

# PERSOONLIKHEIDSTREKKE AS VOORSPELLERS VIR ONTVANKLIKHEID VIR VERANDERING BY BESTUURDERS

P.J.L. KLEYNHANS  
C. SCHMIDT  
J.M. SCHEPERS

Departement van Menslike Hulpbronbestuur,  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

Personality characteristics as predictors for managers' readiness to change. The purpose of this study was to establish the degree to which change readiness can be predicted by certain personality dimensions. A sample of 115 managers took part in the study. As a result of the multi-dimensional nature of the construct readiness for change, the prediction was administered through a canonical correlation. In this instance change readiness (criteria) was presented in the form of three separate measurements i.e. California Psychological Inventory (CPI), Reaction To Change Inventory (RTC) and the Perceptions of Organisational Change Inventory (POC). The scales of the Jung Personality Questionnaire (JPQ) and a Locus of Control Inventory served as predictors in the study. The results of the study indicates that it is indeed possible to predict change readiness on the basis of personality analysis.

## OPSOMMING

Die doel van die studie was om vas te stel of bestuurders se ontvanklikheid vir verandering voorspel kan word aan die hand van persoonlikheidstreke. 'n Steekproef van 115 bestuurders het aan die ondersoek deelgeneem. Op grond van die multi-dimensionele karakter van die konstruk gereedheid vir verandering, is die voorspelbaarheid van ontvanklikheid vir verandering geanaliseer aan die hand van 'n kanoniese korrelasie waar meer as een afhanklike veranderlike meting (kriterium) by die studie ingesluit is, te wete die ontvanklikheid vir verandering soos gemeet deur die Kaliforniese Psigologiese Inventaris (KPI), die Reaksie op Verandering Skaal (ROV) en die Persepsie Van OrganisasieVerandering Skaal (POV). Die skale van die Jung Persoonlikheidsvraelys (JPV) en 'n Lokus van Beheer- vraelys het gedien as voorspellers in die studie. Die resultate dui aan dat ontvanklikheid vir verandering wel voorspel kan word aan die hand van persoonlikheidsanalises.

Die verskynsel van verandering en die kompleksiteit verbonde aan die bestuur daarvan, is 'n aspek wat menige bestuurder in die hedendaagse turbulente besigheidsomgewings aanmoedig om kennis en vaardighede te versamel om hierdie kompleksiteit effektief te bestuur. Verskeie faktore kan geïdentifiseer word wat bydra tot die effektiewe implimentering van verandering. Een van hierdie faktore volgens Armenakis, Harris en Mossholder (1993) is gereedheid vir verandering. Uit 'n oorsig van die teorieë op die gebied van verandering is dit duidelik dat teoretici die fenomeen 'gereedheid vir verandering' op verskillende wyses konseptualiseer. Die verskille in benadering moet nie noodwendig gesien word as gebrekkige eenstemmigheid onder teoretici nie maar behoort eerder gesien te word teen die agtergrond van 'n meer-dimensionele strekking wat die konsep karakteriseer. Gereedheid vir verandering volgens teoretici manifesteer breedweg in die volgende:

- Individue se houdings, persepsies, intensies en oortuigings met betrekking tot die mate waartoe verandering as noodsaaklik beskou word (Beckhard & Harris, 1987; Lewin, 1951; Armenakis, et al, 1993).
- 'n Organisasie se vermoë of kapasiteit om verandering te implimenteer. Laasgenoemde het te make met aspekte soos, stelsels, strukture en vaardighede (Golden, 1992; Fox, Ellison & Keith, 1988; Carnal, 1991; Beckhard & Harris, 1977).
- Die mate waartoe daar ondersteuning en verbondenheid is met betrekking tot die organisasie se visie, beleid en kultuur (Belmonte & Murry, 1993).
- Vlakke van motivering om huidige probleme op te los, ontevredenheid met die huidige situasie en visie vir die toekoms (Kyle, 1993; Clarke, 1994; Carnal, 1990, Bridges, 1991)
- Die teenwoordigheid van 'n sosiale dinamika waar die gereedheid vir verandering van een individu beïnvloed of

gevorm word deur die gereedheid van ander (Lewin, 1951, Buhler, 1993)

- Die vlakke van weerstand teen verandering en die hantering van die emosionele aspekte daaraan verbonde (Perlman & Takacs, 1990; Kelly & Conner, 1979; Clarke, 1994).
- Die optimale kombinerings van vaardighede, bestuurstyl en persoonlikheidstreke (Goldberg, 1992; Fox, et al, 1988, Carnal, 1991; Bambri & Greiner, 1989)

Die doel van hierdie studie is om die bestuurder as sleutelrolspeler in die organisasieveranderingsproses se ontvanklikheid vir verandering te karakteriseer, deur veral te fokus op die identifisering van persoonlikheidstreke wat dui op 'n soepelheid vir of ontvanklikheid vir verandering.

Ten einde egter by die karakterisering van bestuurders se ontvanklikheid vir verandering uit te kom is dit vir eers noodsaaklik om 'n oorsig te kry van die betekenis van 'n persoonlikheidstreke. Allport (1961) definieer 'n persoonlikheidstreke as 'n predisposisie om op 'n verskeidenheid prikkels op 'n ekwivalente manier te reageer. Verskeie prikkels kan 'n soortgelyke respons veroorsaak of verskeie response het dieselfde betekenis in terme van die trek. Dieselfde skrywer postuleer verder dat verskillende prikkels dieselfde persoonlikheidstreke aktiveer en die trek lei dan tot 'n verskeidenheid gedragsvorme wat sekere gemeenskaplike eienskappe bevat. Guilford (1959) omskryf trekke as daardie onderskeidende, relatief stabiele opsigte waarin een persoon van 'n ander verskil. In hierdie sin is 'n trek dan 'n etiket om die verskille in die direkte waarneembare gedrag in mense te beskryf. Aangesien mense komplekse wesens is in terme van samestelling asook uniekhede, kan die aanname gemaak word dat niemand verandering tot die selfde mate weerstaan of ondersteun nie (De Meuse & Mc Daris, 1994; Moerdyk & Fone, 1988; Bambri, et al, 1989; Mc Clelland, 1961; Barnes, 1967 en Patti, 1974). Gegewe die aanname van laasgenoemde skrywers en gegewe die perspektiewe op persoonlikheid volgens Allport (1961) en Guilford (1959) is

die vraag wat hier ontstaan, hoe lyk die karakter van hierdie sogenaamde 'ontvanklikheid of soepelheid' ten opsigte van verandering in terme van persoonlikheidstrekke. Vir die doel van hierdie studie sal die karakterisering van 'ontvanklikheid vir verandering' geskied aan die hand van sewe voorspellers, naamlik, die vier skale van die Jung Persoonlikheids Vraelys (du Toit, 1983) en die drie skale van die Lokus van Beheer Vraelys (Scheppers, 1994).

