

# INDIVIDUALITEIT, KOLLEKTIEWEIT EN LOKUS VAN BEHEER AS MIKROVERANDERLIKES VAN DIVERSITEIT

HS RIEGER  
CJH BLIGNAUT

Departement Menslike Hulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

**Individuality, collectivity and locus of control as micro variables of diversity.** The principal aim of the study was to construct an instrument to measure *individuality* and *collectivity* as micro variables of diversity in the South African context. The Individuality-collectivity Inventory was applied to 326 university students. A factor analysis on 80 items yielded two factors. These factors were interpreted as collectivity and individuality. The two scales were subjected to an item analysis and yielded reliability coefficients of 0,86 and 0,910. A secondary aim of the study was to determine whether any correlation exists between individuality, collectivity and locus of control. The two sub-scales of the Individuality-collectivity Inventory were correlated with the three sub-scales of the Locus of Control Inventory. Statistically significant positive correlations were found to exist between individuality, internal locus of control and autonomy. The implications of the findings on the management of diversity are discussed.

## OPSOMMING

Die hoofdoel van die studie was om 'n instrument vir die meting van die konstruerte *individualiteit* en *kollektiwiteit* as mikroveranderlikes van diversiteit in die Suid-Afrikaanse konteks daar te stel. Die Individualiteit-kollektiwiteitskaal is op 326 universiteitsstudente toegepas. 'n Faktoriële ontleding op 80 items het twee faktore tot gevolg gehad, naamlik Individualiteit en Kollektiwiteit. Die twee skale is vervolgens aan 'n itemontleding onderwerp en betroubaarheid van 0,86 en 0,910 is onderskeidelik opgelewer. 'n Sekondêre doelwit van die studie was om te bepaal of daar 'n verband tussen individualiteit, kollektiwiteit en lokus van beheer bestaan. Die twee sub-skale van die Individualiteit-kollektiwiteitskaal is met die drie sub-skale van die Lokus van Beheer-vraelys gekorreleer. Statisties beduidende positiewe korrelasies bestaan tussen individualiteit, interne lokus van beheer en outonomie. Die implikasies van die bevindinge vir die bestuur van diversiteit word bespreek.

Die bewering word dikwels gemaak (Conner & Havenga, 1992; Koopman, 1990; Magwaza, 1991 en Smollan, 1991) dat die tradisioneel Suid-Afrikaanse bestuurspraktyke en -meganismes nie gewenste resultate, in terme van werktevredenheid en produktiwiteit, tot gevolg het nie. Op die oog af wil dit voorkom asof dié toedrag van sake toegeskryf kan word aan die afwesigheid van 'n benadering waardeur die diversiteit, kenmerkend van die Suid-Afrikaanse werkmag, bevredigend aangespreek word (Christie, Lessem & Mbigi, 1994; Du Preez, 1992; Mbigi, 1993 en Swanepoel, 1993). Die onmiddellike uitdaging aan sowel bestuurders as akademici is dan volgens dié skrywers die vind van 'n "model" waarin die diverse samestelling van die werkmag hier te lande as "ekonomiese sterkpunt" kan vergestalt.

Die bestuur van diversiteit verwys oor die algemeen na die skep van 'n omgewing waarbinne dit vir werknemers moontlik gemaak word om ongeag van ras, geslag, kultuur en waardes optimaal te presteer (Copeland, 1988; Jameson & O'Mara, 1991; O'Dowd, 1991, en London & Rosener, 1991). Ook hierdie outeurs is van mening dat die bestuur van diversiteit 'n bydrae behoort te lewer tot 'n groter mate van tevreedenheid, produktiwiteit en winsgewendheid in die onderneming. Die besondere bestuurstrategie wat ten opsigte van diversiteit gevolg word, skyn eger afhanklik te wees van die perspektief wat bestuur ten opsigte van diversiteit het.

So byvoorbeeld het skrywers soos Flippo (1980), McGregor (1969), McCormick en Tiffin (1979) en Sayles (1963) in die periode voordat daar pertinent op "die bestuur van diversiteit" gefokus is, sterk daarop gesinspeel dat tradisionele menslike hulpbronbestuurstelsels soos keuring, sosialisering, opleiding en vergoeding daarop afgestem moet wees om werknemers by die waardes, kultuur en bestuurspraktyke van die organisasie te laat inpas. Met die uitsondering van keuring, skyn dit na aanleiding van Chatterjee (1986), London & Loeser (1991) en

Grady (1990) se werk, asof daar weinig voorsiening vir individuele verskille gemaak is, en asof die "tradisionele benadering" (soos verwoord deur Flippo, McGregor en McCormick & Tiffin) op 'n paternalistiese siening gebaseer is. Becker (1985) wys daarop dat dié benadering, wat in diversiteitskringe as die "assimilasie"-model bekend staan, 'n onbevredigende oplossing vir die diversiteitsprobleem bied. Die model het tot gevolg dat minderheidsgroepe in die werkplek hulself, hul taal en bydrae as ongewens en minderwaardig beskou (Human, 1991; Koopman, 1991; O'Dowd, 1991), waarskynlik omdat daar volgens Fuhr (1992), 'n klimaat bestaan waarin die "bydrae" van hierdie groepe afwyk van die "regte manier van doen".

Meer onlangse strategieë om die diversiteitsprobleem aan te spreek, sluit onder andere regstellende aksie en gelyke geleenthede in. Solomon (1991), Thomas (1990) en Tucker & Thompson (1990) beskou die blote beskikbaarmaking van indiensnemingsgeleenthede en daarmee gepaardgaande beleidsaanpassings (gebaseer op 'n demografiese siening) ook as 'n onbevredigende oplossing vir die diversiteitsvraagstuk. Hulle beskou die regstellende aksie model, gewoonlik met 'n onnatuurlike en kunsmatige fokus op 'n bepaalde groep, as 'n tydelike, korrektiewe maatreeël. Korrektief, in die sin dat die blote teenwoordigheid van minderhede slegs 'n eerste stap in die hantering van diversiteit is. Volgens Tucker & Thompson (1990) spruit die beweegrede vir die implementering van die regstellende- en gelyke geleenthede model dikwels uit geantisipeerde wetgewing eerder as menslike hulpbronoewegings, met die gevolg dat die loopbaanontploffing van minderhede agterweë gelaat word.

