernemings se kreatiwiteit bevorder kan word. Die vinnigste metode om kreatiwiteit in 'n

onderneming daar te stel is om vakante poste met intrapreneurs te vul. Intrapreneurs vul hierdie gaping deur hul kreatiwiteit.

Indien vraelyste deur respondente gemanipuleer kan word is die ondersoek na intrapreneurseienskappe nie geldig nie. In sulke gevalle is daar geen korrelasie met die literatuur nie.

Eienskappe wat in hierdie ondersoek ge-identifiseer word, was deur middel van die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) verkry. Die eienskappe van intrapreneurs uit die literatuurstudie kan as volg opgesom word:

- Ambisieus
- Hardwerkend
- Produktief, doelmatig en gemotiveerd
- Verantwoordelik
- Afhanklik van beloning en erkenning
- Optimisties
- Risikonemend
- Resultaat gedrewe
- Organiseerders en delegeerders
- Goeie kommunikeerders
- Geld ge-oriënteerd, winssoekers en kostebespaarders

Die teoretiese weergawe van 'n intrapreneur se eienskappe vergelyk goed met die van die respondente. Van die algemeenste eienskappe van die twee respondente in die ondersoek wat intrapreneuries toets, word as volg opgesom:

- Resultaat gedrewe
- Verwag uitdagende opdragte
- Is selfbeginners
- Goeie oorreder wat met tye sterk en dominerend is (indien nodig)

- Hou van kompetisie om sy doel te bereik
- Delegeer graag
- Onafhanklik, maar sal binne die breë riglyne kan funksioneer
- Ontvanklik vir verandering
- Bevraagteken die *status quo*
- Genereer entoesiasme en motiveer ander baie maklik
- Neem impulsiewe besluite
- Verval nooit in detail
- Sal altyd sy idee eerste volg en mag by tye die wiel herontwerp
- Soms "oor optimisties"

Opsommenderwys behoort die definisie van intrapreneurseienskappe woorde soos: beïnvloeding van ander mense (motiverend), betroubaarheid, innisiatiwiteit, positiwiteit, ooredend, vriendelikheid, beslissend, mobiel, energiek, selfgeldend en onafhanklikheid bevat. Die ooreenstemming met die literatuurstudie kom duidelik na vore.

4.3 AANBEVELING

Om intrapreneurseienskappe onder middelvlak bestuurders te identifiseer word die Thomas International Persoonlikheidsprofielanalise (1995) aanbeveel. Die toets het aanvaarbare betroubaarheidsvlakke wat individue akkuraat beskryf. Die Persoonlikheidsprofielanalise bepaal die individu se eienskappe wat tydens aanstellings en bevorderings geleenthede gebruik moet word om sodoende die regte aanstelling te maak.

Sasol Kunsmis kan nie van Sasol Coal se vraelys gebruik maak nie. Die vraelys laat vals indrukke en is nie wetenskaplik gefundeer nie. Alhoewel dit psigologiese vrae is, word die indruk gelaat dat sulke vrae maklik gemanipuleer kan word. Alternatiewe metodes moet gevind word om intrapreneuriese potensiaal vas te stel.

Die onderneming behoort eers die gewenste profiel van sy ideale intrapreneurs vas te stel. Thomas International bied 'n passing van individue om 'n gewenste pos te vul as deel van die profielanalise wat nie tydens die ondersoek getoets is nie. Intrapreneursaanstellings word daarna gedoen op grond van die identifisering van intrapreneurs-eienskappe soos in die studie bepaal.

Vir bestuur is dit belangrik om sulke mense te identifiseer en reg te bestuur. Deur intrapreneurs reg aan te wend kan groter winste van die onderneming verwag word. Haalbare tydskale moet vir intrapreneurs gestel word omdat hulle soms te lank besig sou bly met 'n taak en belangstelling kan verloor. Intrapreneurs moet 'n groot verskeidenheid uitdagende take aangebied word ten einde sy belangstelling te prikkel.

Die omgewing waarin intrapreneurs moet werk moet werkersvriendelik wees. Volgens die Thomas International handleiding (1995 : P12) moet hulpbronne aan die intrapreneur gebied word om sy take te bereik eerder as om analitiese probleemoplossings van hom te verwag. Intrapreneurs belê in sy mense en gebruik hulle om sy doelwitte te bereik.

