



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

## COPYRIGHT AND CITATION CONSIDERATIONS FOR THIS THESIS/ DISSERTATION



- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

### How to cite this thesis

Surname, Initial(s). (2012) Title of the thesis or dissertation. PhD. (Chemistry)/ M.Sc. (Physics)/ M.A. (Philosophy)/M.Com. (Finance) etc. [Unpublished]: [University of Johannesburg](https://ujdigispace.uj.ac.za). Retrieved from: <https://ujdigispace.uj.ac.za> (Accessed: Date).

ROLPREDISPOSISIES IN TAAKGROEPE

deur

ADRIAAN STEFANUS VAN DEN BERG

PROEFSKRIF

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes  
vir die graad

DOKTOR IN DIE LETTERE EN WYSBEGEERTE  
OF  
JOHANNESBURG  
in

SELKUNDE

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE  
aan die  
RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

PROMOTOR: PROF D BEYERS

JANUARIE 1991

# INHOUDSOPGAWE

## HOOFSTUK 1

### ORIËNTERING TOT DIE NAVORSINGSPROBLEEM

	Bladsy:
1.1 Inleiding	1-1
1.2 Doel van die Studie	1-3
1.3 Afbakening van die Studieveld	1-4
1.3.1 Persoonlikheidskenmerke	1-4
1.3.2 Rolvoorkeure	1-4
1.3.3 Taakgroepe	1-5
1.4 Indeling van die Proefskrif	1-6
1.5 Samevatting van die Hoofstuk	1-8

## HOOFSTUK 2

### PERSOONLIKHEID : DEFINIËRING EN KENMERKE

2.1 Inleiding	2-1
2.2 Oorsprong van Persoonlikheidstipering	2-3
Figuur 2.1: Klassieke Teorie van die Vier Temperamente volgens Kant en Wundt	2-4
2.2.1 Die Ontwikkeling van Trek Beskrywings	2-5
2.2.2 Persoonlikheidstrekke as Voorspellers van Gedrag	2-6
2.3 Die Organisering van Persoonlikheid	2-9
2.3.1 Algemene Oorsig van Psigometriese Ontleding	2-10
2.3.2 Dimensies van Persoonlikheid	2-11
Figuur 2.2: Diagramatiese Voorstelling van die Hiërargiese Organisering van Persoonlikheid volgens Eysenck	2-13
Figuur 2.3: Gedeelte van die "Dynamic Lattice" voorstelling van Persoonlikheid volgens Cattell	2-15
2.3.3 Die Struktuur van Persoonlikheid	2-15

2.3.4	Introversie-Ekstroversie as Dimensies van Persoonlikheid	2-16
2.4	Samevatting van die Hoofstuk	2-17

## HOOFSUK 3

### TAAKGROEPE EN ROLINDELINGS

3.1	Inleiding	3-1
3.2	Omskrywing van die Begrip Groep	3-2
3.3	Definisie van 'n Taakgroep	3-5
3.4	Rolverdeling in Groepe	3-6
3.5	Definiering van die Begrip Rol	3-7
3.5.1	Toegeskrewe Rol	3-8
3.5.2	Waargenome Rol	3-8
3.5.3	Rolvoorkeure	3-9
3.6	Rolindelingen	3-10
3.7	Samevatting van die Hoofstuk	3-14

## HOOFSUK 4

### FORMULERING VAN 'N ROLIDENTIFISERINGSMODEL

4.1	Inleiding	4-1
4.2	Konsepsuele Integrering van Persoonlikheidstipes en Rolklassifikasies	4-1
	Figuur 4.1: Diagramatiese Voorstelling van Persoonlikheidstipes en Rolklassifikasies wat in die studie gebruik word	4-2
4.3	Rolbeskrywing na Gelang van Persoonlikheidskomponente	4-2
4.3.1	Persoonlikheidsmeting	4-2
4.3.2	Gedragsvorme van Introversie-Ekstroversie	4-4
4.3.2.1	Introversie-Ekstroversie Indeling volgens Belbin	4-4
	Figuur 4.2: Introversie-Ekstroversie volgens Belbin	4-4

4.3.2.2	Introversie-Ekstroversie Indeling volgens Howarth	4-5
	Tabel 4.1: Howarth se Beskrywing van Introversie-Ekstroversie	4-5
4.3.3	Definisie van Introversie-Ekstroversie	4-6
4.4	Rolbeskrywing na Gelang van Self- en Groepsgerigtheid	4-7
4.4.1	Selfgerig teenoor Groepsgerig	4-7
4.4.2	Definisie van Self- en Groepsgerigtheid	4-7
	Tabel 4.2: Opsomming van Belbin se Primêre Rolindelings	4-9
4.5	Beskrywing van Groepsrolle	4-9
4.5.1	Konseptuele Model vir die Integreering van Groepsrolle	4-10
	Figuur 4.3: Skematiese Voorstelling van Verwantskappe tussen Groepsrolle wat in die studie gebruik is	4-10
4.5.2	Beskrywing van die Onderskeie Rolindeling wat in die studie gebruik word	4-10
4.5.3	Rasionaal vir die Skematiese Rangskikking van Rolindelings	4-15
4.6	Samevatting van die Hoofstuk	4-18

## HOOFSTUK 5

### DIE NAVORSINGSONTWERP

5.1	Inleiding	5-1
5.2	Basiese Vertrekpunte van die Studie se Navorsingsontwerp	5-1
5.2.1	Noodsaaklikheid om Konstrakte op Aanvaarde Begrippe te Formuleer	5-1
5.2.2	Die Gebruik van Gedragsvoorbeelde as Basis vir Konstrakformulering	5-1
5.3	Die Spesifisering van die Navorsingsprobleem	5-3
5.3.1	Afbakening van die Studieveld	5-4
5.3.2	Die Navorsingsvraagstukke	5-5
5.4	Stelling van die Navorsingsdoelwit	5-7

5.5	Die Hipoteses	5-7
5.6	Bespreking van die Steekproef	5-10
5.6.1	Afbakening van die Gebied waaruit metings verkry word	5-10
5.6.2	Onderafdelings van die Steekproef	5-10
	Tabel 5.1: Samestelling van die Steekproef	5-11
5.6.3	Insameling van Navorsingsdata	5-13
5.7	Prosedure wat vir die Statistiese Ontleding van Navorsingsresultate gebruik word	5-13
5.7.1	Aannames met Betrekking tot die aard van die Metings wat gemaak word	5-14
5.7.2	Ipsatiewe Aard van die Meetinstrument	5-14
5.7.3	Rasionaal vir die keuse van Nie-Parametriese Tegnieke vir die Evaluering van Toetsresultate	5-15
5.8	Metode waarvolgens die Statistiese Beduidendheid van die Toetstellings Bereken word	5-16
5.8.1	Toets vir die Homogeniteit van Steekproefgroepe	5-16
5.8.1.1	Toets vir Sensitiwiteit van die Kendall Koëffisiënt van Ooreenstemming	5-18
	Tabel 5.2: Statistiese Beduidendheid van die Homogeniteit van Ewekansig-Getrekte Groepe	5-19
5.8.2	Intermediêre Toets vir die Verskil tussen Groepe	5-19
5.8.3	Toets vir die Verskil tussen Groepe in terme van elk van die Roldemensies	5-20
5.8.3.1	Sensitiwiteitsbepaling van die Chi-kwadraattoets	5-21
	Tabel 5.3: Beduidendheidspeile van die waarskynlikheid dat die Ewekansig-Getrekte Steekproewe van mekaar verskil	5-22
5.9	Samevatting van die hoofstuk	5-22

## HOOFSTUK 6

### RAPPORTERING VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE EN DIE BESPREKING VAN DIE HIPOTEESES

6.1	Inleiding	6-1
6.2	Beskrywing van die Beduidendheidspeil waarvolgens die Hipoteses geevalueer word	6-1
6.3	Evaluering van die Hipoteses	6-2
6.3.1	Bespreking van Hipotese 1	6.2
	Tabel 6.1: Die Aantal Posgroepe in Elk van die Kategorieë van Betroubaarheidspeile	6-3
	Tabel 6.2: Die Frekwensie van Response op die Vraelys met lae Homogeniteite	6-3
	Tabel 6.3: Die Statistiese Beduidendheid van die Homogeniteit van Posgroepe	6-4
	Tabel 6.4: Posgroepe wat nie aan die toets vir Homogeniteit voldoen nie	6-5
6.3.2	Interpretasie van die Resultate verbonde aan Hipotese 1	6-6
6.3.3	Interpretasie van die Resultate verbonde aan die Eerste Navorsingsvraagstuk	6-7
	Tabel 6.5: Resultate van die Statistiese toets vir Homogeniteit van die Bankbeampte-Posgroep	6-7
6.3.4	Bespreking van Hipotese 2	6-8
6.3.4.1	Onderskeid tussen Multi- en Enkelbedryfsektore se Toetsresultate	6-9
6.3.4.2	Rapportering van die Toetsresultate	6-9
	Tabel 6.6: Toetsresultate van die Vergelyking tussen die Rolvoorkeure van drie Bestuursvlakke	6-10

	Tabel 6.7: Toetsresultate van die vergelyking tussen die Rolvoorkeure van die twee Bestuursvlakke by 'n Meubel- en Skryfbehoeftehandelaar	6-11
6.3.5	Interpretasie van die Resultate verbonde aan Hipotese 2	6-12
6.3.5.1	Afleidings gegrond op die Steekproef	6-12
6.3.5.2	Veralgemeenbaarheid van die Resultate	6-12
6.3.6	Interpretasie van die Resultate verbonde aan die tweede Navorsingsvraagstuk	6-13
6.3.6.1	Interpretasie van die eenvormigheid van Takbestuur as 'n Posgroep in vyf Afsonderlike Maatskappye	6-13
	Tabel 6.8.1: Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van Takbestuurders in vyf Verskillende Bedrywe	6-14
	Tabel 6.8.2: Addisionele Statistiese Inligting verbonde aan die Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van Takbestuurders in vyf Verskillende Bedrywe	6-15
6.3.6.2	Interpretasie van die Eenvormigheid van Verkoopspersoneel as 'n Posgroep in vier Afsonderlike Bedrywe	6-17
	Tabel 6.9: Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van Verkoopspersoneel in vier Verskillende Bedrywe	6-18
6.3.6.3	Interpretasie van die Eenvormigheid van Personeel by vier Verskillende Assuransiemakelaars	6-19
	Tabel 6.10: Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van personeel in vier Verskillende Assuransiemakelaars	6-20



6.3.6.4	Interpretasie van die Eenvormigheid van Produksie- personeel in 11 Verskillende Maatskappye	6-21
	Tabel 6.11: Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van Produisiepersoneel in 11 Verskillende Maatskappye	6-22
6.3.6.5	Afleidings met Betrekking tot die tweede Navorsingsvraagstuk	6-23
6.3.7	Bespreking van Hipotese 3	6-24
	Tabel 6.12(a): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-25
	Tabel 6.12(b): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-26
	Tabel 6.12(c): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-27
	Tabel 6.12(d): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-28
	Tabel 6.12(e): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-29
	Tabel 6.12(f): Toetsresultate van Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-30
6.3.8	Interpretasie van die Resultate verbonde aan Hipotese 3	6-31
6.3.8.1	Afleidings met betrekking tot die Steekproef	6-31
	Tabel 6.13(a): Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-32
	Tabel 6.13(b): Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-33

	Tabel 6.13(c):	Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-34
	Tabel 6.13(d):	Vergelykings tussen Rolvoorkeure van 11 Verskillende Beroepstipes	6-35
6.3.9		Interpretasie van die Resultate verbonde aan die Derde Navorsingsvraagstuk	6-36
6.4		Gevolgtrekking met Betrekking tot die Praktiese Uitvoerbaarheid van die Rolindeligingsmetode	6-36
6.5		Samevatting van die Hoofstuk	6-37

## HOOFSTUK 7

### BESPREKING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN WAARGENOME POSGROEPE NA GELANG VAN DIE ROLINDELINGSMODEL

7.1		Inleiding	7-1
7.2		Doel van hierdie Hoofstuk	7-1
7.3		Die Bepaling van Verteenwoordigende Rolprofile vir die Onderskeie Posgroepe	7-2
7.4		Interpretasie van die Navorsingsresultate in terme van die Rolprofile	7-2
7.4.1		Die Rolprofiel-implikasies vir Hipotese 1	7-3
7.4.2		Die Rolprofiel-implikasies vir Hipotese 2	7-3
7.4.2.1		Afleiding met betrekking tot die Onderskeid tussen Multi- en Enkelbedryfssektore	7-3
		Figuur 7.1: Die Onderskeie Rolprofile van Takbestuurders, Departementshoofde en Areabestuurders	7-5
7.4.2.2		Afleiding van die Resultate verbonde aan die Tweede Navorsingsvraagstuk	7-6

	Figuur 7.2: Die Rolprofile van Takbestuurders in die Kleinhandel, Assuransiemakelaars en Bouvereniging Steekproewe	7-8
7.4.2.3	Afleiding met betrekking tot die Onderskeid tussen Verkoopspersoneel in Vier Afsonderlike Bedrywe	7-9
	Figuur 7.3: Die Rolprofile van Verkoopspersoneel in die Rekenaar-, Direkteverkope-, Ingenieurs- en Skryfbehoeftehandelaars- bedrywe	7-11
7.4.2.4	Afleiding met betrekking tot die Eenvormigheid van Personeel in die Assuransiemakelaars- maatskappye	7-12
7.4.2.5	Afleiding met betrekking tot die Eenvormigheid van Produksie-personeel	7-12
	Figuur 7.4: Die Rolprofile van Produksie- personeel in 11 Verskillende Maatskappye	7-14
7.4.3	Die Rolprofiel-implikasies vir Hipotese 3	7-15
7.5	Samevatting van die Hoofstuk	7-15

## HOOFSTUK 8

### SAMEVATTING VAN DIE STUDIE

8.1	Inleiding	8-1
8.2	Die Bereiking van die Doel van die Studie	8-3
8.3	Die Werkswyse van die Studie	8-3
8.4	Gevolgtrekking van die Studie	8-4

8.5	Kritiek en Aanbevelings	8-6
8.5.1	Kritiek teen die Wyse van Dataversameling en -verwerking	8-6
8.5.2	Aanbevelings	8-7
8.6	Samevatting van die Hoofstuk	8-8

Bylae A: Die Vraelys wat vir die Meting van Rolvoorkeure in die Studie gebruik is

Bylae B: Frekwensietabelle van Rangordeverspreidings

Bylae C: Kendall Koëffisiënt van Ooreenstemming vir 2x2 tabelle

Bylae D: Die Rolprofile van die Steekproefgroepe



## ABSTRACT

VAN DEN BERG, A.S.      Role predispositions in task groups.  
Dissertation: DLitt et Phil - Rand Afrikaans University;  
Promotor: Prof. D. Beyers.

Questions relating to organisational roles in industry are studied in terms of personality factors as well as the associated group behaviours. A two dimensional model is conceptually constructed according to which eight role sets can be placed in relation to Introversion vs Extroversion on one axis and Group vs Self Orientation on the other. The research is aimed at establishing the homogeneity of natural work groups and comparing the preferred team role profiles of different groups with one another. By means of the procedure and methodology used in the study it becomes possible to analyse group compositions, establish role requirements and to compare these role requirements with an individual's role preferences.

A questionnaire, that measures a person's predisposition towards these roles, was used for ranking the order of 1415 respondent's role preferences. The statistical significance of the homogeneity of 40 organisational job groups are calculated by means of the Kendall Coefficient of Concordance and reported in the study. The different group profiles are compared using the Chi-square statistic for 2x2 tables. By means of this comparison, the similarities and differences between job groups are indicated in terms of status level, hierarchical relationships, titles and job types.

Significant homogeneity, below the 0.05% level, is reported for 90% of the job-related groups selected for the study. Of these homogeneous groups, 75% indicated significance levels below 0.001%. The similarities and differences between groups were identified for each role set and meaningful conclusions could be reached regarding the reasons why these differences were observed.

The conclusions drawn from the study are that job-related groups are homogeneous in terms of role composition, that differences between groups are significant, and that the extent of a person's adaptation to meet the requirements of another role can be judged according to his predispositions towards that role.

## OPSOMMING

VAN DEN BERG, A.S. Rolpredisposisies in taakgroepe.  
Proefskrif: DLitt et Phil - Randse Afrikaanse Universiteit;  
Promotor: Prof. D. Beyers.

Vraagstukke rondom groepsrolle in die bedryf word in terme van persoonlikheid sowel as geassosieerde groepsgedragsvorme ondersoek. Agt rolstelle is volgens die dimensies van introversie vs ekstroversie en groep- vs selfgerigtheid in 'n tweedimensionele model gerangskik. Die doel van die navorsing is om die mate van homogeniteit van natuurlike posgroepe te bepaal, en om die rolprofile van die groepe met mekaar te vergelyk. Met behulp van die prosedure en metodologie van die studie is dit moontlik om die samestelling van groepe te ontleed, om rolvereistes te bepaal, en om hierdie rolvereistes met die rolvoorkeure van 'n individu te vergelyk.

'n Vraelys, wat 'n persoon se rolpredisposisies meet, is gebruik om die rangordes van 1415 respondente se rolprofile mee te bepaal. Die statistiese beduidendheid van die homogeniteit van 40 organisatoriese posgroepe is met behulp van Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming bereken en word in die studie gerapporteer. Die verskille tussen posgroepe is statisties ontleed deur van die Chi-kwadraat toetsstatistiek vir 2x2 tabelle gebruik te maak. Met behulp van laasgenoemde vergelyking kon die ooreenkomste en verskille ten opsigte van statusvlakke, hiërargiese verwantskappe, postitels en postipes tussen die posgroepe bepaal word.

Beduidende mates van homogeniteit, onder die 0.05% vlak, is by 90% van die gekose posgroepe gevind. Van hierdie homogene groepe was daar 75% wat beduidendheidsvlakke van kleiner as 0.001% getoon het. Die ooreenkomste en verskille tussen die groepe is vir elke roldimensie bereken en betekenisvolle afleidings, oor die rede vir die verskynsels, kon gemaak word.

Die afleidings wat uit die studie gemaak word is dat werksverwante posgroepe beduidend homogeen vertoon, dat die verskille tussen groepe statisties betekenisvol is, en dat die mate van aanpassing wat 'n kandidaat moontlik vir 'n pos nodig het, volgens sy rolpredisposisie beoordeel kan word.

# HOOFSTUK 1

## ORIËNTERING TOT DIE NAVORSINGSPROJEK

### 1.1 INLEIDING


Besluitnemers in die publieke- en privaatsektor gebruik vandag projekspanne, taakmagte en programbestuur as tegnieke om belangrike probleme mee op te los. Bedryfsorganisasies word ook al meer en meer as netwerke van interafhanklike posgroepe gestruktureer. Vir 'n maatskappy om egter sy doel te bereik is dit noodsaaklik dat elke persoon, wat lid van 'n span is, volgens bepaalde voorskrifte moet optree. Medewerking is 'n voorvereiste vir sinergie en alleen wanneer al die lede in die span hulle rolle vervul, kan doelwitte op 'n effektiewe wyse bereik word. Mense word egter baie keer in groepe ingedeel sonder dat die samestellers werklik die dinamiek van taakgroepe verstaan (Porter, Lawler en Hackman, 1975, p.255 en Hackman en Morris, 1977, p.343). Hackman en Morris (1977) was byvoorbeeld reeds in 1977 van mening dat die kennis oor groepeerseffektiwiteit nie voldoende is om optimisties te raak oor die voorspelling van groepsukses nie. Laasgenoemde skrywers maak die bewering dat alhoewel letterlik duisende studies oor groepprestasie oor die afgelope dekades reeds gedoen is, ons baie min weet van die rede waarom sekere groepe beter as ander presteer. Ons weet selfs minder van hoe om groepprestasie in bepaalde gevalle te verbeter.

Die toestand van sake is egter nie heeltemal so negatief as wat bogenoemde skrywers dit wil voorstel nie. Belbin (1981, p.x) is byvoorbeeld van mening dat indien die rolvoorkeure van individuele groeplede bekend is, 'n redelike vooruitskatting van groepsukses gemaak kan word. Belbin (1981) se gedagte van rolvoorkeure vind verder ook weerklank in Beal, Bohlen en Raudabaugh (1965, p.100) se bewering dat organisasies, wat die rol van groeplede spesifiek identifiseer, neig om beter ten opsigte van doelwitbereiking te vaar as organisasies wat dit nie

doen nie. Ook Shaw (1976, p.174) is van mening dat indien 'n individu spesifieke vaardighede besit wat verband hou met die doel van die groep, die persoon meer aktief sou deelneem en 'n groter bydrae tot groepsaktiwiteit sou lewer. Beal et al. (1965) stel dit as volg:

The member's understanding of his role, his perception of how his role relates to other roles in the process of group productivity, and his feeling of the importance of his role, all go to determine his sense of responsibility to the group and motivate him to contribute to group productivity (p.100).

Die navorsingsprobleem wat in hierdie studie ondersoek word, het betrekking op die wyse waarop mense in groepe ingedeel word. Belbin (1981, p.x) se begrip van 'n spanrol, naamlik dat dit gedefinieer word as die wyse waarop 'n spanlid se persoonlikheidseienskappe tot die spanpoging bydra, is 'n sentrale begrip in die studie. Persoonlikheid is egter gladnie die enigste faktor wat groepseffektiwiteit beïnvloed nie. Volgens Hackman, Lawler en Porter (1977, p.345) hang sukses ook van die volgende drie aspekte af:

- 
- (i) die vlak van toegewydheid aan die taak deur groepslede,
  - (ii) die gepastheid van die uitvoeringstrategie, en
  - (iii) die vlak van individuele kennis en vaardighede.

In hierdie studie word daar net gepoog om vas te stel hoe die rolpre-disposisies van individue bepaal kan word. Na toegewydheid, besprekingstrategie, kennisvlakke en vaardighede word nie gekyk nie. Die studie handel oor die samestelling van taakgroepe en daar word spesifiek gebruik gemaak van bestaande posgroepe om die kenmerkende eienskappe van groepe te identifiseer. Bykomend, word daar ook gekyk na die effek wat persoonlikheidskenmerke en rolvoorkeure op die ooreenkomste en verskille tussen posgroepe het. Ten opsigte van persoonlikheid en rolindelings, word die literatuurstudies waarna daar in hoofstukke 2 en 3 verwys word, beperk tot algemeen aanvaarde begrippe. Die besprekings in laasgenoemde hoofstukke dien net as algemene verwysingsraamwerke vir die ontwikkeling van die rolindelingsmodel.



Die kern van die studie is in die navorsingsresultate gesetel en nie in die voorafgaande literatuurondersoek nie.

## 1.2 DOELWIT VAN DIE STUDIE

Die operasionele definiëring van die navorsingsprobleem word in hoofstuk 5 breedvoerig bespreek en vervolgens word daar net 'n oorsigtelike beeld van die studieveld gegee.

Die navorsingsprobleem sentreer rondom die behoefte wat daar in die bestuurswêreld bestaan om taakgroepe meer oordeelkundig en wetenskaplik saam te stel. Met ander woorde, daar word in hierdie studie na 'n metode gekyk om individuele groeplede se oriëntering, of te wel, predisposisie tot spesifieke groepsrolle te meet. 'n Steekproef van gevestigde posgroepe, wat algemeen in die praktyk voorkom, word ontleed en die rolvoorkeure van lede bepaal. Die mate van homogeniteit van hierdie groepe word bereken en 'n profiel van die rolpredisposisies van die gemiddelde groepslid word saamgestel.

Die resultate van die studie behoort groepsamestellers in staat te stel om vooruit te bepaal tot watter mate 'n persoon aan 'n spesifieke groepsprofiel voldoen. Ten einde hierdie doelwit te bereik is dit eerstens nodig om vas te stel watter rolle die kern van effektiewe groepdeelname vorm, en tweedens om te bepaal watter eienskappe die individu moet besit ten einde een of meer van hierdie rolle effektief te kan interpreteer. Dit is belangrik om daarop te let dat beide die tegniese aspekte van die werksituasie sowel as die kennis en vaardighede nie deel van hierdie studie vorm nie. Ten opsigte van die werksituasie word hier hoofsaaklik na die veralgemeenbare groepsrolle, wat tydens probleemontleding, besluitneming, beplanning, koördinering en taakuitvoering ter sprake is, gekyk. Insoverre dit die individu aanbetref, word belangstelling beperk tot die waarneembare gedragsvorme wat met bepaalde persoonlikheidseienskappe geassosieer word.

### 1.3 AFBAKENING VAN DIE STUDIEVELD

Die studie bevat drie hoofkomponente, naamlik persoonlikheidskenmerke, rolvoorkeure en taakgroepe. Operasionele definisies word later tydens die detail bespreking verskaf en net 'n oorsigtelike bespreking van die drie aspekte word kortliks hier gegee.

#### 1.3.1 PERSOONLIKHEIDSKENMERKE

Persoonlikheid word o.a. deur Maddi (1989, p.8) gedefinieer as 'n stabiele stel eienskappe en neigings wat gemeenskaplikhede en verskille in die sielkundige gedrag (gedagtes, gevoel en optrede) van mense oor 'n aaneenlopende tydvak verteenwoordig, en wat nie maklik na gelang van sosiale en biologiese magte verklaar kan word nie. In hierdie studie word daar op Maddi se definisie voortgebou en word daar gebruik gemaak van die persoonlikheidsfaktore wat deur Cattell, Eysenck en Guilford (Maddi 1989) nagevors is. Alleenlik persoonlikheidseienskappe, wat 'n betekenisvolle bydrae tot die voorspelling van 'n gemiddelde persoon se rolvoorkeure verskaf, word in die studie geakkommodeer.

#### 1.3.2 ROLVOORKEURE

Rolgedrag verwys na die spesifieke gedragpatrone wat 'n persoon by herhaling volg wanneer hy op toepaslike wyse met ander persone binne 'n groepsverband verkeer (Katz en Kahn, 1978, p.189). In hierdie studie verwys rolvoorkeur na die belangstelling en motivering wat 'n individuele groeplid, ten opsigte van die take wat deur die groeplede verrig moet word, toon. Met ander woorde, 'n rolvoorkeur verteenwoordig 'n persoon se ingesteldheid (predisposisie) om 'n bepaalde rol in die groep te vertolk en vorm deel van 'n patroon waarvolgens sy gedrag in 'n taakgroep voorspel kan word.

Daar moet in gedagte gehou word dat 'n groeplid nie noodwendig na gelang van sy rolvoorkeure in bedryfsgroepe geplaas word nie. Die organisasie doen die

rolplasing. Vir die organisasie is dit belangrik om seker te maak dat alle posisies gevul word deur persone wat die beste aan die vereistes van die rolvoorskrifte voldoen. Die organisasie poog dus om die beste prestasievlak uit die groep te kry deur die regte mense in die poste aan te stel. Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat individue optimaal sal presteer indien hulle rolvoorkeure en rolvereistes met mekaar ooreenstem.

Die aantal rolvoorkeure wat vir die doel van hierdie studie gebruik word, word tot taakklassifiserings wat reeds in die literatuur oor groepe beskryf word, beperk. Die rolvoorkeure van individuele groeplede sal deur middel van hierdie beperkte getal dimensies gemeet en volgens 'n bepaalde konseptuele model gerangskik word. Die model is so ontwerp dat dit die individu se mate van ingesteldheid in afsonderlike rolle vergelyk en 'n grafiese beeld van die persoon se rolvoorkeure voorstel.

### 1.3.3 TAAKGROEPE

Die begrip taakgroep sal vir die doel van hierdie studie verwys na twee of meer persone wat by probleemoplossingsaktiwiteite betrokke is. Die verrigting van pragmatiese take, hetsy intellektueel of fisies, moet 'n integrale deel van die persoonlike interaksieproses vorm. Hackman et al (1977, p.346), meld dat voordat 'n taakgroep gevorm kan word, daar twee keuses moet plaasvind, naamlik (a) die individu moes kies om aan die groep te behoort, en (b) so ook moes die groep toelaat dat die persoon tot die groep kon toetree. In die meeste bedryfsorganisasies word groepe volgens werksvoorskrifte saamgestel, byvoorbeeld as projekspanne, komitees en in operasionele poste. Daar word derhalwe aanvaar dat bogenoemde skrywers se voorvereistes vir groepsvorming nie 'n faktor in die studie sal wees nie. Elke taakgroep sal verder ook beskou word as 'n georganiseerde sisteem van interafhanklike prosesse en aktiwiteite, wat vir die bereiking van die groep se operasionele doelwit, noodsaaklik is.

Dit is nie die doel van hierdie studie om sosiaal-sielkundige aspekte, soos byvoorbeeld die groeplede se individuele behoefte aan groepsvorming, aan te spreek

nie. Op erkende begrippe, wat reeds in bedryfsielkundige literatuur verskyn, word voortgebou.

Omrede die studie op organisatoriese gedrag toegespits is, word dit doelbewus beperk tot begrippe wat vir die alledaagse mens in sy werksomgewing betekenis het en ook in die bedryfsielkunde reeds aanvaarding verwerf het. Daar word byvoorbeeld gebruik gemaak van rolterme wat alledaags in die bestuurswêreld gebruik word en waar moontlik word daar voortgebou op Katz en Kahn (1978, p.187) se beskouing dat organisasies 'n sisteem van rolle is.

#### 1.4 INDELING VAN DIE PROEFSKRIF

Rolgedrag en persoonlikheidskenmerke vorm twee parallelle komponente in die literatuurstudie en word in aparte hoofstukke behandel. Omrede persoonlikheidstrekke op identifiseerbare gedrag gebaseer is, en ook reeds in faktorvorm verskyn, is daar besluit om die literatuurstudie daarmee in te lei.

Die indeling van die res van die studie is kortliks as volg:

##### Hoofstuk 2 : Persoonlikheid: Definiëring en kenmerke.

In hierdie hoofstuk word daar gekyk na persoonlikheidstrekke en die effek wat dit op rolvoorkeure in groepsituasies het. Bepaalde persoonlikheidsdimensies word, na gelang van die toepaslikheid daarvan, vir die studie geselekteer.

##### Hoofstuk 3 : Taakgroepe en rolindelings.

Hier word na die individu as lid van 'n taakgroep gekyk. 'n Aantal rolkonsepte word bespreek en 'n bepaalde rolstel word vir die doel van die studie gedefinieer.

#### Hoofstuk 4 : Formulering van 'n rolidentifiseringsmodel.

Hierdie hoofstuk dien as 'n integrering van die voorafgaande twee hoofstukke en verduidelik die rasionaal agter die rolidentifiseringsmodel wat in die studie gebruik word.

#### Hoofstuk 5 : Die navorsingsontwerp.

Hier word klem gelê op die navorsingsvraagstukke en die algemene omvang van die studie. Die hipoteses word hier gestel en die wyse waarop statistiese verwerking van resultate gedoen word, word bespreek.

#### Hoofstuk 6 : Rapportering van die navorsingsresultate en bespreking van die hipoteses.

Die navorsingsresultate word hier gerapporteer en in verband gebring met die hipoteses wat in hoofstuk 5 gestel word.

#### Hoofstuk 7 : Afleidings van die studie.

Na gelang van die navorsingsresultate word daar sekere afleidings met betrekking tot die posgroepe gemaak.

#### Hoofstuk 8 : Samevatting van die studie, kritiese beskouing en aanbevelings:

Die studie word afgesluit met bepaalde voorstelle en aanbevelings vir moontlike verdere navorsing. Kritiese kommentaar op die studie word ook hier gelewer.

## 1.5 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

Hoewel sake-ondernemings reeds ingestem is om van groepsprosedures en -prosesse gebruik te maak, word verwag dat hulle in die toekoms al meer en meer van groepsprosesse gebruik sal maak. Die konsep wat in hierdie studie ontwikkel word, kan moontlik 'n wesentliche bydrae lewer tot beter benutting van mannekrag. Nie alleen kan die onderneming hierby baat vind nie, maar ook die individu kan voordeel trek uit die terugvoering wat dit aan hom relatief tot die identifisering van eie ontwikkelingsareas en addisionele loopbaangeleenthede verskaf.

Die klem word dus nie net op die benutting van groepe deur sake-ondernemings geplaas nie. Dié word reeds gedoen. Die gedagte is dat daar groter kennis en begrip moet wees ten opsigte van die menslike eienskappe wat in elk geval in groepe teenwoordig is. Sodanige begrip kan daartoe bedra dat groepe effektief saamgestel word, dat, soos reeds gesê is, mannekrag optimaal benut word en dat kragte ekonomies gebruik word.

Die teendeel is ook waar: groepe wat op lukrake manier saamgestel word, of selfs foutiewelik saamgestel is, kan 'n eie dinamika ontwikkel wat selfs destruktief op die onderneming inwerk en wat tot nadeel en groot verliese aanleiding gee.

## HOOFSTUK 2

### PERSOONLIKHEID : DEFINIËRING EN KENMERKE

#### 2.1 INLEIDING

In die inleidende hoofstuk is daar reeds aangedui dat hierdie studie hoofsaaklik op gedrag van normale mense in werksgroepe betrekking het.

Die begrip "normaal" is wel 'n problematiese een (Louw, 1989; Sarason en Sarason 1984) en nie maklik te bepaal nie, veral as 'n standpunt soos dié van Mahoney (1980) ingeneem word, naamlik dat daar nie werklik iets soos inherente abnormaliteit bestaan nie. Theron en Louw (in Louw, 1989, p.21) wys op spesifieke modelle vir die vasstelling van normaliteit en abnormaliteit, en kom tot sekere aannames oor wat normaliteit is, o.a., dat die normale persoon deur doelgerigte gedrag gerig word; dat hy toereikend kan optree; dat sy denke, gevoelens en optredes toepaslik vir die konteks is; dat hy kan aanpas en leer uit ervarings en dat hy interpersoonlik effektief kan optree. Hy ervaar 'n positiewe gevoel van eiewaarde, sekuriteit en bevrediging van sy liggaamlike behoeftes.

Binne hierdie betrokke definiërings van normaliteit, word na die begrip persoonlikheid gekyk. Volgens Cattell (in Engler, (1985, p.17)) is persoonlikheid opsigself 'n wetenskaplike konstruk. Hy sien persoonlikheid as iets wat 'n voorspelling, oor hoe 'n persoon in 'n gegewe situasie sal optree, moontlik maak. Persoonlikheid stel ons derhalwe in staat om gedrag te verklaar en te voorspel.

Volgens Katz en Kahn (1978) is die invloed van persoonlikheid op 'n persoon se rolgedrag 'n feit van organisasielewe en illustreer hierdie skrywers hulle siening as volg:

Anyone who has worked under a number of different bosses has become a student of such personality differences; anyone who has supervised a number of subordinates has discovered how differently they respond to uniform tasks and supervisory behaviour (p.211).

Hierdie stelling van Katz en Kahn dui op die groot mate van responsvarieerbaarheid wat die mens in sy normale gedragpatrone openbaar. Verskille in gedragsresponse by die individu, asook onderlinge verskille tussen persone, op 'n bepaalde stimulus skep onsekerheid oor die konsekwentheid van menslike gedrag. Aan die een kant het ons te doen met ons eie intuïsie wat sê dat daar beslis konsekwentheid in menslike gedrag is, en aan die ander kant is daar navorsingsresultate wat aandui dat hierdie konsekwentheid nie naastenby so groot is as wat ons graag wil glo nie. Walter Mischel het in 1968, na 'n resensie van navorsing oor persoonlikheidstrekke, tot die slotsom gekom dat die voorspellingswaarde van trekgebaseerde persoonlikheidsbenaderings op daardie tydstip nog nie genoegsaam gedemonstreer was nie (Bern en Allen, 1974, p.507). In 1982 maak Mischel die volgende stelling:

The relative specificity versus consistency of social behaviour, and the nature and breadth of the dispositions underlying such behaviour, probed by Thorndike (1906), Hartshorne and May (1928), Allport (1937,1966), Fiske(1961), and many others, still remains the focus of controversy in contemporary personality theory (Mischel en Peake, 1982, p.730).

Amelang en Borkenau (1986) het 'n studie onderneem ten einde vas te stel wat die huidige situasie met betrekking tot persoonlikheidstrekteorieë is en kom tot die volgende gevolgtrekking:

From review of the recent literature on the consistency of personality and the predictive validity of self-report measures it can be concluded that traits are alive and well. On the other hand, it has clearly been demonstrated that no questionnaire can be expected to predict specific pertinent behaviours for all persons in all situations (p.28).



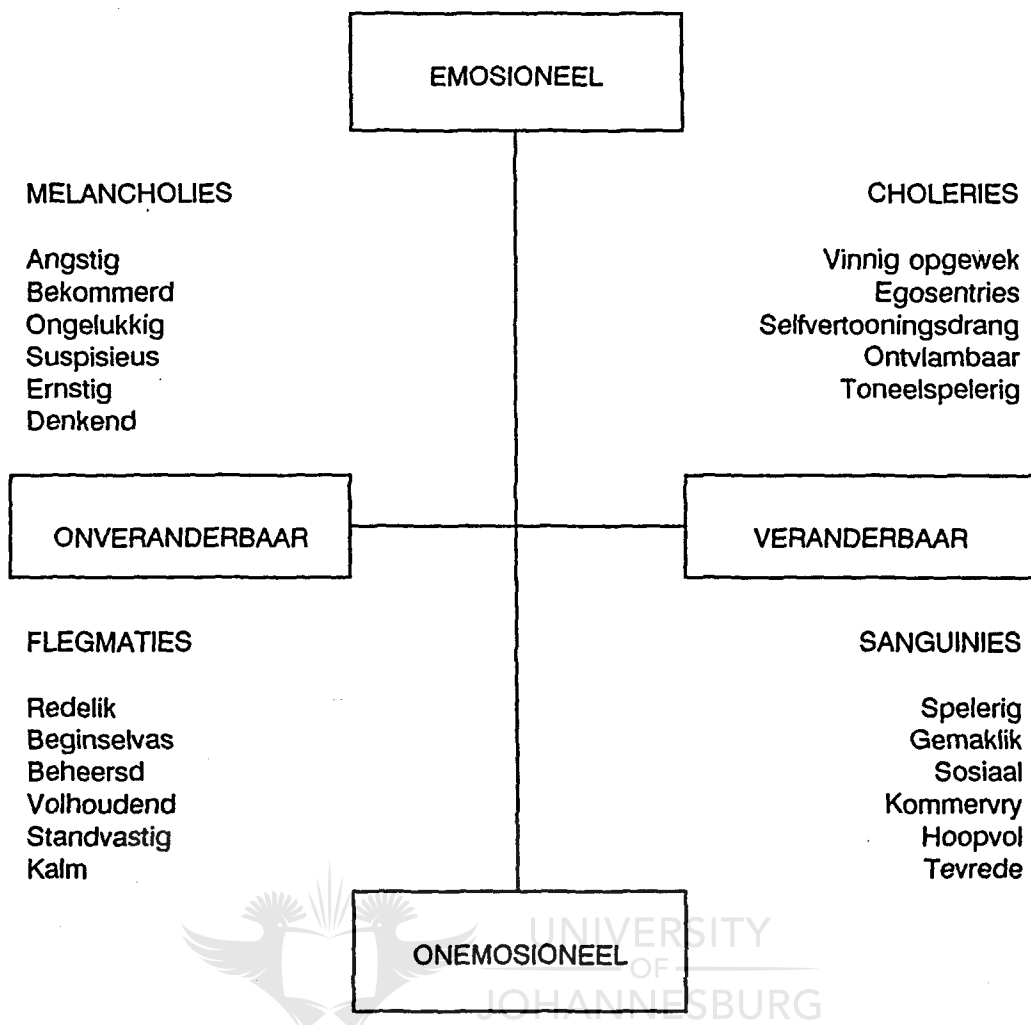
Die gevolgtrekking wat gemaak word is dieselfde as dié van Byrne en Kelley (1981, p.145), naamlik dat gedrag of trekke bly voortbestaan ten spyte van die vergrote klem op situasionele faktore. Met hierdie gedagtes as agtergrond word daar vervolgens na die ontwikkeling van die persoonlikheidstiperingskonsep gekyk en die beperking van hierdie studie tot bepaalde persoonlikheidsfaktore word dienooreenkomstig aangedui.

## 2.2 OORSPRONG VAN PERSOONLIKHEIDSTIPERING

Die mens se geloof in die bestaan van persoonlikheidstreke is een van sy sterkste kenmerke (Bem en Allen, 1974, p.506). Kant (aangehaal deur Buss en Poley, 1976, p.67) beskryf reeds in 1798 'n reeks kenmerke van temperament en in 1903 lê Wundt die fondament vir die eerste persoonlikheidsmodel. Laasgenoemde model word in grafiese vorm in figuur 2.1 uitgebeeld.

Die pogings van die eertydse persoonloë om die mens in verskillende tipes te klassifiseer, was 'n betekenisvolle stap in terme van die wetenskaplike strukturering van menslike eienskappe. Die gedagte dat 'n persoon so maklik in 'n afgebakende vakkie geplaas kan word, het egter nie veel byval gevind nie en is daar in latere jare al meer en meer gepoog om presies vas te stel waaruit persoonlikheid en temperament eintlik bestaan.

Die persoonlikheidstrekteorieë van die twintiger en dertiger jare word deur Mischel (1981, pp.3-4) hoofsaaklik as 'n sielkunde van gesonde verstand beskou, 'n tydperk waarin die leek se natuurlike, alledaagse teorie van sy medemens ook die wetenskaplike teorieë van die tydperk geword het. Vriendelikheid, eerbaarheid, pligsgetrouheid en aggressiwiteit was terme wat in alledaagse lewe gebruik was om tussen mense te onderskei en verteenwoordig die waardes en norme van die besondere tydperk. Wetenskaplike innovering was terselfdertyd op die ontwikkeling van statistiese metodes, waarvolgens hierdie eienskappe gekwantifiseer kon word, gemik.



**Figuur 2.1 : KLASSIEKE TEORIE VAN DIE VIER TEMPERAMENTE VOLGENS KANT EN WUNDT (Vryvertaal uit Buss en Poley, 1976, p.69)**

Omrede vroeë persoonlikheidstrektheorieë hoofsaaklik op woordbetekenisse geskoei was, het dit egter 'n stryd geword om 'n beperkte, en hopelik 'n klein aantal, basiese persoonlikheidsdimensies te identifiseer.

Agter hierdie gedagte van persoonlikheidstipe was daar altyd die geloof dat die mens se gedrag, ongeag die situasie waarin hy homself bevind, voorspelbaar en relatief konsekwent bly. Die aanname het egter nie tydens die ekonomiese depressie aan die begin van die huidige eeu so goed gevaar nie. Bem en Allen (1974, p.506) meld

byvoorbeeld dat daar drie betekenisvolle studies tydens daardie tydperk gedoen is. Dit het aangetoon dat gedragskonsekwentheid nie veel beter volgens die bestaande teorieë voorspel kon word as met 'n ewekansige trekking van gedragsvorme nie. Die depressie tydperk verteenwoordig egter nie die alledaagse situasie waarop hierdie studie gemik is nie en word daar aanvaar dat die mens se gedrag onder normale omstandighede tog wel 'n betekenisvolle mate van voorspelbaarheid besit.

Maddi (1989) het tydens 'n omslagtige studie van persoonlikheidsteorieë tot die slotsom gekom dat die konflikmodelle van Freud, Murray, Erikson en Jung ten gunste van relatiewe onveranderbaarheid van persoonlikheid was, maar die vervullingsmodelle van Rogers, Allport, Adler en Maslow, asook die konsekwentheidsmodelle van Kelly, McClelland en Maddi self, vashou aan die idee van voortdurende verandering van persoonlikheid. Ter aanvulling, beskou Cattell (in Mischel (1986, p.124)) 'n trek as 'n verstandelike struktuur (mental structure) wat uit waarneembare gedrag afgelei word. Omrede nuwe gedragsvorme egter aangeleer kan word, kan dit moontlik wees dat persoonlikheid ook tot 'n mate veranderbaar is. In hierdie studie word die begrip van gedragsvarieerbaarheid nie as 'n weerspreking van persoonlikheidskonsekwentheid beskou nie. Die basiese uitgangspunt van die studie is dat persoonlikheid en gedrag 'n wedersydse effek op mekaar het.

Ten einde die begrip van persoonlikheidstrekke toe te lig word daar vervolgens na die wyse waarop die idee van trekke ontwikkel, watter aannames dit op berus en watter faktore daarmee gepaard gaan, gekyk.

### 2.2.1 DIE ONTWIKKELING VAN TREK BESKRYWINGS

Volgens Guilford (1959, p.52) het Carr en Kingsbury in 1938 voorgestel dat die mens neig om idees oor persoonlikheidstrekke te ontwikkel deur drie stappe te volg. Eerstens word verskille in gedrag waargeneem en met bepaalde karaktereienskappe geassosieer. 'n Bywoord word dan gebruik om hierdie optrede te beskryf. Op hierdie stadium beskryf dit die gedragsvorm en nie soseer die persoon wat dit openbaar nie.

Die tweede stap is om die bywoord te gebruik wanneer daar na die persoon verwys word en op hierdie wyse word 'n relatief kortstondige openbaring van gedrag op 'n meer standvastige basis aan die persoonlikheid van die individu gekoppel. Die derde stap behels die transformering van die bywoord na 'n selfstandige naamwoord met 'n eie betekenis en konkreetheid. Trekke word derhalwe benaam omrede daar geglo word dat hulle stabiel genoeg is om op hul eie te bly voortbestaan en op so 'n wyse hanteer kan word (Guilford, 1959, p.77).

Guilford (1959, pp. 86-88) stel die volgende vereistes waaraan die algemene gebruik van trekke, as waardige persoonlikheidskonsepte, moet voldoen:

- (a) Elke term behoort na 'n demonstreerbare eenheid van gedrag te verwys:

'n Trekknaam moet na 'n spesifieke reeks gedragsvorme, wat op empiriese wyse waargeneem en as 'n bepaalde verskynsel beskryf kan word, verwys (Guilford, 1959, p.86). Die definiëring van die konsep moet so akkuraat as moontlik gedoen word ten einde te verseker dat daar nie dubbelsinnigheid in die praktyk ontstaan nie (Guilford, 1959, p.87). Mischel stel dit later as volg:

For purposes of global characterizations of salient personality qualities, broad, highly abstract categories may be useful with minimal moderators or specific situational qualifiers. But for purposes of more specific communication and for prediction of specific behavior in relation to specific conditions, careful discriminative limits must be included (Mischel, 1973, p.262).

- (b) 'n Trekkonsep moet binne 'n raamwerk van 'n bepaalde persoonlikheidsteorie inskakel:

Trekke kan nie as losstaande begrippe funksioneer nie. Daar behoort 'n omvangryke struktuur van trekke te wees wat gestalte aan die individu se

persoonlikheid gee (Guilford, 1959, p.87).

(c) Die aantal trekke moet tot 'n minimale praktiese getal beperk word:

Guilford (1959, pp.87-88) is van mening dat onnodige oorvleueling van begrippe vermy moet word sonder om afbreek te doen aan die omvattendheid van die sentrale konsep. Mischel en Peake (1982, p.754) ondersteun hierdie siening. Hulle beweer dat 'n oplossing vir die dilemma oor situasionele gedragkonsekwentheid moontlik nie in die soek na situasionele vergelykings geleë is nie, maar eerder in die strewing na unieke groepe gedragsvorme, wat die individu oor lang tydperke karakteriseer, gevind sal word.

In teenstelling met die vorige siening van Guilford (1959) definieer Allport (1967) 'n trek as 'n veralgemeende en gefokaliseerde neuropsigiese sisteem met die kapasiteit om baie stimuli, wat funksioneel effektief is, op te lewer. Hieruit volg dat trekke ekwivalente vorme van geskikte en betekenisvolle gedrag insluit en lei (in Mischel (1986, p.123)). McClelland (in Maddi (1989, pp.376-378)) maak die bewering dat alhoewel die persoon se doel dieselfde bly, sal sy gerigte gedrag om die doel te bereik, verskil na gelang van die eienskappe van die situasionele omgewing.

Uit die literatuur blyk dit dat persoonlikheidstreke nie direk waargeneem kan word nie, maar afgelei word uit die gedrag wat die persoon openbaar. Om hierdie rede is trekke nie direk meetbaar nie en moet daar derhalwe van indirekte maniere, soos byvoorbeeld konsepsuele modelle en meegaande vraelyste, gebruik gemaak word om die trekke te kwantifiseer. In hoofstuk 5 word daar tydens die bespreking van die navorsingsontwerp meer hieroor gesê.