'n Oorsig van vroeëre navorsing dui daarop dat persoonlikheidstreke 'n onderliggende rol speel by individue betreffende 'n ontvanklikheid vir of weerstand teen verandering. So byvoorbeeld het Barnes (1967) deur middel van empiriese navorsing vier groepe persone geïdentifiseer wat verskil rakende hulle houdings teenoor verandering wat hy as volg kategoriseer: rasonale ondersteuners, rasonale weerstanders, radikaliste en tradisionaliste. Patti (1974) maak onderskeid tussen die 'bewaarder', 'n persoon wat poog om verandering te verhoed en wat hoofsaaklik besorgd is om die status quo asook roetine in die organisasie te handhaaf; die 'klimmer', 'n selektiewe ondersteuner van verandering wat primer besorgd is oor sy eie posisie, mag en status wat dan slegs die verandering sal ondersteun wat tot voordeel van hom/haarself sal strek, die 'professionele' persoon wat ingestel is om die verandering te ondersteun wat die doelwitte van die organisasie bevorder. Onvermoë om onsekerheid te hanteer, onverdraagsaamheid, konserwatisme asook vooroordeel en paternalisme blyk persoonlikheidstreke te wees wat tot weerstand teen verandering aanleiding gee (Moerdyk, et al, 1988). Sturdivant, Ginter & Sawyer (1985) bou op die werk van Wilson (1973) en tref onderskeid tussen die 'konserwatiewe' en die 'liberale' bestuurder, waar die konserwatiewe bestuurder ingestel is op die hantering van konflik en spanning – voortspruitend uit meervoudige stimulu – deur te fokus op die handhawing van eenvoudige gedragskodes; en die liberale bestuurder weer meer gemaklik is met verskeidenheid asook stimulu vir verandering.

Cooper en Hingly (1985) het in 'n studie vasgestel dat persone wat genereerders van verandering blyk te wees oor die volgende eienskappe beskik: sterk dryfkrag en behoefte om eie toekoms te beheer, outonomie, motivering, goed ontwikkelde waarde sisteem met visie, doegerigheid goeie kommunikasievaardighede. Miller, Kets de Vries & Toulouse (1982) het in 'n studie van lokus van beheer vasgestel dat bestuurders met 'n interne lokus van beheer meer geneig is om dramatiese veranderinge op hulle organisasies se produksielyne mee te bring. Die werk van Mc Clelland (1961) rakende doelwitstelling en die behoefte aan prestasie suggereer ook verder dat individue deur verskillende onbewustelike motiewe aangespoor word waar individue met 'n sterk behoefte aan prestasie meer ingestel is op interpreneurskap.

Rogers (1951) meen dat die motivering om te leer asook om te verander stam weer van die selfaktualiserende ingesteldheid van die individu af. Die bron van verandering word dus deur laasgenoemde skrywer gesien as gesetel te wees binne die individu. Navorsing deur Cooper (1981) en Miller en de Vries (1985) het aangedui dat grootskaalse verandering die self-esteem van individue negatief kan beïnvloed. Die afleiding wat dus hier gemaak kan word is dat individue met 'n goeie selfwaarde meer ontvanklik vir verandering mag wees. Ander persoonlikheidstreke wat afgelei kan word, wat gereedheid vir verandering impliseer, is onder andere: optimisme rakende die toekoms (visie) (Kyle, 1993; Beckhard, et al, (979 en Tribus, 1992); probleemoplossende ingesteldheid asook die mate waartoe die individu 'n gevoel van beheer met betrekking tot die veranderingsintervensie het (Kyle, 1993).

Opsommender wys blyk dit dus dat aspekte soos prestasie-motivering (Mc Clelland, 1961), selfaktualiseringsingesteld (Rogers, 1951), radikalisme, vermoë om onsekerheid te hanteer (Moerdyk, 1988; Sturdivant, 1985; Barnes, 1967; Patti, 1974; Bamri, 1989) asook interne lokus van beheer (Miller, et al,) reflekteer as persoonlikheidstreke wat dui op ontvanklikheid

vir verandering. Uit 'n breë oorsig van die literatuur blyk dit duidelik dat daar reeds teorieë geformuleer is rondom die assosiasie van persoonlikheidstreke met ondersteuning vir of weerstand teen verandering Teoretici op hierdie gebied is egter eenstemmig dat die empiriese navorsing op hierdie terrein onvoldoende is (Moerdyk, et al, 1988; Bamri, et al, 1989; De Meuse, et al, 1994). Verder studie met betrekking tot die tema blyk dus in all opsigte nuttig te wees. Vervolgens sal die hoofdoelstellings van die studie in die vorm van 'n postulaat gestel word:

### Postulaat

Dit word gepostuleer dat dit moontlik is om ontvanklikheid vir verandering te voorspel aan die hand van wel gekose persoonlikheidsdimensies.

Aangesien daar reeds in verskeie studies gevind is dat daar wel onderlinge verbande bestaan tussen persoonlikheidstreke en ontvanklikheid vir verandering, word verwag dat daar 'n statisties beduidende voorspelling van ontvanklikheid vir verandering gemaak kan word aan die hand van sewe persoonlikheidsdimensies (voorspellers), naamlik eksterne beheer, interne beheer, outonomie, JPV (introversie-ekstroversie); JPV (gevoel-denke); JPV (intuisie-waarneming) en JPV (persepsie-beoordeling). Die meting van die kriterium (ontvanklikheid vir verandering) geskied aan die hand van drie afsonderlike metings te wete, individue se prestasies op die Kaliforniese Psigologiese Inventaris (KPI), die Reaksie op Verandering Skaal (ROV) en die Persepsie Van OrganisasieVerandering Skaal (POV). Die betrokke instrumente word later breedvoerig bespreek.

## METODE

### Steekproef

'n Gelykkansige steekproef van 115 respondente verteenwoordigend van senioramptenare werksaam in die Groter Johannesburgse Metropolitaanse Oorgangsraad (GJMOR) het aan die studie deelgeneem. Die steekproef is geneem uit 'n groep senior amptenare wat middel en seniorbestuur verteenwoordig. Die respondente is verteenwoordigend van sewe van sowat tien van die vroeëre stadsrade in die sentraal Gauteng gebied en wat nou deel vorm van die GJMOR. 'n Meer volledige beskrywing van die steekproef verskyn in Tabel 1.

**TABEL 1**  
**STEEKPROEFBESKRYWING**  
(N = 115)

Mans	89	Opvoedkundige kwalifikasie:	
Dames	26	Strekking: matriek tot na-graads:	
		St. 10	9
		Diploma	41
		Graad en meer	64
Blank	92	Ouderdom:	
Swart	21	Gemiddelde	= 42,7
Kleurling	2	Mediaan	= 42,0
		Standaard Afwyking	= 8,99
		Jare diens:	
		Gemiddelde	= 11,5
		Mediaan	= 10,0
		Standaard Afwyking	= 7,93

### Prosedure

Aangesien die tema van die navorsingsondersoek in die algemeen as sensitief beskou is, is die uitnodiging om deel te

neem aan die die ondersoek eerstens as vrywillig beskou. Uitnodigings om deel te neem aan die navorsing is gerig aan sowat 402 senioramptenare werksaam by sewe van die tien vroeëre stadsrade van die sentraal Gauteng area wat nou deel vorm van die GJMOR. Die oorblywende drie stadsrade wat nie aan die ondersoek deelgeneem het nie het of nie personeel op soortgelyke salarisvlak as die ander stadsrade nie, of het nie belanggestel om deel te neem nie. Koördineerders is by elke stadraad aangestel wat die uitnodigings aan die respondente gerig het en ook die lokaal reëlings getref het. Die vraelyste is op groepe respondente toegepas en het gemiddeld twee en 'n half tot drie uur in beslag geneem. Tydsbeperkings was nie van toepassing op enige van die vraelyste nie. Respondente het 'n keuse gehad om die vraelyste in 'of Engels of Afrikaans te voltooi. Die KPI en die ROV was egter net in Engels beskikbaar. Engels is egter die amptelike voertaal in die organisasie wat deur die respondente verteenwoordig word. Bedrewendheid in laasgenoemde taal is verder ook 'n algemene vereiste vir werknemers op bestuursvlak soos verteenwoordig deur die steekproef.