Hierdie mense is swak met hul administratiewe take. Bied hulp en ondersteuning aan sodat intrapreneurs hul fokus op take kan behou.

Bied ook aan intrapreneurs geleenthede wat monetêre erkenning bied. Hulle is mense wat resultaat- en erkenningsingesteld is.

Uit al die beskrywende woorde is dit verder belangrik om intrapreneurs reg aan te wend. Bied aan hulle kompeterende en uitdagende take waar resultate en erkenning bereik kan word. Gebruik intrapreneurs om mense te motiveer en mense te bestuur. Promoveer sulke mense met hulle

onderneming en produkte. Erken ook 'n intrapreneur se idees en laat hom toe om dit te gebruik, hulle is skeppende en kreatiewe mense. Laat hulle ook toe om onafhanklik te funksioneer.

Dit is ook nodig om intrapreneurs te gebruik om 'n onderneming se "*networking*" te doen. Dit kos goeie kommunikeerders en mense wat goeie verhoudings met belangrike mense kan aanknoop vir 'n suksesvolle "*network*". Bestuur moet egter seker maak dat sulke verhoudings gerugsteun word deur die organisasie, geen rugsteuning kan intrapreneurs demotiveer. In 'n veranderende klimaat binne die huidige situasie van Sasol Kunsmis is dit nou die gewenste tyd om ook sy klimaat gunstig te verander vir intrapreneurs ontwikkeling.

Die middelvlak bestuurders moet selektief uitgesoek en aangestel word ten einde bogenoemde doelwitte te bereik. Middelvlak bestuurders is die topbestuur van die toekoms en kan aangewend word tot voordeel van die onderneming se brutowins. Die topbestuur moet in die moderne eeu eerder leiers as bestuurders wees wat haalbaar is indien intrapreneurs aangestel word. Aangesien intrapreneurs menseleiers is, is dit nodig om bestuursleiers in die top struktuur te akkomodeer eerder as om die outokratiese bestuurstyl te volg. Intrapreneurs is mense wat die status quo bevraagteken en is mense wat voortdurend sal verander om by die veranderende omgewing aan te pas.

Vir Sasol Kunsmis is dit nou reeds nodig om die huidige intrapreneurs te identifiseer en aan te wend in die veranderende omgewing. Die intrapreneurs bevorder die onderneming se wins deur middel van die uitleef van hul persoonlikheidseienskappe. Hierdie intrapreneurs is goeie motiveerders en kommunikeerders wat Sasol Kunsmis personeel positief kan beïnvloed tydens 'n veranderende klimaat wat reeds 'n aanvang geneem

het. Intrapreneurs se wins ge-oriënteerde eienskap en kan as 'n bate vir die onderneming beskou word ten einde koste besparings te optimiseer.

Sasol Kunsmis het onder sy middelvlakbestuurders net twee intrapreneurs. 'n Duidelike behoefte aan intrapreneurs bestaan by die onderneming. Die ander respondente in die ondersoek pas goed in by hul bestaande werksomgewings en toon min of geen eienskappe van intrapreneurs nie. Intrapreneurs bevorder dinge soos motivering, energie, kreatiwiteit en etiek binne die onderneming wat tot voordeel van die onderneming is.

Die wyse waarop Sasol Kunsmis intrapreneurs behoort aan te stel word afgelei die ondersoek se vraelyste. 'n Persoon se intrapreneurs-eienskappe word deur die vraelyste ge-identifiseer. Indien persone voldoen aan die genoemde eienskappe uit die literatuur is hy 'n intrapreneur. Sou dit van die spesifieke pos verwag word om intrapreneuries te wees, moet sulke persone aangestel word. Op die wyse word kreatiwiteit stelselmatig teruggebring in die organisasie se kultuur. Daar is genoegsame bewys dat ondernemings wat entrepreneurs optree suksesse behaal.

Sou 'n organisasie intrapreneurs in bestuur wou insluit moet al die genoemde eienskappe in werknemers en nuwe aanstellings gesoek word. Bemarkers wat sterk dominante- en invloedfaktore besit, is potensiële intrapreneurs wat deur bestuur as potensiële intrapreneurs aangewend kan word. In 'n gunstige intrapreneuriese klimaat sal mense met 'n sterk invloed faktor maklik sy dominante faktor versterk om sodoende sterker intrapreneuries voor te kom.

