

PERSOONLIKHEIDSTREKKE AS KEURINGSVERANDERLIKES
VIR DOELTREFFENDE EERSTE VLAK-TOESIGHOUDING IN
DIE BLOEMFONTEINSE MUNISIPALITEIT



H. MENTZ

1983 080729

PERSOONLIKHEIDSTREKKE AS KEURINGSVERANDERLIKES
VIR DOELTREFFENDE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUDING IN
DIE BLOEMFONTEINSE MUNISIPALITEIT

deur

HENDRIK MENTZ

in Verhandeling voorgelê
ter vervulling van die
vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM

in die Fakulteit Lettere en
Wysbegeerte, Departement Sielkunde,
aan die Universiteit van die
Oranje-Vrystaat

BLOEMFONTEIN

U.O.V.S. - BIBLIOTEEK

198308078901220000019



198308078901220000019

Studieleier: Dr C L Bester, M A, D Phil, B Ed.

November 1982.

DANKBETUIGINGS

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

Die Almagtige Vader sonder wie se hulp niks moontlik is nie;

Dr C L Bester vir sy bekwame leiding en bereidwilligheid om te alle tye hulp te verleen. Sy simpatieke leiding, daadwerklike aanmoediging en gepaste humorsin het die voltooiing van hierdie studie altyd 'n aangename taak gemaak;

Die Stadsraad van Bloemfontein wat goedkeuring vir die studie verleen het;

Mnr Snyman en mnr Stroebel van die Departement Administratiewe Kontrole, Organisasie en Metode by die Bloemfonteinse Munisipaliteit vir hulle hulp, asook alle ander werknemers van die munisipaliteit wat met hulle samewerking die studie moontlik gemaak het;

Mnr Dewet Schoeman vir sy hulp met die dataverwerking;

Proff W Schoeman en G Huysamen vir hulle advies ten opsigte van die statistiese modelle;

Mev H van Niekerk vir die netjiese tikwerk;

My ouers wat my voortdurend in my studies aangemoedig en ondersteun het;

My skoonpa, mnr C G S van Heyningen, vir sy hulp met die taakundige versorging;

Jeannie, vir haar voortdurende hulp, aanmoediging en morele ondersteuning.

H MENTZ

BLOEMFONTEIN
NOVEMBER 1982

IN HOUDSOPGAWEBladsyHOOFSTUK 1

1. PROBLEEMSTELLING EN DOEL MET DIE ONDERSOEK ..	1-15
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Doel met die ondersoek	14

HOOFSTUK 2

2. DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER	16-71
2.1 Definisie en aard van toesighouding	16
2.2 Die organisatoriese posisie van die eerste- vlak-toesighouer	18
2.2.1 Aangesig-tot-aangesig leier	20
2.2.2 Die verskillende sienings van die eerste- vlak-toesighouer se rol	20
2.2.2.1 Die sleutelpersoon in bestuur	21
2.2.2.2 Die toesighouer as persoon in die middel	21
2.2.2.3 Die toesighouer in 'n toestand van marginaliteit	21
2.2.2.4 Die toesighouer as bloot net 'n ander werker	22
2.2.2.5 Die toesighouer as 'n gedrag= spesialis	22
2.2.3 Die eerste-vlak-toesighouer as 'n ska= kelverbinding	24
2.2.4 Bevelvoerder oor nie-bestuurders	27
2.3 Bestuursfunksies van die eerste-vlak-toesig= houer	27

2.4	Verskille tussen die taak van die eerste-vlak-toesighouer en dié van die gewone werker ..	32
2.5	Die vaardighede en persoonlike hoedanighede wat die eerste-vlak-toesighouer se taak van hom vereis	33
2.5.1	Interpersoonlike vaardigheid	33
2.5.1.1	Die skepping van 'n werkklimaat	34
2.5.1.2	Vergoeding vir prestasie en deeglikheid in die evaluering van ondergeskiktes	35
2.5.1.3	Selfontwikkeling en die ontwikkeling van ondergeskiktes	37
2.5.1.4	Lojaliteit teenoor die organisasie	38
2.5.1.5	Persoonlike volwassenheid en sensitiwiteit	39
2.5.1.6	Aanvaarding van verantwoordelikheid	42
2.5.2	Tegniese vaardigheid	43
2.5.3	Konsepsuele vaardigheid	44
2.5.3.1	Dirigering of groepprestasie	44
2.5.3.2	Bepanning van werk	45
2.5.3.3	Die volg van instruksies ..	45
2.5.3.4	Aandag aan detail	45
2.5.3.5	Die selektering van werk vir aktiewe toesighouding	46
2.5.4	Persoonlikheidseienskappe wat op doeltreffende toesighouding dui	46

2.5.4.1	Emosionele stabiliteit	47
2.5.4.2	Sensitiwiteit	47
2.5.4.3	Ekstroversie-Introversie ..	48
2.5.4.4	Objektiwiteit	48
2.5.4.5	Verantwoordelikheid	49
2.5.4.6	Selfvertroue	49
2.5.4.7	Rasionaliteit	49
2.5.4.8	Aanpasbaarheid of buigsaamheid	50
2.5.4.9	Persoonlike dryfkrag	50
2.5.5	Resumé	50
2.6	Toesighouding en organisatoriese effektiwiteit	52
2.6.1	Toesighouding en die werkklimaat in die werkgroep	52
2.6.2	Die effek van toesighoudende gedrag op die werkgroep	55
2.6.3	Die verwantskap tussen die verskillende dimensies van toesighoudende gedrag en organisatoriese effektiwiteit	59
2.7	Leierskap: navorsing en teorieë met betrekking tot toesighouding	62
2.7.1	Konsiderasie en struktuur	62
2.7.2	Bowers en Seashore se vierdimensionele siening van leierskap	64
2.7.3	Teorieë oor verskillende bestuurstyle	65
2.7.4	Leierskap as 'n proses van beïnvloeding	68

HOOFSTUK 3

3.	PERSOONLIKHEID	72-107
3.1	Persoonlikheidsmeting	72

3.1.1	Die terreine van sielkundige meting ..	72
3.1.2	Die verskillende metodes van persoonlikheidsmeting	74
3.1.3	Die voordele van self-rapport persoonlikheidsvraelyste	76
3.1.4	Die probleme met persoonlikheidsvraelyste	78
3.1.5	Die takseringsentrum as 'n alternatief vir persoonlikheidsmeting in die bedryf ..	81
3.1.6	Die behoefte aan 'n meetinstrument vir die meting van persoonlikheid	83
3.2	Die aard van persoonlikheid	84
3.2.1	Die oorsprong van die term persoonlikheid	84
3.2.2	Persoonlikheidsteorie as 'n verwysingsraamwerk vir navorsing	85
3.2.3	Definisie van persoonlikheid	87
3.3	Persoonlikheidsteorie van Cattell	89
3.3.1	Persoonlikheidsstruktuur soos deur Cattell voorgestel	89
3.3.1.1	Alternatiewe wyses van indeling van strukturele trekke	89
	A. Algemene en unieke trekke	90
	B. Omgewingsbepaalde en konstitusionele trekke	90
	C. Oppervlakte en grondtrekke	91
	D. Trekke volgens modaliteit van uiting	92
3.3.1.2	Die meting van strukturele trekke	93

3.3.2	Cattell se navorsingsmetodes.. .. .	94
3.3.3	Persoonlikheidsdinamiek volgens Cattell	98
	A. Houdings	98
	B. Ergs	101
	C. Sentimente	102
3.3.3.1	Die strukturele verhoudings tussen sentimente en ergs ..	103
3.3.4	Samevatting	104

HOOFSTUK 4

4.	DIE NAVORSINGSOPSET.. .. .	107-167
4.1	Die navorsingstappe wat in hierdie ondersoek gevolg is	107
4.1.1	Die verkryging van proefpersone	107
4.1.2	Die identifisering van kriteria vir doeltreffende toesighouding	107
4.1.3	Die afneem van die persoonlikheids= toetse	108
4.1.4	Die inwin van kriteriumtellings	108
4.1.5	Die statistiese verwerking van gege= wens	108
4.1.6	Gevolgtrekkings en aanbevelings	108
4.2	Die meetinstrumente	109
4.2.1	Die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvrae= lys (16-PF-vraelys)	109
4.2.1.1	Die aard en doel van die vrae= lys	109
4.2.1.2	Beskrywing van die vraelys ..	109
4.2.1.3	Betroubaarheid	120

4.2.1.4	Geldigheid.. .. .	121
4.2.2	Die Kriteriummeting	122
4.2.2.1	Die lys van kriteria	123
	A. Selfbeheersing of emosio=	
	nele kontrole	123
	B. Buigsaamheid of aanpasbaar=	
	heid	124
	C. Samewerkend	125
	D. Selfvertroue	126
	E. Inisiatief	129
	F. Entoesiasme	130
	G. Aktief of energiek	130
	H. Selfgelding of sosiale do=	
	minansie	131
	I. Deursettingsvermoë	132
	J. Ekstroversie of sosiali=	
	seerbaarheid	133
	K. Rasionaliteit	134
	L. Verantwoordelikheid	136
	M. Objektiviteit	136
	N. Prakties	137
	O. Empatie	138
	P. Takt	139
4.2.2.2	Die werkerevaluering	140
4.2.2.3	Die beoordelingskaal	142
	A. Betroubaarheid en geldig=	
	heid	143
4.3	Die statistiese modelle	149

4.3.1	Meervoudige regressie	149
4.3.1.1	Korreksie vir krimpings van korrelasies	157
4.3.2	Faktorontleding	158
4.3.3	Kriteriumverwante geldigheid	162
4.3.4	Meervoudige variansie-analise	165

HOOFSTUK 5

5.	STATISTIESE VERWERKINGS	168-202
5.1	Meervoudige regressie-ontleding; 'n voorspel= lingstudie	168
5.1.1	Bespreking	175
5.1.2	Die strooiingsdiagram	176
5.1.3	Die geweegde kriterium	182
5.1.3.1	Bespreking	185
5.1.4	Leemtes in die meervoudige regressie= model	186
5.2	Faktorontleding	188
5.2.1	Bespreking	191
5.3	Meervoudige variansie-ontleding	193
5.4	Samevatting van resultate	195
5.5	Gevolgtrekking en aanbevelings	195
5.5.1	Die monotetiese versus die idiogra= fiese teorie	199
5.5.2	Die eksterne kriteriumnasleutel	200
5.5.3	Die tuis ontwikkelde persoonlikheids= vraelys	200
5.5.4	Huidige gebruikers van persoonlikheids= toetse in die bedryf	202

HOOFSTUK 6

6.	SAMEVATTING	203-217
6.1	Probleemstelling	203
6.2	Doel met die ondersoek	205
6.3	Die eerste-vlak-toesighouer	205
6.4	Persoonlikheid	207
6.5	Die navorsingsopset	209
6.5.1	Die verkryging van proefpersone	209
6.5.2	Die identifisering van kriteria vir doel= treffende toesighouding	209
6.5.3	Die afneem van persoonlikheidstoetse ..	210
6.5.4	Die inwin van kriteriumtellings	21
6.5.5	Die statistiese verwerking van die gege= wens	211
6.5.6	Gevolgtrekkings en aanbevelings	211
6.6	Statistiese verwerkings	211
6.6.1	Stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding	211
6.6.2	Faktorontleding	213
6.6.3	Meervoudige variansie-analise	214
6.7	Gevolgtrekkings en aanbevelings.. .. .	215
	BYLAE	218
	BIBLIOGRAFIE	229
	OPSOMMING	247

HOOFSTUK 11. PROBLEEMSTELLING EN DOEL MET DIE ONDERSOEK1.1 PROBLEEMSTELLING

Die belangrikheid van die eerste-vlak-toesighouer vir die effektiewe funksionering van die organisasie word algemeen in die literatuur beklemtoon (Chruden en Sherman, 1980; Davis, 1977; George, 1977; Marx, 1979; National Institute of Industrial Psychology, 1951; Reber en Terry, 1975; Steimetz en Todd, 1975).

Skrywers (Davis, 1977; Dubin, 1974; Kay en Meyer, 1962; Marx, 1979) wys daarop dat die eerste-vlak-toesighouer 'n unieke posisie in die organisatoriese struktuur beklee. Die eerste-vlak-toesighouer is die skakel tussen die werkers en bestuur (Davis, 1977; Kay, 1963; Marx, 1979). Die werkers se ervaring van bestuur word hoofsaaklik deur die eerste-vlak-toesighouer bepaal. Die bestuur se ervaring van die werkers word ook grootliks deur die eerste-vlak-toesighouer bepaal (Dubin, 1974).

Die posisie wat die eerste-vlak-toesighouer in die organisatoriese struktuur beklee, bring ook mee dat hy voortdurend in kontak met die funksionele werkers verkeer (Chruden en Sherman, 1980; Reber en Terry, 1975; Sherwood en Best, 1958; Terry, 1978). Goeie interpersoonlike vaardighede word dus in die literatuur voorgehou as 'n belangrike vereiste waarvoor die effektiewe eerste-vlak-toesighouer moet beskik (George, 1977; Reber en Terry, 1974; Sartain en Baker, 1965; Terry, 1978). Reber en Terry (1975) stel dit soos volg:

Human skill, the ability to work with others, is essential to effective administration at every level. One recent research study has shown that human skill is of paramount importance at the foreman level, pointing out that the chief function of the foreman as an administrator is to attain the collaboration of people in the work group (p. 21).

In aansluiting by die voorgaande blyk dit dan ook uit die literatuur (Besco en Lawshe, 1959; Creager en Harding, 1958; Mandell, 1956; Meyer, 1956; Mowry, 1957; Peres, 1962; Vitola en Melanathan, 1963) dat goeie interpersoonlike vaardighede van die grootste belang by die keuring, opleiding of evaluering van toesighouers is.

Die rede waarom daar so baie klem gelê word op goeie interpersoonlike vaardighede as 'n vereiste vir suksesvolle toesighouding, strek verder as net die voortdurende kontak wat die eerste-vlak-toesighouer met die funksionele werkers het. Die toesighouer moet toesien dat die werk wat aan die werkgroep onder sy beheer opgedra word, uitgevoer word (Chruden en Sherman, 1980; Carvell, 1970; George, 1977; Reber en Terry, 1975; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957; Steinmetz en Todd, 1975; Terry, 1975; Terry, 1978). Ten einde die werk uitgevoer te kry moet die toesighouer sorg dat verskillende hulpbronne (Terry, 1978), soos menslike talente, materiaal, metodes, geld, tyd en ruimte effektief benut word. Die menslike hulpbron word beklemtoon as die belangrikste hulpbron (Chruden en Sherman, 1980; George, 1977; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957; Terry, 1978) in die uitvoering van die toesig

houer se taak; daarsonder kan geen werk verrig word nie. Van die toesighouer word nie verwag om self die funksionele werk te verrig nie (Chruden en Sherman, 1980; George, 1977; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957), maar hy moet die nodige beplanning en organisering doen en dan bevelvoer oor die werkzaamhede van sy werkers (Marx, 1979). George (1977) stel dit duidelik dat die kern van toesighouding die aktivering van ondergeskiktes behels. Hy verklaar:

Supervisors get things done through the efforts of other people. Supervisors, then, accomplish the objectives of the organization by directing the efforts of others (p. 4).

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die eerste-vlak-toesighouer as leier van sy werkgroep moet optree. Volgens Chruden en Sherman (1980) is een van die belangrikste take van 'n toesighouer om leiding aan ondergeskiktes te verskaf.

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit nodig om vlugtig te verwys na die menings van enkele skrywers ten opsigte van leierskap. Volgens Venter (1974) blyk dit duidelik uit die literatuur dat dit nie slegs situasionele faktore is wat doeltreffende leierskap bepaal nie, maar ook persoonlikheidsfaktore. Hierdie siening word onderskryf deur Fiedler (1967), 'n skrywer wat sowel die rol van die persoonlikheid as die situasie erken. Hieroor sê hy onder andere:

... the personality of the leader is likely to determine to a large extent the degree to which he can influence the behaviour of his group (p. 11).

In 'n ander werk deur hom wys Fiedler (1961) daarop dat 'n persoon se vermoë om ander te motiveer heelwaarskynlik verband hou met een of meer persoonlikheids-attribute. Deep (1978) is van mening dat daar sekere leierskapstrekke is wat oor die algemeen leiers meer effektief in enige situasie maak. Volgens Du Brin (1981) is daar sekere leierskapstrekke wat bydra tot effektiewe leierskap in 'n wye verskeidenheid situasies. Volgens hom bly die leier 'n belangrike oorweging in die poging om leierskap te begryp. Sonder effektiewe leiers sal die meeste organisasies nie kan vooruitgaan nie. Hierdie siening is in ooreenstemming met die mening wat Venter (1974) huldig naamlik dat gans te min erkenning aan die persoonlike element in leierskap verleen word. Die kragtige uitwerking van die persoon se persoonlikheid op die situasie word ook deur Murphy (1947, p. 912) beklemtoon.

Navorsers (Drake, 1944; Du Brin, 1964; Ghiselli en Barthol, 1956; Kuehl Di Marco en Wims, 1975; Penfield, 1971; Porter, 1961; Schiller, 1961; Vroom, 1959) het in studies aangetoon dat sekere persoonlikheidseienskappe verband hou met leierskap. Vroom (1959) meld in 'n studie dat deelname aan besluitneming 'n funksie van die persoonlikheidseienskappe van deelnemers is. Drake (1944) toon aan dat leierskap afhanklik is van innerlike persoonlike faktore en nie net die gevolg van die omgewing is nie. Holtzmann (1952) se navorsing dui daarop dat daar 'n definitiewe verband tussen leierskapvermoë en vlak van aangepastheid bestaan, soos verkry uit die Rorschachtoets. Volgens Du Brin (1964) beskou die leier die interpersoonlike aspekte van leierskap as belangriker as die individualistiese tipe karaktertrekke. Hy meld ook dat dit lyk asof daar sekere persoonlik-

heidsverskille tussen leiers en nie-leiers is. Soortgelyke bevindinge word gerapporteer deur Porter (1961). Hy wys daarop dat die koöperatiewe-tipe persoonlikheidstrekke beslis waargeneem word as belangriker vir sukses in laer- en middelvlakbestuurspos- te as die onafhanklike tipe trekke. Ghiselli en Barthol (1956) wys daarop dat suksesvolle en onsuksesvolle toesighouers met be- trekking tot sekere bipolêre persoonlikheidstrekke ten opsigte waarvan hulle, hulleself moes beskryf verskil. 'n Studie, uit- gevoer deur Kuehl, Di Marco en Wims (1975), dui daarop dat die leierskaporiëntasie van eerste- en tweede-vlak-toesighouers groot- liks beïnvloed word deur sekere fasette van hulle persoonlikheid. Schiller (1961) bevind dat ego-sterkte-eienskappe, soos gemeet deur 'n ego-sterkte-skaal, 'n verband met leierskapsgedrag toon. Penfield (1971) beweer dat studies oor bestuur en leierskapsge- drag aantoon dat daar 'n verband bestaan tussen persoonlikheid, die gedragspatroon van die leier en die funksionering van sy werkgroep.

Aangesien die eerste-vlak-toesighouer as 'n leier van sy werkgroep moet optree, is dit nie vreemd dat baie skrywers (Guilford, 1952; Henney, 1975; Mandell, 1964; National Institute of Industrial Psychology, 1951; Peres, 1962; Roach, 1956; Stone en Kendal, 1956) persoonlikheid beklemtoon as 'n belangrike faktor wat tot die effektiewe funksionering van 'n toesighouer bydra nie. Die Nasionale Instituut vir Bedryfsielkunde (1951) huldig die volgen- de mening, na 'n studie van die toesighouer in Brittanje:

The supervisor must have a personality which is acceptable to those below him, to his colleagues

and to his immediate superiors. He must be a reasonable, reliable and steady man. In addition to this, he must have the special ability and social skill which will be needed to influence or lead his working group effectively (p. 36).

In aansluiting hierby het Peres (1962), met behulp van faktoranalise, sewe prestasie-eienskappe geïdentifiseer wat by administratiewe en algemene toesighouers voorkom. Wat veral vir hierdie studie van belang is, is sy faktor vier, wat hy "Persoonlike Volwassenheid en Sensitiwiteit" noem (p. 408). Hierdie faktor beklemtoon die belangrike rol van die persoonlikheid van die effektiewe toesighouer. 'n Faktoranalitiese studie, uitgevoer deur Roach (1956), ondersteun hierdie bevinding. Roach (1956) het die studie uitgevoer om die onafhanklike eienskappe van die gedrag van eerste-vlak-toesighouers in die daaglikse uitvoering van hulle taaie te bepaal. In sy bevindinge wys hy daarop dat persoonlikheidsfaktore sterk na vore kom en spreek hy hom soos volg uit:

Such a finding is not surprising, since it is generally recognised that effective leadership involves many of these intangible characteristics and that technical knowledge may not be as important as formerly believed (p. 496).

Hy gaan dan verder en wys daarop dat daar al dikwels in die verlede aan die lig gebring is dat dit met die keuring van toesighouers nie help om bloot die beste werker in terme van hoe goed hy produseer te keur nie:

The other characteristics of leadership, such as dealing with others, motivating people, etc, have been pointed to as being much more important than

actual knowledge of the technical phases of the job.
This study seems to bear out that contention (p. 497).

Ghiselli en Barthol (1953), asook Guion en Gottier (1965) het gepoog om studies uit die literatuur, oor die geldigheid van persoonlikheidstoetse vir gebruik in die bedryf en met die oog op keuring, opsommend weer te gee. Hulle vind dat baie van die studies wat hulle teëgekomp het, nie wetenskaplik verantwoord is nie. Dit, asook die feit dat hulle werk self nie wetenskaplik verantwoord is nie, dui sterk op 'n behoefte aan navorsing op die gebied.

Ghiselli en Barthol (1953) het in hulle studie gepoog om 'n gemiddelde geldigheidskoëffisiënt vir bepaalde beroepsgroepe daar te stel. Hulle het egter nie rekening gehou met die feit dat sekerre toetse heeltemal geldig mag wees binne 'n bepaalde beroepsgroep, terwyl ander weer ongeldig vir daardie beroepsgroep is nie. Dit sal dus 'n groot invloed hê op die gemiddelde telling wat vir 'n bepaalde beroepsgroep verkry word. Guion en Gottier (1965) meld dan ook dat die verkryging van 'n indrukwekkende gemiddelde telling kwalik verwag kan word.

Leemtes in Guion en Gottier (1965) se studie is ondermeer die volgende:

- (i) Slegs gepubliseerde artikels in die twee bronne wat hulle bestudeer het, is gebruik.
- (ii) Die bydra van enige toets tot meervoudige voorspelling is oor die hoof gesien. Elke toets is onafhanklik as voorspeller oorweeg. Die skrywers verklaar dan ook dat

toetse wat nie voldoende voorspellingsgeldigheid op sigself besit nie, wel op waardevolle wyse tot keuring kan bydra indien dit as nog 'n veranderlike in meervoudige korrelasies of subgroeperinganalise gebruik word.

- (iii) Die tipe kriteriuminligting wat in die artikels wat hulle gebruik het, voorkom, is baie beperk. Dit is nie eens duidelik waarna die navorsers gesoek het nie. Wat hulle van die beoordelaars af gekry het, is nóg onduideliker. Wanneer die kriterium byvoorbeeld 'n subjektiewe beoordeling was, is dit as 'n beoordeling aangeteken sonder 'n poging om dit te klassifiseer volgens tipe beoordelingstelsel gebruik of veranderlikes waarop die beoordelings gedoen is. Posbeskrywings is gewoonlik baie kort en opsommend weergegee.
- (iv) Dit was nie hulle doel om 'n deeglike ondersoek van elke toets te doen nie. Die skrywers maan lesers dan ook dat enige gevolgtrekkings wat gemaak word, uiteraard subjektief is. Lesers moet die tabelle bestudeer in die lig van die bekendheid wat hulle met individuele studies mag hê. Die skrywers se weergawe is net 'n opsomming van gepubliseerde artikels en bevat nie voldoende inligting om op grond daarvan interpretasies moontlik te maak nie. Vir dié doel sal oorspronklike artikels (wat self nie volledig is nie) geraadpleeg moet word.
- (v) Die skrywers vermeld dat baie van die kriteriummetings onvanpas is. Daar is byvoorbeeld in geen studie van toenaderingsgedrag of vermydingsgedrag as kriterium gebruik gemaak nie. Graham en Calendo (1969) wys daarop

dat globale beoordeling van werkprestasie uiters moeilik is. Faktore wat tot werksukses bydra, kan rofweg verdeel word in aspekte soos die kwaliteit en kwantiteit van die werk aan die een kant en algemene houding van die werker en die manier waarop hy sy werk uitvoer aan die ander kant. 'n Globale beoordeling van werkprestasie reflekteer beide faktore. Die toesighouer speel 'n baie belangrike rol in die skepping van 'n gesonde werkklimaat (Deep, 1978; Sherwood en Best, 1958) waarin werkers hul werk kan uitvoer. Die keuring van toesighouers sal dus baie baat indien ook deeglike oorweging aan die genoemde, tweede stel faktore wat tot werksukses bydra, geskenk word. Hierdie faktore is dan ook bes moontlik faktore wat met persoonlikheid verband hou. Dit blyk uit die literatuur (Guion en Gottier, 1965) dat vorige studies oor die gebruik van persoonlikheidstoetse vir keuring nie van hierdie vertrekpunt af uitgegaan het nie. Die teendeel blyk eerder waar te wees, naamlik dat persoonlikheidstoetse dikwels in die verlede gebruik is om ontoepaslike kriteria te probeer voorspel (Guion en Gottier, 1965).

In 'n samevatting van hulle oorsig van studies meld Guion en Gottier (1965) dan ook dat deeglike navorsing nodig is voordat 'n persoonlikheidstoets vir keuringsdoeleindes aangewend word. Hulle verklaar dat slegs nadat omvattende navorsing met die meetinstrument in die situasie uitgevoer is en met die oog op die doel waarvoor dit gebruik wil word, kan grondige en aanvaarbare redes vir die gebruik daarvan aangevoer word.

Holtzman (1952) wys daarop dat meeste van die uiteenlopende bevindinge van studies ten opsigte van die persoonlike kwaliteite wat met leierskapsvermoë verband hou, tegekryf kan word aan die poging om die resultate van totaal verskillende benaderings tot die studie van leierskapskwaliteite te kombineer. Cattell (1954) huldig 'n soortgelyke mening en gee as rede die gebrek aan 'n toepaslike operasionele definisie van 'n leier. Hy wys ook daarop dat persoonlikheidsnavorsing dit nou moontlik gemaak het om metings van betekenisvolle, faktoriaal-onafhanklike persoonlikheidstreke te gebruik. Vroeër moes persoonlikheid gemeet word met behulp van toetse met onbekende geldigheid.

Behalwe vir die voorgaande verwysing na die studies van Guion en Gottier (1965) asook dié van Ghiselli en Barthol (1953), word die behoefte aan navorsing ten opsigte van die gebruik van persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes in die bedryf, verder gesugger op grond van die algemene gebruik van hierdie meetinstrumente in die bedryf. Guion en Gottier (1965) bevind dat daar duidelike aanduidings is dat persoonlikheidstoetse algemeen in die industrie gebruik word. Die rede is volgens hulle duidelik: daar bestaan 'n werklike behoefte om die tipe gedrag wat deur persoonlikheid beïnvloed word, in die werksituasie te voorspel. Na 'n deeglike studie van die literatuur meld Verster (1974) dat persoonlikheids- en belangstellingsvraelyste baie algemeen in die voorspelling van bestuursukses gebruik word. Ongeveer 50% van die navorsers wat hy vermeld, het hierdie soort toetse in hul toetsbattery ingesluit. Langenhoven en Verster (1973) het verder ook 'n studie uitgevoer om die gebruik van Sielkundige toetse in die Suid-Afrikaanse bedryf

te bepaal. Een honderd en nege ondernemings wat altesaam 326 434 werknemers op hulle diensstate het, is by die ondersoek betrek. Langenhoven en Verster (1973) vind ondermeer dat toetse van die vermoë om met mense te werk asook persoonlikheids- en temperamenttoetse van dié toetse is waaraan daar die grootste behoefte in die bedryf bestaan. Hulle is dan ook van mening dat toetsvervaardigers spesiale aandag aan hierdie soort toetse behoort te skenk. In die steekproef wat hulle bestudeer het, het 31,4 persent van die groter firmas en 21,2 persent van die kleiner firmas persoonlikheids- en temperamenttoetse as voorspellers van beroepsukses gebruik. Die behoefte aan geskikte meetinstrumente vir die meting van persoonlikheid word ook deur die volgende skrywers beklemtoon. Nunnally (1978) meld dat die stadige ontwikkeling van geskikte meetinstrumente van persoonlikheid in direkte kontras staan tot die behoefte aan sulke meetinstrumente. Hy is van mening dat daar 'n groot behoefte bestaan aan sulke meetinstrumente in veral die toegepaste terreine van die sielkunde, onder andere ook in die bedryf. Die volgende verklaring deur Sands (1963) bring ook eersgenoemde behoefte duidelik onder die aandag:

The big question for management today is how to recognize an individual's personality beforehand (p. 115).

Soos reeds aangedui, het baie skrywers (Guilford, 1952; Henney, 1975; Mandell, 1964; National Institute of Industrial Psychology, 1951; Peres, 1962; Roach, 1956; Stone en Kendal, 1956) die belangrikheid van persoonlikheid as 'n faktor wat bydra tot die effektiewe funksionering van 'n toesighouer beklemtoon. 'n Oorsig

van die literatuur laat die behoefte aan 'n instrument vir evaluering van persoonlikheid vir gebruik by die keuring van toesighouers duidelik blyk. Cattell se 16 PF-toets word gebruik as deel van keuringsprosedure vir toesighouers by 'n fabriek van Leyland in Brittanje. (Henney, 1975). Huttner en Stene (1958) rapporteer 'n studie waarin die keuring van toesighouers gebaseer is op die aanname van "mens-oriëntasie" versus "ding-oriëntasie" by die toesighouer. Die sukses van die keuringsprogram blyk hul "mens-oriëntasie"-aanname te steun. Duncan en Handyside (1954) meld 'n studie waarin gepoog is om die keuring van toesighouers te verbeter. Die instrumente wat gebruik is, was 'n biografiese vraelys, 'n aanbevelingsvorm, 'n intelligensietoets, onderhoude, groepbesprekings en 'n finale keuringspaneel. Die doel van die groepsessies was om metings van persoonlikheidsfaktore te kry. Hierdie groepsessies het soveel as drie uur per groep in beslag geneem. Die opvolgstudie toon belowende resultate, wat 'n baie groot verbetering op bestaande praktyk is. Penfield (1971) het 'n studie uitgevoer om die keuring van toesighouers te verbeter. Hy vind dat die biografiese vraelys wat hy gebruik, op waardevolle wyse kan bydra tot keuring. Die items wat betekenisvol tot die voorspelling van werksukses bygedra het kan in die volgende kategorieë verdeel word:

- (i) Inisiatief of energievlak.
- (ii) Stabiliteit of vlak van volwassenheid.
- (iii) Selfvertroue.
- (iv) Algemene sosiale aanpasbaarheid.

In 'n studie met voormanne as deelnemers oor die invloed van persoon-

likheid op die sukses van opleiding in menslike verhoudinge, verkry Papaloizos (1962) insiggewende resultate. Hy bevind dat die MPI (Maudsley Personality Inventory) die opleibaarheid van kandidate vir die kursus tot 'n groot mate kon bepaal. Neel en Dunn (1959) vind in 'n studie dat onder andere die F-skaal (Outoritêre persoonlikheid van Adorno, Frenkel-Bruswick, Levinson, Stanford, 1950) met 'n hoë graad van akkuraatheid voorspellings kan gee van persone wat in staat is om 'n toesighouersopleidingskursus (hoofsaaklik menslike verhoudinge) suksesvol te deurloop. Ander studies waarin pogings aangewend is om toesighouers te keur en waarin persoonlikheidselemente ter sprake kom, kan ook genoem word (Bruce, 1953; Meyer, 1956; Meyer en Fredian, 1959). Die belangrikheid van keuring kan goed in die woorde van Maier (1965) saamgevat word. Hy verklaar dat opleiding alleen nie kan vergoed vir gebreke in intelligensie en persoonlikheid wat by die werker mag bestaan nie.

Uit die voorafgaande literatuuroorsig het die volgende aan die lig gekom:

- (i) Die eerste-vlak-toesighouer speel 'n uiters belangrike rol in die effektiwiteit van die organisasie en die produktiwiteit (George, 1977; Katz, Maccoby en Morse, 1970; Marx, 1979) van die gewone werkers.
- (ii) Persoonlikheid word beskou as 'n belangrike faktor wat tot effektiewe toesighouding bydra, veral as die besondere vereistes wat die eerste-vlak-toesighouer se pos stel in ag geneem word, in besonder die feit dat hy as leier van sy werkgroep moet optree.

- (iii) Daar bestaan 'n behoefte aan geldige en betroubare instrumente waarmee persoonlikheidsfaktore wat tot 'n suksesvolle toesighouer kan bydra, geëvalueer kan word.
- (iv) Daar bestaan 'n groot behoefte aan navorsing op dié gebied.

Wat die Suid-Afrikaanse literatuur betref, kon geen studies opgespoor word wat op hierdie behoefte gerig is nie. Die studie van Langenhoven en Verster (1973) beklemtoon egter die behoefte aan navorsing op die gebied.

Die Departement Administratiewe Kontrole en Organisasie en Metode van die Bloemfonteinse munisipaliteit het na organisasie; en metode-ondersoeke tot die gevolgtrekking gekom dat lae produktiwiteit van werkers in dié munisipaliteit grootliks aan swak kwaliteit eerste-vlak-toesighouding toegeskryf kan word. Hierdie departement dra 'n breë kennis van die werksaamhede van die munisipaliteit vanweë voortdurende kontak met verskillende afdelings.

In die lig van dit wat in die literatuur aangetref is en die besondere situasie in die Bloemfonteinse munisipaliteit, is besluit om hierdie ondersoek aan te pak.

1.2 DOEL MET ONDERSOEK

Die doel met hierdie ondersoek is die volgende:

- (i) Om die persoonlikheidstrekke wat tot 'n suksesvolle eerste-vlak-toesighouer kan bydra, te identifiseer.
- (ii) Om doeltreffende en minder doeltreffende eerste-vlak-toesighouers met mekaar te vergelyk met betrekking tot

persoonlikheidstrekke.

- (iii) Om 'n voorspellingstudie uit te voer wat as moontlike hulpmiddel by die keuring van eerste-vlak-toesighouers in die Bloemfonteinse munisipaliteit gebruik kan word.

HOOFSTUK 22. DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER2.1 DEFINISIE EN AARD VAN TOESIGHOUDING

In sy verklarende woordeboek gee Hornby (1974) 'n baie gepaste betekenis aan die woord "supervise", naamlik "watch and direct (work, workers, an organization)" (p. 884, eie onderstreping). "Watch" verwys na die toesighoudende funksie (Preston en Zimmerer, 1978) verbonde aan toesighouding en "direct" na die leidinggewende (Chruden en Sherman, 1980; George, 1977; Marx, 1979; Steinmetz en Todd, 1975) of dirigerende funksie van toesighouding.

In 'n poging om toesighouding te definieer laat Terry (1978) hom soos volg uit:

The word supervision comes from (1) super - meaning over and above, and (2) vision - the art of seeing objects or perceiving mental images or looking over (p. 5).

Die betekenis "over and above" kan gesien word as verwysend na die organisatoriese posisie wat die toesighouer beklee. Hy is oor 'n aantal werkers aangestel. Hierdie organisatoriese posisie bring mee dat hy verantwoordelik is vir die werkverrigting van ondergeskiktes (Chruden en Sherman, 1980; Marx, 1979; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957), en dit impliseer weer sy leidinggewende of bevelvoerende funksie. Die betekenis wat aan die woord "vision" gegee word, verwys weer eens na die toesighoudende funksie van die toesighouer. Terry (1978) verklaar dan ook dat alhoewel poste verskillende benaminge mag hê, die algemene eienskap van almal wat

toesighoudende werk verrig, is om toe te sien dat werk uitgevoer word.

Sherwood en Best (1958) huldig die mening dat toesighouding as gevolg van die besondere aard daarvan, nie kan bestaan sonder mense nie. 'n Werker wat oor die werking van vyf-en-twintig masjiene moet toesighou, is nie 'n toesighouer nie maar wel 'n tegnikus of spesialis. 'n Werker wat oor die werk van vyf-en-twintig operateurs by hulle masjiene moet toesighou, is 'n toesighouer. Die persoon is 'n toesighouer omdat mense tot die situasie bygevoeg is. In aansluiting hierby verklaar Spriegel, Schulz en Spriegel (1957) dat die verskil tussen die toesighouer en die gewone werker grootliks lê in die verskil tussen die verantwoordelikheid vir dinge en die verantwoordelikheid vir mense. By die verantwoordelikheid van die werker vir materiaal en toerusting word vir die toesighouer nog die verantwoordelikheid vir werkers ook gevoeg.

Toesighouding bestaan volgens Sherwood en Best (1958) waar daar onmiddellike kontak met mense in die dirigering van hulle werk is. Ter ondersteuning van hierdie siening kan genoem word dat baie skrywers (George, 1977; Reber en Terry, 1975; Sartain en Baker, 1968; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957; Steinmetz en Todd, 1975; Terry, 1978) in die literatuur toesighouding beskou as die uitvoer van werk deur bevelvoering oor die handeling van ondergeskiktes. Terry (1978) stel dit byvoorbeeld soos volg:

... supervision means achieving desired results through the efforts of others in a manner that provides challenge, interest, and satisfaction in the use of human talents (p. 6).

In hierdie studie word die woord, toesighouer, en die woord, eerste-vlak-toesighouer, as sinonieme begrippe gebruik.

2.2 DIE ORGANISATORIESE POSISIE VAN DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER

Die belangrikheid van goeie eerste-vlak-toesighouding word, soos reeds genoem, algemeen in die literatuur (Chruden en Sherman, 1980; Davis, 1977; George, 1977; Marx, 1979; Reber en Terry, 1975; Steinmetz en Todd, 1975) beklemtoon as 'n uiters belangrike faktor vir die effektiewe funksionering van 'n organisasie.

George (1977) huldig selfs die mening dat goeie toesighouding die sleutel tot sukses vir enige onderneming is.

Die unieke posisie wat die eerste-vlak-toesighouer in die organisasie beklee (Davis, 1977; Dubin, 1974; Kay en Meyer, 1962; Marx, 1978; Marx, 1979), dra grootliks tot sy belangrikheid vir die organisasie by.

Ten einde die posisie van die eerste-vlak-toesighouer in die organisatoriese struktuur duidelik uit te lig, sal van Marx (1978) se indeling van vlakke in die bedryfsleiding gebruik gemaak word. Hierdie indeling word as voldoende beskou vir die doeleindes van hierdie studie, alhoewel daar soms meer vlakke (Fulmer, 1976) onderskei word. Marx (1978) onderskei die volgende drie vlakke in die bedryfsleiding:

- (i) Die topleiding wat bestaan uit die beherende liggaam, die topleier (dit wil sê die hoof uitvoerende beampte) en enige bestuurs- of uitvoerende komitees wat hoofsaaklik

uit lede van die topleiding bestaan.

- (ii) Die tussenleiding wat bestaan uit die funksionele hoofde, soos die produksiebestuurder, bemarkingsbestuurder, finansiële bestuurder, ensovoorts.
- (iii) Die onderleiding (lower, supervisory, operative or first level management) wat bestaan uit die hoofde van onderafdelings, seksies en groepe.

Indien die voorafgaande indeling met die bestuurstelsel in die Bloemfonteinse munisipaliteit vergelyk word, sal die indeling van bestuursvlakke in die munisipaliteit soos volg daaruit sien:

- (i) Die topleiding, bestaande uit die stadsraad, die bestuurskomitee en die stadsklerk wat as die hof uitvoerende en administratiewe amptenaar van die stadsraad beskou kan word (Cloete, 1971; Eksteen, Wessels, Samuels, Verschuur, Weeber en Duursema, 1966).
- (ii) Die tussenleiding, bestaande uit die hoofde van die verskillende departemente.
- (iii) Die onderleiding, bestaande uit die hoofde van onderafdelings, seksies en groepe. Dit is op hierdie bestuursvlak waar die eerste-vlak-toesighouer aangetref word. Dit is moontlik dat daar in sekere gevalle nog meer bestuursvlakke tussen die topleiding en onderleiding aangetref kan word as slegs die een wat hier genoem word. Wat egter vir die doeleindes van hierdie studie van belang is, is dat die eerste-vlak-toesighouer deel vorm van die onderleiding, dit wil sê die laagste vlak van bedryfsleiding in die organisasie.

2.2.1 Aangesig-tot-aangesig-leier

Die eerste-vlak-toesighouer se organisatoriese posisie maak van hom 'n aangesig-tot-aangesig-leier. Die eerste-vlak-toesighouer is bestuur se kontakpunt met die werkers en omgekeerd. (Davis, 1977). Hy word dus as 'n sleutelpersoon in die bestuurshiërargie beskou. Davis (1977) verklaar dat die eerste-vlak-toesighouer 'n spesialis in die hantering van mense moet wees ten einde sy werk te kan uitvoer. In aansluiting hierby is Sherwood en Best (1958) van mening dat daar in elke organisasie 'n vlak moet bestaan waar aangesig-tot-aangesig-leierskap en dirigering moet plaasvind. Die toesighouer is die persoon wat breë beleid moet omskep in hande=linge op die produksielyn ten einde doelwitte te bereik. Alhoe=wel hy ook gemoeid is met die gebruik van ander hulpbronne, bly mense (ondergeskiktes) sy belangrikste hulpbron.

2.2.2 Die verskillende sienings van die eerste-vlak-toesighouer se rol

Die unieke posisie wat die eerste-vlak-toesighouer beklee, het al tot gevolg gehad dat skrywers (Kay, 1959; Kay, 1963; Roethlisberger, 1945; Simmons, 1968) hom al in die verlede "die man in die middel", "die marginale man" of "sleutelman" genoem het. Volgens Davis (1977) is daar vyf tradisionele sienings van die toesighouer se organisatoriese rol. 'n Oorsig van hierdie sienings kan verdere lig werp op die rol van die eerste-vlak-toesighouer. Volgens Davis (1977) is die verskillende sienings kortliks die volgende:

2.2.2.1 Die sleutelpersoon in bestuur

Die tradisionele bestuursinterpretasie van toesighouers is dat hulle die sleutelpersone in bestuur is. Hulle is die sleutelpersone in die proses om die werk uitgevoer te kry; hulle oefen kontrole uit oor die uitvoering van die werk en neem besluite; hulle verteenwoordig bestuur by die werkers en die werkers by die bestuur; hulle is essensiële elemente in beide die gesags- en kommunikasiekettings omdat hulle dit opwaarts sowel as afwaarts kan blokkeer.

2.2.2.2 Die toesighouer as persoon in die middel

Volgens hierdie siening is die toesighouer vasgevang tussen die twee opponerende sosiale magte van bestuur en werkers. Bestuur se verwagtings van die toesighouer is hoofsaaklik tegnies- en produksiegeoriënteerd, naamlik om vermorsing te voorkom, beheer uit te oefen oor produksie, werkers gedissiplineerd te hou, ens. Die druk van die werkers se kant hou hoofsaaklik verband met gevoelsaspekte, byvoorbeeld dat die toesighouer lojaal teenoor hulle moet wees. Die toesighouer is vasgevang tussen hierdie magte, wetende dat hy nie aan beide se verwagtings kan voldoen nie. Dit bring dus frustrasie vir die toesighouer mee.

2.2.2.3 Die toesighouer in 'n toestand van marginaliteit

Hierdie siening verwys na die sosiologiese konsep "marginaliteit" en impliseer dat die toesighouer in 'n toestand van marginaliteit verkeer, dit wil sê hy verkeer op die rand van verskillende groepe maar is nie werklik 'n lid van een nie. Volgens hierdie siening voel die eerste-vlak-toesighouer hom nie werklik 'n lid van die

bestuur nie aangesien hy, anders as bestuur op hoër vlakke, bevel voer oor operasionele werkers. Sy taak verskil ook van hoërvlak=bestuurders s'n. Volgens die siening voel die toesighouer hom ook nie lid van die gewone werkers nie.

2.2.2.4 Die toesighouer as bloot net 'n ander werker

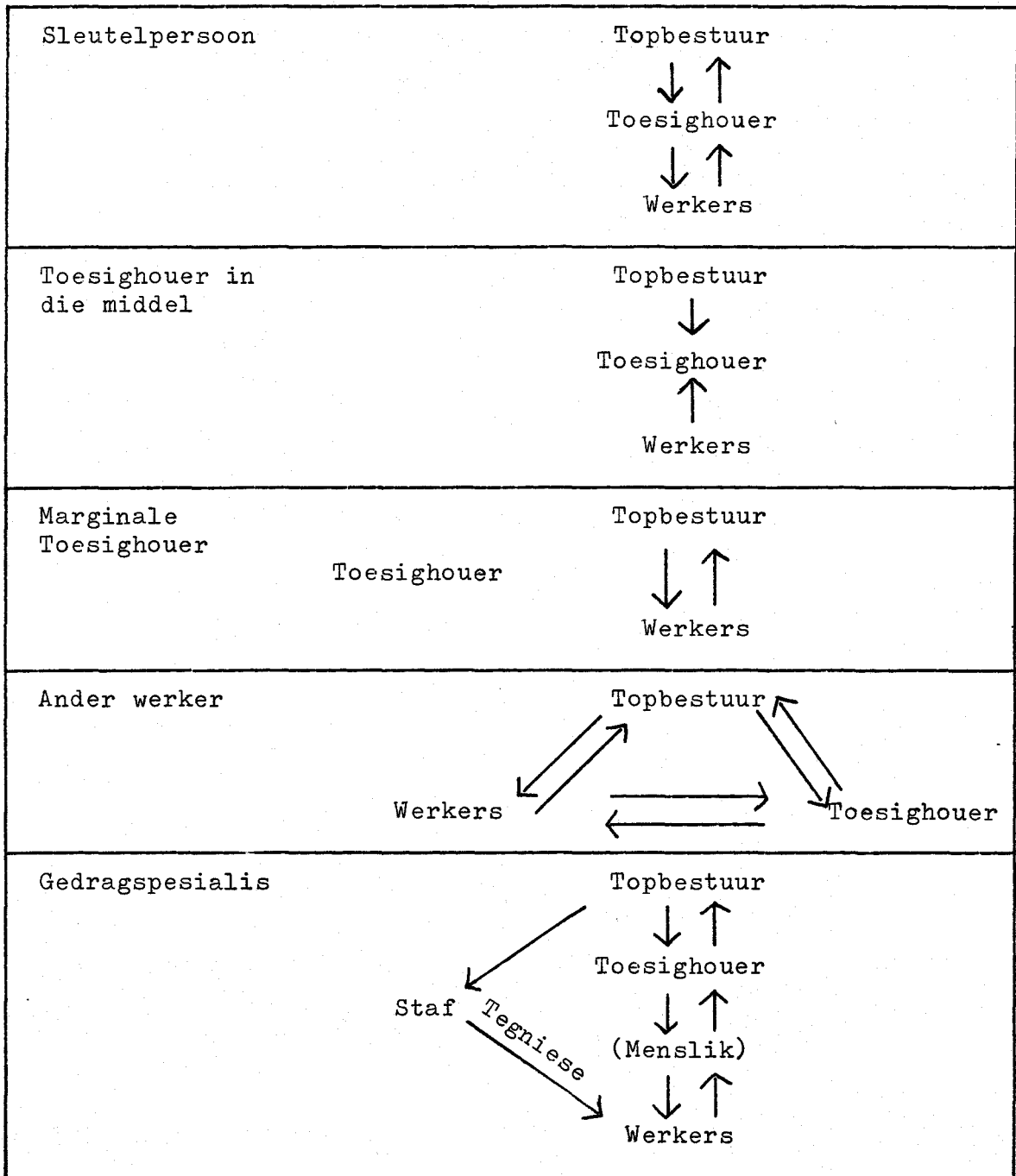
Volgens hierdie siening word die toesighouer beskou as net 'n ander tipe werker. As rede hiervoor word aangevoer dat die toesighouer voel hy besit nie genoeg gesag nie, dat die sentrum van besluitneming op hoër vlakke is en dat hy hoofsaaklik gemoeid is met die uitvoering van besluite. Verder voel die toesighouer dat hy status kortkom en dat sy patroon van denke nader is aan dié van die werkers as aan dié van bestuur.

2.2.2.5 Die toesighouer as 'n gedragspesialis

Volgens hierdie siening is die toesighouer 'n spesialis soos enige ander staffunksie. Sy spesialiteitsveld is egter menslike gedrag.

Davis (1977) gee hierdie verskillende sienings grafies soos volg weer:

Figuur 2.1 Die verskillende sienings van die eerste-vlak-toesighouer se rol



Davis 1977, p. 127.

Die vraag is nou: Wat is die toesighouer se rol? Davis (1977) beantwoord hierdie vraag soos volg:

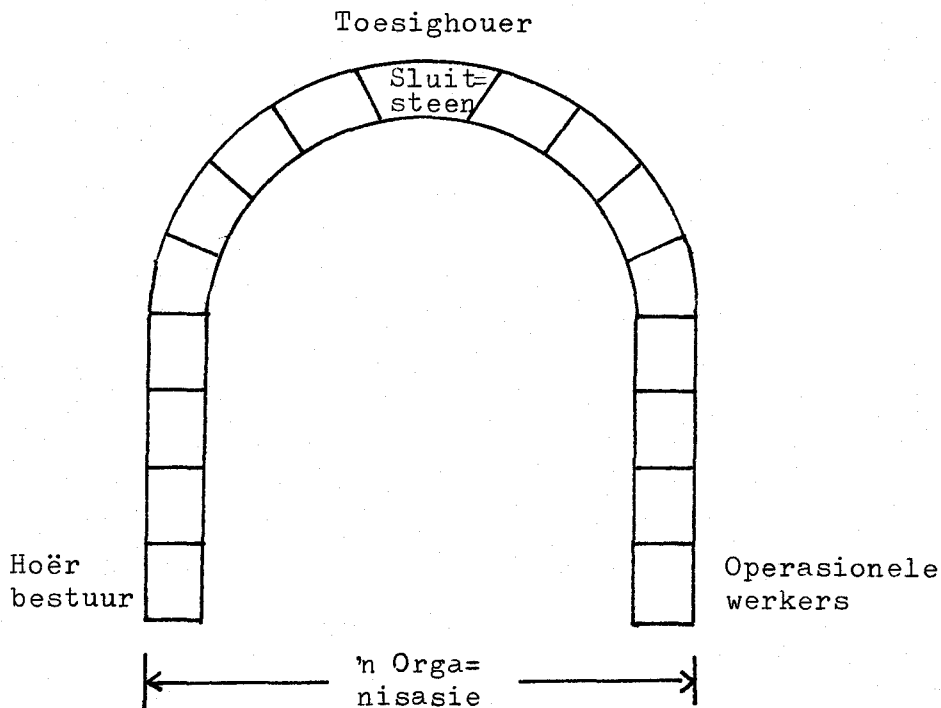
Perhaps foremost, supervisors are management people. They direct the work of others. Since supervisors are management's point of contact with workers and vice versa, they certainly are key people in management; but also they bear pressures from both sides, similar to the in-the-middle concept; and they need to be behavioral specialists in dealing with their people. These three ideas can be reconciled by considering the supervisor as the keystone, not in management, but in the whole organization (p. 129).

In ooreenstemming met bogenoemde konsepsie van die algemene rol van die eerste-vlak-toesighouer, vind Davis (1977) geen plek vir die siening van die toesighouer as in 'n toestand van marginaliteit nie; ook nie vir die siening van die toesighouer as bloot 'n ander werker nie. Hy verenig die siening van die toesighouer as die sleutelpersoon in bestuur, die persoon in die middel, en as 'n gedragspesialis om 'n konsepsie van die algemene rol van die eerste-vlak-toesighouer te vorm.

2.2.3 Die eerste-vlak-toesighouer as 'n skakelverbinding

In bogenoemde uiteensetting van Davis (1977) beskou hy die toesighouer as die sleutelpersoon in die totale organisasie. Om hierdie beskouing duidelik toe te lig, vergelyk hy die eerste-vlak-toesighouer met die sluitsteen in 'n geboë muur. Hierdie steen verbind die twee kante met mekaar en maak dit moontlik vir elk om effektief te funksioneer. Grafies stel hy dit soos volg voor:

Figuur 2.2 Die toesighouer as sluitsteen in die organisatoriese struktuur



Toesighouers is die sluitsteen in die organisatoriese boog.

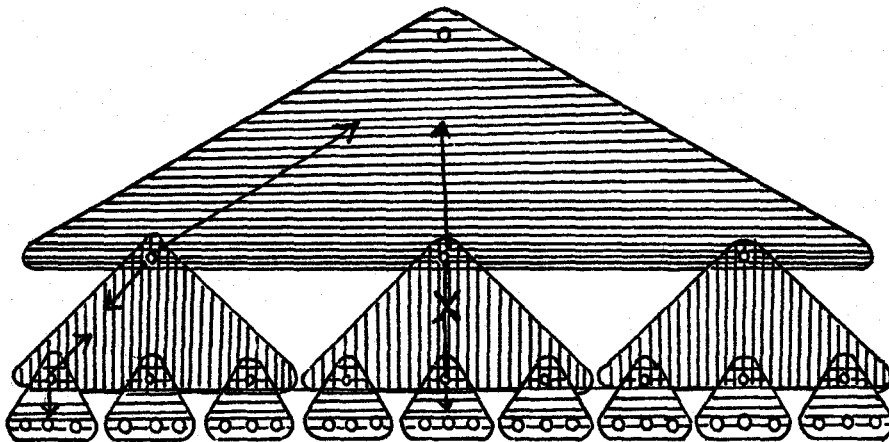
Davis 1977, p. 130.

Dit is dan ook die rede waarom die beskouing van die eerste-vlak-toesighouer as in 'n toestand van marginaliteit vir hom onaanvaarbaar is. Dit sal die toesighouer buite die geboë muur plaas, waar dit vir hom onmoontlik is om as sluitsteen te funksioneer. Indien die toesighouer bloot 'n ander werker is, is hy ook nie in die sluitsteenposisie nie; en dus is die siening ook nie vir Davis (1977) aanvaarbaar nie.

Die siening van die eerste-vlak-toesighouer as 'n verbindingskakel spruit egter voort uit die werk van Likert (1961). Dié siening sluit aan by bogenoemde uiteensetting van Davis (1977). Daar word egter verder ook gewys op die feit dat die toesighouer 'n hoof in een groep is en 'n ondergeskikte in die ander. Om effektief te funksioneer, moet die toesighouer egter ook voldoende invloed hê by sy of haar hoof (Chruden en Sherman, 1980). Steun vir hierdie stelling word ook gevind in die studie van Pelz (1952). Hy het gevind dat ondergeskiktes verwag dat hulle hoofde in staat moet wees om opwaartse invloed uit te oefen wanneer hulle probleme hanteer wat die werkers self affekteer. Indien die toesighouer se invloed as beperk waargeneem word, neig ondergeskiktes om ongunstige reaksies te toon.

Likert (1981) se skakelverbindingskonsep kan soos volg grafies voorgestel word:

Figuur 2.3 Die skakelverbindingskonsep soos gepostuleer deur Likert (1961)



Die pyle dui die skakelverbindingsfunksie aan.

Die skakelverbindingskonsep van groeporganisasie. Die toesighouer van een groep is ook lid van 'n ander hoër groep, ens. Kommunikasieskakels word geïmpliseer binne elkeen van die werkgroepe.

Likert 1961, p. 113.

2.2.4 Bevelvoerder oor nie-bestuurders

Indien Marx (1978) se indeling van vlakke in die bedryfsleiding ontleed word, vind mens dat die topleiding bevelvoer oor die tussenleiding, wat weer bevelvoer oor die onderleiding. Die onderleiding voer egter bevel oor funksionele werkers. Die eerstevlak-toesighouer se taak verskil as gevolg van sy organisatoriese posisie van dié van ander bestuurders (Davis, 1977). Die eerstevlak-toesighouer verkeer in interaksie met twee groepe:

- (i) Werkers wat ondergeskiktes is.
- (ii) Bestuurders wat hoofde is.

