

DIE INSLUITING VAN 'N PERSOONLIKHEIDSTOETS
IN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM-PROGRAM, OM
PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE VAN BESTUURDERS
TE BEPAAL

deur

MARIA M. FOUCHÉ

Studie aangebied ter gedeeltelike voldoe-
ning aan die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII
(BEDRYFS- EN PERSONEELPSIENSKUNDE)

in die

FAKULTEIT VAN EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Potchefstroom 1980

DANKBETUIGINGS

My dank en waardering aan:

- . Professor C.F. Schoeman, onder wie se bekwame leiding die studie voltooi is.
- . Professor C.F. Schoeman en al die dosente van die Bedryfs- en Personeelsielkunde Fakulteit. Dit was 'n voorreg en verrykende ervaring om onder u leiding te studeer.
- . My werkgewer, Adriaan v.d. Berg, sonder wie se hulp die studie nie moontlik sou gewees het nie.
- . Magriet Williams vir die bekwame wyse waarop sy die tikwerk gedoen het.
- . My man, Diederik, vir sy aanmoediging gedurende my studiejare.

Soli Deo Gloria

Potchefstroom

M.M. Fouché

1980

OPSOMMING

Hierdie loodstudie is aangepak met die doel om te bepaal of die insluiting van 'n persoonlikheidstoets in die "Assessment"-sentrumprogram wel 'n bydrae kan lewer.

Ten einde die doel van die studie beter na vore te bring was dit noodsaaklik gewees om na "Assessment"-sentrums in die algemeen te kyk. Die historiese grondslag van "Assessment"-sentrums word vroeg in die studie bespreek en daar word gesien dat genoegsame geskiedkundige gegewens bestaan vir die relatief jong konsep. Vervolgens word daar na 'n algemene "Assessment"-sentrumprogram gekyk en daar word spesifiek aandag gewy aan die persoonlikheidseienskappe wat noodsaaklik is vir 'n effektiewe bestuurder. Verskillende ondernemings het hul eie voorkeure ten opsigte van persoonlikheidstoetse. Van die bekendste persoonlik-

heidstoetse word bespreek, maar die onderneming se keuse sal berus op die toets wat die beste aan sy doel sal voldoen. Vir die doel van die studie, is die "Structured-Objective-Rorschach Test" (SORT) ingesluit. 'n Loodstudie is onderneem en agt persone het 'n "Assessment"-sentrumprogram deurloop en is daarna met die SORT getoets. Verslae aangaande die deelnemers op beide die meetinstrumente is opgestel en die verslae is met mekaar vergelyk. Daar is gevind dat die "Assessment"-sentrum en die SORT goed korreleer waar dieselfde persoonlikheidsdimensies deur beide gemeet word. Verder het die SORT ook 'n addisionele bydrae gelewer naamlik om "Assessment"-sentrumgedrag beter te verstaan en om 'n beter persoonlikheidsbeeld van die deelnemers te kry.

Die insluiting van 'n persoonlikheidstoets in die "Assessment"-sentrumprogram word deur beide die deelnemers

en die onderneming as belangrik beskou
en aangesien positiewe resultate uit
die loodstudie verkry is, is dit nood-
saaklik om verdere navorsing op die
gebied te doen.

SUMMARY

This pilot study was carried out to determine whether or not the inclusion of a personality test will contribute to the assessment centre programme.

In order to emphasise the purpose of the study, it was necessary to look at assessment centres in general. The historical background of Assessment centres are discussed early in the study and indications are that sufficient information is available concerning this relatively modern concept. Assessment centres are therefore discussed in general terms and personality aspects which are essential for effective management are given special attention. Organisations tend to have their own reasons for preferring certain personality tests. Some of the more known personality tests are discussed and the choice made by an organisation will depend to what extent the test will suit the purpose of the assessment centre being used. The "Structured-Objective-Rorschach Test" (SORT) has been used for this study. The

pilot study has been done on eight people who have completed an assessment centre programme and subsequently tested according to the SORT system. Reports concerning both tests have been drawn up and compared with one another. A good correlation has been found between the assessment centre and the SORT as far as personality dimension which are measured in both are concerned. The SORT contributed further to the assessment centre by providing additional explanation for assessment centre behaviour and giving a more complete personality sketch of the participants.

The inclusion of a personality test in the assessment centre programme has been considered to be necessary by both the participants and the organisation. The positive results achieved by the pilot study indicates that further research in this area should be carried out.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1

INLEIDING	1
1.1 Die probleemstelling	1
1.2 Begripsomskrywing	3
1.3 Omvang van die studie	5

HOOFSTUK 2

GESKIEDENIS VAN DIE "ASSESSMENT"- SENTRUM-METODE	7
---	---

HOOFSTUK 3

DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM-METODE	13
3.1 Doel van die "Assessment"- sentrumprogram	13
3.2 Stappe in die implemente- ring van die "Assess- ment"-sentrum-metode	16
3.2.1 Ontwikkel 'n implemente- ringstrategie	16
3.2.2 Daarstelling van rolle wat in die "Assessment"- sentrum vervul word	17