'n Werkbare metode om intrapreneurseienskappe binne 'n onderneming soos Sasol Kunsmis te identifiseer is die gebruik van Thomas International se Persoonlikheidsprofielanalise (1995). 'n Suksesvolle passing met die

literatuur behoort akkuraat die eienskappe van middelvlakbestuurders te identifiseer vir toekomstige bevorderings en aanstellings.

4.4 BEREIKING VAN DOELWITTE

Hierdie studie het die doelwit om die huidige eienskappe van middelvlakbestuurders te identifiseer bereik. Alle respondente is nie intrapreneurs nie en besit ander sterkpunte as die van intrapreneurs. Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat die sterkpunte van ander lede van die middelvlakbestuurders die van intrapreneurs aanvul. Die verskynsel is positief aangesien dit tot voordeel van 'n span gebruik kan word.

Die persoonlikheidseienskappe van die respondente wat intrapreneuries toets vergelyk baie goed met die teoretiese definisies en eienskappe. 'n Suksesvolle vergelyking kan gedoen word met die teorie wat die ondersoek se geldigheid verklaar.

Uit die studie word 'n profiel bespreek wat 'n intrapreneur beskryf. Middelvlakbestuurders wat eienskappe besit soos in hierdie respondente se profiel kan as intrapreneurs beskryf word.

4.5 VERDERE NAVORSING

Met die doel om verdere navorsing oor intrapreneurs te doen is baie duidelik. Die studiepulasie was baie klein en sal dit gewens wees om groter steekproewe te doen. 'n Studie waar die populasie oor 'n verskeidenheid van ondernemings uitkom, en ook uit 'n groter aantal industrië, sal meer lig werp oor die huidige situasie van ondernemings in die Suid-Afrikaanse ekonomie.

Dit sou ook paslik wees om die ideale intrapreneursprofiel vas te stel. Dié intrapreneursprofiel kan in ondernemings gebruik word tydens aanstellings en bevorderingsgeleenthede van werknemers. So 'n metode sal verseker dat die regte persoon in die regte pos en vir 'n doelgerigte funksie aangewend word.

4.6 SAMEVATTING

Daar is verskeie metodes om intrapreneurseienskappe te identifiseer. Na afloop van die studie kan die Thomas International se persoonlikheidsprofielanalise aanbeveel word om intrapreneurseienskappe te identifiseer.

Intrapreneurs is belangrik vir ondernemings aangesien kreatiwiteit in veranderende omgewings noodsaaklik is. Intrapreneurs neem die leiding in sulke situasies en dien as 'n belangrike komponent vir die motivering van ander spanlede.

Volgens definisie is intrapreneurs ambisieuse, energieke en optimistiese mense wat produktiewe- en 'n spangedrewe resultaat nastreef. Intrapreneurs wil onafhanklik funksioneer maar verkies steeds die sekuriteit wat 'n onderneming hom bied.

'n Onderneming moet dringend na sy omstandighede kyk met die doel om intrapreneurs te identifiseer. Hierdie kandidate moet blootgestel word aan bestuursondervinding met die einddoel om as die topbestuur van die toekoms in die onderneming aangewend te kan word.

Sasol Kunsmis moet tydig intrapreneurs onder sy werknemers identifiseer en binne die onderneming opgelei word as die toekomstige topbestuur. Daar is egter min potensiaal onder die middelvlakbestuurders, maar kan reggestel word deur die bestaande intrapreneurs en middelvlakbestuurders te gebruik

in spanverband. Die oorgrootte meerderheid middelvlakbestuurders in Sasol Kunsmis blyk in die regte posisies aangestel te wees indien 'n span ge-oriënteerde werkswyse gevolg word om die onderneming se doelwitte te bereik. Intrapreneurs moet aan die leiding van sulke take gekoppel word. Tans is dit nie die praktyk nie en behoort dringend aangespreek te word.

BRONNELYS

BURCH, J.G. 1986. Entrepreneurship. 1st ed. New York : Wiley. 493p.

BYGRAVE, W.D. 1994. The portable MBA in entrepreneurship. 1st ed. New York : Wiley. 468p.

CASSON, M. 1995. Entrepreneurship and business culture: studies in the economics of trust. 1st ed. Aldershot : Elgar. 283p.

