

'N BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN 'N AANTAL
SUID-AFRIKAANSE BESTUURDERS

deur

LEON DIRK COETSEE

Proefskrif voorgelê ter voldoening aan die vereistes
vir die graad

DOCTOR PHILOSOPHIAE

in die

DEPARTEMENT BEDRYFS- EN PERSONEELPSIGOLOGIE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

PROMOTOR: PROF. C.F. SCHOEMAN

PRETORIA

DESEMBER 1973

VOORWOORD

Graag wil ek my opregte dank betuig aan:

Prof. C.F. Schoeman, my promotor, vir sy insigryke leiding en onbaatsugtige hulp, wat deurgaans as aansporing gedien het;

My kollegas by die Universiteit van Suid-Afrika, in sonderheid prof. I. van W. Raubenheimer, vir waardevolle wenke en hulp;

Mnr. J. Flowers vir die programmering en verwerking van gegewens;

Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing wat finansiële steun verskaf het vir hierdie ondersoek;

Dr. D.J. Coetsee vir die taalkundige versorging;

Mnr. en mev. Tok Meyer vir die netjiese tik- en bindwerk;

Hester, Hestie en Marietjie wat elkeen op haar eie manier hierdie studie help deurvoer het.

L.D. COETSEE

PRETORIA

DESEMBER 1973

(ii)

OPGEDRA AAN MY OUIERS

OPSOMMING

'N BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN 'N AANTAL SUID-AFRIKAANSE BESTUURDERS

Die identifisering van die bestuursrelevante eienskappe van bestuurders wat 'n bydraende rol speel in bestuursukses, is 'n studie-onderwerp wat in die afgelope dekade al hoe meer aandag geniet het. In Suid-Afrika is wetenskaplike studies oor hierdie onderwerp egter skaars. Inligting oor die psigologiese en biografiese eienskappe van suksesvolle bestuurders kan 'n waardevolle bydrae lewer tot die werwing, identifikasie, seleksie en opleiding van geskikte bestuurspotensiaal.

Hierdie ondersoek word gerig op die bestudering van die biografiese agtergrond en psigologiese eienskappe van Suid-Afrikaanse topbestuurders, wat vir die doeleindes van hierdie studie as suksesvolle bestuurders beskou word. Die doel van hierdie ondersoek is die ontwikkeling van 'n biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder.

Die nodige inligting vir hierdie studie is verkry deur die toepassing van 'n biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en 'n psigologiese metingstegniek - die Self-Description Inventory. In hierdie studie word die eienskappe van 'n groep topbestuurders (suksesvolle bestuurders) vergelyk met die eienskappe van twee ander monsters bestuurders - een monster bestaan uit bestuurders op die middelbestuursvlak en die ander uit bestuurders op die eerste bestuursvlak. Die bestuurders in die drie proefpersoongroepe is afkomstig uit 'n groot verskeidenheid Suid-Afrikaanse organisasies - 118 in getal.

Daar is vasgestel dat die topbestuursgroep en middelbestuurdersgroep slegs ten opsigte van enkele veranderlikes statisties beduidend van mekaar verskil; onder meer dat die topbestuursgroep beduidend ouer is as die middelbestuurdersgroep en dat laasgenoemde in betekenisvol meer gevalle vir twee of minder jare by

hul onderskeie organisasies werkzaam is as die topbestuurdersgroep. Die topbestuurdersgroep veral, maar ook die middelbestuurdersgroep, verskil egter ten opsigte van 'n groot verskeidenheid biografiese veranderlikes en psigologiese eienskappe, statisties betekenisvol van die eerstevlakbestuurdersgroep. Daar is onder meer bevind dat daar verskille tussen hierdie groepe bestaan met betrekking tot ouerlike omgewing; leierskap in, en deelname aan sosiale, welsyns- en ander verenigings; opleiding, akademiese kwalifikasies, prestasies in akademiese aangeleenthede; werkservaring; opleiding van eggenotes en tyd bestee aan liggaamlike oefening. Ten opsigte van die gemete psigologiese veranderlikes het die top- en/of middelbestuursgroepe statisties betekenisvol beter as eerstevlakbestuurders gevaar op die skale van die Self-Description Inventory wat vermoëns (toesighou vermoë en inisiatief), persoonlikheidseienskappe (beslistheid en selfvertroue) en motiverende faktore (behoefte aan beroepsukses, dit wil sê prestasie motivering, en selfaktualisering en 'n gebrek aan die behoefte aan werksekuriteit, meet.

'n Biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder is aan die hand van daardie inligting saamgestel.

Op grond van die verkreeë resultate is tot die gevolgtrekking gekom dat die topbestuurdersgroep in vergelyking met die middelbestuurdersgroep, topbestuursposte bereik het waarskynlik net omdat die topbestuurders in die algemeen ouer is as middelbestuurders en omdat meer individue in die middelbestuurdersgroep vir slegs twee of minder diensjare by hul onderskeie organisasies werkzaam is. Omdat daar soveel statisties beduidende verskille tussen die top- en middelbestuurdersgroepe aan die een kant en die eerstevlakbestuursgroep aan die ander kant vasgestel is en omdat hierdie bevindings in so 'n groot mate ooreenstem met dié van oorsese navorsers, is tot die slotsom gekom dat daar wel bestuursrelevante psigologiese eienskappe en biografiese kenmerke bestaan wat verband hou met suksesvolle leierskapsgedrag in formele organisasies.

ABSTRACT

A BIOGRAPHICAL AND PSYCHOLOGICAL PROFILE OF A NUMBER OF
SOUTH AFRICAN MANAGERS

The identification of the management relevant characteristics of managers that contribute to managerial success is a topic which has been submitted to intensive research, especially in the past decade. In South Africa, however, scientific research on this topic is limited. Information on the psychological and biographical characteristics of successful managers can make a valuable contribution towards the recruitment, identification, selection and training of suitable management potential.

This study is directed towards the investigation of the biographical background and psychological characteristics of top managers in South Africa, who, for the purpose of this study, are regarded as successful managers. The object of this study is the development of a biographical and psychological profile of the successful South African manager.

The required information was obtained by means of the application of a biographical and contemporary information questionnaire and a psychological evaluation technique - the Self-Description Inventory. In this study the characteristics of a sample consisting of top managers (successful managers) are compared with the characteristics of two other samples - one consisting of middle managers and the other of individuals in first level management positions. The managers in the three experimental groups are employed by a wide variety of South African organisations, totalling 118.

It has been established that there is statistically no significant difference between the top and the middle management groups, except in respect of a few variables, such as the fact that the top management group is significantly older than the middle group and that the number of instances where the individual's period

of employment with his firm is two years or less, is significantly greater in the middle management group than in the top group.

However, statistically the top management group, and to a lesser extent also the middle management group, differ significantly from first-level managers in respect of a great variety of biographical and psychological variables. The results indicate differences between these groups in regard to parental environment, leadership and participation in social, welfare and other organisations; training; academical qualifications; academic achievement; job experience; training of wives, and time devoted to physical exercise. In regard to the measured psychological variables, the top and/or middle management groups fared statistically significantly better than first level managers on the scales of the Self-Description Inventory which measure abilities (supervisory ability and initiative), personality traits (decisiveness and self-assurance) and motivating factors (need for self-actualisation and for occupational achievement and the lack of the need for job security).

A biographical and psychological profile of the successful South African manager was compiled on the basis of that information. On the strength of the results obtained it was concluded that in comparison to managers in the middle group, those in the top group probably reached top managerial positions only because they are generally older than the middle managers and because more managers in the middle group have been in the service of their various employers for only two years or less. Due to the many statistically significant differences between the top and middle management groups on the one hand and the first level management group on the other, and since these results corresponded to such a large extent with those of researchers overseas, the conclusion was drawn that there are managerial relevant psychological traits and biographical characteristics which are related to successful leadership behaviour in formal organisations.

INHOUDSOPGAWE

	<u>Bladsy</u>
HOOFSTUK 1 : PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN ONDERSOEK	1 - 18
1.1 INLEIDING	1
1.2 FORMULERING VAN DIE PROBLEEM EN TERREIN VAN ONDERSOEK	8
1.3 DOELSTELLINGS	16
1.4 WYSE VAN AANBIEDING	17
HOOFSTUK 2 : DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP BESTUURDER EN BE- SPREKING VAN KRITERIA VIR DIE AFBAKENING VAN VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE	19 - 47
2.1 DIE BEGRIP BESTUURDER	19
2.1.1 Ontwikkeling van die konsep bestuurder	19
2.1.2 Probleme by die definiëring van die konsep bestuurder	20
2.1.3 Enkele definisies	24
2.1.4 Operasionele omskrywing van die term bestuurder	25
2.2 KRITERIA VIR DIE AFBAKENING VAN VERSKILLENDE BESTUURS- VLAKKE	32
2.2.1 Afbakening op grond van bestuursfunksies eie aan 'n bepaalde bestuursvlak	33
2.2.2 Afbakening op grond van prestasie op psigo- logiese toetse wat bestuursrelevante eien- skappe meet	37
2.2.3 Afbakening op grond van posposisie in be- stuurshiërargie	37
2.3 DEFINIËRING EN OMSKRYWING VAN DIE BEGRIPPE TOPBESTUUR- DER, MIDDELBESTUURDER EN EERSTEVLAKBESTUURDER VIR DIE DOEL VAN HIERDIE ONDERSOEK	44
2.4 SAMEVATTING	46

HOOFSTUK 3 : BIOGRAFIESE GEGEWENS VAN DIE BESTUURDER EN DIE BEPALING DAARVAN

48 - 75

3.1	DIE BEGRIP BIOGRAFIESE GEGEWENS	48
3.1.1	Tegnieke vir insameling van biografiese inligting	49
3.1.2	Die rasionaal van biografiese vraelyste	50
3.1.3	Eienskappe wat deur middel van biografiese vraelyste ondersoek kan word	51
3.2	DIE STUDIE VAN BESTUURSRELEVANTE BIOGRAFIESE EIENSKAPPE	53
3.2.1	Kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante biografiese eienskappe	54
3.2.2	Die bepaling van bestuursrelevante eienskappe met behulp van biografiese vraelyste	55
3.2.3	Biografiese gegewens van die bestuurder	57
3.3	SAMEVATTING	75

HOOFSTUK 4 : PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN DIE BESTUURDER EN DIE BEPALING DAARVAN

76 - 117

4.1	DIE BEGRIP PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE	77
4.2	METODES WAARVOLGENS INLIGTING OOR PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE INGESAMEL KAN WORD	79
4.3	KRITERIA VIR DIE BEPALING VAN BESTUURSRELEVANTE PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE	80
4.4	PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN DIE BESTUURDER	82
4.4.1	Eienskappe geïdentifiseer deur Ghiselli en medewerkers by die Universiteit van California	83
4.4.2	Ander empiriese studies oor die psigologiese eienskappe van bestuurders	96
4.4.3	Gevolgtrekkings van verskillende outeurs oor die psigologiese eienskappe van bestuurders na literatuurstudies oor die onderwerp	104
4.4.4	Ander sienings oor die psigologiese eienskappe van bestuurders	107
4.5	AFBAKENING VAN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN BESTUURDERS VIR VERDERE ONDERSOEK EN DIE DEFINIËRING DAARVAN	111

	<u>Bladsy</u>
4.5.1 Afsondering van eienskappe	111
4.5.2 Definiëring van die eienskappe	113
4.6 SAMEVATTING	116
 HOOFSTUK 5 : HIPOTEESES, METODE VAN ONDERSOEK EN BESKRYWING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE	 118-127
5.1 HIPOTEESES	118
5.2 PROSEDURE GEVOLG BY DIE INSAMELING VAN GEGEWENS	118
5.3 BESKRYWING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE	123
5.4 SAMEVATTING	126
 HOOFSTUK 6 : MEETMIDDELS EN DIE VERWERKING VAN EKSPERIMEN- TELE GEGEWENS	 128-139
6.1 MEETMIDDELS	128
6.1.1 Biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys	128
6.1.2 Die <u>Self-Description Inventory</u> (SDI)	129
6.1.2.1 Motivering vir die gebruik van die <u>Self-Description Inventory</u> vir hier- die ondersoek	129
6.1.2.2 Beskrywing van die <u>Self-Description</u> <u>Inventory</u>	132
6.2 VERWERKING VAN RESULTATE	136
6.2.1 Biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys	136
6.2.2 Dertien skale van die <u>Self-Description Inven-</u> <u>tory</u>	138
6.3 SAMEVATTING	139
 HOOFSTUK 7 : RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS	 140-180
7.1 BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTING	141

7.1.1	Ouderdom	141
7.1.1.1	Bespreking en gevolgtrekkings	142
7.1.2	Die ander biografiese veranderlikes	143
7.1.2.1	Resultate	143
7.1.2.2	Bespreking en gevolgtrekkings	147
7.1.3	Samevatting	156
7.2	DIE DERTIEN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE SOOS ONDERSOEK MET BEHULP VAN DIE <u>SELF-DESCRIPTION INVENTORY</u>	157
7.2.1	Resultate	157
7.2.2	Bespreking en gevolgtrekkings oor vermoëns (toesighou vermoë, intelligensie en inisiatief)	161
7.2.2.1	Toesighou vermoë	161
7.2.2.2	Intelligensie	163
7.2.2.3	Inisiatief	163
7.2.3	Bespreking van en gevolgtrekkings oor psigo- logiese eienskappe (selfvertroue, beslistheid, manlikheid-vroulikheid, volwassenheid en werk- klasverwantskap)	166
7.2.3.1	Selfvertroue	166
7.2.3.2	Beslistheid	167
7.2.3.3	Manlikheid-Vroulikheid	168
7.2.3.4	Volwassenheid	169
7.2.3.5	Werkklasverwantskap	170
7.2.4	Bespreking en gevolgtrekkings oor motiverende eienskappe (behoefte aan beroepsukses, self- aktualisering, mag oor ander, hoë finansiële vergoeding en werksekuriteit)	170
7.2.4.1	Behoefte aan beroepsukses (prestasiemotivering)	170
7.2.4.2	Behoefte aan selfaktualisering	172
7.2.4.3	Behoefte aan mag oor ander	173
7.2.4.4	Behoefte aan hoë finansiële vergoeding	174
7.2.4.5	Behoefte aan werksekuriteit	174
7.2.5	Samevatting	175

7.3	'N BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN DIE SUKSESVOLLE SUID-AFRIKAANSE BESTUURDER	177
7.4	ENKELE OPMERKINGS OOR DIE BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN DIE SUKSESVOLLE SUID-AFRIKAANSE BESTUURDER	179
HOOFSTUK 8 : SAMEVATTING		181-194
8.1	PROBLEEMAREA	181
8.2	DOELSTELLINGS EN HIPOTEESES	184
8.3	METODE VAN ONDERSOEK EN PSIGOLOGIESE METINGSTEGNIEKE	185
8.4	OORSIG OOR DIE RESULTATE EN DIE VERTOLKING VAN DIE BEVINDINGE	188
8.5	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	192
8.6	SLOT	194
BIBLIOGRAFIE		195-205
BYLAE 1 -	BIOGRAPHICAL AND CONTEMPORARY DATA BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTING	206-216
BYLAE 2 -	DIE <u>SELF-DESCRIPTION INVENTORY</u>	217-219
BYLAE 3 -	RESPONSKATEGORIEË VAN DIE ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS TEN OPSIGTE WAARVAN DIE EKSPERIMENTELE GROEPE MET MEKAAR VERGELYK IS	220

LYS VAN TABELLE

<u>Tabel</u>		<u>Bladsy</u>
1	METODE VAN HAIRE, GHISELLI EN PORTER (1966) VIR KLASSIFIKASIE VAN BESTUURDERS VOLGENS BESTUURSVLAK	44
2	KORRELASIEKOËFFISIËNT TUSSEN WERKSUKSES EN TELLINGS VAN BESTUURDERS, TOESIGHOUERS EN WERKERS OP DIE VERSKILLENDSE SKALE VAN DIE <u>SELF-DESCRIPTION INVEN-</u> <u>TORY (SDI) (GHISELLI 1971, 150)</u>	91
3	RIGTING VAN ALTERNATIEWE HIPOTSES OOR DIE VERSKILLE IN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G.	119
4	INDELING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE (T.G., M.G. en E.G.) IN DIE AGT HOOFBEROEPSKATEGORIEË	125
5	GEMIDDELDE OUDERDOMME EN STANDAARDAFWYKINGS VAN DIE DRIE EKSPERIMENTELE GROEPE (T.G., M.G. EN E.G.)	141
6	F-WAARDES MET BETREKKING TOT VERSKILLE IN GEMIDDELDE OUDERDOMME TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G.	142
7	CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETEKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGS- VRAELYS	144
8	CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETEKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE VERSKILLENDSE RESPONSKATEGORIEË VAN ITEMS OP DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS	145
9	CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE (T.G. vs. M.G.), (T.G. vs. E.G.) en (M.G. vs. E.G.) OP SPESIFIEKE RESPONSKATE- GORIEË VAN ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS	146
10	GEMIDDELDES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE DERTIEN SKALE VAN DIE SDI EN BARTLETT-TOETSWAARDES VIR DIE HOMOGENITEIT VAN VARIANSIES	159

Tabel

Bladsy

- 11 F-WAARDES TEN OPSIGTE VAN VERSKILLE IN REKENKUNDIGE
GEMIDDELDES VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE
DERTIEN SKALE VAN DIE SDI

160

LYS VAN FIGURE

<u>Figuur</u>		<u>Bladsy</u>
1	ORGANISATORIESE BESTUURSVLAKKE VOLGENS BEACH (1970, 155)	39
2	ORGANISATORIESE BESTUURSVLAKKE VOLGENS McFARLAND (1964, 239)	40
3	DIE RELATIEWE BELANGRIKHEID VAN DIE DERTIEN PSIGO- LOGIESE EIENSKAPPE SOOS GEMEET MET BEHULP VAN DIE SDI IN BESTUURSTALENT (GHISELLI 1971, 165)	95

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Die wete dat daar individuele verskille tussen mense bestaan, is so oud soos die mensdom self. Selfs lede van die primitiefste en onderontwikkelde volke weet dat almal nie oor dieselfde fisiese en psigiese eienskappe beskik nie, dat sommige mense sterker is as ander, dat almal nie ewe kreatief is nie, en dat slegs enkeles oor eienskappe beskik wat hulle die leiers van die ander maak.

Uit historiese geskrifte blyk dit dat Griekse filosowe gebruik gemaak het van evaluatiewe terme om individue te beskryf as "beter" of "slegter", of "meer" of "minder" ten opsigte van sekere eienskappe. Die besef dat daar individuele verskille tussen mense bestaan, het daartoe aanleiding gegee dat Plato 'n reeks toetse voorgestel het vir die keuring van bewakers van sy ideale republiek. Gedurende die sestiede eeu het John Haurte 'n boek in Spaans geskryf waarin hy daarop gewys het dat elke mens, indien hy nie "dom" is nie, oor 'n dominante eienskap beskik wat hom in staat stel om op die een of ander gebied, waarvoor hierdie eienskap 'n voorvereiste is, uit te blink. Hy het ook 'n klassifikasie van individuele verskille gemaak. Sterrekundiges van die agtiende eeu, soos Maskelyne en Whyatt, met hul baanbreker studies oor reaksietyd, was dus nie die eerste om menslike eienskappe kwantitatief te beskryf nie, soos wat algemeen aanvaar word. Sir Francis Galton (1822-1911), die pionier van die "nuwe" psigologie in Brittanje, het die bestaande kennis oor individuele verskille gesistematiseer en uitgebrei. Sy boek, Inquiries into Human Faculty and its Development, wat in 1883 gepubliseer is, word deur verskeie vooraanstaande psigoloë beskou

as die beginpunt van die wetenskaplike individuele psigologie en van psigologiese toetsing. Dit is egter die werk van Binet (1857-1911) asook Henri, wat gelei het tot 'n werklike begin om menslike vermoëns met behulp van psigologiese toetse te meet.

In teenstelling met die sistematiese **meting** van fisiese individuele verskille, wat 'n lang geskiedenis het, is die mens dus vir slegs sowat 'n eeu besig om sy psigologiese eienskappe op 'n sistematiese manier te meet met behulp van wetenskaplik ontwikkelde tegnieke.

Navorsing met betrekking tot psigologiese eienskappe het die grondslag gelê vir die ontwikkeling van teorieë, en het veral bygedra tot 'n beter insig in menslike eienskappe en beperkings en 'n beter begrip van die mens in sy geheel. Die besef dat die psigiese eienskappe van die mens, soos die fisiese eienskappe van voorwerpe, gemeet kan word, het 'n belangrike invloed op die maatskappy gehad. Navorsingsresultate van studies waartydens menslike eienskappe gemeet is, het aangetoon dat onderlinge individuele verskille tussen mense wat tot dieselfde groep behoort, relatief klein is in vergelyking met dié van mense wat tot ander groepe behoort. Hierdie kennis het daartoe gelei dat verskille tussen mense ten opsigte van 'n sekere eienskap toepasliker beskryf kan word in kwantitatiewe terme as kwalitatiewe terme. Die sistematiese meting van psigologiese eienskappe het verder daartoe bygedra dat die individualiteit van elke mens weer beklemtoon is, nie alleen omdat daar aangetoon is dat mense van mekaar verskil nie, maar ook omdat daar bewys is dat die individu met 'n verskeidenheid eienskappe toebedeel is waarvan sommige "meer" en ander "minder" opvallend is (Ghiselli 1966, 1-2).

Voor die Tweede Wêreldoorlog het bedryfsielkundiges hierdie kennis aangaande individuele verskille veral gebruik in keuringstake en dan veral in die keuring van kantoor- en fabriekswerkers. Na die Tweede Wêreldoorlog het 'n toenemende belangstelling voorgekom

in die eienskappe van diegene wat die sake- en bedryfswêreld bestuur, administreer en organiseer. Dit is nie duidelik wat hierdie belangstellingsverskuiwing teweeggebring het nie.

Ghiselli (1963b, 631-632) sê egter hieroor die volgende:

"I think it is not impossible that psychologists have stood in awe of those in high places, viewing managers stereotypically as a category apart from ordinary folk. But now for some reason or another managers are seen as human beings, beings who strive, who bleed, who have feelings, needs, and frustrations, and who differ among themselves in abilities, personality traits, and performance in the same way as do other people."

Dit blyk egter by nadere ondersoek dat die volgende faktore die belangrikste rol gespeel het in hierdie belangstellingsverskuiwing:

1. Die groeiende mag van die nuwe tegnologie. Die snelle uitbreiding van die geïndustrialiseerde samelewing het 'n situasie geskep waarin korporatiewe instansies, nie alleen as werkgewers nie, maar ook as verskaffers van noodsaaklike goedere en dienste, 'n groter rol speel en al hoe belangriker word vir die voortbestaan van elke mens. Die topbestuur van so 'n instansie bevind hom in 'n posisie waar hy enorme hoeveelhede menslike, fisiese en geldelike reserwes moet bestuur, administreer en organiseer. Alhoewel die bekleërs van topbestuurposte in Brittanje, Frankryk en in Suid-Afrika en in baie ander lande minder in die kalklig is as in Amerika, verwerf hulle ook in hierdie lande al hoe meer sosiale aansien en erkenning. Hulle verdien die grootste salarisse en hulle standpunte dra groot gewig. Die topbestuurder bevind hom dus reeds in 'n magsposisie wat steeds sal uitbrei namate sy organisasie groei weens verdere tegnologiese ontwikkeling.

2. Die sukses van enige sake- en bedryfsinstelling is 'n funksie van 'n groot verskeidenheid intrinsieke en ekstrasieke determinante. Die ekstrasieke faktore soos die beskikbaarheid

van arbeid, die beskikbaarheid van 'n mark vir die goedere en dienste wat 'n firma produseer, die beskikbaarheid van materiaal en toerusting en die toetrede van ander firmas tot dieselfde terrein, is omstandighede wat moeilik deur 'n bepaalde firma gekontroleer kan word. Daar is egter baie intrinsieke determinante van bedryfsukses waarvoor elke organisasie beheer kan uitoefen, byvoorbeeld die organisasiestruktuur, produksiemetodes, programme vir die opleiding en ontwikkeling van personeel. Een van die heel belangrikste van hierdie intrinsieke faktore is die talent van die individu(e) wat die firma bestuur. Topbestuur bepaal die beleid en doelwitte van die organisasie en beheer, integreer en koördineer die aktiwiteite daarvan. Belangrik in dié verband is dat in die afgelope aantal jare die oortuiging posgevat het dat die ekstrasinsieke determinante vandag en in die toekoms minder belangrik is en sal wees, en dat besigheidsukses afhang van en gebou sal wees op doeltreffende bestuur. Ghiselli (1971, 11) stel dit so:

"The better managers perform their executive and administrative duties the better the organization operates, and the poorer they perform them the poorer it operates."

1.3. Die faktore in 1, en 2. uiteengesit, het daartoe bygedra dat daar steeds groter eise aan die bestuurder gestel word, maar ook ander verwikkelinge maak die taak van die hedendaagse topbestuurder ingewikkeld, byvoorbeeld die neiging by finansiële instansies en industrieë om gebiede te betree wat vir hulle onderneming nuut is, byvoorbeeld bankinstellings en bougenootskappe wat in die afgelope jare tot die versekeringswese toegetree het en vervaardigingsnywerhede wat hulle in toenemende mate tot die verkoopswêreld wend. In Suid-Afrika word die taak van die topbestuur verder gekompliseer deur druk weens groter mededinging op die buitelandse mark, die bewusmaking van die publiek om Suid-Afrikaans te koop, die gedwonge verhoging van die inheemse produksieinhoud van goedere en die enorme groei van en toename

in Suid-Afrikaanse sake- en bedryfsinstellings. Al hierdie faktore het nie alleen die funksies en taak van die bestuurder gedurende die afgelope jare ingewikkelder en veeleisender gemaak nie, maar dit ook grondig verander.

4. Namate organisasies groei, word die beherende, integrerende en koördinerende funksies al hoe belangriker. Dit word daardeur geïllustreer dat na gelang 'n organisasie groter word, die personeel wat gemoeid is met daardie funksies proporsioneel steeds 'n groter deel uitmaak van die bepaalde organisasie se arbeidsmag. Dit, tesame met die sterker wordende kompetisie tussen maatskappye om hoëvlak bestuurspersoneel, het 'n ongekende vraag na bestuurders laat ontstaan.

Die verhoogde vraag na bestuurders, en veral na topbestuurders, oorskry ruimskoots die beskikbaarheid van geskikte bestuurspersoneel. Die feit dat daar 'n tekort aan bestuurders bestaan - dit blyk onder andere uit die toenemende aantal artikels in bedryfsjoernale wat handel oor die behoefte aan bestuurspersoneel - gepaard met die belangrikheid en kompleksiteit van die bestuurstaaftak, het die noodsaaklikheid van kennis aangaande die bestuurder en sy werk dringender gemaak. Vrae oor die persoonlikheidsienskappe waaroor die bestuurder moet beskik, sy vereiste agtergrond, of hy opgelei moet word, so ja, watter tipe opleiding, wanneer hy die opleiding moet ontvang, die oorsake van sukses by een bestuurder en mislukking by 'n ander, en insonderheid hoe bestuurders gekeur moet word, het aanleiding daartoe gegee dat bedryfsleiers en bedryfsielkundiges heelwat aandag aan hierdie beroepsgroep begin bestee het. Dit het egter ook aanleiding gegee tot heelwat spekulasie en het veroorsaak dat talle pseudo-wetenskaplike artikels en boeke geskryf en referate gelewer is oor die bevoegdheid, opleiding, ontwikkeling, identifikasie, beoordeling en die psigologiese eienskappe van bestuurders en topbestuurders in die besonder.

Oor veral die laaste onderwerp, naamlik die psigologiese eienskappe van bestuurders, het daar min literatuur verskyn wat voldoen aan wetenskaplike vereistes. Gegewens is meesal verkry deur die aanwending van subjektiewe navorsingsmetodes en is in die reël fragmentaries en spekulatief. Talle van die artikels wat bedryfsleiers, topbestuurders en selfs bedryfsielkundiges geskryf het oor die belangrikste persoonlikheidseienskappe waaroor topbestuurders moet beskik, getuig van daardie leemtes. Packard (1962) se werk The Pyramid Climbers en Stryker se artikel getitel: Is there an executive face? wat verskyn het in Fortune (November 1953), is goeie voorbeelde hiervan. Die eienskappe wat een skrywer van 'n topbestuurder verg, stem dikwels nie ooreen met dié wat 'n ander skrywer as belangrik beskou nie, is soms onversoenbaar en verteenwoordig selfs soms teenoorgestelde pole. Waar skrywers met betrekking tot kenmerkende psigologiese eienskappe van bestuurders ooreenstem, is hierdie eienskappe heel dikwels gedefinieer en beskryf in breë algemene terme, met die gevolg dat dit vaag is en van min waarde veral vir die evaluering van kandidate vir bestuursposte met behulp van bestaande keurings-tegnieke. Gaudet en Carli (1957, 9-10) sê hieroor dat mens, by nadere beskouing van die lyste eienskappe wat sulke skrywers opstel, dikwels wonder of dit nie beskrywinge is van die skrywer self nie, van die skrywer soos hy homself waarneem of soos wat hy self graag sou wou wees.

Taylor (1960, 17) beskryf die vordering met navorsing na die eienskappe van bestuurders soos volg:

"Because of the vast differences in the nature of the populations studied, the research design employed, the instruments used, and a dozen other such uncontrolled variables, it is impossible at this stage to draw any generalizations based on comprehensive, consistent research about the characteristics of successful executives or even, for that matter, to define what a successful executive is."

Taylor meld verder dat goed ontwerpte en wetenskaplik uitgevoerde navorsing op dié gebied nie veel verder as die embrionale stadium ontwikkel het nie.

Selfs aan die keuring van bestuurders is daar tot nou toe relatief min aandag geskenk, wat dan ook 'n bydraende rede is waarom daar so min oor die psigologiese eienskappe van bestuurders bekend is. Aangesien die eienskappe wat die sterkste verband hou met bestuursukses te vinde is by bestuurders wat poste op die hoogste bestuursvlakke beklee, (Miner en Culver 1955 en Ghiselli 1963b), sal genoegsame kennis oor die eienskappe van topbestuurders die oplossing van velerlei probleme op die gebied van bestuurswese vergemaklik, byvoorbeeld die werwing, identifisering en seleksie van geskikte bestuurders. Die effektiewe werwing, identifikasie, en keuring van bestuurspotensiaal is weer 'n voorvereiste vir suksesvolle bestuursopleiding en -ontwikkeling en sal ook verhoed dat soveel bestuurspotensiaal verlore gaan. Mahoney, Jerdee en Nash (1960, 147) stel dit so:

"The improved recruitment and selection of managerial talent probably offers potentially greater improvement of managerial performance than any other single aspect of management development."

Geïsoleerde voorbeelde van wetenskaplike studies oor die psigologiese eienskappe van topbestuurders word hier en daar in die literatuur aangetref, soos dié uitgevoer deur die Personnel Research Board van die Ohio State University, die Educational Testing Service by Princeton en van persone soos Ghiselli, Porter, Lawler en Haire by die Universiteit van California. In Suid-Afrika is daar so te sê nog niks wetenskapliks op die gebied gedoen nie. Gesien die magsoorsig wat die topbestuurder in die sakewêreld asook in die samelewing beklee, die feit dat die taak van die topbestuurder steeds ingewikkelder word en hoër eise aan hom stel, dat die sukses van 'n onderneming afhang van doeltreffende bestuur, dat daar 'n tekort aan bestuurders bestaan

en dat daar voorasnog karige wetenskaplike inligting oor hul eienskappe beskikbaar is, gepaard met die wete dat kennis oor die psigologiese eienskappe van bestuurders besonder nuttige informasie bied, soos hierbo uiteengesit, maak navorsing gerig op die versameling van kennis oor die eienskappe (psigologies en ander) van topbestuurders van dwingende belang. Daar bestaan aanduidings dat wetenskaplikes dit besef en dat daar in lande soos veral Amerika, Brittanje, Frankryk, Japan en Duitsland en in 'n mindere mate in Suid-Afrika aandag aan die probleem bestee word. Ofskoon ons huidige kennis oor hierdie onderwerp nog gering is, behoort daar op grond van volgehoue navorsing vinniger gevorder te word ten opsigte van die ontwikkeling van 'n deeglike versameling van empiries bewese feite en duidelik omlynde teorieë. Die bedryfsielkundige behoort veral hiertoe by te dra omdat sy vakwetenskap ontwikkel het tot 'n punt waar dit substansiële kennis oor hierdie vraagstuk kan lewer. Daar kan egter nie verwag word dat 'n enkele studie vir 'n dramatiese deurbraak sal sorg, wat al die antwoorde op hierdie hoogs ingewikkelde probleem sal verskaf nie.

1.2 FORMULERING VAN DIE PROBLEEM EN TERREIN VAN ONDERSOEK

Navorsing na die eienskappe van bestuurders stel besondere eise aan die navorser, nie alleen omdat daar nog relatief min wetenskaplike werk op die gebied gedoen is nie, maar ook omdat verskillende neweprobleme waarmee rekening gehou moet word, navorsing kompliseer. Daar moet dus vooraf, op grond van beskikbare literatuur oor die onderwerp, sekere riglyne neergelê word met die oog op die definiëring van die probleem en afbakening van die terrein van ondersoek.

In die literatuur word daar hoofsaaklik twee teorieë oor die eienskappe van bestuurders aangetref, naamlik aan die een kant die sogenoemde "lewensprosesteorie" (ook genoem "contingency approach") en aan die ander kant die "universele eienskappe-teorie".

Eersgenoemde teorie ontken dat bestuurders oor min of meer gemeenskaplike eienskappe beskik, en voorstanders van die sienswyse glo dat bestuurders alleen bestudeer kan word teen die agtergrond van die spesifieke bedrywe waarin hulle werkzaam is. In hierdie benaderingswyse word dit dus beklemtoon dat die bepaalde situasie die belangrikste rol speel in die bepaling van die tipe persoon wat 'n sukses sal wees en uiteindelik 'n topbestuurder sal word. Gevolglik sal bestuurders met uiteenlopende persoonlikheidsamestellings in verskillende organisasies waar verskillende omstandighede heers en uiteenlopende invloede werkzaam is, aangetref word. 'n Propageerder van hierdie benadering is Allen (1965, 84):

"Just as a physician, an engineer, or a lawyer has professional characteristics, so we find that the management leader knows how to manage in a professional manner. He can be identified by the work he does, not by the kind of personality he happens to be. Successful management leaders show as many different personality profiles as do doctors or engineers."

Ander aanhangers van hierdie teorie is onder meer Fiedler (1966), Dubno (1968), Shetty (1970) en Gouldner (1970) wat almal tot die gevolgtrekking kom dat daar min hoop is om 'n lys "universele" eienskappe vas te stel. Omdat daar in die lewensprosesteorie beklemtoon word dat die spesifieke situasie waarin die bestuurder werk 'n bepalende rol speel in die sukses wat hy behaal, bring die aanvaarding van dié teorie mee dat daar nie veel sin is in die keuring van bestuurders op grond van die metodes wat daaglik gebruik word nie. Bestuurders sal vir elke moontlike afsonderlike situasie of pos gekeur moet word. Omdat die vereistes wat aan bestuurders gestel word volgens die lewensprosesteorie van pos tot pos verskil, sal bestuurders ook vir elke afsonderlike pos opgelei moet word.

Weens dié en ander tekortkominge in bogenoemde teorie propageer die meeste outeurs die tweede teorie naamlik dat daar wel iden-

tifiseerbare universele eienskappe by bestuurders bestaan. Hierdie teorie is gegrond op die verskynsel dat individuele vermoëns en talente van die belangrikste bepalers is van die sukses waarmee die individu bepaalde take kan verrig. Juis die feit dat hierdie oorweging nie genoegsaam in ag geneem word in die lewensprosesteorie nie, het veroorsaak dat die meeste outeurs tans voorkeur gee aan die universele eienskappe-benadering. Goode (1951, 343) verdedig hierdie benaderingswyse so:

"While the author does not dispute the general conclusion that leadership in widely varying situations involves different skills, he does conclude that executive and supervisory positions are enough similar to require remarkably similar qualifications. Recent evidence indicates that there is a carry-over of leadership requirements and leadership skills from one executive and supervisory situation to another."

Sands (1963, 36 en 37) stel dit so:

"Industry is discovering that the human qualities required by most management jobs are identical These basic characteristics generally needed for business competence are considered far more important than any differences that may exist"

Henry (in Doohar en Marting 1957, 334) is daarvan oortuig dat indien 'n bestuurder nie beskik oor hierdie algemene of universele eienskappe nie, hy altyd probleme sal ondervind in sy werk as bestuurder. Die volgende skrywers is dit ook almal met mekaar eens dat daar wel soiets as gemeenskaplike eienskappe by suksesvolle bestuurders bestaan: Guilford (1952), Argyris (1953), Wald en Doty (1954), Miner en Culver (1955), Porter en Ghiselli (1957), Mahony, Jerdee en Nash (1960), Dale (1961), Williams en Harrel (1964), Dunette (1967) en Ghiselli (1954, 1955, 1956a, 1956b, 1956c, 1959a, 1959b, 1960, 1963a, 1963b, 1971). Volgens Korman (1971, 122-3) is Ghiselli dié persoon wat die grootste bydrae gelewer het tot die studie van die eienskappe van bestuurders, relatief onafhanklik van hul omgewing. Ghiselli

se siening oor die eienskappe van bestuurders is op die volgende gebaseer:

1. Daar bestaan 'n aantal eienskap-karakteristieke wat verband hou met leierskapgedrag in formele organisasies, relatief onafhanklik van situasionele veranderlikes.

2. Die eise wat 'n organisasie vir leierskapstalent stel, is dieselfde vir alle bestuursposte, maar neem toe in belangrikheid namate hoër bestuursposte bereik word.

'n Hele aantal navorsers se werk bevestig dat Ghiselli se benadering korrek is, byvoorbeeld Fiedler en Meuwese (1963), Dunette (1967), Nash (1965) en Korman (1968a). Daar is genoegsame aanduidings (Korman 1971, 129-30) dat die tweede benadering hier bespreek, die beste van die twee is, maar dit sou geen doel dien om oor die relatiewe waarde van die twee teorieë te spekulêr nie; die essensie is dat die "universele eienskappe-benadering" dusver die meeste in navorsing gebruik is en dat die betekensvolste resultate met behulp van dié metode verkry is. In hierdie navorsing sal dié benaderingswyse, gegrond op veral die werk van Ghiselli, dus ook as uitgangspunt gebruik word.

Dit is opvallend dat die meeste van die geïdentifiseerde determinante wat outeurs in verband bring met bestuursukses, psigologiese eienskappe is, terwyl heelwat universele biografiese eienskappe ook geïdentifiseer is. Wald en Doty (1954, 45-46) sê na 'n bespreking van navorsingsgegewens hieroor:

"The findings indicate that there is in fact a definite pattern of background and personality making for executive competence, There is general agreement on the nature, if not the relative importance of early determinants of personal development, such as nationality, socio-economic status, and relations within the family."

Gaudet en Carli (1957) bevind in 'n ondersoek na die redes waarom bestuurders nie 'n sukses van hulle werk maak nie dat persoon-

likheidsfaktore die belangrikste oorsaak is van mislukking. Dubno (1968, 21) is dieselfde mening toegedaan oor die belangrikheid van psigologiese eienskappe. Henry (in Dooher en Marting 1957, 334) kom na 'n bespreking van verskillende eienskappe van bestuurders tot die gevolgtrekking dat baie van die eienskappe wat die suksesvolle bestuurder kenmerk persoonlikheidseienskappe is en dat hierdie eienskappe, wat beskrywend is van die totale persoonlikheid van die individuele bestuurder, 'n ontwikkelingsgeskiedenis het wat oor 'n hele aantal jare strek. Die eienskappe wat Ghiselli, in sy talryke geskrifte oor hierdie onderwerp in verband bring met bestuursukses is almal psigologiese eienskappe.

Soos voorheen aangedui, bestaan daar velerlei probleme rondom die beskrywing van eienskappe van suksesvolle bestuurders veral omdat navorsers nie saamstem oor watter eienskappe nou eintlik van belang is nie, en omdat eienskappe swak gedefinieer word en die definisies van verskillende outeurs van dieselfde eienskap dikwels verskil. Daar word ook van tyd tot tyd algemene eienskappe as belangrik beklemtoon, terwyl die eienskappe niks spesifiek met bestuurswese te make het nie. Al word die irrelevante eienskappe ook uitgeskakel, bly daar soveel oor dat dit nie moontlik sal wees om almal in 'n enkele ondersoek te bestudeer nie. In enige ondersoek na die eienskappe van bestuurders sal daar dus sekere riglyne neergelê moet word vir die bepaling van watter besondere eienskappe in die ondersoek betrek gaan word.

In die voorafgaande bespreking is die term sukcesvolle bestuurder telkens gebruik. Dit is dan ook wenslik om in enige ondersoek na die eienskappe van bestuurders te onderskei tussen suksesvolle en nie-sukcesvolle bestuurders. Dit bring ons onmiddellik by die bepaling van werksukses, die sogenaamde kriteriumprobleem, waarmee die bedryfsielkunde, sedert sy ontstaan as vakwetenskap, gekonfronteer is. Dit is alreeds 'n moeilike taak om werksukses by selfs eenvoudige werksoorte te definieer,

terwyl die vasstelling van norms vir die beoordeling van sukses in bestuurswerk byna onmoontlik blyk te wees. Hierdie onderwerp is by talle geleenthede grondig bespreek en is en word steeds aan omvangryke ondersoeke onderwerp, maar tot nog toe is die fundamentele vereistes vir die bepaling van werksukses by bestuurders nog nie omlin nie (Ghiselli 1963b, 633).

In die onderhawige navorsing word beoog om slegs die eienskappe van topbestuurders te bestudeer, met die gevolg dat die kriterium-probleem oorbrug kan word met die aanname dat topbestuurders suksesvol is op grond van die posisie wat hulle in hul spesifieke organisasie se hiërargie bereik het. In elke bedryf is daar 'n komplekse selektiewe "elimineer en oorleef"-proses teenwoordig wat veroorsaak dat slegs die suksesvolste persone die hoogste poste bereik. Verskeie navorsers, soos onder andere Miner en Culver (1955, 348), het in hul navorsing van hierdie aanname gebruik gemaak.

"In an effort to overcome difficulties of definition, the executive sample selected for the present study was restricted to officers of large corporations: presidents, vice presidents, secretaries and treasurers, on the assumption that this group is, by virtue of its position, successful, and that any personality characteristics associated with business success should be most apparent at the top levels of the occupational hierarchy."

Ghiselli (1963b) is ook die mening toegedaan dat dit 'n geldige aanname is om te maak. Verdere steun vir die sienswyse word verskaf deur Patton (1960, 63).

"What makes an executive successful? Why does one man forge his way to the top, while another, equally trained, fails to live up to company expectations?"

Ander faktore wat in ag geneem moet word by navorsing na die eienskappe van bestuurders is eerstens dat daar kriteria vasgestel moet word vir die definiëring van 'n bestuurder omdat die

funksies en verantwoordelikhede van bestuurders in verskillende bedrywe grootliks verskil, en omdat daar nie ooreenstemming is oor watter individue in 'n organisasie se hiërargie almal as bestuurders beskou kan word nie. Wanneer 'n studie beperk word tot die studie van die psigologiese eienskappe en biografiese agtergrond van 'n bepaalde bestuursgroep, soos byvoorbeeld topbestuur (soos in die onderhawige studie), word die probleem steeds ingewikkelder omdat daar metodes vasgestel moet word, met behulp waarvan daar tussen verskillende bestuursvlakke onderskei kan word. Hierdie probleem is van wesenlike belang en daarom sal daar heelwat aandag daaraan gewy word.

Soos in alle navorsing waar topbestuurders bestudeer word, word die onderhawige studie ook beïnvloed deur die feit dat topbestuurders moeilik bereikbaar is vir toetsing en onderhoudvoering. Topbestuurspersoneel van groot organisasies werk gewoonlik onder groot druk. Hulle kan slegs die minimum tyd afstaan om inligting te verskaf wat vir navorsing nodig is en daarom moet daar soveel inligting moontlik in 'n beperkte tydsbestek oor hulle verkry word. Die ideaal, naamlik om 'n volledige battery toetse op 'n aantal topbestuurders in 'n groepsituasie toe te pas, sal moeilik verwesenlik kan word, veral in Suid-Afrika waar topbestuurders dit nog vreemd vind om betrek te word in navorsingsprojekte.

Die heersende tekort aan geskikte psigologiese tegnieke, veral toetse, wat doeltreffend gebruik kan word vir die bestudering van die psigologiese eienskappe van topbestuurders, bemoeilik navorsing verder. Die meeste tegnieke is ontwerp vir toepassing op laervlakwerkers. Jaffee (1971, 4) maak hieroor die volgende opmerking:

"The evidence in psychological literature indicates that many of the available tests are quite good for predicting job success at the hourly worker level, but very poor at predicting managerial success. The essential difference in predictability appears to result, at least in part, from the greater complexity of necessary attributes at managerial levels."

Ter plaatse bestaan daar weinig toetse wat geskik is vir gebruik by navorsing op topbestuursvlak.

Opsommenderwys kan gesê word dat daar verskeie probleme bestaan wat navorsing na die psigologiese en biografiese eienskappe van topbestuurders bemoeilik. Op grond van die aard en omvang van hierdie probleme is hierbo 'n aantal riglyne aangedui ter omlýning van die terrein van hierdie proefskrif. Die belangrikste van hierdie riglyne kan soos volg saamgevat word:

1. Die universele of gemeenskaplike eienskappe-benadering, soos deur veral Ghiselli uitgebou, blyk die beste resultate te lewer by studies oor die eienskappe van bestuurders en sal gevolglik as uitgangspunt gebruik word.

2. Die meeste van die determinante van bestuursukses kan geklassifiseer word as psigologiese eienskappe terwyl heelwat gemeenskaplike universele biografiese eienskappe ook reeds geïdentifiseer is. Dit is dan ook aan hierdie eienskappe van bestuurders waaraan hierdie navorsing gewy word.

3. Aangesien daar in die literatuur 'n groot hoeveelheid eienskappe aangedui word wat met suksesvolle bestuurders geassosieer word en wat in sekere gevalle niks met bestuurswerk te make het nie, sal daar in die proefskrif aandag gewy word aan die bepaling van vereistes ten opsigte van watter eienskappe relevant is by bestuurswerk.

4. Navorsing van die aard wat hier beoog word, vereis die definiëring van 'n suksesvolle bestuurder. In die onderhawige studie word topbestuurders bestudeer, wat op grond van die posisie wat hulle in hulle onderskeie organisasies se bestuurshiërargieë bekleë, as suksesvol beskou kan word.

5. Weens die verwarring wat daar bestaan oor die term bestuurder en omdat daar in hierdie ondersoek 'n sekere bestuursgroep, naamlik topbestuurders, (wat nog moeiliker definieerbaar is) afgesonder word vir vergelyking met ander bestuursgroepe, sal aandag verleen word aan die probleem van definiëring van die terme bestuurder, topbestuurder, middelbestuurder en eerstevlakbestuurder.

6. Aangesien topbestuurders moeilik in 'n groep getoets sal kan word weens praktiese probleme en omdat hulle min tyd kan afstaan vir 'n ondersoek soos die, moet daar soveel inligting moontlik in 'n baie kort tydsbestek verkry word. Die keuse van die tegnieke wat in die ondersoek gebruik gaan word, sal direk hierdeur beïnvloed word.

1.3 DOELSTELLINGS

Teen die agtergrond van die voorafgaande bespreking kan die doelstellings van hierdie ondersoek nader omskryf word. Hierdie studie is daarop gemik om 'n bydrae te lewer tot die insameling van kennis oor die eienskappe van persone wat die hoogste poste in die bedryfs- en sakewêreld, in Suid-Afrika bekleed.

Meer spesifiek, is die doelstelling van hierdie ondersoek, om deur middel van 'n intensiewe literatuurstudie, ondersoek te doen na die psigologiese eienskappe en biografiese agtergrond van topbestuurders en om met behulp van psigologiese tegnieke vas te stel of bestuursrelevante psigologiese en biografiese eienskappe, soos in die literatuur aangedui word, ook eienskappe is van topbestuurders (dit wil sê suksesvolle bestuurders) in Suid-Afrika.

Op grond van genoemde inligting sal daar dan 'n psigologiese en biografiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder gestel kan word.

1.4 WYSE VAN AANBIEDING

In die eerste hoofstuk is aanduidings verskaf van die omvang van die probleem wat ondersoek word, die noodsaaklikheid van verdere navorsing na die eienskappe van topbestuurders is onder die aandag gebring en sekere riglyne wat vir hierdie studie geld, is bespreek.

Die navorsing word verder soos volg aangebied:

In hoofstuk twee word aandag geskenk aan die ontwikkeling van die konsep bestuurder en die definiëring van hierdie begrip. Metodes waarvolgens daar tussen bestuursvlakke onderskei kan word, word bespreek. Vervolgens word top-, middel- en eerstevlakbestuurder gedefinieer.

Hoofstuk drie word gewy aan die begrip biografiese gegewens en die bespreking van metodes om bestuursrelevante biografiese gegewens te versamel, kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante biografiese eienskappe en 'n literatuurstudie oor die biografiese eienskappe van die bestuurder.

In hoofstuk vier word die begrip psigologiese eienskappe of trekke omskryf; daar word verwys na metodes om bestuursrelevante psigologiese eienskappe te bepaal, kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante psigologiese eienskappe word uiteengesit en die psigologiese eienskappe van die bestuurder, soos in die literatuur oor die onderwerp verskaf, word bespreek.

Die hipoteses wat vir die ondersoek geld, word in hoofstuk vyf gestel. Voorts word die prosedure soos gevolg by die insameling van die gegewens weergegee en die eksperimentele groepe word beskryf.

Hoofstuk ses word gewy aan 'n bespreking van die meetmiddels wat gebruik word in hierdie ondersoek, die motivering vir hulle

gebruik, hul waarde, betroubaarheid en geldigheid en hulle toepassing. Daar word verder volledig aangedui hoe die eksperimentele data verwerk is en watter prosedures gevolg is.

Die resultate van hierdie ondersoek, die bespreking daarvan en die gevolgtrekkings word in hoofstuk sewe uiteengesit.

Die laaste hoofstuk bestaan uit 'n samevatting van die hele ondersoek.

HOOFSTUK 2

DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP BESTUURDER EN BESPREKING VAN KRITERIA VIR DIE AFBAKENING VAN VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE

2.1 DIE BEGRIP BESTUURDER

Om 'n ondersoek te kan doen na bestuursrelevante eienskappe van topbestuurders is dit noodsaaklik om te bepaal wie 'n topbestuurder is en wat sy werk behels. Aangesien daar egter heelwat onduidelikheid oor die begrip bestuurder bestaan, word enkele aspekte rakende die begrip eers toegelig.

2.1.1 Ontwikkeling van die konsep bestuurder

Die rol, aard, omvang en aktiwiteite van bestuurswerk varieer voortdurend weens veranderinge in die sosiale, ekonomiese en politieke milieu en ook natuurlik weens tegnologiese ontwikkelinge. Bogenoemde veranderinge in bestuurswerk word weerspieël deur verskillende konsepte oor die jare heen van wat bestuurswerk alles behels. Dit is moeilik om altyd tussen hierdie konsepte te onderskei en om 'n spesifieke konsep met 'n bepaalde tydvak in verband te bring. Ten spyte hiervan identifiseer en beskryf Mahoney (1961, 2-8) vyf algemene konsepte van die begrip bestuurder wat volgens hom die ontwikkeling van die moderne konsep omlyn.

1. Trustee van die gemeenskap - waar die bestuurder op grond van eienaarskap van alle ekonomiese hulpbronne, verantwoordelik was vir leierskap en die beheer oor alle sosiale, politieke en ekonomiese aktiwiteite van die gemeenskap, in die benutting van sy ekonomiese hulpbronne en beskerming van sy belegging.

2.. Paternalisme - waar die rol van die bestuurder vereng is en sy sosiaal-gebaseerde outoriteit verander het in ekonomies-gebaseerde outoriteit.

3. Heldkonsep - hier het die klem geval op prestasie in ekonomiese aangeleenthede as toets vir bekwaamheid as leier.

4. Wetenskaplike bestuur - die rol van die bestuurder is hier verder vereng tot die ekonomiese en bedryfsfere. Die konsep het as uitgangspunt dat bestuurswerk 'n samestelling is van 'n aantal beginsels en tegnieke wat aangeleer kan word en dat daar dus nie verwag kan word dat voortreflike natuurlike vermoëns noodwendig by bestuurders sal voorkom nie.

5. Professionele bestuur - hierdie konsep het die bestuurder se rol in die gemeenskap weer uitgebrei. Die outoriteit van professionele bestuur is veral gebaseer op bevoegdheid van die professie en erkenning van professionele vereistes.

Volgens Mahoney is elemente van al hierdie konsepte te vinde in teenswoordige bestuursfilosofieë en beleidsrigtinge.

2.1.2 Probleme by die definiëring van die konsep bestuurder

Die meeste beroepe in sake- en bedryfsorganisasies kan in twee funksionele kategorieë ingedeel word. Eerstens is daar die beroepe wat direk te make het met die produksie van goedere en dienste - die werk word deur lynwerkers verrig en word as operatiewe beroepe geklassifiseer. Operatiewe beroepe sluit nie alleen werkers soos monteerdere, kraandrywers, masjiniste en busbestuurders in nie, maar ook klerke en verkoops personeel, wat op die een of ander manier bydra tot die produksie van goedere en dienste of die oordra daarvan aan die verbruiker. Die tweede kategorie is die besturende personeel, wat nie produseer nie, maar deur die vervulling van funksies soos beplanning,

voorligting en integrasie van werksaktiwiteite, beheer uitoefen oor produksieprosesse.

Ofskoon bestuursposte redelik maklik onderskei kan word as 'n kategorie in die spektrum van beroepe, bestaan daar hoegenaamd nie ooreenstemming oor wie almal as bestuurders beskou kan word nie. Daar bestaan ook nêrens 'n universeel aanvaarbare definisie van hierdie konsep nie. Die redes hiervoor is waarskynlik daarin geleë dat daar talle uiteenlopende betekenisse deur verskillende skrywers aan die term bestuurder gekoppel word, dat uiteenlopende tipes poste almal bestuurswerk behels en skrywers hierdie term dikwels definieer om by hulle eie doelstellings aan te pas. Die begrippe bestuurder ("manager") en uitvoerende beampte ("executive") word deur sommige skrywers alternatiewelik gebruik, terwyl een groep skrywers die term bestuurder, en 'n tweede groep die term uitvoerende beampte gebruik as hulle verwys na persone wat poste op die hoogste bestuursvlakke beklee.

Die verwarring wat daar heers oor die begrip bestuurder blyk duidelik uit die volgende aanhaling:

"Besides including different levels, functions, and activities in the term 'executive', many people use the word interchangeably with 'manager'. In this connection, there is even uncertainty as to what is meant by 'management'. Some people believe this is a science consisting of a definable, teachable, learnable technique. Others refer to the work performed by executives as 'administration' and consider it an art. Still another aspect is supplied when one compares an executive with an orchestra leader who achieves his results only by coordinating the efforts of others. Finally, there are those who consider management a profession, the practice of which is based upon a code of ethics and standards" (Sands 1963, 9-10).