## 2.2.2 PERSOONLIKHEIDSTREKKE AS VOORSPELLERS VAN GEDRAG

Die meeste persoonlikheidsteorieë, wat op dimensies van persoonlikheid geskoei is, gebruik trekke as 'n fundamentele term. Alhoewel eertydse persoonloë soos Allport,

Guilford, Cattell en Eysenck trekke nie op dieselfde wyse gedefinieer het nie, impliseer algar dat trekke 'n mate van voorspelbaarheid het (Levy, 1970, pp.204-205). Hierdie siening het egter sterk kritiek uitgelok weens die oënskynlike verontagsaming van omgewingsfaktore as beïnvloeders van gedrag. Volgens Buss en Poley (1976, p.94) sowel as Bem en Allen (1974, p.507) het die dispuut begin toe Mischel (1968), in sy invloedryke boek, hewig beswaar teen die gebruik van trekke as die grondslag van persoonlikheid gemaak het. Mischel se argument was dat trekke nie konsekwent in vergelykbare omstandighede openbaar word nie. In sy eie woorde stel hy dit as volg:

Response patterns even in highly similar situations often fail to be strongly related. Individuals show far less cross-situational consistency in their behavior than has been assumed by trait-state theories. The more dissimilar the evoking situations, the less likely they are to produce similar or consistent responses from the same individual. Even seemingly trivial situational differences may reduce correlations to zero (aangehaal deur Buss en Poley, 1976, p.94).

Dat omgewingstoestande 'n belangrike rol in die manifestering van gedrag speel, word nie betwyfel nie en ten einde erkenning aan omgewingsinvloede te gee, word trekke as gesteldhede, dit wil sê predisposisies, eerder as die oorsaak van gedrag beskou. Daar word derhalwe nie van die individu verwag om deurgans op dieselfde wyse op te tree nie. Inteendeel, sy optrede is van 'n wisselwerking tussen verskeie interne sowel as eksterne invloede afhanklik (Levy, 1970, p.205).

Met hierdie aanname as uitgangspunt het persoonlikheidsnavorsing hoofsaaklik op die identifisering van dimensies van persoonlikheid en die ontwikkeling van toepaslike meetinstrumente gekonsentreer (Mischel, 1973, p.253). Mischel (1973, pp.255-256) het self in latere jare sy houding versag en erken dat dit sinneloos sou wees om die individu teen die situasie af te speel, en tydens 'n kongres in 1979 maak Mischel die volgende stelling:

While I doubt the utility of broad-trait inferences for many purposes, and certainly do not regard traits as adequate units for the psychological explanation of behaviour, I do not question their roots in the behavior of the persons perceived as well as in the cognitive structures of those who perceive them (Mischel, 1981, p.15).

Buss en Poley (1976, p.95) meld dat die argument oor trekke versus situasies as voorspellers van gedrag nou 'n meer betekenisvolle fase bereik het. Dit wil voorkom asof daar vandag hoofsaaklik belang gestel word in die verhouding tussen individu en situasie in terme van die voorspelling van gedrag. Mischel (1986, p.496) noem dat daar deurgans in gedagte gehou moet word dat gedrag altyd bepaal word deur verskeie veranderlikes. As daar net op een van die veranderlikes gefokus word, sal dit lei tot beperkte voorspellings en veralgemenings. Kennis van die persoon se predisposisie tot optrede (d.w.s. trekke), sowel as kennis oor die situasie waarin hy homself bevind, is ewe belangrik vir die voorspelling van gedrag en word die een nie teen die ander afgespeel nie.

Vir die doel van hierdie studie word daar volstaan met Levy (1970, p.205) se beskouing dat dit wil voorkom asof trekke uniek geskik is vir die bestudering van persoonlikheid: dit bestaan uit relatief stabiele begrippe en maak dit moontlik om individue op so 'n wyse te etiketteer dat individualiteit, struktuur en organisering van persoonlikheid behoue bly.

### 2.3 DIE ORGANISERING VAN PERSOONLIKHEID

Die benaming en gevolglike gebruik van trekke as voorspellers van gedrag impliseer dat interpersoonlike optrede 'n bepaalde struktuur besit. Alhoewel daar verskeie persoonlikheidsmodelle bestaan, is daar volgens Benjamin (1974, p.392) hoofsaaklik twee benaderings tot die klassifisering van sosiale gedrag:

- (a) die multidimensionele metode wat soveel dimensies insluit as wat nodig is om 'n bepaalde wiskundige kriterium te bevredig, en

- (b) die metode wat slegs enkele dimensies gebruik ten einde 'n meer lewensgetroue model te konstrueer.

In hierdie studie word daar van die standpunt uitgegaan dat die meeste persoonlikheidsdimensies, ongeag of dit trekke, tipes of faktore genoem word, konsepte is wat gebruik kan word om die mens se huidige toestand, en moontlik toekomstige gedrag, te beskryf. Dit verskaf nie noodwendig 'n verklaring van hoe die persoon daardie toestand bereik het nie. Met hierdie veronderstelling in gedagte hoef dimensionele konstrueering van persoonlikheid nie as 'n persoonlikheidsteorie op sigself beskou te word nie, maar eerder as 'n metode wat toepassing vind by ander bestaande teorieë en veral geskik is vir kwantitatiewe en psigometriese ontleding (Levy, 1970, p.244). Alvorens die struktuur van persoonlikheid, waarop hierdie studie gebaseer is, bespreek word, word 'n kort oorsig van die navorsingsmetode wat daarmee gepaard gaan, gegee.

### 2.3.1 ALGEMENE OORSIG VAN PSIGOMETRIESE ONTLEDING

Psigometriese ontleding verwys hier na die gebruik van statistiese metodes om die meting en kwantifisering van gepostuleerde verbande tussen sosiale verskynsels vas te stel. Intelligensie, vaardighede, persoonlikheid, karakter eienskappe, houding, belangstelling en talle ander aspekte van gedrag, is tipiese voorbeelde van die areas waar statistiese metodes gebruik word om numeriese waardes aan gedragsvorme te koppel. Op die gebied van persoonlikheid was dit veral Eysenck en Cattell wat die leiding in die benutting van statistiese metodes vir die identifisering van trekke geneem het. Engler (1985, p.10) is van mening dat die mens se menslikheid en kompleksiteit 'n onreg aangedoen word deur die oormatig "wetenskaplike" beskouing van die mens. Laasgenoemde skrywer sê egter dat desnieteenstaande die feit dat verskeie deskundiges verskillende tegnieke gebruik, almal saamstem dat persoonlikheid en menslike gedrag getoets en toegepas moet word.

Beide Eysenck sowel as Cattell was uiters streng in hul strewe na wetenskaplikheid. As basis vir die formulering van persoonlikheidsbegrippe bou hulle voort op die



tegnieke van Spearman en Thurstone, naamlik faktorontleding. Faktorontleding, eenvoudig gestel, is 'n wiskundige metode wat die interkorrelasies tussen veranderlikes gebruik as 'n basis vir empiriese saamgroepering van veranderlikes (Maddi, 1989, p.413).

Deur die veranderlikes as vektore te beskou kan die korrelasies op grafiese wyse voorgestel word, en deur wiskundige rotasie van die grafiese asse kan 'n nouer verwantskap tussen die veranderlikes bereken word. Veranderlikes, wat op hierdie wyse met mekaar saamgroepeer, dui op die moontlike bestaan van 'n kleiner aantal veranderlikes. Op hul beurt kan die verminderde getal veranderlikes die oorspronklike veranderlikes verteenwoordig. Hierdie kleiner groepie veranderlikes word dan faktore genoem.

Met inligting oor hierdie statistiese verwantskappe tot sy beskikking kan die navorser meer duidelikheid oor die struktuur en betekenis van sy navorsingsdata bekom.

### 2.3.2 DIMENSIES VAN PERSOONLIKHEID



Deur middel van faktorontledingsprosedures het verskeie navorsers, veral Eysenck, Cattell en Guilford, gepoog om die struktuur van persoonlikheid te identifiseer. Weens verskille in navorsingsontwerpe en statistiese metodes is daar egter nie ooreenstemming oor die presiese aantal faktore bereik nie, maar volgens Maddi (1989, pp.419-420), is daar ten minste breë konsensus in terme van twee faktore, naamlik Introversie - Ekstroversie en Emosionele gesondheid - Neurotisme. Na 'n breedvoerige studie van kontemporêre literatuur oor hierdie kwessie, kom Kline (1981), tot 'n aantal gevolgtrekkinge. Hierdie gevolgtrekkinge is belangrik vir die afbakening van die studie en word vervolgens bespreek.

Kline (1981) beantwoord die volgende vrae uit die literatuur oor die faktoranalise van persoonlikheid:

(1) Wat is die verhouding tussen verskillende stelle faktore?

In die algemeen blyk dit asof die beste toetsstellers dieselfde veranderlikes meet. Die verskil lê in die rotasies en in die mate waarin eenvoudige struktuur behou is. Al die beskikbare bewyse wys steeds op Cattell se faktore as die beste in terme van primêre faktore ten spyte van die probleme in die identifisering van die faktore van die itemstudie. Die DPI (Dynamic Personality Inventory van Grygier, 1961) meet nuwe faktore maar van kleiner variansie.

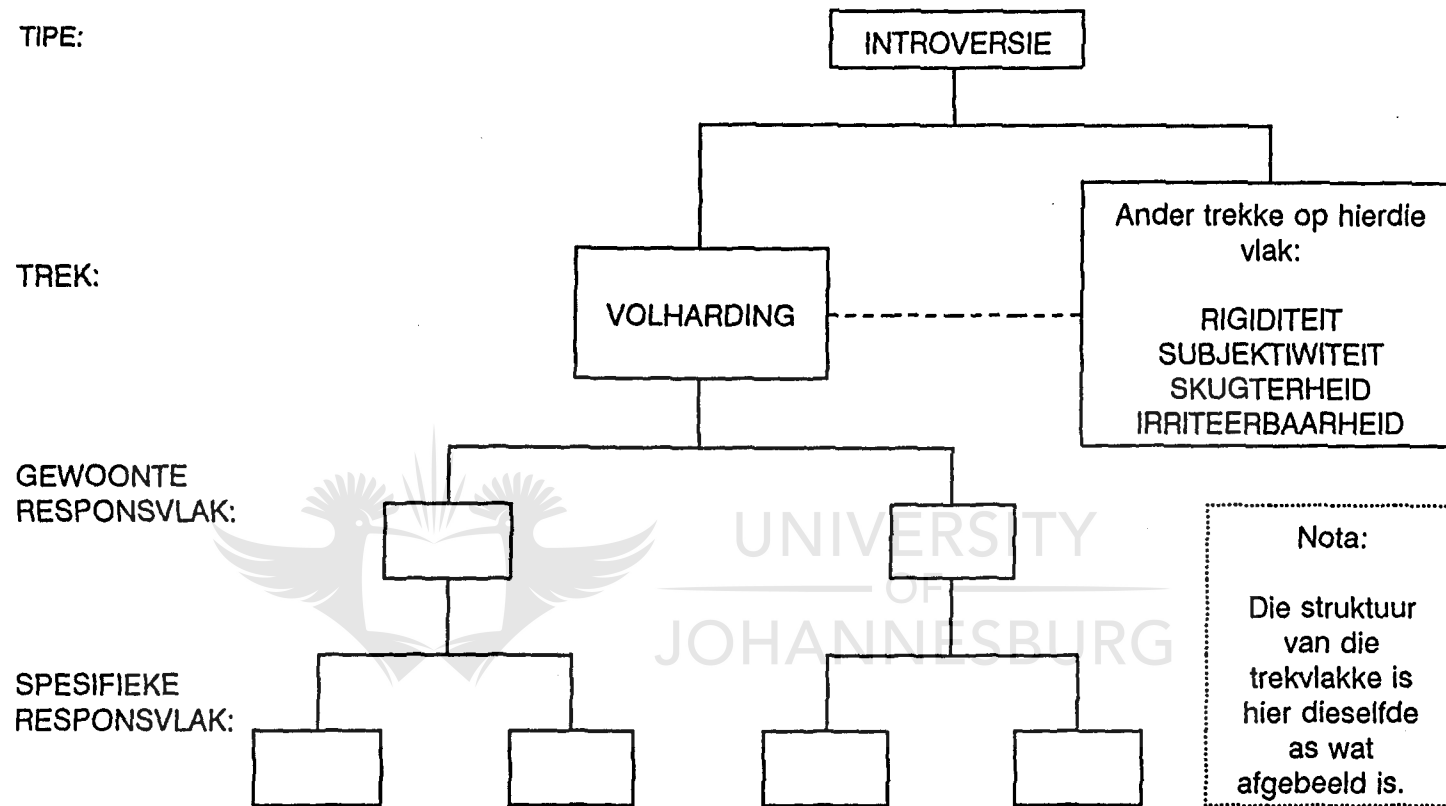
(2) Is die verskille in resultate kunsmatig as gevolg van verskillende faktorontledingsmetodes?

Baie divergerende resultate ontstaan as gevolg van tegniese tekortkominge van faktoranalise of, soos by Guilford, sy voorkeur vir ortogonale rotasie.

(3) Wat is die beste en elegantste beskrywing van persoonlikheid?

Hierdie vraag is skynbaar die moeilikste om te beantwoord. Selfs Cattell se 23 faktore is nie die finale oplossing nie, maar dit blyk dat 25-30 vraelysfaktore heelwaarskynlik genoeg behoort te wees om die meeste persoonlikheidsvariensies mee te verklaar.

In terme van die aard en aantal persoonlikheidsdimensies, kom Maddi (1989, p.419-420) tot soortgelyke gevolgtrekkinge en vervolgens word daar vir die doel van hierdie studie aanvaar dat introversie - ekstroversie 'n geldige persoonlikheidsbegrip is.



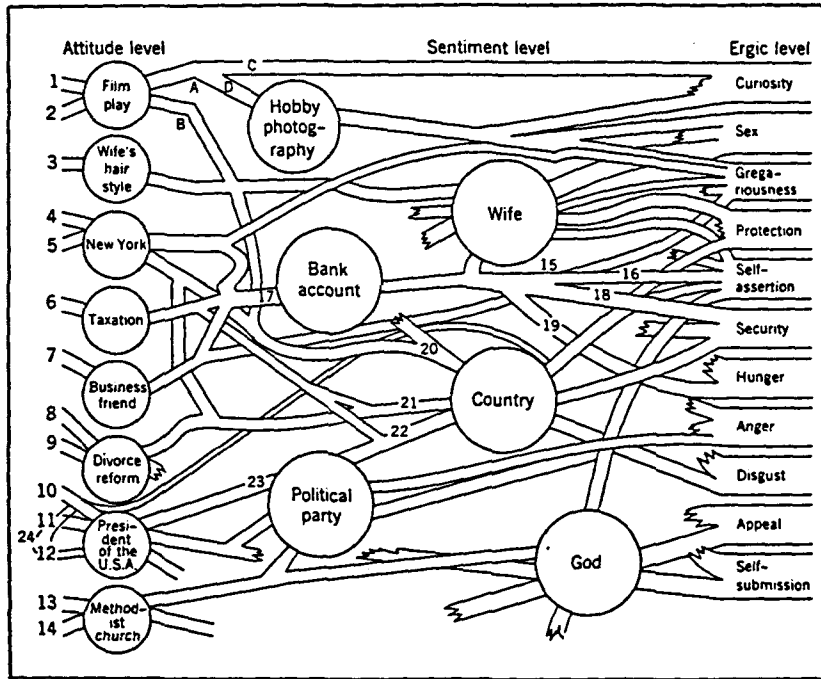
Figuur 2.2 : DIAGRAMATIESE VOORSTELLING VAN DIE HIERARGIESE ORGANISERING VAN PERSOONLIKHEID VOLGENS EYSENCK. (Ook in Engler, 1985, p.265)

Cattell stel persoonlikheid as 'n "dynamic lattice" (Figuur 2.3) voor en sien dit as 'n verteenwoordiging van die wyse waarop die individu streef om sy persoonlike doelwitte te bereik (Cattell en Kline, 1977, p.176). Die komplekse aaneenskakeling van die verskillende faktore dui op die interafhanklikheid van verskeie persoonlikheidskomponente en ook die waarskynlikheid dat elke persoon 'n unieke struktuur besit.

Ten tye van hierdie studie wil dit voorkom asof daar geen manier is om presies te bepaal wat die struktuur van persoonlikheid werklik is nie. Ten einde 'n model van persoonlikheid vir die doel van hierdie studie te konstrueer, word daar egter veronderstel dat 'n persoon se posisie op 'n multi-dimensionele matriks aangedui kan word. Volgens Levy (1970, p.223) kan 'n persoon se persoonlikheidsvoorstelling as 'n interseksie van tellings op dimensies, wat gesamentlik 'n grafiese ruimte skep, uitgebeeld word. Levy (1970) stel dit as volg:

The dimensions of this space, which is conceptual rather than actual, are postulated by the theorist, and the location of the individual on each of the dimensions determines his location in this space in the same way that the location of a ship is determined by its latitude and longitude (p.223).

In die praktyk is dit egter moeilik om konstruksie met meer as drie dimensies uit te beeld en word daar meestal van twee-dimensionele profiele gebruik gemaak. So byvoorbeeld word Cattell se "dynamic lattice" in 'n enkele vlak voorgestel en word daar veronderstel dat die leser die oorkruising van koppellyne as indikatore van multi-dimensionaliteit korrek sal kan interpreteer. Die model wat in hierdie studie gebruik word, en in hoofstuk 4 bespreek word, bestaan uit twee dimensies waarvan een die persoonlikheid en die ander die groepsgerigtheid van die individu verteenwoordig. Vereers word daar na die dimensie wat persoonlikheid verteenwoordig gekyk.



Figuur 2.3: GEDEELTE VAN DIE "DYNAMIC LATICE" VOORSTELLING VAN PERSOONLIKHEID VOLGENS CATTELL (Cattell & Kline, 1977, p.177)



### 2.3.3 DIE STRUKTUUR VAN PERSOONLIKHEID

Die struktuur van persoonlikheid verteenwoordig die wyse waarop die verskeie persoonlikheidsfaktore met mekaar inskakel. Volgens Levy (1970, p.217) postuleer die meeste ontleders skemas wat min of meer met die model van Eysenck, wat in figuur 2.2 aangetoon word, ooreenstem.

Die gedagte dat persoonlikheid volgens 'n hiërargiese struktuur gerangskik is, word volgens Pervin (1980, p.232) in die algemeen deur persoonloë aanvaar. Dat dit 'n akkurate en volledige beeld van persoonlikheid is, word volgens Levy (1970, p.218) betwyfel, maar vir die doel van hierdie studie word Cattell en Eysenck se weergawes as voldoende beskou. Cattell se siening van persoonlikheidsstruktuur wyk egter van Eysenck se model af in dié sin dat dit 'n meer dinamiese en komplekse wisselwerking tussen faktore voorstel.

#### 2.3.4 INTROVERSIE - EKSTROVERSIE AS DIMENSIES VAN PERSOONLIKHEID

Die keuse van introversie - ekstroversie, as die persoonlikheidsdimensie in hierdie studie, is gebaseer op die bevindinge van skrywers wat reeds in die literatuurstudie genoem is. Vervolgens word daar gekyk na die beskrywing van die kernbegrippe introversie - ekstroversie.

Templer (1971, p.20) beskou introversie - ekstroversie as die totale wyse waarop die individu teenoor sy eksterne wêreld optree. Wilson (1977, p.217) beskryf die ekstrovert as impulsief en sosiaal, en die introvert as beheersd en verantwoordelik. Maddi (1989) verskaf 'n vollediger beskrywing en koppel die volgende begrippe daaraan:

##### Ekstroversie behels:

warmte (warmth)	geselligheid (sociability)
entoesiasme (enthusiasm)	spraaksaamheid (talkativeness)
avontuurlustigheid (adventurousness)	vindingrykheid (resourcefulness)
vriendelikheid (friendliness)	geldingsdrang (assertiveness)
positiewe emosies (positive emotions)	hoë aktiwiteitsvlak (high activity level)

##### Introversie behels:

afsydigheid (aloofness)	kilheid (coldness)
skaamheid (shyness)	konvensionalisme (conventionalism)
realisme (practicality)	beklemtone van gedagtegang
lae aktiwiteitsvlak (low activity level)	(emphasis on thoughts)

(Maddi, 1989,p.419)

In hoofstuk 4, wat handel oor die integrering van persoonlikheid met groepsrolle, word daar in meer besonderhede na kontemporêre woordbetekenisse van introversie

- ekstroversie gekyk. Op hierdie stadium word vereers met die breë begrippe wat bespreek is, volstaan.

#### 2.4 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

Uit die literatuurstudie blyk dat persoonlikheidstrekke 'n belangrike bydrae tot die kennis van menslike gedrag lewer. Die begrip trekke is al vir byna twee eeue in gebruik en die teorieë van Cattell en Eysenck geniet genoegsame erkenning om as grondslag vir hierdie studie gebruik te word. Insover dit die keuse van introversie - ekstroversie as primêre trekke aanbetref, verskaf Wilson reeds in 1977 'n slotsom oor persoonlikheidstrekke waarop die skrywer nie huidiglik kan verbeter nie, naamlik:

It is hoped that enough has been said to establish the importance of introversion-extraversion as a major dimension of individual differences. Like intelligence, it is a truly psychological concept, slotting in between phenomena at the biological and social levels and providing an explanatory link between them (p.257).

In die volgende hoofstuk word taakgroepe gedefinieer en word daar na die rolverdeling, wat in sulke taakgroepe voorkom, gekyk.

## HOOFSTUK 3

### TAAKGROEPE EN ROLINDELINGS

#### 3.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om na die mens as lid van taakgroepe te kyk, en nie om die breë vakgebied van groepsdinamika in herooring te neem nie. Die studie is op 'n bepaalde aspek van groepsgedrag gemik, naamlik taakgerigte posgroepe, en alleen aspekte wat daarmee verband hou, word vervolgens bespreek.

Taakgroepe as sulks is nie 'n moderne verskynsel nie. Uit die literatuur blyk dat die toedeling van mense aan taakgroepe reeds net so lank as formele organisasies bestaan. Die werk van Allport (1924), Mayo (1933), en die welbekende Hawthornestudies (1924-1932), het die informele groep as die eerste studieveld van groepdinamika gevestig. Belangstelling was hoofsaaklik op groepsprosesse gemik en volgens Davis (1982) het Lewin (1947) begin om die groep as "the site of social forces in dynamic interaction (p.29)" te sien. Steiner (1972) maak die volgende opmerking oor die ontwikkeling van groepstudies:

Throughout the first half of the twentieth century social psychologists surveyed its problem-solving capabilities, examined its cohesion, and debated its ultimate reality. But by the late fifties interest in the group as a productive unit, a system of interacting parts, had diminished. Attention was turned to the processes that occur within the single individual: attitude change, dissonance arousal, and impression formation. The group, when it was not ignored, became merely the arena in which attitudes were shaped, dissonance was created or reduced, and people inferred one another's motives and intentions. The group as a task-performing system was largely forgotten (p.vii).



Die rede vir die verlies aan belangstelling in groepstudies was volgens Steiner (1972, p.viii) eerstens te wyte aan die neiging van die meeste navorsers om nie genoeg klem te lê op die vereistes wat die taak aan die groeplede stel nie en tweedens, deur nie die proses wat groepe effektief maak, te bestudeer nie.

In die laat vyftigerjare het nuwe belangstelling in die individu se kontribusie tot doeltreffendheid egter na vore gekom. Prestasiebeoordeling in ondernemings het al meer en meer die noodsaaklikheid vir samewerking en inskakeling by taakgroepe beklemtoon. Volgens Davis (1982, p.27) is die meeste studies van daardie tydperk vir praktiese redes uitgevoer, byvoorbeeld as deel van pogings om produktiwiteit te verhoog. Die basiese uitgangspunt was dat die lede van 'n taakgroep elkeen 'n taak-relevante bydrae behoort te lewer en hul hulpbronne met mekaar moet deel in 'n poging om die groep se doelwit te help bereik.

Daar word in hierdie bespreking van die standpunt uitgegaan dat die effektiwiteit van 'n taakgroep beïnvloed word deur die motivering, karakter-eienskappe, houding van individuele groeplede, komposisie van die groep en die groepsdoelwitte. Die teenwoordigheid van bepaalde hulpbronne in 'n groep beteken egter nie dat die groep vanselfsprekend hul doelwit sal bereik nie, maar dui alleenlik op die mate waarin die groep moontlik aan taakvereistes sal kan voldoen. Daar word egter vermoed dat persoonlikheidseienskappe 'n deurslaggewende rol in die integrering en benutting van individuele vermoëns speel (Steiner, 1972, p.105; Shaw, 1976, p.395).

In hierdie studie vorm die individu die fokuspunt, en derhalwe word daar hoofsaaklik na faktore wat die individu in sy groepsrol affekteer, gekyk.

### 3.2 OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP GROEP

Die begrip "groep" word volgens Joubert en Steyn (1976, p.14) in die algemeen onoordeelkundig gebruik om enige versameling van mense te beskryf. So 'n alomvattende betekenis gee aanleiding tot verwarring wanneer daar gepoog word

om spesifieke aspekte van groepsgedrag te bestudeer. Dit wil voorkom asof navorsers neig om hul eie definisies te formuleer na gelang van die begrippe wat hulle daarmee wil assosieer. Shaw (1976) identifiseer, na 'n breedvoerige studie, die volgende klassifiserings waarvolgens groepe gedefinieer kan word:

(a) Persepsies:

Definisies gebaseer op persepsies stel die vereiste dat 'n versameling van mense alleen 'n groep vorm wanneer hulle van die verwantskap tussen mekaar bewus word. Met ander woorde wanneer die groeplede beseft dat hulle as 'n groep bestaan.

(b) Motivering:

Hierdie klassifisering beklemtoon die aspek van individuele behoeftebevrediging. Daar word van die standpunt uitgegaan dat mense aan groepe behoort omrede hulle glo dat hul eie behoeftes daardeur bevredig sal word.

(c) Doelwitte:

Hierdie siening stem ooreen met behoeftebevrediging maar lê addisionele klem op die bereiking van bepaalde doelwitte. Die groep bestaan dus ten einde spesifieke doelwitte te bereik.

(d) Organisasie:

Hier word die struktuur van die groep beklemtoon. Eenvormigheid, strukturele komponente en beheermaatreëls moet teenwoordig wees alvorens daar van 'n groep gepraat kan word.

(e) Interafhanklikheid:

Interafhanklikheid as kriterium vir definiëring van 'n groep lê klem op die gemeenskaplike bestemming van individuele groeplede. Gebeure wat een persoon raak affekteer alle lede en derhalwe is dit 'n groep.

(f) Interaksie:

Interaksie word beskou as 'n vorm van interafhanklikheid. Interpersoonlike kontak in die vorm van byvoorbeeld verbale kommunikasie, fisiese kontak en emosionele meelewing vorm die grondslag van die groep.

(Shaw 1976 pp.6-10)

In teenstelling met bogenoemde aspekte van Shaw (1976) ag Kast en Rosenzweig (1979, p.292) kohesie en doelkongruensie as die twee belangrikste eienskappe van groepe.

Alhoewel Shaw (1976) se definisies van groepe skynbaar in die algemeen aanvaar word, verskaf Steers en Porter (1975, p.315) addisionele insette deur melding te maak van die gemeenskaplike norme en rolverdeling wat kenmerkend van groepe is. Norme, binne 'n groep, word gemanifesteer deur die gemeenskaplike verwagtinge waarvolgens individuele optrede voorspel en gedrag gerig word. Rolverdeling verwys na die pligte en verantwoordelikhede wat deur groeplede uitgevoer word.

Daar moet ook op gelet word dat interaksie in direkte verband met die dinamiek van 'n groep staan. Die dinamiek van 'n groep dui op die wyse van interaksie tussen lede, asook na verandering en aanpassing van verhoudings binne 'n groep (Kast en Rosenzweig, 1979, p.286).

### 3.3 DEFINISIE VAN 'n TAAKGROEP

Vir die doel van hierdie studie word die volgende vertrekpunte vir die definiëring van taakgroepe gebruik:

- (i) Onderlinge verwantskap beklemtoon die interafhanklikheid van individuele optrede, met ander woorde, wedersydse beïnvloeding moet binne die groep kan plaasvind. Dit verwys spesifiek na vrye assosiasie en interpersoonlike kommunikasie wat noodsaaklik vir die uitruiling van gedagtes is. Groeplede moet aanvullend kan optree en nie as onafhanklike individue optree nie.
- (ii) Gedifferensieerde rolle dui op die kenmerkende struktuur wat binne 'n formele groep bestaan. Individue beklee bepaalde posisies binne die groep en is verantwoordelik vir spesifieke take wat verrig moet word. Die groep is derhalwe nie 'n vormlose samekoms van mense nie, maar 'n organisasie met pligte en verantwoordelikhede.
- (iii) Die gemeenskaplikheid van doelwitte vorm die rasionaal vir die bestaan van die groep. Taakgroepe bestaan hoofsaaklik binne 'n organisatoriese verband waar duidelike doelwitte vir formele groep funksionering bestaan.

'n Taakgroep word verder gekenmerk deur die hoë mate van standvastigheid en permanensie wat onafhanklik van groeplidmaatskap en tydsduur voorkom. Lidmaatskap kan byvoorbeeld van tyd tot tyd verander en die groep funksionering kan vir geruime tyd onderbreek word sonder dat die groep tot niet gaan. Die rolsamestelling en doelwitte van die groep verseker aaneenlopendheid ongeag wie die rolbekleërs ookal mag wees.

Na gelang van hierdie vertrekpunte word 'n taakgroep vir die doel van hierdie studie as volg gedefinieer:

'n Taakgroep is twee of meer individue wat (i) in 'n onderlinge verwantskap tot mekaar staan en (ii) gedifferensieerde rolle tydens die bereiking van (iii) bepaalde doelwitte vervul.

#### 3.4 ROLVERDELING IN GROEPE

Volgens Kast en Rosenzweig (1979, p.287) is organisasies 'n samesmelting van groepe as stelle persone aan die een kant, en 'n stel posisies as struktuur aan die ander kant. Vir hierdie skrywers bestaan organisasies basies uit groepe wat, binne 'n bepaalde strukturele verband, vorm aan die onderneming gee. Groepe verander vanselfsprekend wanneer lidmaatskap verander, terwyl struktuur egter nie noodwendig op dieselfde wyse verander nie. Struktuur daarteenoor verander hoofsaaklik as gevolg van formele verandering wat deur die groeplede self aangebring word.

In maatskappye word daar verskeie groepe gevind, formeel sowel as informeel. Formele groepe word gekenmerk deur struktuur en organisasie wat spesifiek na gelang van die primêre aktiwiteite van die onderneming geskep word. Die bedryfsposte, wat die kategorieë van werk in ondernemings verteenwoordig, is 'n voorbeeld van hoe gedifferensieerde groepe in organisasies voorkom. Elke posgroep verteenwoordig 'n groep mense wat min of meer dieselfde take verrig. Verkoopspersoneel hanteer verkope, klerke doen klerikale werk, aptekers verskaf medisyne, ens. Vir elke posgroep word 'n duidelike stel verantwoordelikhede toegedeel en word die posbkleërs verwag om hierdie voorskrifte streng na te kom.

Katz en Kahn (1978, p.187), in hul beskouing van 'n organisasie as 'n sisteem van rolle, lê veral klem op die bestendigheid van formele groepe ongeag die verandering wat in lidmaatskap plaasvind. Dit is egter duidelik dat struktuur nie 'n fisiese entiteit is nie, maar eerder 'n sielkundige een waarin die behoud daarvan afhanklik van die houding, waardes, persepsies en verwagtinge van individuele lede is. Katz en Kahn (1978) stel dit as volg:

These facts in turn imply that human organizations are characterized by a paradoxical combination of durability and fragility. They remain intact only so long as the psychological cement holds, and yet their intactness and longevity is independent of the life-span of any and all organizational members ( p.187).

Dit is juis hierdie simbiotiese interafhanklikheid tussen individu en groep wat die kern van hierdie studie vorm. Daar word van die standpunt uitgegaan dat elke persoon iets uniek tot die groep bring. Gevolglik skep die wyse waarop individue hul rolle vertolk, die verwagting dat die groep in staat is om hul doel te bereik.

### 3.5 DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP ROL

Uit die literatuur wil dit voorkom asof daar vanuit 'n organisatoriese oogpunt gesien, 'n verskil tussen die begrip "rol" en 'n persoon se posisie in die onderneming is. Volgens Levinson (1971, p.63) verwys posisie na 'n outonome komponent van organisasie, dit wil sê 'n kategorie van lidmaatskap. Rol daarteenoor verwys na 'n onderafdeling van organisasie fisiologie; dit behels funksie, aanpassing en prosedure. Daar kan derhalwe nie gesê word dat 'n persoon 'n bepaalde rol beklee nie, maar eerder dat hy 'n rol vertolk.

Katz en Kahn (1978, p.189) beskou rolgedrag as die konsekwente optrede van die individu tydens wisselwerking met die herhaaldelike optrede van ander persone. Dit gee aanleiding tot voorspelbaarheid van die individu se gedrag. Levinson (1971, pp.63-65) maak egter kopsie teen enige poging om 'n enkelvoudige definisie van die begrip "rol" te formuleer. Sy siening is dat rolbegrip in duidelike onderafdelings afgebaken kan word en, ten einde navorsing betekenisvol te maak, elkeen afsonderlik hanteer moet word. Omrede daar in hierdie studie na die mens in sy werksomgewing gekyk word, en nie na sy breë sosiale milieu nie, word dieselfde siening ingeneem. Die volgende indeling verwys na drie pertinente rolaspekte wat op hierdie studie van toepassing is.

### 3.5.1 TOEGESKREWE ROL

'n Toegeskrewe rol verwys na die rolverwagtinge wat deur die organisasie aan 'n bepaalde posisie toegeken word. Volgens hierdie indeling bestaan die toegeskrewe rol afsonderlik van die individu en vorm dit die skakel tussen posisie en rol (Levinson, 1971, p.65). Porter, Lawler en Hackman (1975, p.95) beskou rolle as 'n metode waardeur die onderneming die verskeie verwagtinge van groeplede koördineer en vervolgens stabiliseer. Volgens hierdie skrywers stel roltoekenning die individu in staat om die omvang en perke van sy eie gedrag te bepaal en so ook bewus te wees van waar hy by die res van die groep inskakel. Vanuit 'n groepsoogpunt gesien, verwys dit na die rasionaal van die individu se lidmaatskap tot die groep. Dit verduidelik waarom die individu deel van die taakgroep is en spesifiseer sy verwagte bydrae en funksionele verantwoordelikhede.

Roltoekenning moet egter met inagneming van die individu se vaardighede en karaktereienskappe geskied. Volgens Kast en Rosenzweig (1979, p.291) moet die groepsdoelwitte deur die individuele lede geïnternaliseer word en deel van die individu se eienskappe vorm. Onoordeelkundige toekenning van rolle sou na verwagting nie tot voordeel van die groep strek nie. Steiner (1972, pp.56-57) verwys na navorsing deur Smelser (1961) wat aangetoon het dat groepe, waarin toepaslike roltoekennings gemaak is, baie beter presteer as groepe met doelbewuste ontoepaslike toekenning van rolle.

### 3.5.2 WAARGENOME ROL

Kast en Rosenzweig (1970, p.262) sê ongetwyfeld dat die akkuraatheid van rolwaarneming 'n besliste effek op organisasie effektiwiteit het. Hierdie skrywers is van mening dat die akkuraatheid waarmee 'n persoon sy toegeskrewe rol vertolk van 'n aantal faktore, byvoorbeeld, eie behoeftes, waardes, ervaring, vermoëns, intellek, persoonlikheid ens., afhang.

Porter et al (1975, pp.120-124) beskou die proses van waarneming en interpretering

van organisatoriese vereistes, as 'n kritieke stadium in die bepaling van individuele sukses binne die organisasie. Die individu moet eers bewus wees van die behoefte aan die rol voordat hy daarop kan reageer. Persepsies kan egter weens verskeie redes van die bedoelde kommunikasie verskil. In organisasies is toegeskrewe rolle egter nie altyd eenvormig of noodwendig logies georden nie, met die gevolg dat die waarnemer van die rol dit soms anders interpreteer as wat dit oorspronklik bedoel is. 'n Voorbeeld hiervan is die verskille in boodskappe wat deur formele en informele kommunikasiekanale versprei word. Persepsies word ook bewustelik of onbewustelik deur die individu self aangepas ten einde die taak vir homself meer aanvaarbaar te maak. Met ander woorde die individu plaas sy eie stempel op die rol en reageer nie altyd in volkome ooreenstemming met die vereistes van die toegeskrewe rol nie.

Om bogenoemde redes kan daar verwag word dat die individu moontlik 'n mate van aanpassingsprobleme tydens die opneem van 'n rol sal ervaar. Dit is onwaarskynlik dat twee persone 'n rol op dieselfde wyse sal vertolk én ewe onwaarskynlik dat die individu aan al die rolverwagtinge sal kan voldoen.

### 3.5.3 ROLVOORKEURE



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

Die effektiwiteit van 'n groep is afhanklik van die bydrae wat individuele groeplede tot die bereiking van doelwitte kan lewer. Die aandrang op professionele kwalifisering in beroepe is 'n alledaagse voorbeeld van die noodsaaklikheid vir opleiding, ingesteldheid en ervaring. Hierdie voorvereistes vir effektiewe prestasie word deur Steiner (1972, p.105) as "dispositional properties" beskryf en in hierdie studie word dit dienooreenkomstig as predisposisie, of te wel, ingesteldheid teenoor 'n rol beskou.

Die individu is egter 'n samestelling van verskeie eienskappe en mag ten opsigte van sekere aspekte met ander persone in die groep ooreenstem en terselfdertyd van ander verskil. Die aantal en wyse waarop predisposisies by die individu teenwoordig is, kan as 'n aspek van persoonlikheid beskou word. In hierdie verband maak Levinson (1971) die volgende stelling:



In viewing role definition as an aspect of personality, I am suggesting that it is, to varying degrees, related to and imbedded within other aspects of personality. An individual's conception of his role in a particular organization is to be seen within a series of wider psychological contexts: his conception of his occupational role generally (occupational identity), his basic values, life-goals, and conception of self (ego identity), and so on (p.70).

Die roldefinisie waarna Levinson (1971) hierbo verwys is sinoniem met die begrip, rolvoorkeur, wat in hierdie studie as volg definieer word:

Rolvoorkeur verteenwoordig die predisposisie van die individu ten opsigte van bepaalde groepsrolle op 'n spesifieke tydstip.

Omrede beide die organisasie sowel as die groep onderworpe is aan verandering, is dit belangrik om te besef dat 'n stel rolvoorkeure met verloop van tyd ook kan verander. Enige poging om 'n individu se rolvoorkeure te bepaal moet dus hierdie aspek in gedagte hou. Levinson (1971, pp.72-73) is van mening dat geen individu vir 'n onbepaalde tyd met net een vorm van rolaanpassing tevrede sal bly nie. Op een of ander stadium sal nuwe rolverwagtinge na vore kom, en gaan die individu poog om homself by ander rolle aan te pas.

### 3.6 ROLINDELINGS

Talle pogings is reeds aangewend om die verskeie rolle wat in groepe voorkom op een of ander wyse saam te groepeer. Hanson (1981, p.104) meld dat Benne en Sheets in 1948 alreeds rolgedrag in drie klassifiserings ingedeel het, naamlik taakrolle, groepsbou- en instandhoudingsrolle, en individuele rolle. Bass (1962,1967) het volgens Hanson (1981, p.104) ook soortgelyke klasse ontwikkel wat hy self-oriëntering, interaksie-oriëntering en taak-oriëntering genoem het. Die rolindeling van Benne en Sheets (aangehaal deur Hanson, 1981, pp.104-106) wat van belang vir hierdie studie is, is kortliks die volgende:

Taakrolle: Hierdie is rolle wat te doen het met die volgende aspekte :

1. Definiëring van die probleem en doelwit formulering.
2. Bepaling van prosedures en organisering van verantwoordelikhede.
3. Verkryging en verskaffing van inligting.
4. Rigtingbehoud deur die groep se aandag op die doelwit te fokus.
5. Integrering van idees, opinies en voorstelle ten einde 'n geheelbeeld van die situasie te vorm.
6. Samevatting en opsomming van vordering wat reeds gemaak is.
7. Evaluering van vordering, kwaliteit van besluite en effektiwiteit van die groep.

Groeps-instandhoudingsrolle: Behels die volgende:

1. Fasilitering van interaksie (gatekeeping) deur kanale van kommunikasie te vergemaklik.
2. Bevestiging van begrippe deur misverstande uit die weg te ruim.
3. Verskaffing van morele ondersteuning en aanmoediging.
4. Evaluering van besluite deur die logika van groepsvoorstelle te toets.
5. Bewustelike waarneming van eie en andere se gedrag en houding.
6. Bevestiging van eie en ander persone se gevoel teenoor 'n saak.
7. Hantering van meningsverskille en konflikte tussen individue ten einde tot 'n vergelyk te kom.

Die rolindelings wat egter in hierdie studie gebruik word is tot 'n groot mate gebaseer op navorsing wat by die Administrative Staff College, Henley, deur die Industrial Training Research Unit van Cambridge, Engeland, onder aanleiding van Dr R Meredith Belbin, gedoen is (Belbin, 1981, p.x). Alhoewel Belbin (1981) se verslag oor die navorsing by Henley nie noodwendig as 'n wetenskaplike rekord beskou kan word nie, kan dit nogtans as algemene raamwerk vir hierdie studie gebruik word. Belbin (1981) het nie gepoog om sy begrippe wetenskaplik te formuleer nie, maar sy konsep bevat nogtans 'n logiese en praktiese

verwysingsraamwerk wat vir die algemene bestuurder maklik verstaanbaar is. Dit skakel ook goed in by die teoretiese begrippe wat reeds in die literatuurstudie genoem is.

Belbin (1981) verskaf die volgende beskrywing of waarnemings van die roltypes wat by Henley geïdentifiseer is:

1. Bron-ontleder:

Hierdie is mense wat op nuwe idees fokus. Hulle skep nie noodwendig oorspronklike idees nie, maar gebruik dele van ander persone se idees en ontwikkel dit verder. Hulle brei maklik hul bronne na buite die groep uit (p.40-41).

2. Vormeerder:

Die persone is opportunisties eerder as konsensieus, streng en emosioneel, maar sonder skaamheid en sosiale timiditeit. Hulle is soms angstig, suspisieus en vatbaar vir frustrasie. Hierdie eienskappe dui op 'n angstige ekstrovert, naamlik 'n persoon wat neig om op teleurstellings en ontwrigtings oor te reageer (pp.60-61).

3. Agent:

Die rol is deur Belbin so vernoem weens die gemanipuleerde wyse waarop hierdie persone in spanne geplaas is om konvensionele denke te ontwig. Die persoon met die grootste potensiaal vir kreatiwiteit op die psigometriese toets is in hierdie rol aangestel (pp.36-37).

4. Monitor-Evalueerder:

Hierdie persoon het hoë tellings vir kritiese denke ontvang, veral ten opsigte van kontroversiële sake. Dié persoon se oordeel is nie deur inwerking van emosioneel gelaaide materiaal, wat vooroordeel tot gevolg sou hê, beïnvloed nie. Die persoon is skynbaar ernstig-denkend en versigtig, met 'n ingeboude immuniteit teen entoesiasme. Hy neem stadig besluite en verkies om sake

eers te deurkund. Hy besit dié kapasiteit om skerpsinnige oordele te maak wat alle faktore in ag neem. Hy roem daarop dat hy altyd die regte besluite neem, maar is nie oorspronklik of verbeeldingryk nie. Buitestaanders ervaar hierdie persone soms as droog, vervelig en te krities (p.69).

5. Maatskappy werker:

Dié persoon is baie gedissiplineerd. Hy is konsensieus en bewus van eksterne faktore. Sy selfbeeld is goed ontwikkel en dit verskaf aan hom 'n hoë mate van selfbeheersing. Die persoon is streng, prakties, verdraagsaam en vertrouend teenoor ander. Hy is ook konserwatief in die sin dat hy gevestigde kondisies en perspektiewes respekteer (p.28). Dié persoon werk in belang van die maatskappy, identifiseer daarmee, en laat sy eie belange agterweë.

6. Voltooier:

So 'n persoon poog om alles wat hy doen volledig af te handel (p.73). Hy beplan vooruit en maak seker dat alle aspekte van die taak in ag geneem word. Hy sorg dat hierdie planne tot almal se bevrediging uitgevoer word (p.75). Dié persoon neig om eerder introvert as ekstrovert te wees, en dit lyk asof hy stres soek en absorbeer, maar dit kan later moontlik op hom inwerk (p.76). Hy is besorg oor die groter groep en nie net oor homself nie.

7. Voorsitter:

Hierdie persoon vertrou en aanvaar mense maklik, hy is nie jaloers of suspisieus nie (p.52). Die suksesvolle voorsitter is kalm en onwrikbaar tydens kontroversie. Hy is gerig op praktiese realisme, is selfgedissiplineerd en van nature entoesiasies. Hy toon ekstrovertiese kapasiteit vir opwinding wat ander mense motiveer, maar is soms geneig om homself af te sonder en hom van sosiale verhoudings te distansieer (p.53). Hierdie persoon word maklik deur ander groeplede aanvaar.

8. Spanwerker:

Dié persoon toon sosiale neigings wat met ekstrovertisme geassosieer word,

maar ook lae vlakke van dominansie wat kenmerkend van introverte is. Dié persoon is vertrouend en sensitief teenoor ander en help om die moraal in die groep te vestig. Hierdie persone help ander om met mekaar saam te werk. Hulle maak die voorsitter se taak makliker (pp.71-73).

Hierdie beskrywing van roltipes deur Belbin (1981) word as uitgangspunt vir die definiëring van groepsrolle in die volgende hoofstuk gebruik.

### 3.7 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

In hierdie hoofstuk is daar na die mens in sy organisatoriese verband gekyk. Die taakgroep is gedefinieer as die fokale punt van die studie met spesifieke verwysing na die rolverdelings wat normaalweg in die bedryf aangetref word. Rolbegrippe wat pertinent tot die studie is, is verduidelik en 'n inleiding tot die differensiëring van tipe rolbekleërs is verskaf.

In die volgende hoofstuk word die twee begrippe, naamlik persoonlikheidstipes en rolvoorkeure, met mekaar in verband gebring.

## HOOFSTUK 4

### FORMULERING VAN 'n ROLIDENTIFISERINGSMODEL

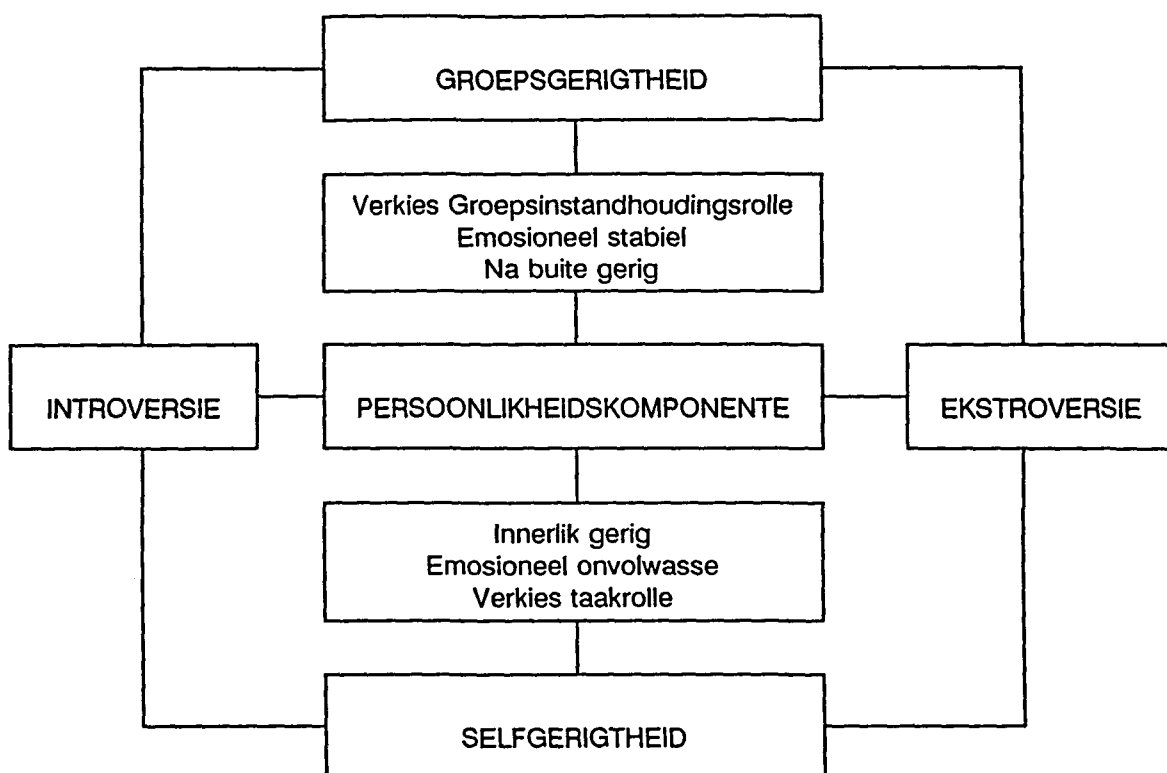
#### 4.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk dien as 'n samevatting van die vorige twee hoofstukke waarin persoonlikheidstrekke en groepsrolle onderskeidelik gedefinieer is. Die basiese uitgangspunte wat reeds vir die studie geformuleer is, word vervolgens verder uitgebrei en binne 'n bepaalde teoretiese model geakkommodeer.