CONRADIE, W. 1996. Entrepreneurskap in Suid Afrika in benaderde toestand. *Beeld* : S14, Sept. 9.

CORNWALL, J.R. & PERLMAN, B. 1990. Organizational entrepreneurship. 1st ed. Boston : Irwin. 235p.

CROUS, M.J., SMIT, A.V.A. & VAN DER MERWE, R.B. 1994. Identifisering van entrepreneurseienskappe onder voorgraadse studente in die Ekonomiese en Bestuurswetenskappe. Bloemfontein : UOVS. 60p.

HISRICH, R.D. & PETERS, M.P. 1992. Entrepreneurship : starting, developing and managing a new enterprise. 2nd ed. Chicago : Irwin. 650p.

IRVINE, S.H. 1995. Personal profile analysis: technical handbook. 3rd ed. Ormskirk : Thomas International Management Systems (UK). 55p.

JENNINGS, R., COX, C. & COOPER, C.L. 1994. Business elites : the psychology of entrepreneurs and intrapreneurs. 1st ed. New York : Routledge. 159p.

KANTER, R.M. 1983. The change masters : corporate entrepreneurs at work. New York : Simon & Schuster.

KURATKO, D.F. & HODGETTS, R.M. 1998. Entrepreneurship : a contemporary approach. 4th ed. Orlando : Dryden Press. 701p.

KROON, J. & MOOLMAN, P.L. 1992. Entrepreneurskap. 1ste uitg. Potchefstroom : PU vir CHO. Departement Sentrale Publikasies. 332p.

LESSEM, R. 1990. Intrapreneurship: how to be an enterprising individual in a successful business. Aldershot : Wildwood House. 255p.

MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY. (Sien SOUTH AFRICA).

SOUTH AFRICA. Ministry of trade and industry. 1994. Strategies for development of an integrated policy and support programme for small, medium and micro-enterprises in South Africa. Cape Town : Government Printer. October.

PHILLIPSON, I. 1995. How to be an entrepreneur : a guide for the under 25s. 1st ed. London : Kogan Page. 159p.

PINCHOT, G. 1985. Intrapreneuring : why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York : Harper & Row. 369p.

SHEFSKY, L.E. 1994. Entrepreneurs are made not born. 1st ed. New York : McGraw-Hill. 210p.

SLEVIN, D.P. & COVIN, J.G. 1990. Juggling entrepreneurial style and organisational structure : How to get your act together. *Sloan management review*, p. 43-53, (Winter, 1990).

STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. 1989. Management. 4th ed. London : Prentice-Hall. 796p.

TERREBLACHE, S.J. 1993. Shumpeteriaanse entrepreneurskap in die landbousektor van die nuwe Suid-Afrika. *Agrekon*, 32(4) : 167-177, Des.

THOMAS INTERNATIONAL. 1988. Validation of the Thomas International PPA. 1st ed. Ormskirk : Thomas Lyster. 55p.

TRAVERS, R. 1999. Mondelinge mededeling aan outeur. Sandton. (Notas in besit van outeur.)

TIMMONS, J.A. 1994. New venture creation : entrepreneurship for the 21st century. 4th ed. Chicago : Irwin. 796p.

TIMMONS, J.A. 1999. New venture creation : entrepreneurship for the 21st century. 5th ed. Chicago : Irwin. 612p.

VAN AARDT, I. & VAN AARDT, C. 1997. Entrepreneurship and new venture management. 1st ed. Johannesburg : Thomson Publications. 222p.

VAN VUUREN, J. 1995. Wie is entrepreneurs? *Finansies & Tegniek*: 39, Okt. 13.

VAN ZYL, J., VAN SCHALKWYK, H.D. & THIRTLE, C. 1993. Entrepreneurship and the bottom line : how much of agriculture's profits is due to changes in price, how much to productivity? *Agrekon*, 32(4) : 223-229, Dec.

ZEELIE, J., STAPELBERG, J., DE BEER, A., JACOBS, H., ROSSOUW, D., WATSON, H. & NIEUWENHUIZEN, C. 1998. Small business management series : entrepreneurial skills. 1st ed. Kenwyn : Juta. 209p.

BYLAE 1

BYLAE 2

VRAELYS

STRENG VERTROULIK

Naam:.....