### Meetinstrumente

Soos reeds vroeër gemeld word die afhanklike veranderlike in hierdie studie deur drie afsonderlike metinge verteenwoordig, te wete die KPI, ROV en die POV. Die onafhanklike veranderlike metinge in hierdie verband geskied aan die hand van die Jung Persoonlikheids Vraelys (JPV) en die Lokus Van Beheer-Vraelys (LVB). Die betrokke instrumente word vervolgens in meer diepte bespreek.

#### *Kaliforniese Psigologiese Inventaris (KPI):*

Die KPI, ontwikkel deur Gough (1987), het ten doel om basiese veranderlikes te meet wat mense in alledaagse verband benut om hulle eie gedrag sowel as die van ander te verstaan, klassifiseer en te voorspel. Die vraelys bestaan uit sowat 462 items en meet 20 onafhanklike konstruksies te wete:

Dominansie (Do)	Kapasiteit vir status (Cs)
Sosialiteit (So)	Spontaniteit (Sp)
Self-aanvaarding (Sa)	Onafhanklikheid (In)
Empatie (Em)	Verantwoordelikheid (Re)
Konformiteit (So)	Self-kontrole (Sc)
Goeie indrukkeping (Gi)	Kommunaliteit (Cm)
Welsyn (Wb)	Geduldigheid (To)
Prestasie via Konformerings (Ac)	Prestasie via Onafhanklikheid (Ai)
Intellektuele effektiwiteit (Ie)	Psigologiese Ingesteldheid (Py)
Buigzaamheid (Fx)	Vroulikheid/Manlikheid (F/M)

Gough (1987) het vier Faktore op die KPI gepostuleer waarvan sy Faktor 1 vir die doel van hierdie studie belangrik is. Faktor 1 het hoë ladinge aangedui op die volgende dimensies: geduld, buigzaamheid, prestasie via onafhanklikheid, intellektuele effektiwiteit en psigologiese ingesteldheid. Persone wat hoe tellings op hierdie faktor behaal, presenteer as ontvanklik vir verandering, buigzaam, eiesoortig, onafhanklik, verantwoordelik en optimisties rakende hulle eie toekoms (Gough, 1987). 'n Enkele faktortelling is dan vervolgens vir elke respondent bereken wat dan dien as een van die kriteriumveranderlikes ten opsigte van hierdie studie.

Die KPI het voorts bewese status in die Amerikaans en Westerse konteks waar die eerste weergawe reeds in 1951 die lig gesien het. Die aangepaste weergawe (1987) van hierdie instrument is in hierdie studie gebruik. 'n Substantiewe aantal items van die vraelys (194) is ontleen van die Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) van Hatheway & McKinley (1940) wat algemeen bekend is in die Suid-Afrikaanse konteks. Die KPI beskik oor aanneemlike metriese eienskappe met betroubaarheidskoëffisiënte (alfa) wat strek vanaf 0,45 tot 0,85 ten opsigte van die onderskeie dimensies met 'n mediaan van 0,73. 'n Volledige handleiding is beskikbaar.

#### *Reaksie-Op-Verandering Skaal (ROV):*

Die ROV- skaal van De Meuse en Mc Daris (1994) bestaan uit 30 woorde wat die wyses illustreer waarop mense op verandering reageer. Die 30 woorde of begrippe is deur kundiges saamgestel uit 'n oorspronklike lys van 45 woorde en is voortgebring uit professionele literatuur op die gebied van organisasieverandering. Gereedheid vir verandering word volgens hierdie vraelys gemeet op 'n vyfpunt skaal, as volg: sterk ondersteuning vir verandering; matige ondersteuning van verandering; gewilligheid om met verandering mee te gaan in handeling maar nie in gees; matige weerstand teen verandering; en sterk weerstand teen verandering. Alhoewel die vraelys hoofsaaklik ontwikkel is vir opleidingsdoelindes, stel De Meuse et al. (1994) voor dat die instrument saam met persoonlikheidsvaluering gebruik kan word om vas te stel hoe persone met verskillende persoonlikheidsseienskappe verskillend reageer op verandering. Ofskoon die geldigheid en betroubaarheidsaspekte van die vraelys nog onbekend is blyk die instrument oor 'n goeie voorkomsgeldigheid te beskik. Die resultate van die huidige studie het dan ook 'n matige positiewe verband tussen die ROV en die KPI getoon en sal later in meer detail bespreek word.

#### *Persepsie Van Organisasie Verandering Skaal (POV):*

'n Vraelys bestaande uit tien items is gekonstrueer om die respondente se ervaring en persepsies rakende die huidige transformasieproses in plaaslike regering te evalueer. 'n Item-ontleding is uitgevoer op hierdie tien vrae en het 'n Cronbach Alfa koëffisiënt van 0,682 opgelewer (agt items). Alhoewel hierdie vraelys uit 'n klein aantal items bestaan, blyk dit dat dit oor individue se persepsies van organisasieverandering handel en gevolglik is die vraelys as aanneemlik beskou vir insluiting by die studie. Hierdie ontleding sal in die volgende afdeling meer breedvoerig bespreek word.

#### *Jung Persoonlikheidsvraelys (JPV):*

Die Jung Persoonlikheidsvraelys is 'n bewese instrument en wel bekend in Suid Afrikaanse konteks. Hierdie vraelys sluit vier verskillende metingskale in, naamlik:

1. Introversie – Ekstrovertsie (I/E)
2. Gevoel-Denke (G/D)
3. Intuisie – Waarneming (I/W)
4. Persepsie – Beoordeling (P/B)

Die gebruiklike afkortings vir die onderskeie skale is vir die doel van hierdie studie in omgekeerde orde gegee ten einde die vertolking van die resultate te vergemaklik. Die eerste drie skale bestaan elk uit 20 vrae en die vierde skaal uit 15 vrae. Daar is drie moontlike response teenoor elke vraag wat nagesien word met 'n drie-punt skaal met 'n strekking van 0–2. Die betroubaarheidskoëffisiënte ten opsigte van die JPV strek van 0,81 tot 0,89.

#### *Lokus Van Beheer-Vraelys (LVB):*

Die LVB (Schepers;1994) bestaan uit 80 items. Die LVB meet drie onafhanklike konstruksies naamlik: Interne beheer, Eksterne beheer en Outonomie. Die instrument is ontwikkel deur Schepers in die Suid-Afrikaanse konteks en beskik oor aanneemlike metriese eienskappe (Cronbach koëffisiënt alfa tellings van tussen 0,832 en 0,866). Die instrument is gefundeer op die attribusie en sosiale leerteorieë wat dan poog om meer lig te werp op die oorsake van menslike gedrag. Die vraelys is by die ondersoek ingesluit veral aangesien vorige navorsing (Miller et. al.; 1982) aangedui het dat die konstruksies van Lokus van beheer 'n rol speel by houdings teenoor verandering.

## RESULTATE

As eerste stap in die bepaling van die aanneemlikheid van die KPI as kriterium is die 20 skale van die KPI geïnterkorreleer deur van Pearson se produkmomentkorrelasies gebruik te maak. Die

eigenwaardes van die interkorrelasiematriks is vervolgens bereken met behulp van die BMDP 4M program. Daar was vyf eigenwaardes groter as een, en gevolglik is vyf faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer deur middel van die varimaks-rotasie. Die geroteerde faktormatriks verskyn in Tabel 2.