Thomas (1990) onderskei "die waardering van verskille" as 'n verdere model waardeur diversiteit in die werkplek aangespreek word. Na aanleiding van sy werk kan die afleiding gemaak word dat die model op 'n interaktiewe siening gebaseer is waarin daar gefokus word op die begrip en verdraagsaamheid en aanvaarding van ander. Ofskoon die model 'n bydrae tot verbeterde interpersoonlike verhoudinge, veral tussen verskillende kultuurgroepe maak, is Thomas van

mening dat dit nie veel tot die optimale werkfunksionering van die individu bydra nie.

Die kritiek teen bostaande modelle skyn af te kook na 'n gebrek aan die erkenning en bestuur van individuele verskille. De Kock en Roodt (1995), na aanleiding van die werk van Anastasi (1958), tipeer individuele verskille in die konteks van diversiteit as "mikro-verskille". Die individuele verskille model word uiteraard deur 'n sielkundige siening onderlê en vir George (1983) lê die kern van diversiteit opgesluit in daardie klas mikro-veranderlikes wat met die oriëntasie (wêreldbeskouing) van die individu te make het en uitdrukking vind in sake soos kompetisie, samewerking, tydoriëntasie, inisiatief, menseregte, mobiliteit en lojaliteit. Oriëntasie-verskille ten opsigte van hierdie sake kan ook binne 'n bepaalde kultuur voorkom (Motshabi, 1993). Die implikasie is dat die mate van diversiteit binne 'n organisasie op die vlak van die individu bepaal behoort te word. Die kern-rol van die individu word ook deur Early (1989) en De Kock en Roodt (1995) beklemtoon en albei is van mening dat die sukses van diversiteitsbestuurprogramme bepaal sal word deur die mate waarin "die mikro-veranderlikes van diversiteit menslike hulpbronbestuursake onderlê."

Daar is reeds op gewys dat George (1983) oriëntasie-verskille as 'n wesenlik element in die beskrywing van diversiteit sien. Hierdie siening, gegewe die kultuurryke samestelling van die Suid-Afrikaanse werksmag enersyds, en die klem wat teenswoordig op waardestelsels in veranderingsbestuur andersyds geplaas word (Nel, 1994; Weeks 1991; Dostal & Osler, 1990; Senge, 1990 en Mohrman & Cummings, 1989), is sondermeer as uitgangspunt in hierdie studie aanvaar. In die studie is daar ook van die standpunt uitgegaan dat sodanige oriëntasie-verskille ten opsigte van werkverwante sake, primêr in óf 'n individualistiese óf 'n kollektiewe oriëntasie manifesteer. Dié standpunt is ingeneem na aanleiding van Koopman (1991), Kotze (1993), Morris (1991) en O'Dowd (1991) wat individualisme as 'n verskynsel sien wat dominant is in "moderne" (blanke) gemeenskappe, terwyl hulle van oordeel is dat kollektiwiteit kenmerkend van "tradisionele" (swart) gemeenskappe is.

Die grondliggende betekenis van die begrip "individualisme" in die ekonomies-aktiewe lewe kan waarskynlik ten beste waardeer word wanneer die ondersoek van Weber (1958) oor die vermeende verband tussen die hervorming van die kerk en die opkoms van die kapitalisme bestudeer word. In die ondersoek word die ontstaan, aard en invloed van die Protestantse werketiek ('n uitvloeisel van die hervorming) deurgrond en as verklaringsbeginsel (hoofsaaklik in *motiveringsterme*) vir die verband tussen die hervorming en die groei van kapitalisme aangebied. Morris (1991) beklemtoon die perspektief dat die Christelike geloof beskou kan word as 'n kritieke element in die ontwikkeling van individualisme. 'n Goeie begrip van die betekenis van "individualisme" in terme van *waardestelsels* kan weer uit die wetenskapsfilosofie gevorm word. Daar word naamlik beweer dat die waardes van rasionaliteit, analise, kompetisie, ekspansie, dominansie en aggressie, individualiteit onderlê en teruggevoer kan word na die invloed van die sogenaamde Cartesiaanse filosofie en Newtoniaanse fisika (Capra, 1982).

In die Suid-Afrikaanse konteks daarenteen vind die waardes onderliggend aan kollektiwiteit uitdrukking in die filosofieë van "ubuntu" (Zoeloe), "popagano" (Tswana) of "botho" (Sotho) (Mbigi, 1994; Vilakazi, 1991). Hiervolgens kry kollektiwiteit beslag in waardes soos emosionele warmte, verdraagsaamheid, openlikheid, respek vir mense en 'n ingesteldheid tot samewerking met ander (Blunt & Jones, 1992).

Kotze (1993) is van mening dat die konstruerte individualiteit en kollektiwiteit as uiterstes van 'n kontinuum beskou kan word. Hoe dit ookal sy, in hierdie studie is aanvaar dat die oriëntasie (individualisties/kollektief) van die individu 'n fundamentele aspek is wat die gedrag van die individu rig, sy of haar werkbelewenis kleur en as sodanig 'n belangrike

veranderlike is waarmee daar in die bestuur van diversiteit rekening gehou behoort te word. In die afwesigheid van 'n gepaste Suid-Afrikaanse instrument waarmee neigings tot individualiteit/kollektiwiteit gepeil kan word, is die ontwikkeling van so 'n instrument as doelwit vir hierdie studie gestel.

Daar kan geargumenteer word dat individualisme nie veel van 'n interne- en kollektiwiteit nie veel van 'n eksterne lokus van beheer verskil nie. Volgens Plug, Meyer, Louw en Gouws (1988) dui lokus van beheer op 'n persoonlikheidsdimensie waarvolgens die individu voel hy- of sy-self (interne lokus) of faktore buite sy of haar beheer (eksterne lokus) sy of haar gedrag bepaal. Ofskoon geen navorsing oor die verband tussen die dimensies van lokus van beheer en individualiteit/kollektiwiteit opgespoor kon word nie, het Burke en Gottesfield (1986) bevind dat daar 'n verband tussen interne lokus van beheer en "uniekheid" bestaan en uit hul studie skyn dit asof "uniekheid" en individualiteit verwante konsepte kan wees. In hierdie studie is daar getrag om verder meer lig op die saak te werp deur die beoogde individualiteit-kollektiwiteitskaal met 'n skaal van lokus van beheer in verband te bring.