#### 4.2 KONSEPSUELE INTEGRERING VAN PERSOONLIKHEIDSTIPES EN ROLKLASSIFIKASIES

In die literatuurstudie, waarna daar in hoofstukke 2 en 3 verwys word, is dit opvallend dat simboliese voorstellings van die teoretiese konstruksie baie bydra tot die verduideliking van onderliggende begrippe. In hierdie studie word Figuur 4.1 gebruik as 'n skematiese voorstelling van die wyse waarop die komponente van persoonlikheid en rolklassifisering bymekaar inskakel. Die raamwerk van hierdie konsepsuele model word in hierdie hoofstuk bespreek en later, tydens die bespreking van die afleidings wat uit die navorsingsresultate gemaak word (hoofstuk 8), word daar weer na die model verwys.

Die komponente Introversie / Ekstroversie en Self- / Groepsgerigtheid verteenwoordig die grense van die legkaart waarbinne beide persoonlikheidskenmerke en rolvoorkeure in hierdie studie geplaas word. In die bespreking wat volg, word 'n konsepsuele model ontwikkel waarbinne bepaalde groepsrolle in 'n spesifieke verwantskap tot mekaar geplaas word.



Figuur 4.1: DIAGRAMATIESE VOORSTELLING VAN PERSOONLIKHEIDSTIPES EN ROLKLASSIFIKASIES WAT IN DIE STUDIE GEBRUIK WORD

### 4.3 ROLBESKRYWING NA GELANG VAN PERSOONLIKHEIDSKOMPONENTE

#### 4.3.1 PERSOONLIKHEIDSMETING

In teenstelling met fisiese eienskappe soos massa, lengte, temperatuur, ens. kan persoonlikheidseienskappe nie direk gemeet word nie, maar moet dit uit waarnemings afgelei en volgens bepaalde reëls toegeken word (Huysamen, 1978, p.10). Alhoewel sommige trekke wel meetbaar in terme van hul aanwesigheid of afwesigheid is, word die meeste trekke volgens die een of ander skaleringstelsel getakseer. Volgens Guilford (1959, p.61) kan die volgende drie kenmerke gebruik word om die sterkte van 'n trek, of verskille tussen individue, mee aan te dui:

- (a) Die frekwensie, of aantal, korrekte response op 'n bepaalde toets.
- (b) Die intensiteit van die response wat gelewer word, met ander woorde, die

moeilikhedgraad van die toetskomponente wat suksesvol afgelê word.

- (c) Die omvang van gedrag waarmee die trek geassosieer word, byvoorbeeld die omvangrykheid van belangstelling in 'n bepaalde vakgebied.

Afgesien van frekwensie, intensiteit en omvang, kan trekke ook verder monopolêr of bipolarêr van aard wees. Monopolêre trekke, soos byvoorbeeld fisiologiese en morfologiese eienskappe, strek van nul tot die grootste waarde wat in die samelewing aangetref word. Bipolarêre trekke, waarvan temperamentseienskappe die kenmerkendste is, word meestal in terme van twee pole met 'n gemeenskaplike nulpunt voorgestel. Voorbeelde van bipolarêre trekke is opgeruimdheid vs. depressie, en bedaardheid vs. senuweeagtigheid. Die nulpunt lê op 'n posisie waar die persoon nie as die een of die ander beskryf kan word nie.

Volgens Guilford (1959, p.66) is die nulposisie waarskynlik nie kenmerkend van 'n sielkundige nulwaarde nie. Met ander woorde 'n persoon wat op die nulpunt van die kontinuum tussen opgeruimdheid vs. depressie geplaas word, sou nie nul vir opgeruimdheid en ook nul vir depressie toegeken word nie, maar heelwaarskynlik eweveel tellings vir elkeen ontvang het. 'n Persoon sal ook nie noodwendig 'n konstante posisie op die skaal beklee nie, maar kan weens funksionele fluktuasie in temperament na die een of ander kant oorbeweeg.

Soos vantevore genoem, is die mens se optrede nie altyd konsekwent nie en kan daar, volgens Guilford (1959, p.67), verwag word dat daar 'n breë verspreiding van trekke by elke individu waargeneem kan word. Dit is voor-die-hand-liggend dat die gemiddelde persoon, in terme van persoonlikheidskenmerke, soos byvoorbeeld introversie - ekstroversie in hoofstuk 2 beskryf, kenmerke aan weerskante van die introversie - ekstroversie skeidslyn besit. Dit is hoogs onwaarskynlik dat 'n persoon net eienskappe van een kategorie en geen van die ander besit nie. Daar word dus in hierdie studie van die standpunt uitgegaan dat 'n meting van introversie - ekstroversie onafhanklik vanaf 'n gemeenskaplike nulpunt moet geskied en respondente geleentheid gegun moet word om beide ekstrovert sowel as introvert tellings te lewer.

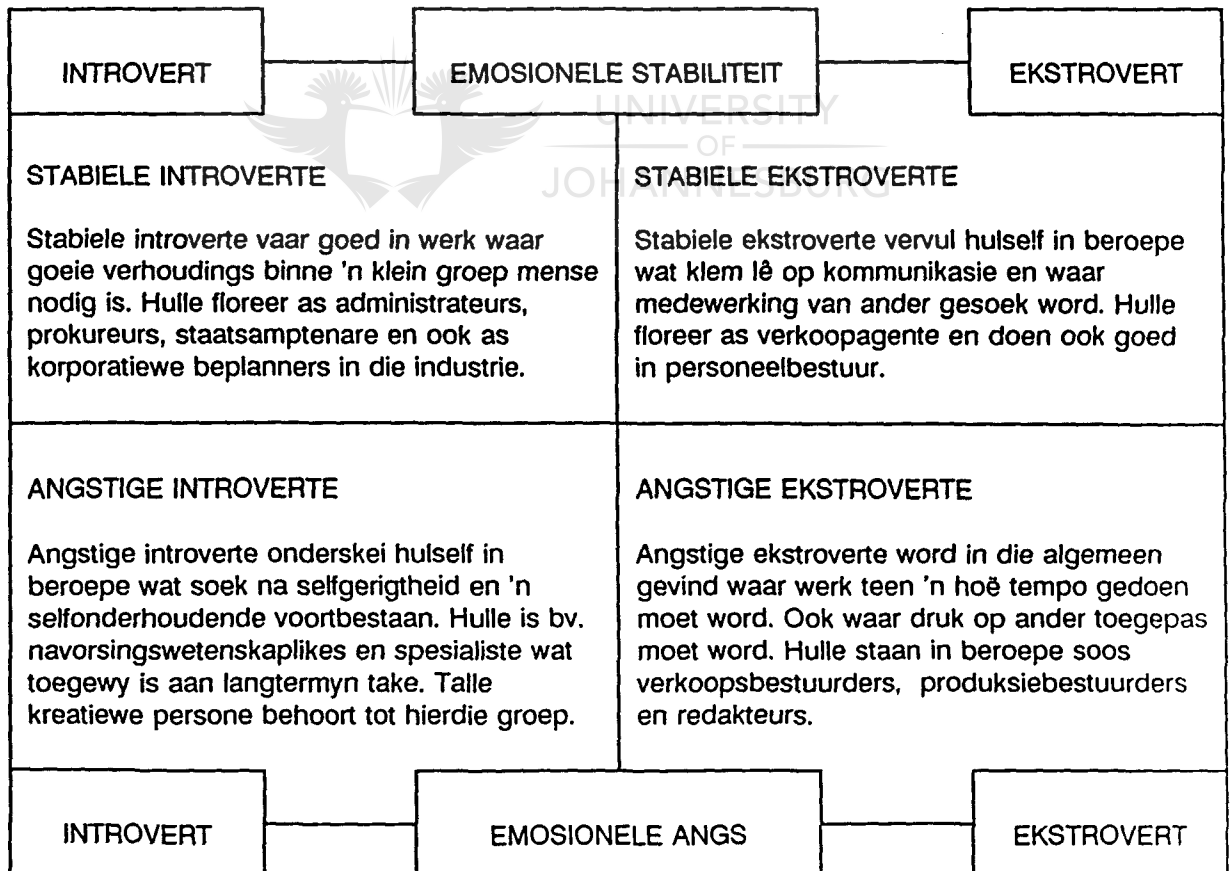


### 4.3.2 GEDRAGSVORME VAN INTROVERSIE - EKSTROVERSIE

Die studies wat vervolgens aangehaal word, bevat kontemporêre woordbetekenisse wat meer praktiese waarde vir die bedryfsielkunde inhou as die oorspronklike konsepte van Kant en Wundt waar terme soos "melancholies", "choleries", "flegmaties" en "sanguinies" gebruik is (sien hoofstuk 2, figuur 2.1).

#### 4.3.2.1 INTROVERSIE - EKSTROVERSIE INDELING VOLGENS BELBIN (1981)

Maddi (1989, p.419) gebruik 'n kwadrantiese indeling soortgelyk aan figuur 4.1 behalwe dat die introversie - ekstroversie dimensie aan Emosionele gesondheid - Neurotisme gekoppel is. Belbin (1981, pp.20-22) volg dieselfde benadering en koppel introversie - ekstroversie met emosionele stabiliteit - angsvalligheid ten einde die gedragsvorme in figuur 4.2 te onderskei (skematiese omlýning is self bygevoeg).



Figuur 4.2: INTROVERSIE - EKSTROVERSIE VOLGENS BELBIN

#### 4.3.2.2 INTROVERSIE - EKSTROVERSIE INDELING VOLGENS HOWARTH

Howarth (1976) koppel, na 'n deeglike studie oor die korrektheid van Cattell se faktore, twee addisionele begrippe aan introversie - ekstroversie, naamlik flegmaties vs surgensie. Hy gebruik die beskrywings wat in tabel 4.1 gegee word (woorde in [ ] is eie kommentaar).

FLEGMATIES [INTROVERT]	SURGENSIE [EKSTROVERT]
Traag, lusteloos, stadig.	Energiek, oplettend.
Tekort aan krag, in gedagte, vaag en stadig van spraak.	Kragtig, vinnig en oplettend die meeste van die tyd. Begeesterd, ondernemend.
Stil, introspektief.	Spraaksaam.
Praat min, skep die indruk van introspektief en in gedagte te wees.	Gesels baie met al die mense.
Depressief, ernstig.	Opgewek.
Eerlik en ernstig die meeste van die tyd. Moeilik om opgewek te raak. Stadig en baie keer depressief.	Oor die algemeen in 'n borrelende goeie bui. Optimisties, entoesiasies en altyd opgewek met pittige sêgoed.
Kalm, flegmaties.	Emosioneel.
Bly kalm tydens gevaar, sosiale vrolikheid, versoekings ens. Toon min tekens van emosionele opwindning (Nie as gevolg van beheer oor impulse nie, maar dit lyk asof hy nie impulse ervaar nie.)	Raak gou emosioneel (woede, vrees, teleurstelling, ens.) na effense prikkeling. Dikwels emosioneel, gevoelvol en opgewek. Toon duidelike tekens van emosionaliteit, selfs al is dit gekontroleerd.
Versigtig, uitgeput, sku.	Avontuurlustig, moedig, dapper.
Vermy vreemde en nuwe dinge. Kyk oorversigtig na alle aspekte van 'n situasie. Vermy moeilikhede. Het geen begeerte om nuwe dinge te probeer nie.	Vermy vreemde en nuwe dinge. Haas op sorgvrye wyse tot binne-in 'n nuwe ervaring, situasie of noodgeval. Oorheersend, altyd gereed om enige iets na te streef. Kommervry en waardeer en geniet die lewe.
Matig, self-onderdrukkend.	Egosentries met 'n eie wil.

Tabel 4.1 (vervolg op volgende bladsy)

<p><b>EKSTROVERT (SOSIALITEIT)</b></p> <p>[EKSTROVERT]</p> <p>Gesellig en sosiaal.</p> <p>Hou daarvan om deel te wees van groot groepe. Soek mense wat 'n wins vir die maatskappy sal wees. Hou nie daarvan om alleen te wees nie.</p> <p>Opreg en ekspressief.</p> <p>Kom gereidelik te voorskyn met ware gevoelens op verskeie vrae, sodat jy weet waar jy met hom staan. Dit is maklik om hierdie persoon te begryp.</p> <p>Merkbare belangstelling in teenoorgestelde geslag.</p> <p>Gaan uit op baie afsprake met die teenoorgestelde geslag.</p> <p>Gee aandag aan mense.</p> <p>Geïnteresseerd in mense, hul probleme en hul persoonlikhede. Maak gou vriende en onthou ander mense se persoonlike belangstellings. Spandeer baie tyd saam met mense.</p> <p>Rustige persoon.</p>	<p>[INTROVERT]</p> <p>Teruggetrokke.</p> <p>Verlang nie na die teenwoordigheid van ander nie. Gaan op sy eie voort.</p> <p>Geheimsinnig en gereserveerd.</p> <p>Deel eie denke en gevoelens met niemand nie. Los dinge onopgelos en gee nooit onnodige inligting of sonder rede nie.</p> <p>Slegs geringe belangstelling in die teenoorgestelde geslag.</p> <p>Gaan min uit ten spyte van genoeg geleenthede.</p> <p>Koel en afsydig.</p> <p>Geneig om onverskillig teenoor mense te wees en hulle te ignoreer. Gee die gevoel dat sy eie gedagtes en denke genoegsaam is.</p> <p>Skaam en bedeesd.</p>
--	---

Howarth (1976, pp.223-225)

Tabel 4.1: HOWARTH SE BESKRYWING VAN INTROVERSIE - EKSTROVERSIE

#### 4.3.3 DEFINISIE VAN INTROVERSIE - EKSTROVERSIE

Howarth (1976) se beskrywing van introversie - ekstroversie voldoen die beste aan die vereistes van hierdie studie. Nie alleen is dit op Cattell se teorie gegrond nie, maar skakel goed in met die doel van die studie, naamlik om waarneembare gedragsvorme te klassifiseer, eerder as om op hipotetiese konstrunkte van persoonlikheid te konsentreer. Die begrippe introversie - ekstroversie sal verder in hierdie studie na gelang van Howarth (1976) se beskrywing hanteer word.

#### 4.4 ROLBESKRYWING NA GELANG VAN SELF- EN GROEPSGERIGTHEID

Die begrip van selfgerigtheid teenoor groepsgerigtheid word vervolgens bespreek.

##### 4.4.1 SELFGERIG TEENoor GROEPSGERIG

Porter en Lawler (1968) het tydens 'n studie van individuele rolpersepsies die volgende twee groeperings van persoonlikheidstrekke gebruik:

SELFGERIG	GROEPSGERIG
Dwangmatig	Samewerkend
Verbeeldingryk	Aanpasbaar
Onafhanklik	Versigtig
Selfvertrouend	Instemmend
Beslissend	Taktvol

Alhoewel die spesifieke navorsing van bogenoemde skrywers nie sonder voorbehoud op hierdie studie van toepassing is nie, is dit nogtans belangrik om te meld dat die indeling betekenisvolle resultate vir Porter en Lawler opgelewer het (1968, p.105). Die indeling, self- teenoor groepsgerigtheid vind verder ook byval by die indeling van taak- teenoor instandhoudingsrolle wat reeds in hoofstuk 3, paragraaf 3.6, bespreek is. Derhalwe word dit as deel van die konseptuele legkaart van hierdie model aanvaar.

##### 4.4.2 DEFINISIE VAN SELF- EN GROEPSGERIGTHEID

Na gelang van die voorafgaande literatuurstudies in hoofstuk 2, is daar besluit om die self- teenoor groepsgerigtheidsdimensie volgens drie kernbegrippe te omskryf, naamlik die individu se verwysingsraamwerk, sy geldingsdrang, en sy mate van oorspronklikheid. Hierdie begrippe is spesifiek vir die studie op dié wyse geformuleer en is nie uit bestaande literatuur aangehaal nie.

(a) VERWYSINGSRAAMWERK:

Die kriterium vir hierdie begrip verwys na die mate waarin die individu van sy eie kennis, ervaring, agtergrond en persoonlike aanvoeling gebruik maak om vas te stel wat die situasie beteken en watter alternatiewe oplossings moontlik vir die probleem aangebied kan word.

'n Selfgerigte persoon is op sy eie interpretering ingestel, terwyl 'n groepsgerigte persoon eerder sou wou hoor wat ander lede van die groep dink alvorens hy tot 'n besluit kom. Die selfgerigte persoon neig derhalwe om onafhanklik en selfvertrouend op te tree, terwyl die groepsgerigte persoon eerder versigtig en instemmend is.

(b) GELDINGSDRANG (ASSERTIVENESS):

Die kriterium vir hierdie begrip verwys na die mate waarin die individu sy eie indrukke, opinies en idees op die groep afdwing.

'n Selfgerigte persoon neig om outokraties op te tree terwyl die groepsgerigte persoon meer demokraties is. 'n Selfgerigte persoon is dwangmatig en beslissend. Die groepsgerigte persoon is eerder samewerkend en taktvol.

(c) OORSPRONKLIKHEID:

Die kriterium vir hierdie begrip verwys na die mate van oorspronklikheid wat die persoon tydens die ontwikkeling van 'n oplossing openbaar.

'n Selfgerigte persoon poog om met nuwe vindingryke idees, tydens sy strewe na 'n oplossing, na vore te kom. Die groepsgerigte persoon stel eerder in die praktiese uitvoerbaarheid van die idee belang. 'n Selfgerigte persoon is verder ook verbeeldingryk en kreatief, terwyl die groepsgerigte persoon meer konvensionele insigte openbaar.

Tipe	Tipiese Eienskappe	Positiewe Kwaliteite	Toelaatbare Swakhede
Maatskappy werker	Konserwatief, pligsgetrou, voorspelbaar.	Organiseringsvermoë, praktiese algemene kennis, hardwerkend en selfgedissiplineerd.	Onbuigbaar. Nie responsief genoeg om idees te vestig nie.
Voorsitter	Kalm, selfversekerd, beheers.	Kan mense hanteer en verwelkom op grond van hul meriete, sonder vooroordeel. Persoon het 'n goeie objektiwiteitsbegrip.	Is maar doodgewoon in terme van intellek en kreatiwiteit.
Vormeerder	Uitgesproke en dinamiese persoonlikheid.	Het dryfkrag en is gereed om traagheid, oneffektiwiteit en selfmisleiding te oorwin.	Neig tot uitdagings, geïrreterdheid en ongeduld.
Agent	Individualisties, ernstig denkend en onortodoks.	Slim, verbeeldingryk, intelligent en kundig.	Heg baie waarde aan praktiese detail en feite.
Bronontleder	Ekstroverties, entoesiasies, kommunikatief en nuuskierig.	Besit die vermoë om kontak te maak met mense en ook om nuwe dinge te ontdek.	Geneig om belangstelling te verloor na die eerste bekoring verby is.
Monitor-Evalueerder	Sober, onemosioneel, versigtig.	Oordeelkundig, hardkoppig, diskreet.	Tekort aan inspirasie of vermoë om ander te motiveer.
Spanwerker	Sosiaal georiënteerd, matig en sensitief.	Vermoë om teenoor mense en situasies te repondeer asook om spangees te verbeter.	Besluiteloos in tye van krisis.
Voltooier	Pynlik netjies, ordelik, konsensieus en angstig.	Vermoë om take akkuraat te voltooi. Perfeksionisties.	'n Neiging om oor klein goedjies te bekommer. Kan nie "laat los" nie.

Belbin (1981, p.78)

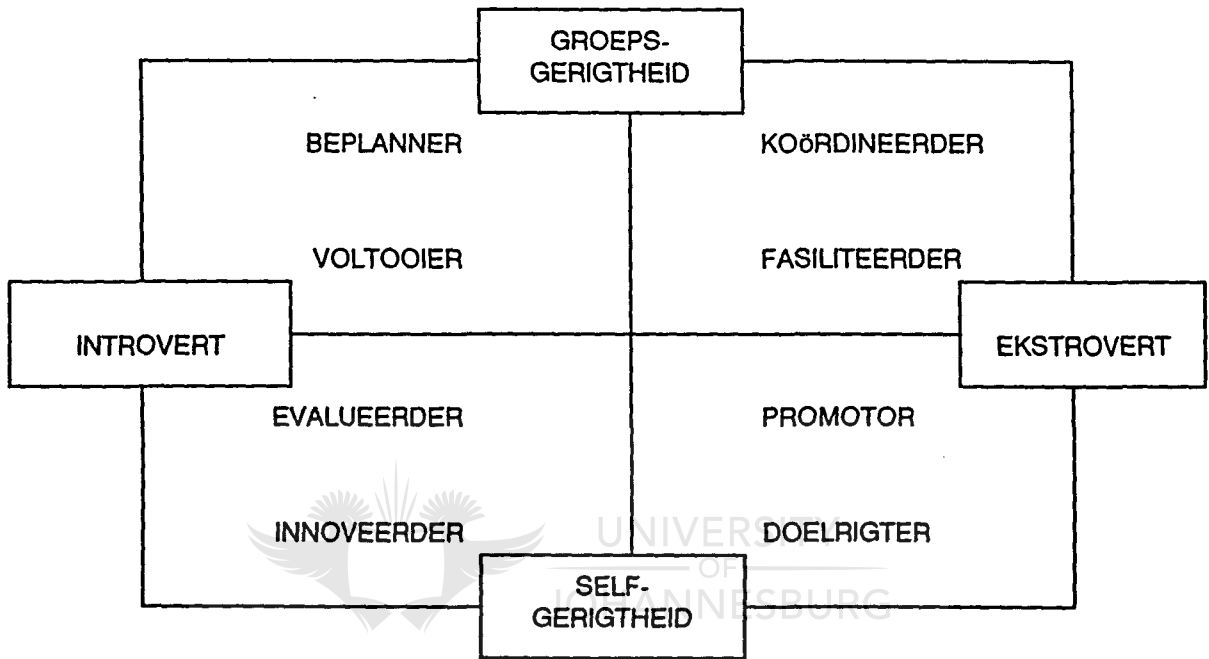
Tabel 4.2: OPSOMMING VAN BELBIN SE PRIMÊRE ROLINDELINGS

#### 4.5 BESKRYWING VAN GROEPSROLLE

Tabel 4.2 verskaf 'n opsomming van Belbin (1981) se rolindelings en dien as vertrekpunt vir die definiëring van groepsrolle. Vervolgens word die wyse waarop die groepsrolle om 'n gemeenskaplike nulpunt saamgegroeper word, bespreek.

#### 4.5.1 KONSEPSUELE MODEL VIR DIE INTEGRERING VAN GROEPSROLLE

Belbin (1981) se indeling van groepsrolle neig egter om redelik algemeen van aard te wees en is nie volgens 'n bepaalde model saamgestel nie. Die skematiese voorstelling wat in figuur 4.3 uitgebeeld word, is ontwikkel ten einde 'n meer geïntegreerde model te vorm.



Figuur 4.3: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN VERWANTSAPPE TUSSEN GROEPSROLLE WAT IN DIE STUDIE GEBRUIK WORD

#### 4.5.2 BESKRYWING VAN DIE ONDERSKEIE ROLINDELING WAT IN DIE STUDIE GEBRUIK WORD

Die volgende definisies van groepsrolle is uit die voorafgaande literatuurstudie, in hoofstuk 4 vermeld, saamgestel en verteenwoordig meer omvattende en beter geformuleerde beskrywings as dié wat Belbin (1981) verskaf:

## Roldimensie 1: PROMOTOR

Die promotor tree baie keer as woordvoerder vir die groep op en hou daarvan om as skakelbeampte te funksioneer. Hy reageer vinnig op prestasie-geleenthede, kan die waarde van 'n voorstel gou insien en trek maklik voordeel uit 'n nuwe situasie. Verbale kommunikasie is 'n besliste sterkpunt, hy geniet debatering, neem 'n besliste standpunt in en wil graag invloed oor ander persone uitoefen. Sommige mense sou hom as voor-op-die-wa bestempel weens die gretigheid en opgewondenheid waarmee hy op nuwe idees reageer. Hy raak gefrustreerd wanneer ander groeplede verstrik raak in detail en nie altyd die geleenthede wat hulle in die oog staar kan raaksien nie. Sy emosionele toestand is maklik waarneembaar en hy huiwer nie om te sê hoe hy oor 'n saak voel nie.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE PROMOTOR	
Ekstrovert	Spraaksaam, ekspressief, opgeruimd, entoesiasies, avontuurlustig, onbeskroomd, emosioneel.
Selfgerigtheid	Selfgeldend, verbeeldingryk, hoë selfvertroue, eie-standpuntgerig, beslissend.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Bron-ontleder.	

## Roldimensie 2: DOELRIGTER

Die doelrigter is die persoon wat rigting aan die groep gee. Hy rig deurgans die groep se belangstelling op die eindresultaat wat bereik moet word en maak seker dat hulle nie onnodiglik tyd en energie vermors nie. Hy aanvaar nie maklik idees op gesigswaarde nie en vra gewoonlik vir addisionele motivering of regverdiging. Hy mag selfs doelbewus meningsverskille aanwakker ten einde beter interaksie tussen groepslede te bewerkstellig. Hy is nie bang vir konflikte nie. Inteendeel, hy word gefrustreer deur mense wat nie sê wat hulle werklik voel of bedoel nie, en net saamstem ter wille van groepskohesie. Sy bevrediging kom uit die direkte invloed wat hy op die groep se prestasie het. Ander persone mag hom as ongeduldig en onnodiglik taakgerig bestempel.



KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE DOELRIGTER	
Ekstrovert	Ekspressief, onbeskroomd, emosioneel, begeesterd.
Selfgerigtheid	Selfgeldend, hoë selfvertroue, eiewys, beslissend, outoritêr, direk, onafhanklik, uitdagend.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Vormeerder.	

### Roldimensie 3: INNOVEERDER

Die innoveerder is iemand wat maklik met onkonvensionele idees na vore kan kom. Weens sy belangstelling in die uniekheid van situasies gee hy oorspronklikheid, vernuwing en kreatiwiteit aan die groep. Hy kyk by die opvallende eienskappe van 'n probleem verby en fokus belangstelling op die kerngedagtes wat agter die probleem skuil. As gevolg van hierdie intense belangstelling in probleemoplossing het hy tyd nodig om sy gedagtegang onafhanklik van ander persone se betrokkenheid te ontwikkel. Om hierdie rede word hy soms as afsydig beskou; wat nie noodwendig waar is nie. Soms dwaal hy van die punt af in 'n poging om die oorsake beter te verstaan en vind dit moeilik om in 'n oormatig gestruktureerde omgewing te funksioneer. Hy voel gefrustreerd wanneer ander groeplede nie bereid is om na nuwe idees te luister nie.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE INNOVEERDER:	
Introvert	Teruggetrokke, onbetrokke, verstrooid, stil, denkend.
Selfgerigtheid	Introspektief, oorspronklik, selfvoldaan, onafhanklik, onkonvensioneel, verbeeldingryk, eie interpretering.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Agent.	

### Roldimensie 4: EVALUEERDER

Die evalueerder benader probleme, voorstelle en situasies op 'n objektiewe en praktiese wyse, en poog om sonder emosionele betrokkenheid die meriete van 'n saak aan te slaan. Weens hierdie hoë mate van emosionele beheerstheid word hy soms as emosieloos beskou en is ander mense gewoonlik onbewus van sy werklike

gevoelens. Hy word soms ook as analities bestempel omrede hy op feite aandring en na die meriete van 'n saak wil kyk eerder as om op intuïsie te reageer. Subjektiwiteit by ander groeplede neig om hom te frustreer en hy verkies om met inligting en konkrete feite te werk eerder as om met mense oor hulle gevoelens te argumenteer.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE EVALUEERDER:	
Introvert	Emosioneel onbetrokke, introspektief, versigtig, teruggetrokke.
Selfgerigtheid	Rigied, onafhanklik, eie standpunt gerig, beslissend, gedistansieerd.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Monitor - Evalueerder.	

#### Roldimensie 5: VOLTOOIER

Die voltooiër sien om na detail aangeleenthede namens die groep. Hy dring aan op stelselmatigheid en verseker dat take volledig afgehandel word. Tydens probleemoplossing gaan dit nie vir hom oor die ontwikkeling van idees as sulks nie, maar eerder oor die uitvoering van die planne wat daarop volg. Die voltooiër is 'n praktiese persoon wat met konkrete items werk; hy is gesteld op klein dingetjies en word soms as puntenerig beskou en vir tydsverkwisting geblameer. Hy word maklik verontrus wanneer mense te oorsigtelik besluite neem en nie al die praktiese implikasies in oorweging neem nie.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE VOLTOOIER	
Introvert	Prakties ingestel, tydsaam, ernstig, teruggetrokke.
Groepsgerigtheid	Hulpverlenend, ondersteunend, versigtig, konvensioneel, stabiel.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Voltooiër.	

#### Roldimensie 6: BEPLANNER

Die beplanner is die organiseerder in die groep. Hy kyk na die wyse waarop idees bymekaar inskakel, en ontwikkel dienooreenkomstig die prosedures wat nagevolg moet word ten einde die groep se doelwit te kan bereik. Hy is formeel in sy

benadering ten opsigte van groepswerk, en alhoewel hy in die breë belang van die groep werk, word hy soms as afsydig en rigied bestempel. Hy geniet projekte wat volgens plan verloop en raak gefrustreerd wanneer individuele groeplede volgens eie inisiatief optree. Vir hom gaan dit oor ordelikheid, stelselmatigheid, samewerking en geïntegreerdheid, en nie soseer oor kreatiwiteit en oorspronklikheid nie.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE BEPLANNER	
Introvert	Prakties ingestel, stelselmatig, konsekwent, ernstig.
Groepsgerigtheid	Formeel, konvensioneel, normatief, versigtig, stabiel, samewerkend, geïntegreerd.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Maatskappy werker.	

#### Roldimensie 7: KOÖRDINEERDER

Die koördineerder is in staat om 'n gees van samewerking in die groep te bewerkstellig. Hy kan mense beïnvloed sonder om hulle bedreig te laat voel en neem gewoonlik verantwoordelikheid vir die uitdeel van take. Hy neem selde 'n eie standpunt in, en poog eerder om konsensus binne die groep te bereik. Innoveerders bevraagteken soms sy verbeeldingrykheid weens sy neiging om nie sy eie gedagtes aan die begin van 'n groepsbespreking te openbaar nie. Hy raak gefrustreerd wanneer groeplede eiesinnig raak en nie in die breë belang van die groep optree nie.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE KOÖRDINEERDER	
Ekstrovert	Sensitief, spraaksaam, opgewek, sosiaal, invloedryk.
Groepsgerigtheid	Konserwatief, normatief, samewerkend, demokraties, aanpasbaar, instemmend, taktvol.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Voorsitter.	

#### Roldimensie 8: FASILITEERDER

Die fasiliteerder is besonder sensitief en mens-georiënteerd. Hy maak maklik vriende, stel vreemdelinge gou gerus en skep 'n klimaat van ondersteuning binne die groep.

Spangees en kameraderie is vir hom genotvol, terwyl hy maklik gefrustreerd raak deur persone wat sonder gevoel vir hul medemens optree. Fasiliteerders wil nie graag ander persone ontstel nie, en sal derhalwe gewoonweg nie 'n direkteoorgestelde standpunt inneem nie. Hy benader meningsverskille baie diplomaties en sal geredelik by die meerderheidsbesluit inval. Konfliksituasies en emosionele spanning neig om hom minder effektief te maak en in sulke omstandighede neig hy om onbeslis op te tree.

KARAKTER EIENSKAPPE VAN DIE FASILITEERDER	
Ekstrovert	Sensitief, spraaksaam, opgewek, sosiaal.
Groepsgerigtheid	Samewerkend, demokraties, aanpasbaar, instemmend, diplomaties, taktvol.
VERGELYKBARE ROL VAN BELBIN (1981) : Spanwerker.	

#### 4.5.3 RASIONAAL VIR DIE SKEMATIESE RANGSKIKKING VAN ROLINDELINGS

Die relatiewe plasing van die rolindelings, soos in figuur 4.4 aangetoon, is na gelang van bepaalde assosiasies met die onderliggende aspekte van persoonlikheid en rolklassifikasie gedoen. Elke rolindeling staan in 'n direkte verhouding tot twee van die geassosieerde komponente. Byvoorbeeld Ekstroversie word geassosieer met beide Fasiliteerders en Promotors. Die argumente wat vir die posisionering van rolle gebruik word, is na gelang van die volgende indeling gerangskik:

- (a) Die gemeenskaplike aspek en relatiewe sterkte van die assosiasie.
- (b) Die diskriminante aspek en relatiewe sterkte van die assosiasie.

Gemeenskaplike en diskriminante aspekte verteenwoordig kenmerke wat volgens die literatuurstudie by een van die vier grondliggende komponente in figuur 4.1 inskakel. Gemeenskaplike aspekte dui op kenmerke wat in 'n breë sin op beide rolle van toepassing is, terwyl diskriminante aspekte aantoon dat die begrippe weselik van mekaar verskil en moontlik teenoorgestelde posisies op die kontinuum inneem.

Kombinasie 1: INNOVEERDER - DOELRIGTER	
Gemeenskaplike aspek:	Selfgerigtheid
Sterkte van verband:	Hoog
Diskriminante aspek:	Introversie - ekstroversie
Sterkte van verband:	Laag
<p>Rasionaal vir die indeling:</p> <p>Beide is taakgerigte rolle (Hoofstuk 3, par 3.6). Innoveerders lê egter klem op die akkuraatheid van oplossings terwyl Doelrigters op die eindresultate van groepsaktiwiteite konsentreer. Albei is geneig om volgens eie interpretasie te reageer en sien nie maklik ander persone se standpunte in nie. Dit wil sê, hulle is beslis nie groepsgecentreerde persone nie. Hierdie kombinasie van rolle verskil egter ten opsigte van die introversie-ekstroversie skaal. Innoveerders is meer teruggetrokke en mag selfs hul eie idees op 'n traak-my-nie-agtige wyse aan die groep voorlê. Doelrigters daarteenoor is meer opdringerig en uitdagend van aard en poog daadwerklik om die groep se denke in 'n bepaalde rigting te stuur.</p>	

Kombinasie 2: BEPLANNER - Koördineerder	
Gemeenskaplike aspek:	Groepsgerigtheid
Sterkte van verband:	Hoog
Diskriminante aspek:	Introversie - ekstroversie
Sterkte van verband:	Laag
<p>Rasionaal vir die indeling:</p> <p>Beide is instandhoudings-gerigte rolle wat hoofsaaklik op effektiewe interaksie binne die groep betrekking het (Hoofstuk 3, par 3.6). Beplanners kyk na die wyse waarop individuele take bymekaar inskakel, terwyl Koördineerders eerder klem lê op wie die take moet verrig. In teenstelling met die taak-gerigte Innoveerder-Doelrigter kombinasie, gaan dit hier oor die uitvoering van pligte en die integrering van individuele aktiwiteite. Hierdie kombinasie van rolle verskil hoofsaaklik ten opsigte van die introversie-ekstroversie skaal. Beplanners is meer geneig om op die formele skedulering van aktiwiteite te konsentreer as om persoonlik by die doen en late van groeplede betrokke te raak. Koördineerders daarteenoor het 'n groter mate van affiliasie met mense en verkies om in direkte kontak met ander groeplede te funksioneer.</p>	

Kombinasie 3: EVALUEERDER - VOLTOOIER	
Gemeenskaplike aspek:	Introversie
Sterkte van verband:	Hoog
Diskriminante aspek:	Selfgerigtheid / Groepsgerigtheid
Sterkte van verband:	Laag
<p>Rasionaal vir die indeling:</p> <p>Beide is kenmerkend van introversie in soverre dit teruggetrokkenheid en emosionele beheerstheid betref. Nie een van die twee rolle word as spraaksaam of uitgelate beskou nie, maar eerder as sober, konsensieus, pligsgetrou en stil. Die Evalueerder neig egter om meer analities, en derhalwe meer krities, as die Voltooier op te tree. Laasgenoemde is meer aanvaardend en gewillig om roetine take namens die groep uit te voer. Evalueerders ontleed situasies vanuit 'n eie verwysingsraamwerk en is minder ingestel op die norme en verwagting van groeplede soos in die geval van die Voltooier. Voltooiers kom hul verpligtinge na sonder om noodwendig die meriete van die saak te beoordeel.</p>	

Kombinasie 4: PROMOTOR - FASILITEERDER	
Gemeenskaplike aspek:	Ekstroversie
Sterkte van verband:	Hoog
Diskriminante aspek:	Selfgerigtheid / Groepsgerigtheid
Sterkte van verband:	Laag
<p>Rasionaal vir die indeling:</p> <p>In teenstelling met die Evalueerder - Voltooier kombinasie is hierdie rolle kenmerkend spraaksaam, uitgelate, opgewek en ekspressief. Albei hou van interaksie met mense. Die Fasiliteerder ag kameraderie as 'n genotvolle uitloei van sosialisering, terwyl die Promotor eerder genot put uit die invloed wat hy op mense tydens die sosialiseringproses kan uitoefen. Dit is derhalwe die verskil in geldingsdrang wat Promotors van Fasiliteerders onderskei. Promotors poog om hul eie idees op ander af te dwing, terwyl die Fasiliteerder meer simpatiek en ondersteunend ten opsigte van die ander persoon optree. Weens sy hoër mate van sensitiwiteit word die Fasiliteerder makliker deur ander groeplede aanvaar. Die Promotor daarteenoor word soms as te opdringerig en manipulerend beskou.</p>	

#### 4.6 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

Die skematiese model wat in figuur 4.4 uitgebeeld word, simboliseer die verwantskappe tussen die groepsrolle aan die een kant, en persoonlikheids- en groepsgerigthede aan die ander. Die model voldoen aan die basiese vereistes wat Guilford (1959) ten opsigte van die gebruik van trekname stel, naamlik

- (a) dat elke term na 'n demonstreerbare eenheid van gedrag verwys,
- (b) dat dit binne die raamwerk van 'n bepaalde persoonlikheidsteorie moet inskakel en
- (c) dat die aantal trekke tot 'n praktiese minimum beperk moet word (verwys hoofstuk 2, paragraaf 2.2.1).

In hoofstuk 2 is daar ook reeds aangetoon dat die struktuur van persoonlikheid van so 'n aard is dat die mens heelwaarskynlik 'n natuurlike aanvoeling vir 'n verskeidenheid groepsrolle het. Deur die rolle in 'n sirkel rondom die kruispunt van die Introversie / Ekstroversie dimensie en die Self- / Groepsgerigtheid kontinuum te plaas, word daar aangedui dat die rolle moontlik ook relatief onafhanklik van mekaar sal voorkom en derhalwe as aparte entiteite gemeet moet word. Hierdie aanname word dan ook in die navorsingsontwerp, wat in die hieropvolgende hoofstuk geformuleer word, vervat.

## HOOFSTUK 5

### DIE NAVORSINGSONTWERP

#### 5.1 INLEIDING

Navorsingsontwerp verwys in die breë na metodes wat gebruik word om antwoorde op bepaalde probleme te vind. Die primêre doel daarvan is om die werkswyse, wat aanleiding tot die beantwoording van die vraagstuk sal gee, te spesifiseer. Dit wil sê, dit verskaf struktuur en rigting aan die studie. Nie alle probleme word noodwendig deur navorsing opgelos nie, maar hoofsaaklik probleme wat deur inligtingsontleding kan bydra tot die voorspelling van toekomsgebeure en die wyse waarop dié gebeure moontlik verhoed of verander kan word. Navorsing begin wanneer die navorser die vrae wat hy wil beantwoord in duidelik geformuleerde probleemareas en spesifieke navorsingsdoelwitte omskep (Leedy, 1974, p.46).

Vir die navorsing om suksesvol te wees, moet die navorser die doelwit van die studie duidelik stel, bepaal wat die grense van die studie gaan wees, beskryf hoe ongevraagde invloede beheer gaan word en watter gevolgtrekkinge daar moontlik uit die studie sou kon voortvloei (Christensen, 1980, pp.156-158).

#### 5.2 BASIESE VERTREKPUNTE VAN DIE STUDIE SE NAVORSINGSONTWERP

Alvorens die spesifieke besonderhede van die navorsingsontwerp bespreek word, word 'n verduideliking van die rasionaal agter die struktuur van die studie gegee.

##### 5.2.1 NOODSAAKLIKHEID OM KONSTRUKTE OP AANVAARDE BEGRIPPE TE FORMULEER

Dit is voor-die-hand-liggend dat die geldigheid van die konstrukte wat in sielkundige



navorsing gebruik word, op duidelik gestruktureerde teorieë van persoonlikheid gebaseer moet word (Paunonen, 1984, p.414).

In die voorafgaande hoofstukke is die rasionaal vir die gebruik van introversie - ekstroversie en selfgerigtheid - groepsgerigtheid as verwysingsraamwerk reeds bespreek. In hoofstuk 2, paragraaf 2.3.3 (sien figuur 2.2), waarin die struktuur van persoonlikheid uiteengesit is, is daar ook aangetoon dat Introversie - Ekstroversie, as 'n tipiese persoonlikheidsdimensie, redelik verwyderd staan van die oorspronklike gedrag wat deur die individu op spesifieke responsvlak gelewer word. Abstrakte persoonlikheidstipes (introversie - ekstroversie) en selfs sommige trekbenamings (deursettingsvermoë - rigiditeit - subjektiwiteit - skuheid - prikkelbaarheid) skep egter interpreteringsprobleme vir die alledaagse bestuurder. Dit help dus nie om op ingewikkelde wyse die konstrakte te probeer formuleer en meet nie. Daar is besluit om eerder die rolindelingen wat in hoofstuk 4, paragraaf 4.5.2 bespreek word, as fokuspunt van die studie te gebruik.

## 5.2.2 DIE GEBRUIK VAN GEDRAGSVORBEELDE AS BASIS VIR KONSTRUKFORMULERING

Volgens Messick (1981, p.582) gebeur dit dat wanneer daar na responsvlakke verwys word, dit nie altyd moontlik is om vas te stel of die individu wel in staat is om die response te kan lewer, of nie. Die lewering van 'n respons is afhanklik van beide die eienskappe van die individu sowel as die teenwoordigheid van genoegsame aanverwante stimuli binne die situasie. Alleen wanneer beide aspekte teenwoordig is, word die respons gemanifesteer. Dit is egter in die praktyk opmerkbaar dat groepe wat uit lede met dieselfde rolvoorkeure bestaan, neig om gedragspatrone te openbaar wat die werkwyse van die hele groep beïnvloed, én aan die groep as 'n geheel 'n ooreenstemmende kenmerk verleen.

In hierdie studie word daar net na die persoon se ingesteldheid, d.w.s. sy voorkeur vir 'n bepaalde rol gekyk, en nie na sy vaardigheid in die vertolking daarvan nie. Die meet van vaardighede is 'n uiters gespesialiseerde proses wat nie maklik deur die

alledaagse bestuurder toegepas kan word nie. Hier gaan dit juis oor 'n eenvoudige metode van rolidentifisering en moet die praktiese toepassing van die rolindelingstelsel deurgans in gedagte gehou word.

Tryon (1979, p.405 soos aangehaal in Messick, 1981, p.582) beweer dat in teenstelling met die abstrakte wyse waarop persoonlikheidstipes en -trekke vir persoonlikheidsklassifisering gebruik word, is responsklassifisering 'n meer direkte beskrywing van waarneembare gedragsvorme. Laasgenoemde gedragsontleding vergelyk goed met die proses van posontleding wat in die praktyk toegepas word .

Genoemde kommentaar van Messick (1981) en Tryon (1979) ondersteun die rasionaal vir die keuse van organisatoriese groepsgedrag, eerder as persoonlikheidstipes, as bron van inligting vir hierdie studie. In die vraelys word daar doelbewus gepoog om tellings op direk waarneembare gedragsvorme te kry eerder as om respondente te vra om hulself volgens die een of ander persoonlikheidstipe te klassifiseer.

### 5.3 DIE SPESIFISERING VAN DIE NAVORSINGSPROBLEEM

Aan die begin van die studie (hoofstuk 1, paragraaf 1.2), is daar reeds gesê dat daar gesoek word na 'n praktiese metode om taakgroepe mee saam te stel. Die klem van die studie val op praktiese toepassing eerder as teoretiese formulering, en derhalwe word 'n aantal aannames betreffende die studieveld gemaak. Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat taakgroepe spesifieke rolstrukture het wat hulle van ander taakgroepe onderskei. Ten einde die geldigheid van hierdie veronderstelling te toets, word daar na bestaande, of te wel natuurlike taakgroepe, gekyk. Indien betekenisvolle verskille in hierdie groepe waargeneem word, word daar aanvaar dat die betrokke tegniek aan die vereiste vir roldifferensiëring voldoen.

'n Aanvullende implikasie van die studie is dat groepe skynbaar neig om volgens die rolvoorkeure van die meerderheidslede te reageer. Alhoewel hierdie besondere aspek buite die gebiedsveld van hierdie studie val, was dit tydens die navorsing opmerklik

dat groepe 'n styl van optrede openbaar wat kenmerkend van die meerderheid rolvoorkeure is. Belbin (1981) het 'n soortgelyke waarneming gemaak en kon duidelike voor- en nadele vir elke groepsamestelling identifiseer. Indien posgroepe wel unieke kenmerke besit, kan dit moontlik 'n voorspelling van hoe die groep as 'n geheel sal optree, vergemaklik. Die groepsopptrede sal heelwaarskynlik ooreenstem met die gedragsverskynsels wat met die individu-gerigte rol vereenselwig word. Deur lede te kies met bepaalde rolvoorkeure kan die aard en werkswyse van die groep heelwaarskynlik dienooreenkomstig beïnvloed word.

### 5.3.1 AFBAKENING VAN DIE STUDIEVELD

Die studie het betrekking op die ekonomiese bedryfsektor en nie op die sosiale wetenskappe nie. Sosiale groepe is dus nie hier ter sprake nie. In die bedryfsektor is daar onder andere die volgende drie aspekte wat groepsverbande beïnvloed:

- (i) Statusrang: Dit verteenwoordig 'n bepaalde vlak van bestuur wat weens hul senioriteit en aansien in die maatskappy op sekere voordele geregtig is. Groepe wat in terme van range geklassifiseer word kan verskillende bedryfsektore en departemente verteenwoordig, maar al die persone in 'n groep word ten opsigte van vergoeding, byvoordele en statussimbole op dieselfde wyse hanteer. In die praktyk word daar baie keer na die persoon se posgradering verwys as aanduiding van sy/haar statusrang, byvoorbeeld bankamptenare.
- (ii) Postitel: Groepe wat volgens postitel saamgestel is, verteenwoordig vlakke van bestuur. Elke vlak skakel by 'n bepaalde bedryfsektor in, maar vorm posklassifiserings wat algemeen in die bedryf voorkom. Die volgende voorbeeld is 'n tipiese posgroepering volgens postitels:

Takbestuurders

Departementshoofde

Streeksbestuurders

Hoofbestuurders

Bogenoemde titels word aan die posvlakke, eerder as aan die bedryfsektor waarin dit verskyn, gekoppel. Hierdie titels word met dieselfde benaming in die meeste bedrywe gevind.

- (iii) Bedryfsektor: Hierdie groepering word volgens die gespesialiseerde aard van posbektors se verantwoordelikhede gedoen. Groepe word volgens die tipe werk geklassifiseer, byvoorbeeld die volgende:

Klerk	Sekretaresse	Assuransie makelaar
Eiendomsagent	Apteker	Stelselontleder

In die studie word hierdie drie rolklassifiserings as die navorsingsgebied beskou.

### 5.3.2 DIE NAVORSINGSVRAAGSTUKKE

VRAAGSTUK 1: Het posbektors op dieselfde posvlak kenmerkende rolvoorkeure wat hulle onderskei van ander statusrange?

Rede vir die vraagstuk:

Organisasies wat poste volgens rangordes gradeer, doen dit hoofsaaklik met die doel om verskille in vergoeding tussen statusrange te regverdig. Daar is talle maniere in die praktyk waarop poste gegradeer word, byvoorbeeld, puntetoekenning volgens bepaalde kriteria, hiërargiese rangskikking en faktorvergelyking. Die verskillende metodes is nie hier ter sprake nie, maar eerder die vraag of daar moontlik rolingesteldhede is wat hierdie range van mekaar onderskei. Daar word in die studie gekyk of rolvoorkeure 'n diskriminante faktor by statusrange, met verskillende werksdissiplines, is. Daar word ook gelet of bestuursvlakke, wat aan dieselfde werksoort behoort, moontlik verskillende rolvoorkeure het.