**TABEL 2**  
**FAKTORMATRIKS T.O.V. VAN DIE KPI**  
**(VARIMAKS ROTASIE)**

VERANDERLIKES	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	FAKTOR 5	
DOMINANSIE (Do)	-0.010	0.193	<u>0.869</u>	0.122	0.073	0.8132
KAPASITEIT VIR STATUS (Ks)	<u>0.510</u>	0.273	0.404	0.507	0.063	0.7583
SOSIALITEIT (So)	0.176	0.153	0.529	<u>0.569</u>	0.260	0.7255
SPONTANITEIT (Sp)	0.262	-0.131	0.298	<u>0.840</u>	0.222	0.9294
SELF-AANVAARDING (Sa)	0.173	-0.086	<u>0.675</u>	0.343	0.070	0.6150
ONAFHANKLIKHEID (Oh)	0.229	0.157	<u>0.634</u>	0.257	0.034	0.5466
EMPATIE (Em)	0.390	0.189	0.343	<u>0.620</u>	-0.018	0.6899
VERANTWOORDELIGHEID (Ve)	<u>0.467</u>	0.465	0.145	-0.094	0.148	0.4860
KONFORMITEIT (Ko)	0.179	<u>0.676</u>	0.111	-0.044	0.471	0.7251
SELF-KONTROLE (Sk)	0.237	<u>0.876</u>	-0.096	-0.075	-0.022	0.8380
VERANDERLIKE	0.048	<u>0.953</u>	0.150	0.132	-0.132	0.9630
KOMMUNALITEIT (Km)	0.078	0.051	0.074	0.026	<u>0.677</u>	0.4732
WELSYN (Ws)	<u>0.375</u>	0.317	0.113	0.207	0.299	0.3862
GEDULD (Gd)	<u>0.863</u>	0.260	0.123	0.070	0.125	0.8472
PRESTASIE VIA KONFORMERING (Pk)	0.245	0.659	0.349	0.063	0.292	0.7054
PRESTASIE VIA ONAFHANKLIKHEID (Po)	<u>0.789</u>	0.161	0.062	0.317	0.055	0.7555
INTELLEKTUELE EFFEKTIVITEIT (Ie)	<u>0.749</u>	0.230	0.104	0.258	0.220	0.7393
PSIGOLOGIESE INGESTELDHEID (Pi)	<u>0.621</u>	0.155	0.269	0.237	0.037	0.5390
BUIGSAAMHEID (Bh)	<u>0.578</u>	-0.112	0.013	0.413	-0.169	0.5468
VROULIKHEID/MANLIKHEID (V/M)	-0.1436	0.037	-0.153	-0.284	0.110	0.1360

Faktor 1 is veral vir die huidige studie van belang en word gedefinieer deur hoë ladings op Geduld (To), Prestasie via onafhanklikheid (Ai), Intellektuele effektiwiteit (Ie), Psigologiese ingesteldheid (Py), Buigsaamheid (Fx), Kapasiteit vir status (Cs), Welsyn (Wb) en Verantwoordelikheid (Re). Hierdie ontleding kom ooreen met die bevindinge van Gough (1987) wat vier faktore op die KPI postuleer en waarvan sy Faktor 3 grootliks ooreenkom met Faktor 1 soos gegee in Tabel 2. Hierdie faktor onderskei elemente van individualiteit, uniekheid, voorkeur vir

verandering en verskeidenheid en word deur Baron (1953) gedefinieer as 'n dimensie wat *persoonlike kompleksiteit* weer-speël. Gough (1987) stel voor dat die term *buigsaamheid* sinvol beskrywend van hierdie faktor is. Persone wat hoë tellings op hierdie faktor behaal, presenteer as ontvanklik vir verandering, buigsaam, eiesoortig, onafhanklik, verantwoordelik en optimisties rakende hulle eie toekoms. 'n Enkele faktortelling (Faktor 1) is vervolgens ten opsigte van elke respondēt bereken wat by die hoofontledings (kanoniese korrelasie en regressievergelyking) dien as 'n kriteriumveranderlike 'ontvanklikheid vir verandering'.

Die onderskeie items van die POV is vervolgens geïnterkorreleer. Daar was vier eigenwaardes groter as een, gevolglik is daar vier faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die varimaksrotasie. Vervolgens is 'n hooffaktorontleding gedoen en vier faktore is onttrek. Die faktormatriks is verskyn in Tabel 3.

**TABEL 3**  
**MATIKS VAN EERSTEOORDE-FAKTORE T.O.V.**  
**DIE POV (VARIMAKS ROTASIE)**

VERANDERLIKES	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	
ITEM 1	0.033	-0.070	-0.050	-0.282	0.0880
ITEM 2	0.317	0.258	0.169	<u>0.537</u>	0.4837
ITEM 3	-0.048	0.286	<u>0.450</u>	0.087	0.2945
ITEM 4	0.010	<u>0.562</u>	0.232	0.116	-0.3830
ITEM 5	0.092	0.103	<u>0.518</u>	0.221	0.3363
ITEM 6	0.258	<u>0.529</u>	0.027	0.148	0.3691
ITEM 7	0.346	<u>0.523</u>	0.000	0.247	0.4538
ITEM 8	0.037	-0.009	0.290	0.003	0.0856
ITEM 9	<u>0.508</u>	0.144	0.267	0.281	0.4288
ITEM 10	<u>0.831</u>	0.171	-0.013	-0.109	0.7315

Uit 'n inspeksie van hierdie tabel is dit duidelik dat die verspreiding van die hoë ladings oor vier faktore geen sinvolle skaal aandui nie. Die items wat hoë ladings toon is vervolgens gesommeer en vereenvoudigde faktortellings (VFT's) is ten opsigte van elk van die vier faktore bereken. Die VFT's van die vier faktore is vervolgens geïnterkorreleer en verder aan 'n tweedeorde-faktorontleding onderwerp. Daar was een eigenwaarde groter as een wat op een tweedeordefaktor dui. Een faktor is vervolgens onttrek. Hierdie Faktor verskyn in Tabel 4.

**TABEL 4**  
**INTERKORRELASIE VAN VEREENVOUDIGDE-FAKTORELLINGS T.O.V. DIE POV**

VERANDERLIKE	VFT 1	VFT 2	VFT 3	VFT 4
VFT 1	1,0000			
VFT 2	<b>0,3922</b>	1,0000		
VFT 3	0,1708	<b>0,2250</b>	1,0000	
VFT 4	0,2637	<b>0,3278</b>	0,1906	1,0000

**FAKTORMATRIKS VAN TWEEDOORDE**  
**FAKTORE T.O.V. DIE POV**

VERANDERLIKE	FAKTOR 1
VFT 1	0,553
VFT 2	0,687
VFT 3	0,337
VFT 4	0,488

Cronbach koëffisiënt Alfa = 0,682 (getal items = 8)



Uit hierdie ontleding is dit duidelik dat al die ladings, uitgesonder nommer drie, redelik substansiële ladings verteenwoordig. Die POV skaal is vervolgens aan 'n itemontleding onderwerp ten einde die sinvolheid van insluiting daarvan by die ondersoek te bepaal. Twee van die aanvanklike tien items is verwerp en die oorblywende agt items het 'n betroubaarheid (Cronbach koëffisient alfa) van 0,682 opgelewer. Gegewe die feit dat die POV uit 'n klein aantal items bestaan, is die verkreë betroubaarheid aanneemlik. Wat die inhoud van die vraelys betref, is dit duidelik dat dit oor ontvanklikheid vir of ondersteuning van verandering handel. Op grond van die inhoudelike van die skaal is 'n enkele faktortelling bereken wat bykomend as kriteriumveranderlike in die studie kan dien. Die ROV vraelys van De Meuse en Mc Daris (1994) beskik oor 'n enkel telling wat elke respondent se houding ten opsigte van verandering weerspieël. Hierdie telling dien as bykomende meting van die kriterium.