## METODE

### Meetinstrumente

**Individualiteit-kollektiwiteit:** In die lig daarvan dat daar nie 'n bestaande Suid-Afrikaanse instrument vir die meting van die konstruerte individualiteit en kollektiwiteit gevind kon word nie, is die volgende prosedure gevolg in die ontwikkeling van 'n individualiteit-kollektiwiteitskaal vir die meting van dié konstruerte. 'n Omvattende literatuurstudie is met behulp van die Sabinet Inligtingstelsel gedoen en die belangrikste kenmerke van die konstruerte individualiteit en kollektiwiteit is opsommenderwys in tabelformaat (Tabel 1) uiteengesit. 'n Paneel van 30 deskundiges is versoek om behulpsaam te wees met die skryf van items, en Tabel 1 is as riglyn vir hierdie doel aangebied. Elke lid van die paneel het 'n minimum van 10 items geskryf wat vervolgens gesorteer, geredigeer en in vraagformaat geformuleer is. 'n Spieëlbeeld is van elke vraag geskryf en uiteindelik is 86 items in die vraelys ingesluit. Die voorlopige vraelys is aan vyf ander deskundiges oorhandig met die versoek om die items redaksioneel te versorg en om spesifiek te let op onduidelike en oorvleulende vrae. Ses vrae is uitgelaat en met die bywerk van kommentaar is die vraelys tot 80 items verkort.

**Lokus van beheer:** As maatstaf vir die meting van lokus van beheer is daar van die Lokus van Beheer-vraelys wat deur Schepers (1994) ontwikkel is, gebruik gemaak. Die vraelys meet drie faktore te wete **interne lokus van beheer**, **eksterne lokus van beheer** en **outonomie**, met betroubaarheid (Cronbach koëffisiënt alfa) van onderskeidelik 0,854, 0,869 en 0,862.

### Hipoteses

Die hipotese hieronder is geformuleer in die lig van die verwagting dat 'n individualiteit-kollektiwiteitskaal met aanvaarbare metriese eienskappe gekonstrueer sou kon word en ook soos vroeër getoon in die lig van die verwagting dat daar 'n verwantskap tussen die Individualiteit-kollektiwiteitskaal en die Lokus van Beheer-vraelys kan bestaan.

#### Hipotese 1

Daar sal 'n statisties beduidende positiewe korrelasie wees tussen die meting van individualiteit en kollektiwiteit op die Individualiteit-kollektiwiteitskaal.

#### Hipotese 2

Daar sal 'n statisties beduidend positiewe korrelasie wees tussen die meting van individualiteit (Individualiteit-kollektiwiteitskaal) en die meting van interne lokus van beheer (Lokus van Beheer-vraelys).

#### Hipotese 3

Daar sal 'n statisties beduidend positiewe korrelasie wees tussen die meting van individualiteit (Individualiteit-kollekti-

TABEL 1

KENMERKE VAN KOLLEKTIEWEIT EN INDIVIDUALITEIT (SAAMGESTEL UIT BURNS & BRADLEY, 1992; EARLY, 1989; FAHR, DOBBINS & CHENG, 1991; HINCHMAN, 1990; KOOPMAN, 1991; MINTON & SCHNEIDER, 1980; MORLEY, 1958; MORRIS, 1991; O'DOWD, 1991; SCHLENDER, 1992; TRIANDES, 1989; TRIANDES & MCCUSKER 1990; TRIANDES, BONTEMPO & VILLAREAL, 1988)

INDIVIDUALITEIT	KOLLEKTIEWEIT
* Erkenning vir Individuele prestasie word belangrik geag.	* Bevrediging word geput uit die prestasie van die groep.
* Materiële beloning word op prys gestel.	* Erkenning van medemens is belangriker as materiële beloning. Verkies erkenning van groep bo individu.
* Selfgesentreerd.	* Groepsesentreerd
* Die individu is 'n onafhanklik en self-versorgende entiteit. Weinig goedkeuring en sosiale steun benodig.	* Benodig en ontvang sosiale steun.
* Materialisties.	* Konformisties: Prioriteite is gehoorsaamheid, betroubaarheid, wedersydse respek, waardigheid en "behoorlike gedrag" volgens groep-standaarde.
* Die mens is trots op eie prestasie en put bevrediging hieruit. Gedrag hoofsaaklik gereguleer deur individuele voorkeure en koste-voordele.	* Die mens word aangedryf deur 'n sterk behoefte aan affiliasie met ander.
* Kompetierend, selfstandig, onafhanklik en kreatief.	* Samewerkend: Lede is besorg oor die effek van hul aksies op ander groeplede en deel hulpbronne met ander.
* Nie-konformisties: Individu het unieke persoonlikheid met eie waardes en voorkeure. Selfaktualisering belangrik.	* Konformisties: Norme, rolle en waardes word aanvaar as die ooglopende "regte" optrede vir almal.
* Taakgeorieerd: Bestuur vereis 'n hoë vlak van produktiwiteit en is primêr besorg oor produksie.	* Mens-georieerd: Groter besorgdheid oor die mens as die taak.
* Oppervlakkige verhoudings: Die individu is geneig om te onttrek uit die gemeenskap om 'n kleiner groep te vorm – "cocooning" genoem.	* Hegte Interpersoonlike verhoudings: Vriendskap dui op 'n lewenslange verbintenis met regte en verpligtinge.
* Aggressief: Bereid om aggressie te openbaar ter wille van die bereiking van persoonlike doelwitte.	* Vermy konflik.
* Gesinstruktuur: Kerngesin is van belang.	* Die uitgebreide gesinstruktuur belangrik. Identiteit gedefinieer in terme van verhoudings (byvoorbeeld, "ek is die moeder van X, ek is lid van 'n bepaalde familie").
* Sosiale status moet verdien word deur individuele prestasie. Opwaartse mobiliteit is belangrik.	* Sosiale status word by geboorte bepaal op grond van die "klas" waarin gebore en kan nie verdien word nie.
* Bron van outoriteit: Gebaseer op individuele vermoë.	* Bron van outoriteit: Senioriteit in die gemeenskap.
* Risikoneming: Gewillig om berekende entrepreneurs risiko's aan te gaan en inisiatief aan die dag te lê. Kan onsekerheid in 'n redelike mate hanteer.	* Onwillig om risiko's te neem en onverdraagsaam ten opsigte van onsekerhede.

witeitskaal) en die meting van outonomie (Lokus van Beheer-vraelys).