Enige bestuurder wat nie 'n eerste-vlak-toesighouer is nie, verkeer egter hoofsaaklik in interaksie met twee vlakke van een groep, naamlik bestuurders, wat beide ondergeskiktes en (of) hoofde is. Sherwood en Best (1958) is van mening dat die term, bestuur, 'n meer onpersoonlike kwaliteit impliseer, terwyl toesig-houding noodwendig om 'n verhouding met mense draai.

2.3 BESTUURSFUNKSIES VAN DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER

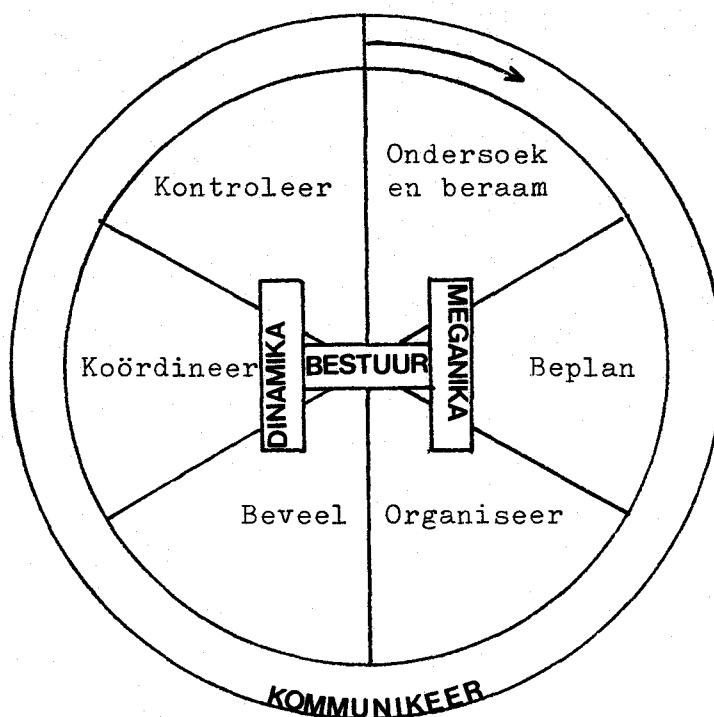
Aangesien die eerste-vlak-toesighouer 'n lid van die bestuur is (Chruden en Sherman, 1980; Davis, 1977; George, 1977; Marx,

1978; Marx, 1979; Morgan, 1973; Steinmetz en Todd, 1975), sal hy met die elemente van die bestuurstaak belas word. Die meeste skrywers volstaan met vier bestuurselemente (Marx, 1978) wat basies dieselfde is, hoewel naamverskille by sommige wel voorkom. Die vier is volgens Marx (1978) die volgende:

- (i) Beplanning;
- (ii) Organisering;
- (iii) Bevelvoering/aktivering/dirigering/leiding/leierskap of leidinggewing;
- (iv) Beheer/evaluering.

Die eerste-vlak-toesighouer is egter nie in dieselfde mate as ander bestuurders met die verskillende elemente van bestuur belas nie (De Villiers, 1974; Marx, 1978; Morgan, 1973; Sherwood en Best, 1958). 'n Eenvoudige uiteensetting wat De Villiers oor die meganika en dinamika van bestuur gee, bring hierdie aspek duidelik onder die aandag. Die meganika van bestuur (De Villiers, 1974) verwys na die dinkwerk om die voorvereistes te bepaal waaraan voldoen moet word om die taak suksesvol uit te voer. Wanneer die resultaat van hierdie dinkwerk in werking gestel word en mense die werk doen, word die dinamika van bestuur toegepas. Op grond van sý indeling van die elemente van bestuur onderskei De Villiers (1974) soos volg tussen die meganika en dinamika van bestuur:

Figuur 2.4 Die meganika en dinamika van bestuur



De Villiers 1974, p. 2.

Soos reeds genoem, is die eerste-vlak-toesighouer nie in dieselfde mate as bestuurders op ander vlakke met die verskillende elemente van bestuur belas nie (De Villiers, 1974; Marx, 1978; Morgan, 1973; Sherwood en Best, 1958; Terry, 1978). In aansluiting by sy uiteensetting van die meganika en dinamika van bestuur beeld De Villiers (1974) hiërdie aspek grafies soos volg uit:

Figuur 2.5 Die verantwoordelikheid en werkklas opgelê deur die meganika en die dinamika van bestuur op die verskillende vlakke

		Topbestuur
Meganika		Senior Bestuur
	Dinamika	Middelbestuur
		Toesighoudende bestuur

De Villiers 1974, p. 62.

Die eerste-vlak-toesighouer bestee die meeste van sy tyd aan die dinamika van bestuur (De Villiers, 1974; Marx, 1978; Morgan, 1973; Terry, 1978). Hy bestee gewoonlik (Terry, 1978) meer tyd aan aktivering of leiding en beheer as aan beplanning en organisering. Die eerste-vlak-toesighouer het hoofsaaklik (Marx, 1979) te doen met korttermynbeplanning. Hy organiseer die aktiwiteite van sy ondergeskiktes in vollêdige besonderhede, voer bevel oor die werkers onder sy beheer en sorg vir noukeurige beheer oor die uitvoering van sy afdelings se werksaamhede. Langtermynbeplanning vind op die hoër bestuursvlakke plaas. So ook die breë organisering, byvoorbeeld die skepping van afdelings en die bepaling van die verhouding tussen hulle (Marx, 1978). Dit laat die eerste-vlak-toesighouers hoofsaaklik met die beplanning en organisasie (Marx, 1979) van die daaglikse aktiwiteite binne hulle afdelings. Morgan (1973) verdeel bestuur in twee dele, naamlik administratiewe bestuur en toesighoudende bestuur, ten einde die taak van bestuur op die verskillende vlakke duidelik te maak. Vir Morgan (1973) behels administratiewe bestuur die volgende: dit is die proses waardeur prosesse, beginsels en metodes gebruik word ten einde doelwitte, beleid, en prosedures wat nodig is vir die bereiking van die organisasie of elemente van die organisasie se doelwitte daar te stel en om algemene leiding en rigting aan die organisasie te gee. Hy sien toesighoudende bestuur as die proses waardeur prosesse, beginsels en metodes gebruik word ten einde toesig te hou oor 'n organisasie of elemente van 'n organisasie in die direkte werkverrigting ter bereiking van die gestelde doelwitte. Morgan (1973) stel die verband tussen administratiewe bestuur en toesighoudende bestuur op die verskillende be-

stuursvlakke soos volg voor:

Figuur 2.6 Die verband tussen administratiewe bestuur en toesighoudende bestuur op die verskillende bestuursvlakke

Vlak	Tipe Bestuur
Top	Administratiewe
Middel	Bestuur Toesighoudende
Eerste vlak	Bestuur
Werker	

Morgan 1973, p. 11 (Oorgeneem uit Spriegel en Lansburgh 1955, p. 19).

Morgan (1973) se indeling van bestuur in toesighoudende en administratiewe bestuur stem grootliks ooreen met De Villiers (1974) se verwysing na die meganika en dinamika van bestuur. Dit is duidelik dat die eerste-vlak-toesighouer die grootste deel van sy tyd bestee aan:

... the direct process of getting the work out through face-to-face contact with his workers (supervisory management) (Morgan 1973, p. 11)

2.4 VERSKILLE TUSSEN DIE TAAK VAN DIE EERSTE-VLAK
TOESIGHOUER EN DIE VAN DIE GEWONE WERKER

Nie alleen verskil die bestuurstaak van die eerste-vlak-toesighouer van dié van bestuurders op ander vlakke nie (De Villiers, 1974; Marx, 1978; Morgan, 1973; Sherwood en Best, 1958), maar sy taak is ook verskillend van dié van 'n funksionele werker (Roach, 1956; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957; Steinmetz en Todd, 1975; Terry, 1978) en dit vereis ander vaardighede. In aansluiting by Spriegel, Schulz en Spriegel (1975) se siening dat die verskil tussen die taak van die toesighouer en dié van die gewone werker grootliks lê in die verskil tussen die verantwoordelikheid vir dinge en die verantwoordelikheid vir mense, meld Terry (1978) ook nog die volgende:

- (i) Baie min van die operasionele vermoëns van die gewone werker hou verband met die toesighoudende aktiwiteite (Terry, 1978) wat van 'n toesighouer vereis word.
- (ii) Die toesighouer moet verskillende aktiwiteite voor sy geestesoog kan visualiseer ten einde probleme op te los en die kansen op sukses van elke handeling te bepaal.
- (iii) Baie van die toesighouer se aktiwiteite hou verband met mense. Interpersoonlike vaardigheid word op toesighoudende vlak 'n kritiese vereiste, wat nie noodwendig die geval met die gewone werker is nie.

Bogenoemde aspekte sal deeglik by die keuring van toesighouers in ag geneem moet word. Daar moet in gedagte gehou word dat die beste werker nie noodwendig die beste toesighouer sal wees nie (Roach, 1956; Terry, 1978).

2.5 DIE VAARDIGHEDE EN PERSOONLIKE HOEDANIGHEDE WAT DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER SE TAAK VAN HOM VEREIS

In die literatuur (George, 1977; Reber en Terry, 1975; Terry, 1974; Terry, 1978) word die vaardighede waaroor die toesighouer moet beskik, dikwels in drie kategorieë verdeel. Baie van die navorsing wat in hierdie verband gedoen is blyk dan ook aan te sluit by hierdie indeling. Die navorsing wat in hierdie opsig vermeld kan word is die faktoranalitiese studies uitgevoer deur Peres (1962) en Roach (1956) asook die navorsing van Creager en Harding (1958), High, Goldberg en Comrey (1956), Kay (1959), Kay en Meyer (1962) en Mandell (1956). Die drie kategorieë wat dikwels in die literatuur (George, 1977; Reber en Terry, 1975; Terry, 1974; Terry, 1978) gebruik word vir die klassifisering van die vaardighede waaroor 'n toesighouer moet beskik is die volgende:

2.5.1 Interpersoonlike vaardigheid

Hierdie vaardigheid het hoofsaaklik betrekking op die hantering van mense (George, 1977; Reber en Terry, 1975). Interpersoonlike vaardighede sluit daardie vaardighede in wat die toesighouer in staat stel om koöperatiewe bande met die groep wat hy lei, te smee (George, 1977). Die interpersoonlike vaardigheid (Terry, 1978) is emosioneel en sosiaal: dit vereis volwassenheid, sensitiwiteit, empatie, 'n opregte belangstelling in mense en die begeerte om met hulle saam te werk. 'n Persoon wat (Reber en Terry, 1975) suksesvol is ten opsigte van interpersoonlike vaardighede skep 'n atmosfeer van aanvaarding en sekuriteit waarin ondergeskiktes vry voel om hulself uit te druk. Hy moedig ook deelname aan in sake wat ondergeskiktes raak. Die meerderheid navorsingsresul-

tate soos verkry in eersgenoemde studies sluit aan onder hierdie kategorie. Dit is ondermeer die volgende:

2.5.1.1 Die skepping van 'n werkklimaat

Peres (1962) het dit as een van die faktore in sy studie geïdentifiseer. Hierdie faktor het betekenisvolle ladings gehad op stellings soos: Ver wag 'n dag se werk van elke ondergeskikte ; Gee dissipline wanneer nodig ; Ver wag slegs die beste van ondergeskiktes . Hierdie faktor kenmerk 'n toesighouer wat definitiewe standaarde vir ondergeskiktes skep en handhaaf. Volgens Peres (1962) toon dit ooreenkoms met die dimensie, inisiëring van struktuur, wat Fleishman (1951) in sy studie rapporteer.

In aansluiting hierby het Roach (1956) die faktor "Groepsgees" identifiseer. Die groepsgees van werkers in die toesighouer se afdeling word deur hierdie faktor gereflekteer. Tipiese items wat hierdie faktor identifiseer is byvoorbeeld: hy het 'n spannees in sy groep ontwikkel sodat persone wat hulle taak voltooi het, ander help ; hy toon persoonlike belangstelling in al sy werkers . Hierdie faktor is dus aanduidend dat die afdeling as 'n span funksioneer ter bereiking van 'n gemeenskaplike doel. Die werkers in die afdeling vorm dus 'n kohese groep dit wil sê die groep het 'n gemeenskaplike doel, en die lede is trots daarop om tot die groep te behoort.

Mandell (1956) identifiseer "Interpersoonlike verhoudinge" as een van die belangrike eienskappe waarvoor die toesighouer moet beskik en dit blyk ook aan te sluit onder hierdie subhoof. Daaronder vermeld hy die volgende:

Die toesighouer moedig werkers aan om goeie werk te verrig.
 Die meeste van sy werkers hou baie van hom.
 Hy verdedig sy werkers indien nodig.
 Hy is vriendelik met sy werkers.

Kay (1959) identifiseer ook twee kritiese vereistes waarvoor 'n toesighouer moet beskik en wat aansluit onder hierdie subhoof, naamlik:

(i) Besorgdheid oor ondergeskiktes se welsyn:

Ware besorgdheid spruit uit die toesighouer se ware belangstelling in sy werkers, nie uit die begeerte om 'n goeie indruk te skep nie. Hy sal byvoorbeeld omsien na hulle veiligheid en algemene welsyn.

(ii) Hou ondergeskiktes ingelig:

Hy sien toe dat sy werkers ingelig is oor alle aspekte wat hulle werk en welsyn mag raak.

2.5.1.2. Vergoeding vir prestasie en deeglikheid in die evaluering van ondergeskiktes.

Hierdie faktor is deur Roach (1956) identifiseer. Dit is 'n komplekse faktor wat die erkenning, vergoeding en evaluering van ondergeskiktes se werkprestasie insluit. Die toesighouer hoog op hierdie faktor sal die ondergeskikte wat goeie werk doen, vergoed, byvoorbeeld deur salarisaanpassing aan te beveel. Hy doen dit egter nie ten opsigte van elkeen nie, dit moet verdien word. Ten einde die regte persone te vergoed, voer hy 'n deeglike evaluasie van die werkprestasie van ondergeskiktes uit. Hy is egter nie te streng met minder doeltreffende werkers nie. 'n Ander faktor

wat Roach (1956) ook identifiseer en wat hierby aansluit noem hy "Onpartydigheid". Hierdie faktor is beskrywend van die toesighouer wat gelyke behandeling aan alle ondergeskiktes bied. Hy heg waarde aan die gevoelens van sy werkers en wil hulle nie seermaak of een persoon uitsonder om te begunstig of dissiplinêre stappe teen te doen nie.

In aansluiting hierby het Peres (1962) 'n faktor "Bestuursetiek" identifiseer. Hierdie faktor karakteriseer 'n toesighouer wat eerlik is in sy bestuurshandelinge. Stellings soos: Hy is eerlik in die bespreking van die persoonlike ontwikkeling van ondergeskiktes; Hy gee krediet aan die skeppers van nuwe idees, indien hy dit gebruik; Hy maak nie beloftes wat hy nie kan nakom nie, is tipiese stellings wat onder hierdie faktor ressorteer. Hierdie persoon is reguit; hy kleur nie die feite in om homself goed te laat vertoon nie. Hy poog om al sy ondergeskiktes gelyke behandeling te gee en aanvaar verantwoordelikeid vir besluite wat sy ondergeskiktes neem.

Drie van die kritiese vereistes wat Kay (1959) identifiseer vir die evaluering van toesighouers se werkprestasie sluit ook aan onder hierdie subhoof, naamlik:

(i) Regstelling van onwenslike gedrag:

Die effektiewe toesighouer aanvaar die verantwoordelikeid om foute reg te stel voordat dit probleme word.

Wanneer 'n insident plaasvind, sal hy dit privaat met die werker bespreek. Dié kan dan sy kant stel, en hulle kan

saam poog om die gedrag reg te stel. Die toesighouer laat die klem val op die defektiewe gedrag en nie op die persoon nie.

(ii) Gee krediet waar krediet geregverdig is:

Die toesighouer moet krediet gee indien 'n werker dit verdien.

(iii) Gelykheid van behandeling:

Alle werkers word op gelyke voet behandel.

2.5.1.3 Selfontwikkeling en ontwikkeling van ondergeskiktes.

Hierdie faktor is deur Peres (1962) geïdentifiseer. Die faktor identifiseer die toesighouer wat deelname aan professionele ontwikkelingsaktiwiteite aanmoedig, ekstra informele na-uurse studie onderneem om op die hoogte te bly met veranderinge in sy veld en die belangrikheid van opleidingsprogramme vir ondergeskiktes beseef. Die toesighouer wat deur hierdie optrede gekarakteriseer word, poog om uitdagende opdragte aan ondergeskiktes te gee en moedig hulle aan om vir hulself te dink. Hy laat werkers hom vergesel na vergaderings van gemeenskaplike belang en doen moeite om werkers aan die bestuur voor te stel. In ooreenstemming met die ontwikkelingsproses poog hy om elke ondergeskikte se persoonlike ambisies te leer ken ten einde meer effektief met hulle te kan kommunikeer.

Kay (1959) stel in sy studie "Die ontwikkeling van ondergeskiktes" as een van die vereistes waaraan 'n toesighouer se werkprestasie geëvalueer moet word. Hieronder meld hy dat: Die toesighouer na weë soek om sy ondergeskiktes te kan ontwikkel; Hy vra die

mening van sy werkers en het nie 'n houding van ek weet die beste nie; Hy gee duidelike instruksies en, waar moontlik verduidelik hy hoekom 'n taak op 'n spesifieke manier uitgevoer word.

2.5.1.4 Lojaliteit teenoor die organisasie

Roach (1956) het dié faktor in sy studie geïdentifiseer. Hierdie faktor karakteriseer 'n toesighouer wat trots is op die organisasie. Hy glo aan en aanvaar die organisasie se filosofie en idees. Hy handhaaf goeie afwaartse kommunikasie teneinde ondergeskiktes in te lig oor die organisasie se beleid en filosofie ens. Hy heg waarde aan die organisasie se belange en welvaart.

Peres (1962) identifiseer 'n faktor wat hierby aansluit, hy noem die faktor "Kennis en uitvoering van die organisatoriese beleid en prosedures". Hierdie faktor beskryf dié toesighouer wat glo in en konformeer met die organisasie se beleid. Stellings wat hierdie faktor verteenwoordig is: Bly op die hoogte van beleidsverandering; Is 'n voorstander van die organisasie se beleid; Dra kennis van die organisasie se doelwit. Ten opsigte van prosedures is daar aanduidings dat hierdie faktor op 'n sistematiese persoon dui wat glo in goeie huishoudelike praktyke en ordelike rekordhouding.

"Lojaliteit aan die organisasiebeleid" is deur Kay (1959) as een van die kritiese vereistes geïdentifiseer, aan die hand waarvan toesighouers se werkprestasie geëvalueer moet word. Kay (1959) meld oor dié aspek die volgende: Die toesighouer moet die organisasiebeleid ken en dit ondersteun. Indien hy met bestuur verskil moet hy diskreet optree en sy verskil teenoor die regte hoof meld.

2.5.1.5 Persoonlike volwassenheid en sensitiwiteit

Hierdie faktor is deur Peres (1962) in sy studie geïdentifiseer. Die faktor is verteenwoordigend van dié toesighouer wat nie alleen stabiel is nie, maar ook sensitief ten opsigte van die behoeftes van sy ondergeskiktes. Tipiese stellings wat hierdie faktor karakteriseer, is: Hy stort nie in duie indien die bestuur nie saamstem met sy aanbevelings nie ; Hy minimaliseer spanning met 'n gepaste sin vir humor ; Hy hou homself nie afsydig van ondergeskiktes nie ; Hy gee nie aan ondergeskiktes die gevoel dat hy meerderwaardig teenoor hulle optree nie . Hierdie faktor dui op 'n toesighouer wat goed aanpas by veranderinge. Hy kan met moeilike ondergeskiktes werk en is verdraagsaam teenoor hulle. Hy handhaaf 'n "oop deur"-beleid en ondergeskiktes kan enige van hulle probleme met hom bespreek. Hy besit die gawe om die regte dinge op die regte tyd te sê en gaan maklik met mense om.

Nie minder nie as drie faktore en drie subfaktore wat Roach (1956) in sy studie identifiseer vind aansluiting by die faktor "Persoonlike volwassenheid en sensitiwiteit" soos deur Peres (1962) geïdentifiseer. Hierdie faktore is die volgende:

(i) Persoonlike dryfkrag (motivering):

Hierdie faktor reflekteer die toesighouer se wil om vooruit te gaan en sy aspirasievlak. 'n Toesighouer wat hoog geëvalueer word ten opsigte van hierdie faktor, wil vooruitgaan, is gretig om meer omtrent sy werk te leer, streef daarna om homself te verbeter en stel hoë standaarde aan homself. Hierdie faktor reflekteer die toesig-

houer se persoonlike dryfkrag en is nie 'n aanduiding dat hy ondergeskiktes dryf nie.

(ii) Houding en voorkoms (Poise and bearing):

Die toesighouer soos beskryf deur hierdie faktor, beskik oor 'n houding van eie waarde wat ander beïndruk. Hy is vol selfvertroue en maak 'n gunstige indruk op andere.

Daar is ook aanduidings in hierdie faktor dat sy selfvertroue en houding aanvaar word deur ander; dit wek nie weersin nie; dit wil sê die persoon is in staat om homself te "verkoop" aan ander.

(iii) Konsiderasie:

Hierdie faktor verteenwoordig die mate waarin die toesighouer ander persone konsidereer; dit wil sê, óf hy bewus is van hulle behoeftes en begeertes of nie. Dit dui op respek vir die regte van ander, hulle waardes en begeertes, 'n Toesighouer wat hierdie eienskap besit sal grootliks werkergeoriënteerd wees. Hy sal poog om sy afdeling op 'n demokratiese wyse te bestuur met inagneming van die idees van sy werkers.

(iv) Ontvanklikheid:

Hierdie faktor is 'n subfaktor van konsiderasie. Dit reflekteer die neiging by die toesighouer om 'n ander se sienswyse in ag te neem, die mate waarin hy bereid is om te luister na en oorweging te skenk aan die idees van ander. Dit reflekteer ook sy aanvaarding van ander mense en die vermoë om hulle probleme te verstaan. 'n Toesighouer wat gekarakteriseer word deur hierdie faktor, sal nie eiesinnig wees en poog om sy idees op ander af te dwing nie.

(v) Opgewektheid:

Hierdie faktor is ook 'n subfaktor van konsiderasie. Roach (1956), beskryf dit soos volg:

It reflects the cheerfulness and pleasantness of the manner of the supervisor, his quickness to make friends, and pleasantness in his contacts (p. 495).

'n Toesighouer wat beskryf word deur hierdie faktor, maak maklik vriende en mense hou van hom as persoon.

(vi) Toeganklikheid:

Dit is die derde subfaktor van konsiderasie. Dit reflekteer die bereidwilligheid van die toesighouer om te sit en praat met sy werkers. Hy luister simpatiek na hulle; Hy is bereid om tyd te bestee aan enige werker en dit is nie moeilik om hom te spreek nie. Daar is aanduidings dat hierdie toeganklikheid spangees by die werkers kweek.

Dit is egter nie net Roach (1956) en Peres (1962) wat in hul studies, navorsingsresultate verkry wat onder genoemde subhoof (2.5.1.5) geklassifiseer kan word nie. Die volgende resultate van ander navorsers sluit ook aan onder hierdie subhoof.

(vii) Leierskap:

Dit is volgens Mandell (1956) een van die belangrikste persoonlike hoedanighede waaroor 'n toesighouer moet beskik.

Hieroor meld hy dan ook die volgende:

Die toesighouer wat oor hierdie eienskap beskik, stel 'n goeie voorbeeld vir sy werkers.

Daar kan staat gemaak word op wat hy sê.

Hy laat werkers weet hoe hulle vaar.

Hy is goed in die beoordeling van mense.

(viii) Takt en diskresie:

Dit is een van die vereistes wat Kay (1959) identifiseer aan die hand waarvan 'n toesighouer se werkprestasie evalueer moet word. Die toesighouer wat hierdie kwaliteit besit is sensitief sover dit die gevoelens van sy werkers betref. Hy sal byvoorbeeld nie 'n werker voor 'n ander verkleiner nie.

(ix) Aanvaarding van kritiek en suggesties:

Dit is 'n verdere vereiste wat Kay (1959) identifiseer vir die evaluering van 'n toesighouer se werkprestasie. Hy is van mening dat die effektiewe toesighouer die vermoë moet besit om konstruktiewe voorstelle en suggesties van ander te kan aanvaar sonder emosionele selfverdediging.

2.5.1.6 Aanvaarding van verantwoordelikheid (besluitneming)

Dié faktor is deur Roach (1956) geïdentifiseer en kan beskou word as aanvullend tot voorgenoemde subhoof 2.5.1.5. Hierdie faktor dui die mate aan waarin die toesighouer die verantwoordelikheid wat inherent met sy posisie saamgaan aanvaar. Dit dui op die individu se vermoë en gewilligheid om besluite te neem en daarby te bly. Hierdie faktor dui ook daarop dat benewens die feit dat die toesighouer bereid is om besluite te neem, hy ook tot handeling oorgaan. Hy is nie inkonsekwent nie en verander nie voortdurend nie, maar het vertroue om by sy besluite te bly. Hy identifiseer homself as toesighouer en leun nie op ander om tot handeling

oor te gaan of besluite vir hom te neem nie.

Kay (1959) meld ook dat die effektiewe toesighouer bereid moet wees om die verantwoordelikheid wat sy posisie meebring te aanvaar. Hy moet verantwoordelikheid vir sy besluite aanvaar, vertrou in sy besluite openbaar en weet tot waar sy besluitnemingsmagte strek.

2.5.2 Tegniese vaardigheid

Dit is die tweede van die drie kategorieë, wat skrywers in die literatuur dikwels gebruik om die vaardighede waaroor die toesighouer moet beskik daarvolgens in te deel. Met tegniese vaardigheid word bedoel dat die toesighouer die prosesse, metodes en prosedures wat in sy werksituasie van toepassing is, moet verstaan (George, 1977).

Bevindinge van eersgenoemde studies* wat onder hierdie kategorie geklassifiseer kan word is die volgende.

Peres (1962) het in sy studie onder andere 'n faktor geïdentifiseer wat hy "Tegniese werkskennis" noem. Hierdie faktor dui daarop dat die toesighouer die tegniese kennis besit om sy taak uit te voer. Daar is egter ook ander betekenisvolle ladings wat toon dat die faktor ook dui op die toesighouer se dryfkrag om sy taak uit te voer. Met ander woorde, hy kombineer sy tegniese kennis met hierdie dryfkrag om resultate te verkry. Die hoofinhoud van hierdie faktor lê egter in die toesighouer se tegniese bevoegdheid.

* cf. par. 2.5, p. 33.

In aansluiting hierby identifiseer Roach (1956) 'n soortgelyke faktor wat hy "Werkskennis" noem. Hierdie faktor verteenwoordig die mate waarin die toesighouer kennis dra van die tegniese aspekte van die werk in sy afdeling, dit wil sê hoe goed hy die prosedures, tegnieke ens. van die werk in sy afdeling ken.

2.5.3 Die konsepsuele vaardigheid

Hierdie kategorie is die laaste van die drie kategorieë*. Die konsepsuele vaardigheid (George, 1977) stel 'n persoon in staat om iets in sy geheel te kan visualiseer. 'n Toesighouer wat oor konsepsuele vaardigheid beskik sal die organisasie (George, 1977; Reber en Terry, 1975) as 'n geheel kan visualiseer, asook hoe elke deel tot die totale organisasie bydra. Hierdie vaardigheid sal die toesighouer in staat stel om die gevolge (George, 1977; Reber en Terry, 1975; Terry, 1974; Terry, 1978) wat sy handeling mag meebring, vooruit te visualiseer. Terry (1978) beskou hierdie vaardigheid as 'n intellektuele (-tipe) vaardigheid.

Die bevindinge van eersgenoemde studies** wat onder hierdie kategorie geklassifiseer kan word is die volgende:

2.5.3.1 Dirigering of groepprestasie

Hierdie faktor is deur Roach (1956) geïdentifiseer. Die vermoë om te beplan, prosedures, metodes en roetines daar te stel word deur hierdie faktor weergegee. 'n Toesighouer wat hoog geëvalueer word

* cf. par. 2.5, p. 33.

** cf. par. 2.5, p. 33.

op hierdie faktor handhaaf beide formele en informele kontrole oor die werk onder sy beheer. Die formele kontrole word aangedui deur produksierekords, afwesighedsrekords ens. Die informele kontrole behels slegs om met sy mense te praat, seker te maak dat opwaartse kommunikasie gehandhaaf word, dit wil sê hy weet wat in sy afdeling gebeur. Wat ook in hierdie faktor weerspieël word, is die vermoë om aan te pas indien dinge verkeerd loop, byvoorbeeld indien 'n ongewone werklading weens die skielike afwesigheid van sleutelpersone sou ontstaan. Dit blyk dus asof hierdie faktor ook vaardighede impliseer wat as interpersoonlike vaardighede geklassifiseer kan word.

Heelwat van Kay (1950) se navorsingsresultate kan geklassifiseer word as konsepsuele vaardighede. Hy meld ondermeer die volgende:

2.5.3.2 Bepanning van werk

Die effektiewe toesighouer pak nie 'n taak oorhaastig aan nie. Hy gaan die werk eers oorsigtelik deur en evalueer dit voordat hy take uitdeel.

2.5.3.3 Die volg van instruksies

Instruksies word nie blindweg gevolg sonder om daarvoor na te dink nie. Indien die betekenis of doel nie duidelik is nie, sal die effektiewe toesighouer eers daarop ingaan voordat hy die taak aanpak.

2.5.3.4 Aandag aan detail

Deur nie aandag aan detail te skenk nie kan skade aan masjiene, tydverlies ens. voorkom. Aan die ander kant moet daar nie soveel aandag aan klein detail gewy word dat die belangrikste aspekte van 'n taak verwaarloos word nie.

2.5.3.5 Die selektering van werk vir aktiewe toesighouding

Die toesighouer moet die vermoëns van sy werkers ken en take kan evalueer sodat dit aan die regte persone toegewys word.

Daar is ook van Mandell (1956) se navorsingsresultate wat as konsepsuele vaardighede geklassifiseer kan word. Een van die eienskappe waaroor die suksesvolle toesighouer volgens hom moet beskik etiketteer hy as "Administratief". Hy meld dat die toesighouer wat oor hierdie eienskap beskik:

Eers die nodige inligting inwin voordat hy besluite neem.

Goeie besluite neem.

Werk vooruit skeduleer.

Duidelike instruksies gee.

2.5.4 Persoonlikheidselenskappe wat op doeltreffende toesighouding dui

Alhoewel die resultate van bogenoemde studies nie absoluut veralgemeenbaar is nie, gee dit tog 'n aanduiding van die vaardighede en persoonlike hoedanighede wat van 'n eerste-vlak-toesighouer vereis word. Daar is in die studies ook 'n groot mate van ooreenstemming ten opsigte van die resultate wat verkry is. Dit is opvallend hoe baie van die geïdentifiseerde vaardighede as interpersoonlike vaardighede geklassifiseer kan word. Hierdie bevinding verleen dan ook steun aan die mening van skrywers (Chruden en Sherman, 1980; George, 1977; Sherwood en Best, 1958; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957; Terry, 1978) wat die menslike hulpbron beklemtoon as die belangrikste hulpbron in die uitvoering van die toesighouer se taak. 'n Ontleding van die studies toon egter ook duidelike aan-

duidings van persoonlikheidseienskappe wat tot effektiewe toesig-
houding kan bydra. Deur te verwys na die bevindinge in die stu-
dies en stellings wat onder sekere faktore geklassifiseer word
(dit wil sê stellings met hoë ladings op sekere faktore), kan
die volgende genoem word:

2.5.4.1 Emosionele stabiliteit

Stellings wat in Peres (1962) se studie gevind word en wat hierby
aansluit, is onder meer: Hy (toesighouer) stort nie in duie in-
dien die bestuur nie saamstem met sy aanbevelings nie. Hierdie
persoon is reguit; hy kleur nie die feite in om homself goed te
laat lyk nie. Onder die hoof "Aanvaarding van kritiek en sug-
gesties" noem Kay (1959) dat die effektiewe toesighouer die ver-
moë besit om konstruktiewe voorstelle en suggesties van ander te
aanvaar sonder emosionele selfverdediging. "n Mens kan staat-
maak op wat hy sê", word deur Mandell (1956) beskou as 'n belang-
rike eienskap waarvoor 'n toesighouer moet beskik. Roach (1956)
meld in sy studie dat die toesighouer nie inkonsekwent en voort-
durend aan die verander is nie.

2.5.4.2 Sensitiwiteit

In sy bespreking van faktore meld Roach (1956) onder andere die
volgende in verband met die toesighouer: Hy heg waarde aan
die gevoelens van sy werkers; ook toon hy persoonlike belang-
stelling in al sy werkers. Peres (1962) meld weer dat
die toesighouer poog om elke ondergeskikte se ambisies te leer
ken ten einde effektief met hulle te kommunikeer. Die faktor
"Konsiderasie" wat Roach (1956) identifiseer, asook die twee
subfaktore, "Ontvanklikheid" en "Toeganklikheid", weerspieël

in 'n groot mate die sensitiwiteit waaroor die toesighouer moet beskik. So ook dit wat Kay (1959) "Takt en diskresie" noem.

2.5.4.3 Ekstroversie - Introversie

Aspekte wat hierby aansluit en wat Peres (1962) in sy studie noem, is onder meer: die toesighouer hou hom nie afsydig van ondergeskiktes nie; asook, hy gaan maklik met mense om .

Roach (1956) weer, meld: Die informele kontrole behels slegs om met sy mense te praat, seker te maak dat opwaartse kommunikasie gehandhaaf word ; asook, hy handhaaf goeie afwaartse kommunikasie ten einde ondergeskiktes in te lig oor die organisasie se beleid en filosofie, ens. Dit wat Roach (1956) onder die sub-faktor "Opgewektheid" noem, naamlik:

It reflects the cheerfulness and pleasantness of the manner of the supervisor, his quickness to make friends, and pleasantness in his contacts (p. 495);

is ook hier toepaslik.

2.5.4.4 Objektiwiteit

Peres (1962) meld dat die toesighouer poog om al sy ondergeskiktes gelyke behandeling te gee. Die faktor "Onpartydigheid" wat Roach (1956) noem, sluit aan onder hierdie hoof. Hy noem ook onder 'n ander faktor dat die effektiewe toesighouer toesien dat ondergeskiktes vergoed word volgens hulle verdienste. So ook sluit Kay (1959) se vermelding van "Gelykheid van behandeling" aan onder hierdie hoof.

2.5.4.5 Verantwoordelikheid

Kay (1959) sowel as Roach (1956)* meld dat die effektiewe toesighouer die verantwoordelikheid wat sy posisie meebring, aanvaar.

2.5.4.6 Selfvertroue

Roach (1956) meld dat die effektiewe toesighouer oor die vertroue beskik om by die besluite wat hy geneem het te bly. Hy meld ook onder die faktor "Houding en voorkoms" dat dié toesighouer vol selfvertroue is en 'n gunstige indruk maak op ander. Die vermoë om voorstelle en suggesties (Kay, 1959) van ander te aanvaar sonder emosionele selfverdediging kan ook gesien word as verbandhoudend met selfvertroue. Die toesighouer moet ook sy werkers verdedig indien nodig (Mandell, 1956), iets wat moeilik sal geskied indien hy nie oor die nodige selfvertroue beskik nie. Hierby kan ook die vereiste gevoeg word dat die toesighouer dissipline moet kan handhaaf (Peres, 1962; Spriegel, Schulz en Spriegel, 1957).

2.5.4.7 Rasionaliteit

Kay (1959) meld in sy studie as een van die kritiese vereistes vir 'n toesighouer dat, hy nie 'n taak oorhaastig moet aanpak nie; hy gaan die werk eers oorsigtelik deur en evalueer dit voordat hy take uitdeel. Voorts meld Kay (1959) ook dat, instruksies nie net blindweg nagevolg moet word sonder om daarop na te dink nie. Peres (1962) meld dat daar in een van die faktore wat hy geïdentifiseer het, aanduidings is dat, die

* cf. par. 2.5.1.6, p. 42.

toesighouer 'n sistematiese persoon is wat glo in goeie huishou-
delike praktyke en ordelike rekordhouding . Mandell (1956)
noem sekere stappe wat die goeie toesighouer moet doen, wat die
indruk skep dat hy ook 'n rasonale denker moet wees: hy ver-
samel eers die feite voordat hy besluite neem, hy neem goeie
besluite en hy skeduleer die werk vooruit .

2.5.4.8 Aanpasbaarheid of buigsaamheid

Peres (1962) meld in die faktor "Persoonlike volwassenheid en
sensitiwiteit" dat dié faktor ook dui op 'n toesighouer wat goed
aanpas by veranderinge. Roach (1956) meld weer in die faktor
"Dirigering, of groepprestasie", dat die goeie toesighouer onder
andere die vermoë besit om aan te pas indien dinge verkeerd loop.

2.5.4.9 Persoonlike dryfkrag

Peres (1962) meld onder die faktor wat hy "Tegniese Werkskennis"
noem dat daar ook ander betekenisvolle ladings is wat 'n aandui-
ding gee dat die faktor ook aantoon dat die toesighouer dryfkrag
besit om sy taak uit te voer. Onder die faktor, wat hy as
"Persoonlike dryfkrag" identifiseer, noem Roach (1956) dat die
toesighouer wat 'n gunstige evaluasie ten opsigte van hierdie
faktor verkry, toon dat hy wil vooruitgaan, dat hy gretig is om
meer in verband met sy werk te leer en daarna streef om te verbe-
ter deur hoë standaarde aan homself te stel.

2.5.5 Resumé

Die meerderheid van faktore wat Roach (1956) identifiseer val in
die persoonlikheids- en houdingsveld. Die navorsingsresultate

van die ander navorsers blyk dieselfde neiging te openbaar. Roach (1956) is egter van mening dat die veertien eienskappe (faktore) wat hy geïdentifiseer het, as riglyn vir die keuring van toesighouers gebruik kan word. Toetse en selfbeskrywings kan ontwikkel word om hierdie eienskappe te meet. Aangesien dit algemeen erken word dat persoonlikheidstrekke redelik konstant is (Roach, 1956), is Roach van mening dat sodanige keuring veel waarde kan hê en dat keuringspraktyke selfs belangriker as opleiding en ontwikkeling mag wees. Aangesien vermoëns soos tegniese kennis, skedulering, prosedures ens. waaroor die toesighouer moet beskik, redelik duidelik is, lê die waarde van sy studie (Roach, 1956) veral daarin dat dit die vaardighede betrokke by die interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes en bestuurspersoneel, wat moeiliker bepaalbaar is, uitlig.

Freeman en Taylor (1950) huldig dan ook die mening dat persoonlikheid die kern van leierskap sukses is. Dié skrywers laat hulle soos volg uit:

A man may have the aptitudes (natural intelligence) and proficiencies (background training) to do a job. That he misses the boat - is not a success - is usually due to the relative absence of certain critical ingredients in his personality: enough drive, social adaptiveness, emotional balance, and moral fortitude to exercise interpersonal control. On this there is no argument (p. 133).

Daar is reeds in Hoofstuk 1 en 2* daarop gewys dat die eerstevlak-toesighouer as leier (Chruden en Sherman, 1980; Marx, 1979)

* cf. par. 1.1., p. 3, par. 2.2.1., p. 20.

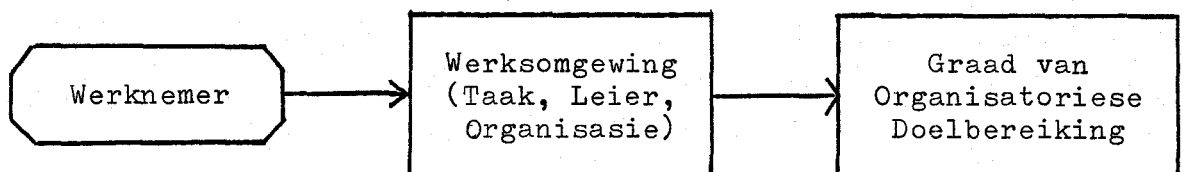
van sy werkgroep moet optree. Daar sal nou vervolgens gelet word op die belangrike rol wat dié leier speel in die effektiwiteit van die organisasie.

2.6 TOESIGHOUDING EN ORGANISATORIESE EFFEKTIWITEIT

2.6.1 Toesighouding en die werkklimaat in die werkgroep

Die verskaffing van leiding is een van die belangrikste funksies wat die eerste-vlak-toesighouer verrig (Chruden en Sherman, 1980). Die leier (Deep, 1977) is 'n baie belangrike element van die werksomgewing. Die skepping van 'n werkklimaat (Peres, 1962; Sherwood en Best, 1958) waarin ondergeskiktes hulle werk kan uitvoer, is dus ook 'n belangrike taak van die toesighouer. Deep (1977) beeld in 'n grafiese weergawe (fig. 2.7) 'n aksiemodel uit waarmee die proses waardeur 'n werker se pogings omgesit kan word in resultate vir die onderneming, voorgestel kan word. Sy aksiemodel sien soos volg daaruit:

Figuur 2.7 Die aksiemodel



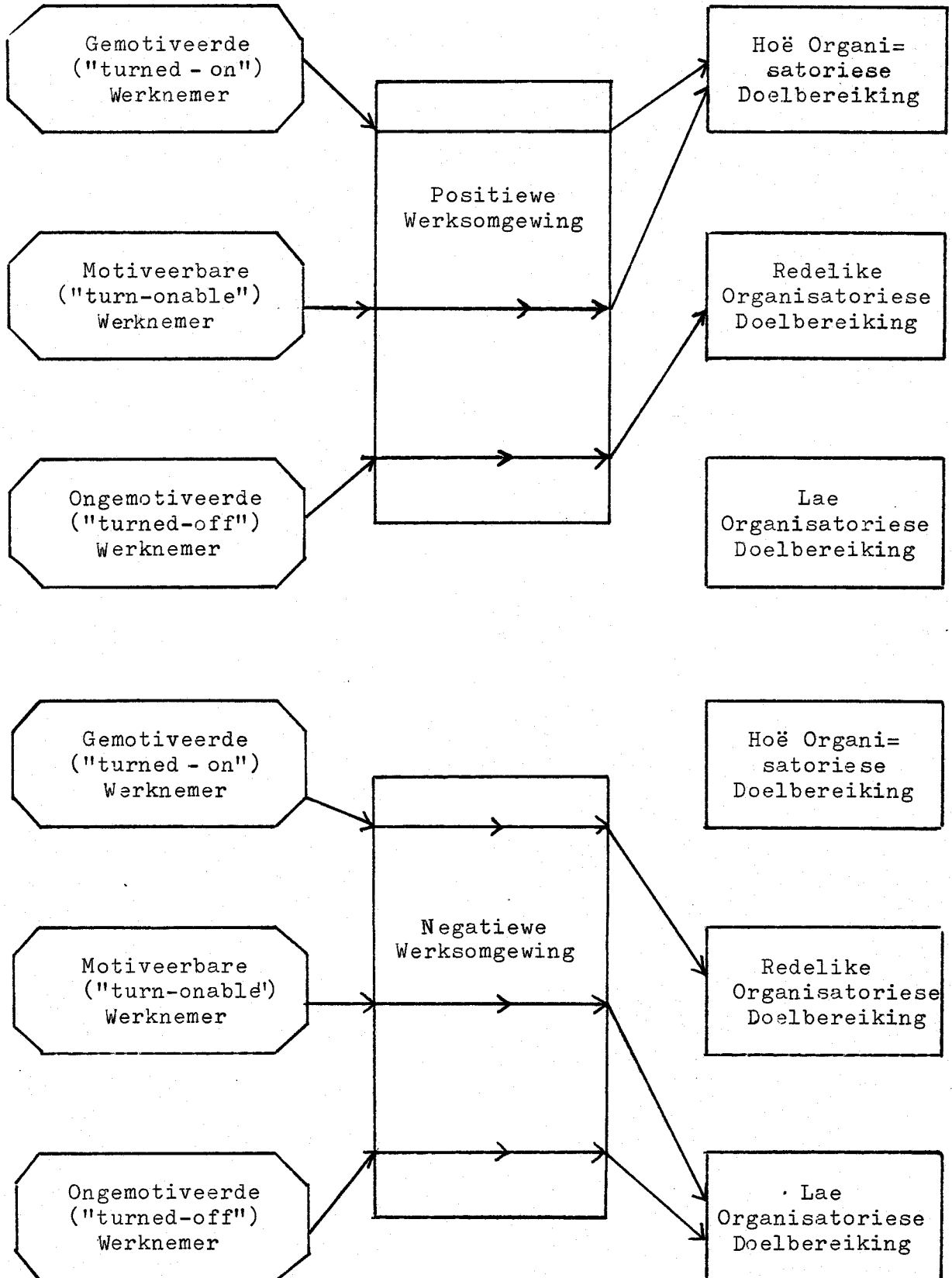
Deep 1977, p. 6.

Die model erken dat alles wat die organisasie bereik, deur sy werkers bereik word. Die werkers is dus die beginpunt. Voordat die werkers nie in die werksomgewing ingebring word nie, kan

niks gebeur nie. In die werksomgewing, die sentrale fokus van die model, is daar verskeie elemente wat sal bydra tot organisatoriese doelbereiking deur die werkers. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek sal daar dan veral gefokus word op die bydrae van die leier. Volgens Deep (1977) word die invloed van die leier op die werksomgewing hoofsaaklik bepaal deur die wyse waarop hy optree in die areas van toesighouding, kommunikasie, besluitneming, konflikoplossing, ens.

Die werker se behoeftes word òf bevredig òf nie bevredig (Deep, 1977) in die werksomgewing nie. Indien die werker se behoeftes bevredig word, kan die werksomgewing as positief beskou word (Deep, 1977); indien nie, moet dit as negatief beskou word. Deep (1977) het sy aksiemodel (fig. 2.8) uitgebrei om die invloed van 'n positiewe of negatiewe werksomgewing op organisatoriese doelbereiking te illustreer. Behalwe vir die werker se eie motivering, bereidheid om verantwoordelikheid te aanvaar, ens. (hy beskryf dit as die "turned-on", "turned-onable" of "turned-off"-werker) sal die werksomgewing, as 'n verdere moderatorveranderlike funksioneer. Dit sal bepaal tot watter mate die werker se handeling tot organisatoriese doelbereiking sal lei. Grafies stel hy dit soos volg voor:

Figuur 2.8 Gedetailleerde Aksiemodel



Deep 1977, p. 8.

Soos reeds genoem, is daar verskeie elemente in die werksomgewing wat tot organisatoriese doelbereiking (Deep, 1977) deur die werkers bydra. Daar sal nou gefokus word op die bydra van die leier, en meer spesifiek dié van die eerste-vlak-toesighouer.

2.6.2 Die effek van toesighoudende gedrag op die werkgroep

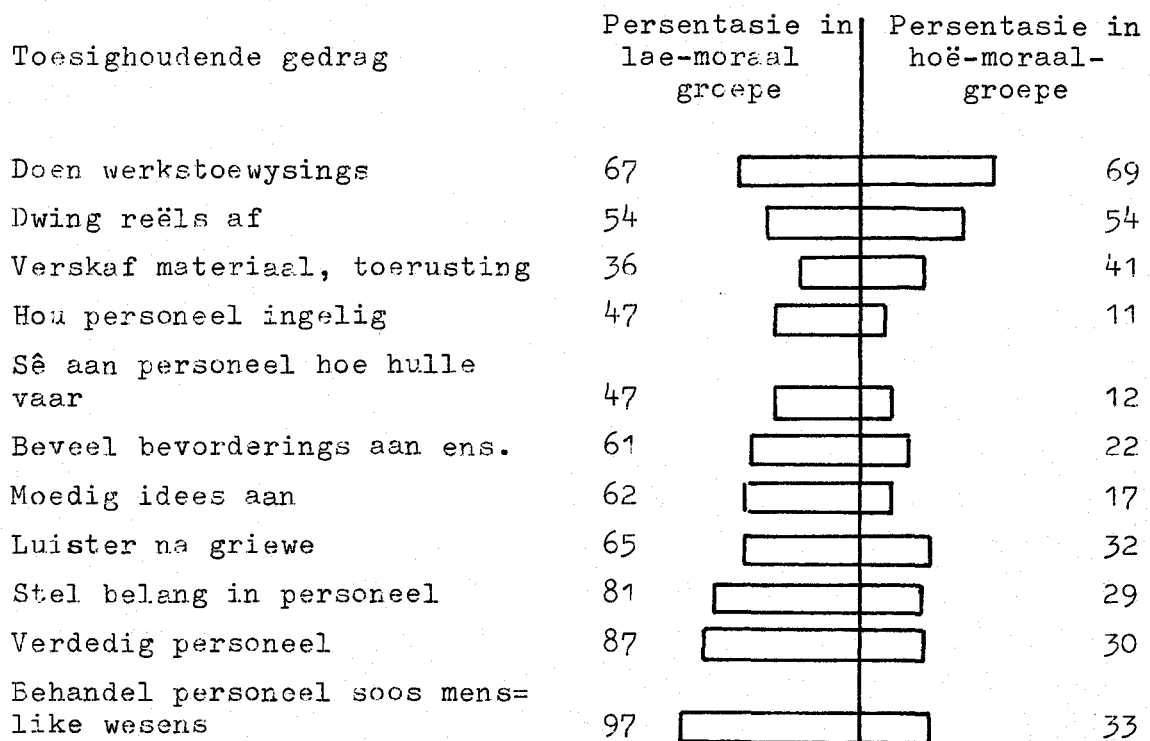
Soos reeds vermeld, vorm die leier 'n belangrike element in die skepping van 'n positiewe werksomgewing; en 'n positiewe werksomgewing (Deep, 1977) dra by tot doeltreffende organisatoriese doelbereiking. In ooreenstemming met die feit (Peres, 1962; Sherwood en Best, 1958) dat die skepping van 'n werkklimaat waarin ondergeskiktes hulle werk kan uitvoer, 'n belangrike taak van die toesighouer is, meld Carvell (1970) die volgende:

If one accepts the premise that a supervisor will get work done effectively and efficiently only if he can motivate the behaviour of his subordinates to do it this way, then his basic problem becomes one of creating a situation in which his subordinates can satisfy their individual needs while, at the same time, working toward organizational goals (p. 223).

Dit is dus nie verbasend nie dat skrywers (Argyle, Gardener en Cioffi, 1958; Balma, Maloney en Lawshe, 1958(a); Balma, Maloney en Lawshe, 1958(b); Evans, 1970; Griffin, 1981; Sales, 1966) ondersoekes gedoen het om vas te stel of daar 'n verband tussen toesighouding en die moraal, produktiwiteit, werksatisfaksie, of motivering van die werkers bestaan nie.

Katz (1949) het 'n studie uitgevoer waarin hy veertig hoë-moraal-groepe en veertig lae-moraal-groepe gebruik het. In 'n onderhoud is aan hulle gevra op watter wyse hulle hoofde oor hulle toesighou. In hulle antwoorde kon hulle aandui watter van verskeie handelingte kenmerkend van hulle toesighouer is. Van die resultate wat hulle verkry het, word weergegee in figuur 2.9.

Figuur 2.9 Toesighoudende gedrag soos gerapporteer deur 40 hoë- en 40 lae-moraal-groepe



McCormick en Tiffin 1975, p. 351.

McCormick en Tiffin (1975) wys daarop dat die data oor die algemeen in ooreenstemming blyk te wees met die resultate van ander studies, en impliseer dat die reaksie van ondergeskiktes teenoor hulle toesighouers neig om 'n kettingreaksie-effek op hulle houdings teenoor ander

aspekte van die werksituasie te hê - in hierdie geval metings van hulle algemene moraal. Alhoewel die skrywers waarsku teen die gevaar om die verband as 'n direkte oorsaak-gevolg-effek te interpreteer, voel hulle tog dat die geakkumuleerde bewys 'n mens tot die geloof wil bring dat die gedrag van die toesighouer onder sekere omstandighede die houdings van werkers beïnvloed.

Griffin (1981) het 'n studie uitgevoer waarvan die resultate daarop dui dat dit moontlik is om werkers se taakpersepsies te verander deur toesighoudende gedrag te verander. Dit is dus moontlik om toesighouers op te lei om die graad van variëteit, outonomie, terugvoering en identiteit wat hulle aan ondergeskiktes verskaf, te verhoog, ongeag of hierdie attribute objektief of sosiaal gekonstrueer word. Daar is ook empiriese bewys (Griffin, 1981) wat suggereer dat werkerpersepsies van dié taakeienskappe positief geassosieer kan word met werksatisfaksie, motivering, en produktiwiteit.

Evans (1970) vind in sy ondersoek na die effek van toesighoudende gedrag op die sogenaamde "Path-Goal Relationship" dat toesighoudende gedrag in sekere omstandighede verband hou met doelbereiking en werksatisfaksie. Katz, Maccoby en Morse (1970) vind weer dat dit blyk dat toesighouers van afdelings met hoë produksie anders dink en optree insoverre dit hulle toesighoudende funksies aangaan as toesighouers van afdelings met lae produksie.

Dit blyk dus dat die eerste-vlak-toesighouer 'n belangrike invloed op die werkgroep se moraal, motivering, produktiwiteit en werksa-

tisfaksie het. Of die toesighouer egter werklik 'n begrip het van wat werkers van hulle werk verlang, is te betwyfel, geoordeel aan die resultate van navorsers wat deur skrywers (George, 1977; Reber en Terry, 1975) aangehaal word. In 'n studie, uitgevoer deur die Arbeidsverhoudinge-instituut van New York (George, 1977), is toesighouers gevra om tien werksfaktore in rangorde te plaas soos wat hulle meen die werkers dit sou doen. Die werkers is ook gevra om die tien faktore in rangorde te plaas volgens die belangrikheid wat elke item vir hulle het. Die resultate sien soos volg daaruit:

TABEL 2.1 TOESIGHOUERS EN WERKERS SE EVALUERING VAN 10 WERKSFAKTORE

Werkerevaluering (Rangorde)	Item geëvalueer	Toesighouer= evaluering (Rangorde)
1	Waardering vir werk goed ge- doen	8
2	Gevoel om ingelig te wees oor sake	10
3	Simpatieke hulp met persoon= like probleme	9
4	Werksekuriteit	2
5	Goeie salarisse	1
6	Interessante werk	5
7	Bevordering en groei in maat= skappy	3
8	Persoonlike lojaliteit aan werkers	6
9	Goeie werkstoestande	4
10	Taktvolle dissiplinering	7

George 1977, p. 105.

Dit is dus duidelik dat die eerste-vlak-toesighouer 'n baie belang=

rike maar ook moeilike taak het. In 'n klassieke artikel deur Roethlisberger (1974) oor die eerste-vlak-toesighouer verklaar hy dan ook:

Here the problem of smooth operation becomes acute because, as we have seen, the foreman, according to the logic of industrial organization, must (1) uphold at the work level the standards, policies, rules and regulations which have been originated by other groups and see to it that the worker conforms to them and, at the same time, (2) obtain, if possible, the workers' spontaneous cooperation to this way of doing business. As anyone who has been in such a position knows, this is not a very easy task (p. 270).

Soos aangedui (Deep, 1977), vorm die leier 'n belangrike element van die werksomgewing en speel hy dus 'n belangrike rol in die skepping van 'n positiewe werksomgewing. Empiriese studies (Evans, 1970; Griffin, 1981; Katz, 1949) blyk hierdie aanname te ondersteun deur te suggereer dat die toesighouer 'n invloed het op die moraal, motivering, produktiwiteit en werksatisfaksie van die werkgroep. In aansluiting hierby is daar al heelwat navorsing gedoen oor die verwantskap tussen toesighoudende gedrag en organisatoriese effektiwiteit.