In 'n verdere stap is die volgende veranderlikes geïnterkorreleer: KPI (enkele faktortelling ten opsigte van Faktor 1), POV (enkele faktortelling), ROV, die vier skale van die JPV en die drie skale van die LVB vraelys. Die interkorrelasiematriks ten opsigte van laasgenoemde veranderlikes verskyn in Tabel 5.

Uit Tabel 5. blyk dit dat die KPI en die POV geheel en al ongekorreleer is (0,0006) maar dat die KPI weer matig korreleer met die ROV met 'n korrelasie van 0,2107. 'n Interessante waarneming is dat die ROV statisties beduidend positiefkorreleer met die POV met 'n korrelasie van 0,5916. Ander belangrike waarnemings vanuit Tabel 5. is dat die KPI positief korreleer met outonomie (0,2758) en die persepsie-beoordeling skaal (0,3213). Met ander woorde ontvanklikheid vir verande-

ring toon 'n positiewe assosiasie met outonomie en beoordeling en is negatief geassosieer met persepsie. Die KPI korreleer egter negatief met die intuïsie-waarneming skaal (-0,2511) asook eksterne beheer (-0,6192) wat daarop dui dat ontvanklikheid vir verandering positief geassosieer is met intuïsie en negatief geassosieer is met waarneming asook eksterne beheer. Die POV korreleer verder ook positief met ekstroversie (0,2283), interne beheer (0,3426) en outonomie (0,2215). Dit korreleer egter negatief met eksterne beheer (-0,3317). Die ROV korreleer verder positief met die introversie- ekstroversie skaal (0,2385) en interne beheer (0,2598) wat daarop dui dat ontvanklikheid vir verandering positief geassosieer is met ekstroversie en interne beheer. Dit korreleer egter negatief met die intuïsie-waarneming skaal (-0,2145) asook eksterne beheer (-0,4356) wat daarop dui dat ontvanklikheid vir verandering positief assosieer met intuïsie en negatief assosieer met eksterne beheer.

In die lig van die verkreë korrelasiekoëffisiënte ten opsigte van die KPI, ROV en die POV is daar vervolgens 'n kanoniese korrelasie berekening gedoen met die volgende veranderlikes: *onafhanklike veranderlikes (voorspellers)*: JPV introversie-ekstroversie; JPV gevoel- denke; JPV intuïsie-waarneming; JPV persepsie-beoordeling; eksterne beheer; interne beheer en outonomie. *afhanklike veranderlikes (kriteria)*: KPI (enkele faktortelling ten opsigte van Faktor 1), POV (enkele faktortelling) en die ROV-telling.

Kanoniese variëte is geskep ten opsigte van die drie afhanklike veranderlikes en die sewe onafhanklike veranderlikes. Volgens Bartlett se toets van beduidendheid van die oorblywende eigenwaardes (Tabel 6.) is daar twee kanoniese korrelasies wat statisties beduidend is.

**TABEL 5**  
**MATRIKS VAN INTERKORRELASIES VAN KRITERIUMVERANDERLIKES**  
**EN ONAFHANKLIKEVERANDERLIKES**  
(N = 112)

VERANDERLIKE	KPI	POV	ROV	JPV (I/E)	JPV (G/D)	JPV (I/W)	JPV (P/B)	LVB (E)	LVB (I)	LVB (O)
KPI 1	1,0000	0,0006	<b>0,2107</b>	0,0125	0,0389	-0,2511	0,3213	-0,6192	-0,0407	0,2758
POV	0,0006	1,0000	<b>0,5916</b>	0,2283	-0,1350	-0,0859	-0,0887	-0,3317	0,3426	0,2215
ROV	<b>0,2107</b>	0,5916	1,0000	0,2385	-0,0508	-0,2145	0,0265	-0,4356	0,2598	0,1822
JPV (I/E)	0,0125	<b>0,2283</b>	<b>0,2385</b>	1,0000	-0,1500	-0,2376	0,1978	-0,1372	0,3434	0,3185
JPV (G/D)	0,0389	-0,1350	-0,0508	-0,1500	1,0000	0,2502	-0,1788	0,0370	-0,0577	0,1790
JPV (I/W)	<b>-0,2511</b>	-0,0859	<b>-0,2145</b>	0,2376	0,2502	1,0000	-0,4671	0,1870	-0,1448	-0,1332
JPV (P/B)	<b>0,3213</b>	-0,0887	0,0265	0,1978	-0,1788	-0,4671	1,0000	-0,1997	-0,0602	0,0863
LVB (E)	<b>-0,6192</b>	-0,3317	<b>-0,4356</b>	-0,1372	0,0370	0,1870	-0,1997	1,0000	-0,1691	-0,3372
LVB (I)	-0,0407	<b>0,3426</b>	0,2598	0,3434	-0,0577	-0,1448	-0,0602	-0,1691	1,0000	0,4497
LVB (O)	<b>0,2758</b>	0,2215	0,1822	0,3185	0,1790	-0,1332	0,0863	-0,3372	0,4497	1,0000

**TAFEL 6**  
**STATISTIESE BEDUIDENDHEID VAN KANONIESE KORRELASIES: BARLETT SE TOETS**

EIGENWAARDES	KANONIESE KORRELASIES	GETAL EIGENWAARDES	BARLETT SE TOETS VAN BEDUIDENDHEID VAN OORBLYWENDE EIGENWAARDES		
			CHIKWADR	GV	p
			112,33	21	< 0,0001*
0,54931	0,74116*	1	28,28	12	0,0051*
0,20101	0,44834*	2	4,57	5	0,4700
0,04243	0,20598				

Indien al drie eigenwaardes inaggenem word is die kanoniese korrelasie 0,741, wat statisties beduidend is. Laasgenoemde korrelasie dui verder aan dat 54,93 persent van die variansie van 'ontvanklikheid vir verandering' deur die sewe afhanklike veranderlikes verklaar word. Indien een die eerste eigenwaarde weggelaat word verminder die kanoniese korrelasie na 0,448 wat steeds statisties beduidend is en indien die tweede eigenwaarde weggelaat word, is die kanoniese korrelasie nie meer statisties beduidend nie (0,206). Die korrelasies van die oorspronklike veranderlikes met die kanoniese variëte verskyn in Tabel 7. Uit Tabel 7. is dit duidelik, ten opsigte van die eerste kanoniese variëte, dat lae tellings op die intuïsie-waarneming skaal en eksterne beheer en hoe tellings die persepsie-beoordeling skaal en outonomie gepaardgaan met hoë tellings op al drie die afhanklike veranderlikes.

**TABEL 7**  
**KANONIESE KORRELASIES VAN DIE JUNG - EN LOKUS VAN BEHEER-METINGE (OV's) MET DIE KPI, POV EN DIE ROV(AV'S)**  
**KORRELASIES VAN OORSPRONKLIKE METINGE MET KANONIESE VARIËTE**

	EERSTE	TWEEDE
<b>ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES</b>		
JPV introversie-ekstroversie	0,173	<b>0,498</b>
JPV gevoel-denke	-0,020	-0,282
JPV intuïsie-waarneming	<b>-0,387</b>	0,004
JPV persepsie-beoordeling	<b>0,343</b>	<b>-0,480</b>
Eksterne beheer	<b>0,964</b>	-0,102
Interne beheer	0,160	0,745
Outonomie	<b>0,451</b>	0,147
Persentasie variansie verklaar	20,805%	16,369%
Oortolligheid	11,429%	3,290%
<b>AFHANKLIKE VERANDERLIKES</b>		
KPI	<b>0,894</b>	-0,444
POV	<b>0,406</b>	0,860
ROV	<b>0,577</b>	0,611
Persentasie variansie verklaar	43,225%	43,657%
Oortolligheid	23,744%	8,775%
<b>KANONIESE KORRELASIES</b>	<b>0,74116*</b>	<b>0,44834*</b>

Ten opsigte van die tweede kanoniese variëte is dit duidelik dat hoë tellings op die introversie-ekstroversie skaal en interne beheer en 'n lae telling op die persepsie-beoordeling skaal saamgaan met hoë tellings op die POV en die ROV en 'n lae telling op die KPI. Die volgende afleidings kan vervolgens gemaak word:

*Kanoniese variëte een:*

Hoe laer 'n persoon se telling ten opsigte van eksterne beheer en hoe sterker die persoon se intuïtief ingestel is, hoe meer ontvanklik is die persoon vir verandering; hoe hoër 'n persoon se telling op outonomie en hoe sterker die persoon ingestel is op beoordeling hoe meer ontvanklik die persoon vir verandering.