Posgradering: **4** **of** **5**

Datum:.....

VOLTOOI AFDELINGS A, B & C

AFDELING A:

TYD = 5 min

Evalueer elke van die onderstaande punte ten opsigte van uself. Om 'n hoë punt te behaal is nie 'n ware weergawe van u eienskappe of persoonlikheid nie ! 'n Te hoë punt beteken ook dat u 'n moeilike persoon is om mee saam te leef en te werk, maar waar dit volgens u mening van pas is, merk asb u ooreenstemmende indruk. Antwoord telkens die eerste indruk wat by u opkom en voltooi die lys so vinnig as u kan. Moenie vrae oorslaan, tweekeer lees of weer terugkeer na antwoorde wat oorgeslaan is nie.

Uitslag sal op aanvraag aan u persoonlik beskikbaar gestel word. U mag self baatvind uit die geleentheid ! Uitslag sal vir geen ander doeleindes as vir 'n anonieme interpretasie in skripsie gebruik word nie.

U tyd en eerlikheid word hoog op prys gestel.

Baie dankie.

Blaai om en voltooi so spoedig moontlik !

Omkring wat van toepassing is soos in ondergenoemde skaal uiteengesit :

1	Nooit
2	Selde / Gedeeltelik die waarheid
3	Soms tot gemmiddeld / Normaal
4	Meer as die normaal die waarheid
5	Gereeld / Baie meer as die gemmiddeld
6	Altyd / 'n Perfekte beskrywing

STELLING

WAARDE

Ek hou daarvan om met ander te kompeteer	1...2...3...4...5...6
Ek kompeteer intens net om te wen, afgesien van die beloning	1...2...3...4...5...6
Ek kompeteer versigtig, maar sal nooit "bluff" nie	1...2...3...4...5...6
Ek huiwer nooit om berekende risiko's te neem wat wins beïnvloed nie..	1...2...3...4...5...6
Ek doen 'n werk deeglik en ondervind 'n gevoel vir aktualisasie	1...2...3...4...5...6
Ek wil ten alle koste die beste wees	1...2...3...4...5...6
Ek word nie deur tradisies beperk nie	1...2...3...4...5...6
Ek is geneig om dinge te doen nog voor ek dit deurdink het	1...2...3...4...5...6
Erkenning en beloning is minder belangrik as deeglikheid	1...2...3...4...5...6
Ek volg my eie kop, afgesien van riglyne en opinies	1...2...3...4...5...6
Ek kan nie maklik foute oorsien nie	1...2...3...4...5...6
Ek dink nuwe idees uit sonder enige motivering	1...2...3...4...5...6
Ek word nie maklik ontmoedig nie	1...2...3...4...5...6
Ek vind my eie oplossings vir probleme	1...2...3...4...5...6
Ek is nuuskierig	1...2...3...4...5...6
Ek kan nie botsende belange/idees verdra nie	1...2...3...4...5...6
Ek hou nie van opdragte/doelwitte van ander nie	1...2...3...4...5...6
Ek kan nie kritiek hanteer sonder om seergemaak te voel nie	1...2...3...4...5...6
Ek hou aan tot 'n taak volledig uitgevoer is	1...2...3...4...5...6
Ek verwag van kollegas om net so hard soos ek te werk	1...2...3...4...5...6
Ek lees baie om my kennis oor besigheidsaktiwiteite te verbreed	1...2...3...4...5...6

AFDELING B:**TYD = 5 min**

Merk die woordgroepe wat uself die beste beskryf. Dit mag wees dat u in sekere groepe woorde vind wat geen beskrywende ooreenstemming met u het nie, besluit nogtans op die beste vier van die agt gegewes.