#### Hipotese 4

Daar sal 'n statisties beduidend positiewe korrelasie wees tussen die meting van kollektiwiteit (Individualiteit-kollektiwiteitskaal) en die meting van eksterne lokus van beheer (Lokus van Beheer-vraelys).

#### Steekproef

Die nuut ontwerpte Individualiteit-kollektiwiteitskaal en bestaande Lokus van Beheer-vraelys is op 326 voorgraadse-studente in Bedryfsielkunde aan 'n Afrikaanstalige universiteit toegepas. Gelykkansigheid van die steekproef is verseker deurdat al die studente in die betrokke klasse getoets was, uitgesonderd die wat toevallig afwesig was.

#### Statistiese ontleding

Die statistiese prosedure soos deur Schepers (1992, pp. 140-143) voorgestel is in die studie gevolg. Die Individualiteit-kollektiwiteitskaal is aan 'n faktorontleding en daarna aan 'n itemontleding onderwerp. Vervolgens is die faktore van die Individualiteit-kollektiwiteitskaal met die skale van die Lokus van Beheer-vraelys gekorreleer.

## RESULTATE

#### Faktorontleding

Die faktorontleding fokus spesifiek op die identifisering van

sub-skale en die toetsing van bipolariteit. Eersteorde- en tweedeorde-faktorontledings is vir die Individualiteit-kollektiwiteitskaal gedoen.

As eerste stap is die items van die Individualiteit-kollektiwiteitskaal met behulp van Pearson se produkmomentkorrelasie tegniek gekorreleer. Volgens Kim en Mueller (1978) is die doel van faktorontleding om 'n relatief groot aantal waargenome veranderlikes tot 'n kleiner aantal hipotetiese konstruksie te reduseer. Die eigenwaardes van die interkorrelasiematriks is vervolgens met behulp van die BMDP4M pakket bereken. Daar was 20 eigenwaardes groter as een, gevolglik is 20 faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die varimaks-rotasie. Weens die omvang daarvan word dit nie hier gerapporteer nie. Subtellings is vervolgens bereken vir elke faktor, en die subtellings is geïnterkorreleer. Die matriks van die interkorrelasies van die eersteorde-faktore verskyn in Tabel 2.

Die eigenwaardes van die interkorrelasiematriks van subtellings verskyn in Tabel 3.

Schepers (1992, p. 136) dui daarop dat 'n faktorontleding van items wat differensieel skeef is daartoe aanleiding sal gee dat 'n groter aantal faktore (sommige artefaktore) na vore sal tree as wat werklik bestaan. 'n Tweedeorde-faktorontleding (met behulp van die Direct Oblimin rotasie) is gevolglik nodig ten einde die ware struktuur van die interkorrelasies na vore te bring. Die tweedeorde-faktore is na eenvoudige struktuur

TABEL 2  
MATRIKS VAN INTERKORRELASIES VAN EERSTEOORDE-FAKTORE (20 X 20)

	Fak 1	Fak 2	Fak 3	Fak 4	Fak 5	Fak 6	Fak 7	Fak 8	Fak 9	Fak 10	Fak 11	Fak 12	Fak 13	Fak 14	Fak 15	Fak 16	Fak 17	Fak 18	Fak 19	Fak 20
Fak 1	1,0000																			
Fak 2	-0,0958	1,0000																		
Fak 3	0,5429	0,0556	1,0000																	
Fak 4	0,9238	-0,2131	0,3945	1,0000																
Fak 5	-0,2933	0,1064	-0,1911	-0,0865	1,0000															
Fak 6	0,0296	0,5744	0,1019	-0,1129	-0,0033	1,0000														
Fak 7	0,3535	-0,4028	0,2939	0,2511	0,0283	-0,3482	1,0000													
Fak 8	0,0552	-0,0146	0,0902	-0,0283	0,1301	-0,0199	0,0299	1,0000												
Fak 9	-0,1316	-0,1357	-0,1429	-0,0956	0,0647	-0,0768	0,0696	0,2671	1,0000											
Fak 10	-0,1857	0,2947	-0,1557	-0,0107	-0,0349	0,2270	-0,3231	-0,0362	0,0134	1,0000										
Fak 11	-0,2831	0,0177	-0,3122	-0,1275	0,2622	0,0276	-0,0736	0,0024	0,0928	0,0478	1,0000									
Fak 12	-0,0598	0,1863	-0,1466	-0,0864	-0,0909	0,1617	-0,2332	-0,0829	-0,0455	0,2463	0,0018	1,0000								
Fak 13	-0,3256	-0,0923	-0,4195	-0,1215	0,2384	-0,1306	-0,0550	0,0213	0,2089	0,0529	0,2081	0,0711	1,0000							
Fak 14	-0,1145	-0,0421	-0,1846	-0,1530	0,1599	-0,0622	0,0284	0,0580	0,1535	0,0605	0,1567	0,0669	0,1631	1,0000						
Fak 15	-0,1958	-0,1241	-0,1926	-0,1003	0,0343	-0,1678	0,0249	-0,2936	-0,0560	-0,0944	0,1149	0,0164	0,2366	-0,0059	1,0000					
Fak 16	-0,2384	0,0683	-0,1101	0,0092	0,3043	-0,0605	0,0389	0,0646	0,0849	0,0593	0,1820	0,0107	0,1812	0,1448	0,1156	1,0000				
Fak 17	-0,1298	0,0028	0,0223	-0,0029	0,2598	-0,0590	0,0573	0,0012	-0,0452	-0,0461	0,0805	-0,1065	0,0575	0,1205	0,0679	0,1160	1,0000			
Fak 18	0,1954	0,0930	0,2292	0,1944	-0,1418	0,1825	0,0864	-0,0130	-0,0767	-0,0883	-0,1081	0,0624	-0,1927	-0,0042	-0,0901	-0,0455	-0,1580	1,0000		
Fak 19	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Fak 20	-0,0736	0,2901	0,0211	-0,0175	0,1560	0,2105	-0,1675	-0,0538	-0,0994	0,1132	-0,0158	0,0363	-0,0676	0,0145	-0,1071	-0,0035	0,0175	-0,0210	0,0000	1,0000