In die praktyk word daar baie duidelik tussen takbestuurders, areabestuurders en algemenebestuurders onderskei. Laasgenoemde indelings verteenwoordig hiërargiese

range, en indien daar wel rolverskille is, beteken dit dat posbekteërs besliste aanpassings moet maak wanneer hulle van een vlak na 'n ander beweeg.

**VRAAGSTUK 2:** Het posbekteërs met 'n bepaalde postitel kenmerkende rolvoorkeure wat hulle van posbekteërs met dieselfde titel in ander bedryfsektore onderskei?

Rede vir die vraagstuk:

In die bedryf word daar telkens gevra of bestuur 'n beroep is wat onafhanklik van enige bedryfsektor staan. Met ander woorde, is 'n takbestuurder in die meubelhandel soortgelyk aan 'n takbestuurder by 'n finansiële instelling? Hierdie vraagstuk het nie alleen opleidingsimplikasies nie, maar is ook belangrik in terme van keuring en plasing. Byvoorbeeld, indien daar gevind word dat takbestuurders in twee heeltemal verskillende bedryfsektore dieselfde kenmerke openbaar, dan kan rekrutering vir takbestuurders maklik ook na die ander sektor uitgebrei word. Al wat na gekyk moet word is die vakkennis en operasionele vergelykbaarheid tussen die bedrywe. Die teenoorgestelde argument geld egter ook. Waar die rolvoorkeure van 'n bedryfsektor se postitels verskil van die rolvoorkeure van 'n bedryf met soortgelyke postitels, moet aansoeke uit laasgenoemde bedryf versigtig hanteer word.

**VRAAGSTUK 3:** Het posbekteërs in 'n bepaalde beroepstipe kenmerkende rolvoorkeure wat hulle onderskei van posbekteërs uit ander beroepstipes?

Rede vir die vraagstuk:

Hierdie vraagstuk het sy oorsprong in die probleme rondom die beroepskeuses waarvoor die individu in sy loopbaan te staan kom. In die personeelbedryf word talle metodes gebruik om te verseker dat mense die regte loopbane volg. Die vraag wat hier gevra word is of die unieke eienskappe van beroepsgroepe in die rolvoorkeure van individue, wat reeds in die beroepe staan, gereflekteer word.

Indien die antwoord op hierdie vraag positief is, kan voorspellings oor die individue se huidige geskiktheid vir 'n bepaalde beroepsrigting gemaak word, en kan daar by indienseneming ook na ander posgroepe vir moontlike kandidate gekyk word. Hierdie kwessie kom veral ter sprake waar 'n beperkte aantal mense, soos byvoorbeeld in die geval van 'n klein onderneming, 'n verskeidenheid beroepsrolle, wat buite hulle tradisionele ervaringsveld geleë is, moet vertolk. Indien die stelsel meriete het, kan dit riglyne vir beroepskeuses sowel as moontlike posveranderinge en opleiding verskaf.

#### 5.4 STELLING VAN DIE NAVORSINGSDOELWIT

Met voorafgaande vraagstukke as vertrekpunt, word die primêre navorsingsdoelwit as volg geformuleer:

Die doel van hierdie projek is om vas te stel of 'n spesifieke metode, waarvolgens die rolvoorkeure van individue in taakgroepe gemeet word, 'n wesenlike bydrae tot die samestelling van taakgroepe kan lewer.

#### 5.5 DIE HIPOTEESES

Hipoteses is bedoel om rigting en struktuur aan navorsing te gee (Leedy, 1974, p.56). Dit beteken dat elke hipotese rondom 'n bepaalde navorsingsvraagstuk geformuleer moet word en nie as losstaande entiteite kan optree nie. Die aard van hierdie navorsingsvraagstuk is sulks dat die studie hoofsaaklik ondersoekend, eerder as bewyslewend van die een of ander teorie, is. Die hipoteses is dan ook so geformuleer dat dit die kerngedagte rondom die kwessie van rolidentifisering aanspreek en nie op die vorm van die rolindelingsmodel gemik is nie.

Die eerste stap in die studie is om te bepaal of daar 'n ooreenstemming in rolvoorkeure by persone, wat volgens die een of ander klassifisering in 'n definieerbare taakgroep ingedeel kan word, bestaan. Indien die gemiddelde rolvoorkeure van mense in bepaalde posgroepe nie 'n statisties betekenisvolle mate

van eenvormigheid toon nie, het die stelsel van rolklassifisering geen meriete nie.

#### HIPOTESE 1:

H0: Die mate van ooreenstemming tussen mense in bepaalde posgroepe is statisties onbeduidend.

H1: Die mate van ooreenstemming tussen mense in bepaalde posgroepe is statisties beduidend.

#### Beskrywing van die hipotese:

Hierdie hipotese het hoofsaaklik op die eerste navorsingsvraagstuk betrekking, maar sluit ook aan by die bepaling van die geldigheid van die rolindelingsmetode. Die nulhipotese sal verwerp word indien die homogeniteit van die rangordepatrone van die tellings op die rolvoorkeure in spesifieke posgroepe statisties beduidend is. Ten einde die betekenisvolheid van hierdie homogeniteitsindeks te bepaal, word daar in die studie na posgroepe gekyk wat op natuurlike wyse in die bedryf voorkom. Waar mense in posgroepe van 'n voor die hand liggende homogene aard saam werk, byvoorbeeld waar almal 'n gespesialiseerde beroep volg, moet na verwagting ooreenstemmende profiele ten opsigte van hul rolvoorkeure voorkom. Waar die groepe egter nie volgens 'n bepaalde reël of onderliggende rasionaal saamgestel is nie, behoort daar nie 'n betekenisvolle homogeniteitsindeks te wees nie.

#### HIPOTESE 2:

H0: Die mate van ooreenstemming tussen mense in verskillende bestuursvlakke is statisties onbeduidend.

H1: Die mate van ooreenstemming tussen mense in verskillende bestuursvlakke is statisties beduidend.

Beskrywing van die hipotese:

Hierdie hipotese het betrekking op die tweede navorsingsvraagstuk. Die nulhipotese sal verwerp word indien daar nie 'n betekenisvolle verskil in die rolvoorkeure van bestuursvlakke gevind word nie. As 'n voorvereiste vir die verwerping van die nulhipotese moet die bestuursvlakke, wat hier met mekaar vergelyk word, wel 'n betekenisvolle mate van individuele homogeniteit vertoon. Indien verskillende bestuursvlakke egter nie 'n aanvaarbare mate van korrelasie toon nie, kan dit egter daarop dui dat daar nie 'n wesenlike verskil in die rolvoorkeure van die groepslede te bespeur is nie. Heterogene groepe, soos byvoorbeeld die amptenare wat volgens statusvlak as 'n groep ingedeel is, maar nie enige beroepsooreenstemming het nie, behoort na verwagting nie ooreenstemmende rolprofile te hê nie.

HIPOTESE 3:

- H0: Die mate van ooreenstemming tussen mense in verskillende beroepstipes is statisties onbeduidend.
- H1: Die mate van ooreenstemming tussen mense in verskillende beroepstipes is statisties beduidend.

Beskrywing van die hipotese:

Hierdie hipotese het betrekking op die derde navorsingsvraagstuk. Die nulhipotese sal verwerp word indien daar statisties betekenisvolle ooreenkomste in die rolvoorkeure van beroepstipes met voor-die-hand-liggende ooreenstemmings voorkom. In gevalle waar die nulhipotese egter nie verwerp word nie, kan daar egter ook afgelei word dat daar moontlik nie groot verskille tussen die rolvoorkeure van die groeplede teenwoordig is nie. Waar daar nie betekenisvolle verskille in rolvoorkeure tussen beroepsgroepe bespeur word nie, kan dit beteken dat posbeksleërs in hierdie groepe moontlik op dieselfde wyse sal reageer.



'n Bykomende aspek, waarna daar reeds in paragraaf 5.3 verwys word, is die moontlikheid om groepe volgens rolvoorkeure te saam te stel. Indien posgroepe met bepaalde eienskappe wel betekenisvolle rolprofiële openbaar, kan dit moontlik beteken dat projekgroepe ook volgens die rolvoorkeure van groepslede saamgestel kan word. Waar 'n projekspan hul take volgens bepaalde voorskrifte moet verrig, en hierdie taakvereistes ooreenstem met sommige van die rolvoorkeure, dan behoort dit moontlik te wees om groeplede met die toepaslike rolvoorkeure te koöpteer. 'n Groep wat volgens bepaalde rolvoorkeure saamgestel word, behoort op voorspelbare wyse op te tree. Hierdie aspek van die rolindelingsmodel is egter nie deel van die studie nie, maar kan later as 'n bykomende toepassingsveld beskou word.

## 5.6 BESPREKING VAN DIE STEEKPROEF

### 5.6.1 AFBAKENING VAN DIE GEBIED WAARUIT METINGS VERKRY WORD

In die studie word daar hoofsaaklik belang gestel in die mate waarin 'n persoon, of 'n homogene groep persone, verkies om die een rol bo die ander te vervul. Daar word aanvaar dat die individu 'n wye verskeidenheid rolvoorkeure kan hê, en dat die keuse van 'n rol op 'n baie komplekse wyse gemaak word. Die algehele omvang van rolkeuses en metode van selektering is egter nie die fokuspunt van hierdie studie nie, maar alleen die persoon se oriëntering ten opsigte van die agt rolstelle wat in hoofstuk 4 vir die studie gekies is.

Verder word daar ook nie gepoog om die individu se bekwaamheid in die vertolking van die rol te bepaal nie, maar net die persoon se belangstelling. Hierdie onderskeid word gemaak omrede dit uiters moeilik in die praktyk sou wees om akkurate metings van 'n persoon se vaardighede ten opsigte van die groepsrolle te verkry.

### 5.6.2 ONDERAFDELINGS VAN DIE STEEKPROEF

Die steekproef bestaan uit 1415 persone wat in 40 posgroepe uit verskeie maatskappye afkomstig is. Tabel 5.1 bevat 'n volledige lys van die posgroepe.

STEEKPROEFSAMESTELLING Posgroepe:	Aantal maatskappye betrokke:	Aantal response verkry:
Administratiewebestuurder	10	15
Bankbeampte	1	23
Takbestuurder (Direkteverkope)	1	19
Takbestuurder (Bouvereniging)	1	36
Takbestuurder (Meubelhandel)	1	60
Takbestuurder (Assuransiemakelaar)	4	47
Takbestuurder (Skryfbehoeftehandel)	1	16
Klerk	11	83
Rekenaartegnici (Rekenaarbedryf)	1	22
Dept.hoof (Bouvereniging)	1	18
Dept.hoof (Rekenaarbedryf)	1	15
Dept.hoof (Ingenieursbedryf)	11	38
Areabestuurder (Skryfbehoeftehandel)	1	11
Eiendomsagent	1	48
Finansiëlebestuurder	15	20
Voedselverkope-konsessiehouer	4	21
Alg.bestuurder (Bouvereniging)	1	12
Alg.bestuurder (Ingenieursbedryf)	12	27
Alg.bestuurder (Skryfbehoeftehandel)	1	13
Eiseinspekteur (Assuransiemakelaar)	1	30
Assuransiemakelaar	4	44
Assuransiemakelaar-asst.	4	23
Assuransiemakelaar-eisehanteerder	4	22
Assuransiemakelaar-spanleier	4	28
Bemarkingsbestuurder	11	12
Apteker	1	87
Produksievoorman (Ingenieursbedryf)	4	75
Produksiebestuurder (Ingenieursbedryf)	8	28
Produksiebeplanner (Ingenieursbedryf)	6	14
Areabestuurder (Voedselverkope)	4	26
Areabestuurder (Meubelhandel)	1	18
Verkoopagent (Rekenaarbedryf)	1	33
Verkoopagent (Direkteverkope)	1	32
Verkoopagent (Ingenieursbedryf)	4	29
Verkoopagent (Aptekerswese)	1	15
Verkoopagent (Skryfbehoefte)	1	44
Sekretaresse/Tikster	5	22
Stelselontleder (Rekenaarbedryf)	20	152
Onderwyser (Privaatskool)	1	89
Opleier	7	48

Tabel 5.1: SAMESTELLING VAN DIE STEEKPROEF

Die steekproef is op die volgende wyse in verskillende kategorieë ingedeel:

- (a) Posgroepe wat in verskeie bedryfsektore onder dieselfde naam voorkom en waarna daar in die studie in die moontlike homogeniteit van die posgroep as 'n algemene postipe belang gestel word. Die volgende posgroepe vorm deel van hierdie kategorie:

Administratiewebestuurders, algemenebestuurders, bemerkingsbestuurders, finansiëlebestuurders, takbestuurders, departementshoofde, areabestuurders, klerke, sekretaresses en tiksters, assuransiemakelaars, verkoopagente, stelselontleders en opleiers.

In die geval van die bogenoemde posgroepe is die data uit vier en meer onafhanklike maatskappye geneem ten einde 'n redelike mate van verteenwoordiging uit die bedryf te verseker.

- (b) Posgroepe wat gespesialiseerde beroepe verteenwoordig en wat voor-die-hand-liggende eenvormigheid as 'n bedryfsektor verteenwoordig. In hierdie geval is daar, waar ookal moontlik, van enkele maatskappye gebruik gemaak. Die volgende posgroepe val in hierdie kategorie:

Rekenaartegnici, eiendomsagente, voedselverkope-konssessiehouers en aptekers.

- (c) Posgroepe wat weens hulle unieke samestelling, of verhouding met ander posgroepe, vir spesifieke hipotesetoetsing benodig word. Die bankbeampes is byvoorbeeld 'n posgroep wat gekies is om 'n statusrang in die bedryf te verteenwoordig. Die poste uit die assuransiemakelaars- en produksiebedrywe is gekies ten einde na onderlinge verwantskappe tussen die posvlakke te kyk.

### 5.6.3 INSAMELING VAN NAVORSINGSDATA

'n Voorbeeld van die vraelys, waarmee rolvoorkeure gemeet word, verskyn in bylae A. Die meetinstrument is so saamgestel dat dit aan die vereistes vir ipsatiewe meting, wat in paragraaf 5.7.2 bespreek word, voldoen.

Die navorsingsdata is in alle gevalle as deel van 'n bestuursopleidingsprogram, wat deur Managerial Leadership Consulting Group (Edms.) Bpk. aangebied word, ingewin. Toetslinge het terugvoering met betrekking tot hulle rolvoorkeurprofiel gekry en in die meeste gevalle was die inligting daarna vir spanbou doeleindes aangewend. Die terugvoering is in feitlik alle gevalle as akkuraat en geldig deur die toetslinge beskryf. Daar is egter nie gepoog om enige eksterne maatstaf van geldigheid, anders as dit wat in die studie vervat is, te bekom nie.

Weens die ipsatiewe aard van die vraelys kon 'n betroubaarheidsindeks vir die vraelys nie volgens standaard parametriese prosedures bereken word nie. Omrede betroubaarheidsindekse egter net 'n skatting van die konsekwentheid van 'n toets is, en die toetsing van die hipoteses in die studie in elk geval op konsekwentheid berus, is daar nie gepoog om 'n spesifieke toets vir die meetinstrument te gebruik nie. Die nie-parametriese tegnieke, wat vir die evaluering van toetsresultate gebruik word (sien paragraaf 5.7.3) tesame met die toets van sensitiwiteit van die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming (paragraaf 5.8.1.1), behoort die mate van konstantheid van die toets aan te dui. Dit wil sê, indien daar nie beduidende konsekwentheid by 'n groot aantal van die posgroepe gekry word nie, of daar nie verduidelikings vir verskille gevind kan word nie, dan kan daar oor die betroubaarheid van die meetinstrument geredekawel word.

### 5.7 PROSEDURE WAT VIR DIE STATISTIESE ONTLEDING VAN NAVORSINGSRESULTATE GEBRUIK WORD

Die toetsresultate vorm die kern van die studie en vervolgens word die belangrikste aspekte afsonderlik bespreek.

### 5.7.1 AANNAMES MET BETREKKING TOT DIE AARD VAN DIE METINGS WAT GEMAAK WORD

- (a) Daar word eerstens van die veronderstelling uitgegaan dat die mens opsigself 'n universum van variasies in rolvoorkeure het. Aansluitend hiermee is dat 'n persoon se rolvoorkeure in terme van graad van belangstelling gerangskik word. Dit beteken dat die individu net 'n beperkte hoeveelheid belangstelling in rolindelingen het en nie eweveel in almal belangstel nie. By implikasie beteken hierdie aanname dat 'n meting van rolvoorkeure dienooreenkomstig intra-persoonlik moet wees én 'n relatiewe rangskikking van graad van rolbelangstelling moet verteenwoordig.
- (b) Tweedens word daar aanvaar dat die wette waarvolgens rolvoorkeure in individue gerangskik word, ook op ander persone van toepassing mag wees. Daar word in die studie juis gesoek na gemeenskaplike patrone van rolvoorkeure. Volgens Broverman (1962, p.296) is die veralgemening van metings ten opsigte van intra-persoonlike eienskappe na inter-persoonlike eienskappe 'n algemene verskynsel in persoonlikheidsstudies, en kan dit in die praktyk toegepas word.

### 5.7.2 IPSATIEWE AARD VAN DIE METINGSINSTRUMENT

Volgens Broverman (1962, p.296) en Horn (1966, p.620) is die aannames wat in paragraaf 5.7.1 bespreek word tipiese kenmerke van ipsatiewe metings. Volgens Jackson en Alwin (1980, p.218) het Cattell reeds in 1944 die term ipsatief ontwikkel ten einde metings wat rondom die gemiddelde van 'n individu se tellings gerangskik, is te beskryf. Ipsatiewe tellings is derhalwe rondom die gemiddelde van die individu gerangskik en nie rondom die gemiddelde van die populasie nie (Guilford en Fruchter, 1978, p.321). Dit beteken dat die tradisionele parametriesse tegnieke, soos byvoorbeeld faktorontleding, wat gebruik word om verspreidings in populasiegroepe mee te evalueer, nie in hierdie geval gebruik kan word nie. Jackson en Alwin (1980) meld spesifiek dat daar in die statistiese literatuur baie

waarskuwings teen die toepassing van faktorontleding op ipsatiewe data voorkom. Die metingsinstrument wat in die studie gebruik word is streng volgens die voorskrifte van Broverman (1962) en Horn (1966) vir ipsatiewe metings ontwikkel.

Die vraelys is in agt sub-aspekte, wat algar op groepsrolle betrekking het, ingedeel. Die sub-aspekte in die vraelys bevat dieselfde aantal geleenthede om op al die rolvoorkeurdimensies wat vir die studie gekies is, te respondeer. Die respondent word 'n beperkte aantal punte gegee en daarmee moet hy die mate van sy voorkeur vir een bo die ander rolvoorkeur aandui. Die tellings word per rolvoorkeurdimensie uit al die sub-aspekte saamgetel en op hierdie wyse word 'n totale verspreidings van tellings verkry. Die verspreiding van tellings tussen die rolvoorkeurdimensies verteenwoordig die rangorde van die respondent se rolvoorkeure. Die roudata van die steekproef bestaan uit elke individue se volgorde waarin hy die agt roldimensies geklassifiseer het. Alle respondente het dieselfde aantal punte tot hulle beskikking.

### 5.7.3 RASIONAAL VIR DIE KEUSE VAN NIE-PARAMETRIESE TEGNIEKE VIR DIE EVALUERING VAN TOETSRESULTATE

Volgens Siegel en Castellan (1988, pp.35-36) bied nie-parametriese statistiese toetse die volgende voordele aan hierdie studie:

- (a) Daar hoef geen spesifieke aannames met betrekking tot die vorm van die verspreiding van die populasie parameters gemaak te word nie. Daar word hoofsaaklik net in die beduidendheidspeil belang gestel en die statistiese toetse wat die beduidendheidspeil aandui is in hierdie geval onafhanklik van die vorm van die populasieverspreiding.
- (b) Nie-parametriese tegnieke kan op klein steekproefgroottes toegepas word. Omrede daar in sommige gevalle in die studie na verskille tussen posvlakke gekyk word, is dit nie altyd moontlik om 'n groot aantal respondente te kry nie. Die gekose statistiese toetse maak vergelykings tussen kleingroepe van minder as tien mense moontlik.

- (c) Dataverwerking is relatief makliker as in die geval van parametriese tegnieke. Hierdie studie is beperk tot 'n klein groepie bedryfsposte wat net genoeg is om die praktiese toepassing van die rolindelingstegniek mee te evalueer. Vir moontlik verdere toepassing in die praktyk moet die statistiese tegnieke eenvoudig en repeteerbaar wees vir mense wat nie noodwendig die kennis en beskikbaarheid van gesofistikeerde dataproesseerders het nie.

## 5.8 METODE WAARVOLGENS DIE STATISTIESE BEDUIDENDHEID VAN TOETSTELLINGS BEREKEN WORD

### 5.8.1 TOETS VIR HOMOGENITEIT VAN STEEKPROEFGROEPE

Die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming (concordance) is die nie-parametriese statistiese toets wat vir die bepaling van homogeniteit in groepe gebruik word. Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming ( $W$ ) verskaf 'n aanduiding van die mate van ooreenstemming wat daar tussen die respondente se rangorde met betrekking tot hul keuse van rolvoorkeure bestaan. Indien al die respondente in 'n groep dieselfde rangorde aan 'n roldimensie toeken, sal die  $W$ -waarde gelyk aan 1 wees. Indien die groeplede egter heeltemal van mekaar verskil, sal die  $W$ -waarde gelyk aan 0 wees.

Die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming kan op steekproewe van selfs so klein as 2 toegepas word. Volgens Siegel en Castellan (1988, p.271) is die mate van ooreenstemming van Kendall se koëffisiënt ( $W$ ) met Friedman se twee-rigting analise van variansie vir rangordes, ongeveer 0.64 met 2 respondente en 0.80 wanneer daar 5 persone in die steekproef is. Met groter steekproewe verhoog die vergelykbaarheid na 0.955. Vir steekproefgroottes van meer as 7 sê Siegel en Castellan (1988, p.269) dat die  $W$ -statistiek met die Chi-kwadraatdistribusie met  $k-1$  vryheidsgrade ooreenstem. Hierdie ooreenstemming met die Chi-kwadraatdistribusie maak Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming geskik vir die ontleding van die studie se nulhipoteses.

Die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming word as volg bereken:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

Waar  $s =$  die som van die vierkante van die waargenome afwykings van die gemiddelde van  $R_j$  volgens die volgende formule is:

$$s = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$$

$k =$  die aantal rangstelle en  $N =$  die aantal entiteite wat gerangskik is.

$\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)$  = die maksimum aantal moontlike gekwadreerde afwykings.

(Siegel, 1956, p.231)

Kendall maak voorsiening vir die hantering van gelyke rangordes deur bogenoemde formule as volg aan te pas:

$$T = \frac{\sum (t^3 - t)}{12}$$

waar  $t =$  die aantal waarnemings in 'n groep wat gelyk is.

(Siegel, 1956, p.234)

Met die regstelling vir gelyke range word Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming as volg bereken:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N) - k \sum_t T}$$

(Siegel, 1956, p.234)



Die waarskynlikheid dat die nulhipotese met tellings so hoog as die berekende waarde van Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming mag voorkom, word deur middel van die volgende Chi-kwadraattoets se statistiek bereken:

$$X^2 - k(N-1)W$$

Met vryheidsgraad  $df = N - 1$ .

(Siegel, 1956,p.237)

Die statistiese betekenisvolheid van die Chi-kwadraattelling word vanuit 'n standaard tabel vir kritieke waardes van Chi-kwadraattelling verkry. Hoe groter die Chi-kwadraattelling hoe groter is die ooreenstemming tussen die keuse van rangordes.

#### 5.8.1.1 TOETS VIR SENSITIWITEIT VAN DIE KENDALL KOËFFISIËNT VAN OOREENSTEMMING

Ten einde te bepaal of die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming wel in staat is om groepe met rangordes wat sonder enige onderliggende rasionaal gekies is te identifiseer, is daar 'n kunsmatige reeks rolvoorkeur-rangordes op 'n ewekansig-getrekte wyse saamgestel. 'n Databasis, bestaande uit 200 ewekansig-getrekte rolvoorkeure, is op 'n rekenaar saamgestel. Hierna is groepe met verskillende groottes weer op ewekansige wyse uit die databasis getrek en is die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming vir elke groep bereken. Die hipotese wat hier getoets word is dat die arbitrêre groepe nie statisties beduidende homogeniteit toon nie. Op 'n ewekansig-getrekte steekproef behoort die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming aan te toon dat die rangordes onafhanklik van mekaar is.

Die resultate van hierdie berekeninge word in tabel 5.2 verskaf. Die beduidendheidspeile is vir al die kunsmatige groepe ver bo die norm van 0.05 wat in die studie gebruik word, en word die hipotese wat hier gestel word, bevestig. Die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming word derhalwe as 'n geldige toets vir homogeniteit van groepe beskou.

TOETSRESULTATE VAN EWKANSIGE GROEPE			
POSGROEP	Kendall (W)	Chi-kwadraat	Beduidendheid
Ewekansig met 10 lede	0.0761	5.3283	< 0.60
Ewekansig met 20 lede	0.0507	7.1029	< 0.40
Ewekansig met 30 lede	0.0242	5.0856	< 0.60
Ewekansig met 40 lede	0.0139	3.8840	< 0.80
Ewekansig met 50 lede	0.0058	2.0247	< 0.95
Ewekansig met 100 lede	0.0121	8.4507	< 0.30
Ewekansig met 150 lede	0.0095	9.9684	< 0.20

TABEL 5.2: STATISTIESE BEDUIDENDHEID VAN DIE HOMOGENITEIT VAN EWKANSIG-GETREKTE GROEPE

### 5.8.2 INTERMEDIËRE TOETS VIR DIE VERSKIL TUSSEN GROEPE

Nadat die homogeniteit van groepe getoets is, word daar 'n voorlopige vergelyking tussen groepe gemaak ten einde te kyk of daar moontlik opvallende ooreenkomste tussen die groepe in die steekproef bestaan.

Omrede Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming op twee reekse rangordes gebruik kan word, word dieselfde prosedure wat onder paragraaf 5.8.1 bespreek is, herhaal. Die mediaan vir elke groep se rangorde word eers bereken. Daarna word die mediane van twee groepe om die beurt bymekaar getel en die waarskynlikheid dat die twee tellings uit dieselfde populasie kom, bereken.

Die statistiese tegniek wat hiervoor gebruik word verskaf 'n breë aanduiding van 'n moontlike ooreenstemming tussen groepe maar dui egter nie aan watter roldimensies moontlik met mekaar verskil nie (sien bylae C vir detail). Die volgende toetsstatistiek word vir laasgenoemde doel aangewend.

### 5.8.3 TOETS VIR DIE VERSKIL TUSSEN GROEPE IN TERME VAN ELK VAN DIE ROLDIMENSIES

Na voltooiing van die intermediêre toets vir algehele groepsooreenstemming word daar spesifiek na die betekenisvolheid van verskille ten opsigte van die afsonderlike rolvoorkeure van die groepe gekyk. Die hipotese word gestel dat die twee groepe wat vergelyk word, van mekaar verskil ten opsigte van die een of ander eienskap.

Groepe word afgepaar en die Chi-kwadraattoets vir twee onafhanklike steekproewe word op die roudata toegepas. Volgens Siegel en Castellan (1988, p.116) is die Chi-kwadraattoets geskik om vas te stel of die frekwensie van gebeure in 'n 2x2 gebeurlikheidstabel moontlik waargeneem kan word onder omstandighede met 'n bevestigde nulhipotese.

Die volgende prosedure is vir die samestelling van die 2x2 gebeurlikheidstabelle gevolg:

Die rangordes van elke respondent word in twee afdelings geklassifiseer, naamlik bo en onder die persoon se gemiddelde. 'n Telling van 1 word toegeken indien die rangorde meer as 4.5 is en 'n 0 vir minder as 4.5.

Twee posgroepe (veronderstel A en B) word op 'n slag met mekaar vergelyk en daarvolgens kan vier kategorië van aangepaste tellings gevorm word. Vir elke roldimensie word daar bepaal hoeveel persone (i) in beide groepe (A en B) 'n 0 toegeken is, (ii) in beide groepe (A en B) 'n 1 toegeken is, (iii) in groep A 'n 1 het, maar in groep B 'n 0, en (iv) in groep A 'n 0 het, maar in groep B 'n 1.

Die Chi-kwadraattoets word dan gebruik om die betekenisvolheid van die nulhipotese, naamlik dat die waargenome frekwensies in die selle ooreenstem met 'n ewekansige trekking, te toets.

Siegel en Castellan (1988, p.117) verskaf die volgende formule vir die berekening van die Chi-kwadraat toetsstatistiek:

$$\chi^2 = \frac{N(|AD-BC|-N/2)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} \text{ met } df=1$$

(Siegel en Castellan, 1988,p.117)

Met hierdie toets kan daar bepaal word of twee groepe hoër of laer rangordes aan die roldimensies toegeken het. Die rangordes word op elke roldimensie om die beurt toegepas en die waarskynlikheid dat die keuse van rangordes uit dieselfde populasiegroep kom, bereken. Omrede die toetsstatistiek uit 'n Chi-kwadraattoets afkomstig is, het dit die voordeel dat dit direk met bepaalde betekenisvolheidsvlakke geassosieer kan word.

Die toets kan egter net op steekproewe toegepas word waar die grootte meer as 40 is, of in gevalle waar die steekproefgrootte tussen 20 en 40 is met alle frekwensies meer as vyf (Siegel en Castellan, 1988, p.123). Waar hierdie vereiste nie in die studie nagekom word nie, word die Fisher Exact-test gebruik.

Die Fisher Exact-toets gebruik die volgende formule om die waarskynlikheid van waargenome frekwensies in 'n 2x2 tabel te bereken:

$$p = \frac{(A+B)!(C+D)!(A+C)!(B+D)!}{N!A!B!C!D!}$$

(Siegel en Castellan, 1988,p.117)

### 5.8.3.1 SENSITIWITEITSBEPALING VAN DIE CHI-KWADRAATTOETS

Ten einde te bepaal of die Chi-kwadraattoets in staat is om effektief tussen groepe te

vergeelyk, is daar van dieselfde kunsmatige reeks ewekansig-getrekte rolvoorkeuringordes wat in paragraaf 5.8.1 bespreek is, gebruik gemaak. Op hierdie wyse is 'n reeks arbitrêre rolvoorkeure, wat gladnie volgens enige onderliggende konsekwentheid gekies is nie, verkry. Die hipotese in hierdie geval is dat daar nie 'n statisties beduidende verskil tussen die ewekansige steekproewe behoort te wees nie. Die Chi-kwadraattoets moet hierdie aanname kan bevestig.

CHI-KWADRAAT WAARDES VAN VERGELYKINGS TUSSEN EWEKANSIG-GETREKTE STEEKPROEWE PER ROLDIMENSIE (Waar die Fisher-Exact toets gebruik is, word die waarskynlikheid dat die nulhipotese verwerp word reeds aangedui)									
Vergelykende groepe:		1	2	3	4	5	6	7	8
GROEP MET n=10	GROEP MET n=20	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000
GROEP MET n=20	GROEP MET n=30	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000
GROEP MET n=30	GROEP MET n=40	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000
GROEP MET n=40	GROEP MET n=50	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000	p= 1.000
GROEP MET n=50	GROEP MET n=100	0.411	0.270	1.225	0.163	0.030	2.093	0.164	0.003
Geskatte Beduidendheidspeil van die Chi-kwadraattelling met df=1 :		0.500	0.600	0.250	0.700	0.850	0.150	0.700	0.950

TABEL 5.3: BEDUIDENDHEID SPEILE VAN DIE WAARSKYNNLIKHEID DAT DIE EWEKANSIG-GETREKTE STEEKPROEWE VAN MEKAAR VERSKIL

Die toetsresultate van die vergelykings tussen die ewekansig-getrekte rolindelingen word in tabel 5.3 getoon. Die statistiese beduidendheid van al die vergelykings is hoër as die beduidendheidspeil van 0.05 wat vir die studie gebruik word. Die hipotese kan derhalwe in hierdie geval nie verwerp word nie en daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die Chi-kwadraattoets geskik is vir die doel van hierdie studie.

## 5.9 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

Die praktiese aard van die studie vereis dat daar eenvoudige, dog geldige, metodes vir die evaluering van die navorsingsresultate gebruik moet word. Die proses van

dataversameling en die verwerking van data is relatief eenvoudig om te doen en verg nie gespesialiseerde kennis van rekenaars of statistiek nie.

In die studie kan daar nie na al die posgroepe wat in die praktyk voorkom gekyk word nie. Die posgroepe wat wel gekies is verteenwoordig 'n groot genoeg spektrum van poste wat as voorbeelde vir verdere navorsing kan dien.

In die hoofstuk wat volg, word die dataverwerking stapsgewys behandel en word daar getoon hoe die resultate in elke stap geïnterpreteer word.



## HOOFSTUK 6

### RAPPORTERING VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE EN BESPREKING VAN DIE HIPOTEESES

#### 6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsresultate gerapporteer en die hipoteses wat in hoofstuk 5 uiteengesit is, getoets. Die navorsingsvraagstukke en die aanverwante hipoteses is opeenvolgend gestel ten einde dit maklik te maak om die resultate op 'n logiese wyse te bespreek. Eerstens word die resultate met betrekking tot die toets vir homogeniteit behandel, dan die statistiese betekenisvolheid van geassosieerde posgroeperings en laastens, die spesifieke eienskappe van homogene posgroepe.

#### 6.2 BESKRYWING VAN DIE BEDUIDENDHEID SPEIL WAARVOLGENS DIE HIPOTEESES GEËVALUEER WORD

Alvorens die betekenisvolheid van die navorsingsresultate bespreek word, is dit nodig om die kwessie van beduidendheid in perspektief te plaas. Statistiese beduidendheid verwys na 'n maatstaf van waarskynlikheid. 'n Beduidendheidspeil van 0.05 verteenwoordig byvoorbeeld die waarskynlikheid van twintig teen een dat die nulhipotese nie verwerp sal word nie. Dit beteken egter gladnie dat daar geen gevalle is wat moontlik die nulhipotese staaf nie, maar alleenlik dat die risiko een in twintig gevalle is dat dit wel sal gebeur. Die keuse van 'n beduidendheidspeil is afhanklik van die mate van risiko wat die navorser bereid is om te neem wanneer hy die nulhipotese aanvaar of verwerp. Die beduidendheidspeil, wat vir elk van die toetsstatistieke gebruik word, sal tydens die bespreking van die afsonderlike aspekte aangedui word.

'n Ander kwessie met betrekking tot statistiese beduidendheid, is die betekenis wat aan die aanvaarding van die nulhipotese gekoppel word. Die verwerping van 'n nulhipotese is nie noodwendig 'n negatiewe refleksie op die studie nie en kan in baie gevalle tot betekenisvolle insigte lei. In die geval waar nulhipoteses nie verwerp kan word nie, is daar na 'n verduideliking vir die verskynsel gesoek en word dit in die studie vermeld.

## 6.3 EVALUERING VAN DIE HIPOTESES

### 6.3.1 BESPREKING VAN HIPOTESE 1

*Die mate van ooreenstemming tussen respondente in bepaalde posgroepe.*

Die aanvaarding of verwerping van die eerste hipotese is afhanklik van die grootte van die waarskynlikheid dat die betrokke posgroep 'n homogene responspatroon op die rolvoorkeurvraelys openbaar. Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming, tesame met die geassosieerde Chi-kwadraatstatistiek, word gebruik om die waarskynlikheid dat die nulhipotese verwerp sal word, te bepaal. 'n Beduidendheidspeil van 0.05 vir die steekproef met sewe vryheidsgrade word as norm gebruik. Die volledige resultate van die toets vir homogeniteit van elke afsonderlike posgroep word in tabel 6.2 aangetoon.

In tabel 6.1 word die verspreiding van posgroepe tussen die verskillende betroubaarheidspeile van die 40 posgroepe in die studie, verskaf. In figuur 6.2 verskyn die frekwensieverspreiding van die response op die vraelys van die vier posgroepe wat nie beduidende homogeniteite getoon het nie. In paragraaf 5.8.1.1 is daar reeds melding gemaak van die bevinding dat die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming 'n aanvaarbare mate van sensitiwiteit vir groepshomogeniteit toon. Soos in tabel 6.1 aangetoon, is daar in die studie gevind dat 90% van die gekose posgroepe beduidende homogeniteite van kleiner as 0.05 het. Dit was opvallend dat daar 'n groot aantal posgroepe (75% van die steekproef) met beduidendheidspeile van minder as 0.001 was.



Statistiese Beduidendheidspeil:	Aantal posgroepe wat hierdie standaard bereik het:
0.001	23
0.01	9
0.05	4
Bokant 0.05	4

TABEL 6.1: DIE AANTAL POSGROEPE IN ELK VAN DIE KATEGORIË VAN BETROUBAARHEID SPEILE

2 BANKBEAMPTTE								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	4	5	3	1	2	5	2
Dim 2	6	3	2	2	2	3	3	2
Dim 3	3	4	0	4	1	4	3	4
Dim 4	5	4	3	3	6	1	0	1
Dim 5	2	1	2	2	5	3	5	3
Dim 6	2	3	6	2	4	1	2	3
Dim 7	5	2	3	1	3	2	4	3
Dim 8	1	3	4	4	3	4	2	2

19 ALG.BESTUURDER (Skryfbehoeftehandel)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	1	1	1	3	0	4	1
Dim 2	2	5	0	2	2	1	0	1
Dim 3	0	1	3	2	2	1	2	2
Dim 4	2	0	7	0	1	2	1	0
Dim 5	1	0	1	4	2	0	3	2
Dim 6	3	1	1	2	2	1	3	0
Dim 7	2	3	1	1	0	2	4	0
Dim 8	2	2	0	2	2	1	2	2

35 VERKOOPAGENT (Aptekersbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	2	3	2	1	2	2	2
Dim 2	3	1	3	1	2	1	2	2
Dim 3	3	1	1	2	2	1	2	3
Dim 4	0	2	5	0	3	4	1	0
Dim 5	1	1	3	3	1	4	1	1
Dim 6	1	2	2	1	2	1	5	1
Dim 7	4	2	2	0	2	1	2	2
Dim 8	3	5	0	1	2	0	3	1

22 ASSURANSIEMAKELAAR-ASST.								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	5	1	2	2	2	2	7
Dim 2	2	1	3	3	1	4	6	3
Dim 3	4	1	1	2	1	6	4	4
Dim 4	2	5	6	4	2	3	1	0
Dim 5	3	1	7	4	3	2	1	2
Dim 6	3	2	0	6	2	4	3	3
Dim 7	3	4	3	4	6	1	0	2
Dim 8	6	4	0	3	4	1	3	2

TABEL 6.2: DIE FREKWENSIES VAN RESPONSE OP DIE VRAELYS VIR POSGROEPE MET LAE HOMOGENITEIT

Nr:	POSGROEP	n =	Kendall (W)	Chi-kwadraat	Beduidendheid
1	Administratiewebestuurder	15	0,2802	29.9679	< 0.001
3	Takbestuurder (Direkteverkope)	19	0,2139	29.2716	< 0.001
4	Takbestuurder (Bouvereniging)	36	0,2344	60.2770	< 0.001
5	Takbestuurder (Meubelhandel)	60	0,2386	102.5705	< 0.001
6	Takbestuurder (Assuransiemakelaar)	47	0,0929	31.3111	< 0.001
8	Klerk	83	0,1149	68.4780	< 0.001
9	Rekenaartegnici (Rekenaarbedryf)	22	0,1856	29.2063	< 0.001
10	Dept.hoof (Bouvereniging)	18	0,2498	31.7440	< 0.001
12	Dept.hoof (Ingenieursbedryf)	38	0,1286	34.9905	< 0.001
14	Eiendomsagent	48	0,2126	73.7154	< 0.001
15	Finansiëlebestuurder	20	0,1795	25.4976	< 0.001
17	Alg.bestuurder (Bouvereniging)	12	0,4462	38.0506	< 0.001
18	Alg.bestuurder (Ingenieursbedryf)	27	0,3254	62.9771	< 0.001
21	Assuransiemakelaar	44	0,0931	29.5127	< 0.001
26	Apteker	87	0,0474	29.5976	< 0.001
27	Produksievoorman (Ingenieursbedryf)	75	0,1030	55.4339	< 0.001
28	Produksiebestuurder (Ingenieursbedryf)	28	0,1925	38.3548	< 0.001
29	Produksiebeplanner (Ingenieursbedryf)	14	0,2486	24.9185	< 0.001
31	Areabestuurder (Meubelhandel)	18	0,3753	48.4720	< 0.001
32	Verkoopagent (Rekenaarbedryf)	33	0,2762	65.0751	< 0.001
33	Verkoopagent (Direkteverkope)	32	0,1392	32.6294	< 0.001
38	Stelselontleder (Rekenaarbedryf)	152	0,1151	124.8692	< 0.001
39	Onderwyser (Privaatskool)	89	0,0883	57.0470	< 0.001
7	Takbestuurder (Skryfbehoefteland)	16	0,1691	19.4587	< 0.01
11	Dept.hoof (Rekenaarbedryf)	15	0,1755	18.7345	< 0.01
13	Areabestuurder (Skryfbehoefteland)	11	0,2538	19.9318	< 0.01
20	Eiseinspekteur (Assuransiemakelaar)	30	0,0910	19.5455	< 0.01
23	Assuransiemakelaar-eisshanteerder	22	0,1306	20.4109	< 0.01
30	Areabestuurder (Voedselverkope)	26	0,1016	18.8554	< 0.01
36	Verkoopagent (Skryfbehoeftes)	44	0,0661	20.7508	< 0.01
37	Sekretaresse/Tikster	22	0,1370	21.6533	< 0.01
40	Opleier	48	0,0702	24.1565	< 0.01
16	Voedselverkope-konsessiehouer	21	0,1107	16.6544	< 0.05
24	Assuransiemakelaar-spanleier	28	0,0875	17.3861	< 0.05
25	Bemarkingsbestuurder	12	0,1982	17.1443	< 0.05
34	Verkoopagent (Ingenieursbedryf)	29	0,0669	14.0595	< 0.05
22	Assuransiemakelaar-asst.	23	0,0773	12.6514	< 0.10
2	Bankbeampte	23	0,0486	7.9864	< 0.30
19	Alg.bestuurder (Skryfbehoefteland)	13	0,0685	6.3632	< 0.50
35	Verkoopagent (Aptekersbedryf)	15	0,0247	2.6236	< 0.90

TABEL 6.3: DIE STATISTIESE BEDUIDENDHEID VAN DIE HOMOGENITEIT VAN POSGROEPE

Nr:	POSGROEP	n =	Kendall (W)	Chi-kwadraat	Beduidendheid
35	Verkoopagent (Aptekersbedryf)	15	0.0247	2.6236	< 0.90
<p>Verklaring:</p> <p>Die posbektelers in hierdie groep is almal jong dames wat baie min, of geen, vorige werkserwaring het nie. Die enigste voorvereiste vir die pos is 'n aangename persoonlikheid en 'n goeie voorkoms. Die verkoopagente besoek apteke en kontroleer die verkoopsvoorraad. Hulle stel ook soms nuwe produkte aan die aptekers bekend. Hulle werk amper nooit as 'n span nie. Omrede die personeelomset in die posgroep baie hoog is, doen die maatskappy geen spesifieke loopbaanontwikkeling nie. Daar is skynbaar geen faktore wat die posbektelers van die gemiddelde persoon onderskei nie.</p>					
19	Alg.bestuurder (Skryfbehoeftehandeling)	13	0.0685	6.3632	< 0.50
<p>Verklaring:</p> <p>Daar kon geen verklaring vir hierdie verskynsel gevind word nie. Die maatskappy waaruit die steekproef afkomstig is, wou nie inligting oor hulle senior bestuurslede verskaf nie.</p>					
2	Bankbeampte	23	0.0486	7.9864	< 0.30
<p>Verklaring:</p> <p>Die bankbeamptes is doelbewus as 'n kontrolegroep gekies omrede hulle 'n statusvlak eerder as 'n gespesialiseerde posgroep verteenwoordig. Die groep bestaan uit 'n wye verskeidenheid van beroepsdissiplines wat in die bank voorkom en vorm nie 'n werkseenheid nie. Die toetsresultate van hierdie groep word afsonderlik bespreek.</p>					
22	Assuransiemakelaar-asst.	23	0.0773	12.6514	< 0.10
<p>Verklaring:</p> <p>Hierdie posgroep verteenwoordig die eerste vlak van intrede tot die assuransiemakelaarsberoep. Geen van die drie maatskappye uit wie die steekproef geneem is het enige noemenswaardige kriteria vir keuring nie. Die meeste posbektelers is jonk en onervare. Omrede die persoon as 'n assistent vir 'n bekwame makelaar werk, word daar van die hom verwag om 'n verskeidenheid roetine take te verrig. Eers wanneer die posbektelers genoeg ervaring in die algemene doen en late van die maatskappy opgedoen het, word hy oorweeg vir verdere opleiding as 'n makelaar. Selfs dan vind daar nie 'n streng keuring plaas nie, die besluit berus hoofsaaklik by die posbektelers self en dit is meer 'n kwessie van belangstelling as vaardigheid. Die termyn in die pos is kort. Die personeelomset in die posgroep is relatief hoog en dit wil voorkom asof persone met werklike belangstelling en ontwikkelingspotensiaal gou tot makelaar bevorder word. Daar is geen aanduiding dat persone in hierdie groep van die gemiddelde persoon verskil nie.</p>					

TABEL 6.4: POSGROEPE WAT NIE AAN DIE TOETS VIR HOMOGENITEIT VOLDOEN NIE

Die frekwensieverspreiding van vraelys response, wat deur respondente in nie-homogene posgroepe gelewer is (sien tabel 6.2), bevat byna geen groepeerings rondom sentrale punte nie. Die frekwensies is wyd versprei en dit illustreer die basis waarop Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming bereken word.

Volgens die resultate van die studie kan die nulhipotese in hierdie geval, naamlik dat die mate van ooreenstemming tussen persone se rolvoorkeure in verskillende posgroepe nie beduidend is nie, nie aanvaar word nie. Dit blyk dus dat groepe wat uit persone met die een of ander grondliggende eienskap saamgestel word, wel 'n betekenisvolle mate van homogeniteit vertoon.

### 6.3.2 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN HIPOTESE 1

Die bevinding dat die posgroepe in hierdie studie so sterk homogeen vertoon, het talle implikasies in terme van die oorspronklike vraagstukke wat in die voorafgaande literatuurstudies vermeld is. Omrede die steekproef omvangryk was, en daar met statisties aanvaarbare steekproefgroottes gewerk kon word, kan daar met 'n redelike mate van sekerheid gesê word dat die resultate verbonde aan hipotese 1 na die bedryf veralgemeenbaar is.

Ten opsigte van persoonlikheidskenmerke dui die aanvaarding van die eerste hipotese daarop dat mense in hulle werksverband, beduidende vlakke van konsekwentheid ten opsigte van rolvoorkeure besit. Die studie lewer dus 'n betekenisvolle bydrae tot die oplossing van die vraagstukke en vertwyfeling oor menslike konsekwentheid, waarna daar in paragraaf 2.1 verwys word. Of die waargenome konsekwentheid in die studie te wyte is aan persoonlikheidskenmerke kan daar nie uitsluitel oor gegee word nie. Die roldimensies kan volgens die literatuur tot 'n mate met introversie - ekstroversie geassosieer word. Tydens die interpretering van die hipoteses wat betrekking op die eienskappe van die spesifieke posgroepe het, word daar verder op hierdie saak ingegaan.

Ten opsigte van rolvoorkeure, soos in paragraaf 3.5.3 bespreek, sluit die studie aan by Katz en Kahn (1978) se beskouing dat rolgedrag konsekwent is. Die bevindinge van hipotese 1 dui aan dat mense in geordende posgroepe betekenisvolle vlakke van dieselfde ingesteldheid ten opsigte van groepsrolstelle het. Dit bevestig ook Levinson (1971) se siening, wat in paragraaf 3.5.3. vermeld word, naamlik dat mense bepaalde predisposisies ten opsigte van hulle rolle in organisasies openbaar.

### 6.3.3 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN DIE EERSTE NAVORSINGSVRAAGSTUK

In paragraaf 5.3.2 is daar verwys na die vraag of statusrange moontlik kenmerkende rolingesteldhede verteenwoordig. In die studie is daar inligting met betrekking tot 23 bankbeamptes op dieselfde statusvlak verkry. Die respondente verteenwoordig 'n verskeidenheid van beroepe, byvoorbeeld op die gebied van finansies, personeel, opleiding, reklame, kliëntdienste, administrasie, sekuriteit en eiendomsontwikkeling. Die resultate van die Kendall koëffisiënt van ooreenstemmingstoets word in tabel 6.5 verskaf.