BELANGRIK :

- 1) U kan slegs een subkolom uit 'n hoofkolom kies. Daar kan of mag meer as twee gekose kolomme per ry voorkom (Sien voorbeeld)
- 3) Ken vervolgens asb 'n eerste en tweede plek toe uit die vier verkose kolomme toe wat na u mening die meeste gewig dra per ry (Sien voorbeeld)

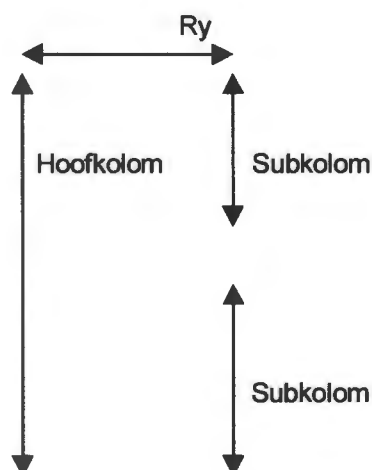
VOORBEELD :

- 1) Keuse

	X	X	X
--	---	---	---

Of of of of

X			
---	--	--	--



- 2) Rang toekenning

	2	3	1
--	---	---	---

4			
---	--	--	--

Selfgeldend Kompeterend Direk Ywerig Kragtig Nuuskierig Selfbeginner Aggressief Reguit Egosentries Onverskrokke Beslis Veeleisend Dominerend Oorheersend Selfversekerd Gemaksugtig Waaghalsig	Kommunikerend Vriendelik Invloedryk Oorredend Positief Verbaal Minsaam Charismaties Sjarmant Selfversekerd Hartlik Vrygewig Gesellig Optimisties Deelnemend Selfbeheersd Bevorderaar Selfbevorderend Simpatiek Vertrouend	Vriendelik Voorbedag Betroubaar Goeie luisteraar Gaaf Ywerig Tegemoetkomend Gemaklik Hardwerkend Toegeeflik Ondemonstratief Geduldig Passief Voorspelbaar Ontspanne Selfbeheersd Kalm Saggeaard Bestendig	Akkuraat Versigtig Inskiklik Logies Perfeksionisties Presies Sistematies Aanpasbaar Omsigtig Konserwatief Konvensioneel Diplomaties Gedissiplineerd Ontwykend Ontvanklik Oorafhanklik Rasioneel Teruggetrokke Supersensitief Kommervol
--	--	---	---

Besluiteloos Saggeaard Nie-veeleisend Versigtig Konserwatief Intimideerbaar Verskrik Huiwerig Nederig Sagmoedig Beskeie Vredeliwend Self-opofferend Skugter Onopdringerig Pretensieloos Onseker	Ondersoekend Nadenkend Ingetoë Selfbewus Ernstig Agterdogtig Feitelik Prikkelbaar Logies Nie-kommunikerend Wantrouerig Pessimisties Stil Beskeie Teruggetrokke	Aktief Wakker Demonstratief Gretig Beweeglik Rusteloos Ontevrede Dinamies Energiek Foutsoeker Onrustig Ongeduldig Voortvarend Impulsief Opportunisties Weerbarstig Selfkrities Gespanne	Ferm Onafhanklik Volhardend Wilskragtig Koppig Onverskillig Uitdagend Onwrikbaar Halssturig Eiewys Rebels Onbuigsaam Sarkasties Selfbehaaglik Taktloos Onkonvensioneel
---	--	--	---