Sands opper hier 'n strydpunt waaroor daar vandag baie gespekuleer word en wat die definiëring van die begrip bestuurder verder bemoeilik, naamlik of bestuurswese 'n professie, 'n kuns of

'n wetenskap is. In die eerste plek kan gesê word dat dit nie 'n professie in die ware sin van die woord is nie, maar dat dit in daardie rigting beweeg. Die volgende eise word volgens McFarland (1964, 13) aan 'n professie gestel:

1. die bestaan van 'n sisteem prinsipes, tegnieke, bekwaamhede en gespesialiseerde kennis;
2. formele metodes waarvolgens opleiding verkry en ondervinding opgedoen word;
3. die daarstelling van 'n verteenwoordigende liggaam met professionalisasie as doelwit;
4. die formulering van etiese kodes wat dien as riglyne vir optrede; en
5. die vra van vergoeding gebaseer op die aard en omvang van dienste, maar met inagneming van die verhewendheid van die diensbaarheidskonsep bo geldelike vergoeding.

Streng volgens hierdie standarde geoordeel, is bestuurswerk nie 'n professie nie. Die volgende dui egter daarop (McFarland 1964, 13) dat dit in die rigting van professionalisme neig:

1. die vinnige toename van 'n georganiseerde, sistematiese liggaam van kennis ten opsigte van die bestuursproses;
2. die daarstelling van professionele skole in bedryfsleiding;
3. die toenemende aantal bestuurskonsultante;
4. toenemende beklemtoning van die etiese basis van bestuursgedrag; en

5. die daarstelling van bestuursorganisasies.

St. Thomas (1969, 1) beklemtoon dat bestuur nie 'n kuns is nie, omdat substansiële kennis oor bestuurspraktyke bestaan, en dat dit nooit 'n eksakte wetenskap sal wees nie.

"It probably is most correct to refer to management not as an art nor a science, but as something in between - let us call it a discipline for lack of a better word."

Drucker (1954, 9) stel dit so:

"Management ... is a practice, rather than a science or a profession, though containing elements of both."

'n Verdere probleem wat die definiëring van die konsep bestuurder bemoeilik, is daarin te vinde dat uiteenlopende poste bestuurswerk behels. Bestuurswerk strek oor poste waar aansienlike persoonlike outoriteit en verantwoordelikheid by betrokke is tot by dié wat suiwer toesighoudend van aard is; sommige bestuurders is voortdurend betrokke in interpersoonlike situasies, terwyl ander in afsondering werk. Bestuursposte verskil met betrekking tot spesifieke kennisvereistes, byvoorbeeld sommige poste vereis tegniese of professionele kennis, terwyl ander geen spesifieke opleiding vereis nie. Daar bestaan bestuursposte waar die klem val op die voortsetting van wat reeds gedoen is, terwyl ander poste vereis dat daar voortdurend gesoek moet word na nuwe metodes en benaderings (Mandell in Doohar en Marting 1957, 221 en Ghiselli 1963b, 634).

Behalwe die probleme hierbo uiteengesit, is die uitters teoretiese benadering van skrywers oor hierdie onderwerp (in plaas van 'n prakties, empiries gebaseerde benadering) verantwoordelik vir die uiteenlopende definisies van die term bestuurder en die feit dat daar nog nie 'n algemeen aanvaarbare definisie gegee

kon word nie. Alhoewel 'n studie van bestaande definisies nie veel kan bydra tot die kennis oor hierdie onderwerp nie, is dit tog nodig om volledigheidsonthalwe enkele definisies van nader te beskou.

2.1.3 Enkele definisies

In 'n poging om die begrip bestuurder te definieer gaan Anderson en Schmidt (1961, 79) die etimologie van die woord "manage" na. Die term is afkomstig van die Latynse woord "manus" wat hand beteken. Dié woord is aanvanklik gebruik wanneer na handewerk verwys is, in die sin van: om met die hand te beheer, te stuur, te lei, te bestuur. Van hierdie begin het die term, in die woorde van Anderson en Schmidt, ontwikkel tot sy huidige status van kontrole of bestuur deur die gebruikmaking van intelligensie en inligting.

'n Baie algemene definisie van 'n bestuurder is dat hy 'n persoon is wat toesig oor ander hou en aan hulle leiding verskaf. Flippo (1971, 4) se definisie is 'n tipiese voorbeeld hiervan:

"A manager is one who exercises authority and leadership over other personnel; the president of a firm is certainly a manager, and so also the department head or foreman."

Ghiselli (1971, 8) opper besware teen hierdie tipe definisie omdat nie alleen besturende direkteure, hoofbestuurders en voormanne hiervolgens as bestuurders geklassifiseer word nie, maar ook werkers soos ambagsmanne wat aan vakleerlinge leiding verskaf. Daar bestaan geen gronde waarvolgens 'n ambagsman as 'n bestuurder beskou kan word nie, en hulle word deur die meeste kenners ook nie as sodanig beskou nie. Bogenoemde definisie sluit aan die anderkant 'n hele aantal individue uit wat wel bestuurswerk verrig, byvoorbeeld regsadviseurs, veiligheidsingenieurs, markanaliste en bepaalde navorsers.

Slegs een verdere aanhaling is nodig om te illustreer hoe vaag en niksseggend die term bestuurder soms gedefinieer word.

"Management consists of getting things done through others; a manager is one who accomplishes objectives by directing the efforts of others" (George 1970, 4).

Om tot 'n sinvolle definisie van die begrip bestuurder te kom, kan verskillende benaderingswyses gebruik word, byvoorbeeld om 'n bestuurder te definieer op grond van die doelwitte van bestuurswerk, of op grond van die verhouding van bestuursposte tot ander poste, of deur die bepaling van die invloed van bestuurswerk op die organisasie. Die beste benadering blyk egter die ontleding van bestuurswerk in funksionele en sub-funksionele take te wees. Na aanleiding hiervan kan die term bestuurder operasioneel gedefinieer word, dit wil sê op grond van die bestuurder se waarneembare handeling - die werk wat hy daaglik verrig.

2.1.4 Operasionele omskrywing van die term bestuurder

Ofskoon 'n analise van die funksies wat bestuurders daaglik verrig nie klinklare kriteria verskaf op grond waarvan bestuursposte van ander tipes poste onderskei kan word nie, verskaf dit minstens riglyne hiervoor, maar belangriker nog, dit stel ons ook in staat om te differensieer tussen persone wat poste hoog in 'n organisasie se poshiërargie bekleed en diegene wat laervlakwerk verrig, soos later aangedui sal word.

Navorsers het altyd met heelwat struikelblokke te kampe wanneer hulle probeer om die funksies van bestuurders te ontleed en te beskryf. Moontlik die heel grootste probleem is dat dit altyd moeilik, en heel dikwels onmoontlik is, om 'n akkurate beskrywing te verkry van die pligte en verantwoordelikhede van 'n bepaalde

werksoort. Selfs die eenvoudigste werksoort vereis dat die posbekteër 'n hele verskeidenheid take moet verrig. Sommige van die redes wat Boshoff (1965, 16-17) verstrekk vir die verskynsel dat poswaardering op bestuursvlak veel minder algemeen is as op lae vlakke, bemoeilik ook die taak om 'n akkurate beskrywing van bestuursfunksies te verkry:

"(i) Bestuursposte se inhoud is meer abstrak en moeiliker verstaanbaar as werk op bv. klerklike vlak ...

(ii) Poste op hoër vlakke is veel breër in pligte en verantwoordelikhede en dus soveel moeiliker om te ontleed en in posbeskrywings saam te vat.

(iii) Die bestuurder is a.g.v. die feit dat hy hoër in die hierargie van die onderneming is moeiliker 'bereikbaar' vir poswaarderingsonderhoude, -waarneming, ens.

(iv) Die probleem om onderskeid te maak tussen die posinhoud en die funksionering van die posbekteër word hier dikwels akuut. Die man 'maak' op bestuursvlak in 'n groot mate die pos"

Die opstel van 'n lys funksies wat die bestuurder moet verrig, word verder gekompliseer deur die verskynsel dat die inhoud van bestuurswerk, weens nuwe ontwikkelinge, voortdurend verander.

Die stelling word telkens gemaak dat bestuurders in verskillende organisasies presies dieselfde hooffunksies vervul, naamlik dat bestuurders beplan, motiveer, organiseer, koördineer en kontroleer. Op die keper beskou, is die stelling waar, maar die klem wat op 'n spesifieke funksie geplaas word, verskil nie alleen van een organisasie tot 'n ander nie, maar selfs van een bestuurspos tot 'n ander binne dieselfde organisasie. 'n Voorman mag byvoorbeeld min tyd aan beplanning bestee en relatief

baie aan motivering en koördinerings, terwyl die senior assistent-hoofbestuurder baie tyd aan beplanning en koördinerings bestee en minder aan motivering (Litterer 1965, 305).

Bestuurswerk behels 'n groot verskeidenheid aktiwiteite, pligte en verantwoordelikhede. In die reël word al hierdie pligte en aktiwiteite nie deur 'n individuele bestuurder verrig nie, maar verdeel onder 'n hele aantal bestuurders. Ondanks die verskynsel dat bestuurswerk dus in 'n mindere of meerdere mate dieselfde funksies behels, doen bestuurders nie dieselfde werk nie. Die uiteenlopende aard van bestuurswerk kan geïllustreer word deur net te let op die ampstitels van 'n aantal bestuurders: produksiebestuurder, direkteur van bemaking, advertensiebestuurder, reklamebestuurder, personeelbestuurder, kredietbestuurder, hoof van veiligheid, kontroleur en assessor, direkteurgeneraal, sekretaris, hoofbestuurder, besturende direkteur.

Alhoewel verskillende soorte funksies deur bestuurders in verskillende bestuursposte vervul word, is dit ook so dat bestuurders gedurende hulle loopbane weens verplasings en bevorderings baie van hierdie funksies moet behartig (Ghiselli 1971, 13-15).

Ofskoon skrywers nie ooreenstem oor die hoofelemente van bestuurswerk nie, is hulle dit min of meer eens oor die totale inhoud van bestuurswerk. Saam hiermee moet daar in gedagte gehou word dat die verskillende lysie van bestuurspligte wat daar bestaan, aanduidings gee van die verskillende pligte wat van bestuurders verwag kan word om uitvoering aan te gee, en nie noodwendig wat van elke bestuurder individueel verwag word om te doen nie.

Ten spyte van al die genoemde probleme is dit tog moontlik om deur bepaalde tegnieke soos werksontleding en posbeskrywing sekere werkselemente te identifiseer, veral omdat van die funksies in belangrikheid bo ander uitstaan en dus relatief maklik

identifiseerbaar is. Dit blyk dus dat die benadering, om die term bestuurder operasioneel te definieer, die beste is.

Mahoney (1961, 58-59) klassifiseer die verskillende benaderinge tot die studie van bestuursfunksies as teoreties of filosofies en empiries van aard. Die teoretiese of filosofiese benadering is gebaseer op 'n abstrakte oorweging van bestuurders se verantwoordelikhede en pligte en die opstel van algemene klassifikasies van funksies wat al die pligte omvat, wat in die algemeen as kenmerkend van bestuursposte beskou word. Volgens hierdie benadering word die totale bestuursamestelling as die voorwerp van studie beskou, en daar word nie onderskei tussen verskillende poste binne 'n organisasie nie. Die empiriese benadering berus weer op werklike observasie en studie van die doen en late van bestuurders in verskillende bestuursposisies.

Bestuurders word waargeneem of gevra om hulle besondere aktiwiteite en verantwoordelikhede te beskryf en hierdie beskrywings word dan gebruik vir die bepaling van meer algemene beskrywings van bestuurstake. Beide hierdie benaderings is noodsaaklik wanneer die funksies van bestuurders nagevors word, en dit moet ook aanvullend tot mekaar gebruik word. Gesamentlik verskaf dit inligting oor die funksies en aktiwiteite van individuele bestuurders in verskillende bestuursposte asook beskrywings oor die algemener aard van bestuurswerk.

Alhoewel navorsers die studie van bestuursfunksies vanuit verskillende gesigspunte benader en daar verskillende skole of denkrigtings hieroor bestaan (Boshoff 1965 en Koontz en O'Donnel 1964) is dit tot opvallend dat daar basiese ooreenkomste is tussen verskillende lyse funksies, soos uit die volgende sal blyk.

Ghiselli (1971, 15) beskryf die aktiwiteite van bestuurders soos volg: Bestuurders beplan, hulle formuleer verskillende soorte planne, beide langtermyn en korttermyn, groot en klein

planne, eenvoudige en komplekse planne. Hulle stel reëls op waarvolgens gehandel moet word, sommige in die vorm van algemene beleid en ander in die vorm van spesifieke prosedures. Bestuurders is betrokke in 'n groot verskeidenheid finansiële funksies. Hulle stel begrotings op, maak beramings van verskeie soorte kostes, ensovoorts. Hulle is betrokke by die instandhouding van werkverrigting, beide in die voorsiening van materiaal en die instandhouding van toerusting. Soms behels hulle werk wets-aspekte soos kontraktuele ooreenkomste. Die individuele bestuurder bestee baie tyd aan koördinerings in die integrasie en organisering van die aktiwiteite van personeel binne sy eie afdeling, asook die integrasie van die aktiwiteite van sy eie afdeling met dié van ander afdelings. Van bestuurders word voortdurend verwag om planne te evalueer soos byvoorbeeld, voorstelle wat deur ander geformuleer is. Hulle is deurgaans besig met inspeksie na werkverrigting van hulle eenhede om te verseker dat dit doeltreffend funksioneer. Bestuurders verrig 'n groot verskeidenheid personeelfunksies. Hulle selekteer personeel, evalueer die prestasies van ander, hulle tug, beloon en wys spesifieke pligte en verantwoordelikhede toe.

Mandell (in Doohar en Marting 1957, 207) definieer 'n bestuurder soos volg:

"... one whose job requires that he spend at least 50% of his time in work related to policy planning, program selling, and coordination. These three factors seem to be the most common components of jobs which have been agreed upon as being executive".

Mandell beskryf "policy planning" as die vasstelling van wat, waar en deur wie funksies verrig moet word, maar nie noodwendig hoe dit verrig moet word nie. Dit sluit in besluitneming oor die grootte van die onderneming, doelstellings, basiese metodes van werkverrigting en doeltreffende tydsberekening. "Program selling" sluit alles in wat normaalweg bekend staan as openbare

betrekkinge en inligtingverskaffing, maar in terme van bestuurswerk is hierdie funksie omvattender. "Coordination" het weer te make met besluitneming oor wie wat moet doen en die "saambinding" van die denke en handeling van verskillende groepe wie se eindprodukte ineengestrengel is vir die bereiking van die organisasie se doelwitte. Twee ander funksies wat volgens Mandell van besondere belang is, is die bestuurder se verantwoordelikheid om sy organisasie te verteenwoordig - dit sluit onder meer in die versekering van regverdige behandeling van werknemers ten opsigte van besoldiging, toerusting en fasiliteite - en die daarstelling en instandhouding van produksie en werkstandaarde.

George (1970, 7-10) noem die volgende funksies: Beplanning, organisering, kontrolering en leidingverskaffing ("directing"). Na bespreking van elk van hierdie funksies maak George die opmerking dat die bestuursproses nie 'n reeks afsonderlike funksies behels wat onafhanklik van mekaar uitgevoer kan word nie, maar 'n saamgestelde proses is waarin al hierdie funksies 'n rol speel. 'n Enkele funksie kan nie uitgevoer word sonder dat die ander daarby betrek word nie.

Litterer (1969, 89) beskryf bestuursfunksies so:

"The general-management function may be characterized as the active planning, direction, co-ordination and control of the business as a whole, within the scope of basic policies established and authority delegated by the board."

Beach (1970, 5) definieer bestuur as die proses waar materiaal en menslike talente aangewend word om voorafbepaalde doelwitte te bereik. Dit sluit die organisering, leidingverskaffing, koördinerings en evaluering van mense in om hierdie doelwitte te bereik. Op grond van 'n analise van bestuurswerk kom Newman en Summer (in Beach 1970, 5) tot die gevolgtrekking dat bestuurswerk verdeel kan word in organisering, beplanning, leiding en kontrolering. Koontz en O'Donnel (in Beach 1970, 5-6) sien

bestuursfunksies as beplanning, organisering, personeelvoorsiening, leidingverskaffing en kontrolering.

Stogdill en Shartle het veertien kategorieë van bestuursfunksies gedefinieer wat op alle bestuursposte betrekking het. Alhoewel hulle werk hoofsaaklik gebaseer is op navorsing wat in die Amerikaanse weermag gedoen is, bied dit volgens Boshoff (1965, 12) nuttige leidrade vir ondersoek in private ondernemings. Die kategorieë wat hulle gedefinieer het, is:

Inspeksie van die organisasie; ondersoek en navorsing; beplanning; voorbereiding van prosedures en metodes; koördinerings; evaluering; interpretasie van planne en prosedures; toesighouding oor tegniese werksaamhede; personeelaangeleenthede; openbare betrekkinge; professionele konsultasie; onderhandelings; programmering, beheer- en prestasiebepaling; tegniese en professionele werksaamhede (Stogdill en Shartle in Mahoney 1961, 76-77).

Die eerste gedeelte van Hemphill se Management Responsibilities Checklist bevat 'n indeling van bestuurswerk en 'n aantal funksies, naamlik beplanning, ondersoek, koördinerings, evaluering, toesighouding, personeelvoorsiening, onderhandeling en verteenwoordiging (Mahoney 1961, 70 en Boshoff 1965, 62).

As daar 'n ontleding gemaak word van die funksies genoem deur al die skrywers na wie hierbo verwys is, blyk dit dat "beplanning" deur agt van die nege skrywers genoem word, koördinerings en kontrolering deur ses en leidingverskaffing ("directing") en organisering deur vyf. Op grond hiervan en die vooraangaande bespreking kan 'n bestuurder dus gedefinieer word as 'n persoon wat onder meer die funksies van beplanning, koördinerings, kontrolering, leidingverskaffing en organisering vervul, met die doel om menslike vermoëns en materiaal ten beste te benut ter bereiking van 'n organisasie se doelstellings.

Onder die funksie beplanning word ingesluit: die bepaling van doelwitte, beleid en metodes van optrede, bestuursontwikkeling, nuwe produkte, verwerwing van nuwe markte, nuwe wetgewing, werkskedulering en daarstelling van standarde. Koördinering behels onder andere die integrasie van aktiwiteite en denke van persone binne 'n eenheid asook die koördinering van funksies en werksaamhede van verskillende afdelings. Die kontroleringsfunksie het te make met aktiwiteite wat uitgevoer word ten einde te verseker dat werknemers se handeling, optrede en manier van werkverrigting in ooreenstemming is met die organisasie se beleid. Leidingverskaffing verwys na die beïnvloeding van, leiding gee aan, of toesighouding oor ondergeskiktes. Organisering behels die bepaling van watter funksies deur spesifieke werknemers vervul moet word, die gee van bevel aangaande die uitvoering van die funksies en die delegering van die nodige outoriteit aan ondergeskiktes. Daar moet altyd in gedagte gehou word dat elk van bogenoemde funksies nie afsonderlik uitgevoer kan word nie, maar dat bestuurswerk 'n saamgestelde proses is en dat al hierdie funksies in byna elke aktiwiteit 'n rol speel.

2.2 KRITERIA VIR DIE AFBAKENING VAN VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE

Vir die doel van hierdie studie is dit nodig om 'n onderskeid te maak tussen verskillende bestuursvlakke omdat

- daar ondersoek ingestel word na die eienskappe van bestuurders op 'n spesifieke hiërargiese vlak, naamlik topbestuurders;
- eienskappe van topbestuurders vergelyk gaan word met die eienskappe van bestuurders op laer hiërargiese vlakke, met die oog op 'n sinvolle beskrywing van die eienskappe van topbestuurders (wat vir die doel van hierdie ondersoek as suksesvolle bestuurders beskou word);
- dit die enigste basis vorm waarvolgens sekere hipoteses wat vir hierdie ondersoek geld, getoets sal kan word.

Bestuursposte word gewoonlik in drie vlakke of kategorieë onderverdeel, naamlik topbestuur, middelbestuur en eerstevlakbestuur (laasgenoemde staan ook bekend as junior of laervlakbestuur). Daar bestaan 'n aantal metodes wat gebruik kan word vir die differensiëring tussen hierdie drie bestuursvlakke. Die belangrikstes van hierdie metodes word vervolgens bespreek.

2.2.1 Afbakening op grond van bestuursfunksies eie aan 'n bepaalde bestuursvlak

Hierdie metode van afbakening word die meeste deur skrywers gebruik en is gebaseer op die oortuiging dat top-, middel- en eerstevlakbestuurders nie dieselfde funksies vervul en aktiwiteite verrig nie. Volgens hierdie metode word dié individue as topbestuurders beskou wat te make het met die formulering van breë algemene beleid en planne waarvolgens 'n organisasie se aktiwiteite gereël word, die organisasie as geheel bestuur en die doelwitte van die organisasie bepaal word.

Middelbestuur se taak word gesien as die oordra, formulering en verwerking van die beleid en planne van topbestuur tot spesifieke uitvoerbare prosedures.

Eerstevlakbestuur is verantwoordelik vir die uitvoering van die spesifieke prosedures, wat middelbestuur ontwikkel het op 'n operasionele vlak. Dit word vermag deur bestuur ("directing") van die aktiwiteite van operatiewe personeel - dit wil sê die werknemers wat goedere en dienste produseer of wat direk gemoeid is met die produksieproses (Porter en Ghiselli 1957, 397; Ghiselli 1959b, 535; 1963b, 632; 1971, 8-9).

Guion (1965, 462) en Beach (1970, 156-158) se beskouings stem ooreen met dié hierbo uiteengesit. Guion beskryf 'n topbestuurder as iemand wat direk betrokke is by die langtermyn doelstellings van die organisasie en minder gemoeid is met werklike produksie. Volgens Beach hou topbestuurders hulle veral besig met

organisasiestrategie en beplanning en die opstel van programme. Die topbestuurder voorsien 'n integrerende funksie vir die hele organisasie, hy verskaf leiding en stel doelwitte. Beach sien die taak van middelbestuur as bestaande uit die vertolking en oordrag van inligting en bevele van topbestuur. Hulle help ook om belangrike probleme op te los waarvoor laerbestuur nie 'n antwoord het nie. Hulle verrig hulle taak op grond van die bepalinge en riglyne soos gestel deur topbestuur, maar omvorm dit om aan te pas by die besondere behoeftes van hulle departemente. Middelbestuurders beskik oor 'n redelike mate van outoriteit oor aangeleenthede soos keuring, opleiding en die beslegting van griewe en dissiplinêre probleme. Volgens Guion is middelbestuur ook verantwoordelik vir die bestuur ("directing") van die aktiwiteite van toesighoudende personeel. Volgens Beach bestee eerstevlakbestuurders proporsioneel baie tyd aan die direkte leiding van en interaksie met ondergeskiktes. Hulle lig hulle ondergeskiktes in oor die metodes waarvolgens die werk gedoen moet word, ken spesifieke take aan ondergeskiktes toe, en sien toe dat verdragings en onderbrekings in die produksieproses uitgeskakel en oorkom word. Hulle het beperkte seggenskap oor die keuring van ondergeskiktes en kan in minder ernstige gevalle dissiplinêre stappe teen werknemers doen. Hulle beskik oor 'n groot mate van outoriteit wanneer ondergeskiktes beoordeel word, en kan in die algemeen stappe na goeddenke doen om produksie volgens beplanning te reël. Hulle kan materiaal en ander toerusting aanvra, magtiging verleen in aangeleenthede betreffende oortydwerk en tegniese hulp aanvra indien nodig. Hierdie siening van Beach word bevestig deur Guion wat eerstevlakbestuurders beskryf as diegene wat direk kontak het met en direk beheer uitoefen oor die persone wat goedere en dienste produseer en lewer.

Posontledingstegnieke soos die Executive Position Description Questionnaire (EPDQ) wat deur Hemphill ontwikkel is en Mahoney se Management Responsibilities Checklist (MRC) kan onder meer ook gebruik word om te onderskei tussen poste op verskillende bestuursvlakke. Hemphill (1959, 57-60) bevind dat die volgende

faktore of funksies (soos deur die EPDQ gemeet) veral van belang is vir top- en middelbestuursposte: menslike, gemeenskaps- en sosiale aangeleenthede; uitoefening van breë mag en ourotiteit; sakereputasie; persoonlike eise en bewaring van bates. Faktore en funksies wat by uitstek van belang is by poste op middelbestuursvlak is: interne sakekontrole, tegnieke, aspekte van produkte en markte; terwyl die volgende veral vir middel- en eerstevlakbestuur belangrik is: daarstelling van 'n stafdiens in nie-operasionele areas en toesig oor werk.

Meyerson, Prien en Vick (1965) se ondersoek, waarin 'n gewysigde vorm van Hemphill se vraelys gebruik is, bevestig die resultate van Hemphill. Boshoff vergelyk in sy studie die metodes van Hemphill en Mahoney onderling met mekaar en vergelyk die twee tegnieke ook met 'n derde tegniek wat die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing ontwikkel het. Volgens Boshoff (1967, 99-100) maak die resultate van sy poswaarderingstudie die volgende algemene gevolgtrekkings oor die verskille tussen funksies van bestuurders op verskillende hiërargiese vlakke moontlik:

"Bestuurders op die laer bestuursvlakke (junior- tot middel-bestuurders) is in die eerste plek hoofsaaklik gemoeid met toesighouding (bemanning van poste, doeltreffendheid van onderhoriges se werk, toesegging van werk, ens.). Bestuurders op hierdie vlak bestee ook aandag aan die reputasie van die organisasie (bv. die nakoming van afleweringskedules) en lewer moontlik 'n gespesialiseerde diens aan ander persone in toesighoudende posisies (bv. as personeelspesialis). Namate bestuurders hoër in die hiërargie vorder (middel en topbestuurders) verskuif die klem in hul poste na langtermynbeplanning (bv. die bepaling van langtermyn-doelstellings van die onderneming, die soort sake wat die onderneming moet doen ens.) die uitoefening van breë gesag (bv. bestuur 'n belangrike deel van die onderneming onafhanklik), finansiële sake (bv. die aangaan van kapitaaluitgawes deur die maatskappy, ens.)."

Boshoff meld ook dat sy ondersoek empiriese bewyse verskaf ter staving van die aanname dat topbestuursfunksies meer algemeen van aard is teenoor die gespesialiseerde take van laer bestuursvlakke. Bogenoemde gevolgtrekking is belangrik aangesien dit gebaseer is op 'n studie wat in Suid-Afrika gedoen is onder 'n groep Suid-Afrikaanse bestuurders.

Opsommend kan dus gesê word dat topbestuurders in die algemeen veral gemoeid is met die bepaling van wat gedoen moet word, en middelbestuurders, in die algemeen, met die vasstelling van die wyse waarop topbestuur se beleid toegepas moet word, terwyl eerstevlakbestuur veral betrokke is by die werklike implementering van die beleid. Bogenoemde uiteensetting van die verskillende funksies van bestuurders op die drie bestuursvlakke is volgens skrywer nie van veel waarde as 'n basis waarvolgens 'n duidelike onderskeid tussen die drie bestuursvlakke gemaak kan word vir die doeleindes van hierdie navorsing nie omdat, soos voorheen aangedui, bestuurders op alle vlakke min of meer dieselfde funksies van onder meer beplanning, koördinerings, kontrole, leidingverskaffing en organisering vervul en bestuursposte op verskillende vlakke, so gesien, slegs verskil na gelang van die klem wat op hierdie funksies geplaas word. Hemphill en Boshoff se bevindinge, waarna hierbo verwys is, dui ook aan dat daar nie 'n klinkklare onderskeid tussen die funksies van top- en middelbestuurders aan die een kant en middel- en eerstevlakbestuurders gemaak is nie. Porter en Ghiselli (1957, 397-398) merk dan ook op dat dit nie moontlik is om duidelike skeidslyne tussen die verskillende vlakke te trek op grond van dié metode nie. Volgens Porter en Ghiselli moet ons die verskillende bestuursvlakke liever sien as 'n kontinuum, met diegene op die hoogste vlakke as gemoeid met breë bestuursfunksies en dié op die laagste vlakke gemoeid met spesifieke bestuursfunksies. Behalwe bogenoemde opmerking kan dit ook gestel word dat die tegnieke wat gebruik word om tussen verskillende bestuursvlakke op grond van 'n funksieonderskeid te differensieer, omslagtig is en heelwat tyd in beslag neem om te administreer.

2.2.2 Afbakening op grond van prestasie op psigologiese toetse wat bestuursrelevante eienskappe meet

In twee opsommings van sy werk oor eienskappe van bestuurders kom Ghiselli (1963b en 1971) tot die gevolgtrekking dat bestuurders op verskillende bestuursvlakke, verskillend presteer in toetse wat bepaalde eienskappe meet wat met bestuurswerk verband hou. Ghiselli bevind dat topbestuurders in die algemeen beter presteer as middelbestuurders met betrekking tot bepaalde vermoëns, persoonlikheidseienskappe en motiveringseienskappe. Ghiselli bevind egter nie in alle gevalle statisties beduidende verskille nie. Tussen middel- en eerstevlakbestuurders stel Ghiselli egter in die meeste van bogenoemde faktore statisties beduidende verskille vas. Ofskoon die verskille tussen junior bestuurders en lynwerkers ook in sommige gevalle gering is, presteer junior bestuurders in die algemeen beter as operateurs en ander werkers. Ghiselli kom tot die algemene gevolgtrekking dat hoe hoër die pos is wat 'n individu in 'n bestuurshiërargie beklee hoe beter presteer hy in 'n toets soos die Self-Description Inventory wat ontwerp is om bestuursrelevante psigologiese eienskappe te meet.

Aangesien hierdie proefskrif onder meer gewy word aan die vergelyking van die eienskappe van topbestuurders met bestuurders op ander vlakke, word hier volstaan met die opmerking dat bovermelde bevindings van Ghiselli daarop dui dat toetse aangewend kan word om te differensieer tussen individue op verskillende bestuursvlakke.

2.2.3 Afbakening op grond van posposisie in bestuurs-hiërargie

Die klassifikasie van bestuurders volgens die posposisie in die hiërargiese struktuur kan volgens twee metodes uitgevoer word.

Metode A

Op grond van dié metode word 'n arbitrêre indeling gemaak tussen die drie bestuursvlakke. Die beskouings van die volgende skrywers word kortliks bespreek: Beach, McFarland en Ghiselli.

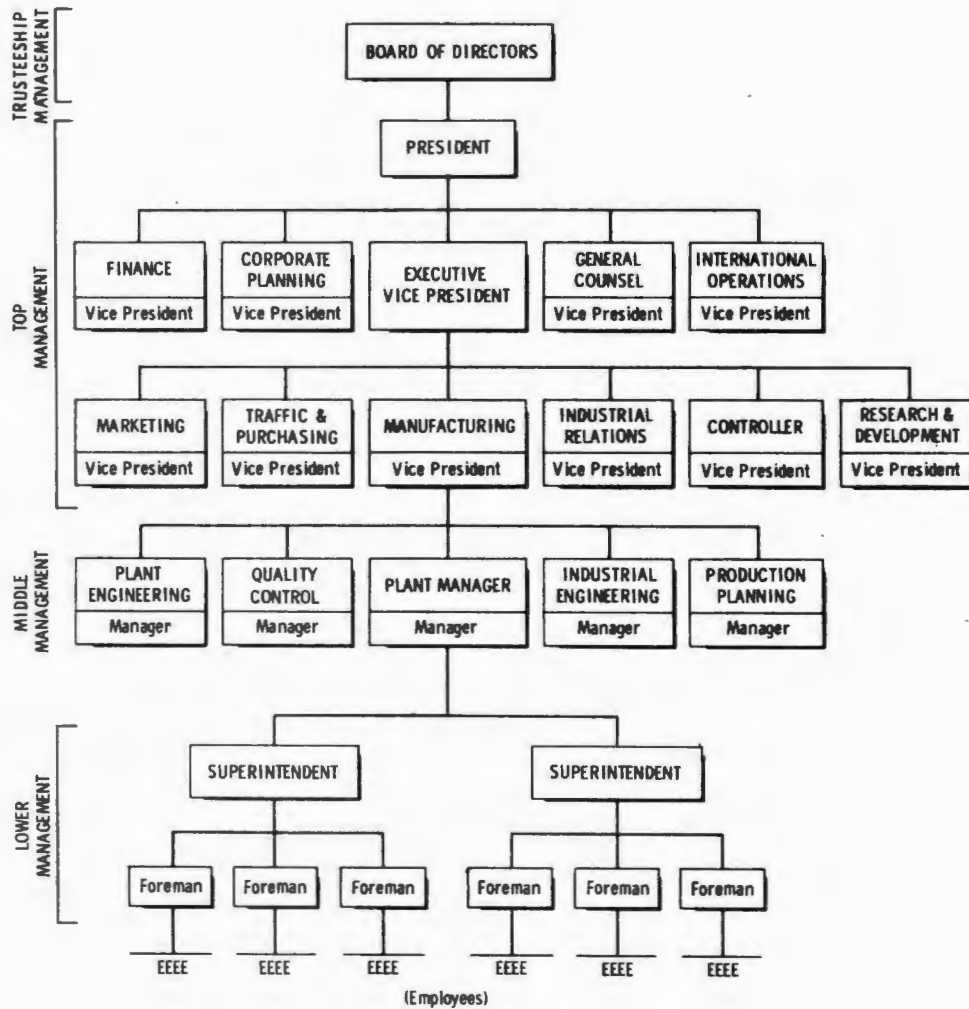
1. Beach (1970, 157-158) tref die volgende onderskeid:

Topbestuur: In sakeondernemings bestaan topbestuur uit die president (in Suid-Afrika gewoonlik bekend as hoofbestuurder), vise-president (dit wil sê adjunk-, assistent-, of onder-hoofbestuurder), en hoofde van groot eenhede. In groot organisasies word die boonste twee vlakke en soms die derde vlak onder die direksie as topbestuurder beskou.

Middelbestuur: In organisasies wat uit meervoudige instellings bestaan, soos 'n aantal fabriek of myne, word toesighoudende en bestuurspersoneel wat te make het met produksie, verkope, ingenieurswese en ander funksionele velde, as middelbestuurders beskou. Dit geld vir sowel afdelings as die organisasie se hoofkwartier. Bestuurstitels wat hier algemeen voorkom, is onder meer bestuurder van bedryfsingenieurswese, assistent-fabrieksbestuurder, distriksverkoopsbestuurder, ensovoorts.

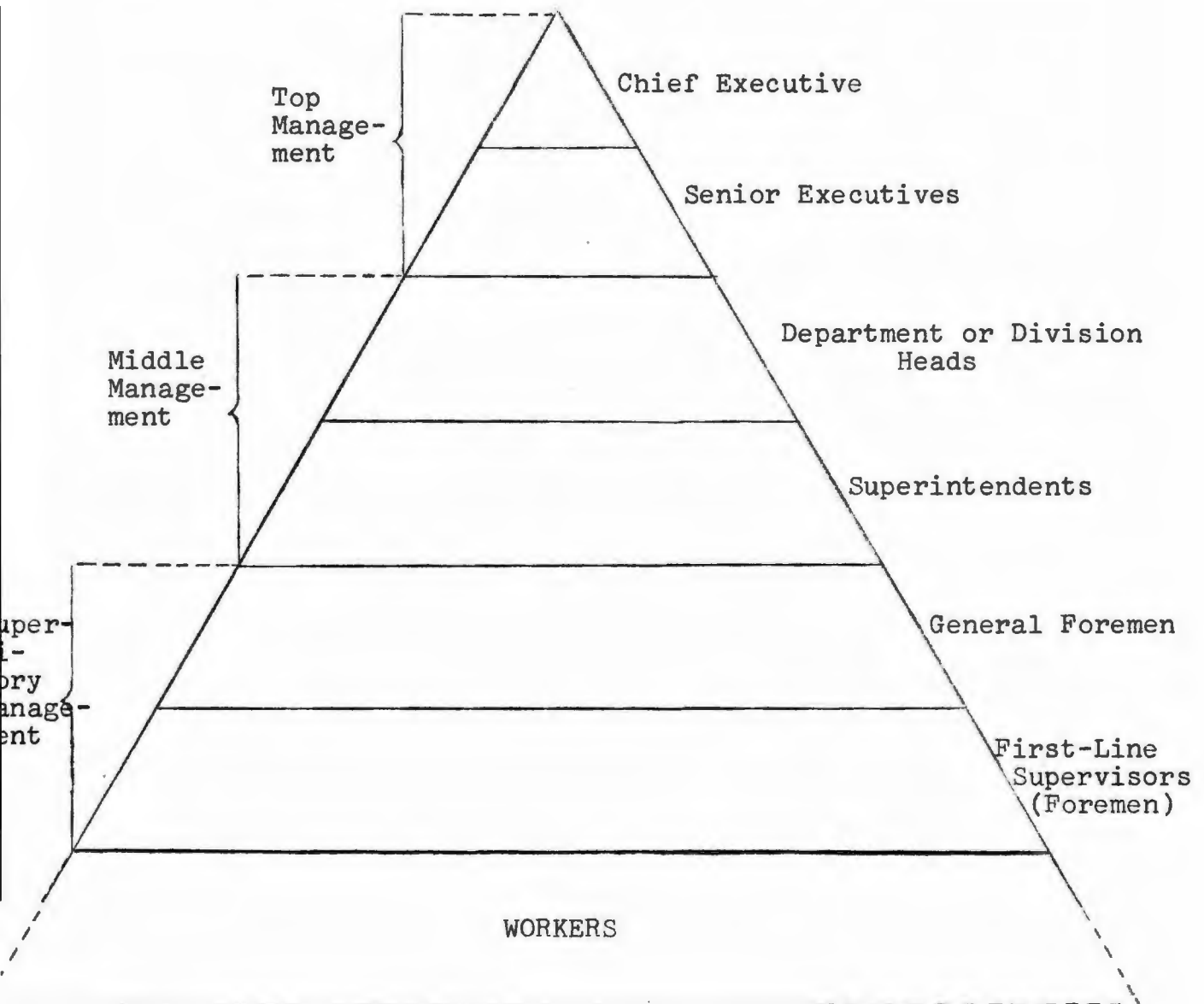
Eerstevlakbestuur: Dit sluit assistent-voormanne, voormanne, algemene voormanne en kantoor-toesighouers in.

Beach dui bogenoemde indeling skematies soos volg aan:



FIGUUR 1: ORGANISATORIESE BESTUURSVLAKKE VOLGENS BEACH (1970, 155)

2. McFarland (1964, 239) sluit presies dieselfde poste onder topbestuursvlak in as Beach en noem daarby ook maatskappysekretarisse. Sy siening van middelbestuursposte kom ook ooreen met dié van Beach, terwyl McFarland ook voormanne en toesig-houers as laervlakbestuur beskou. Skematies sien McFarland se indeling so daaruit:



FIGUUR 2: ORGANISATORIESE BESTUURSVLAKKE VOLGENS McFARLAND (1964, 239)

By vergelyking van figure 1 en 2 blyk dit dat Beach en McFarland se beskouinge wesenlik dieselfde is.

3. Ghiselli (1971, 8-9) se siening stem ooreen met die van bogenoemde outeurs. Onder topbestuur deel Ghiselli ook die hoofbestuurder en onderhoofbestuurders in tesame met hoofde van afdelings in groot maatskappy, soos hoofde van fabriek en installasies ("plants"). Seksie- of afdelingshoofde (die genoemde lynbestuurders) en bestuurders wat gespesialiseerde aktiwiteite verrig (ook bekend as stafbestuurders), word as middelbestuurders beskou. Eerstevlakbestuur word saamgestel uit toesighouers, voormanne en hoofklerke.

Metode B

Op grond van dié metode word daar ook tussen drie bestuursvlakke onderskei. Die bestuursvlakke word in 'n hiërargiese volgorde gerangskik en die totale aantal bestuursvlakke word deur drie gedeel. Die boonste derde van die poste op die hiërargiese kontinuum word dan as topbestuursposte geklassifiseer, die middelste derde as middelbestuursposte en die laaste derde as eerstevlakbestuursposte. Dit spreek vanself dat bogenoemde metode baie leemtes het en dat dit selfs as onwetenskaplik bestempel kan word.

Haire, Ghiselli en Porter (1966) het egter 'n gesofistikeerder benadering. Hulle wys daarop dat wanneer daar gesê word dat 'n bestuurder 'n pos op die derde bestuursvlak van sy organisasie beklee, dit nie 'n aanduiding verskaf van hoe hoog of hoe laag sy pos in die bestuurshiërargie is nie. As daar slegs drie bestuursvlakke binne 'n bepaalde organisasie bestaan, beklee die bestuurder op die derde vlak, duidelik genoeg, 'n pos op laer bestuursvlak; as daar egter twaalf bestuursvlakke bestaan, beklee so 'n persoon 'n topbestuurspos. Om dus 'n bestuurder se pos kwantitatief te kan beskryf, is dit nodig om die posposisie uit te druk in terme van 'n ratio van die aantal bestuursvlakke

bo die bepaalde pos tot die aantal bestuursvlakke binne die organisasie. Vir hierdie ratio, om sinvol te wees, is dit nodig om die verskillende hiërargiese bestuursvlakke binne 'n organisasie as 'n kontinuum te sien. Op grond hiervan kan elke afsonderlike vlak beskou word as 'n interval binne die kontinuum. In 'n organisasie waar daar dus drie bestuursvlakke bestaan, sal 'n bestuurder wat 'n pos op die boonste of eerste vlak beklee, in die boonste derde van die skaal val, die bestuurders wat poste op tweede vlak beklee, val dan in die middelste derde van die skaal, terwyl dié op die derde vlak dan in die onderste derde van die skaal val. Soortgelyk, in 'n organisasie waarin daar ses bestuursvlakke bestaan, sal bestuurders wat poste op die boonste vlak beklee, gesien word as bekleërs van die boonste sesde van die skaal, dié op die tweede vlak as die volgende sesde op die skaal, ensovoorts. In enige organisasie, ongeag die aantal bestuursvlakke, sal poste op die boonste vlak, op grond van bogenoemde uiteensetting, die posisie 0 - 1 op die skaal inneem, poste op die tweede vlak sal skaalposisie 1 - 2 inneem en dié op die derde vlak 2 - 3, ensovoorts. As 'n verteenwoordigende waarde vir bestuurders op enige vlak, kan die middelpunt van die bepaalde skaalposisie of interval toegeken word. Op grond hiervan sal aan bestuurders op die boonste vlak die vlakwaarde van ,5 toegeken word (dit wil sê die middelpunt van die klasinterval 0 - 1), bestuurders op die tweede vlak sal die vlakwaarde 1,5 kry (middelpunt van klasinterval 1 - 2), bestuurders op die derde vlak sal die vlakwaarde 2,5 ontvang (middelpunt van interval 2 - 3), ensovoorts.

Deur die vlakwaarde deur die totale aantal vlakke te deel, word 'n waarde verkry wat die bepaalde posisie van 'n individu in die bestuurshiërargie aandui. Hoe laer hierdie ratio, hoe hoër is die pos wat die bestuurder in die bestuurshiërargie beklee en hoe hoër die ratio, hoe laer die pos in die hiërargie, byvoorbeeld die ratio van 'n bestuurder wat 'n pos op die derde bestuursvlak van 'n organisasie met 'n drievlakbestuurshiërargie

beklee (dit wil sê daar is twee vlakke bo hom) is $\frac{2,5}{3}$ of ,83; die ratio van 'n bestuurder wat 'n pos op die derde vlak in 'n sesvlakorganisasie beklee, is $\frac{2,5}{6}$ of ,43. Alhoewel daar dieselfde aantal bestuursvlakke bo elke bestuurder is, blyk dit duidelik dat die tweede 'n hoër pos beklee as die eerste (Haire, Ghiselli en Porter 1966, 118-119).

Die metode waarvolgens die ratio uitgewerk word, word in tabel 1 geïllustreer.

Hierdie metode hou die volgende voordele in:

1. rekenkundige afsnypunte kan vasgestel word waarvolgens daar tussen top-, middel- en eerstevlakbestuur onderskei kan word;

2. dit verskaf 'n basis vir die vergelyking van poste en posbekteërs op verskillende bestuursvlakke van een organisasie met dié van 'n ander organisasie; dit blyk verder dat hierdie metode effektiewer sal wees as byvoorbeeld die metode van afbakening op grond van bestuursfunksies eie aan 'n bepaalde bestuursvlak wat in 2.2.1 bespreek is, omdat laasgenoemde metode nie sulke duidelike skeidslyne vir differensiëring van bestuursvlakke verskaf waar 'n aantal organisasies in 'n ondersoek betrek word nie;

3. die feit dat minimale inligting nodig is vir die toepassing van hierdie metode - slegs die hiërargiese posisie van elke bestuurder en die aantal hiërargiese bestuursvlakke in elke organisasie is nodig - maak hierdie metode by uitstek geskik vir gebruik in hierdie studie, omdat soveel inligting moontlik oor die proefpersone in 'n baie kort tydsbestek ingesamel moet word. (Die redes hiervoor is reeds aangestip.)

TABEL 1

METODE VAN HAIRE, GHISELLI EN PORTER (1966) VIR KLASSIFIKASIE VAN
BESTUURDERS VOLGENS BESTUURSVLAK

Aantal vlakke	Vlak bepaalde pos	Aantal vlakke bo pos	Klas-interval (K)	Vlakwaarde mid-delpunt van klas-interval (M)	$\frac{K}{M}$	Ratio
3	3	2	2-3	2,5	$\frac{2,5}{3}$	,83
6	3	2	2-3	2,5	$\frac{2,5}{6}$	,43
12	4	3	3-4	3,5	$\frac{3,5}{12}$	,29
15	4	3	3-4	3,5	$\frac{3,5}{15}$	,20

2.3 DEFINIËRING EN OMSKRYWING VAN DIE BEGRIPPE TOPBESTUURDER, MIDDELBESTUURDER EN EERSTEVLAKBESTUURDER VIR DIE DOEL VAN HIERDIE ONDERSOEK

Vir die doeleindes van die bespreking wat in verdere hoofstukke volg, maar veral met die oog op die vasstelling van kriteria vir die differensiëring tussen verskillende bestuursvlakke, is dit nodig om definisies te verskaf van top-, middel- en eerstevlakbestuurders. Dit word gedoen aan die hand van die voorafgaande bespreking. 'n Topbestuurder word beskou as iemand wat in sy bepaalde organisasie -

1. gemoeid is met onder meer die volgende bestuursfunksies: die formulering van breë, algemene beleid; die bestuur van die organisasie in die geheel; die bepaling van die strategie en doelwitte van die organisasie; die beplanning en integrasie van aktiwiteite.

2. een van die volgende poste beklee: hoofbestuurder; vise-, adjunk-, assistent- of onderhoofbestuurder; hoof van 'n groot afdeling of onderafdeling by 'n groot organisasie wat uit meervoudige instellings bestaan, soos fabrieks-, myn- of installasie- ("plant") bestuurder.

3. 'n posposisieratio (volgens die metode van Haire, Ghiselli en Porter bereken) van ,3 of minder het.

As middelbestuurders word beskou individue wat in hul organisasie -

1. funksies vervul wat op grond van die riglyne deur topbestuur daargestel is, soos die oordra, vertolking en verwerking van beleid, strategie en planne van topbestuur tot spesifieke uitvoerbare prosedures wat aanpas by die behoeftes van hul bepaalde departemente.

2. een van die volgende poste beklee: lynbestuurder dit wil sê seksie- en afdelingshoofde, stafbestuurder, dit wil sê 'n bestuurder wat gespesialiseerde aktiwiteite verrig of, in organisasies wat uit meervoudige instellings bestaan, 'n bestuurspos beklee wat te make het met produksie, verkope, ingenieurswese of 'n ander funksionele veld.

3. 'n posposisieratio van tussen ,31 en ,6 het.

'n Eerstevlakbestuurder is 'n individu wat in sy bepaalde organisasie -

1. funksies verrig soos: die uitvoer van die spesifieke prosedures wat deur middelbestuur ontwikkel is, op 'n operasionele vlak deur middel van die bestuur van die aktiwiteite van operasionele personeel, leidingverskaffing aan, en interaksie met hulle.

2. een van die volgende poste beklee: voorman, algemene voorman, assistent-voorman, toesighouer, kantoortoeshouer en hoofklerk.

3. 'n posposisieratio van meer as ,61 het.

2.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is eerstens aandag geskenk aan die ontwikkeling van die konsep bestuurder. Vyf algemene konsepte wat volgens Mahoney (1961), die ontwikkeling van die moderne konsep omlin, is kortliks bespreek. Vervolgens is enkele probleme rondom die definiëring van die konsep bestuurder aangetoon. 'n Aantal definisies van die begrip bestuurder is verstrekkend, en daar is tot die slotsom gekom dat dié begrip die beste gedefinieer kan word op grond van die werk wat bestuurders daagliks doen. Hiervolgens is 'n bestuurder gedefinieer as 'n persoon wat onder meer die funksies van beplanning, leidingverskaffing, kontrolering en organisering verrig.

Drie metodes wat gebruik kan word om bestuursposte in drie bestuursvlakke (top-, middel- en eerstevlakbestuur) af te baken, is bespreek, naamlik afbakening op grond van:

- bestuursfunksies eie aan 'n bepaalde bestuursvlak,
- prestasies op psigologiese toetse wat bestuursrelevante eienskappe meet,
- posposisie in bestuurshiërargie.

Die stelling is gemaak dat tegnieke wat gebruik word om die eerste metode hierbo genoem, toe te pas, omslagtig is en heelwat tyd in beslag neem om te administreer en dat die derde metode die geskikste blyk te wees in 'n ondersoek soos die onderhawige. Die motivering hiervoor is verskaf. Aan die tweede metode is daar nie veel bespreking gewy nie omdat hierdie proefskrif onder meer gewy word aan die vergelyking van die eienskappe van bestuurders op verskillende bestuursvlakke met behulp van psigologiese toetse.

Die res van die hoofstuk is gewy aan die definiëring van die drie bestuursvlakke vir die doeleindes van die studie. Hierdie

definisies van top-, middel- en eerstevlakbestuurders sal dan ook in die volgende hoofstukke as kriteria gebruik word vir die differensiëring tussen en vergelyking van bestuurders op verskillende hiërargiese vlakke.

HOOFSTUK 3

BIOGRAFIESE GEGEWENS VAN DIE BESTUURDER EN DIE BEPALING DAARVAN

3.1 DIE BEGRIP BIOGRAFIESE GEGEWENS

Wanneer daar gepraat word van biografiese gegewens of -inligting word daar gewoonlik verwys na omstandighede, ondervindinge en gebeure in die lewensloop van 'n bepaalde individu. Biografiese gegewens is dus die historiese informasie, die lewensgeskiedenis van 'n spesifieke individu. Dit kan dus beskou word as lewens-beskrywende inligting.

Die begrip biografiese gegewens, soos dit in gedragswetenskaplike publikasies gebruik word, omvat enersyds minder as wat verwag sou word in die lig van bogenoemde omskrywing van die begrip, en andersyds sluit dit veel meer in. So byvoorbeeld stel sielkundiges gewoonlik nie belang in die volledige lewensgeskiedenis van 'n individu nie, maar slegs in dié fasette daarvan wat 'n moontlike invloed kon uitoefen op die bepaalde verskynsel wat hulle ondersoek. Aan die anderkant word inligting aangaande 'n persoon se huidige omstandighede soos gesondheid, familie- en gesinsverhoudinge, sy deelname aan sosiale aktiwiteite, sy lengte en gewig, gewoonlik as biografiese gegewens geklassifiseer terwyl dit in werklikheid nie historiese informasie is nie, maar kontemporêre inligting aangaande die individu. Na aanleiding hiervan sou dit dus korrekter wees om te praat van biografiese én kontemporêre gegewens in gevalle waar inligting oor byvoorbeeld opvoeding en opleiding (biografiese inligting) en aantal afhanklikes, ouderdom, ensovoorts (kontemporêre inligting) ingesamel word. Waar daar dus in die proefskrif van biografiese gegewens gepraat word, word beide historiese en kontemporêre inligting veronderstel.

3.1.1 Tegnieke vir insameling van biografiese inligting

Die eerste, en steeds een van die populêrste metodes om biografiese inligting mee in te samel, is die aansoekvorm. Die meeste aansoekvorms verskaf inligting oor demografiese en situasionele aangeleenthede soos ouderdom, geslag, woonplek, aantal afhanklikes. Sommige biografiese vraelyste sluit items in wat gerig is op die insameling van gegewens oor persone se voorkeure en houdings. Ander items het weer te make met verifieerbare inligting soos aantal en aard van vorige betrekkings en lidmaatskap van sosiale en ander organisasies.

'n Ander tipe biografiese vraelys bestaan uit items wat in 'n groot mate ooreenkom met items wat in persoonlikheidsvraelyste aangetref word en wat gerig is op die insameling van inligting oor strengheid van ouers, opvoedingsdoelwitte wat aan kinders gestel word en die tipe bevrediging wat die individu uit sy werk en werksomgewing wil put. Die tipe biografiese vraelyste word dikwels as projektiewe tegnieke gebruik (Guion 1965, 381).

Daar word ook dikwels gebruik gemaak van geweegde of verswaarde biografiese vraelyste, dit wil sê biografiese vraelyste waar differensiële gewigte toegeken word aan moontlike response op dié items wat as geldige voorspellers van 'n spesifieke kriterium bewys is. Die verskillende responsgewigte word dan bymekaar getel sodat 'n saamgestelde telling vir elke individu verkry word. Daar kan dan vasgestel word of 'n bepaalde individu se totale telling bo of onder 'n voorafvasgestelde afsnypunt val. Navorsers soos onder meer Kirchner en Dunette (1957) en Miner (1958) het waardevolle werk met behulp van geweegde biografiese vraelyste gedoen. 'n Tipiese kriterium wat by studies gebruik word, waar van geweegde biografiese vraelyste gebruik gemaak word, is lengte van diens. Ander tegnieke soos onder meer onderhoude kan ook gebruik word om biografiese data in te win met die oog op voorspellende, diagnostiese, voorligtings- en keuringstudies.

In die onderhawige studie word die biografiese inligting van elke bestuurder wat in die ondersoek betrek word, gesien as 'n "selfrapport" van historiese en kontemporêre inligting, en slegs dié biografiese inligting word bestudeer wat met bestuurswerk verband hou en wat dit leen tot konvensionele psigometriese evaluering en interpretasie. Biografiese data sal dus nie volgens die klinies-teoretiese metode beoordeel word soos wat navor-sers soos McMurry en Worthington gedoen het nie. Daar sal ook nie 'n poging aangewend word om items in die biografiese vraelys te weeg nie omdat die proses heelwat opvolgwerk vereis wat nie uitvoerbaar is nie gesien die omvang, aard en doel van hierdie studie.

3.1.2 Die rasionaal van biografiese vraelyste

Daar bestaan verskillende aannames waarop die gebruik van biografiese vraelyste gebaseer is:

1. Die beste voorspelling van 'n persoon se toekomstige gedrag kan gemaak word op grond van kennis oor sy gedrag in die verlede. Guion (1965, 380) stel dit so:

"Very often the best predictor of future performance is past performance. If an applicant for a job has performed well at a similar job in the past, it is reasonable to predict successful performance in the future. If he has been a dependable employee in the past, it is likely that he will be in future."