2.6.3 Die verwantskap tussen die verskillende dimensies van toesighoudende gedrag en organisatoriese effektiwiteit

Heelwat navorsing (Comrey, Pfifner en High, 1954; Katz, 1951; Katz en Kahn, 1951(a); Katz en Kahn, 1951(b); Katz en Maccoby, 1950; Morse, 1953) is al oor verskillende aspekte rakende effektiewe toesighoudende gedrag gedoen. Argyle, Gardener, en Cioffi (1958) het na 'n studie van die literatuur die bevindinge van

die belangrikste studies in hierdie verband opgesom. Hulle wys op die volgende bevindinge wat hulle in die literatuur teengekom het.

Algemene toesighouding is geassosieer met hoër produksie as direkte toesighouding in sommige maar nie al die studies nie. Dit lyk asof daar 'n optimum graad van direktheid (closeness) in toesighouding is, afhangende van die ingewikkeldheid van die werk. Dit wil verder voorkom asof algemene toesighouding verkies word deur die werkers en geassosieer word met hoër werksatisfaksie. Volgens McCormick en Tiffin (1975) is daar een aspek van leierskapsgedrag wat algemeen blyk geassosieer te wees met die produktiwiteit van die werkgroep, en dit is die graad van toesighouding, "that is, the closeness with which people are supervised and the freedom they have in such matters as work pace" (p. 355).

Dit blyk dat druk om produksie te verkry (pressure for production) geen verband toon met produksie nie; of dit toon 'n omgekeerde verband (dit wil sê negatief). Daar is ook in studies (Katz en Kahn, 1951(a); Katz en Kahn, 1951(b)) gevind dat werksatisfaksie laer was onder toesighouding waartydens hoë druk vir die verkryging van produksie gehandhaaf is.

Toesighouers wat meer tyd aan toesighouding bestee (Katz, Maccoby, Gurin en Floor, 1951; Katz, Maccoby en Morse, 1950; Morse, 1953), het meer produktiewe afdelings. In dieselfde studies is egter ook gevind dat direkte (close) toesighouding verband hou met lae produksie. Dit blyk dus dat indien 'n toesighouer hoë produksie in sy werkgroep wil bereik, hy heelwat tyd aan toesighouding moet

bestee, maar nie direkte toesighouding moet toepas nie. Werksatisfaksie is ook hoër wanneer meer tyd aan toesighouding bestee word.

Toesighouers met relatief groter gesag is in beheer van afdelings met groter produktiwiteit en satisfaksie (Argyle, Gardener en Cioffi, 1958), soos in verskeie studies bevind is. Verder is hierdie dimensie ook in interaksie met ander dimensies; byvoorbeeld, demokratiese toesighouding mag minder satisfaksie tot gevolg hê indien die toesighouer nie oor die nodige gesag beskik om die aspirasies vir salaris en bevordering wat sy werkers koester, te bevredig nie (Pelz, 1952).

Daar is oor die algemeen bevind dat werknemer-geöriënteerde, eerder as produksie-geöriënteerde, toesighouding (Argyle, Gardener en Cioffi, 1958) 'n verband toon met hoë produksie. Daar is verder bevind dat toesighouers wat hulle energie bestee aan pogings om produksie te verhoog, in werklikheid 'n laer uitset verkry het as toesighouers wat primêr begaan was oor die welsyn van hulle werkers. Werksatisfaksie is oor die algemeen groter onder werknemergesentreerde toesighouding (Argyle, Gardener en Cioffi, 1958).

Demokratiese, eerder as outokratiese, toesighouding (Katz, Maccoby, Gurin en Floor, 1951; Katz, Maccoby en Morse, 1950; Morse, 1953) het 'n verband getoon met hoë uitset. Werksatisfaksie is ook oor die algemeen groter (Argyle, Gardener en Cioffi, 1958) onder demokratiese leierskap. Chruden en Sherman (1980) beskryf

die basiese verskil tussen demokratiese en outokratiese leierskap soos volg:

Basically, the democratic approach emphasizes the human element in achieving organizational objectives, whereas the autocratic approach stresses the importance of structure, controls, authority, and discipline in the management of personnel (p. 317).

Dit wil dus voorkom asof daar 'n groot mate van ooreenstemming is tussen werknemer-geöriënteerde en demokratiese toesighouding aan die een kant en produksie-geöriënteerde- en outokratiese toesighouding aan die ander kant. Genoemde resultate blyk hierdie aanname te ondersteun.

Bestraffende (punitive) dissiplinêre metodes blyk geassosieer te wees met lae uitset (Katz, Maccoby, Gurin en Floor, 1951). Bewys kon egter nie gevind word dat werksatisfaksie (Argyle, Gardner, en Cioffi, 1958) geaffekteer word nie.

Dit is vervolgens nodig om te let op die belangrikste navorsing en teorieë oor leierskap wat betrekking het op toesighouding.

2.7 LEIERSKAP : NAVORSING EN TEORIEË MET BETREKKING TOT TOESIGHOUDING

2.7.1 Konsiderasie en struktuur

As die resultaat van 'n reeks studies, uitgevoer by die "Ohio State University" (Chruden en Sherman, 1980; McCormick en Tiffin, 1975), het Fleishman en Harris (1962) twee primêre dimensies van leierskapsgedrag geïdentifiseer. Hierdie twee dimensies,

wat hulle konsiderasie en struktuur (Fleishman, Harris, en Burt, 1955), noem, is deur verskeie navorsers (Biggs, Huneryager en Delaney, 1966; Fleishman, 1953; Greene, 1975; Klein en Ritli, 1970; Weissenberg en Gruenfeld, 1966) in ondersoek oor toesig-houdende gedrag gebruik. Hierdie twee dimensies, wat onafhanklik van mekaar is (Smith en Wakeley, 1972) word deur Fleishman en Harris (1962) soos volg beskryf:

Konsiderasie sluit daardie gedrag in wat op wedersydse vertroue, respek, warmte, en rapport tussen die toesighouer en sy groep dui. Hierdie dimensie blyk klem te lê op besorgdheid vir groep-lede se behoeftes. Dit sluit gedrag in waardeur ondergeskiktes betrek word by besluitneming en waardeur meer tweerigtingkommunikasie aangemoedig word. Struktuur weer, dui op daardie gedrag waardeur die toesighouer groepaktiwiteite organiseer en sy verhouding tot die groep definieer. Hy definieer dus die rol van elke lid, deel take uit, beplan vooruit, skep prosedures en metodes om werk uit te voer en oefen druk uit om produksie te verbeter. Hierdie dimensie blyk owerste pogings ter bereiking van organisatoriese doelwitte te beklemtoon.

Hierdie twee dimensies is ontwikkel op grond van 'n faktoranalise (McCormick en Tiffin, 1975) van response op items in die "Leader Behavior Description Questionnaire" wat ingevul is deur werkers om die gedrag van hulle hoofde te "beskryf". Hierdie twee aspekte van leierskapsgedrag is nie teenoorgestelde pole van dieselfde kontinuum nie. Hulle is eerder, soos reeds vermeld, relatief onafhanklike dimensies van gedrag. Dit is dus nie onversoenbaar

vir dieselfde toesighouer om gekarakteriseer te word deur enige kombinasie van hierdie tweedimensies nie. So kan dieselfde toesighouer, byvoorbeeld, hoog wees op beide dimensies, laag wees op beide dimensies of laag op die een en hoog op die ander, ens. Fleishman en Harris (1962) het die verwantskap tussen die graad van konsiderasie en struktuur by 57 toesighouers, en die griewe en arbeidsomset in hulle afdelings bestudeer. Oor die algemeen het griewe en arbeidsomset toegeneem, met lae konsiderasie tellings en hoë struktuurtellings. Die interaksie tussen konsiderasie en struktuur was egter interessant. Lae konsiderasie is geassosieer met hoë griewe; en arbeidsomsetkoerse ongeag die graad van struktuur. Werkers onder 'n hoëkonsiderasietoeshouer (wat 'n klimaat van wedersydse respek, rapport en verdraagsaamheid skep) is egter geneig om hoër vlakke van struktuur te aanvaar. Dus, soos geïmpliseer deur hierdie studie, blyk konsiderasie die meer dominante faktor te wees.

2.7.2 Bowers en Seashore (1966) se vierdimensionele siening van leierskap

Bowers en Seashore (1966) het 'n aantal faktoranalitiese studies oor leierskap bestudeer. Hulle het in besonder die dimensies (dit wil sê faktore) wat in die studies gerapporteer is, vergelyk. Dié skrywers vind toe 'n groot aantal gemeenskaplike inhoud tussen die studies. Hierdie gemeenskaplike inhoud het aanleiding gegee tot die skepping van vier dimensies wat, volgens Bowers en Seashore, die basiese struktuur van die term "leierskap" vorm. Bowers en Seashore (1966) beskryf hierdie vier dimensies soos volg:

Ondersteuning: Gedrag wat bydra tot 'n persoon se gevoel van persoonlike waarde en belangrikheid.

Interaksiefasilitasie: Gedrag wat lede van die groep aanmoedig om hegte, gemeenskaplike, bevredigende verhoudings op te bou.

Doelwitstelling (goal emphasis): Gedrag wat entoesiasme vir die bereiking van die groep se doelwitte of goeie werkprestasie stimuleer.

Werkfasilitering: Gedrag wat help dat die doel bereik word deur aktiwiteite soos skedulering, koördinering, beplanning en deur die voorsiening van hulpbronne (bv. gereedskap, materiaal) en tegniese kennis.

In aansluiting by bogenoemde aspekte oor leierskap sal daar nou ook kortliks melding gemaak word van twee bestuurstyle wat by toesighouding kan geld.

2.7.3 Teorieë oor verskillende bestuurstyle

Rensis Likert (1967) het 'n bestuursteorie, bestaande uit vier sisteme, gepostuleer. Hierdie vier sisteme reflekteer verskillende posisies op 'n kontinuum. Likert (McCormick en Tiffin, 1975) beskryf die vier sisteme soos volg:

- Sisteem 1 : Eksploiterend - outoritêr
- Sisteem 2 : Welwillend - outoritêr
- Sisteem 3 : Raadplegend
- Sisteem 4 : Deelnemende groep (McCormick en Tiffin, 1975, p. 340).

Die basiese eienskappe van sisteem 4 is, volgens Likert, (1967) die volgende:

- (i) Hierdie bestuurder maak gebruik van die beginsel van ondersteunende verhoudings.

Die werker sal die verhouding en interaksie as ondersteunend ervaar en as opbouend vir sy gevoel van persoonlike waarde en belangrikheid.

- (ii) Die bestuurder maak gebruik van groepbesluitneming en groepmetodes van toesighouding.

Volgens hierdie beginsel verenig die toesighouer sy werkers in 'n groep wat goeie besluite kan neem en dit kan uitvoer.

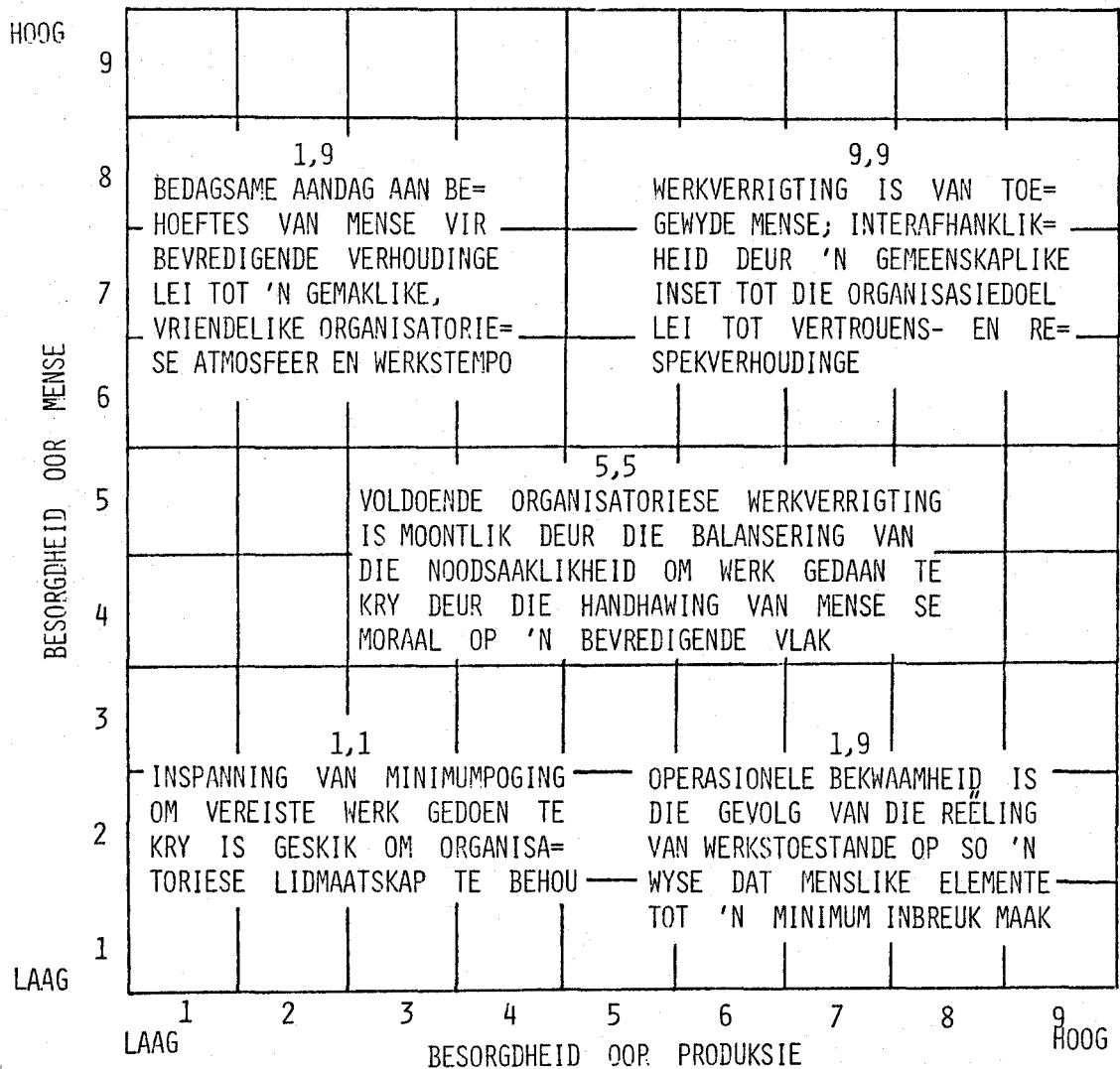
- (iii) Die beginsel van hoë werkprestasiedoelwitte vir die organisasie.

Volgens hierdie beginsel sal die bestuurder die basis skep vir die stel van doelwitte wat die organisasie se belange in ag neem. In ooreenstemming hiermee moet daar egter ook 'n meganisme bestaan waardeur die werkers kan help om die hoëvlakdoelwitte te skep.

Vir Likert (1961) is sisteem 4 die gunstigste bestuurstyl om te volg.

Blake en Mouton (Meyers, 1970) het 'n twee-faktor-bestuursruitekaart ontwikkel waarvolgens 'n individu sy bestuurstyl kan ontleed in terme van besorgdheid oor produksie en mense. Blake en Mouton (1964) stel hul bestuursruitekaart soos volg grafies voor:

Figuur 2.10 Die twee-faktor-bestuursruitekaart



Blake en Mouton 1954, p. 10.

Die ideale bestuurstyl (Steinmetz en Todd, 1975) word op die bestuursruitekaart deur die posisie 9.9 voorgestel, naamlik 'n hoë besorgdheid oor mense sowel as produksie.

Hierdie twee teorieë blyk heelwat in gemeen te hê met genoemde navorsing oor leierskap. 'n Volledige uiteensetting van al die verskillende bestuursteorieë sal baie lwig wees en is nie nodig vir die doeleindes van hierdie studie nie. Daar sal dus volstaan word met bogenoemde bespreking.

2.7.4 Leierskap as 'n proses van beïnvloeding

Hollander (1978) baseer sy boek oor leierskap op die aanname dat dit 'n proses van wedersydse beïnvloeding tussen die leier en sy volgelinge is. McGrath (1964) verklaar dat leierskap, gesien as 'n proses van beïnvloeding, moontlik die mees algemene siening van leierskap is. Vir Deep (1977) is invloed die sleutel tot leierskap. Hy haal Dwight Eisenhower se definisie van leierskap aan: " ... the ability to decide what has to be done, and then to get others to want to do it" (p. 70).

Indien die leier (Deep, 1977) nie sy ondergeskiktes kan beïnvloed nie, sal hy dit moeilik vind om hulle die handeling wat uitgevoer moet word, te laat uitvoer. Volgens Deep (1977) staan die invloed wat 'n leier kan uitoefen oor sy ondergeskiktes, in direkte verhouding tot wat die ondergeskiktes van die toesighouer dink. Die vermoë van die leier om ondergeskiktes te beïnvloed hang dus af van die tipe gesag wat aan die leier toegeskryf word deur sy ondergeskiktes. French en Raven (1959) onderskei vyf bronne waarvolgens die leier die nodige gesag (invloed) kan kry om ondergeskiktes aan sy wense te laat voldoen. Hierdie vyf bronne word deur Deep (1977) soos volg uiteengesit:

(i) Koërsiewe gesag (coercive power)

Dit spruit voort uit die ondergeskikte se geloof dat weiering om te voldoen aan die bevele en verwagtinge van die leier sal lei tot kastyding, ontslag of die verlies van een of ander voordeel. 'n Leier besit hierdie dwingende gesag wanneer ondergeskiktes sy bevele gehoorsaam uit vrees vir straf.

(ii) Wettige gesag

Dit bestaan wanneer die ondergeskiktes voel dat die leier

'n sanksie-reg het om invloed uit te oefen uit hoofde van die organisatoriese posisie wat hy beklee. Sommige ondergeskiktes gehoorsaam bevele van bo omdat hulle voel hulle moet, en omdat hulle voel dat die gee van bevele die verwagte en toepaslike gedrag van hoofde is.

(iii) Vergoedingsgesag (reward power)

Dit spruit voort uit die vermoë van die leier om vergoeding vir sy ondergeskiktes te verkry. Hierdie gesag geld wanneer werkers die bevele van hulle hoof gehoorsaam in ruil vir een of ander vergoeding wat hy vir hulle kan verkry, byvoorbeeld 'n salarisverhoging, aanbeveling vir bevordering, die toewysing van meer bevredigende werk, ens.

(iv) Deskundige gesag (expert power)

Dit vind plaas indien die ondergeskikte die mening huldig dat die leier superieure kennis en vermoë besit. Indien 'n hoof byvoorbeeld 'n spesifieke benadering vir die oplossing van 'n probleem aanbeveel en die werker volg die benadering omdat hy glo dat die meer ervare hoof die probleem die beste sal verstaan, dan geld deskundige gesag.

(v) Verwysingsgesag (referent power)

Dit bestaan wanneer die ondergeskikte hom met die leier identifiseer en die leier gebruik as 'n positiewe verwysingsraamwerk. Indien die werker sy hoof sou bewonder weens sy leierskapskwaliteite en op sodanige wyse wil optree dat hy daardeur die respek en waardering van sy hoof kan verkry, dan geld verwysingsgesag.

Hierdie vyf moontlike bronne van leierskapsinvloed is nie almal ewe ondersteunend (Deep, 1977) ten opsigte van goeie menslike verhoudinge nie. Deep (1977) maak melding van organisatoriese ondersoeke wat gepoog het om vas te stel watter tipe gesag geld wanneer beide werksatisfaksie en organisatoriese werkprestasie hoog is. Tabel 2.2 bied 'n opsomming van hierdie bevindinge:

TABEL 2.2 DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSINVLOED EN WERKPRESTASIE

Wanneer ondergeskiktes leiers gehoorzaam as gevolg van..	Is werksatisfaksie..	Is organisatoriese werkverrigting....
Verwysingsgesag	Hoog	Hoog
Deskundige gesag	Hoog	Hoog
Vergoedingsgesag	Redelik tot laag	Hoog tot redelik
Wettige gesag	Redelik tot laag	Geen verwantskap is gevind nie
Koësiewe gesag	Laag	Geen verwantskap is gevind nie

Deep 1977, p. 74.

Die gevolgtrekking (Deep, 1977) kan dus gemaak word dat van die vyf bronne van moontlike leierskapsinvloed, verwysingsgesag en deskundige gesag die meeste sal bydra tot 'n positiewe werksomgewing. Daar kan ook verder tot die gevolgtrekking gekom word dat sekere

persoonlikheidseienskappe sal bydra tot die leierskapskwaliteite van die leier, wat deur die werker in die geval van verwysingsgesag bewonder word en tot gevolg het dat hy deur sy optrede poog om die hoof se respek en waardering te verkry.

Daar is reeds aangetoon dat dit blyk dat sekere persoonlikheids-eienskappe* tot doeltreffende toesighouding bydra. Aangesien hierdie ondersoek ook die persoonlikheidsielkunde betrek, sal daar vervolgens op persoonlikheid gelet word.

* cf. par. 2.5.4, p. 46

HOOFSTUK 3

3. PERSOONLIKHEID

In hierdie hoofstuk sal daar aan die volgende aspekte aandag gegee word, naamlik:

- (i) Persoonlikheidsmeting;
- (ii) Die aard van persoonlikheid;
- (iii) Die persoonlikheidsteorie van Cattell.

3.1 PERSOONLIKHEIDSMETING

3.1.1 Die terreine van sielkundige meting

Oosthuizen (1978) wys daarop dat 'n mens van 'n "baie growwe indeling" gebruik kan maak deur die terrein van sielkundige meting af te baken in 'n kognitiewe terrein en 'n nie-kognitiewe terrein. Die kognitiewe terrein sal dan verwys na aspekte soos intelligensie, aanleg en prestasie, terwyl die nie-kognitiewe terrein verwys na aspekte soos belangstelling, persoonlikheid, houding en waardes. Hy merk op dat die gebruik wat tot redelik onlangs gegeld het, naamlik om meer klem op kognitiewe veranderlikes te lê, nou plek gemaak het vir 'n meer gebalanseerde toestand, indien die oorwig nie dalk verskuif het na die nie-kognitiewe veranderlikes nie. Daar kan byvoorbeeld verwag word dat (Oosthuizen, 1978) by die voorspelling van akademiese sukses, veranderlikes soos belangstelling, motivering en deursettingsvermoë net so 'n belangrike rol sal speel as veranderlikes soos intelligensie, aanleg en skoollastiese prestasie.

In sy bespreking van sielkundige meting in die bedryf meld Lang-

enhoven (1978) die volgende terreine van sielkundige meting:

(i) Verstandelike vermoëns

Alhoewel Langenhoven (1978) meld dat daar nog geen aanvaarbare definisie van hierdie begrip is nie, volstaan hy deur dit te omskryf as "die vermoë om te verstaan of te begryp, verhoudings in te sien, te oordeel, te leer, by nuwe situasies aan te pas, probleme op te los en abstrak of skepend te dink" (p. 26).

(ii) Fisiese hoedanighede

Hierdie hoedanighede het veral betrekking op die sintuie en spiere. Die sintuiglike vermoëns word gebruik om dinge in die omgewing waar te neem en die psigo-motoriese vermoëns om daarop te reageer en die omgewing te manipuleer.

(iii) Aangeleerde kennis en vaardighede

Die sogenaamde prestasietoetse (achievement tests) wat in hierdie kategorie val, meet 'n persoon se huidige kennis of vaardigheid in 'n bepaalde vak of posgebied.

(iv) Motivering en belangstelling

Toetse van verstandelike vermoëns, fisiese hoedanighede, asook van aangeleerde kennis en vaardighede het betrekking op wat mense kan doen. Ten einde mense se gedrag te verstaan en te voorspel is dit volgens Langenhoven (1978) ook nodig om 'n aanduiding te kry van wat hulle wil en sal doen. Dit is hier waar belangstellings- en motiveringstoetse tot hulp kan wees.

(v) Persoonlikheid en Temperament

Die persoonlikheidstoets wat 'n verskeidenheid van vorme kan aanneem, word gewoonlik ontwikkel (Chruden en Sherman, 1980)

om eienskappe soos emosionele aangepastheid, deursettingsvermoë, selfvertroue ens. te meet.

Dit is dus duidelik dat die terrein van sielkundige meting wat in hierdie ondersoek aangeraak sal word, beskou kan word as die nie-kognitiewe terrein, soos deur Oosthuizen (1978) se "growwe indeling" voorgelê word, terwyl Langenhoven (1978) die terrein as "Persoonlikheid en Temperament" definieer. McCormick en Tiffin (1975) omskryf die onderliggende hipotese vir die gebruik van persoonlikheidstoetse vir die keuring en plasing van personeel soos volg:

The hypotheses underlying the use of personality and interest inventories in personnel selection and placement is that those individuals whose personality and interest patterns tend to jibe with those of workers who are already successful in a given type of work, will stand a better chance of adjusting to the job and working efficiently at it than individuals with quite different personality and interest patterns. The validation of personality and interest inventories, then, is directed toward identifying the personality and interest patterns that characterize successful workers in the job in question (p. 187).

3.1.2 Die verskillende metodes van persoonlikheidsmeting

Soos reeds genoem, kan persoonlikheidstoetse 'n verskeidenheid van vorme (Nunnally, 1978) aanneem. Slegs die drie mees algemene vorme van persoonlikheidsmeting sal nou vermeld word:

(i) Self-rapport-vraelyste

Hierdie is die mees algemene vorm van persoonlikheidsmeting (Nunnally, 1978). Die self-rapport-persoonlikheidsvraelys het sy ontstaan gedurende die Eerste Wêreldoorlog gehad (Anastasi, 1976). Die Weermag het 'n behoefte gehad om emosioneel ongeskikte manskappe (Nunnally, 1978) te

identifiseer voordat hulle oorsee gestuur is. Ten einde die probleem van 'n tekort aan onderhoudvoerders vir hierdie taak op te los is die "Woodworth Personal Data Sheet" ontwikkel (Anastasi, 1976).

Die self-rapport-persoonlikheidsvraelys is 'n vraelys met behulp waarvan die individu sy eie trekke of persoonlikheid beskryf (Nunnally, 1978). 'n Verskeidenheid van items kan in die self-rapport-vraelyste gebruik word. In die mees algemene vorm word die individu 'n lys stellings aangebied, waarop hy met 'n ja-nee, waar-vals, of stem saam-stem nie saam nie, moet antwoord. 'n Verskeidenheid tipe beoordelingskale kan met die verskillende stellings gebruik word, byvoorbeeld 'n sewepunt-beoordelingskaal wat wissel tussen stem volkome saam en stem glad nie saam nie, ens. Nunnally (1978) wys daarop dat, in soverre dit die toekenning van punte ("scoring") aanbetref, dit gebruik geword het om na enige objektiewe gedrukte toets as 'n "vraelys" te verwys.

(ii) Waarnemingsmetodes

Hierdie metode verskil van eersgenoemde daarin dat individue versoek word om 'n ander persoon eerder as hulself te beskryf (Nunnally, 1978).

(iii) Projektiewe tegnieke

Die projektiewe tegnieke (Nunnally, 1978) berus op die beginsel dat indien 'n situasie vir 'n verskeidenheid van interpretasies vatbaar is, die interpretasies gewoonlik varieer in ooreenstemming met die persoonlikheid van die persone wat die interpretasies verskaf.

Nunnally (1978) wys daarop dat ongeag watter metode van persoonlikheidsmeting gebruik word, daar noodwendig swaar op die rapportering deur mense van óf hulle eie persoonlikheidseienskappe óf dié van ander persone s'n gesteun sal moet word. Hy is egter van mening dat die persoonlikheidsvraelys huidiglik die beste beskikbare benadering tot die meting van persoonlikheid is.

Daar sal verder in hierdie bespreking op die self-rapport-persoonlikheidsvraelys gekonsentreer word aangesien dit die meetinstrument is wat in hierdie ondersoek gebruik is.

3.1.3 Die voordele van self-rapport-persoonlikheidsvraelyste

Die vraelysmetode van persoonlikheidsmeting het die volgende voordele:

- (i) In soverre dit die puntetoekenning (scoring) van die toets betref (Nunnally, 1978), kan dit objektief geskied, gewoonlik met behulp van een of ander nasiensleutel.
- (ii) 'n Kwantifiseerbare meting van sekere persoonlikheidseienskappe of persoonlikheidstrekke kan verkry word.
- (iii) Inligting wat baie tyd in beslag sou geneem het indien dit deur 'n onderhoud of 'n ander waarnemingsmetode ingewin sou moes word, kan vinnig deur 'n vraelys ingewin word. Huysamen (1980) is dan ook van mening dat die vraelysmetode van persoonlikheidsmeting 'n metode is wat minder tydrowend en goedkoper as ander meetinstrumente van persoonlikheid is.
- (iv) Volgens Huysamen (1980) is die kriteriumverwante geldigheid van persoonlikheidsvraelyste "gewoonlik hoër as dié van ander soorte meetinstrumente van persoonlikheid, soos byvoorbeeld projeksietegnieke" (p. 1877).

- (v) Persoonlikheidsvraelyste word gewoonlik ook van 'n normtabel voorsien. Die eerste kolom van so 'n normtabel verskaf (Huysamen, 1980) al die moontlike routellings wat op die toets behaal kan word. In die volgende kolom word die ooreenstemmende getransformeerde tellings, soos op een of ander standaardisasiesteekproef bereken, aangetoon. Dit stel 'n mens in staat om die relatiewe posisie van 'n individu se routelling met dié van die standaardisasiesteekproef te vergelyk deur in die toetshandleiding na te slaan watter relatiewe posisie sy routelling in die distribusietelling van die standaardisasiesteekproef sou inneem. Deur die tellings wat suksesvolle persone in bepaalde beroepe op die verskillende subtoetse behaal, te vergelyk met die tellings van die standaardisasiesteekproef is dit dus moontlik om 'n profiel vir die suksesvolle persone op die bepaalde toets te verkry.
- (vi) Dit is ook moontlik om (Anastasi, 1976) 'n nasiensleutel te ontwikkel vir 'n bepaalde eksterne kriterium. Deur die selektering van sekere items en die toekenning van sekere gewigte aan elke respons is dit moontlik om 'n bepaalde nasiensleutel te ontwikkel ten einde die toets by 'n bepaalde eksterne kriterium aan te pas.
- (vii) Die persoonlikheidstoets (Anastasi, 1976) kan ook as hulpmiddel vir die onderhoud gebruik word. Sekere probleemareas kan vooraf in die persoon se antwoorde geïdentifiseer word, en indien dit belangrik blyk te wees vir sy suksesvolle funksionering in die pos, kan dit verder tydens die onderhoud ondersoek word en kan die nodige hipotesetoetsing plaasvind.

(viii) Cattell (1954) wys ook daarop dat persoonlikheidsnavorsing dit nou moontlik gemaak het om metings van betekenisvolle faktoriaal onafhanklike persoonlikheidstrekke as meetinstrumente te gebruik.

3.1.4 Die probleme met persoonlikheidsvraelyste

Ten spyte van die voordele wat persoonlikheidsvraelyste inhou, is daar ook nog probleme verbonde aan hierdie vraelyste wat navorsers se aandag verg.

(i) Een van die hoofprobleme van self-rapport-persoonlikheidsvraelyste is dat sulke vraelyste klaarblyklik beïnvloed word deur 'n algemene faktor, die sogenaamde sosiale wenslikheidsfaktor (Nunnally, 1978). Volgens Huysamen (1980) verwys sosiale wenslikheid na die neiging wat by proefpersone mag bestaan om daardie responsies te verskaf wat volgens hulle vermoede of wete op 'n sosiaal aanvaarbare gedrag dui. Daar is egter metodes om hierdie probleem te bekamp. Die een metode (Nunnally, 1978) is om items te gebruik wat neutraal is met betrekking tot sosiale wenslikheid. Omdat dit dikwels moeilik is, het 'n volgende metode hieruit voortgevloei, naamlik die sogenaamde gedwonge-keuse-items. Met die gedwonge-keuse-itemmetode word gepoog om die sosiale wenslikheidsfaktor te beperk deur items af te paar ten opsigte van sosiale wenslikheid. Huysamen (1980) verskaf die volgende voorbeeld van so 'n moontlike item:

Ek verkies om:

(a) die beslissende stem op 'n vergadering uit te bring;

(b) die middelpunt van aandag op partytjies te wees (p.90). Volgens Nunnally (1978) verklaar individuele verskille ten opsigte van hierdie neiging (sosiale wenslikheid) baie van die variansie by selfondersoekvraelyste. Dus hoef navorsers hulle nie te veel daaroor te bekommer nie.

- (ii) 'n Ander probleem met persoonlikheidsvraelyste is die sogenaamde responsiestyle of valsvoordoening. Dit verwys (Huysamen, 1980) na die bewuste of onbewuste neiging by die proefpersoon om sodanige response op items te gee dat dit nie verband hou met die attribuut wat die bepaalde meetinstrument veronderstel is om te meet nie. Byvoorbeeld, die toetsling kan probeer om homself goed voor te doen ("faking good"). Hieroor het Nunnally (1978) egter die volgende te sê:

... some argue that the correlation between self-desirability scores and scores on self-inventories do not invalidate the latter, but rather show that adjustment and self-desirability (or self-esteem) are much the same thing (p. 558).

'n Tegniek wat gebruik word om die bogenoemde probleme met responsiestyle en sosiale wenslikheid te oorkom by die gebruik van persoonlikheidsvraelyste, is geldigheidskale. Anastasi (1976) maak byvoorbeeld melding van drie geldigheidskale wat in die MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) voorkom en wat nie handel oor geldigheid in die tegniese sin van die woord nie, maar wel om die ander reeds genoemde moontlike steuringsveranderlikes te identifiseer. Meyer (1981) maak ook melding van sekere teenstrydige response wat in Cattell se 16-Persoonlikheidsfaktor-vraelys

mag voorkom en wat 'n teken is van verdediging of verdraaiing.

(iii) Instemmingsneiging

Dit verwys na die moontlike neiging wat by die proefpersoon mag bestaan (Huysamen, 1980) om konsekwent bevestigend te antwoord ongeag die inhoud van die items. Baie navorsing is oor hierdie (Huysamen, 1980) sogenaamde instemmingsgeneigtheid gedoen. Die hipotese (Nunnally, 1978) onderliggend aan die soeke na 'n algemene trek van instemmingsgeneigtheid is dat daar individuele verskille bestaan ten opsigte van die mate waarin mense met die opinies en besluite van ander sal saamstem eerder as om hulle eie mening te lug. Dit is dus logies (Nunnally, 1978) dat vir die voorkoms van variansie in so 'n trek daar ruimte vir twyfel oor die korrektheid van die stellings moet wees. Hoe graag 'n persoon ookal ander wil tevrede stel, is dit byvoorbeeld baie onwaarskynlik dat hy sal saamstem dat $2 + 2 = 13$. Die meeste navorsing (Bentler, Jackson en Messick, 1972; Rorer, 1965) wat gepoog het om 'n algemene trek van instemming te meet, kon nie daarin slaag nie. Die oorgrote meerderheid (Nunnally, 1978) navorsingsresultate dui daarop dat instemmingsgeneigtheid van min belang is as 'n sistematiese bron van ongeldigheid by persoonlikheidsmeting. Indien dit sou bydra tot enige variansie, kan dit ook verder geelimineer word deur konstruering van 'n gebalanseerde meetinstrument. In so 'n instrument is daar 'n gelyke hoeveelheid items met negatiewe bewoording en positiewe bewoording, vir elke trek of eienskap wat gemeet moet word.

Die waardes van die response word ook dienooreenkomstig omgeruil (Likert-metode). Hierdie indeling het tot gevolg dat die effek van instemming deur die positiewe en negatiewe helftes gekanselleer word.

- (iv) Ten einde semantiese probleme te oorkom, moet stellings duidelik omskryf word sodat toetslinge weet wat daarmee bedoel word.

Nadat Nunnally (1978) die voordele en probleme van die verskillende metodes om persoonlikheid te meet oorweeg het, laat hy hom soos volg uit:

In summary, even though personality inventories have their problems, they represent the best general approach currently available to measuring personality characteristics. Many of the supposed problems are not inherent in self inventories and can be avoided by proper methods of test construction and use (p. 561).

3.1.5 Die takseringsentrum as 'n alternatief vir persoonlikheidsmeting in die bedryf

Op grond van die aandag (Du Brin, 1981) wat in resente jare aan beoordelingsentra (assessment centers) as 'n metode vir die keuring van personeel geskenk word, het die skrywer dit goed gedink om slegs kortliks hiervan melding te maak. Hoewel die beoordelingsentrumprogramme gewoonlik nie gestandaardiseerde programme is nie, vorm die leierlose groep-bespreking (Du Brin, 1981) of situasionele oefening gewoonlik deel van die meeste programme. Leierlose groepbespreking bestaan gewoonlik daaruit dat 'n groep van vyf of ses persone saam geplaas word om 'n probleem op te los. Geen leier word aangewys nie. Soos die span aan die probleem werk,

beoordeel 'n groep waarnemers hulle werkprestasie op 'n verskeidenheid faktore. Dit kan belangrike aspekte van gedrag insluit, soos byvoorbeeld "leierskap", "interpersoonlike vaardighede" en "organisasievermoë". Aangesien gesimuleerde werktoestande (en probleme) geskep kan word, kan beoordelings van sekere aspekte van die kandidaat se persoonlikheid wat belangrik blyk te wees vir sy suksesvolle funksionering in 'n bepaalde pos, verkry word. Daar kan byvoorbeeld beoordelings op "leierskap" en "interpersoonlike verhoudinge", wat belangrik by bestuurspersoneel blyk te wees, verkry word. Ten spyte van die moontlikhede wat beoordelingsentra inhou, het dit egter ook heelwat nadele, naamlik:

- (i) Daar word verwag dat beoordelaars wat (Huysamen, 1980) persone op sekere kriteria beoordeel, voldoende geleentheid gegee word om die persone in omstandighede wat gunstig is vir die openbaring van die attribuut wat beoordeel moet word, waar te neem. Met beoordelingsentrums word beoordelaars gewoonlik slegs dié geleentheid gegun terwyl die besprekings ens. plaasvind.
- (ii) Die groepbesprekings en ander oefeninge neem gewoonlik baie (Duncan en Handyside, 1954) tyd in beslag.
- (iii) Aangesien daar verwag kan word dat die beoordelaars gedragsspesialiste moet wees, kan die beoordelaars persone wees (Du Brin, 1981) soos personeel spesialiste, sielkundiges en ander stafspesialiste. Met inagneming van die feit dat die groepbesprekings heelwat tyd in beslag mag neem, kan so 'n beoordelingsentrum dus heelwat uitgawes meebring.
- (iv) Die vraag moet ook gevra word of die toestand wat geskep

word, naamlik dat deelnemers bewus daarvan is dat hulle deur waarnemers beoordeel word, natuurlike optrede deur die deelnemers tot gevolg sal hê.

Dit is dus duidelik dat 'n persoonlikheidsvraelys wat op 'n vinnige en ekonomiese wyse inligting kan inwin wat van waarde kan wees by die keuring van personeel (veral bestuurspersoneel), 'n baie nuttige instrument sal wees. In aansluiting hierby blyk dit dan ook dat daar 'n behoefte in die bedryf bestaan na 'n geldige en betroubare meetinstrument vir die meting van persoonlikheid.

3.1.6 Die behoefte aan 'n meetinstrument vir die meting van persoonlikheid

Guion en Gottier (1965)* vind dat daar duidelike aanduidings is dat persoonlikheidstoetse algemeen in die industrie gebruik word. Volgens hulle is die rede duidelik: daar is 'n werklike behoefte om die tipe gedrag wat deur persoonlikheid beïnvloed word, in die werksituasie te voorspel. In aansluiting hierby vind Langenhoven en Venter (1973) dat die toetse waaraan daar die grootste behoefte in die bedryf bestaan en waaraan toetsverskaffers spesiale aandag behoort te skenk, onder andere toetse is van die vermoë om met mense te werk asook persoonlikheids- en temperamentstoetse. Langenhoven et al. (1973) vind dan ook in hulle studie van die Suid-Afrikaanse bedryf dat uit die steekproef wat hulle bestudeer het, 31,4 persent van die groter firmas en 21,2 persent van van die kleiner firmas persoonlikheid en temperament as voorspellers van beroepssukses gebruik. Alhoewel die steekproef nie as verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse bedryf beskou kan word nie, gee

* cf. par. 1.1, p. 10.

dit nogtans 'n idee van die omvang van die gebruik van persoonlikheidstoetsing. Nunnally (1978), weer, meld dat die stadige ontwikkeling van geskikte meetinstrumente van persoonlikheid in direkte kontras staan tot die behoefte aan sulke meetinstrumente. Hy is van mening dat daar 'n groot behoefte bestaan aan sulke meetinstrumente in veral die toegepaste terreine van die sielkunde, onder andere ook in die bedryf.

Gedagtig aan hierdie bevindinge, het die skrywer besluit om hierdie ondersoek op die terrein van die persoonlikheidsielkunde te onderneem. Daar sal vervolgens gelet word op die aard van persoonlikheid.

3.2 DIE AARD VAN PERSOONLIKHEID

3.2.1 Die oorsprong van die term persoonlikheid

Die term persoonlikheid is afgelei van die Latynse woord "persona", wat oorspronklik die benaming van 'n teatermasker was wat deur die Romeinse akteurs in opvoerings gebruik is (Allport, 1945). Die "persona" het met verloop van tyd wyer betekenis aangeneem. Van die akteur het die persona oordraging gevind na die individu agter die masker en het dit uiteindelik individue in die algemeen ingesluit (Guilford, 1959).

Hall en Lindzey (1957) verklaar dat persoonlikheid in die algemene omgangstaal op een van twee wyses gebruik word. Eerstens het dit op 'n persoon se bedrewenheid in sosiale verhoudings betrekking. Hiervolgens word 'n individu se persoonlikheid beoordeel in die mate waarin hy positiewe reaksies van ander mense in verskillende omstandighede kan uitlok.

Die tweede gebruik het betrekking op die opvallendste kenmerk van 'n individu. 'n Tipiese eienskap van die individu word deur die waarnemer geselekteer. Die individu kan byvoorbeeld as 'n "aanname" of "aggressiewe" persoonlikheid beskryf word. Die eienskap wat die waarnemer selekteer, vorm dus 'n belangrike deel van die geheelindruk wat die individu op ander mense maak. Sy persoonlikheid word dan in terme van hierdie eienskap geklassifiseer.

3.2.2 Persoonlikheidsteorie as 'n verwysingsraamwerk vir navorsing

Dat daar geen algemeen aanvaarde definisie van persoonlikheid is nie, blyk duidelik uit die feit dat Allport (1945) meer as vyftig verskillende betekenis aan die term kon koppel. Grobler (1973) huldig dan ook die mening dat die wyse waarop 'n bepaalde individu persoonlikheid sal definieer, sal afhang van die bepaalde teoretiese raamwerk wat hy aanhang. Indien hy 'n bepaalde persoonlikheidsteorie aanvaar, sal sy definisie van persoonlikheid deur die teorie bepaal word. Die persoonlikheidsteorie wat 'n navorser aanhang, vorm dus die verwysingsraamwerk wat hy as agtergrond gebruik waarteen hy sy gegewens interpreteer (Weyers, 1976).

Die persoonlikheidsteorie (Weyers, 1976) wat die navorser aanhang, is dus 'n noodsaaklike voorwaarde vir wetenskaplike navorsing in die persoonlikheidsielkunde. So 'n teorie moet egter ook aan sekere vereistes voldoen: Dit moet in staat wees om 'n antwoord op sekere vrae te kan verskaf. Hierdie vrae hou gewoonlik verband met die wat, hoe en hoekom van menslike gedrag. Die teorie moet ook verskillende areas van funksionering kan saamvat. Dit moet die navorser ook van 'n wyse voorsien waarop hy sy gegewens kan orden,

sistematiseer, verskillende bevindinge kan integreer en aantoon watter rigtings in die navorsing die mees kritieke of potensieel die waardevolste kan wees.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek is die persoonlikheids-teorie van Cattell as geskik bevind. McCormick en Tiffin (1975)* verklaar dat die hipotese onderliggend aan die gebruik van persoonlikheidstoetse vir die keuring en plasing van personeel kortliks die volgende is, naamlik: Dat individue wie se persoonlikheidspatrone neig om ooreen te stem met dié van reeds suksesvolle werkers in 'n bepaalde beroep, 'n groter kans staan om aan te pas en effektiewe werkprestasie te lewer in die beroep as individue met heel verskillende persoonlikheidspatrone. Cattell se persoonlikheidsteorie sluit hierby aan en wel om die volgende redes:

- (i) Sy persoonlikheidsteorie is hoofsaaklik 'n faktorbenadering (Weyers, 1976) wat individuele verskille beklemtoon. Daar dit een van die doelwitte van hierdie navorsingsprojek is om verskille tussen groepe individue te meet, pas Cattell se persoonlikheidsteorie as verwysingsraamwerk goed hierby in. Die rede hiervoor is dat Cattell vandag die leier (Maas, 1975) en vernaamste eksponent van die faktortrekbenadering is waar die klem op meting val.
- (ii) Cattell het in die konstruering van sy persoonlikheidsteorie aktief navorsing gedoen. Sy teorie kan dan feitlik

*cf. par. 3.1.1., p. 74.

ook nie van sy eksperimente onderskei word nie. Grobler (1973) meld dan ook dat Cattell se teorie veral nuttig is in die gebied van die Sielkunde wat dikwels deur subjektiewe, dubbelsinnige en soms betekenislose begrippe gekenmerk word. Cattell het deur sy navorsing en eksperimente kwantifiseerbare meetinstrumente van persoonlikheid daargestel. Die feit dat sy meetinstrumente hulle tot kwantifiseerbaarheid leen, maak goed voorsiening vir die gebruik daarvan vir meervoudige voorspelling en vir die vergelyking tussen groepe om verskille vas te stel.

- (iii) Alhoewel Cattell se persoonlikheidsteorie 'n faktorbenadering is, beklemtoon hy egter ook die totale persoonlikheid (Cattell, 1950: Weyers, 1976). Volgens Cattell (1950) betrek 'n studie van persoonlikheid alle fasette van die individu se gedrag.
- (iv) Verder het Cattell ook anders as baie ander persoonlikheidsteoretici, beide omgewingsinvloede sowel as faktore in die individu self in ag geneem wanneer hy persoonlikheid bestuur (Grobler, 1973).

3.2.3 Definisie van persoonlikheid

As gevolg van 'n huidige gebrek aan voldoende kennis van persoonlikheid, is Cattell (1950) van mening dat 'n omvattende definisie daarvan nie nou reeds moontlik is nie. Hy gee egter 'n voorlopige definisie van persoonlikheid, naamlik:

Personality is that which permits a prediction of what a person will do in a given situation (Cattell, 1950, p. 2).

Die implikasie van hierdie teorie is dat persoonlikheid saamgestel is uit die somtotaal van die individuele aangebore en aangeleerde, fisiese en sielkundige eienskappe. Bogenoemde definisie bring ons by die belangrikste doelstelling van sielkundige navorsing (Grobler, 1973), naamlik om wette te formuleer wat die navorser in staat stel om te voorspel hoe verskillende persone in verskillende situasies sal optree. In aansluiting hierby meld Nunnally (1978) egter twee teorieë wat hier vermeld moet word, naamlik die monoteïstiese-(monothetic) en die idiografiese teorie (idiographic). Eersgenoemde teorie verwys na "algemene wette" toepaslik op alle mense, terwyl laasgenoemde teorie verwys na 'n geïndividualiseerde benadering. Die monoteïstiese teorie verteenwoordig die strewende na die identifisering van algemene persoonlikheidstrekke gemeenskaplik aan alle mense in terme van profiele van meetbare persoonlikheidstrekke. Die aanhangers van die idiografiese teorie redeneer dat daar geen algemene persoonlikheidstrekke is nie maar dat die persoonlikheidstrekke "versprei" is tussen individue sodat dit dus 'n individualistiese benadering verg. Nunnally (1978) lewer soos volg kommentaar op die kontroversie tussen die twee teorieë:

Idiography is an antiscience point of view: it discourages the search for general laws and instead encourages the description of particular phenomena (people).... Efforts to measure personality traits are based on the hypotheses that the idiographists are not entirely correct - that there are some general traits of human personality. The monothetic point of view should be tested to the limit; otherwise, to accept an idiographic point of view in advance is to postulate that only chaos prevails in the description of human personalities (p. 548).

Aangesien hierdie 'n wetenskaplike ondersoek is waarin gepoog sal

word om sekere "algemene wette" of verbande vas te lê wat in die persoonlikheidsielkunde van waarde kan wees, en omdat die ondersoek ook verder die meting van sekere persoonlikheidstrekke insluit, sal die monoteïstiese teorie as uitgangspunt gebruik word. Daar is ook reeds aangetoon* dat die persoonlikheidsteorie van Cattell as verwysingsraamwerk in hierdie studie sal dien.

3.3 DIE PERSOONLIKHEIDSTEORIE VAN CATTELL

Daar sal nou verwys word na die belangrikste konsepte van Cattell se persoonlikheidsteorie. Die uitgebreide aard van sy teorie maak 'n volledige uiteensetting daarvan egter nie moontlik nie.

3.3.1 Die persoonlikheidsstruktuur soos deur Cattell voorgestel

3.3.1.1 Alternatiewe wyses van indeling van strukturele trekke
Cattell (Maas, 1975) beskou trekke as die basiese strukturele en funksionele elemente van die globale persoonlikheidsstruktuur. 'n Trek is, volgens Cattell, 'n basiese persoonlikheidsstruktuur wat afgelei word van gedragsuitinge en wat reëlmatigheid en bestendigheid in gedragspatrone verklaar (Pervin, 1970; Hall en Lindzey, 1970). Nie alleen is daar verskillende soorte trekke nie, maar die trekke kan ook op verskillende wyses gegroepeer word. Twee indelings (Grobler, 1973) is egter van besondere belang, naamlik:

- (i) die indeling in oppervlakte- en grondtrekke (eerste-orde-faktore);
- (ii) die indeling van trekke volgens modaliteit van uiting.

* cf. par. 3.2.2, p. 85.

Cattell (1950) meld die volgende soorte trekgroeperings waarvolgens die persoonlikheidsstruktuur in trekke onderverdeel kan word, naamlik:

A. Algemene en unieke trekke

Algemene trekke kom in die trekstruktuur van alle mense voor, as gevolg van die mens se sosiale samesyn met ander mense en die feit dat genetiese moontlikhede beperk is (Cattell, 1950).

Unieke trekke, weer is op 'n spesifieke persoon van toepassing in die sin dat dit by niemand anders voorkom nie.

Cattell (1950) onderverdeel unieke trekke nog verder in:

- (i) Relatief-unieke trekke wat 'n geringe afwyking van die patroon van die gemiddelde of algemene trekpatroon impliseer;
- (ii) Intrinsiek-unieke trekke wat uniek by 'n spesifieke persoon voorkom.

Huidige gegewens (Cattell, 1950, p. 33) dui egter daarop dat unieke trekke se patrone nie veel verskil van dié van algemene trekke ten opsigte van die hoofdimensies van persoonlikheid nie. Vir die doel van hierdie ondersoek word hierdie indeling dus verder geïgnoreer.

B. Omgewingsbepaalde en konstitusioneel bepaalde trekke

Hierdie is 'n tweede moontlike indeling van trekke wat deur Cattell (Maas, 1975) voorgestel is. Omgewingsbepaalde trekke (Cattell, 1970, p. 396) is 'n weerspieëling van omgewingstoestande terwyl konstitusionele trekke deur oorerflike faktore bepaal word.

Maas (1975) meld egter dat Cattell hierdie indeling selde gebruik omdat hy grondtrekke (vergelyk volgende indeling) onderverdeel in konstitusionele grondtrekke en omgewingsgevormde grondtrekke.

C. Oppervlaktetrekke en grondtrekke

Hierdie indeling vorm 'n baie belangrike onderdeel van Cattell (Weyers, 1976) se siening van die persoonlikheidsstruktuur omdat Cattell (Nel, 1975, p. 59) dit operasioneel baie gebruik.

Cattell (1950) beskou 'n oppervlaktetrek as 'n uitdrukking van 'n groep owerste eienskappe of gedragspatrone wat as eenheid funksioneer. Oppervlaktetrekke sien Cattell (1957, p. 15) dus as groeperings owerste gedragstrekke wat 'n korrelasiebundel vorm, waarin al die korrelasies positief beduidend en hoog is en die korrelasies met veranderlikes buite die bundel beduidend laer as die interne korrelasies is. Oppervlaktetrekke word deur die interaksie van grondtrekke gedetermineer en is dus minder stabiel en slegs beskrywend (Bischof, 1964, p. 592). Ten spyte daarvan dat oppervlaktetrekke geldig en betekenisvol voorkom, gee grondtrekke op die lang duur beter rekenskap van gedrag (Nel, 1975). Die onderlinge verband tussen die verskillende oppervlaktetrekke is kompleks van aard. Die rede hiervoor is dat, alhoewel die oppervlaktetrekke met mekaar geassosieer word, hulle nie altyd saam varieer en noodwendig 'n gemeenskaplike oorsprong het nie (Pervin, 1970, p. 394).

Grondtrekke is die onderliggende veranderlikes (Pervin, 1970) wat die veelvuldige oppervlakte-manifestasies determineer. Hierdie

grondtrekke word deur middel van faktoranalise geïdentifiseer. Dit het tot gevolg dat 'n beperkte aantal grondtrekke (eerste-orde-faktore) verantwoordelik is vir die komplekse oppervlakte-trekke (Nel, 1975).

D. Trekke volgens modaliteit van uiting

Die indeling van trekke volgens die modaliteite van uiting (Maas, 1975) is 'n vierde en baie belangrike soort trekgroepering wat Cattell gebruik. Volgens hierdie indeling onderskei Cattell tussen dinamiese, vermoë- en temperamentstrekke. Pervin (1970) is dan ook van mening dat hierdie onderverdeling in ooreenstemming met die tradisionele verdeling van die konatiwew, kognitiwew en affektiewe prosesse is. Die onderverdeling van elkeen van hierdie trekke (dinamies, vermoë en temperament) sien soos volg daaruit:

- (i) 'n Trek wat 'n individu tot handeling aanspoor, kan as 'n dinamiese trek geklassifiseer word (Cattell, 1965). Dinamiese trekke word dus gekenmerk deur gedrag wat uit 'n stimulusituasie of dryfveer ontstaan en op 'n sekere doelwit gerig is. Dinamiese trekke of belangstelling omvat die basiese dryfvere of ergs. Dit sluit ook verder verworwe belangstellings soos houdings, sentimente, komplekse, super-ego en egoformasie in (Weyers, 1976).
- (ii) Vermoëtrekke verwys na die effektiwiteit waarmee 'n individu sy aanvaarde doelwitte bereik. Waar werkverrigting egter in die geval van dinamiese trekke in ooreenstemming met die dryfveer varieer, varieer die werkverrigting by

vermoëtrekke in ooreenstemming met die kompleksiteit van die taak (Weyers, 1976). Cattell (1950, p. 98) onderskei tien of elf vermoëtrekke, naamlik algemene intelligensie, verbale, musikale, meganiese en ruimtelike vermoë, handvaardigheid, algemene vaardigheid, syfer-, re-deneer-, teken- en induktiewe of veralgemeningsvermoë. Hierdie trekke is belangrike aspekte van persoonlikheid in die skool en bedryfsituasie (Cattell, 1950).

- (iii) Die temperamentstrekke of stilistiese trekke het grootliks betrekking op die konstitusionele aspekte van 'n respons soos spoed, energie of emosionele reaksies (Cattell, 1965, p. 397).

Maas (1975) meld dat bogenoemde trekke almal grondtrekke is, en dus kom dit daarop neer dat bogenoemde indeling 'n verdere gedetailleerde indeling van grondtrekke is.

3.3.1.2 Die meting van strukturele trekke

Soos reeds vermeld*, blyk die indeling van trekke in algemene en unieke trekke en omgewings- en konstitusioneel bepaalde trekke nie van veel praktiese nut te wees nie. Ombogenoemde rede en as gevolg van die feit dat dit die grondtrekke is wat die oppervlakte-trekke bepaal, is die meting van trekke in die praktyk die meting van grondtrekke. Grondtrekke vorm dus die kern van gedrag en is daarom verkiesliker om gemeet te word (Weyers, 1976, p. 16). Daar sal nou kortliks gelet word op die navorsing wat deur Cattell uitgevoer is om die grondtrekke te identifiseer.