3.2.2.1	Die Administrateursrol	17
3.2.2.2	Rol van die waarnemer	23
3.2.2.3	Deelnemer se rol	24
3.2.2.4	Rol van die sielkundige	24
3.3	Dimensies	25
3.4	Oefeninge in die "Assessment"-sentrum	27
3.4.1	Die posmandjie	28
3.4.2	Besigheidspel	29
3.4.3	Leierlose-groepsdiskussies	30
3.4.4	Analise probleem of Groepsdiskussie	32
3.4.5	Onderhoud-situasie	32
3.4.6	Feit-vind en besluitneming	33
3.4.7	Algemeen	34
3.4.8	Insluiting van psigologiese toetse	34
3.5	Die "Assessment"-sentrum verslag	36
3.6	Terugvoering	37
3.7	Geldigheid van die "Assessment"-sentrum	39

HOOFSTUK 4

WATTER PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE IS NOODSAAKLIK VIR 'N EFFEKTIEWE BESTUURDER?	41
---	----

4.1 Inleiding	41
---------------	----

4.2 Hoe kan bestuurseffektiewi- teit voorspel word?	42
--	----

HOOFSTUK 5

DIE INSLUITING VAN 'N PERSOONLIK- HEIDSTOETS IN DIE "ASSESSMENT"- SENTRUM	59
---	----

5.1 Inleiding	59
---------------	----

5.2 Moontlike toetse wat gebruik kan word	63
--	----

5.2.1 Tematiese Appersepsie- toets (TAT)	63
---	----

5.2.2 Sinsvoltooiingstoetse	65
-----------------------------	----

5.2.3 Sestien persoonlikheids- faktor vraelys (16PF)	66
---	----

5.2.4 Edwards Personnel Preference Schedule	67
--	----

5.2.5 Minnesota multiphasic personality inventory (MMPI)	68
--	----

5.2.6	Structured-Objective Rorschach Toets (SORT)	68
5.2.7	Ander toetse	70
5.2.7.1	Adjective Check List (ACL)	70
5.2.7.2	California Psychological Inventory	70

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK	72
---------------------	----

6.1	Defeninge wat ingesluit word in die "Assessment"- sentrum deur die maatskappy wat vir die ondersoek ge- bruik is en die dimensies wat gemeet word	72
6.1.1	Die agtergrondsonderhoud	72
6.1.2	Besigheidspel	73
6.1.3	Die bestuursprobleem	74
6.1.4	Begrotingsvergadering	74
6.1.5	Keuseprobleem	75
6.1.6	Analitieseprobleem	76
6.1.7	Raadgewingsonderhoud	76
6.1.8	Posmandjie	76
6.1.9	Opsomming van die dimensies	77

6.2	Insluiting van die persoon- likheidstoets in die "Assessment"-sentrum	80
6.3	Vergelyking tussen die "Assessment"-sentrum dimensies en die SORT persoonlikheidseienskappe	82
6.4	Die metode van ondersoek	85
6.5	Bespreking van die resultate	87
6.5.1	Deelnemer 1	87
6.5.2	Deelnemer 2	88
6.5.3	Deelnemer 3	89
6.5.4	Deelnemer 4	90
6.5.5	Deelnemer 5	91
6.5.6	Deelnemer 6	92
6.5.7	Deelnemer 7	93
6.5.8	Deelnemer 8	94
6.5.9	Opsomming van die resul- tate verkry	95
6.6	Verdere bydrae wat die SORT kan lewer tot die verstaan van "Assessment"- sentrumgedrag	97

6.6.1	Deelnemer 1	97
6.6.2	Deelnemer 2	99
6.6.3	Deelnemer 3	99
6.6.4	Deelnemer 4	101
6.6.5	Deelnemer 5	102
6.6.6	Deelnemer 6	103
6.6.7	Deelnemer 7	104
6.6.8	Deelnemer 8	105
6.7	Opsomming van die onder- soek	106
HOOFSTUK 7		
SAMEVATTING EN KRITIESE BESKOUING		108
BIBLIOGRAFIE		111

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 DIE PROBLEEMSTELLING

Die "Assessment"-sentrum konsep se kredietwaardigheid as 'n metode om bestuurspotensiaal te bepaal, neem by die dag toe. Daar is alreeds meer as 1 000 organisasies in die wêreld wat van die "Assessment"-metode gebruik maak en meer as 30 000 mense word jaarliks beoordeel.

Finkle en Jones (1970, p. 3) sê dat voordat bestuur van 'n onderneming die volgende vrae nie suksesvol kan beantwoord nie, het hul in die gebruik van mannekrag gefaai:

- 1) watter talente is in die organisasie beskikbaar?
- ii) wie is die jong mense wat ontwikkel kan word vir die toekoms?

- iii) hoe word die organisasie en die individu se behoeftes saamgesmelt?
- iv) wat is die kwalitatiewe en kwantitatiewe mannekragvraag?

Finkle en Jones gaan verder om "Assessment"-sentrums aan te beveel om te help met die beantwoording van bogenoemde vrae.