*Kanoniese variëte twee:*

Hoe hoër 'n persoon se telling op interne beheer en hoe meer die persoon assosieer met ekstroversie, hoe meer ontvanklik is die persoon vir verandering soos voorspel deur die POV en

ROV, hoe laer 'n persoon se telling ten opsigte van die persepsie-beoordeling skaal is (met ander woorde positiewe assosiasie met persepsie), hoe meer ontvanklik is die persoon vir verandering voorspel deur die POV en ROV. 'n Verdere interessante waarneming is dat 'n hoë telling op interne beheer asook op die introversie-ekstroversie skaal (met ander woorde 'n positiewe assosiasie met ekstroversie), en 'n lae telling op die persepsie-beoordeling skaal saamgaan met 'n lae telling op die KPI, terwyl dit saamgaan met hoë tellings op die POV en ROV.

Laasgenoemde kontras dui op die moontlikheid dat daar by die KPI 'n sekere element aanwesig is wat anders is as by die POV en ROV of andersom. Moontlike redes vir laasgenoemde kontras is dat die ROV en die POV by uitstek situasiesensitief is, waar die organisasieveranderingsproses waaraan respondente huidig blootgestel gestel is 'n rol blyk te speel. Die KPI mag daarenteen moontlik 'n meer abstrakte persoonlikheidsmeting verteenwoordig, of die instrument is eenvoudig nie so situasiesensitief as wat die POV en die ROV is nie. Die stelling met betrekking tot die abstraktheid van meting van persoonlikheidsstrekke ten opsigte van die KPI, is egter 'n aspek wat Gough (1987) verwerp waar die betrokke skrywer meen dat die KPI as instrument by uitstek 'n instrumenteel-pragmatiese verklaring van, of voorspelling van gedrag verteenwoordig. Die mees waarskynlike rede waarmee daar dus volstaan word is dat die KPI eenvoudig minder situasiesensitief is as die ROV en die POV. 'n Ander interessante waarneming is dat 'n hoë ontvanklikheid vir verandering (ten opsigte van die eerste kanoniese variëte) saamgaan met 'n hoë telling op die persepsie-beoordeling skaal, met ander woorde, 'n positiewe assosiasie met beoordeling en 'n negatiewe assosiasie met persepsie. Dit wil voorkom of laasgenoemde teenstrydig is met teorie waar dit blyk dat persone wat positief assosieer met persepsie juis presenter met 'n openheid of ontvanklikheid vir verandering (Schemel en Borbely, 1982). 'n Moontlike verklaring vir hierdie teenstrydigheid is dat die steekproefsaamstelling hier 'n rol speel waar die hoofsaaklik bestuurgeïntereerde respondentegroep moontlik 'n rolverwachting het ten opsigte van die 'in beheer wees van' of die 'manipulasie' van die huidige organisasieveranderingsproses. So byvoorbeeld het Van Rooyen asook Carn en Kirton (in Frazer, 1994) in onafhanklike studies gevind dat bestuurders gewoonlik sterker assosieer met die beoordeling konstrueer waar laasgenoemde dui op 'n voorkeur by bestuurders om hulle omgewing te beïnvloed, beheer of te kontroleer eerder as om deur hulle omgewing beheer te word.

Ten einde die beduidendheid van die kanoniese korrelasies verder te evalueer, is dit belangrik om in gedagte te hou dat die kanoniese variëte geskep word in die vorm van variëtepare wat argumentsonthalt 'n variëte- x en 'n variëte-y genoem kan word. 'n Variëte-x word geskep ten opsigte van die onafhanklike veranderlikes en 'n variëte-y word geskep ten opsigte van die afhanklike veranderlikes. In die onderhawige studie is daar 'n eerste variëtepaar (ten opsigte van x sowel as y) en 'n tweede variëtepaar (ten opsigte van x sowel as y). Tweedens is dit belangrik in die vertolking van die resultate om die vorming van 'n 'variëte' te begryp. Gewigte word aan elke afhanklike en onafhanklike veranderlike toegeken, sodanig dat die som van die geweegde afhanklike tellings maksimaal korreleer met die som van die geweegde onafhanklike tellings. Uit Tabel 7. kan die volgende afleidings gemaak word (waarde word geheg aan ladings  $> 0,3$ ):

*Eerste kanoniese variëte:*

Eksterne beheer en die intuïsie-waarneming skaal is negatief geassosieer met variëte x. Eksterne beheer het die hoogste lading (negatief). Outonomie en die persepsie-beoordeling skaal is positief geassosieer met variëte x. Al drie die afhanklike veranderlikes (KPI, POV en ROV) is sterk positief geassosieer met variëte- y, met die KPI die hoogste lading.

*Tweede kanoniese variaat:*

Interne beheer en die introversie – ekstroversie skaal is positief geassosieer met variaat- x, met interne beheer die hoogste lading. Die persepsie-beoordeling skaal is negatief geassosieer met variaat- x. Die ROV en POV is sterk positief geassosieer met variaat- y, terwyl die KPI negatief geassosieer is met variaat- y.

*Persentasie variansie verklaar:*

Die onafhanklike veranderlikes ten opsigte van die eerste kanoniese variaat verklaar sowat 20,80 persent van die variansie van die x- variaat van die eerste kanoniese variaat; die afhanklike veranderlikes van die eerste kanoniese variaat verklaar sowat 43,23 persent van die variansie van die y- variaat van die eerste kanoniese variaat.

Die onafhanklike veranderlikes van die tweede kanoniese variaat verklaar sowat 16,37 persent van die variansie van die x-variaat van die tweede kanoniese variaat; die afhanklike veranderlikes van die tweede kanoniese variaat verklaar sowat 43,66 persent van die variansie van die y- variaat van die tweede kanoniese variaat.

Ten opsigte van die eerste kanoniese variaat verklaar die onafhanklike veranderlikes sowat 11, 43 persent van die variansie van die y- variaat en die afhanklike veranderlikes verklaar sowat 23,74 persent van die variansie van die x- variaat.

Ten opsigte van die tweede kanoniese variaat verklaar die onafhanklike veranderlikes sowat 3,29 persent van die variansie in die y- variaat en die afhanklike veranderlikes verklaar sowat 8,78 persent van die variansie in die x- variaat (ten opsigte van die tweede kanoniese variaat).

Die onafhanklike veranderlikes verklaar 37,17 persent van die variansie van die eerste en tweede kanoniese variëte gesamentlik (x-variëte).

Die afhanklike veranderlikes verklaar 86,88 persent van die variansie van die eerste en tweede kanoniese variëte gesamentlik (y-variëte).

Dit blyk gevolglik dat die kriteriummetinge 'n substantiewe proporsie van die variansie van 'ontvanklikheid vir verandering' verklaar.