Korman (1971, 240) is ook van mening dat gedrag in die verlede wel 'n aanwyser is van toekomstige gedrag. Volgens Owens en Henry (1966, 2) is hierdie siening nie meer bloot 'n aanname nie, maar 'n bewese feit.

In byna alle indiensenemingsituasies word gegewens ingewin oor applikante se werksondervinding, huwelikstatus en vlak en aard van skoolstudiese opleiding. Die feit dat daar navraag na dié inligting gedoen word, dui volgens Guion (1965, 381) daarop dat van die veronderstelling uitgegaan word dat gegewens oor 'n

individu se gedrag in die verlede goeie aanduidings verskaf van toekomstige gedrag.

2. 'n Individu se gedrag word beïnvloed deur faktore in sy huidige situasie, soos huwelikstatus en skuldias.

3. Die ondervindings en ervarings wat 'n persoon opgedoen het, hou verband met fasette in sy persoonlikheid en kan dus geanaliseer word as bewyse van sekere persoonlikheidseienskappe (Super in Guion 1965, 381).

4. 'n Sistematiese verslag van 'n persoon se gedrag verskaf 'n indirekte meting van die verskillende motiveringskarakteristieke van die individu, karakteristieke wat besonder moeilik meetbaar is deur tradisionele instrumente soos selfrapportvraelyste en projektiewe tegnieke.

5. 'n Persoon sal 'n minder verdedigende houding inneem as hy gevra word om sy vroeëre gedrag te bespreek, as wanneer hy sy motivering tot 'n besondere gedragsuiting moet verduidelik (Korman 1971, 239).

3.1.3 Eienskappe wat deur middel van biografiese vraelyste ondersoek kan word

In die bedryfsituasie word biografiese vraelyste dikwels bloot gebruik om inligting in te win oor die ondervindinge en gebeure in 'n individu se verlede en in sy huidige omstandighede wat 'n invloed kan hê op sy beroepsaanpassing, geskiktheid vir 'n bepaalde betrekking, ensovoorts. Korman (1971, 240) vra in dié verband of instrumente soos biografiese vraelyste wel 'n voorspeller is van werksgedrag. Hy beantwoord die vraag soos volg:

"The answer to this seems to be that there are many cases (not all) where they do that, practically, they have been of value."

Om die stelling te bevestig verwys Korman na die werk van England (1961), Dunette en Mastgold (1955) en Korman (1968a). Heelwat

skrywers is egter van mening dat ander eienskappe ook deur middel van die biografiese vraelys ondersoek kan word. Dooher en Marting (1957, 270) beweer dat dit 'n metode is waarmee 'n individu se belangstellings direk en persoonlikheidseienskappe indirek gemeet kan word omdat items van die vraelys gerig is op kennis-insameling oor die aspekte van die gesin, skool en sosiale omgewing van die individu wat verband hou met die vorming en ontwikkeling van die persoonlikheid.

Volgens Owens en Henry (1966, 1) stel die biografiese vraelys 'n persoon in staat om homself te beskryf met betrekking tot demografiese en ervarings of houdingsveranderlikes wat aanvaar word of bewys is as verbandhoudend met persoonlikheidsstruktuur, persoonlike aanpassing, of sukses in sosiale, leierskap- en beroepsaangeleenthede. Gewoonlik verskaf antwoorde op items feitelike inligting, maar houdings, gevoelens en waarde-oordele kan ook met biografiese vraelyste gemeet word. Korman (1971, 240) wys daarop dat biografiese vraelyste motiveringsveranderlikes omvattender meet as ander tegnieke.

In 'n bespreking van die voordele verbonde aan die gebruik van biografiese vraelyste meld Owens en Henry (1966, 2) dat biografiese data bruikbaar is vir die beoordeling van kognitiewe eienskappe van werknemers op beroepsvlakke waar substantiewe en relatief homogene eienskappe afgelei kan word van vorige prestasie en/of akademiese rekord.

Verskillende outeurs het bevind dat biografiese vraelysinligting 'n suksesvolle instrument is vir die voorspelling van verskillende kriteria van leierskap en werksukses (Parish en Drucker, en Roy, Breuckel en Drucker in Owens en Henry 1966, 3; Smith, Albright, Glennon en Owens 1961, 9; Scollay 1957; Shepps, Tanofsky en Mead 1968; England 1961, 2). Biografiese inligting as 'n voorspeller van leierskap en werksukses sal volledig bespreek word in paragrawe 3.2.2 en 3.2.3.

Lipsett en Gebhart (in Schultz 1970, 79) wys op verskeie verdere faktore wat deur biografiese vraelyste gemeet kan word. So kan 'n aansoekvorm gebruik word om inligting in te win oor 'n persoon se vermoëns om te organiseer en homself uit te druk. Spesifieke vrae kan gevra word om die kwaliteit en omvang van 'n skoolastiese rekord aan die lig te bring. 'n Vraag oor 'n persoon se eie bydrae tot die finansiering van sy opleiding kan moontlik inligting verskaf oor sy dryfkrag. Kennis oor 'n persoon se intellektuele vermoëns kan afgelei word uit gegewens oor sy opleiding en werksverantwoordelikhede. Bewyse oor leierskap, organisasievermoëns en inisiatief kan verkry word uit vrae wat handel oor buitemuurse aktiwiteite op skool en universiteit en vrae oor lidmaatskap en deelname aan sosiale verenigings en professionele organisasies en uit items wat handel oor vryetydsbesteding. Lipsett en Gebhardt kom tot die gevolgtrekking dat daar deur 'n aansoekvorm inligting ingesamel kan word oor dryfkrag, intellektuele vermoëns, leierskapondervindings, organisasievermoë en inisiatief.

Dit blyk dus dat 'n hele verskeidenheid eienskappe gemeet kan word met behulp van biografiese vraelyste. By nadere beskouing van hierdie eienskappe lyk dit of die aannames waarop die gebruik van biografiese vraelyste gebaseer is (soos uiteengesit in 3.1.2) wel geldige aannames is. Daar bestaan ook genoegsame bewyse om te aanvaar dat biografiese vraelyste 'n geskikte instrument is om biografiese besonderhede van bestuurders mee te ondersoek. Owens en Henry (1966, 13-14) meld in dié verband dat hulle baie belang stel in die verwantskap tussen biografiese data en interpersoonlike veranderlikes van werkerbevoegdheid, wat, breed gesien, 'n objek van die onderhawige studie is.

3.2 DIE STUDIE VAN BESTUURSRELEVANTE BIOGRAFIESE EIENSKAPPE

In hoofstuk een is die opmerking gemaak dat daar in enige ondersoek na die eienskappe van bestuurders sekere riglyne neergelê moet word om te bepaal watter eienskappe relevant is met betrekking tot bestuurswerk. Die besondere riglyne ten opsigte van

biografiese eienskappe van bestuurders wat vir hierdie studie geld, word vervolgens gestel en gemotiveer.

3.2.1 Kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante biografiese eienskappe

1. Soos reeds aangedui, word die universele of gemeenskaplike eienskappebenadering, soos veral deur Ghiselli uitgebou, as uitgangspunt van hierdie studie gebruik. Ghiselli se siening kan soos volg saamgevat word: Daar bestaan 'n aantal eienskap-karakteristieke wat verband hou met leierskapsgedrag in formele organisasies, relatief onafhanklik van situasionele veranderlikheid. Die eise wat organisasies aan leierskapsgedrag stel, is dieselfde vir alle bestuursposte, maar neem toe in belangrikheid namate hoër bestuursposte bereik word. Randle (1956), wat 'n studie onderneem het na die bevorderbaarheid van bestuurders, se gevolgtrekking stem ooreen met dié siening van Ghiselli. Randle bevind naamlik dat verskillende universele of gemeenskaplike eienskappe die bevorderbare bestuurder kenmerk en ook dat daar 'n kwantitatiewe verskil is ten opsigte van hierdie eienskappe by bestuurders op verskillende bestuursvlakke. Op grond hiervan kan 'n eienskap dan as bestuursrelevant beskou word indien dit algemeen by bestuurders voorkom. 'n Eienskap is ook 'n bestuursrelevante eienskap as daar kwantitatiewe verskille ten opsigte van dié eienskap by bestuurders op verskillende bestuursvlakke voorkom.

2. Op grond van die vereistes gestel aan bestuursrelevante eienskappe in (1) hierbo, volg dit dat 'n eienskap ook as bestuursrelevant beskou kan word as dit in 'n groter mate algemeen aanwesig is by suksesvolle bestuurders as by nie-sukcesvolle bestuurders. Na aanleiding van die omskrywing van 'n suksesvolle bestuurder vir die doel van hierdie ondersoek (vergelyk hoofstuk een) sal bestuursrelevante eienskappe dus in 'n groter mate aanwesig wees by topbestuurders as by bestuurders op laer vlakke.

3. Verskillende navorsers het reeds ondersoek gedoen na eienskappe van bestuurders. Die eienskappe van bestuurders wat in sulke studies aangetoon is as universele bestuurders-eienskappe en dié wat onderskei het tussen bestuurders op verskillende bestuursvlakke en wat 'n verband getoon het met sukses in bestuurswerk word ook as bestuursrelevante eienskappe beskou.

4. Ook die eienskappe wat dikwels deur kenners in die sake- en bedryfswêreld bestempel word as verbandhoudend met bestuursukses, word as bestuursrelevante eienskappe beskou.

3.2.2 Die bepaling van bestuursrelevante eienskappe met behulp van biografiese vraelyste

'n Groot aantal studies het aangetoon dat inligting wat met behulp van biografiese vraelyste ingesamel is, geskikte voorspelers is van beroepsukses. Daar is reeds deur middel van biografiese vraelyste verskillende gemeenskaplike eienskappe geïdentifiseer wat verband hou met sukses in bestuurswerk. Na 'n bespreking van 'n studie van Cassen, wat met behulp van 'n biografiese vraelys tien faktore geïdentifiseer het wat verband hou met bestuursukses en -effektiwiteit, maak Owens en Henry (1966, 12-13) die volgende opmerking:

" ... this study implies that there are life history antecedents which go back to the earliest stages of the individual's life which shape the motivational forces that develop the individual's style of life. In this instance executives from different cultures seemed to have had the same general pattern of life history antecedents that resulted in their becoming executive leaders in their common industrial organization culture."

Wald en Doty (1954, 45) kom op grond van hul studie, waar daar onder meer van 'n biografiese vraelys gebruik gemaak is om die eienskappe van topbestuurders te bepaal, tot die gevolgtrekking dat daar 'n definitiewe agtergronds- en persoonlikheidspatroon is wat suksesvolle bestuurders kenmerk.

Spitzer en McNamara (1964) het 'n ondersoek onderneem om vas te stel watter toetse die geskikste voorspellers van bestuursukses is en bruikbaar is vir identifisering van werknemers met bestuurspotensiaal. 'n Biografiese vraelys bekend as die Background and Contemporary Data Form is een van die toetse wat baie geskik bevind is. Hierdie biografiese vraelys is saamgestel uit 'n aantal vrae wat handel oor persoonlike ondervindings, belangstellings en waardes.

In hul verslag oor hul navorsing oor sestien jaar na leierskap, wys Parish en Drucker (in Owens en Henry 1966, 3) daarop dat biografiese vraelyste die konstantste suksesvolle instrument was vir die voorspelling van verskillende kriteria van leierskap. Roy, Breukel en Drucker (in Owens en Henry 1966, 3) het in 'n ander situasie waar leierskapsvermoë voorspel is, bevind dat biografiese vraelyste geldiger was ($r = 0,26$) as enige kombinasie van tien toetse wat aanleg, houdings en fisiese bekwaamheid gemeet het.

Owens en Henry (1966, 8) rapporteer dat 'n biografiese vraelys wat gebruik is in 'n program, gerig op die vroeë identifikasie van bestuurspotensiaal, soos volg gekorreleer het met verskillende kriteria van bestuursukses: 0,40; 0,35; 0,64; 0,32; 0,35; 0,63; 0,37; 0,30; 0,37; 0,32; 0,26; 0,35; 0,14; 0,38 en 0,44. (Die outeurs dui nêrens die statistiese beduidenispeil van die bevindings aan nie.)

Smith, Albright, Glennon en Owens (1961) rapporteer korrelasies tussen 'n biografiese vraelysvoorspeller en verskillende kriteria van industriële prestasie en kreatiwiteit van 0,52 tot 0,61.

Scollay (1957) en Shepps, Tanofsky en Mead (1968) bevind ook dat biografiese data 'n geskikte voorspeller van beroepsukses is. Dit blyk dus dat biografiese vraelyste 'n geldige en waardevolle instrument is by navorsing na biografiese eienskappe van bestuurders.

3.2.3 Biografiese gegewens van die bestuurder

Die algemene of universele eienskappe kan volgens Sands (1963, 39-47) onder vyf hoofde ingedeel word, naamlik leierspersoonlikheid, fisiese karakteristieke, lewenswyse, spesifieke intellektuele kapasiteite en sosiale sensitiwiteit. Mandell (in Doohar en Marting 1957, 233) sê na 'n bespreking van navorsingsliteratuur oor die eienskappe van bestuurders dat die verskillende vermoëns en karakteristieke wat die suksesvolle bestuurder kenmerk, rofweg onder die volgende opskrifte geklassifiseer kan word: agtergrond en ervaring, intellektuele en geestelike kwaliteite, fisiese attribute en persoonlikheidseienskappe. Inligting oor veranderlikes wat onder die eerste drie hoofde ressorteer wat Sands noem en dié wat ressorteer onder die eerste en derde opskrifte van Mandell, word gewoonlik deur middel van biografiese vraelyste ingesamel en kan as biografiese faktore beskou word op grond van die omskrywing van die begrip biografiese gegewens vir die doeleindes van hierdie studie. Hierdie faktore word vervolgens bespreek terwyl die oorblywende kategorieë wat Sands en Mandell noem, te make het met die psigologiese eienskappe van bestuurders, wat in hoofstuk vier bespreek word.

Die meeste van die studies oor die historiese agtergrond van topbestuurders toon aan dat topbestuurders van groot maatskappye as 'n groep, nie uit arm families afkomstig is nie. Hulle is in baie gevalle seuns van sakemanne wat minstens as gemiddeld welvarend beskryf kan word (Dale 1965, 37). In 'n ondersoek, waar daar onder meer 'n ontleding van die biografiese besonderhede van drie en dertig Amerikaanse topbestuurders gemaak is, bevind Wald en Doty (1954, 16) ook dat die topbestuurders in die algemeen afkomstig is van gesinne wie se inkomste gemiddeld of bogemiddeld was in vergelyking met dié van die bepaalde gemeenskap. Slegs vier van die drie en dertig topbestuurders se ouers se verdienste was onder die gemiddelde van hul gemeenskap. In al hierdie gevalle is die vaders oorlede terwyl die proefpersone nog kinders was. Meer as die helfte van hierdie topbestuurders se vaders was werksaam in professionele of bestuursberoep.

Wald en Doty bevind verder dat die ouers se akademiese opleiding bo die gemiddelde was. Verdere bevestiging ten opsigte van die invloed van die vader se beroep op bestuursukses word verskaf deur Stryker (in Fox 1963b, 18) in sy artikel 1,700 Top Executives. Stryker bevind dat 7% van die topbestuurders se vaders stigters was van sakeondernemings, 17% was self bestuurders van organisasies, 21% was eienaars van klein besighede, 18% het professionele beroepe beoefen (4% was advokate en 4% ingenieurs, terwyl meer as 2% dokters, onderwysers of predikante was), 4% was kantoorwerkers, 7% boere en 10% ongeskoolde en geskoolde arbeiders.

Die belangrikheid sowel as die invloed van die vader se beroep en die ouers se sosio-ekonomiese status op bestuursukses, word deur Porter (1965, 11) so uiteengesit:

"Studies of vertical occupational mobility ... quite consistently report a strong tendency for the individual to gravitate toward his father's socioeconomic level. Thus one might expect, upon analyzing a population of executives well established in their careers, to find a highly significant correlation between socioeconomic origin and later achieved executive success"

In sy eie studie, wat volgens hom baie leemtes het, het Porter geen verband bevind tussen sosio-ekonomiese agtergrond en sukses as bestuurder nie.

Wald en Doty (1954) het in hulle studie (wat hierbo beskryf is) ook bevind dat die plek van geboorte 'n invloed op latere bestuursukses kan hê. Van die drie en dertig topbestuurders in hulle groep was almal in die Verenigde State van Amerika of in van sy gebiede gebore met die uitsondering van twee wat as kinders geïmmigreer het. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat burgers of inwoners van 'n bepaalde land moontlik makliker tot topbestuursposisies in hul land vorder as persone wat in ander lande gebore is.

In 'n ondersoek waarby 2 445 topbestuurders en 1 716 middelbestuurders van die 500 grootste vervaardigingsnywerhede in die

Verenigde State van Amerika betrek was, toets Dubno, Bedrosian en Freedman (1969) die volgende twee hipoteses deur 'n ontleding van biografiese gegewens:

1. eersgeborenes is konformerender en later geborenes minder konformerende individue,
2. daar is meer eersgeborenes in topbestuursposte en meer later geborenes in laervlakbestuursposte.

Teen hul verwagting in bevind Dubno, Besrosian en Freedman dat daar nie 'n statisties beduidende verskil tussen die aantal eersgeborenes en later geborenes by topbestuurders te vinde is nie ($X^2 = 11,009$, $p > ,05$). Onder die middelbestuurdersgroep was daar egter statisties beduidend meer eersgeborenes as latergeborenes ($X^2 = 16,996$, $p < ,02$). Hulle stel verder vas dat beduidend meer enigste kinders onder middelbestuurders voorkom, in vergelyking met topbestuurders ($t = 4,68$, $p < ,001$). Die skrywers het die veronderstelling gemaak dat enigste en eersgeborene kinders identies is met betrekking tot konformiteitsgedragsspatrone.

In hierdie ondersoek is die middelbestuurders as die minder suksesvolle groep beskou en die topbestuurders as suksesvol. Die resultate van bogenoemde studie is teenstrydig met ander waar bevind is dat eersgeborenes gewoonlik beduidend meer voorkom onder mense wat presteer. Dubno, Bedrosian en Freedman bied egter 'n paar verklarings aan vir hul bevindinge. Eersgeborenes word in die algemeen uit topbestuursposte gehou ("screened out") en hulle word "vasgepen" in middelbestuursposte. As rede hiervoor word aangevoer dat geboortevolgorde ook verband hou met onder meer konformiteit, hulle haal studies aan waarin bewys is dat eersgeborenes 'n groter neiging tot konformiteit openbaar as latergeborenes. Hierdie neiging tot konformerende gedrag veroorsaak dat eersgeborenes nie so maklik tot topbestuursposte vorder nie, waar oorspronklikheid, weerstand teen instemming met eise van die groep en invoering van nuwighede, deur die organisasie beloon word.

Bogenoemde bevindinge is interessant in die lig van ander studies waarin vasgestel is dat eersgeborenes beter vaar in akademiese aangeleenthede as latergeborenes; dat die vlak van akademiese opleiding van topbestuurders in die algemeen hoër is as dié van middel- en laervlakbestuurders en dat hulle ook beter presteer in akademiese aangeleenthede (Bradley, Schachter en Altus, almal in Dubno en Freeman 1971, 63).

Dit is juis in die lig van bogenoemde bevindinge dat Dubno en Freedman (1971) 'n verdere studie onderneem het met die doel om die verband tussen bestuursvlak, opleidingsvlak en geboortevolgorde te ondersoek. Opleidingsvlak en bestuursvlak is beskou as moderators ten opsigte van die verspreiding van eersgeborenes in Amerika se 500 grootste vervaardigingsnywerhede. Die proefpersone was dieselfde as dié wat in die ondersoek van Dubno, Bedrosian en Freedman (1969) gebruik is. Die resultate van hierdie studie toon onder meer aan dat daar 'n statisties betekenisvolle verband bestaan tussen geboortevolgorde en akademiese prestasie - 'n statisties beduidende aantal gegradueerde bestuurders was eersgeborenes ($X^2 = 18,750$, $p < ,01$). Geen statisties beduidende verband is egter bevind tussen bestuursukses en geboortevolgorde by gegradueerde topbestuurders ($X^2 = 9,637$, $p > ,05$) en gegradueerde middelbestuurders ($X^2 = 11,778$, $p > ,05$) nie. Die bevindinge van hierdie studie stem dus in 'n groot mate ooreen met dié van Dubno, Bedrosian en Freedman (1969). Daar word byvoorbeeld ook tot die gevolgtrekking gekom dat eersgeborenes uit hoëvlakbestuursposte gehou word en vasgepen word in laervlakbestuursposte. Daar is egter heelwat ander navorsing, wat aangehaal word in beide bogenoemde studies, wat die indruk laat dat daar verwag kon word dat meer eersgeborenes in topbestuursposisies gevind sal word. Dit blyk dus dat daar nog nie uitsluitel oor hierdie aangeleentheid bereik is nie.

Verskillende skrywers meen dat daar 'n verband bestaan tussen ouderdom en bestuursukses. Daar is egter min empiriese bewyse hiervoor in die literatuur te vinde. Daar is ook teenstrydighede in die resultate van die paar navorsers wat werk op die

gebied onderneem het. Sands (1963, 101) het in 'n ondersoek waarby die meeste van die grootste firmas in die V.S.A. betrek was, vasgestel watter items op hierdie firmas se onderskeie biografiese vraelyste die meeste gewig gedra het in die beoordeling van 'n individu se potensiaal vir sukses as bestuurder. Die ouderdom van die individu is deur 'n groot aantal maatskappye as belangrik genoem. Sands meen dat voorkeur gegee word aan jonger mense.

Randle (1956) het in sy ondersoek die biografiese agtergrond van 3 000 bestuurders, op verskillende bestuursvlakke nagegaan. 'n Battery toetse is ook deur die bestuurders afgelê en beoordelings van vyf kollegas van elk van die bestuurders is verkry. Die doel van die ondersoek was om die universele eienskappe te bepaal wat bydra tot bestuursukses, deur 'n vergelyking van die eienskappe van die bestuurders wat as bevorderbaar en dié wat as ontoereikend beoordeel is. Na 'n ontleding van die biografiese agtergrond van 1 427 bestuurders bevind Randle dat ouderdom onder meer 'n belangrike rol speel in die bepaling van bevorderbaarheid en dat dit ook potensiaal vir bevordering beïnvloed. Hy bevind dat die jonger bestuurder bevorderbaarder is. Van die 1 427 bestuurders het 412 in die ouderdomsgroep 31 tot 40 jaar geval, 46,6% van hierdie groep is as bevorderbaar beoordeel en 5,8% as ontoereikend. Van die 456 bestuurders in die ouderdomsgroep 41 tot 50 jaar is 28,0% as bevorderbaar beoordeel en 13,0% as ontoereikend. In die ouderdomsgroep 51 tot 60 jaar was daar 194 bestuurders, 19,5% is as bevorderbaar en 22,6% as ontoereikend beoordeel. Daar was dus vier keer soveel ontoereikende bestuurders in die oudste groep as in die jongste groep.

Op grond van hierdie resultate sou mens verwag dat topbestuurders in die algemeen jonger sal wees as middelbestuurders. Twee studies wat deur Harrel (1969 en 1970) onderneem is, bewys egter dat die teendeel van hierdie aanname ook waar mag wees. In sy eerste studie het Harrel (1969) ondersoek gedoen na die eienskappe van M.B.A.-gegraduateerdes wat verband hou met hoë verdienstes in groot sakeondernemings. Hierdie individue het vyf jaar

vantevore grade verwerf. Daar is onder andere gebruik gemaak van 'n biografiese vraelys in hierdie ondersoek. Hy stel vas dat persone wat hoë salarisse verdien effens ouer is as dié wat laer verdienstes het (C.R. = 2,47, $p < 0,5$). In sy tweede studie doen Harrel (1970) 'n soortgelyke ondersoek. Die proefpersone was nou persone met 'n M.B.A.-graad wat werksaam was in klein sakeondernemings - maatskappye met minder as 1 000 werknemers. Soos in sy vorige ondersoek stel Harrel vas dat persone in die hoë inkomstegroep effens ouer was as dié van die laer inkomstegroep. (Geen statistiese data word verstrek nie.) Dit blyk dus uit die studies waarna hier verwys is dat daar nog nie eenstemmigheid is aangaande die rol van ouderdom in bestuursukses nie.

In die ondersoek van Sands (1963, 101-102 en 166) wat hierbo bespreek is, is vasgestel dat die geslag van 'n persoon een van die faktore was wat die meeste gewig gedra het in die beoordeling van 'n individu se potensiaal vir sukses as bestuurder. Vyf en twintig persent van die maatskappye in die ondersoek het geslag as 'n belangrike faktor genoem. Sands meen dat daar nog 'n sterk vooroordeel teen vroue bestaan en beweer dat die hoofredes waarom vroue dikwels nie aanvaarbaar is in bestuursposte nie, hul fisieke beperkinge is en dat hulle nie so maklik as mans verplaas kan word nie. Sands glo ook dat mans in die algemeen nie daarvan hou om saam met vroue te werk nie, want vroue word as "baas-spelerig" beskou. Volgens Sands bestaan daar egter bewyse dat daar al hoe minder weerstand teen vroue in hoër bestuursposisies voorkom. Vir die huidige bly dit egter 'n feit dat dit vir mans baie makliker is om topbestuursposisies te bereik as wat dit vir vroue is.

Dit word dikwels sonder meer aanvaar dat persone wat leiersposisies op skool en universiteit beklee het, ook later in hul lewens, leiers word op sakegebied. Dit blyk dat hierdie aanname wetenskaplik verantwoord kan word. In hul ondersoek bevind Wald en Doty (1954, 46-48 en 54) dat topbestuurders oor die algemeen leidende posisies op skool en universiteit beklee het. Uit die oorspronklike groep van 33 topbestuurders het 29 hul

hoërskoolloopbane voltooi. Van hierdie 29 het 11 in leerlingrade gedien, vyf was redakteurs van skoolkoerante, tydskrifte of jaarboeke en nege het gedien in besture van skoolklubs.

Een van die gevolgtrekkings waartoe Wald en Doty kom, na ontleding van die 33 topbestuurders se biografiese data, is dat hulle as kinders en as volwassenes leiersposisies beklee het in sosiale organisasies.

In sy reeds genoemde studie het Randle (1956, 129-130) bevind dat suksesvolle bestuurders oor besondere leierskapvermoëns beskik. Een en veertig persent van die bevorderbare bestuurders het oor leierseienskappe beskik teenoor die slegs 6% van die ontoereikende bestuurders. Randle het egter ook sy ondersoek verdere uitgebrei en bestuurders op verskillende bestuursvlakke wat as bevorderbaar en ontoereikend beoordeel is, met mekaar vergelyk. By die topbestuurders het 55% van die bevorderbares oor leierseienskappe beskik teenoor 22% ontoereikende bestuurders. By middelbestuurders was die verhouding 47% teenoor 6% en by laervlakbestuurders 50% teenoor 5%. Sands (1963, 39-47) beskou leierskapvermoëns as een van die vyf universele eienskappe van bestuurders. Volgens Sands beskik alle mense oor hierdie leierseienskappe, maar die suksesvolle bestuurder verskil daarin dat daar by hom 'n balans en integrasie van leierseienskappe bestaan wat dan 'n bepaalde gedragspatroon veroorsaak.

Die verband tussen bestuursukses en opleiding in die algemeen, tipe opleiding en prestasie in akademiese aangeleenthede is deur 'n hele paar navorsers ondersoek. Sands (1963, 101) het bevind dat opleiding een van die twee items op die biografiese vraelyste is wat die meeste gewig gedra het in die beoordeling van 'n individu se suksespotensiaal as bestuurder. 'n Interessante bevinding in die opsig is dié van Wagner (1960) wat in 'n ondersoek 31 objektiewe veranderlikes korreleer met beoordelings van werksukses van 150 jong bestuurders. Van hierdie veranderlikes was ses beduidend by die ,05 vlak van waarskynlikheid, maar slegs een veranderlike, naamlik opleiding, se korrelasie was groot genoeg vir praktiese voorspellingsdoeleindes ($r = ,393$, $p < ,01$).

Levinson (1968, 121) rapporteer dat 45% van die topbestuurders in Amerika meestersgrade besit en 18% Ph.D.-grade. Die meeste doktorsgrade is behaal in die natuurwetenskappe en ingenieurswese, terwyl 80% van die meestersgrade in sakeadministrasie behaal is. Tydens die skrywe van sy boek het Levinson beraam dat 70% van die topbestuurders in die V.S.A. teen 1970 oor meestersgrade sal beskik en 30% oor doktorsgrade. Van die 33 topbestuurders is Wald en Doty (1954, 11) se groep was 67% gegradueerd. Van die elf wat nie grade gehad het nie, het almal, behalwe twee, sake- en rekenkundige kursusse in besigheidskole of buitemuurse afdelings van universiteite gevolg. Die grade wat behaal is was uiteenlopend - vyf het egter nagraadse grade in die regte verwerf.

Van die 1 700 topbestuurders wat Stryker (in Fox 1963b, 18) bestudeer het, het ook twee-derdes grade besit. Meer as 'n kwart van die ongegradueerdes in die groep het tot drie jaar op universiteit deurgebring. Grade is hoofsaaklik in praktiese vakke behaal. Van die gegradueerdes het 85% grade behaal in wet, besigheidsadministrasie, ekonomie, ingenieurswese en natuurwetenskappe. Randle (1956, 132) kom tot die slotsom dat die besit van 'n universiteitsgraad die waarskynlikheid van bevordering verdubbel en die moontlikheid van mislukking met die helfte verminder. Van die 770 gegradueerdes in die groep bestuurders wat Randle ondersoek het, is 44% as bevorderbaar beoordeel en slegs 6% as ontoereikend. Van die 65% nie-gegradueerdes was 27% as bevorderbaar beskou en 12% as ontoereikend. Meer as 100 van die nie-gegradueerdes het 'n tydperk op universiteit deurgebring. As hierdie persone buite rekening gelaat word, word die gaping tussen bevorderbare en ontoereikende bestuurders met betrekking tot opleiding groter. Randle stel ook vas dat 'n groter persentasie gegradueerdes die topbestuursvlak bereik. Van die topbestuurders in sy groep was 61% gegradueerd en 39% nie, by middelbestuurders was dié verhouding 55% teenoor 45% en by laervlakbestuurders 45% gegradueerdes en 55% nie-gegradueerdes.

Verskillende ander navorsers bevind dat suksesvolle bestuurders meer akademiese opleiding geniet het en hoër kwalifikasies besit as nie-sukcesvolle bestuurders. Dubno en Freedman (1971, 66)

stel byvoorbeeld vas dat 81,3% van die topbestuurders wat by hul studie betrek was, grade besit het, teenoor die 70,9% middelbestuurders ($t = 7,75$, $p < ,001$). Mahoney, Jerdee en Nash (1960) vergelyk die eienskappe van suksesvolle bestuurders met dié van onsuksesvolle bestuurders op top-, middel- en juniorbestuursvlakke. Die proefpersone was afkomstig uit verskillende soorte organisasies. Na kruisvalidering van hul bevindings stel hulle vas dat suksesvolle bestuurders onder meer, meer akademiese opleiding gehad het. (Die spesifieke beduidenispeil van hierdie veranderlike word nie verstrek nie.) Wald en Doty (1954, 54) kom op grond van hulle studie tot die gevolgtrekking dat suksesvolle bestuurders 'n hoër akademiese opleidingspeil bereik as die algemene populasie. 'n Soortgelyke gevolgtrekking is die van Dale (1965, 39):

"There is one thing, however, that stands out unmistakably in all the studies: The top executives tend to have had rather more education than the general run of the population."

Dale haal 'n hele aantal studies aan wat bogenoemde siening bevestig.

'n Verdere interessante bevinding met betrekking tot akademiese opleiding is dat suksesvolle bestuurders op skool en universiteit gewoonlik in akademiese aangeleenthede bogemiddeld presteer. Lattin (in Guion 1965, 473) bevind dat universiteitsprestasie, gemeet op grond van gemiddelde punte behaal en deur verkiesing tot ere-organisasies, verband hou met sukses in hotelbestuur. Williams en Harrel (1964, 167) bereken die korrelasies tussen inkomste en vyftien veranderlikes in 'n ondersoek waarby 196 sake-manne wat 'n M.B.A.-graad vyftien jaar vantevore verwerf het, as proefpersone gedien het. Hulle bevind onder meer dat die inkomstes van hierdie sakemanne statisties beduidend korreleer met punte behaal in gekose graadkursusse ($r = ,22$, $p < ,05$). Hulle kom op grond van hierdie studie tot die gevolgtrekking dat akademiese prestasie verdere ondersoek in sakesuksesstudies regverdig. Stryker (in Fox 1963b, 18) bevind ook dat suksesvolle bestuurders

in die algemeen besonder goed op akademiese gebied gepresteer het. In 'n studie, onderneem deur die American Telephone and Telegraph Company (gerapporteer deur Dunette in Wickert en McFarland 1967, 14-16), is biografiese rekords van amper 10 000 individue wat by bogenoemde organisasie werkzaam was, nagegaan. Drie veranderlikes is ondersoek, naamlik klasposisie, deelname aan buitemuurse bedrywighede en universiteitskwaliteitbeoordeling ("college quality rating"). Die kriterium was "salaris in vergelyking met dié van ander persone met dieselfde aantal diensjare in die organisasie". Daar is vasgestel dat 67% van die werknemers wat as studente op akademiese gebied goed gepresteer het, wat van hooggegradeerde universiteite afkomstig was en aktief deelgeneem het aan studentebedrywighede, hulself in die boonste derde salariskategorie bevind het. Aan die anderkant was slegs 20% van die werknemers wat as studente op akademiese gebied minder goed gepresteer het, wat nie aktief deelgeneem het aan buitemuurse bedrywighede nie en wat op laergegradeerde universiteite was, in die boonste derde salariskategorie.

Wald en Doty (1954, 48) maak die volgende opmerking na 'n ontleding van hul 33 topbestuurders se akademiese rekord:

"All this evidence concerning education indicates that the main group from which potential executives emerge can be spotted during the formative years."

In teenstelling met al bogenoemde studies waarin gewys is op die verband tussen akademiese opleiding en -prestasie en bestuursukses, sê Livingston (1971, 79) in sy artikel getitel Myth of the well-educated manager, die volgende:

"How effectively a manager will perform on the job cannot be predicted by the number of degrees he holds, the grades he receives in school, ... Academic achievement is not a valid yardstick to use in measuring management potential. Indeed, if academic achievement is equated with success in business the well-educated manager is a myth."

Livingston (1971, 80) verwys in die verband na 'n studie van prof. Gordon, L. Marshall wat die beroepsrekords van 1 000 gegradueerdes van die Harvard Business School nagegaan het en bevind het dat akademiese sukses en besigheidsukses relatief min met mekaar te make het. Livingston grond sy afleidings op studies waarin die akademiese agtergrond van slegs persone met M.B.A.-grade nagegaan is. Hy verskaf self geen empiriese bewyse vir sy bewerings nie en dit lyk ook asof die studies wat hy ter staving van sy aannames aanhaal, slegs spekulatief van aard is. Geen statistiese bewyse word ter staving van bewerings verstrek nie.

Die verband tussen bestuursukses, opleiding en akademiese prestasie is van die veranderlikes wat die meeste aandag geniet het in studies waar biografiese gegewens ontleed is, in 'n poging om die eienskappe van bestuurders te identifiseer. Op grond van die beskikbare inligting kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar waarskynlik 'n verband bestaan tussen bestuursukses en opleiding in die algemeen, tipe opleiding ontvang en prestasie in skoolastiese aangeleenthede.

Daar is reeds daarop gewys dat Sands (1963, 101-102 en 166) vasgestel het dat geslag een van die faktore is wat die meeste gewig dra in die beoordeling van 'n individu se suksespotensiaal as bestuurder. Die ander faktor wat volgens Sands die swaarste weeg is werksgeskiedenis. Wald en Doty (1954) het in hul ondersoek ook 'n ontleding gemaak van topbestuurders se werks-ondervinding. Daaruit blyk dat vyf tipes "ondervindings" 'n rol gespeel het in die bestuurders se vordering tot topbestuursposte, naamlik ondervinding in verkoopsafdelings, ondervinding in regsafdelings, ondervinding in rekenpligtige afdelings, familieinvloed en 'n lang diensrekord wat gekenmerk word deur die opdoen van ondervinding in 'n groot verskeidenheid afdelings.

Volgens Ghiselli (1963b, 634) is een van die karakteristieke van bestuurders met talent hul beweging van een pos na 'n ander.

"There is, then, in a successful manager's career a concatenation of transmigrations among managerial posts which are quite different in character. A person manifests managerial talent not just because he performs well in one given type of position, but because he has the capacity to perform a variety of them well, and the adaptability to change from one activity to another quite different activity."

Henry (in Schultz 1970, 195) ondersteun hierdie siening van Ghiselli. Alle suksesvolle bestuurders openbaar 'n sterk mobilitateitsdryfveer. Hulle voel die noodsaaklikheid aan van 'n voortdurende "opwaartse beweging" en die akkumulering van be-longings verbonde aan verdere prestasies. Sommige verkry die gevoel van suksesvolle mobiliteit deur middel van die bereiking van 'n besondere bevoegdheidsvlak in 'n bepaalde werk. Henry meen dat dié bestuurders hard werk om meer verantwoordelikheid te verkry en dat hulle besondere bevrediging put uit die volvoering van take. Suksesvolle bestuurders toon 'n besondere dryfkrag en prestasiebehoefte. Hulle sien hulself as hardwerken-de mense en mense wat werklik iets moet bereik om gelukkig te wees. Suksesvolle bestuurders doen verskillende soorte werk, maar hulle beskik almal, volgens Henry oor hierdie behoefte aan prestasie. Ook Randle (1956, 130) bevind dat dryfkrag 'n eienskap van die bevorderbare bestuurder is. Die verhouding tussen bevorderbare en ontoereikende bestuurders op die verskil-lende bestuursvlakke ten opsigte van die eienskappe is soos volg:

Topbestuurders:	Bevorderbaar 55%	ontoereikend 22%
Middelbestuurders:	Bevorderbaar 42%	ontoereikend 17%
Laervlakbestuurders:	Bevorderbaar 50%	ontoereikend 55%

Randle (1956, 126) definieer dryfkrag soos volg:

"Works with energy. Not easily discouraged.
Basic urge to get things done."

Net soos Wald en Doty (1954, 48) stel Dale (1965, 45) vas dat die grootste aantal persone wat hoofde word van groot maatskappye, vir 'n hele aantal jare by hul bepaalde maatskappye werksaam was

en dat hulle geleidelik gevorder het tot topbestuursposte. Dale haal in 'n hele aantal studies in die verband aan. 'n Opname gedoen deur die tydskrif Fortune in 1952 toon aan dat drie-kwart van die 900 topbestuurders wat in die ondersoek betrek is, vir twintig jaar en langer by hul bepaalde organisasie werk-saam was. 'n Groot aantal het tot dertig jaar diens gehad. Die tipiese bestuurder in hierdie opname het hom by sy bepaalde maatskappy aangesluit toe hy tussen twintig en dertig jaar oud was. In 'n ander studie het Mabel Newcomer bevind dat meer as die helfte van die groep topbestuurders in haar ondersoek, van onder af gevorder het in hul bepaalde maatskappye en dat hulle gemiddeld twintig en meer jare diens gehad het. Dale verwys ook na 'n opname deur die tydskrif Dun's Review and Modern Indus-try, waarby tien maatskappye betrek was, waarvan die helfte meer as 10 000 werknemers gehad het. Daar is vasgestel dat die tipiese topbestuurder 'n dienstydpark van 25 jaar by sy maatskappy deur-gemaak het.

Die bespreking hierbo oor die werksgeskiedenis van suksesvolle bestuurders gee die indruk dat suksesvolle bestuurders besonder hard werk. Verskillende skrywers wys daarop dat dit inderdaad so is. Sands (1963, 39) maak die opmerking dat suksesvolle bestuurders in staat is om baie hard en vinnig te werk. Stryker (in Fox 1963b, 18) stel vas dat topbestuurders gemiddeld 52 uur per week werk. Harrel (1969, 462) bevind dat hoëverdieners met M.B.A.-grade 'n langer werkswaek rapporteer as laerverdiende M.B.A.-gegraduateerdes (C.R. = 4,02, $p < ,01$). Verdere bevestiging dat topbestuurders besonder hard werk, word verskaf deur Wald en Doty (1954, 48).

Dit lyk asof topbestuurders uit huisgesinne kom waar die gesins-verhoudings harmonieus was en waarin die kinders sekuriteit geniet het. Wald en Doty (1954, 16 en 54) se bevindings dien as bewys hiervan. Die skrywers kom dan ook tot die gevolgtrekking dat die suksesvolle bestuurder, of bestuurders wat suksesvol behoort te wees, geheg is aan hulle eie gesinne en dat hulle kinderjare gekenmerk word deur sekuriteit en 'n gelukkige vroeë huislike lewe. Frye (1967) en Cassen (in Owens en Henry 1966, 11)

se bevindings stem hiermee ooreen. Daar sal later in meer detail na laasgenoemde twee skrywers se bevindings verwys word.

Huweliksaanpassing het ook na alle waarskynlikheid 'n invloed op bestuursukses. Mandell (in Dooher en Marting 1957, 250) verstrekk die volgende redes: eerstens sal spanninge wat in die werksituasie ondervind word, toeneem as daar ook spanninge in die huislike lewe voorkom; tweedens is 'n goed aangepaste huislike lewe 'n goeie aanduiding van 'n goedaangepaste persoonlikheid.

Mahoney, Jerdee en Nash (1960, 161) bevind dat die vroue van suksesvolle bestuurders minder gewerk het na die huwelik as die vroue van minder suksesvolle bestuurders en dat hulle ook meer akademiese opleiding geniet het as vroue van minder suksesvolle bestuurders.

In die literatuur is daar talle bewyse te vinde van suksesvolle bestuurders se besondere belangstelling in en deelname aan sosiale bedrywighede. Wald en Doty (1954, 48) rapporteer dat 86% van die topbestuurders in hulle proefgroep, wat hul hoërskoolloopbane voltooi het, op skool deelgeneem het aan minstens een buitemuurse aktiwiteit en 65% aan twee of meer buitemuurse aktiwiteite. Van die 66% wat universiteit toe gegaan het, het 95% daar aan een buitemuurse aktiwiteit deelgeneem en 73% aan twee of meer. Fox (in Stryker 1963b, 20-21) stel ook vas dat topbestuurders baie tyd wy aan sosiale organisasies. Meer as 50% van die persone in sy eksperimentele groep was lede van een tot vier welsyns- of ander sosiale organisasies. Sands (1963, 46) is ook van mening dat suksesvolle bestuurders baie tyd wy aan sosiale organisasies. In 'n studie waarin 'n literatuuronderzoek gedoen is na die biografiese agtergrond en eienskappe van leiers bevind Stogdill (1948, 55-56) dat die groter deelname aan sosiale aangeleenthede juis 'n faktor is wat leiers en nie-leiers van mekaar onderskei. Brown (in Goode 1951, 348) bevind dat bestuursleierskap nou verwant is aan lidmaatskap van sosiale en professionele organisasies en dat die aantal sosiale en professionele organisasies waaraan bestuurders behoort, toeneem namate hoër

bestuursvlakke bereik word. Henry (in Goode 1951, 348) verwys na hierdie belangstelling van bestuurders in sosiale status en sosiale aktiwiteite buite die werkkring, as die "sosiale mobiliteitsdryfveer" en is die mening toegedaan dat dit 'n belangrike rol speel in bestuursukses.

Die belangrikheid van die sosiale en etiese standaarde waarvolgens bestuurders leef, word deur Mandell (in Doohar en Marting 1957, 249) beklemtoon. Wald en Doty (1954, 51) stel dan ook vas dat die topbestuurders wat hulle bestudeer het in die algemeen volgens hoë morele en godsdienstige standaarde leef. Al die proefpersone wat in hul studie betrek was, het in hul jeug kerk toe gegaan en twee-derdes was nog aktiewe lidmate van kerke.

Die gegewens aangaande suksesvolle bestuurders se werksure, opwaartse mobiliteit, buitemuurse bedrywigheide, lidmaatskap van sosiale en professionele organisasies en leidende posisies wat suksesvolle bestuurders in hierdie organisasies bekleed, hul prestasies in akademiese aangeleenthede en gegewens oor hul opleiding en dryfkrag, wek die indruk dat hulle in die algemeen oor goeie gesondheid, fisiese vitaliteit en uithouvermoë moet beskik. McMurry (1954, 49) sê in sy artikel getitel Specifications of a top executive, dat topbestuurders oor 'n konsistensionele hoë vlak psigiese energie moet beskik ten einde oor genoegsame dryfkrag, aggressie en kreatiewe verbeeldingskrag te beskik. Hy moet verkieslik 'n bietjie hipomanies wees, 'n "doener", aktief, dinamies en 'n invoerder van nuwigheide. Mandell (in Doohar en Marting 1957, 245) haal Barnard aan wat die belangrikheid van fisiese vitaliteit by die bestuurder beklemtoon het. Barnard wys onder meer daarop dat vitaliteit en uithouvermoë belangrik is omdat bestuurders dikwels baie lang ure moet werk onder uiterstes van spanningstoestande, en hy meen dat 'n gebrek aan uithouvermoë 'n permanente onvermoë om te kan lei, mag beteken. Wald en Doty (1954, 51) verstrek die volgende gegewens aangaande die gesondheidstoestand van die topbestuurders in hul proefgroep: 85% van die topbestuurders rapporteer goeie of uitstekende gesondheid gedurende hul kinder- en adolessensie-

jare en ook in hul jong volwasse jare. 'n Huidige goeie of uitstekende gesondheidstoestand is deur 79% gerapporteer. Slegs 33% rapporteer 'n fisiese siektetoestand wat 'n gevolg was van bekommernis of senuagtigheid, byvoorbeeld maagsere, spastiese maagaandoenings, ensovoorts. Meer as 90% rapporteer dat hulle glad nie of slegs effens bekommerd is oor hul gesondheidstoestand.

Volgens Sands (1964, 44) behoort slegs die volgende fisiese karakteristieke in ag geneem te word by die keuring van bestuurders: algemene gesondheidstoestand, die afwesigheid van belemmerende fisiese gebreke en energiereserwe..

Met betrekking tot die biografiese besonderhede van bestuurders wat verband hou met bestuursukses word ten slotte na drie studies verwys. Die drie studies vat van die bevindinge wat hierbo gerapporteer is, mooi saam. Frye (1967) sê dat die volgende faktore in navorsingstudies aangetoon is as belangrik vir die agtergrond van persone wat daarin geslaag het om tot topbestuursvlak in hul onderskeie organisasies te vorder:

1. Was daar 'n patroon van opwaartse mobiliteit op grond van akademiese prestasie?
2. Was die bestuurder se beskrywing van sy eie lewe gedoen in terme van 'n wêreld van realiteit en konkrete idees?
3. Het die persoon gedurende sy lewe 'n patroon van prestasie getoon in abstrakte take?
4. Toon die persoon se geskiedenis 'n patroon van deelname in sosiale aktiwiteite?
5. Bestaan daar 'n patroon van noue verbondenheid met en belangstelling in sy familie en gesin?

Cassen (in Owens en Henry 1966, 11) het tien faktore met behulp van 'n biografiese vraelys geïdentifiseer wat verband hou met bestuursukses en -effektiewiteit in 'n studie waarby proefpersone uit verskillende kultuurgroepe afkomstig was, naamlik:

1. opwaartse mobiliteit deur middel van akademiese prestasie,
2. selfbeskrywing in terme van die werklikheid en konkrete areas,
3. selfpersepsie van persoonlike vermoëns en prestasie in meer abstrakte areas,
4. houdings teenoor gesin,
5. interpersoonlike verhoudings in sosiale aktiwiteite,
6. houdings en oriëntasie ten opsigte van take,
7. selfbevoegdheid - kapasiteit om persoonlike lewe te beheer,
8. prestasie deur gebruik te maak van konformerende gedrag,
9. tempo van volwassenheid,
10. fisiese en geestelike gesondheid.

Na 'n breedvoerige bespreking van verskillende studies gemik op die voorspelling van faktore wat 'n rol speel in bestuurs-effektiewiteit, maak Dunette (in Wickert en McFarland 1967, 40) onder meer die volgende opmerkings oor elemente wat 'n bydrae lewer tot bestuurseffektiewiteit: Dit blyk dat effektiewe bestuurders mense is wat 'n lewenspatroon van suksesvolheid toon. Hulle het goed presteer op universiteit, het hoë sosio-ekonomiese aspirasies gehad, hulle is kragtig ("forceful"), dominant, selfgeldend ("assertive") en selfvertrouend ("confident"). Hulle gewoontepatrone dui op konstante, van dag tot dag en jaar tot jaar, suksesse. Dit geld ook vir die jare wat hulle op skool was, en sekere biografiese feite dui ook aan dat dit so was gedurende hulle voorskoolse jare.

Inligting dui ook daarop dat effektiewe bestuurders asook hul vroue en hul families beter opgelei is as minder effektiewe bestuurders, hul vroue en families. Daar bestaan ook bewyse

dat effektiewe bestuurders se opvoeding minder gedwonge en onderworpe aan beperkings was, hulle toon groter toegewydheid op skool en 'n doegerigter en suksesvoller benadering op universiteit.

Sekere studies waarin pogings aangewend is om universele biografiese eienskappe van bestuurders deur middel van ontleding van biografiese data te identifiseer, was egter minder suksesvol. Lattin (in Guion 1965, 473) bevind byvoorbeeld dat al die biografiese items, met uitsondering van universiteitsprestasie, geen verband getoon het met sukses in hoteladministrasie nie. In 'n ander studie waarin die biografiese gegewens van meer as 'n honderd topbestuurders nagegaan is, kon Patton (in Sands 1963, 100) ook geen algemene eienskappe identifiseer nie.

Die meeste eksperimentele studies na die biografiese eienskappe van suksesvolle bestuurders was egter suksesvol. Die studies waarna in hierdie hoofstuk verwys is, toon aan dat die volgende biografiese faktore 'n invloed kan hê op bestuursukses:

- Ouers se sosio-ekonomiese status, hul akademiese opleiding en die beroep van die vader;
- geboorteplek, geboortevolgorde;
- ouderdom;
- geslag;
- leiersposisies op skool, universiteit en in teenswoordige gemeenskap;
- opleiding, tipe opleiding, hoeveelheid opleiding;
- prestasie in akademiese aangeleenthede, akademiese kwalifikasies;
- werksgeskiedenis en opwaartse mobiliteit;
- dryfkrag en behoefte aan prestasie;
- aantal jare diens;
- langer werksure;
- gesinsverhoudinge en houdings teenoor gesin;
- huweliksaanpassing, opleiding van vroue en tydperk wat vrou na huwelik werk;

- deelname aan buitemuurse aktiwiteite op skool en universiteit en lidmaatskap van sosiale en professionele verenigings;
- sosiale en etiese norme;
- gesondheid, fisiese vitaliteit, uithouvermoë en psigiese energie;
- tempo van volwasseywording.

3.3. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die begrip biografiese gegewens omskryf en daar is, op grond van hierdie omskrywing, daarop gewys dat waar daar in hierdie studie na biografiese gegewens verwys word, beide historiese en kontemporêre inligting aangaande individue veronderstel word. Die metodes waarvolgens biografiese gegewens ingewin kan word, is bespreek. Die aannames waarop die gebruik van biografiese gegewens berus, is weergegee waarna 'n oorsig verskaf is van die besondere eienskappe wat met behulp van biografiese gegewens ondersoek kan word. Daar is daarop gewys dat daar voldoende bewyse bestaan om te kan aanvaar dat biografiese vraelyste geskikte instrumente is om die biografiese besonderhede van bestuurders na te vors.

Vervolgens is gelet op geskikte kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante biografiese eienskappe van bestuurders. Die waarde van biografiese vraelyste by navorsing na bestuursrelevante eienskappe is ook bespreek.

In die laaste gedeelte van hierdie hoofstuk is 'n uiteensetting verstrek van die verskillende biografiese eienskappe van bestuurders wat in die literatuur aangedui word as verbandhoudend met sukses in bestuurswerk.

HOOFSTUK 4

PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN DIE BESTUURDER EN DIE BEPALING DAARVAN

In hoofstuk een is die opmerking gemaak dat, in teenstelling met die meting van fisiese individuele verskille tussen mense wat 'n lang geskiedenis het, daar vir slegs ongeveer 'n eeu gepoog word om die mens se psigologiese eienskappe op 'n sistematiese manier te meet. As in ag geneem word dat dit slegs in die afgelope drie dekades is dat wetenskaplike ondersoektegnieke na die mens se psigologiese eienskappe 'n mate van sofistikasie begin toon het, kan daar verwag word dat die kennis oor die verskillende menslike eienskappe en vermoëns nog beperk sal wees. Oor die basiese aard en omvang van die geestesprosesse en oor die interverwantskap van hierdie konstrakte is nog weinig bekend. Navorsing na psigologiese kwaliteite word daardeur bemoeilik dat hulle, in teenstelling met verskynsels in die fisiese wêreld, nie juis direk waargeneem kan word nie; slegs manifestasies van bepaalde eienskappe kan gemeet word. Om psigologiese kwaliteite te verstaan, is dus moeilik aangesien die eienskappe langs 'n omweg bestudeer moet word; om hierdie eienskappe te beskryf en van mekaar te onderskei, is selfs moeiliker.

In die lig hiervan is dit dan ook verstaanbaar waarom die psigologiese eienskappe wat in die literatuur aan suksesvolle bestuurders toegedig word, so swak omskryf is en hoekom daar soveel verwarring oor hierdie onderwerp heers. Ten spyte van al hierdie probleme behoort die wetenskaplike hom ten doel te stel om alle psigologiese eienskappe wat hy bestudeer te definieer ten einde die verwarring te help opklaar. In hierdie hoofstuk sal dié psigologiese eienskappe van suksesvolle bestuurders wat vir die verdere ondersoek afgesonder word, gedefinieer word nadat die konsep psigologiese eienskappe omskryf is, metodes waarvolgens inligting oor psigologiese eienskappe ingesamel kan word, kortliks bespreek is, riglyne verstrek is om te bepaal watter psigo-

logiese eienskappe relevant is met betrekking tot bestuurswerk en 'n literatuuroorsig van die geïdentifiseerde psigologiese eienskappe van suksesvolle bestuurders verstrek is.

4.1 DIE BEGRIP PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE OF TREKKE

In geskifte oor menslike eienskappe kom die terme persoonlikheid, temperament en karakter gewoonlik voor en word gebruik as versamelname van die eienskappe wat 'n individu of individue kenmerk. Sommige skrywers tref 'n onderskeid tussen die begrippe persoonlikheid, karakter en temperament, ander gebruik die terme as synde sinonieme, terwyl 'n derde groep temperament en karakter as onderdele van persoonlikheid sien. Daar bestaan nie 'n enkele algemeen aanvaarbare, substantiewe definisie van enige van hierdie konsepte nie. In 1937 reeds het Allport, na 'n omvattende literatuurstudie oor persoonlikheid, vyftig verskillende definisies van hierdie begrip geïdentifiseer. Die groot hoeveelheid verskillende definisies van hierdie begrip en die uiteenlopende sienings oor persoonlikheid is te wyte aan die verskillende teoretiese voorkeure en benaderingswyses van navorsers waarop hul beskouinge oor persoonlikheid gegrond word.