* cf. par. 3.3.1.1., A, B, p. 90.

3.3.2 Cattell se navorsingsmetodes

Die identifisering van die grondtrekke geskied deur faktoranalise. Vir die uitvoering van 'n faktoranalise is dit egter nodig dat 'n groot aantal tellings ten opsigte van gedragsmeting vir 'n groot aantal proefpersone beskikbaar moet wees. Cattell het van drie bronne gebruik gemaak om hierdie tellings te verkry (Nel, 1975, p. 60). Die drie bronne waarvan hy gebruik gemaak het, is kortliks die volgende:

- (i) Lewensrekordgegevens of biografiese gegevens (L-data).
Dit het betrekking op gedrag in alledaagse situasies. Die frekwensie en intensiteit waarmee spesifieke gedragspatrone voorkom, kan byvoorbeeld deur waarnemers volgens 'n vaste skaal beoordeel word. Konkrete gegevens, byvoorbeeld skoolpunte, ens., kan ook gebruik word (Maas, 1975).
- (ii) Vraelysgegevens of selfbeoordelings (Q-data).
Hierdie inligting berus hoofsaaklik op introspeksie en selfkennis van die toetsling. Daar is van toetslinge se response op vrae in 'n vraelys gebruik gemaak. Die feit dat die proefpersone geen direkte belang by die projek gehad het nie en dat almal normale persone was, verskaf die gronde om te beweer dat weinig, indien enige, doelbewuste verdraaiing of leuens voorgekom het by die beantwoording van die vrae (Maas, 1975).
- (iii) Objektiewe gegevens (T-data).
Volgens Cattell (Grobler, 1973) is 'n objektiewe toets 'n gedragssituasie in die klein, waar die toetsling nie bewus is van die verband tussen sy responsies en die per-

soonlikheidseienskap wat gemeet word nie. Hierdie gedragsituasies in die klein mag papier-en-potlood-take wees, maar dit sluit dikwels ook objektiewe metings met apparaat in (Cattell, 1966).

Hierdie drie bronne het die gegewens voorsien waarop faktoranalise toegepas is om grondtrekke te identifiseer. Daar sal vervolgens gelet word op die werkswyse wat Cattell gevolg het om die grondtrekke te identifiseer.

Indien faktorontleding met meervoudige veranderlikes wel die basiese grondtrekke kan ontbloot, behoort afsonderlike faktoranalitiese studies op L-data, Q-data en T-data dieselfde basiese onderliggende grondtrekke te ontbloot (Pervin, 1970). Tussen twintig en dertig faktoranalitiese studies, uitgevoer deur Cattell en sy medewerkers (Hall en Lindzey, 1970, p. 389) gedurende die afgelope dekades, het getoon dat dit wel grootliks waar is ten opsigte van L-data en Q-data, maar dat T-data neig om ietwat ander grondtrekke of eerste-orde-faktore te openbaar. Die resultate van sy studies (Cattell, 1966) toon dat die eerste-orde-faktore basiese, grondliggende persoonlikheidstreke van die mens is.

Dit is nodig dat daar vir die identifisering van grondtrekke voldoende gegewens rakende alle aspekte van menslike gedrag, wat van belang is, verkry word; dit wil sê, die totale persoonlikheid moet betrek word. Na Cattell (1950, p. 51) se mening sou L-data (lewensrekordgegewens) die beste aan bogenoemde voorwaar-

de voldoen. Hy het daarom van die strategie, om grondtrekke volgens L-data te vind en daarna te bepaal of ooreenstemmende faktore volgens Q-data en T-data bestaan, gebruik gemaak (Maas, 1975). Na faktorontleding en 'n reeks soortgelyke eksperimente op L-data, is vyftien eerste-orde-faktore ontbloom (Cattell, 1957).

Cattell het van bogenoemde vyftien L-data-faktore gebruik gemaak om grondtrekke deur middel van vraelysgegevens (Q-data) te identifiseer. Die vyftien L-datafaktore is as bron van hipoteses gebruik om toetsitems vir die vraelys te formuleer. Duisende vraelysitems is geformuleer en op groot groepe normale persone toegepas. Met behulp van faktorontleding is sekere items geëlimineer en die res saamgegroepeer. Daar is gevind dat sestien bipolêre faktore (sestien eerste-orde-faktore, oftewel sestien Q-grondtrekke) geïdentifiseer kan word. Dit is vanaf hierdie sestien Q-grondtrekke wat die term "Sixteen Personality Factory Inventory", oftewel die 16-PF, afgelei is (Maas, 1975).

Van die vyftien L-data-eerste-orde-faktore (lewensrekordgegevens) kon drie nie in die sestien Q-faktore (vraelysgegevens) gevind word nie, terwyl twaalf aansienlike ooreenkomstige met die L-data-faktore toon. Die vier oorblywende faktore van die 16-PF het geblyk uniek ten opsigte van die vraelysmetode te wees (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970).

Shortt-Smith (1981) meld dat dit belangrik is om daarop te let dat die 16-PF nie geïnterpreteer word op grond van die subjektiewe stellings oor homself nie, maar wel op grond van bekende korre-

lasies tussen die gedagtes, soos gevind in die vraelysitems, en gedrag. Response word dus gesien as gedrag en nie soseer as selfbeoordelings nie.

Wat die T-data (objektiewe gegewens) betref, het die L- en Q-data vir Cattell (1966) as riglyne gedien by die ontwikkeling van hierdie miniatuur gedragsituasies*. Die doelstelling was om objektiewe toetse te ontwikkel om die grondtrekke wat alreeds ontdek is, te meet. Die "Objective Analytic Personality Battery", die eerste objektiewe toetsbattery, het teen 1955 beskikbaar geraak. As gevolg van die feit dat heelwat toetsmateriaal, apparaat en helpers vereis word by die toepassing van hierdie toets, is dit dus duur en tydrowend. Daar blyk heelwat ooreenkomste tussen die L- en Q-datafaktore aan die een kant en die T-datafaktore aan die anderkant te wees. Cattell wys egter daarop dat objektiewe toetse sekere aspekte van gedrag meet wat nie deur ander media gemeet word nie (Nel, 1975).

'n Korrelasiematriks tussen die sestien Q-grondtrekke, oftewel sestien eerste-orde-faktore, toon dat dié faktore nog nie suiwer is nie (Cattell, 1966, p. 101). Verdere navorsing is egter nodig om moontlike tweede-orde-faktore duidelik te identifiseer (Cattell, 1966). Tans is Cattell dan ook besig met navorsing oor die identifikasie van derde-ordefaktore uit die korrelasiematriks van wat moontlik nege tweede-ordefaktore mag wees. Die faktore wat egter huidiglik vir meting gebruik word, is die sestien eerste-ordefaktore, oftewel sestien Q-grondtrekke.

* cf. par. 3.3.2(iii), p. 94.

Daar sal nou gelet word op Cattell se siening van die persoonlikheidsdinamiek.

3.3.3 Persoonlikheidsdinamiek, volgens Cattell

Pervin (1970) is van mening dat Cattell se persoonlikheidsdinamiek as die hoe en hoekom van gedrag beskou kan word. Hall en Lindzey (1957) is van mening dat die dinamiese trekke* van veel groter belang as die temperaments- of vermoëtrekke is. In sy uiteensetting van die persoonlikheidsdinamiek maak Cattell van drie kernbegrippe, naamlik houdings, ergs en sentimente gebruik. Daar sal nou kortliks na die begrippe verwys word.

A. Houdings

Cattell tref geen onderskeid tussen houdings en belangstellings nie. Volgens hom (Cattell, 1950, p. 84) word die sterkte van 'n houding in werklikheid deur die meting van belangstelling bepaal. Hy beskou dus 'n houding as die uitdrukking van 'n spesifieke belangstelling. 'n Houding kan volgens Cattell (1966) geïnterpreteer word as 'n gereedheid om op 'n sekere wyse in 'n spesifieke situasie op te tree. Hy definieer 'n houding as: "An interest in a course of action in a given situation" (Cattell, 1966, p. 173). Houdings vorm die boustene van die totale dinamiese persoonlikheidsstruktuur (Grobler, 1973). Daar kom ook individuele verskille in die sterkte en rigting van belangstellings en dus houdings voor (Nel, 1975).

* cf. par. 3.3.1.1., D, p. 92.

Cattell het gesoek na die oplossing van twee basiese probleme in sy navorsing oor motiveringsprosesse. Die probleme wat hy wou oplos, was: wat die komponente van 'n enkele motief of houding is en watter verskillende soorte motiewe of houdings bestaan. Deur middel van faktoranalise identifiseer Cattell vyf belangrike motiveringskomponente (Grobler, 1973). Dit is die volgende:

(i) Alfa of Bewuste Id

Die bewuste id gee uitdrukking aan ongeïntegreerde wense of begeertes (Cattell, 1966). Dit toon ooreenstemming met die psigo-analitiese begrip van die id, en Cattell (1966) stel die aard van hierdie komponent soos volg: "It involves most of those manifestations which express an untutored 'I wish' or I want'"(p. 178).

(ii) Beta of Ego-uitdrukking

In teenstelling met die bewuste id, druk hierdie komponent 'n meer volwasse belangstelling uit wat rekening met die werklikheid hou. Die persoon het reeds oor dit waarin hy belangstel gedink, dit in perspektief geplaas en hou ook rekening met sy eie vermoëns om die doelstelling te bereik. Dit is dus 'n uitdrukking van geïntegreerde belangstelling wat by die werklikheidseise aangepas is (Cattell, 1966). In die toetsituasie kom dit tot uiting in die vorm van goedingeligtheid en 'n goeie vermoë om te leer. Dit kan dus beskou word as 'n aanduiding van gereedheid vir effektiewe optrede in belang van die belangstelling (Cattell, 1966).

(iii) Gamma of Ideale self of Superego

Hierdie motiveringsfaktor besit 'n kwaliteit van "ek behoort belang te stel" (Cattell, 1966). Soos die id-komponent, weerspieël dit 'n primitiewe kwaliteit ten opsigte van belangstelling asook die moontlike uitdrukking van 'n vroeë, rigiede, irrasionele inprenting van ouerlike bevels. Die superego word ook met 'n gebrek aan inligting, outisme en die afwesigheid van verdedigingsmeganismes geassosieer (Pervin, 1970).

(iv) Delta of Fisiologiese behoefte-ekspressie

Hierdie motiveringskomponent tree deur middel van fisiologiese reaksies te voorskyn en vind uiting in fisiologiese response en vinnige besluitneming (Maas, 1975).

(v) Epsilon of Verdringende komplekse

Hierdie motiveringskomponent het hoë ladings op groot fisiologiese response, swak geheue en swak herinnering (Maas, 1975). Geheue word met die hoeveelheid inligting wat herroep kan word, geassosieer, terwyl herinnering met spontane nagedagtes geassosieer word (Nel, 1975). Die kombinasie van fisiologiese response word gewoonlik met goeie geheue geassosieer. Swak geheue in hierdie geval dui egter daarop dat sekere aspekte as gevolg van bestaande konflik onderdruk word (Grobler, 1973).

Cattell het deur verdere navorsing die motiveringskomponente in geïntegreerde en nie-geïntegreerde komponente van belangstelling verdeel. Die geïntegreerde komponent reflekteer die ego en super-egofaktore, oftewel die beta- en die gammakomponente, ter-

wyl die ongeïntegreerde komponent hoofsaaklik die id, fisiologiese en verdronge komponente, oftewel die alfa- delta- en epsilonkomponente, reflekteer. Daar is aanduidings dat die geïntegreerde komponente hoofsaaklik in die bewuste setel, terwyl die ongeïntegreerde komponent hoofsaaklik onbewus is (Pervin, 1970).

Die struktuur van 'n enkele motief of houding is nou beskryf. Die tweede probleem aangaande die motiveringsprosesse wat Cattell wou oplos, naamlik watter verskillende motiewe of houdings daar by 'n individu bestaan, is nog onbeantwoord. Die antwoord bring ons by die volgende twee kernbegrippe wat Cattell gebruik in sy uiteensetting van die persoonlikheidsdinamiek, naamlik ergs en sentimente. Ergs verteenwoordig innerlike biologiese dryfvere, terwyl sentimente 'n uitdrukking is van gedrag wat deur die omgewing beïnvloed word.

B. Ergs

'n Erg kan in sy eenvoudigste vorm as 'n konstitusionele, dinamiese grondtrek of 'n aangebore neiging om op 'n spesifieke wyse op 'n doelwit te reageer, beskou word (Hall en Lindzey, 1957). Cattell (1950) gee die volgende definisie van 'n erg:

An innate psycho-physical disposition which permits its possessor to acquire reactivity (attention, recognition) to certain classes of objects more readily than to others, to experience a specific emotion in regard to them, and to start on a course of action which ceases more completely at a certain specific goal activity than at any other. The pattern includes also preferred behavior subordination paths to the preferred goal (p. 199).

Volgens Maas (1975) kan vier dele in die definisie onderskei word, naamlik

- (i) 'n aangebore kognitiewe, perseptuele organisasie. Hierdeur word die individu in staat gestel om sy aandag selektief by sekere objekte te bepaal;
- (ii) 'n spesifieke emosionele patroon, oftewel 'n aangebore aflektiewe komponent, wat fisiologies en bewustelik sigbaar is;
- (iii) 'n spesifieke doelbevrediging;
- (iv) 'n aangebore voorkeur om doelbevrediging deur sekere wyses van optrede te verkry.

Die laaste twee komponente kan gesamentlik as die aangebore, kognitiewe organisasie beskou word, waardeur die aantal komponente in die definisie dan tot drie verminder word (Cattell, 1950). Daar is heelwat ooreenstemming tussen Cattell se gebruik van die woord "erg" met Freud en McDougal se gebruik van die woord "instink" of "drang" (Nel, 1975). 'n Erg is dus verteenwoordigend van 'n aangebore neiging by 'n individu om sy doelstellings op 'n spesifieke wyse na te streef (Grobler, 1973).

C. Sentimente

'n Sentiment kan beskou word as 'n omgewingsgevormde houdingsgrondtrek en dus as die resultaat van sosio-kulturele faktore. Cattell (1950) definieer 'n sentiment soos volg:

... major acquired dynamic trait structures which cause their possessors to pay attention to certain objects or classes of objects, and to feel and react in a certain way with regard to them (p. 161).

Volgens Hall en Lindzey (1970) ontwikkel sentimente rondom be-

langrike kulturele objekte, byvoorbeeld persone en sosiale instellings waaruit hele konstellasies van houdings voortspruit. Sentimente kan dus beskou word as verteenwoordigend van verworwe houdingspatrone. Sentimente, soos Cattell (1966) dit in sy teorie gebruik, toon ook groot ooreenstemming met dieselfde begrip in McDougal se persoonlikheidsteorie.

3.3.3.1 Die strukturele verhoudings tussen houdings, sentimente en ergs

Om die vraag te kan beantwoord hoe houdings, ergs en sentimente kan bydra om gedrag te verklaar, moet daar op bogenoemde strukturele verhoudings gelet word. In hierdie verband maak Cattell (Grobler, 1973) van twee belangrike begrippe, naamlik doelstrewing en subsidiasie, gebruik. Alhoewel alle dinamiese trekke na een of ander doel streef, is dit gewoonlik onmoontlik vir 'n trek om sy doel direk te bereik. Hierdie aspek bring ons by die sogenaamde subsidiasieketting, waarvolgens 'n uiteindelijke of finale doelstelling meestal onderhewig is aan die bereiking van 'n aantal voorlopige doelstellings. Grobler (1973) beeld hierdie aspek met die volgende voorbeeld uit: Indien 'n persoon byvoorbeeld iets wil besit (finale doelstelling), moet hy eers die geld bekom om dit te kan koop (voorlopige doelstelling een). Hiervoor benodig hy weer 'n betrekking (voorlopige doelstelling twee) en, ten einde 'n bepaalde betrekking te kan beklee, moet hy oor sekere kwalifikasies beskik (voorlopige doelstelling drie). Die finale doelstelling kan dus slegs bereik word na 'n opeenvolgende kettingreaksie waarin voorlopige doelstellings eers bereik moet word. Hierdie proses word 'n subsidiasieketting genoem.

Dié trekke wat met die bereiking van voorlopige doelstellings te doen het, verskil van dié wat op die bereiking van finale doelstellings betrekking het. Op grond van bogenoemde ondergeskiktheid of subsidiasieketting, kan die onderskeid tussen erg, sentiment, houding en belangstelling verklaar word. Alhoewel almal dinamiese trekke is, is belangstelling ondergeskik aan houdings wat weer aan sentimente ondergeskik is. Sentimente is egter weer ondergeskik aan ergs (Hall en Lindzey, 1957). Die interaksie tussen houdings of belangstelling, ergs en sentimente is baie kompleks. By 'n bepaalde handeling, mag 'n hele aantal subsidiasiekettings met spesifieke ergs, houdings en sentimente betrokke wees. Met sy sogenaamde "dinamiese traliewerk" (Cattell, 1950, p. 156) poog Cattell om 'n voorbeeld van hierdie komplekse interaksie uit te beeld. Kortliks, die "dinamiese traliewerk" toon hoe houdings energie aanwend om sentimente te bevredig; en sentimente gebruik weer energie om basiese ergs en biologiese doelstellings te bevredig (Nel, 1975).

3.3.4 Samevatting

Cattell se persoonlikheidsteorie word gekenmerk (Maas, 1975) deur die feit dat dit gebaseer is op die operasionele definiëring van begrippe, die stelselmatige toetsing van hipoteses en die gebruik van meting. Cattell (Grobler, 1973) het ook, anders as baie ander persoonlikheidsteoretici, beide omgewingsinvloede sowel as faktore in die individu self in ag geneem by die bestudering van persoonlikheid. Die uiteindelige doel wat Cattell (Nel, 1975) met sy navorsing beoog het, was om 'n raamwerk vir presiese voorspelling daar te stel. Hierdie doel sluit aan by dit wat Grob-

ler (1973)* as die belangrikste doelstelling van sielkundige navorsing beskou, naamlik om wette te formuleer wat die navorser in staat stel om te voorspel hoe verskillende persone in verskillende situasies sal optree.

Die besondere waarde van Cattell se persoonlikheidsteorie vir hierdie ondersoek lê veral in sy identifisering van die sestien eerste-ordefaktore, oftewel sestien Q-grondtrekke**. In sy navorsing bevind hy dat dié eerste-ordefaktore (Maas, 1975) basiese grondliggende persoonlikheidstrekke van die mens is. Dit is dan ook vanaf hierdie sestien Q-grondtrekke wat die ontwikkeling van Cattell se 16 Persoonlikheidsfaktorvraelys (16-PF) voortgespruit het. Hierdie gestruktureerde toets waarvan die betroubaarheid bereken is, kan objektief toegepas en nagesien word. Die meting van hierdie eerste-ordefaktore wat volgens Cattell se navorsing basiese, grondliggende persoonlikheidstrekke van die mens is, sluit aan by die monoteïstiese teorie***, wat die uitgangspunt van hierdie ondersoek vorm. Die monoteïstiese teorie soek na algemene wette wat van toepassing is op alle mense. Hierdie teorie moet tot die uiterste toe beproef word (Nunnally, 1978, p. 548) aangesien die verwerping daarvan chaos in die beskrywing van die menslike persoonlikheid impliseer.

Cattell het 'n geweldige hoeveelheid navorsing gedoen ten einde sy

* cf. par. 3.2.3., p. 88.

** cf. par. 3.3.2., p. 95.

*** cf. par. 3.2.3., p. 88.

persoonlikheidsteorie en meetinstrumente te ontwikkel. Hiervan getuig die sowat 15 boeke en meer as 200 artikels wat hy reeds op sy eie of in medewerking met ander navorsers die lig laat sien het (Pervin, 1970). Dit het dan ook die voordeel (Pervin, 1970) tot gevolg dat Cattell se werk baie volledig is. Volgens Pervin (1970) gee dit aandag aan al die dimensies wat van belang is by 'n persoonlikheidsteorie.

HOOFSTUK 4

4. DIE NAVORSINGSOPSET

Daar sal in hierdie hoofstuk aandag geskenk word aan die navorsingstappe, meetinstrumente, asook statistiese modelle wat in hierdie ondersoek gebruik is.

4.1 DIE NAVORSINGSTAPPE WAT IN HIERDIE ONDERSOEK GEVOLG IS

Die navorsingstappe sal hier slegs bondig uiteengesit word. Die statistiese verwerking van die gegewens en die aanbieding van die resultate sal in die volgende hoofstuk weergee word.

4.1.1 Die verkryging van proefpersone

Alle eerste-vlak-toesighouers belas met toesighoudendefunksies in diens van die Bloemfonteinse munisipaliteit is geïdentifiseer. Dit is gedoen deur die ontleding van die spesifikasies van hierdie werknemers en deur onderhoude met hulle hoofde te voer (N = 85).

4.1.2 Die identifisering van die kriteria vir doeltreffende toesighouding

Deur middel van 'n deeglike literatuurstudie is 'n lys van kriteria wat met persoonlikheid verband hou en wat met doeltreffende toesighouding geassosieer blyk te wees, geïdentifiseer. Ten einde die volledigheid en toepaslikheid van die kriteria te bepaal is 'n steekproef werknemers (N = 62) versoek om die lys duidelik omskrewe kriteria deur te gaan en die ontbrekende kriteria wat hulle aan die ideale toesighouer stel, daarop in te vul. Die steekproef werknemers moes vervolgens hierdie omvattende lys van kriteria in rang-

orde plaas volgens die waarde wat hulle aan elkeen van die kriteria heg.

4.1.3 Die afneem van die persoonlikheidstoetse

Die 16-PF wat, soos reeds aangedui,* as die meetinstrument van persoonlikheid in hierdie ondersoek gebruik is, is vervolgens op al die geïdentifiseerde eerste-vlak-toesighouers afgeneem.

4.1.4 Die inwin van kriteriumtellings

Die Beoordelingskaal waarin voorsiening gemaak is vir die hoogste moontlike betroubaarheid en geldigheid, is vervolgens opgestel. Met behulp van hierdie beoordelingskaal het onmiddellike hoofde die eerste-vlak-toesighouers onder hulle beheer ten opsigte van die verskillende kriteria beoordeel.

4.1.5 Die statistiese verwerking van gegewens

Daar is vervolgens oorgegaan tot die statistiese verwerking van die ingesamelde data. Die hooftegniek wat aangewend is, is die stapsgewyse regressie-analise. Faktoranalise asook meervoudige eenrigting variansie-analise is egter ook by die statistiese verwerking van die gegewens gebruik.

4.1.6 Gevolgtrekkings en aanbevelings

Op grond van die resultate wat verkry is, het die navorser sy gevolgtrekkings en aanbevelings gevorm.

* cf. par. 3.2.2., p. 85.

4.2 DIE MEETINSTRUMENTE

4.2.1 Die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16-PF-vraelys)

4.2.1.1 Die aard en doel van die vraelys

Die 16-PF is 'n persoonlikheidsvraelys wat in teenstelling (Maas, 1975) met ander vraelyste op die totale persoonlikheid gebaseer is. Die toets berus op faktore wat met behulp van persoonlikheidsbeoordelings en deur middel van faktoranalise geïdentifiseer is. Verskillende studies (Cattell, 1950a en b; Cattell, Eber en Delhees, 1966; Cattell en Tsujioka, 1965) het die faktorstruktuur van persoonlikheid soos vervat in die 16-PF-vraelys bevestig; derhalwe beskou Cattell (Maas, 1975) hierdie eerste-ordefaktoreas die basiese grondliggende persoonlikheidstrekke van die mens.

Cattell, Eber en Tatsuoka (1970) stel die doel van die 16-PF-vraelys soos volg:

It is designed to make available in a practicable testing time, information about an individual's standing on the primary personality factors... (p. 1).

Die vraelys gee dus 'n oorsig van die individu se totale persoonlikheid. Die 16-PF-vraelys is ook by uitstek geskik om persoonlikheidsverskille (Grobler, 1973; Weyers, 1976) tussen groepe vas te stel en om persoonlikhede met mekaar te vergelyk.

4.2.1.2 Beskrywing van die vraelys

Daar bestaan tans drie vorms van die 16-PF in die Verenigde State

van Amerika. Vir elkeen van hierdie vorms bestaan daar ook 'n ekwivalente vorm. In die onderstaande tabel (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970, p. 3) word 'n uiteensetting van die verskillende vorms van die 16-PF gegee.

TABEL 4.1 DIE VERSKILLENDE VORMS VAN DIE 16-PF

Vorm	Getal items	Groep vir wie bedoel	Benaderde Toetstyd
A	187	Gewone koerantlesende publiek	50 minute
B	187	Gewone koerantlesende publiek	50 minute
C	105	Woordeskatpeil ietwat laer as die van Vorms A en B - gemiddelde volwassenes	30-40 minute
D	105	Woordeskatpeil ietwat laer as die van Vorms A en B - gemiddelde volwassenes	30-40 minute
E	128	Baie eenvoudige woordeskat-groepe met lae opvoedingspeil	30-40 minute
F	128	As 'n parallelle vorm van E; nog net in eksperimentele stadium	30-40 minute

Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970, p. 3.

Die vorms A en B van die 16-PF-vraelys is deur die RGN in Afrikaans vertaal. Alhoewel die vraelys nog nie vir Suid-Afrikaanse toestande gestandaardiseer is nie, is dit alreeds suksesvol in heelwat plaaslike ondersoeke gebruik. Resente voorbeelde van sodanige ondersoek is die werke van Botha (1971), Fourie (1972), Maas (1972), Smit (1971) en Theron (1971). Die vorm A van die 16-PF-vraelys is in hierdie ondersoek gebruik.

Daar sal nou oorgegaan word tot 'n kort beskrywing van die aard

van die sestien grondtrekke soos deur die 16-PF-vraelys gemeet. Alhoewel die werk van Maas (1975, p. 23-24, 47-64) as 'n basiese raamwerk sal dien, sal daar ook aan die werk van ander skrywers (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970, pp. 79-109; Grobler, 1973, pp. 101-116, 127-132; Madge en Du Toit, 1975; Nel, 1975; Weyers, 1976) aandag geskenk word. Daar sal nie 'n poging tot volledigheid aangewend word nie, hoofsaaklik weens die uitgebreide aard van die literatuur met betrekking tot die sestien grondtrekke.

Hierdie kort beskrywing sal soos volg aangebied word:

- * Die sielkundig-tegniese benaming (in bipolêre vorm) word eers gegee. Sommige van die terme is oorspronklike skeppings van Cattell. Deur van 'n Griekse stam gebruik te maak of deur die eerste letters van 'n beskrywende frase saam te voeg is dié terme geskep, byvoorbeeld PREMSIA van "protected emotional sensitivity" (Maas, 1975).
- * Vervolgens word die standaard simbool (alfabetiese indeks) verstrek.
- * Daarna volg populêre terme (in bipolêre vorm) vir elke trek.
- * Vervolgens sal daar kortliks kommentaar gelewer word oor die betekenis van 'n hoë of lae telling, of ander navorsingsbevindinge met betrekking tot die bepaalde trek.
- * Kennis moet geneem word dat hoë tellings op die 16-PF-vraelys ooreenkom met die beskrywing aan die regterkant, terwyl lae tellings ooreenkom met die beskrywing aan die linkerkant vir elke trek onder bespreking.

Beskrywing van Cattell se sestien eerste-ordefaktore (grondtrekke).

<u>Lae telling</u>	<u>Hoë telling</u>
Faktor A	
Sisotimie (\bar{A})	Affektotimie ($+A$)
(Terughoudend)	(Hartlikheid)
Terughoudend	Warmhartig
Afgesonder	Na-buite-lewend
Afsydig, koel	Neem deel, beleef teenoor mense
Krities	Goedgeaard, onkrities
Staan by sy eie idees	Gereed om saam te werk, hou daarvan om deel te neem
Noukeurig, objektief	Saggeaard, ongeërg
Suspisieus, skepties	Vertrouend.
Onbuigsaam	Aanpasbaar

Persone met 'n hoë $+A$ -telling is sosiaal meer aanpasbaar en kom goed met ander mense oor die weg, terwyl persone met 'n lae telling meer teruggetrokke krities en intellektueel ingestel is (Grobler, 1973). Die hoë A-persone verkies gewoonlik om met mense te werk (Maas, 1975).

Faktor B.

Lae Intelligensie (\bar{B})	Hoë Intelligensie ($+B$)
Lae geestesvermoë	Hoë geestesvermoë
Onvermoë om abstrakte probleme op te los	Goeie insig leer maklik intellektueel aanpasbaar
Gedisorganiseerd	Meer intellektuele belangstellings
Swakker oordeel	Goeie oordeel
Geneig om tou op te gooi	Volhardend

'n Hoë telling op hierdie faktor (Grobler, 1973) dui dus nie slegs op 'n hoë intelligensie nie maar ook op eienskappe soos volharding en goeie oordeel. Cattell (1966) is van mening dat hierdie skaal voldoende is vir meeste gevalle van beroepskeuring omdat dit redelik hoog korreleer met gewone intelligensietoetse.

Faktor C.

Laer Egosterkte (^-C)	Hoër Egosterkte (^+C)
Deur gevoelens beïnvloed, emosioneel minder stabiel	Emosioneel stabiel, volwasse
Raak maklik ontsteld, veranderlik	Sien die werklikheid vierkantig in die oë, kalm
Raak emosioneel tydens frustrasies	Emosioneel kalm
Veranderlik in houdings en belangstellings	Stabiel, belangstellings bly konstant
Ontduik verantwoordelikhede, gooi tou op	Realisties, emosioneel, kalm
Bekommerd	Rustig

Persone met hoë tellings is dus emosioneel stabiel, volwasse, kalm en bedaard en het konstante belangstellings. Persone met 'n lae telling raak maklik ontstig en toon meer neurotiese neigings. Hulle ontduik ook verantwoordelikheid en gooi gouer tou op.

Faktor E.

Onderdanigheid (^-E)	Dominansie (^+E)
Gehoorsaam, maklik beïnvloedbaar, volgsaam, inskiklik	Laat hom geld, aggressief, mededingend
Afhanklik	Ingestel op selfstandigheid
Maklik van stryk gebring deur gesag	Koppig
Nederig	Wil bewonder word

Hierdie grondtrek het voor- en nadele by albei pole. Cattell (1966) wys egter daarop dat 'n hoë ⁺E-telling nie noodwendig verband hou met asosiale neigings nie. Dit dui ook nie noodwendig op 'n baasspelerige persoon wat diegene onder hom treiter nie. 'n Hoë E-telling korreleer (Maas, 1975) betekenisvol met effektiewe rolinteraksie en demokratiese prosedure; die ⁺E-persoon sal byvoorbeeld vrymoediglik groepsprobleme te berde bring en nie huiwer om te kritiseer nie.

Faktor F.

Soberheid (⁻ F)	Sorgvryheid (⁺ F)
Sober, swygsaam, ernstig	Entoesiasties, geesdriftig, onbesorg
Stil, introspektief	Spraaksaam
Vol bekommernisse	Opgeruimd
Tydzaam, versigtig	Lewendig en wakker

Dus die hoë F-persone is opgewek, sorgvry, gesellig en spraaksaam terwyl die lae F-persone besorgd, teneergedruk, bot, swygsaam en bekommerd is.

Faktor G.

Laer Superegosterkte (⁻ G)	Hoër Superegosterkte (⁺ G)
Gooi maklik tou op, wispelturig	Volhardend, vasberade
Ligsinnig	Verantwoordelik
Gemaksugtig	Emosioneel gedissiplineerd
Slap, traag	Konsewent, ordelik
Onbetroubaar	Konsensieus, pligsgetrou
Verontagsaam verpligtinge teenoor mense	Gee aandag aan mense, reëls en regulasies.

Faktor ^+G korreleer negatief met pligsversuim (Maas, 1975). Persone met 'n hoë telling op hierdie faktor gooi nie maklik tou op nie en is pligsgetrou teenoor lae tellings op die teenoorgestelde pool wat persone karakteriseer wat maklik tou opgooi en wat ook onbetroubaar is.

Faktor H.

Skugterheid (^-H) (Threctia)	Sosiale vrypostigheid (^+H) (Parmia)
Skaam, bedees, sensitief vir bedreigings	Waaghalsig, ongebonde, sosiaal, vrymoedig
Skaam, teruggetrokke	Avontuurlik, hou daarvan om mense te ontmoet.
Emosioneel skugter	Responsief, joviaal
Beheersd	Impulsief
Sorgsaam, hoflik, sien gou gevare	Sorgvry, sien nie gevaartekens nie

Dit behoort uit bogaande uiteensetting duidelik te blyk waarom die tipiese ^-H -persoon (Maas, 1975) groot groepe in sosiale situasies en in die beroepslewe vermy. Maas (1975) verklaar dan ook dat die ^+H -persone se ongeïnhibeerdheid en vrymoedigheid in sosiale en ander situasies van hulle "natuurlike leiers" maak. Persone met 'n hoë telling (^+H) op hierdie faktor kom maklik met mense oor die weg en kan hulle goed in sosiale situasies handhaaf. Persone met 'n lae telling is egter baie skaam, teruggetrokke, beheersd en het 'n misplaasde minderwaardigheidsgevoel.

Faktor I.

Gehardheid (^-I) (Harria)	Emosionele gevoeligheid (^+I) (Premsia)
----------------------------------	------------------------------------------------

Nugter, ver wag min	Rusteloos, ver wag toegeneentheid en aandag
Selfstandig, aanvaar verantwoordelikheid	Afhanklik, onseker, soek hulp en simpatie
Hard (byna sinies)	Goedig, saggeaard, toegeeflik teenoor self en andere
Handel op praktiese, logiese gronde	Handel op sensitiewe intuïsie

Volgens Cattell (1950 b) verteenwoordig die negatiewe pool ("Harraria") afgelei van "hard realism" nie net 'n realistiese, praktiese, volwasse, manlike dimensie van persoonlikheid, wat groep-solidariteit moontlik maak nie, daar blyk egter ook tekens van 'n sekere mate van onbuigsaamheid en selfvoldaanheid te wees. 'n Hoë ⁺L-telling weer toon betekenisvolle korrelasies met neurotiese wanaanpassing.

Faktor L.

Gevoel van geborgenheid (⁻ L) (Alaxia)	Agterdogtigheid (⁺ L) (Protension)
Vertrouend, aanvaar omstandighede	Wantrouig, moeilik om te bedrieg
Aanvaar persoonlike onbelangrikheid	Jaloers
Aanvaar verandering	Dogmaties
Vermoed nie vyandigheid nie	Agterdogtig oor inmenging
Begrypend en permissief, verdraagsaam	Tirannies
Versoenend	Prikkelbaar

Met 'n hoë ⁺L-telling word geen paranoïese afwyking geïmpliseer nie, alhoewel dit aanvanklik Cattell (1957, p. 143; 1966, p. 363)

se bedoeling was. Dit impliseer egter wel dat sodanige persone in groepsdinamiek gewoonlik minder kohesie veroorsaak en as onpopulêr bestempel word. 'n Lae telling op hierdie faktor (Grobler, 1973) dui op 'n persoon wat aanpasbaar, vertrouend vriendelik en ekstroversief is. 'n Hoë telling weer dui op agterdog, suspisie, eiewysheid, antisosialiteit en introversie.

Faktor M.

Prakties (\bar{M})	Onkonvensioneel (^+M)
(Praxernia)	(Autia)
Doelmatig, met albei voete op die aarde	Verbeeldingryk, boheems, verstrooid
Konvensioneel, gerig op die praktiese behoeftes	Onkonvensioneel, versonke in idees
Gerig deur objektiewe werklikhede, maak staat op praktiese oordeel	Onpraktiese oordeel, word maklik verlei om nie prakties te oordeel nie

Hoë ^+M -persone is onbesorg oor die praktiese realiteite van die lewe.

Faktor N.

Naïwiteit (\bar{N})	Skerpsinnigheid (^+N)
Reguit sonder pretensies	Skerpsinnig, wêreldwys
Opreg, maar sosiaal lomp	Verfynd sosiaal bedag
Vaag en gevoelsmatig	Presies en berekend
Spontaan, natuurlik	Kunstig, byna skelm
Gebrek aan selfbegrip	Openbaar selfbegrip
Onbedrewe in die ontleding van motiewe	Goeie medemenslike oordeel
Neem genoeë met wat voorval	Ambisieus, moontlik as gevolg van 'n gevoel van onsekerheid

Volkome vertrouwe in die menslike "Slim", neem kortpaadjies.
natuur

Maas (1975) meld dat hierdie faktor in breë gestel, verteenwoordigend is van 'n sindroom van gesofistikeerde sosiale vaardighede en diplomasië ter wille van sosiale sukses en "sosiale vordering".

Faktor O.

Onverstoorbare selfversekerdheid (\bar{O})	Geneigdheid tot skuldgevoelens (^{+}O)
Selfversekerd, kalm, bedaard, selfvoldaan	Bevrees, vol selfverwyd, vol kwellings, ongerus
Opgeruimd, veerkragtig	Teneergedruk
Opportunisties, ongevoelig vir die goed- of afkeuring van an- dere	Sterk pligsgevoel, gevoelig vir die goed- of afkeuring van an- dere
Energiek	Hipochondries en ontoereikend
Geen vrese	Fobiese simptome

Maas (1975) meld dat ^{+}O -persone in groepsituasies voel dat hulle nie aanvaar word nie. Hulle voel ook nie vry om deel te neem aan besprekings nie. Hulle word verder ook deur ander beskou as skaam, oneffektiewe sprekers en struikelblokke. Daar is 'n ooreenstemming tussen faktor ^{+}O en faktor \bar{C} in die opsig dat albei egoswakheid impliseer.

Faktor Q_1 .

Konserwatisme (\bar{Q}_1)	Radikalisme ($^{+}Q_1$)
Konserwatief, respektee gevestigde idees, verdraagsaam met betrekking tot tradisionele probleme	Ondersoekend, liberaal, analities, vry-denkend

Hierdie faktor (Maas, 1975) moet nie met sosiale opstandigheid verwar word nie. Persone met hoë tellings op hierdie faktor (^+Q -persone) blyk beter ingelig te wees, meer geneig om te eksperimenteer met probleemoplossing en om ander te oorrede en lei as persone met lae tellings (^-Q). Persone met hoë tellings lewer dan ook in groepsituasies 'n betekenisvol groter bydrae tot besprekings.

Grondtrek Q_2 .

Groepafhanklikheid ($^-Q_2$)

Selfgenoegsaamheid ($^+Q_2$)

Sosiaal groep-afhanklik, 'n aanhanger en goeie volgeling

Selfgenoegsaam, vindingryk, verkies om self besluite te neem.

'n Hoë telling ($^+Q_2$) dui op 'n vasberade persoon wat so selfgenoegsaam is dat hy hom op sy eie besluite verlaat.

Faktor Q_3 .

Gebrekkige selfsentiment ($^-Q_3$)

Sterk selfsentiment ($^+Q_3$)

Onbeheersd, laks, volg eie aan-drange, verontagsaam sosiale reëls.

Selfbeheersd, oefen wilskrag uit, sosiaal korrek, het 'n goeie self-beeld.

Volgens Maas (1975) is faktor $^+Q_3$ besonder geskik om persone te selekteer as leiers in groepsituasies. Persone met hoë tellings lewer dan 'n ook groter bydrae gedurende groepbesprekings ten opsigte van probleemformulering en probleemoplossing. Madge en Du Toit (1975) meld dat hoë Q_3 -tellings aansienlike positiewe korrelasie met leierskapvermoë en doeltreffende sprekersvermoë toon. Hoë tellings dui volgens hulle ook op betroubaarheid, noukeurigheid en objektiwiteit.

Faktor Q_4 .

Lae Erg-Gespannenheid ($-Q_4$)

Hoë Erg-Gespannenheid ($+Q_4$)

Ontspanne, rustig, ongefrustreerd, kalm
 Gespanne, gefrustreerd, gejaagd, prikkelbaar

Studies in die groepdinamiek (Maas, 1975) het aangetoon dat $+Q_4$ -persone selde leiers is. Hierdie persone besit 'n oormaat energie wat nie deur die ego gehanteer en beheer kan word nie. Cattell verwys na hierdie energie as "erg-spanning".

4.2.1.3 Betroubaarheid

Cattell, Eber en Tatsuoka (1970) is van mening dat toetsbetroubaarheid bepaal sal word deur die konstruksie van die toets self, die toepassing daarvan en die wyse waarop dit nagesien word. Hul le verklaar die volgende oor die 16-PF.

The conspect reliability coefficient (agreement between two scorers) evaluates the last mentioned, and, since the 16 PF is an objectively key or machine scored test, the conspect coefficients are potentially perfect, i.e. equal 1.0. (Cattell, Eber en Tatsuoka, p. 30).

Die toets-hertoets betroubaarheidskoëffisiënt word deur skrywers (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970; Huysamen, 1980) gedefinieer as die korrelasiekoëffisiënt tussen twee toepassings van dieselfde toets. Die korrelasiekoëffisiënt wat so verkry word staan bekend as die stabiliteitskoëffisiënt. Die tydsverloop tussen die twee toepassings moet so kort wees dat die toetslinge self nie kan verander nie.

Die toets-hertoets betroubaarheidskoëffisiënt op vorm A van die

16-PF na 4-7 dae het van 0,58 vir faktor B tot 0,83 vir faktor H gewissel (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970). Daar moet in ag geneem word dat vorm A van die 16-PF 'n toets is wat uit 187 items bestaan, wat sestien verskillende faktore meet. Daar is dus tussen 10 tot 13 items per skaal of faktor. Inaggenome die feit dat toetslengte (Huysamen, 1980) die betroubaarheidskoëffisiënt beïnvloed en dus, indien 'n toets verleng word deur die toevoeging van komponente wat parallel tot die oorspronklike een is betroubaarheid daardeur verhoog word, kan hierdie betroubaarheidskoëffisiënte as bevredigend beskou word. Verder is Cattell, Eber en Tatsuoka (1970) ook van mening dat lae betroubaarheidskoëffisiënte aan die toepassingstegniek van die vraelys, eerder as aan die aard van die faktore wat gemeet word gewyt kan word.

Stabiliteitskoëffisiënte wat na ongeveer twee maande vir vorm A bereken is, wissel tussen 0,43 vir faktor B en 0,85 vir faktor I (Grobler, 1973).

4.2.1.4 Geldigheid

Cattell, Eber en Tatsuoka (1970) definieer direkte operasionele geldigheid as die mate waarin 'n bepaalde skaal ooreenstem of korreleer met die konsep wat 'n deel uitmaak van die brontrek wat gemeet word. Hierdie operasionele geldigheid word vasgestel deur die skaal met die suiwer faktor wat dit veronderstel is om te meet, te korreleer. Dit kan slegs deur middel van faktorontleding vermag word. Die direkte operasionele geldigheidskoëffisiënte vir elke faktor van vorms A en B van die 16-PF is soos volg (Cattell, Eber en Tatsuoka, 1970, p. 36):

Vorm	A	B	C	D	F	G	H	I	L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄
A	79	35	70	63	83	67	92	70	49	44	41	71	62	70	68	57
B	78	44	66	64	79	69	87	75	63	73	60	81	51	70	69	59

(Desimale punte weggelaat.)

Volgens Maas (1975) is hierdie koëffisiënt met die uitsondering van 'n paar so hoog as wat verwag kan word van 'n skaal met 10 tot 13 items.

Hierdie direkte operasionele geldigheid moet egter onderskei word van dit wat met empiriese geldigheid (Maas, 1975) bedoel word. Die geldigheid van 'n meetinstrument kan volgens Huysamen (1980) gedefinieer word "as die mate waarin dit aan sy doel beantwoord" (p. 71). Volgens hom is dit dan ook meer gepas om te verwys na die geldigheid van 'n toets vir 'n bepaalde doel. Die 16-PF het egter al in verskeie studies (Maas, 1975, p. 46) aan empiriese geldigheid voldoen en talle voorbeelde van empiriese geldigheid ook in die bedryf- en voorligtingsielkunde is al gerapporteer.

Maas (1975) lewer die volgende evaluerende kommentaar oor die 16-PF:

Globaal gesien, kan die 16-PF dus as 'n betroubare en geldige meetinstrument beskou word (p. 46).

4.2.2 Die Kriteriummeting

Guion en Gottier* (1965) meld in 'n bespreking oor die geldigheid

* cf. par. 1.1., p. 8.

van persoonlikheidstoetse vir die keuring van personeel in die bedryf dat die kriteriummetings wat in die verlede vir hierdie geldigheidsbepaling gebruik is, dikwels onvanpas was. Daar sal in hierdie ondersoek kriteriummetings gebruik word wat aan persoonlikheid verwant is en wat met doeltreffende toesighouding geassosieer word. Soos reeds aangedui* was die eerste stap in die verkryging van 'n kriteriummeting die samestelling van 'n lys van kriteria uit die literatuur, wat aan bogenoemde vereistes voldoen.

4.2.2.1 Die lys van kriteria

A. Selfbeheersing of Emosionele kontrole

Selfbeheersing of emosionele kontrole impliseer dat die persoon in beheer is van sy emosies, dit wil sê hy tree rasioneel op en laat nie toe dat sy emosies oor hom die oorhand kry nie. 'n Persoon wat oor hierdie kwaliteit beskik, is nie buierig nie en raak ook nie maklik opvlieënd nie. Volgens Halsey (1953) impliseer dit nie noodwendig die eliminering van emosies nie, maar die beoefening van kontrole daaroor. Hy stel dit soos volg:

The effort, therefore, should not be to eliminate the emotions but to control and channel them rather than to let them control us, so to restrain and direct them that they never cause us to say or do anything unfair or untactful or which will in any other way tear down the structure of success in supervision that we are building (p. 20).

Volgens Freeman en Taylor (1950) is emosionele kontrole een van dié belangrike persoonlikheidseienskappe van 'n leier. Maier (1973)

* cf. par. 4.1.2., p. 107.

toon aan dat emosionele stabiliteit verband hou met sukses as toesighouer. Mandell (1964) meld dat emosionele volwassenheid en self-kontrole van die belangrikste persoonlikheidseienskappe is waaroor 'n toesighouer moet beskik. Emosionele stabiliteit word ook deur die nasionale Instituut vir Bedryfsielkunde (Brittanje, 1951) beskou as 'n belangrike persoonlike kwaliteit waaroor 'n toesighouer moet beskik.

In aansluiting by bogenoemde rapporteer die volgende skrywers (Argyris, 1953; Bass, McGhee, Hawkins, Young en Gebel, 1953; Guilford, 1954; Borg en Tupes, 1958; Brown, 1964; Cattell en Stice, 1954; Ghiselli en Barthol, 1956; Holtzman, 1952; Jenkins en Blackman, 1956; Kiessling en Kalish, 1961; Martin, Gross en Darley, 1952) in studies oor die invloed van persoonlikheidseienskappe op leierskap, positiewe resultate ten opsigte van die gunstige invloed (Stodgill, 1974, p. 73) van emosionele kontrole of emosionele gebalanseerdheid op effektiewe leierskap.

B. Buigsaamheid of aanpasbaarheid

Hierdie kwaliteit impliseer dat die toesighouer aanpasbaar is by veranderende omstandighede. Hy is bereid om gevestigde beskouinge te verander indien dit nodig blyk te wees. Deep (1978) huldig die mening dat die veranderende omgewing en die verskillende ondergeskiktes buigsaamheid van die toesighouer vereis. Die toesighouer moet konflik kan aanvaar en dit saam met sy ondergeskiktes (spanlede) kan deurwerk. Deur dit as groep positief te hanteer, kan innovasie en groei plaasvind (Myers, 1970). Mandell (1964) is nog 'n skrywer wat die belangrikheid van aanpasbaarheid of buig=

saamheid as 'n persoonlikheidseienskap waaroor die toesighouer moet beskik, beklemtoon. Porter (1961) vind ook in 'n studie dat buigsaamheid 'n belangrike eienskap is waaroor lae vlak- sowel as middel vlak bestuurders moet beskik.

Volgens Freeman en Taylor (1950) is sosiale aanpasbaarheid 'n baie belangrike persoonlikheidseienskap waaroor 'n leier moet beskik. Penfield (1971) identifiseer in 'n studie waarin hy 'n biografiese vraelys as meetinstrument gebruik, "algemene sosiale aanpasbaarheid" as 'n goeie voorspeller van sukses as toesighouer. Volgens Likert (1958) speel aanpasbaarheid 'n baie belangrike rol by effektiewe toesighouding. Hy laat homself soos volg uit:

Supervision is, therefore, always an adaptive process. A leader to be effective, must always adapt his behavior to fit the expectations, values and interpersonal skills of those with whom he is interacting (Likert, 1958, p. 327).

Vergelyk ook paragraaf 2.5.4.8., p. 50.

C. Samewerkend (cooperativeness)

Die toesighouer wat oor hierdie eienskap beskik, is gretig om werkers te help wanneer hulle hulp nodig het. Dit sluit aan by die mening van Reber en Terry (1975, p. 21) dat die hoof taak van die toesighouer die verkryging van die samewerking van die lede in sy werkgroep is. Die toesighouer moet die samewerking van die groep lede kan verkry en fasiliteer. Om dit te kan doen sal hy goed met die groep moet skakel en saamwerk. Dit sal ook 'n belangrike rol speel by die motivering van die werkers en sal die toesighouer se

taak as aktiewe koördineerder vergemaklik. Du Brin (1981) meld dat die effektiewe leier ondersteunende gedrag teenoor ondergeskiktes openbaar, opreg in hulle belangstel en deelname deur hulle aanmoedig. In aansluiting hierby huldig die Nasionale Instituut vir Bedryfsielkunde (1951) ook die mening dat samewerking 'n belangrike persoonlikheidseienskap is waaroor die toesighouer moet beskik. Goode (1951) weer meld dat die suksesvolle leier bewus is van die belangrikheid van samewerking (cooperative effort).

Volgens Maier (1973) is samewerking (cooperativeness) 'n persoonlikheidseienskap wat betekenisvol tot sukses as toesighouer bydra. Hierdie bevinding word ondersteun in 'n studie, uitgevoer deur Porter (1961). Hy bevind dat lae-vlak-bestuurders samewerking as die belangrikste persoonlikheidstrek beskou vir suksesvolle funksionering in hulle poste. Steun vir die resultate wat Porter (1961) in sy studie verkry, word gevind in 'n studie uitgevoer deur Du Brin (1964). Hy sê onder meer die volgende:

The leader, by virtue of his position, is more likely to be concerned with group activities and the needs of the group. Secondly it is common industrial practice to select those men for leadership positions who show positive interest in people and who appear to possess human relations skills (p. 55).

Die volgende skrywers vermeld ook in studies die positiewe invloed van samewerking asook die vermoë om samewerking te verkry (Argyris, 1953; Guilford, 1952; Stephenson, 1959) op effektiewe leierskap.

D. Selfvertroue

Selfvertroue impliseer dat die toesighouer vertroue in sy eie

vaardigheid, kennis of bekwaamheid het. Volgens Deep (1978) is selfvertroue een van die belangrikste persoonlikheidseienskappe waaroor die suksesvolle leier moet beskik en wel om die volgende redes:

- (i) Selfvertroue is aansteeklik. Dit laat die ondergeskiktes met 'n gevoel van sekerheid en dus is hulle geneig om eerder die besluite van 'n leier wat selfvertroue openbaar te aanvaar as een wat nie oor selfvertroue beskik nie.
- (ii) Selfvertroue is noodsaaklik vir 'n leier wat 'n deelnemende bestuurstyl wil gebruik. Indien hy nie oor genoegsame selfvertroue beskik nie, sal hy dit moeilik vind om genoegsame vertroue in ondergeskiktes te stel om die risiko wat die delegering van verantwoordelikheid meebring te aanvaar. Die leier met min selfvertroue kan ook bedreig voel deur die prestasies van ondergeskiktes en daarom poog om meer direkte beheer oor hulle uit te oefen.
- (iii) Selfvertroue is 'n noodsaaklike voorvereiste vir effektiewe besluitneming. Die leier (eerste-vlak-toesighouer) moet oor die nodige selfvertroue beskik om 'n keuse te maak tussen die moontlike alternatiewe oplossings vir 'n probleem. Hy moet dan by sy besluit bly (back that decision), sodat dit geïmplimenteer kan word.
- (iv) Selfvertroue het 'n geweldige impak op die toesighouer se invloed. Die leier met selfvertroue beskik heelwaarskynlik oor deskundige- of verwysingsmag*, die twee voordelig-

* cf. par. 2.7.4., p. 68.

ste tipes van leierskapsinvloed.

Schiller (1961) meld dat ego-sterkte soos gemeet deur 'n ego-sterkte-skaal, 'n verband toon met leierskapsgedrag. Hy is van mening dat hierdie ego-sterkte-skaal 'n meting van leierskapvermoë en -potensiaal kan gee. Kipnis en Lane (1962) meld dat 'n gebrek aan selfvertroue 'n negatiewe invloed op leierskap het. Bowers (1963) meld dat daar 'n verband tussen die eie-waarde (selfesteem) van die laervlak-toesighouer en die leierskapstyl wat hy beoefen, bestaan. Hy rapporteer 'n hoë betekenisvolle positiewe korrelasie tussen die ondersteunende gedrag wat dié toesighouer teenoor ondergeskiktes openbaar en die toesighouer se gevoel van eiewaarde, asook 'n positiewe korrelasie tussen die toesighouer se eiewaarde en sy persepsie van ondergeskiktes se houding teenoor hom. Du Brin (1981) beklemtoon ook die belangrikheid van selfvertroue as persoonlikheidstrek waaroor 'n leier moet beskik.

Die volgende skrywers (Baker, Ware, Spires en Osborn, 1966; Cattell en Stice, 1954; Donovan, 1971; Dunteman en Bass, 1963; Ghiselli, 1971; Ghiselli, 1963; Ghiselli, 1959; Goldberg, 1955; Gruenfeld en Weisenberg, 1966; Guilford, 1952; Horbert en Dunning, 1967; Kiesling en Kalish, 1961; Mandell, 1964; Nasionale Instituut vir Bedryfsielkunde, 1951; Wollowick en McNamara, 1969) bevestig almal die belangrike invloed wat selfvertroue op leierskap of toesighoudende gedrag het. Daar is ook reeds in die bespreking oor die vaardighede wat die eerste-vlak-toesighouer se taak van hom vereis, na selfvertroue verwys.

E. Inisiatief

Met inisiatief word bedoel dat die toesighouer oor ondernemingsgees beskik. Hy kan tot handeling oorgaan sonder dat hy daartoe aangepor moet word. Halsey (1951) omskryf inisiatief, soos wat dit op toesighouding betrekking het, soos volg:

Initiative is the capacity for assuming responsibility and for starting and doing things, the ability to carry through an undertaking without requiring too detailed supervision (p. 14).

Halsey (1951) is dan ook van mening, dat ten einde oor inisiatief te beskik 'n persoon ook oor selfvertroue moet beskik. Volgens Du Brin (1981) het inisiatief hoofsaaklik twee fasette. Die een verwys na 'n "self-starting ability". Dit dui op die bereidheid van 'n persoon om tot handeling oor te gaan sonder dat hy daartoe gestimuleer of aangepor moet word. Die ander faset is vir hom die vermoë om probleme of geleenthede waaraan aandag geskenk moet word, te identifiseer. Ghiselli (1971, 1960, 1959, 1956) is 'n ander skrywer wat baie aandag geskenk het aan inisiatief as 'n persoonlikheidstrek wat 'n besondere invloed op toesighouding of bestuur uitoefen. In 'n studie (Ghiselli, 1956) oor die vergelyking van die rolpersepsies van suksesvolle en onsuksesvolle toesighouers, meld hy dat suksesvolle toesighouers onder meer die volgende rolpersepsie rapporteer:

He feels that he must exercise certain independence of thought and action: plans and decisions are an integral part of his work and cannot be left solely to his superiors (Ghiselli, 1956, p. 243).

Inisiatief as 'n persoonlikheidstrek wat tot die sukses van 'n leier bydra, word ook deur Geier (1967), Harrel (1966), Porter (1958) vermeld.