Alhoewel daar al navorsing op die gebied van "Assessment"-sentrums gedoen is, is daar nog baie onbeantwoorde vrae. Met die studie sal gepoog word om meer duidelikheid aangaande een van die vrae te kry naamlik: "Is die beoordeling van persoonlikheidsdimensies noodsaaklik vir die evaluering en vooruitskatting van bestuurspotensiaal en indien wel, hoe moet te werk gegaan word om die persoonlikheidsdimensies te beoordeel?"

1.2 BEGRIPSOMSKRYWING

William Byham (1977) (in ongepubliseerde stuk van Stewarts en Lloyds), 'n deskundige op die gebied van "Assessment"-sentrums, gee die volgende definisie:

"An Assessment Centre is a formal procedure, incorporating group and individual exercises for the identification of dimensions of managerial or sales success, identified as important for a particular position or level of management."

Thomas E. Standing (in Moses en Byham, 1977, p. 198), definieër soos volg:

"The Assessment Centre today is not an esoteric technique being applied only to problems of personality theory. Rather, it is a vital, pragmatic tool of business enterprises interested in filling positions of influence and responsibility with competent, effective people. Such is the case because

Assessment Centre technique is eminently suited to the critical needs of managerial selection."

In die psigologiese sin, verwys "Assessment" na inligting wat verkry word deur 'n verskeidenheid tegnieke, byvoorbeeld onderhoudsvoering, potlood-en-papier-toetse en persoonlikheidsmeting. Die wese van die "Assessment" is dat verskeie inligting saamgebring kan word en 'n opsommende beskrywing verkry kan word van die individu.

Verskillende benaming bestaan vir die "Assessment"-sentrum konsep, byvoorbeeld
 Career Development Centre/Programme
 Executive Development Centre
 Personal Development Programme
 Development Planning Workshop
 Development Centers
 Managerial Development Centre

Die naam wat die organisasie kies, sal afhang van die ontwikkelingsoriëntasie

van die program asook van vorige programme wat in die organisasie gebruik was.

1.3 OMVANG VAN DIE STUDIE

In hoofstuk 2 word 'n kort geskiedkundige oorsig van die ontstaan van die "Assessment"-sentrum gegee, asook ontwikkeling tot vandag toe.

Vervolgens word in hoofstuk 3 die "Assessment"-metode self bespreek, waar aspekte soos die geldigheid daarvan, die oefeninge wat gebruik word en die dimensies wat beoordeel word, bespreek word.

Hoofstuk 4 word gewy aan 'n bespreking van persoonlikheidsdimensies wat noodsaaklik is vir 'n persoon in 'n bestuurspos.

Die insluiting van 'n persoonlikheidstoets in die "Assessment"-sentrum sal in hoofstuk 5 bespreek word.

Die empiriese ondersoek word in hoofstuk 6 bespreek en hoofstuk 7 sal gewy word aan die samevatting en kritiese beskouing.

HOOFSTUK 2

GESKIEDENIS VAN DIE "ASSESSMENT"-SEN-
TRUM-METODE

Duitse sielkundiges het alreeds in die jare 1900's met die metode begin. Die eerste werklike verwysing na die metode, is egter die van die "Office of Strategic Services" (OSS) in 1943 (The OSS Assessment staff 1969, p. 4; Moses in Moses en Byham 1977, p. 8). Gedurende Wêreldoorlog II was dit belangrik om te kan identifiseer watter persone gekies kan word om intelligensieversamelingswerk te onderneem. Die selektering van dié personeel het op 'n onprofessionele manier geskied. 'n Voorstel is in Oktober 1943 aan die OSS personeelvergadering voorgelê om die psigologies-psigiatriese beoordelingsmetode in te stel. 'n Groep sielkundiges onder die leiding van dr. Henry Murray van die Harvard

Psychological Clinic, het vir die doel die eerste "Assessment"-sentrum benadering ontwikkel. Die Britse War Office en Britse Civil Service (Moses in Moses en Byham 1977, p. 8) het ongeveer dieselfde tyd met die tegniek begin. Die prosedures wat gebruik was, was van hoogstaande gehalte. Verskeie sielkundiges en psigiaters het saam met besigheidsmanne en professionele soldate aan die projek gewerk.

In 1950 is daar vir die eerste keer begin met "Assessment"-sentrums wat spesifiek vir die industrie ontwerp is. Die pionierswerk is gedoen deur R.K. Greenleaf en D.W. Bray van die American Telephone and Telegraph Company (AT & T). (Moses in Moses en Byham 1977, p. 9). Die doel van dié "Assessment"-sentrum was om 'n steekproef van jong bestuurders te neem en hulle groei en ontwikkeling in die telefoonbedryf na te gaan. Om die

effektiwiteit van die steekproef te bepaal, is 'n spesiale navorsings-"Assessment"-sentrum ontwikkel. Dit het uit 'n $3^{1/2}$ dae proses bestaan, waarin groepe van jong bestuurders ge-evalueer is deur 'n groep opgeleide bestuurders en sielkundiges. 'n Verskeidenheid tegnieke was ingesluit soos 'n posmandjie, leierlose-groeps-oefeninge, besigheidspele, onderhoude en persoonlikheidsmeting. Elke deelnemer is op 25 dimensies beoordeel en 'n verslag is oor elk van die persone geskryf waarin die moontlikheid om in die volgende 10 jaar 'n middel-bestuurspos te bereik, beoordeel is. Die data is nie aan die deelnemer of die organisasie beskikbaar gestel nie. Opvolgdata is verkry van beide die deelnemers en die organisasie. Die studie van AT & T is volgens Moses (in Moses en Byham 1977, p. 10) in sy 20ste jaar van navorsing.