Oor die gebruik van die konsep persoonlikheid, maak Inkeles en Levinson (in Baker, McEwan en Sheldon 1969, 8) die volgende opmerking:

"When the psychoanalytically oriented psychologist uses the concept of personality almost exclusively to represent certain features of individual psychodynamics, the sociologist finds it too limited and lacking in social relevance. Similarly, when the sociologist conceives of personality solely in terms of the individual's orientations and values in regard to political and social issues the psychologist finds it too superficial and narrow."

Een van die bekendste sieninge van die begrip persoonlikheid is die van Allport (1961, 28):

"Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his characteristic behavior and thought."

Wanneer gelet word op die gebruik van die begrippe persoonlikheid, karakter en temperament in moderne psigologiese geskrifte wil dit voorkom asof die woorde karakter en karakterologie steeds voorkeur geniet in die Nederlandse, Duitse en Franse sielkundige literatuur. Veral Amerikaanse sielkundiges gee egter voorkeur aan die begrippe persoonlikheid en persoonlikheidsielkunde omdat hulle in die algemeen karakter beskou as die meer morele en etiese komponente van persoonlikheid.

Skrywers soos onder meer Allport (1961, 34) beskou temperament as die kenmerkende konstitusioneel bepaalde emosionele aspekte van die persoonlikheidsamestelling van die mens. Ander skrywers is weer van mening dat temperamentseienskappe beide oorgeërf en aangeleer kan word.

Daar bestaan dus op die oomblik geen algemeen aanvaarbare definisies van die konsepte persoonlikheid, temperament en karakter nie, en daar is ook verskillende sienings ten opsigte van die aard en verskillende individuele eienskappe wat onder die konsepte ingesluit word. Weens die bestaande verskille oor hierdie begrippe, word in hierdie studie voorkeur gegee aan die gebruik van die begrip psigologiese eienskappe. Waar die term psigologiese eienskappe gebruik word, word verwys na die relatief stabiele, langtermynkarakteristieke van 'n individu of 'n groep mense. Die konsep psigologiese eienskappe omvat dus die eienskappe wat in die literatuur omskryf word as persoonlikheids- of temperaments- of karaktereienskappe en dien as 'n versamelnaam vir die verskillende menslike eienskappe wat onder die terme ingesluit word. Die gebruik van die konsep psigologiese eienskappe in 'n geskrif wat handel oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders blyk korrek te wees as daar gelet word op hoe kenners op die gebied van die bestuursielkunde die begrippe bestuurseffektiwiteit en bestuursukses omskryf. Volgens Dunette (in Wickert en McFarland 1967, 7) kan bestuurseffektiwiteit

byvoorbeeld gesien word as 'n psigologiese konstruk, dit wil sê as bestaande uit psigologiese faktore en elemente wat gesamentlik effektiewe bestuursgedrag veroorsaak.

Die begrip persoonlikheid word ook 'n hierdie studie gebruik, omdat daar in hierdie navorsing gebruik gemaak word van 'n psigologiese toets, die Self-Description Inventory, wat volgens die samesteller van die toets, Ghiselli, onder meer sekere "persoonlikheidseienskappe" meet. Die begrippe persoonlikheid en persoonlikheidseienskappe op die hieropvolgende bladsye word dus gebruik soos wat Ghiselli dit in sy geskifte gebruik, naamlik met verwysing na spesifieke menslike eienskappe soos selfvertroue, beslistheid, volwassenheid, ensovoorts.

4.2 METODEDES WAARVOLGENS INLIGTING OOR PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE INGESAMEL KAN WORD

Daar kan in hoofsaak tussen twee metodes onderskei word, naamlik die kliniese en statistiese metodes. Die statistiese, ook bekend as die aktuariële metode, word as die objektiewer metode beskou, maar kan as meganisties beskryf word. Die kliniese metode rus weer swaar op die ondervinding, insig en gespesialiseerde kennis van die persoon wat data moet versamel en differensiële gewigte moet toeken aan faktore om sodoende 'n psigologiese beskrywing op te stel van die persoon oor wie die inligting beskikbaar is. In ondersoeke na die psigologiese eienskappe van bestuurders word dikwels van die kliniese metode gebruik gemaak omdat sekere praktiese probleme soos onder meer die aantal proefpersone beskikbaar, statistiese studies dikwels onmoontlik maak. Oor die waarde van die twee metodes bestaan daar teenstrydige menings. Meehl (1954) wat die beskikbare inligting oor statistiese en kliniese voorspellings opgesom het, kom op grond van 'n vergelyking van die waarde van die twee metodes tot die gevolgtrekking dat die statistiese metode die superieure is. Holt (aangehaal deur Dunette in Wickert en McFarland 1967, 13-14) opper besware teen Meehl se bevindinge. Volgens Holt het Meehl in sy ondersoek gesofistikeerde statistiese metodes met naïewe, ongesofistikeerde kliniese metodes vergelyk. Dunette is oortuig

daarvan dat Holt se siening raak is. Dunette (in Wickert en McFarland 1967, 14) beskryf die besondere kliniese prosedure wat Meehl met die statistiese prosedure vergelyk het as:

" ... seat-of-the-pants predictions which had not been submitted to previous careful validation or training."

Na 'n opsomming van verskillende studies waarin beide die kliniese en statistiese metodes gebruik is, kom Dunette tot die gevolgtrekking dat die kliniese benadering van besondere waarde is waar gepoog word om beskrywende elemente van 'n individu se persoonlikheid vas te stel en dat die kliniese metode redelik geldige resultate lewer.

In die meeste gevalle is dit moeilik om presies vas te stel watter benadering in studies gebruik is en daar word dikwels van gekombineerde klinies-statistiese modelle gebruik gemaak.

4.3 KRITERIA VIR DIE BEPALING VAN BESTUURSRELEVANTE PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE

Die kriteria vir die bepaling van bestuursrelevante biografiese eienskappe van bestuurders is onder punt 3.2.1 uiteengesit. Hierdie kriteria geld ook om vas te stel of 'n psigologiese eienskap deel uitmaak van bestuurstalente al dan nie en sal dus nie hier herhaal word nie.

In die literatuuroorsig oor die psigologiese eienskappe van bestuurders wat in 4.4 volg, sal probeer word om 'n opgaaf van die psigologiese eienskappe wat deur verskillende navorsers in verband gebring is met bestuursukses, so volledig moontlik te verstrek. Dit spreek vanself dat dit weens sekere praktiese oorweginge, onmoontlik sal wees om al hierdie eienskappe en ook ander wat van belang mag wees, in 'n enkele studie te bestudeer. Daar sal dus vooraf riglyne verskaf moet word om aan te dui watter eienskappe uitgesonder gaan word vir verdere ondersoek. Ghiselli (1971, 31-32) verstrek in die verband nuttige riglyne wat tesame met ander riglyne gebruik kan word.

1. Die algemener eienskappe, eerder as spesifieke eienskappe, sal nagegaan word. Deur die aandag te bepaal by die algemener eienskappe, sal inligting verkry word wat die navorser beter in staat sal stel om veralgemenings met 'n groter omvang te maak. Sulke veralgemenings behoort addisionele lig te werp op die aard van bestuurstant. Breë veralgemenings behoort meer insig te verskaf oor ander probleme by bestuurders soos hulle opleiding en motivering. Gevolglik sal eienskappe soos syfervaardigheid, byvoorbeeld nie ondersoek word nie, alhoewel dit 'n rol mag speel in bestuursukses, want bestuurders werk dikwels met syfers en kwantitatiewe konsepte.

2. Eienskappe sal so geselekteer word dat 'n groot spektrum menslike eienskappe ondersoek word. 'n Onderzoek behoort nie beperk te word tot 'n spesifieke area nie. Daar moet liever gekyk word na verskillende aspekte van vermoëns, van persoonlikheid en van motivering. Op grond hiervan sal ons in staat gestel word om meer insig te verkry van die spektrum van bestuurstant en -eienskappe, alhoewel sekere detail verlore mag gaan.

3. Al word al die irrelevante eienskappe geëlimineer op grond van die kriteria weergegee in 3.2.1 en 'n verdere seleksie van eienskappe op grond van die riglyne wat hierbo verstrekk is, maak bly daar nog soveel oor, inderwaarheid nog te veel, om in 'n enkele ondersoek na te vors. 'n Verdere afbakening is dus nodig. Hierdie afbakening kan gemaak word deurdat die navorser op grond van eie oordeel sekere eienskappe uitsonder vir ondersoek, soos wat Ghiselli (1963b en 1971) gedoen het. 'n Ander alternatief is dat die navorser hom kan laat lei deur die beskikbare tegnieke om die eienskappe na te vors.

Faktore soos watter tegnieke beskikbaar is, watter eienskap of eienskappe met die tegniek gemeet word, die geldigheid en betroubaarheid van die tegnieke, toepassingstydskeduur, ensovoorts, kan dus ook aanduidings verskaf ten opsigte van watter eienskappe afgesonder kan word vir verdere navorsing. Laasgenoemde alter-

natief word in die onderhawige studie geïmplimenteer. Daar sal op 'n latere stadium vollediger hierop ingegaan word.

4.4 PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN DIE BESTUURDER

In hoofstuk drie is verwys na die indeling van die universele eienskappe van bestuurders in verskillende kategorieë soos voorgestel deur Sands (1963, 39-47) en Mandell (in Doohar en Marting 1957, 233), en die kategorieë wat betrekking het op biografiese inligting is bespreek. Die oorblywende kategorieë omvat attribute wat, op grond van die definisie van psigologiese eienskappe, betrekking het op die universele psigologiese eienskappe van bestuurders. Die kategorieë is intellektuele kapasiteite en sosiale sensitiwiteite (Sands) en intellektuele en geestelike kwaliteite en persónlikheidseienskappe (Mandell). Die literatuuroorsig oor die psigologiese eienskappe van bestuurders wat volg, sal nie gedoen word aan die hand van 'n indeling op grond van die verskillende eienskappe wat in die literatuur gerapporteer is nie, of op grond van die metode waarvolgens inligting versamel is nie (statistiese of kliniese benadering). Laasgenoemde metode kan nie gebruik word nie, eerstens omdat navorsingsverslae nie altyd blyke verskaf van watter besondere benaderingswyse gebruik is nie, en tweedens omdat daar op grond van die gestelde kriteria vir omlýning van bestuursrelevante eienskappe, ook ingegaan sal word op die psigologiese eienskappe wat deur kenners, sonder empiriese fundering, aan suksesvolle bestuurders toegeskryf word.

Die literatuurstudie oor bestuursrelevante psigologiese eienskappe van bestuurders sal soos volg aangebied word: eerstens sal die werk van Ghiselli en sy medewerkers by die Universiteit van California gerapporteer word, daarna sal empiriese studies van verskillende outeurs in chronologiese volgorde gerapporteer word, vervolgens sal die gevolgtrekkings waartoe 'n aantal skrywers gekom het op grond van hul literatuurstudies oor die psigologiese eienskappe van bestuurders verhaal word, en laastens sal verwys word na die sienings van 'n paar outoriteite oor die psigologiese eienskappe van bestuurders.

4.4.1 Eienskappe geïdentifiseer deur Ghiselli en medewerkers by die Universiteit van California

4.4.1.1 Porter en Ghiselli (1957) vergelyk die selfpersepsie van individue in topbestuursposisies met dié van persone op middelbestuursvlak. Selfpersepsie verwys na die persoonlikheidseienskappe wat die individu glo dat hy oor beskik. Die proefpersoongroep het bestaan uit honderd topbestuurders (presidente, vise-presidente en hoofde van groot afdelings) en honderd en sewentig middelbestuurders (seksie- en departementshoofde, persone wat nie direk toesig gehou het oor operatiewe personeel nie). Die proefpersone was afkomstig uit 'n groot verskeidenheid organisasies. 'n Psigologiese toets bekend as die Self-Description Inventory (SDI) moes deur al die proefpersone afgelê word. ('n Volledige beskrywing van die toets volg in hoofstuk ses.) Van die vier en sestig items waaruit die toets saamgestel is, differensieer een en twintig tussen die twee groepe proefpersone by die vyfpersentvlak van betekenisvolheid of beter. Op grond van die resultate van hierdie studie beskryf Porter en Ghiselli topbestuurders soos volg: In vergelyking met hoe middelbestuurders hulself sien, sien topbestuurders hulself as aktief, selfvertrouend ("self-reliant") en oor die algemeen as gewillig om op te tree op grond van vertroue in hulself en hul eie vermoëns. Hulle is gewillig om te waag as hulle meen dat hulle oor goeie oorspronklike idees beskik en hulle het die vertroue dat hulle besluite sukses tot gevolg sal hê. Hulle word nie maklik ontmoedig nie en is in staat om van geleenthede wat gebied word, gebruik te maak. Hulle sosiale verhoudings is opreg en reguit ("straightforward") en toon vertroue. Hierdie vertroue kom ook tot uiting in die uitvoering van hulle werk. Hulle glo dat hulle in hul verhouding jeens ander gekultiveerd en verfynd is en dat hulle goed met ander klaar kom sonder om die indruk te laat dat hulle guns probeer wen.

Sorgvuldige beplanning, weldeurdagte optrede en goed gekontroleerde gedrag karakteriseer die selfpersepsie van middelbestuurders. Hulle sien hulself as individue wat selde haastig beslissings

neem waaroor nie vooraf deeglik nagedink is nie. Hulle oorweeg alle moontlike fasette en optredingsmoontlikhede vooraf. Hulle rig hulle optrede volgens die regulasies en omstandighede van die bepaalde sisteem, liever as om voort te gaan op grond van eie idees wat nie vooraf beproef is nie. Dit lyk asof hulle minder geneig is om te waag of om voort te gaan as die resultaat onseker is. Hulle toon ook nie dieselfde tipe vertroue in eie oordeel as topbestuurders nie. Dit kom voor of hulle meer belangstel in die sosiale eienskappe wat belangrik is in die werksituasie, as dié wat van belang is in algemene sosiale situasies. Hulle verskaf aanduidings dat hulle wegstuur van selfgesentreerde gedrag. Hulle wil niks doen wat ongunstige kommentaar sal ontlok nie en probeer om nie hul idees op ander af te dwing nie. Middelbestuurders beskryf hulself as stabiele en betroubare individue wat poog om foute te vermy.

4.4.1.2 In 'n volgende ondersoek poog Ghiselli (1959b) om die ooreenkomste en verskille in psigologiese eienskappe van persone wat betrekking beklee in topbestuur-, middelbestuur- en eerstevlakbestuursposisies asook persone wat lynfunksies verrig, na te gaan. Die volgende bestuursrelevante eienskappe word vir ondersoek afgesonder:

Intelligensie: Volgens Ghiselli rus die uitvoering van baie bestuursfunksies swaar op die individu se oordeelsvermoë. Dit is nie 'n eenvoudige eienskap nie en manifesteer homself op 'n verskeidenheid maniere. Die beste indeks van oordeelsvermoë word moontlik verskaf deur die tegnieke wat intelligensie meet omdat oordeelsvermoë gebruik maak van die meer komplekse, abstrakte en verbale aspekte.

Toesighou vermoë: Selfs by die hoogste bestuursvlak is hierdie funksie belangrik omdat topbestuurders ook die handelinge van ander bestuur en rig.

Inisiatief: Dit het te make met die ontdekking van nuwe benaderingswyses tot probleme en die ontwikkeling van effektiewer handelingsmetodes.

Selfvertroue: Ghiselli beskou dit as 'n baie belangrike bestuurs-eienskap. Dit speel 'n groot rol in die neem van besluite.

Beroepsvlak of beroepsukses: Die eienskap verskaf aanduidings van 'n individu se ambisie en sy strewe na posisies van mag en verantwoordelikheid.

Ghiselli stel dit duidelik dat hierdie vyf eienskappe nie die enigstes is wat 'n rol kan speel in bestuursukses nie, of dat hulle die belangrikstes is nie, maar hy is oortuig daarvan dat hulle 'n groot rol speel en invloed het op bestuursaktiwiteite.

Om hierdie eienskappe te meet, pas Ghiselli die Self-Description Inventory toe op 113 topbestuurders, 176 middelbestuurders, 172 eerstevlakbestuurders en 319 lynwerkers, laasgenoemde van wie die helfte kantoorwerkers en verkooppersoneel was en die helfte industriële werkers. Die proefpersone was afkomstig uit 'n groot verskeidenheid sakeinstellings en industrieë uit verskillende Amerikaanse state. Die gemiddeldes en standaardafwykings van die tellings van elk van die vier groepe op al vyf skale is bereken. Van die dertig verskille in gemiddeldes was slegs ses nie statisties betekenisvol by die eenpersentvlak nie. Ghiselli stel vas dat daar beduidende verskille is tussen top- en middelbestuurders aan die een kant en laerbestuur en lynwerkers aan die ander kant. Die eerste twee groepe behaal hoër tellings op al die skale as die laasgenoemde twee groepe, maar op die inisiatiefskaal is die verskil tussen middel- en laervlakbestuurders nie beduidend nie. Topbestuurders het statisties betekenisvol beter presteer op die toesighouerskaal as middelbestuurders, terwyl 'middelbestuurders weer betekenisvol beter gevaar het op dié skaal as laervlakbestuurders. Op die ander vier skale is dieselfde ordening van tellings vasgestel. Slegs op die intelligensieskaal het top- en middelbestuurders min of meer dieselfde tellings behaal. Die topbestuurders was dus superieur met betrekking tot toesighouersvermoë, inisiatief, selfvertroue en beroepsvlak. Laervlakbestuur en lynwerkers se gemiddelde tellings het in die algemeen merkbare ooreenkomste getoon.

Ghiselli kom tot die gevolgtrekking dat topbestuurders superieur is in vergelyking met bestuurders op ander vlakke en lynwerkers ten opsigte van eienskappe soos individualiteit en selfvertroue. Hulle is beter in staat om die aktiwiteite van ander te beheer en te rig, om nuwe idees te ontwikkel, om nuwe benaderings tot probleme in te sien, hulle beskik oor die selfvertroue wat nodig is om belangrike besluite te neem en om die ambisie en dryfkrag te manifesteer wat dit vir hulle moontlik maak om hulle hoëvlakposte te bereik. Dit impliseer nie dat middelbestuurders nie oor hierdie eienskappe beskik nie; dit impliseer slegs dat hulle in 'n mindere mate oor hierdie eienskappe beskik.

4.4.1.3 Na aanleiding van die bevindinge in 'n ondersoek (Ghiselli 1959b) wat hierbo beskryf is, en waarin sekere bestuursrelevante psigologiese eienskappe geïdentifiseer is, onderneem Ghiselli (1963a) 'n verdere ondersoek. Die hipoteses wat ondersoek is, was dat indien die eienskappe (dit wil sê dié geïdentifiseer in die vorige ondersoek) 'n belangrike rol speel in bestuursaktiwiteite, dan moet tellings behaal op toetse wat die eienskappe meet positief verband hou met prestasie in bestuurswerk. Tweedens as die geïdentifiseerde eienskappe bestuurseienskappe is, moet die geldigheid van die toetse die hoogste wees by die hoogste bestuursposte en laagste by die laagste bestuursposte en behoort die toetse 'n bietjie of geen geldigheid te toon by lynposte nie. Die doel van die ondersoek was dus om die verband tussen die geldigheid van metings van intelligensie, toesighou vermoë, inisiatief, selfvertroue en waargenome beroepsvlak, met die beroepsvlak van verskillende poste na te gaan.

Die vyf eienskappe is weer ondersoek met behulp van die SDI. Die proefpersone het bestaan uit werkers uit elf verskillende werksoorte en is geklassifiseer as top-, middel of eerstevlakbestuurders en lynwerkers. Ghiselli stel vas dat die gemiddeldes van tellings op elkeen van die vyf skale positief verband hou met beroepsvlak en dat daar 'n progressiewe vermeerdering in gemiddelde tellings op al die skale is met lynwerkers wat die laagste tellings behaal het en topbestuurders die hoogste. Daar word ook vasgestel

dat die geldigheidskoëffisiënte van al vyf skale positief verband hou met beroepsvlak. In die algemeen was geldigheidskoëffisiënte die hoogste vir topbestuursposte, minder vir middelbestuursposte en klein vir laerbestuursposte en lynwerkers.

Hierdie ondersoek toon dus aan dat hoe hoër die bestuurspos is wat 'n individu beklee, hoe beter is die individu geneig om te presteer in toetse wat intelligensie, toesighou vermoë, inisiatief, selfvertroue, en waargenome beroepsvlak meet. Verder, hoe hoër die bestuursposisie, hoe groter die verband tussen hierdie vyf eienskappe en beoordelings van sukses as bestuurder. Dit lyk op grond hiervan asof hierdie eienskappe al hoe belangriker word namate individue hoër bestuursposte bereik.

4.4.1.4 In 1963 lewer Ghiselli die Walter van Dyke Bingham-gedenklesing en gee in sy referaat (Ghiselli 1963b) 'n samevatting van die werk van die span navorsers by die Universiteit van California en verskaf ook verdere inligting oor die psigologiese eienskappe van bestuurders.

Oor die geïdentifiseerde psigologiese eienskappe van bestuurders maak Ghiselli (1963b, 635) die volgende opmerking:

"... I have come to the conclusion that important to managerial success are the traits of intelligence, supervisory ability, initiative, self-assurance, and perceived occupational level".

Ghiselli (1963b, 637) kom tot die volgende gevolgtrekking oor die verband tussen intelligensie en bestuursukses:

"We have seen that the evidence indicates intelligence to be an important factor in managerial success, and therefore it is one of the facets of managerial talent. Individuals of higher and higher intelligence have greater and greater chances of being successful managers. This relationship holds until a very high level of intelligence is reached, and then there appears to be a brief trend in the opposite direction. Individuals who fall among the top two or 3% of the population in intelligence are somewhat less likely to be

successful managers than those immediately below them. It is possible that those individuals at the very extreme high levels of capacity to deal with abstract ideas and concepts do not find in managerial activities the intellectual challenge they need."

Oor die verband tussen toesighou vermoë en bestuursukses sê Ghiselli (1963b, 638) dat van die vyf bestuurseienskappe, toesighou vermoë die belangrikste is:

"... and on the average the higher and higher an individual makes his way in the organizational hierarchy the more qualified is he likely to be as a supervisor, and the more important this ability is to his success as a manager".

By die boonste twee bestuursvlakke bestaan daar, volgens Ghiselli, 'n positiewe verbandskap tussen inisiatief en werkprestasie. Hoe groter die individu se kapasiteit vir inisiatief hoe beter sy kanse om as 'n suksesvolle bestuurder beoordeel te word. Net soos by die ander bestuurseienskappe stel Ghiselli vas dat daar ook in die manifestasie van selfvertroue, 'n toename is namate 'n persoon van laer na hoër bestuursvlakke beweeg. Topbestuurders word gekenmerk deur die uitstaande vertroue in hulself. Ghiselli meen egter dat selfvertroue net soos inisiatief nie so 'n belangrike bestuurseienskap as intelligensie, toesighou vermoë en waargenome beroepsvlak is nie.

Ten opsigte van waargenome beroepsvlak som Ghiselli (1963b, 640) sy bevindings soos volg op:

"At the upper two levels of management the relationship between perceived occupational level and job success is positive, and in general at the lower level of management and with line workers it is negative."

Op grond van die resultate van die ondersoeke van die navorsers by die Universiteit van California kom Ghiselli tot die gevolgtrekking dat individualiteit en 'n behoefte aan selfaktualisering deur middel van kreatiewe aktiwiteit, bestuursukses ten grond-

slag lê. Ghiselli is oortuig daarvan dat selfaktualisering en outonomie vir bestuurders universeel belangriker is as prestige, sosiale tevredenheid en **sekuriteit**.

4.4.1.5 Ghiselli (1968) ondersoek met behulp van sy Self-Description Inventory 'n aantal motiverende faktore - die behoefte aan werksekuriteit, aan hoë finansiële vergoeding, aan mag oor ander en aan selfaktualisering - in 'n studie waarin daar onder meer van 400 middelbestuurders as proefpersone gebruik gemaak is. Die suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders in hierdie groep is met mekaar vergelyk ten opsigte van bogenoemde faktore.

Ghiselli bevind dat die behoefte aan werksekuriteit ($r = -,343$, $p < ,01$) en hoë finansiële vergoeding ($r = -,208$, $p < ,01$) negatief verband hou met sukses in middelbestuursposisies. Die behoefte aan mag oor mense hou bykans geen verband met sukses in middelbestuursposisies nie ($r = ,081$, $p > ,05$). Daar blyk 'n positiewe verband te wees tussen die meting van die behoefte aan selfaktualisering en sukses ($r = ,204$, $p < ,01$). Alhoewel van die bogenoemde korrelasiekoëffisiënte statisties betekenisvol is, is hulle redelik laag en moet Ghiselli se gevolgtrekkings wat op hierdie bevindinge gebaseer is, met omsigtigheid benader word.

4.4.1.6 In 'n boek getiteld Explorations in Managerial Talent verstrek Ghiselli (1971) 'n volledige verslag oor sy navorsing oor twintig jaar na dié eienskappe en vermoëns van bestuurders wat 'n rol speel in bestuursukses. Die navorsing gerapporteer in die boek het voortgevloei uit dié wat Ghiselli in sy Walter van Dyke Bingham-gedenklesing (Ghiselli 1963b) meegedeel het en is 'n verdere uitbreiding daarvan. In sy boek verstrek Ghiselli verdere inligting oor die vyf eienskappe van bestuurders wat in vorige ondersoeke bestudeer is (Porter en Ghiselli (1957); Ghiselli 1959b, 1963a en 1963b). Sommige van die eienskapsbenaminge is in hierdie boek verander op grond van nuwe inligting en denke daaroor. Ghiselli verstrek ook besonderhede oor agt ander bestuurseienskappe wat hy ook ondersoek het met

behulp van die SDI. Alhoewel Ghiselli nêrens so sê nie, blyk dit uit sy geskrif dat hy gebruik gemaak het van inligting soos verkry uit studies soos dié van Porter (1966), Haire, Ghiselli en Porter (1966), Porter en Lawler (1968) en Ghiselli en Johnson (1970).

'n Samevatting van Ghiselli (1971) se ondersoek en van sy belangrikste bevindinge oor bestuursrelevante eienskappe word vervolgens verstrek.

Die proefpersoongroep was saamgestel uit 306 middelbestuurders afkomstig uit 90 organisasies. Hierdie bestuurders was, soos te verwagte is, nie 'n verteenwoordigende monster van Amerikaanse bestuurders nie, maar volgens Ghiselli was daar genoegsame variasie in beide die bestuurders en die organisasies wat hulle verteenwoordig het, om veralgemening van die verkreë resultate moontlik te maak. Elkeen van die bestuurders is deur 'n ander bestuurder op 'n hoër bestuursvlak, beoordeel ten opsigte van werksprestasie. Op grond van die beoordelings is die 306 bestuurders in twee groepe verdeel, naamlik suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders. Die bestuurders is vergelyk met 'n groep lyntoesighouers ($N = 111$) en 'n groep lynwerkers ($N = 238$). Soos die bestuurders was laasgenoemde twee groepe afkomstig van 'n verskeidenheid organisasies. Hierdie drie groepe is met mekaar vergelyk met betrekking tot dertien psigologiese eienskappe, onderverdeel in drie kategorieë, naamlik:

Vermoëns:

1. Toesighouvermoë
2. Intelligensie
3. Inisiatief

Persoonlikheidseienskappe:

4. Selfvertroue
5. Beslistheid
6. Manlikheid-Vroulikheid
7. Volwassenheid
8. Werkklasverwantskap

Motiverings:

9. Behoefte aan beroepsprestasie of beroepsukses
10. Behoefte aan selfaktualisering
11. Behoefte aan mag oor ander
12. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding
13. Behoefte aan werksekuriteit

Die korrelasiekoëffisiënt tussen werksukses en die tellings van bestuurders, toesighouers en werkers op die verskillende skale van die SDI word in tabel 2 verstrek.

TABEL 2

KORRELASIEKOËFFISIËNT TUSSEN WERKSUKSES EN TELLINGS VAN BESTUURDERS, TOESIGHOUERS EN WERKERS OP DIE VERSKILLEND SKALE VAN DIE SELF-DESCRIPTION INVENTORY (SDI) (GHISELLI 1971, 150)

Skale van die SDI	Bestuurders (r)	Toesighouers (r)	Werkers (r)
Toesighouervermoë	,46	,34	,10
Intelligensie	,27	,06	,03
Inisiatief	,15	-,07	,02
Selfvertroue	,19	,18	-,03
Beslistheid	,22	,15	,05
Manlikheid-Vroulikheid	-,05	-,07	-,09
Volwassenheid	-,03	,13	,02
Werkklasverwantskap	-,17	,07	-,03
Behoefte aan beroepsukses	,34	,08	,01
Behoefte aan selfaktualisering	,26	-,03	,05
Behoefte aan mag oor ander	,03	,12	-,16
Behoefte aan hoë finansiële vergoeding	-,18	-,05	-,10
Behoefte aan werksekuriteit	-,30	-,05	-,11

Die bevindings oor die drie psigologiese eienskappe geklassifiseer as vermoëns - toesighouervermoë, intelligensie en inisiatief - stem ooreen met resultate van vorige ondersoeke. Bestuurders is in hierdie ondersoek ook superieur in al drie vermoëns, terwyl

toesighouers ook met betrekking tot hierdie vermoëns beter toegerus is as werkers, alhoewel die verskille tussen laasgenoemde twee groepe wat intelligensie en inisiatief betref so klein is dat dit nie beduidend is nie. Al drie eienskappe, het, volgens Ghiselli, 'n positiewe verband met bestuursukses. Ghiselli (1971, 53-54) kom tot die gevolgtrekking dat toesighouervermoë en intelligensie beduidende belangrike aspekte is van bestuurstalent. Toesighouervermoë blyk 'n effe belangriker rol te speel in hierdie opsig as intelligensie. Inisiatief kan beskou word as 'n minder belangrike aspek van bestuurstalent. Dit is 'n bepalende faktor in bestuursukses, maar nie so belangrik as toesighouervermoë en intelligensie nie.

Twee van die vyf persoonlikheidseienskappe wat ondersoek is, manlikheid-vroulikheid en volwassenheid, blyk niks met bestuursukses te make te hê nie omdat die verkreë statistiese gegewens daarvan nie voldoen aan die vereistes wat Ghiselli neergelê het vir eienskappe om geklassifiseer te word as bestuursrelevante eienskappe nie. Ghiselli bevind verder dat bestuurders beter vaar as die twee ander eksperimentele groepe op die skale wat selfvertroue en beslistheid meet. Uit die gegewens, soos in tabel 2 weergegee, blyk dit dat dié verskille tussen die bestuursgroep en die toesighouergroep klein is. Ghiselli is egter van mening dat beide belangrike bestuursrelevante eienskappe is. Die siening is gegrond op die beter gemiddelde prestasie van die bestuurdersgroep in vergelyking met die ander groepe op die skale. Op die selfvertroueskaal is die gemiddelde punte van die groepe soos volg: bestuurders 28,3, toesighouers 25,11, werkers 24,41 en met betrekking tot beslistheid is die gemiddelde punte 22,23, 18,67 en 18,60 onderskeidelik.

Bestuurders verskil van beide toesighouers en werkers ten opsigte van werkklasverwantskap (in vorige geskrifte is hierdie eienskap waargenome beroepsvlak genoem) maar die verskille is nie groot nie. Hierdie eienskap blyk 'n negatiewe verband met bestuurstalent te toon - 'n lae graad daarvan is belangriker as 'n hoë graad daarvan. Drie van die vyf persoonlikheidseienskappe hou

dus verband met bestuursukses, hierdie verwantskap is positief vir selfvertroue en beslistheid en negatief vir werkklasverwantskap. In al drie gevalle is hierdie verwantskap byna dieselfde en kan as laag beskryf word, met ander woorde selfvertroue, beslistheid en 'n gebrek aan werkklasverwantskap is bestuursrelevante eienskappe en speel 'n rol in die sukses wat bestuurders van hul werk maak, maar dit kan as sekondêre eienskappe in hierdie opsigte beskou word (Ghiselli 1971, 75-76).

Van die vyf behoeftes blyk slegs die behoefte aan mag oor ander, nie 'n verband met bestuurstalent te toon nie. Indien dit 'n rol speel in bestuurstalent, is dit 'n onbeduidende rol. Dit blyk dus dat suksesvolle bestuurders in die algemeen nie gekenmerk word deur 'n behoefte aan outoriteit nie. Die behoefte aan hoë finansiële vergoeding het 'n verband met bestuurstalent, maar hierdie verband is baie klein en is negatief. Dit kom dus voor asof 'n gebrek aan 'n behoefte aan hoë finansiële vergoeding 'n rol speel in bestuursukses. Suksesvolle bestuurders blyk dus in die algemeen nie gedryf te word deur 'n behoefte aan hoë geldelike vergoeding nie.

Die behoefte aan werksekuriteit blyk 'n belangriker rol te speel in bestuursukses as die behoefte aan hoë finansiële vergoeding, maar ook op 'n negatiewe manier. Dit is die bestuurder wat minder talente toon, wat 'n behoefte het aan werksekuriteit. Die talentvoller bestuurder toon in die algemeen 'n bereidwilligheid om risiko's te aanvaar in sy werk, moontlik omdat hy vertroue in homself en sy vermoëns het. Hierdie bevindinge van Ghiselli stem dus ooreen met dié van 'n vorige ondersoek, (Ghiselli (1968)).

Die laaste twee behoeftes, die aan beroepsprestasie en selfaktualisering speel beide 'n belangrike rol in bestuurstalent. Dit lyk asof hierdie twee behoeftes verwant is, omdat die individu wat 'n hoë pos beklee, meer in staat is om te doen wat hy wil en om die stappe te doen wat hy glo noodsaaklik en belangrik is. Die feit dat die behoefte aan hoë finansiële vergoeding slegs 'n geringe rol speel in bestuurstalent en dat die behoefte aan

mag oor ander min met bestuurstalente te make het, verleen steun aan die vermoede dat die bestuurder wat streef na 'n hoë bestuurspos dit nie doen op grond van materiële of selfsugtige behoeftes nie. Hierdie strewe moet gesien word as 'n deel van 'n algemener behoefte tot selfekspresie en om besig te wees met kreatiewe aktiwiteit (Ghiselli 1971, 93-94).

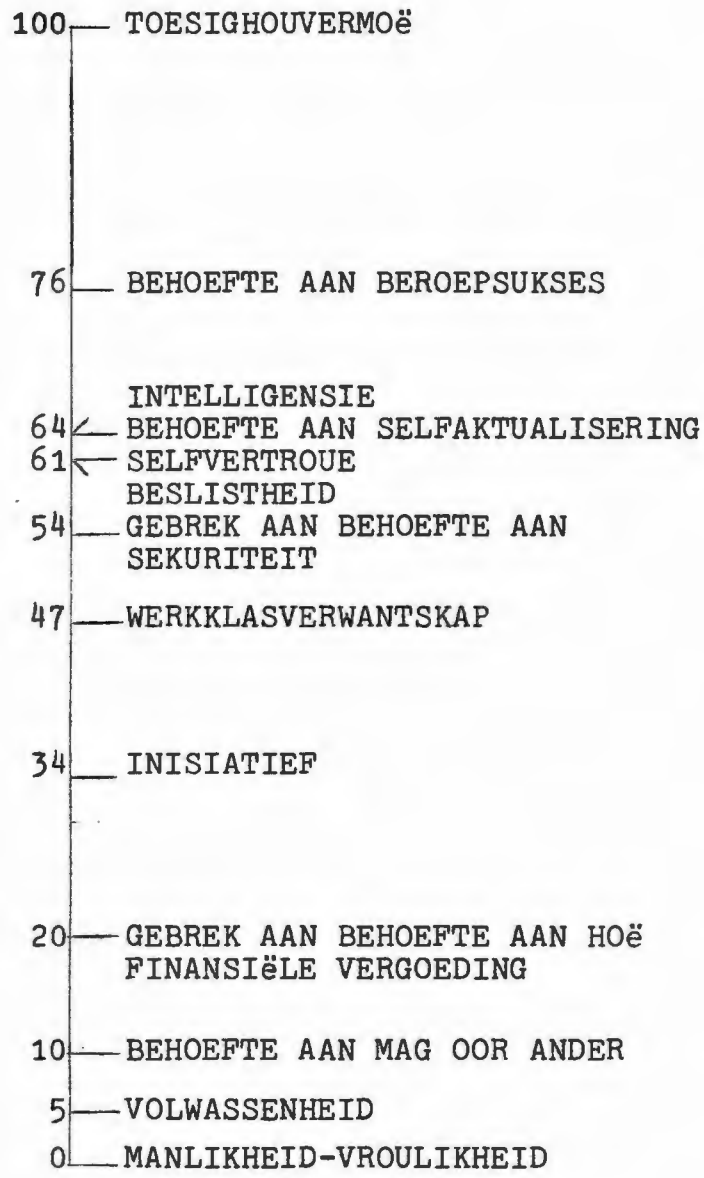
Wat is nou die relatiewe bydrae van al die psigologiese eienskappe van bestuurders wat hierbo bespreek is tot bestuursukses?

Ghiselli (1971, 165) stel dit skematies soos volg voor (verwys figuur 3).

Figuur 3 toon duidelik dat toesighou vermoë 'n unieke posisie in bestuursukses beklee, dit is die eienskap wat die belangrikste rol speel. Hierna volg 'n groep van vyf eienskappe, die behoefte aan beroepsprestasie of -sukses, intelligensie, behoefte aan selfaktualisering, selfvertroue en beslistheid. Hierdie groep eienskappe is omtrent ewe belangrik en speel blykbaar 'n belangrike rol in bestuurstalente. Die eienskappe, gebrek aan behoefte aan sekuriteit, gebrek aan behoefte aan werkklasverwantskap en inisiatief verskyn laer af op die skaal en daar bestaan groot verskille tussen hierdie drie eienskappe. Laasgenoemde kan as eienskappe beskou word wat 'n minder belangrike rol speel in bestuursukses. Daar is 'n groot gaping tussen inisiatief en die oorblywende eienskappe. Moontlik speel die gebrek aan behoefte aan hoë finansiële vergoeding 'n klein rol in bestuursukses, maar dit blyk dat die behoefte aan mag, volwassenheid en manlikheid-vroulikheid, nie bestuursukses beïnvloed nie (Ghiselli 1971, 97-119 en 103-109).

4.4.1.7 In 'n artikel getiteld Individuality as a factor in the success of management personnel doen Ghiselli (1960) verslag oor 'n ondersoek waarin 63 middelbestuurders verbonde aan die Italiaanse Staatsdiens deur kollegas op agtien eienskappe beoordeel is wat verband hou met werksprestasie. Elke proefpersoon is ook deur 'n kollega beoordeel ten opsigte van algemene werksukses. Interkorrelasies tussen die proefpersone is bereken en in groepe ontleed ("cluster analysed"). Tellings vir elke individu is

BAIE BELANGRIK IN
BESTUURSTALENT



SPEEL GEEN ROL IN
BESTUURSTALENT

FIGUUR 3: DIE RELATIEWE BELANGRIKHEID VAN DIE DERTIEN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE SOOS GEMEET MET BEHULP VAN DIE SDI (GHISELLI 1971, 165)

toegeken op grond van die graad waartoe sy spesifieke eienskappatroon verskil het van dië van die proefpersone in enige van die groepe ("clusters"). 'n Korrelasie van $-0,541$ tussen metings van individualiteit en werksukses is vasgestel. Hieruit blyk dat individue wat deur kollegas beskou word as persone wat gedragspatrone openbaar wat dieselfde is as patrone karakteristiek van

'n groep ("cluster"), as swak administrateurs beskou word. Individue wat beskou word dat hulle eienskappatrone manifesteer wat idiosinkraties is, word as superieure administrateurs beskou. Ghiselli verskaf verskeie moontlike verklarings waarom die individualis beskou word as 'n beter bestuurder, onder meer dat 'n individualis oor meer selfvertroue mag beskik en 'n groter kapasiteit vir inisiatief mag hê.

4.4.2 Ander empiriese studies oor die psigologiese eienskappe van bestuurders

4.4.2.1 Besonderhede in verband met Wald en Doty (1954) se studie is reeds in hoofstuk drie verstrek. Met betrekking tot die psigologiese eienskappe bevind Wald en Doty dat die volgende kenmerkend is van die topbestuurder. (Geen statistiese data word deur die outeurs verskaf nie.)

Die suksesvolle bestuurder het besonder superieure intellektuele en analitiese vermoëns, hy is kragtig ("forceful") en intens en soek voortdurend na nuwe werk om te doen en metodes om dit te doen. Hy is ernstig en konsensieus in sy benadering tot sy werk en is bereid om risiko's te loop nadat al die beskikbare feite deeglik oorweeg is. Hy is objektief ten opsigte van sy eie probleme, reguit in sy verhouding met ander mense, en spontaneïteit kenmerk sy interpersoonlike verhoudings. Hy is ambisieus en toon 'n besondere vermoë om sy ambisies te laat identifiseer met dié van sy organisasie (Wald en Doty 1954, 54).

4.4.2.2 Miner en Culver (1955) gebruik die Tomkins-Horn Picture Arrangement Test om die persoonlikheidseienskappe van 'n groep topbestuurders te vergelyk met twee kontrolegroepe wat met betrekking tot beroep, ouderdom, opleiding en intelligensie vergelykbaar was met die topbestuurders. Twee eienskappe wat met bestuurders geassosieer kan word, word geïdentifiseer, naamlik "'n veralgemeende vrees vir siekte" ($X^2 = 5,44$, $p < ,05$) en "'n neiging om in problemsituasies te reageer met 'n graad van hulpeloosheid en 'n behoefte om van ander afhanklik te wees vir 'n oplossing" ($X^2 = 4,42$, $p < ,05$).

4.4.2.3 Randle (1956): In hierdie studie, waarvan meer besonderhede in hoofstuk drie uiteengesit is, identifiseer Randle agt karakteristieke wat bestuurders, as bevorderbaar beoordeel, van bestuurders wat as ontoereikend beoordeel is, onderskei, naamlik: (die persentasie in hakies aangegee, dui aan hoe bevorderbare en nie-bevorderbare topbestuurders ten opsigte van hierdie eienskappe verskil)

Dryfkrag - werk met energie, word nie maklik ontmoedig nie, basiese behoefte om werk af te handel (55% teenoor 22%).

Intellektuele vermoëns - vermoë om probleme op te los, om aan te pas by nuwe situasies, om te analiseer en te beoordeel (58% teenoor 27%).

Leierskap - ontvang van lojaliteit en samewerking van ander, bestuur en motiveer ander tot maksimum effektiwiteit (46% teenoor 5%).

Administratiewe vermoë - organiseer eie werk en dié van ander, deleger, volg op, kontroleer (55% teenoor 11%).

Inisiatief - 'n "self starter", sien nuwe geleenthede in en tree doeltreffend op (46% teenoor 14%).

Motivering - het goedbeplande doelwitte, gewillig om verantwoordelikhede te aanvaar, realistiese doelwitte (88% teenoor 14%).

Kreatiwiteit - Oorspronklike idees, 'n ondersoekende gees, nuwe benaderings tot probleme (34% teenoor 8%).

Randle se bevindings toon aan dat die prominensie van hierdie eienskappe afneem van hoër na laer bestuursvlakke.

Die bevinding betreffende motivering blyk van groot belang te wees. Dit lyk asof hierdie eienskap 'n besondere rol speel in bestuurseffektiwiteit. Randle (1956, 130) verklaar dit so:

"Perhaps the reason is that the chief executive must have well-planned goals toward which he strives. He must set the course and serve as an example for all the others in the management structure."

Drie ander eienskappe onderskei bevorderbare van ontoereikende topbestuurders, terwyl daar nie ten opsigte van hierdie eienskappe beduidende verskille is tussen bevorderbare en ontoereikende bestuurders op die middel- en laer bestuursvlakke nie.

Die eienskappe is:

Kwaliteit - akkuraatheid en deeglikheid (40% bevorderbare bestuurders teenoor 11% ontoereikende bestuurders).

Begaafdheid ("Accomplishment") - effektiewe gebruikmaking van tyd, hoeveelheid werk geproduseer (39% teenoor 1%).

Betroubaarheid - voldoen aan gestelde eise, gee gehoor aan instruksies en beleid (63% teenoor 24%).

Hierdie studie van Randle het 'n besondere bydrae gelewer tot die kennis van die psigologiese eienskappe van die suksesvolle bestuurder. Verskeie ander navorsers gebruik in hul studies Randle se bevindings as uitgangspunt en toon besondere waardering vir sy werk, byvoorbeeld Lipsett en Gebhart (in Schultz 1970, 76-78), Mason (1962, 43) en Packard (1962, 148).

4.4.2.4 In 'n ondersoek na redes waarom bestuurders nie die mas opkom nie, bevind Gaudet en Carli (1957) dat persoonlikheidsfaktore die belangrikste is in die veroorsaking van mislukking. Faktore wat hier veral 'n rol gespeel het, is:

- | | |
|----------------|-------------------------------------|
| 'n onvermoë om | 1. verantwoordelikheid te delegeer, |
| | 2. te analiseer en te evalueer, |
| | 3. mense te beoordeel en |
| | 4. met ander saam te werk. |

Geen statistiese besonderhede aangaande die bevindinge word verstrek nie.

4.4.2.5 Mahoney, Jerdee en Nash (1960) gebruik 'n hele aantal psigologiese tegnieke in 'n ondersoek waarin die eienskappe van 460 bestuurders, op al drie die bestuursvlakke, en afkomstig uit dertien verskillende organisasies, met mekaar vergelyk word. Die suksesvolle en nie-suksesvolle bestuurders het ten opsigte van 'n hele aantal eienskappe van mekaar verskil op die 10%-beduidendheidsvlak. Die outeurs sê op grond van die verkreeë resultate die volgende oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders: Die effektiwewer bestuurder is enigszins meer intelligent as die minder effektiwewer bestuurder, sy beroepsbelangstellings stem ooreen met dié van verkoopsbestuurders, aankoopagente en presidente van vervaardigingsmaatskappye. Hy neig om meer aggressief, oorredend en selfvertrouend te wees.

4.4.2.6 Miner (1960) pas die Kuder Preference Record toe op 464 bestuurders in 'n poging om die universele eienskappe van die groep te identifiseer en om te bepaal hoe goed hierdie instrument werkprestasie kan voorspel. Redelik hoë gemiddelde tellings is vasgestel op die rekenkundige, wetenskaplike, oorredende en literêre skale en laer gemiddelde tellings op die buitenshuise, meganiese en klerklike skale. 'n Spesiale toesighoudende skaal het die hoogste en konstantste korrelasie met sukses getoon ($r = ,14$, $p < ,01$ en $r = ,24$, $p < ,01$). Verdere analise toon aan dat bestuurders belas met navorsing en dié wat in wetenskaplike aangeleenthede belang stel, neig om toesighoudende werk te verwerp en dat hulle minder suksesvolle bestuurders is.

4.4.2.7 Schiller (1961) ondersoek die verband tussen leierskapsgedrag en die ego-sterkte van vier groepe, naamlik topbestuurders, twee kategorieë middelbestuurders en 'n nie-bestuurdersgroep. Ego-sterkte word deur Schiller (1961, 75) gedefinieer as:

" ... that process which facilitates the analysis and integration of impinging stimuli (i.e., environmental as well as those attributed to internal dynamic processes".

Schiller bevind dat ego-sterkte 'n rol speel in bestuursgedrag ($D_{.05} = ,32, p < ,05$). Uit hierdie ondersoek blyk dat individuele verskille tussen persone op die verskillende bestuursvlakke in 'n mate afhanklik mag wees van die omvang van die balans tussen interne en omgewingsfaktore, wat die samestelling van 'n graad van ego-sterkte vorm.

4.4.2.8 Huttner, Levy, Rosen en Stopol (1959) onderwerp in hul ondersoek een en twintig hipoteses met betrekking tot bestuurs-eienskappe wat Rosen voorheen gepubliseer het, aan 'n sistematiese studie. Deur middel van 'n analise van die kwantifiseerbare data verifieer hulle twintig van hierdie hipoteses. Die geverifieerde hipoteses het betrekking op drie tipes psigologiese eienskappe. Die eienskappe, en Huttner, Levy, Rosen en Stopol se bevindinge in verband daarmee, is die volgende:

Verstandelike vermoëns: Die tipiese bestuurder, in die proefpersoongroep van 250 bestuurders (die outeurs dui nêrens die bestuursvlak aan nie), behaal tellings tussen die 95ste en 97ste persentiel op 'n toets van verstandelike vermoëns. Die outeurs kom tot die slotsom dat bestuurders nie alleen besonder intelligent is nie maar dat hulle ook sterk neig tot die praktiese eerder as die teoretiese en in hulle denke neig om konkreet eerder as abstrak te wees. (Geen statistiese besonderhede word verskaf nie.)

Geestesgesondheid: Die tipiese bestuurder is beter aangepas as ander "tipiese Amerikaners". Elke skaal van die Minnesota Multiphasic Personality Inventory (M.M.P.I.) verskaf 'n gemiddelde telling wat 'n aanduiding is van goeie geestesgesondheid, en die gemiddelde profiel dui op goeie geestesgesondheid. Beide M.M.P.I.-en Bernreutertellings dui op bestuurders se sterk selfkontrole, hulle algemene neiging om aggressie te inhibeer en om taktvol te wees. Daar is ook sterk bewyse van defensiwiteit geïdentifiseer. Tellings behaal op die Bernreuter toon aan dat hulle oor baie selfvertroue beskik. Twee M.M.P.I.-skale dui aan dat die bestuurder 'n relatiewe gebrek aan insig in homself en sy motiverings openbaar, wat die vermoede steun dat die tipiese bestuur-

der oor 'n sterk en effektiewe super-ego beskik. Bevindings oor die selfvertroue van bestuurders soos bepaal deur middel van die Bernreuter en die relatief lae depressietellings behaal op die M.M.P.I. dui aan dat die bestuurder optimisties en selfversekerd is. Die totale tellings behaal op die M.M.P.I. en Bernreuter dui op 'n hoë frustrasietoleransie. (Geen statistiese besonderhede oor bogenoemde bevindings word verskaf nie.)

Houdings teenoor ander: Die hoë tellings behaal op die dominansie en sosiale afhanklikheidskale van die Bernreuter verifieer die hipotese dat bestuurders oor 'n eienaardige samestelling van afhanklikheid en onafhanklikheid van ander beskik. Onafhanklikheid word onder meer weerspieël deur 'n sterk strewe na status, posisie en outoriteit. Afhanklikheid word getoon deur 'n behoefte aan populariteit, sterk bewyse van ekstroversie en sosiale afhanklikheid.

Na 'n vergelyking van effektiewe en minder effektiewe bestuurders, waar die totale salarisverhoging van elke bestuurder oor 'n vasgestelde periode as kriterium gebruik is, bevind die skrywers dat effektiewe bestuurders neig om intelligenter te wees, minder foute te begaan en oor meer kennis te beskik as minder effektiewe bestuurders. Effektiewe bestuurders beskik ook oor meer dryfkrag en entoesiasme en kan as "daders" beskryf word. Hulle is ook minder angstig, optimistieser en betroubaarder as minder effektiewe bestuurders.

4.4.2.9 In 'n artikel getiteld Predicting success in business bereken Williams en Harrel (1964) korrelasies tussen inkomste en vyftien verskillende veranderlikes. Die proefpersone was 196 sakemanne wat M.B.A.-grade vyftien jaar vantevore verwerf het. Vier korrelasies was statisties beduidend. Slegs een van hierdie veranderlikes kan as 'n psigologiese eienskap beskou word. Die ander eienskappe kan vir die doeleindes van hierdie proefskrif as biografiese eienskappe geklassifiseer word.

Die eienskap wat beduidende verskille getoon het, was manlikheid soos gemeet deur die manlikheid-vroulikheid-skaal van die Strong Vocational Interest Blank ($r = ,19$, $p < ,05$). Hierdie bevindinge is interessant in die lig van Ghiselli se bevindings oor die rol van die eienskap manlikheid-vroulikheid in bestuursukses. Williams en Harrel, bevind in teenstelling met Ghiselli dat manlikheid blykbaar wel 'n rol speel in bestuursukses. Nadat Williams en Harrel hulle proefpersoongroep verander het (eienaarbestuurders is uit die proefpersoongroep gelaat) toon manlikheid nie meer 'n statisties beduidende verband met bestuursukses nie ($r = ,06$, $p > ,05$). Williams en Harrel bied geen verklaring aan vir hierdie verskynsel nie.

4.4.2.10 Die twee ondersoeke van Harrel (1969 en 1970) is reeds gedeeltelik in hoofstuk drie bespreek. Behalwe vir die biografiese vraelys is daar ook in beide ondersoeke 'n hele aantal psigologiese toetse deur die proefpersone afgelê, onder meer Ghiselli se Self-Description Inventory. In sy eerste ondersoek bevind Harrel (1969) dat die hoë verdieners in groot sakeondernemings statisties beduidend van lae verdieners verskil ten opsigte van die volgende eienskappe soos gemeet deur Ghiselli se toets:

Besluitneming (dit wil sê beslistheid) (C.R. = 3,28, $p < ,01$)
 Inisiatief (C.R. = 2,69, $p < ,01$)
 Selfvertroue (C.R. = 2,17, $p < ,05$).

Daar is ook deur die ander toetse 'n aantal statistiese betekenisvolle verskille in sekere eienskappe tussen die twee groepe proefpersone vasgestel. In die bespreking van die resultate beskryf Harrel hoë verdieners as "ascendent" en sosiaal onbeskroom. Hulle neem hulleself waar as gereed om besluite te neem op dieselfde manier as wat topbestuurders van groot ondernemings hulself ten opsigte hiervan waarneem. Hoë verdieners beskik oor meer energie en entoesiasme as lae verdieners.

In sy tweede ondersoek bevind Harrel (1970) dat daar statisties beduidende verskille tussen hoë en lae verdieners in klein sake-

ondernemings ten opsigte van sekere psigologiese eienskappe is. Nie een van die vier skale van Ghiselli se toets wat in die ondersoek gebruik is, toon egter statisties beduidende verskille aan nie. Harrel beskryf ook hoë verdieners, op grond van sy resultate, as sosiaal onbeskroomd.

4.4.2.11 In 'n artikel wat gebaseer is op 'n studie waarby meer as 'n honderd bestuurders betrek is, gee Henry (in Schultz 1970, 193-200) 'n beskrywing van die psigologiese eienskappe van suksesvolle bestuurders. 'n Verskeidenheid tegnieke is geïmplementeer om inligting oor die bestuurders te versamel. Henry bevind dat suksesvolle bestuurders die volgende psigologiese eienskappe in gemeen het.

Behoeftes aan prestasie: Suksesvolle bestuurders word gekenmerk deur 'n hoë mate van dryfkrag. Hierdie behoefte is nie gebaseer op selfsugtige oorweginge nie en speel 'n groot rol in bestuursukses omdat die suksesvolle bestuurder genot put uit prestasie.

Mobiliteitsdryfveer: Henry beweer dat alle suksesvolle bestuurders oor 'n sterk mobiliteitsdryfveer beskik. Hulle voel dat dit noodsaaklik is om voortdurend opwaarts te beweeg. Sommige suksesvolle bestuurders bevredig hul behoefte aan mobiliteit deur opgang in hul werk en ander deur sosiale prestige en verhoogde status in hul gemeenskappe of organisasies.

Die outoriteitsgedagte: Die suksesvolle bestuurder besit outoriteit. Hulle sien outoriteit nie as 'n beperkende of destruktiewe mag nie.