TABEL 3  
EIGENWAARDES VAN ONGEREDUSEERDE INTER-  
KORRELASIMATRIKS (20 X 20)

WORTEL	EIGENWAARDE
1	10,5577
2	7,3180
3	3,4660
4	2,7435
5	2,5117
6	2,2464
7	1,8657
8	1,7974
9	1,7266
10	1,6228
11	1,4263
12	1,3469
13	1,3005
14	1,2559
15	1,2147
16	1,1505
17	1,1304
18	1,0952
19	1,0718
20	1,0182

geroteer met behulp van die Direct Oblimin rotasie.

Uit Tabel 4 blyk dit dat Faktore IV, V en VI slegs enkele items verteenwoordig. Daar is dus slegs sprake van drie tweedeorde-faktore. Die derde faktor het uit slegs sewe items bestaan en met die benoeming van die faktore het dit duidelik geword dat daar 'n moontlikheid van faktorsplitsing is. 'n Verdere tweede-orde faktorontleding is dus gedoen waar slegs twee faktore afgedwing is. Die vermoede is bevestig in die sin dat al die items wat onder faktor drie geressorteer het nou onder faktor een ingesluit is.

#### Itemontleding

Afsonderlike itemontledings is vir die items wat onder elke tweedeorde-faktor ingesluit is, gedoen. Tydens die itemontleding van Faktor 1 is nege items verwerp. Die itemstatistiek ten opsigte van die oorblywende items van Faktor I verskyn in Tabel 5.

Uit Tabel 5 blyk dit dat die items oor aanneemlike indekse van betroubaarheid beskik. Die item-toetskorrelasies varieer van 0,314 tot 0,638 en die standaardafwykings van die items van 1,081 tot 1,823, terwyl 'n betroubaarheid (Alfa-koëffisiënt) van 0,910 opgelewer is. Die inhoud van die items handel hoofsaaklik oor kollektiwiteit en die skaal is dus as die Kollektiwiteitskaal benoem.

Die itemstatistiek ten opsigte van Faktor II verskyn in Tabel 6. Tydens die itemontleding is twee items weggelaat. Die itemstatistiek ten opsigte van die oorblywende items van Faktor II verskyn in Tabel 6.

Uit Tabel 6 blyk dit dat die items oor aanneemlike indekse van betroubaarheid beskik. Die item-toetskorrelasies varieer van 0,328 tot 0,597 en die standaardafwykings van die items van 0,847 tot 1,619. 'n Betroubaarheid (Alfa-koëffisiënt) van 0,860 is verkry. Die inhoud van die items handel hoofsaaklik oor



TABEL 4  
FAKTORMATRIKS TEN OPSIGTE VAN TWEEDERDE-FAKTORE: INDIVIDUALITEITSKAAL ("DIRECT OBLIMIN"  
ROTASIE) – 2 FAKTORE

VERANDERLIKES	K	FAKTOR I	FAKTOR II
FAKTOR 1: Items 5, 9, 16, 17, 21, 24, 34, 39, 49, 54, 58 en 71	13	0,676	-0,270
FAKTOR 2: Items 1, 2, 4, 6, 8, 14, 20, 48, 69, 70, 75, 76 en 80	13	0,133	0,751
FAKTOR 3: Items 3, 13, 18, 31, 37, 41, 56 en 62	8	0,716	-0,173
FAKTOR 4: Items 25, 33, 67 en 73	4	0,344	-0,266
FAKTOR 5: Items 40, 42, 44, 51 en 72	5	-0,382	0,048
FAKTOR 6: Items 53, 63, 65 en 79	4	0,246	0,649
FAKTOR 7: Items 10, 15, 19, 30, 36 en 74	6	0,165	-0,634
FAKTOR 8: Items 35 en 46	2	-0,000	-0,057
FAKTOR 9: Items 32 en 43	2	-0,239	-0,111
FAKTOR 10: Items 11, 45 en 50	3	-0,083	0,423
FAKTOR 11: Items 12 en 27	2	-0,412	0,076
FAKTOR 12: Items 26 en 59	2	-0,037	0,305
FAKTOR 13: Items 61	1	-0,561	-0,040
FAKTOR 14: Items 66	3	-0,273	-0,006
FAKTOR 15: Items 7, 22 en 68	3	-0,292	-0,118
FAKTOR 16: Items 77	1	-0,301	0,006
FAKTOR 17: Items 23	1	-0,168	-0,060
FAKTOR 18: Items 38 en 47	2	0,341	0,034
FAKTOR 19: Items –	0	0,000	0,000
FAKTOR 20: Items 52	1	0,050	0,312
GETAL ITEMS PER FAKTOR		43	31