Die groei van die "Assessment"-sentrum na 1957 word deur Byham (in Moses en Byham 1977, p. 32) as 'n boom gesien, waarvan AT & T die stomp van die boom is en IBM, Standard Oil (Ohio), General Electric and Sears die takke van die boom is. Tot op dié stadium het "Assessment"-sentrums meestal net in Amerika voorgekom, maar ander lande soos Kanada, Suid-Afrika, Asia, Japan, Mexico en Australië het gevolg.

Navorsingsprogramme in verband met "Assessment"-sentrums is in die begin slegs deur AT & T onderneem, maar IBM, Sears en General Electric het ook met hulle eie navorsing begin. Meeste van die maatskappye het ook AT & T se oefeninge gebruik. Standard Oil was egter die eerste maatskappy om die materiaal en die oefeninge by die maatskappy se behoeftes aan te pas. Standard Oil het ook die metode op 'n

hoër bestuursvlak aangebied as in die geval van AT & T. Meer aandag is ook aan opleiding en plasing van die deelnemers gegee.

Twee konferensies aangaande die "Assessment"-metode in New York, 1969, het die belangstelling in die metode verder aangewakker. Artikels het gevolg en konsultant-firmas is gestig wat in die metode gespesialiseer het. Paketoefeninge is aan die maatskappye beskikbaar gestel en belangstelling in en gebruik van die metode het al hoe meer toegeneem. Die toename is verder aangehelp deur die vermindering van die aanvangskoste wat met die ontwikkeling van die oefeninge saamgegaan het.

Byham (in Moses en Byham 1977, p. 42) gee te kenne dat die aanwending van "Assessment"-sentrums buite die

Verenigde State van Amerika en Kanada afhanklik is van die beskikbaarheid van konsultante. Van die grootste en belangrikste ondernemings in Suid-Afrika gebruik "Assessment"-sentrums, grootliks omdat Amerikaanse konsultante na Suid-Afrika gebring is. In Suid-Afrika word "Assessment"-sentrums op alle bestuursvlakke toegepas en is dikwels sterk ontwikkelingsgeoriënteerd. Van die belangrikste ondernemings in Suid-Afrika wat van die metode gebruik maak, is SAS & H, Old Mutual, Mutual en Federal, Edgars, Krygkor, Stewarts & Lloyds SA Ltd.

HOOFSTUK 3

DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM METODE

3.1 DOEL VAN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM-PROGRAM

Voordat 'n onderneming 'n "Assessment"-sentrumprogram oorweeg, is dit noodsaaklik om vas te stel of daar werklik 'n behoefte aan die sentrum bestaan. Jeswald (in Moses en Byham 1977, p. 46) beklemtoon die feit deur te sê: "the Assessment Center process should be designed to be an integral part of the organization, not simply a fad which is purchased". Die mees fundamentele besluit wat geneem moet word aangaande die instelling van die "Assessment"-sentrum, is om te bepaal wat die doelstellings van die sentrum sal wees. Die drie mees belangrikste doelstellings van die "Assessment"-sentrum is:

- i) personeelkeuring
- ii) individuele ontwikkeling en
- iii) beoordeling van bestuurspotensiaal

Daar bestaan verskeie ander tegnieke wat vir beoordeling van bestuurspotensiaal, individuele ontwikkeling en personeelkeuring gebruik kan word. So byvoorbeeld word aanleg-, belangstelling- en persoonlikheidstoetse wyd gebruik by personeelkeuring. Toesighouers kan dien as voorspellers van ondergeskiktes se bestuurspotensiaal. 'n Metode wat gebruik word om te bepaal of 'n individu ontwikkel kan word vir 'n bepaalde pos, is om hom in die pos te plaas en dan te bepaal watter aspekte nog nie bemeester is nie. Dit is dus vir 'n organisasie noodsaaklik om te bepaal of die "Assessment"-sentrum wel die beste metode is om aan die doelstellings te voldoen. Korman (in Personnel Psychology vol 21, 1968,

p. 308) sê die volgende aangaande "Assessment"-sentrums: "the executive-assessment paradigm is, perhaps, the clearest analogue in the industrial literature to the "clinical" prediction model". Hy gaan verder deur te sê: "There are at least seven research studies in the literature that have used this kind of procedure and, contrary to what is probably the prevailing belief in industrial psychology, the results have been fairly promising and fruitful". Verskeie ander persone ondersteun Korman se siening aangaande "Assessment"-sentrums. Huck (Personnel Psychology-Summer 1973, p. 191-212) het na verskeie studies tot die gevolgtrekking gekom dat "Assessment"-sentrums superieur is tot ander tegnieke wat bestuurspotensiaal identifiseer.