Organisasievermoë: Alle suksesvolle bestuurders beskik oor 'n besondere vermoë om ongestruktureerde situasies te kan organiseer.

Beslistheid: Henry beskou beslistheid as 'n belangrike eienskap van die suksesvolle bestuurder. 'n Verlies aan hierdie eienskap (volgens Henry kom dit voor in gevalle waar 'n ernstige persoonlikheidsverandering hom voordoet) het uiters nadelige gevolge vir die bevoegdheid van die bestuurder.

Sterk ego-struktuur: Suksesvolle bestuurders het sterk en goed gedefinieerde self-identiteite.

Aktiwiteit en aggressie:

Die suksesvolle bestuurder is 'n baie aktiewe, strewende en aggressiewe persoon. Hierdie aktiwiteit en aggressie word gekanaliseer in sy werk of in pogings om status en prestige te verhoog.

Ander eienskappe van die suksesvolle bestuurder is 'n vrees vir mislukking, 'n sterk realiteitsoriëntasie, identifikasies met superieure persone en 'n onpersoonlike verhouding met ondergeskiktes, verbreking van emosionele bande met ouerhuis en 'n gesonde balans tussen afhanklikheidsgevoelens en selfstandigheid.

Henry verskaf geen statistiese gegewens om sy sienings te staaf nie, maar meld dat dit later gepubliseer sal word. In die algemeen blyk dit dat Henry se bevindings grootliks ooreenstem met dié van ander navorsers.

4.4.3 Gevolgtrekkings van verskillende outeurs oor die psigologiese eienskappe van bestuurders na literatuurstudies oor dié onderwerp

4.4.3.1 Na 'n redelik omvattende literatuurstudie oor leierskap in organisasies stel Goode (1951) vas dat die volgende kwaliteite suksesvolle leiers in organisasies kenmerk:

1. Die leier is enigsins intelligenter as sy ondergeskiktes.
2. Hy is 'n goed gebalanseerde individu ten opsigte van belangstellings en aanleg en toon belangstelling in, aanleg vir en kennis van 'n groot verskeidenheid dinge.
3. Hy beskik oor ongewone taalkundige aanleg, hy skryf en praat in 'n maklik verstaanbare en oorredende trant.

4. Die leier is geestelik en emosioneel volwasse.
5. Hy beskik oor 'n sterk dryfkrag en motivering wat hom laat streef na prestasie.
6. Hy is ten volle bewus van die belangrikheid van samewerking om take af te handel, en verstaan en beoefen dus die sogenaamde sosiale vaardighede.
7. Die leier maak baie meer van sy administratiewe as van sy tegniese vermoëns gebruik.

4.4.3.2 Mandell (in Doohar en Marting 1957, 228) verwys na 'n studie van Henry wat die T.A.T. gebruik het in 'n ondersoek na die psigologiese eienskappe van bestuurders. Henry bevind dat suksesvolle bestuurders gekenmerk word deur 'n sterk behoefte aan prestasie en sosiale vordering ("social advancement") en dat hulle toegeneë is teenoor hul toesighouers, hulle is beslis, self-geldend en prakties. Na 'n opsomming van verskeie studies oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders maak Mandell (in Doohar en Marting 1957, 238-251) die volgende opmerkings oor hul psigologiese eienskappe:

Dit blyk dat verbale vermoëns, redeneervermoë, abstrakte redeneervermoë en geheue, wat almal aspekte is van 'n individu se intellektuele vermoë, 'n baie belangrike rol speel in bestuursukses. Ook algemene intellektuele vermoë, dit wil sê die vermoë om komplekse dinge aan te leer, te integreer en te analiseer, speel 'n belangrike rol.

'n Ander intellektuele kapasiteit, naamlik oordeel - 'n komplekse samestelling van intelligensie, van kennis, van tegniese feite, van insig in menslike gedrag - is volgens Mandell die belangrikste intellektuele kwaliteit van die bestuurder. Ook fleksibiliteit - 'n samestelling van intellektuele vermoëns en persoonlikheidskaraktersitieke - speel 'n groot rol in bestuursukses. Mandell sonder die volgende persoonlikheidseienskappe uit as van besondere belang in bestuursukses:

selfvertroue en emosionele volwassenheid,
 .. aspirasievlak,
 - die tempo waarteen die bestuurder handel,
 hoë sosiale en etiese norme,
 goeie werksgewoontes,
 moed en beslistheid.

Die slotsom waartoe Mandell kom, stem dus in 'n groot mate ooreen met Ghiselli se bevindings alhoewel Mandell in sy oorsig van studies oor bestuurseienskappe glad nie na Ghiselli se werk verwys het nie.

4.4.3.3 Sands (1963, 39-43) se siening oor bestuurseienskappe toon interessante ooreenkomste met dié van Mandell. Volgens Sands word 'n suksesvolle bestuurder gekenmerk deur 'n leierpersoonlikheid, hy beskik gewoonlik oor 'n goeie sin vir verantwoordelikheid en diensbaarheid teenoor sy organisasie. Hy stel aan homself 'n hoë standaard van werkverrigting ten doel, waarheen hy homself konstant dryf. Hy word ook gekenmerk deur 'n strewe na die doel wat hy visualiseer. Hierdie strewe spruit nie uit selfsugtige doelwitte nie, maar is 'n ambisie in die hoogste vorm - 'n behoefte om te presteer. Hy beskik ook oor moed en deursettingsvermoë. Al hierdie eienskappe gaan in die ware suksesvolle bestuurder gepaard met integriteit.

Sands twyfel nie daaraan dat bestuursukses verband hou met intellektuele vermoëns nie. Die suksesvolle bestuurder word ook gekenmerk deur sosiale sensitiwiteit. Spesiale sosiale vermoëns is volgens Sands deel van sy persoonlikheid.

4.4.3.4 Na 'n omvattende literatuurondersoek, wat Dunette (in Wickert en McFarland 1967) onderneem het ten einde vas te stel hoe effektief verskillende psigologiese tegnieke bestuursukses kan voorspel, maak Dunette onder meer die volgende opmerkings oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders:

1. Dit blyk dat alle navorsers wat die verband tussen intelligensie en bestuursukses ondersoek het, bevind dat dit 'n belangrike eienskap is.

2. Effektiewe bestuurders neig om persoonlikhede te toon wat gekarakteriseer word deur dominansie, selfvertroue, manipulerende sosiabiliteit, hulle stel belang in mag, geld en politieke manipulasie. Verskeie studies toon ook dat hulle dikwels 'n behoefte aan onafhanklikheid toon.

3. Hoërvlakbestuurders is persone wat meer streef na prestasie, outonomie en erkenning as na geld en interessante werk.

4.4.4 Ander sienings oor die psigologiese eienskappe van bestuurders

4.4.4.1 Argyris (1953) het 'n lys saamgestel van die eienskappe wat by suksesvolle bestuurders aangetref word. Argyris se bevindings berus nie op empiriese navorsing nie, maar is die resultaat van jarelange waarneming.

Argyris beskou die suksesvolle bestuurder as 'n persoon wat

- 'n hoë frustrasietoleransie toon
- volle deelname aanmoedig
- homself voortdurend ondersoek
- die reëls van mededinging verstaan
- vyandigheid taktvol laat blyk
- 'n nederlaag met gekontroleerde emosie kan aanvaar
- nie gaan lê na 'n nederlaag nie
- die noodsaaklikheid van beperkings wat opgelê word, insien
- homself met groepe kan identifiseer
- realistiese doelwitte aan homself stel

4.4.4.2 Mason (1962, 43) beweer dat van al die eienskappe wat die suksesvolle bestuurder toegedig word leierskap die een blyk te wees wat die meeste beklemtoon word. Mason haal Tead aan wat leierskap so definieer:

"the activity of influencing people, to co-operate toward some goal which they find desirable".

4.4.4.3 Livingston (1971, 85-87) sonder die volgende drie eienskappe uit as kenmerkend van effektiewe bestuurders:

Die behoefte om te bestuur ("need to manage"): Slegs die individue wat 'n sterk behoefte daaraan het om die prestasie van ander te beïnvloed en wat werklik tevredenheid daaruit put, kan leer om suksesvolle bestuurders te word. Op die oog af lyk dit of hierdie siening van Livingston in verband gebring kan word met Ghiselli se bevindings oor die bestuurseienskap, toesighou vermoë.

Die behoefte aan mag: Livingston merk oor hierdie eienskap op dat psigoloë voorheen geglo het dat die behoefte aan prestasie persone gemotiveer het om na die hoë bestuursposte te streef, maar dat 'n "behoefte aan mag" die werklike motiverende faktor is. Hierdie siening blyk 'n veralgemening te wees wat nie stand hou nie, veral in die lig van Ghiselli (1971) se gerapporteerde bevindings, dat die behoefte aan mag oor ander, nie bestuursukses beïnvloed nie en dat 'n behoefte aan beroepsprestasie 'n belangrike eienskap van die suksesvolle bestuurder is.

Die kapasiteit vir empatie: Livingston beskryf hierdie eienskap as die vermoë om emosionele reaksies wat onvermydelik sal voorkom waar mense saamwerk, te hanteer. Hierdie siening van Livingston stem ooreen met dié van ander skrywers.

Wanneer al die voorafgaande uiteengesette studies oor die psigologiese eienskappe van bestuurders van nader beskou en met mekaar vergelyk word, val 'n aantal interessanthede op waarvan die volgende vir die doeleindes van hierdie studie belangrik blyk te wees.

1. Resultate en sienings van outeurs, wat hul werk oor 'n tydperk van twintig jaar gepubliseer het, is hierbo verstrekk. Dit is opvallend dat daar in die resenter studies soos dié van Ghiselli (1971), Livingston (1971), Henry (in Schultz 1970) en Harrel

(1970 en 1969) steeds grotendeels dieselfde eienskappe uitgesonder word as synde belangrik in bestuursukses as dié wat outeurs, wie se werk in die vroeë vyftiger jare gepubliseer is, uitgesonder het byvoorbeeld Goode (1951), Argyris (1953) en Wald en Doty (1954). Dit blyk dus dat daar oor die afgelope twee dekades 'n redelike mate van eenstemmigheid was met betrekking tot die bepaalde psigologiese eienskappe wat 'n rol speel in bestuursukses.

2. Ten spyte van hierdie ooreenstemming huldig sommige outeurs uiteenlopende sienings oor die rol en relatiewe belangrikheid van hierdie eienskappe in bestuursukses. Skrywers soos onder meer Ghiselli (1959b, 1963a, 1963b, 1968 en 1971), Goode (1951), Wald en Doty (1954), Randle (1956), Mandell (in Doohar en Marting 1957), Huttner, Levy, Rosen en Stopol (1959), Mahoney, Jerdee en Nash, (1960), Sands (1963) en Dunette (in Wickert en McFarland (1967)) meen almal byvoorbeeld dat intelligensie 'n belangrike bestuurseienskap is. Kraut (1969, 281) se bevindings staaf egter nie die sienings van hierdie skrywers nie. Korman (1968a, 319) meen ook dat intelligensie nie 'n goeie voorspeller van die prestasie van hoërvlakbestuurders is nie. Daar is egter soveel getuienis dat hierdie eienskap wel 'n belangrike faset van bestuurstalent is, dat Kraut en Korman se sienings nie as van veel waarde beskou kan word nie. Ook ten opsigte van die rol van eienskappe soos manlikheid, behoefte aan mag, afhanklikheid en onafhanklikheid bestaan daar nie volkome eenstemmigheid nie.

3. In die algemeen dui die studies aan dat daar nie kwalitatiewe, maar wel kwantitatiewe verskille in psigologiese eienskappe bestaan tussen top-, middel-, laervlakbestuurders en lynwerkers en ook tussen suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders (Porter en Ghiselli 1957, Ghiselli 1959b, 1963a, 1963b, 1971, Randle 1956, Mahoney, Jerdee en Nash, 1960; Schiller 1961).

4. Op die oog af lyk dit asof daar 'n duisternis verskillende eienskappe die suksesvolle bestuurder toegedig word. By nadere beskouing lyk dit egter dat verskillende outeurs uiteenlopende benaminge aan 'n spesifieke eienskap gee. Daar blyk byvoorbeeld

geen noemenswaardige verskille te wees tussen die eienskap wat Ghiselli toesighou vermoë noem, en die wat Randle (1956) en Mason (1962) leierskap, en Sands (1963) leierspersoonlikheid, en Livingston (1971) behoefte om te bestuur, noem nie. Eienskapsbenaminge soos dryfkrag, deursettingsvermoë, ambisie, selfrealisering, selfaktualisering, opwaartse mobiliteit, motivering, word ook deur verskillende skrywers gebruik, maar dui min of meer op dieselfde eienskap. 'n Verdere voorbeeld hiervan is ook eienskapsbenaminge soos gebrek aan die behoefte aan sekuriteit, outonomie, individualiteit en onafhanklikheid.

5. Ghiselli het besonder baie werk gedoen in verband met bestuursrelevante psigologiese eienskappe. Korman (1971, 122) verklaar dan ook dat Ghiselli waarskynlik die individu is wat die grootste bydrae gelewer het tot die kennis van die algemene eienskappe van effektiewe bestuurders, relatief onafhanklik van omgewingsvariasie. Korman verwys na verskeie studies onder meer van homself en die van Fiedler en Meuwese (1963) en Nash (1965) wat almal direkte of indirekte steun verskaf aan Ghiselli se bevindings en wat aandui dat Ghiselli se navorsing op die regte pad is. Die resultate van die oorgrote meerderheid studies waarna op die voorafgaande bladsye verwys is, steun ook Ghiselli se bevindings.

6. As 'n samevatting gemaak word van die bevindings van al die studies waarna verwys is, blyk dit dat die volgende eienskappe veral 'n besonder belangrike rol speel in bestuursukses:

Toesighou vermoë (leierskap, leierspersoonlikheid, behoefte om te bestuur)

Behoeftes aan beroepsukses (beroepsprestasie)

Intelligensie

Selfaktualisering (dryfkrag, selfrealisering, deursettingsvermoë, ambisie, motivering, mobiliteit)

Selfvertroue

Beslistheid

Gebrek aan behoefte aan sekuriteit (outonomie, individualiteit, onafhanklikheid)

Werkklasverwantskap (waargenome beroepsvlak, aspirasievlak)

Inisiatief

Gebrek aan behoefte aan hoë finansiële vergoeding

Gebrek aan behoefte aan mag oor ander (status, posisie, outoriteit)

Sosiale vermoëns (sosiale sensitiwiteit)

Frustrasietoleransie

Ego-sterkte

Dit blyk dat die suksesvolle bestuurder bereid is om risiko's te loop, dat hy ambisieus is, oor oorspronklike idees beskik, betroubaar is, realistiese doelwitte aan homself stel en in staat is om hom te identifiseer met die doelwitte van sy organisasie.

4.5 AFBAKENING VAN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN BESTUURDERS VIR VERDERE ONDERSOEK EN DIE DEFINIËRING DAARVAN

4.5.1 Afsondering van eienskappe

Soos voorheen gemeld, sal dit onmoontlik wees om al die bestuurs-relevante eienskappe in 'n enkele studie te ondersoek. Op grond van die gestelde kriteria vir die afbakening van die psigologiese eienskappe van bestuurders wat 'n rol speel in bestuursukses, word die volgende psigologiese eienskappe afgesonder vir verdere ondersoek:

1. Toesighouvermoë
2. Behoefte aan beroepsukses
3. Intelligensie
4. Behoefte aan selfaktualisering
5. Selfvertroue
6. Beslistheid
7. Behoefte aan werksekuriteit
8. Werkklasverwantskap
9. Inisiatief
10. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding
11. Behoefte aan mag oor ander
12. Volwassenheid
13. Manlikheid-Vroulikheid

Die besluit om hierdie eienskappe af te sonder vir verdere ondersoek berus veral op die volgende:

1. Die meeste van hierdie eienskappe kan beskou word as universele eienskappe van bestuurders soos blyk uit die voorafgaande literatuurstudie.
2. Die meeste van hierdie eienskappe speel volgens navorsers 'n rol in die sukses wat bestuurders van die bestuurstaak maak en is dus bestuursrelevante eienskappe. Die eerste tien eienskappe hierbo genoem speel waarskynlik 'n belangrike rol, soos wat Ghiselli en ander aangetoon het. Oor die relatiewe belangrikheid van die laaste drie genoemde eienskappe bestaan daar teenstrydige sienings. Dit sal dus ook van waarde wees om meer inligting in te win oor die rol van hierdie drie eienskappe in bestuursukses.
3. Al hierdie eienskappe kan as algemene eienskappe (in teenstelling met spesifieke eienskappe soos syfervaardigheid) beskou word, en navorsing na al hierdie eienskappe sal tot gevolg hê dat 'n groot spektrum menslike eienskappe (verskillende aspekte van vermoëns, van motivering en aspekte van wat bekend staan as persoonlikheid) ondersoek word.

4. Al hierdie eienskappe kan met behulp van 'n enkele psigologiese toets, naamlik Ghiselli se Self-Description Inventory, ondersoek word. Hieroor later meer.

4.5.2 Definiëring van die eienskappe

Aangesien die eienskappe wat afgesonder word dieselfde is as die wat Ghiselli (1971) ondersoek het, word hierdie eienskappe vervolgens aan die hand van veral Ghiselli (1971 en 1963b) se beskouinge oor hierdie eienskappe, gedefinieer.

1. Toesighouvermoë

Die kapasiteit om die werk van ander te bestuur en om hul aktiwiteite so te organiseer en te integreer dat die doelwit van die werksgroep bereik kan word (Ghiselli 1971, 39). Toesighouvermoë verwys na die effektiewe gebruikmaking van dié toesighoudende handelswyses wat deur die besondere vereistes van die situasie geverg word (Ghiselli 1963, 638).

2. Behoefte aan beroepsukses

Die behoefte om hoëvlakposte in organisasies te beklee. Die eienskap verskaf dus aanduidings van 'n individu se ambisie en strewe na posisies van mag en verantwoordelikheid (Ghiselli 1971, 79).

3. Intelligensie

Dit sluit onder meer kapasiteite in soos oordeel en redeneervermoë en die kapasiteit om met idees, abstrakte dinge en konsepte te werk. Ook kwaliteite soos die vermoë om te leer, insig, en die kapasiteit om te analiseer en saam te voeg ("to synthesize") (Ghiselli 1971, 245).

Intelligensie sluit verskeie kognitiewe vermoëns in wat min of meer aan mekaar verwant is. Dit is 'n belangrike determinant

van gedrag in situasies waar geesteskrag ("mental power") en probleemoplossing geverg word en dit word ook betrek waar met idees, abstraksies en konsepte gewerk word (Ghiselli 1963b, 645-636).

4. Behoefte aan selfaktualisering

Die behoefte aan geleenthede om talente ten volle te gebruik, die behoefte aan kreatiwiteit deur gebruikmaking van eie vermoëns (Ghiselli 1971, 82).

5. Selfvertroue

Selfvertroue verwys na die mate waarin die individu hom as effektief waarneem in die hantering van probleme en situasies wat hy teenkom. Dit is die kapasiteit wat differensieer tussen mense wat hulself as "wenners" en "verloorders" sien (Ghiselli 1971, 5 en 1963b, 639).

6. Beslistheid

Dit het te make met die spoed, gereedheid en selfvertroue waarmee individue besluite neem (Ghiselli 1971, 61-62).

7. Behoefte aan werksekuriteit

Persone wat oor hierdie behoefte beskik, bestee baie energie aan pogings om 'n standvastige posisie in die organisasie te verkry en te behou. Hulle doen alles in hulle vermoë om beide hul werk en status te beskerm. Hulle is voortdurend bang vir onregverdigde optrede teen hulle en is onseker van hulself en hul werksbevoegdheid (Ghiselli 1971, 90-91).

8. Werkklasverwantskap

Die eienskap verwys na die mate waarin 'n individu aanvaar of verwerp sal word deur lede van die werkklas waarmee hy geasso-

sieer is; dit verwys ook na die mate waarin 'n individu hom met 'n bepaalde werkklas identifiseer (Ghiselli 1971, 71).

In sy vroeëre geskrifte het Ghiselli na hierdie eienskap verwys as waargenome beroepsvlak, en hy beskryf dit as die mate waarin 'n individu se beskrywing van homself ooreenstem met die algemene selfbeskrywing van werkers op 'n spesifieke beroepsvlak (Ghiselli 1963b, 640).

9. Inisiatief

Dit is 'n baie vae en komplekse kwaliteit, wat uit twee aspekte bestaan; die eerste sluit die inisiëring van handeling in en die ander die kapasiteit om nuwe metodes waarvolgens doelwitte bereik kan word, waar te neem en te ontdek. Die eerste aspek word saamgestel uit beide die vermoë om onafhanklik op te tree, en die vermoë om handeling te inisieer sonder steun van ander. Die tweede aspek het te make met die kapasiteit om handelswyses en implementeringsmetodes in te sien, wat nie so geredelik by ander mense voorkom nie. Beide aspekte is selfvoortbrengend. Inisiatief impliseer nie noodwendig die kapasiteit om motivering te bekom of om doelgerigte gedrag voort te sit ten spyte van frustrasie nie. 'n Persoon wat oor 'n hoë mate van inisiatief beskik, is 'n invoerder van nuwighede en 'n skeppende mens. Dis iemand wat nuwe velde open en wat ongekende metodes ontwikkel om dinge te doen (Ghiselli 1971, 49 en 1963b, 638).

10. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding

Die sogenoemde "economic man" is beskrywend van hierdie behoefte, dit wil sê iemand wat sy werk sien as slegs 'n metode om op materiële gebied vordering te maak (Ghiselli 1971, 49).

11. Behoefte aan mag oor ander

Individue wat in 'n groot mate oor hierdie behoefte beskik, probeer om posisies te bekom en omstandighede daar te stel, wat

hulle in staat stel om die aktiwiteite van ander mense te kontroleer en te beheer. Hulle wil dus graag oor die outoriteit beskik om hul eie wil en idees op ander af te dwing (Ghiselli 1971, 85).

12. Volwassenheid

Die term volwassenheid verwys na die stadium wanneer die ontwikkelingsproses min of meer sy eindpunt of relatiewe rypheidsvlak bereik het. Omdat die mens lewenslank geestelik groei, moet volwassenheid eerder in relatiewe terme beskryf word. In dié sin kan volwassenheid beskryf word as die mate waarin 'n individu se selfbeeld ooreenkom met dié van persone wat ouer as hy is (Ghiselli 1971, 67-68).

13. Manlikheid-Vroulikheid

Hierdie eienskap verwys na die mate waarin 'n manlike individu oor die eienskappe beskik wat in die algemeen as karakteristiek van die manlike geslag beskou word, en die mate waarin 'n vrou oor die eienskappe beskik wat in die algemeen as vroulike eienskappe beskou word.

Hoe groter die mate van ooreenstemming wat 'n man toon met karakteristieke manlike eienskappe, hoe manliker word hy beskou, terwyl 'n man wat karakteristieke vroulike eienskappe toon, as minder manlik beskryf word (Ghiselli 1971, 65).

4.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die term psigologiese eienskappe omskryf as 'n konsep wat verwys na die relatief stabiele, langtermyn-karakteristieke van 'n individu of 'n groep mense, en daar is aangedui dat hierdie konsep dié eienskappe, wat in die literatuur beskryf word as persoonlikheids-, temperaments- en karaktereenskappe omvat. Vervolgens is twee benaderingswyses (statistiese en kliniese metodes) bespreek wat gebruik kan word

in studies waar inligting oor psigologiese eienskappe ingesamel word, en daar is enkele gedagtes oor die waarde van die twee benaderingswyses weergegee. Daar is aangedui dat dieselfde kriteria geld vir die bepaling van bestuursrelevante psigologiese eienskappe as dié wat van toepassing is op die afbakening van bestuursrelevante biografiese eienskappe. Verdere riglyne is verstrekkend vir die afbakening van psigologiese eienskappe vir nadere ondersoek.

In die literatuuroorsig oor die psigologiese eienskappe van bestuurders is daar na 'n groot aantal studies verwys en daar is onder meer aandag gegee aan die belangrike werk van Ghiselli. Uit hierdie literatuuroorsig blyk onder andere dat daar 'n groot mate van ooreenstemming is tussen die verskillende outeurs oor die psigologiese eienskappe wat 'n rol speel in bestuursukses. 'n Opsomming van die eienskappe wat die grootste relatiewe rol speel in bestuursukses is vervolgens verstrekkend.

Die besondere psigologiese eienskappe van bestuurders wat afgesonderd word vir verdere ondersoek is afgebaken op grond van die voorafgestelde kriteria, en definisies van hierdie eienskappe is ten slotte verstrekkend.

HOOFSTUK 5

HIPOTEESES, METODE VAN ONDERSOEK EN BESKRYWING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE

5.1 HIPOTEESES

Op grond van die literatuurstudie oor die biografiese en die psigologiese eienskappe van suksesvolle bestuurders word die volgende alternatiewe hipoteses gestel. Die nul-hipotese is telkens dat daar geen statisties beduidende verskille tussen die eksperimentele groepe bestaan nie.

Hipotese 1:

Dat daar statisties beduidende verskille tussen die topbestuursgroep (T.G.), middelbestuursgroep (M.G.) en eerstevlakbestuursgroep (E.G.) sal wees op items 3, 5 en 11 tot 48 van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys. (Items 1, 2, 4 en 6 tot 10 word slegs vir kontroleerdoeleindes gebruik.)

Hipotese 2:

Dat daar statisties beduidende verskille tussen die drie eksperimentele groepe T.G., M.G. en E.G. sal wees ten opsigte van die dertien psigologiese eienskappe soos gemeet deur die Self-Description Inventory. Die eienskappe en die verwagte rigting van die verskille word in tabel 3 aangedui.

5.2 PROSEDURE GEVOLG BY DIE INSAMELING VAN GEGEWENS

'n Biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en Ghiselli se Self-Description Inventory (hierdie instrumente word in hoofstuk ses beskryf) is gebruik om die nodige inligting vir die eksperimentele ondersoek in te samel. Die volgende werkwys is gevolg:

TABEL 3

RIGTING VAN ALTERNATIEWE HIPOTEESE OOR VERSKILLE IN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G.

Psigologiese eienskappe	T.G. vs. M.G.	T.G. vs. E.G.	M.G. vs. E.G.
Toesighou vermoë	T.G. > M.G.	T.G. > E.G.	M.G. > E.G.
Intelligensie	>	>	>
Inisiatief	>	>	>
Selfvertroue	>	>	>
Beslistheid	>	>	>
Manlikheid-Vroulikheid	>	>	>
Volwassenheid	>	>	>
Werkklas verwantskap	<	<	<
Behoeftes aan beroep sukses (Prestasie motivering)	>	>	>
Behoeftes aan selfaktualiserings	>	>	>
Behoeftes aan mag oor ander	<	<	<
Behoeftes aan hoë finansiële vergoeding	<	<	<
Behoeftes aan werksekuriteit	<	<	<

1. Amptenare (in die meeste gevalle die hoofbestuurder of assistent- of adjunkhoofbestuurder gemoeid met personeel, of die personeelbestuurder) van groot organisasies - organisasies met meer as honderd blanke werknemers - is persoonlik, telefonies of per brief genader. Die doelstellings en opset van hierdie navorsingsprojek is breedvoerig verduidelik, en die betrokke amptenaar is gevra om bestuurders in sy organisasie beskikbaar te stel vir die projek. Daar is beklemtoon dat dit 'n navorsingsprojek is en nuttige inlingting beskikbaar mag stel wat weer aan belanghebbendes teruggevoer sal word. Amptenare van slegs twee organisasies wat genader is, 'n mynbouonderneming en 'n landboubeheerraad, was nie bereid om proefpersone beskikbaar te stel nie.

Die hoofbestuurder van die mynbouonderneming was van mening dat die inligting wat in die vraelys gevra word, die bestuurders in sy onderneming sal verwar. 'n Aantal bestuurders verbonde aan hierdie onderneming het tog van die vraelyste voltooi nadat hulle individueel genader is. Die hoofbestuurder van die landbou-beheerraad wou nie bestuurders beskikbaar stel nie omdat die bestuurders van sy organisasie te besig was gedurende die tydperk toe die inligting vir hierdie projek ingesamel is.

Nadat toestemming by 'n organisasie verkry is om van sy bestuurders as proefpersone te gebruik, is daar, in organisasies met 'n groot bestuurskorps, 'n verteenwoordigende steekproef proefpersone getrek. In die kleiner organisasies is dikwels van die hele bestuurskorps as proefpersone gebruik gemaak. Individue in hierdie organisasies is op een van die volgende wyses genader:

(a) Die betrokke bestuurder van die organisasie het die proefpersone, persoonlik of per brief, meegedeel dat samewerking vir die projek beloop is. Aan elke proefpersoon is 'n vraelys (wat beide meetinstrumente bevat) gegee of gestuur onder begeleiding van 'n brief waarin meer besonderhede oor die projek verskaf is, die noodsaaklikheid van die projek uiteengesit en proefpersone om hul samewerking gevra is. Die betrokke bestuurder het in die meeste gevalle self die vraelyste teruggevorder. By ander organisasies is proefpersone versoek om die vraelyste na voltooiing, in 'n gefrankeerde koevert aan die skrywer te stuur.

(b) 'n Lys met name en adresse van bestuurders is van die betrokke organisasies verkry, en skrywer het self die vraelyste onder dekking van 'n begeleidende brief tesame met 'n gefrankeerde koevert aan proefpersone gestuur.

2. Verskillende bronne met die name en adresse van bestuurders en die organisasies waarin hulle werksaam is, is bekom. Die bronne sluit onder meer die volgende in:

jaarverslae van groot ondernemings soos banke, bougenootskappe, versekeringsmaatskappye, jaarboeke, diensgidse en ledelyste van verskillende sakekamers. Deur middel van die bronne is die name van 'n groot aantal top- asook middelvlakbestuurders verkry. Werknemers van organisasies met minder as honderd blanke werknemers is geëlimineer en vraelyste is tesame met die begeleidende brief en 'n gefrankeerde koevert aan die oorblywende persone gestuur.

Nadat hierdie vraelyste terugontvang is, is van die persone (gewoonlik topbestuurders) wat die vraelyste voltooi het, genader en gevra om ander bestuurders in hul organisasies beskikbaar te stel as proefpersone. In dié gevalle is sonder uitsondering samewerking ontvang.

'n Totaal van 421 vraelyste is op die genoemde wyses aan bestuurders oorhandig of gestuur. Reaksie is ontvang op 352 (83,37%) van die vraelyste. Die totale terugvoer wat verkry is, kan in drie kategorieë ingedeel word, naamlik:

Kategorie 1: Vraelyste terugontvang van proefpersone wat oorspronklik nie in proefgroep opgeneem moes gewees het nie.

Hierdie kategorie sluit in -

twee vraelyste wat oningevul teruggekom het omdat die betrokke persone die bepaalde organisasie verlaat het;

vyf oningevulde vraelyste van persone wat nie by die bepaalde adres opgespoor kon word nie of met verlof in die buiteland was;

een oningevulde vraelys van 'n persoon wat reeds afgetree het;

twee voltooide vraelyste van individue wat nie meer bestuursposte beklee het nie;

twee vraelyste van bestuurders wat op grond van direkteurskappe

by verskillende maatskappye elk twee vraelyste ontvang het;

twee vraelyste van bestuurders verbonde aan ondernemings met minder as honderd blanke werknemers ('n totaal van veertien vraelyste).

Kategorie 2: Onvoltooide of foutief voltooide vraelyste

'n Totaal van vier en twintig vraelyste is onbruikbaar. Een hiervan is afkomstig van 'n proefpersoon wat die vraelys nie wou invul nie omdat hy van mening is dat te veel persoonlike inligting daarin gevra word. Drie vraelyste is onvoltooid terugontvang sonder opgawe van redes. Twintig vraelyste is onvolledig voltooi. In laasgenoemde geval was die algemeenste fout dat die proefpersone slegs òf die linkerkantste òf regterkantste kolom van die Self-Description Inventory voltooi het. Die rede daarvoor is waarskynlik dat die litografiese uitset van die gedeeltes van die vraelys waarin die biografiese en kontemporêre inligting aan die een kant en die Self-Description Inventory aan die anderkant verskyn, van mekaar verskil het (vergelyk bylaes 1 en 2). Proefpersone wat nie telkens die instruksies en vrae noukeurig gelees het nie, kon maklik so 'n fout begaan het.

Omdat hierdie fout nie voorgekom het tydens die eksperimentele toepassing van die vraelys nie (vergelyk hoofstuk ses) is dit in die litografiese uitset van die vraelys nie betyds ontdek en reggestel nie.

Daar is besluit om die onvolledig voltooide vraelyste nie weer aan die betrokke proefpersone terug te stuur nie omdat die meeste van hierdie vraelyste afkomstig was van bestuurders in die ondernemings waarin die werkwyse, onder 1. (a) hierbo gemeld, gevolg is. Waar die amptenaar, na wie hierbo verwys is, self die vraelyste teruggevorder het, is aan proefpersone gemeld dat dit nie noodsaaklik is om hul name op die vraelys in te vul nie. (Daar

is van die standpunt uitgegaan dat meer persone die vraelys moontlik sou voltooi as hulle nie hul name hoof te verstrekk nie en dat die name nie nodig is vir die navorsing self nie, maar slegs gevra word vir kontroleerdoeleindes. In hierdie gevalle kon die betrokke amptenaar wel op ander wyses kontroleer welke proefpersone se vraelyste nog nie terugontvang is nie.)

Aangesien daar dus nie name op hierdie halfvoltooide vraelyste verskyn het nie, sou dit 'n bykans onbegonne taak wees om die betrokke proefpersone opnuut op te spoor.

Kategorie 3: Korrek voltooide vraelyste

Driehonderd en dertien vraelyste is korrek en volledig voltooi terugontvang.

As die veertien vraelyste in kategorie 1 genoem, afgetrek word van die totaal wat uitgestuur is (dit kan gedoen word omdat die persone nie oorspronklik in die proefgroep ingesluit moes gewees het nie) beteken dit dat daar op 337 van die 407 vraelyste wat uitgestuur of oorhandig is, reaksie was - 'n persentasie van 82,70. Vier en twintig van hierdie vraelyste was egter nie ingevul of korrek voltooi nie (kategorie 2). Die persentasie bruikbare vraelyste was dus 313 uit 'n totaal van 407 of 77,15%.

5.3 BESKRYWING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE

Die proefpersoongroep bestaan uit 313 bestuurders, van wie 103 as topbestuurders, 111 as middelbestuurders en 99 as eerstevlak- of juniorbestuurders geklassifiseer kan word. Die klassifikasie van proefpersone in die drie bestuurskategorieë is in die meeste gevalle gedoen aan die hand van die definiëring en omskrywing van die begrippe topbestuurder, middelbestuurder en eerstevlakbestuurder soos in paragraaf 2.3 uiteengesit. Die inligting om daardie klassifikasie te doen, is van proefpersone verkry deur die ontleding van vrae 6 tot 10 soos vervat in die biografiese

en kontemporêre inligtingsvraelys (vergelyk bylae 1). In 'n aantal gevalle was dit egter nie moontlik om die inligting, soos dit in spesifieke voltooide vraelyste weergegee is, vir die klassifikasie te gebruik nie. Veral vrae 6, 9 en 10 het proefpersone (in die meeste gevalle eerstevlakbestuurders) verwar. 'n Hele aantal eerstevlakbestuurders het byvoorbeeld aangedui dat hulle verantwoordelik is vir die formulering van breë algemene beleid en bestuur van die organisasie in die geheel. Sommige bestuurders (in enkele gevalle selfs topbestuurders) het nie presies geweet hoeveel bestuursvlakke daar in hul bepaalde organisasie is nie en het ook nie geweet op die hoeveelste hiërargiese vlak van bo af hul bepaalde poste geleë is nie. In die gevalle waar daar by vrae 6 tot 10 enigsins verwarrende of teenstrydige inligting of 'n gebrek aan inligting voorgekom het en waar dit gevolglik nie moontlik was om op grond van die beskikbare data 'n bepaalde individu in 'n bestuurskategorie te klassifiseer nie, is met 'n amptenaar (die hoofbestuurder, assistent-hoofbestuurder of personeelbestuurder) in die organisasie waar die betrokke proefpersoon werksaam is, geskakel. In so 'n geval is die definiëring en omskrywing van elke bestuurskategorie met die betrokke amptenaar bespreek en die nodige inligting van hom verkry ten einde 'n klassifikasie te maak. Op dié wyse is proefpersone in die drie bestuurskategorieë so akkuraat moontlik geklassifiseer.

Die totale proefpersoongroep verteenwoordig altesaam 118 verskillende industriële en sakeorganisasies in al vier die provinsies en Suidwes-Afrika. Die topbestuursgroep is afkomstig van 78 organisasies, die middelbestuurders van 65 organisasies en die eerstevlakbestuursgroep van 31 organisasies.

Die rede waarom die eerstevlakbestuurders soveel minder organisasies verteenwoordig, is daarin geleë dat daar in 'n enkele organisasie gewoonlik baie meer eerstevlak- as top- en middelbestuurders werksaam is. In elke afsonderlike organisasie is daar dus baie meer eerstevlakbestuurders as top- en middelbestuurders/potensieel beskikbaar as proefpersone. Soos in hoofstuk een aangedui, is topbestuurders moeilik bereikbaar vanweë

die besondere posisies wat hulle beklee en die aard van hul werk en moes daar dus veel meer individue en organisasies genader word om 'n geskikte hoeveelheid top- maar ook middelbestuurders te bekom vir hierdie navorsing.

'n Verdere rede daarvoor dat topbestuurders meer organisasies verteenwoordig as eerstestvlakbestuurders is daarin geleë dat 'n hele aantal topbestuurders op die direksie van meer as een organisasie dien.

Drie en twintig van die dertig grootste organisasies in Suid-Afrika (volgens die Financial Mail Special Survey April 1973, p.76) is in die proefpersoongroep verteenwoordig. Die verskillende organisasies waaruit die proefpersoongroep afkomstig is, sluit 'n groot verskeidenheid organisasies in soos bankinstellings, versekeringsorganisasies, beheerrade, saagmeulens, vervoerorganisasies, ligte- en swaarnywerhede, mynbouinstellings, kommunikasie-organisasies, ensovoorts. Gemiddeld is daar drie proefpersone afkomstig uit elke organisasie, maar in 'n aantal gevalle word 'n bepaalde organisasie deur slegs 'n enkele proefpersoon verteenwoordig. Ingedeel in agt hoofberoepskategorieë sien die proefpersoongroepe soos volg daaruit (vergelyk tabel 4).

TABEL 4

INDELING VAN EKSPERIMENTELE GROEPE, T.G., M.G. EN E.G. IN DIE AGT HOOFBEROEPSKATEGORIEË

Hoofberoepskategorieë	T.G.	M.G.	E.G.	Totaal
Landbou, Bosbou, Jag, Visvangs	6	13	3	22
Mynwese en Steengroewe	14	13	4	31
Fabriekswese	23	30	19	72
Konstruksie	5	7	0	12
Elektrisiteit, Gas, Water en Sanitêre Dienste	2	5	7	14
Handel en Finansies	39	35	49	123
Vervoer, Opberging en Kommunikasie	4	2	12	18
Dienste	10	6	5	21

Waarskynlik is die 313 bestuurders in die drie proefpersoongroepe nie 'n verteenwoordigende monster van Suid-Afrikaanse bestuurders nie. Soos wat uit tabel 4 blyk, is veral bestuurders verbonde aan konstruksiematskappye en dié werkzaam in organisasies vervat in die kategorie elektrisiteit, gas, water en sanitêre dienste, nie so goed in die proefpersoongroep verteenwoordig nie. As daar egter in gedagte gehou word dat slegs een organisasie uit die dertig grootstes in Suid-Afrika (Financial Mail Special Survey, April 1973, p.76), in elk van bogenoemde twee kategorieë ressorteer, teenoor byvoorbeeld agtien uit die dertig in die kategorie handel en finansies, dat daar veel minder organisasies in die kategorieë konstruksie en elektrisiteit, gas, water en sanitêre dienste is wat oor meer as honderd blanke werknemers beskik as in die kategorieë handel en finansies, en fabriekswese, lyk dit tog asof die verskillende soorte organisasies relatief goed verteenwoordig is. Alhoewel die proefpersoongroep en die organisasies waaruit hulle afkomstig is dus waarskynlik nie verteenwoordigend is van Suid-Afrikaanse bestuurders en organisasies nie, is daar tog heeltemal voldoende variasie in beide bestuurders en organisasies sodat die resultate wat deur middel van hierdie studie verkry word oor 'n groot mate van veralgemeenbaarheid behoort te beskik.

5.4 SAMEVATTING

Die hipoteses vir die eksperimentele ondersoek is in hierdie hoofstuk gestel. Voorts is 'n beskrywing gegee van die besondere werkswyses of metodes wat gevolg is om proefpersone te bekom om die nodige inligting vir hierdie ondersoek te verkry. Daar is 'n besonder goeie terugvoer van vraelyste van proefpersone verkry, en op 351 van die 421 vraelyste wat aan proefpersone gestuur is, of aan hulle oorhandig is, is reaksie ontvang - 'n persentasie van 83,37. 'n Geringe aantal vraelyste, 20 uit 'n totaal van 337 (5,1%) was onbruikbaar weens foute wat proefpersone met die invul van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die Self-Description Inventory begaan het. Die boverwagte goeie terugvoer van vraelyste kan toegeskryf word aan die bepaalde werkswyse

wat gevolg is. Probleme wat voorgekom het by die klassifikasie van proefpersone in die drie bestuurskategorieë is uiteengesit, en daar is verduidelik hoe hierdie probleme te bowe gekom is. Verder is daarop gewys dat ofskoon die proefpersoongroep in die geheel altesaam 118 verskillende organisasies in die Republiek en Suidwes-Afrika verteenwoordig, waaronder 23 van die 30 grootste organisasies in Suid-Afrika, en ten spyte daarvan dat die agt hoofberoepskategorieë relatief goed in die proefpersoongroep verteenwoordig is, dit nie sonder meer aanvaar kan word dat die proefpersoongroep en die organisasies waaruit hulle afkomstig is, verteenwoordigend van Suid-Afrikaanse bestuurders en organisasies is nie. Daar bestaan nogtans soveel variasie in beide die proefpersoongroep en die organisasies wat die proefpersone verteenwoordig, dat aanvaar kan word dat die resultate wat deur middel van hierdie ondersoek ingesamel is, veralgemeenbaar is ten opsigte van Suid-Afrikaanse bestuurders.

HOOFSTUK 6

MEETMIDDELS EN DIE VERWERKING VAN EKSPERIMENTELE GEGEWENS

6.1 MEETMIDDELS

In hierdie ondersoek word van twee meetinstrumente gebruik gemaak, naamlik 'n biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en 'n psigologiese toets, die Self-Description Inventory. Laasgenoemde is spesifiek ontwikkel vir die meting van die eienskappe van bestuurders.

6.1.1 Biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys

'n Afskrif van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys soos dit in hierdie ondersoek gebruik word, verskyn in bylae 1. Hierdie vraelys bestaan uit 52 items. Drie van die items (1 en 2 sowel as 4) is bloot vir kontroleerdoeleindes in die vraelys ingesluit en vyf ander (6, 7, 8, 9 en 10) is ingesluit om die nodige inligting te kan insamel vir die bepaling van elke proefpersoon, wat die vraelys voltooi het, se bepaalde bestuursvlak. Die oorblywende 45 items is almal ingesluit met die doel om inligting te versamel oor dié biografiese eienskappe van bestuurders wat deur die literatuurstudie oor die onderwerp (hoofstuk drie) aangetoon is as verbandhoudend met bestuursukses. Enkele van die items is geneem uit Glennon, Albright en Owens (1966) se A Catalog of Life History Items, terwyl die ander spesifiek opgestel is vir gebruik in hierdie ondersoek.

Die meeste van die items (46) word in die meervoudige keusevorm aangebied en word beantwoord deur die trek van 'n kruisie in die blokkie teenoor die toepaslike antwoord. Die oorblywende ses items kan almal beantwoord word deur die invul van 'n enkele naam, datum of syfer.

Die items dek 'n wye reeks faktore: vroeëre huislike agtergrond; leiersposisies beklee op skool, universiteit en in teenswoordige

gemeenskap; tipe, hoeveelheid, aard van opleiding en prestasie in akademiese aangeleenthede op skool en universiteit; werksge-skiedenis; opleiding en werksgeskiedenis van eggenote, vader en moeder; gesinsverhoudinge; deelname aan sosiale en professionele verenigingslewe; houding teenoor godsdiens en inligting oor gesondheidstoestand. Die voltooiing van hierdie vraelys neem min of meer 15 minute in beslag.

Die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die Self-Description Inventory is proefondervindelik toegepas op drie verskillende groepe studente wat besig was met 'n M.B.A.-graad aan die Universiteit van Suid-Afrika. Dit is gedoen om vas te stel of daar onduidelikhede of foute in hierdie meetinstrumente voorkom. Enkele foute is daardeur geïdentifiseer en geëlimineer.

6.1.2 Die Self Description Inventory (SDI)

6.1.2.1 Motivering vir die gebruik van die Self-Description Inventory vir hierdie ondersoek

Die psigologiese eienskappe van bestuurders wat vir ondersoek in die onderhawige studie afgesonder is, is afgesonder op grond van die voorafgestelde kriteria vir die bepaling van bestuurs-relevante psigologiese eienskappe, soos in paragraaf 4.3 uiteengesit. In die bespreking van hierdie kriteria is gemeld dat die navorser hom kan laat lei deur die beskikbare tegnieke wanneer 'n finale besluit geneem moet word oor watter bepaalde bestuurs-relevante psigologiese eienskappe afgesonder word vir verdere ondersoek. In die onderhawige studie moes die skrywer hom ook noodgedwonge laat lei deur hierdie oorweging, omdat verskillende faktore die aantal geskikte tegnieke wat in hierdie tipe ondersoek gebruik kan word tot 'n minimum beperk. Die belangrikste van hierdie beperkende faktore is die volgende:

1. In hoofstuk een is gemeld dat alle navorsing waar top-bestuurders bestudeer word, beïnvloed word deur die feit dat top-bestuurders moeilik beskikbaar is vir toetsing en onderhoud-

voering. Topbestuurpersoneel van groot organisasies werk gewoonlik onder groot druk en kan gevolglik slegs die minimum tyd afstaan om inligting te verskaf wat vir navorsing nodig is. Om hierdie rede moet daar dus inligting oor soveel eienskappe moontlik in 'n beperkte tydsbestek ingesamel word.

2. Daar kan verwag word dat topbestuurders wat vrywillig as proefpersone dien, vanweë die besondere posisies wat hulle in die beroepswêreld beklee, nie almal geneë sal wees om hulle te onderwerp aan intelligensietoetse, projektiewe toetse, persoonlikheids- en temperamentstoetse nie.

3. Slegs toetse wat nie aan tydsbeperkinge onderhewig is of wat nie toesighouding by aflegging vereis nie, kan gebruik word. Dit sal 'n bykans onmoontlike taak wees om elke proefpersoon individueel of selfs in kleiner groepe psigologiese toetse te laat aflê, gesien die aard van die proefpersoongroep. Die toets wat gebruik word in hierdie ondersoek moet dus aan proefpersone gestuur kan word sodat elkeen dit kan voltooi wanneer hy die geleentheid daartoe het.

4. Bogenoemde faktore sluit die gebruik van toetse uit waar die toetsling se prestasie bepaal word deur die aantal items wat hy korrek beantwoord. Om kullery sover moontlik te voorkom, moet 'n toets gebruik word wat nie "regte" en "verkeerde" antwoorde het nie. Toetse wat persone in staat stel om hulself te beskryf, sal dus die geskikste wees.

5. Daar bestaan tans (volgens onder meer Jaffee (1971, 4)) 'n tekort aan geskikte psigologiese tegnieke, veral toetse wat doeltreffend gebruik kan word vir die bestudering van die psigologiese eienskappe van bestuurders omdat die meeste tegnieke ontwerp is vir toepassing op laervlakwerkers.

6. Die toets moet oor 'n hele aantal skale beskik ten einde 'n aantal psigologiese eienskappe te kan meet. Dit is nodig aangesien dit nie moontlik is, soos reeds aangedui, om 'n battery toetse toe te pas nie.

7. In Suid-Afrika bestaan daar weinig psigologiese tegnieke wat geskik is vir gebruik in navorsing op bestuursvlak. Na noukeurige oorweging van die beskikbare Suid-Afrikaanse toetse het dit geblyk dat nie een geskik is vir die huidige studie nie, omdat nie een aan al die vereistes, hierbo uiteengesit, voldoen nie.

By die gebrek aan 'n geskikte Suid-Afrikaans ontwikkelde of gestandaardiseerde toets, moet daar dus noodwendig van 'n buitelandse toets gebruik gemaak word, en daar is besluit om die Self-Description Inventory te implementeer, en wel om die volgende redes:

1. Om die toets af te lê, neem nie langer as 25 minute nie. Die meeste mense kan dit binne 15 minute aflê.

2. Hierdie toets verskaf inligting oor 'n hele aantal psigologiese eienskappe, naamlik 13 in getal, en dek 'n wye gebied van menslike eienskappe.

3. Die benaming van die toets behoort nie proefpersone af te skrik nie.

4. Geen tydsbeperking vir die voltooiing van die toets word gestel nie.

5. Die toets hoef nie onder toesig afgelê te word nie.

6. Daar is geen "regte" of "verkeerde" antwoorde op items van die toets nie, en proefpersone word deur die toets in staat gestel om hulself te beskryf.

7. Die SDI bied aan die navorser die geleentheid om bestuursrelevante eienskappe te ondersoek - nie net die bestuursrelevante psigologiese eienskappe wat Ghiselli geïdentifiseer het nie, maar ook sommige van dié deur ander skrywers geïdentifiseer.

8. Hierdie toets is reeds met vrug gebruik in navorsing na die psigologiese eienskappe van bestuurders, soos in paragraaf 4.4 aangetoon, en is ook volgens Ghiselli (1971, 33) suksesvol gebruik in navorsing waar 'n groot verskeidenheid ander tipes beroepe by betrokke was.

6.1.2.2 Beskrywing van die Self-Description Inventory

Die SDI is deur Ghiselli ontwikkel met die doel om 'n toets te ontwerp sonder die tekortkominge inherent aan persoonlikheids-toetse en projektiewe tegnieke wanneer dit gebruik word in die voorspelling van beroepsukses.

Die toets bestaan uit 64 pare "persoonlikheidsbeskrywende" byvoeglike naamwoorde. Die byvoeglike naamwoorde is so gekies dat beide woorde in elke paar dieselfde is ten opsigte van die sosiale wenslikheid van die menslike kwaliteite wat hulle simboliseer. Gevolglik word voorkom dat toetslinge in 'n posisie geplaas word waar hulle hulself sonder meer gunstig kan beskryf, en word hulle verplig om van hul eie kwaliteite te projekteer deur 'n keuse te maak tussen twee alternatiewe. In die eerste twee en dertig pare woorde of items moet die toetsling telkens dié byvoeglike naamwoord by elke item merk wat volgens sy eie oordeel hom die beste beskryf. Hierdie eerste 32 pare woorde het almal betrekking op sosiaal gewenste eienskappe. Die daaropvolgende 32 pare byvoeglike naamwoorde slaan almal op sosiaal ongewenste eienskappe, en die toetsling moet hier by elkeen van die pare woorde telkens aandui watter een van die woorde hom, volgens eie oordeel, die swakste beskryf, met ander woorde die een wat die minste kenmerkend van homself is.

Om hierdie toets in Suid-Afrika te gebruik, is die 64 pare byvoeglike naamwoorde in Afrikaans vertaal. Verskeie persone was behulpsaam met hierdie vertaling onder meer vier taalkundiges en vier sielkundiges. Die taak van die sielkundiges was om in gevalle waar die taalkundiges verskillende Afrikaanse

alternatiewe vir 'n spesifieke woord voorgestel het, dié alternatief aan te wys wat, uit psigologiese oogpunt, die naaste ooreenkom met die oorspronklike woord. Op hierdie wyse is die bevredigendste vertaling van die toets verseker. Om te voorkom dat die vertaalde weergawe van die toets die toetsresultate beïnvloed, word beide die Afrikaanse en Engelse vorme van die toets aan elke proefpersoon gegee, en proefpersone word in die instruksies wat die toets voorafgaan, versoek om by elkeen van die pare byvoeglike naamwoorde, beide die Engelse en Afrikaanse vorme deur te lees voordat hulle hul keuse maak. 'n Voorbeeld van die SDI in hierdie ondersoek gebruik, verskyn in bylae 2.

Deur die SDI word dertien tellings verkry, een telling vir elk van die volgende dertien psigologiese eienskappe:

1. Toesighou vermoë
2. Intelligensie
3. Inisiatief
4. Selfvertroue
5. Beslistheid
6. Manlikheid-Vroulikheid
7. Volwassenheid
8. Werkklasverwantskap
9. Behoefte aan beroepsukses (prestasiemotivering)
10. Behoefte aan selfaktualisering
11. Behoefte aan mag oor ander
12. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding
13. Behoefte aan werksekuriteit

Die eerste drie skale het betrekking op vermoëns, skale vier tot agt op persoonlikheidseienskappe en die oorblywende skale verskaf metings van motiverende hoedanighede.

Al die items van die toets word nie telkens gebruik om tellings te bereken vir 'n gegewe eienskap nie. Die antwoorde op items wat vir 'n bepaalde eienskap in berekening gebring word, dra

verskillende gewigte. Die telling vir 'n bepaalde skaal word bereken deur die gewigte van die items op te tel wat op die bepaalde skaal betrekking het.

Oor die waarde van die toets maak Ghiselli (1971, 33) die volgende opmerking:

"It would seem arrogant to presume that so short a test could possibly measure as many as thirteen different traits. And this would be quite true if we were assessing men. But we are not; rather we are assessing traits."

In die onderhawige studie word ook 'n aantal menslike eienskappe beoordeel. Bewyse oor die vermoë van die SDI om ten opsigte van die dertien eienskappe tussen individue te differensieer, word deur Ghiselli (1971, 35) weergegee. Ghiselli verstrek naamlik die interkorrelasies tussen die dertien eienskapstellings van 'n monster individue verteenwoordigend van die werkende Amerikaanse bevolking en van 'n monster Amerikaanse bestuurders. Sommige van die korrelasiekoëffisiënte is redelik hoog, party laag, sommige positief en ander negatief. Die gemiddelde van die korrelasies (ongeach of dit positief of negatief is) is slegs 0,25. Op grond hiervan verwag Ghiselli dat 'n individu wat hoog presteer op een eienskap heel waarskynlik nie hoog sal presteer op 'n ander eienskap nie. Hierdie gegewens dien dus as bewys dat alhoewel die SDI 'n kort toets is, dit wel in staat is om tussen die dertien eienskappe, in 'n bevredigende mate, te onderskei.

Ghiselli het heelwat aandag gewy aan die validering van die skale van die toets. Inligting oor die geldigheid van die eerste twee skale wat ontwikkel is, naamlik die toesighouvermoëskaal en die intelligensieskaal, verskyn in sy rapport (Ghiselli 1954) oor die ontwikkeling van hierdie skale. In die daaropvolgende jare rapporteer Ghiselli inligting oor die validering van die ander skale. In sy boek Explorations in Managerial Talent (Ghiselli 1971) verskyn heelwat nuwe data oor die geldigheid van elke

skaal. Al hierdie inligting bewys dat alhoewel die geldigheidsindeks van die verskillende skale in die algemeen nie uitsonderlik hoog is nie, dit heeltemal vergelykbaar is met dié van ander toetse wat dieselfde eienskappe meet en dat die SDI 'n nuttige en waardevolle toets is vir gebruik by voorspelling van bestuursukses.