Nr:	POSGROEP	n =	Kendall (W)	Chi-kwadraat	Beduidendheid
2	Bankbeampte	23	0.0486	7.9864	< 0.30

TABEL 6.5: RESULTATE VAN DIE STATISTIESE TOETS VIR HOMOGENITEIT VAN DIE BANKBEAMPTE-POSGROEP

Die waargenome beduidendheidspeil, vir Kendall se koëffisiënt van ooreenstemming, van 0.30 dui aan dat daar 'n 30% waarskynlikheid bestaan dat die groeplede nie dieselfde parameters vir die keuse van rolvoorkeure op die vraelys in hierdie studie gebruik het nie. Omrede daar betekenisvolle konsekwentheidsvlakke by die meerderheid van ander posgroepe waargeneem word, kan daar aanvaar word dat

rolpredisposisies waarskynlik nie 'n betekenisvolle faktor in statusgroeperings by die betrokke bank is nie. Omrede daar net een bedryfsektor vir hierdie aspek van die studie gebruik is, kan daar nie na ander bedrywe veralgemeen word nie. Die betrokke statusvlak is egter kenmerkend van baie ander bedrywe, en omdat dit nie hier 'n statisties betekenisvolle konsekwentheid vertoon het nie, lewer dit 'n belangrike bydrae tot beantwoording van die eerste navorsingsvraagstuk. In die eerste navorsingsvraagstuk, paragraaf 5.3.2, is daar verwys na die vraag of rolingesteldhede nie miskien 'n diskriminante faktor by statusrange is nie. Die resultate van die studie dui aan dat dit nie by 'n bepaalde bank die geval is nie.

#### 6.3.4 BESPREKING VAN HIPOTESE 2

*Die mate van ooreenstemming tussen mense op verskillende bestuursvlakke.*

Die aanvaarding of verwerping van die tweede hipotese is afhanklik van die grootte van die waarskynlikheid dat posgroepe, wat in 'n hiërargiese verwantskap tot mekaar staan, ooreenstemmende rolvoorkeure het. Die intermediêre toets, waarna daar in paragraaf 5.8.2 verwys word, is as die eerste stap in die ontleding van die resultate wat op hierdie hipotese betrekking het, toegepas. Die resultate van die toets is net as 'n vertrekpunt vir verdere ontleding van assosiasies gebruik, en word as bylae C gerapporteer.

Die Chi-kwadraat toetsstatistiek vir 2x2 gebeurlikheidstabelle, wat vervolgens gebruik word, verskaf 'n aanduiding van die mate van verskil wat daar in die waargenome responspatrone van twee groepe voorkom. Hoe groter die  $X^2$ -waarde van die toetsstatistiek is, hoe groter is die waarskynlikheid dat die twee groepe ten opsigte van die metings verskil (Siegel en Castellan, 1988, p.114). Die beduidendheidspeil van 0.05 en kleiner, wat vir hierdie studie gebruik word, vereis 'n  $X^2$ -waarde van groter of gelyk aan 3.84 vir een vryheidsgraad.

#### 6.3.4.1      ONDERSKEID TUSSEN MULTI- EN ENKELBEDRYFSEKTORE SE TOETSRESULTATE

Omrede die steekproefdata vir algemene bestuurders nie 'n aanvaarbare vlak van homogeniteit getoon het nie, kon hierdie posvlak nie vir die vergelyking tussen posvlakke gebruik word nie (verwys na tabel 6.4). Die volgende posgroepe het wel betekenisvolle homogeniteite en assosiasies getoon, en is vir verdere studie in twee subgroepe ingedeel:

##### Subgroep Nr 1 : MULTI-BEDRYFSEKTOR

Dit is areabestuurders, takbestuurders en departementshoofde wat uit verskeie bedryfsektore afkomstig is. In hierdie verdeling is daar nie gepoog om direkte rapporteringslyne tussen die vlakke te behou nie. Al die poste wat onder elk van die postitels ressorteer is as een groep geklassifiseer. Die Kendall koëffisiënte van ooreenstemming, tesame met die aanverwante toetsstatistieke, word vir hierdie groeperings in tabel 6.6 aangetoon.

##### Subgroep Nr 2 : ENKEL-BEDRYFSEKTOR

Dit is areabestuurders en takbestuurders in twee spesifieke meubel- en skryfbehoeftehandelaars. In hierdie verdeling is die rapporteringslyne tussen die twee groepe behou. Die Kendall koëffisiënte van ooreenstemming, tesame met die aanverwante toetsstatistieke vir hierdie groeperings, word in tabel 6.7 aangetoon.

#### 6.3.4.2      RAPPORTERING VAN DIE TOETSRESULTATE

Die toetsresultate wat op hierdie hipotese betrekking het word in tabelle 6.6 en 6.7 gegee. Tabel 6.6 bevat besonderhede van subgroep 1 en tabel 6.7 van subgroep 2.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN DRIE VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
VERGELYKING TUSSEN AREABESTUURDERS, DEPARTEMENTSHOOFDE EN TAKBESTUURDERS								
Areabestuurders met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Takbestuurders	0.065	0.344	3.108	0.288	0.001	0.020	0.024	0.047
Departementshoofde	0.815	3.090	9.319	8.403	0.000	0.008	1.762	3.316
Departementshoofde met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Areabestuurders	0.815	3.090	9.319	8.403	0.000	0.008	1.762	3.316
Takbestuurders	2.841	2.449	3.760	8.250	0.136	0.000	4.618	7.622
Takbestuurders met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Departementshoofde	2.841	2.449	3.760	8.250	0.136	0.000	4.618	7.622
Areabestuurders	0.065	0.344	3.108	0.288	0.001	0.020	0.024	0.047

Addisionele statistiese inligting	Areabestuurders	Dept.hoofde	Takbestuurders
Underskeie steekproefgroottes:	n = 55	n = 71	n = 178
Kendall koëffisiënt van ooreenstemming:	0.1760	0.1477	0.1342
Chi-kwadraattoetsstatistiek:	67.795	73.422	167.212
Beduidendheidspeil:	< 0.001	< 0.001	< 0.001

TABEL 6.6: TOETSRESULTATE VAN DIE VERGELYKING TUSSEN DIE ROLVOORKEURE VAN DRIE BESTUURSVLAKKE

Die toetsresultate van subgroep 1 (tabel 6.6) dui aan dat daar statisties betekenisvolle verskille ten opsigte van die rolkeuses tussen die volgende posgroepe voorkom:

- (i) Areabestuurders en Departementshoofde en
- (ii) Takbestuurders en Departementshoofde.



Dit blyk egter dat die rolvoorkeure van Areabestuurders en Takbestuurders nie betekenisvol van mekaar verskil nie. Sewe van die agt roldimensies het beduidendheidspeile met 'n kans groter as 30% dat die groepe van mekaar verskil, getoon.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN TWEE BESTUURSVLAKKE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word in grysskakering aangedui.)								
VERGELYKING TUSSEN AREABESTUURDERS EN TAKBESTUURDERS								
BEDRYFSEKTOR	1	2	3	4	5	6	7	8
Meubelhandelaar	0.110	0.643	0.130	0.072	0.731	0.731	0.024	2.069
Skryfbehoeftelandelaar	0.000	p=0.271	p=0.325	p=0.325	p=0.271	p=0.308	p=0.132	p=0.132

Addisionele statistiese inligting (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadraatwaarde > 14.07 benodig)				
Steekproef groottes:	MEUBELHANDELAAR		SKRYFBEHOEFTEHANDELAAR	
	AREABESTUURDERS n = 18	TAKBESTUURDERS n = 60	AREABESTUURDERS n = 11	TAKBESTUURDERS n = 16
Kendall (W):	0.3847	0.2442	0.2559	0.1737
Chi-kwadraat:	48.472	102.570	19.931	19.459
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.001	< 0.01	< 0.01

TABEL 6.7: TOETSRESULTATE VAN DIE VERGELYKING TUSSEN DIE ROLVOORKEURE VAN TWEE BESTUURSVLAKKE BY 'n MEUBEL- EN SKRYFBEHOEFTEHANDELAAR

Die toetsresultate van subgroep 2 (tabel 6.7) lewer geen statisties betekenisvolle verskille ten opsigte van die rolkeuses tussen die twee posgroepe op nie. Dit wil dus voorkom asof daar nie betekenisvolle verskille tussen die rolvoorkeure van die areabestuurders en takbestuurders in die betrokke meubel- en skryfbehoeftelandelaars se maatskappy is nie. Omrede daar egter beduidende verskille in subgroep 1 se rolvoorkeure waargeneem is, word die nulhipotese in

hierdie geval, naamlik dat die mate van ooreenstemming tussen persone in verskillende bestuursvlakke se rolvoorkeure nie beduidend is nie, aanvaar.

### 6.3.5 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN HIPOTESE 2

#### 6.3.5.1 AFLEIDINGS GEGROND OP DIE STEEKPROEF

Die bevinding dat die rolvoorkeure van areabestuurders en takbestuurders in multi-sowel as enkelbedryfsektore nie betekenisvol van mekaar verskil nie, verskaf belangrike inligting met betrekking tot vraagstuk 1 (sien paragraaf 5.3.2).

Die resultate dui moontlik daarop dat die rolaanpassing van die een posvlak na die ander nie noemenswaardige probleme vir posbektelers hoef te skep nie. Soos reeds in die literatuurstudie (paragraaf 3.5.1) bespreek, blyk dit dat toegeskrewe rolle 'n belangrike komponent van organisasiegedrag is. Dit stel maatskappye in staat om die verwagtinge van groeplede te koördineer en te stabiliseer. Gevolglik dui die resultate van hierdie studie daarop dat maatskappye met 'n hoë mate van vrymoedigheid kan aanneem dat, ten opsigte van rolvoorkeure, posbektelers uit takbestuursrange maklik na die areabestuurvlak kan oorskakel.

#### 6.3.5.2 VERALGEMEENBAARHEID VAN DIE RESULTATE


Daar moet deurgans in gedagte gehou word dat die hipoteses bedoel is om die rolindelingsmetodiek op 'n praktiese wyse te evalueer. Die samestelling van die studie se steekproef was geensins 'n poging om na alle posvlakke in alle bedryfsektore te kyk nie. Net 'n deeltjie van die bedryf is vir die studie gebruik en derhalwe hoef die voorafgaande gevolgtrekking in paragraaf 6.3.5.1 nie noodwendig in alle gevalle te geld nie. Vir die maatskappye wat wel aan die studie deelgeneem het, kan hierdie aannames met vrug gebruik word, maar ander maatskappye sal eers inligting met betrekking tot hul onderskeie posgroepe moet inwin en dan die vergelykings tref. Ten opsigte van die proses van rolidentifisering het die resultate, verbonde aan hierdie hipotese, bevestig dat die metodiek meriete in die bedryf het.

### 6.3.6 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN DIE TWEDE NAVORSINGSVRAAGSTUK

In paragraaf 5.3.2 is die tweede navorsingsvraagstuk rondom die kwessie van bedryfsektore wat dieselfde benamings vir poste gebruik, geformuleer. Die basiese vraag is of daar betekenisvolle verskille tussen postitels uit verskillende bedrywe is. Deur middel van hipotese 2 word daar in hierdie studie na die vergelykbaarheid tussen posgroepe met dieselfde postitels gekyk.

Weens die omvangrykheid van die rapportering, wat ten opsigte van hierdie deel van die studie gedoen word, is daar besluit om eers net die resultate van die onderskeie subgroepe te gee. Daarna word die effek van die resultate op hierdie navorsingsvraagstuk in paragraaf 6.3.6.5 in sy geheel saamgevat.

Vir die doel van afsonderlike bespreking van resultate, is die volgende subgroepe saamgestel:



POSGROEP	Aantal maatskappye:	Steekproef-grootte:
Takbestuurders	5	178
Verkoopspersoneel	8	138
Assuransiemakelaar-personeel	4	117
Produksiebedryf-personeel	11	155

Die resultate van elk van bogenoemde posgroepe word vervolgens afsonderlik behandel.

#### 6.3.6.1 INTERPRETASIE VAN DIE EENVORMIGHEID VAN TAKBESTUUR AS 'n POSGROEP IN VYF AFSONDERLIKE MAATSKAPPYE

Die toetsresultate vir hierdie groep word in tabelle 6.8.1 en 6.8.2 gerapporteer. Daar is betekenisvolle verskille op vyf van die agt roldimensies gevind.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN TAKBESTUURDERS UIT VERSKILLENDE BEDRYFSEKTORE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Direkteverkope met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Bouvereniging	0.066	1.766	0.058	6.696	0.045	0.205	0.528	2.572
Meubelhandel	1.872	0.080	0.817	0.215	2.023	0.067	0.694	0.067
Assur'makelaar	0.006	4.887	1.361	6.670	1.784	0.023	0.007	9.984
Skryfhandel	0.745	p=0.111	0.119	1.527	p=0.262	0.000	0.060	0.000
Bouvereniging met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Direkteverkope	0.066	1.766	0.058	6.696	0.045	0.205	0.528	2.572
Meubelhandel	3.440	1.792	3.927	6.827	4.703	0.648	0.050	2.864
Assur'makelaar	0.060	0.794	0.776	0.005	4.114	0.041	0.394	2.369
Skryfhandel	1.182	0.076	0.047	0.332	0.337	0.596	0.001	1.182
Meubelhandel met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Bouvereniging	3.440	1.792	3.927	6.827	4.703	0.648	0.050	2.864
Direkteverkope	1.872	0.080	0.817	0.215	2.023	0.067	0.694	0.067
Assur'makelaar	2.289	7.517	11.383	7.202	0.022	0.176	0.604	14.090
Skryfhandel	0.053	0.900	0.610	0.880	0.333	0.012	0.000	0.052
Assur'makelaar met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Meubelhandel	2.289	7.517	11.383	7.202	0.022	0.176	0.604	14.090
Bouvereniging	0.060	0.794	0.776	0.005	4.114	0.041	0.394	2.369
Direkteverkope	0.006	4.887	1.361	6.670	1.784	0.023	0.007	9.984
Skryfhandel	0.632	0.252	1.173	0.220	0.262	0.252	0.004	6.545
Skryfhandel met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Assur'makelaar	0.632	0.252	1.173	0.220	0.262	0.252	0.004	6.545
Meubelhandel	0.053	0.900	0.610	0.880	0.333	0.012	0.000	0.052
Bouvereniging	1.182	0.076	0.047	0.332	0.337	0.596	0.001	1.182
Direkteverkope	0.745	p= 0.111	0.119	1.527	p= 0.262	0.000	0.060	0.000

TABEL 6.8.1: TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGSTUSSEN ROLVOORKEURE VAN TAKBESTUURDERS IN VYF VERSKILLENDE BEDRYWE

Addisionele statistiese inligting met betrekking tot tabel 6.7 (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadraatwaarde > 14.07 benodig)					
Steekproef groottes:	Direkteverkope	Bouvereniging	Meubelhandel	Assur'makelaar	Skryfhandel
	n = 19	n = 36	n = 60	n = 47	n = 16
Kendall (W):	0.2138	0.2344	0.2385	0.0929	0.1690
Chi-kwadraat:	29.272	60.277	102.570	31.311	19.459
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.01

TABEL 6.8.2: ADDISIONELE STATISTIESE INLIGTING VERBONDE AAN DIE TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN TAKBESTUURDERS IN VYF VERSKILLENDE BEDRYWE

Volgens die aantal gevalle waar daar betekenisvolle verskille tussen die onderskeie subgroepe waargeneem is, blyk dit dat die volgende afleidings ten opsigte van takbestuurders se rolvoorkeure in die betrokke steekproefgroepe gemaak kan word:

Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander takbestuurders:	Verskil van ander takbestuurders:
<i>Direkteverkope</i>	<i>Meubelhandelaar Skryfbehoeftehandelaar</i>	<i>Bouvereniging (1) Assuransiemakelaars (3)</i>
<i>Bouvereniging</i>	<i>Skryfbehoeftehandelaar</i>	<i>Direkteverkope (1) Meubelhandel (3) Assuransiemakelaars (1)</i>
<i>Meubelhandelaar</i>	<i>Direkteverkope Skryfbehoeftehandelaar</i>	<i>Bouvereniging (3) Assuransiemakelaars (4)</i>
<i>Assuransiemakelaars</i>	<i>Geen</i>	<i>Meubelhandelaar (4) Bouvereniging (1) Direkteverkope (3) Skryfbehoeftehandelaar (1)</i>
<i>Skryfbehoeftehandelaar</i>	<i>Meubelhandelaar Bouvereniging Direkteverkope</i>	<i>Assuransiemakelaars (1)</i>

Nota: Die aantal roldimensies wat verskil word in hakies aangedui.

Uit bogenoemde vergelyking tussen die onderskeie takbestuursgroepe wil dit voorkom asof die rolvoorkeure van die takbestuurders, wat in die studie gebruik is, op die volgende wyse ingedeel kan word:

- (i) Direkteverkope + Meubelhandelaar + Skryfbehoeftehandelaar
- (ii) Assuransiemakelaars
- (iii) Bouvereniging

Subgroep (i) bestaan hoofsaaklik uit mense wat in die kleinhandel bedrywig is. Die takbestuurders beheer almal administratiewe en verkoopsprosesse wat te make het met kommersiële bedrywigheide. Hulle werk behels die beheer van aankope, produkuitstallings, voorraad, verkope, geldinvordering, krediet en personeelbestuur. Hierdie prosesse is min of meer dieselfde in al drie die bedryfsektore en die subgroep het derhalwe talle voor die hand liggende gemeenskaplike rolvereistes wat die ooreenstemming verklaar.

Subgroepe (ii) en (iii) verteenwoordig bedrywe wat in baie opsigte van die kleinhandel verskil. Eerstens is takbestuurders, wat by assuransiemakelaars werk, hoofsaaklik by administratiewe werk en personeelsake betrokke. Hulle moet 'n hoë vlak van kennis van versekering hê. Tweedens is die bouverenigingbestuurder iemand wat met finansiële beleggings en personeelaangeleenthede werk. Daar is dus wel klein verskille in die besigheidsoriëntering van die twee groepe maar beide het te make met die risiko van beleggings in vaste bates. Geeneen verrig enige van die produk-gerigte aktiwiteite wat by die kleinhandelaars van toepassing is nie.

Die subgroepe onder takbestuurders, wat deur middel van die rolindelingsmetode van die studie geïdentifiseer is, kan dus op logiese wyse uit die werksverband van elkeen verklaar word.

**Bevinding:**

Ten opsigte van hierdie deel van die studie, word daar gevind dat die takbestuurder postitel nie 'n betekenisvolle mate van ooreenstemming in die rolvoorkeure van

posbkleërs verteenwoordig nie. Alleen in gevalle waar daar duidelike ooreenkomste in posverantwoordelikhede is, is daar homogeniteit van rolvoorkeure gevind.

### 6.3.6.2 INTERPRETASIE VAN DIE EENVORMIGHEID VAN VERKOOPSPERSONEEL AS 'n POSGROEP IN VIER AFSONDERLIKE BEDRYWE

Die toetsresultate vir hierdie groep word in tabel 6.9 gerapporteer. Volgens die aantal gevalle waar daar betekenisvolle verskille tussen die onderskeie subgroepe waargeneem is, blyk dit dat die volgende afleidings ten opsigte van verkoops personeel se rolvoorkeure in die betrokke steekproefgroepe gemaak kan word:

Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander verkoops personeel:	Verskil van ander verkoops personeel:
<i>Rekenaarbedryf</i>	Geen	<i>Direkteverkope (2)</i> <i>Ingenieursbedryf (3)</i> <i>Skryfbehoeftehandelaar (4)</i>
<i>Direkteverkope</i>	Geen	<i>Rekenaarbedryf (2)</i> <i>Ingenieursbedryf (1)</i> <i>Skryfbehoeftehandelaar (3)</i>
<i>Ingenieursbedryf</i>	Geen	<i>Direkteverkope (1)</i> <i>Rekenaarbedryf (3)</i> <i>Skryfbehoeftehandelaar (1)</i>
<i>Skryfbehoeftehandelaar</i>	Geen	<i>Ingenieursbedryf (1)</i> <i>Direkteverkope (3)</i> <i>Rekenaarbedryf (4)</i>

*Nota: Die aantal roldimensies wat verskil word in hakies aangedui.*

Uit bogenoemde vergelyking tussen die subgroepe blyk dit dat die rolvoorkeure van verkoops personeel betekenisvol van mekaar verskil. Ses uit die agt roldimensies het as diskriminante faktore in die vergelyking voorgekom.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN VERKOOPSPERSONEEL UIT VERSKILLENDE BEDRYFSEKTORE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Rekenaarbedryf met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Direkteverkope	1.447	0.068	0.170	8.333	2.140	0.014	0.414	14.943
Ingenieursbedryf	9.154	0.069	0.010	3.912	7.681	0.057	1.195	1.375
Skryfhandel	12.649	5.990	0.516	1.918	9.012	0.573	1.203	14.011
Direkteverkope met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Rekenaarbedryf	1.447	0.068	0.170	8.333	2.140	0.014	0.414	14.943
Ingenieursbedryf	2.691	0.040	0.000	0.374	1.268	0.015	3.723	5.855
Skryfhandel	4.372	5.585	0.000	2.418	1.530	0.127	4.082	0.048
Ingenieursbedryf met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Direkteverkope	2.691	0.040	0.000	0.374	1.268	0.015	3.723	5.855
Rekenaarbedryf	9.154	0.069	0.010	3.912	7.681	0.057	1.195	1.375
Skryfhandel	0.000	3.177	0.082	0.329	0.035	0.035	0.007	4.842
Skryfhandel met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingenieursbedryf	0.000	3.177	0.082	0.329	0.035	0.035	0.007	4.842
Direkteverkope	4.372	5.585	0.000	2.418	1.530	0.127	4.082	0.048
Rekenaarbedryf	12.649	5.990	0.516	1.918	9.012	0.573	1.203	14.011

Addisionele statistiese inligting (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadraatwaarde > 14.07 benodig)				
Steekproef groottes:	Rekenaarbedryf	Direkteverkope	Ingenieursbedryf	Skryfhandel
	n = 33	n = 32	n = 29	n = 44
Kendall (W):	0.2762	0.1392	0.0669	0.0660
Chi-kwadraat:	65.075	32.629	14.059	20.750
Beduiden'speil:	< 0.001	< 0.001	< 0.05	< 0.01

TABEL 6.9: TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN VERKOOPSPERSONEEL IN VIER VERSKILLENDE BEDRYWE



By nadere ondersoek is daar gevind dat die aard van die produk, die manier van verkoop, asook die wyse waarop posbekteërs in hul onderskeie ondernemings inskakel, wesenlik onder die subgroepe verskil. Die posvereistes in elk van die bedrywe verskil van mekaar en gevolglik is daar afgelei dat die rolverwagtinge ook anders sal wees.

Bevinding:

Weens die groot mate van verskil in rolvoorkeure tussen die onderskeie subgroepe is daar tot die slotsom gekom dat verkoopspersoneel in verskillende bedrywe heelwaarskynlik nie direk vergelykbare rolvoorkeure het nie.

#### 6.3.6.3 INTERPRETASIE VAN DIE EENVORMIGHEID VAN PERSONEEL BY VIER VERSKILLENDE ASSURANSIEMAKELAARS

Hierdie posgroep is vir verdere ondersoek uitgesonder weens die belangstelling wat die senior bestuur van die betrokke maatskappye in die bevinding van die studie getoon het. In die assuransiemakelaarsbedryf is vraagstuk 2 'n belangrike aspek, en kan die studie van groot waarde wees. Die toetsresultate vir hierdie groep word in tabel 6.10 gerapporteer. Soos reeds in tabel 6.4 aangedui, het die groep makelaarsassistente net 'n beduidendheidspeil van  $< 0.10$  in terme van homogeniteit vertoon. Hierdie groep is nogtans met die doel op volledigheid van die studie by die ontleding van groepsverskille ingesluit. Volgens die toetsresultate is daar net by een roldimensie tussen makelaars en eisehanteerders 'n betekenisvolle verskil in rolvoorkeure waargeneem. Al die ander verskille is statisties onbeduidend.

By nadere ondersoek blyk dit dat die basiese werk, wat die onderskeie klasse van assuransiemakelaars doen, baie dieselfde is. Die interaksie met kliënte en onderlinge skakeling met ander lede van die maatskappye volg dieselfde patroon by al vier maatskappye. Alleen die grootte van die kliënt se portefeulje dui 'n mate van verskil tussen die subgroepe aan. Die eisehanteerders neig egter wel om meer onafhanklik van ander mense in die maatskappye te werk, en dit verklaar moontlik die een verskil wat opgemerk is.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN ASSURANSIEMAKELAARS-PERSONEEL UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Makelaar met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Makelaar-asst.	0.182	0.885	0.002	0.047	1.639	0.008	0.015	2.270
Eisehanteerder	2.776	1.281	0.008	0.097	0.190	0.068	0.201	4.067
Spanleier	1.282	0.768	0.168	0.001	0.001	0.003	0.047	1.200
Makelaar-asst. met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Makelaar	0.182	0.885	0.002	0.047	1.639	0.008	0.015	2.270
Eisehanteerder	0.679	0.013	0.040	0.061	0.182	0.023	0.040	0.033
Spanleier	p=1.000	p=0.500	p=1.000	p=1.000	p=0.500	p=1.000	p=1.000	p=1.000
Eisehanteerder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Makelaar-asst.	0.679	0.013	0.040	0.061	0.182	0.023	0.040	0.033
Makelaar	2.776	1.281	0.008	0.097	0.190	0.068	0.201	4.067
Spanleier	0.109	3.733	0.182	0.206	0.287	0.001	0.572	0.459
Spanleier met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Eisehanteerder	0.109	3.733	0.182	0.206	0.287	0.001	0.572	0.459
Makelaar-asst.	p=1.000	p=0.500	p=1.000	p=1.000	p=0.500	p=1.000	p=1.000	p=1.000
Makelaar	1.282	0.768	0.168	0.001	0.001	0.003	0.047	1.200

Addisionele statistiese inligting (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadraatwaarde > 14.07 benodig)				
Steekproef groottes:	Makelaar	Makelaar-assistent	Eisehanteerder	Spanleier
		n = 44	n = 23	n = 22
Kendall (W):	0.0930	0.0773	0.1306	0.0874
Chi-kwadraat:	29.513	12.651	20.411	17.386
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.10	< 0.01	< 0.01

TABEL 6.10: TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN PERSONEEL IN VIER VERSKILLENDE ASSURANSIEMAKELAARS

Bevinding:

Die vier primêre posverdelings in die assuransiemakelaarsbedryf, naamlik makelaar, makelaarsassistent, eisehanteerder en spanleier toon nie statisties betekenisvolle verskille ten opsigte van rolvoorkeure nie.

#### 6.3.6.4 INTERPRETASIE VAN DIE EENVORMIGHEID VAN PRODUKSIE-PERSONEEL IN ELF VERSKILLENDE MAATSKAPPYE

Die toetsresultate vir hierdie groep word in tabel 6.11 gerapporteer. Daar is betekenisvolle verskille op vier van die agt roldimensies gevind. Volgens die aantal gevalle waar daar betekenisvolle verskille tussen die onderskeie subgroepe waargeneem is, blyk dit dat die volgende afleidings ten opsigte van produksie-personeel se rolvoorkeure in die betrokke steekproefgroepe gemaak kan word:

Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander produksie-personeel:	Verskil van ander produksie-personeel:
<i>Prod'voorman</i>	<i>Prod'beplanner</i>	<i>Prod'bestuurder (2)</i> <i>Departementshoof (2)</i>
<i>Prod'bestuurder</i>	<i>Departementshoof</i>	<i>Prod'voorman (2)</i> <i>Prod'beplanner (1)</i>
<i>Prod'beplanner</i>	<i>Prod'voorman</i> <i>Prod'bestuurder</i>	<i>Prod'bestuurder (1)</i>
<i>Departementshoof</i>	<i>Prod'bestuurder</i> <i>Prod'beplanner</i>	<i>Prod'voorman (2)</i>

*Nota: Die aantal roldimensies wat verskil word in hakies aangedui.*

Uit bogenoemde vergelyking tussen die subgroepe blyk dit dat die rolvoorkeure in die betrokke maatskappye van produksievoormanne en produksiebestuurders, en ook produksievoormanne en departementshoofde, die meeste van mekaar verskil. Die produksievoormanne verskil aan die een kant met departementshoofde terwyl die produksiebestuurders aan die ander kant met die produksiebeplanners verskil. Vier van die roldimensies verskil nie betekenisvol tussen die groepe nie.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN PRODUKSIE-PERSONEEL UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPYE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Prod'voorman met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Prod'bestuurder	3.630	2.714	1.270	2.698	0.007	0.018	3.906	10.468
Prod'beplanner	0.035	1.188	0.001	2.631	0.476	0.435	0.000	0.015
Dept.hoof	3.529	0.014	1.262	4.950	2.230	0.000	1.159	5.089
Prod'bestuurder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Prod'voorman	3.630	2.714	1.270	2.698	0.007	0.018	3.906	10.468
Prod'beplanner	1.444	5.027	0.109	0.019	0.117	0.348	2.030	3.281
Dept.hoof	0.001	1.427	0.013	0.000	0.724	0.027	0.483	0.951
Prod'beplanner met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Prod'bestuurder	1.444	5.027	0.109	0.019	0.117	0.348	2.030	3.281
Prod'voorman	0.035	1.188	0.001	2.631	0.476	0.435	0.000	0.015
Dept.hoof	1.226	1.384	0.072	0.004	0.036	0.515	0.539	0.808
Dept.hoof met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Prod'voorman	3.529	0.014	1.262	4.950	2.230	0.000	1.159	5.089
Prod'bestuurder	0.001	1.427	0.013	0.000	0.724	0.027	0.483	0.951
Prod'beplanner	1.226	1.384	0.072	0.004	0.036	0.515	0.539	0.808
Addisionele statistiese inligting (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadraatwaarde > 14.07 benodig)								
Steekproef groottes:	Prod'voorman	Prod'bestuurder	Prod'beplanner	Dept.hoof				
	n = 75	n = 28	n = 14	n = 38				
Kendall (W):	0.1030	0.1925	0.2486	0.1285				
Chi-kwadraat:	55.434	38.355	24.918	34.990				
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.001				

TABEL 6.11: TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE  
VAN PRODUKSIE-PERSONEEL IN ELF VERSKILLENDE MAATSKAPPYE

Dit wil derhalwe voorkom asof die vier posgroepe elkeen unieke rolvoorkeure het wat die een van die ander onderskei.

By nadere ondersoek is daar vasgestel dat die verskil tussen voormanne en bestuurders hoofsaaklik ten opsigte van die omvang van verantwoordelikhede is. Die voormanne is direk by die dag-tot-dag aktiwiteite van spesifieke produksietake betrokke. Die behoefte aan inter-persoonlike kommunikasie is relatief direk en beperk tot die ontvang en gee van instruksies. Die bestuurders daarteenoor het 'n baie groter verskeidenheid van verantwoordelikhede en moet aan 'n weier spektrum van kommunikasievereistes voldoen.

Die produksiebeplanners verrig 'n gespesialiseerde taak wat vereis dat hulle by al die ander produksieaspekte moet inskakel. Hierdie subgroep het dan ook die grootste mate van ooreenstemming in rolvoorkeure met die ander subgroepe vertoon. Die departementshoofde is spesialiste wat verantwoordelikheid neem vir bepaalde bestuursaspekte in die vervaardigingsopset. Hulle rapporteer in baie gevalle aan bestuur en werk nou saam met die produksiebeplanners.

Bevinding:

Die toetsresultate dui daarop dat die posbektors in die vier produksiegroepe wat in die studie opgeneem is, betekenisvol ten opsigte van rolvoorkeure verskil.

#### 6.3.6.5 AFLEIDINGS MET BETREKKING TOT DIE TWEDE NAVORSINGSVRAAGSTUK

Soos reeds aangedui, is daar in hierdie studie gevind dat die postitels van takbestuurder en verkoops persoon nie betekenisvol ten opsigte van rolvoorkeure in die verskillende bedrywe ooreenstem nie. Die geassosieerde rolvoorkeure wat by takbestuurders in die kleinhandelmaatskappye waargeneem is, en so ook hulle verskille met takbestuurders in ander bedrywe, is almal voor-die-hand-liggend. Uit die opvolgwerk wat gedoen is, wil dit voorkom asof verskille in posvereistes moontlik aanleiding tot die verskille in rolvoorkeure kon gegee het.

Die bevinding dat die personeel, wat in sleutelposte by vier assuransiemakelaars werk, nie betekenisvol ten opsigte van hul rolvoorkeure verskil nie, stem ooreen met die feite van die werksituasie. Die ondersoek na die verskil in rolvoorkeure by produksiepersoneel het soortgelyke bevindings opgelewer. Dit wil dus voorkom dat waar daar nie duidelike verskille in werkstake is nie, verskil die rolvoorkeure nie betekenisvol van mekaar nie. Hierdie aspek is egter nie deel van die studie nie en gevolglik word daar nie na spesifieke verklarings vir die waargenome verskille in rolvoorkeure by hierdie betrokke posgroepe gesoek nie.

Wat wel ter sprake is, is die gevolgtrekking dat die postitels, waarna daar in hierdie studie verwys word, nie betekenisvolle ooreenstemming ten opsigte van rolvoorkeure vertoon nie. Die gebruik in die praktyk om dieselfde benaming vir verskillende posgroepe te gebruik, is derhalwe misleidend en moet daar eerder na 'n manier van differensiering gekyk word. Alleen waar poste vergelykbare rolvereistes het, behoort dieselfde postitel gebruik te word.

### 6.3.7 BESPREKING VAN HIPOTESE 3

UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

*Die mate van ooreenstemming tussen mense in verskillende beroepstipes.*

Die aanvaarding of verwerping van die derde hipotese is afhanklik van die grootte van die waarskynlikheid dat posgroepe uit verskillende beroepstipes ooreenstemmende rolvoorkeure het. In die studie word 11 posgroepe, waarvan die posvereistes in sommige gevalle opsigtelik van mekaar verskil, onderling vergelyk en die mate van ooreenstemming tussen rolvoorkeure gerapporteer. Die Chi-kwadraattoets vir 2x2 gebeurlikheidstabelle, met 'n beduidendheidspeil van 0.05 en  $X^2$ -waarde van groter of gelyk aan 3.84 vir een vryheidsgraad, word ook hier gebruik. Die toetsresultate verbonde aan hierdie hipotese word in tabelle 6.12(a-f) aangetoon.

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Admin.bestuurder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Fin.bestuurder	p=0.206	0.431	p=0.250	p=0.206	1.094	p=0.115	0.066	0.122
Bemark.bestuurder	p=0.083	p=0.168	p=0.006	p=0.298	p=0.183	p=0.002	p=0.074	p=0.235
Klerk	0.057	0.000	0.000	0.071	0.007	2.799	0.030	2.695
Sekr./Tikster	p=0.289	0.018	p=0.310	0.445	0.082	p=0.037	p=0.120	1.167
Opleier	5.923	0.002	1.474	0.017	0.876	7.562	0.695	0.438
Onderwyser	0.238	0.104	2.585	0.011	1.591	8.249	0.033	6.044
Apteker	1.066	0.000	2.312	0.021	0.338	6.934	0.300	0.313
Eiendomsagent	5.923	3.343	3.064	0.091	6.290	7.562	1.572	0.035
V'konsessiehouer	p=0.086	0.013	p=0.311	0.264	0.080	p=0.188	0.053	0.920
Stelselontleder	5.339	0.017	6.452	0.813	2.537	6.937	1.451	0.019
UNIVERSITY OF THE FREE STATE								
Fin.bestuurder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	p=0.206	0.431	p=0.250	p=0.206	1.094	p=0.115	0.066	0.122
Bemark.bestuurder	0.410	p=0.304	p=0.015	p=0.317	p=0.297	p=0.028	p=0.068	p=0.215
Klerk	0.071	1.983	0.067	0.851	1.485	0.019	0.066	3.640
Sekr./Tikster	0.766	1.672	0.034	2.904	3.499	0.140	1.590	1.495
Opleier	3.117	0.395	0.395	1.623	0.022	2.214	0.747	0.637
Onderwyser	0.000	3.160	1.126	0.211	0.002	2.428	0.060	7.898
Apteker	0.020	0.605	0.922	0.171	0.470	1.655	0.303	0.487
Eiendomsagent	3.117	0.488	1.551	0.017	0.828	2.214	1.771	0.020
V'konsessiehouer	0.232	0.281	0.702	2.355	0.281	0.011	0.038	1.188
Stelselontleder	2.457	1.022	4.481	0.073	0.050	1.549	1.691	0.007

TABEL 6.12(a): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDEN MAATSKAPPE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Bemark.bestuurder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	p=0.083	p=0.168	p=0.006	p=0.298	p=0.183	p=0.002	p=0.074	p=0.235
Fin.bestuurder	0.410	p=0.304	p=0.015	p=0.317	p=0.297	p=0.028	p=0.068	p=0.215
Klerk	1.772	1.825	10.522	0.075	0.429	3.947	3.204	5.873
Sekr./Tikster	2.892	p=0.077	p=0.004	p=0.111	p=0.072	p=0.077	p=0.003	p=0.030
Opleier	0.041	0.533	3.041	0.363	0.041	0.533	0.506	2.207
Onderwyser	1.207	2.716	2.478	0.014	0.076	0.737	3.278	10.315
Apteker	0.326	0.716	2.731	0.025	0.048	1.131	1.236	2.040
Eiendomsagent	0.041	0.007	1.519	0.139	0.788	0.533	0.107	0.533
V'konsessiehouer	0.001	p=0.182	p=0.001	p=0.135	p=0.254	p=0.012	p=0.125	p=0.038
Stelselontleder	0.013	1.052	0.732	0.004	0.003	1.432	0.354	0.357
Klerk met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	0.057	0.000	0.000	0.071	0.007	2.799	0.030	2.695
Fin.bestuurder	0.071	1.983	0.067	0.851	1.485	0.019	0.066	3.640
Bemark.bestuurder	1.772	1.825	10.522	0.075	0.429	3.947	3.204	5.873
Sekr./Tikster	0.534	0.008	0.022	1.335	1.100	0.057	2.787	0.000
Opleier	11.993	0.649	3.637	0.234	1.533	3.503	2.272	1.408
Onderwyser	0.089	0.187	6.124	0.404	3.730	4.612	0.021	1.284
Apteker	1.749	0.812	7.167	0.494	0.546	2.920	1.343	3.132
Eiendomsagent	11.993	11.673	8.024	0.721	11.679	3.503	4.806	6.547
V'konsessiehouer	1.754	0.152	0.454	0.859	0.037	0.481	0.176	0.014
Stelselontleder	15.114	0.525	23.350	4.931	7.249	3.067	6.542	15.882

TABEL 6.12(b): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDEN BEROEPSTIPES



CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadraatwaardes > 3.84 met beduidendheidspele van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Sekr./Tikster met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	p=0.289	0.018	p=0.310	0.445	0.082	p=0.037	p=0.120	1.167
Fin.bestuurder	0.766	1.672	0.034	2.904	3.499	0.140	1.590	1.495
Bemark.bestuurder	2.892	p=0.077	p=0.004	p=0.111	p=0.072	p=0.077	p=0.003	p=0.030
Klerk	0.534	0.008	0.022	1.335	1.100	0.057	2.787	0.000
Opleler	9.992	0.556	1.604	0.311	3.792	0.556	6.954	0.233
Onderwyser	1.039	0.038	3.056	2.929	5.918	0.579	2.799	0.694
Apteker	2.704	0.597	2.704	3.084	2.664	0.230	5.958	0.581
Elendomsagent	9.992	7.579	3.569	3.216	13.340	0.556	9.514	2.102
V'konsessiehouer	2.874	0.213	0.102	0.022	1.123	0.688	3.223	0.039
Stelselontleder	10.043	0.402	8.192	8.165	8.471	0.161	10.566	4.146
UNIVERSITY OF THE FREE STATE								
Opleler met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	5.923	0.002	1.474	0.017	0.878	7.582	0.695	0.438
Fin.bestuurder	3.117	0.395	0.395	1.623	0.022	2.214	0.747	0.637
Bemark.bestuurder	0.041	0.533	3.041	0.363	0.041	0.533	0.506	2.207
Klerk	11.993	0.649	3.637	0.234	1.533	3.503	2.272	1.408
Sekr./Tikster	9.992	0.556	1.604	0.311	3.792	0.556	6.954	0.233
Onderwyser	9.794	1.733	0.099	1.399	0.021	0.004	2.388	5.445
Apteker	5.074	0.007	0.030	1.536	0.245	0.091	0.157	0.008
Elendomsagent	0.047	4.941	0.378	1.715	3.461	0.043	0.167	1.043
V'konsessiehouer	0.734	0.030	3.773	0.128	0.100	4.055	0.081	0.111
Stelselontleder	0.263	0.043	3.242	6.732	0.336	0.275	0.054	3.209

TABEL 6.12(c): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGSTUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIKHEIDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDEN MAATSKAPPY PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadratwaardes > 3.84 met beduidendheidspelle van < 0.05 word deur grysskakering aangedul.)								
Onderwyser met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	0.238	0.104	2.585	0.011	1.591	8.249	0.033	6.044
Fin.bestuurder	0.000	3.160	1.126	0.211	0.002	2.428	0.060	7.898
Bemark.bestuurder	1.207	2.716	2.478	0.014	0.076	0.737	3.278	10.315
Klerk	0.089	0.187	8.124	0.404	3.730	4.812	0.021	1.284
Sekr./Tikster	1.039	0.038	3.056	2.929	5.918	0.579	2.799	0.694
Opleier	9.794	1.733	0.099	1.399	0.021	0.004	2.388	5.445
Apteker	0.796	2.285	0.000	0.009	1.108	0.082	1.442	9.557
Eiendomsagent	9.794	15.382	0.068	0.035	3.241	0.004	5.015	13.787
V'konsessiehouer	1.081	0.584	5.888	2.155	0.404	4.526	0.190	0.932
Stelselontleder	12.126	1.998	2.699	1.775	0.115	0.323	6.964	29.517
UNIVERSITY OF THE FREE STATE								
Apteker met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	1.066	0.000	2.312	0.021	0.338	6.934	0.300	0.313
Fin.bestuurder	0.020	0.605	0.922	0.171	0.470	1.655	0.303	0.487
Bemark.bestuurder	0.326	0.716	2.731	0.025	0.048	1.131	1.236	2.040
Klerk	1.749	0.812	7.167	0.494	0.546	2.920	1.343	3.132
Sekr./Tikster	2.704	0.597	2.704	3.084	2.664	0.230	5.956	0.581
Opleier	5.074	0.007	0.030	1.536	0.245	0.091	0.157	0.008
Onderwyser	0.796	2.285	0.000	0.009	1.108	0.082	1.442	9.557
Eiendomsagent	5.074	6.764	0.157	0.015	7.511	0.091	1.190	0.883
V'konsessiehouer	0.144	0.048	5.417	2.287	0.015	3.426	0.007	0.355
Stelselontleder	5.344	0.038	3.287	1.526	2.918	0.005	1.264	3.618

TABEL 6.12(d): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN  
ELF VERSKILLENDEN BEROEPSTIPES

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIHKEDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPYE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadratwaardes > 3.84 met beduidendheidsepele van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Eiendomsagent met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	5.923	3.343	3.064	0.091	6.290	7.562	1.572	0.035
Fin.bestuurder	3.117	0.488	1.551	0.017	0.828	2.214	1.771	0.020
Bemark.bestuurder	0.041	0.007	1.519	0.139	0.788	0.533	0.107	0.533
Klerk	11.993	11.673	8.024	0.721	11.679	3.503	4.806	6.547
Sekr./Tikster	9.992	7.579	3.569	3.216	13.340	0.556	9.514	2.102
Opleier	0.047	4.941	0.378	1.715	3.461	0.043	0.167	1.043
Onderwyser	9.794	15.382	0.068	0.035	3.241	0.004	5.015	13.787
Apteker	5.074	6.764	0.157	0.015	7.511	0.091	1.190	0.883
V'konsessiehouer	0.734	3.242	6.396	2.479	4.079	4.055	0.582	1.655
Stelselontleder	0.263	9.336	0.630	0.333	2.506	0.275	0.037	0.070
V'konsessiehouer met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	p=0.086	0.013	p=0.311	0.264	0.080	p=0.188	0.053	0.920
Fin.bestuurder	0.232	0.281	0.702	2.355	0.281	0.011	0.038	1.188
Bemark.bestuurder	0.001	p=0.182	p=0.001	p=0.135	p=0.254	p=0.012	p=0.125	p=0.038
Klerk	1.754	0.152	0.454	0.859	0.037	0.481	0.176	0.014
Sekr./Tikster	2.874	0.213	0.102	0.022	1.123	0.688	3.223	0.039
Opleier	0.734	0.030	3.773	0.128	0.100	4.055	0.081	0.111
Onderwyser	1.081	0.584	5.888	2.155	0.404	4.526	0.190	0.932
Apteker	0.144	0.048	5.417	2.287	0.015	3.426	0.007	0.355
Eiendomsagent	0.734	3.242	6.396	2.479	4.079	4.055	0.582	1.655
Stelselontleder	0.286	0.005	12.379	6.577	0.955	3.364	0.441	3.375

TABEL 6.12(e): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

CHI-KWADRAAT TOETSSTATISTIEK VIR DIE 2x2 GEBEURLIJKHEIDSTABEL VAN ELF BEROEPSTIPES UIT VERSKILLENDE MAATSKAPPE PER ROLVOORKEUR DIMENSIE (Chi-kwadratwaardes > 3.84 met beduidendheidspeile van < 0.05 word deur grysskakering aangedui.)								
Stelselontleder met:	1	2	3	4	5	6	7	8
Admin.bestuurder	5.339	0.017	6.452	0.813	2.537	6.937	1.451	0.019
Fin.bestuurder	2.457	1.022	4.481	0.073	0.050	1.549	1.691	0.007
Bemark.bestuurder	0.013	1.052	0.732	0.004	0.003	1.432	0.354	0.357
Klerk	15.114	0.525	23.350	4.931	7.249	3.067	6.542	15.882
Sekr./Tikster	10.043	0.402	8.192	8.165	8.471	0.161	10.566	4.146
Opleier	0.263	0.043	3.242	6.732	0.336	0.275	0.054	3.209
Onderwyser	12.126	1.998	2.699	1.775	0.115	0.323	6.964	29.517
Apteker	5.344	0.038	3.287	1.526	2.918	0.005	1.264	3.618
Eiendomsagent	0.263	9.336	0.630	0.333	2.506	0.275	0.037	0.070
V'konsessiehouer	0.286	0.005	12.379	6.577	0.955	3.364	0.441	3.375

Addisionele statistiese inligting met betrekking tot tabel 6.11(a-f) (Vir 'n beduidendheidspeil < 0.05 met df = 7 word 'n Chi-kwadratwaarde > 14.07 benodig)						
Steekproef groottes:	Admin.-bestuurder	Finansiële-bestuurder	Bemarkings-bestuurder	Klerk	Sekretaresse/Tikster	Opleier
		n = 15	n = 20	n = 12	n = 83	n = 22
Kendall (W):	0.2801	0.1795	0.1982	0.1149	0.1369	0.0702
Chi-kwadrat:	29.968	25.498	17.144	68.478	21.653	24.156
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.001	< 0.02	< 0.001	< 0.01	< 0.001
Steekproef groottes:	Onderwyser	Apteker	Eiend'agent	Voedselkonsessiehouer	Stelselontleder	-
	n = 89	n = 87	n = 48	n = 21	n = 152	-
Kendall (W):	0.0883	0.0474	0.2125	0.1107	0.1150	-
Chi-kwadrat:	57.047	29.597	73.7154	16.654	124.87	-
Beduiden'peil:	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.02	< 0.001	-

TABEL 6.12(f): TOETSRESULTATE VAN VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

Die toetsresultate, verkry uit die vergelyking tussen rolvoorkeure van verskillende beroepstipes, dui aan dat daar betekenisvolle verskille ten opsigte van sommige van die beroepstipes in die steekproef is. Die nulhipotese in hierdie geval, naamlik dat die mate van ooreenstemming tussen persone in verskillende beroepstipes statisties onbeduidend is, kan derhalwe nie aanvaar word nie.

### 6.3.8 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN HIPOTESE 3

#### 6.3.8.1 AFLEIDINGS MET BETREKKING TOT DIE STEEKPROEF

Die resultate van die studie toon aan dat daar in sommige gevalle baie groot verskille ten opsigte van rolvoorkeure tussen beroepstipes in die steekproef voorkom. In ander gevalle was daar nie beduidende verskille te bespeur nie. Omrede die respondente, wat in hierdie deel van die steekproef gebruik is, van verskeie maatskappye afkomstig was, was dit nie moontlik om 'n nabetrachtingsondersoek ter plaatse te hou nie. Die moontlike oorsake van die waargenome verskille en ooreenkomstes kon dus nie by die betrokke persone self vasgestel word nie.