Dit is vir 'n onderneming noodsaaklik om te bepaal wat sy doelstelling sal

wees, aangesien die ontwerp van die program sal verskil, afhangende van die onderneming se doelstellings. Jeswald (in Moses en Byham 1977, p. 50) se siening aangaande die verskil wat daar in die "Assessment"-sentrum ontwerp is, afhangende van die doelstelling word in Tabel 1, p. 117 uiteengesit.

3.2 STAPPE IN DIE IMPLEMENTERING VAN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM METODE

Nadat daar vasgestel is wat die doel van die "Assessment"-sentrum sal wees, moet die volgende stappe uitgevoer word:

3.2.1 Ontwikkel 'n implementering- strategie

Die implementeringstrategie is noodsaaklik om die regte kondisies te skep vir die aanvaarding van die metode. Van die aspekte wat uitgesorteer moet

word is of daar van konsultante gebruik gemaak sal word, watter personeelspe-sialiste sal betrokke wees by die beplanningsfase en of daar 'n eksperimentele sentrum sal wees.

3.2.2 Daarstelling van rolle wat in die "Assessment"-sentrum vervul word

Daar is basies drie rolle wat vervul word naamlik, die van administrateur, die van waarnemer en die van deelnemer.

3.2.2.1 Die Administrateursrol

Eerstens moet daar besluit word of daar van konsultante gebruik gemaak gaan word. 'n Voordeel in die gebruik van 'n konsultant is dat baie tyd gespaar gaan word met die instelling van die eerste "Assessment"-sentrum in die maatskappy en die geldigheid en aanvaarding van die sentrum behoort

ook groter te wees. Die nadeel verbonde aan die gebruik van 'n konsultant is dat hy sy eie voorkeure ten opsigte van aspekte soos meetinstrumente, administratiewe voordele, ensovoorts kan inbring. Die konsultant dien gewoonlik ook as een van die administrateurs, wat die volgende funksies vervul:

i) Oriëntering van bestuurders

Die administrateur moet die bestuurders wat bevooroordeel teenoor die sentrum is, op die voordele van so 'n sentrum wys. Die taak word gewoonlik baie effektief deur 'n konsultant behartig, aangesien die persoon vorige ondervinding het.

ii) Onderhoude

Die administrateur kan behulpzaam wees by die nominering van deelnemers en dit is ook sy taak om onderhoude met die deelnemers

en hul bestuurders te voer, voordat die deelnemer na die "Assessment"-sentrum gaan. Die doel van die onderhoud is om vas te stel of die persoon wel in staat sal wees om die standaard te bereik wat vir die sentrum bepaal is en ook om hom duidelikhed te gee aangaande die doel van die sentrum.

iii) Ontwikkeling van "Assessment"-sentrum dimensies en oefeninge

Die vereistes van die pos(te) of toekomstige pos moet vasgestel word en in meetbare dimensies omskep word. Hiervolgens word die oefeninge geïdentifiseer. Interne personeel kan die taak verrig of dit kan in samewerking met 'n konsultant geskied.

iv) Waarnemeropleiding

Waarnemeropleiding is een van die belangrikste aspekte van 'n "Assessment"-sentrum, maar word dikwels baie swak aangewend en verlaag dus die geldigheid van die sentrum. Die waarnemers is gewoonlik bestuurders wat ten minste twee bestuursvlakke hoër is as die individue wat beoordeel word. So ver as wat dit moontlik is, word daar gepoog om nie toe te laat dat 'n waarnemer een van sy eie ondergeskiktes beoordeel nie. Die redes hiervoor is voor-die-hand-liggend. Die waarnemeropleiding kan geskied deur van die oefeninge prakties te doen en die waarnemers die geleentheid te gee om die organisasie se dimensies te verstaan, gedrag in die oefeninge waar te neem en te beoordeel, inligting

weer te gee en 'n algehele oordeel te vel.

v) Administrasie

Administrasie is 'n aaneenlopende taak en kan baie tydrowend wees. Aspekte wat hierby ingesluit word, is die instandhouding van verslae en finansiële aangeleenthede.

vi) Oudit

Die prosedure van die "Assessment"-sentrum moet gedurig hersien word. Die konsultant kan hier ook 'n belangrike bydrae lewer aangesien hy gedurig in kontak met nuwe ontwikkelinge op die gebied is.

vii) Sentrum

Die administrateur se belangrikste rol begin by die sentrum self. Van die take wat hy moet vervul is:

- a) om die eerste dag 'n aanbieding te gee vir die deelnemers, en die waarnemers in te lig aangaande die oefeninge self.
- b) Dit is noodsaaklik om voor elke oefening die deelnemers en die waarnemers in te lig aangaande die oefeninge self.
- c) Die administrateur vertolk ook rolle byvoorbeeld die van die "resource" persoon by een van die oefeninge.
- d) Die administrateur moet ook gedurig kontak behou met die deelnemers en die waarnemers om seker te maak dat die sentrumprosedure korrek verloop.