Soos gemeld was een van Ghiselli se hoofoorweginge met die ontwikkeling van die SDI om 'n toets te ontwerp wat vry is van die inherente tekortkominge wat persoonlikheidstoetse en projektiewe tegnieke kenmerk, wanneer dit gebruik word vir die voorspelling van beroepsukses. Deur 'n gedwonge keusetegniek te ontwikkel waarvan die tellings maklik en objektief bereken kan word, het Ghiselli grootliks in sy doel geslaag. Ghiselli is ook oortuig daarvan dat daar nie maklik met die toets gekul kan word nie. Hy het deurgaans gepoog om die sosiale gewenstheid ("social desirability") van elke paar byvoeglike naamwoorde in die toets konstant te hou en dus voorkeurwaarde te elimineer. Volgens Ghiselli (1954, 202; 1955, 158 en 1956c, 242) kan daar aangeneem word dat kullery hierdeur uitgeskakel word. Met die vertaling van die byvoeglike naamwoorde in Afrikaans is bogenoemde oorweging deurgaans in gedagte gehou.

Na 'n bespreking oor die ontwikkeling van die SDI maak Guion (1965, 331) die opmerking dat so 'n eenvoudige en suiwer empiriese skaal soos hierdie toets net so 'n bruikbare instrument in die keuringsituasie kan wees as die versigtiger ontwikkelde en teoreties gefundeerde instrumente - minstens totdat ons weet wat ons presies doen wanneer persoonlikheidstoetse in keuring gebruik word. Korman (1971, 234) kom tot die volgende gevolgtrekking oor hierdie toets:

"In addition to the considerable support for the construct validity of the scales which have been developed for this inventory ..., they have also shown a good deal of concurrent (not predictive as yet) validity for managerial effectiveness in a variety of different organizations. Perhaps the reason for this is that the scale-developer, Ghiselli, is an industrial psychologist and his scales

were developed with the organizational context in mind. (It should be noted that several of his scales measure either directly or indirectly the self-esteem variable which we have hypothesized to be so important to organizational functioning....)"

6.2 VERWERKING VAN RESULTATE

6.2.1 Biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys

Die inligting wat met behulp van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys ingesamel is, is soos volg verwerk:

1. 'n Frekwensietabel vir elk van die drie proefpersoon-groepe (T.G., M.G. en E.G.) se response op die items van die vraelys is opgestel.

2. In gevalle waar te min response op die alternatiewe antwoorde van 'n item voorgekom het om die gebruik van Chi-kwadraat te regverdig, is die alternatiewe antwoorde sinvol saamgegroepeer sodat die teoretiese frekwensie vir elke kategorie minstens vyf is. Die saamgegroepeerde alternatiewe vorm dus 'n responskategorie wat met 'ander responskategorieë van die bepaalde item vergelyk kan word. In enkele gevalle - waar daar nie 'n sinvolle groepering van alternatiewes gemaak kon word nie en waar 'n geringe aantal response op sulke alternatiewes voorgekom het - is die bepaalde alternatief ten opsigte van die verdere ontleding geïgnoreer. Inligting oor watter bepaalde alternatiewes op elke item saamgegroepeer is om 'n responskategorie te vorm en watter alternatiewes op sigself 'n responskategorie uitmaak, verskyn in bylae 3. Eersgenoemde word in hierdie bylae tussen hakies aangedui ten einde dit van laasgenoemde te onderskei.

3. Vervolgens is deur middel van die Chi-kwadraat-verdeling getoets of die drie eksperimentele groepe (T.G., M.G. en E.G.) statisties betekenisvol van mekaar verskil ten opsigte van hulle response op items van die vraelys. (In die weergawe en

bespreking van die resultate sal na die statistiese waarde wat sodoende verkry is, as χ^2_t verwys word.

Die statistiese aanvaarbaarheid van die alternatiewe hipoteses soos vervat in hipotese 1, word teen die waarde van χ^2_t getoets.

4. In die geval van alle items waar die nul-hipotese verwerp en die alternatiewe hipotese aanvaar kan word, is daar weer van Chi-kwadraat gebruik gemaak om te bepaal vir watter responskategorieë van hierdie items daar statisties beduidende verskille tussen die eksperimentele groepe bestaan. Na hierdie Chi-kwadraat-waarde sal in die verdere bespreking verwys word as χ^2_{tt} .

5. Ten opsigte van al die responskategorieë van items waar χ^2_{tt} beduidende verskille tussen die drie eksperimentele groepe se response aandui, is Chi-kwadraat nog eens toegepas ten einde te bepaal watter spesifieke eksperimentele groepe statisties beduidend van mekaar verskil met betrekking tot die verskillende responskategorieë van items. Na hierdie Chi-kwadraat-waardes sal voortaan soos volg verwys word:

$$\begin{aligned} \text{T.G. vs. M.G.} &= \chi^2_1 \\ \text{T.G. vs. E.G.} &= \chi^2_2 \\ \text{M.G. vs. E.G.} &= \chi^2_3 \end{aligned}$$

Bogenoemde verwerkingswyse is by al die items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys gevolg met die uitsondering van items 3, 5, 18 en 50. Die verwerkingsprosedure wat by item 3 gevolg is, is dieselfde as dié by die verwerking van die gegewens van die dertien skale van die SDI (vergelyk paragraaf 6.2.2). Wat items 5, 18 en 50 betref, is die verwerking van die response op die vrae gestaak na voltooiing van stap 1 hierbo beskryf. Uit die inligting soos beskikbaar gestel deur stap 1 het geblyk dat daar geen verskille in die response van die drie groepe is nie, met die gevolg dat verdere ontleding van die response op hierdie items sinneloos sou wees.

6.2.2 Dertien skale van die Self-Description Inventory

Die response van die proefpersone op die SDI is met 'n elektroniese rekenaar nagesien en die verwerking is soos volg uitgevoer:

1. Die prestasie van alle proefpersone op elkeen van die dertien skale is bereken.
2. Die gemiddeldes en standaardafwykings van elke eksperimentele groep (T.G., M.G. en E.G.) is vir elke skaal bereken.
3. Vervolgens is Bartlett se toets vir die homogeniteit van variansies (soos beskryf deur Guilford (1956, 242-244)) gebruik om vas te stel of die variansies van die drie eksperimentele groepe vir elkeen van die dertien skale statisties betekenisvol van mekaar verskil.
4. In al die gevalle waar Bartlett se toets geen betekenisvolle verskille tussen die variansies van die drie eksperimentele groepe aangedui het nie, is 'n eenrigtingvariansiëontleding uitgevoer om te bepaal of die rekenkundige gemiddeldes van die drie eksperimentele groepe vir al dertien skale statisties betekenisvol van mekaar verskil. (Na die statistiese waarde wat verkry is, sal voortaan verwys word as F_t .) Die standhoudendheid van die alternatiewe hipoteses, soos vervat in hipotese 2, word telkens teen die statisties betekenisvolheid van F_t getoets.
5. By al die skale van die SDI waar daar deur die eenrigtingvariansiëontleding betekenisvolle verskille in die gemiddeldes van die eksperimentele groepe vasgestel is (met ander woorde waar F_t statisties beduidend is) is die prosedure soos deur Scheffé voorgestel (Ferguson 1966, 295-297; Winer 1971, 196) geïmplementeer om te bepaal watter spesifieke eksperimentele groepe se rekenkundige gemiddeldes statisties betekenisvol van mekaar verskil, en of hierdie verskille ooreenstem met die verwagte rigting van die verskille, soos in hipotese 2, tabel 3 aangedui is. In die verdere bespreking sal soos volg na hierdie statistiese waardes verwys word:

$$\begin{aligned} \text{T.G. vs. M.G.} &= F_1 \\ \text{T.G. vs. E.G.} &= F_2 \\ \text{M.G. vs. E.G.} &= F_3 \end{aligned}$$

6.3 SAMEVATTING

Die twee psigologiese metingsinstrumente wat in die onderhawige ondersoek gebruik word, is eerstens in hierdie hoofstuk bespreek. Die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys bestaan uit 52 items. Hierdie items is saamgestel met die oog op die insameling van inligting oor 'n groot aantal faktore wat uit die literatuurstudie geblyk het verband te hou met bestuursukses.

Verskillende faktore wat meewerk om die aantal psigologiese tegnieke wat geskik is vir 'n ondersoek soos die, tot 'n minimum te beperk, is uitgewys. Die stelling is onder meer gemaak dat daar weinig Suid-Afrikaanse toetse bestaan wat geskik is vir navorsing op bestuursvlak en verder dat daar nie 'n enkele toets bestaan, wat in Suid-Afrika ontwikkel en gestandaardiseer is, wat in die onderhawige ondersoek gebruik kan word nie, gesien teen die agtergrond van die besondere vereistes wat navorsing soos hierdie aan 'n toets stel. Die motivering vir die implementering van die Self-Description Inventory in hierdie ondersoek is verstrekk. 'n Beskrywing van die SDI is vervolgens gegee asook 'n uiteensetting van hoe te werk gegaan is by die vertaling van hierdie toets in Afrikaans en die vereistes wat aan die vertaalde vorm van die toets gestel is. Inligting oor die validering van die verskillende skale van die toets, die toets se vermoë om ten opsigte van sy dertien skale tussen individue te differensieer en inligting oor en sienings van ander skrywers oor die waarde van die SDI is verskaf.

Ten slotte is stapsgewys aangetoon hoe die inligting wat deur bogenoemde twee metingstegnieke ingesamel is, statisties verwerk word en watter bepaalde psigometriese tegnieke in die verskillende ontledings geïmplementeer word.

HOOFSTUK 7

RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

By die bespreking van die resultate¹⁾ van hierdie ondersoek en die weergee van gevolgtrekkings sal van die volgende indeling gebruik gemaak word. Die aandag word eerste bepaal by 'n vergelyking van die biografiese en kontemporêre eienskappe van Suid-Afrikaanse bestuurders op die drie verskillende bestuursvlakke. Die resultate wat verkry is deur die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys word dus eerste weergegee en bespreek. Soos in paragraaf 6.2.1 aangedui is, is al die inligting wat met hierdie vraelys ingesamel is, volgens dieselfde prosedures verwerk, met die uitsondering van item 3, naamlik ouderdom. Omdat die veranderlike ouderdom 'n belangrike faktor is wat deurgaans by die vertolking van die resultate in gedagte gehou moet word, soos uit die verdere bespreking sal blyk, word resultate van hierdie veranderlike eerste aangedui en bespreek. Daarna volg 'n weergawe van die ander resultate wat met die vraelys verkry is, die gevolgtrekkings hieroor en 'n bespreking van hierdie resultate.

Die resultate wat met Ghiselli se toets, die SDI, verkry is, sal dan weergegee word. Eerstens sal die resultate oor die drie vermoëns afsonderlik bespreek en die gevolgtrekkings verstrekk word. Dit word gevolg deur eers 'n bespreking van die resultate en die gevolgtrekkings oor die vyf psigologiese eienskappe en dan dié oor die vyf motiverende eienskappe.

1) Slegs die verwerkte resultate word weergegee. Die onverwerkte data word nie in die vorm van 'n bylae verstrekk nie weens die omvang van die gegewens. Hierdie inligting is egter by die skrywer beskikbaar.

In die bespreking van bogenoemde resultate word weer eens 'n vergelyking tussen Suid-Afrikaanse bestuurders op die verskillende bestuursvlakke getref en die gevolgtrekkings hieroor weergegee. Ten slotte word in hierdie hoofstuk 'n biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder weergegee.

In die bespreking van die resultate van hierdie ondersoek sal van die standpunt uitgegaan word dat die topbestuursgroep (T.G.) suksesvolle bestuurders is, die middelbestuursgroep (M.G.) minder suksesvolle bestuurders is en die eerstevlakbestuursgroep (E.G.) die minste suksesvol is as bestuurders. Die gronde waarop hierdie aanname gebaseer is, is volledig bespreek in paragraaf 1.2.

7.1 BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTING

7.1.1 Ouderdom

Gegewens oor die gemiddelde ouderdomme van die eksperimentele groepe verskyn in tabel 5.

TABEL 5

GEMIDDELDE OUDERDOMME EN STANDAARDAFWYKINGS VAN DIE DRIE EKSPERIMENTELE GROEPE T.G., M.G. EN E.G.

Eksperimentele Groep	$\bar{X}$	s
T.G.	48,612	9,676
M.G.	41,27	8,231
E.G.	39,402	9,266

Inligting soos verkry deur die toepassing van Bartlett se toets vir die homogeniteit van variansies dui geen betekenisvolle verskille in die variansies van die drie eksperimentele groepe aan nie ($B' = 5,160$, $p > ,05$). Daar is gevolglik oorgegaan tot die uitvoering van 'n eenrigtingvariensieontleding ten einde hipotese 1, soos dit betrekking het op item 3 van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys, te toets. Aangesien die variensie-

ontleding dui op statisties betekenisvolle verskille in die gemiddeldes van die drie eksperimentele groepe ($F = 19,52$, $p < ,01$) kan die alternatiewe hipotese aanvaar en die nul-hipotese verworp word.

Ten einde te bepaal tussen watter spesifieke groepe se gemiddelde ouderdomme daar betekenisvolle verskille bestaan, is die procedure soos deur Scheffé ontwikkel, geïmplementeer. Die resultate hiervan word in tabel 6 weergegee:

TABEL 6

F-WAARDES MET BETREKKING TOT VERSKILLE IN GEMIDDELDE OUDERDOMME TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G.

Eksperimentele groepe	F
T.G. vs. M.G.	23,874 **
T.G. vs. E.G.	35,078 **
M.G. vs. E.G.	1,770

** $p < ,01$

7.1.1.1 Bespreking en gevolgtrekkings

Dit blyk uit die literatuurstudie oor die verband tussen ouderdom en bestuursukses (vergelyk paragraaf 3.2.3) dat verskillende navorsers bewyse lewer ter bevestiging daarvan dat daar wel 'n verband tussen hierdie twee veranderlikes bestaan. In die onderhawige studie is geen besondere rigting aan die hipotese oor verskille in gemiddelde ouderdomme gestel nie, weens die meningsverskille tussen navorsers oor die relatiewe verband tussen ouderdom en bestuursukses. Die resultate hierbo uiteengesit, dui daarop dat suksesvolle bestuurders (die topbestuursgroep) beduidend ouer is as beide die middelbestuursgroep en eerstevlakbestuursgroep, dit wil sê die minder en mins suksesvolle groepe. Hierdie bevinding stem ooreen met dié van Harrel (1969 en 1970) wat vasgestel het dat suksesvolle bestuurders (in sy

navorsing was dit M.B.A.-gegraduateerdes wat hoë salarisse verdien) effens ouer is as minder suksesvolle bestuurders (M.B.A.-gegraduateerdes wat laer verdienstes het). Die bevindinge van hierdie ondersoek weerspreek aan die ander kant beide dié van Sands (1963) en Randle (1966). Sands het in sy ondersoek, waarby die meeste van die grootste firmas in die V.S.A. betrek was, vasgestel dat ouderdom een van die faktore is wat die meeste gewig dra in die beoordeling van 'n individu se potensiaal as bestuurder. Sands is van mening dat voorkeur gegee word aan jonger mense. Die ondersoek van Randle (dit is volledig in paragraaf 3.2.3 bespreek) verskaf bewyse dat daar verwag kan word dat topbestuurders in die algemeen jonger sal wees as middelbestuurders.

Daar bestaan dus eenstemmigheid by die bogenoemde skrywers dat ouderdom 'n rol speel in bestuursukses. Hulle verskil egter daaroor of dit die ouer of jonger bestuurder is wat die grootste kans op sukses het. Die resultate van hierdie studie verskaf bewyse dat suksesvolle bestuurders in Suid-Afrika ouer is as die minder suksesvolle bestuurders. Hierdie bevinding hou belangrike implikasies in waarop weer later teruggekom sal word.

7.1.2 Die ander biografiese veranderlikes

7.1.2.1 Resultate

Die resultate van die gedeelte van die ondersoek waar van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys gebruik gemaak is (met die uitsondering van item 3, wat hierbo weergegee is), verskyn in tabelle 7, 8 en 9. In tabel 7 word die Chi-kwadraatwaardes met betrekking tot die verskille in die drie eksperimentele groepe (T.G., M.G. en E.G.) se response op die items van die vraelys, weergegee (vergelyk stap 6 genoem in paragraaf 6.2 waar die verwerking van die resultate bespreek is).

Op grond van die gegewens in tabel 7, kan die voorafgestelde alternatiewe hipoteses met betrekking tot die verskille tussen die eksperimentele groepe se response op die biografiese en kontem-

porêre inligtingsvraelys (vergelyk hipotese 2), vir die volgende items aanvaar word: 12, 14, 15, 17(b), 19, 23 tot 30, 32, 33, 34, 36, 37, 41, 43 tot 46, 48, 49 en 51. By die volgende items kan die nul-hipotese nie verwerp word nie: 11, 13, 16, 17(a), 20, 21, 22, 31, 35, 38 tot 40, 42, 47, 52.

In tabel 8 verskyn die Chi-kwadraatwaardes vir die verskille tussen die drie eksperimentele groepe op die verskillende responskategorieë van die items waarvoor die alternatiewe hipoteses soos hierbo uiteengesit, aanvaar is (verwys na stap 4 in paraagraaf 6.2). Inligting aangaande die responskategorieë van die verskillende items verskyn in bylae 3.

TABEL 7

CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETEKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS

Item	χ^2_t	Item	χ^2_t	Item	χ^2_t
11	7,712	24(b)	50,334**	38	0,622
12	24,374**	25	12,260*	39	5,032
13	7,391	26	51,728**	40	2,076
14	15,049**	27	37,863**	41	18,193**
15	47,592**	28	34,988**	42	13,481
16	5,295	29	44,478**	43	129,267**
17(a)	3,226	30	62,684**	44	17,006**
17(b)	20,658**	31	8,953	45	22,077**
19	24,050**	32	13,409*	46	24,189**
20	11,141	33	21,961*	47	6,083
21	1,133	34	18,589**	48	15,985*
22	8,963	35	7,706	49	33,175**
23	23,449**	36	13,295*	51	14,356**
24(a)	88,494**	37	59,532**	52	0,237

** $p < ,01$

* $p < ,05$

TABEL 8

CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETEKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE VERSKILLENDE RESPONSKATEGORIEË VAN ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS

RESPONSKATEGORIEË	χ^2_{tt}							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Item 12	14,974**	1,652	0,100	8,745*				
14	5,370	0,245	1,241	8,920*				
15	0,200	1,600	5,765	40,778**	0,889	0,744	8,957*	
17(b)	0,765	1,750	6,324*	6,500*	6,500*			
19	11,437**	7,043*	3,434	1,273	1,938			
23	4,975	0,341	18,091**					
24(a)	7,525*	3,818	5,551	1,750	14,552**	19,053**	1,000	34,000**
24(b)	26,837**	3,895	5,250	15,500**				
25	2,325	4,712	5,615					
26	12,800**	9,085*	10,701**	18,914**				
27	8,670*	28,658**						
28	2,000	10,176**	5,286	17,214**				
29	4,536	5,429	5,059	3,294	8,000*	18,000**		
30	16,258**	2,632	6,727*	7,091*	2,235	1,200	4,300	23,250**
32	2,000	0,304	1,007	11,241**				
33	11,556**	5,149	0,129	3,395	1,273	1,820		
34	9,025*	2,737	7,132*					
36	3,297	2,235	8,537*					
37	16,846**	4,820	13,671**	9,050	14,632**			
41	13,000**	2,298	3,250					
43	6,000*	3,630	3,650	48,364**	14,440**	89,725**		
44	10,526**	1,450	1,805	3,714				
45	4,588	19,757**	2,235					
46	2,395	7,468*	14,486**					
48	1,505	4,933	0,371	8,380*	1,455			
49	18,231**	3,116	8,538*	2,737	0,250			
51	7,153*	1,220	6,645*					

** p < ,01

* p < ,05

TABEL 9

CHI-KWADRAATWAARDES VIR DIE BETEKENISVOLHEID VAN VERSKILLE TUSSEN GROEPE (T.G. vs. M.G.), (T.G. vs. E.G.) EN (M.G. vs. E.G.)
OP SPESIFIEKE RESPONSKATEGORIEË VAN ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS*¹

RESPONSIKATEGORIE	χ^2_1 (T.G. vs. M.G.)								χ^2_2 (T.G. vs. E.G.)								χ^2_3 (M.G. vs. E.G.)							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
ITEM 12	7,225 ^{**}																							
14																				4,129 [*]				
15				9,806 ^{**}												4,654 [*]				13,611 ^{**}				
17(b)																	4,993 [*]							
19																								
23											9,333 ^{**}								4,661 [*]					
24(a)													7,000 ^{**}	7,500 ^{**}		17,000 ^{**}					7,500 ^{**}			17,000 ^{**}
24(b)									11,255 ^{**}								5,833 [*]				7,840 [*]			
26			4,321 [*]						6,400 [*]	4,483 [*]		6,400 [*]								5,932 [*]				
27										15,042 ^{**}								9,389 [*]						
28										4,160 [*]		6,095 [*]						4,481 [*]			5,233 [*]			
29																					3,846 [*]			
30							4,891 [*]		3,892 [*]							8,100 ^{**}	6,618 [*]							
32																				5,123 [*]				
33	4,900 [*]																							
34									3,868 [*]															
36																								
37									6,178 [*]		4,263 [*]	3,879 [*]	5,633 [*]				4,645 [*]		3,879 [*]	6,944 [*]				
41																	4,167 [*]							
43						17,778 ^{**}						12,737 ^{**}		5,143 [*]						16,000 ^{**}	5,959 [*]	31,530 ^{**}		
44																								
45										8,533 ^{**}								8,926 ^{**}						
46											7,314 [*]								4,033 [*]					
48																				4,160 [*]				
49									8,036 [*]		4,324 [*]													
51																								

^{**}p < , 01

^{*}p < , 05

^{*1} Slegs statisties betekenisvolle waardes van χ^2_1 , χ^2_2 en χ^2_3 word weergegee.

Die resultate van die derde verwerking waarin van Chi-kwadraat gebruik gemaak is, (vergelyk stap 5 van paragraaf 6.2) word in tabel 9 verstrek. In hierdie tabel word die Chi-kwadraatwaardes weergegee met behulp waarvan bepaal kan word watter spesifieke eksperimentele groepe statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van die responskategorieë van items waar χ^2_{tt} statisties beduidende verskille aangedui het.

Ten einde tabel 9 makliker leesbaar te maak, word slegs die Chi-kwadraatwaardes weergegee vir itemresponskategorieë waar die afgepaarde proefpersoongroepe statisties beduidend van mekaar verskil.

7.1.2.2 Bespreking en gevolgtrekkings

Na die weergawe van tabel 7 is daarop gewys dat die alternatiewe hipoteses, soos vervat in hipotese 2, vir 'n hele aantal items op die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys aanvaar kan word. Die verwerping van die nul-hipoteses vir hierdie items impliseer egter net dat die eksperimentele groepe vir hierdie items verskil en verskaf hoegenaamd nie beskrywende inligting waarop gevolgtrekkings wel gebaseer kan word nie. Die inligting waarop gevolgtrekkings gebaseer kan word, word egter beskikbaar gestel deur die verdere verwerking van resultate en veral dié in tabel 9. Die verdere bespreking van die resultate sal dus beperk word tot 'n interpretasie van resultate van dié items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys waar statisties beduidende verskille tussen die afgepaarde eksperimentele groepe op responskategorieë voorgekom het.

Indien 'n noukeurige ontleding gemaak word van die resultate in tabel 9, val die volgende op:

1. Die statisties betekenisvolle verskille soos tussen die eksperimentele groepe vasgestel op 'n aantal responskategorieë van sekere items van die vraelys verskaf nie inligting wat gebruik kan word om 'n biografiese profiel van die suksesvolle Suid-

Afrikaanse bestuurder saam te stel nie. Die items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys wat hier ter sprake is, is die volgende:

Item 12: Daar is vasgestel dat 'n statisties beduidende groter aantal van die middelbestuursgroep (die minder suksesvolle bestuursgroep) se vaders nog leef, in vergelyking met die vaders van die topbestuursgroep (die suksesvolle bestuursgroep) ($\chi^2_1 = 7,225$, $p < ,01$). In die lig daarvan dat hierdie twee proefpersoongroepe nie statisties betekenisvol verskil met betrekking tot die ander responskategorieë van hierdie item nie, en, belangriker nog omdat die gemiddelde ouderdom van T.G. sewe jaar hoër is as dié van M.G. (die vaders van groep T.G. is dus ook waarskynlik ouer as dié van M.G., en daar sou verwag kon word dat meer van eersgenoemde groep se vaders reeds oorlede is), blyk dit dat daar nie sonder meer aanvaar kan word dat die topbestuurdergroep in die algemeen, vroeër in hul lewens hul vaders verloor het nie.

Item 15: Hier is onder meer vasgestel dat die minder suksesvolle bestuurdersgroep (M.G.) se vaders in statisties beduidend meer gevalle werkzaam is (of was) as kantoorklerke, as in die geval van suksesvolle bestuurders (T.G.), ($\chi^2_1 = 9,806$, $p < ,01$) en die mins suksesvolle bestuurdersgroep (E.G.) ($\chi^2_3 = 13,611$, $p < ,01$). Dit spreek vanself dat die verskille eintlik niksseggend is.

Item 19: Die middelbestuurdersgroep is in beduidend meer gevalle die oudste kind in vergelyking met groep E.G. ($\chi^2 = 4,993$, $p < ,05$). Groep M.G. bevat in vergelyking met groep T.G. ook meer oudste kinders. Hierdie verskil is egter nie statisties betekenisvol nie. Dubno, Bedrosian en Freedman (1969) en Dubno en Freedman (1971) het in hul studies (vergelyk hoofstuk drie) ook vasgestel dat daar nie 'n verband bestaan tussen geboortevolgorde en bestuursukses nie. Die rigting van die vasgestelde verskille tussen die groepe in die onderhawige studie stem ooreen met dié van bogenoemde outeurs.

Item 29: Uit die statistiese gegewens blyk dit dat middelbestuurders in vergelyking met eerstevlakbestuurders in statisties beduidend meer gevalle 75% en meer van hul universiteitsonkoste self bygedra het ($\chi^2_3 = 3,846$, $p < ,05$). Die gegewens is ook niksseggend.

Item 36: In vergelyking met groep E.G. dink groep M.G. statisties beduidend langer na as hulle 'n uiters belangrike en moeilike besluit moet neem ($\chi^2 = 3,879$, $p < ,05$).

Item 41: Die eerstevlakbestuurdersgroep is in statisties betekenisvol meer gevalle ongetroud in vergelyking met die middelbestuurdersgroep ($\chi^2_3 = 4,167$, $p < ,05$). Die verskil kan egter heelwaarskynlik daaraan toegeskryf word dat die eerstevlakbestuurdersgroep gemiddeld bykans twee jaar jonger is as die middelbestuurdersgroep (vergelyk tabel 6) en ook omdat daar meer individue in hul vroeëre twintiger jare in groep E.G. voorkom as in groep M.G.

Item 48: Slegs een verskil is tussen die eksperimentele groepe statisties beduidend, naamlik middelbestuurders dui aan dat hulle, in die algemeen meer as eerstevlakbestuurders, slegs op spesiale geleenthede kerk toe gaan ($\chi^2_3 = 4,160$, $p < ,05$). Soos by al die bogenoemde items kan die inligting nie gebruik word om 'n biografiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder saam te stel nie.

2. Die topbestuurders- en middelbestuurdersgroep verskil slegs op enkele responskategorieë van items statisties beduidend van mekaar, terwyl die verskille tussen dié twee groepe en die eerstevlakbestuurdersgroep in die algemeen groot ooreenkomste toon. Dit blyk dus dat top- en middelbestuurders se biografiese agtergrond 'n groot mate van ooreenstemming toon en dat dit verskil van dié van eerstevlakbestuurders.

3. Die responskategorieë van items waarop statisties beduidende verskille tussen die proefpersoongroepe vasgestel is, kan

saamgevat word in 'n aantal kategorieë, naamlik ouerlike omgewing; deelname aan verenigingslewe; opleiding, akademiese kwalifikasies, akademiese prestasies; werk en werksgeskiedenis; eggenote se opleiding en fisiese oefening. By die bespreking wat nou volg, sal van hierdie indeling gebruik gemaak word.

Ouerlike omgewing: Met betrekking tot item 15 is vasgestel dat eerstevlakbestuurders in vergelyking met topbestuurders uit gesinne kom waar die vader meer dikwels 'n ongeskoolde werksoort verrig ($\chi^2_2 = 4,654$, $p < ,05$). As verder in ag geneem word dat middelbestuurders se moeders in statisties betekenisvol meer gevalle onderwysopleiding ondergaan het en universiteitsgrade besit as die moeders van eerstevlakbestuurders ($\chi^2_3 = 4,129$, $p < ,05$) blyk dit dat die ouerlike kwalifikasies en sosio-ekonomiese status moontlik 'n invloed kan hê op latere beroepsoorses. Hierdie bevindinge stem ooreen met dié van ander navorsers wat vasgestel het dat ouers se sosio-ekonomiese status, en húl akademiese opleiding, (Wald en Doty (1954)), en die beroep van die vader, (Stryker (in Fox, 1963b en Porter 1965)), 'n invloed kan hê op beroepsoorses. Al die studies waarna hier verwys is, is reeds volledig in hoofstuk drie bespreek.

Deelname aan verenigingslewe: Die suksesvolle bestuurders (T.G.) bekleë statisties beduidend meer leiersposisies in sosiale, welsyns- en ander organisasies as die mins suksesvolle bestuurders (E.G.) ($\chi^2_2 = 9,333$, $p < ,01$). Dieselfde verskil word aangetref waar die middelbestuursgroep met die eerstevlakbestuursgroep vergelyk word ($\chi^2_3 = 4,661$, $p < ,05$). Groepe T.G. en M.G. bekleë egter nie net meer leiersposisies in die verenigings nie, maar is ook aktiewer lede van 'n groter aantal verenigings as groep E.G. T.G. vs. E.G. : ($\chi^2_2 = 7,314$, $p < ,01$), M.G. vs. E.G. : ($\chi^2_3 = 4,033$, $p < ,05$).

Dieselfde verskynsel kom voor waar die eksperimentele groepe met mekaar vergelyk word met betrekking tot deelname aan verenigingslewe op universiteit. Daar word naamlik vasgestel dat topbestuurders ($\chi^2_2 = 8,533$, $p < ,01$) asook middelbestuurders

($\chi^2 = 8,926$, $p < ,01$) statisties beduidend meer aktiewe lede was van sportspanne en sosiale, akademiese en ander verenigings op universiteit as eerstevlakbestuurders.

Talle studies waarin vergelykbare resultate verkry is, is reeds na verwys in hoofstuk drie. Navorsers soos Sands (1963) asook Brown en Henry (in Goode 1951) vind bewyse daarvoor, of is van mening dat suksesvolle bestuurders baie tyd wy aan georganiseerde sosiale bedrywighede. Goode (1951, 348) rapporteer dan ook dat die aantal sosiale en professionele organisasies waaraan bestuurders behoort, toeneem namate hul hoër bestuursposte bereik.

Henry (in Goode 1951, 348) verwys na hierdie belangstelling as 'n sosiale mobiliteitsdryfveer en Stogdill (1948, 55-56) meen dat 'n groter deelname aan sosiale aangeleenthede juis 'n faktor is wat leiers en nie-leiers van mekaar onderskei.

Uit die resultate hierbo gerapporteer blyk dat die Suid-Afrikaanse suksesvolle bestuurder ook gekenmerk word deur 'n groot belangstelling in die sosiale verenigingslewe en dat hy dikwels die leiding in die verenigings neem. Sy leierskapsvermoëns kom dus nie net in die bedryfsituasie tot uiting nie, maar ook in die daaglikse lewe.

Opleiding, akademiese kwalifikasies en prestasie in akademiese aangeleenthede: Ten opsigte van hierdie kategorieë is 'n groot verskeidenheid verskille tussen die eksperimentele groepe vasgestel.

Groep E.G. het statisties beduidend minder universiteitsopleiding geniet as T.G. ($\chi^2 = 6,400$, $p < ,05$) en M.G. ($\chi^2 = 5,932$, $p < ,05$). Beide groepe T.G. ($\chi^2 = 4,160$, $p < ,05$) en M.G. ($\chi^2 = 4,481$, $p < ,05$) was in statisties beduidend meer gevalle voltydse studente as E.G. Van die proefpersone wat universiteitsopleiding geniet het, behaal dié in die topbestuursgroep ($\chi^2 = 11,255$, $p < ,01$) en dié in die middelbestuursgroep ($\chi^2 = 5,833$, $p < ,05$) in statisties betekenisvol meer gevalle 'n graad as eerstevlakbestuurders.

Middelbestuurders behaal in beduidend meer gevalle 'n graad in die natuurwetenskaplike rigting as eerstevlakbestuurders ($\chi^2_3 = 7,840$, $p < ,01$).

Een van die min gevalle waar groepe T.G. en M.G. statisties beduidend van mekaar verskil word ook in hierdie kategorieë aangetref. Die middelbestuurdersgroep dui aan dat hulle in vergelyking met die topbestuursgroep in beduidend meer gevalle gemiddeld of ondergemiddeld op universiteit gepresteer het ($\chi^2_1 = 4,321$, $p < ,05$). In teenstelling met die eerstevlakbestuursgroep dui die topbestuursgroep aan dat hulle in betekenisvol meer gevalle ($\chi^2_2 = 6,400$, $p < ,05$) vër bo die gemiddelde op universiteit gepresteer het aangesien grade met lof behaal is. Die verskil tussen groepe M.G. en E.G. is hier nie so groot nie. In vergelyking met die eerstevlakbestuurders dui die middelbestuurders in statisties betekenisvolle meer gevalle aan ($\chi^2_3 = 4,483$, $p < ,05$) dat hulle effens bogenmiddeld op universiteit gepresteer het. Die topbestuursgroep behaal in statisties beduidend meer gevalle meestersgrade as eerstevlakbestuurders ($\chi^2_2 = 7,000$, $p < ,01$). Dieselfde word bevind waar groep M.G. met E.G. vergelyk is ($\chi^2_3 = 7,500$, $p < ,01$). Die topbestuurders besit ook in beduidend meer gevalle doktorsgrade in vergelyking met eerstevlakbestuurders ($\chi^2_2 = 7,500$, $p < ,01$). In die lig van bogenoemde bevindings kan verwag word dat die eerstevlakbestuurders in statisties beduidend meer gevalle oor 'n mindere kwalifikasie as matriek in vergelyking met topbestuurders en middelbestuurders sal beskik. Dit is dan ook so bevind - in vergelyking met T.G. ($\chi^2_2 = 17,000$, $p < ,01$) en M.G. ($\chi^2_3 = 17,000$, $p < ,01$).

Beide die topbestuursgroep ($\chi^2_2 = 15,042$, $p < ,01$) en die middelbestuursgroep ($\chi^2_3 = 9,389$, $p < ,01$) dui aan dat hul in vergelyking met die eerstevlakgroep in statisties betekenisvol meer gevalle vyf of meer artikels in professionele of tegniese tydskrifte gepubliseer het.

In die deel van die literatuurstudie wat handel oor die geïdentifiseerde bestuursrelevante biografiese eienskappe van suksesvolle

bestuurders is talle studies aangehaal oor die opleiding, akademiese kwalifikasies en prestasie van suksesvolle bestuurders in akademiese aangeleenthede. Die resultate hierbo toon 'n groot ooreenstemming met die bevindings. In die onderhawige studie is dus bewyse gevind dat die slotsom waartoe Randle reeds in 1954 kom na 'n omvattende studie waarin die biografiese agtergrond van 3 000 bestuurders op verskillende bestuursvlakke nagegaan is, steeds stand hou. Randle (1954, 132) kom naamlik tot die gevolgtrekking dat wanneer 'n bestuurder 'n universiteitsgraad besit, dit die moontlikheid van bevordering verdubbel en die waarskynlikheid van mislukking met die helfte verminder. Die resultate hier toon net soos dié waarna in hoofstuk drie verwys is dat Livingston (1971, 79) se opvatting dat -

" ... if academic achievement is equated with success in business the well-educated manager is a myth"

misplaas is.

Hier is vasgestel dat die suksesvolle bestuurder (T.G.) hom van die mins suksesvolle bestuurder daarin onderskei dat hy in die algemeen universiteitsopleiding ondergaan het, 'n voltydse student was, sy studies suksesvol voltooi het, met ander woorde dat hy oor 'n graad beskik, in baie gevalle oor 'n meesters- of doktorsgraad en dat die grade dikwels met lof behaal is. Hy is dan ook in staat om etlike wetenskaplike publikasies te lewer.

Werk en werkgeskiedenis: Die topbestuursgroep het 'n statisties beduidende groter tydperk van hulle werksgeskiedenis in algemene bestuursposte deurgebring as beide middelbestuurders ($X_1^2 = 4,891$, $p < ,05$) en as eerstevlakbestuurders ($X_2^2 = 8,100$, $p < ,01$). Eerstevlakbestuurders bestee op hulle beurt statisties beduidend meer werksjare in klerklike poste as topbestuurders ($X_2^2 = 3,892$, $p < ,05$) en as middelbestuurders ($X_3^2 = 6,618$, $p < ,05$).

Die feit dat die topbestuursgroep statisties beduidend ouer is as beide groepe M.G. en T.G. bring egter die moontlikhede na vore

dat middel- en eerstevlakbestuurders nie oor dieselfde "geleenthede" beskik het om algemene bestuursposte te bereik as topbestuurders nie. Die verskynsel dat middelbestuurders in betekenisvol meer gevalle ($\chi^2_1 = 4,900$, $p < ,05$) vir minder as twee jaar by hul organisasies werkzaam is in vergelyking met topbestuurders, verstrek bogenoemde moontlikhede.

Die bevinding hierbo verstrek met betrekking tot jare diens by organisasies bring 'n verdere interessante faktor na vore. Die opmerking is reeds gemaak dat groepe T.G. en M.G. ten opsigte van biografiese gegewens slegs geringe verskille toon. Omdat groep T.G. statisties beduidend ouer is as groep M.G. en daar statisties betekenisvol meer middelbestuurders vir minder as twee jaar by hul organisasies werkzaam is (soos hierbo aangetoon) ontstaan die indruk dat topbestuurders hoër bestuursposisies bereik as middelbestuurders op grond daarvan dat hulle in die algemeen ouer is en langer by hul bepaalde organisasies werkzaam is. Hierop sal weer later teruggekom word. Die bevindinge dat middelbestuurders in die afgelope tien jaar statisties beduidend meer keer bevorder is as eerstevlakbestuurders ($\chi^2_3 = 5,123$, $p < ,05$) toon dat die middelbestuurders in die algemeen waarskynlik "meer bevorderbare" individue is as eerstevlakbestuurders. Die gevolgtrekking blyk steeds aanvaarbaarder te wees as in gedagte gehou word dat dié twee eksperimentele groepe nie statisties beduidend verskil ten opsigte van ouderdom en jare diens by hul onderskeie organisasies nie. In vergelyking met eerstevlakbestuurders dui die topbestuurdersgroep aan dat hulle statisties beduidend vinniger werk as die meeste mense ($\chi^2_2 = 3,868$, $p < ,05$).

Met betrekking tot die hoeveelheid ure wat die drie eksperimentele groepe gemiddeld aan hul professionele pligte bestee (item 37) is 'n hele aantal statisties betekenisvolle verskille vasgestel. Die eerstevlakbestuursgroep bestee in vergelyking met T.G. ($\chi^2_2 = 6,178$, $p < ,05$) en M.G. ($\chi^2_3 = 4,645$, $p < ,05$) beduidend meer keer slegs tussen 40 en 45 uur per week aan professionele pligte. Die topbestuursgroep en middelbestuursgroep werk in vergelyking met

groep E.G. in statisties beduidend meer gevalle tussen 51 en 55 uur per week. ($X^2_2 = 4,263$, $p < ,05$) en ($X^2_3 = 6,944$, $p < ,01$) terwyl proefpersone in groep T.G. ook in statisties betekenisvol meer gevalle, in vergelyking met E.G. 56 tot 60 ($X^2_2 = 3,879$, $p < ,05$) en 61 of meer uur ($X^2_2 = 5,633$, $p < ,05$) per week werk. Dit blyk dus dat veral Suid-Afrikaanse topbestuurders, maak ook middelbestuurders heelwat meer uur per week aan hul amptelike pligte wy as eerstevlakbestuurders. Een of moontlik albei van die volgende redes kan ter verklaring van die verskynsel aangevoer word. Eerstens is dit heelwaarskynlik so dat die pligte en verantwoordelikhede van topbestuurders, en in 'n mindere mate van middelbestuurders, soveel meer tyd verg om uitvoering aan te gee. Andersyds mag dit ook wees dat veral top- maar ook middelbestuurders 'n groter mate van bereidwilligheid openbaar om meer tyd aan hul amptelike pligte te wy as eerstevlakbestuurders. Die bevinding van hierdie ondersoek stem ooreen met dié van Sands (1963), Stryker (in Fox 1963b), Harrel (1969) en Wald en Doty (1954). Hierdie skrywers toon almal dat suksesvolle bestuurders heelwat langer ure wy aan hul professionele pligte as minder suksesvolle bestuurders (vergelyk hoofstuf drie).

Eggenote se opleiding: Die eggenotes van middelbestuurders besit in statisties beduidend meer gevalle 'n naskoolse diploma as beide eerstevlakbestuurders ($X^2_3 = 31,530$, $p < ,01$) en topbestuurders ($X^2_1 = 17,778$, $p < ,01$). Topbestuurders se vrouens besit bogenoemde kwalifikasies ook in statisties betekenisvol meer gevalle as dié van eerstevlakbestuurders ($X^2_2 = 5,143$, $p < ,05$). Top- sowel as middelbestuurders se vroue besit in statisties beduidend meer gevalle 'n graad as die vroue van eerstevlakbestuurders. ($X^2_2 = 12,737$, $p < ,01$) en $X^2_3 = 16,000$, $p < ,01$) terwyl die eggenotes van middelbestuurders in beduidend meer gevalle 'n nagraadse diploma behaal het as dié van eerstevlakbestuurders ($X^2_3 = 5,959$, $p < ,05$).

Hierdie inligting dui daarop en stem ooreen met Dunette (in Wickert en McFarland 1967) se gevolgtrekking, dat die vrouens van effektiewe bestuurders 'n hoër vlak akademiese opleiding geniet het as die vrouens van minder effektiewe bestuurders.

Liggaamlike oefening: Die mins suksesvolle bestuurdersgroep (E.G.) bestee in statisties betekenisvol meer gevalle geen tyd aan doelbewuste liggaamlike oefening nie, in vergelyking met die suksesvolle bestuurders (T.G.) ($X^2_2 = 8,036$, $p < ,01$). Suksesvolle bestuurders bestee op hul beurt in beduidend meer gevalle tussen drie en vier uur per week aan doelbewuste oefening in vergelyking met eerstevlakbestuurders ($X^2_2 = 4,324$, $p < ,05$). Ten opsigte van die veranderlike is geen statisties beduidende verskille tussen groepe T.G. en M.G. en tussen groepe M.G. en E.G. vasgestel nie.

Dit blyk dus dat die Suid-Afrikaanse suksesvolle bestuurder net soos sy Amerikaanse eweknie (vergelyk Mandell (in Doohar en Marting 1957), Sands (1963) en Cassen (in Owens en Henry (1966)) besef dat liggaamlike fiksheid noodsaaklik is omdat hy lang ure werk onder spanningstoestande.

7.1.3 Samevatting

By 'n noukeurige ontleding van die resultate en gevolgtrekkings wat tot dusver in hierdie hoofstuk weergegee is, is enkele verskynsels opvallend:

1. Daar is statisties betekenisvolle verskille tussen die drie eksperimentele groepe ten opsigte van heelwat items op die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys vasgestel, op grond waarvan die alternatiewe hipotese soos vervat in hipotese 1, aanvaar kon word en die betrokke nul-hipoteses verwerp kon word. Hierdie vasgestelde verskille tussen die eksperimentele groepe het egter nie beskrywende inligting oor die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder voorsien nie.

2. Deur middel van 'n verdere statistiese analise is dié responskategorieë van items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys uitgewys ten opsigte waarvan die eksperimentele groepe statisties beduidend van mekaar verskil.

3. Die top- en middelbestuursgroepe verskil egter slegs ten opsigte van enkele itemresponskategorieë betekenisvol van

mekaar. Die belangrikste bevinding hier is waarskynlik dat die topbestuurdersgroep statisties beduidend ouer is as die middelbestuurdersgroep en dat middelbestuurders, in vergelyking met die topbestuurdersgroep in statisties betekenisvol meer gevalle vir twee of minder as twee jaar by hul organisasies werksaam was.

4. As verder in ag geneem word dat die top- en middelbestuurdersgroepe in die algemeen op dieselfde itemresponskategorieë statisties betekenisvol van die eerstevlakbestuurdersgroep verskil, kan die afleiding gemaak word dat daar sekere biografiese verskille is tussen die suksesvolle en minder suksesvolle bestuursgroepe aan die een kant en die mins suksesvolle bestuursgroep aan die anderkant, en dat gesien slegs op grond van die biografiese data, die suksesvolle groep topbestuursposisies bereik het bloot omdat hulle ouer is en in minder gevalle vir slegs twee of minder jare in diens van hul onderskeie organisasies is. Dit is egter moontlik dat topbestuurders se besondere prestasies in akademiese aangeleenthede ook 'n rol speel.

5. Die gerapporteerde resultate toon aan dat suksesvolle bestuurders, ook in Suid-Afrika, in hul biografiese agtergrond verskil van bestuurders wat nie so suksesvol is nie. Die bevindings hier toon ook so 'n mate van ooreenstemming met dié van ander navorsers na die biografiese agtergrond van suksesvolle bestuurders, dat aanvaar kan word dat daar sekere universele biografiese eienskappe bestaan wat die suksesvolle bestuurder kenmerk.

7.2 DIE DERTIEN PSIGOLOGIESE EIENSKAPPE SOOS ONDERSOEK MET BEHULP VAN DIE SELF-DESCRIPTION INVENTORY

7.2.1 Resultate

Die resultate van hierdie gedeelte van die ondersoek word in tabelle 10 en 11 weergegee. In tabel 10 verskyn die gemiddeldes en standaardafwykings van elk van die drie eksperimentele groepe op die dertien skale van die SDI asook die inligting soos bereken

deur die toepassing van Bartlett se toets vir die homogeniteit van variansies. By nie een van die dertien skale van die SDI is daar statisties beduidende verskille tussen die variansies van die drie proefpersoongroepe vasgestel nie. Gevolglik is eenrigtingvariansieontledings uitgevoer om hipotese 2 te toets. Die resultate in hierdie verwerking word in tabel 11 weergegee asook die resultate van die verskille in prestasies tussen die spesifieke eksperimentele groepe (die verwerking is gedoen op grond van Scheffé se prosedure) op die skale waar die eenrigtingvariensieontleding statisties betekenisvolle verskille aandui. Deur middel van laasgenoemde verwerking word die gegewens beskikbaar gestel wat nodig is vir die toetsing van die afsonderlike voorafgestelde alternatiewe hipoteses waarin die rigting van die verwagte verskille tussen die drie eksperimentele groepe aangedui is (vergelyk hipotese 2, tabel 3).

TABEL 10

GEMIDDELDES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE DERTIEN SKALE VAN DIE SDI EN BARTLETT-TOETSWAARDES VIR HOMOGENITEIT VAN VARIANSIES

SKAAL VAN DIE SDI	T.G.		M.G.		E.G.		B ²
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	
1. Toesighou-vermoë	31,311	5,596	30,376	5,511	27,265	5,222	0,031
2. Intelligensie	39,544	6,288	40,018	6,326	38,020	6,166	0,203
3. Inisiatief	31,583	5,620	31,587	5,620	28,694	5,357	0,201
4. Selfvertroue	26,505	5,148	27,541	5,248	25,643	5,064	0,262
5. Beslistheid	20,049	4,478	19,651	4,433	18,480	4,299	0,137
6. Manlikheid-Vroulikheid	13,990	3,740	14,633	3,825	14,296	3,781	0,087
7. Volwassenheid	32,728	5,721	31,468	5,610	31,082	5,575	0,022
8. Werkklasverwantskap	15,204	3,899	15,422	3,927	15,612	3,951	0,078
9. Behoefte aan beroepsukses (prestasiemotivering)	40,922	6,397	41,284	6,425	38,480	6,203	0,228
10. Behoefte aan selfaktualisering	10,456	3,234	9,972	3,158	9,418	3,069	0,009
11. Behoefte aan mag oor ander	9,495	3,081	9,697	3,114	9,429	3,071	0,134
12. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding	4,058	2,015	4,413	2,101	4,684	2,164	0,814
13. Behoefte aan werksekuriteit	11,214	3,349	10,963	3,311	12,112	3,480	0,817

TABEL 11

-WAARDES TEN OPSIGTE VAN VERSKILLE IN REKENKUNDIGE GEMIDDELDEN VAN GROEPE T.G., M.G. EN E.G. OP DIE DERTIEN SKALE VAN DIE SDI

SKALE VAN SDI	F _t (variansie ontleding)	F ₁ (T.G. vs. M.G.)	F ₂ (T.G. vs. E.G.)	F ₃ (M.G. vs. E.G.)
1. Toesig-houvermoë	13,184 ^{**}	1,358	24,133 ^{**}	14,664 ^{**}
2. Intelligensie	2,172			
3. Inisiatief	5,957 ^{**}	0,000	8,912 ^{**}	9,188 ^{**}
4. Selfvertroue	3,768 [*]	2,289	1,502	7,484 ^{**}
5. Beslistheid	3,432 [*]	0,431	6,372 [*]	3,652
6. Manlikheid-Vroulikheid	1,834			
7. Volwassenheid	0,281			
8. Werkklass-verwantskap	0,399			
9. Behoefte aan beroep-sukses (prestasie-motivering)	3,368 [*]	0,099	4,294 [*]	5,817 [*]
0. Behoefte aan selfaktualisering	3,316 [*]	1,519	6,627 [*]	1,941
1. Behoefte aan mag oor ander	0,376			
2. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding	2,313			
3. Behoefte aan werksekuriteit	3,053 [*]	0,274	3,344	5,617 [*]

^{**} p < ,01

^{*} p < ,05

7.2.2 Bespreking van gevolgtrekkings oor vermoëns (toesighou vermoë, intelligensie en inisiatief)

7.2.2.1 Toesighou vermoë

Die alternatiewe hipotese wat vir toesighou vermoë gestel is, word op grond van die hoë mate van betekenisvolheid van die F-waarde ($F_t = 13,184$, $p < ,01$) aanvaar en die nul-hipotese word verwerp. Wat die verskille in rekenkundige gemiddeldes van die drie eksperimentele groepe betref, is daar net in een geval, topbestuurdersgroep vs. middelbestuurdersgroep, nie statisties betekenisvolle verskille vasgestel nie ($F_1 = 1,358$, $p > ,05$). Hierdie verskynsel kom ook voor by al twaalf die ander skale waar daar met die eenrigtingvariëansieontleding ook nie statisties beduidende verskille tussen die rekenkundige gemiddeldes van die topbestuurdersgroep en middelbestuurdersgroep vasgestel is nie. Daar bestaan dus bewyse dat die topbestuurdersgroep en die middelbestuurdersgroep in die algemeen sulke geringe kwantitatiewe verskille in psigologiese eienskappe toon (soos gemeet deur die SDI) dat aanvaar kan word dat dié groepe ten opsigte van hierdie eienskappe bykans homogeen is. In sekere van Ghiselli se eie ondersoeke word bogenoemde verskynsel ook aangetref.

In sy ondersoek (Ghiselli 1971, vergelyk paragraaf 4.4.1.6) waarin onder meer die korrelasiekoëffisiënte bereken is tussen werksukses en punte behaal op die toesighou vermoënskaal van die SDI deur drie eksperimentele groepe (bestuurders, toesighouers en werkers), toon die korrelasiekoëffisiënt tussen genoemde veranderlikes van die bestuurders ($,46$) en toesighouers ($,34$), geringer verskille as wat die verskil in korrelasiekoëffisiënt is tussen hierdie twee groepe afsonderlik en dié van werkers ($,10$). Ghiselli (1971, 53-54) kom egter tot die slotsom dat toesighou vermoë 'n beduidend belangrike aspek is van bestuursukses. Trouens, in van sy geskrifte oor eienskappe van suksesvolle bestuurders word toesighou vermoë aangedui as dié vermoë wat die grootste verband toon met bestuursukses (Ghiselli 1959b, 1963b en 1971).

Wanneer 'n ontleding van Ghiselli se omskrywing van die begrip toesighou vermoë gemaak word (vergelyk paragraaf 4.5.2) blyk dit dat organiseervermoëns en algemene leierskapsvermoëns in die bedryfsituasie belangrike komponente van toesighou vermoë is. In paragraaf 4.4.4.3 is die opmerking dan ook gemaak dat daar geen noemenswaardige verskille blyk te wees tussen die eienskappe wat Ghiselli toesighou vermoë noem en dié wat Randle (1956) en Mason (1962) leierskap, Sands (1963) leierspersoonlikheid en Livingston (1971) behoefte om te bestuur, noem nie.

In sy studie bevind Randle dat suksesvolle bestuurders oor groter leierskapsvermoëns beskik as onsuksesvolle bestuurders. Op sy beurt beweer Sands dat suksesvolle bestuurders gekenmerk word deur 'n leierspersoonlikheid. Mason wys daarop dat van al die eienskappe wat suksesvolle bestuurders toegedig word, leierskap die een blyk te wees wat die meeste beklemtoon word. Livingston is weer van mening dat slegs die individue wat 'n sterk behoefte daarna het om die prestasie van ander te beïnvloed en wat werklik tevredenheid daaruit kan put, kan leer om suksesvolle bestuurders te word.

In hierdie ondersoek het die grootste verskille tussen die eksperimentele groepe (vergelyk tabel 11) ook in toesighou vermoë voorgekom. Ten spyte daarvan dat suksesvolle bestuurders (T.G.) en minder suksesvolle bestuurders (M.G.) in hierdie vermoëns nie statisties betekenisvol van mekaar verskil nie, is die verskille tussen die suksesvolle bestuurders (T.G.) en mins suksesvolle bestuurders (E.G.), en dié tussen groepe M.G. en E.G. so groot dat aanvaar kan word dat die resultate wat hier verkry is, ooreenstem met dié van die navorsers na wie hierbo verwys is. Die bevindinge impliseer verder dat toesighou vermoë - die kapasiteit om die werk van ander te bestuur en te rig en so te integreer dat die doelwitte van die werkgroep bereik word, die vermoë om die lojaliteit en samewerking van ondergeskiktes te verkry en om hulle tot maksimum effektiwiteit te motiveer - ook 'n belangrike psigologiese eienskap van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder is.