Kommentaar op die waargenome verskille en ooreenkomstes wat volg is die skrywer se persoonlike mening en word alleen ter aanvulling van die studie gegee. Ten einde die verskille en ooreenkomste tussen beroepstipes makliker te illustreer word die vergelykings in tabelle 6.13(a-d) verskaf. Die volgende opsomming dui aan met hoeveel van die 11 posgroepe elke beroepstipe verskil:

<i>Administratiewe-bestuurder</i>	7
<i>Finansiële-bestuurder</i>	3
<i>Bemarkingsbestuurder</i>	5
<i>Klerk</i>	6
<i>Sekretaresse/Tikster</i>	7
<i>Opleier</i>	8
<i>Onderwyser</i>	10
<i>Apteker</i>	8
<i>Eiendomsagent</i>	8
<i>Voedselkonsessiehouer</i>	6
<i>Stelselontleder</i>	9

<u>Steekproefgroep:</u>	<u>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</u>	<u>Verskil van ander beroepstipes:</u>
<i>Administratiewe- bestuurder</i>	<i>Finansiële-bestuurder Klerk Voedselkonsessiehouer</i>	<i>Bemarkingsbestuurder (2) Sekretaresse/Tikster (1) Opleier (2) Onderwyser (2) Apteker (1) Eiendomsagent (3) Stelselontleder (3)</i>
<u>Steekproefgroep:</u>	<u>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</u>	<u>Verskil van ander beroepstipes:</u>
<i>Finansiële-bestuurder</i>	<i>Admin.bestuurder Klerk Sekretaresse/Tikster Opleier Apteker Eiendomsagent Voedselkonsessiehouer</i>	<i>Bemarkingsbestuurder (2) Onderwyser (1) Stelselontleder (1)</i>
<u>Steekproefgroep:</u>	<u>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</u>	<u>Verskil van ander beroepstipes:</u>
<i>Bemarkingsbestuurder</i>	<i>Finansiële-bestuurder Opleier Apteker Eiendomsagent Stelselontleder</i>	<i>Admin.bestuurder (2) Klerk (3) Sekretaresse/Tikster (3) Onderwyser (1) Voedselkonsessiehouer (3)</i>

TABEL 6.13 (a) VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

<b>Steekproefgroep:</b>	<b>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</b>	<b>Verskil van ander beroepstipes:</b>
<i>Klerk</i>	<i>Administratiewe-bestuurder Finansiële-bestuurder Sekretaresse/Tikster Voedselkonsessiehouer</i>	<i>Bemarkingsbestuurder (3) Opleier (1) Onderwyser (3) Apteker (1) Eiendomsagent (5) Stelselontleder (6)</i>
<b>Steekproefgroep:</b>	<b>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</b>	<b>Verskil van ander beroepstipes:</b>
<i>Sekretaresse/Tikster</i>	<i>Klerk Voedselkonsessiehouer</i>	<i>Finansiële-bestuurder (2) Admin.bestuurder (1) Bemarkingsbestuurder (3) Opleier (3) Onderwyser (1) Apteker (1) Eiendomsagent (4) Stelselontleder (6)</i>
<b>Steekproefgroep:</b>	<b>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</b>	<b>Verskil van ander beroepstipes:</b>
<i>Opleier</i>	<i>Finansiële-bestuurder Bemarkingsbestuurder</i>	<i>Admin.bestuurder (2) Klerk (1) Sekretaresse/Tikster (3) Onderwyser (2) Apteker (1) Eiendomsagent (1) Voedselkonsessiehouer (2) Stelselontleder (1)</i>

TABEL 6.13 (b): VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF

Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander beroepstipes:	Verskil van ander beroepstipes:
<i>Onderwyser</i>	<i>Geen</i>	<i>Admin.bestuurder (2) Finansiële-bestuurder (1) Bemarkingsbestuurder (1) Klerk (3) Sekretaresse/Tikster (1) Opleier (2) Apteker (1) Eiendomsagent (4) Voedselkonsessiehouer (1) Stelselontleder (4)</i>
Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander beroepstipes:	Verskil van ander beroepstipes:
<i>Apteker</i>	<i>Finansiële-bestuurder Bemarkingsbestuurder</i>	<i>Admin.bestuurder (1) Klerk (1) Sekretaresse/Tikster (1) Opleier (1) Onderwyser (1) Eiendomsagent (3) Voedselkonsessiehouer (1) Stelselontleder (1)</i>
Steekproefgroep:	Ooreenstemming met ander beroepstipes:	Verskil van ander beroepstipes:
<i>Eiendomsagent</i>	<i>Finansiële-bestuurder Bemarkingsbestuurder</i>	<i>Admin.bestuurder (3) Klerk (6) Sekretaresse/Tikster (4) Opleier (1) Onderwyser (4) Apteker (3) Voedselkonsessiehouer (3) Stelselontleder (1)</i>

TABEL 6.13 (c) VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES



<i>Steekproefgroep:</i>	<i>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</i>	<i>Verskil van ander beroepstipes:</i>
<i>Voedselkonsessiehouer</i>	<i>Administratiewe-bestuurder Finansiële-bestuurder Klerk Sekretaresse/Tikster</i>	<i>Bemarkingsbestuurder (3) Opleier (2) Onderwyser (2) Apteker (1) Eiendomsagent (3) Stelselontleder (2)</i>
<i>Steekproefgroep:</i>	<i>Ooreenstemming met ander beroepstipes:</i>	<i>Verskil van ander beroepstipes:</i>
<i>Stelselontleder</i>	<i>Bemarkingsbestuurder</i>	<i>Admin.bestuurder (3) Finansiële-bestuurder (1) Klerk (6) Sekretaresse/Tikster (6) Opleier (1) Onderwyser (3) Apteker (1) Eiendomsagent (1) Voedselkonsessiehouer (2)</i>

TABEL 6.13 (d) VERGELYKINGS TUSSEN ROLVOORKEURE VAN ELF VERSKILLENDE BEROEPSTIPES

Omrede daar talle verskille tussen die 11 beroepstipes waargeneem is, sowel as die feit dat daar baie roldimensies betrokke was, lei dit daartoe dat die nulhipotese nie aanvaar kan word nie. Die studie dui derhalwe aan dat daar beduidende verskille in die rolvoorkeure van posgroepe is.

### 6.3.9 INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN DIE DERDE NAVORSINGSVRAAGSTUK

Die derde navorsingsvraagstuk, soos in paragraaf 5.3.2 bespreek, het betrekking op moontlike rolverskille tussen beroepstipes. Volgens die resultate van die studie is daar baie betekenisvolle verskille waargeneem. In sommige gevalle, soos byvoorbeeld by stelselontleders, klerke, sekretaresses/tiksters, onderwysers en eiendomsagente, het die waargenome verskille vier en meer roldimensies behels.

Die afleiding wat uit hierdie studie gemaak word, is dat die rolvoorkeure van sommige posgroepe wel betekenisvol van mekaar verskil. Daar kan dus nie sonder voorbehoud aanvaar word dat, omrede 'n persoon in een postipe effektief in 'n groepsverband gefunksioneer het, die persoon ook met dieselfde mate van sukses by 'n ander postipe sal inskakel nie.

### 6.4 GEVOLGTREKKING MET BETREKKING TOT DIE PRAKTIESE UITVOERBAARHEID VAN DIE ROLINDELINGSMETODE

Die metode van rolindeling, wat in die studie gebruik is, het toetsstatistieke met hoë beduidendheidspeile opgelewer. Alhoewel daar geen betroubaarheid- of geldigheidsindekse bereken kon word nie, het die toetsresultate 'n aanvaarbare mate van gesigsgeldigheid getoon. Die opvolgstudies het in die meeste gevalle logiese verklarings vir die waarnemings verskaf, terugvoering aan respondente oor hulle rolpredisposisies was deurgans positief en het dit bevestigende kommentaar uitgelok.

Die metode van meting en dataprozessering was maklik uitvoerbaar. Die statistiese verwerking van resultate en meegaande berekening van verteenwoordigende groepsrangordes was prakties uitvoerbaar op 'n IBM-tipe rekenaar. Die rekenaarprogramme vir berekening van die toetsstatistieke is kommersieel beskikbaar en verg nie gespesialiseerde kennis van statistiek nie. Al die beduidendheidspeile kan in standaard statistiese tabelle opgelees word. Die ontwikkeling van normtabelle vir posgroepe blyk onproblematis te wees.

## 6.5 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

In hierdie hoofstuk is daar eerstens getoon dat die statistiese prosedures, wat vir die beoordeling van die resultate van die studie gebruik is, suksesvol toegepas kon word. Die kwessie van toetsbetroubaarheid, waarna daar in paragraaf 5.6.3 verwys word, het oënskynlik nie die interpretering van die resultate beïnvloed nie. Die beduidendheidspeile waarmee die hipoteses evalueer kon word, was baie bevredigend. Indien daar enigsins twyfel oor die betroubaarheid van die metings bestaan het, sou daar nie sulke hoë vlakke van konsekwentheid by die groepe waargeneem kon word nie.

Tweedens is daar in hierdie hoofstuk na die navorsingsvraagstukke en die hipotese gekyk. Vanuit 'n bedryfsoogpunt gesien was daar nie enige verrassings nie, die resultate het goed met waarnemings uit die werksituasies ooreengestem. Die omvang van die ooreenkomste en verskille tussen die gekose posgroepe is duidelik aangetoon.

Met die statistiese verwerking van die data nou afgehandel, word daar in die volgende hoofstuk na die betekenis van hierdie ooreenkomste en verskille tussen die posgroepe gekyk.

## HOOFSTUK 7

### BESPREKING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN WAARGENOME POSGROEPE NA GELANG VAN DIE ROLINDELINGSMODEL

#### 7.1 INLEIDING

In hierdie, die voorlaaste hoofstuk, word die profiele van die posgroepe, wat verskille aangetoon het, bespreek. Die teoretiese en statistiese grondslag van die studie is reeds afgehandel, die eienskappe van die steekproefgroepe is bepaal, en vervolgens word daar na die betekenis van die rolvoorkeure gekyk. Vir elke posgroep, met 'n beduidende homogeniteit, is daar 'n profiel volgens die skematiese model in hoofstuk 4, getrek.

Hierdie rolprofile verskyn in bylae D. Die betekenis van die rolprofile is voor die hand liggend en daar word nie vir elkeen 'n afsonderlike beskrywing gegee nie. Besprekings word net ten opsigte van die hipoteses gedoen, in welke geval daar in meer besonderhede oor die persoonlikheidskenmerke en groepsoriëntering ingegaan word.

#### 7.2 DOEL VAN HIERDIE HOOFSTUK

Die rolindelingsmodel (paragraaf 4.5.1) verskaf 'n maklike manier om die posgroepe in terme van rolle en persoonlikheidskomponente skematies te verteenwoordig. Tydens die afbakening van die studie (paragraaf 1.3) is daar gesê dat die eindproduk van die studie vir die alledaagse bestuurder van praktiese waarde moet wees. Die verwysing na bestaande literatuur oor persoonlikheid en taakrolle (hoofstukke 2 en 3), het alreeds die agtergrond vir die samestelling van die rolmodel verskaf. In hierdie hoofstuk word daar net 'n algemene beskrywing van die rolprofile gegee. Daar word nie gepoog om 'n gedetailleerde persoonlikheidsontleding van al die

karaktereienskappe van die posgroepe te maak nie; dit sou uiters voorbarig wees om te glo dat die komplekse begrippe van persoonlikheid en groepdinamika in so 'n vereenvoudigde profiel soos hierdie gereduseer kon word. Die skrywer se afleidings is derhalwe bedoel om net addisionele toeligting vir die navorsingsvraagstukke te verskaf.

### 7.3 DIE BEPALING VAN VERTEENWOORDIGENDE ROLPROFIELE VIR DIE ONDERSKEIE POSGROEPE

Die rolprofile verteenwoordig die mediaantellings van die rangordes op elk van die roldimensies in die betrokke posgroeperings. Die frekwensieverspreiding van die rangordes word in bylae B getoon. Die skematiese profiele is deur middel van 'n rekenaarprogram op 'n drukker gegenereer en verskyn in 'n grafiese voorstelling van die mediaantellings wat in die tabel langs elke profiel verskaf word. Die middelpunt van die grafiek verteenwoordig die laagste rangorde (8) en die buitenste sirkel die hoogste (1). Die rangordes van elke roldimensie is onafhanklik volgens hierdie skaal op die profiel aangetoon. 'n Kleiner sirkel, wat 'n rangtelling van vyf verteenwoordig, is op die grafiek aangebring ten einde dit makliker te maak vir die leser om die relatiewe verhoudings tussen die rangordes te kan sien.

### 7.4 INTERPRETASIE VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE IN TERME VAN DIE ROLPROFIELE

Die verloop van hierdie hoofstuk is op dié van hoofstuk 6 gebaseer. Moontlike betekenis wat die rolprofile vir die hipoteses inhou, word om die beurt behandel en waar toepaslik word skematiese profiele aangetoon. Die afleidings wat gemaak word, word gebaseer op die rolmodel wat in hoofstuk 4 ontwikkel is. Omrede die rasionaal vir die samestelling van die rolmodel alreeds in hoofstukke 2, 3 en 4 behandel is, word daar nie weer na voorafgaande literatuur verwys nie. Net die rolbeskrywings wat in paragraaf 4.5.2 bespreek word, word as die basis vir die vertolking van die rolprofile gebruik.

In die besprekings wat volg word 'n standaard formaat gehandhaaf. Die implikasies wat die rolprofiel vir die betrokke hipotese inhou word eers genoem, en dan word die afleidings as 'n aparte gedeelte bespreek. In die afleidings word daar doelbewus nie terugverwys na die vorige paragrawe waar die rolkonsepte oorspronklik bespreek is nie. Gedetailleerde terugverwysing sou die beskrywings onleesbaar maak. Die sleutelwoorde is egter almal uit die rolbeskrywings in paragraaf 4.5.1 geneem en die leser kan na laasgenoemde paragraaf keer vir meer besonderhede.

#### 7.4.1 DIE ROLPROFIEL-IMPLIKASIES VIR HIPOTESE 1

Hierdie hipotese verwys na die mate van ooreenstemming tussen respondente in bepaalde posgroepe. In paragrawe 6.3.2 en 6.3.3 word daar gerapporteer dat 36 van die 40 posgroepe in die steekproef beduidende homogeniteit opgelewer het. Die hipotese, en die betrokke navorsingsvraagstuk, is reeds daar bespreek. Omrede hipotese 1 egter hoofsaaklik betrekking het op die mate van homogeniteit van posgroepe, word dit nie nodig geag om op die interpretering van individuele rolprofiel verder in te gaan nie.



#### 7.4.2 DIE ROLPROFIEL-IMPLIKASIES VIR HIPOTESE 2

Tydens die bespreking van hipotese 2 is daar gekyk na die ooreenstemming tussen mense op verskillende posvlakke. In hoofstuk 6 word die hipotese op verskeie maniere benader; eerstens in terme van hiërargiese verhoudings en daarna in terme van vergelykings tussen bedrywe. Afleidings oor die rolprofiel van hierdie aspekte word vervolgens op dieselfde wyse hanteer.

##### 7.4.2.1 AFLEIDING MET BETREKKING TOT DIE ONDERSKEID TUSSEN MULTI- EN ENKELBEDRYFSEKTORE

In die eerste bespreking van die hipotese word 'n onderskeid getref tussen twee subgroepe. Subgroep 1 verteenwoordig posgroepe met dieselfde titels, maar in verskillende bedrywe. Subgroep 2, daarteenoor, verwys na groepe waar die postitels

in 'n bepaalde hiërargiese verwantskap binne dieselfde maatskappy voorkom. Die rolprofiel word ook in terme van dié twee indelings benader.

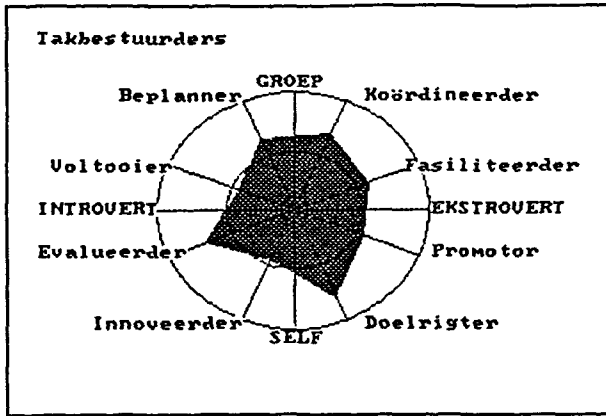
#### Subgroep Nr 1: MULTI-BEDRYFSEKTOR

Vir die bepaling van die toetsstatistieke verbonde aan subgroep 1 is die steekproef van takbestuurders, departementshoofde en areabestuurders gebruik. Volgens die resultate, wat in tabel 6.6 gerapporteer word, is daar beduidende homogeniteite binne elke saamgestelde posgroep en ook beduidende verskille tussen die onderskeie groepe gevind.

Die saamgestelde rolprofiel van die takbestuurders, departementshoofde en areabestuurders word in figuur 7.1 aangetoon. Volgens die toetsresultate is al drie posgroepe se voorkeure hoog in terme van die doelrigter-, beplanner-, koördineerder- en promotorrolle, en laag in terme van die voltooiërrol. Die groepe verskil van mekaar ten opsigte van hulle voorkeure vir die innoveerder-, evalueerder- en fasiliteerderrolle. Die oënskynlike klein verskil in een rangorde tussen die takbestuurders (rangorde = 3) en departementshoofde (rangorde = 4) se voorkeur vir koördinering is volgens die toetsstatistiek beduidend. Dit beïnvloed egter nie die afleidings wat hier gemaak word nie, albei is relatief hoog aangeslaan.

#### Afleiding:

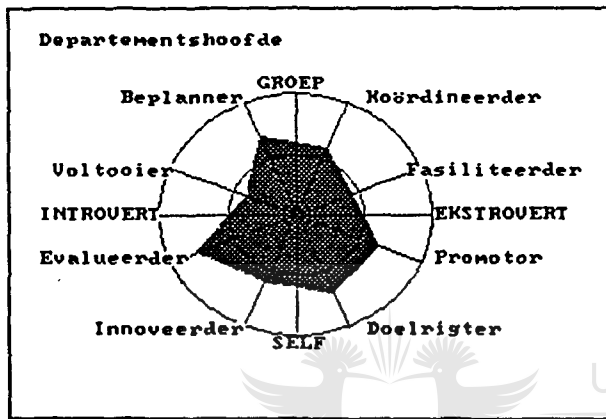
Dit blyk dat die drie bestuursgroepe algar baie sterk op doelgerigtheid, stelselmatigheid, samewerking en prestasie ingestel is, en nie self by die finale afhandeling van detail aktiwiteite betrokke wil raak nie. Van die drie groepe lyk dit asof die departementshoofde die enigste is wat verkies om onafhanklik van ander mense te werk en eerder op nuwe idees en werkwyses te konsentreer. Die ander twee groepe fokus hulle aandag meer op die implementering van strategië wat op nuwe idees gegrond is. Takbestuurders vertoon ook hoër voorkeure vir interaksie met mense waar spangees en morele ondersteuning belangrik is.



**41. Takbestuurders**

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

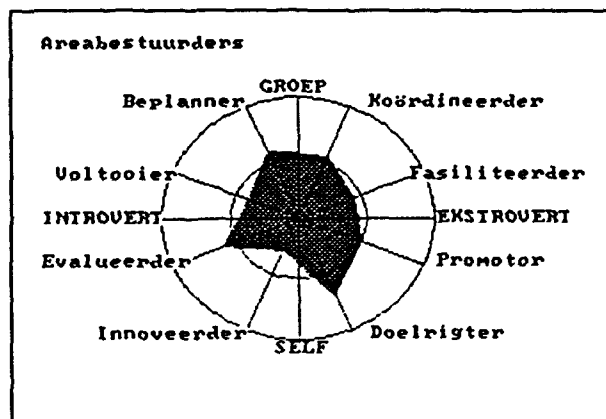
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4.5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5.5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	3.5
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	4



**42. Departemensthoofde**

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3.5
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	2
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	5.5



**43. Areabestuurders**

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4.5
8	Fasiliteerder	5.5

Figuur 7.1: DIE ONDERSKEIE ROLPROFIELE VAN TAKBESTUURDERS, DEPARTEMENTSHOOFDE EN AREABESTUURDERS



In terme van persoonlikheid, wil dit voorkom asof al drie groepe meer ekstrovert as introvert kan wees. Hulle deel ook 'n hoë oriëntering ten opsigte van groepsgerigtheid terwyl departementshoofde meer selfgerig as die ander twee vertoon.

Die afleidings wat hier gemaak word, stryk met waarnemings in die werksituasie. Tak- en areabestuurders werk merendeels met mense, hetsy ondergeskiktes of kliënte. Hulle moet derhalwe in staat wees om kommunikatief op te tree. Die departementshoofde daarteenoor is spesialiste wat hoofsaaklik nuwe idees moet ontwikkel, na spesifieke produkte omsien, of projekte moet lei. Die faktore wat introverte van ekstroverte (sien paragraaf 2.3.4) onderskei is duidelik in hierdie geval te bespeur.

#### Subgroep Nr 2: ENKEL-BEDRYFSEKTOR

Die toetsstatistieke verbonde aan subgroep 2 word in tabel 6.7 aangetoon. Daar is nie beduidende verskille tussen die rolvoorkeure van die takbestuurders en areabestuurders by die meubel- en skryfbehoeftehandelaars gevind nie. Derhalwe geld die afleidings wat vir tak- en areabestuurders in subgroep 1 gemaak is, ook vir subgroep 2.

#### 7.4.2.2 AFLEIDING VAN DIE RESULTATE VERBONDE AAN DIE TWEDE NAVORSINGSVRAAGSTUK

Tydens die bespreking van die hipotese, in paragraaf 6.3.6, is daar verwys na die kwessie van homogeniteit ten opsigte van postitels wat met dieselfde benaming in verskillende bedrywe gebruik word. Ten einde daardie deel van die navorsingsaspek aan te spreek, is die rolvoorkeure van takbestuurders, verkoopagente, assuransiemakelaars en produksiepersoneel met mekaar vergelyk. Die betekenis van die rolprofile van hierdie groepe word vervolgens afsonderlik bespreek.

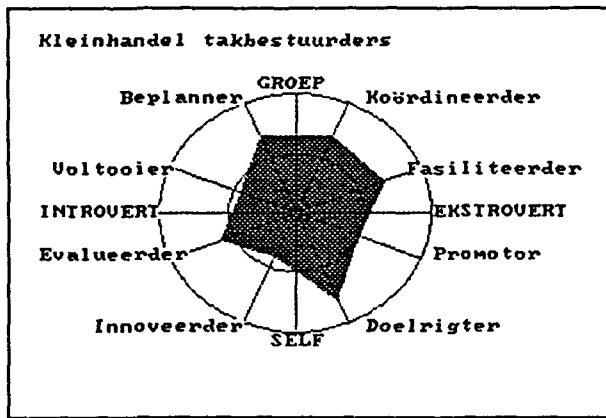
- (i) Die vergelyking tussen rolvoorkeure van takbestuurders in vyf verskillende bedrywe:

Die toetsstatistieke, wat op hierdie gedeelte van die bespreking van toepassing is, word in tabelle 6.8.1 en 6.8.2 gegee. Daar is reeds in paragraaf 6.3.6.1 die afleiding gemaak dat takbestuurders, wat in die kleinhandel werksaam is, min of meer dieselfde rolvoorkeure het. Die gekonsolideerde rolprofiel van hierdie subgroep, tesame met dié van takbestuurders in die assuransiemakelaar-maatskappye en die bouvereniging, verskyn in figuur 7.2.

Die skematiese voorstellings (figuur 7.2) toon duidelik waar die ooreenkomste en verskille tussen die drie bestuursgroepe geleë is. Al drie groepe vertoon hoë voorkeure ten opsigte van die doelrigter-, evalueerder-, beplanner- en koördineerderrolle. Nie een van die drie groepe beskou die voltooiërrol as 'n prioriteit in hulle poste nie. In vergelyking met ander twee groepe beskou die assuransiemakelaarsgroep die innoveerder rol as belangriker vir hulle. Die takbestuurders in die kleinhandelgroep sien weer die fasiliteerderrol as belangriker. Die oënskynlike verskil in die mate van promotororiëntering tussen die groepe is volgens die toetsresultate in tabel 6.8.1 nie statisties beduidend nie en dui heelwaarskynlik net op 'n relatiewe graadverskil. Die mediane lê algar baie na aan die middel van die rangordes.

#### Afleiding:

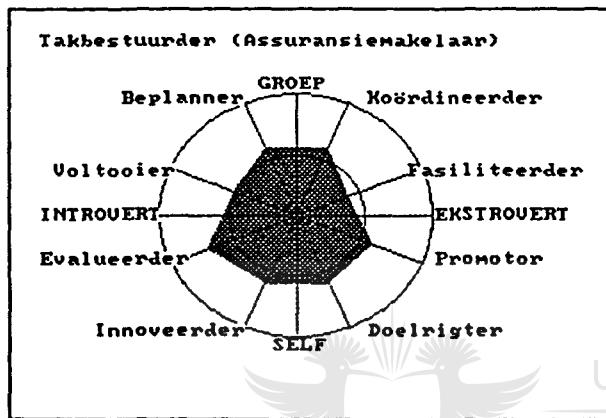
Die waarneming dat die doelrigter-, evalueerder-, beplanner- en koördineerderrolle by algar as belangrik geag word, stryk met die sogenaamde "beginsels" van bestuur, naamlik Plan, Organiseer, Lei en Kontroleer. Die drie bestuursgroepe deel dieselfde oriëntering ten opsigte van doelgerigtheid, objektiwiteit, stelselmatigheid, samewerking en prestasie. Hulle sien nie hulself as onnodiglik by detail betrokke nie. Dit wil ook voorkom asof die takbestuurders wat meer direk met die publiek te doen kry, naamlik die kleinhandel- en bouverenigingspersone, sterker op die mensfaktore gesteld is.



**44. Kleinhandel-takbestuurders**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

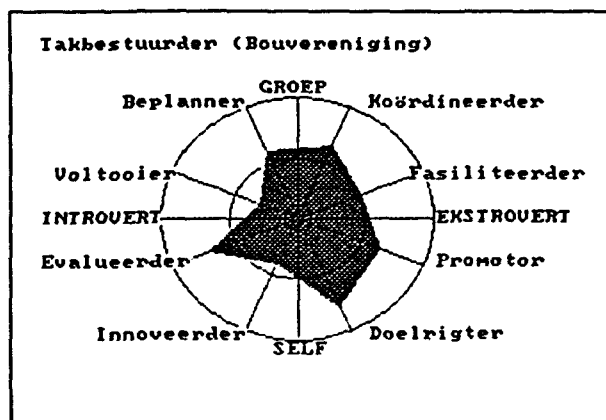
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	3



**6. Takbestuurder (Assuransiemakelaar)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	6



**4. Takbestuurder (Bouvereniging)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3.5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	3.5
8	Fasiliteerder	5

**Figuur 7.2: DIE ROLPROFIELE VAN TAKBESTUURDERS IN DIE KLEINHANDEL, ASSURANSIEMAKELAARS EN BOUVERENIGING STEEKPROEWE**

Takbestuurders in die kleinhandel en in die bouvereniging verskil merkbaar van die assuransiemakelaarsgroep ten opsigte van die mate waarin hulle die fasiliteerderrol verkies. Hierdie verskille word met sensitiwiteit en mens-gerigtheid geassosieer. Die hoë mate van self-gesentreerdheid en individualisme, wat kenmerkend van assuransiemakelaars is, kom duidelik in die profielverskille na vore.

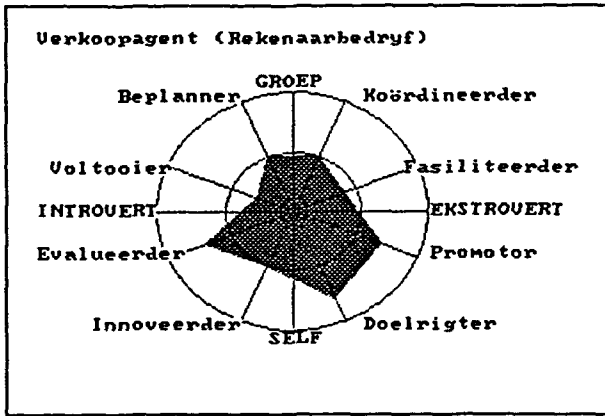
#### 7.4.2.3 AFLEIDING MET BETREKKING TOT DIE ONDERSKEID TUSSEN VERKOOPSPERSONEEL IN VIER AFSONDERLIKE BEDRYWE

Die toetsresultate verbonde aan die vergelyking tussen verkoops personeel in die rekenaar-, direkteverkope-, ingenieurs- en skryfbehoeftehandelaarsbedryf word in tabel 6.9 gegee. In paragraaf 6.3.6.2 is daar tot die slotsom gekom dat die rolvoorkeure van die vier verkoopsgroepe beduidend van mekaar verskil. Die rolprofile van hierdie subgroepe word in tabel 7.3 aangetoon.

Dit blyk uit die rolprofile van hierdie onderskeie groepe dat hulle min of meer dieselfde oriëntering ten opsigte van die doelrigter- (hoog), innoveerder- (laag), evalueerder- (hoog), en beplannerrolle (middelorde) handhaaf. Die rekenaar- en direkteverkopegroepe beskou die promotorrol as belangrik, terwyl die direkteverkope- en skryfbehoeftegroepe meer in die fasiliteerderrol belangstel. Dit wil dus voorkom asof die direkteverkope-persoon iemand is wat beide as promotor sowel as fasiliteerder moet kan optree. Daarteenoor hoef die ingenieurspersoon en die skryfbehoeftehandelaar net een van die twee te verkies. Die ingenieurs- en skryfbehoeftegroepe het algar die voltooiër en koördineerderrolle hoog aangeslaan.

Afleiding:

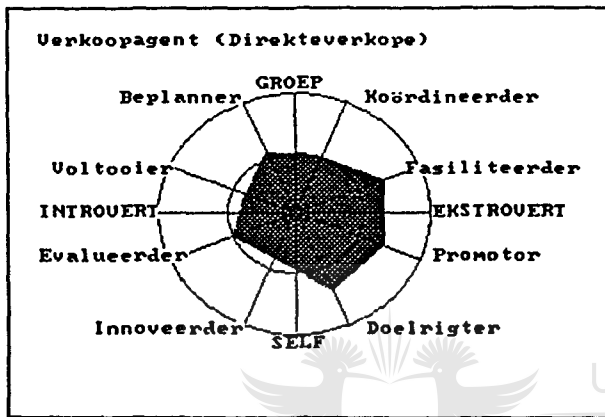
Dit wil voorkom asof die grootste verskille tussen die groepe te make het met hulle oriëntering ten opsigte van die self- en groepsgerigheidsdimensie. In paragraaf 4.5.1, waar die karaktereienskappe van die twee rolle bespreek word, is daar getoon dat die promotor en fasiliteerder baie dieselfde ekstrovertiese gedragsvorme openbaar.



**32. Verkoopagent (Rekenaarbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

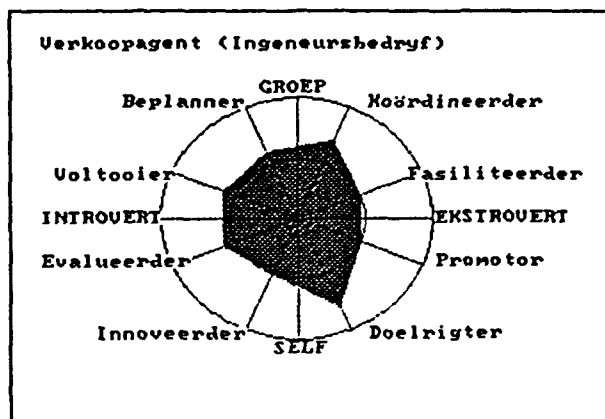
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6



**33. Verkoopagent (Direkteverkope)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	5
5	Voltooier	6
6	Beplanner	4.5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	3

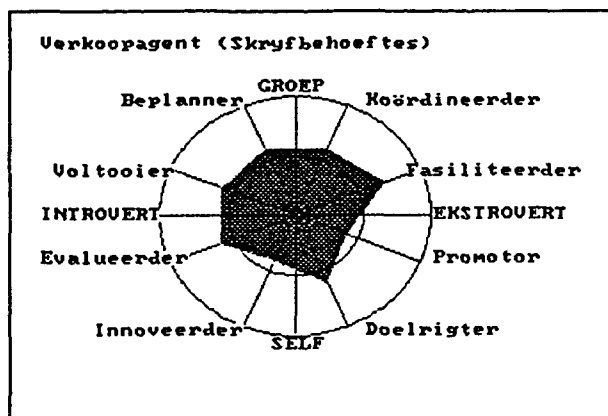


**34. Verkoopagent (Ingenieursbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	4
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	5

Verwys asseblief na die volgende bladsy vir die opskrif van die tabel.



36. Verkoopagent (Skryfbehoeftes)		
MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES		
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	4
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3

Figuur 7.3: DIE ROLPROFIELE VAN VERKOOPSPERSONEEL IN DIE REKENAAR-, DIREKTEVERKOPE-, INGENIEURS- EN SKRYFBEHOEFTEHANDELAARSBEDRYWE

Dit kom daarop neer dat al vier die verkoopstipes spraaksaam, ekspressief en sosiaal van geaardheid moet wees. Hulle verskil egter van mekaar ten opsigte van die self- en groepsgerigheidsaspekte. Die rekenaarverkoopspersoon hoef homself net met die promotorrol te assosieer, terwyl die skryfbehoefteverkoper weer hoofsaaklik 'n fasiliteerder moet wees. Die direkteverkopepersoon moet egter hoë belangstelling in beide die promotor- sowel as die fasiliteerderrol toon. Vir die ingenieurspersoon is dit skynbaar die kombinasie van doelgerigheid en koördinering wat belangriker is.

Die rolprofiel van 'n verkoopspersoon in die rekenaarbedryf vertoon eienskappe wat met doelgerigheid, prestasie, onderhandeling, entoesiasme en kritiese objektiwiteit geassosieer word. Die ingenieurverkoopspersoon is net so doelgerig, maar is skynbaar meer sistematies in sy optrede en moet soms ook as koördineerder optree. Laasgenoemde persoon is skynbaar ook meer op detail ingestel en moet verseker dat alle aspekte van die transaksie volledig afgehandel word. 'n Persoon in die direkteverkopebedryf toon 'n profiel wat baie sterk met reklame en promosiewerk geassosieer word. Beide die promotor- en fasiliteringsrolle is hoog, en tesame met die hoë vlak van doelgerigheid, dui dit op iemand wat sterk invloed oor ander kan

uitoefen. Die verkoopagent in die skryfbehoeftebedryf toon eienskappe wat veelsydigheid eerder as gespesialiseerdheid aandui. Die persoon moet blykbaar oor 'n gematigde temperament beskik en word verwag om 'n verskeidenheid van groepsrolle ewe gemaklik te vervul.

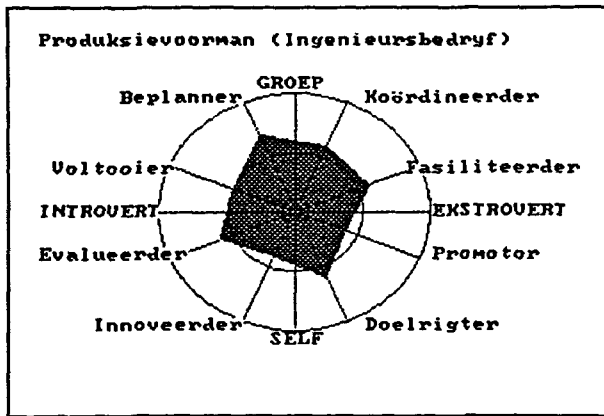
#### 7.4.2.4 AFLEIDING MET BETREKKING TOT DIE EENVORMIGHEID VAN PERSONEEL IN DIE ASSURANSIEMAKELAARS-MAATSKAPPYE

Soos reeds in paragraaf 6.3.6.3 gerapporteer is daar nie beduidende verskille in die verskillende posgroepe by die assuransiemakelaarsgroep gevind nie. Die rolprofiel wat in bylae D verskyn word derhalwe as genoeg inligting vir die doel van hierdie studie beskou.

#### 7.4.2.5 AFLEIDING MET BETREKKING TOT DIE EENVORMIGHEID VAN PRODUKSIE-PERSONEEL

Die toetsresultate van hierdie deel van die studie verskyn in tabel 6.11 en word in paragraaf 6.3.6.4 bespreek. Die rolprofiel word in tabel 7.4 aangedui. Die verskille in rolvoorkeure van die vier produksiegroepe is statisties beduidend maar verskil skynbaar net ten opsigte van 'n paar spesifieke aspekte. Ten einde die bespreking te vergemaklik word daar net op die belangrikste verskille gekonsentreer.

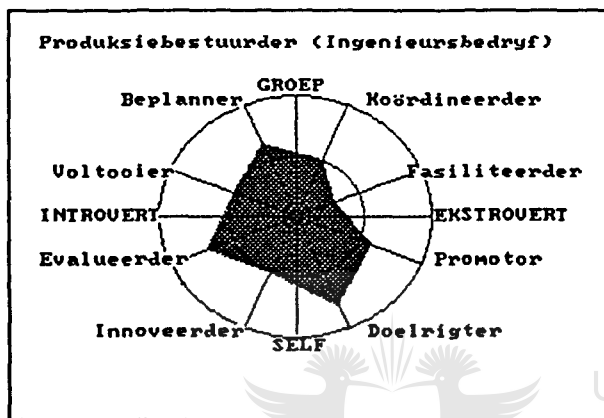
Die produksievoormanne se profiel toon hoër voorkeure vir die koördineerder- en fasiliteerderrolle as dié van die produksiebestuurders. Die bestuurders daarteenoor vertoon hoër as die voormanne in terme van die doelrigter- en promotorrolle. Hul voorkeure vir die ander rolle is min of meer dieselfde. Dit blyk dus dat die verskil hoofsaaklik in die rol-oriëntasie ten opsigte van die self- en groepsgerigheidsdimensies is. Dié verskynsel is reeds vantevore in paragraaf 7.4.2.3 bespreek en word nie hier herhaal nie.



**27. Produksievoorman (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

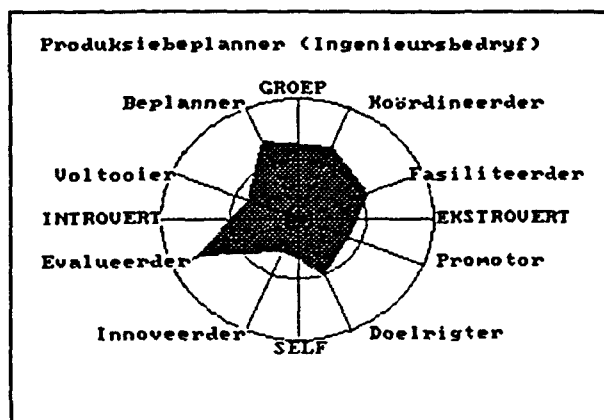
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	5
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**28. Produksiebestuurder (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	3.5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	7



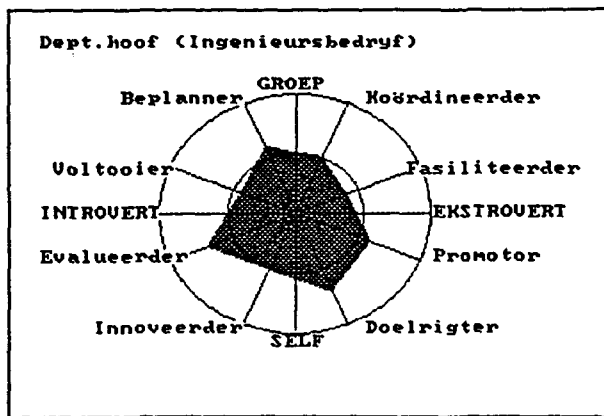
**29. Produksiebeplanner (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	2
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	3.5
8	Fasiliteerder	4.5

Verwys asseblief na die volgende bladsy vir die opskrif van die tabel.





12. Dept. hoof (Ingenieursbedryf)		
MEDIaan VAN STEEKPROEF RANGORDES		
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6

Figuur 7.4: DIE ROLPROFIELE VAN PRODUKSIE-PERSONEEL IN ELF  
 VERSKILLENDE MAATSKAPPYE

Afleiding:

Die rede vir die opmerklike verskille tussen die twee posgroepe, wat in die bedryf baie nou met mekaar saamwerk, kan moontlik na gelang van die verskil in hulle posverantwoordelikhede verklaar word. Die produksiebestuurder is vir die finale uitset en effektiwiteit van die aanleg verantwoordelik. Hy bepaal daaglikse doelwitte, evalueer alternatiewes, beplan werksprogramme, kommunikeer besluite en kontroleer vordering. Die produksievoorman daarteenoor is die persoon wat werk aan talle ondergeskiktes moet uitdeel, hulle aktiwiteite moet koördineer en na elkeen se persoonlike behoeftes moet omsien. Hierdie verklaring stem direk ooreen met die aktiwiteite en persoonlikheidseienskappe wat met die primêre rolvoorkeure van die twee groepe geassosieer word.

Die produksiebeplanner verskil ten opsigte van die ander produksiegroepe weens sy hoër belangstelling in die evalueringsrol. Hierdie waarneming uit die studie stem ooreen met die primêre bedryfsrol van 'n tipiese produksiebeplanner. Hy is die persoon wat besluit hoe die vervaardiging van 'n produk op die effektiwiefste manier geskeduleer kan word. Hy kyk die heeltid na alternatiewe maniere van uitvoering,

en eers nadat hy op die "regte" manier besluit het, word dit verder beplan. Dié persoon word in die bedryf baie keer as arbiter by dispute tussen produksiedepartemente gebruik juis omrede hy objektief staan en nie emosioneel by 'n saak betrokke raak nie. Al hierdie eienskappe stem direk ooreen met die roldefinisies wat in paragraaf 4.5.1 verskaf word.

Die departementshoof by 'n produksieaanleg staan gewoonlik aan die hoof van 'n gespesialiseerde taakmag wat 'n unieke diens aan die ander produksie-eenhede moet verskaf. Die persoon werk tot 'n groot mate afgesonder van die direkte produksielyn, en raak net vir spesifieke redes by die res van die bestuurspan betrokke. Die rolprofiel vir hierdie posgroep reflekteer duidelik hierdie neiging tot selfgerigtheid eerder as groepsgerigtheid.

#### 7.4.3 DIE ROLPROFIEL-IMPLIKASIES VIR HIPOTESE 3

Hierdie hipotese verwys na die navorsingsvraagstuk wat rondom die moontlike verskille in beroepstipes geformuleer is. In paragrawe 6.3.7 en 6.3.8 is die bevindinge van die studie volledig bespreek en is daar afgelei dat beroepstipes beduidend ten opsigte van rolvoorkeure van mekaar verskil. Omrede hierdie gevolgtrekking ook in die rolprofile te bespeur is, word daar volstaan met die inligting wat in bylae D verskyn.

#### 7.5 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

Hierdie hoofstuk het dit moontlik gemaak om die rolprofile van die belangrikste posgroepe in die studie na gelang van die navorsingsresultate te ontleed. Die persoonlikheidsdimensies, rolbeskrywings en die rolmodel wat in voorafgaande hoofstukke bespreek is, kon met vrug hier toegepas word.

Die navorsingsgedeelte van die studie is nou basies afgehandel en in die volgende hoofstuk word die studie saamgevat en finaal opgesom. Waar nodig geag, word aanbevelings vir toekomstige studie gemaak.

## HOOFSTUK 8

### SAMEVATTING VAN DIE STUDIE

#### 8.1 INLEIDING

Organisasies word gekenmerk deur rolle, dit wil sê, elke posgroep het spesifieke voorskrifte waarvolgens take verrig moet word. Soos duidelik in hierdie studie aangetoon, gaan hierdie rolle ook gepaard met spesifieke persoonlikheidsprofiële. Omrede mense egter soveel van mekaar verskil, is dit voor die hand liggend dat nie alle mense eweveel bekwaam is om aan die rolvereistes van alle posgroepe te voldoen nie. Sommige mense is beter ingestel ten opsigte van sekere rolle as ander, en daarom is dit belangrik vir bestuurders in die bedryf om seker te maak dat mense op die regte wyse aangewend word.

Ten einde te bepaal of posbekteërs se ingesteldhede wel van mekaar verskil, is daar in die studie van natuurlike groepe uit die bedryf gebruik gemaak. Die homogeniteit van hierdie groepe het, met baie hoë statistiese beduidendheid, aangetoon dat kenmerkende groepsprofiële wel getrek kon word. Omrede dit in die praktyk egter moeilik is om 'n persoon se bekwaamheid ten opsigte van roluitvoering te meet, is rolvoorkeure in die studie gebruik. 'n Rolvoorkeur verteenwoordig die individu se ingesteldheid ten opsigte van 'n bepaalde rol. Dit beteken nie dat die persoon noodwendig al die vaardigheid besit om die rol perfek volgens voorskrif uit te voer nie, maar net dat hy die regte oriëntering teenoor die rol openbaar. Dit beteken egter dat 'n groot verskil, tussen 'n individu se rolvoorkeure en die pos se rolvereistes, nie noodwendig meen dat die persoon nooit in die rol sal kan inpas nie, maar net dat hy tot 'n groter mate sal moet aanpas as iemand wat reeds die nodige predisposisie het.

Alhoewel daar nie in die studie spesifiek gepoog is om kunsmatige taakgroepe te

bestudeer nie, het die resultate eweveel betrekking op die eienskappe van taakgroepe as wat dit op natuurlike posgroepe het. Hierdie direkte vergelyking is moontlik omrede taakgroepe volgens dieselfde reëls as posgroepe saamgestel word, naamlik albei het met doelwitte en werksprosedures te make. Rolvoorskrifte verseker in al twee gevalle dat werk gedifferensieer kan word, en dat persone met die regte eienskappe in die rolle aangestel kan word. Die resultate van die studie maak dit moontlik vir 'n groepsamesteller om rolprofile op die volgende wyses te gebruik:

- (a) Die groepsamesteller kan die taakgroep se profiel bepaal deur die groep se rolvereistes met dié van 'n bestaande posgroep te vergelyk en daarvolgens die posgroep se rolkenmerke as dié van die taakgroep te beskou. Byvoorbeeld, indien 'n taakgroep baie administratiewe werk moet verrig, kan die groepsamesteller die administratiewe bestuurder se profiel en dié van die klerke as sy norm gebruik en daarvolgens sy spanlede kies. Die kans is goed dat so 'n samestelling 'n meer effektiewe groep gaan verseker as byvoorbeeld 'n ewekansige samestelling.
- (b) Die verwysingsraamwerk van die studie kan gebruik word om 'n hipotetiese norm vir elke roldimensie vas te stel. Op hierdie wyse skep die groepsamesteller 'n kunsmatige groepsprofiel waarteen aspirante spanlede beoordeel kan word. Met die rolprofile van die kandidate tot sy beskikking kan hy besluit wie die beste by die groep sal inpas.
- (c) Soms het die groepsamesteller egter nie 'n vrye keuse nie; die groeplede is reeds aangestel, of daar is niemand anders beskikbaar nie. In hierdie geval kan die groepsamesteller na die groepsprofiel kyk en vasstel tot watter mate dit met die "ideale" profiel ooreenstem. Indien die ooreenstemming baie klein is, kan die groepsamesteller addisionele lede koöpteer, die rol kunsmatig versterk deur werksprosesse te volg wat die rol aanvul of negeer, of net baie versigtig te werk gaan wanneer die rol ter sprake kom. Wat belangrik in so 'n geval is, is die feit dat die groepsamesteller vooraf weet dat sy groep moontlik probleme ten opsigte van die roluitvoering kan ondervind. Net die

wete dat hy versigtig moet wees is alreeds 'n belangrike bydrae tot die strategië wat die leier kan volg.

## 8.2 DIE BEREIKING VAN DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die studie was bedoel om 'n praktiese werkswyse vir groepsamestelling te ontwikkel. Die navorsingsvraagstukke het betrekking op twee aspekte van bestuur: eerstens die vrae wat bestuur rondom posgroepe het, en tweedens die probleme rondom groepsamestelling. Die eerste reeks vrae het betrekking op die soeke in die bedryf na inligting oor die kwessie van roldifferensiering by statusgroepe, naamlik ten opsigte van postitels, hiërargië en bedryfsektore. Talle van hierdie vrae is deur middel van die studie beantwoord: daar is beduidende homogeniteite in posgroepe gevind, ooreenkomste en verskille tussen groepe was op statisties beduidende vlakke waargeneem, en logiese afleidings kon uit die resultate gemaak word. Die studie het 'n eenvoudige, dog akkurate, model vir die skematiese rangskikking van rolle opgelewer. Die vraelys wat vir die proses van rolindeling gebruik was, het aan die doel van die studie voldoen.