F. Entoesiasme

Dit dui op geesdrif. 'n Toesighouer wat oor entoesiasme beskik, spoor sy werkers aan en besiel hulle. Hierdie persoon verbind homself met volkome oorgawe aan sy gestelde doelwit of ideaal en in die poging om dit te bereik, word hy nie maklik deur probleme oorwin nie, maar oorbrug dit eerder.

Volgens Haley (1953) is entoesiasme 'n belangrike kwaliteit waaroor 'n persoon moet beskik ten einde suksesvol te wees in die toesighouding oor mense. Goode (1951) meld dan ook die volgende omtrent die suksesvolle leier in 'n bedryfsorganisasie.

The leader has a powerful inner drive or motivation which impels him to strive for accomplishment (p. 349).

Geier (1967) meld dat Stogdill in 'n deurtastende ondersoek van die literatuur entoesiasme as een van die sogenaamde "leierskapstrekke" geïdentifiseer het. In aansluiting hierby rapporteer Gibb (1949) asook Lemann en Soloman (1952) positiewe resultate oor die invloed van entoesiasme op leierskap. Die belangrikheid van entoesiasme op bestuursvlak word ook deur Sterner (1974) beklemtoon.

G. Aktief of energiek (energetic)

Die toesighouer wat oor hierdie kwaliteit beskik, sal 'n groot mate van deelname openbaar en sal geneig wees om op die voorpunt te

wees wanneer 'n nuwe taak of aktiwiteit aangepak of uitgevoer moet word.

Lana, Vaugh en McGinnies (1960), asook Hayes, Melzer en Bouma (1968) wys daarop dat lede wat 'n groot mate van deelname in die groep openbaar, gewoonlik as leiers waargeneem word. Die mees aktiewe lede verkry gewoonlik hoë status tussen die ander lede en word die meeste as leiers verkies. Borg en Tupes (1958) rapporteer 'n beduidende korrelasie (op die 1%-peil) tussen die persoonlikheidstrek "energiek" (energetic) en tellings wat persone in 'n groepsituasie op die kriterium, leierskap behaal het. In aansluiting by bogenoemde meld Ghiselli en Barthol (1956) dat suksesvolle toesighouers hulleself as energiek waarneem. Dit is in ooreenstemming met die resultate wat Porter (1961) rapporteer. Hy meld dat lae-vlak-bestuurders (bottom management) dié persoonlikheidstrek as belangrik beskou vir suksesvolle funksionering in die poste.

Daar is ook heelparty ander skrywers (Bass, McGhee, Hawkins, Young en Gebel, 1953; Bray en Grant, 1966; Chapple en Donald, 1946; Gordon, 1963; Prien en Culler, 1964; Wollowick en McNamara, 1969) wat positiewe resultate rapporteer ten opsigte van die gunstige invloed van die persoonlikheidstrek aktief of energiek op leierskap.

H. Selfgeldiging of sosiale dominansie

Hierdie kwaliteit impliseer dat die toesighouer hom nie deur die groep sal laat oorheers nie. Hy moet leiding aan die groep kan gee. Die toesighouer se taak bring noodwendig mee dat hy dikwels

besluite moet neem (Donovan, 1971). Die tyd waarin hy tot 'n besluit moet kom, is ook dikwels beperk. Nie alleen moet hy oor die nodige selfvertroue beskik om die beste oplossing vir 'n probleem te kies nie, maar hy moet ook in die besluitnemingsproses sover moontlik die samewerking van sy ondergeskiktes verkry indien die besluit hulle raak. Almal kan egter nie altyd tevrede gestel word nie. Dus moet die toesighouer ook oor die nodige selfgelding of sosiale dominansie beskik om hom nie deur lede in sy werkgroep te laat oorheers nie en om besluite effektief deur te voer. Effektiewe leierskap vereis dikwels direkte optrede van die leier, dit impliseer egter nie noodwendig die toepassing van 'n outokratiese bestuurstyl nie.

Borg en Tupes (1958) rapporteer 'n betekenisvolle korrelasie tussen selfgelding en tellings wat persone in 'n groepsituasie op die kriterium, leierskap, behaal. In 'n deeglike studie van die literatuur identifiseer Stogdill (1948) dominansie as een van die sogenaamde "leierskapstrekke". Die positiewe invloed wat selfgelding of dominansie op suksesvolle leierskap het, word ook deur die volgende skrywers (Beer, Buchout, Rorowitz en Levy, 1959; Bray en Grant, 1966; Cattell en Stice, 1954; Chapple en Donald, 1946; Grant en Bray, 1969; Gruenfeld en Weissenberg, 1966; Hardesty en Jones, 1968; Lindsey, 1955; Meyer, 1959; Miner, 1968; Rychlak, 1963; Tupes, Carp en Borg, 1958; Wollowick en McNamara, 1969) bevestig.

I. Deursettingsvermoë (persistence, perseverance)

Dit dui op die vermoë om met 'n aktiwiteit waarmee begin is, voort

te gaan ten spyte van teenstand of probleme. Die toesighouer moet nie net oor die selfvertroue en insisiatief beskik om take aan te pak nie, maar ook oor die dryfkrag om dié take uit te voer. Hierdie kriterium blyk ooreenstemming te toon met die persoonlikheidseienskap, "Persoonlike dryfkrag", wat reeds vermeld is.*

In aansluiting by bogenoemde meld Geier (1967) dat deursettingsvermoë in die literatuur as 'n leierskapstrek geïdentifiseer is. In 'n vergelyking van leiers met nie-leiers op grond van tellings behaal op die 16-PF-vraelys, meld Cattell en Stice (1954) onder meer 'n betekenisvolle verskil tussen die twee groepe op faktor G (Superegosterkte). Hierdie faktor (Maas, 1975) toon 'n negatiewe korrelasie met pligsversuim. Die positiewe invloed van deursettingsvermoë op effektiewe leierskap word ook deur Drake (1944), Pinard (1932), Webb (1915), Zeleny (1939) vermeld.

J. Ekstroversie of sosialiseerbaarheid (sociability)

'n Persoon wat oor hierdie kwaliteit beskik, is na buite gekeer. Hy stel baie in ander mense belang, hou van hulle geselskap en wil met hulle kontak maak en tussen hulle wees. So 'n persoon kommunikeer maklik met mense.

Vroeëre melding** wat reeds van hierdie persoonlikheidseienskap gemaak is, suggereer die belangrikheid daarvan by toesighouding.

* cf. par. 2.5.4.9., p. 50.

** cf. par. 2.5.4.3., p. 48.

Porter (1961) bevind dan ook dat lae-vlak-bestuurders dié persoonlikheidstrek as 'n belangrike persoonlikheidseienskap beskou wat tot sukses in die poste kan bydra. In aansluiting hierby meld Henney (1975) na 'n studie oor die persoonlikheidseienskappe van 'n groep bestuurders, dat dit blyk asof die toesighouers (superintendents) in dié studie sosiaal na-buite-lewende (socially outgoing) persone is. Borg en Tupes (1958) weer rapporteer 'n betekenisvolle korrelasie tussen ekstroversie en tellings wat persone op die kriterium, leierskap, in 'n groepsituasie behaal.

Du Brin (1964), Gibb (1949), Harrell (1966), asook Hicks en Stone (1962) rapporteer almal positiewe resultate ten opsigte van die invloed van ekstroversie of sosialiseerbaarheid op effektiewe leierskap.

K. Rasionaliteit

Deep (1978) omskryf rasionaliteit soos volg:

Rationality refers to actions that are taken as the result of reasoning rather than as the result of emotional consideration or the use of intuition (p. 80).

Hy verklaar dan ook dat rasionaliteit 'n belangrike persoonlike kwaliteit is waaroor die effektiewe leier moet beskik. Die toesighouer moet oor die vermoë beskik om 'n situasie vinnig op te som en die realiteite in ag te neem ten einde dan die beste moontlike besluit te kan neem. Ghiselli en Barthol (1956) meld dan ook dat die selfbeskrywings wat betekenisvol op die 5%-peil tussen suksesvolle en onsuksesvolle toesighouers onderskei het,

onder andere aspekte soos planmatigheid en helderdenkendheid (clear thinking) was. Hierdie bevinding word ondersteun in 'n studie uitgevoer deur Porter (1959). Hy meld dat eerste-vlak-toesighouers hulself as logies en planmatig beskryf. Hy meld ook in 'n ander studie (Porter, 1961) dat lae-vlak-bestuurders die persoonlikheidstrek, "intelligent" as belangrik beskou vir effektiewe funksionering in die lae-vlak-bestuursposte.

Rasionaliteit soos hier gedefinieer, sal 'n verband met algemene intelligensie toon, aangesien dit abstrakte denke, sowel as 'n logiese redeneervermoë vereis. Langenhoven (1978) kombineer verskillende definisies oor verstandelike vermoë om dit soos volg te omskryf:

...die vermoë om te verstaan of te begryp, verhoudings in te sien, te oordeel, te leer, by nuwe situasies aan te pas, probleme op te los, abstrak of skeppend te dink (p. 27).

Du Brin (1981) meld dat intelligensievlak algemeen gebruik word om leiers vir leierskapposisies te keur. In aansluiting hierby meld Cattell (1966) dat die grondtrek B (Hoë intelligensie) van die 16-PF redelik hoog korreleer met gewone intelligensietoetse en in meeste gevalle voldoende is vir beroepskeuring. Die belangrikheid van rasionaliteit as 'n persoonlikheidseienskap waaroor die effektiewe toesighouer moet beskik, blyk ook uit die vorige bespreking wat aan die persoonlikheidseienskap gewy is.*

* cf. par. 2.5.4.7., p. 49.

L. Verantwoordelikheid

Hierdie kwaliteit verwys na 'n persoon wat nie roekeloos is nie, maar wat die moontlike gevolge van sy optrede voorsien. 'n Belangrike aspek van die organisasieteorie wat hierby aansluit, is die sogenaamde eenheid van bevel. In hierdie verband vermeld Sartain en Baker (1965) die volgende:

Each employee in the organization should receive orders from, and report to, only one supervisor (p. 49).

Dit bring dus mee dat die eerste-vlak-toesighouer die verantwoordelikheid vir die afdeling of werkgroep waarvoor hy bevelvoer, moet aanvaar (Marx, 1979). Dit is dus nie verbasend nie dat verantwoordelikheid beskou word as 'n belangrike persoonlikheids-eienskap (Roach, 1956; Kay, 1959) waarvoor die toesighouer moet beskik.* Die toesighouer moet nie net verantwoordelik optree nie, maar moet ook bereid wees om verantwoordelikheid te aanvaar. Skrywers soos Beer, Buchout, Rorowitz en Levy (1959), Gough, McClosky en Meehl (1952), Medow en Zander (1965), Roff (1950), vermeld die positiewe invloed wat verantwoordelikheid in die nastreef van doelwitte op effektiewe leierskap het. In aansluiting hierby meld Ghiselli (1956) dat die suksesvolle toesighouer sy verantwoordelikheid breed definieer, dit wil sê hy aanvaar dat hy 'n sekere werk het om te verrig en nie slegs 'n aantal opgelegde take nie. Porter (1959) meld ook in 'n studie dat eerste-vlak-toesighouers hulleself as verantwoordelike persone beskou.

M. Objektiwiteit

Die toesighouer wat oor hierdie kwaliteit beskik, bied gelyke be-

* cf. par. 2.5.4.5. p. 49.

handeling aan al die werkers en sal nie sommige ten koste van ander bevoordeel nie.

Die belangrikheid van hierdie kwaliteit vir suksesvolle toesig-houding word deur Halsey (1953) beklemtoon. Hy verklaar onder meer:

The quality considered most important by the majority of the groups of supervisors with whom I have discussed the subject and the quality the lack of which causes more employee grievances than any other is "fairness". It is the only safe foundation for any lasting success in supervising people (p. 13).

Skrywers soos Deep (1978), Kay (1959), Peres (1962), Porter (1959), Roach (1956), Wernimont (1971) beklemtoon almal objektiwiteit as 'n kwaliteit waaroor die suksesvolle toesighouer moet beskik.

N. Prakties

Hierdie kwaliteit impliseer dat 'n persoon die praktiese realiteite in 'n situasie in aanmerking sal neem en nie in 'n verbeeldingswêreld sal leef nie. Die persoon wat hierdie kwaliteit besit, sal oor die vermoë beskik om effektiewe werkgewoontes te ontwikkel, dit wil sê, die persoon is prakties gerig met albei voete op die aarde.

Die volgende aanhaling (Du Brin, 1981) kan beskou word as 'n aanduiding van die belangrikheid van so 'n praktiese ingesteldheid by toesighouding:

Effective work habits are helpful, if not essential, in

most leadership situations. Even if directing the activities of artistic, free-spirited individuals, the leader contributes to organizational effectiveness if he or she is well organized (Du Brin, 1981, p. 147).

In aansluiting by bogenoemde verklaar Drucker (1966) ook dat effektiewe werkgewoontes bydra tot sukses as bestuurder. Ghiselli (1956) meld dat die suksesvolle toesighouers wat hy in 'n ondersoek ingesluit het, hulleself as planmatig (planful) beskryf het. Porter (1959) rapporteer soortgelyke bevindinge, naamlik dat eerste-vlak-toesighouers hulself as planmatig en prakties beskryf.

O. Empatie

Empatie word deur sielkundiges beskou as een van die kritiese vereistes vir goeie interpersoonlike verhoudinge (Nel, 1979). Empatie kan omskryf word as die vermoë om jouself in 'n ander persoon se gevoelens en denke te projekteer en tog 'n objektiewe standpunt te behou (Deep, 1978; Reber en Terry, 1975). Dit is 'n belangrike aspek van die toesighouer se taak. Hoe beter hy daartoe kan bydra om die werker se behoeftes te bevredig (Davis, 1972; Du Brin, 1981; Reber en Terry, 1975), hoe groter sal die bereidwilligheid van die werkers wees om saam te werk ter bereiking van ondernemingsdoelwitte. 'n Empatiese ingesteldheid word vereis ten einde bewus te wees van die werkers se behoeftes. Konsiderasie* sowel as die persoonlikheidseienskap, sensitiwiteit**, soos reeds vermeld, gee 'n duidelike aanduiding van die belangrike

* cf. par. 2.7.1., p. 62.

** cf. par. 2.5.4.2., p. 47.

invloed wat 'n empatiese ingesteldheid op effektiewe toesighouing het. Deep (1978) meld ook dat empatie essensieel is vir die effektiewe vloei van kommunikasie tussen die toesighouer en ondergeskiktes. Voordat die leier opwaartse kommunikasie in die werkgroep kan inisieer, moet hy bewus wees van die faktore wat werkers soms verhinder om belangrike inligting opwaarts deur te gee. Empatie fasiliteer ook afwaartse kommunikasie. 'n Leier wat bewus is van die gevoelens van sy ondergeskiktes, kan die impak wat sekere inligting op hulle sal hê, voorspel. Dus, dié leier sal weet of belangrike kommunikasie wat op die werkers gerig is, deur hulle gehoor sal word of nie, verstaan sal word of nie en of dit gehoorsaam sal word.

Deep (1978), Jarard (1956), Patton (1954), asook Reber en Terry (1975) is almal skrywers wat die belangrikheid van empatie as 'n kwaliteit waaroor die effektiewe toesighouer moet beskik beklemtoon.

P. Takt (tact, diplomacy)

Die toesighouer moet nie net bewus wees van ondergeskiktes se gevoelens nie, maar dit moet ook in sy optrede teenoor hulle weerspieël word. Takt is dus daardie vaardigheid wat 'n persoon tot effektiewe sosiale interaksie in staat stel.

Die suksesvolle toesighouer besit die vermoë om die lojaliteit en ondersteuning van sy ondergeskiktes te verkry deur sodanige optrede wat hulle laat voel dat hulle 'n belangrike rol speel in wat ookal gedoen word. Die eerste-vlak-toesighouer se hoofsaak

(Reber en Terry, 1975) is die verkryging van die samewerking van die lede in sy werkgroep. Dit is dus duidelik dat die eerstevlak-toesighouer oor die nodige sosiale vaardigheid moet beskik wat hom tot effektiewe sosiale interaksie in staat stel en dus moet hy oor takt beskik.

Halsey (1953) en Kay (1959) is die mening toegedaan dat die suksesvolle eerste-vlak-toesighouer oor takt moet beskik. Positiewe bevindinge oor die gunstige invloed van takt of diplomاسie op effektiewe leierskap word ook deur die volgende skrywers (Holtzman, 1952; Tarnopol, 1958) vermeld.

4.2.2.2 Die werkerevaluering

Nadat bogenoemde lys kriteria* uit die literatuur geïdentifiseer is, is dit aan 'n steekproef werkers vir evaluering voorgelê. 'n Totaal van 62 bruikbare vraelyste is terugontvang. Die werkers het die kriteria soos volg in rangorde geplaas:

* cf. par. 4.1.2., p. 107.

TABEL 4.2 : DIE WERKEREVALUERING

Kriterium	Aantal persone wat dié kriterium beskou as een van die belangrikste drie kriteria waaroor die doeltreffende toesighouer moet beskik.	Rangorde
Inisiatief	27	1
Selfvertroue	20	2
Verantwoordelikheid	20	2
Selfbeheersing	18	3
Entoesiasme	14	4
Empatie	13	5
Objektief	12	6
Takt	12	6
Samewerkend	10	7
Deursettingsvermoë	9	8
Selfgelding	8	9
Rasionaliteit	6	10
Prakties	5	11
Aktief	3	12
Ekstroversie	3	12
Buigsaam	2	13

Soos verwag kan word, toon bogenoemde beoordeling 'n omgekeerde verband met die proefpersone se beoordeling volgens dit wat hulle as die onbelangrikste drie kriteria beskou. Die proefpersone is ook die geleentheid gegee om ontbrekende kriteria wat hulle aan die ideale toesighouer stel, aan te teken. Geen addisionele kriterium wat aan persoonlikheid verwant is, kon geïdentifiseer word nie. Dit het hierdie navorser tot die gevolgtrekking laat kom dat hierdie lys van kriteria as 'n omvattende lys vir die doeleindes van hierdie ondersoek beskou kan word. Die feit dat al bogenoemde kriteria in hierdie ondersoek ingesluit is, sluit aan

by die mening wat Stogdill (1974) huldig, naamlik:

The characteristics, considered singly, hold little diagnostic or predictive significance. In combination, it would appear that they interact to generate personality dynamics advantageous to the person seeking the responsibilities of leadership. The conclusion that personality is a factor in leadership differentiation does not represent a return to the trait approach. It does represent a sensible modification of the extreme situationist point of view (p. 82).

Stogdill (1974) meld verder dat by die benadering waarvolgens persoonlikheid as 'n faktor in leierskapdifferensiasie beskou word, persoonlikheidsveranderlikes nie beskou word "in an atomic fashion suggesting that each trait acted singly to determine leadership effects" (p. 82), nie. Die kumulatiewe invloed van die veranderlikes is eerder van belang.

4.2.2.3 Die beoordelingskaal

Nunnally (1978) wys daarop dat ongeag watter metode van persoonlikheidsmeting* gebruik word, daar noodwendig swaar op die rapportering deur mense van óf hulle eie persoonlikheidseienskappe óf dié van ander persone s'n gesteun sal moet word. Dit is gewoonlik ook die geval met die kriteriummeting wanneer 'n persoonlikheidstoets in 'n geldigheidstudie of soortgelyke studie betrek word. Wanneer objektiewe maatstawwe van kriteriumgedrag ontbreek (Huysamen, 1980), word dikwels van beoordelings (ratings) gebruik gemaak. Navorsers wend hulle dikwels tot beoordeling=

* cf. par. 3.1.2., p. 76.

skale ten einde 'n getrouer beeld van die proefpersoon se werklike gedrag te verkry. Verder is navorsers ook dikwels as gevolg van die gebrek aan ander metodes, op die gebruik van hierdie soort metingsmetode aangewys. Huysamen (1980) meld dan ook nog verder dat veel gedoen kan word om die moontlike gebreke van beoordelingskale te voorkom. Aangesien die kriteriummeting in hierdie ondersoek deur middel van 'n beoordelingskaal verkry is, sal daar vervolgens onder meer ook aan bogenoemde voorkomingsmaatreëls aandag geskenk word.

A. Betroubaarheid en geldigheid

Navorsing suggereer (Huysamen, 1980) dat dit wenslik is om ten minste vyf skaalpunkte of meer per item in 'n beoordelingskaal te gebruik. Alhoewel betroubaarheid verder verhoog namate meer as vyf skaalpunkte gebruik word, kan te veel skaalpunkte, twaalf en meer, te moeilike diskriminasies van beoordelaars vereis. Daar is gevolglik in hierdie ondersoek van 'n beoordelingskaal met 10 skaalpunkte per item gebruik gemaak. Vyf moontlike kategorieë van prestasie is omskryf om beoordelings te vergemaklik. Binne hierdie kategorieë kon prestasie nog verder varieer in ooreenstemming met die tien skaalpunkte wat verskaf is. Beoordeling het dus die toekenning van 'n punt uit tien behels.

Die kriteria ten opsigte waarvan die evaluering gedoen moes word, is omskryf ten einde enige onsekerheid by die beoordelaars uit die weg te ruim. Huysamen (1980) meld ook verder dat die lae betroubaarheid en geldigheid van beoordelingskale wat in sommige gevalle geld, dikwels gewyt kan word aan onvoldoende geleentheid vir be-

oordelaars om proefpersone waar te neem in omstandighede wat gunstig is vir die openbaring van die attribuut wat beoordeel moet word. Die beoordelaars in hierdie studie was goed bekend met die persone wat hulle moes beoordeel en het in noue kontak met hulle saamgewerk.

Ten einde die beoordelingskaal vir enige moontlike gebreke te toets, is 'n voorstudie uitgevoer. 'n Gevallestudie, waarin gedragsmanifestasies wat elkeen van die verskillende kriteria verteenwoordig, is saamgestel. 'n Steekproef beoordelaars wat die meerderheid van die toesighouers moes beoordeel, is versoek om die gevallestudie te beoordeel. Beoordeling moes geskied aan die hand van die beoordelingskaal wat aan hulle verskaf is. 'n Interkorrelasiematriks, waarvolgens die interkorrelasie van elke beoordelaar se beoordeling met elke ander beoordelaar se beoordeling vergelyk kan word, is bereken. Hierdie interkorrelasiematriks is bereken op grond van al die tellings wat elke beoordelaar op al die kriteria wat hy beoordeel het, toegeken het. Die interkorrelasiematriks word vervolgens verskaf.

TABEL 4.3 INTERKORRELASIEMATRIKS VIR BEOORDELAARS

Die tabel toon die interkorrelasies tussen die verskillende beoordelings. Direk onder elke korrelasiekoëffisiënt word die betroubaarheidspeil daarvan aangedui (p. 146).

TABEL 4.3. INTERKORRELASIEMATRIKS VIR BEOORDELAARS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	1.0000 p= .000	.8960 p= .000	.8639 p= .000	.8951 p= .000	.9195 p= .000	.8523 p= .000	.7158 p= .002	.8951 p= .000	.7903 p= .000	.8269 p= .000	.8558 p= .000
X2	.8960 p= .000	1.0000 p= .000	.7964 p= .000	.8635 p= .000	.8282 p= .000	.7985 p= .000	.7097 p= .002	.8341 p= .000	.7490 p= .001	.7925 p= .000	.7863 p= .000
X3	.8639 p= .000	.7964 p= .000	1.0000 p= .000	.9043 p= .000	.7919 p= .000	.7590 p= .001	.7323 p= .001	.7905 p= .000	.7486 p= .001	.6344 p= .000	.7764 p= .000
X4	.8951 p= .000	.8635 p= .000	.9043 p= .000	1.0000 p= .000	.7971 p= .000	.8115 p= .000	.7163 p= .002	.7552 p= .001	.7479 p= .001	.7551 p= .001	.8309 p= .000
X5	.9195 p= .000	.8282 p= .000	.7919 p= .000	.7971 p= .000	1.0000 p= .000	.9146 p= .000	.7085 p= .002	.8313 p= .000	.7701 p= .000	.6922 p= .003	.8277 p= .000
X6	.8523 p= .000	.7985 p= .000	.7590 p= .001	.8115 p= .000	.9146 p= .000	1.0000 p= .000	.6490 p= .007	.7133 p= .002	.7257 p= .001	.7644 p= .001	.7946 p= .000
X7	.7158 p= .002	.7097 p= .002	.7323 p= .001	.7163 p= .002	.7085 p= .002	.6490 p= .007	1.0000 p= .000	.8187 p= .000	.7312 p= .001	.5708 p= .021	.7431 p= .001
X8	.8951 p= .000	.8341 p= .000	.7905 p= .000	.7552 p= .001	.8313 p= .000	.7133 p= .002	.8187 p= .000	1.0000 p= .000	.7982 p= .000	.7137 p= .002	.7878 p= .000
X9	.7903 p= .000	.7490 p= .001	.7486 p= .001	.7479 p= .001	.7701 p= .000	.7257 p= .001	.7312 p= .001	.7982 p= .000	1.0000 p= .000	.6924 p= .003	.5965 p= .015
X10	.8269 p= .000	.7925 p= .000	.6344 p= .008	.7551 p= .001	.6922 p= .003	.7644 p= .001	.5708 p= .021	.7137 p= .002	.6924 p= .003	1.0000 p= .000	.6309 p= .009
X11	.8558 p= .000	.7863 p= .000	.7764 p= .000	.8309 p= .000	.8277 p= .000	.7946 p= .000	.7431 p= .001	.7878 p= .000	.5965 p= .015	.6309 p= .009	1.0000 p= .000

Die standaardafwyking op elke item (kriterium), soos beoordelings tussen die verskillende beoordelaars gewissel het, asook die gemiddelde vir elke kriterium lyk soos volg:

TABEL 4.4

Kriterium	S	\bar{X}
1	1,21	7,45
2	1,64	7,09
3	0,92	8,64
4	1,14	8,09
5	1,21	7,64
6	1,17	8,18
7	1,43	7,64
8	1,34	3,00
9	1,17	7,82
10	1,03	7,64
11	1,49	7,73
12	1,19	7,73
13	1,29	3,64
14	1,21	7,36
15	1,22	7,91
16	0,79	8,27

Die resultate wat verkry is, dui daarop dat die beoordelaars geen probleme gehad het in die hantering van die beoordelingskaal nie. Daar kan ook tot die gevolgtrekking gekom word dat daar 'n hoë mate van interbeoordelaarsbetroubaarheid tussen die beoordelaars is, aangesien dieselfde gevallestudie wat deur verskillende beoordelaars beoordeel is, hoë interkorrelasiekoëffisiënte opgelewer het. Op grond van die resultate wat verkry is, het die navorser tot die gevolgtrekking gekom dat die beoordelingskaal oor voldoende be-

troubaarheid en geldigheid beskik om in die ondersoek gebruik te word.

Hierdie gevolgtrekking is bevestig met die werklike inwin van kriteriumtellings. Nadat al die eerste-vlak-toesighouers deur die verskillende beoordelaars op al die kriteria beoordeel is, is 'n maatstaf wat die itemhomogeniteit of internekonsekwentheid van die beoordelingskaal weerspieël, bereken. Die rasionaal onderliggend aan itemhomogeniteit verwys na die mate (Huysamen, 1980) waarin tellings wat op een item van 'n meetinstrument verkry is, veralgemeen kan word na tellings op ander items in dié meetinstrument. Hoe homogener die items in 'n meetinstrument is, hoe groter is die vertroue waarmee die prestasie op een item veralgemeen kan word na die prestasie op die res van die items in die meetinstrument. Indien die items in 'n meetinstrument dus homogeen is, kan daar met vertroue sulke veralgemenings oor die items in die meetinstrument gemaak word. Dit stel 'n mens egter ook verder in staat om met vertroue die prestasie behaal op een toepassing van die meetinstrument, te veralgemeen na die prestasie wat behaal sal word by die toepassing van 'n ander versameling items soortgelyk aan dié in die meetinstrument of te wel 'n parallelle weergawe van die instrument. Daar word egter veronderstel dat ander faktore konstant sal bly, dit wil sê dat dieselfde beoordelaar die meetinstrument sal gebruik met dieselfde proefpersoon wat geëvalueer moet word. Huysamen (1980) vermeld dat itemhomogeniteit of interne konsekwentheid dus as 'n aspek van toetsbetroubaarheid beskou kan word.

Cronbach se alfa-koëffisiënt (Huysamen, 1980) is as 'n maatstaf

van die itemhomogeniteit of itemkonsekwentheid van die beoordelingskaal gebruik. Hierdie koëffisiënt is algebraïes gelyk aan die gemiddelde van die halveringskoëffisiënte wat deur middel van die Guttmanformule (Huysamen, 1980, p. 66) op alle moontlike verdelings van 'n toets of meetinstrument bereken sou kon word, en is dus nie afhanklik van enige bepaalde verdeling in toetshelptes nie. Die alfa-koëffisiënt kan gebruik word met items wat een van twee of meer (nie digotomies nie) ordinale waardes kan aanneem. Dus kan Cronbach se alfa-koëffisiënt ook gebruik word by houdingskale, of enige meetinstrument waar daar meer as slegs twee verskillende tellings per item toegeken kan word. Indien die items in die meetinstrument parallel tot mekaar is word 'n skatting van toetsbetroubaarheid verskaf. Na mate die items nie parallel is nie, word 'n skatting van die ondergrens van betroubaarheid verskaf.

Die formule vir Cronbach se alfa-koëffisiënt sien soos volg daaruit (Huysamen, 1980, p. 66),

$$\frac{J}{(J-1)} \left(1 - \frac{\sum \sigma_j^2}{\sigma_x^2} \right)$$

waar J verwys na die getal items in die meetinstrument en σ_j^2 en σ_x^2 onderskeidelik die variansie van enige item j, en die variansie van die totaal tellings is.

Nadat die kriteriumtellings ingewin is, is die grootheid van hierdie koëffisiënt bereken. Die verkreë alfa-koëffisiënt is gelyk aan .9380, wat 'n uiters bevredigende resultaat is.

Die voorstudie wat uitgevoer is, het daarop gedui dat daar 'n hoë mate van interbeoordelaarsbetroubaarheid tussen die beoordelaars bestaan het. Op grond daarvan kon die gevolgtrekking gemaak word dat die moontlike gebreke wat by die beoordelingskaal mag bestaan het, grootliks uitgeskakel is. Die hoogs bevredigende alfa-koëffisiënt, 'n skatting van betroubaarheid, het die beoordelings as betroubaar bewys. Dus het die navorser voldoende vertroue gehad om hierdie kriteriummetings in die ondersoek te gebruik.

4.3 DIE STATISTIESE MODELLE

Daar sal nou gelet word op die statistiese modelle wat gebruik is by die verwerking van die gegewens wat in hierdie ondersoek ingewin is.

4.3.1 Meervoudige regressie

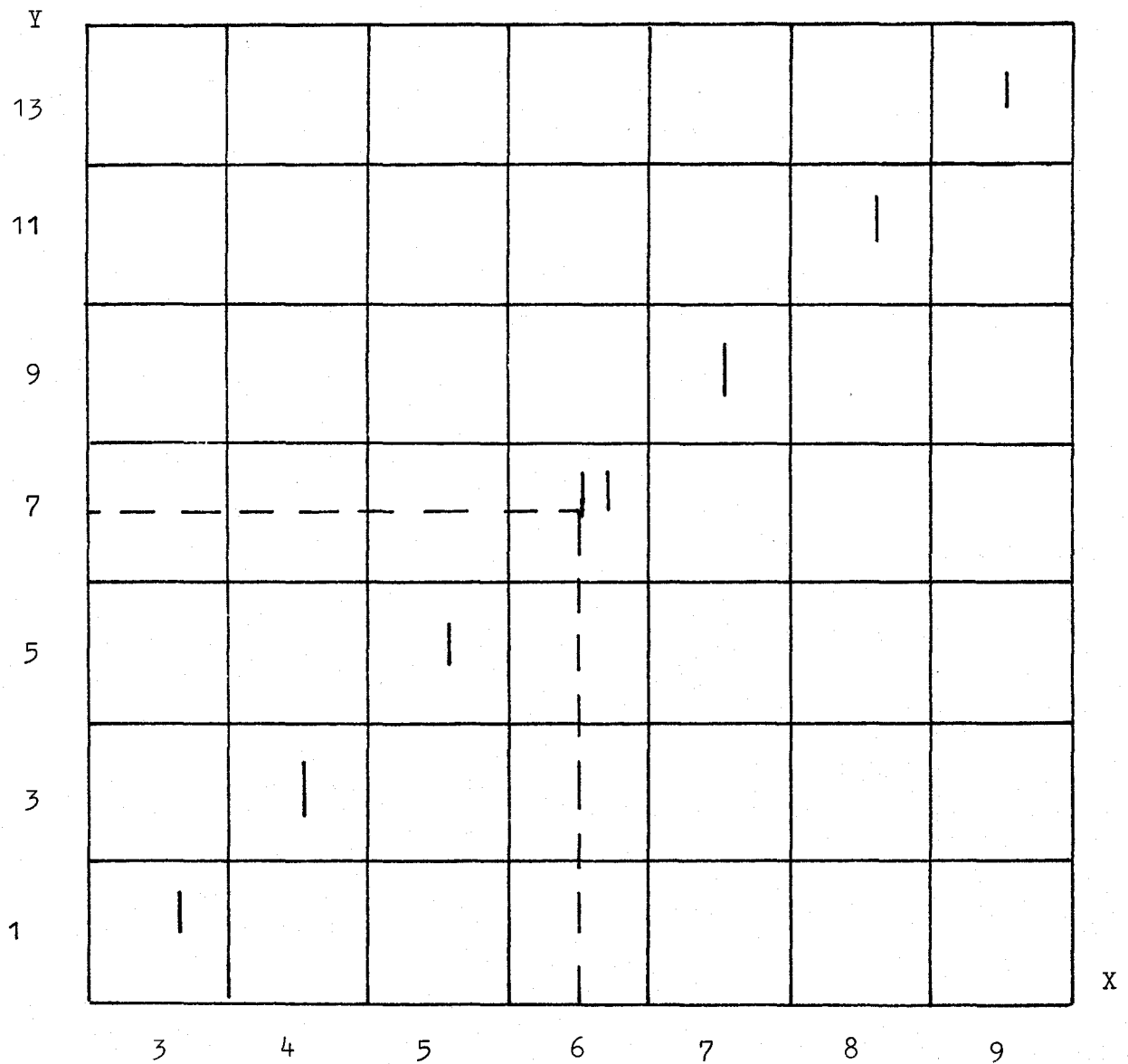
Kerlinger en Pedhazur (1973) definieer meervoudige regressie soos volg:

Multiple regressions is a method of analyzing the collective and separate contributions of two or more independent variables, X_1 , to the variation of a dependent variable, Y (p. 3).

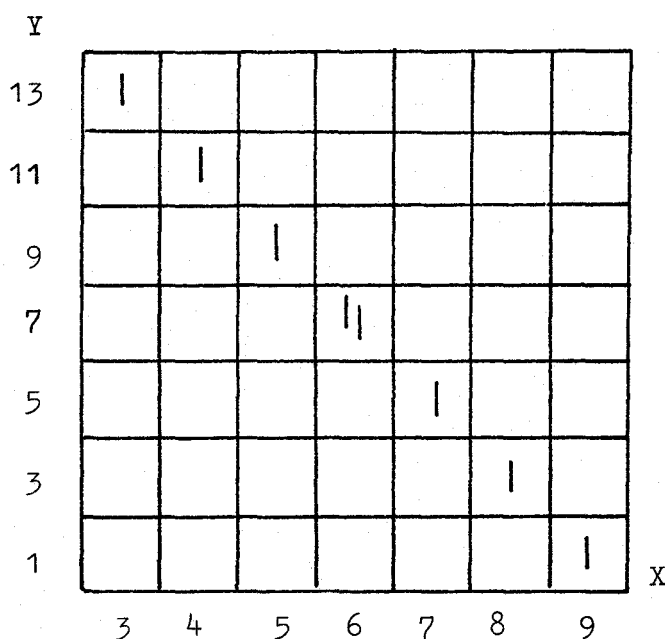
Hulle meld verder dat dit die fundamentele taak van die wetenskap is om verskynsels (phenomena) te verklaar. Meervoudige regressie kan hierin tot hulp wees deur te help om die variansie van 'n afhanklike veranderlike te verklaar. "It does this, in part, by estimating the contributions to this variance of two or more independent variables" (p. 4).

Meervoudige regressie kan moontlik die beste toegelig word indien enkelvoudige regressie as vertrekpunt gebruik word. Indien dit bekend is dat daar 'n perfekte positiewe of negatiewe korrelasie tussen twee veranderlikes bestaan, kan dit grafies deur middel van 'n reguit lyn voorgestel word. Vergelyk figuur 4.1 a en b.

Figuur 4.1 a. Verspreidingsdiagram vir 'n perfekte positiewe produkmomentkorrelasie



Figuur 4.1 b. Verspreidingsdiagram vir 'n perfekte negatiewe produkmomentkorrelasie



Huysamen, 1976, p. 68, 70.

So 'n lyn kan nou gebruik word om tellings op een veranderlike te bepaal op grond van die tellings op 'n ander veranderlike wat met eersgenoemde veranderlike gekorreleer is. Dit geskied bloot deur 'n loodlyn op die X-as op te rig bo die telling waarvan die Y-telling bepaal wil word. Op die punt waar die loodlyn die lyn gevorm deur die verspreiding in die diagram sny word 'n loodlyn na die Y-as opgerig. Die meting op die Y-as sal dan die Y-telling wees wat bepaal wil word. So 'n lyn staan bekend as 'n regressie-lyn (Huysamen, 1976). Om 'n reguit (regressie-lyn) vir 'n perfekte positiewe of negatiewe korrelasie te bepaal is geen probleem nie, aangesien hierdie punte noodwendig presies op 'n reguit

lyn voorkom. Die meeste verbande in die sosiale wetenskappe is egter nie naastenby perfek nie. Om voorspellings te waag word daar egter nog van 'n regressielyn gebruik gemaak. Hierdie regressielyn word egter deur die volgende vergelyking gespesifiseer:

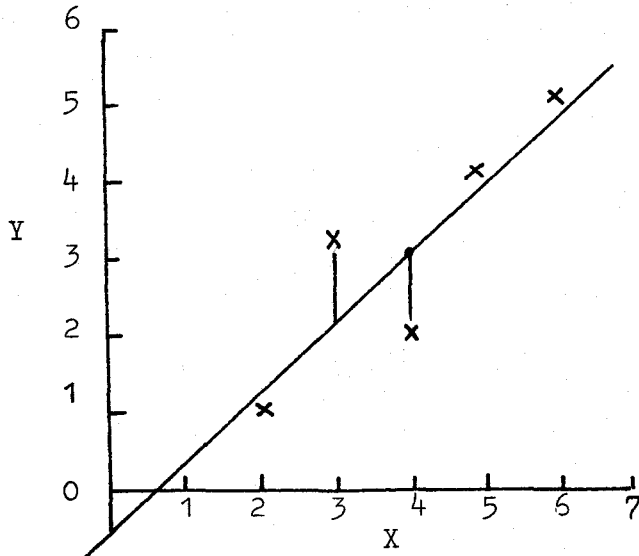
$$Y' = bX + a$$

Waar Y' die voorspelde Y -telling is b die helling van die regressielyn, X die X -telling op grond waarvan die Y -telling bepaal word en a die intersep van die regressielyn met die Y -as is. Hierdie vergelyking staan as die regressievergelyking bekend en a en b word regressie konstantes genoem (Huysamen, 1976, p. 94).

Aangesien die verbande in die sosiale wetenskappe gewoonlik nie naastenby perfek is nie, bring dit mee dat die punte in 'n verspreidingsdiagram wat die korrelasie tussen twee sodanige veranderlikes uitdruk, nie almal op die regressielyn wat met bogenoemde vergelyking gespesifiseer word, sal lê nie. Die regressievergelyking stel ons egter in staat om 'n regressielyn te konstrueer waar rondom die som van die gekwadreerde skattingsfoute (dit wil sê die som van die gekwadreerde verskille tussen die voorspelde Y' -tellings en werklike Y -tellings) kleiner is as dié vir enige ander moontlike lyn. Hierdie kriterium wat gebruik word vir die seleksie van die beste regressielyn, staan bekend as die kleinste-kwadraatkriterium. Die gebruik van die kleinste-kwadraatkriterium vir die keuse van 'n regressielyn om Y -tellings op grond van X -tellings te voorspel, bring mee dat die grootte van die skattingsfout wat met Y' -tellings (voorspelde Y -tellings) gepaard gaan in ag geneem word (Huysamen, 1976).

Figuur 4.2 toon 'n uitbeelding van 'n regressielyn wat deur middel van bogenoemde vergelyking bereken is. Die korrelasie tussen hierdie twee veranderlikes is gelyk aan 0,90.

Figuur 4.2 Uitbeelding van 'n regressielyn.



Oorgeneem en aangepas uit Kerlinger en Pedhazur, 1973, p. 20.

In bogenoemde geval was b (die helling) = 0,90, en a (die intersep) = 0,60. Die afstand tussen die punte in die verspreidingsdiagram en die regressielyn verteenwoordig skattingsfoute. Dit is egter visueel waarneembaar dat dit moeilik sal gaan om 'n ander reguit lyn te konstrueer wat minder skattingsfoute vir daardie bepaalde verspreiding tot gevolg sal hê as die regressielyn in figuur 4.2.

Die kriteriumtelling kan egter dikwels op grond van meer as een voorspeller veranderlike beter voorspel word as wat die geval met slegs 'n enkele voorspeller veranderlike sal wees. Indien 'n lineêre kombinasie van twee of meer voorspeller veranderlikes

gebruik word om 'n kriteriumveranderlike (Y'-telling) te voorspel, word van meervoudige regressie gebruik gemaak (Huysamen, 1976).

Die basiese beginsels van enkelvoudige regressie vind ook toepassing by meervoudige regressie. Die meervoudige regressievergelyking sal soos volg daaruit sien:

$$Y' = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

(Nie, Hull, Jenkens, Steinbrenner en Bent, 1975, p. 328).

Die regressiegewigte b_1 , b_2 ens., asook die ander regressiekonstante a , word ook in hierdie geval op so 'n manier bepaal dat die som van die gekwadreerde verskille tussen die werklike Y-tellings en voorspelde Y'-tellings 'n minimum is. Daar word egter nou meer ingewikkelde berekeninge vereis vir die berekening van a en b in bogenoemde vergelyking. (Vergelyk Nie et al., 1975, p. 328) as wat by enkelvoudige regressie die geval is.

Die grootte van die regressiegewigte hang af van die korrelasies tussen die voorspellers en die kriterium, asook van die korrelasies tussen die voorspellers onderling. Sou 'n bepaalde voorspeller veranderlike byvoorbeeld 'n hoë korrelasie met die kriterium, maar lae korrelasies met ander voorspellers hê, dan sal hierdie veranderlike 'n relatief hoë regressiegewig toon.

Die gewone produkmomentkorrelasie (Huysamen, 1976) tussen die voorspelde kriteriumtellings (Y') wat volgens bogenoemde verge-

lyking verkry is en die werklike kriteriumtellings, staan bekend as die meervoudige korrelasie tussen hierdie voorspellers en hierdie kriterium. Hierdie meervoudige korrelasie kan dan ook nie laer wees as die korrelasie van daardie veranderlike wat die hoogste met die kriterium korreleer nie. Dus hoë korrelasies tussen die voorspellers (onafhanklike veranderlikes) en die kriterium (afhanklike veranderlike) en lae interkorrelasies tussen die voorspellers verhoog die meervoudige korrelasiekoëffisiënt (Nunnally, 1978).

Daar is verskillende meervoudige regressiemodelle beskikbaar. In hierdie ondersoek is van stapsgewyse regressie-analise gebruik gemaak (Nie et al., 1975, p. 345). Die regressie-analise geskied in hierdie geval stapsgewys. Daar word begin deur die veranderlike wat die hoogste korrelasie met die kriterium toon, uit die beskikbare veranderlikes te selekteer en dan 'n tweede te soek wat die meervoudige korrelasie van die twee saam ten opsigte van die kriterium 'n maksimum sal maak, ens. (Nel, 1975). Hierdie proses kan ook verklaar word op grond van die hoeveelheid variansie in die afhanklike veranderlike (kriterium) wat elke voorspeller verklaar. In hierdie verband meld Nie et al. (1975) die volgende:

In other words, the variable that explains the greatest amount of variance unexplained by the variables already in the equation enters the equation at each step (p. 345).

In die proses word optimale gewigte aan elk van die onafhanklike veranderlikes toegeken deur middel van die beginsel dat die som

van die gekwadreerde verskille tussen die werklike Y-tellings en voorspelde Y-tellings 'n minimum is (Huysamen, 1980).

Op grond van die statistieke wat met 'n stapsgewyse meervoudige regressie analise verkry word, kan die volgende hipotese getoets word (Nie et al., 1975, p. 335).

- (i) 'n Algemene (overall) toets vir die geskiktheid van die regressievergelyking.
- (ii) Die toetsing vir 'n spesifieke regressiekoëffisiënt, asook die toetsing vir 'n subgroepering (subset) regressiekoëffisiënte.

Die algemene toets (i), toets die nulhipotese dat die meervoudige korrelasie gelyk aan nul is in die populasie waaruit die steekproef getrek is. Die algemene nulhipotese

$$H_0 : R = 0$$

is egter gelyk aan die nulhipotese dat alle k regressiekoëffisiënte in die populasie gelyk aan nul is, dit wil sê

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots = B_k = 0.$$

Die alternatiewe hipotese, gestel in terme van populasie regressiekoëffisiënte is dus

$$H_1 : B_i \neq 0$$

vir een of meer i.

Dus indien die nulhipotese verwerp word, kan die navorser tot die die gevolgtrekking kom dat een of meer populasieregressiekoëffisiënte 'n absolute waarde groter as nul het. Hierdie algemene toets dui egter nie aan watter spesifieke regressiekoëffisiënt(e) ($B_1 \dots B_k$) waardes groter as nul het nie. Hiervoor is ander verwerkings nodig.

Die statistiek aangedui as R^2 reflekteer die proporsie van die variansie wat verklaar word deur die veranderlikes ingesluit in die regressievergelyking. Die bydrae van elke voorspeller tot die verklaring van die variansie word ook in die rekenaaruitdruk verskaf.

4.3.1.1 Korreksie vir krimpings van korrelasies

In gevalle waar die steekproef relatief klein is, sal die meervoudige korrelasiekoëffisiënt neig om oorskat te wees indien die resultate vir kruisvalidasie gebruik word.

'n Akkurater skatting van die korrelasiekoëffisiënt kan verkry word deur die volgende formule toe te pas (Nunnally, 1978, p. 180):

$$cR^2 = 1 - (1 - R^2) \left(\frac{N-1}{N-k} \right)$$

waar cR = die gekorrigeerde meervoudige korrelasie

k = die aantal onafhanklike veranderlikes

R = die oorspronklike meervoudige korrelasie

N = die grootte van die steekproef.

Nie et al. (1975) verskaf ook 'n formule waarvolgens 'n aangepaste

R^2 (R square) statistiek vir die aantal onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking en die grootte van die steekproef wat beide 'n invloed op die grootte van die statistiek mag hê, verkry kan word. Dit verskaf 'n meer konserwatiewe skatting van die hoeveelheid variansie wat verklaar word, veral wanneer die steekproef relatief klein is. Hierdie formule sien soos volg daaruit (Nie et al., 1975, p. 358).

$$cR^2 = R^2 - \left(\frac{K-1}{N-k}\right) (1 - R^2)$$

waar cR^2 = die gekorrigeerde R^2

R^2 = die ongekorrigeerde R^2

k = die aantal onafhanklike veranderlikes

N = die grootte van die steekproef.

4.3.2 Faktorontleding

Die uitstaande kenmerk van faktorontleding is die data-reduksie wat dit meebring (Nie et al., 1975). Die doel van faktorontleding is om 'n versameling gekorreleerde veranderlikes te beskryf in terme van 'n kleiner getal feitlik of heeltemal ongekorreleerde konstrunkte. Vyftien oorvleuelende gekorreleerde veranderlikes kan byvoorbeeld deur middel van faktorontleding aan die hand van sê slegs drie nie-oorvleuelende, onafhanklike konstrunkte beskryf word. Die saak van wetenskaplike bondigheid word dus gedien deurdat 'n bondiger dog ewe korrekte beskrywing van die veranderlikes verkry word.

Huysamen (1980) gee die volgende operasionele definisie van faktorontleding:

In die geval van faktorontleding word 'n getal veranderlikes tot 'n kleiner getal konstrue, genoem faktore, gereduseer op so 'n wyse dat (i) elke veranderlike 'n lineêre kombinasie is van die (kleiner getal) faktore plus 'n faktor wat uniek aan daardie veranderlike is, en (ii) die partiële korrelasies tussen die oorspronklike veranderlikes ná die uitwerking van die faktore wat geëlimineer is, 'n minimum (verkieslik baie na aan nul) is (p. 40).

Nie et al. (1975) meld dat daar veral drie primêre stappe is wat uitgevoer moet word by faktorontleding. Dit is die volgende:

- (i) Die voorbereiding van 'n matriks van korrelasies.
- (ii) Die ekstraheer van inisiële faktore, dit behels die ondersoek van moontlike data-reduksie.
- (iii) Die laaste stap behels die rotasie van die oorspronklike faktormatriks ten einde eenvoudige en interpreteerbare faktore te vind.

Deur hierdie stappe kortliks toe te lig sal eersgenoemde definisie (Huysamen, 1980) en die aard van faktorontleding vir die leser duideliker wees. Die voorbereiding van 'n matriks van korrelasies kan aan die hand van die volgende eenvoudige voorbeeld wat Huysamen (1980) verskaf, toegelig word.

TABEL 4.5 MATRIKS VAN KORRELASIES TUSSEN SES VERANDERLIKES

	A	B	C	P	Q	R
A	1,00	0,78	0,90	0,27	0,35	-0,37
B	0,78	1,00	0,60	0,09	0,22	-0,14
C	0,90	0,69	1,00	0,18	0,28	-0,30
P	0,27	0,09	0,18	1,00	0,65	-0,67
Q	0,35	0,22	0,28	0,66	1,00	-0,78
R	-0,37	-0,14	-0,30	-0,67	-0,78	1,00

Huysamen, 1980, p. 40.

'n Tabel soos dié met al die korrelasies tussen 'n getal veranderlikes word 'n interkorrelasiematriks genoem. Indien die tabel bestudeer word, blyk dit dat veranderlikes A, B en C hoog met mekaar korreleer, terwyl veranderlikes P, Q en R ook hoë interkorrelasies toon. Bloot subjektief beoordeel blyk dit dat dié eerste drie veranderlikes iets gemeenskapliks meet, terwyl die laaste drie veranderlikes ook iets in gemeen met mekaar het. Dit wil dus voorkom of die twee "dinge" wat onderliggend aan die twee groepe veranderlikes is, op twee onafhanklike, nie-oorvleuelende konstrunkte dui. Twee inisiële faktore wat moontlike data-reduk-sie tot gevolg kan hê is dus nou geëkstraheer.

Ten einde 'n objektiewer ondersteuning vir die subjektiewe vermoedens te verkry word van 'n geroteerde faktormatriks (stap (iii)) gebruik gemaak. Tabel 4.6 bevat die faktormatriks ('n hooffaktor=ontleding gevolg deur 'n varimax-rotasie) vir die gegewens in tabel 4.5.

TABEL 4.6 ORTOGONAAL GEROTEERDE FAKTORMATRIKS

Veranderlikes	Faktore		h^2
	I	II	
A	0,97	0,24	0,997
B	0,79	0,05	0,619
C	0,88	0,16	0,805
P	0,07	0,76	0,578
Q	0,17	0,85	0,756
R	-0,16	-0,88	0,796

Huysamen, 1980, p. 41.

Die doel met 'n geroteerde faktormatriks (rotasie) is om 'n faktormatriks te verkry waarin elke veranderlike so min faktore as moontlik hoog laai en wat soveel nulbeladings as moontlik op die ander faktore toon. Die inskrywings in 'n faktormatriks staan as faktorbeladings bekend. Die faktorbelading in enige sel in die faktormatriks is in werklikheid die korrelasie tussen die veranderlike en die faktor wat onderskeidelik deur die ry en kolom wat daardie sel vorm, verteenwoordig word. Die absolute waarde van hierdie beladings kan dus wissel tussen nul en een. Indien 'n veranderlike se belading op 'n bepaalde faktor gekwadreer word (die determinasiekoëffisiënt verkry word), word daardie proporsie van die veranderlike se variansie wat hy met daardie faktor gemeen het, verkry. Dus hoe groter die belading van 'n veranderlike op 'n bepaalde faktor, hoe groter is hulle gemeenskaplike variansie en vice versa. Op grond van die voorgaande is dit dus duidelik dat hoe groter die belading van 'n veranderlike op 'n faktor, hoe beter weerspieël daardie veranderlike die aard van daardie faktor. Hoe kleiner die belading van 'n veranderlike op 'n faktor, hoe onsuiverder is die maatstaf wat daardie veranderlike van daardie faktor bied.

Hierdie kennis kan nou gebruik word om die geëkstraheerde faktore te interpreteer, dit wil sê om hierdie faktore name te gee. Verder moet in gedagte gehou word dat die aard van 'n faktor gesuggerer word deur dit wat gemeenskaplik is aan al daardie veranderlikes wat hoë absolute beladings op daardie faktor het. Die naamgewing of interpretasie van faktore is basies 'n subjektiewe aangeleentheid. Dit behels die toekenning van 'n etiket om die aard van die faktor te omskryf.

Die begrip, parsiële korrelasie, kan nou aan die hand van bogenoemde voorbeeld ook kortliks toegelig word. Parsiële korrelasie is die korrelasie tussen twee veranderlikes nadat die uitwerking van 'n derde op eersgenoemde twee uitgeskakel of konstant gehou is. In die onderhawige voorbeeld is die parsiële korrelasies tussen die ses veranderlikes verkry nadat die uitwerking van Faktor I geëlimineer is. Daar was egter na hierdie stap nog etlike parsiële korrelasies tussen die veranderlikes wat heelwat groter as nul was. Dit het dus geblyk dat daar nog faktore aanwesig was waarvan die uitwerking geëlimineer kan word. Dus is die tweede faktor (as 'n lineêre kombinasie van die oorspronklike veranderlikes) geëkstraheer. Die parsiële korrelasies was nou almal feitlik gelyk aan nul. Dus was die twee faktore voldoende om die interkorrelasies tussen die ses veranderlikes te verklaar, en die faktorontleding is daarmee afgehandel.

'n Ander belangrike begrip wat by faktorontleding gebruik word, is kommunaliteit. Die kommunaliteit van 'n veranderlike word verkry deur die veranderlike se beladings op al die verkreë faktore te kwadreer en te sommeer. Sodoende word dus die totale proporsie van daardie veranderlike se variansie wat hy met die geëkstraheerde faktore gemeen het verkry. 'n Veranderlike se kommunaliteit verteenwoordig dus die proporsie van sy variansie wat gesamentlik deur die geïsoleerde faktore verklaar word.

4.3.3 Kriteriumverwante geldigheid

Alhoewel hierdie begrip nie verwys na 'n statistiese model nie, is die skrywer van mening dat hy wel kortliks hieraan aandag moet

skenk, aangesien dit aansluiting vind by genoemde statistiese modelle wat in die ondersoek gebruik is.

Huysamen (1980) meld dat 'n meetinstrument oor 'n afsonderlike geldigheid vir elkeen van verskillende moontlike funksies beskik. Dit is dus meer gepas om te verwys na die geldigheid van 'n toets of enige ander meetinstrument vir 'n bepaalde funksie of gebruik. In die geval van kriteriumverwante geldigheid word verwys na die akkuraatheid waarmee toetstellings tellings op een of ander kriterium kon voorspel. Vir Huysamen (1980) omvat kriteriumverwante geldigheid beide voorspellingsgeldigheid en samevallende geldigheid. Samevallende geldigheid is die geskikste soort geldigheid om bestaande gedrag of status te identifiseer of te diagnoseer, terwyl voorspellingsgeldigheid die geskikste is om toekomstige gedrag of status te voorspel. Beide tipes geldigheid berus op die vergelyking van toetsgegevens met kriteriumgegevens. Die twee tipes geldigheid verskil slegs ten opsigte van die tydstip waarop die kriteriumgegevens ingewin word. In die geval van voorspellingsgeldigheid word die kriteriumgegevens een of ander tyd ná die toets toegepas is verkry en in die geval van samevallende geldigheid word kriterium- en toetsgegevens op ongeveer dieselfde tydstip verkry.