Die korrelasie tussen variaat- x en variaat- y ten opsigte van die eerste kanoniese variaat gee 'n statisties beduidende kanoniese korrelasie van 0,74116. Die korrelasie tussen die variaat- x en variaat- y ten opsigte van die tweede kanoniese variaat gee 'n statistiese beduidende kanoniese korrelasie van 0,44834. In dien die hoogste ladings ten opsigte van albei kanoniese korrelasies inaggeneem word kan die volgende afleiding gemaak word:

hoe laer 'n persoon op eksterne beheer en hoër 'n persoon op outonomie is, hoe meer ontvanklik is die persoon vir verandering;

hoe hoër 'n persoon op interne beheer is en hoe laer 'n persoon se telling op die persepsie- beoordeling skaal, met ander woorde 'n sterk assosiasie met persepsie, hoe meer ontvanklik is die persoon vir verandering.

Ten einde vas te stel watter veranderlikes hoë tellings op die kriterium (ontvanklikheid vir verandering) die beste voorspel is daar vervolgens 'n *regressieontleding* (stapsgewys) uitgevoer. Tydens hiedie ontleding is die KPI (enkele faktortelling ten opsigte van Faktor 1) as enigste kriteriumveranderlike geneem teenoor die volgende onafhanklike veranderlikes (voorspellers): ouderdom; hoogste kwalifikasie; die JPV introversie-ekstroversie; JPV gevoel- denke; JPV intuisie-waarneming; JPV persepsie-beoordeling; eksterne beheer; interne beheer en outonomie. Die uiteensetting van die ontleding verskyn in Tabel 8.

Uit 'n ontleding van Tabel 8. is dit duidelik dat die kriterium (ontvanklikheid vir verandering) die beste voorspel word deur die volgende veranderlikes: eksterne beheer; interne beheer; die persepsie-beoordeling skaal; hoogste kwalifikasie; outonomie en

**TABEL 8**  
**STAPSGEWYSE REGRESSIE: AFHANDLIKE VERANDERLIKE (ONTVANKLIKHEID VIR VERANDERING - KPI)**

Meervoudige R	:	0,7244	R <sup>2</sup>	:	0,5248
Aangepaste R <sup>2</sup>	:	0,4971	Standaardfout	:	19,9419

**VARIANSIEONTLEDING**

Oorsprong van variansie	GV	Som van kwadrate	Gemiddelde van kwadrate	F	p(F)
Regressie	6	45238,695	7539,783	18,959	< 0,0001
Residu	103	40961,172	397,6813		

**VERANDELIKES DIE REGRESSIEVERGELYKING**

ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE	Koëffisiënt	SFB	Std Reg Koëff	t-waarde	P
Ouderdom	0,4385	0,2156	0,14	2,03	0,04
Hoogste kwalifikasie	4,9604	1,7597	0,20	2,82	0,01
Jung 4 P/B	0,8542	0,3534	0,17	2,42	0,02
LVB – eksterne beheer	-0,7985	0,1020	-0,58	-7,83	0,00
LVB – interne beheer	-0,4891	0,1639	-0,23	-2,98	0,00
LVB – outonomie	0,3912	0,1638	0,19	2,39	0,02
Konstante	165,79605				

ouderdom. 'n Meervoudige korrelasie van 0,7244 is verkry wat aandui dat 52,48 persent van die variansie in 'ontvanklikheid vir verandering' verklaar word deur die ses voorspellerveranderlikes. Wat verder uit Tabel 8. afgelei kan word, is dat lokus van beheer die grootste enkele bydrae lewer in die voorspelling van die kriterium. Die analise van variansie dui verder aan dat die *lineêre regressie* 'n statisties beduidende proporsie van die variansie van die kriterium verklaar ( $F = 18,96, df(1) = 6$  en  $df(2) = 106$ ;  $p(F) < 0,0000$ ). Al die regressiekoëffisiënte wat ingesluit is by die vergelyking is statisties beduidend. 'n Skatting van 'n individu se 'ontvanklikheid vir verandering' kan verkry word deur die volgende regressievergelyking:

$$Y = 0,43846X_1 + 4,96035X_2 + 0,85421X_3 + 0,39121X_4 - 0,79847X_5 - 0,48907X_6 + 165,79605$$

Uit 'n vergelyking van die standaard regressiekoëffisiënte ( $\beta$ -koëffisiënte) blyk dit dat eksterne beheer en interne beheer die grootste gewigte dra in die vergelyking.

## GEVOLGTREKING EN BESPREKING

Uit die voorgaande blyk dit dat ontvanklikheid vir verandering 'n meer-dimensionele konstruk is en dat veral in die lig van die verkree statisties beduidende kanoniese korrelasies aanvaar kan word dat daar persoonlikheidsstrekke is wat met ontvanklikheid vir verandering geassosieer is. *Persone wat ontovanklik is vir verandering vertoon gevolglik die volgende eienskappe: hoog op interne beheer; laag op eksterne beheer; in staat om outonoom te funksioneer; buigsaam; verdraagsaam; aanpasbaar; sien moontlikhede, interkonneksies en implikasies; het 'n toekoms tyd-orientasie; hou van verskeidenheid en uitdagings; het 'n holistiese benadering tot informasieverwerking*

'n Belangrike gevolgtrekking van die studie is dat steun verleen kan word aan die siening dat niemand verandering tot dieselfde mate weerstaan of steun nie (De Meuse et al., 1994; Moerdyk et al., 1988; Bambri et al., 1989; Mc Clelland, 1961; Barns, 1967 en Patti, 1974).

Die feit dat die regressieontleding daarop dui dat lokus van beheer die grootste enkele bydrae lewer tot die voorspelling van die kriterium gee voorts steun aan die bevindinge van Miller, Kets de Vries en Toulouse (1982) wat daarop dui dat persone met 'n interne beheer-orientasie meer geneig is om veranderinge aan te bring. Dit blyk verder uit die resultate van hierdie studie dat steun verleen kan word aan die siening van Carnal (1990) asook Gough (1987) wat meen dat persone wat ontvanklik is vir verandering 'n voorkeur het vir outonome funksionering.

Aangesien die resultate van die studie by oorweging van die hoogste korrelasies daarop dui dat ontvanklikheid vir verandering positief assosieer met die intuïsie en persepsie konstrakte op die JPV onderskeidelik, kan daar voorts steun verleen word aan postulasies in hierdie verband. So byvoorbeeld blyk dit dat persone met 'n positiewe assosiasie ten opsigte van persepsie en intuïsie oorwegend die volgende eienskappe toon: hulle hou van verskeidenheid en uitdagings, beskik oor 'n toekoms tydorientasie, het 'n behoefte aan outonome funksionering, is verdraagsaam ten opsigte van die gekompliseerde en het 'n behoefte aan verandering (Myers & Myers, 1980; McCaully, 1981).

By oorweging van die kernvraag wat aangespreek is in hierdie studie, naamlik of daar enkele of groepe persoonlikheidsstrekke is wat ontvanklikheid of gereedheid vir verandering kan voorspel, is dit duidelik dat hierdie postulaat positief gesteun word. In die lig van die verkree korrelasies kan die afleiding ook gemaak word dat versigtigheid aan die dag gelê moet word by die voorspelling van ontvanklikheid vir verandering aan die hand van 'n enkele persoonlikheids-eienskap. Dit wil eerder voorkom of ontvanklikheid vir verandering voorspel kan word aan die hand van 'n kombinasie persoonlikheidsstrekke. Laas-

genoemde gevolgtrekking verleen ook steun aan die siening van Baron (1953) en Gough (1987) dat daar 'n unieke stel persoonlikheids-eienskappe bestaan wat ontvanklikheid vir verandering tipeer.