TABEL 5  
ITEMSTATISTIEK TEN OPSIGTE VAN FAKTOR I VAN DIE INDIVIDUALITEITSVRAELYS

BESKRYWING VAN ITEM	N	GEMIDDELD VAN DIE ITEM ( $X_p$ )	STANDAARD- AFWYKING VAN DIE ITEM ( $S_p$ )	ITEMTOETS- KORRELASIE ( $r_{px}$ )	INDEKS VAN BETROUBAAR- HEID ( $r_{px}^2$ )
Q3 Besorg oor invloed van optrede op ander.	326	5,322	1,274	0,387	0,493
Q5 Aangedryf, om ter wille van die groep te presteer.	326	4,638	1,492	0,382	0,570
Q9 Groepsbetrokkenheid by projek verhoog gehalte van uitset.	326	5,365	1,269	0,499	0,633
Q12 Hou kontak met groter familiekring.	326	4,491	1,702	0,435	0,741
Q13 Belangrik om as sosiaal aanvaarbaar beskou te word	326	5,098	1,532	0,611	0,937
Q16 Verkies om in 'n groep te werk.	326	3,969	1,482	0,638	0,945
Q17 Verkies dat prestasie van groepe beoordeel word.	326	4,104	1,532	0,478	0,732
Q18 Belangrik om deur ander aanvaar te word.	326	5,086	1,433	0,626	0,897
Q21 Groepswerk bevorder vermoë om inisiatief aan die dag te lê	326	4,672	1,372	0,442	0,607
Q24 Voel verantwoordelik om die belange van die groep te beskerm.	326	4,905	1,270	0,571	0,726
*Q27 Kontak met familie beperk tot kleiner gesin.	326	3,577	1,823	0,403	0,734
*Q31 Aanvaarding deur ander is 'n lae prioriteit.	326	4,702	1,631	0,589	0,961
*Q33 Verkies om emosionele spanning op eie te verwerk.	326	3,206	1,628	0,408	0,664
Q34 Verkies om 'n projek binne die riglyne van die groep verrig.	326	4,126	1,317	0,555	0,731
Q37 Belangrikheid van sosiale steun van ander.	326	5,095	1,334	0,460	0,854
*Q38 Moeilik om op ander mense te vertrou.	326	3,923	1,504	0,394	0,593
Q39 Bereid om persoonlike doelwitte by die groep aan te pas.	326	4,196	1,215	0,468	0,569
Q41 Belangrikheid van werksekuriteit.	326	5,770	1,081	0,513	0,555
*Q42 Inisiatief gedemp indien saam met ander moet werk.	326	4,150	1,440	0,421	0,605
*Q44 Beskou lidmaatskap tot groep as beperkend.	326	4,028	1,295	0,434	0,561
Q49 Belangrikheid om die identiteit van die groep aan te neem.	326	3,690	1,414	0,524	0,740
*Q51 Moeilik om persoonlike doelwitte by die van die groep aan te pas.	326	1,181	1,263	0,380	0,480
Q54 Bereid om die reëls van die groep na te volg.	326	4,380	1,325	0,549	0,728
*Q56 Sosiale aanvaarbaarheid is 'n lae prioriteit.	326	4,804	1,590	0,616	0,979
Q57 Belangrikheid om in 'n span aan 'n projek te werk.	326	3,969	1,376	0,620	0,853
Q58 Belangrikheid om deel van 'n suksesvolle groep te wees.	326	5,331	1,241	0,568	0,704
*Q61 Sekuriteit is 'n lae prioriteit.	326	5,604	1,425	0,499	0,711
*Q62 Sosiale steun van ander is minder belangrik.	326	4,893	1,490	0,553	0,824
Q67 Belangrikheid om persoonlike sake met ander te kan deel.	326	4,089	1,692	0,431	0,730
*Q68 Die belange van die groep is 'n lae prioriteit.	326	4,653	1,451	0,404	0,586
Q71 Beskou groepslidmaatskap as verrykend.	326	4,926	1,208	0,642	0,776
*Q72 Moeilik om reëls wat deur die groep neergelê is na te volg.	326	4,457	1,330	0,431	0,573
Q73 Verkies om emosionele spanning, met die hulp van ander te verwerk.	326	4,046	1,677	0,521	0,873
*Q77 Groepsbetrokkenheid by 'n projek kan die gehalte van die uitset verlaag.	326	5,571	1,509	0,314	0,474

Kuder-Richardson 20=0,910 Getal items = 34

\*Gereflekteerde items

TABEL 6  
ITEMSTATISTIEK TEN OPSIGTE VAN FAKTOR II VAN DIE INDIVIDUALITEITSVRAELYS

BESKRYWING VAN ITEM	N	GEMIDDELD VAN DIE ITEM ( $X_g$ )	STANDAARD- AFWYKING VAN DIE ITEM ( $S_g$ )	ITEMTOETS- KORRELASIE ( $r_{gx}$ )	INDEKS VAN BETROUBAAR- HEID ( $r_{gx}S_g$ )
Q1	326	5,466	1,181	0,552	0,652
Q2	326	5,776	1,018	0,523	0,533
Q4	326	5,908	1,000	0,467	0,467
Q6	326	6,141	0,927	0,466	0,432
Q8	326	5,301	1,056	0,357	0,377
*Q10	326	3,948	1,472	0,388	0,572
Q11	326	3,822	1,354	0,335	0,453
Q14	326	5,537	1,103	0,480	0,529
*Q15	326	4,445	1,540	0,472	0,727
*Q19	326	4,706	1,565	0,416	0,651
Q20	326	5,969	0,911	0,532	0,485
Q26	326	3,420	1,619	0,328	0,530
Q30	326	4,905	1,466	0,515	0,755
*Q36	326	4,586	1,538	0,350	0,539
Q45	326	4,512	1,215	0,422	0,513
Q48	326	5,598	1,104	0,537	0,593
*Q50	326	4,681	1,351	0,364	0,492
Q52	326	5,046	1,436	0,358	0,515
Q53	326	5,666	1,316	0,546	0,719
Q59	326	4,706	1,459	0,353	0,515
Q63	326	5,672	1,120	0,597	0,669
Q65	326	5,748	1,066	0,503	0,536
Q69	326	5,442	1,180	0,476	0,562
Q70	326	5,479	1,230	0,519	0,638
Q74	326	4,776	1,491	0,498	0,743
Q75	326	5,613	1,163	0,524	0,610
Q76	326	6,282	0,891	0,488	0,435
Q79	326	5,706	1,277	0,524	0,669
Q80	326	6,411	0,847	0,410	0,347

Kuder-Richardson 20 = 0,860    Getal items = 29

\*Gereflekteerde items

individualiteit en die skaal is gevolglik die Individualiteit-kollektiwiteitskaal genoem.