Praktiese probleme wat die inwin van kriteriumgegevens 'n geruime tyd na die toepassing van die toets meebring, het tot gevolg dat heelparty skrywers samevallende geldigheid as 'n substituuat vir voorspellingsgeldigheid beskou. Huysamen (1980) wys byvoorbeeld daarop dat die aard van sommige voorspellingsprobleme, dit onprakties, indien nie onmoontlik maak om kriteriumgegevens 'n

geruime tyd na die toets toegepas is te verkry nie. In aansluiting hierby verklaar Anastasi (1976), 'n kenner op die gebied van toetskonstruksies, die volgende:

In a number of instances, concurrent validity is found merely as a substitute for predictive validity. It is frequently impracticable to extend validation procedures over the time required for predictive validity or to obtain a suitable preselection sample for testing purposes. As a compromise solution, therefore, tests are administered to a group on whom criterion data are already available (Anastasi, 1976, p. 141).

Nunnally (1978) tref geen onderskeid tussen voorspellingsgeldigheid en samevallende geldigheid nie. Hy gebruik die woord voorspelling (prediction) in 'n algemene sin deur daarmee te verwys na die funksionele verhoudings tussen 'n instrument en gegewens wat ingewin is voor, tydens of na die toepassing van daardie instrument.

Die gebruik van samevallende geldigheid om die voorspellingswaarde van moontlike keuringsveranderlikes te bereken, is volgens die literatuur (Anastasi, 1976; Gilmer, 1966; Maier, 1973; Nunnally, 1978) redelik algemene praktyk in situasies waar omstandighede dit regverdig. Praktiese probleme het dan ook in hierdie ondersoek die gebruik van samevallende geldigheid genoodsaak. Die gelyktydige inwin van kriterium- en toetstellings blyk egter geregverdig te wees op grond van die voorgaande menings van skrywers en die praktiese waarde wat die studie mag meebring. In die verband kan Gilmer (1966) aangehaal word.

Using samples of workers whose criterion performance is already available allows us to collect predictor and criterion information simultaneously. Promising

findings from such a study justify the expense of a subsequent predictive study. Results indicate that the tests do measure factors associated with on-the-job-success of current employees (p. 157).

4.3.4 Meervoudige variansie-analise

Afgesien van meervoudige regressie-analise en faktorontleding (waar die klem grootliks geval het op die funksionele verhouding tussen moontlike voorspeller veranderlikes en 'n kriterium), is daar ook in die ondersoek van meervoudige variansie-analise gebruik gemaak. Ten einde moontlike persoonlikheidsverskille tussen doeltreffende en minder doeltreffende toesighouers te bepaal, is 'n meerveranderlike variansie-analise deur middel van 'n MANOVA-rekenaarprogram uitgevoer. Hierdie program gee 'n aanduiding van watter groepe beduidend van mekaar verskil en ook ten opsigte van watter veranderlikes hulle van mekaar verskil. Verder maak die program voorsiening vir 'n geheeltoets, asook 'n verskilletoets. Met die geheeltoets word die verskillende groepe oor al die veranderlikes gelyktydig met mekaar vergelyk. By die uitvoer van die verskilletoets word die verskillende groepe onderling met mekaar vergelyk oor al die veranderlikes of ten opsigte van 'n besondere veranderlike.

Die MANOVA-model wat gebruik is, is die gewysigde model van Anderson en RAO (soos aangehaal deur De Waal, 1975, p. 2). Hierdie gewysigde model kan volgens De Waal (1975) soos volg verduidelik word:

Veronderstel 'n $N \times p$ matriks X , wat bestaan uit N onafhanklike waarnemings op p veranderlikes, dan is

$D = I_3$. Vir verskillende toetse word C 'n vektor en D bly dieselfde.

Die aanneemlikheidsverhoudingskriterium om hierdie hipoteses te toets is uitgewerk deur Khatri, Gleser en Olkin (soos aangehaal deur De Waal, 1975, p. 7). Die aanneemlikheidskriterium word uitgedruk deur die formule

$$\Lambda_{11} = \frac{|S_E|}{|S_H + S_E|} \sim \chi_{uv}^2$$

waar S_E die kovariansiematriks as gevolg van fout en S_H die kovariansiematriks as gevolg van hipotese is (p. 2).

HOOFSTUK 55. STATISTIESE VERWERKING5.1 MEERVOUDIGE REGRESSIE-ONTLEDING; 'N VOORSPELLINGSTUDIE

Meervoudige regressie as 'n model met behulp waarvan tellings op 'n afhanklike veranderlike (kriterium) bepaal kan word op grond van die tellings wat op onafhanklike veranderlikes (voorspellers) behaal word, is reeds in die vorige hoofstuk uiteengesit.* In hierdie ondersoek het die afhanklike veranderlike ('n saamgestelde kriteriumtelling) bestaan uit die totaalstelling wat proefpersone op 'n beoordelingskaal** met 16 items behaal het. Die onafhanklike veranderlikes (voorspellers) het bestaan uit die sestien skale van die 16-PF-vraelys.

Soos reeds gemeld, word veranderlikes by stapsgewyse regressie-ontleding, stapsgewys*** tot die regressievergelyking toegevoeg. Voor dat 'n veranderlike tot die regressievergelyking toegevoeg word, moet dit egter aan sekere statistiese kriteria voldoen. Indien dit nie aan die kriteria voldoen nie, word dit uit die regressievergelyking weggelaat (Nie, et al., 1975). Die algemene nulhipotese**** kon in hierdie studie verwerp word tot en met die insluiting van sewe onafhanklike veranderlikes (voorspellers) in die regressievergelyking. Tabel 5.1 verskaf die interkorrelasiematriks op grond waarvan die onafhanklike veranderlikes stapsgewys tot die regressievergelyking toegevoeg word.

* cf. par. 4.3.1., p. 149.

** cf. par. 4.2.2.3., p. 142.

*** cf. par. 4.3.1., p. 155.

**** cf. par. 4.3.1., p. 156.

TABEL 5.1 DIE INTERKORRELASIEMATRIKS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
X1	1.00000	.05864	-.14756	.02850	-.06907	-.15427	.21749	-.11633	.02299	.00891	-.13985	.02214	.04353	.05536	-.14089	.05079	-.09564
X2	.05864	1.00000	-.14728	-.02186	-.01070	.18140	.08453	.30367	.09502	-.06605	-.10650	-.12120	-.01248	.15375	-.34853	.14747	-.11756
X3	-.14756	-.14728	1.00000	-.00237	-.02738	.01319	-.01972	.09597	.08404	-.26638	-.10221	-.15859	-.14590	.11300	.20152	.07951	.10213
X4	.02850	-.02186	-.00237	1.00000	.22503	.37651	.18077	.33088	-.20272	-.05260	-.14525	.12686	-.29217	.23944	-.00580	.35681	-.51070
X5	-.06907	-.01070	-.02738	.22503	1.00000	.30152	.13798	.51090	-.37198	.16036	-.29855	-.06241	-.07719	.21142	-.23667	.14317	-.20365
X6	-.15427	.18140	.01319	.37651	.30152	1.00000	.06207	.49782	-.27869	.12184	-.22543	-.10838	-.09148	.22265	-.15345	.04329	-.24796
X7	.21749	.08453	-.01972	.18077	.13798	.06207	1.00000	.25188	-.07512	.17269	-.09965	.17778	-.21515	-.06400	-.23700	.39301	-.32987
X8	-.11633	.30367	.09597	.33088	.51090	.49782	.25188	1.00000	-.12429	.05134	-.30478	.10877	-.31383	.23834	-.25430	.33824	-.45581
X9	.02299	.09502	.08404	-.20272	-.37198	-.27869	-.07512	-.12429	1.00000	-.26691	.24071	-.02993	-.00903	-.11979	.32192	-.04685	.22551
X10	.00891	-.06605	-.26638	-.05260	.16036	.12184	.17269	.05134	-.26691	1.00000	-.18624	-.05426	.27744	-.09387	-.27236	-.11910	.16343
X11	-.13985	-.10650	-.10221	-.14525	-.29855	-.22543	-.09965	-.30478	.24071	-.18624	1.00000	.05036	.04503	-.21593	.31435	-.15347	.18312
X12	.02214	-.12120	-.15859	.12686	-.06241	-.10838	.17778	.10877	-.02993	-.05426	.05036	1.00000	-.42435	.16667	-.02182	.28964	-.31479
X13	.04353	-.01248	-.14590	-.29217	-.07719	-.09148	-.21515	-.31383	-.00903	.27744	.04503	-.42435	1.00000	-.31418	-.02545	-.47347	.45721
X14	.05536	.15375	.11300	.23944	.21142	.22265	-.06400	.23834	-.11979	-.09387	-.21593	.16667	-.31418	1.00000	-.05993	-.02432	-.22913
X15	-.14089	-.34853	.20152	-.00580	-.23667	-.15345	-.23700	-.25430	.32192	-.27236	.31435	-.02182	-.02545	-.05993	1.00000	-.15632	.14376
X16	.05079	.14747	.07951	.35681	.14317	.04329	.39301	.33824	-.04685	-.11910	-.15347	.28964	-.47347	-.02432	-.15632	1.00000	-.47621
X17	-.09564	-.11756	.10213	-.51070	-.20365	-.24796	-.32987	-.45581	.22551	.16343	.18312	-.31479	.45721	-.22913	.14376	-.47621	1.00000

Verklaring van terme:

X1 is die afhanklike veranderlike (kriterium) en veranderlikes X2 tot X17 die onafhanklike veranderlikes (dit wil sê die 16 skale van die 16-PF-vraelys). Die sielkundig-tegniese benaming (in bi-polêre vorm) van die onafhanklike veranderlikes sien soos volg daaruit:*

X2 = Sistomie (Terughoudend)	Affektomie (Hartlikheid)	(A)
X3 = Lae Intelligensie	Hoë Intelligensie	(B)
X4 = Laer Egosterkte	Hoër Egosterkte	(C)
X5 = Onderdanigheid	Dominansie	(E)
X6 = Soberheid	Sorgvryheid	(F)
X7 = Laer Superegosterkte	Hoër Superegosterkte	(G)
X8 = Skugterheid	Sosiale Vrypostigheid	(H)
X9 = Gehardheid	Emosionele Gevoeligheid	(I)
X10 = Gevoel van Geborgenheid	Agterdogtigheid	(L)
X11 = Prakties	Onkonvensioneel	(M)
X12 = Naïwiteit	Skerpsinnigheid	(N)
X13 = Onverstoorbare Selfversekerd- heid	Geneigdheid tot Skuldge- voelens	(O)
X14 = Konserwatisme	Radikalisme	(Q ₁)
X15 = Groepafhanklikheid	Selfgenoegsaamheid	(Q ₂)
X16 = Gebrekkige Selfsentiment	Sterk Selfsentiment	(Q ₃)
X17 = Lae Erg-Gespannenheid	Hoë Erg-Gespannenheid	(Q ₄)

*cf. par. 4.2.1.2., p. 109.

Die resultaat vir die stapsgewyse regressie-ontleding met sewe onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking word in Tabel 5.2 weergee.

TABEL 5.2 STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE-ONTLEDING MET SEWE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES IN DIE REGRESSIEVERGELYKING

Veranderlikes (Voorspellers)	R	R ²	cR ²	Empiries verkreeë F (Algemene toets*)	Kritieke F
X7 (G)	0,217	0,047	0,035	4,120*	FO,05 = 4,00
X8 (H)	0,280	0,078	0,056	3,495*	FO,05 = 3,15
X11 (M)	0,331	0,110	0,077	3,342*	FO,05 = 2,76
X3 (B)	0,360	0,129	0,086	2,981*	FO,05 = 2,53
X6 (F)	0,378	0,143	0,089	2,641*	FO,05 = 2,37
X14 (Q ₁)	0,396	0,156	0,092	2,420*	FO,05 = 2,25
X10 (L)	0,404	0,163	0,087	2,149*	FO,05 = 2,13

* Statisties beduidend op die 5%-peil.

Verklaring van terme:

- (i) Die sewe veranderlikes is in volgorde vanaf X7 tot X10 die veranderlikes wat stapsgewys tot die regressievergelyking toegevoeg is. Die onafhanklike veranderlike (voorspeller) wat eerste tot die vergelyking toegevoeg word, is die een wat die hoogste korrelasie met die afhanklike veranderlike (kriterium) toon. Hierdie toevoeging geskied op grond van die interkorrelasiematriks.

* cf. par. 4.3.1., p. 155.

- (ii) R^* is die meervoudige korrelasie tussen die onafhanklike veranderlike(s) tot op daardie stadium in die regressievergelyking en die kriterium.
- (iii) R^2 (R square) kan beskou word as die determinasiekoëffisiënt (Huysamen, 1976, p. 98). Die algemene akkuraatheid van die voorspellingsvergelyking word deur R^2 gereflekteer. Dit dui die proporsie van die variansie in die afhanklike veranderlike wat gesamentlik deur die veranderlikes wat in die regressievergelyking ingesluit is, verklaar word (Nie et al. 1975, p. 331).
- (iv) cR^2 is die gekorrigeerde meervoudige korrelasie wat volgens die formule wat Nie et al. (1975)** verskaf, bereken is.
- (v) Die empiries verkreë F-waarde dui op die toetsstatistiek wat op grond van die regressievergelyking vir die toetsing van die algemene nulhipotese*** verkry is.
- (vi) Die kritieke F-waarde is die aangetekende F-waarde in 'n statistiese tabel (Huysamen, 1980(a)) met 'n spesifieke hoeveelheid vryheidsgrade in die teller en deler en met 'n spesifieke waarskynlikheid.

Die verdere toevoeging van onafhanklike veranderlikes by die reeds toegevoegde sewe onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking het die empiries verkreë F-waarde sodanig laat verklein dat

* cf. par. 4.3.1., p. 155.

** cf. par. 4.3.1.1., p. 157.

*** cf. par. 4.3.1., p. 156.

Die algemene* toets nie meer statisties beduidend was nie. 'n Opsommingstabel wat ook in die rekenaaruitdruk verskyn indien al die veranderlikes in die regressievergelyking ingesluit word, word vervolgens verskaf. Twee veranderlikes is nie tot die regressievergelyking toegevoeg nie, omdat dit nie aan die vooropgestelde statistiese kriteria** voldoen het nie, naamlik X2 (A) en X16 (Q₃).

TABEL 5.3 'N OPSOMMINGSTABEL VAN DIE STAPSGEWYSE REGRESSIE-ONTLEDING MET VEERTIEN ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES IN DIE REGRESSIEVERGELYKING

Veranderlikes (Voorspellers)	R	R ²	R ² -verandering	B	BETA
X7 (G)	0,217	0,047	0,0473	0,147 + 001	0,260
X8 (H)	0,280	0,078	0,0312	-0,535 + 00	-0,171
X11 (M)	0,331	0,110	0,0316	-0,966 + 00	-0,187
X3 (B)	0,360	0,129	0,0195	-0,122 + 001	-0,155
X6 (F)	0,378	0,143	0,0134	-0,661 + 00	-0,162
X14 (Q ₁)	0,396	0,156	0,0137	0,862 + 00	0,146
X10 (L)	0,404	0,163	0,0065	-0,403 + 00	-0,084
X13 (O)	0,413	0,171	0,0077	0,430 + 00	0,109
X5 (E)	0,418	0,175	0,0042	-0,278 + 00	-0,070
X15 (Q ₂)	0,423	0,179	0,0041	-0,439 + 00	-0,095
X4 (C)	0,428	0,183	0,0038	0,129 + 00	0,056
X12 (N)	0,431	0,185	0,0024	-0,326 + 00	-0,059
X17 (Q ₄)	0,433	0,188	0,0022	-0,283 + 00	-0,086
X9 (I)	0,436	0,190	0,0026	0,271 + 00	0,063
				KO,114 + 003	

* cf. par. 4.3.1., p. 156.

** cf. par. 5.1., p. 168.

Verklarings van terme:

Die eerste drie terme is reeds in tabel 5.1 verklaar. Daar is egter in hierdie tabel drie nuwe terme bygevoeg.

- (i) R^2 -verandering (R square change) dui op die verandering wat plaasvind in die R^2 met elke stap en dus met die toevoeging van elke veranderlike. Indien die tabel kumulatief gesommeer word, gee dit dieselfde tellings as die R^2 -tabel.
- (ii) B staan vir die ongestandaardiseerde regressiekoëffisiënt van elke veranderlike, dit wil sê hierdie regressiekoëffisiënte is bereken op die oorspronklike ongestandaardiseerde X en Y-waardes. Hierdie regressiekoëffisiënte is dan ook die regressiegewigte (vergeelyk die meervoudige regressievergelyking par. 4.3.1., p. 154). Die laaste waarde in die kolom, aangedui met 'n K, staan vir die konstante en dui op die Y-intersep.*
- (iii) BETA staan vir die gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte van elke veranderlike. Hierdie beta-gewigte word bereken op gestandaardiseerde X en Y-waardes eerder as op die oorspronklike ongestandaardiseerde X en Y-waardes soos in (ii) hierbo. Gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte bring onder sekere omstandighede sekere voordele mee, en aangesien die konstante (Y-intersep) in hierdie geval altyd gelyk aan nul is, kan dit weggelaat word (Nie et al. 1975).

* cf. par. 4.3.1, p. 152.

5.1.1 Bespreking

Die toets vir die algemene nulhipotese* is statisties beduidend op die 5%-peil tot en met die insluiting van sewe onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking. Tabel 5.1 dui dus aan dat die algemene nulhipotese verwerp kan word op die 5%-beduidendheidspeil met die insluiting van genoemde sewe veranderlikes. Die alternatiewe hipotese stel dat die meervoudige korrelasiekoëffisiënt groter as nul is en dus dat een of meer van die regressiekoëffisiënte 'n absolute waarde groter as nul het. Dit spesifiseer egter nie watter regressiekoëffisiënte waardes groter as nul het nie. Die feit dat die meervoudige korrelasiekoëffisiënt egter beduidend is, dui daarop dat hierdie seleksie van persoonlikheidsveranderlikes gesamentlik met die kriterium verband hou indien dit in die regressievergelyking gebruik word. Die voorspellingsmodel kan egter verder evalueer word aan die hand van die kwadraat van die meervoudige korrelasiekoëffisiënt. Met genoemde sewe veranderlikes in die regressievergelyking is die meervoudige korrelasiekoëffisiënt (R) gelyk aan 0,404 en R^2 dus gelyk aan 0,163. Dus, die sewe veranderlikes in tabel 5.1 verklaar gesamentlik 16,3% van die kriteriumvariëansie. Indien 'n korreksie vir krimpings** van die R^2 toegepas word, verklaar die sewe veranderlikes gesamentlik 8,7% van die kriteriumvariëansie. In tabel 5.2 toon dié veertien veranderlikes 'n R van 0,436 en R^2 is dus 0,190, wat beteken dat die veranderlikes gesamentlik 19% van die kriteriumvariëansie verklaar. Die grootte van die gekorrigeerde R^2 is

* cf. par. 4.3.1., p. 156.

** cf. par. 4.3.1.1., p. 157.

egter volgens Nie et al. (1975) se formule 0.028. Indien die gekorrigeerde R^2 dus gebruik word, verklaar die veertien veranderlikes dus gesamentlik ongeveer 3% van die kriteriumvariansie. Die feit dat die cR^2 (gekorrigeerde meervoudige korrelasie) met veertien veranderlikes in die regressievergelyking kleiner is as die cR^2 met sewe veranderlikes in die vergelyking, moet daaraan toegeskrywe word dat die aanpassingsformule die aantal onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking en die grootte van die steekproef in ag neem.* Die R^2 -veranderingkolom (Tabel 5.2) toon egter ook dat met die toevoeging van elke veranderlike na die eerste sewe, daar slegs 'n geringe verandering in die R^2 plaasvind.

Alhoewel die algemene nulhipotese met 'n seleksie van sewe onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking verwerp kan word, word 'n klein persentasie van die kriteriumvariansie verklaar. Hierdie voorspellingsmodel sal dus in die praktyk waarskynlik min waarde hê, omdat 'n klein persentasie van die kriteriumvariansie deur middel van voorspellertellings verklaar word.

5.1.2 Die strooiingsdiagram

Meervoudige regressie as voorspellingsmodel berus op die lineêre verband tussen veranderlikes (Nunnaly, 1978) soos duidelik blyk uit die konsep, regressielyn.** Ten einde die moontlikheid van kromlynige-, of ander verwantskappe in die data te ondersoek is van 'n strooiingsdiagram gebruik gemaak. Die rekenaarprogram met

* cf. par. 4.3.1.1., p. 157.

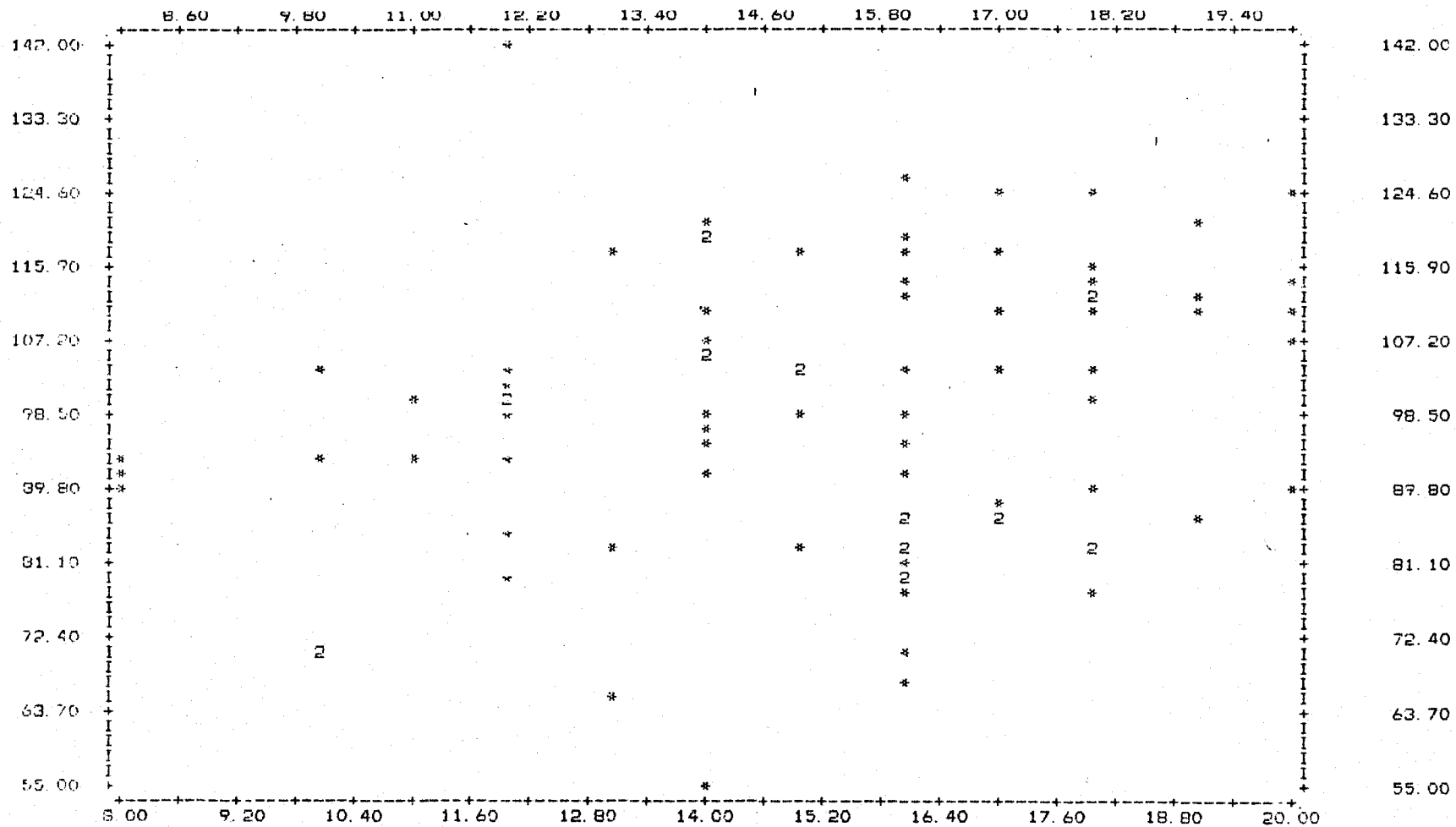
** cf. par. 4.3.1., p. 153.

behulp waarvan die meervoudige regressie-ontleding (Nie et al., 1975) uitgevoer is, maak ook voorsiening vir die verskaffing van 'n strooiingsdiagram. Strooiingsdiagramme om die verspreiding van punte tussen elke veranderlike en die kriterium te toon, is met behulp van die rekenaarprogram verkry. Die strooiingsdiagramme van vier veranderlikes word vervolgens verskaf en wel in dieselfde volgorde as wat die meervoudige regressie-ontleding dit geplaas het. Die strooiingsdiagramme van die ander veranderlikes word in die bylae verskaf.

FIGUUR 5.1 DIE STROOIINGSDIAGRAMME VAN VERANDERLIKES
X7 (G), X8 (H), X11 (M), X3 (B) ONDERSKEI-
DELIK

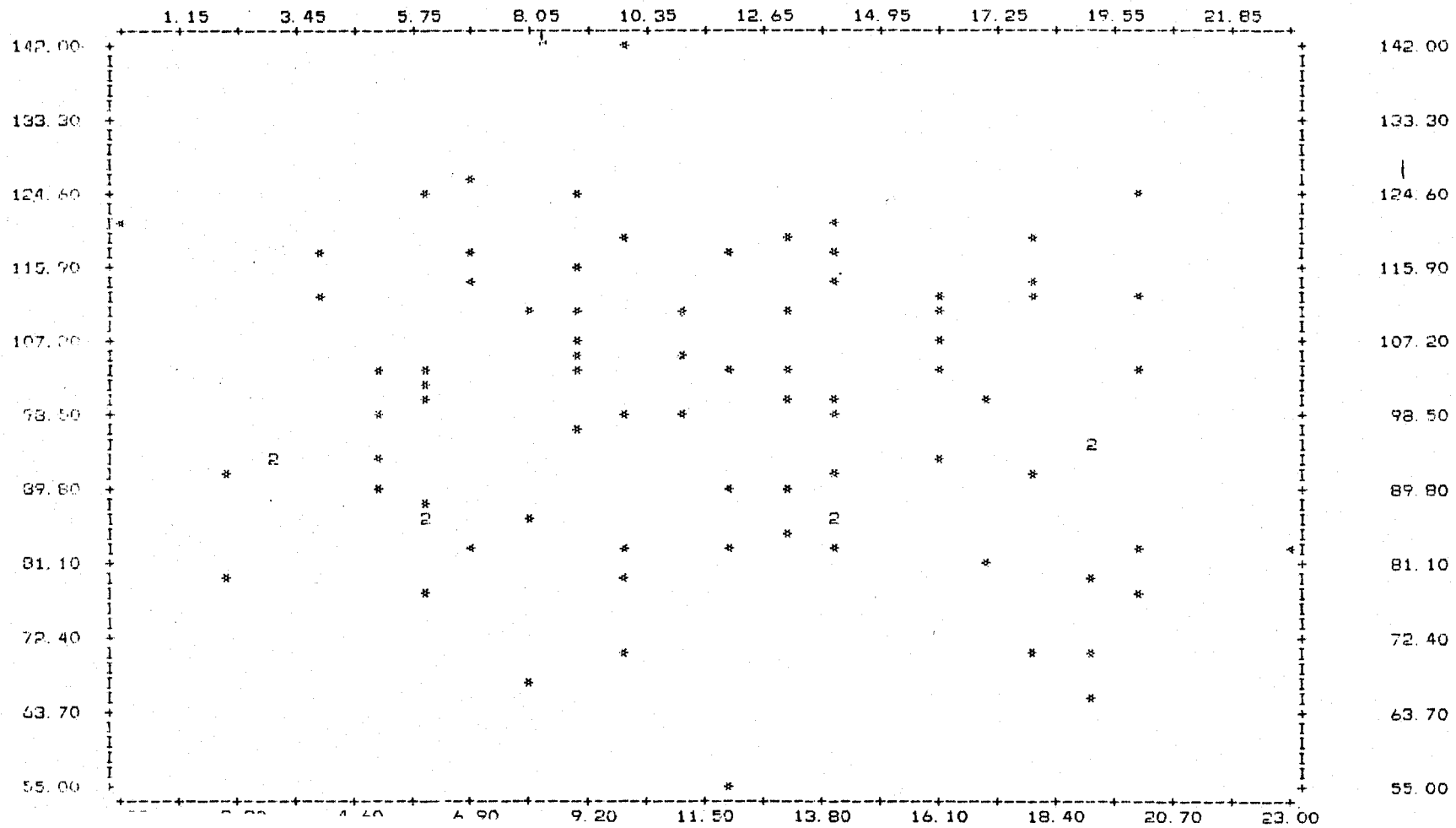
FIGUUR 5.1. (a) X7 (G)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (Kriterium).



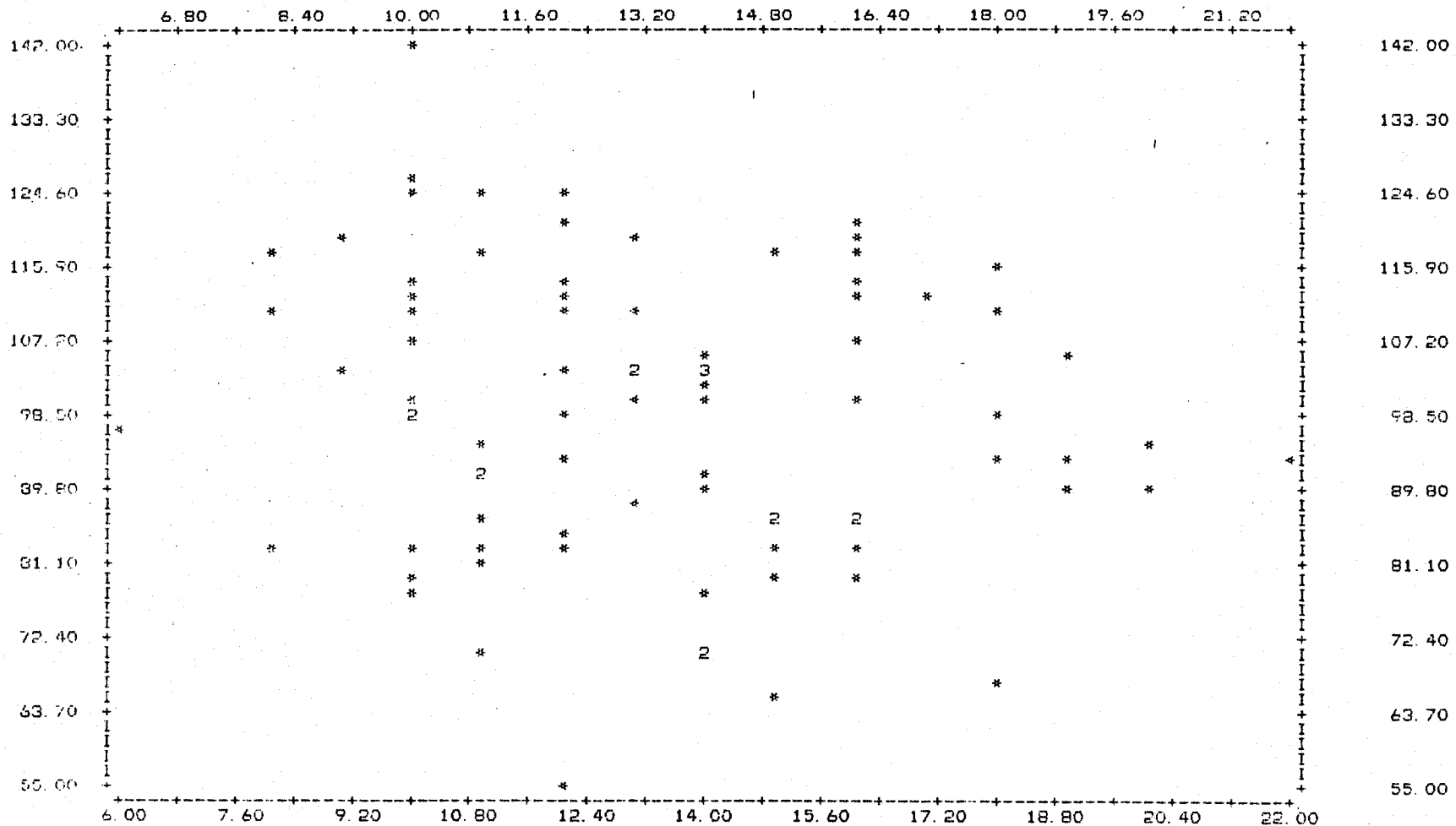
FIGUUR 5.1. (b) X8 (H)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (Kriterium).



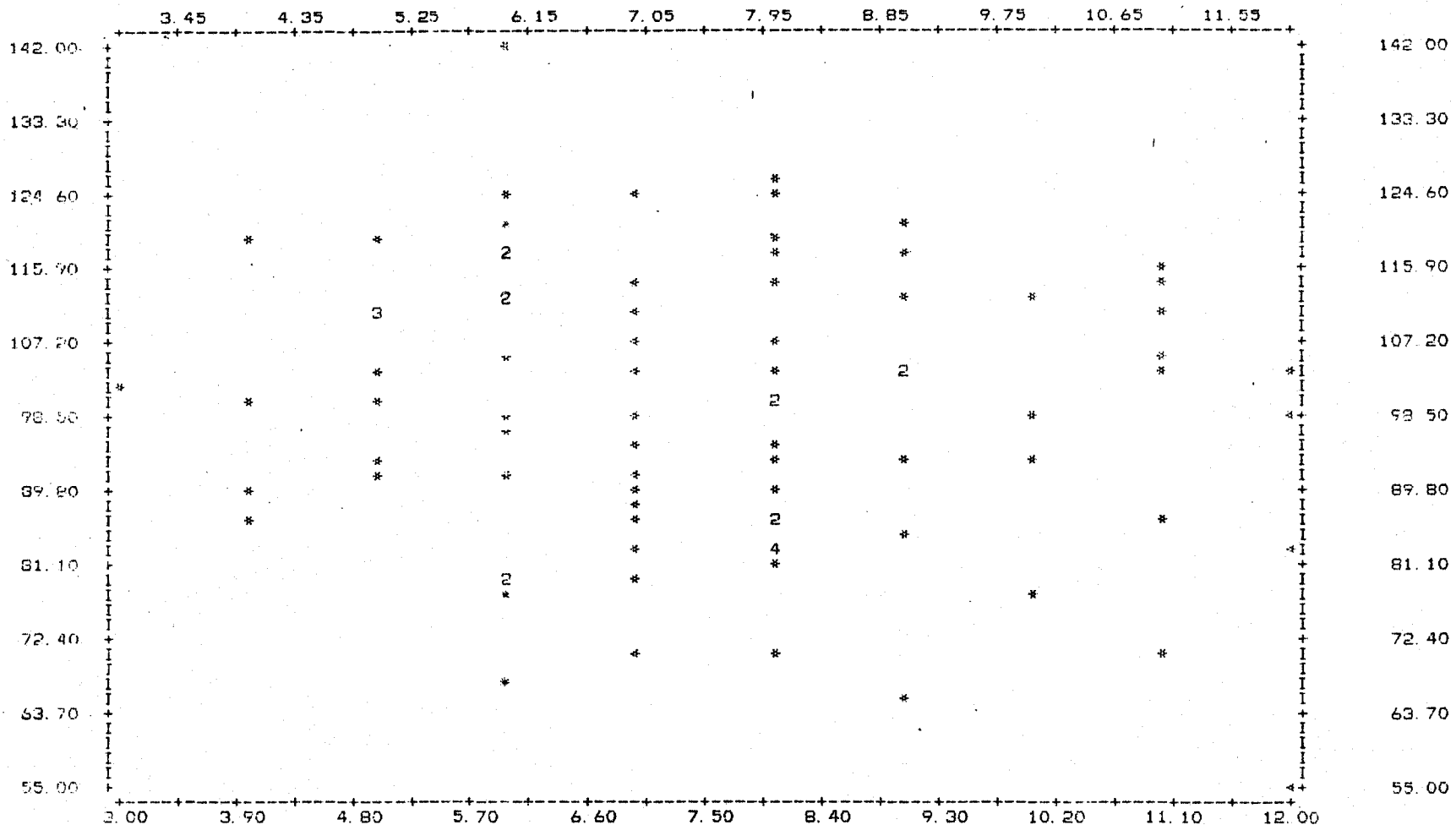
FIGUUR 5.1. (c) X11 (M)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (Kriterium).



FIGUUR 5.1.(d) X3 (B)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (Kriterium).



By ontleding van die strooiingsdiagramme is dit duidelik waarom die meervoudige regressiemodel slegs 'n klein persentasie van die kriteriumvariëansie kon verklaar.

Dit blyk dat daar in geeneen van die diagramme 'n sterk lineêre (positief of negatief) verband tussen die onderskeie veranderlikes en die kriterium is nie. Daar blyk ook geen kromlynige verband te wees nie.

5.1.3 Die geweege kriterium

Aangesien die kriteria wat in hierdie ondersoek gebruik is deur 'n steekproef werkers in rangorde geplaas is,* het dit die nodige inligting verskaf om die moontlikheid van die gebruik van 'n geweege saamgestelde kriterium te ondersoek. In 'n poging om vas te stel of 'n geweege saamgestelde kriterium nie die voorspellingsmodel kon verbeter nie, is die meervoudige regressie-ontleding met 'n geweege kriterium herhaal. Aan elke kriterium is 'n bepaalde gewig toegeken op grond van die rangorde wat die werkers daaraan toegeken het. Die som van hierdie geweege kriteria is as die saamgestelde kriterium gebruik. Die onafhanklike veranderlikes wat gebruik is, het onveranderd gebly. Tabel 5.4 verskaf die interkorrelasiematriks. Tabel 5.5 verskaf die resultate vir die regressie-ontleding tot en met twaalf onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking. Tabel 5.6 is die opsommingstabel met vyftien onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking. Een veranderlike, X9 (I), is nie in die finale regressievergelyking ingesluit nie, omdat dit nie aan die vooropgestelde statistiese kriteria voldoen het nie.

* cf. par. 4.2.2.2., p. 140.

TABEL 5.4. DIE INTERKORRELASIEMATRIKS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
X1	1.00000	.03720	-.13858	-.05346	-.10716	-.170301	.20531	-.15845	.01325	-.0763	-.12721	.00266	.05701	.06112	-.12845	.02234	-.07730
X2	.03720	1.00000	-.14728	-.06725	-.01070	.18140	.08453	.30367	.09502	-.05605	-.10650	-.12120	-.01248	.08041	-.34853	.14747	-.11756
X3	-.13858	-.14728	1.00000	.03332	-.02738	.01319	-.01972	.09597	.08404	-.26638	-.10221	-.15859	-.14590	.17433	.20152	.07951	.10213
X4	-.05346	-.05725	.03332	1.00000	.35170	.20337	.35792	.44022	-.26527	-.15132	-.10301	.21523	-.50288	.22410	-.08596	.52077	-.60788
X5	-.10716	-.01070	-.02738	.35170	1.00000	.30152	.13798	.51090	-.37198	.16036	-.29855	-.06241	-.07719	.24874	-.23667	.14317	-.20365
X6	-.170301	.18140	.01319	.20337	.30152	1.00000	.06207	.49782	-.27869	.12184	-.22543	-.10838	-.09148	.18233	-.15345	.04329	-.24796
X7	.20531	.08453	-.01972	.35792	.13798	.06207	1.00000	.25188	-.07512	.17269	-.09965	.17778	-.21515	-.07775	-.23700	.39301	-.32987
X8	-.15845	.30367	.09597	.44022	.51090	.49782	.25188	1.00000	-.12429	.05134	-.30478	.10877	-.31383	.22458	.25430	.33824	-.45581
X9	.01325	.09502	.08404	-.26527	-.37198	-.27869	-.07512	-.12429	1.00000	-.26691	.24071	-.02993	-.00903	-.09543	.32192	-.04685	.22551
X10	-.00763	-.05605	-.26638	-.15132	.16036	.12184	.17269	.05134	.26691	1.00000	-.18621	-.05426	.27744	-.10624	-.27236	-.11910	.16343
X11	-.12721	-.10650	-.10221	-.10301	-.29855	-.22543	-.09965	-.30479	-.24071	-.18624	1.00000	.05036	.04503	-.13594	.31435	-.15347	.13312
X12	.00266	-.12120	-.15859	.21523	-.06241	-.10838	.17778	.10877	-.102993	-.105426	.05036	1.00000	-.42435	-.29742	-.02545	-.47347	.45721
X13	.05701	-.01248	-.14590	-.50288	-.07719	-.09148	-.21515	-.31383	-.00903	.27744	.04503	-.42435	1.00000	-.29742	-.02545	-.47347	.45721
X14	.06112	.08041	.17433	.22410	.24874	.18233	-.07775	.22458	.09543	-.10624	-.13594	.10572	-.29742	1.00000	-.05736	-.01198	-.17309
X15	-.12845	-.34853	.20152	-.08596	-.23667	-.15345	-.23700	-.25430	.32192	-.27236	.31435	-.02182	-.02545	-.05736	1.00000	-.15632	.14376
X16	.02234	.14747	.07951	.52077	.14317	.04329	.39301	.33824	-.04685	-.11910	-.15347	.28964	-.47347	-.01198	-.15632	1.00000	-.47621
X17	-.07730	-.11756	.10213	-.60788	-.20365	-.24796	-.23987	-.45581	.22551	.16343	.18312	-.31479	.45721	-.17309	-.14376	-.47621	1.00000

Verklaring van terme:

Sien tabel 5.1.

TABEL 5.5 STAPSGEWYSE MEERVOUDIGE REGRESSIE-ONTLEDING MET
NEGE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES IN DIE REGRES-
SIEVERGELYKING

Veranderlikes (Voorspellers)	R	R ²	cR ²	Empiries= verkreë F (Algemene toets)	Kritieke F
X7 (G)	0,205	0,042	0,031	3,652	FO,05 = 4,00
X8 (H)	0,298	0,089	0,067	4,021**	FO,05 = 3,15
X11 (M)	0,347	0,121	0,088	3,717*	FO,05 = 2,76
X3 (B)	0,370	0,137	0,094	3,177*	FO,05 = 2,53
X14 (Q ₁)	0,397	0,158	0,104	1,959*	FO,05 = 2,37
X6 (F)	0,416	0,173	0,109	2,722*	FO,05 = 2,25
X5 (E)	0,428	0,183	0,109	2,470*	FO,05 = 2,17
X12 (N)	0,437	0,191	0,106	2,249*	FO,05 = 2,10
X10 (L)	0,446	0,199	0,103	2,074*	FO,05 = 2,04

** Statisties beduidend op die 5%-peil.

Met die insluiting van verdere veranderlikes na bogenoemde nege is die algemene nulhipotese nie meer statisties beduidend nie.

Verklaring van terme:

Die terme wat gebruik is, stem ooreen met dié in tabel 5.2.*

* cf. par. 5.1., tabel 5.2., p. 171.

TABEL 5.6 'N OPSOMMINGSTABEL VAN DIE STAPSGEWYSE REGRESSIE-
 ONTLEDING MET VYFTIEN ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES
 IN DIE REGRESSIEVERGELYKING

Veranderlikes (Voorspellers)	R	R ²	R ² -ver= andering	B	BETA
X7 (G)	0,205	0,042	0,0421	0,703 + 001	0,305
X8 (H)	0,298	0,089	0,0471	-0,189 + 001	-0,148
X11 (M)	0,347	0,121	0,0317	-0,406 + 001	-0,193
X3 (B)	0,370	0,137	0,0160	-0,615 + 001	-0,190
X14 (Q ₁)	0,397	0,157	0,0206	0,5010+ 001	0,217
X6 (F)	0,416	0,173	0,0154	-0,257 + 001	-0,155
X5 (E)	0,428	0,183	0,0102	-0,195 + 001	-0,121
X12 (N)	0,437	0,191	0,0080	-0,225 + 001	-0,101
X10 (L)	0,446	0,199	0,0079	-0,255 + 001	-0,130
X13 (O)	0,453	0,205	0,0063	0,146 + 001	0,091
X17 (Q ₄)	0,458	0,210	0,0050	-0,187 + 001	-0,139
X4 (C)	0,467	0,218	0,0076	-0,228 + 001	-0,147
X15 (Q ₂)	0,470	0,221	0,0031	-0,150 + 001	-0,079
X2 (A)	0,472	0,223	0,0019	-0,129 + 001	-0,060
X16 (Q ₃)	0,473	0,223	0,0004	0,571 + 00	0,029
				K0,532 + 003	

Verklaring van terme:

Die terme wat in hierdie tabel gebruik is, stem ooreen met dié in Tabel 5.3.*

5.1.3.1 Bespreking

Hierdie meervoudige regressie-ontleding toon nie 'n groot verskil met die vorige een nie. Met nege onafhanklike veranderlikes in

* cf. par. 5.1., tabel 5.3., p. 173.

die regressievergelyking is R gelyk aan 0,446, R^2 gelyk aan 0,199 en cR^2 gelyk aan 0,103. Met vyftien onafhanklike veranderlikes in die regressievergelyking is R gelyk aan 0,473, R^2 gelyk aan 0,223 en cR^2 (bereken volgens die formule wat Nie et al. 1975 verskaf) gelyk aan 0,055. Die proporsie van die kriteriumvariansie wat gesamentlik deur die veranderlikes in hierdie ontleding verklaar word, verskil dus nie veel van die vorige ontleding nie.* Die volgorde waarvolgens die veranderlikes stapsgewys in die regressievergelyking betrek is, stem ook baie ooreen met dié in die vorige ontleding. Die inligting wat die strooiingsdiagramme verskaf het, was dan ook van so 'n aard dat die skrywer dit nie nodig geag het om dit weer in te sluit nie.

5.1.4 Die leemtes in die meervoudige regressiemodel

Uit die literatuur blyk dit dat daar heelwat persoonlikheidsveranderlikes is wat met doeltreffende toesighouding verband hou.** Daar kan dus verwag word dat die meervoudige korrelasie van verskeie sodanige persoonlikheidsveranderlikes met 'n toepaslike kriterium van doeltreffende toesighouding wat verwant is aan persoonlikheid, hoër sal wees as wanneer 'n enkele voorspeller (persoonlikheidsveranderlike) in die plek daarvan gebruik word. Die rede hiervoor is dat hoe meer veranderlikes in die meervoudige voorspeller ingesluit word, hoe groter is die kans om die meervoudige dimensie van die kriteriumveranderlike te dek (Horst, 1966). Alhoewel meervoudige regressie-ontleding dus by uitstek die geskikte statistiese model is om aan te wend, het dit ook sekere leemtes, naamlik:

* cf. par. 5.1.1, p. 175.

** cf. par. 2.5.4., p. 46, par. 4.2.2., p. 122.

- (i) Die akkuraatheid van voorspelling neem af namate die aantal onafhanklike veranderlikes vermeerder (Horst, 1966).
- (ii) Ten einde bogenoemde probleem te omseil, maak sommige navorsers 'n seleksie uit die onafhanklike veranderlikes. Die bestaande seleksiemetodes (Nel, 1975) waarborg egter nie die samestelling van die beste regressievergelyking nie.
- (iii) Draper en Smith (1966) meld egter dat indien al die onafhanklike veranderlikes nie gebruik word nie, waardevolle inligting verlore gaan. Hulle verklaar:

To make the equation useful for predictive purposes we should want our model to include as many X's (onafhanklike veranderlikes) as possible so that reliable fitted values can be determined (p. 163).

- (iv) Die probleem van multikollineariteit is 'n moontlike verdere leemte. Multikollineariteit verwys na die afwesigheid van ortogonaliteit, met ander woorde die onafhanklike veranderlikes is nie onderling ongekorreleerd nie (Farrar et al., 1967). Multikollineariteit sal 'n nadelige invloed op regressie-ontleding hê. Nie et al. (1975) meld egter dat die onafhanklike veranderlikes redelik hoë interkorrelasies moet hê voordat dit probleme sal skep. In hierdie ondersoek kan dit dus net as 'n moontlike leemte oorweeg word, daar die 16 faktore van die 16-PF-vraelys nog nie heeltemal suiwer is nie toon* dit egter ook nie te hoë interkorrelasies nie. Nie et al. (1975) stel die volgende oplossings voor indien die interkorrelasies tussen on-

* cf. par. 3.3.2., p. 97.

afhanklike veranderlikes buitengewoon hoog is:

- (i) Skep 'n nuwe veranderlike wat 'n saamgestelde skaal van die groep veranderlikes met hoë interkorrelasies is en gebruik die nuwe skaal in die regressievergelyking;
- (ii) Gebruik slegs een van die veranderlikes uit die groep veranderlikes met hoë interkorrelasies.

5.2 FAKTORONTLEDING

Aangesien dit die doel met hierdie ondersoek was om deeglike navorsing* met 'n persoonlikheidsmeetinstrument (16-PF) uit te voer ten einde die moontlike waarde daarvan vir keuringsdoeleindes in die bepaalde situasie te oorweeg, het die navorser dit goed gedink om die moontlikheid dat bogenoemde leemtes tot die onbevredigende resultate kon bydra, te ondersoek. Faktorontleding is die geskikte statistiese model vir hierdie doel en wel om die volgende redes:

- (i) Faktorontleding maak dit moontlik om 'n versameling gekorreleerde onafhanklike veranderlikes in terme van 'n kleiner getal feitlik of heeltemal ongekorreleerde konstrunkte te beskryf.** Deur dus hierdie kleiner getal konstrunkte as 'n saamgestelde skaal in die regressievergelyking te gebruik kan die akkuraatheid van voorspelling verbeter word.
- (ii) Faktorontleding verskaf 'n bondiger dog ewe korrekte beskrywing van die veranderlikes en dus gaan waardevolle inligting nie verlore nie.

* cf. par. 1.1., p. 9.

** cf. par. 4.3.2., p. 158.

- (iii) Deurdat die nuwe konstrunkte feitlik of heeltemal ongekorrleerd is, word die moontlike probleem van multiko-lineariteit uitgeskakel.
- (iv) Aangesien faktorontleding as statistiese model ook van korrelasies gebruik maak, is dit dus ook 'n manier waarop die geldigheid van 'n meetinstrument (Maas, 1975, p. 45) vir 'n bepaalde kriterium bepaal kan word.

Soos reeds vermeld, is die eerste van die drie primêre stappe wat uitgevoer moet word by die uitvoering van faktorontleding, die voorbereiding van 'n korrelasiematriks.* Die korrelasiematriks stem in hierdie geval ooreen met die interkorrelasiematriks wat in Tabel 5.1 verskaf word.

Deur middel van die rekenaarprogram (Nie et al. 1975) is daar vier faktore in hierdie studie geïdentifiseer. Tabel 5.6 verskaf die faktormatriks (hooffaktorontleding met herhalings) met die vier faktore. In Tabel 5.7 word elke veranderlike se kommunaliteit** met die vier faktore weergee. 'n Rotasie van die oorspronklike faktormatriks is gewoonlik nodig ten einde 'n faktormatriks te verkry waarin elke veranderlike op so min faktore as moontlik hoog laai en wat soveel nulbeladings as moontlik op die ander faktore toon. Tabel 5.8 verskaf die groteteerde faktormatriks (varimax rotasie). In al bogenoemde tabelle is X1 die afhanklike veranderlike (kriterium) en die veranderlikes in volgorde vanaf X2 tot X17 die skale van die 16-PF onderskeidelik.

* cf. par. 4.3.2., p. 159.

** cf. par. 4.3.2., p. 162.

TABEL 5.6 FAKTORMATRIKS MET VIER FAKTORE

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4
X1	.04049	.01647	.19182	-.27346
X2	.28536	.25245	.80685	.33028
X3	-.00769	-.19917	-.16008	.30865
X4	.54454	-.14026	-.19100	.03423
X5	.48171	.31649	-.27445	.06997
X6	.47995	.28207	-.18616	.32289
X7	.40084	-.03589	.14104	-.36113
X8	.72873	.11653	-.01569	.25625
X9	-.33943	-.34525	.29407	.16844
X10	.03177	.53939	-.11668	-.33505
X11	-.38077	-.27796	.05782	-.00704
X12	.26313	-.37592	.01303	-.29638
X13	-.51757	.55407	.00311	-.02821
X14	.34095	-.04628	-.06929	.23123
X15	-.37248	-.45400	-.25146	.24173
X16	.55433	-.32186	.15260	-.19384
X17	-.70977	.26152	-.01453	.11683

TABEL 5.7 VERANDERLIKES X1 TOT X17 SE KOMMUNALITEIT MET DIE VIER FAKTORE

VERANDERLIKE	KOMMUNALITEIT	VERANDERLIKE	KOMMUNALITEIT
X1	.11349	X10	.41782
X2	.90524	X11	.22564
X3	.16062	X12	.29856
X4	.35385	X13	.57567
X5	.41243	X14	.17666
X6	.44884	X15	.46653
X7	.31227	X16	.47174
X8	.61053	X17	.58602
X9	.34926		

TABEL 5.8 GEROTEERDE FAKTORMATRIKS (VARIMAX ROTASIE)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4
X1	-.10760	.11620	-.29337	.04839
X2	.10525	.00211	-.15724	.93244*
X3	.03038	.02160	.39845	-.02175
X4	.39386	.42970	.10670	-.05191
X5	.63375*	.06084	-.05798	-.06105
X6	.64453*	.01541	.13151	.12592
X7	.11674	.41354	-.35572	.03299
X8	.64884*	.33104	.07989	.27124
X9	-.49503*	-.01523	.24169	.21344
X10	.26866	-.25437	-.49931*	-.17784
X11	-.44120	-.05942	.15071	-.06889
X12	-.09461	.51883*	-.07938	-.11884
X13	-.08011	-.71103*	-.24799	-.04685
X14	.30276	.18364	.19661	.11232
X15	-.34430	-.03967	.53775*	-.23924
X16	.11172	.66043*	-.09930	.11504
X17	-.32731	-.68716*	.03753	-.07277

* Veranderlikes met redelike hoë ladings op die bepaalde faktor

5.2.1 Bespreking

In hierdie faktorontleding is daar vier faktore identifiseer. Die aard van hierdie faktore word gesuggereer deur dit wat gemeenskaplik is aan al daardie veranderlikes wat hoë absolute beladings op daardie faktor het. Op faktor 1 toon X5 (E), X6 (F), X8 (H), X9 (I) hoë absolute ladings; op faktor 2 toon X12 (N), X13 (O), X16 (Q₃) en X17 (Q₄) hoë ladings; op faktor 3 toon X10 (L) en X15 (Q₂) relatiewe hoë ladings en op faktor 4 toon X2 (A) 'n hoë lading. Voordat daar egter verder op hierdie faktore ingegaan word, is dit eers nodig om na die ander resultate in die faktorontleding te kyk.

Daar is reeds vermeld dat die faktorbelading* in enige sel in die faktormatriks in werklikheid die korrelasie is, tussen die veranderlike en dié faktor wat onderskeidelik deur die ry en kolom wat daardie sel vorm, verteenwoordig word. Hoe groter die belading van 'n veranderlike op 'n bepaalde faktor, hoe groter is hulle gemeenskaplike variansie (dit wil sê hoe groter is die determinasiekoëffisiënt) en omgekeerd. Dus, hoe groter die belading van 'n veranderlike op 'n faktor, hoe beter weerspieël daardie veranderlike die aard van daardie faktor, en hoe kleiner die belading hoe onsuiverder is die maatstaf wat daardie veranderlike van daardie faktor bied. In Tabel 5.6 is dit duidelik dat kriteriummeting (X1) op geeneen van die faktore hoog laai nie. Die geroeteerde faktormatriks (Tabel 5.8) toon ook geen hoë ladings tussen die kriteriummeting en enige van die faktore nie. Dus die kriteriummeting blyk 'n onsuiver maatstaf van al vier die faktore te wees.