viii) Verslagskrywing

Die administrateur is die persoon

wat al die inligting verkry vanaf die waarnemers, sy eie inligting inkorporeer en 'n verslag aan- gaande elke deelnemer skryf.

ix) Terugvoering

Dit is ook die taak van die administrateur om terugvoering aan die deelnemers en aan hul toesig- houters te gee.

x) Ontwikkelingsplan en opvolging

Die administrateur stel vir elke deelnemer 'n verslag op wat gebaseer is op die sentrum se gegewens. Die administrateur moet die ontwikkelingsplan opvolg met beide die deelnemers en hul toesighouers.

3.2.2.2 Rol van die waarnemer

Waarnemeropleiding is een van die be- langrikste aspekte van die "Assessment"-

sentrum metode. Daar is gewoonlik een waarnemer wat twee deelnemers se gedrag waarneem. Die rol van die waarnemer is om voorbeelde van gedrag waar te neem en die gedrag te evalueer. Ander aspekte waarvoor die waarnemer gebruik word tydens die sentrum, is om 'n agtergrondsonderhoud te voer, 'n posmandjie-sonderhoud te voer, om die rol van die hulpbron-persoon te speel tydens die feitvind oefening, ensovoort.

3.2.2.3 Deelnemer se rol

Die deelnemer moet 'n persoon wees wat 'n sekere vlak van bestuursgesofistikeerdheid bereik het. Daar word egter geen vooraf kennis van die persoon vereis nie en geen persoon het 'n voordeel bo 'n ander nie.

3.2.2.4 Rol van die sielkundige

Laastens kan daar miskien net na die

rol van die sielkundige in die "Assessment"-sentrum gekyk word, indien daar van 'n sielkundige gebruik gemaak word. Die sielkundige kan die rol van 'n administrateur vertolk en dus al die funksies verrig wat deur die administrateur vervul word. Verder kan daar, deur van 'n sielkundige gebruik te maak, meer op persoonlikheidsdimensies gekonsentreer word en kan die dimensies deur die sielkundige beoordeel word. 'n Verdere rol wat die sielkundige kan vertolk, is om seker te maak dat tydens die sentrum en met die deelnemer se verslag, etiese aspekte in verband met menslike beoordeling in gedagte gehou word.

3.3 DIMENSIES

Die bepaling van die dimensies sal afhang van die doel van die sentrum. Dit mag byvoorbeeld wees dat daar meer klem gelê word op persoonlikheidsdimensie. Verder moet daar gekyk word na die

bestuursvlak wat gemeet word en ook die tipe organisasie of pos in die organisasie wat beoordeel word.

Verskeie metodes word gebruik om die dimensies vas te stel, waarvan pos-analise, kritiese gedrag in die pos en waarneming van bestuurders, die bekendste metodes is. 'n Posbeskrywing is noodsaaklik om die funksies of aktiwiteite van die persoon in die pos te bepaal. Gewoonlik word daar 'n onderhoud met verskeie hoofbestuurders en uitvoerende beamptes van die onderneming gevoer, om vas te stel watter dimensies hulle as belangrik beskou vir 'n sekere bestuursvlak. Jeswald (Moses en Byham 1977, p. 59) noem drie kriteria waaraan "Assessment"-dimensies moet voldoen, naamlik:

- 1) Die "Assessment"-dimensie moet in gedragsterme gedefinieer word

- ii) Die "Assessment"-dimensies moet vaardighede uitsluit wat makliker buite die konteks waar- geneem kan word
- iii) Aangesien die "Assessment"- sentrum saamhang met 'n meriete- beoordelingsstelsel, is dit nodig om toe te sien dat dieselfde dimensies geëvalueer word.

3.4 OEFENINGE IN DIE "ASSESSMENT"- SENTRUM

Die keuse van oefeninge hang hoofsaaklik van twee aspekte af:

- i) die dimensies wat gemeet moet word en
- ii) die bestuursvlak wat die "Assess- ment"-sentrum sal meemaak.

Kortliks sal die oefeninge bespreek

word wat meestal in 'n "Assessment"-sentrum gebruik word en in hoofstuk 5 sal die oefeninge bespreek word wat deur die maatskappy in die ondersoek, gebruik word. Van die bekendste oefeninge is die volgende:

3.4.1 Die posmandjie

Die oefening is baie gewild en maak dikwels ook deel uit van 'n keurings-battery. Maatskappye ontwikkel ook heel dikwels hul eie posmandjie om by die organisasie se behoeftes aan te pas.

Baie ondernemings ken nie punte toe aan 'n posmandjie nie. Dit word as 'n protokol gelees en enige buitengewone items word aangeteken en gedurende 'n onderhoud word die persoon aangaande die items ondervra. Ander posmandjies vereis dat die persoon enige aksie wat hy neem op skrif moet stel, maar

daar sal nog van 'n onderhoud gebruik gemaak word om te bepaal wat die rationaal agter sekere besluite was.