**Interkorrelasies van die faktore van die onderskeie skale**  
Die twee sub-skale van die Individualiteit-kollektiwiteitskaal is vervolgens met die drie sub-skale van die Lokus van Beheer-vraelys geïnterkorreleer. Uit die interkorrelasiematriks blyk dit dat daar geen statisties beduidende korrelasie tussen die faktore van die Individualiteit-kollektiwiteitskaal bestaan nie. **Hipoteses 1 word dus, soos verwag kan word, nie aanvaar nie en die afleiding kan gemaak word dat individualiteit en kollektiwiteit nie bipolar teenoorgesteldes is nie, maar wel twee onafhanklike konstruksies.** 'n Statistiese beduidende korrelasie is verkry tussen individualiteit en interne lokus van beheer ( $r = 0,541$ ), sowel as tussen individualiteit en outonomie ( $r = 0,752$ ). **Hipoteses 2**

**en 3 word dus gesteun.** Dit blyk verder dat kollektiwiteit en eksterne lokus van beheer nie statisties beduidend korreleer nie ( $r = 0,125$ ) en daar is dus geen steun vir Hipoteses 4 nie.

#### INTERPRETASIE EN GEVOLGTREKKING

Die hoofdoel van die studie was om 'n instrument vir die meting van individualiteit/kollektiwiteit vir die Suid-Afrikaanse konteks te ontwikkel. Uit die resultate van die faktor- en itemontleding blyk dit dat hierdie doel bereik is in die sin dat die gekonstrueerde instrument oor aanvaarbare metriese eienskappe beskik. Die resultate van die studie dui verder daarop dat die tweede-orde faktore van *individualiteit* en *kollektiwiteit* (onderskeidelik 34 en 29 items), soos vermoed nie bipolar is nie, maar onafhanklik van mekaar.

TABEL 7  
KORRELASIES VAN DIE TWEE FAKTORE VAN DIE INDIVIDUALITEITSVRAELYS MET DIE DRIE FAKTORE VAN DIE LOKUS VAN BEHEER-VRAELYS (N=326)

	INDIVIDUALITEIT 1 (kollektiwiteit)	INDIVIDUALITEIT 2 (individualiteit)	LOKUS VAN BEHEER 1 (intern)	LOKUS VAN BEHEER 2 (ekstern)	LOKUS VAN BEHEER 3 (outonomie)
INDIVIDUALITEIT 1	1,000	-0,203	0,109	0,125	-0,137
INDIVIDUALITEIT 2	-0,203	1,000	0,541	-0,421	0,752
LOKUS VAN BEHEER 1	0,109	0,541	1,000	-0,356	0,535
LOKUS VAN BEHEER 2	0,125	-0,421	-0,356	1,000	-0,427
LOKUS VAN BEHEER 3	-0,137	0,752	0,535	-0,427	1,000

Alle koëffisiënte is beduidend op die 0,01-peil.

Die studie toon verder, ter bevestiging van Hipoteses 2 en 3, dat *individualiteit* positief en beduidend met sowel *interne lokus van beheer* as met *outonomie* korreleer. Daarenteen is bevind dat kollektiwiteit en eksterne lokus van beheer in teenstelling, laag en nie beduidend korreleer nie. Ter verklaring hiervoor kan aangevoer word dat *individualiteit*, *interne lokus van beheer* en *outonomie* die "self" as 'n gemeenskaplikheid peil en dat *kollektiwiteit* en *eksterne lokus van beheer* "buite-die-self" as gemeenskaplikheid deel. Uit so 'n benadering volg die suggestie dat die "self" deur die Individualiteit-kollektiwiteitskaal in 'n soortgelyke konteks as deur die interne lokus van beheer- en outonomieskaal gepeil word. Die konteks van die "buite-die-self" soos deur die kollektiwiteitskaal gepeil, skyn egter andersoortig te wees as die wat deur die eksterne lokus van beheerskaal gepeil word. In hierdie verband kan geargumenteer word dat die "buite-die-self" in die geval van kollektiwiteit op 'n verlenging van die "self" in die groep dui, terwyl die konteks van die "buite-die-self" in die geval van lokus van beheer as onafhanklik van die "self" gesien word, in so 'n mate dat die groep die lutsbepaler van die individu is. Wanneer die argument van die "self" en van die "buite die self" wyer getrek word om aansluiting by die "oorerwing/omgewings-dilemma" in die kognitiewe sielkunde te soek, ontstaan vrugbare grond vir verdere filosofiese, teoretiese en empiriese werk. Ook sou die siening van Triandes & McCusker (1990), (veral in die lig van die steekproef wat in die huidige studie gebruik is) naamlik dat die vlak van opvoeding, bemagtiging, opleiding en welvaart 'n effek op individualiteit/kollektiwiteit kan hê, die moeite werd wees om na te vors.

Sovêr dit die kwessie van diversiteit aangaan dui die studie daarop dat individualisme/kollektiwisme as psigologiese dimensies van diversiteit verdere aandag in die bestuur van diversiteit verdien. Ten eerste omdat dié dimensies, soos in die onderhawige studie die geval blyk te wees, 'n skerper definisie van diversiteit as antropologiese definisies soos ras en kultuur bied – dit kom daarop neer dat psigologiese diversiteit binne antropologiese parameters bestaan. Ten tweede omdat 'n individualistiese en so ook 'n kollektiewe ingesteldheid by ondergeskiktes andersoortige leierskapstyle by bestuur en toesighouers vereis.