Waar hierdie ondersoek veral sentreer om die waardebeplanning van 'n persoonlikheidstoets (16-PF) vir keuringsdoeleindes, sal die begrip kommunaliteit** veral belangrik wees by die interpretasie van die gegewens. Die kommunaliteit van 'n veranderlike verteenwoordig die proporsie van sy variansie wat gesamentlik deur die geïsoleerde faktore verklaar word. Tabel 5.7 toon dat veranderlike X1 oftewel die kriterium se kommunaliteit met die vier geïsoleerde faktore gelyk aan 0,11349 is. Dus, die vier geïsoleerde faktore verklaar gesamentlik 11% van die kriteriumvariensie. Die kriterium is ook die veranderlike wat die laagste kommunaliteit met die

* cf. par. 4.3.2., p. 161.

** cf. par. 4.3.2., p. 162.

vier geïsoleerde faktore tocn van al die veranderlikes.

Op grond van die voorgaande bevindinge kan die gevolgtrekking dus gemaak word dat die 16-PF-vraelys nie 'n baie geldige meetinstrument van die kriterium wat in hierdie ondersoek gebruik is, is nie. Die vier faktore wat geïsoleer is, toon hoë ladings op ander veranderlikes, maar blyk nie met die kriterium verband te hou nie. Op grond van die bevindinge het die navorser dit dus nie nodig geag om met saamgestelde skale, wat uit die faktorontleding verkry is, 'n regressie-ontleding, te herhaal nie. Daar die faktore ook nie met die kriterium verband hou nie, is 'n verdere interpretasie van die faktore oorbodig. Die persentasie kriteriumvariensie wat gesamentlik deur die vier faktore verklaar word, toon groot ooreenstemming met die resultate wat in die voorgaande regressie-ontledings verkry is.

'n Ander gepaste voorspellingsmode wat oorweeg kan word, is diskriminantanalise. Nunnally (1978) wys egter daarop dat faktorontleding en diskriminantontleding wiskundig baie nou verwant aan mekaar is. Met die voorgaande ontledings voel die navorser dus dat hy 'n deeglike evaluering ten opsigte van die moontlike kriteriumverwante geldigheid van die 16-PF (vir die bepaalde kriterium wat in hierdie ondersoek gebruik is) gedoen het. Daar sal nou vervolgens op die meervoudige variensie-analise wat in hierdie ondersoek uitgevoer is, gelet word.

5.3 MEERVOUDIGE VARIANSIE-ONTLEDING

Een van die doelwitte met hierdie ondersoek was om doeltreffende en minder doeltreffende eerste-vlak-toesighouers met mekaar te

vergelyk met betrekking tot persoonlikheidstrekke.

Ten einde die twee groepe met mekaar te vergelyk, is van meervoudige* eenrigting-variensie-analise gebruik gemaak. Vir die doel van hierdie ondersoek is die meervoudige variensie-analise verkieslik bo 'n enkelvoudige-variensie-analise, aangesien 'n enkelvoudige-variensie-analise in die geval van gelyktydige waarnemings oor 'n aantal veranderlikes 'n verlies van betroubaarheid tot gevolg het. Die meervoudige variensie-analise het die voordeel dat al die groepe gelyktydig ten opsigte van al die betrokke veranderlikes met mekaar vergelyk kan word. Die kriteria wat gebruik is om die toesighouers in 'n doeltreffende groep en 'n minder doeltreffende groep te verdeel is die volgende:

- (i) Die gemiddelde telling wat elke toesighouer op die beoordelingskaal behaal het, is gebruik.
- (ii) In die beoordelingskaal is 'n item ingesluit op grond waarvan beoordelaars die toesighouers as suksesvol of nie-suksesvol moes beoordeel.
- (iii) Daar is ook voorsiening gemaak vir 'n item in die beoordelingskaal op grond waarvan toesighouers se sukses ten opsigte van menseverhoudinge beoordeel moes word.

Die verdeling van toesighouers in twee groepe ten opsigte van elk van hierdie kriteria het ses groepe geskep waarvan die drie sogenaamde doeltreffende groepe feitlik identies was, terwyl die drie sogenaamde minder doeltreffende groepe ook feitlik identies was.

* cf. par. 4.3.4., p. 165.

Drie meervoudige eenrigting-variëansie-ontledings is uitgevoer. Met behulp hiervan is die twee groepe op elke kriterium met mekaar vergelyk. Die drie ontledings toon geen betekenisvolle verskil tussen enige van die drie afgepaarde groepe oor alle veranderlikes nie. Dit impliseer dus dat doeltreffende en minder doeltreffende toesighouers se persoonlikhede soos deur die 16-PF-vraelys gemeet geen betekenisvolle verskille toon nie.

5.4 SAMEVATTING VAN RESULTATE

In die voorspellingstudie toon die resultate dat 'n seleksie van persoonlikheidstrekke gesamentlik met die kriterium verband hou. Die persentasie van die kriteriumvariëansie wat deur middel van die voorspellertellings verklaar word, is egter sodanig dat enige van die twee voorspellingsmodelle na die mening van die skrywer nie werklik nuttig in die praktyk gebruik kan word nie. Die resultate wat met die faktorontleding verkry is, bevestig die resultate van die voorspellingstudie. Dus die 16-PF-vraelys blyk nie 'n baie geldige meetinstrument te wees vir die kriterium* wat in hierdie ondersoek gebruik is nie. Daar kan ook geen betekenisvolle persoonlikheidsverskille op grond van die 16-PF-vraelys tussen doeltreffende en minder doeltreffende toesighouers gevind word nie.

5.5 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELING

'n Oorsig van die literatuur het duidelik getoon dat daar 'n behoefte** aan geldige en betroubare meetinstrumente van persoonlikheid vir keuringsdoeleindes in die bedryf bestaan. Die gebrek aan na-

* cf. par. 4.2.2., p. 122.

** cf. par. 1.1., p. 10.

vorsing op dié gebied (veral in Suid-Afrika) en die algemene gebruik van persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes (Guion en Gottier, 1965; Langenhoven en Verster, 1973; Verster, 1974) in die bedryf het navorsing op hierdie terrein noodsaaklik gemaak. Daar is dan in hierdie ondersoek gepoog om die kritiek wat teen vorige studies vermeld is, te oorbrug. Daar is van 'n toepaslike kriterium* wat aan persoonlikheid verwant is, gebruik gemaak. Die beoordelingskaal** wat gebruik is, het oor voldoende betroubaarheid en geldigheid beskik om in die ondersoek gebruik te word. Op grond van die resultate wat verkry is, kan die navorser egter nie anders as om hom met die volgende verklaring van Nunnally (1978) te vereenselwig nie.

The slow development of adequate personality measurement methods is in strong contrast to the need for such measures... In addition, there are many needs for measures of personality traits in applied settings - in psychological clinics, schools, psychiatric practice, industry, the armed forces, and so on (p. 550).

Die feit dat 'n seleksie van persoonlikheidsveranderlikes in hierdie ondersoek gesamentlik 'n betekenisvolle verband met die kriterium getoon het, is in ooreenstemming met die mening van Stogdill (1974) dat elke persoonlikheidstrek nie individueel oorweeg moet word om die effek daarvan te bepaal nie. Hy meld dat persoonlikheidstrekke gesamentlik "... interact to generate personality dynamics advantageous to the person seeking the responsibilities of leadership" (p. 82). Soos reeds vermeld, was die meervoudige kor-

* cf. par. 4.2.2., p. 122.

** cf. par. 4.2.2.3., p. 142.

relasiekoëffisiënt tussen 'n seleksie van persoonlikheidsveranderlikes en die kriterium wel in hierdie ondersoek statisties beduidend (5%-peil) groter as nul, maar dit het egter nie genoeg van die kriteriumvariëansie verklaar om werklik waardevol tot doeltreffende keuring by te dra nie. Hierdie resultaat is in ooreenstemming met die bevindinge van Goodstein en Schrader (1963), Carter (1952), Mackiney en Wolins (1960), McCarty (1954), McCarty, Westberg en Fitzpatrick (1954), Poe en Berg (1952) wat nie daarin kon slaag om statisties betekenisvolle verwantskappe tussen persoonlikheidstrekke en toesighouding (wat met die oog op keuring gebruik kan word) te vind nie. Die navorsingsresultate van hierdie ondersoek is egter teenstrydig met die positiewe resultate wat Borg en Tupes (1958), Cattell en Stice (1954), Ghiselli en Bartol (1956), Guilford (1952), Henney (1975), Hicks en Stone (1962), Huttner en Stene (1958), Kuehl, Di Marco en Wims (1975), Neel en Dunn (1959) rapporteer en wat suggereer dat persoonlikheid wel vir die keuring van toesighouers gebruik kan word. Na die mening van die skrywer lê die verklaring vir hierdie teenstrydige resultate daarin dat daar in die verskillende studies van verskillende kriteria en persoonlikheidsmeetinstrumente gebruik gemaak is. Dit is dus moeilik en dikwels nie geregverdig om een studie met 'n ander te vergelyk nie. Hierdie bevindinge beklemtoon dus net weer eens die feit dat die gebruik van persoonlikheidstoetse met die oog op keuring deeglik aan navorsing onderwerp moet word voordat dit vir sodanige doel aangewend word.

Moontlike redes vir die resultate wat in hierdie ondersoek verkry is, is na die mening van die skrywer die volgende:

- (i) Die meetinstrumente wat beskikbaar is om persoonlikheid te meet, is nog nie verfynd genoeg nie. Die moontlike probleme verbonde aan persoonlikheidsvraelyste* is reeds bespreek. Alhoewel daar oplossings vir al die moontlike gebreke skyn te wees en dit volgens Nunnaly (1978) oorbrug kan word deur korrekte metodes van toetskonstruksie, suggereer die resultate van hierdie studie dat al die probleme verbonde aan persoonlikheidstoetse nog nie opgelos is vir dié een wat in hierdie ondersoek gebruik is nie.
- (ii) Aangesien daar reeds 'n mate van preseleksie in die steekproef wat gebruik is, plaasgevind het, kon dit 'n invloed op die grootte van die korrelasiekoëffisiënte wat verkry is, hê (Guilford, 1952; Huysamen, 1976). Dit sou dus impliseer dat die steekproef uit 'n meer homogene groep bestaan wat moontlik die variansie van tellings op die verskillende persoonlikheidstrekke kon beperk, en wat dus laer korrelasiekoëffisiënte tot gevolg sou hê.
- (iii) Alhoewel 'n seleksie van persoonlikheidsveranderlikes gesamentlik met die kriterium verband hou, blyk persoonlikheid alleen nie omvattend genoeg te wees om die kriteriumvariensie te verklaar nie. Daar blyk dus nog veranderlikes te wees wat ook betrek moet word ten einde 'n groter proporsie van die kriteriumvariensie te kan verklaar.

Laasgenoemde punt bring ons by 'n volgende belangrike aspek, naamlik die kontroversie tussen die monoteïstiese- en die idiografiese teorie.

* cf. par. 3.1.4., p. 78.

5.5.1 Die monoteïstiese- versus die idiografiese teorie

Die monoteïstiese teorie* is as uitgangspunt in hierdie ondersoek gebruik, omdat dit by die algemene doel van die wetenskap aansluit, naamlik om algemene wette te formuleer aan die hand waarvan verskynsels verklaar kan word. Hierdie teorie sluit dan ook aan by die persoonlikheidsteorie** van Cattell wat in hierdie ondersoek gebruik is in die sin dat Cattell sestien eerste-orde-faktore identifiseer wat hy as basiese grondliggende persoonlikheidstrekke van die mens beskou. Volgens Nunnally (1978) moet die monoteïstiese teorie in belang van die wetenskap tot die uiterste toe beproef word, aangesien die verwerping daarvan chaos in die beskrywing van die menslike persoonlikheid impliseer.

Die resultate van hierdie ondersoek impliseer egter dat die monoteïstiese teorie in hierdie besondere geval verwerp moet word. Ten einde meer suksesvol te wees sal daar dus van 'n meer geïndividualiseerde (idiografiese) benadering gebruik gemaak moet word. Die idiografiese teorie het egter nie 'n wetenskaplike vertrekpunt nie: dit ontmoedig die soeke na algemene wette en in stede daarvan moedig dit die beskrywing van spesifieke verskynsels (mense) aan. Dit impliseer dus baie hoër kostes en navorsing waarin groot groepe nie betrek kan word nie. Aangesien die takseringsentrum*** 'n geïndividualiseerde benadering waarin situasionele faktore betrek kan word, toelaat, blyk dit 'n moontlike alter-

* cf. par. 3.2.3., p. 88.

** cf. par. 3.3.4., p. 105.

*** cf. par. 3.1.5., p. 81.

natief te wees indien ander geskikte persoonlikheidsmeetinstrumente nie die lig sien nie. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die takseringsentrum ook sy besondere probleme het.

5.5.2 Die eksterne kriteriumnasiensleutel

Dit verwys na die ontwikkeling (Anastasi, 1976) van 'n nasiensleutel vir een of ander eksterne kriterium. Hierdie prosedure behels die seleksie van items uit die oorspronklike vraelys en die toekenning van gewigte aan elke respons. Of hierdie tegniek egter enige waarde vir die meetinstrument wat in hierdie ondersoek gebruik is en vir hierdie besondere situasie het, is na die mening van die skrywer te betwyfel. Die faktorontleding toon dat die kriterium geen hoë ladings op enige van die geïsoleerde faktore gehad het nie. Dus daar is geen aanduiding van 'n faktor wat besonder belangrik blyk te wees en wat as beginpunt vir die ontwikkeling van sodanige nasiensleutel gebruik kan word nie.

5.5.3 Die tuisontwikkelde (home-made) persoonlikheidsvraelys

Giunon en Gottier (1965) meld dat persoonlikheidsvraelyste wat op konvensionele persoonlikheidsteorieë gebaseer is, moontlik nie oor voldoende voorspellingswaarde beskik nie, omdat die persoonlikheidsteorieë wat dit verteenwoordig, nie spesifiek relevant aan die werksituasie mag wees nie. In die verband meld hulle die volgende:

It must be admitted that industrial psychology lacks a general theory of work; it lacks a more specific theory of the relationship of motivational constructs to the behavior of an individual at his job; and it lacks even a substantial body of research explicitly aimed toward the development of such theories (p. 158).

Op grond van die voorgaande verklaar hulle dat tuisontwikkelde persoonlikheidsvraelyste wat vir 'n spesifieke situasie ontwikkel is, beter voorspellingsmoontlikhede bied as 'n standaard persoonlikheidsvraelys met 'n standaard metode van puntetoekenning. Indien hierdie vertrekpunt gebruik word, is hulle van mening dat:

... a concerted effort might yield more generalized systems of prediction using personality measures (Guion en Gottier, 1965, p. 159).

In hierdie ondersoek is die kritiek* wat teen vorige studies waarin persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes gebruik is, ondervang. Die leemte wat deur hierdie studie in die veld van die Bedryfsielkunde geïdentifiseer is laat 'n hele nuwe veld vir die navorser oop. Alvorens geskikte teorieë op grond waarvan persoonlikheidsvraelyste vir die bedryf saamgestel kan word, nie ontwikkel word nie, bly die leemte voortbestaan. Slegs met die daarstelling van sodanige teorieë bestaan die moontlikheid dat meer algemene voorspellingsmodelle waarin persoonlikheidsmetings gebruik word ontwikkel kan word. Dit sal dus 'n terugkeer na die monoteïstiese** teorie wat die algemene doel van die wetenskap dien, impliseer.

Na die mening van die skrywer kan konvensionele persoonlikheidsteorieë se waarde vir die Bedryfsielkunde moontlik hoofsaaklik op die gebied van die geestesgesondheid gevind word. Daar sekere

* cf. par. 1.1., p. 7.

** cf. par. 3.2.3., p. 88.

van die konvensionele persoonlikheidsvraelyste die vroegtydige identifisering van geestesongesteldhede moontlik maak, kan dit vir die Bedryfsielkunde waarde inhou, veral waar werkers gekeur moet word vir poste waar die bekleër daarvan aan baie spanning blootgestel word en hy met mense werk (dus veral bestuursposte). Verdere navorsing in die verband is egter ook noodsaaklik.

5.5.4 Huidige gebruikers van persoonlikheidstoetse in die bedryf

In die literatuur is daar duidelike aanduidings dat persoonlikheidstoetse* redelik algemeen in die bedryf vir keuringsdoeleindes aangewend word. Alhoewel die resultate van hierdie studie nie veralgemeenbaar is nie, voel die skrywer dat dit 'n redelik geregverdigde waarskuwing vir alle gebruikers van sodanige toetse in die Suid-Afrikaanse bedryf inhou. Langenhoven en Verster (1973) dui dan ook aan dat persoonlikheidstoetse redelik algemeen in die Suid-Afrikaanse bedryf vir keuringsdoeleindes aangewend word. Hierdie studie dui daarop dat sodanige gebruik van persoonlikheidstoetse nie geregverdig is voordat 'n deeglike studie met die instrument in die situasie en met die oog op die doel waarvoor dit gebruik wil word, uitgevoer is en bevredigende resultate verkry is nie.

Alhoewel die literatuur suggereer dat persoonlikheid** 'n rol in suksesvolle toesighouding (asook ander vlakke van bestuur) speel, blyk die geskikte meetinstrumente om potensieel suksesvolle kanidate op grond van persoonlikheid te identifiseer, te ontbreek.

* cf. par. 1.1., p. 10.

** cf. par. 1.1., p. 3; par. 2.5.4., p. 46 en par. 4.2.2., p. 122.

HOOFSTUK 66. SAMEVATTING6.1 PROBLEEMSTELLING

Die eerste-vlak-toesighouer speel 'n uiters belangrike rol in die effektiewe funksionering van die organisasie. Hy word selfs deur skrywers nie net as die sleutelpersoon in bestuur nie, maar as die sleutelpersoon in die totale organisasie beskou. 'n Ontleding van die taak van die eerste-vlak-toesighouer bring die volgende aan die lig.

- (i) Hy moet as leier van sy werkgroep funksioneer. 'n Oorkoepelende eienskap van almal wat toesighoudende werk verrig is dat hulle moet toesien dat werk uitgevoer word. Hulle fundamentele taak is dus dat hulle as aktiewe koördineerders moet optree en die samewerking van hulle werkgroep moet verkry.
- (ii) Die aard van hulle taak bring dus noodwendig mee dat hulle voortdurend in direkte kontak met die gewone werkers verkeer. Hulle kan dus as aangesig-tot-aangesig leiers beskou word. Die doeltreffende eerste-vlak-toesighouer moet dus ook oor die nodige interpersoonlike vaardighede beskik.

Uit die literatuur blyk dit dat daar sekere persoonlikheidstrekke is wat met leierskap verband hou. Dit blyk ook uit die literatuur dat persoonlikheid 'n belangrike faktor is wat tot sukses as eerste-vlak-toesighouer kan bydra. Die feit dat persoonlikheid

beskou word as 'n faktor wat tot sukses in toesighouding kan bydra, word ook weerspieël deur die gebruik van persoonlikheidstoetse vir die keuring van toesighouers.

Alhoewel persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes in die bedryf aangewend word, ontbreek wetenskaplik verantwoordbare studies ten einde die waarde van persoonlikheidstoetse vir hierdie doel te evalueer. Studies wat wel rapporteer word, toon sekere kritieke leemtes. Wat die Suid-Afrikaanse literatuur betref, kon die skrywer hom van geen sodanige studies vergewis nie. Die behoefte aan sodanige navorsing word egter beklemtoon deur 'n studie wat Langenhoven en Verster (1973) oor die gebruik van sielkundige toetse in die Suid-Afrikaanse bedryf uitgevoer het. In die steekproef wat hulle bestudeer het, het 31,4% van die groter firmas en 21,2% van die kleiner firmas persoonlikheids- en temperamentstoetse as voorspellers van beroepsukses gebruik. Alhoewel die resultate nie absoluut veralgemeenbaar is nie, gee dit tog 'n aanduiding van die gebruik van persoonlikheidstoetse in die Suid-Afrikaanse bedryf. Dié skrywers vind ook dat daar in die bedryf 'n groot behoefte aan persoonlikheids- en temperamentstoetse bestaan.

Die Stadsraad van Bloemfontein het goedgegunstiglik toestemming verleen dat die werknemers van die munisipaliteit in die ondersoek gebruik kon word. Die Departement Administratiewe Kontrole, Organisasie en Metode van die Bloemfonteinse munisipaliteit het na organisasie- en metode-ondersoeke tot die gevolgtrekking gekom dat die lae produktiwiteit van werkers wat in sommige gevalle in dié munisipaliteit geld, moontlik aan swak kwaliteit eerste-vlak-toesig-

houding toegeskryf kan word. Hierdie studie het nie net 'n leemte wat in die literatuur geïdentifiseer is, aangevul nie, maar het ook moontlike voordele vir die munisipaliteit van Bloemfontein ingehou in soverre dit die keuring van eerste-vlak-toesighouers betref.

6.2 DOEL MET DIE ONDERSOEK

Die doel met hierdie ondersoek was die volgende:

- (i) Om die persoonlikheidstrekke wat tot 'n suksesvolle eerste-vlak-toesighouer kan bydra, te identifiseer.
- (ii) Om doeltreffende en minder doeltreffende eerste-vlak-toesighouers met mekaar te vergelyk met betrekking tot persoonlikheidstrekke.
- (iii) Om 'n voorspellingstudie uit te voer wat as moontlike hulpmiddel by die keuring van eerste-vlak-toesighouers in die Bloemfonteinse munisipaliteit gebruik kan word.

6.3 DIE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUER

Die indeling van bestuursfunksies op die verskillende vlakke van bestuur volgens die meganika en die dinamika van bestuur bring mee dat die eerste-vlak-toesighouer die meeste van sy tyd aan die aktivering of leiding en beheer van werkers bestee. Dit bring dan ook mee dat toesighouding as gevolg van die besondere aard daarvan nie sonder mense kan bestaan nie. Toesighouding draai dus om 'n verhouding met mense.

As gevolg van hierdie besondere posisie wat die eerste-vlak-toesighouer beklee vorm hy 'n baie belangrike element van die werksomgewing waarin die gewone werker sy werk moet uitvoer. Indien

hy 'n positiewe inset in die werksomgewing lewer, kan hy bydra tot die skepping van 'n positiewe werksomgewing. 'n Positiewe werksomgewing skep die ideale werkstoestande waarin 'n werker op sy produktiefste kan funksioneer. Uit die literatuur blyk dit dan ook dat daar 'n verband bestaan tussen toesighouding, die produktiwiteit van die werkgroep, die moraal in die werkgroep en die werksbevrediging wat werkers uit hulle werk verkry.

In sy verhouding met die werkers moet die toesighouer oor 'n sekere mate van gesag beskik ten einde die take wat sy afdeling moet verrig, uitgevoer te kry. Die toesighouer kan hierdie gesag op verskillende maniere verkry, byvoorbeeld hy is deur bestuur in 'n posisie oor 'n aantal werkers aangestel wat op grond van die posisie wat hy beklee aan hom 'n sekere mate van wettige gesag oor hulle verleen. Daar is egter sekere maniere waarop hierdie gesag verkry kan word wat 'n gunstiger invloed op goeie menslike verhoudinge met sy werkgroep sal hê as ander en dus sal bydra tot 'n positiewe werksomgewing. Indien die toesighouer oor verwysingsgesag beskik, is die werksbevrediging en die organisatoriese doelbereiking in sy werkgroep hoog. Die toesighouer beskik oor verwysingsgesag wanneer die ondergeskiktes hulle met hom identifiseer en hom as 'n positiewe verwysingsraamwerk gebruik. Dit is dus waarskynliker dat die toesighouer oor verwysingsgesag sal beskik indien hy oor sekere gunstige persoonlikheidseienskappe beskik as wat dit by hom ontbreek.

'n Ontleding van die vaardighede wat die eerste-vlak-toesighouer se taak van hom vereis toon dat interpersoonlike vaardigheid die belangrikste is en as 'n kritiese vereiste vir effektiewe funksione-

ring geld. Hierdie vaardigheid het hoofsaaklik betrekking op die hantering van mense en sluit daardie vaardighede in wat die toesig=houer in staat stel om koöperatiewe bande met die groep wat hy lei, te smee. Die interpersoonlike vaardigheid is emosioneel en sosi=aal: dit vereis volwassenheid, sensitiwiteit, empatie, 'n opregte belangstelling in mense en die begeerte om met hulle saam te werk. Daar is duidelike aanduidings dat die meerderheid van interpersoon=like vaardighede wat van die eerste-vlak-toesig=houer vereis word, met persoonlikheid verband hou.

6.4 PERSOONLIKHEID

Met die meting van persoonlikheid word daar op die nie-kognitiewe terrein van sielkundige meting beweeg. Daar is 'n verskeidenheid van metodes om persoonlikheid te meet beskikbaar. Ongeag watter metode van persoonlikheidsmeting gebruik word, moet daar noodwen=dig swaar op die rapportering deur mense van óf hulle eie per=soonlikheidseienskappe óf dié van ander persone s'n gesteun word. Die self-rapport-persoonlikheidsvraelys bring egter bepaalde voor=dele mee:

- (i) Die toets kan objektief nagesien word.
- (ii) Dit verskaf 'n kwantifiseerbare meting van sekere persoon=likheidseienskappe of -trekke.
- (iii) Inligting kan vinnig en ekonomies ingewin word.
- (iv) Normtabelle is gewoonlik beskikbaar op grond waarvan in=diwiduele tellings met mekaar vergelyk kan word.

Vanweë die voordele wat dit meebring en aangesien dit huidiglik die beste benadering tot persoonlikheidsmeting verteenwoordig, is daar

in hierdie ondersoek van die self-rapport-persoonlikheidsvraelys gebruik gemaak. Die meeste persoonlikheidsvraelyste wat huidiglik beskikbaar is, verteenwoordig die een of ander persoonlikheidsteorie.

Daar moes dus op 'n geskikte persoonlikheidsteorie wat by hierdie ondersoek sou inpas besluit word. Daar is vanweë die volgende redes op Cattell se persoonlikheidsteorie besluit:

- (i) Sy persoonlikheidsteorie is hoofsaaklik 'n faktorbenadering wat individuele verskille beklemtoon. Dit is dus ook by uitstek geskik om persoonlikheidsverskille tussen groepe vas te stel en om persoonlikhede met mekaar te vergelyk.
- (ii) Cattell het deur sy navorsing kwantifiseerbare persoonlikheidsmeetinstrumente daargestel. Die feit dat sy meetinstrumente hulle tot kwantifiseerbaarheid leen, pas goed in by die statistiese modelle wat in die ondersoek gebruik is.
- (iii) Alhoewel Cattell se persoonlikheidsteorie 'n faktorbenadering is, beklemtoon hy egter ook die totale persoonlikheid.
- (iv) Verder het Cattell ook anders as baie ander persoonlikheidsteoretici, beide omgewingsinvloede, sowel as faktore in die individu self in ag geneem wanneer hy persoonlikheid bestuur.

Aangesien hierdie 'n wetenskaplike ondersoek is waarin gepoog is om sekere "algemene wette" of verbande vas te lê wat in die Persoonlikheidsielkunde en die Bedryfsielkunde van waarde kan wees, is

die monoteïstiese teorie as uitgangspunt gebruik. Volgens die monoteïstiese teorie bestaan daar sekere algemene wette (persoonlikheidstrekke) wat op alle mense van toepassing is. Cattell se persoonlikheidsteorie en meetinstrumente pas hierby aan deurdat hy op grond van sy navorsing sestien faktore identifiseer het wat hy as grondliggende persoonlikheidstrekke van die mens beskou. Hierdie sestien faktore vorm dan ook die grondslag van sy 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16-PF). Die monoteïstiese teorie bevorder dus die algemene doel van die wetenskap, naamlik om algemene wette te formuleer op grond waarvan verskynsels verklaar kan word. In hierdie ondersoek kan dit dus veral bydra tot 'n ordelike beskrywing van die menslike persoonlikheid en die verklaring van sy gedrag.

6.5 DIE NAVORSINGSOPSET

Die navorsingsstappe wat in hierdie ondersoek gevolg is, is kortliks die volgende:

6.5.1 Die verkryging van proefpersone

Alle eerste-vlak-toesighouers belas met toesighoudende funksies in diens van die Bloemfonteinse Munisipaliteit is geïdentifiseer. Dit is gedoen deur middel van die ontleding van die spesifikasies van hierdie werknemers en deur onderhoude met hulle hoofde te voer (N = 85).

6.5.2 Die identifisering van kriteria vir doeltreffende toesig-houding

Deur middel van 'n deeglike literatuurstudie is 'n lys van kriteria

wat aan persoonlikheid verwant is en wat met doeltreffende toesig-
houding geassosieer blyk te wees, geïdentifiseer. Ten einde die
volledigheid en toepaslikheid van die kriteria te bepaal, is 'n
steekproef werknemers (N = 62) versoek om die lys duidelik omskrewe
kriteria deur te gaan en die ontbrekende kriteria wat hulle aan
die ideale toesighouer stel, daarop in te vul. Die steekproef=
werknemers moes vervolgens hierdie omvattende lys van kriteria in
rangorde plaas volgens die waarde wat hulle aan elkeen van die
kriteria heg.

6.5.3 Die afneem van die persoonlikheidstoetse

Die 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys wat as die meetinstrument van
persoonlikheid in hierdie ondersoek gebruik is, is vervolgens op
al die geïdentifiseerde eerste-vlak-toesighouers afgeneem.

6.5.4 Die inwin van kriteriumtellings

'n Beoordelingskaal is op grond van die geïdentifiseerde kriteria
saamgestel. Daar is by die opstelling van die beoordelingskaal
die nodige voorsorg getref, sodat dit oor die hoogs moontlike be-
troubaarheid en geldigheid sou beskik. 'n Voorstudie is met die
beoordelingskaal uitgevoer wat aangetoon het dat die beoordeling=
skaal oor voldoende betroubaarheid en geldigheid beskik om in die
ondersoek gebruik te word. Die voorstudie het ook aangetoon dat
daar 'n hoë graad van interbeoordelaarsbetroubaarheid tussen die
beoordelaars bestaan. Na die werklike inwin van kriteriumtel-
lings is Cronbach se alfa-koëffisiënt wat 'n skatting van toetsbe-
troubaarheid verskaf bereken. Die verkreë alfa-koëffisiënt was
gelyk aan 0,9380. Dit is 'n uiters bevredigende resultaat. Die

inwin van kriteriumtellings het behels dat onmiddellike hoofde die eerste-vlak-toesighouers onder hulle beheer ten opsigte van die verskillende kriteria moes beoordeel. Die tellings wat elke proefpersoon op elke item in die beoordelingskaal behaal het, is vir elke proefpersoon gesommeer om sodoende 'n saamgestelde kriteriumtelling te vorm.

6.5.5 Die statistiese verwerking van die gegewens

Daar is vervolgens oorgegaan tot die statistiese verwerking van die ingesamelde data. Die hooftegniek wat aangewend is, is die stapsgewyse regressie-analise. Faktoranalise, asook meervoudige eenrigting variansie-analise is egter ook by die statistiese verwerking van die gegewens gebruik.

6.5.6 Gevolgtrekkings en aanbevelings

Op grond van die resultate wat verkry is, het die navorser sy gevolgtrekkings en aanbevelings gevorm.

6.6 STATISTIESE VERWERKINGS

Die drie statistiese modelle wat in hierdie ondersoek aangewend is, is reeds vermeld. Daar sal vervolgens 'n kort uiteensetting van elke model gegee word, asook die resultate wat in hierdie ondersoek met elke model verkry is.

6.6.1 Stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding

Die stapsgewys meervoudige regressie-ontleding dui die meervoudige korrelasie tussen 'n aantal onafhanklike veranderlikes (voorspellers) en 'n afhanklike veranderlike (die kriterium) aan. Hierdie meer-

voudige korrelasie kan nie kleiner wees as die korrelasiekoëffisiënt van daardie onafhanklike veranderlike wat die laagste korrelasie met die kriterium toon nie. Die ontleding geskied stapsgewys, dit wil sê die veranderlike wat die hoogste korrelasie met die kriterium toon, word eerste geselekteer. Dan word dié veranderlike wat saam met eersgenoemde veranderlike die meêrvoudige korrelasie tussen die twee onafhanklike veranderlikes en die kriterium \hat{n} maksimum sal maak, toegevoeg en so word die proses voortgesit. In die proses word optimale gewigte aan elk van die onafhanklike veranderlikes toegeken. Sodoende word 'n voorspellingsmodel gevorm met behulp waarvan tellings op die afhanklike veranderlike deur middel van tellings wat op die onafhanklike veranderlikes behaal is, voorspel kan word. Die akkuraatheid van die voorspelling word gereflekteer deur die kwadraat van die meêrvoudige korrelasiekoëffisiënt (R^2) wat aandui hoeveel van die kriteriumvariëansie gesamentlik deur die onafhanklike veranderlikes (voorspellers) verklaar word.

Die algemene toets vir die geskiktheid van die regressievergelyking toets die nulhipotese dat die meêrvoudige korrelasie gelyk aan nul is in dié populasie waaruit die steekproef getrek is. Tot en met die stapsgewyse toevoeging van die sewe "beste" voorspeller (onafhanklike) veranderlikes kon die nulhipotese in hierdie ondersoek op die 5%-peil verwerp word. Met die toevoeging van verdere veranderlikes was die algemene toets nie meer statisties beduidend nie. Dit impliseer dus dat eersgenoemde seleksie van persoonlikheidsveranderlikes gesamentlik met die kriterium verband hou. Die hoeveelheid kriteriumvariëansie wat gesamentlik

deur hierdie onafhanklike veranderlikes verklaar word, is egter sodanig dat hierdie voorspellingsmodel na die mening van die navorser in die praktyk van min waarde sal wees.

In 'n poging om die voorspellingsmodel te verbeter is die regressie-ontleding met 'n geweegde saamgestelde kriterium herhaal. Die onafhanklike veranderlikes het egter onveranderd gebly. Op grond van die rangorde waarin 'n steekproef werknemers die verskillende kriteria geplaas het, is daar gewigte aan elk van die kriteria toegeken. Die punte van 'n proefpersoon op elke item in die beoordelingskaal is met die toepaslike gewig vermenigvuldig waarna dit gesommeer is om die geweegde saamgestelde kriterium te vorm. Tot en met die stapsgewyse toevoeging van die nege "beste" voorspeller veranderlikes kon die nulhipotese (algemene toets) op die 5%-peil in hierdie regressie-ontleding verwerp word. Die hoeveelheid kriteriumvariansie wat gesamentlik deur dié onafhanklike veranderlikes verklaar word, het egter nie veel verskil van dié in die eerste ontleding nie. Dus blyk hierdie voorspellingsmodel ook nie veel waarde in die praktyk te hê nie. Die volgorde waarin veranderlikes geselekteer is, stem grootliks ooreen met die eerste regressie-ontleding.

6.6.2 Faktorontleding

Die meervoudige regressie-ontleding as 'n statistiese model toon sekere leemtes wat moontlik daartoe kon bygedra het dat slegs 'n klein persentasie van die kriteriumvariansie deur die onafhanklike veranderlikes verklaar kon word. Aangesien die navorser met hierdie ondersoek beoog het om 'n deeglike evaluering van 'n per-

soonlikheidstoets met die oog op keuring te doen is daar vervolgens van faktorontleding gebruik gemaak. Dit kon moontlik die leemtes wat by regressie-ontleding aanwesig is, aanvul.

Die doel met faktorontleding is om 'n versameling gekorreleerde veranderlikes te beskryf in terme van 'n kleiner getal feitlik of heeltemal ongekorreleerde konstrunkte (faktore). Die saak van wetenskaplike bondigheid word dus gedien deurdat 'n bondiger dog ewe korrekte beskrywing van die veranderlikes verkry word. 'n Belangrike begrip wat by faktorontleding gebruik word, is kommunaliteit. 'n Veranderlike se kommunaliteit verteenwoordig die proporsie van sy variansie wat gesamentlik deur die geïsoleerde faktore (konstrukte) verklaar word.

Met hierdie faktorontleding is daar vier faktore (konstrukte) geïsoleer. Die kriteriummeting het egter nie 'n hoë korrelasie met enige van die geïsoleerde faktore getoon nie. Die persentasie kriteriumvariensie (kommunaliteit) wat gesamentlik deur die geïsoleerde faktore verklaar word, stem grootliks ooreen met die resultate wat in die twee regressie-ontledings verkry is. Dit het die navorser dus tot die slotsom laat kom dat die resultate van die regressie-ontledings nie deur enige leemtes in dié statistiese model nadelig beïnvloed is nie.

6.6.3 Meervoudige variensie-analise

Ten einde moontlike persoonlikheidsverskille tussen doeltreffende en minder doeltreffende toesighouers te bepaal, is 'n meer veranderlike variensie-analise deur middel van 'n MANOVA-rekenaarprogram

uitgevoer. Hierdie program gee 'n aanduiding van watter groepe beduidend van mekaar verskil en ook ten opsigte van watter veranderlikes hulle van mekaar verskil. 'n Vergelyking tussen 'n groep doeltreffende en 'n groep minder doeltreffende toesighouers het in hierdie ondersoek geen statisties betekenisvolle resultate opgelewer nie. Dit impliseer dus dat doeltreffende en minder doeltreffende toesighouers se persoonlikhede soos gemeet deur die 16-PF-vraelys, geen betekenisvolle verskille toon nie.

6.7 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Alhoewel 'n seleksie van persoonlikheidsveranderlikes gesamentlik met die kriterium verband hou, verklaar dit egter 'n klein persentasie van die kriteriumvariëansie. Hierdie resultaat het die navorser tot die gevolgtrekking laat kom dat persoonlikheid alleen nie voldoende is om die kriteriumvariëansie te verklaar nie, maar dat ander veranderlikes ook betrek moet word.

Die monoteïstiese teorie waarvolgens daar na algemene wette of verbande gesoek word aan die hand waarvan verskynsels verklaar kan word, moet dus in hierdie besondere geval verwerp word. Die alternatief behels die aanvaarding van die idiografiese teorie wat 'n meer geïndividualiseerde benadering impliseer. So 'n benadering sal dan ook voorsiening maak vir die insluiting van meer veranderlikes ten einde vir die uniekheid van elke geval voorsiening te maak. Die idiografiese teorie het egter nie 'n wetenskaplike vertrekpunt nie: dit ontmoedig die soeke na algemene wette en in stede daarvan moedig dit die beskrywing van spesifieke verskynsels (mense) aan. Dit impliseer dus baie hoër

kostes en navorsing waarin groot groepe nie betrek kan word nie. Aangesien die takseringsentrum 'n geïndividualiseerde benadering waarin situasionele faktore betrek kan word, toelaat blyk dit 'n moontlike alternatief te wees indien ander geskikte persoonlikheidsmeetinstrumente nie die lig sien nie. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die takseringsentrum ook sy besondere probleme het.

Die kriteriumverwante geldigheid van die 16-PF vir die kriterium wat in hierdie ondersoek gebruik is, blyk verdag te wees. Na die mening van die skrywer hou hierdie resultaat 'n waarskuwing in vir die gebruikers van persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes in die bedryf. Alhoewel die resultate van die ondersoek nie na alle werksituasies veralgemeen kan word nie, is die skrywer van mening dat groot versigtigheid aan die dag gelê moet word voordat persoonlikheidstoetse met die oog op keuring gebruik word. Deeglike studies moet met die instrument in die situasie en met die doel van gebruik in gedagte uitgevoer word. Alleen indien positiewe resultate dan verkry word, kan die gebruik daarvan geregverdig word.

'n Ander moontlikheid wat oorweeg kan word by die gebruik van persoonlikheidstoetse met die oog op keuring is die ontwikkeling van 'n nasiensleutel vir 'n eksterne kriterium. Dit behels die seleksie van items uit die oorspronklike vraelys en die toekenning van gewigte aan elke respons. Die waarde van hierdie tegniek vir hierdie besondere geval is na die mening van die skrywer te betwyfel. Die faktorontleding toon dat die kriterium met geeneen van die geïsoleerde faktore 'n hoë korrelasie toon nie. Dus is daar

geen aanduiding van 'n faktor wat besonder belangrik blyk te wees en dus as die beginpunt vir die ontwikkeling van sodanige nasien-sleutel gebruik kan word nie.

Uit hierdie ondersoek blyk dit dan ook dat die Bedryfsielkunde 'n gebrek toon aan 'n algemene werksteorie soos deur Guion en Gottier (1965) gedefinieer. Dit het 'n behoefte aan 'n meer spesifieke teorie oor die verhouding van motiveringskonstrukte tot die gedrag van die individu in die werksituasie, asook navorsing gemik op die ontwikkeling van sodanige teorieë. Dit blyk veral uit die feit dat persoonlikheidsvraelyste gebaseer op konvensionele persoonlikheidsteorieë se waarde vir die Bedryfsielkunde beperk blyk te wees. Die totstandkoming van sodanige teorie sal dan ook meebring dat die soeke na algemene wette of verbande hervat kan word en dus dat die algemene doel van die wetenskap daardeur gedien sal word. Na die mening van die skrywer kan konvensionele persoonlikheidsteorieë se waarde vir die Bedryfsielkunde moontlik hoofsaaklik tot die gebied van die geestesgesondheid beperk bly. Daar sekere van die konvensionele persoonlikheidsvraelyste die vroegtydige identifisering van geestesongesteldhede moontlik maak, kan dit vir die Bedryfsielkunde waarde inhou, veral waar werkers gekeur moet word vir poste waar die bekleër daarvan aan baie spanning blootgestel word en hy met mense werk (dus veral bestuursposte). Verdere navorsing in dié verband is egter ook noodsaaklik.

Na die mening van die skrywer beklemtoon die resultate van hierdie ondersoek die gebrek aan geskikte persoonlikheidsmeetinstrumente vir gebruik in die bedryf, wat in direkte kontras staan met die behoefte aan sulke meetinstrumente.

B Y L A E

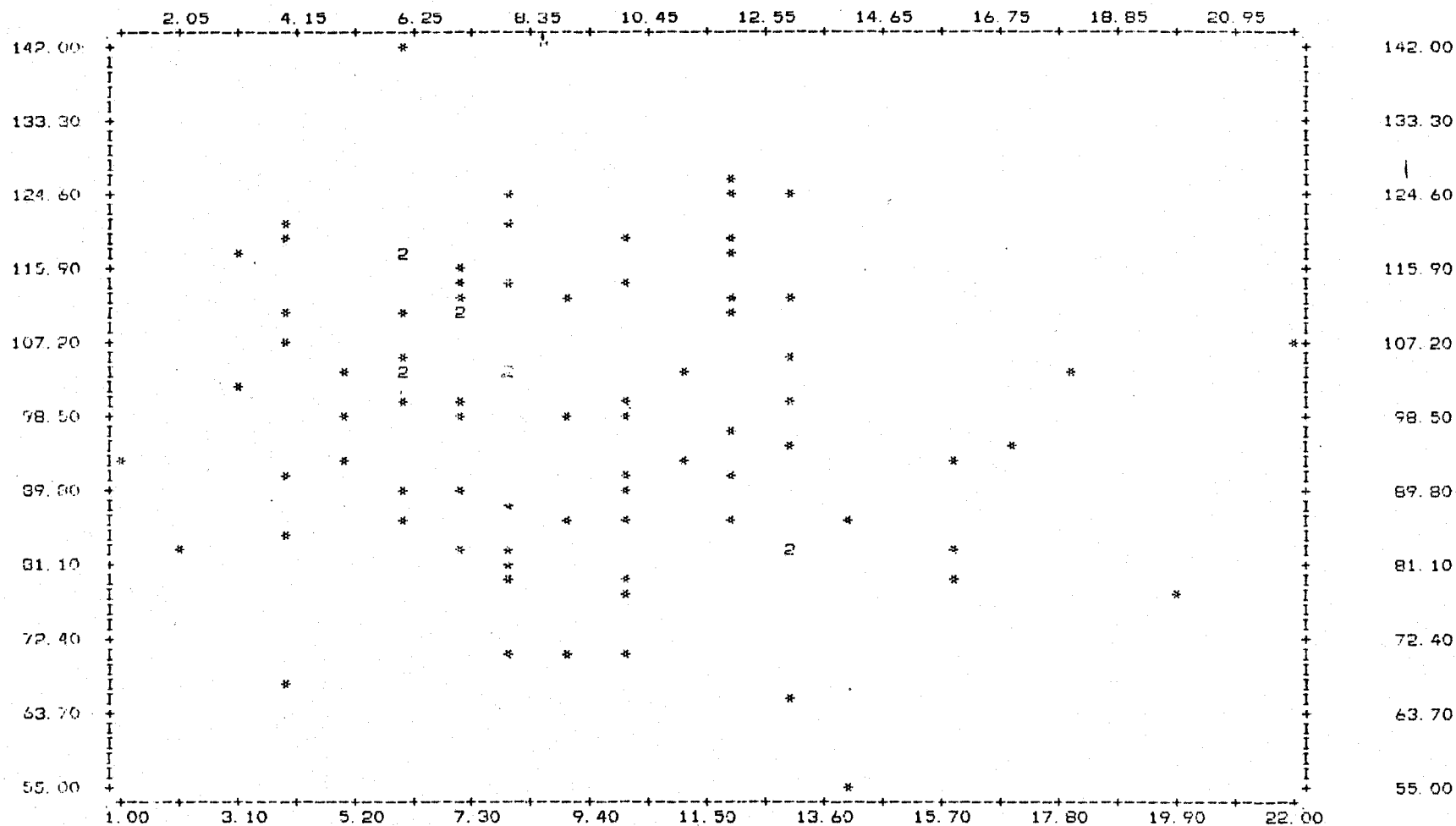
Die strooiingsdiagramme van vier veranderlikes* vir die eerste meervoudige regressie-ontleding** is reeds verskaf. Die strooiingsdiagramme van die oorblywende veranderlikes word nou verskaf en weereens in dieselfde volgorde as wat die meervoudige regressie-ontleding dit geplaas het.

* cf. par. 5.1.2., p. 176.

** cf. par. 5.1., tabel 5.3, p. 173.

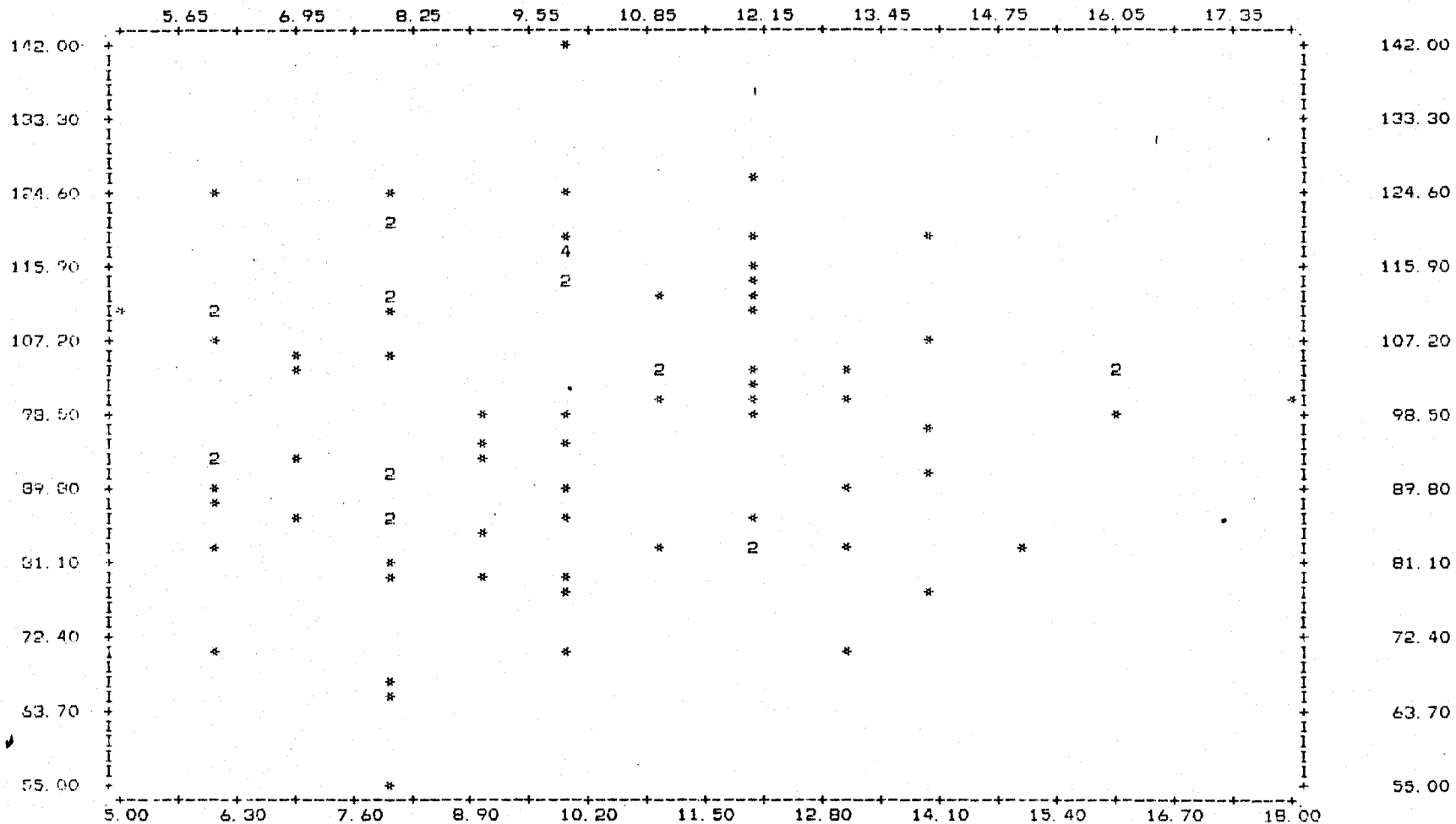
BYLAE A. X6 (F)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



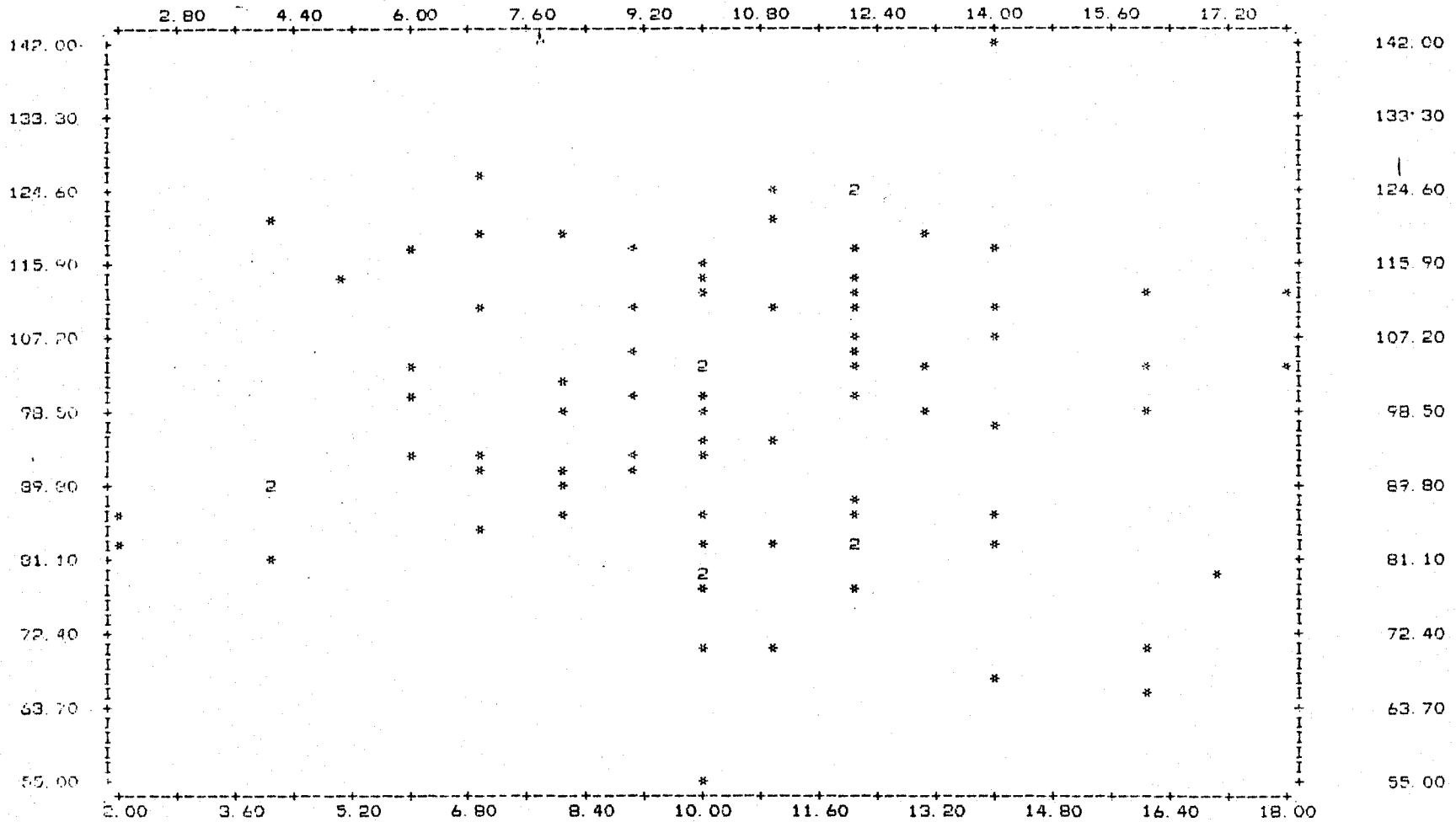
BYLAE B. X14 (Q₁)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



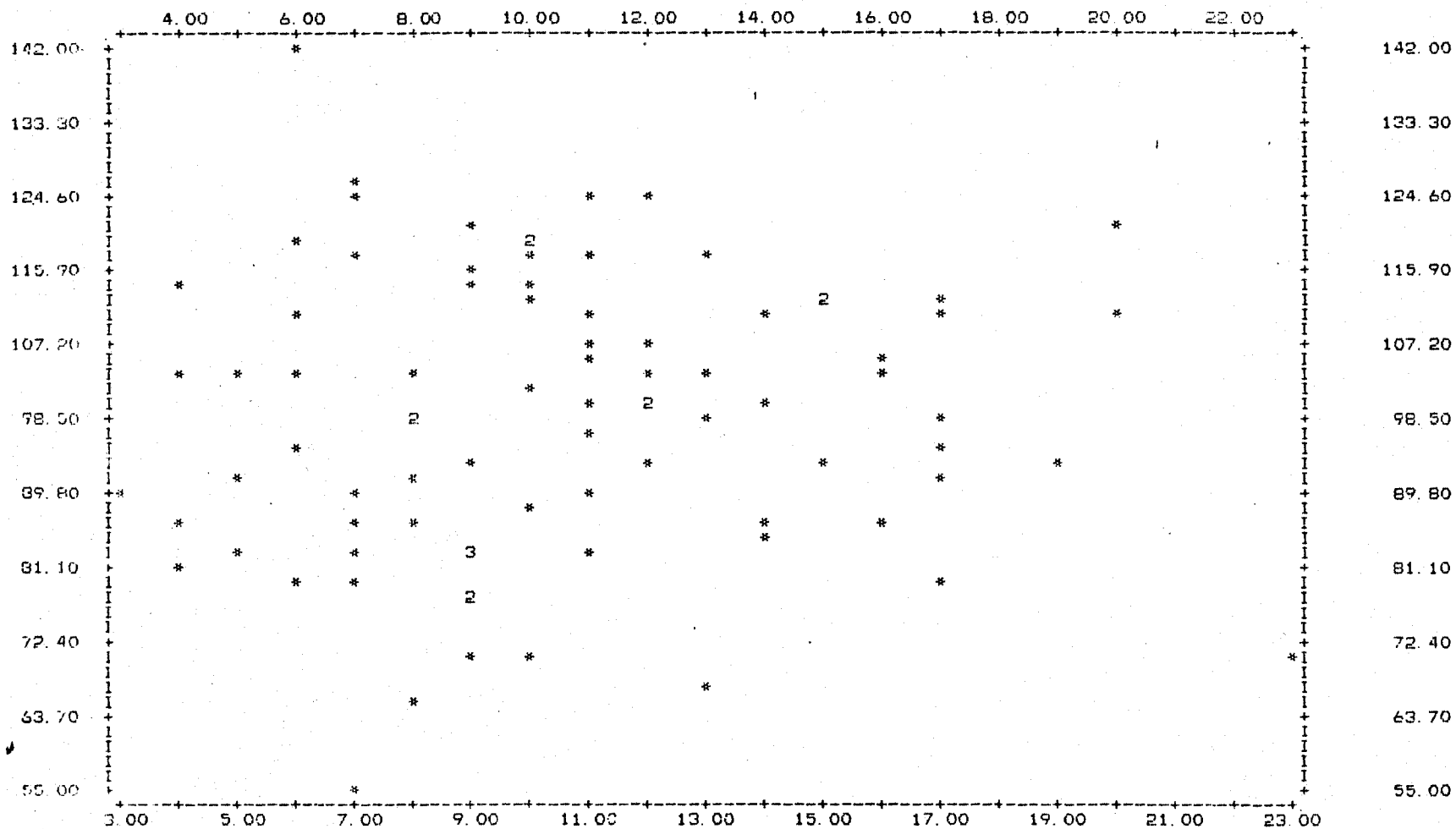
BYLAE C. X10 (L)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