DRUKSKRIF ASSEBLIEF

DATUM: _____

VAN: _____ TITEL: _____

VOORNAME: _____

MAATSKAPPY: _____

HUIDIGE/VORIGE POSISIE BEKLEE: _____

ADRES: _____

WERK/HUIS TELNR: _____

VOORBEELD

sagmoedig ☒ L	kan ander oortuig van jou siening ☐	skaam ☐	doen dinge maklik andersom ☒ M
sagmoedig ☐	kan ander oortuig van jou siening ☐	skaam ☐	doen dinge maklik andersom ☐
vriendelik teenoor ander ☐	gewillig om saam te werk ☐	hou van jou eie idees ☐	sangenaam ☐
volg ander se idees ☐	braaf ☐	betroubaar ☐	gesellig en vriendelik teenoor ander ☐
sal nuwe idees aanvaar ☐	probeer om ander tevrede te stel ☐	sal nie moed opgee nie ☐	gelukkig ☐
gesedrig teenoor ander ☐	doen dinge op die regte manier ☐	waaghagig ☐	reak nie maklik ontsteld nie ☐
hou van 'n uitdaging ☐	dink aan ander ☐	vol pret ☐	maklik om oor die weg mee te kom ☐
wil dinge presies doen ☐	gehoorsaam ☐	wil wen ☐	spelerig ☐
waag dit om betrokke te raak ☐	moedig ander aan ☐	bereid om inskiklik te wees ☐	nie avontuurlustig nie ☐
skakel maklik by mense in ☐	kan geduldig wag ☐	maak staat op jouself ☐	praat met 'n sagte vriendelike stemtoon ☐
gewillig om risiko's te neem ☐	aarwaar raad maklik ☐	goedhartig en opreg ☐	kalm ☐
praat baie ☐	selfbeheersd ☐	doen dinge op dieselfde manier ☐	hou daarvan om besluite te neem ☐
goed gemanierd ☐	waaghagig ☐	versigtig om ander se gevoelens nie seer te maak nie ☐	tevrede ☐
dryf jouself om dinge te doen ☐	onbeoorgif oor die gevolge ☐	kan maklik misbruik word ☐	bang om 'n kans te vat ☐
vermy probleme ☐	verleëde om iets te doen ☐	kan ander van jou siening oortuig ☐	bereidwillig en opreg ☐
gereed om ander te help ☐	groot ☐	instemmend ☐	vol lewe ☐
glo in jou eie vermoëns ☐	voel jammer vir ander ☐	begrip vir ander ☐	baklei vir jou regte ☐
sal reëls volg ☐	bereid om dinge te deel ☐	lewenstyl ☐	voltooi take ☐
wys waardering ☐	goedhartig ☐	voel om moed op te gee ☐	verleëde om resultate te kry ☐
wys respek ☐	hou daarvan om 'n kans te vat ☐	sien slyd die goeie in ☐	doen dinge vir ander ☐
sal baie argumenteer ☐	sal doen wat vir jou goed word ☐	is nie te ernstig ☐	plezierig ☐
vertrou mense ☐	tevrede met jouself ☐	goeie houding teenoor ander ☐	hou nie daarvan om te sly nie ☐
maak maklik vriende ☐	gedra jou op die regte manier ☐	het baie energie ☐	tevrede met alles ☐
wil 'n vriend wees ☐	wil hê dinge moet reg verloop ☐	sê wat jy dink ☐	reak nie graag betrokke nie ☐
maak gou verveeld ☐	hou daarvan om vriende te help ☐	wil gewild wees ☐	gewillig om voorskritte te volg ☐

INSTRUKSIES:

Eik van die volgende dwars kolomme bevat vier beskrywende woorde of sinsnede. Kyk na die woorde of sinsnede in die eerste dwars kolom en dui u onmiddellike spontane reaksie aan. Skryf 'n **M** in die blokkie regs van die woord of sinsnede wat u die beste beskryf, en 'n **L** in die blokkie regs van die woord of sinsnede wat u meen die minste op u van toepassing is. Vir elke dwars kolom van vier woorde of sinsnede moet daar dus net een **M** en een **L** wees. **Gebruik 'n rolpuntpen. Druk asseblief hard terwyl u skryf.**

ONTHOU:

- Hierdie analise is nie 'n toets nie. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie.
- U moet alleen wees wanneer u die profiel voltooi en dit moet sonder onderbreking geskied.
- Voltooi die profiel met u huidige pos in gedagte.** Indien u nie tans 'n pos beklee nie, hou dan u vorige pos in gedagte. Indien u nie voorheen in 'n beroep werksaam was nie, dink aan uself tuis.

©DIE DUPLISERING VAN HIERDIE VORM IS 'N KRIMINELE OORTREDING

THOMAS INTERNATIONAL 

Reg. No. 711154207

Bulweren 25, Sandown 2125, Sandton, Johannesburg
021 652385, Sandown 2610, 011 269-8811
Telefax (011) 269-8818

13de Vloer, The Strand Tower, Strandstraat 66, Kensington 8001
021 6244, Roggenbaai 8012, 021 419-3716
Telefax (021) 25-3167

Office Tower 721, Ridgeway 430, Overport 4001, Durban
031 37677, Overport 4567, 031 207-1443
Telefax (031) 207-8907

The iKnow, Julius Jappa Street 378, Waterkloof, Pretoria 0191
012 85197, Waterkloof 9145, 012 348-3721
Telefax (012) 348-3738

Bondstraat 4, Mount Creek, Port Elizabeth
021 3276, Port Elizabeth 6056, 041 33-8505
Telefax (041) 34-2630

© 1972 Thomas Management Systems Inc.
© 1989 Thomas M Hendrickson
© 1990 Thomas International Management Systems (Europe) Ltd.