7.2.2.2 Intelligensie

Die nul-hipotese met betrekking tot hierdie vermoë (hipotese 2, tabel 3) kan nie verwerp word nie ($F_t = 2,172$, $p > ,05$). In die literatuur is talle eksperimentele bewyse en sienings te vinde oor die belangrike rol wat intelligensie in bestuursukses speel. (Ghiselli 1959b, 1963a, 1963b, 1971; Wald en Doty, 1954; Randle 1956; Mahoney, Jerdee en Nash 1960; Huttner, Levy, Rosen en Stopol 1959; Goode 1957; Mandell in Dooher en Marting 1957; Sands 1963 en Dunette in Wickert en McFarland 1967).

Die bevinding in die onderhawige studie naamlik dat daar nie statisties betekenisvolle verskille tussen suksesvolle, minder suksesvolle en die mins suksesvolle bestuurders, in intelligensie is nie, verskil dus van al bogenoemde outeurs se bevindinge en sieninge, maar stem ooreen met dié van Harrel (1969 en 1970). Harrel het in twee studies suksesvolle bestuurders (M.B.A.-gegradueerdes wat hoë salarisse verdien) met minder suksesvolle bestuurders (M.B.A.-gegradueerdes wat laer salarisse verdien) met behulp van die SDI, vergelyk. Hy het geen statisties beduidende verskille in intelligensie tussen hierdie twee groepe vasgestel nie.

Op grond van die resultate van die onderhawige ondersoek kan gesê word dat intelligensie, soos gemeet deur die SDI, nie 'n rol speel in bestuursukses by die Suid-Afrikaanse bestuurders nie. Op grond van die groot aantal bewyse dat intelligensie wel 'n rol speel in bestuursukses, kan hier egter geen definitiewe gevolgtrekking gemaak word oor die invloed van hierdie veranderlike op bestuursukses nie. Verdere navorsing, met gesofistikeerder verstandmetingstegnieke, sal eers onderneem moet word.

7.2.2.3 Inisiatief

Die alternatiewe hipotese dat die eksperimentele groepe van mekaar verskil in inisiatief, word aanvaar op grond van die hoogs betekenisvolle F-waarde ($F_t = 5,957$, $p < ,01$) en die nul-hipotese

word verwerp. Die alternatiewe hipotese oor verskille tussen die afgepaarde groepe (vergelyk tabel 11) word ook in twee van die gevalle aanvaar. Die topbestuursgroep vaar beduidend beter op dié skaal as die eerstevlakbestuurders ($F_2 = 8,912$, $p < ,01$). Ook die middelbestuursgroep behaal 'n betekenisvol hoër telling as die eerstevlakbestuursgroep ($F_3 = 9,188$, $p < ,01$).

Die resultate stem in 'n groot mate ooreen met dié van Ghiselli (1959b) wat in sy ondersoek, waarin Amerikaanse bestuurders op verskillende bestuursvlakke en 'n groep lynwerkers met mekaar vergelyk is, vasstel dat topbestuurders statisties betekenisvol beter presteer op die inisiatiefskaal van die SDI as beide laervlakbestuurders en lynwerkers. Tussen die middelbestuurdersgroep en laervlakbestuurders was daar egter nie beduidende verskille vasgestel nie. Ghiselli se daaropvolgende ondersoeke bevestig hierdie bevinding. Ghiselli (1963a) stel naamlik vas dat hoe hoër die bestuurspos wat 'n individu beklee, hoe beter is hy geneig om te presteer in toetse wat onder meer inisiatief meet. Ook in 'n volgende studie van Ghiselli (1971) - volledige besonderhede hieroor word in paragraaf 4.4.1.6 weergegee - bevind hy dat inisiatief 'n belangrike rol speel in bestuursukses.

Die bevinding van die huidige ondersoek dat daar met betrekking tot inisiatief nie statisties betekenisvolle verskille tussen die suksesvolle bestuursgroep (T.G.) en minder suksesvolle bestuurders (M.G.) ($F_1 = 0,000$, $p > ,05$) bestaan nie - die nul-hipotese kan hier nie verwerp word nie - doen nie afbreuk aan die rol wat hierdie vermoë in bestuursukses speel nie. Ghiselli (1963b) verklaar dat hy in sy ondersoeke dieselfde resultate verkry het en sê dan dat daar by die boonste twee bestuursvlakke (dit wil sê top- en middelbestuurders) 'n positiewe verband tussen inisiatief en werkprestasie bestaan. Ghiselli (1963b, 639) maak dan die volgende opmerking:

"The greater the individual's capacity for initiative the more likely he is to be judged as being a good manager."

Die konsep inisiatief is in paragraaf 4.5.2 gedefinieer. Uit Ghiselli se definisie daarvan blyk dat die volgende karakteristieke belangrike komponente van inisiatief is:

- die vermoë om onafhanklik van ander handelinge te inisieer;
- die vermoë om nuwe metodes waarvolgens doelwitte bereik kan word, waar te neem en te ontdek.

'n Persoon wat oor 'n hoë mate van inisiatief beskik kan beskryf word as 'n invoerder van nuwigheide, 'n innoveerder en 'n skeppende mens.

In die lig hiervan kan aanvaar word dat Wald en Doty (1954, 53) die suksesvolle bestuurder net sowel kon beskryf as 'n individu wat gekenmerk word deur 'n hoë mate van inisiatief, toe hulle na 'n omvattende studie, die suksesvolle bestuurder onder andere beskryf het as *immersoekend* na nuwe werk en metodes om die werk te doen. Randle (1956) se bevinding dat daar 'n verskil is in kreatiwiteit (per definisie 'n komponent van inisiatief) tussen suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders (in Randle se ondersoek bevorderbare en nie-bevorderbare bestuurders) verskaf verdere bewyse van die belangrikheid van hierdie vermoë in bestuursukses. So ook Huttner, Levy, Rosen en Stopol (1959) wat, na 'n vergelyking van effektiewe en minder effektiewe bestuurders, tot die slotsom kom dat effektiewe bestuurders onder meer oor meer dryfkrag en entoesiasme beskik en dat hulle as daders beskryf kan word.

Dat suksesvolle bestuurders nie op ander hoef te steun om nuwe handelingswyses waar te neem en te inisieer nie, word bevestig deur die bevindings van Mahoney, Jerdee en Nash (1960) en Porter en Ghiselli (1957) was vasstel dat suksesvolle bestuurders selfvertrouend ("self-reliant") is.

Die bevindings oor die belangrike rol wat inisiatief en die samestellende komponente van hierdie vermoë in bestuursukses speel, soos uit die onderhawige ondersoek blyk, stem dus ooreen met

bewyse wat ondersoekers in die buiteland gelewer het. Alhoewel daar in hierdie studie nie statisties beduidende verskille in prestasie op die inisiatiefskaal van die SDI tussen die top- en middelbestuurdersgroepe voorgekom het nie, blyk dit op grond van die besonderhede hierbo, dat inisiatief 'n belangrike plek inneem in die psigologiese samestelling van ook die Suid-Afrikaanse suksesvolle bestuurder.

7.2.3 Bespreking van en gevolgtrekkings oor psigologiese eienskappe (selfvertroue, beslistheid, manlikheid-vroulikheid, volwassenheid en werkklasverwantskap)

7.2.3.1 Selfvertroue

Die nul-hipotese word verwerp en die alternatiewe hipoteses wat betrekking tot selfvertroue gestel is, word aanvaar op grond van die statisties betekenisvolle waarde van F ($F_t = 3,768$, $p < ,05$). Wat die verskille in rekenkundige gemiddeldes tussen die afgepaarde eksperimentele groepe betref, kan slegs die alternatiewe hipotese oor die verskille tussen groepe M.G. en E.G. (vergelyk tabel 3) aanvaar word ($F_3 = 7,484$, $p < ,01$). In geval van beide die ander twee vergelykings kan die nul-hipotese nie verwerp word nie. Dit is opvallend dat die middelbestuurdersgroep 'n hoër telling as die topbestuurdersgroep (alhoewel nie statisties beduidend so nie) behaal het op hierdie skaal en verder dat daar nie statisties beduidende verskille tussen die prestasies van groepe T.G. en E.G. is nie.

Ghiselli beskou selfvertroue as 'n belangrike bestuurderseienskap wat 'n groot rol speel in die neem van besluite. In verskeie van sy studies (Ghiselli 1959b, 1963a, 1963b en 1971) rapporteer Ghiselli eksperimentele bewyse ter staving van hierdie beskouing. Verskeie ander navorsers soos Mahoney, Jerdee en Nash (1960), Huttner, Levy, Rosen en Stopol (1959), Mandell (in Dooher en Marting 1957), Dunette (in Wickert en McFarland 1967) en Harrel (1969), lewer empiriese bewyse of verklaar dat selfvertroue 'n kenmerk is van die suksesvolle bestuurder.

Die resultate van die huidige studie verskaf slegs in 'n mate steun aan daardie bevindings. Op grond hiervan en op grond van die verskynsel dat daar nie statisties betekenisvolle verskille tussen die topbestuurdersgroep en eerstevlakbestuurdersgroep t.o.v. selfvertroue vasgestel is nie, wil dit voorkom asof selfvertroue soos gemeet deur die SDI (die mate waartoe die individu homself as effektief waarneem in die hantering van probleme en situasies wat hy teëkom en die kapasiteit wat differensieer tussen mense wat hulself as "wenners" en "verloorders" sien) wel 'n rol kan speel in bestuursukses in Suid-Afrika, maar dat dit nie 'n besonder belangrike faktor in dié opsig blyk te wees nie.

7.2.3.2 Beslistheid

Aangesien daar statisties betekenisvolle verskille tussen die drie eksperimentele groepe met betrekking tot beslistheid bestaan ($F_t = 3,432$, $p < ,05$) kan die nul-hipotese verwerp en die alternatiewe hipotese (soos in hipotese 2 vervat) aanvaar word. Slegs in een geval, topbestuursgroep vs. eerstevlakbestuursgroep ($F_2 = 6,372$, $p < ,05$) kan die alternatiewe hipotese oor die verskille tussen spesifieke groepe (vergelyk hipotese 2, tabel 3) aanvaar word. By beide die ander twee vergelykings kan die nul-hipotese nie verwerp word nie.

Die bevinding hier, naamlik die suksesvolle bestuurders (T.G.) 'n groter mate van beslistheid openbaar as die mins suksesvolle bestuurdersgroep (E.G.), stem ooreen met bevindings van Harrel (1969) en Ghiselli (1971) wat in hierdie ondersoeke vasstel dat beslistheid 'n belangrike rol speel in bestuursukses. Henry (in Schultz, 1970) beskou beslistheid as 'n belangrike eienskap van die suksesvolle bestuurder. 'n Verlies aan hierdie eienskap (volgens Henry kom dit voor in gevalle waar 'n ernstige persoonlikheidsverandering plaasvind) het uiters nadelige gevolge op die bevoegdheid van die bestuurder.

Die waargenome ouderdomsverskille tussen die drie eksperimentele groepe kon moontlik die resultate oor beslistheid soos in hierdie

studie vasgestel, beïnvloed het. Soos in paragraaf 7.1.1 gerapporteer, is T.G. statisties beduidend ouer as beide M.G. en E.G., maar laasgenoemde twee groepe verskil nie statisties betekenisvol van mekaar in hierdie opsig nie. Ten opsigte van beslistheid verskil groepe T.G. en E.G. ook statisties betekenisvol van mekaar, terwyl daar ook hier nie statisties beduidende verskille tussen groepe M.G. en E.G. voorkom nie. Indien daar vasgestel is dat T.G. en M.G. statisties betekenisvol van mekaar verskil in beslistheid, soos die bevinding dan ook is oor ouderdom, sou die argument dat ouderdomsverskille tussen die eksperimentele groepe die resultate oor beslistheid kon beïnvloed, meer gewig gedra het. Omdat dit egter nie die geval is nie en ook omdat Ghiselli in sy geskifte aandui dat ouderdom slegs prestasie op die volwassenheidskaal van die SDI kan beïnvloed, moet aanvaar word dat ouderdom nie die verkreeë resultate op die beslistheidskaal beïnvloed het nie.

Op grond van die resultate hierbo en aan die hand van die voorafgaande bespreking skyn dit dus dat beslistheid (die persoonlikheidseienskap wat volgens Ghiselli (1971, 61-62) te make het met die spoed, gereedheid en selfvertroue waarmee individue besluite neem) 'n rol in bestuursukses by Suid-Afrikaanse bestuurders speel.

7.2.3.3 Manlikheid-Vroulikheid

Die alternatiewe hipotese oor hierdie eienskap (soos vervat in hipotese 2) is gestel op grond van Williams en Harrel (1964) se bevinding dat manlikheid-vroulikheid soos gemeet deur die Strong Vocational Interest Blank verband hou met bestuursukses. (Meer inligting oor hierdie studie verskyn in paragraaf 4.4.2.9.) Die alternatiewe hipotese oor manlikheid-vroulikheid word verwerp omdat die verskille tussen die eksperimentele groepe op hierdie skaal nie statisties betekenisvol is nie ($F_t = 1,834$, $p > ,05$). Hierdie bevinding stem ooreen met dié van Ghiselli (1971) dat manlikheid-vroulikheid (soos gemeet deur die SDI) nie 'n rol speel in bestuursukses nie. Verdere bewyse dat hierdie persoonlik-

heidseienskap heelwaarskynlik nie 'n rol speel in bestuursukses nie, is daarin te vinde dat die eerstevlakbestuursgroep beter (alhoewel nie statisties betekenisvol beter nie) as die topbestuursgroep presteer het op die skaal (vergelyk tabel 11).

Die bevindings hierbo uiteengesit oor die rol van manlikheid-vroulikheid in bestuursukses staaf dus Ghiselli se bevinding, en dit blyk dus dat manlikheid-vroulikheid (die mate waarin 'n manlike individu oor die eienskappe beskik wat in die algemeen as karakteristiek van die manlike geslag beskou word en die mate waarin 'n vrou oor die eienskappe beskik wat in die algemeen as vroulike eienskappe beskou word) nie 'n diskriminerende psigologiese eienskap is tussen suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders nie en dat dit dus nie 'n rol in bestuursukses in Suid-Afrika speel nie.

7.2.3.4 Volwassenheid

Na 'n omvattende literatuurstudie oor leierskap in organisasies stel Goode (1951) vas dat geestelike en emosionele volwassenheid een van die eienskappe is wat suksesvolle leiers kenmerk. Mandell (in Doohar en Marting 1957) meen ook dat emosionele volwassenheid 'n karakteristieke eienskap van die suksesvolle bestuurder is. Die alternatiewe hipotese oor volwassenheid (hipotese 2) is gestel op grond van bogenoemde bevindinge. Die nul-hipotese kan op sterkte van die eksperimentele bevindinge ($F_t = 0,281$, $p > ,05$) nie verwerp word nie. Hierdie bevinding stem ooreen met dié van Ghiselli (1971) wat in sy studie vasgestel het dat volwassenheid (soos gemeet deur die SDI) nie 'n belangrike komponent van bestuurstalente is nie. Volwassenheid (die mate waarin 'n individu se selfbeeld ooreenstem met dié van persone wat ouer as hyself is) blyk dus ook nie 'n eienskap te wees wat bydra tot sukses en bestuursaktiwiteite in Suid-Afrika nie.

7.2.3.5 Werkklasverwantskap

Die alternatiewe hipotese oor werkklasverwantskap, in hipotese 2 uiteengesit, kan nie aanvaar word nie. Op grond van die statisties onbeduidende waarde van F ($F_t = 0,399$, $p > ,05$), word die nul-hipotese nie verwerp nie. Ghiselli (1971, 71) omskryf hierdie persoonlikheidseienskap as die mate waarin 'n individu aanvaar of verwerp sal word deur lede van die werkklas waarmee hy geassosieer is. Dit verwys ook na die mate waarin 'n individu hom met 'n bepaalde werkklas identifiseer. In sy ondersoek (Ghiselli 1963a, 1963b en 1971) stel Ghiselli vas dat werkklasverwantskap verband hou met bestuursukses. Daarin rapporteer Ghiselli dat hierdie eienskap blyk 'n negatiewe verband met bestuurstalente te toon - 'n lae mate daarvan is belangriker as 'n hoë mate daarvan.

In die onderhawige studie is die gemiddeld van groep E.G. hoër as dié van groep M.G., terwyl die van groep M.G. op sy beurt hoër is as die groep E.G. op hierdie skaal (vergelyk tabel 10). Die verskille tussen hierdie gemiddeldes is egter nie statisties beduidend nie. Die rigting van die verskille tussen die eksperimentele groepe in werkklasverwantskap stem dus ooreen met Ghiselli se bevindings, maar die afleiding kan op grond van die verkreeë statisties onbeduidende resultate gemaak word dat die persoonlikheidseienskap, soos dit hier gemeet is, nie 'n faktor is wat suksesvolle bestuurders van minder suksesvolle bestuurders onderskei nie.

7.2.4 Bespreking en gevolgtrekkings oor motiverende eienskappe (behoefte aan beroepsukses, selfaktualisering, mag oor ander, hoë finansiële vergoeding, werksekuriteit)

7.2.4.1 Behoefte aan beroepsukses (prestasiemotivering)

Die nul-hipotese word verwerp en die alternatiewe hipotese (vergelyk hipotese 2) aanvaar aangesien die rekenkundige gemiddeldes van die drie eksperimentele groepe, op hierdie skaal, statisties

betekenisvol verskil ($F_t = 3,368$, $p < ,05$). Die rigting van die verskille in die rekenkundige gemiddeldes van die afgepaarde eksperimentele groepe stem ook in twee gevalle ooreen met die verwagte rigting van verskille (hipotese 2, tabel 3) en verskil statisties betekenisvol van mekaar ($F_2 = 4,294$, $p < ,05$) en ($F_3 = 5,817$, $p < ,05$). Ook in hierdie gevalle kan die nul-hipotese dus verwerp word. In die oorblywende vergelyking verskil groepe T.G. en M.G. nie betekenisvol nie ($F_1 = 0,099$, $p > ,05$) en kan die nul-hipotese dus nie verwerp word nie. Die behoefte aan beroepsoorses word deur Ghiselli (1971, 79) omskryf as die behoefte om 'n hoëvlakpos in 'n organisasie te beklee. Die motiverende eienskap verskaf dus aanduidings van 'n individu se ambisie en strewe na 'n posisie van mag en verantwoordelikheid. In al sy studies, waarin Ghiselli (1959b, 1963a, 1963b en 1971) hierdie skaal gebruik het, vind hy gegewens wat sy vermoede bevestig dat dié 'n faktor is wat 'n besonder belangrike rol speel in bestuursukses. In sy laasgenoemde studie toon hy die behoefte aan beroepsoorses aan as die tweede belangrikste eienskap in die verband (vergelyk figuur 3).

Verskeie ander navorsers lewer bewyse oor die invloed van hierdie eienskap op bestuursukses. So verklaar Wald en Doty (1954) dat die suksesvolle bestuurder ambisieus is en 'n besondere vermoë toon om sy ambisies te laat identifiseer met dié van sy organisasie. Henry (in Schultz 1970, 193-200) rapporteer dat suksesvolle bestuurders gekenmerk word deur 'n hoë mate van dryfkrag. Hierdie behoefte is nie gebaseer op selfsugtige oorweginge nie, en speel 'n groot rol in bestuursukses omdat die suksesvolle bestuurder genot put uit prestasie. Henry beweer ook dat suksesvolle bestuurders oor 'n sterk mobiliteitsdryfveer beskik, en hulle voel dat dit noodsaaklik is om voortdurend opwaarts te beweeg. Ghiselli (1971, 93-94) meen ook dat die suksesvolle bestuurder nie streef na 'n hoë bestuurspos op grond van materiële of selfsugtige behoeftes nie, maar dat hierdie strewe gesien moet word as deel van 'n algemener behoefte tot selfekspresie en om besig te wees met kreatiewe aktiwiteite. Die feit dat daar in die onderhawige ondersoek ook nie statisties beduidende verskille

tussen suksesvolle bestuurders (T.G.) en minder suksesvolle bestuurders (M.G.) vasgestel is met betrekking tot behoeftes aan mag oor ander (vergelyk paragraaf 7.2.4.3), en aan hoë finansiële vergoeding nie (vergelyk paragraaf 7.2.4.4.), kom ooreen met Ghiselli (1971) se bevinding en verleen dus steun aan die sienings van Ghiselli en Henry.

Behalwe genoemde outeurs lewer navorsers soos Goode (1951), Randle (1956), Huttner, Levy, Rosen en Stopol (1959), Sands (1963) en Dunette (in Wickert en McFarland 1967) bewyse van die invloed van die strewingsdrang, die strewe na status, posisie en outoriteit en dryfkrag, op bestuursukses (meer besonderhede oor hierdie studies verskyn in hoofstuk vier).

Die onderhawige navorsing staaf dus weer eens die siening dat 'n behoefte aan beroepsukses, dit wil sê 'n gemotiveerde drang na prestasie, 'n rol speel in bestuursukses, en verskaf bewyse dat hierdie eienskap 'n deel uitmaak van die psigologiese samestelling van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder.

7.2.4.2 Behoefte aan selfaktualisering

Die behoefte aan selfaktualisering is waarskynlik nou verwant aan die behoefte aan beroepsukses. Die alternatiewe hipotese oor die behoefte aan selfaktualisering (vergelyk hipotese 2), word aanvaar ($F_t = 3,316$, $p < ,05$) en die nul-hipotese kan verwerp word. Met betrekking tot die verwagte rigting van verskille tussen die afgepaarde eksperimentele groepe kan die nul-hipotese in twee vergelykings nie verwerp word nie (T.G. vs. M.G. en M.G. vs. E.G.). Slegs by die vergelyking T.G. vs. E.G. is statisties beduidende verskille vasgestel ($F_2 = 6,627$, $p < ,05$). Op grond van hierdie resultate kan die gevolgtrekking gemaak word dat die behoefte aan selfaktualisering wel 'n rol in bestuursukses kan speel, maar dat dié eienskap nie so belangrik is in die opsig as die behoefte aan beroepsukses nie.

Ghiselli (1968 en 1971) bevind dat hierdie eienskap wat hy (Ghiselli 1971, 82) omskryf as 'n behoefte aan geleenthede om

talente ten volle te gebruik, die behoefte aan kreatiwiteit deur gebruikmaking van eie vermoëns, 'n faktor is in suksesvolle bestuurstant. Verdere moontlik steun vir hierdie bevinding word verskaf deur Henry (in Schultz 1970) wat die suksesvolle bestuurder beskryf as 'n baie aktiewe, strewende en aggressiewe persoon. Hierdie aktiwiteit en aggressie word gekanaliseer in sy werk of in pogings om status en prestige te verhoog.

Die resultate van hierdie ondersoek verskaf aanduidings dat die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder ook gemotiveer kan word deur 'n behoefte aan selfaktualisering. Net soos die verkreeë resultate in die geval van beslistheid kan die vasgestelde verskille in gemiddelde ouderdom tussen die drie eksperimentele groepe, die resultate vir die behoefte aan selfaktualisering beïnvloed het. Dieselfde teenargumente wat in paragraaf 7.2.3.2 geopper is, geld egter ook hier, op grond waarvan aangeneem kan word dat dit onwaarskynlik is dat ouderdom moontlik 'n invloed kon uitoefen op die verkreeë resultate.

7.2.4.3 Behoefte aan mag oor ander

Uit die verkreeë resultate blyk dat hierdie motiverende faktor nie 'n rol speel in bestuursukses by die Suid-Afrikaanse bestuurder nie ($F_t = 0,376$, $p > ,05$). Die alternatiewe hipotese, soos in hipotese 2 vervat, oor hierdie eienskap, kan dus nie aanvaar word nie. Bogenoemde bevinding kom weer eens ooreen met dié van Ghiselli (1968 en 1971) en van ander outeurs wie se navorsing in hoofstuk vier bespreek is. Die enkele uitsondering hier is Livingston (1971, 86) wat meen dat die behoefte aan mag die eintlike faktor is wat bestuurders motiveer om te streef na hoë bestuursposte en dat dit, en nie die behoefte om te presteer nie, 'n kenmerk is van die effektiewe bestuurder. Die bevindinge hierbo uiteengesit en dié waarna verwys is in die bespreking van die behoefte aan beroepsukses (paragraaf 7.2.4.1) verskaf inligting wat Livingston se sienings bevraagteken.

Dit lyk dus dat die behoefte aan outoriteit, hier gesien as 'n poging om posisies te bekom en omstandighede daar te stel waardeur 'die bestuurder' die aktiwiteite van ander kan kontroleer en beheer en sy wil en idees afdwing, nie deel uitmaak van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder se psigologiese samestelling nie.

7.2.4.4 Behoefte aan hoë finansiële vergoeding

Beide die minder suksesvolle en mins suksesvolle bestuursgroepe behaal gemiddeld hoër tellings op hierdie skaal as die suksesvolle bestuurdersgroep (vergelyk tabel 10). Die verskille is egter nie statisties beduidend nie ($F_t = 0,376$, $p > ,05$). Die voorafgestelde alternatiewe hipotese kan hier dus nie aanvaar word nie. Die bevinding dat die suksesvolle bestuurdersgroep hom nie van die ander groepe onderskei in hierdie motiverende eienskap nie, verskaf blyke daarvan dat die behoefte aan finansiële vergoeding nie 'n diskriminerende faktor tussen suksesvolle en minder suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurders is nie. Die bevinding stem weer eens ooreen met dié van Ghiselli (1968 en 1971).

7.2.4.5 Behoefte aan werksekuriteit

Op grond van die statisties betekenisvolle verskil ($F_t = 3,053$, $p < ,05$) word die nul-hipotese verwerp en die alternatiewe hipotese, soos in hipotese 2 vervat, aanvaar. Met betrekking tot die alternatiewe hipotese oor die verskille in die afgepaarde eksperimentele subgroepe (vergelyk tabel 11) kan slegs een van die alternatiewe hipoteses - M.G. vs. E.G. ($F_3 = 5,617$, $p < ,05$) - aanvaar word.

Ghiselli (1968 en 1971) stel vas dat die behoefte aan werksekuriteit 'n negatiewe verband met bestuursukses toon en kom tot die gevolgtrekking dat 'n gebrek aan hierdie behoefte wel moontlik 'n rol speel in bestuursukses. Ghiselli (1971, 76) verklaar dan ook dat dit die bestuurder is wat oor minder talente beskik wat

wat 'n behoefte het aan werksekuriteit. Die resultate van die huidige ondersoek verskaf slegs gedeeltelik steun aan Ghiselli se bevinding - die mins suksesvolle bestuurdersgroep (E.G.) behaal 'n statisties beduidende hoër telling op die skaal as die middelbestuurdersgroep, maar nie as die topbestuurders (die suksesvolle bestuurdersgroep) nie. Dit blyk dus dat 'n gebrek aan behoefte aan werksekuriteit wel 'n invloed kan hê op die sukses wat 'n bestuurder in Suid-Afrika in bestuurswerk behaal, maar dat dit waarskynlik nie 'n besondere belangrike faktor is nie.

7.2.5 Samevatting

Na 'n ontleding van die resultate en gevolgtrekkings wat hier weergegee is, val die volgende op:

1. Die topbestuurdersgroep en middelbestuurdersgroep verskil in al die gemete psigologiese eienskappe nie statisties beduidend van mekaar nie. Daar kan dus aanvaar word dat dié twee groepe bykans homogeen is in hierdie eienskappe soos gemeet deur die Self-Description Inventory.

2. 'n Vergelyking tussen die resultate soos bevind ten opsigte van die ouderdomsverskille tussen die eksperimentele groepe aan die een kant en die waargenome prestasie van die eksperimentele groepe op die dertien skale van die SDI aan die anderkant, toon dat ouderdomsverskille moontlik slegs op twee skale 'n invloed kon uitoefen. Die twee skale is beslistheid en die behoefte aan selfaktualisering. Die moontlikheid van beïnvloeding bestaan op grond van sekere paralelle tussen die resultate soos reeds verduidelik is. Weens die redes in paragraaf 7.2.3.2 genoem blyk dit egter onwaarskynlik te wees dat ouderdom wel in hierdie gevalle die resultate gekontamineer het.

3. Twee van die drie vermoëns (toesighou vermoë en inisiatief) blyk die relatief grootste rol van al die gemete eienskappe in bestuursukses in Suid-Afrika te speel. Die resultate oor hierdie twee vermoëns was die enigste wat op die 1% beduidenheidspeil tussen van die eksperimentele groepe gedifferensieer het.

4. In teenstelling met die talle bewyse in die literatuur ter staving daarvan dat intelligensie 'n belangrike rol speel in bestuursukses, is hier gevind dat intelligensie (soos gemeet deur die SDI) nie diskrimineer tussen suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders nie.

5. Twee van die vyf persoonlikheidseienskappe, naamlik selfvertroue en beslistheid (as in laasgenoemde geval aanvaar word dat die waargenome ouderdomsverskille nie 'n rol speel nie) blyk deel uit te maak van die psigologiese samestelling van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder.

6. Van die vyf motiverende faktore hou drie, die behoeftes aan beroepsukses, dit wil sê prestasieмотivering, 'n gebrek aan die behoefte aan werksekuriteit en die behoefte aan selfaktualisering (in laasgenoemde geval weer eens as die verskille in ouderdomme genegeer word) verband met bestuursukses in Suid-Afrika.

7. Die gerapporteerde resultate toon so 'n groot mate van ooreenstemming met dié van Ghiselli en ander navorsers dat die gevolgtrekking gemaak kan word dat die resultate van hierdie studie steun verleen aan die universele eienskappeteorie soos in hoofstuk een uiteengesit is.

8. Op grond van die ooreenkomste tussen die resultate van hierdie studie en dié van Ghiselli (1959b, 1963a, 1963b, 1968 en 1971) waarin die Self-Description Inventory gebruik is in die beoordeling van die eienskappe van bestuurders, wil dit voorkom dat hierdie psigologiese metingstegniek 'n waardevolle en geskikte beoordelingstegniek van bestuurderseienskappe is. As daar egter in gedagte gehou word dat die differensiasie tussen die top- en middelbestuursgroepe by al die skale gering is (vergelyk tabel 10) en dat hierdie verskille deurgaans statisties onbeduidend is, blyk dit dat die SDI moontlik met omsigtigheid gehanteer sal moet word wanneer dit gebruik word vir die voorspelling van bestuursukses.

9. Die kriterium van bestuursukses wat in hierdie ondersoek gebruik is, kon ook die resultate beïnvloed het. Die aanname dat topbestuurders suksesvolle bestuurders is op grond daarvan dat hulle topbestuursposisies bereik het (vergelyk paragraaf 1.2) is moontlik nie die beste kriterium van bestuursukses nie. Die gebruik van 'n kriterium soos byvoorbeeld toesighouerbeoordelings van sukses, in 'n ondersoek soos hierdie, mag moontlik daartoe lei dat groter verskille tussen die biografiese en psigologiese eienskappe van suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders vasgestel word.

7.3 'N BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN DIE SUKSESVOLLE SUID-AFRIKAANSE BESTUURDER

In paragraaf 1.2, waar die doelstellings van hierdie ondersoek geformuleer is, is aangedui dat die uiteindelijke doelstelling die daarstelling van 'n biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder is. Daar kan nou oorgegaan word tot die weergee van so 'n profiel op grond van die resultate wat deur die eksperimentele ondersoek verkry is en soos dit in die voorafgaande bladsye van hierdie hoofstuk weergegee en bespreek is. As basis vir die opstelling van hierdie profiel word gebruik gemaak van die inligting verkry deur die toepassing van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die SDI op die drie groepe bestuurders wat in die ondersoek as proefpersone gebruik is.

Die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder is waarskynlik nie jonger as 32 jaar en nie ouer as 65 nie. Hy is egter in die algemeen ouer as bestuurders wat bestuursposte op middel en junior bestuursvlakke beklee. Suksesvolle bestuurders se vaders het in die algemeen nie ongeskoolde werksoorte verrig nie en daar is aanduidings dat hul moeders in die algemeen na-skoolse opleiding ontvang het. Die suksesvolle bestuurder neem op universiteit en tans aktief deel aan die sosiale verenigingslewe en neem dikwels die leiding in sosiale, welsyns- en ander sosiale organisasies. Hy het universiteitsopleiding geniet en was 'n

voltydse student. Hy was 'n voortreflike student wat op akademiese gebied ver bo die gemiddelde geprester het. Hy beskik oor 'n universiteitsgraad, in baie gevalle 'n meesters- of doktorsgraad en het gewoonlik vyf of meer artikels in tegniese of wetenskaplike tydskrifte gepubliseer. Die suksesvolle bestuurder bestee 'n groot aantal werksjare aan algemene bestuurswerk en kan vinniger werk as die meeste ander mense. Hy werk besonder hard, dikwels vir meer as 61 uur per week, aan sy amptelike pligte. Sy vrou het naskoolse opleiding ontvang en besit waarskynlik 'n universiteitsgraad. Die suksesvolle bestuurder sonder doelbewus tyd af waarin hy probeer fiks bly.

In sy psigologiese samestelling word die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder eerstens daardeur gekenmerk dat hy oor besondere leierskapsvermoëns in die bedryfsituasie beskik. Hy beskik oor 'n leierspersoonlikheid. Sy organisasievermoë is eweneens voortreflik. Hierdie eienskappe wat saamgevat kan word as toesighou vermoë stel hom in staat om die werk van ander te bestuur en te rig en so te integreer dat die doelwitte van die werkgroep bereik word. Dit stel hom ook in staat om die lojaliteit en samewerking van ondergeskiktes te verkry en om hulle tot maksimum effektiwiteit te motiveer. 'n Tweede belangrike psigologiese eienskap is die besondere mate van inisiatief waaroor die suksesvolle bestuurder beskik. Selfvertroue maak ook waarskynlik deel uit van sy psigologiese samestelling; hy beskou homself as effektief in die hantering van probleme en situasies wat hy teenkom en sien homself as 'n "wenner". Hy word verder gekenmerk deur die gereedheid, die selfvertroue en die spoed waarmee hy beslissings neem. Die mate van inisiatief waaroor die suksesvolle bestuurder beskik, stel hom in staat om handeling onafhanklik van ander te inisieer; hy is dus selfvertrouend en in staat om nuwe metodes waarvolgens doelwitte bereik kan word, in te sien en te ontdek. Die suksesvolle bestuurder kan dus beskryf word as 'n kreatiewe en skepende mens, 'n dader en 'n invoerder van nuwighede. Hy is entoesiasties en word gekenmerk deur dryfkrag, en hierdie dryfkrag word gekanaliseer in 'n behoefte om te presteer. Hy het 'n

behoefte daaraan om suksesvol te wees in sy beroep en om 'n hoëvlakpos in sy organisasie te beklee. Hy is ambisieus, maar beskik oor die besondere vermoë om sy ambisies met dié van sy organisasie te identifiseer. Die suksesvolle bestuurder se behoefte om te presteer, om voortdurend opwaarts te beweeg, is nie gebaseer op selfsugtige of materiële oorweginge nie, want hy het nie 'n behoefte om mag oor ander uit te oefen nie en dus nie 'n behoefte aan outoriteit, dit wil sê om omstandighede te skep waardeur hy in staat gestel word om sy idees en sy wil op ander af te dwing nie. Hy het ook nie 'n behoefte aan hoë finansiële vergoeding nie en sien sy werk nie as slegs 'n metode om vordering te maak op materiële gebied nie. Die suksesvolle bestuurder word ook gekenmerk deur 'n gebrek aan 'n behoefte aan werksekuriteit, moontlik omdat hy seker van homself en sy werksbevoegdheid is. Die suksesvolle bestuurder se behoefte om te presteer en voortdurend opwaarts te beweeg (sy mobiliteitsdryfveer) moet dus gesien word as 'n algemene behoefte tot self-ekspressie, en om besig te wees met kreatiewe aktiwiteit. Hy put genot uit sy prestasies en het 'n behoefte aan geleenthede waarin hy sy talente ten volle kan gebruik.

7.4 ENKELE OPMERKINGS OOR DIE BIOGRAFIESE EN PSIGOLOGIESE PROFIEL VAN DIE SUKSESVOLLE SUID-AFRIKAANSE BESTUURDER

Die biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder wat hierbo weergegee is, kan slegs as 'n geldige profiel aanvaar word op grond van die volgende voorwaardes:

1. Dat die suksesvolle bestuursgroep (die topbestuursgroep) wel 'n groot genoeg verskeidenheid suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurders insluit en dat die organisasies waaruit hulle afkomstig is, so 'n groot verskeidenheid Suid-Afrikaanse organisasies omvat dat die resultate veralgemeenbaar is. In paragraaf 5.3, waar 'n beskrywing van die eksperimentele groepe gegee is, is die stelling gemaak dat ofskoon die proefpersoongroep en die organisasies waaruit hulle afkomstig is, moontlik nie verteenwoordigend is van Suid-Afrikaanse bestuurders en organisasies nie,

daar tog voldoende variasie in sowel bestuurders as organisasies is dat die resultate wat deur hierdie studie verkry word, oor 'n groot mate van veralgemeenbaarheid behoort te beskik.

2. Dat die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die Self-Description Inventory geldige en betroubare meetinstrumente is van dié biografiese en psigologiese eienskappe wat in die navorsing bestudeer is, en dat Ghiselli se definisies van die eienskappe wat die SDI meet, wel geldige definisies van hierdie eienskappe is. Op grond van die ooreenkomste tussen die hier verkreeë resultate en die bevindings van navorsers in ander lande, skyn dit egter of hierdie instrumente wel aan bogenoemde vereistes voldoen, hoewel die verskille wat aangedui was nie groot is nie.

Ten slotte moet eerstens daarop gewys word dat daar moontlik ander bestuursrelevante biografiese en psigologiese eienskappe van suksesvolle bestuurders bestaan wat nie in hierdie studie gedek is nie. Die insluiting van bepaalde eienskappe in die profiel impliseer dus nie dat dit die enigste of belangrikste eienskappe van die suksesvolle bestuurder is nie. Tweedens moet daar in gedagte gehou word dat die eise wat aan bestuurders gestel word voortdurend verander weens redes wat in hoofstuk een genoem is. Hierdie eise mag met verloop van tyd veroorsaak dat andersoortige eienskappe van bestuurders geverg gaan word om suksesvol te kan wees.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk word die ondersoek in sy geheel saamgevat. Die probleemareas word eerstens omlin, daarna die doelstellings en hipoteses wat vir hierdie ondersoek geld. 'n Bespreking van die metode van ondersoek en die psigologiese meetinstrumente volg, waarna die vernaamste bevindinge aangestip word. Ten slotte word aanbevelings vir verdere navorsing aangedui soos dit uit hierdie ondersoek voortvloei.

8.1 PROBLEEMAREA

Die snelle uitbreiding en ontwikkeling op tegnologiese gebied het 'n toestand teweeggebring waarin korporatiewe instansies 'n al hoe groter rol speel en selfs al hoe belangriker word vir die voortbestaan van elke mens, nie alleen as werkgewer nie, maar ook as verskaffer van noodsaaklike goedere en dienste. Topbestuurspersoneel van hierdie instansies bevind hulle in 'n magtsposisie omdat hulle enorme hoeveelhede menslike, fisiese en geldelike reserwes moet bestuur, administreer en organiseer. In die afgelope jare het die oortuiging posgevat dat besigheid-sukses in die toekoms al hoe meer sal afhang van doeltreffende bestuur. Hierdie faktore tesame met die feit dat die taak van topbestuurder steeds ingewikkelder word en dat steeds hoër eise aan hom gestel word, dat daar 'n tekort aan geskikte bestuurspersoneel bestaan en nog velerlei ander faktore, het die noodsaaklikheid van dieper en wyer kennis oor die bestuurder en sy werk bewys. In die lig hiervan is dit geredelik te verstaan waarom die sub-dissipline van die bedryfsielkunde bekend as bestuur- en organisasiesielkunde tans so 'n bloeitydperk beleef.

Ten spyte van die vermeerderde kennis oor bestuur- en organisasiesielkunde in die algemeen, is daar nog 'n aantal studieobjekte in die bestuur- en organisasiesielkunde wat nie genoegsame aandag

geniet het nie en waaroor daar nog heelwat kennis nodig is. So is daar tot nou toe relatief min aandag geskenk aan die identifisering van bestuurspotensiaal en keuring van bestuurders, wat dan ook 'n bydraende rede is waarom daar nog so min oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders bekend is.

Aangesien die eienskappe wat die sterkste verband hou met bestuursukses te vinde is by bestuurders wat poste op die hoogste bestuursvlak beklee (Miner en Culver 1955 en Ghiselli 1963b) sal genoegsame kennis oor die eienskappe van topbestuurders die oplossing van velerlei probleme op die gebied van die bestuursielkunde vergemaklik, soos byvoorbeeld die werwing, identifisering en seleksie van geskikte bestuurspersoneel. Hierdie ondersoek word dan ook gewy aan navorsing na die eienskappe (biografiese agtergrond en psigologiese eienskappe) van die Suid-Afrikaanse topbestuurder.

Daar bestaan verskeie probleme wat navorsing na die psigologiese en biografiese eienskappe van topbestuurders bemoeilik. Daar moet dus vooraf, op grond van beskikbare literatuur oor die onderwerp, riglyne neergelê word met die oog op die definiëring van die probleem en afbakening van die terrein van ondersoek. Die riglyne wat vir hierdie ondersoek geld, kan soos volg saamgevat word:

1. Van die twee teorieë oor die eienskappe van suksesvolle bestuurders wat in die literatuur aangetref word, naamlik die sogenaamde "lewensproses"-teorie (ook bekend as "the contingency approach") en die sogenaamde universele eienskappeteorie, blyk laasgenoemde veral soos deur Ghiselli uitgebou, die aanvaarbaarste te wees.

2. Die universele eienskappeteorie is op die volgende gebaseer:

- (i) Daar bestaan 'n aantal eienskapkarakteristieke wat verband hou met leierskapsgedrag in formele organisasies, relatief onafhanklik van situasionele veranderlikheid.

(ii) Die eise wat 'n organisasie aan leierskaptalent stel, is dieselfde vir alle bestuursposte, maar neem toe in belangrikheid namate hoër bestuursposte bereik word. Hierdie benaderingswyse tot die studie van die eienskappe van bestuurders word as uitgangspunt gebruik.

3. Die meeste van die determinante van bestuursukses soos dit in die literatuur oor hierdie onderwerp weergegee word, kan geklassifiseer word as psigologiese eienskappe, terwyl heelwat gemeenskaplike universele biografiese eienskappe ook reeds geïdentifiseer is. Dit is dan ook aan hierdie eienskappe van bestuurders waaraan hierdie studie gewy word.

4. Aangesien die literatuur 'n groot hoeveelheid eienskappe met suksesvolle bestuurders assosieer, wat niks met bestuurswerk te make het nie, word daar in hierdie studie aandag gewy aan die bepaling van vereistes ten opsigte van watter eienskappe relevant is vir bestuurswerk.

5. Navorsing van die aard wat hier beoog word, vereis die definiëring van 'n suksesvolle bestuurder. In die onderhawige studie word topbestuurders bestudeer, wat op grond van die posisie wat hulle in hul onderskeie organisasies se bestuurshiërargie beklee, as suksesvol beskou kan word.

6. Weens die verwarring wat daar bestaan oor die term bestuurder en omdat daar in hierdie ondersoek 'n sekere bestuursgroep, naamlik topbestuurders (wat nog moeiliker definieerbaar is) afgesonder word vir vergelyking met ander bestuursgroepe, word daar aandag gegee aan die probleem van definiëring van die terme bestuurder, topbestuurder, middelbestuurder en eerstevlakbestuurder.

7. Aangesien topbestuurders moeilik in 'n groep getoets kan word weens klaarblyklike praktiese probleme en omdat hulle min tyd kan afstaan vir 'n ondersoek soos die, moet daar soveel

inligting moontlik in 'n baie kort tydsbestek bekom word. Die keuse van die tegnieke wat in die ondersoek gebruik word, word direk hierdeur beïnvloed.

8.2 DOELSTELLINGS EN HIPOTESES

Die doelstellings wat vir hierdie ondersoek gestel is, is om kennis in te samel oor die eienskappe van die persone wat die hoogste poste in die bedryfs- en sakewêreld in Suid-Afrika bekleed. Nader omskryf, is die doelstellings:

1. Om deur middel van 'n intensiewe literatuurstudie ondersoek te doen na die psigologiese eienskappe en biografiese agtergrond van suksesvolle bestuurders.
2. Om met behulp van 'n biografiese vraelys en 'n psigologiese metingstegniek 'n topbestuurdersgroep, 'n middelbestuurdersgroep en 'n eerstevlakbestuurdersgroep met mekaar te vergelyk ten einde vas te stel of bestuursrelevante psigologiese en biografiese eienskappe, soos in die literatuur aangedui, ook eienskappe is van topbestuurders (dit wil sê suksesvolle bestuurders) in Suid-Afrika.
3. Om op grond van genoemde inligting 'n biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder saam te stel.

Op grond van die literatuurstudie is die volgende alternatiewe hipoteses gestel. (Die nul-hipotese is telkens dat daar geen statisties beduidende verskille tussen die eksperimentele groepe bestaan nie.)

1. Dat daar statisties beduidende verskille bestaan tussen die topbestuurdersgroep (T.G.), middelbestuurdersgroep (M.G.) en eerstevlakbestuurdersgroep (E.G.) op items van 'n biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys.

2.1 Dat daar statisties beduidende verskille tussen die drie eksperimentele groepe, T.G., M.G. en E.G. bestaan ten opsigte van die dertien psigologiese eienskappe soos gemeet deur die Self-Description Inventory (SDI). Die psigologiese eienskappe en die verwagte rigting van verskille tussen die eksperimentele groepe is in tabelvorm weergegee.

8.3 METODE VAN ONDERSOEK EN PSIGOLOGIESE METINGSTEGNIEKE

Die volgende twee werkswyses is gevolg om die nodige inligting vir hierdie ondersoek in te samel:

1. Topbestuurders of personeelbestuurders van organisasies met meer as honderd blanke werknemers is gevra om bestuurders in hul organisasies beskikbaar te stel vir die navorsing. Nadat toestemming by 'n organisasie verkry is om van sy bestuurders as proefpersone te gebruik, is daar in organisasies met 'n groot bestuurskorps 'n verteenwoordigende steekproef proefpersone getrek. In van die kleiner organisasies is die hele bestuurskorps dikwels as proefpersone gebruik.

2. Verskillende bronne met die name en adresse van bestuurders en hulle organisasies is geraadpleeg. Hierdeur is die name van 'n groot aantal top- en middelbestuurders verkry. Bestuurders by organisasies met minder as honderd blanke werknemers is geëlimineer, en die oorblywendes is versoek om aan die projek deel te neem. Nadat reaksie van die persone ontvang is, is van hulle versoek om ander bestuurders in hul organisasies beskikbaar te stel as proefpersone. In dié gevalle is sonder uitsondering samewerking ontvang.

'n Totaal van 421 proefpersone is op die wyses hierbo uiteengesit, bekom. Aan hierdie persone is 'n pamflet gestuur waarin die projek uiteengesit is en waarin die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die Self-Description Inventory vervat is. Reaksie is ontvang van 351 (83,37%) van die proefpersone aan wie die pamflet gestuur is. 'n Totaal van 38 van die vraelyste wat

terugontvang is, was egter nie bruikbaar nie - in die meeste gevalle omdat dit nie volledig voltooi is nie.

Die proefpersoongroep bestaan uit 313 bestuurders van wie 103 as topbestuurders, 111 as middelbestuurders en 99 as eerstevlakbestuurders of juniorbestuurders geklassifiseer kan word. Die totale proefpersoongroep verteenwoordig altesaam 118 verskillende industriële en sakeinstellings in al vier die provinsies en Suidwes-Afrika. Al agt hoof-beroepsgroepe word relatief goed verteenwoordig. Ofskoon dit nie bewys kan word dat die proefpersoongroep en die organisasies waaruit hulle afkomstig is, verteenwoordigend is van Suid-Afrikaanse bestuurders en organisasies nie, is daar so 'n groot variasie in beide bestuurders en organisasies dat die resultate wat deur hierdie studie verkry word gevolglik oor 'n groot mate van veralgemeenbaarheid behoort te beskik.

In hierdie ondersoek is van twee psigologiese meetinstrumente gebruik gemaak, naamlik 'n biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en 'n psigologiese toets bekend as die Self-Description Inventory. Laasgenoemde is deur Ghiselli ontwikkel met die spesifieke doel van meting van psigologiese eienskappe van bestuurders. Die items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys dek 'n wye reeks faktore onder meer vroeëre huislike agtergrond, leierskap as kind, as student en in die teenswoordige gemeenskap, aard en hoeveelheid opleiding en prestasie in akademiese aangeleenthede, werksgeskiedenis, gesinsverhoudinge, houding in verband met godsdiens en inligting oor gezondheidstoestand. Hierdie vraelys, wat ongeveer 15 minute neem om te voltooi, is eksperimenteel toegepas op studente wat aan die Universiteit van Suid-Afrika die M.B.A.-graad volg, ten einde foute in die vraelys te identifiseer. Enkele foute wat voorgekom het, is daarna reggestel.

Verskillende faktore beperk die aantal psigologiese metingstegnieke wat as geskik beskou kan word om 'n studie soos dié te gebruik. By gebrek aan 'n geskikte Suid-Afrikaans ontwikkelde

en gestandaardiseerde toets, is daar besluit om die Self-Description Inventory (SDI) te gebruik. Die besluit berus op 'n hele aantal faktore, waarvan die volgende die belangrikste is:

Daar word nie 'n tydsbeperking vir die voltooiing van die toets gestel nie en dit hoef ook nie onder toesig voltooi te word nie. Hierdie toets verskaf inligting oor 'n reeks psigologiese eienskappe - dertien in getal - en dek 'n wye gebied menslike eienskappe, naamlik vermoëns, persoonlikheid en motivering. Die SDI bied ook aan die navorser die geleentheid om die bestuursrelevante eienskappe te ondersoek wat deur 'n hele aantal navorers in verband gebring word met bestuursukses.

Om hierdie toets in Suid-Afrika te kan gebruik, is dit in Afrikaans vertaal. Verskeie persone - taalkundiges en sielkundiges was met die taak behulpsaam ten einde die bevredigendste vertaling van die toets te verseker. Deur middel van die toepassing van die SDI word dertien tellings verkry, een vir elk van die volgende dertien psigologiese eienskappe.

- | | |
|------------------------------------|--|
| <u>Vermoëns:</u> | 1. Toesighouvermoë |
| | 2. Intelligensie |
| | 3. Inisiatief |
| <u>Persoonlikheids-eienskappe:</u> | 4. Selfvertroue |
| | 5. Beslistheid |
| | 6. Manlikheid-Vroulikheid |
| | 7. Volwassenheid |
| | 8. Werkklasverwantskap |
| <u>Motiverende Eienskappe:</u> | 9. Behoefte aan beroepsukses (prestasiemotivering) |
| | 10. Behoefte aan selfaktualisering |
| | 11. Behoefte aan mag oor ander |
| | 12. Behoefte aan hoë finansiële vergoeding |
| | 13. Behoefte aan werksekuriteit |

Skrywers soos Guion (1965) en Korman (1971) het beide waardering vir hierdie psigologiese tegniek.

In die verwerking van die resultate ten opsigte van die items van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys is, met die uitsondering van ouderdomsverskille (item 3), telkens gebruik gemaak van die X^2 -toets.

Bartlett se toets vir die homogeniteit van variansies, 'n een-richtingvariansiëontleding en die variansiëontledingsprosedure soos deur Scheffé voorgestel, is gebruik in die statistiese verwerking van die resultate van die dertien skale van die SDI en item 3 van die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys.

8.4 OORSIG OOR DIE RESULTATE EN DIE VERTOLKING VAN BEVINDINGE

In hierdie studie word oor die biografiese veranderlikes die volgende vasgestel:

1. Daar bestaan statisties betekenisvolle verskille tussen die drie eksperimentele groepe ten opsigte van heelwat items op die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys op grond waarvan die voorafgestelde alternatiewe hipoteses aanvaar en die betrokke nul-hipoteses verwerp kan word.

2. Die top- (T.G.) en middelbestuurdersgroepe (M.G.) verskil slegs in enkele responskategorieë van items statisties beduidend van mekaar. Die belangrikste bevindings in die opsig is dat die topbestuurdersgroep statisties beduidend ouer as die middelbestuurdersgroep is en dat laasgenoemde groep in vergelyking met groep T.G. in statisties betekenisvol meer gevalle vir twee of minder as twee jaar by hul onderskeie organisasies werksaam is.

3. Die topbestuurdersgroep veral, maar ook die middelbestuurdersgroep, verskil statisties betekenisvol van die eerstevlakbestuurdersgroep (E.G.) in etlike itemresponskategorieë.

4. Wat ouerlike omgewing betref, is vasgestel dat groep E.G. in vergelyking met T.G. meer dikwels uit huise afkomstig is waar die vader 'n ongeskoolde werksoort verrig. Moeders van proefpersone in groep M.G. het in vergelyking met moeders van groep E.G. statisties beduidend meer dikwels onderwysopleiding geniet en universiteitsgrade behaal. Op grond van die resultate is tot die gevolgtrekking gekom dat vroeëre huislike lewe 'n invloed kan hê op latere sukses as bestuurder.

5. Beide groepe T.G. en M.G. beklee tans in statisties beduidend meer gevalle leiersposisies in die sosiale lewe, en is ook tans en was ook op universiteit aktiewe lede van 'n groter aantal verenigings as groep E.G. Op grond van die resultate is die afleiding onder meer gemaak dat leierskapsgedrag van topbestuurders nie alleen tot die bedryfsituasie beperk is nie, maar ook in die daaglikse lewe tot uiting kom.

6. Die belangrikste bevindings oor opleiding is dat groep E.G. in vergelyking met groepe M.G. en T.G. in statisties beduidend meer gevalle 'n mindere kwalifikasie as matriek besit, statisties beduidend minder universiteitsopleiding gehad het, in minder gevalle voltydse student was, in minder gevalle 'n graad behaal het en in minder gevalle 'n meestersgraad verwerf het. Die topbestuurdersgroep behaal in statisties beduidend meer gevalle 'n doktorsgraad as eerstevlakbestuurders. Daar word ook bevind dat die topbestuurdersgroep in statisties beduidend meer gevalle ver bo die gemiddeld op universiteit presteer as die middelbestuurdersgroep, terwyl groep M.G. betekenisvol meer keer effens bo die gemiddelde op universiteit presteer wanneer hulle met E.G. vergelyk word. Beide die top- en middelbestuurdersgroepe dui aan dat hulle in betekenisvol meer gevalle vyf of meer artikels in professionele of tegniese tydskrifte gepubliseer het as eerstevlakbestuurders. Die bevindings oor opleiding en prestasie op akademiese gebied verleen steun aan die bevindings van ander navorsers dat akademiese opleiding en prestasie 'n bydraende faktor tot bestuursukses mag wees.

7. Met betrekking tot werk en werksgeskiedenis is vasgestel dat topbestuurders in vergelyking met beide middel- en eerstevlakbestuurders in statisties beduidend gevalle, meer werksjare in algemene bestuursposte deurgebring het. Groep E.G. bevindhulself weer in statisties beduidend gevalle vir meer werksjare in klerklike poste as top- en middelbestuurders. Die verskynsel dat groep M.G. in betekenisvol meer gevalle vir minder as twee jaar by hul organisasie werksaam is as topbestuurders en die feit dat groep T.G. beduidend ouer is as groep M.G. bring egter die moontlikheid na vore dat middelbestuurders nie oor dieselfde geleenthede beskik het om bestuursposte te bereik as topbestuurders nie. Daar is bevind dat middelbestuurders in die algemeen in die afgelope tien jaar statisties betekenisvol meer bevorder is as proefpersone in groep E.G. Omdat die twee groepe nie statisties beduidend verskil in ouderdom en jare diens nie, is die gevolgtrekking gemaak dat middelbestuurders in die algemeen bevorderbaarder individue is. Daar is ook bewyse gevind ter staving van die feit dat veral topbestuurders, maar ook middelbestuurders, veel langer ure per week aan hul professionele pligte wy as eerstevlakbestuurders.