#### VERWYSINGS

- Anastasi, A. (1958). *Differential Psychology*. New York: McMillan.
- Becker, A. (1985). The role of public schools in the maintenance and change of ethnic group affiliation. (Mikrofilm). *Ongepubliseerde doktorsproefskrif*, Brown University.
- Blunt, P. & Jones, M.L. (1992). *Managing organisations in Africa*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Burke, E. & Gottesfield, H. (1986). Internal power and individuality. *Psychological Reports*, (59), 792-794.
- Burns, D.J. & Bradley, J. (1992). A cross-cultural comparison of the need for uniqueness in Malaysia and the United States. *The Journal of Social Psychology*, 132(4), 487-495.
- Capra, F. (1982). *The turning point – science, society and the rising culture*. London: Flamingo.
- Christie, P., Lessem, R. & Mbigi, L. (1994). *African Management*. Pretoria: Sigma.
- Chatterjee, J. (1986). Social pressures and the spirit of individualism. *Accountancy*, 97, 85-86.
- Conner, D. & Havenga, R. (1992). Resilience & managing diversity – key areas for effecting change. *HRM*, June, 14-17.
- Copeland, L. (1988) Valuing diversity – part 1: making most of cultural differences at the workplace. *Personnel*, June, 17-32.
- De Kock, F.G. & Roodt, G. (1995). Die effek van intelligensie op die verhouding tussen lokus van kontrole en taakkompleksiteit. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 21(3), 12-17.
- Dostal, E. & Osler, K. (1990). Organization renewal: the metanoic organisation in South Africa. *IPB Joernaal*, 8, 17-21.
- Du Preez, P.H. (1992). Modern management and African tradition: a matter of reconciliation. *Human Resource Management*, February, 28-32.
- Early, P.C. (1989). Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Flippo, E.B. (1980). *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Fahr, J. Dobbins, G.H. & Cheng, B. (1991). Cultural relativity in action: a comparison of self-ratings made by Chinese and US workers. *Personnel Psychology*, 44, 129-145.
- Fuhr, I. (1992). Managing diversity. *People Dynamics*, August, 28-31.
- George, W.W. (1983). How Honeywell takes advantage of national cultural differences. *Forum*, 72(9), 29-36.
- Grady, R. (1990). Workplace democracy and possessive individualism. *Journal of Politics*, 5(1), 146-165.
- Hinchman, L.P. (1990). The idea of individuality: origins, meaning and political significance. *Journal of politics*, 52(3), 759-780.
- Human, L. (1991). Advancement, affirmation and diversity: what South Africa can learn from the USA. *IPB Joernaal*, Augustus, 11-21.
- Jameson, D. & O'Mara, J. (1991). *Managing workforce 2000 – gaining the diversity advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, J. & Mueller, C.W. (1978). *Introduction to factoranalysis, what it is and how to do it*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Koopman, A. (1991) *Transcultural management – how to unlock global resources*. Oxford: Basil Blackwell.
- Koopman, A. (1990). New age business: humanising free enterprise. *HRM*, June, 4-7.

- Kotze, B. (1993). Science as effective social communication: subjectivity and a "possible world of common-sense reality". *Communicare*, 9(2), 40-62.
- London, M. & Loeser, R.H. (1991). Working diversity: managing differences. *The Beurocrat*. Spring, 21-25.
- London M. & Rosener, J.B. (1991). *Workforce America – managing employee diversity as a vital resource*. Illinois: Irwin.
- McCormic, E.J. & Tiffin, J. (1979). *Industrial pshycology*. London: George Allen and Unwin.
- McGregor, D. (1969). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Magwaza, J.B. (1991). Diversity the workforce. *IPB Joernaal*, October, 7-8.
- Mbigi, L. (1993). The spirit of African Empowerment. *People Dynamics*. January 1993.
- Mbigi, L. (1994). Unhu or Ubuntu: The basis of effective corporate strategy. *Ongepubliseerde referaat*.
- Minton, H.L. & Schneider, F.W. (1980). *Differential pshychology*. Brooks/Cole: Monterey.
- Mohrman, S.A. & Cummings, T.G. (1989). *Self-designing organisations: learning how to create high performance*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Morley, F. (1958). *Essays on individuality*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Morris, B. (1991). *Western conceptions of the individual*. New York: Berg.
- Motshabi, K.B. (1993). Cultural synergy. *People Dynamics*, 12(1), 33-38.
- Muendane, M. (1993). Black excellence in management – is it a mirage? *The Black Leader*. September, 4-5.
- Nel, C. (1994). Value centred leadership – the Journey to becoming a world -class organisation. In P. Christie, R. Lessem, & L. Mbigi, (Eds.) *African Management*. Pretoria: Sigma.
- O'Dowd, M. (1991). *South Africa – the growth imperative*. Johannesburg: Jonathan Ball.
- Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1988). *Psigologiewoordeboek*. Johannesburg: Lexicon.
- Sayles, L.R. (1963). *Individualism and big business*. New York: McGraw-Hill.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie – teorie en praktyk*. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Schepers, J.M. (1994). *Die Lokus van Beheer-vraelys: konstruksie en evaluering van 'n nuwe meetinstrument*. Ongepubliseerde referaat gelewer tydens die Sielkunde Kongres.
- Schlender, B.R. (1992). The values we will need. *Fortune*, 125, 47-49.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Solomon, C.M. (1991). Are white males being left out. *Personnel Journal*. Nov 1991. 88-94.
- Swanepoel, B. (1993). HR Management – the South-African way. *People Dynamics*, January, 23-28.
- Thomas, R.R. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Havard Business Review*, March-April, 23-31.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behaviour in differing cultural contexts. *Psychological Review*, July, 96(3), 506-517.
- Triandis, H.C., Bontempo, R. & Villareal, M.J. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (2), 323-336.
- Triandis, H.C. & McCusker, C. (1990). Multimethod probes of individualism and colletivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 1006-1019.
- Tucker, S.H. & Thompson, K.D. (1990). Will diversity = opportunity + advancement for blacks? *Black Enterprise*, November, 13-23.
- Vilakazi, H.W. (1991). *The roots of Ubuntu*. Paper presented at a seminar on the "Incorporation of Ubuntu into a uniquely South African approach to Management".
- Weber, M. (1958). *The protestant work ethic and the spirit of capitalism*. New York: Academic Press.
- Weeks, R.V. (1991). *Organisatoriese kulture, waardes en norme as slaggate in die bestuur van verandering in die nuwe Suid-Afrika*. Ongepubliseerde referaat gelewer tydens die seminaar vir Munisipale Bestuurspraktisyns van Suider-Afrika, Instituut van Munisipale Personeelpraktisyns in Suider-Afrika.