In die geheel gesien, het die studie aan die navorsingsdoelwitte voldoen. Daar is egter kritiek teen sommige aspekte en dié word afsonderlik in paragraaf 8.5 bespreek.

## 8.3 DIE WERKSWYSE VAN DIE STUDIE

Die navorsingsvraagstukke kom direk uit die bedryf, die minimum hoeveelheid teorie is gebruik om die basis van die studie te vestig, en die rolmodel is so eenvoudig as moontlik saamgestel. Die steekproef is breedvoerig en direk uit reële werksituasies geneem. Daar was inderwaarheid geen kunsmatige eksperimentering by die studie betrokke nie.

Die aantal rolle wat vir die doel van die studie gekies is, blyk voldoende vir alledaagse gebruik te wees. Die duidelikste beskrywings van

persoonlikheidseienskappe en die kenmerkendste rolklassifiserings is uit die literatuur geneem en op unieke wyse as 'n geïntegreerde skema van persoonlikheid en groepsgedrag verteenwoordig. Dit mag soms voorgekom het asof die literatuurstudie net op voor die hand liggende aspekte van groepsgedrag betrekking het, maar dit was juis die doel van die studie. Hier was nie gepoog om nuwe teorieë rondom persoonlikheid of groepsgedrag te formuleer nie, maar eerder om erkende begrippe op 'n praktiese wyse in die bedryf toe te pas.

Die konsepsuele rolindelingsmodel van hoofstuk 4 kon suksesvol as skematiese voorstelling van die rolprofiel gebruik word. Terugvoering wat reeds aan sommige bestuurslede in die praktyk gegee is, dui daarop dat die model maklik verstaanbaar en tot 'n groot mate self-verduidelikend is.

Die keuse van natuurlike posgroepe as studieveld, eerder as kunsmatige eksperimentele groepe, blyk die regte besluit te wees. Soos later in paragraaf 8.5.2 bespreek, is daar geleentheid vir verdere studie en kan daar in die toekoms ook na die relatiewe effektiwiteit van verskillende taakgroepe gekyk word. Die eerste stap was om 'n metodiek te ontwikkel waarvolgens rolvoorkeure gemeet kon word en 'n manier te kry waarop ooreenkomste en verskille tussen groepe duidelik aangedui kon word.

Die ooreenkomste en verskille wat in die studie na vore gekom het was statisties baie beduidend. Afleidings kon maklik gemaak word en die rolprofiel van die onderskeie groepe het 'n goeie mate van differensiering aangedui.

#### 8.4 GEVOLGTREKKING VAN DIE STUDIE

Die resultate van die studie dui daarop dat daar beslis statisties beduidende verskille tussen natuurlike posgroepe voorkom. Die posgroepe, wat vir die studie uitgesonder is, het kenmerkende verskille opgelewer. Die gevolgtrekking wat gemaak word, is dat mense versigtig te werk moet gaan wanneer hulle van een posgroep na 'n ander oorbeweeg. Waar daar beduidende verskille in rolvereistes teenwoordig is, sal

rolaanpassings gemaak moet word. Die studie het wel tot 'n mate aangetoon watter aanpassing verwag kan word, maar daar moet in gedagte gehou word dat elke situasie uniek is en daar nie altyd veralgemeen kan word nie.

Die moontlike ooreenkomste en verskille tussen mense se rolvoorkeure op dieselfde statusvlak is net in een steekproef bereken. Die feit dat hierdie steekproef nie beduidende homogeniteit vertoon het nie, stem ooreen met die verwagting wat daar voor die studie tydens die opstel van die hipotese gemaak is. Daar was geen opsigtelike rede waarom hierdie steekproef homogene eienskappe moes vertoon het nie. Net die feit dat die respondente dieselfde rang in die bank beklee het, het nie beteken dat hulle dieselfde rolvoorkeure sou besit nie. Hierdie deel van die studie het as 'n toets van die rolindelingstegniek gedien en getoon dat die metodiek wel gevoelig vir verskille in homogeniteite is.

Sommige van die steekproefgroepe, wat vir die ontleding van hiërargiese verwantskappe gebruik is, het baie waardevolle inligting vir sekere bedryfssektore opgelewer. Byvoorbeeld, die hoë mate van ooreenkomste tussen posgroepe in die assuransiemakelaarsbedryf kan moontlik beteken dat bestuur nie te veel op rolaanpassing hoef te konsentreer nie. Mense in die bedryf kan skynbaar relatief maklik van een posgroep na die ander beweeg. In die ingenieursbedryf is daar egter beduidende verskille tussen rolindeling van voormanne, departementshoofde en produksiebestuurders gevind. Die klemverskuiwings blyk baie insiggewend te wees en toon aan dat posbekteërs beslis aanpassing moet maak wanneer hulle van een vlak na die ander beweeg. Die toetsresultate met betrekking tot die takbestuurders het ook betekenisvolle ooreenkomste en verskille opgelewer. Die afleiding wat gemaak word is dat daar beslis verskille ten opsigte van rolpredisposisie by takbestuurdersgroepe is. By implikasie beteken dit dat die opleiding, wat aan posbekteërs gegee word, dienooreenkomstig aangepas moet word en daar nie goedsmoeds net van een opleidingsmetode vir alle bestuurders gepraat kan word nie.

'n Ander belangrike aspek, wat uit die studie na vore gekom het, was die moontlikheid dat rekrutering nie altyd net uit eie bedryf hoef plaas te vind nie. Dit

wil voorkom asof die ooreenkomstes tussen posgroepe in sommige gevalle dit moontlik maak om kandidate uit ander bedrywe te oorweeg. Dit wil sê, dat persone met soortgelyke rolpredisposisies heelwaarskynlik met min aanpassing van een ooreenstemmende bedryf na 'n ander kan oorskakel. Waar daar egter groot verskille in rolprofiële voorkom, sal daar baie versigtig te werk gegaan moet word. In hierdie opsig was die opmerklikste resultaat van die studie die aanduiding dat onderwysers uit 'n privaatskool skynbaar nie maklik by enigeen van die ander tien posgroepe, waarmee hulle vergelyk is, sou inpas nie.

## 8.5 KRITIEK EN AANBEVELINGS

Die studie was vir 'n bepaalde doel aangewend en ten opsigte daarvan het dit sukses bereik. Dat daar kritiek en aanbevelings vir die toekoms is, is vanselfsprekend - 'n studie wat sewe jaar geneem het om te voltooi en so 'n omvattende steekproef behels kan nie sonder probleme verloop nie. Die kritiek wat vervolgens bespreek word het hoofsaaklik betrekking op die wyse van die inligtingsversameling en dataverwerking, en nie soseer op navorsingsvraagstukke of die studieveld nie.

### 8.5.1 KRITIEK TEEN DIE WYSE VAN DATAVERSAMELING EN -VERWERKING

Die meetinstrument wat in die studie gebruik word is ipsatief van aard en dui net die rangorde aan waarvolgens die respondent in die rolle belangstel. Dit beteken dat die toetstellings, wat uit rangordes bestaan, nie noodwendig direk met toetstellings van ander persone vergelyk kan word nie. Kontinue metings verskaf aanduidings van die mate van verskil tussen metings by verskillende respondente, terwyl rangordes net die relatiewiteit van belangstelling by dieselfde persoon voorstel. Met ander woorde 'n toetstelling van 4 by een respondent beteken nie noodwendig dat dit, in terme van sterkte, verskil van die toetstelling van byvoorbeeld 6 wat 'n ander persoon toegeken het nie. In die studie is daar egter gevind dat daar vir navorsingsdoeleindes met roltellings gewerk kon word, maar in die praktyk sal daar miskien beter met kontinuetellings gewerk word.



Die Kendall koëffisiënt van ooreenstemming en die Chi-kwadraattoets wat in die studie gebruik is, was voldoende om die homogeniteit van die groepe te bepaal en om groepe met mekaar te vergelyk. Beide verskaf aanduidings van konsekwentheid. Weens die ipsatiewe aard van die meetinstrument kon daar egter nie op tradisionele wyse van parametriese tegnieke soos item- en faktorontleding gebruik gemaak word nie. Hierdie tipe statistiese ontleding sou dit moontlik gemaak het om die betroubaarheidsindeks van die meetinstrument te bepaal en sodoende enige twyfel, wat oor hierdie aspek bestaan, uit die weg te ruim.

### 8.5.2 AANBEVELINGS

Die navorsingsvraagstukke, wat in die studie aangespreek word, is nie die enigste probleme wat in die bedryf rondom groepe bestaan nie. Daar bly nog steeds die vraag of groepe se gedrag voorspel kan word, en of daar maniere is om dit te beïnvloed. Dit was kort na die aanvang van die studie duidelik dat laasgenoemde vrae nie sonder die beskikbaarheid van 'n teoretiese model en effektiewe meetinstrument beantwoord kon word nie. Om hierdie rede is die studie eers net op die ontwikkeling van 'n rolindelingsmetodiek en die bepaling van moontlike verskille in natuurlike groepe toegespits. Die resultate van die studie dui daarop dat die navorsingswerk met vrug op voortgebou kan word.

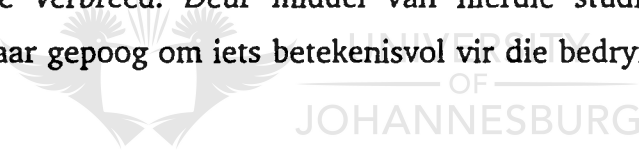
Afgesien van die verbetering, wat ten opsigte van die meting van rolvoorkeure aangebring kan word, is daar ook die behoefte om die studie na die voorspelling van groepeerseffektiwiteit uit te brei. Met die rolmodel en 'n effektiewe meetinstrument tot sy beskikking kan 'n navorser met vrug na verskillende kombinasies van rolprofiel kyk en bepaal hoe groepe saamgestel kan word om bepaalde tipes doelwitte op die beste moontlike wyse te bereik. 'n Studie van hierdie aard kan 'n groot bydrae tot beter begrip vir projekbestuur en die samestelling van taakmagte ten gevolge hê.

'n Derde aspek van die studie, waarop daar voortgebou kan word, is die moontlikheid om meer posgroepe by die databasis in te skakel. Dié poste, wat reeds deel van die studie uitmaak, het betekenisvolle nuwe insette, vir die maatskappye

wat die steekproef verskaf het, opgelewer. Nie alleen was dit moontlik om spanbou tussen die posgroepe in die maatskappye meer effektief te hanteer nie, maar daar kon ook met vrug na nuwe beroepsindielings en opleidingsprogramme gekyk word.

## 8.6 SAMEVATTING VAN DIE HOOFSTUK

In hierdie hoofstuk is die studie finaal afgesluit. Die studie het, in sy geheel gesien, aan die navorsingsdoelwit voldoen; die metodiek het die nodige resultate opgelewer; die bevindinge was insiggewend; en die bydrae kan betekenisvol vir die bedryf wees. Die kritiek teen die studie is nie onoorkombaar nie en het nie teveel afbreuk aan die studie gedoen nie. Die aanbevelings, vir verdere toepassing van die studie, dui op toekomstige navorsingsmoontlikhede wat kan help om die twyfel, wat daar by navorsers oor die voorspelling van groepsukses bestaan, uit die weg te ruim. Elke bietjie navorsing help om die vertwyfeling oor die mens se kennis van groepsamestelling en -effektiwiteit waarna daar in die inleiding (paragraaf 1.1) verwys word, te verbreed. Deur middel van hierdie studie, en sy moontlike uitbreiding, is daar gepoog om iets betekenisvol vir die bedryf te skep.



## BRONNELYS

- Amelang, M., & Borkenau, P. (1986). The trait concept: Current theoretical considerations, emperical facts and implications for personality inventory construction. Heidelberg: Springer Verlag.
- Beal, G.M., Bohlen, J.M., & Raudabaugh, J.N. (1965). Leadership and dynamic group action. Ames: State University Press.
- Belbin, R.M. (1981). Management teams: Why they succeed or fail? London: Heineman.
- Bem, D.J., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time. The search for cross-situational consistancies in behaviour. Psychological Review. 81,502-520.
- Benjamin, L.S. (1974). Structural analysis of social behaviour. Psychological Review. 81, 392-425.
- Broverman, D.M. (1962). Normative and ipsative measurement in psychology. Psychological Review. 69, 4, 298-305.
- Buss, A.P., & Poley, W. (1976). Individual differences: Traits and factors. New York: Gardner Press.
- Byrne, D., & Kelly, K. (1981). An introduction to personality. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cattell, R.B., & Kline, P. (1977). The scientific analysis of personality and motivation. New York: Academic Press.

- Cattell, R.B. (1966). Handbook of multivariate experimental psychology. Chicago: Rand - Mc Nally.
- Christenson, L.B. (1980). Experimental methodology. London: Allyn & Bacon.
- Davis, J.H. (1982). Group decision making. New York: Academic Press.
- Davis, K. (1972). Human behaviour at work. Human relations and organizational behaviour. New York: McGraw-Hill.
- Engler, B. (1985). Personality theories: An introduction. Dallas: Houghton Mifflin.
- Guilford, J.P., & Fruchter, B. (1978). Fundamental statistics in psychology and education. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. (1959). Personality. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E., & Porter, L.W. (1977). Perspectives on behaviour in organizations. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J.R., & Morris, C.G. (1977). Improving group performance effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Hanson, P.G. (1981). Learning through groups: A trainer's basic guide. London: University Press.
- Horn, J.L. (1963). Equations representing combinations of components in scoring. Psychological Variables. 21,184-217.
- Howath, E. (1976). Were Cattell's personality sphere factors identified in the first instance? British Journal of Psychology. 67,213-230.

- Huysamen, G.K. (1978). Beginnels van sielkundige meting. Pretoria: Academia.
- Jackson, D.J., & Alwin, D.F. (1980). The factor analysis of ipsative measures. Sociological methods and research. 9(2) 218-238.
- Joubert, D.D., & Steyn, A.F. (1976). Groepdinamika. 'n Inleiding tot die studie van kleingroepe. Stellenbosch: Universiteits Boekhandelaar.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1979). Organization and management. A system and contingency approach. Tokoyo: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kline, P. (1981). The work of Eysenck and Cattell. In F. Fransella (Red.), Personality theory measurement and research. New York: Methuen.
- Leedy, P.D. (1974). Practical research: Planning and design. New York: Mac Millan.
- Levinson, D.J. (1971). In F.I. Greenstein, & M. Lerner. (1971). A source book for study of personality and politics. Chicargo: Markhum.
- Levy, L.H. (1970). Conceptions of personality theories and research. New York: Random House.
- Louw, D.A. (1989). Suid-Afrikaanse handboek van abnormale gedı Johannesburg: Southen.
- Maddi, S.R. (1989). Personality theories: A comparative analysis. Chicago: Dorsey Press.

- Maddi, S.R. (1980). Personality theories: A comparative analysis. Homewood: Dorsey Press.
- Mahoney, J.M. (1980). Abnormal psychology. Perspectives on human variance. San Francisco: Harper & Row.
- Messick, S. (1981). Constructions and their vicissitudes in educational and psychological measurement. Psychological Bulletin. 89,3,578-588.
- Mischel, W., & Peake, P.K. (1982). Beyond De Ja Vu in the search for cross-situational consistency. Psychological Review. 89, 730-755.
- Mischel, W. (1973). Towards a cognitive social learning reconceptualisation of personality. Personality Review. 80, 252-283.
- Mischel, W. (1981). Personality and cognition: Something borrowed, something new? In N. Canter & J.F. Kinlstrom. Personality, cognition and social interaction. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Mischel, W. (1986). Introduction to personality. A new look. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Paunanen, S.V. (1984). Optimizing the validity of personality assessments. The importance of aggregation and item content. Journal of Research in Personality. 18,411-431.
- Pervin, L.A. (1980). Personality: Theory, assessment and research. New York: Wiley.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood: Richard.

Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). Behavior in organisations. London: McGrawHill.

Sarason, I.G., & Sarason, R.B. (1984). Abnormal psychology: The problem of maladaptive behavior. New Jersey: Prentice - Hall.

Shaw, M.E. (1976). Group dynamics. The psychology of small group behaviour. New York: McGraw-Hill.

Siegel, S. (1956). Non-parametric statistics for the behavioural science. New York: McGraw-Hill.

Siegel, S., & Castellan, N.J. (1988). Non-parametric statistics for the behavioural science. New York: McGraw-Hill.

Steers, R.M., & Porter, L.W. (1975). Motivation and work behaviour. New York: McGraw-Hill.

Steiner, I.D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.

Templer, A.J. (1971). A study of the relationship between anxiety and extroversion - introversion. Psychological Africana. 14, 20-31.

Wilson, G. (1977). Introversion / extroversion. In H. London & J.E. Exner. Dimensions of personality. New York: Wiley.

DIE VRAELYS WAT VIR DIE METING VAN  
ROLVOORKEURE IN DIE STUDIE GEBRUIK IS





# Managerial Leadership

## Preferred Team Role

Name:	Male
Company:	Female

**DIRECTIONS:** Each question starts with a statement and is followed by eight possible responses. First select the responses that apply to you, then distribute a total of ten points among those and write the points in the blocks provided. Leave the ones that don't apply to you blank. Spread the points in such a way that it indicates your preference with the highest number of points next to the ones that describe you best. Each section must total up to ten points.

### 1. What I believe I can contribute to a team :

- 1.1 I can quickly see and take advantage of new opportunities.
- 1.2 I am sensitive to emotional issues and can calm people down.
- 1.3 I am good at producing new ideas and finding creative solutions.
- 1.4 I am good at drawing people out and getting them to co-operate.
- 1.5 I am good at looking after the small detail matters.
- 1.6 I am good at setting goals and making sure no one wastes time.
- 1.7 I am good at ensuring that jobs are planned and organised properly.
- 1.8 I am objective in my viewing of ideas and choice of alternatives.

### 2. Possible shortcomings that I may have in terms of team situations :

- 2.1 Perhaps I am too formal in my approach to group-work and I could be stifling other peoples' initiative.
- 2.2 Perhaps I don't come forward with as many new ideas as some other people do.
- 2.3 Perhaps I tend to get carried away with ideas before they have been checked out thoroughly enough.
- 2.4 Perhaps I don't show my emotions clearly and people don't know how I really feel.
- 2.5 Perhaps I tend to be too demanding of people and push them too hard at times.
- 2.6 Perhaps I tend to become ineffective under pressure and find it unnecessarily difficult to make up my mind and stick to it.
- 2.7 Perhaps I become too involved with my own ideas and tend not to pay enough attention to what is happening in the group.
- 2.8 Perhaps I worry too much about detail matters and could therefore be slowing the discussion down.

3. When working on a project with other people :

- 3.1 I can influence them without making them feel threatened.
- 3.2 I make sure that detail matters are attended to and we don't have any comebacks later.
- 3.3 I maintain a sense of urgency and keep people on their toes.
- 3.4 I generally come up with original ideas and new ways of looking at problems.
- 3.5 I make people feel relaxed and help them develop confidence in one another.
- 3.6 I act as spokesman for the group and represent them in negotiations with other teams.
- 3.7 I can see which ideas are better than others and what practical value they have.
- 3.8 I keep an eye on things to make sure that we work systematically towards achieving our goal.

4. My attitude and approach towards working in a group is :

- 4.1 I have respect for people's feelings and believe that each person has something good in him/her.
- 4.2 I don't accept ideas on face value and will challenge ideas which I do not agree with.
- 4.3 I tend to weigh ideas up against one another, irrespective of who put them forward.
- 4.4 I try to understand how different ideas fit in with one another and how we can make them work in practice.
- 4.5 I concern myself primarily with the unique aspects of an issue while leaving the obvious things to the rest of the group.
- 4.6 I am more concerned with the action plans that follow on from ideas than the ideas as such.
- 4.7 My interests go beyond the group itself and I am concerned about ways in which ideas can be put to practical use.
- 4.8 I like to listen to ideas coming from different people before making up my mind what to do.

5. What I really like about working in a group is :

- 5.1 Weighing up advantages and disadvantages and reaching the right conclusions.
- 5.2 The sensation when everything goes like clockwork and nothing is left undone.
- 5.3 The comradeship and trust that develops between people who work closely together.
- 5.4 The satisfaction that I get from inspiring the group to work hard and reach a high level of performance.
- 5.5 The excitement coming from worthwhile discussions with other people and being able to influence the situation.
- 5.6 When people work in the interest of the group and don't allow their personal differences to interfere with the task.
- 5.7 Knowing that I had done more than my bit to ensure that the tasks were done properly.
- 5.8 The stimulus that it provides for creative thinking and the satisfaction I get from coming up with the ideal answer.

6. When I am placed in charge of a group who have to deal with a particularly difficult problem :

- 6.1 I need time to collect my own ideas before putting the problem up for open discussion.
- 6.2 I try to see which people are most likely going to have a positive approach and which are going to create difficulties.
- 6.3 I try to evaluate each person's capabilities and prepare a strategy according to which tasks can be assigned.
- 6.4 I compile a program according to which we can cover as much detail as possible within the time allowed for the discussion.
- 6.5 I keep an open mind and make sure that decisions are made rationally and nobody succumbs to emotional pressure.
- 6.6 I keep an eye on procedures to ensure that all aspects of the tasks are dealt with systematically.
- 6.7 I take the initiative when the discussion slows down and may create deliberate controversy if necessary.
- 6.8 I try to stimulate creative thinking as much as possible and make the best use of the abilities of individual members.

7. What I dislike about group discussions :

- 7.1 When people are afraid to say what they really think and just go along with the rest of the group.
- 7.2 When people become subjective on issues and lose their objectivity.
- 7.3 When people rush over things and don't pay enough attention to all the implications.
- 7.4 When people don't seem to realise what opportunities are available to them and get themselves bogged down in detail.
- 7.5 When people get carried away with their own ideas without making sure what the group objectives are and what procedures should be followed.
- 7.6 When people are unable to see the point of an argument and are not willing to try something different.
- 7.7 When people are unable to see each others point of view and don't co-operate in terms of finding a mutually acceptable solution.
- 7.8 When people say hurtful things to one another by not paying attention to feelings and personal sensitivity.

8. How other people tend to see me in group situations :

- 8.1 People tend to accuse me of wasting time when I try to get the details sorted out.
- 8.2 People think I am forward when I take advantage of unique opportunities.
- 8.3 People think I am inflexible when I insist that the group works according to plan.
- 8.4 People think I am selfish when I insist that they listen to my ideas.
- 8.5 People think I lack imagination when I do not come up with creative ideas.
- 8.6 People think I am too analytical when I criticise their ideas.
- 8.7 People think I am indecisive when I do not want to take sides in an argument.
- 8.8 People think I am impatient when I insist that the group concentrates on the task.

This document is copyright and may not be copied or reproduced in any form.  
Managerial Leadership Consulting Group (Pty)Ltd  
PO Box 584 - Rivonia, 2128 - Tel (011) 886 2045 886 2097



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

FREKWENSIETABELLE VAN RANGORDEVERSPREIDINGS



1 ADMINISTRATIEWEBESTUURDER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	1	0	3	2	1	2	6
Dim 2	2	3	2	1	3	3	1	0
Dim 3	0	1	0	2	1	2	8	1
Dim 4	6	0	3	1	1	3	0	1
Dim 5	1	5	1	1	1	1	3	2
Dim 6	5	4	3	1	2	0	0	0
Dim 7	1	1	3	5	4	1	0	0
Dim 8	1	1	2	2	2	3	3	1

5 TAKBESTUURDER (Meubelhandel)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	7	5	1	9	8	13	7	10
Dim 2	15	20	11	4	4	4	2	0
Dim 3	2	1	2	6	3	12	14	20
Dim 4	2	4	9	16	12	9	3	5
Dim 5	1	6	7	8	5	9	11	13
Dim 6	11	11	7	9	11	7	4	0
Dim 7	16	13	4	7	6	7	6	1
Dim 8	11	8	11	7	6	7	7	3

2 BANKBEAMPTTE								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	4	5	3	1	2	5	2
Dim 2	6	3	2	2	2	3	3	2
Dim 3	3	4	0	4	1	4	3	4
Dim 4	5	4	3	3	6	1	0	1
Dim 5	2	1	2	2	5	3	5	3
Dim 6	2	3	6	2	4	1	2	3
Dim 7	5	2	3	1	3	2	4	3
Dim 8	1	3	4	4	3	4	2	2

6 TAKBESTUURDER (Assuransiemakelaar)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	3	14	5	3	5	4	4	9
Dim 2	15	7	1	4	6	8	2	4
Dim 3	6	3	6	9	4	6	8	5
Dim 4	8	8	12	9	5	4	1	0
Dim 5	4	5	4	4	7	7	8	8
Dim 6	2	7	10	8	8	3	4	5
Dim 7	7	7	7	6	6	7	5	2
Dim 8	6	1	1	3	5	11	13	7

3 TAKBESTUURDER (Direkteverkope)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	6	2	2	2	1	5	0
Dim 2	9	4	3	1	0	2	0	0
Dim 3	1	1	1	3	2	2	6	3
Dim 4	2	1	4	1	4	2	2	3
Dim 5	1	0	0	2	5	4	5	2
Dim 6	4	3	5	0	2	2	2	1
Dim 7	1	2	4	3	2	2	4	1
Dim 8	3	2	5	3	1	1	3	1

7 TAKBESTUURDER (Skryfbehoeftehandel)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	0	0	4	2	2	3	3
Dim 2	4	3	2	2	3	1	1	0
Dim 3	1	1	1	2	2	2	5	2
Dim 4	3	0	5	3	4	1	0	0
Dim 5	1	1	0	2	2	2	4	4
Dim 6	1	4	3	3	2	1	2	0
Dim 7	2	3	3	2	1	2	2	1
Dim 8	4	2	2	2	2	1	3	0

4 TAKBESTUURDER (Bouvereniging)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	4	9	5	3	3	4	5	3
Dim 2	11	9	3	2	3	5	2	1
Dim 3	1	2	5	6	2	9	7	4
Dim 4	11	4	7	7	4	1	2	0
Dim 5	1	1	0	3	3	2	12	14
Dim 6	3	3	5	8	7	4	4	2
Dim 7	7	3	8	6	3	4	5	0
Dim 8	2	4	5	4	7	4	7	3

8 KLERK								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	6	11	9	7	12	22	14
Dim 2	12	12	7	10	12	9	11	10
Dim 3	4	3	9	4	12	16	17	18
Dim 4	14	11	18	12	8	10	7	3
Dim 5	10	9	7	14	9	13	16	5
Dim 6	12	10	14	14	12	7	9	5
Dim 7	12	17	11	14	12	7	6	4
Dim 8	27	12	9	7	7	9	7	5

9 REKENAARTEGNICI (Rekenaarbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	3	5	5	3	2	2	1	1
Dim 2	4	6	5	4	1	1	1	0
Dim 3	4	3	3	2	2	6	0	2
Dim 4	4	3	3	7	1	4	0	0
Dim 5	1	1	2	1	5	1	6	5
Dim 6	3	2	2	2	1	5	4	3
Dim 7	2	2	2	3	5	0	6	2
Dim 8	1	1	2	2	2	4	6	4

13 AREABESTUURDER (Skryfbehoeftehandel)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	2	1	1	3	1	2	0
Dim 2	6	3	0	0	2	0	0	0
Dim 3	0	1	2	0	2	2	3	1
Dim 4	2	2	2	2	0	0	0	3
Dim 5	0	0	1	3	1	3	0	3
Dim 6	1	4	2	0	1	3	0	0
Dim 7	0	1	1	2	1	2	4	0
Dim 8	0	1	3	0	3	0	1	3

10 DEPT.HOOF (Bouvereniging)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	4	4	3	0	2	2	1
Dim 2	0	4	1	5	2	4	2	0
Dim 3	2	4	1	1	2	3	1	4
Dim 4	10	3	0	5	0	0	0	0
Dim 5	1	2	1	0	3	1	3	7
Dim 6	1	2	3	3	3	2	4	0
Dim 7	3	0	2	4	3	2	4	0
Dim 8	0	0	3	1	3	4	3	4

14 EIENDOMSAGENT								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	9	7	9	7	6	3	5	2
Dim 2	15	8	10	6	4	4	0	1
Dim 3	3	5	7	9	2	3	11	8
Dim 4	13	7	8	8	8	2	2	0
Dim 5	2	1	2	3	2	9	13	18
Dim 6	4	6	6	4	5	11	10	2
Dim 7	2	7	5	7	10	13	4	0
Dim 8	5	6	5	4	9	5	9	5

11 DEPT.HOOF (Rekenaarbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	3	1	2	2	4	1	2	0
Dim 2	4	3	2	0	0	4	2	0
Dim 3	1	3	4	1	2	2	0	2
Dim 4	2	4	2	3	3	0	1	0
Dim 5	0	1	1	2	2	0	5	4
Dim 6	3	4	2	0	2	2	1	1
Dim 7	1	1	2	2	1	5	2	1
Dim 8	1	1	2	0	3	1	0	7

15 FINANSIELEBESTUURDER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	3	1	3	0	3	5	4
Dim 2	5	4	2	3	3	1	1	1
Dim 3	1	2	1	2	2	3	6	3
Dim 4	5	3	5	3	3	1	0	0
Dim 5	1	3	1	1	3	3	7	1
Dim 6	3	1	7	2	3	2	0	2
Dim 7	3	5	1	4	4	3	0	0
Dim 8	1	3	2	2	2	3	3	4

12 DEPT.HOOF (Ingenieursbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	5	3	4	10	2	4	6	4
Dim 2	13	4	4	4	2	7	4	0
Dim 3	1	1	8	7	5	4	7	5
Dim 4	7	11	8	5	2	2	2	1
Dim 5	2	4	3	1	9	3	5	11
Dim 6	5	4	9	6	8	4	2	0
Dim 7	2	8	4	4	6	7	5	2
Dim 8	7	3	0	2	5	4	11	6

16 VOEDSELVERKOPE-KONSESSIEHOUER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	3	4	3	1	2	2	2	4
Dim 2	6	1	1	4	3	4	0	2
Dim 3	0	1	1	1	2	6	6	4
Dim 4	3	3	3	2	4	5	1	0
Dim 5	3	0	3	3	2	2	5	3
Dim 6	0	4	7	4	2	0	1	3
Dim 7	3	4	2	3	4	2	3	0
Dim 8	6	3	2	2	2	2	2	2

17 ALG.BESTUURDER (Bouvereniging)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	6	2	0	1	1	2	0	0
Dim 2	6	4	1	0	1	0	0	0
Dim 3	0	2	4	1	2	3	0	0
Dim 4	2	1	3	4	0	1	1	0
Dim 5	0	0	1	0	3	0	4	4
Dim 6	0	1	1	2	1	4	3	0
Dim 7	0	0	1	2	5	1	3	0
Dim 8	0	0	2	1	2	2	2	3

21 ASSURANSIEMAKELAAR								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	7	6	4	6	5	6	9	1
Dim 2	6	6	8	4	7	8	3	2
Dim 3	1	6	8	2	5	9	7	6
Dim 4	17	5	6	7	3	3	2	1
Dim 5	7	3	1	9	2	6	7	9
Dim 6	4	6	6	6	6	10	2	4
Dim 7	4	9	6	7	3	5	5	5
Dim 8	2	3	6	4	6	8	7	8

18 ALG.BESTUURDER (Ingenieursbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	4	7	2	5	2	4	2	1
Dim 2	11	7	4	1	2	2	0	0
Dim 3	1	2	4	4	8	7	0	1
Dim 4	6	7	6	6	1	0	1	0
Dim 5	1	0	1	4	1	3	4	13
Dim 6	2	3	3	1	2	5	8	3
Dim 7	2	3	1	8	3	6	2	2
Dim 8	1	2	2	5	1	6	5	5

22 ASSURANSIEMAKELAAR-ASST.								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	5	1	2	2	2	2	7
Dim 2	2	1	3	3	1	4	6	3
Dim 3	4	1	1	2	1	6	4	4
Dim 4	2	5	6	4	2	3	1	0
Dim 5	3	1	7	4	3	2	1	2
Dim 6	3	2	0	6	2	4	3	3
Dim 7	3	4	3	4	6	1	0	2
Dim 8	6	4	0	3	4	1	3	2

19 ALG.BESTUURDER (Skryfbehoeftehandl)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	2	1	1	1	3	0	4	1
Dim 2	2	5	0	2	2	1	0	1
Dim 3	0	1	3	2	2	1	2	2
Dim 4	2	0	7	0	1	2	1	0
Dim 5	1	0	1	4	2	0	3	2
Dim 6	3	1	1	2	2	1	3	0
Dim 7	2	3	1	1	0	2	4	0
Dim 8	2	2	0	2	2	1	2	2

23 ASSURANSIEMAKELAAR-EISEHANTEERDER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	1	0	5	3	3	6	4
Dim 2	3	1	4	0	4	3	4	3
Dim 3	1	0	4	3	5	5	2	2
Dim 4	4	2	8	2	2	2	2	0
Dim 5	3	2	2	5	3	3	3	1
Dim 6	1	4	3	3	1	7	1	2
Dim 7	4	7	1	3	2	1	1	3
Dim 8	7	5	2	0	3	2	2	1

20 EISEINSPEKTEUR (Assuransiemakelaar)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	4	6	4	2	2	5	5	2
Dim 2	8	5	5	3	3	1	3	2
Dim 3	0	3	5	4	6	6	4	2
Dim 4	5	1	6	5	6	4	2	1
Dim 5	1	3	2	4	2	4	7	7
Dim 6	3	4	4	0	5	2	9	3
Dim 7	6	5	3	5	7	2	2	0
Dim 8	5	6	3	1	5	3	4	3

24 ASSURANSIEMAKELAAR-SPANLEIER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	3	1	4	2	6	3	6	3
Dim 2	8	5	3	3	0	2	5	2
Dim 3	4	2	3	4	2	3	6	4
Dim 4	6	5	9	3	2	3	0	0
Dim 5	2	4	3	3	5	5	2	4
Dim 6	3	5	1	4	6	4	3	2
Dim 7	0	4	8	3	5	3	4	1
Dim 8	4	0	3	7	1	1	6	6



25 BEMARKINGSBESTUURDER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	3	2	1	1	3	1	0
Dim 2	7	0	2	0	0	2	0	1
Dim 3	2	2	3	2	0	2	0	1
Dim 4	1	1	3	4	2	1	0	0
Dim 5	1	2	0	1	1	3	2	2
Dim 6	0	2	0	1	2	0	4	3
Dim 7	1	1	1	1	4	2	1	1
Dim 8	1	0	1	1	1	4	2	2

29 PRODUKSIEBEPLANNER (Ing.bedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	3	0	2	1	4	2	2
Dim 2	3	3	0	0	2	2	2	2
Dim 3	0	0	1	4	1	0	5	3
Dim 4	6	2	2	2	1	0	1	0
Dim 5	0	1	2	1	1	5	3	1
Dim 6	4	2	3	2	1	1	1	0
Dim 7	4	1	2	2	4	0	1	0
Dim 8	0	1	3	3	2	2	1	2

26 APTEKER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	12	11	12	4	9	8	15	16
Dim 2	19	12	11	8	12	11	9	5
Dim 3	3	11	8	17	16	13	8	11
Dim 4	24	13	8	18	7	8	6	3
Dim 5	7	8	10	11	12	12	12	15
Dim 6	7	9	16	8	13	14	11	9
Dim 7	13	10	13	12	10	10	12	7
Dim 8	17	11	5	12	11	6	18	7

30 AREABESTUURDER (Voedselverkope)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	4	5	5	2	2	4	2	2
Dim 2	9	1	4	3	2	3	3	1
Dim 3	2	1	2	1	5	4	5	6
Dim 4	4	1	7	5	5	1	3	0
Dim 5	2	1	4	0	5	1	9	4
Dim 6	3	3	6	0	5	3	3	3
Dim 7	2	5	3	6	5	4	0	1
Dim 8	7	2	4	1	3	1	6	2

27 PRODUKSIEVOORMAN (Ingenieursbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	4	4	11	9	8	5	22	12
Dim 2	20	10	7	10	10	10	5	3
Dim 3	3	8	7	6	9	12	15	15
Dim 4	12	9	10	13	13	6	6	6
Dim 5	7	6	9	10	7	12	9	15
Dim 6	16	12	14	7	11	10	3	2
Dim 7	8	18	8	11	10	11	7	2
Dim 8	18	8	10	6	14	4	7	8

31 AREABESTUURDER (Meubelhandel)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	2	2	3	4	3	2	2
Dim 2	10	5	2	0	0	1	0	0
Dim 3	0	0	1	1	3	0	6	7
Dim 4	2	2	4	0	7	1	1	1
Dim 5	1	1	1	1	3	4	3	4
Dim 6	2	3	6	3	3	0	0	1
Dim 7	1	4	6	2	2	0	3	0
Dim 8	2	2	2	1	3	3	3	2

28 PRODUKSIEBESTUURDER (Ing.bedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	10	2	4	2	1	3	5
Dim 2	12	5	2	4	1	0	3	1
Dim 3	2	2	2	7	5	3	6	1
Dim 4	4	4	9	5	2	2	2	0
Dim 5	3	1	2	5	5	3	5	4
Dim 6	3	5	6	4	1	7	2	0
Dim 7	3	2	2	3	6	8	4	0
Dim 8	1	3	0	1	2	5	3	13

32 VERKOOPAGENT (Rekenaarbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	5	11	5	6	2	3	1	0
Dim 2	16	5	4	2	3	0	1	2
Dim 3	2	5	3	4	5	7	3	4
Dim 4	4	5	11	6	1	3	2	1
Dim 5	1	2	2	1	4	4	5	14
Dim 6	2	3	5	5	5	7	5	1
Dim 7	2	4	5	5	6	7	3	1
Dim 8	2	0	1	3	5	8	10	4

33 VERKOOPAGENT (Direkteverkope)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	6	5	7	3	3	1	3	4
Dim 2	9	6	7	4	4	1	1	0
Dim 3	2	3	5	1	2	4	3	12
Dim 4	1	2	4	6	9	5	4	1
Dim 5	2	2	1	7	3	11	5	1
Dim 6	3	6	6	1	5	3	5	3
Dim 7	2	3	2	5	6	5	4	5
Dim 8	8	5	4	5	2	5	2	1

37 SEKRETARESSE/TIKSTER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	2	1	2	6	0	7	4
Dim 2	4	0	2	4	4	4	3	1
Dim 3	1	0	3	1	5	6	4	2
Dim 4	4	4	1	2	5	1	1	4
Dim 5	1	3	6	4	1	1	1	5
Dim 6	3	3	4	2	2	4	3	1
Dim 7	4	8	4	3	0	2	1	0
Dim 8	6	2	5	1	2	2	2	2

34 VERKOOPAGENT (Ingenieursbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	0	1	5	6	3	10	4	0
Dim 2	5	10	3	4	1	1	1	4
Dim 3	5	2	0	4	5	5	4	4
Dim 4	8	3	2	2	6	3	4	1
Dim 5	4	4	1	7	3	1	8	1
Dim 6	2	5	4	4	2	2	5	5
Dim 7	4	4	9	2	2	5	2	1
Dim 8	3	1	3	3	5	4	5	5

38 STELSELONTLEDER (Rekenaarbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	38	23	18	14	15	17	18	9
Dim 2	20	20	21	23	18	26	7	17
Dim 3	22	17	24	25	16	17	16	15
Dim 4	46	26	25	25	11	12	6	1
Dim 5	7	15	9	14	7	20	31	49
Dim 6	14	21	20	17	19	25	26	10
Dim 7	11	18	22	20	29	24	20	8
Dim 8	13	13	17	15	32	18	26	18

35 VERKOOPAGENT (Aptekersbedryf)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	1	2	3	2	1	2	2	2
Dim 2	3	1	3	1	2	1	2	2
Dim 3	3	1	1	2	2	1	2	3
Dim 4	0	2	5	0	3	4	1	0
Dim 5	1	1	3	3	1	4	1	1
Dim 6	1	2	2	1	2	1	5	1
Dim 7	4	2	2	0	2	1	2	2
Dim 8	3	5	0	1	2	0	3	1

39 ONDERWYSER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	15	3	9	6	16	20	12	8
Dim 2	8	10	14	8	8	16	14	11
Dim 3	8	7	12	14	15	12	10	11
Dim 4	14	13	17	20	10	4	6	5
Dim 5	5	5	10	9	15	18	15	12
Dim 6	7	10	10	11	10	13	18	10
Dim 7	9	27	15	7	7	8	10	6
Dim 8	31	13	9	14	9	2	5	6

36 VERKOOPAGENT (Skryfbehoefteland)								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	5	4	3	5	4	3	12	8
Dim 2	6	9	3	5	5	4	6	6
Dim 3	2	0	7	5	7	8	9	6
Dim 4	3	10	8	6	7	6	4	0
Dim 5	8	3	10	3	3	7	8	2
Dim 6	5	4	7	9	5	4	8	2
Dim 7	8	3	9	8	5	6	1	4
Dim 8	11	7	5	5	6	4	4	2

40 OPLEIER								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	6	9	14	3	5	5	5	1
Dim 2	15	7	2	4	8	6	3	3
Dim 3	2	6	6	6	4	11	6	7
Dim 4	9	7	7	6	5	7	1	6
Dim 5	2	3	7	5	5	8	6	12
Dim 6	3	6	6	5	9	6	9	4
Dim 7	6	9	2	7	9	6	4	5
Dim 8	10	3	7	6	4	6	8	4

41 TAKBESTUURDERS								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	17	34	13	21	20	24	24	25
Dim 2	54	43	20	13	16	20	7	5
Dim 3	11	8	15	26	13	31	40	34
Dim 4	26	17	37	36	29	17	8	8
Dim 5	8	13	11	19	22	24	40	41
Dim 6	21	28	30	28	30	17	16	8
Dim 7	33	28	26	24	18	22	22	5
Dim 8	26	17	24	19	21	24	33	14

43 AREABESTUURDERS								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	5	9	8	6	9	8	6	4
Dim 2	25	9	6	3	4	4	3	1
Dim 3	2	2	5	2	10	6	14	14
Dim 4	8	5	13	7	12	2	4	4
Dim 5	3	2	6	4	9	8	12	11
Dim 6	6	10	14	3	9	6	3	4
Dim 7	3	10	10	10	8	6	7	1
Dim 8	9	5	9	2	9	4	10	7

42 DEPARTEMENTSHOOFDE								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	10	8	10	15	6	7	10	5
Dim 2	17	11	7	9	4	15	8	0
Dim 3	4	8	13	9	9	9	8	11
Dim 4	19	18	10	13	5	2	3	1
Dim 5	3	7	5	3	14	4	13	22
Dim 6	9	10	14	9	13	8	7	1
Dim 7	6	9	8	10	10	14	11	3
Dim 8	8	4	5	3	11	9	14	17

44 KLEINHANDEL TAKBESTUURDERS								
Rang:	1	2	3	4	5	6	7	8
Dim 1	10	11	3	15	12	16	15	13
Dim 2	28	27	16	7	7	7	3	0
Dim 3	4	3	4	11	7	18	25	25
Dim 4	7	5	18	20	20	12	5	8
Dim 5	3	7	7	12	12	15	20	19
Dim 6	16	18	15	12	15	10	8	1
Dim 7	19	18	11	12	9	11	12	3
Dim 8	18	12	18	12	9	9	13	4



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

KENDALL KOEFFISIËNT VAN OOREENSTEMMING  
VIR TWEE X TWEE TABELLE

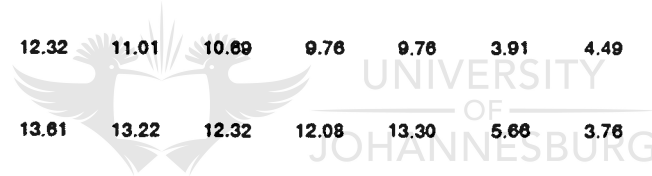


	ADMIN MA GENERAL	BRANCH DIRECT	BRANCH FINANCE	BRANCH FURNITUR	BRANCH INSURANC	BRANCH STATIONA	CLERICAL GENERAL	COMPUTE COMPUTE	DEPT MAN BLDGSOC	DEPT MAN COMPUTE	DEPT MAN ENGINEER	REG MNG STATIONA	ESTATE A PROPERTY
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	ADMIN MANAGER GENERAL	7.53	8.43	9.12	8.90	10.05	10.27	4.73	8.43	8.84	9.98	10.22	5.50
2	BRANCH MANAGER DIRECT		10.41	12.29	5.78	13.00	8.83	8.60	8.37	8.68	8.94	12.04	7.85
3	BRANCH MANAGER FINANCE			12.27	11.89	13.19	8.46	12.98	13.62	10.95	14.00	12.59	12.58
4	BRANCH MANAGER FURNITURE				7.70	14.43	11.05	8.54	9.57	8.44	9.90	14.43	8.18
5	BRANCH MANAGER INSURANCE					9.49	7.05	11.77	13.04	12.66	14.08	10.28	11.80
6	BRANCH MANAGER STATIONARY						11.85	9.92	11.05	11.23	11.73	13.54	9.85
7	CLERICAL GENERAL							4.45	7.59	7.26	7.08	10.01	5.60
8	COMPUTER TECH COMPUTER								12.80	12.32	13.61	11.15	14.43
9	DEPT MANAGER BLDGSOC									11.67	14.43	12.06	12.76
10	DEPT MANAGER COMPUTER										13.95	12.68	12.20
11	DEPT MANAGER ENGINEERING											3.63	13.54
12	REGIONAL MNGR STATIONARY												11.67
13	ESTATE AGENTS PROPERTY												
14	FINANCIAL MNGR GENERAL												
15	FOOD FRANCHISER FOOD												
16	GENERAL MANAGER BLDGSOC												
17	GENERAL MANAGER ENGINEERING												
18	GENERAL MANAGER STATIONARY												
19	CLAIMS INSPECTOR INSURANCE												
20	BROKER INSURANCE												



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

	FINANCIAL GENERAL	FOOD FOOD	FRA BLDGSOC	GENERAL ENGINEER	GENERAL STATIONA	GENERAL INSURANC	CLAIMS IN INSURANC	BROKER INSURANC	BROKING INSURANC	BROKER C INSURANC	BROKERT INSURANC	MARKETI GENERAL	PHARMAS PHARMAC	PRODUCT ENGINEER
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1 ADMIN MA GENERAL	11.64	9.76	4.73	6.60	10.13	6.16	8.46	8.07	7.91	8.47	3.07	7.56	11.31	
2 BRANCH M DIRECT	10.69	13.41	8.60	8.75	9.05	9.80	6.30	4.60	6.83	8.86	5.98	7.46	11.12	
3 BRANCH M FINANCE	11.88	10.41	12.98	13.73	11.85	13.44	12.57	6.64	5.86	12.38	9.91	10.49	9.75	
4 BRANCH M FURNITURE	12.40	12.56	8.54	10.68	11.31	11.36	8.77	7.16	9.40	12.03	6.70	10.67	12.28	
5 BRANCH M INSURANCE	10.40	6.94	11.77	11.65	10.41	10.07	12.42	6.50	4.65	9.80	9.04	8.37	7.81	
6 BRANCH M STATIONARY	13.95	13.70	9.92	11.65	12.37	12.07	9.50	7.05	9.26	12.75	7.30	11.36	13.41	
7 CLERICAL GENERAL	11.38	12.61	4.45	6.91	8.92	7.25	6.90	11.08	12.43	10.40	3.10	10.93	12.32	
8 COMPUTE COMPUTER	8.37	7.23	15.51	13.39	9.05	12.60	11.20	3.71	2.73	9.95	12.98	8.11	5.63	
9 DEPT MAN BLDGSOC	10.82	9.51	12.80	12.72	10.59	11.88	12.75	6.81	4.51	10.41	9.07	9.01	8.49	
10 DEPT MAN COMPUTER	11.64	8.77	12.32	11.01	10.69	9.76	9.76	3.91	4.49	9.54	9.69	7.88	9.41	
11 DEPT MAN ENGINEERING	12.29	8.86	13.61	13.22	12.32	12.08	13.30	5.66	3.76	11.23	10.41	8.95	9.29	
12 REGIONAL STATIONARY	13.13	13.06	11.15	10.20	11.38	10.94	9.86	6.36	5.94	11.00	7.69	9.40	11.64	
13 ESTATE AG PROPERTY	8.84	7.51	14.43	12.72	9.01	11.82	11.10	4.71	3.25	10.14	11.70	8.45	6.04	
14 FINANCIAL MNGR GENERAL		12.02	8.37	10.23	12.39	10.01	9.83	7.27	8.35	11.64	5.89	10.19	13.04	
15 FOOD FRANCHISER FOOD			7.23	8.12	9.16	9.21	7.00	8.58	9.69	8.97	3.59	9.06	13.28	
16 GENERAL MANAGER BLDGSOC				13.39	9.05	12.60	11.20	3.71	2.73	9.95	12.98	8.02	5.63	
17 GENERAL MANAGER ENGINEERING					10.65	12.86	11.82	5.46	5.08	11.73	11.02	9.83	7.81	
18 GENERAL MANAGER STATIONARY						10.13	10.32	5.96	6.64	11.27	7.18	9.26	10.77	
19 CLAIMS INSPECTOR INSURANCE							10.77	5.37	5.49	11.42	10.15	9.64	8.16	
20 BROKER INSURANCE								7.17	4.80	10.32	8.77	8.69	7.42	