Die persoon wat die posmandjie doen kry agtergrondsinsigting aangaande die maatskappy tesame met 'n pak probleme, met ingeboude prioriteite, waarop aksie geneem moet word. Sy rol word vir hom duidelik uitgespel.

Die aksies wat die persoon neem, word by 'n spesifieke dimensie aangeteken en beoordeel. Dimensies wat deur die posmandjie gemeet word, deur die maatskappy wat vir die ondersoek gebruik is, is die volgende: Inagneming, Taakstruktuering, Analitiese vermoë, Inisiatief, Delegering, Beslistheid en Oordeel.

3.4.2 Besigheidspeel

Die aandelebeursspeel wat deur AT & T

ontwikkel is, (Crooks in Moses en Byham, p. 75) word deur baie organisasies gebruik, alhoewel die spel aangepas en verfynd is om by die organisasie se behoeftes aan te pas. Die formaat van die spel is 'n groepsituasie, wat koop en verkoop insluit om 'n bepaalde doelstelling te bereik.

Dimensies wat gewoonlik deur die oefening gemeet word, is onder andere beplanning en organiseringvaardighede, oordeel, inisiatief, beslistheid, buigbaarheid.

3.4.3 Leierlose-groepsdiskussies

Die oefening kan in twee dele geklassifiseer word naamlik die een deel waar rolle toegeken word en die ander deel waar geen rolle toegeken word nie. In die deel waar rolle nie toegeken word nie, kry die deelnemers kort gevallestudies aangaande bestuurs-

probleme. Hulle word gevra om as konsultante op te tree, die probleem op te los en 'n skriftelike aanbeveling te maak. Die probleme handel gewoonlik oor konflik tussen departemente, toesig-houding, bestuursoordeel en posontevredenheid.

In die oefening waar die persoon 'n spesifieke rol kry om te vervul, kry hy 'n beskrywing van 'n ondergeskikte wat hy vir bevordering moet beoordeel. Net so, kry 5 ander mense ook dieselfde opdrag, maar dit is verskillende ondergeskiktes. Nadat hulle die gegewens van hul ondergeskikte bestudeer het, kom hulle byeen en elkeen moet sy eie ondergeskikte probeer verkoop.

Dimensies wat gemeet word is oordeel, inagneming, beslistheid en konflik hantering.

3.4.4 Analise probleem of Groeps-diskussie

Van bestuurders word vereis om komplekse situasies en data te analiseer, om alternatiewe in ag te neem en om 'n aanbieding voor 'n groep mense te maak.

Die probleem is gewoonlik finansiële van aard of bemarkingsgeoriënteerd. Die deelnemer ontvang ongeorganiseerde data wat geanaliseer moet word sodat hy 'n aanbieding kan doen. Die oefening vereis baie tyd en kan ook voor die tyd aan die deelnemer gegee word. Verskeie bestuursdimensies word deur die oefening beoordeel, naamlik kommunikasievermoë, oordeel en ook persoonlike eienskappe soos buigbaarheid en ook verdraagsaamheid.

3.4.5 Onderhoud-situasie

Die oefening is veral belangrik indien

die bestuurder in sy daaglikse lewe onderhoude moet voer. 'n Onderhoud-situasie wat baie gewild is, is waar die deelnemer die rol van 'n personeel-beampte vertolk wat 'n indiensnemings-onderhoud voer. Die dimensies wat deur die oefening waargeneem word is sy vermoë om in spanningstoestande konkreet te dink en te kommunikeer, luistervermoë, buigbaarheid, energievlak, ensovoorts.

3.4.6 Feit-vind en besluitneming

Die deelnemer kry 'n probleem en daarvolgens moet hy vrae aan die hulpbron persoon vra, sodat hy genoeg data kan insamel om tot 'n besluit te kom. Die probleem en die konklusie moet nou verbaal of geskrewe gegee word. Redeneervermoë, deeglikheid om data in te samel, verdediging van sy konklusie en kommunikasievermoë word waargeneem.

3.4.7 Algemeen

Geskrewe oefeninge kan ook aan die persoon gegee word waarvan 'n lewensbeskrywing 'n voorbeeld is.

Baie organisasies maak ook van potlood-en-papiertoetse gebruik soos aanlegtoetse of situasietoetse. Die insluiting van die toetse kom meestal voor waar die "Assessment"-sentrum se hoofdoel, personeelkeuring is.

3.4.8 Insluiting van psigologiese toetse

AT & T het wel in hulle "Assessment"-sentrum van psigologiese toetse gebruik gemaak (Bray, Campbell en Grant, 1974). Die projektiewe tegnieke wat gebruik is, is die volgende:

- i) "Rotter Incomplete Sentence Blank"
- ii) "Bell Incomplete Sentence Test"

111) "Thematic Apperception Test -
6 cards"

In 1963 is 'n A program ingestel by Standard Oil Co. (Ohio) naamlik, "The Formal A of Corporate Talent" (F.A.C.T.) (Finkle en Jones, 1970). In die program is gebruik gemaak van papier-en-potloodtoetse, onderhoude, verskeie oefeninge en projektiewe tegnieke. Van die waarnemers het uit sielkundiges bestaan en die waarnemers en die sielkundiges het die deelnemers se gedrag beoordeel ten opsigte van die dimensies. Een van Standard Oil se aannames wat "that a broad variety of tests and techniques will be employed to generate information and that information from these various sources is to be weighed as much as possible on a checks-and-balances basis as judgements are formulated."