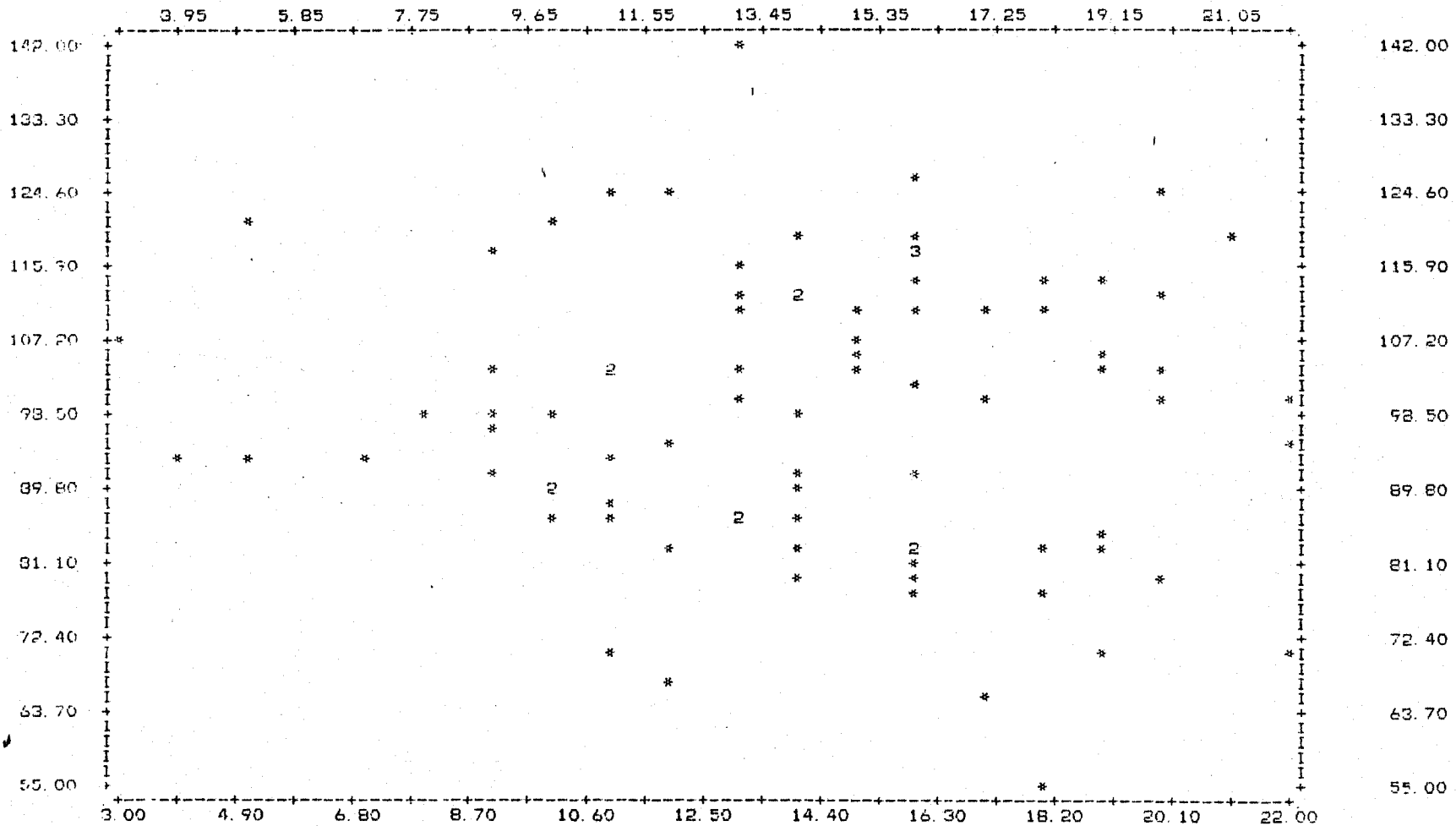
BYLAE D. X13 (0)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



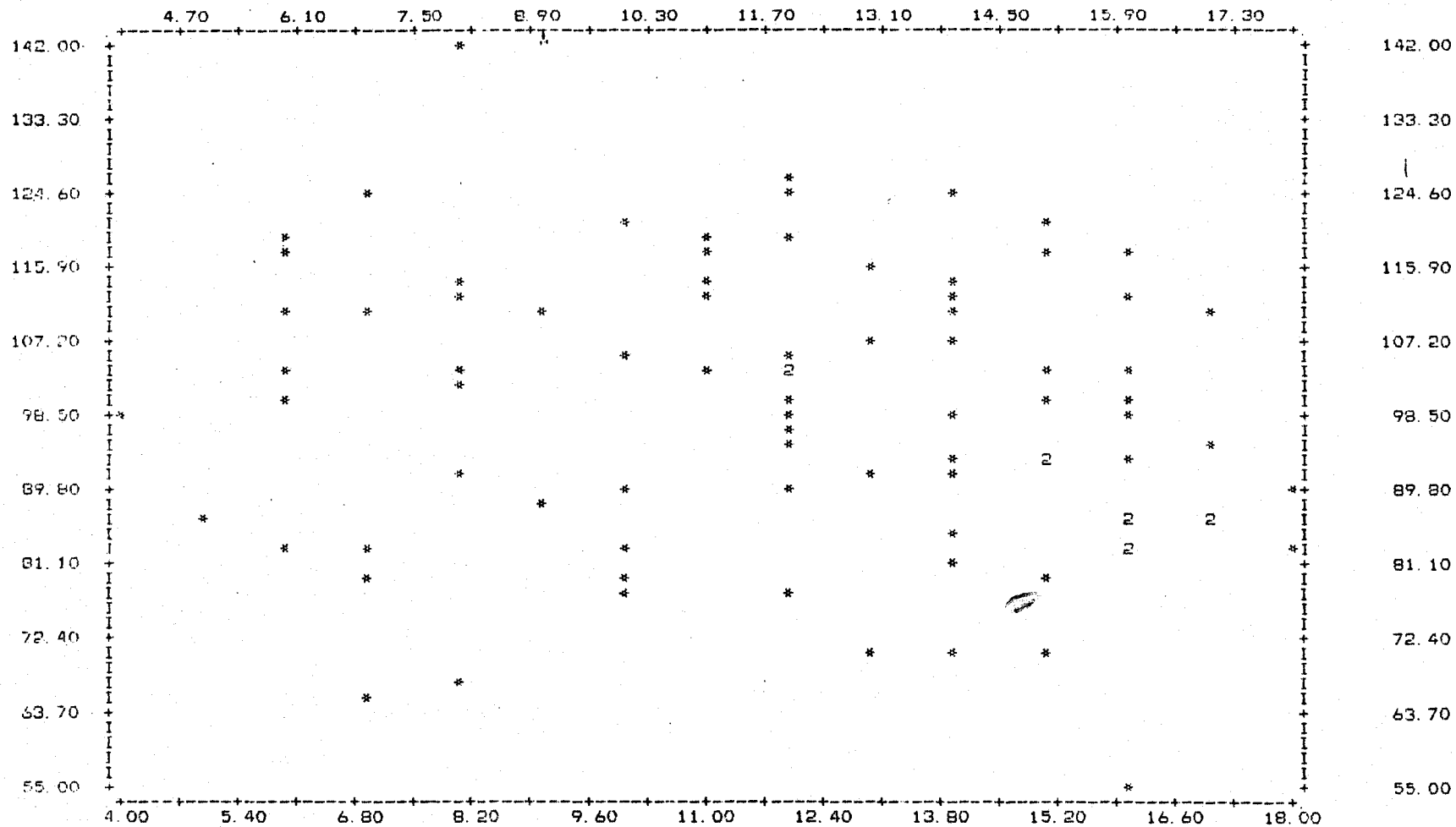
BYLAE E. X5 (E)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voerspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



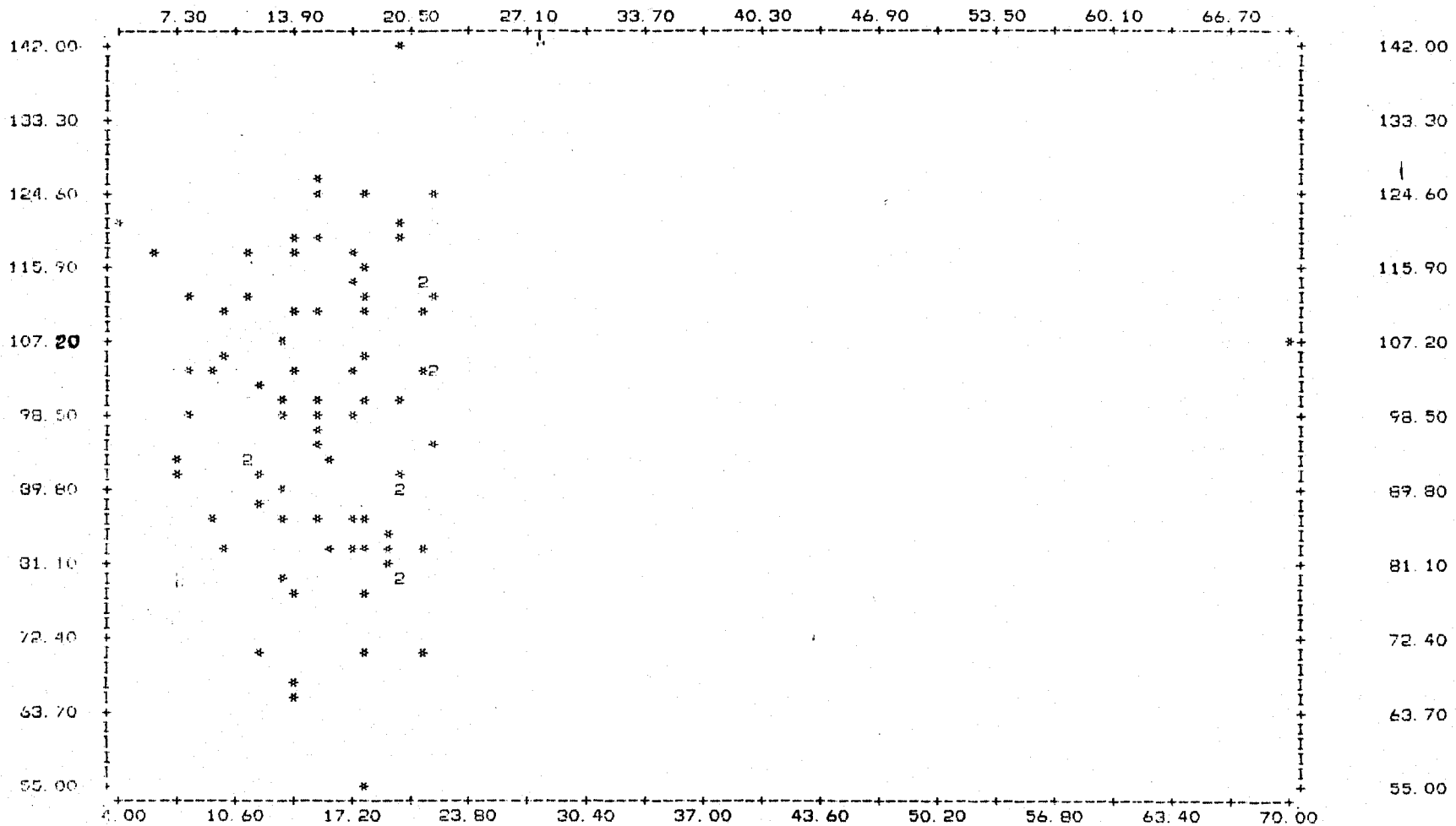
BYLAE F. X15 (Q₂)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium)



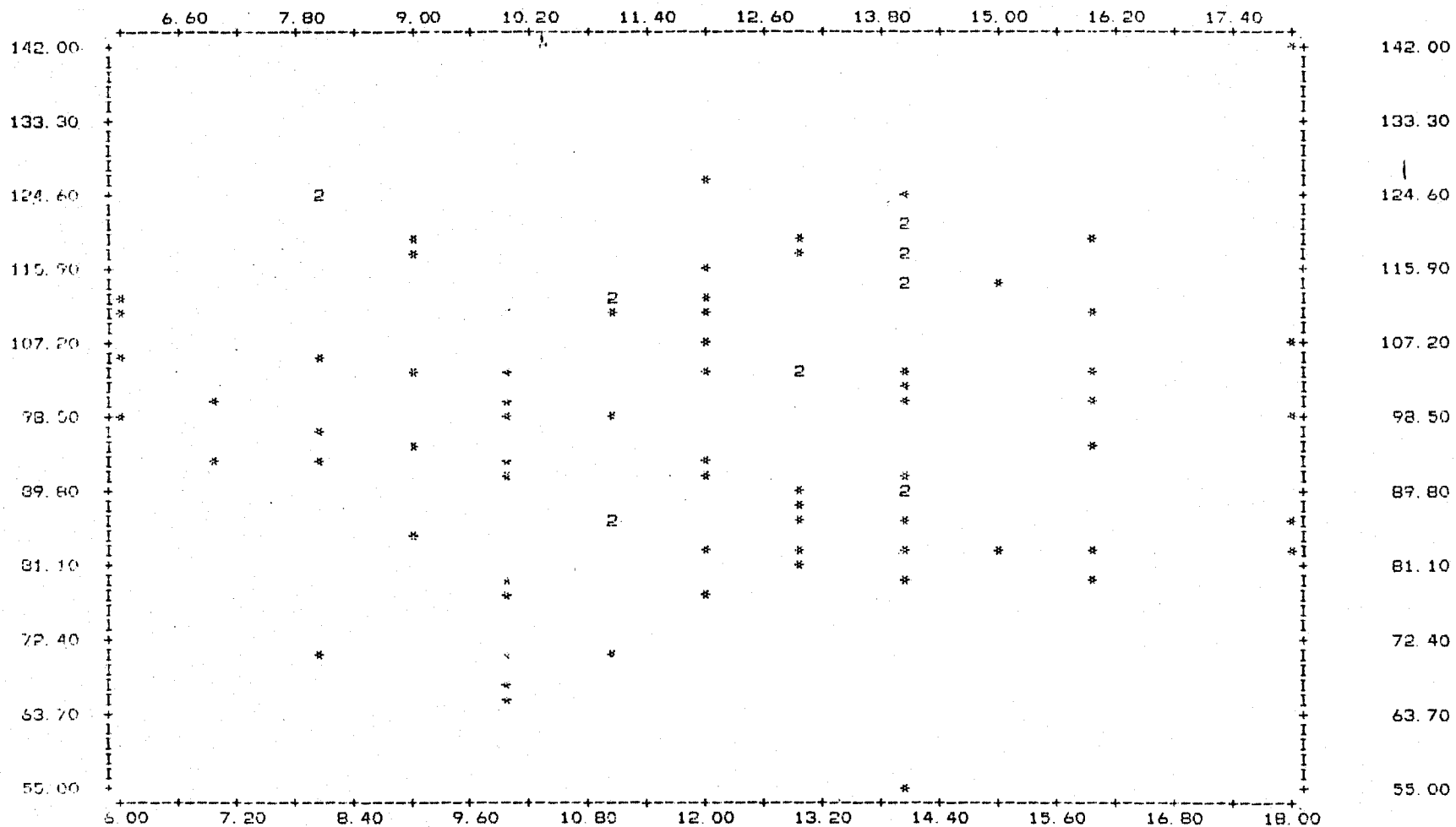
BYLAE G. X4 (C)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



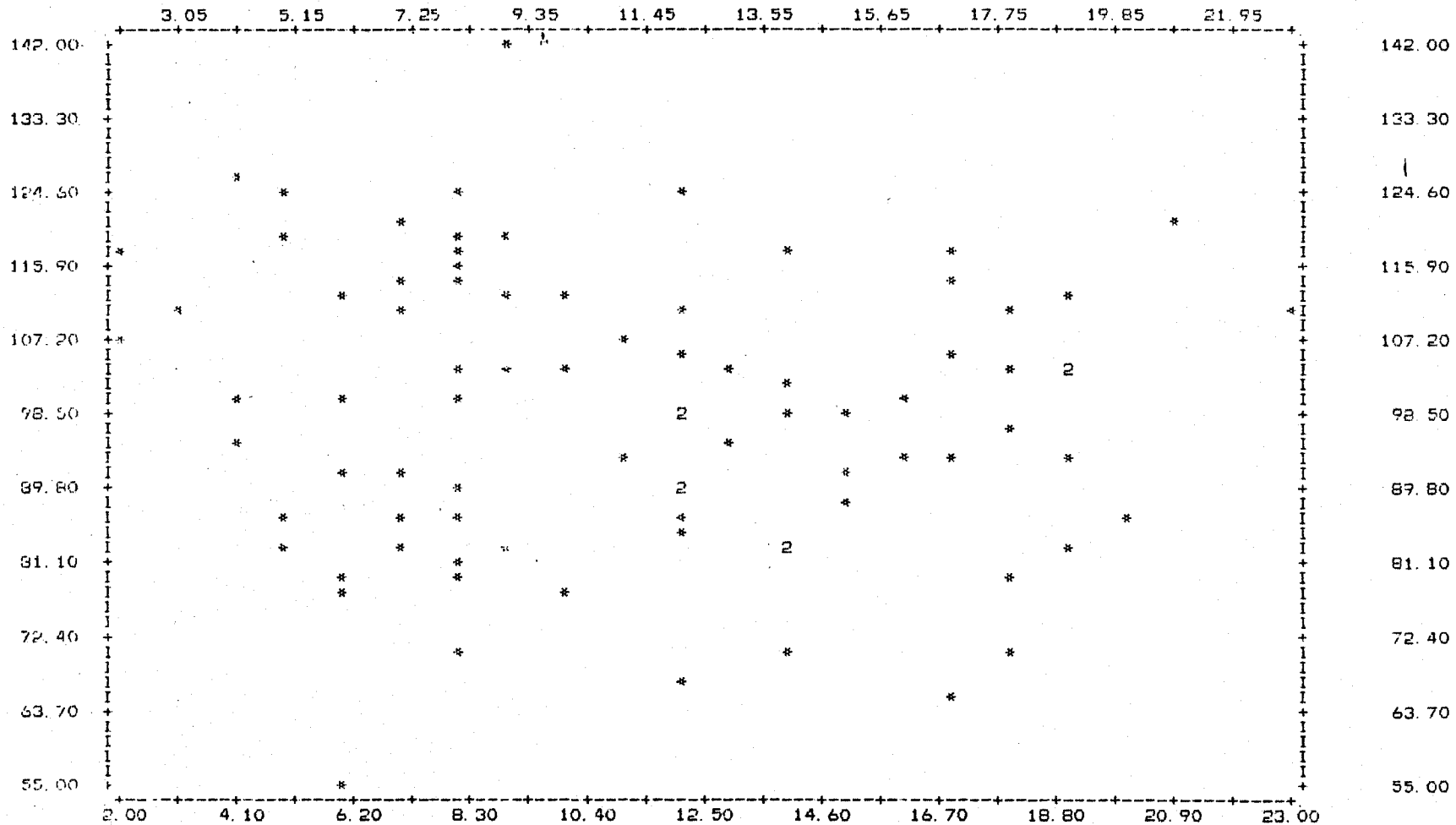
BYLAE H. X12 (N)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



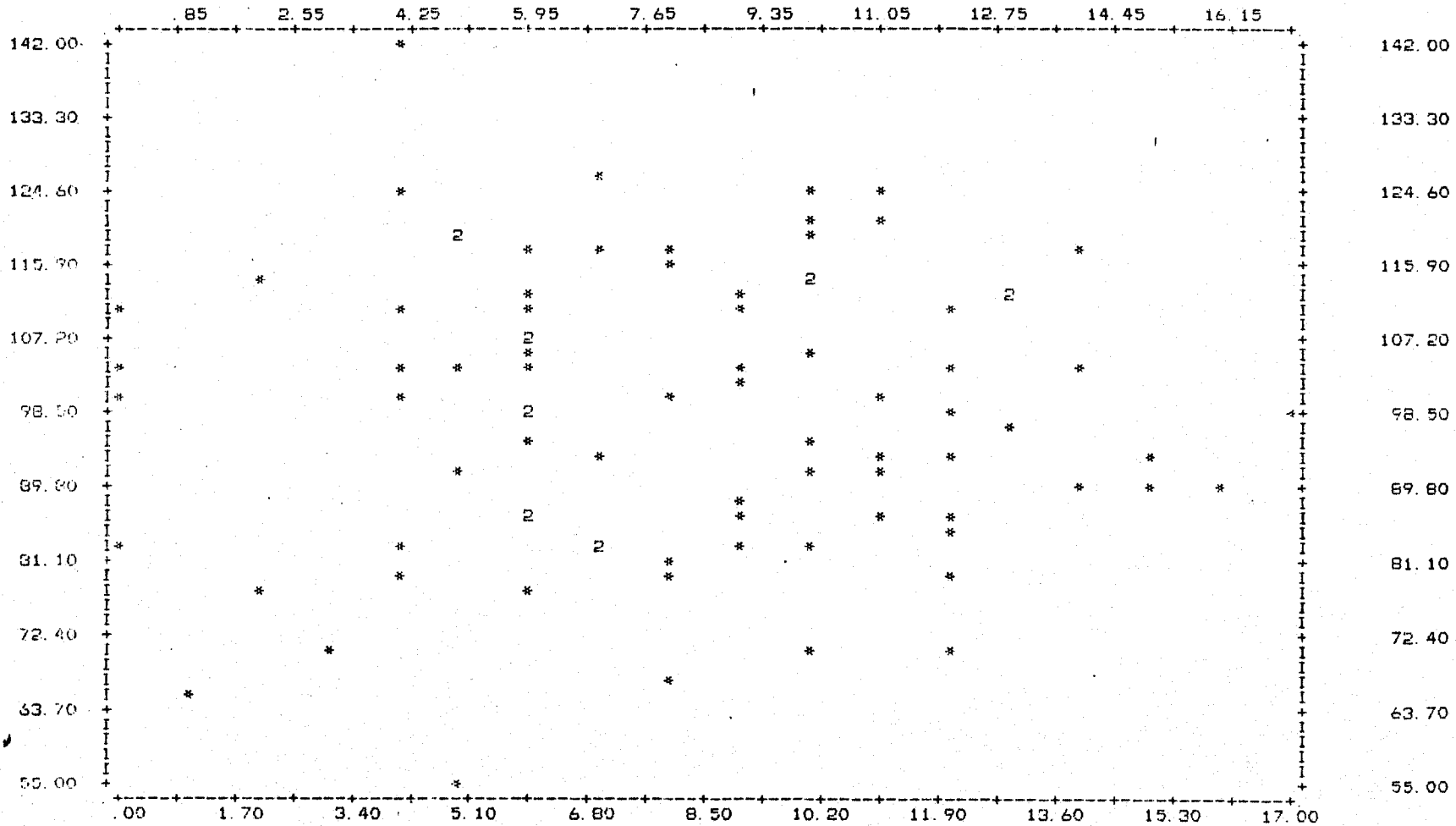
BYLAE I. X17 (Q₄)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



BYLAE J. X9 (T)

Die horisontale lyne stel die punte wat op die onafhanklike veranderlike (voorspeller) behaal is, voor en die vertikale lyne die punte behaal op die afhanklike veranderlike (kriterium).



BIBLIOGRAFIE

- Adorno, T.W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D.J., en Stanford, R.N. The authoritarian personality. New York: Harper, 1950.
- Allport, G.W. Personality : A psychological interpretation (tweede uitgawe). New York: Holt, 1945.
- Anastasi, A. Psychological testing (4e uitgawe). New York: Macmillan, 1976.
- Argyle, M., Gardener, G., en Cioffi, F. Supervisory methods related to productivity, absenteeism, and labour turnover. Human Relations, 1958, 11, 23-40.
- Argyris, C. Personality and organization. New York: Harper, 1957.
- Argyris, C. Some characteristics of successful executives. Personnel Journal, 1953, 32, 50-63.
- Baker, R.A., Ware, J.R., Spires, G.H., en Osborn, W.C. The effects of supervisory threat on decision making and risk taking in a simulated combat game. Behavioral Science, 1966, 11, 167-176.
- Balma, M.J., Maloney, J.C., en Lawshe, C.H. The role of the foreman in modern industry: II. Foreman identification with management, work group productivity, and employee attitude toward the foreman. Personnel Psychology, 1958(a), 11, 367-378.
- Balma, M.J., Maloney, J.C., en Lawshe, C.H. The role of the foreman in modern industry: III. Some correlates of foreman identification with management. Personnel Psychology, 1958(b), 11, 535-545.
- Bass, B.M., McGehee, C.R. Hawkins, W.C., Young, P.C., en Gebel, A.S. Personality variables related to leaderless group discussion behavior. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1953, 48, 120-128.
- Beer, M., Buckhout, R., Rorowitz, M.W., en Levy, S. Some perceived properties of the differences between leaders and nonleaders. Journal of Psychology, 1959, 47, 49-56.

- Bentler, P.M., Jackson, D.N., en Messick, S.J. A rose by any other name. Psychological Bulletin, 1972, 77, 109-113.
- Besco, R.O., en Lawshe, C.H. Foreman leadership as perceived by supervisors and subordinates. Personnel Psychology, 1959, 12, 573-582.
- Bigg, P.A., Huneryager, S.G., en Delaney, J.J. Leadership behavior: Interpersonal needs and effective supervisory training. Personnel Psychology, 1966, 19, 311-320.
- Bischof, L.J. Interpreting personality theories. Tokyo: Harper, Row and Weatherhill, 1964.
- Blake, R.R., en Mouton, J.S. The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
- Borg, W.R., en Tupes, E.C. Personality characteristics related to leadership behavior in two types of small group situational problems. Journal of Applied Psychology, 1958, 42, 252-256.
- Botha, A.G. Suksesvolle en minder suksesvolle akademiese presteerders - 'n sielkundige ondersoek. Ongepubliseerde D. Phil.-proefskrif, Universiteit van Stellenbosch, 1971.
- Bowers, D.G. Self-esteem and the diffusion of leadership style. Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 135-140.
- Bowers, D.G., en Seashore, S.E. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly, 1966, 11 (2), 238-263.
- Bray, D.W., en Grant, D.L. The assessment center in the measurement of potential for business management. Psychological Monograph, 1966, 80 (17), no. 625.
- Brown, D.S. Subordinates' views of ineffective executive behavior. Academy of Management Journal, 1964, 7, 288-299.
- Bruce, M.M. The prediction of effectiveness as a factory foreman. Psychological Monographs: General and Applied, 1953, 67 (12), 1-17.

- Carp, F.M., McInathan, F.L., en Vitola, B.M. Human relations knowledge and social distance set in supervisors. Journal of Applied Psychology, 1963, 47 (1), 78-80.
- Carter, G.C. Measurement of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 1952, 36, 393-395.
- Carvell, F.J. Human Relations in Business. Toronto: Macmillan, 1970.
- Cattell, R.B. The Main personality factors in questionnaire, self-estimate material. Journal of Social Psychology, 1950(a), 31, 3-38.
- Cattell, R.B. Personality : A systematic, theoretical and factual study. New York: McGraw-Hill, 1950(b).
- Cattell, R.B. Personality and motivation structure and measurement. Yonkers-Hudson: World Book, 1957.
- Cattell, R.B. Factor theory psychology : A statistical approach to personality. In W.S. Sahakian (Red.), Psychology of personality: Readings in theory. Chicago: Rand McNally, 1965, 1970.
- Cattell, R.B. The Scientific analysis of personality. Chicago: Adline, 1966.
- Cattell, R.B., Eber, H.W., en Delhees, K.H. A large sample cross validation of the personality trait structures of the 16 PF with some clinical implications. In R.B. Cattell (Red.), Progress in clinical psychology through multivariate experimental design. Fort Worth: Society of Multivariate Experimental Psychology, 1966.
- Cattell, R.B., Eber, H.W., en Tatsuoka, M.M. Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF). Illinois: I.P.A.T., 1957, 1970.
- Cattell, R.B., en Stice, G.F. Four formulae for selecting leaders on the basis of personality. Human Relations, 1954, 7, 493-507.

- Cattell, R.B., en Tsujioka, B. The importance of factor-trueness and validity, versus homogeneity and orthogonality, in test scales. Educational and Psychological Measurement, 1965, 24, 3-30.
- Chapple, E.D., en Donald, G. A method of evaluating supervisory personnel. Harvard Business Review, 1946, 24, 197-214.
- Chruden, H.J., en Sherman, A.W. Personnel management: the utilization of human resources (sesde uitgawe). Cincinnati: South Western Publishing Co., 1980.
- Cloete, J.J.N. Munisipale regering en administrasie in Suid-Afrika. Pretoria: J.L. van Schaik Beperk, 1971.
- Comrey, A.L., Pfifner, J.M., en High, W.S. Factors influencing organizational effectiveness. California: University of Southern California, 1954.
- Creager, J.A., en Harding, F.C. A hierarchical factor analysis of foreman behavior. Journal of Applied Psychology, 1958, 42, 197-203.
- Davis, K. Human behavior at work: organizational behavior (vyfde uitgawe). New York: McGraw - Hill Book Company, 1977.
- Deep, S.D. Human relations in management. California: Glencoe Publishing Co., 1978.
- De Villiers, W.J. Beginnels van gedesentraliseerde bestuur (tweede uitgawe). Johannesburg: Uitgegee deur die Federale Mynbougroep, 1974.
- De Waal, D.J. Tests of various hypothesis in multivariate analysis: a review. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat, 1975.
- Donovan, A.F. Management of supervisors. London: Macmillan, 1970.
- Drake, R.M. A study of leadership. Journal of Personality, 1944, 12, 285-289.

- Draper, N.R., en Smith, H. Applied regression analysis. New York: Wiley, 1966.
- Dubin, R. Human relations in administration (vierde uitgawe) New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- Du Brin, A.J. Human relations: a job oriented approach. Virginia: Reston Publishing Company, 1981.
- Du Brin, A.J. Traits and interpersonal self-descriptions of leaders and non-leaders in a industrial setting. Journal of Industrial Psychology, 1964, 2, 51-55.
- Drucker, P.F. The effective executive. New York: Harper and Row, 1966.
- Dunteman, G., en Bass, B.M. Supervisory and engineering success associated with self, interaction, and task orientation scores. Personnel Psychology, 1963, 16, 13-22.
- Eksteen, J.P.G., Wessels, F.J.H., Samuels, H.J., Verschuur, W., Weeber, A., Duursema, A.J.J. Verslag van die kommissie van ondersoek insake die plaaslike bestuur-stelsel in die Oranje-Vrystaat. April, 1966.
- Evans, M.G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 1970, 5, 277-298.
- Farrar, D.E., en Glauber, R.R. Multicollinearity in regression analysis: The problem revised. The Review of Economics and Statistics, 1967, XLIX, 1, 92-107.
- Fiedler, F.E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F.E. Leadership and leadership effectiveness traits: a Reconceptualization of the leadership trait problem. In L. Pertrullo en B.M. Bass (Red.), Leadership and Interpersonal Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961.

Finkle, R.B. A study of the critical requirements of foremanship. Ongepubliseerde proefskrif, Universiteit van Pittsburgh, 1949.

Flanagan, J.C. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 1954, 51, 327-358.

Fleishman, E.A. The description of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 1953, 37, 1, 1-6.

Fleishman, E.A. Leadership climate and supervisory behavior. Columbus, Ohio: Ohio State University, Personnel Research Board, 1951.

Fleishman, E.A., en Harris, E.F. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 1962, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., en Harris, E.F. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. In F.J. McCormick en J. Tiffin, Industrial Psychology (sesde uitgawe). London: George Allen en Unwin, 1975.

Fleishman, E.A., Harris, E.F., en Burt, H.E. Leadership and supervision in industry. Columbus: Ohio State University, Monograph No. 33, Bureau of Educational Research, 1955.

Fourie, D.P. Persoonlikheids- en ander kenmerke van biblioteekgebruikers in die Vrystaat. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1972.

Freeman, G.L., en Taylor, E.K. How to pick leaders: A scientific approach to executive selection. New York: Funk and Wagnalls Company, 1950.

French, J.R.P., en Raven, B. The bases of social power. In D. Cartwright (Red.), Studies in social power. Michigan: University of Michigan Press, 1959.

Fulmer, R.M. Supervision: principle of professional management. London: Collier Macmillan Publishers, 1976.

- Geier, J.G. A trait approach to the study of leadership in small groups. Journal of Communication, 1967, 17, 316-323.
- George, C.S. Supervision in action: the art of managing others. Virginia: Reston Publishing Company, 1977.
- Ghiselli, E.E., en Barthol, R.P. Role perceptions of successful and unsuccessful supervisors. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, 40, 241-244.
- Ghiselli, E.E. Explorations in managerial talent. California: Goodyear Publishing Company, 1971.
- Ghiselli, E.E. The validity of management traits in relation to occupational level. Personnel Psychology, 1963, 16, 109-113.
- Ghiselli, E.E. Traits differentiating management personnel. Personnel Psychology, 1959, 12, 535-544.
- Ghiselli, E.E. en Barthol, R.P. The validity of personality inventories in the selection of employees. Journal of Applied Psychology, 1953, 38, 18-20.
- Gibb, C.A. Some tentative comments concerning group Rorschach pointers to the personality traits of leaders. Journal of Social Psychology, 1949, 30, 251-263.
- Gilmer, B. Industrial psychology (tweede uitgawe). New York: McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Goldberg, M.L. Leadership and self-attitudes. Dissertation Abstracts, 1955, 15, 1457-1458.
- Goode, C.E. Significant research on leadership. Personnel, 1951, 27, 342-350.
- Goodstein, L.D., en Schrader, W.J. An empirically-derived management key for the California Psychological Inventory. Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 42-45.

- Gordon, L.V. Gordon Personal Inventory Manual. New York: Harcourt, Brace and World, 1963.
- Gough, H.G., McClosky, H., en Meehl, P. A personality scale for social responsibility. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1952, 47, 73-80.
- Graham, W.K. en Clando, J.T. Personality correlates of supervisory ratings. Personnel Psychology, 1969, 22, 483-487.
- Grant, D.L. en Bray, D.W. Contributions of the interview to assessment of management potential. Journal of Applied Psychology, 1969, 53, 24-34.
- Greene, C.N. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 2, 187-193.
- Griffin, R.W. Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. Journal of Occupational Psychology, 1981, 54, 175-182.
- Grobler, J.J. 'n Onderzoek na persoonlikheidseienskappe van eerste-jaar-universiteitstudente wat hul studies staak. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1973.
- Gruenfeld, L.W., en Weissenberg, P. Supervisory characteristics and attitudes toward performance appraisals. Personnel Psychology, 1966, 19, 143-151.
- Guilford, J.P. Personality. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Guilford, J.S. Temperament traits of executives and supervisors measured by the Guilford Personality Inventories. Journal of Applied Psychology, 1952, 36, 228-233.
- Guion, R.M. en Gottier, R.F. Validity of personality measures in personnel selection. Personnel Psychology, 1965, 18, 135-164.
- Hall, C.S., en Lindzey, G. Theories of personality. New York: John Wiley, 1957, 1970.

Halsey, G.D. Supervising people (hersiene uitgawe). New York: Harper and Brothers Publishers, 1953.

Handyside, J.D., en Duncan, D.C. Four years later: A follow-up of an experiment in selecting supervisors. Occupational Psychology, 1954, 28, 9-23.

Hardesty, D.L., en Jones, W.S. Characteristics of judged high potential management personnel - the operations of an industrial assessment center. Personnel Psychology, 1968, 21, 85-98.

Harrel, T.W. Personality differences between extreme performers during a fourth discussion session. Stanford, California: Stanford University, Graduate School of Business, Technical Report No. 12, 1966.

Hayes, D.P., Melzer, L., en Bouma, G.D. Activity as a determinant of interpersonal perception. In C.H. Lindgren, An introduction to social psychology (tweede uitgawe). New York: John Wiley and Sons, 1973, 383-390.

Henney, A.S. Personality characteristics of a group of industrial managers. Journal of Occupational Psychology, 1975, 48, 65-67.

Hicks, J.A., en Stone, J.B. The identification of traits related to managerial success. Journal of Applied Psychology, 1962, 46, 428-432.

High, W.S., Goldberg, L.L., en Comrey, A.L. Factored dimensions of organizational behavior: III aircraft supervisors. Educational and Psychological Measurement, 1956, 16, 38-53.

Hollander, E.P. Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978.

Holtzman, W.H. Adjustment and leadership: a study of the Rorschach test. Journal of Social Psychology, 1952, 36, 179-189.

Horbert, R., en Dunnette, M.D. Development of moderator variables to enhance the prediction of managerial effectiveness. Journal of Applied Psychology, 1967, 51, 50-64.

- Hornby, A.S. Oxford advanced learner's dictionary of current english. London: Oxford University Press, 1974.
- Horst, P. Psychological measurement and prediction. California: Wadsworth Publishing Company, 1966.
- Huttner, L., en Stene, M.D. Foremen selection in light of a theory of supervision. Personnel Psychology, 1958, 11, 403-409.
- Huysamen, G.K. Beskrywende statistiek vir die sosiale wetenskappe. Pretoria: Academica, 1976.
- Huysamen, G.K. Beginnels van sielkundige meting (tweede uitgawe). Pretoria: Academica, 1980.
- Huysamen, G.K. Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp (tweede uitgawe). Pretoria: Academica, 1980(a).
- Jarrard, L.E. Empathy: the concept and industrial applications. Personnel Psychology, 1956, 9, 157-167.
- Jenkins, D.H., en Blackman, C.A. Antecedents and effects of administrator behavior. Columbus: Ohio State University, College of Education, 1956.
- Katz, D. Morale and motivation in industry. In W. Dennis (Red.), Current trends in industrial psychology, Pittsburgh: Universiteit van Pittsburg, 1949, 145-171.
- Katz, D., en Kahn, R.L. Factors related to productivity. In D. Katz, en R.L. Kahn, The caterpillar tractor company study, Vol. V, Michigan: Universiteit van Michigan, 1951(a).
- Katz, D., en Kahn, R.L. Factors related to job satisfaction. In D. Katz en R.L. Kahn, The caterpillar tractor company study, Vol. VI, Michigan: Universiteit van Michigan, 1951(b).
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., en Floor, L.G. Productivity, supervision and morale among railroad workers. Michigan: University of Michigan, Survey Research Center, 1951, 1970.
- Katz, D., Maccoby, N., en Morse, N.C. Productivity, supervision and morale in an office situation. Michigan: University of Michigan, Survey Research Center, 1950, 1970.

- Kay, B.R. Key factors in effective foreman behavior. Personnel, 1959, 36, 15-31.
- Kay, B.R. Prescription and perception of the supervisory role: a rolecentric interpretation. Occupational Psychology, 1963, 37, 219-227.
- Kay, E., en Meyer, H.H. The development of a job activity questionnaire for production foremen. Personnel Psychology, 1962, 15, 411-418.
- Kerlinger, F.N. en Pedhazur, E.J. Multiple regression in behavioral research. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- Kiessling, R.J., en Kalish, R.A. Correlates of success in leaderless group discussion. Journal of Social Psychology, 1961, 54, 359-365.
- Kipnis, D., en Lane, W.P. Self-confidence and leadership. Journal of Applied Psychology, 1962, 46, 291-295.
- Klein, S.M., en Ritti, R.R. Work pressure, supervisory behavior and employee attitudes: a factor analysis. Personnel Psychology, 1970, 23, 153-167.
- Kuehl, C.R., DiMarco, N., en Wims, E.W. Leadership orientation as a function of interpersonal need structure. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 143-145.
- Lana, R., Vaughn, W., en McGinnies, E. Leadership and friendship status as factors in discussion group interaction. Journal of Social Psychology, 1960, 52, 127-134.
- Langenhoven, H.P. Sielkundige meting in die bedryf. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Bedryfsielkunde, 1978.
- Langenhoven, H.P. en Verster, R. Sielkundige toetsing in die bedryf. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Afdeling Personeelnavorsing, 1973.
- Lemann, T.B., en Solomon, R.L. Group characteristics as revealed in sociometric patterns and personality ratings. Sociometry, 1952, 15, 7-90.

- Likert, R. Effective supervision: an adaptive and relative process. Personnel Psychology, 1958, 11, 317-332.
- Likert, R. The human organization. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Likert, R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lindsey, G., en Urdan, J.A. Personality and social choice. Sociometry, 1955, 18, 47-63.
- Maas, F. Die persoonlikheidsteorie van Cattell. Pretoria: Suid-Afrikaanse Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1975.
- Maas, F. Die invloed van militêre opleiding op die persoonlikheid met 'n evaluasie van die meetmiddele gebruik. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1971.
- Mackinney, A.C., en Wolins, L. Validity information exchange. Personnel Psychology, 1960, 13, 443-447.
- Maier, N.R.F. Psychology in industrial organizations. Boston: Houghton Mifflin Company, 1965, 1973.
- Mandell, M.M. Supervisory characteristics and ratings: a summary of recent research. Personnel, 1956, 32, 435-440.
- Mandell, M.M. The selection process: choosing the right man for the job. New York: American Management Association, 1964.
- Martin, W.E., Gross, N., en Darley, J.G. Studies of group behavior: leaders, followers, and isolates in small organized groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1952, 47, 838-842.
- Marx, F.W., en Van Aswegen, P.J. Die bedryfseconomie: 'n kort oorsig. Pretoria: HAUM uitgewers, 1979.
- McCarty, J.J. Validity information exchange. Personnel Psychology, 1954, 7, 420-421.
- McCarty, J.J., Westberg, W.C., en Fitzpatrick, E.D. Validity information exchange. Personnel Psychology, 1954, 7, 568-569.

McGrath, J.E. Social psychology: a brief introduction. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

McCormick, E.J., en Tiffin, J. Industrial psychology (sesde uitgawe). London: George Allen and Unwin, 1975.

Medow, H., en Zander, A. Aspirations for the group chosen by central and peripheral members. Journal of Personality and Social Psychology, 1965, 1, 224-228.

Meyer, H.H. An evaluation of a supervisory selection program. Personnel Psychology, 1956, 9, 499-513.

Meyer, H.H. Factors related to success in the human relations aspect of work-group leadership. Psychological Monograph, 1951, 65(3), 1-29.

Meyer, J. Kort aantekeninge oor die 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Sielkunde, 1981.

Meyer, H.D., en Fredian, A.J. Personality test scores in the management hierarchy: revisited. Journal of Applied Psychology, 1959, 43, 213-220.

Miner, J.B. The early identification of managerial talent. Personnel and Guidance Journal, 1968, 46, 586-591.

Morgan, J.E. Principles of administrative and supervisory management. New Jersey: Prentice Hall, 1973.

Morse, N.C. Satisfaction in the white collar job. Michigan: University of Michigan, 1953.

Mowry, H.W. A measure of supervisory quality. Journal of Applied Psychology, 1957, 41, 405-408.

Murphy, G. Personality, a biosocial approach to origins and structure. New York: Harper and Brothers Publishers, 1947.

- Myers, S.M. Every employee a manager. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- National Institute of Industrial Psychology. The foreman. A study of supervision in British industry. London: Staples Press, 1951.
- Neel, R.G., en Dunn, R.E. Predicting success in supervisory training programs by the use of psychological tests. Journal of Applied Psychology, 1959, 44, 358-360.
- Nel, C.M. Persoonlikheid as 'n voorspeller by stokkiesdraai. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1975.
- Nel, C.M. 'n Kommunikasie strategie vir sielkundiges deur middel van 'n behoefte-analise van die kliënt. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- Nie, N.H., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., en Bent, D.H. Statistical package for the social sciences (tweede uitgawe). New York: McGraw-Hill, 1975.
- Nunnally, J.C. Psychometric theory (tweede uitgawe). New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- Oosthuizen, S. Die terreine van sielkundige meting. Potchefstroom: Pro Rege Pers, 1978.
- Palmer, W.J. Management effectiveness as a function of personality traits of the manager. Personnel Psychology, 1974, 27, 283-295.
- Papaloizos, A. Personality and success of training in human relations. Personnel Psychology, 1962, 15, 423-429.
- Patton, W.M. Studies in industrial empathy: III. A study of supervisory empathy in the textile industry. Journal of Applied Psychology, 1954, 38, 285-288.
- Pelz, D.C. Influence, a key to effective leadership in the first-line supervisor. Personnel, 1952, 11, 3-11.

- Penfield, R.V. Identifying effective supervisors. Personnel Journal, 1971, 50, 209-211.
- Peres, H.S. Performance dimensions of supervisory positions. Personnel Psychology, 1962, 15, 405-410.
- Pervin, L.A. Personality, theory, assessment and research. New York: Wiley, 1970.
- Pestonjee, D.M., en Singh, A.P. Supervisory orientation and employees' morale. Journal of Occupational Psychology, 1977, 50, 85-91.
- Pinard, J.W. Tests of perseveration. British Journal of Psychology, 1932, 32, 5-19.
- Poe, W.A., en Berg, I.A. Psychological test performance of steel industry production supervisors. Journal of Applied Psychology, 1952, 36, 234-237.
- Porter, L.W. Perceived trait requirements in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 232-236.
- Porter, L.W. Differential self-perceptions of management personnel and line workers. Journal of Applied Psychology, 1958, 42, 105-108.
- Preston, P., en Zimmerer, T.W. Management for supervisors. New Jersey: Prentice-Hall, 1978.
- Prien, E.P., en Culler, A.R. Leaderless group discussion participation and interobserver agreements. Journal of Social Psychology, 1964, 62, 321-328.
- Reber, R.W., en Terry, G.E. Behavioral insight for supervision. New Jersey: Prentice-Hall, 1975.
- Roach, D.E. Factor analysis of rated supervisory behavior. Personnel Psychology, 1956, 9, 487-498.
- Roethlisberger, F.J. The foreman: "man in the middle". Harvard Business Review, 1945, 23, 285-294.

- Roethlisberger, F.J. The foreman: "man in the middle". In R. Dubin (Red.), Human relations in administration (vierde uitgawe). Englewood Cliffs; Prentice-Hall, 1974.
- Roff, M. A study of combat leadership in the air force by means of a rating scale: group differences. Journal of Psychology, 1950, 30, 229-239.
- Rorer, L.G. The great response-style myth. Psychological Bulletin, 1965, 63, 129-156.
- Rosen, H., en Rosen, R.A.H. Personality variables and role in a union business agent group. Journal of Applied Psychology, 1957, 41, 131-136.
- Rychlak, J.F. Personality correlates of leadership among first level managers. Psychological Reports, 1963, 12, 42-52.
- Sales, S.M. Supervisory style and productivity: review and theory. Personnel Psychology, 1966, 19, 275-284.
- Sands, E. How to select executive personnel. New York: Reinhold Publishing Company, 1963.
- Sartain, A.Q., en Baker, A.W. The supervisor and his job. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Schiller, M. A new approach to leadership assessment. Personnel Psychology, 1961, 14, 75-85.
- Sherwood, F.P., en Best, W.H. Supervisory methods in municipal administration. Chicago: The International City Managers Association, 1958.
- Short-Smith, H.R. Die 16 Persoonlikheidsfaktorvraelys. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Sielkunde, 1981.
- Simmons, R.G. The role conflict of the first-line supervisor. American Journal of Sociology, 1968, 73, 482-495.

- Smit, G.J. Die verband tussen bepaalde nie-intellektuele faktore en akademiese sukses. Ongepubliseerde D. Phil.proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1971.
- Smith, H.C., en Wakeley, J.H. Psychology of industrial behavior. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Spriegel, W.R., en Lansburgh, R.H. Industrial management (vyfde uitgawe). London: John Wiley and Sons, 1955.
- Spriegel, W.R., Schulz, E., en Spriegel, W.B. Elements of supervision (tweede uitgawe). New York: John Wiley and Sons, 1957.
- Steinmetz, L.L., en Todd, H.R. First-line management: approaching supervision effectively. Dallas: Business Publications, 1975.
- Stephenson, T.E. The leader-follower relationship. Sociological Review, 1959, 7, 179-195.
- Sterner, F.M. The effective management development facilitator. Training and Development Journal, 1974, 28, 8-11.
- Stogdill, R.M. Handbook of leadership: A survey of theory and practice. New York: The Free Press, 1974.
- Stogdill, R.M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 1948, 25, 35-36.
- Stone, H.C., en Kendall, W.E. Effective personnel selection procedures. London: Staples Press, 1956.
- Tarnapol, L. Personality differences between leaders and non-leaders. Personnel Journal, 1958, 37, 57-60.
- Terry, G.R. Supervisory management. Illinois: Richard D Irwin, 1974.
- Terry, G.R. Supervision (hersiene uitgawe). Illinois: Richard D Irwin, 1978.
- Theron, A. ’n Eksperimentele ondersoek na die persoonlikheidsverskilte tussen rokers en nie-rokers. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, 1971.

- Tupes, E.C., Carp, A., en Borg, W.R. Performance in role-playing situations as related to leadership and personality measures. Sociometry, 1958, 21, 165-179.
- Turner, A.N. Foreman-key to worker morale. Harvard Business Review, 1954, 32, 76-86.
- Venter, A.P. Leierskapontwikkeling in plaaslike owerheidsdienste. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1974.
- Verster, R. Die keuring van bestuurspersoneel: 'n literatuurstudie. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Bedryfsielkunde, Afdeling personeelnavorsing, 1974.
- Vroom, V.H. Some personality determinants of the effects of participation. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959, 59, 322-327.
- Webb, U. Character and intelligence. British Journal of Psychological Monographs, 1915, No. 20.
- Weissenberg, P., en Gruenfeld, L.W., Relationships among leadership dimensions and cognitive style. Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 5, 392-395.
- Wernimont, P.F. What supervisors and subordinates expect of each other. Personnel Journal, 50, 1971, 204-208.
- Weyers, A. Die invloed van geboorterangorde op persoonlikheid. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1976.
- Wherry, R.J. The control of bias in ratings: VII. A theory of rating. Columbus, Ohio: Ohio State University, Research Foundation, 1952.
- Wollowick, H.B., en McNamara, W.J. Relationship of the components of an assessment center to management success. Journal of Applied Psychology, 1969, 5, 348-352.
- Zeleny, L. Characteristics of group leaders. Sociology and Social Research, 1939, 24, 140-149.

O P S O M M I N GPERSOONLIKHEIDSTREKKE AS KEURINGSVERANDERLIKES VIR DOELTREF-
FENDE EERSTE-VLAK-TOESIGHOUDING IN DIE BLOEMFONTEINSE MUNI-
SIPALITEIT

Die eerste-vlak-toesighouer speel 'n uiters belangrike rol in die effektiewe funksionering van die organisasie. As skakel tussen die gewone werkers en bestuur moet hy as aangesig-tot-aangesig leier van sy werkgroep funksioneer. Daar word algemeen aanvaar dat persoonlikheidseienskappe grootliks sukses in toesighoudende poste bepaal. Persoonlikheidstoetse word redelik algemeen met die oog op keuring in die Suid-Afrikaanse bedryf, asook in die buiteland aangewend. Voldoende navorsing ten einde die waarde van persoonlikheidstoetse vir keuringsdoeleindes in die Suid-Afrikaanse bedryf te evalueer ontbreek egter.

Hierdie ondersoek was dus daarop gemik om die leemte wat in die vakgebied van die Sielkunde en die Bedryfsielkunde geïdentifiseer is aan te vul. Die doel met hierdie ondersoek was die volgende:

- (i) Om die persoonlikheidstrekke wat tot suksesvolle toesighouding bydra te identifiseer.
- (ii) Om doeltreffende en minder doeltreffende eerste-vlak-toesighouers se persoonlikhede soos gemeet deur die 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys met mekaar te vergelyk.
- (iii) Om 'n voorspellingstudie uit te voer wat as moontlike hulpmiddel by die keuring van eerste-vlak-toesighouers in die Bloemfonteinse munisipaliteit gebruik kan word.

Die meetinstrumente wat in hierdie ondersoek gebruik is, is die 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys (16-PF) van Cattell, asook 'n beoordelingskaal. Die navorsing is by die Bloemfonteinse munisipaliteit uitgevoer. Om die voorspellingstudie uit te voer, is daar van stapsgewyse regressie-ontleding gebruik gemaak. Met die uitvoering van dié studie het die navorser dit ook nodig gevind om 'n faktorontleding te doen. 'n Meervoudige eenrigting-variensie-analise is gebruik om moontlike persoonlikheidsverskille tussen doeltreffende en minder doeltreffende eerste-vlak-toesighouers te bepaal.

In die literatuurverkenning is sestien persoonlikheidstrekke wat tot suksesvolle toesighouding kan bydra, geïdentifiseer. Die meervoudige eenrigting-variensie-analise het egter geen statisties betekenisvolle verskille tussen bogenoemde twee groepe opgelewer nie. Die meervoudige regressie-ontleding het getoon dat 'n seleksie van persoonlikheidsveranderlikes met die kriterium van doeltreffende toesighouding wat in hierdie ondersoek gebruik is, verband hou. Die meervoudige korrelasie tussen 'n seleksie van sewe persoonlikheidsveranderlikes (skale op die 16-PF) en die kriterium was statisties beduidend, (5%-peil) groter as nul. Die proporsie van die kriteriumvariensie wat gesamentlik deur dié veranderlikes verklaar is, was egter van so 'n aard dat die voorspellingsmodel moontlik nie veel praktiese waarde sal hê nie. Ten einde te toets vir moontlike leemtes in die meervoudige regressiemodel is 'n faktor-ontleding uitgevoer. Vier faktore is uit die data geïdentifiseer. Die proporsie van die kriteriumvariensie (kommunaliteit) wat gesamentlik deur die vier faktore verklaar

word, stem grootliks met die resultaat van die stapsgewyse meervoudige regressie-ontleding ooreen. Dit blyk dus 'n bevestiging te wees van die resultate wat uit die meervoudige regressie-ontleding verkry is.

Die kriteriumverwante geldigheid van die 16-PF vir die kriterium wat in hierdie ondersoek gebruik is, blyk verdag te wees. Daar is baie navorsers wat soortgelyke resultate rapporteer, maar aan die anderkant is daar ook baie navorsers wat teenstrydig met die resultate positiewe resultate rapporteer. Na die mening van die skrywer lê die verklaring vir hierdie teenstrydige resultate daarin dat daar in die verskillende studies van verskillende kriteria en persoonlikheidsmeetinstrumente gebruik gemaak is. Hierdie resultate beklemtoon dus die feit dat die gebruik van persoonlikheidstoetse met die oog op keuring deeglik aan navorsing onderwerp moet word voordat dit vir sodanige doel aangewend word. Aangesien geen sodanige studies in die Suid-Afrikaanse literatuur opgespoor kon word nie, is die skrywer van mening dat hierdie resultate 'n waarskuwing vir alle gebruikers van sodanige toetse in die Suid-Afrikaanse bedryf inhou. Met hierdie ondersoek is daar dus 'n leemte in die vakgebied van die Sielkunde en die Bedryfsielkunde geïdentifiseer wat nog baie navorsing vereis.