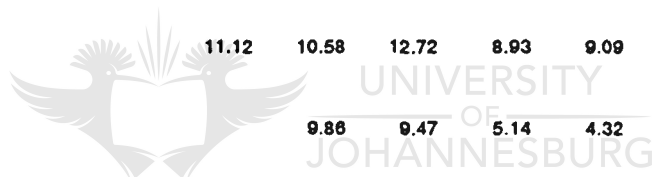
	PRODUCTI ENGINEER	PRODUCTI ENGINEER	REGIONAL FOOD	REGIONAL FURNITUR	SALES RE COMPUTE	SALES RE DIRECT	SALES RE ENGINEER	SALES RE PHARMAC	SALES RE STATIONA	SECRETA GENERAL	SYSTEM COMPUTE	TEACHER PRIVATE	TRAINER GENERAL
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1 ADMIN MA GENERAL	9.94	11.19	5.55	10.41	7.40	5.19	10.56	4.05	8.09	8.69	5.70	6.45	5.49
2 BRANCH M DIRECT	8.68	8.71	12.18	13.13	9.28	11.51	8.91	9.04	9.20	7.89	7.21	9.95	10.93
3 BRANCH M FINANCE	12.44	10.08	13.90	12.92	14.30	10.31	11.00	7.30	6.52	5.42	12.86	10.05	13.11
4 BRANCH M FURNITURE	9.53	10.75	12.20	13.96	9.98	10.31	11.70	10.11	10.38	9.49	7.47	11.49	10.92
5 BRANCH M INSURANCE	12.06	9.23	8.96	9.09	13.01	5.71	9.00	2.40	3.43	3.79	13.36	7.75	9.04
6 BRANCH M STATIONARY	10.86	11.76	12.74	14.45	11.52	10.94	11.53	8.73	10.49	8.79	9.39	12.18	11.76
7 CLERICAL GENERAL	6.69	12.43	7.95	9.74	6.19	7.49	8.49	8.49	11.90	11.26	6.02	11.87	8.11
8 COMPUTE COMPUTER	11.64	5.80	13.55	9.28	14.88	9.74	7.48	5.87	3.33	1.54	15.49	8.14	12.98
9 DEPT MAN BLDGSOC	12.44	9.91	12.20	10.85	14.13	8.91	8.88	4.67	4.59	4.06	13.90	8.79	12.10
10 DEPT MAN COMPUTER	12.43	8.44	9.20	9.76	12.89	7.46	8.26	2.06	4.98	3.24	13.15	7.19	9.15
11 DEPT MAN ENGINEERING	14.77	9.73	11.67	11.73	15.23	8.67	10.87	3.38	4.70	3.24	14.25	7.05	11.44
12 REGIONAL STATIONARY	13.15	10.84	12.50	12.37	12.91	11.27	9.47	5.63	8.65	5.46	11.74	8.20	12.41
13 ESTATE AG PROPERTY	11.67	6.77	12.71	8.57	14.35	9.10	7.00	4.79	7.41	1.55	15.23	7.88	12.58
14 FINANCIAL GENERAL	11.67	12.05	9.70	13.09	10.74	8.37	11.61	5.53	9.22	8.11	8.68	9.57	9.23
15 FOOD FRA FOOD	8.41	12.21	11.91	13.08	8.66	11.94	8.07	9.76	11.40	10.47	7.59	12.03	11.49
16 GENERAL BLDGSOC	11.64	5.80	13.55	9.28	14.88	9.74	7.75	5.87	3.33	1.53	15.49	8.14	12.98
17 GENERAL ENGINEERING	11.36	8.13	12.97	10.95	13.90	8.98	9.70	6.51	5.04	3.93	13.30	9.56	12.21
18 GENERAL STATIONARY	11.52	10.05	9.38	12.18	11.05	7.08	11.83	5.06	7.05	6.49	8.89	8.01	8.62
19 CLAIMS IN INSURANCE	10.47	8.08	13.55	11.47	13.07	9.86	9.47	7.85	5.91	4.68	12.12	9.95	12.57
20 BROKER INSURANCE	11.70	9.12	10.25	9.88	12.72	8.63	10.01	4.60	4.12	4.51	12.12	7.37	9.98

	FINANCIAL GENERAL	FOOD FOOD	FRA BLDGSOC	GENERAL ENGINEER	GENERAL STATIONA	GENERAL STATIONA	CLAIMS IN INSURANC	BROKER INSURANC	BROKING INSURANC	BROKER C INSURANC	BROKER T INSURANC	MARKETI GENERAL	PHARMAS PHARMAC	PRODUCT ENGINEER
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
21 BROKING ASSIST. INSURANCE									10.31	7.83	2.98	8.83	7.88	
22 BROKER CLAIMS INSURANCE										8.79	3.61	9.57	9.94	
23 BROKER TEAM LEAD INSURANCE											8.97	11.82	9.99	
24 MARKETING MNGR GENERAL												6.99	3.34	
25 PHARMASIST PHARMACY													9.32	
26 PRODUCT FOREMAN ENGINEERING														
27 PRODUCTION MNGR ENGINEERING														
28 PRODUCTION PLAN ENGINEERING														
29 REGIONAL MNGR FOOD														
30 REGIONAL MNGR FURNITURE														
31 SALES REP COMPUTER														
32 SALES REP DIRECT														
33 SALES REP ENGINEERING														
34 SALES REP PHARMACY														
35 SALES REP STATIONARY														
36 SECRETARY/TYPIST GENERAL														
37 SYSTEM ANALYST COMPUTER														
38 TEACHERS PRIVATE														
39 TRAINER GENERAL														





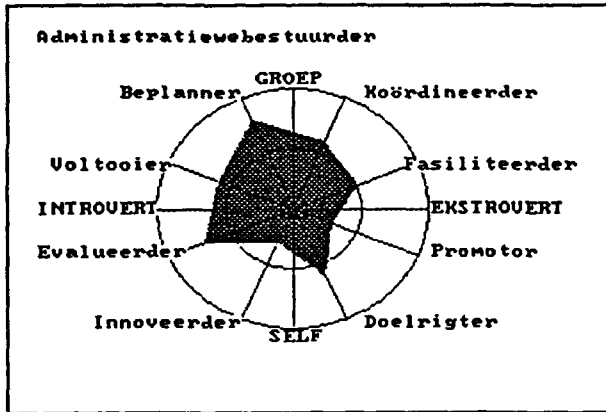
		PRODUCTI ENGINEER	PRODUCTI ENGINEER	REGIONAL FOOD	REGIONAL FURNITUR	SALES RE COMPUTE	SALES RE DIRECT	SALES RE ENGINEER	SALES RE PHARMAC	SALES RE STATIONA	SECRETA GENERAL	SYSTEM COMPUTE	TEACHER PRIVATE	TRAINER GENERAL
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
21	BROKING A INSURANCE	5.13	9.96	6.16	6.09	5.01	4.91	6.54	7.64	8.65	9.51	5.96	8.95	6.64
22	BROKER C INSURANCE	3.51	9.74	5.92	7.56	3.41	5.41	7.65	9.76	11.15	11.70	3.64	11.31	5.69
23	BROKER T INSURANCE	10.24	9.87	11.18	10.87	11.24	8.02	11.08	7.69	8.71	6.85	10.19	10.31	10.59
24	MARKETIN GENERAL	9.01	3.16	10.51	6.25	11.71	6.81	7.12	6.06	3.04	1.52	12.51	6.28	9.74
25	PHARMASI PHARMACY	7.85	9.75	9.82	9.07	9.07	7.10	8.83	7.68	8.75	7.42	8.95	10.83	9.57
26	PRODUCT ENGINEERING	9.01	12.10	8.53	12.79	7.79	8.26	10.58	7.18	10.66	10.35	5.78	10.38	7.95
27	PRODUCTION MNGR ENGINEERING	9.01	10.32	11.17	13.46	7.98	10.77	3.23	5.02	3.59	12.01	5.30	10.04	
28	PRODUCTION PLAN ENGINEERING		8.30	11.02	8.25	7.34	9.41	6.24	9.41	9.66	7.29	10.23	8.39	
29	REGIONAL MNGR FOOD			10.15	10.52	11.20	6.68	10.14	7.59	5.78	10.23	10.19	13.03	
30	REGIONAL MNGR FURNITURE				11.12	10.58	12.72	8.93	9.09	9.21	7.84	10.13	10.67	
31	SALES REP COMPUTER					9.86	9.47	5.14	4.32	2.59	15.15	8.11	13.09	
32	SALES REP DIRECT						6.36	9.10	7.44	5.64	9.21	8.95	12.24	
33	SALES REP ENGINEERING							7.37	8.00	8.64	6.32	7.13	7.12	
34	SALES REP PHARMACY								9.83	10.23	4.68	10.51	9.23	
35	SALES REP STATIONARY									10.68	3.59	9.75	7.10	
36	SECRETARY/TYPIST GENERAL										1.58	9.92	4.74	
37	SYSTEM ANALYST COMPUTER											8.70	13.21	
38	TEACHERS PRIVATE													10.41
39	TRAINER GENERAL													



DIE ROLPROFIELE VAN DIE STEEKPROEFGROEPE



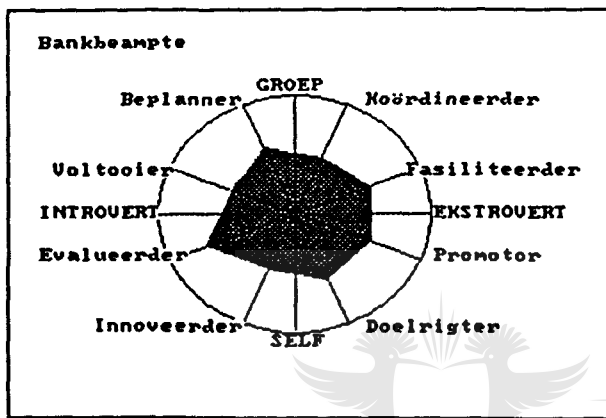
UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG



**1. Administratiewebes tuurder**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

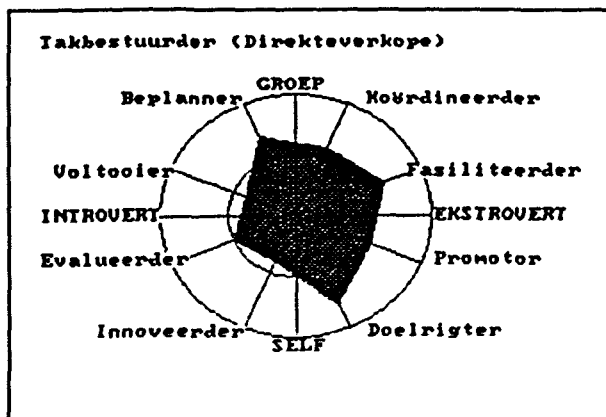
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	7
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	4
6	Beplanner	2
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	5



**2. Bankbeamptes**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

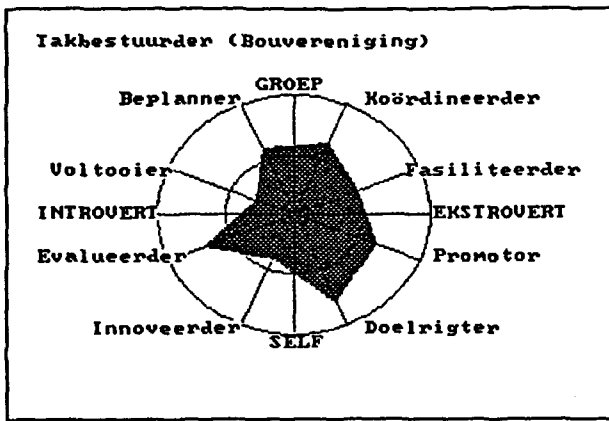
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	4



**3. Takbestuurder (Direkteverkope)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

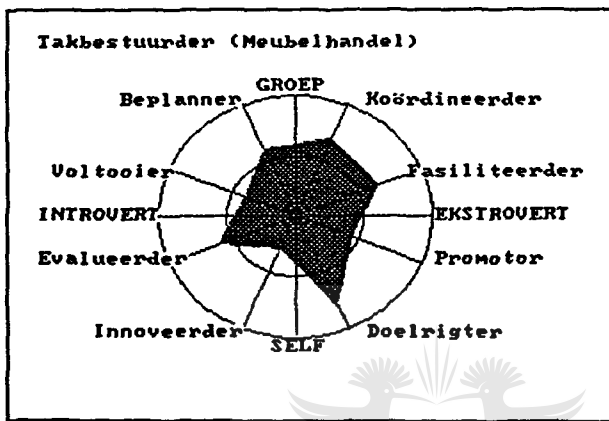
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	5
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3



**4. Takbestuurder (Bouvereniging)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

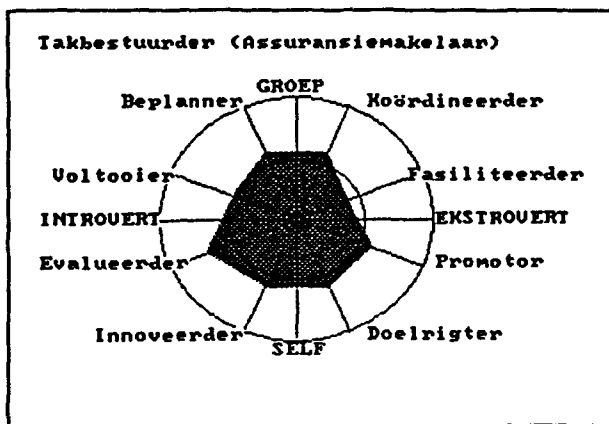
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3.5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	3.5
8	Fasiliteerder	5



**5. Takbestuurder (Meubelhandel)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

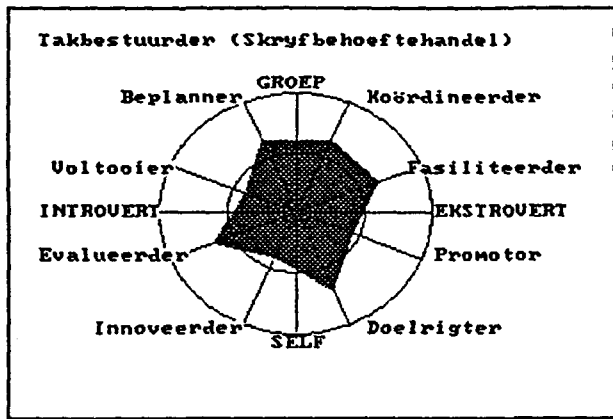
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5.5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	3.5



**6. Takbestuurder (Assuransiemakelaar)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

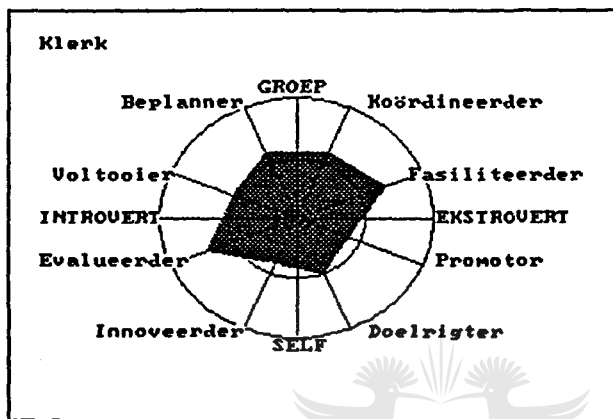
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	6



**7. Takbestuurder (Skryfbehoeftehandelaar)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

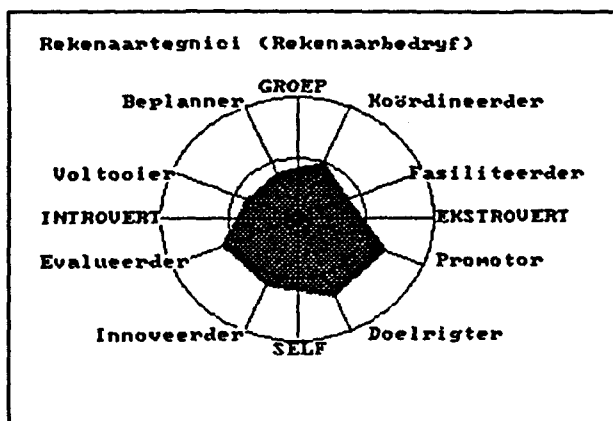
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5.5
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3.5
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3.5
7	Koördineerder	3.5
8	Fasiliteerder	3.5



**8. Klerk**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

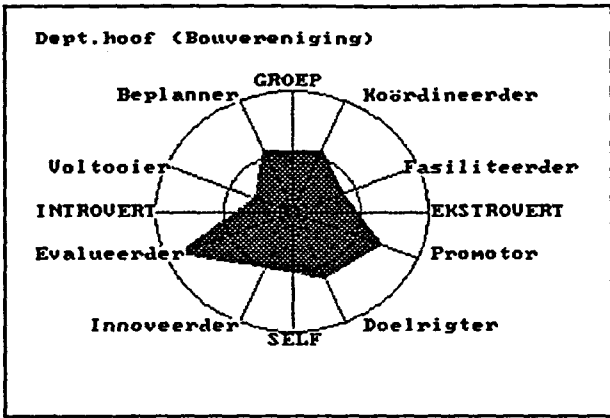
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3



**9. Rekenaartegnici (Rekenaarbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

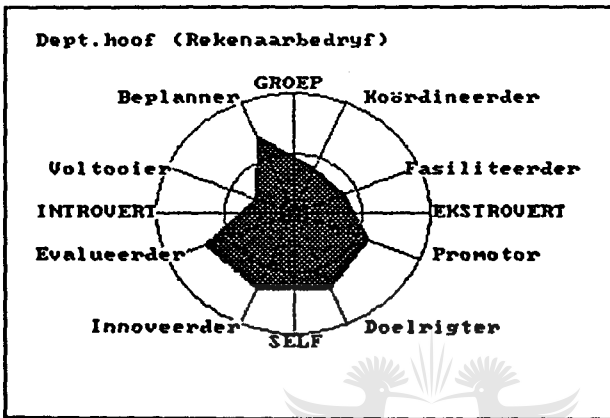
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	6
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6



10. Dept.hoof (Bouvereniging)

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

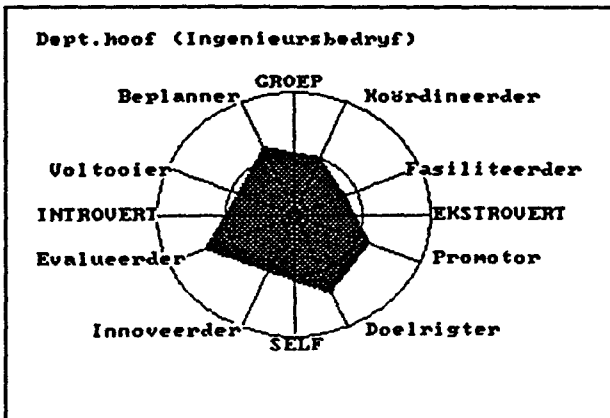
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	1
5	Voltooier	7
6	Beplanner	4.5
7	Koördineerder	4.5
8	Fasiliteerder	6



11. Dept.hoof (Rekenaarbedryf)

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

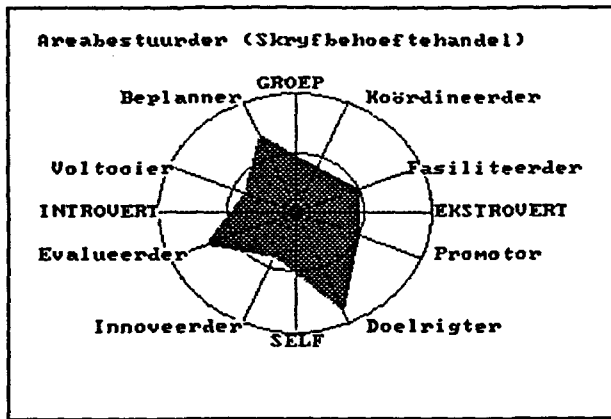
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	3
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	6
8	Fasiliteerder	6



12. Dept.hoof (Ingenieursbedryf)

MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES

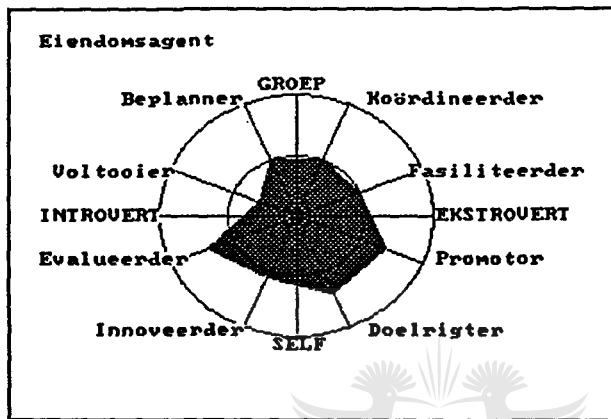
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6



**13. Areabestuurder (Skryfbehoeftehandel)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

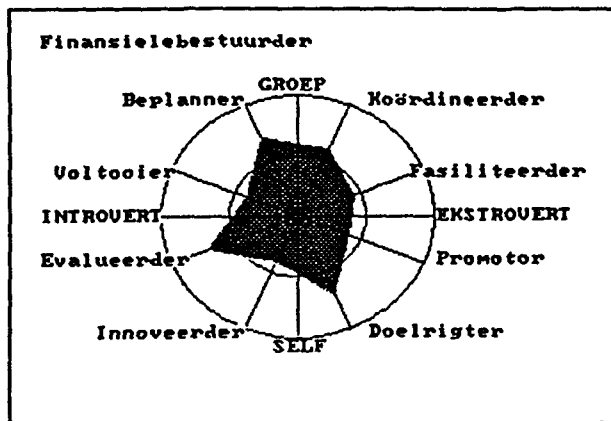
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	1
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	6
8	Fasiliteerder	5



**14. Eiendomsagent**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

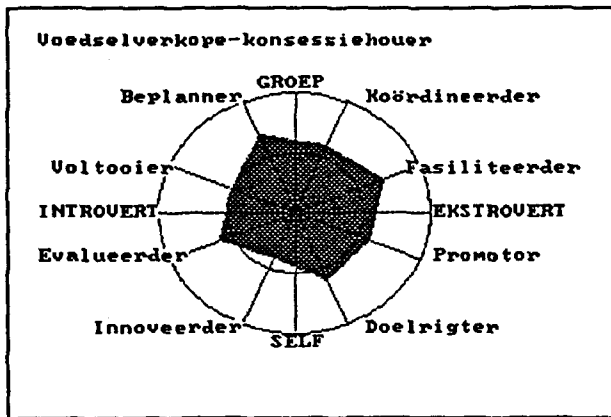
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	4.5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	5



**15. Finansiëlebestuurder**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

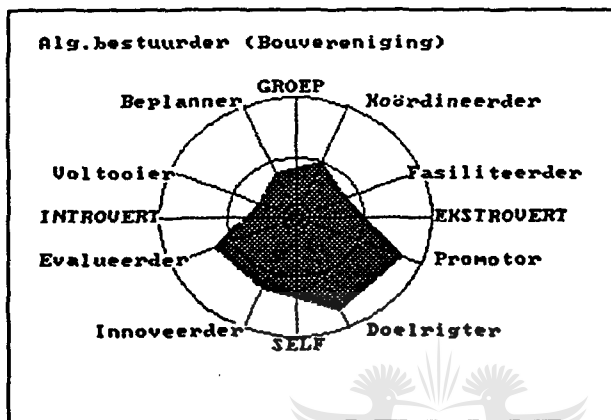
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	5.5



**16. Voedselverkope-konessiehouer**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

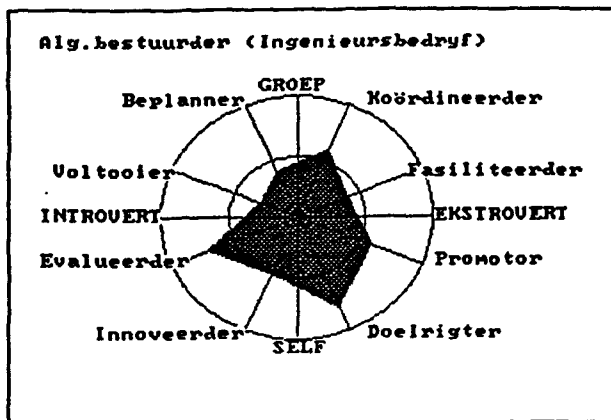
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	5
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3



**17. Alg.bestuurder (Bouvereniging)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	1.5
2	Doelrigter	1.5
3	Innoveerder	3.5
4	Evalueerder	3.5
5	Voltooier	7
6	Beplanner	6
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6

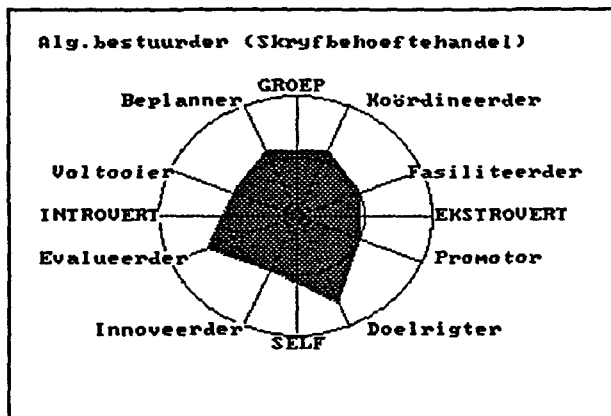


**18. Alg.bestuurder (Ingenieursbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	6
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	6

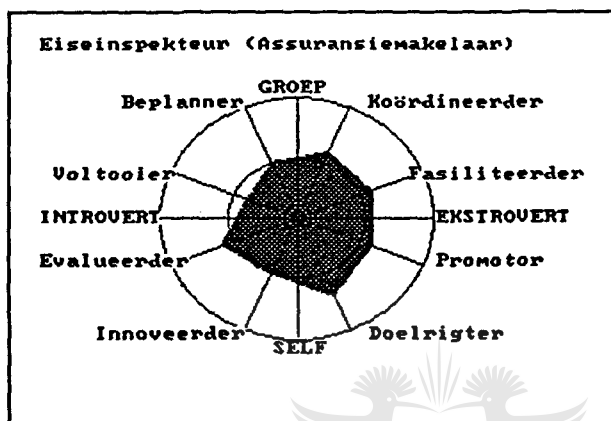




**19. Alg.bestuurder (Skryfbehoeftehandel)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

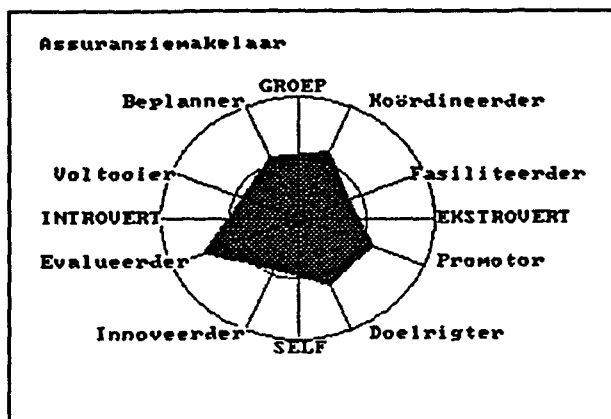
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	5



**20. Eiseinspekteur (Assuransiemakelaar)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

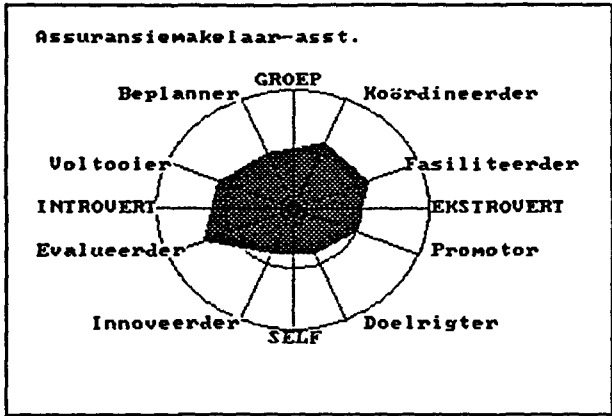
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**21. Assuransiemakelaar**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

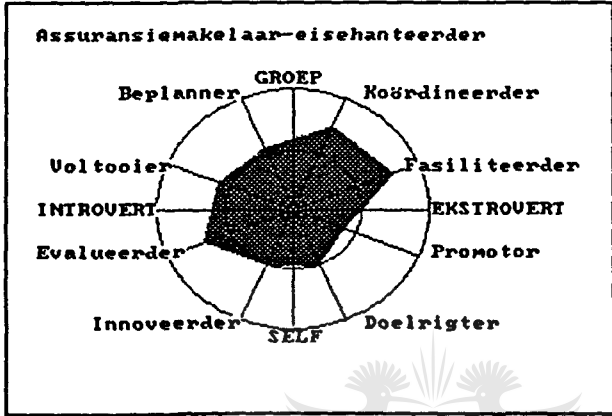
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	5.5
4	Evalueerder	2.5
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	4.5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	6



**22. Assuransiemakelaar-asst.**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

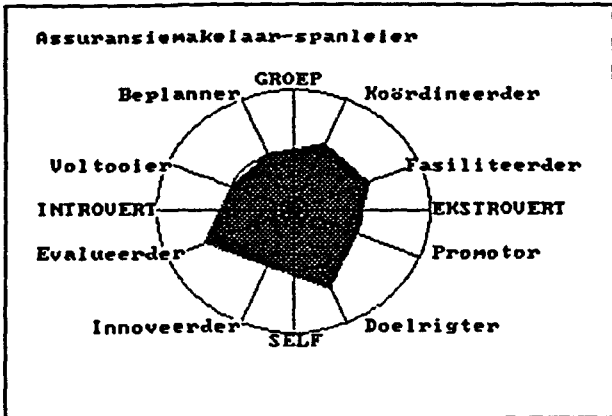
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	6
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	4
6	Bepanner	5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**23. Assuransiemakelaar-eisehanteerder**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

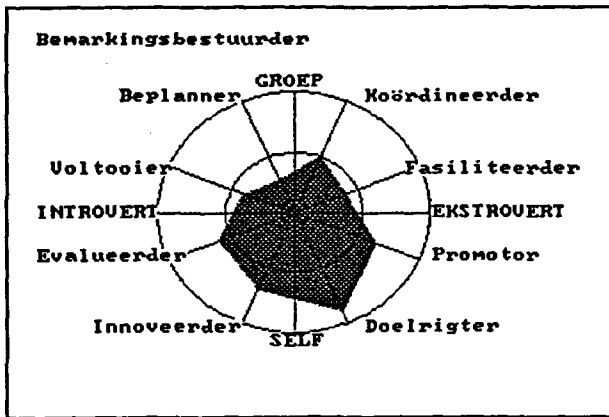
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	4
6	Bepanner	4.5
7	Koördineerder	2.5
8	Fasiliteerder	2



**24. Assuransiemakelaar-spanleier**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

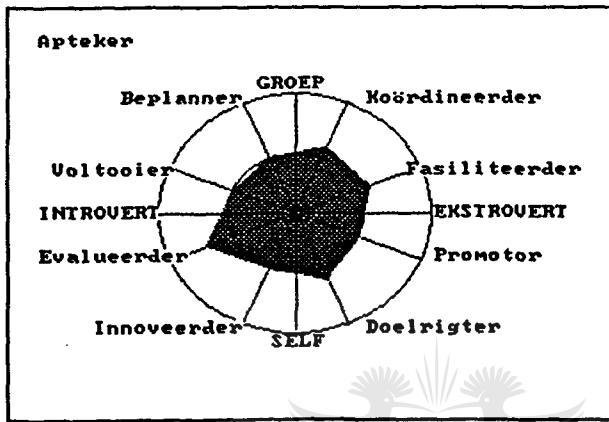
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Bepanner	5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**25. Bemerkingsbestuurder**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

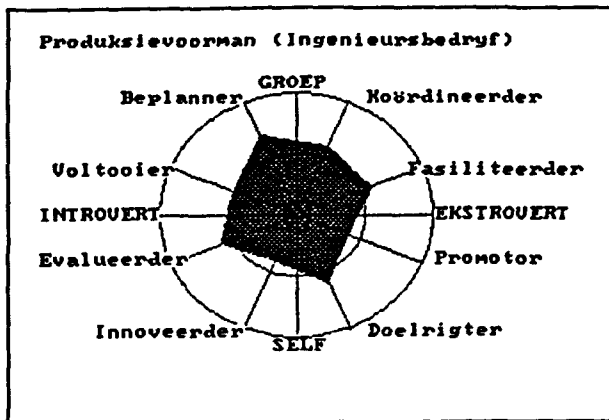
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3,5
2	Doelrigter	1
3	Innoveerder	3
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	7
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6



**26. Apteker**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

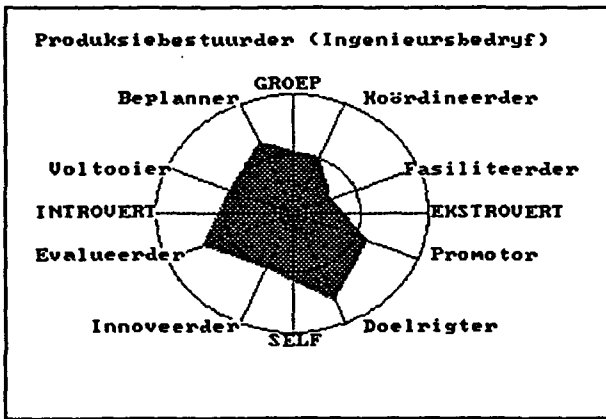
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**27. Produksievoorman (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

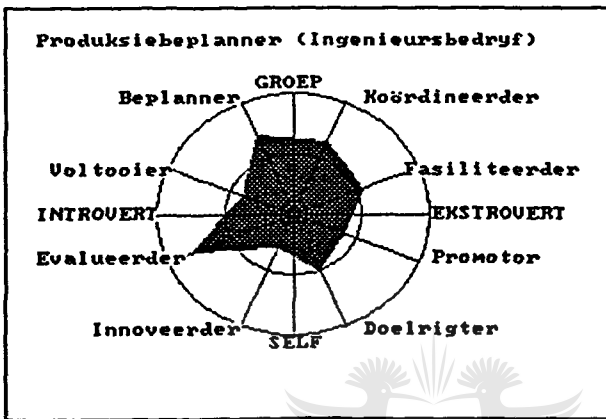
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	5
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	4



**28. Produksiebestuurder (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

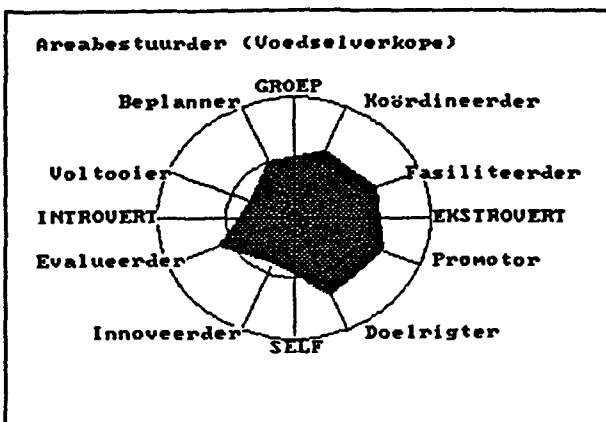
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5
6	Beplanner	3.5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	7



**29. Produksiebeplanner (Ing.bedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

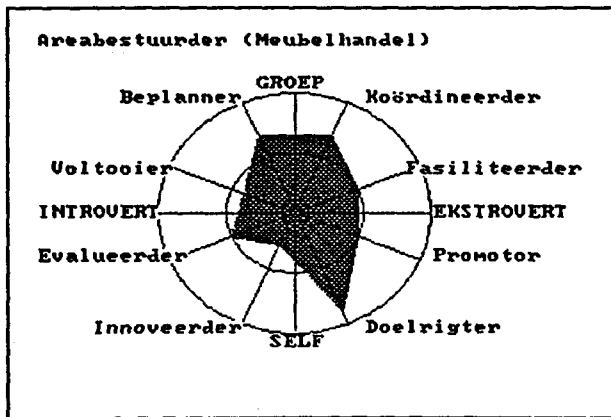
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	2
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	3.5
8	Fasiliteerder	4.5



**30. Areabestuurder (Voedselverkope)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

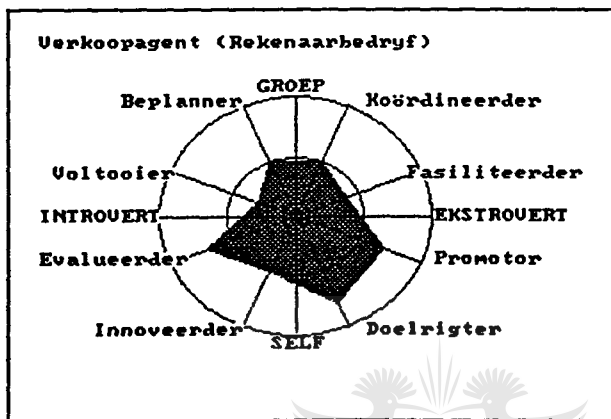
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6.5
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3.5



**31. Areabestuurder (Meubelhandelaar)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

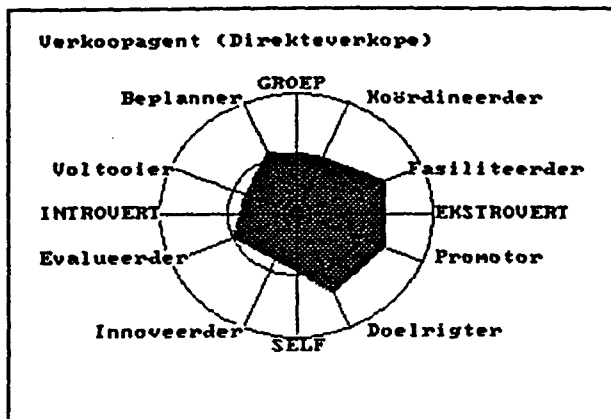
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	1
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	5
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	5



**32. Verkoopagent (Rekenaarbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

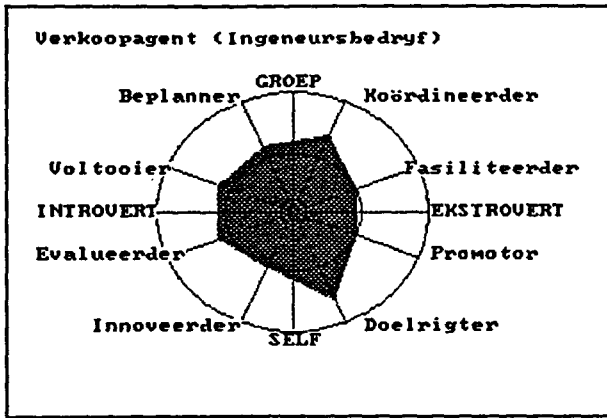
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	6



**33. Verkoopagent (Direkteverkope)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

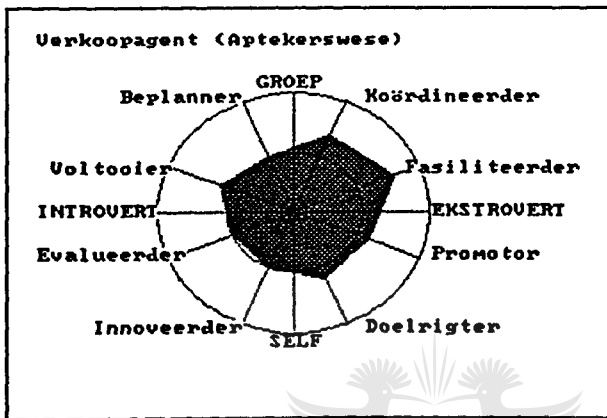
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	5
5	Voltooier	6
6	Beplanner	4.5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	3



**34. Verkoopagent (Ingenieursbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

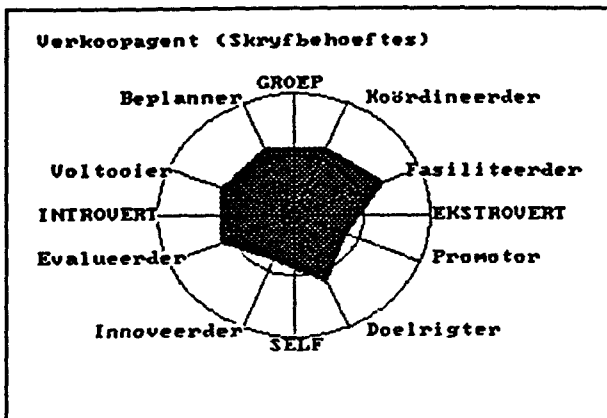
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	4
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	5



**35. Verkoopagent (Aptekerswese)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

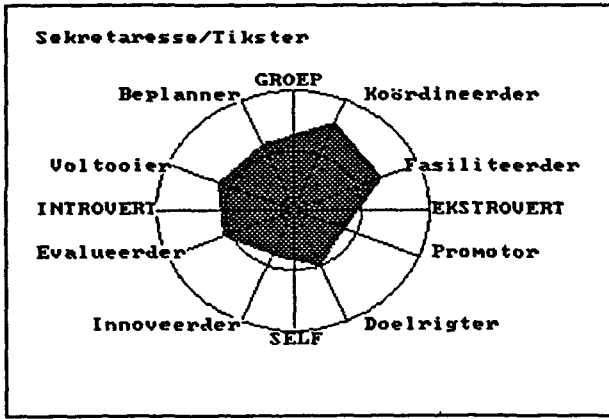
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	5
5	Voltooier	4
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	2



**36. Verkoopagent (Skryfbehoeftes)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

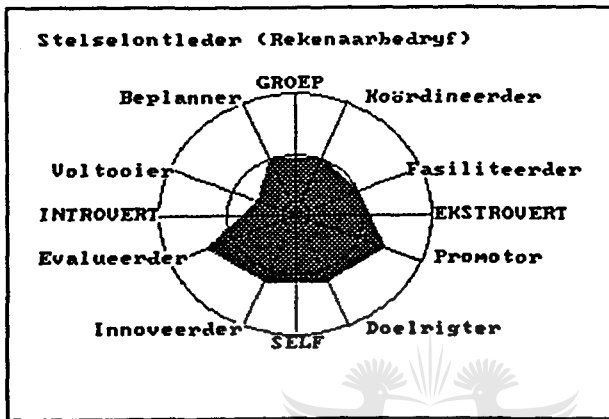
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	4
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	3



**37. Sekretaresse / Tikster**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

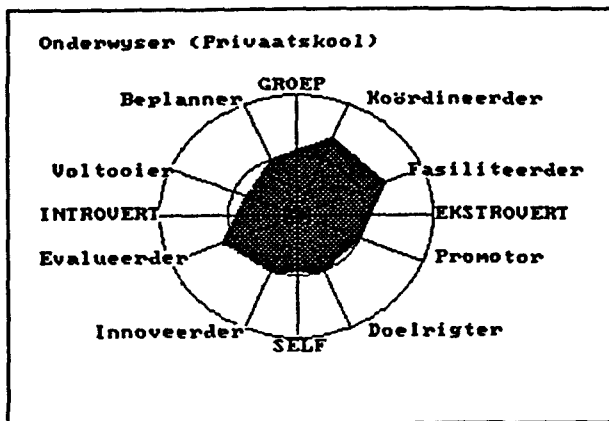
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	6
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4.5
5	Voltooier	4
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	2
8	Fasiliteerder	3



**38. Stelselontleder (Rekenaarbedryf)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

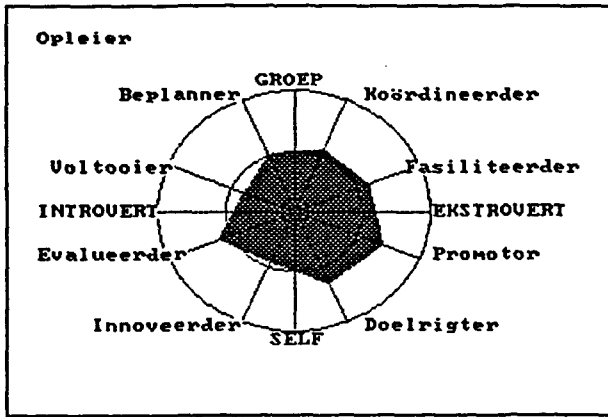
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	4
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	7
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	5
8	Fasiliteerder	5



**39. Onderwyser (Privaatskool)**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

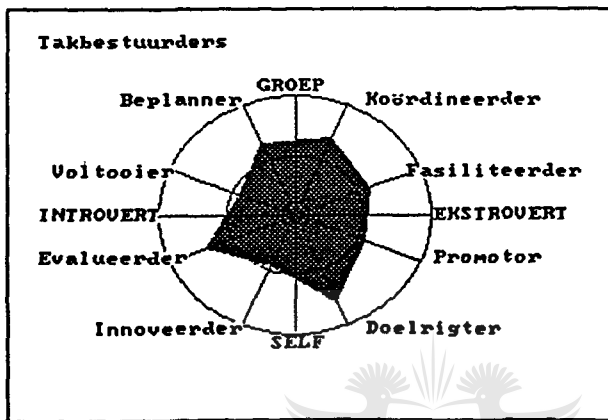
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	5
3	Innoveerder	5
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	3



**40. Opleier**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

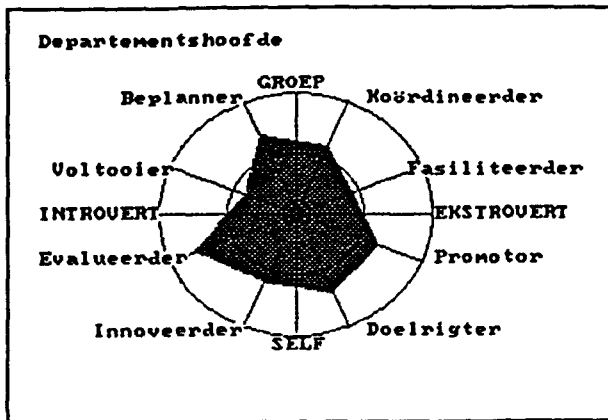
Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3
2	Doelrigter	3.5
3	Innoveerder	5.5
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	5
7	Koördineerder	4.5
8	Fasiliteerder	4



**41. Takbestuurders**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	4.5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	5.5
4	Evalueerder	3
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	3.5
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	4

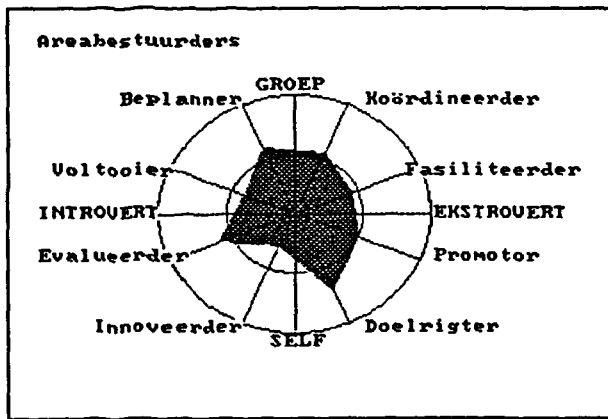


**42. Departementshoofde**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	3.5
2	Doelrigter	3
3	Innoveerder	4
4	Evalueerder	2
5	Voltooier	6
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	4
8	Fasiliteerder	5.5

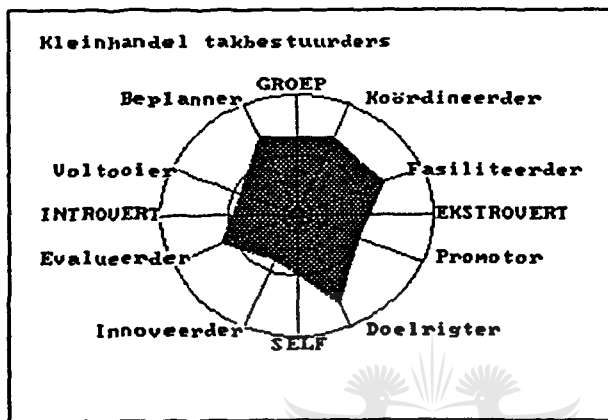




**43. Areabestuurders**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	7
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	6
6	Beplanner	4
7	Koördineerder	4.5
8	Fasiliteerder	5.5



**44. Kleinhandel-takbestuurders**

**MEDIAAN VAN STEEKPROEF RANGORDES**

Nr	Roldimensie	Rangorde
1	Promotor	5
2	Doelrigter	2
3	Innoveerder	6
4	Evalueerder	4
5	Voltooier	5.5
6	Beplanner	3
7	Koördineerder	3
8	Fasiliteerder	3