8. Die eggenotes van beide top- en middelbestuurders beskik oor hoër akademiese kwalifikasies as dié van eerstevlakbestuurders, en topbestuurders bestee beduidend meer tyd aan doelbewuste liggaamlike oefening as eerstevlakbestuurders.

Die bevindings hierbo uiteengesit, stem ooreen met dié van ander navorsers. Daar kan dus aanvaar word dat daar sekere universele biografiese eienskappe is wat die suksesvolle bestuurder kenmerk. Die eksperimentele gegewens betreffende verskille tussen die top- en middelbestuurdergroepe bring 'n interessante aspek na vore. Dit blyk dat hierdie twee groepe bykans homogene biografiese ondervindings en agtergronde het, maar dat die middelbestuurdersgroep nog nie dieselfde geleenthede gehad het om topbestuursposisies te bereik as topbestuurders nie.

Ten opsigte van psigologiese eienskappe is in hierdie studie die volgende bevind.

1. Oor vermoëns is bevind dat top- en middelbestuurders statisties betekenisvol beter presteer as eerstevlakbestuurders op die skale van die SDI wat toesighouvermoë en inisiatief meet. Die resultate vir hierdie vermoëns was die enigste wat op die 1%-betekenispeil tussen die eksperimentele groepe gedifferensieer het. Die gevolgtrekking is gemaak dat dit blyk dat hierdie twee vermoëns die grootste relatiewe bydrae van al die gemete psigologiese eienskappe tot bestuursukses in Suid-Afrika lewer.

2. Twee van die vyf persoonlikheidseienskappe, naamlik selfvertroue en beslistheid, blyk deel uit te maak van die psigologiese samestelling van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder.

3. Wat die motiverende faktore betref, is bevind dat die behoeftes aan beroepsukses (prestasiemotivering) en selfaktualisering en 'n gebrek aan die behoefte aan werksekuriteit verband hou met bestuursukses in Suid-Afrika.

Die top- en middelbestuurdersgroep verskil nie statisties be-
duidend van mekaar nie - dit geld al die gemete psigologiese eienskappe. Die resultate verleen verdere steun aan die moontlikheid dat die twee groepe homogene eienskappe besit en slegs verskil in die geleenthede om topbestuursposte te bereik. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die SDI moontlik nie gesofistikeerd genoeg is om tussen die top- en middelbestuursgroepe te onderskei nie.

Die kriterium van bestuursukses wat in hierdie ondersoek gebruik is, kon moontlik ook veroorsaak het dat daar nie dramatiese verskille tussen die suksesvolle (T.G.), minder suksesvolle (M.G.) en mins suksesvolle (E.G.) bestuursgroepe vasgestel is nie.

'n Biografiese en psigologiese profiel van die suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder is opgestel aan die hand van die vasgestelde verskille tussen die eksperimentele groepe. Daar is daarop gewys dat hierdie profiel slegs as geldig beskou kan word op grond van die volgende voorwaardes:

1. Dat die suksesvolle bestuursgroep (die topbestuursgroep) wel 'n groot genoeg verskeidenheid suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurders insluit en die organisasies waaruit hulle afkomstig is, so 'n groot verskeidenheid Suid-Afrikaanse organisasies insluit dat die resultate veralgemeenbaar is.

2. Dat die biografiese en kontemporêre inligtingsvraelys en die Self-Description Inventory geldige en betroubare meetinstrumente is van dié biografiese en psigologiese eienskappe wat in die navorsing bestudeer is en dat Ghiselli se definisies van die eienskappe wat deur die SDI gemeet word, wel geldige definisies van hierdie eienskappe is. Daar is aangedui dat daar wel genoegsame gronde bestaan op die basis waarvan daar wel aan hierdie voorwaardes voldoen word.

8.5 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

8.5.1

In hierdie ondersoek is op grond van die verkreeë resultate tot die gevolgtrekking gekom dat top- en middelbestuurders waarskynlik slegs daarin van mekaar verskil dat topbestuurders op grond van langer jare diens by hul onderskeie organisasies en op grond daarvan dat hulle in die algemeen ouer is as middelbestuurders, daarin geslaag het om topbestuursposte te bereik. Of hierdie gevolgtrekking wel heeltemal geldig is, kan hier nie uitsluitel oor gegee word nie. Verdere ondersoeke waarin hierdie twee bestuurdersgroepe met mekaar vergelyk word ten opsigte van hul psigologiese en biografiese karakteristieke is dus nodig. Die gebruik van meer gesofistikeerde psigologiese tegnieke as wat in hierdie studie aangewend is, mag tot gevolg hê dat beduidende verskille tussen die twee groepe bestuurders, in veral hul psigologiese eienskappe, geïdentifiseer word.

8.5.2 Die kriterium van sukses wat in hierdie ondersoek gebruik is, naamlik die posposisies wat individue in hul onderskeie organisasies as bestuurshiërargie bereik het, is heelwaarskynlik nie die geskikste kriterium van sukses vir ondersoekte soos die nie. Indien praktiese probleme oorbrug kan word, sal 'n kriterium soos individuele beoordelings van sukses deur toesig-houers en medewerkers moontlik 'n beter maatstaf van sukses wees.

8.5.3 Die hier geïdentifiseerde verskille in biografiese agtergrond, maar veral psigologiese eienskappe tussen top- (dit wil sê suksesvolle bestuurders) en eerstevlakbestuurders (dit wil sê mins suksesvolle bestuurders) is heelwaarskynlik nie al verskille wat tussen die groepe bestaan nie. Ondersoeke waarin 'n wyer verskeidenheid bestuursrelevante psigologiese en biografiese attribute bestudeer word, is dus nodig.

8.5.4 Aangesien daar heelwat aanduidings in die literatuur te vinde is en in hierdie studie ook moontlike bewyse aangetref is ter staving daarvan dat ouderdom 'n faktor is wat verband mag hou met bestuursukses, behoort die ouderdomsveranderlike in toekomstige soortgelyke studies konstant gehou te word.

8.5.5 In die literatuur oor bestuursukses word intelligensie dikwels aangewys as 'n veranderlike wat suksesvolle bestuurders van minder suksesvolle bestuurders differensieer. In hierdie ondersoek, waar die Self-Description Inventory geïmplementeer is om hierdie veranderlike te meet, is nie bewyse ter staving van hierdie hipotese gevind nie. Verdere ondersoek na die relatiewe invloed van hierdie veranderlike deur verfynder intelligensiemetingstegnieke is dus nodig.

8.5.6 Die bevindings in hierdie ondersoek oor die motiverende eienskappe by bestuurders bring fasette van veral Maslow se motiveringsteorie op die voorgrond. 'n Studie waarin bestuurders op verskillende bestuursvlakke met mekaar vergelyk word ten opsigte van die beginsels van hierdie teorie behoort verdere kennis oor die motiverende faktore, wat 'n rol mag speel in bestuursukses, na vore te bring.

8.6 SLOT

Die effektiewe identifikasie van bestuurspotensiaal is 'n voorvereiste vir die doeltreffende werwing, seleksie, opleiding en ontwikkeling van bestuurspotensiaal. Hierdie identifikasieproses behels velerlei, onder meer eerstens, die bepaling van vereistes wat aan bestuurders gestel word, tweedens die bepaling van watter eienskappe van bestuurders geverg word om aan die vereistes te kan voldoen, en derdens die verbetering van bestaande tegnieke en die ontwikkeling van nuwes, met behulp waarvan die vereistes en eienskappe geïdentifiseer kan word.

Oor die eerste faktor hierbo genoem, is al heelwat navorsing gedoen en daar bestaan dus inligting oor die eise wat vandag aan bestuurders gestel word - daar kan selfs in 'n redelike mate bepaal word hoe hierdie eise in die toekoms gaan verander weens nuwe ontwikkelinge. Met betrekking tot die tweede en derde faktore hierbo genoem, bestaan daar nog 'n gebrek aan kennis.

Die bepaling van eienskappe van bestuurders wat 'n rol mag speel in die suksesvolle uitvoer van bestuurspligte geniet egter vandag baie aandag, veral in die Verenigde State van Amerika. Suid-Afrikaanse studies hieroor is egter skaars. Hierdie studie was dus gerig op die identifisering van die eienskappe van topbestuurders (suksesvolle bestuurders), en die bevindinge van hierdie studie toon in die algemeen groot ooreenkomste met dié van Amerikaanse en Europese navorsers, wat ondersoek gedoen het na die eienskappe van bestuurders. Die gerapporteerde resultate verleen dus steun aan die teorie dat daar bestuursrelevante psigologiese en biografiese eienskappe bestaan wat verband hou met suksesvolle leierskapsgedrag in formele organisasies.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, L.A. (1965) Leaders who fail their companies. Business Horizons, 8(2), 79-86.
- ALLPORT, G.W. (1961) Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ANDERSON, D.R. en SCHMIDT, L.A. (1961) Practical Controllershship. Illinois: Richard D. Irwin.
- ARGYRIS, C. (1953) Some characteristics of successful executives. Personnel Journal, 32, 50-55.
- BEACH, D.S. (1970) Personnel: The Management of People at Work. London: The Macmillan Company.
- BOSHOFF, A.B. (1967) 'n Vergelyking van Drie Metodes vir die Evaluering van Bestuursposte in 'n Tersiêre Onderneming. Doktorale proefskrif, Universiteit van Port-Elizabeth.
- DALE, E. (1961) The social and moral responsibilities of the executive in the large corporation. American Economic Review, 540-548.
- DALE, E. (1965) Management: Theory and Practice. New York: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P.F. (1954) The Practice of Management. New York: Harper and Brothers.
- DUBNO, P. (1968) Group congruency patterns and leadership characteristics. Personnel Psychology, 21, 335-344.
- DUBNO, P., BEDROSIAN, H. en FREEDMAN, R. (1969) Birth order, conformity and managerial achievement. Personnel Psychology, 22, 269-279.

- DUBNO, P. en FREEDMAN, R.D. (1971) Birth order, educational achievement and managerial attainment. Personnel Psychology, 24(1), 63-70.
- DUNETTE, M.D. en MASTGOLD, J. (1955) Use of a weighted application blank in hiring seasonal employees. Journal of Applied Psychology, 39(5), 308-310.
- DUNETTE, M.D. (1967) The motives of industrial managers. Organizational Behavior and Human Performance, 2, 176-182.
- DUNETTE, M.D. (1967) Predictions of executive success. Artikel in Wickert, F.R. en McFarland, D.E. (Reds.) Measuring Executive Effectiveness. New York: Appleton, 7-48.
- ENGLAND, G.W. (1961) Development and Use of Weighted Application Blanks. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co.
- FERGUSON, G.A. (1966) Statistical Analysis in Psychology and Education. New York: McGraw-Hill.
- FIEDLER, F.E. en MEUWESE, W.A.T. (1963) Leaders contribution to task performance in cohesive and uncohesive groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(1), 83-87.
- FIEDLER, F.E. (1966) The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. Journal of Experimental Social Psychology, 2, 237-264.
- FLIPPO, E.B. (1971) Principles of Personnel Management. New York: McGraw-Hill.

- FRYE, R. (1967) Analysis of Patterns of Life History Antecedents of Executives from Different Countries. Greensburo, N.C.: The Creative Research Institute of the Richardson Foundation.
- GAUDET, F.J. en CARLI, A.R. (1957) Why executives fail. Personnel Psychology, 10, 7-22.
- GEORGE, C.S. (Jnr.)(1970) Management for Business and Industry. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- GHISELLI, E.E. (1954) The forced-choice technique in self-description. Personnel Psychology, 7, 201-208.
- GHISELLI, E.E. (1955) A scale for the measurement of initiative. Personnel Psychology, 8, 157-164.
- GHISELLI, E.E. en BARTHOL, R. (1956) Role perceptions of successful and unsuccessful supervisors. Journal of Applied Psychology, 40, 241-244.
- GHISELLI, E.E. (1956a) Occupational level measured through self-perception. Personnel Psychology, 9, 169-176.
- GHISELLI, E.E. (1956b) Correlates of initiative. Personnel Psychology, 9, 311-320.
- GHISELLI, E.E. (1956c) Differentiation of individuals in terms of their predictability. Journal of Applied Psychology, 40(6), 374-377.
- GHISELLI, E.E. (1957) The relationship between intelligence and age among superior adults. Journal of Genetic Psychology, 90, 131-142.

- GHISELLI, E.E. (1959a) The development of processes for indirect or synthetic validity (a symposium). The generalization of validity. Personnel Psychology, 12, 397-402.
- GHISELLI, E.E. (1959b) Traits differentiating management personnel. Personnel Psychology, 12, 535-544.
- GHISELLI, E.E. (1960) Individuality as a factor in the success of management personnel. Personnel Psychology, 13, 1-10.
- GHISELLI, E.E. (1963a) The validity of management traits in relation to occupational level. Personnel Psychology, (Summer), 109-113.
- GHISELLI, E.E. (1963b) Managerial talent. American Psychologist, 18, 631-642.
- GHISELLI, E.E. (1966) The Validity of Occupational Aptitude Tests. New York: John Wiley & Sons.
- GHISELLI, E.E. (1968) Some motivational factors in the success of managers. Personnel Psychology, 21, 431-440.
- GHISELLI, E.E. en JOHNSON, D.A. (1970) Need satisfaction, managerial success, and organizational structure. Personnel Psychology, 23(4), 569-576.
- GHISELLI, E.E. (1971) Explorations in Managerial Talent. California: Goodyear Publishing Co., Inc.
- GLENNON, J.R., ALBRIGHT, L.E. en OWENS, W.A. (1966) A Catalog of Life History Items. The Creativity Research Institute of the Richardson Foundation.

- GOLDNER, F.H. (1970) Success vs. failure: Prior managerial perspectives. Industrial Relations, 9(4), 453-476.
- GOODE, C.E. (1951) Significant research on leadership. Personnel, 27, 342-450.
- GUILFORD, Joan S. (1952) Temperament traits of executive and supervisors measured by the Guilford personality inventories. Journal of Applied Psychology, 36, 228-233.
- GUILFORD, J.P. (1956) Fundamental Statistics in Psychology and Education. New York: McGraw-Hill.
- HAIRE, M., GHISELLI, E.E. en PORTER, L.W. (1966) Managerial Thinking: An International Study. New York: John Wiley & Sons.
- HARRELL, T.W. (1961) Managers' Performance and Personality. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- HARRELL, T.W. (1969) The personality of high earning M.B.A.'s in big business. Personnel Psychology, 22, 457-463.
- HARRELL, T.W. (1970) The personality of high earning M.B.A.'s in small business. Personnel Psychology, 23, 369-375.
- HARRIMAN, P.L. (1969) Handbook of Psychological Terms. Totowa, New Jersey: Littlefield, Adams & Co.
- HEMPHILL, J.K. (1959) Job description for executives. Harvard Business Review, 37(5), 55-67.

- HENRY, W.E. (1957) Executive personality and job success. Artikel in Doohar, M.J. en Marting, E. (Reds.). Selection of Management Personnel, Vol. 1. American Management Association, New York: American Book - Stratford Press, 327-335.
- HENRY, W.E. (1970) The business executive: The psychodynamics of a social role. Artikel in Schultz, D.P. (Red.). Psychology and Industry. London: The Macmillan Co., 193-200.
- HUTTNER, L., LEVY, S., ROSEN, E. en STOPOL, M. (1959) Further light on the executive personality. Personnel, 42-50.
- INKELES, A. en LEVINSON, D.J. (1969) The personnel system and the sociocultural system in large-scale organisations. Artikel in Baker, F., McEwan, P.J.M. en Sheldon, A. (Reds.). Industrial Organizations and Health, Vol. 1: Selected Readings. London: Tavistock Publications, 5-19.
- JAFFEE, C.L. (1971) Effective Management Selection. The Analysis of Behavior by Stimulation Techniques. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- KIRCHNER, N.K. en DUNETTE, M.D. (1957) Applying the weighted application blank technique to a variety of office jobs. Journal of Applied Psychology, 41, 206-208.
- KOONTZ, H. en O'DONNEL, C. (1964) Principles of Management, an Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill.

- KORMAN, A.K. (1968a) The prediction of managerial performance: A review. Personnel Psychology, 21, 295-322.
- KORMAN, A.K. (1968b) Task success, task popularity and self-esteem as influences on task liking. Journal of Applied Psychology, 52, 484-490.
- KORMAN, A.K. (1971) Industrial and Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- KRAUT, A.I. (1969) Intellectual ability and promotional success among high level managers. Personnel Psychology, 22, 281-290.
- LEVINSON, H. (1968) The Exceptional Executive: A Psychological Conception. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- LIPSETT, L. en GEBHARDT, M. (1970) Identifying managers. Artikel in Schultz, D.P. (Red.). Psychology and Industry. London: The Macmillan Co., 76-81.
- LITTERER, J.A. (1965) The Analysis of Organizations. New York: John Wiley.
- LITTERER, J.A. (1969) Organizations: Structure and Behavior, Vol. 1. New York: John Wiley.
- LIVINGSTON, J.S. (1971) Myth of the well-educated manager. Harvard Business Review, 79-89.
- McCLELLAND, D.C. (1970) Business drive and national achievement. Artikel in Schultz, D.P. (Red.). Psychology and Industry. London: The Macmillan Co., 201-222.

- McFARLAND, D.E. (1964) Management: Principles and Practices. New York: The Macmillan Co.
- McMURRAY, R.N. (1954) Man-hunt for top executives. Harvard Business Review, 32(4), 45-54.
- MAHONEY, T.A., JERDEE, T.H. en NASH, A.N. (1960) Predicting managerial effectiveness. Personnel Psychology, 13, 147-163.
- MAHONEY, T.A. (1961) Building the Executive Team. A Guide to Management Development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- MANDELL, M.M. (1957a) Recent research on supervisory characteristics. Artikel in Dooher, M.J. en Marting, E. (Reds.). Selection of Management Personnel, Vol. 1. American Management Association, New York: American Book - Stratford Press, 45-51.
- MANDELL, M.M. (1957b) The selection of executives. 'n Reeks artikels in Dooher en Marting, E. (Reds.). Selection of Management Personnel, Vol. 1. American Management Association, New York: American Book - Stratford Press, 187-320.
- MASON, P.L. (1962) Executive selection. Personnel Practice Bulletin: June, 43-52.
- MEEHL, P.E. (1954) Clinical Versus Statistical Prediction. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- MEYERSON, P., PRIEN, E.P. en VICK, T. (1965) Differentiating positions using an executive position description questionnaire. Journal of Industrial Psychology, 3(4), 19-23.

- MINER, J.B. en CULVER, J.E. (1955) Some aspects of the executive personality. Journal of Applied Psychology, 39(5), 348-353.
- MINER, J.B. (1960) The Kuder Preference Record in management appraisal. Personnel Psychology, 13, 187-196.
- NASH, A. (1965) Vocational interests of effective managers: a review of the literature. Personnel Psychology, 18, 21-38.
- OWENS, W.A. en HENRY, E.R. (1966) Biographical Data in Industrial Psychology: A Review and Evaluation. Greensboro, N.C.: The Richardson Foundation.
- PACKARD, V.O. (1963) The Pyramid Climbers. London: Longmans.
- PATTON, A. (1960) How to appraise executive performance. Harvard Business Review, 38(1), 63-70.
- PORTER, L.W. en GHISELLI, E.E. (1957) The self-perceptions of top and middle management personnel. Personnel Psychology, 10(4), 397-406.
- PORTER, A. (1965) Validity of socio-economic origin as a predictor of executive success. Journal of Applied Psychology, 49(1), 11-13.
- PORTER, L.W. (1966) Personnel management. Annual Review of Psychology, 17, 395-422.
- PORTER, L.W. and LAWLER, E.E. (1968) Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- RANDLE, C.W. (1956) How to identify promotable executives. Harvard Business Review, May-June, 122-134.

- SANDS, Edith (1963) How to Select Executive Personnel.
New York: Reinhold Publishing Corporation.
- SCHILLER, M. (1961) A new approach to leadership assessment.
Personnel Psychology, 14, 75-86.
- SCOLLAY, R.W. (1957) Personal history data as a predictor of
success. Personnel Psychology, 10, 23-26.
- SHEPPS, R.R., TANOFISKY, R. en Harriet, MEAD (1968) Life history information and success: Use
of a "localized" salary history. Personnel Journal, December, 862-864.
- SHETTY, Y.K. (1970) Leadership and organization character.
Personnel Administration, July-August, 14-20.
- SMITH, W.J., ALBRIGHT, L.E., GLENNON, J.R. en OWENS, W.A. (1961) The prediction of research competence
from personal history. Journal of Applied Psychology, 45(1), 59-62.
- SPITZER, M.E. en McNAMARA, W.J. (1964) A managerial selection study. Personnel Psychology, 17, 19-40.
- STRYKER, P. (1953) Is there an executive face? Fortune,
November, 145-147 en 162.
- STRYKER, P. (1963a) Who is an executive? Artikel in Fox, W.M.
(Red.). Readings in Personnel Management from Fortune. New York: Holt, Rinehart
and Winston, 15-17.
- STRYKER, P (1963b) 1,700 Top executives. Artikel in Fox, W.M.
(Red.). Readings in Personnel Management, from Fortune. New York: Holt, Rinehart
and Winston, 18-24.

- St. THOMAS, C.E. (1969) Innovational South African Management.
Johannesburg: The St. Thomas Group Publications.
- TAYLOR, E.K. (1960) The unsolved riddle of executive success.
Personnel, 37, 8-17.
- TOP COMPANIES (1973) Financial Mail Special Survey, April, 27,
p.76.
- WAGNER, E.E. (1960) Predicting success for young executives
from objective test scores and personal
data. Personnel Psychology, 13, 181-186.
- WALD, R.M. en DOTY,
R.A. (1954) The top executive: a first hand profile.
Harvard Business Review, 32(4), 45-54.
- WILLIAMS, F. and
HARREL, T.W. (1964) Predicting success in business. Journal
of Applied Psychology, 48(3), 164-167.
- WINER, B.J. (1971) Statistical Principles in Experimental
Design. New York: McGraw-Hill.

BIOGRAPHICAL AND CONTEMPORARY DATA

1. Name
2. Name of firm where you work at the moment
3. Date of birth (month and year) 19
4. When were you married? (month and year) 19

(Answer the following questions by marking with an X in the corresponding block)

5. Sex

- a. Male
- b. Female

6. Which of the following managerial functions are you concerned with?
(Mark all that apply in the corresponding block with an X)

- a. Formulation of broad general policy.
- b. Managing of the organisation as a whole.
- c. Determination of strategies and goals.
- d. Planning and integration of activities.
- e. Translation, interpretation and transfer of the policies formulated by top management.
- f. Supervision and direction of operative personnel.

7. Is the organization of which you are a member a multiple establishment i.e. does it consist of a number of factories, mines etc.?

Yes ☐ No ☐

BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTING

1. Naam
2. Naam van organisasie waar u tans werksaam is
3. Geboorte datum (maand en jaar) 19
4. Wanneer is u getroud? (maand en jaar) 19

(Dui u antwoorde met 'n X aan in die betrokke blokkie, by die hierop volgende vrae)

5. Geslag

- a. Manlik
- b. Vroulik

6. Met watter van die volgende bestuursfunksies is u gemoeid?
(Merk almal wat van toepassing is in die betrokke blokkie met 'n X)

- a. Formulering van breë algemene beleid.
- b. Bestuur van die organisasie as geheel.
- c. Bepaling van strategie en doelwitte.
- d. Beplanning en integrasie van aktiwiteite.
- e. Verwerking, vertolking en oordra van die beleid wat deur topbestuur daargestel is.
- f. Toesighouding oor en leiding verskaffing aan operasionele personeel.

7. Bestaan die organisasie waarin u werksaam is uit meervoudige instellings soos bv. 'n aantal fabriek of myne ens.?

Ja ☐ Nee ☐

8. Which one of the following positions do you hold in your organisation?

- a. President
- b. Vice President
- c. Managing director
- d. Chairman
- e. General Manager
- f. Vice-, deputy- or assistant general manager
- g. Head of a big section i.e. plant-, mine- or factory manager.
- h. Section or division head
- i. Staff manager
- j. Foreman
- k. Assistant Foreman
- l. Supervisor
- m. Head clerk

8. Watter een van die volgende poste beklee u in u organisasie?

- a. President
- b. Vise-President
- c. Besturende direkteur
- d. Voorsitter
- e. Hoofbestuurder
- f. Vise-, adjunk-, assistent of onder-hoofbestuurder
- g. Hoof van 'n groot afdeling ("plant") soos bv. myn- of fabrieksbestuurder
- h. Seksie of afdelingshoof
- i. Stafbestuurder
- j. Voorman
- k. Assistent Voorman
- l. Toesighouer
- m. Hoofklerk

9. How many managerial levels are there in your organisation?

9. Hoeveel bestuursvlakke is daar in u organisasie?

10. On which hierarchical level, from the top, is your specific position?

10. Op die hoeveelste hiërargiese vlak is u bepaalde pos, van bo af, geleë?

11. During your childhood years, was the income of your parents or gaurdians, in comparison with that of other families in the neighbourhood —

- a. considerably more
- b. slightly more
- c. about the same
- d. a little less
- e. considerably less.

11. Was die inkomste van u ouers of voogde gedurende u kinderjare in vergelyking met die van ander gesinne in die omgewing —

- a. heelwat hoër
- b. effens hoër
- c. omtrent dieselfde
- d. 'n bietjie minder
- e. heelwat minder.

12. If your father is deceased, how old were you when he passed away?

- a. 5 years or younger
- b. Between 6 and 12 years
- c. Between 12 and 21 years
- d. Older than 21 years
- e. Father still lives.

12. Indien u vader oorlede is, hoe oud was u tydens sy afsterwe?

- a. 5 jaar of jonger
- b. Tussen 6 en 12 jaar
- c. Tussen 12 en 21 jaar
- d. Ouer as 21 jaar
- e. Vader leef nog.

13. How much education did your father receive?

- a. Standard 6 or less
- b. Standards 7 or 8
- c. Matric
- d. Artisan training
- e. Teachers training
- f. Bachelors degree
- g. Masters degree
- h. Doctors degree
- i. Something else (Specify)

.....

14. How much education did your mother have?

- a. Standard 6 or less
- b. Standards 7 or 8
- c. Matric
- d. Teachers training
- e. Bachelors degree
- f. Masters degree
- g. Doctors degree
- h. Something else (Specify)

.....

15. What was your fathers chief occupation?

- a. Founder of own business with more than 50 employees
- b. Founder of own business with less than 50 employees
- c. Manager/Executive
- d. Business man
- e. Professional man (specify)

.....

- f. Office clerk
- g. Farmer
- h. Labourer
- i. Unskilled worker
- j. Something else (specify)

.....

16. Where were you born?

.....

13. Hoeveel skolastiese opleiding het u vader ondergaan?

- a. Standerd 6 of minder
- b. Standerds 7 of 8
- c. Matriek
- d. Ambagsopleiding
- e. Onderwysopleiding
- f. Baccalaureus graad
- g. Meestersgraad
- h. Doktorsgraad
- i. Iets anders (Spesifiseer)

.....

14. Hoeveel skolastiese opleiding het u moeder ondergaan?

- a. Standerd 6 of minder
- b. Standerd 7 of 8
- c. Matriek
- d. Onderwysopleiding
- e. Baccalaureusgraad
- f. Meestersgraad
- g. Doktorsgraad
- h. Iets anders (Spesifiseer)

.....

15. Wat was u vader se hoofberoep?

- a. Stigter van eie sakeonderneming met meer as 50 werknemers
- b. Stigter van eie sakeonderneming met minder as 50 werknemers
- c. Bestuurder/Uitvoerende beampte
- d. Sakeman
- e. Professioneel (spesifiseer)

.....

- f. Kantoorklerk
- g. Boer
- h. Geskoolde arbeider
- i. Ongeskoolde arbeider
- j. Iets anders (spesifiseer)

.....

16. Waar is u gebore?

.....

17. Where did you spend the greatest part of your childhood years

Town/City

Province

Country

18. If you are an immigrant when did you immigrate to South Africa?

(month and year)19

19. Were you —

- a. the only child
- b. the oldest child
- c. the second oldest child
- d. the youngest child
- e. the second youngest child
- f. something else (specify)

.....

20. As a youngster, how often were you the leader in your age group's, extra mural activities?

- a. Always
- b. Frequently
- c. Occasionally
- d. Seldom or never
- e. Was seldom a group member
- f. can't remember

21. During your high school years did you hold the position of — (mark as many as apply) —

- a. class leader
- b. chairman of a scholastic organization
- c. editor of a publication
- d. member of a scholar council
- e. captain of a sports team
- f. none of the above

17. Waar het u die grootste gedeelte van u kinderjare deurgebring

Dorp/Stad

Provinsie

Land

18. Indien u 'n immigrant is wanneer het u na Suid-Afrika verhuis?

(maand en jaar)19

19. Was u —

- a. die enigste kind
- b. die oudste kind
- c. die tweede oudste kind
- d. die jongste kind
- e. die tweede jongste kind
- f. iets anders (spesifiseer)

.....

20. Hoe gereeld was u as kind die leier in u ouderdomsgroep se buitemuurse aktiwiteite?

- a. Altyd
- b. Dikwels
- c. Af en toe
- d. Selde of ooit
- e. Was selde 'n lid van 'n groep
- f. Kan nie onthou nie

21. Was u gedurende u hoërskoolloopbaan — (merk soveel as wat van toepassing is) —

- a. klasleier
- b. voorsitter van 'n skolastiese vereniging
- c. redakteur van 'n publikasie
- d. lid van die leerlingraad
- e. kaptein van 'n sportspan
- f. nie een van die bogenoemdes nie

22. During your university years did you hold the position of — (mark as many as apply)

- a. member of the student council ☐
- b. chairman of a social organisation ☐
- c. chairman of a academic organisation ☐
- d. editor of a publication ☐
- e. captain of a sports team ☐
- f. student head of a university hostel ☐
- g. not one of the above ☐

23. In how many social, welfare and other organisations outside your work environment do you hold office at present?

- a. None ☐
- b. 1 or 2 ☐
- c. 3 to 5 ☐
- d. 6 or more ☐

24. How far have you been trained academically?

- a. Matric ☐
- b. Attended university, college or technical college but did not graduate ☐
- c. Completed graduate training namely ☐
- d. B.Com. ☐
- e. B.A. ☐
- f. B.Sc. ☐
- g. Honns. B.Com. ☐
- h. Honns. B.A. ☐
- i. Honns. B.Sc. ☐
- j. M.Com. ☐
- k. M.A. ☐
- l. M.Sc. ☐
- m. Doctors degree ☐
- n. Other academical training (specify) ☐

22. Was u gedurende u universiteits-loopbaan — (merk soveel as wat van toepassing is)

- a. lid van die studenteraad ☐
- b. voorsitter van 'n sosiale vereniging ☐
- c. voorsitter van 'n akademiese vereniging ☐
- d. redakteur van 'n publikasie ☐
- e. kaptein van 'n sportspan ☐
- f. primarius van 'n universiteits-koshuis ☐
- g. nie een van bogenoemde nie ☐

23. In hoeveel besture van sosiale-, welsyns en ander organisasies buite u werkkring dien u op die oomblik?

- a. Geen ☐
- b. 1 of 2 ☐
- c. 3 tot 5 ☐
- d. 6 of meer ☐

24. Hoe vêr is u akademies opgelei?

- a. Matriek ☐
- b. Was op universiteit, kollege of tegniese kollege, maar het nie opleiding voltooi nie. Het 'n graadkursus voltooi nl. ☐
- c. B.Com. ☐
- d. B.A. ☐
- e. B.Sc. ☐
- f. Honns. B.Com. ☐
- g. Honns. B.A. ☐
- h. Honns. B.Sc. ☐
- i. M.Com. ☐
- j. M.A. ☐
- k. M.Sc. ☐
- l. Doktorsgraad ☐
- m. Ander akademiese opleiding (spesifiseer) ☐

25. What was your general standing in your class regarding academic matters during your high school years?

- a. In the upper 10 percent
- b. In the upper 25 percent
- c. Average
- d. Below average

25. Wat was u algemene klasposisie, t.o.v. akademiese aangeleenthede, gedurende u hoërskool-loopbaan?

- a. Binne die boonste 10 persent
- b. Binne die boonste 25 persent
- c. Gemiddeld
- d. Onder gemiddeld

26. Referring to your academic achievements at university, how would you classify yourself?

- a. Considerably above average as degree/degrees was/were obtained with distinction
- b. Somewhat above average
- c. Average
- d. Below average
- e. Did not attend university

26. Op grond van u prestasie in akademiese aangeleenthede op universiteit, hoe sal u uself klassifiseer?

- a. Ver bo die gemiddelde aangesien graad/grade met lof behaal is
- b. Effens bo die gemiddeld
- c. Gemiddeld
- d. Onder gemiddeld
- e. Was nie op universiteit nie

27. How many papers have you published in professional or technical periodicals?

- a. None
- b. 1 to 2
- c. 3 to 4
- d. 5 to 7
- e. 8 to 10
- f. 11 or more

27. Hoeveel artikels van u is in professionele of tegniese tydskrifte gepubliseer?

- a. Geen
- b. 1 tot 2
- c. 3 tot 4
- d. 5 tot 7
- e. 8 tot 10
- f. 11 of meer

28. If you attended university, were you —

- a. a part time student
- b. a full time student
- c. both a part time and full time student
- d. Did not attend university

28. Indien u universiteitsopleiding geniet het, was u —

- a. 'n deeltydse student
- b. 'n voltydse student
- c. beide 'n deeltydse en voltydse student
- d. Het nie universiteitsopleiding gehad nie

29. If you attended university, what percentage of your university expenses did you contribute on your own?

- a. Less than 10 percent
- b. Between 10 and 25 percent
- c. Between 25 and 50 percent
- d. Between 50 and 75 percent
- e. More than 75 percent
- f. Did not attend university

29. Indien u op universiteit was, watter persentasie van u universiteitsonkoste is deur uself bygedra?

- a. Minder as 10 persent
- b. Tussen 10 en 25 persent
- c. Tussen 25 en 50 persent
- d. Tussen 50 en 75 persent
- e. Meer as 75 persent
- f. Was nie op universiteit nie

30. In which of the following sections have you spent most of your time until now?

- a. Clerical
- b. Sales
- c. Technical
- d. Engineering
- e. Scientific
- f. Law
- g. Personnel
- h. Something else (specify)

.....

30. In watter van die volgende afdelings het u tot dusver die meeste werksjare deurgebring?

- a. Klerklik
- b. Verkope
- c. Tegnies
- d. Ingenieurs
- e. Wetenskaplik
- f. Wet
- g. Personeel
- h. Iets anders (spesifiseer)

.....

31. How long have you been employed in your present job?

- a. Less than 1 year
- b. Less than 2 years
- c. Less than 5 years
- d. More than 5 years

31. Hoe lank beklee u, u huidige pos?

- a. Minder as 1 jaar
- b. Minder as 2 jaar
- c. Minder as 5 jaar
- d. Meer as 5 jaar

32. How often have you been promoted in the past ten years?

- a. Not at all
- b. Once
- c. 2 or 3 times
- d. 4 to 6 times
- e. 7 to 9 times
- f. 10 or more times

32. Hoe dikwels is u die afgelope 10 jaar bevorder?

- a. Nie een keer nie
- b. 1 keer
- c. 2 of 3 keer
- d. 4 tot 6 keer
- e. 7 tot 9 keer
- f. 10 of meer keer

33. How long have you been with your present firm?

- a. Less than 2 years
- b. Between 2 and 5 years
- c. Between 5 and 10 years
- d. Between 10 and 15 years
- e. Between 15 and 20 years
- f. More than 20 years

33. Hoe lank is u by u huidige organisasie werksaam?

- a. Minder as 2 jaar
- b. Tussen 2 en 5 jaar
- c. Tussen 5 en 10 jaar
- d. Tussen 10 en 15 jaar
- e. Tussen 15 en 20 jaar
- f. Meer as 20 jaar

34. How fast do you usually work?

- a. Much faster than most people
- b. Somewhat faster than most people
- c. At about the same pace as most people
- d. Somewhat slower than most people
- e. Much slower than most people
- f. Unable to tell

34. Hoe vinnig werk u gewoonlik?

- a. Baie vinniger as meeste mense
- b. 'n Bietjie vinniger as meeste mense
- c. Teen min of meer dieselfde tempo as meeste mense
- d. 'n Bietjie stadiger as meeste mense
- e. Baie stadiger as meeste mense
- f. Nie instaat om te sê nie

35. To what extent are you frustrated if something is left unfinished?

- a. Slightly
- b. Moderately
- c. Considerably
- d. Highly

36. If you have a difficult and very important decision to make and you have weighed all the available information, what do you typically do?

- a. Take the decision immediately
- b. "Sleep on it" and decide the next day
- c. Think it over for two or three days
- d. Ponder it carefully for a week or more

37. How many hours of work do you average per week on your professional duties?

- a. 40 to 45 hours
- b. 46 to 50 hours
- c. 51 to 55 hours
- d. 56 to 60 hours
- e. 61 to 65 hours
- f. 66 to 70 hours
- g. more than 70 hours

38. How would you describe your present family life?

- a. Extremely happy
- b. More happy than most
- c. About average
- d. A little less happy than the average
- e. Unhappy

39. Looking back on the days you spent in your family or childhood home, how happy were they?

- a. Very happy
- b. Quite happy most of the time
- c. Neither very happy or very unhappy
- d. A little on the unhappy side
- e. Very unhappy

35. In hoe 'n mate voel u gefrustreer indien iets onafgehandel gelaat moet word?

- a. 'n Bietjie
- b. Matig
- c. Baie
- d. Hoogs

36. As u 'n baie moeilike en uiters belangrike besluit moet neem en u het alle beskikbare inligting oorweeg, wat doen u gewoonlik?

- a. Neem die besluit dadelik
- b. "Slaap daaroor" en neem die besluit die volgende dag
- c. Dink daaroor na vir twee of drie dae
- d. Peins daaroor vir 'n week of twee

37. Hoeveel uur per week werk u gemiddeld aan u professionele pligte?

- a. 40 tot 45 uur
- b. 46 tot 50 uur
- c. 51 tot 55 uur
- d. 56 tot 60 uur
- e. 61 tot 65 uur
- f. 66 tot 70 uur
- g. meer as 70 uur

38. Hoe sal u, u teenswoordige gesinslewe beskryf?

- a. Besonder gelukkig
- b. Gelukkiger as meeste ander
- c. Omtrent gemiddeld
- d. 'n Bietjie minder gelukkig as die gemiddelde
- e. Ongelukkig

39. In 'n terugblik op die dae in u ouer- of kindershuis, hoe gelukkig was daardie jare?

- a. Baie gelukkig
- b. Merendeels taamlik gelukkig
- c. Nie baie gelukkig of baie ongelukkig nie
- d. 'n Klein bietjie aan die ongelukkige kant
- e. Baie ongelukkig

40. How would you describe the relationship between yourself and the rest of your family?

- a. Very much attached to each other
- b. Moderately attached to each other
- c. This relationship is not what it should be

☐☐☐

41. How many times have you been married?

- a. None
- b. Once
- c. Twice
- d. Three or more times

☐☐☐☐

42. For how many years did your wife work after your marriage?

- a. She did not work at all after the marriage
- b. Less than two years
- c. Between two and five years
- d. Between five and ten years
- e. More than ten years
- f. Apart from temporary interruptions, she still works
- g. Not married

☐☐☐☐☐☐☐

43. How far is your wife scholastically trained?

- a. Std. 8
- b. Matric
- c. Secretarial course
- d. Attended teachers training college or university but did not graduate
- e. Graduate - specify - (B.A., M.Sc. etc.)
- f. Completed Diploma course (specify)
- g. Something else (specify)

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

40. Hoe sal u die verhouding wat daar tussen u en die res van u gesin bestaan, beskryf?

- a. Besonder geheg aan mekaar
- b. Middelmatig geheg aan mekaar
- c. Die verhouding is nie na wense nie

41. Hoeveel keer is u getroud?

- a. Nie eenkeer nie
- b. Eenkeer
- c. Twee keer
- d. Drie of meer keer

42. Hoe lank het u vrou na u huwelik gewerk?

- a. Sy het glad nie na die huwelik gewerk nie
- b. Minder as twee jaar
- c. Tussen twee en vyf jaar
- d. Tussen vyf en tien jaar
- e. Meer as tien jaar
- f. Afgesien van tydelike onderbrekings, werk sy nog
- g. Ongetroud

43. Hoe ver is u vrou skolasties opgelei?

- a. St. 8
- b. Matriek
- c. Sekretariële kursus
- d. Was op onderwys kollege of universiteit, maar het nie kursus voltooi nie
- e. Gegradeer (spesifiseer, B.A. M.Sc. ens.)
- f. Diploma kursus voltooi (spesifiseer)
- g. Iets anders- (spesifiseer)

44. Of how many sports teams, social, religious and other organisations were you an active member during your high school career?

- a.. None
- b. 1 or 2
- c. Between 3 and 5
- d. 6 or more

45. Of how many sports teams, social academical and other student organisations were you an active member during your university career?

- a. None
- b. 1 or 2
- c. Between 3 and 5
- d. 6 or more
- e. Did not attend university

46. To how many social, welfare and other organizations, outside your work environment do you belong at present?

- a. None
- b. 1 or 2
- c. Between 3 and 5
- d. 6 or more

47. What part does religion play in major decisions made in your life, occupation, marriage etc.

- a. It is one of the primary considerations in decisions
- b. It is of secondary importance, to be considered but not a major factor
- c. It plays no part in decision

48. Under usual circumstances how often do you attend church?

- a. Every Sunday
- b. At least three times a month
- c. Once or twice a month
- d. On special occasions
- e. Do not attend church

44. Van hoeveel sportspanne, sosiale, godsdienstige en ander organisasies was u 'n aktiewe lid gedurende u hoërskoolloopbaan?

- a. Geen
- b. 1 of 2
- c. Tussen 3 en 5
- d. 6 of meer

45. Van hoeveel sportspanne, sosiale, akademiese en ander studente verenigings was u 'n aktiewe lid gedurende u universiteitsloopbaan?

- a. Geen
- b. 1 of 2
- c. Tussen 3 en 5
- d. 6 of meer
- e. Was nie op universiteit nie

46. Aan hoeveel sosiale- welsyns- en ander verenigings buite u werkkring behoort u tans?

- a. Geen
- b. 1 of 2
- c. Tussen 3 en 5
- d. 6 of meer

47. Watter rol speel godsdiens in belangrike besluite in u lewe - beroep, huwelik ens.

- a. Dit is een van die primêre oorweginge in besluite
- b. Dit is van sekondêre faktor, dit moet oorweeg word maar is nie 'n primêre faktor nie
- c. Dit speel geen rol in besluite nie

48. Onder normale omstandighede hoe dikwels gaan u kerk toe?

- a. Elke Sondag
- b. Minstens drie keer 'n maand
- c. Een of twee keer 'n maand
- d. Op spesiale geleenthede
- e. Gaan nie kerk toe nie.

49. How many hours per week of purposeful physical exercise did you average during the past two or three months?

- a. None
- b. 1 to 2 hours
- c. 3 to 4 hours
- d. 5 to 6 hours
- e. 7 or more hours

☐
☐
☐
☐
☐

50. Until now what has your health been like?

- a. Exceptionally good
- b. Good
- c. About like the average person
- d. Somewhat of a handicap
- e. Definitely a handicap

☐
☐
☐
☐
☐

51. Have you ever suffered from — (mark all that apply)

- a. allergies
- b. asthma
- c. high blood pressure
- d. ulcers
- e. migrane
- f. spastic affection of the stomach
- g. None of these

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

52. To what extent are you concerned about your health at the moment?

- a. Very concerned
- b. Somewhat concerned
- c. Not concerned in the least

☐
☐
☐

49. Hoeveel uur per week het u gemiddeld die afgelope twee of drie maande aan doelbewuste liggaamlike oefening bestee?

- a. Geen
- b. 1 tot 2 uur
- c. 3 tot 4 uur
- d. 5 tot 6 uur
- e. 7 of meer ure

50. Wat was u gesondheidstoestand tot dusver?

- a. Buitengewoon goed
- b. Goed
- c. Omtrent soos die van die gemiddelde mens
- d. In 'n mate 'n kniehalter
- e. Definitief 'n kniehalter

51. Het u ooit al gely aan — (merk almal wat van toepassing is)

- a. allergieë
- b. asma
- c. hoë bloeddruk
- d. maagsere
- e. skeelhoofpyne
- f. spastiese maagaandoenings
- g. nie een van bogenoemdes nie

52. Hoe bekommerd is u op die oomblik oor u gesondheidstoestand?

- a. Baie bekommerd
- b. 'n Bietjie bekommerd
- c. Glad nie bekommerd nie

THE SELF-DESCRIPTION INVENTORY

(Please read the instructions in both languages
Lees asb. die instruksies in beide tale)

The purpose of this inventory is to obtain a picture of the traits you believe you possess, and to see how you describe yourself. There are no right or wrong answers, so try to describe yourself as accurately and honestly as you can.

Die doel van hierdie vraelys is om 'n beeld te kry van die eienskappe wat u glo, u oor beskik en om vas te stel hoe u, uself sien. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie, probeer dus om uself so akkuraat en eerlik moontlik te beskryf.

With respect to Section A mark the word, in each pair of words, which you think best describes you, with an X — after you have read each pair in both languages. You may indicate your choice between the English and Afrikaans words.

Lees elkeen van die pare woorde wat volg noukeurig in beide tale deur en merk, by Afdeling A die woord in elke paar, wat volgens u mening u die beste beskryf met 'n X. U kan u keuse tussen die Afrikaanse en Engelse woorde aandui.

With respect to Section B mark the word, in each pair of words, which you think least describes you.

By Afdeling B merk telkens die woord in elke paar waarmee u, volgens u mening die minste ooreenkom.

Important: Please make a choice in each case.

Belangrik: U moet asb. by elkeen van die pare woorde 'n keuse maak.

Section A

In each of the pairs of words below, mark the one you think most describes you with an X.

- | | | |
|------------------|--------------------------|---------------|
| 1. capable | ☐ | bevoeg |
| discreet | ☐ | verstandig |
| 2. understanding | ☐ | begrypend |
| thorough | ☐ | deeglik |
| 3. cooperative | ☐ | koöperatief |
| inventive | ☐ | vindingryk |
| 4. friendly | ☐ | vriendelik |
| cheerful | ☐ | blymoedig |
| 5. energetic | ☐ | energiek |
| ambitious | ☐ | ambisieus |
| 6. persevering | ☐ | volhardend |
| independent | ☐ | selfstandig |
| 7. loyal | ☐ | lojaal |
| dependable | ☐ | betroubaar |
| 8. determined | ☐ | vasberade |
| courageous | ☐ | moedig |
| 9. industrious | ☐ | ywerig |
| practical | ☐ | prakties |
| 10. planful | ☐ | planmatig |
| resourceful | ☐ | vindingryk |
| 11. unaffected | ☐ | ongekunsteld |
| alert | ☐ | wakker |
| 12. sharp-witted | ☐ | skerpsinnig |
| deliberate | ☐ | doelbewus |
| 13. kind | ☐ | welwillend |
| jolly | ☐ | vrolik |
| 14. efficient | ☐ | bekwaam |
| clear-thinking | ☐ | helderdenkend |
| 15. realistic | ☐ | realisties |
| tactful | ☐ | taktvol |
| 16. enterprising | ☐ | ondernemend |
| intelligent | ☐ | intelligent |

Afdeling A

By elkeen van die pare woorde wat volg, merk die een wat volgens u mening, u die beste beskryf met 'n X.

- | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------|
| 17. affectionate | ☐ | toegeneë |
| frank | ☐ | openhartig |
| 18. progressive | ☐ | vooruitstrewend |
| thrifty | ☐ | spaarsaam |
| 19. sincere | ☐ | opreg |
| calm | ☐ | kalm |
| 20. thoughtful | ☐ | bedagsaam |
| fair-minded | ☐ | regverdig |
| 21. poised | ☐ | gebalanseerd |
| ingenious | ☐ | skrand |
| 22. sociable | ☐ | gesellig |
| steady | ☐ | gelykmatig |
| 23. appreciative | ☐ | waarderend |
| good-natured | ☐ | goedgeaard |
| 24. pleasant | ☐ | aangenaam |
| modest | ☐ | beskeie |
| 25. responsible | ☐ | verantwoordelik |
| reliable | ☐ | vertroubaar |
| 26. dignified | ☐ | waardig |
| civilized | ☐ | beskaaf |
| 27. imaginative | ☐ | verbeeldingryk |
| self-controlled | ☐ | selfbeheersd |
| 28. conscientious | ☐ | pligsgetrou |
| quick | ☐ | skerpsinnig |
| 29. logical | ☐ | logies |
| adaptable | ☐ | aanpasbaar |
| 30. sympathetic | ☐ | simpatiek |
| patient | ☐ | geduldig |
| 31. stable | ☐ | bestendig |
| foresighted | ☐ | versierende |
| 32. honest | ☐ | eerlik |
| generous | ☐ | mededeelsaam |

Section B

In each of the pairs of words below, mark the one you think least describes you with an X.

- | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|
| 33. shy | ☐ | skaam |
| lazy | ☐ | lui |
| 34. unambitious | ☐ | ambisieloos |
| reckless | ☐ | roekeloos |
| 35. noisy | ☐ | luidrugtig |
| arrogant | ☐ | aanmatigend |
| 36. emotional | ☐ | emosioneel |
| headstrong | ☐ | koppig |
| 37. immature | ☐ | onvolwasse |
| quarrelsome | ☐ | twissiek |
| 38. unfriendly | ☐ | onvriendelik |
| self-seeking | ☐ | baatsugtig |
| 39. affected | ☐ | aanstellerig |
| moody | ☐ | buierig |
| 40. stubborn | ☐ | hardnekkig |
| cold | ☐ | koud |
| 41. conceited | ☐ | verwaand |
| infantile | ☐ | kinderagtig |
| 42. shallow | ☐ | oppervlakkig |
| stingy | ☐ | suinig |
| 43. unstable | ☐ | onbestendig |
| frivolous | ☐ | ligsinnig |
| 44. defensive | ☐ | defensief |
| touchy | ☐ | liggeraak |
| 45. tense | ☐ | gespanne |
| irritable | ☐ | prikkelbaar |
| 46. dreamy | ☐ | dromerig |
| dependent | ☐ | afhanklik |
| 47. changeable | ☐ | wispelturig |
| prudish | ☐ | preuts |
| 48. nervous | ☐ | senuagtig |
| intolerant | ☐ | onverdraagsaam |

Afdeling B

By elke van die pare woorde wat volg, merk die een waarmee u, volgens u mening, die minste ooreenkom, met 'n X.

- | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|
| 49. careless | ☐ | nalatig |
| foolish | ☐ | dwaas |
| 50. apathetic | ☐ | ongevoelig |
| egotistical | ☐ | selfgenoegsaam |
| 51. despondent | ☐ | neerslagtig |
| evasive | ☐ | ontwykend |
| 52. distractible | ☐ | afleibaar |
| complaining | ☐ | klaerig |
| 53. weak | ☐ | swak |
| selfish | ☐ | selfsugtig |
| 54. rude | ☐ | onbeskof |
| self-centered | ☐ | selfgerig |
| 55. rattle-brained | ☐ | warkoppig |
| disorderly | ☐ | wanordelik |
| 56. fussy | ☐ | puntenerig |
| submissive | ☐ | onderdanig |
| 57. opinionated | ☐ | eiewys |
| pessimistic | ☐ | swartgallig |
| 58. shiftless | ☐ | onbeholpe |
| bitter | ☐ | verbitterd |
| 59. hard-hearted | ☐ | hardvogtig |
| self-pitying | ☐ | selfbejammerend |
| 60. cynical | ☐ | sinies |
| aggressive | ☐ | aggressief |
| 61. dissatisfied | ☐ | onvergenoegd |
| outspoken | ☐ | uitgesproke |
| 62. undependable | ☐ | onbetroubaar |
| resentful | ☐ | wrewelig |
| 63. sly | ☐ | geslepe |
| excitable | ☐ | ontvlambaar |
| 64. irresponsible | ☐ | onverantwoordelik |
| impatient | ☐ | ongeduldig |

BYLAE 3

RESPONSKATEGORIEË VAN DIE ITEMS VAN DIE BIOGRAFIESE EN KONTEMPORÊRE INLIGTINGSVRAELYS TEN OPSIGTE WAARVAN DIE EKSPERIMENTELE GROEPE MET MEKAAR VERGELYK IS

(Die alternatiewes van items wat saamgegroepeer is om 'n afsonderlike responskategorie te vorm, verskyn telkens tussen hakies)

ITEM	RESPONSKATEGORIEË							
	1	2	3	4	5	6	7	8
5	a	b						
11	(a, b)	c	d	e				
12	e	(a, b)	c	d				
13	a	b	c	d	(e, f, g, h)			
14	a	b	c	(d, e, f, g)				
15	(a, b)	c	e	f	g	h	i	
16	In S.A. en S.W.A.gebore	Buite S.A. en S.W.A. gebore						
17(a)	Dorp	Stad						
17(b)	Transvaal	Oranje-Vrystaat	Kaap Provinsie	Natal	Buite Suid-Afrika			
18	Nie-immigrant	Immigrant						
19	b	c	d	e	f			
20	(a, b)	c	d	e				
21	f	Een van a, b, c, d of e	Twee van a, b, c, d of e	Drie of meer van a, b, c, d of e				
22	g	Een van a, b, c, d, e of f	Twee of meer van a, b, c, d, e of f					
23	a	b	(c en d)					
24(a)	a	b	(c, d, e)	(f, g, h)	(i, j, k)	i	(B.A.-L.L.B. en M.B.A.-grade)	Minder kwalifikasies as matriek
24(b)	Nie-gegrader	Geesteswetenskappe	Ekonomiese wetenskappe	Natuurwetenskappe				
25	a	b	(c, d)					
26	a	b	(c, d)	e				
27	Geen publikasies	Een of meer publikasies						
28	a	b	c	d				
29	a	b	c	d	e	f		
30	a	b	c	d	e	g	(Rekenkundig finansieel)	Algemene bestuur
31	a	b	c	d				
32	a	b	c	(d, e, f)				
33	a	b	c	d	e	f		
34	a	b	(c, d en e)					
35	(a, b)	c	d					
36	a	b	(c, d)					
37	a	b	c	d	(e, f, g)			
38	a	b	(c, d, e)					
39	a	b	c	(d, e)				
40	a	(b, c)						
41	a	b	(c, d)					
42	a	b	c	d	(e, f)			
43	a	b	c	e	Nagraadse diploma	Naskoolse diploma		
44	a	b	c	d				
45	a	b	(c, d)					
46	a	b	(c, d)					
47	a	b	c					
48	a	b	c	d	e			
49	a	b	c	d	e			
50	a	b	c					
51	g	Een van a, b, c, d, e of f	Twee of meer van a, b, c, d, e of f					
52	(a, b)	c						