'n Moontlike tekortkoming van die studie mag egter daarin geleë wees dat die omvang van persoonlikheids-eienskappe wat in die afhanklike veranderlikegroep ingesluit beperk was. Laasgenoemde is egter eerder 'n tekortkoming in die selektering van die meetinstrumente. Die insluiting van alternatiewe instrumente wat 'n groter verskeidenheid van persoonlikheids-eienskappe sou identifiseer het, kon 'n breër basis van steun of verwerping ten opsigte van vroeëre navorsing in hierdie verband verleen.

Ten slotte kan opgemerk word dat die vasstelling van 'n individu se 'ontvanklikheid vir verandering' aan die hand van drie afsonderlike metinge 'n omslagtige en tydrawende proses blyk te wees. Gegewe die multi-dimensionele aard van die konstruk ontvanklikheid vir verandering asook die beweerde onbekombaarheid van 'n enkele geïntegreerde meet instrument ten opsigte van die konstruk blyk dit dat die ontwikkeling van so 'n instrument nuttig en betekenisvol kan wees.

## SYNOPSIS

### Personality Characteristics As Predictors For Managerial Readiness For Change

The complexity of change and the management thereof, seem to stir interest amongst the modern manager, who, in today's business environment, wishes to gain sufficient knowledge and skills in managing change. It is also evident from existing change management theories that various point of view exist which attempt to clarify the meaning of *resistance to change and change readiness*. The purpose of this study was to clarify the concept of change readiness by examining certain personality characteristics and their relationship to either resistance to change or readiness for change.

The specific aim of this study was to establish the degree to which change readiness can be predicted by certain personality dimensions. A sample of 115 managers took part in the study. Due to the multi-dimensional nature of the construct 'readiness for change' the prediction was administered through a canonical correlation. In this instance change readiness (criterion) was presented in the form of three separate measurements: the California Psychological Inventory (CPI), the Reaction to Change Inventory (RTC) and the Perceptions of Organisational Change Inventory (POC). The scales of the Jung Personality Questionnaire (JPQ) and a Locus of Control Inventory served as predictors in the study.

The results of the study indicate that readiness for change is a multi dimensional concept. Given the significant canonical correlations obtained from the study, it can be concluded that certain personality characteristics may be associated with a positive attitude towards embracing change. Individuals who display a readiness towards change typically tend to depict the following characteristics:

- high levels of internal locus of control
- low levels of external locus of control
- the ability to function at an autonomous level
- flexibility
- high levels of tolerance
- adaptability
- future orientation
- the observation of possibilities and interconnections and implications



- a preference for diversity
- a holistic approach towards the processing of information

An important conclusion of the study is that people differ regarding their attitudes towards change whether it be positive or negative. The finding that locus of control plays a significant role in predicting the criterion, indicates that people with an internal locus of control are more inclined towards making personal and workplace changes. The results from this study lends further support to previous findings that people who embrace change are likely to have an inclination towards autonomy.

The results further suggest that people with a positive attitude towards change tend to indicate stronger preferences on the *intuition* and the *perception* scales of the Jung Personality Scale. This indicates that people who display a positive attitude towards change are inclined to demonstrate the following behaviours accompanying these scales: *they prefer diversity, they prefer challenges, they have a need for autonomy, they are future oriented, they have a tolerance for ambiguity, and have a need for change.*

A further conclusion which can be made based on results of the study is that caution should prevail when predicting readiness for change based only on a single personality characteristic. It seems however that readiness for change should rather be predicted by considering a combination or cluster of personality characteristics. A limitation of the study however derives from the limited range of personality characteristics that were included in the study. This may be attributed to a shortcoming in the selection of the assessment instruments. The inclusion of a broader range of personality instruments could possibly have identified more characteristics which might have contributed towards a broader range of evidence regarding previous research in this regard. A possible opportunity for further research that may be explored, is the development of a single instrument through which the multi-dimensional nature of personal change readiness can be measured. Finally, the results would indicate that it is indeed possible to predict change readiness through the observation of certain personality characteristics.

## VERWYSINGS

- Allport, G.W. (1950). *Personality: a psychological interpretation*. New York: Macmillan.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Human Relations*, 46(6), 681–700.
- Barnes, L. (1967). *Organisational Change and Experimental Methods*. In Vroom, V.A. (ed.) *Methods of Organisational Research*, Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1967.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1977). *Organisational transitions: managing complex change*. Massachusetts Institute of Technology: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1987). *Organisational transitions: managing complex change (2nd ed.)*. Massachusetts Institute of Technology: Addison-Wesley Publishing Company.
- Belmonte, R.W. & Murray, R. (1993). Getting ready for strategic change: Surviving business process redesign. *Information Systems Management*, 10(3), 23–29.
- Bhambri, A. & Greiner, L. (1989). *A conditional theory of CEO intervention and strategic change*. University of Southern California, Los Angeles.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: making the most of change*. London: Addison-Wesley.
- Bruss, L.R. & Roos, H.T. (1993). Operations, readiness and culture: Don't reengineer without considering them. *Inform*, 7(4), 57–64.
- Buhler, P. (1993). Vision and the change process in the 90's. *Supervision*, 54(1), 17–19.
- Carnall, C.A. (1990). *Managing change in organisations*: Hertfordshire: Prentice Hall (UK).
- Carnall, C.A. (1991). *Managing change: self-development for managers*. London: Routledge.
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. Prentice Hall: (UK).
- Cooper, G. & Hingley, P. (1985). *The change makers*. London: Harper and Row.
- De Meuse, K.P. & Mc Daris, (1994). An exercise in managing change. *Training and Development Journal*, February 1994, 55–57.
- Fonvielle, W. (1984). Behaviour vs. attitude: which comes first in organisational change? *Management Review*, v73, 14.
- Fox, D.G., Ellison, R.L. & Keith, K.L. (1988). Human resource management: an index and it's relationship to change. *Public Personnel Management*, 17, 297–302.
- Fraser, M. (1994). *A South African validation of the Myers-Briggs Type Indicator*.
- Goldberg, B. (1992) Manage change - not the chaos created by change. *Management Review*, November 1992, 39–45.
- Guilford, J.P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Kelly, D. & Conner, D.R. (1979). *The Emotional Cycle of Change*. The annual handbook for group facilitation. San Diego. University Associates.
- Knowles, H.P. & Saxberg, B.O. (1971). *Personality and Leadership Behaviour*. Addison Wesley, Publishing Company.
- Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal for Quality & Participation*, 16(4), 34-42.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J. Van Nostrand.
- Miller, D., Kets de Vries, M.F.R., & Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and it's relationship to strategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Mink, G., Formosa, A.R. & Mink, B.P. (aangepas deur Veldsman, TH) (ongedateer). *Stages of concern of innovation or change*. University of Texas, Austin.
- Moerdyk, A. & Fone, J. (1988). Resistance to change – it's origins and management. *Personnel Journal*, February 1988, 14–29.
- Moller, A.T. (1980). *Inleiding tot die persoonlikheidsielkunde*. Butterworth: Durban.
- Patti, R.J. (1974). Organisational resistance and change - a view from below. *Social Service Review*, 48(3), 367-376.
- Perlman, D. & Takacs, G.J. (1990). The 10 stages of change. *Nursing Management*, 21(4), 33–38.
- Schepers, J.M. (1994). *Lokus van beheer vraelys: Konstruksie en evaluering van 'n nuwe instrument*. Randse Afrikaanse Universiteit.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU – Druipers.
- Sturdivant, F.D., Ginter, J.L. & Sawyer, A.G. (1985). Manager's conservatism and corporate performance. *Strategic Management Journal*, vol. 6, 17-38.
- Wilson, G.D. (ed.) (1973). *The psychology of conservatism*. London: Academic Press.