Die insluiting van 'n psigologiese toets

kan egter negatief deur bestuur ervaar word. Daar word gevind dat hulle suspisies is en die toetse so ver as moontlik kritiseer. Dit is om die rede dat dit noodsaaklik is om bestuurders aangaande psigologiese toetse in te lig. Die etiese aspekte van toetsing moet egter altyd in gedagte gehou word. Slegs toetsinligting wat werklik in die werk van die persoon belangrik is, moet in aanmerking geneem word. Die inligting moet relevant tot die situasie wees en dit is die taak van die sielkundige om kontrole oor die gegewens te hou.

3.5 DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM VERSLAG

Die verslag word deur een van die administrateurs opgestel en dit is sy verantwoordelikheid om seker te maak dat hy die regte en voldoende inligting vasgelê het. Indien daar van die sielkundige gegewens in die verslag

gebruik gemaak word, moet die sielkundige hom vergewis dat die gegewens die persoon se persoonlike belange beskerm. Daar moet duidelikheid aangaande ontwikkeling en benutting van die persoon, geneem kan word.

3.6 TERUGVOERING

Nadat die deelnemer drie dae aan die "Assessment"-sentrum deelgeneem het, is hy ywerig om terugvoering te kry. Terugvoering aan die deelnemers moet so gou as moontlik na die "Assessment" geskied. Die administrateur is gewoonlik die persoon wat die onderhoud met die persoon waarneem. Dit is dus belangrik dat die administrateur geskool is in onderhoudsvoering. Daar word van die onderhoudvoerder vereis om sensitief te wees, respek en konkreetheid te openbaar en empaties te wees.

Die deelnemer kry 'n opsommende verslag

van sy gedrag maar geen beoordelingspunt word aan die kandidaat gegee nie. Die ontwikkelingsaanbevelings maak die belangrikste deel van die verslag uit. Alle verslae moet baie vertroulik hanteer word en aangepas word wanneer nodig. Die primêre doel van die verslag is om die organisasie en die individu te help om nie net opleidings- en ontwikkelingsbehoeftes te bepaal nie, maar ook potensiaal vir toekomstige ontwikkeling en vooruitgang. Om die rede is die verslag 'n kritiese evaluering van die individu, maar die kritiek is konstruktief van aard.

Die verslag van die deelnemer word ook met die onmiddellike toesighouer bespreek sodat ontwikkelingsplanne en die geleenthede vir die uitvoering van take wat tot die ontwikkeling kan lei, bespreek kan word. Die deelnemer en sy toesighouer kom nou byeen en

hulle evalueer die verslag ten opsigte van die persoon se uitvoering van sy werkstake. 'n Ontwikkelingsplan word deur hulle opgetrek en die kritiese ontwikkelingsareas word geskeduleer vir verbetering.

3.7 GELDIGHEID VAN DIE "ASSESSMENT"- SENTRUM

Kraut en Scott (1972, p. 124-129) het 'n studie onderneem by IBM om die geldigheid van 'n operasionele bestuurs-"Assessment"-program vas te stel. Resultate ten opsigte van voorspellingsgeldigheid en operasionele geldigheid is verskrei en hulle het tot die volgende konklusie gekom: "The data collected thus far indicate this large-scale assessment program appears useful by making discriminations of management potential which are later confirmed by the rate of promotions, as well as demotions. Further, the

negative impacts which might be feared seem to be minimal."

Huck (1973, p. 191-212) het verskeie eksterne in interne geldigheidstudies wat van die "Assessment"-prosedures onderneem is opgesom en tot die gevolgtrekking gekom dat navorsingstudies ten opsigte van interne en eksterne geldigheid beïndruk het.

Byham (1970, p. 154) sê: "In a survey of the 20 companies that operated centers, I uncovered some 22 studies in all that showed assessment more effective than other approaches and only one that showed it exactly as effective as some other approaches. None showed it less effective. These studies exhibit correlations between center prediction and achievement criteria such as advancement, salary grade, and performance ratings that range as high as ,64.

HOOFSTUK 4

WATTER PERSOONLIKHEIDSEIENSKAPPE IS
NOODSAAKLIK VIR 'N EFFEKTIEWE BESTUURDER?

4.1 INLEIDING

Bestuurseffektiewiteit kan beskou word as 'n psigologiese samestelling bestaande uit faktore en elemente wat effektiewe bestuursgedrag bepaal.

"Word bestuurders gebore of ontwikkel?", is 'n vraag wat na al die jare se navorsing nog onbeantwoord bly. Daar kan baie ten gunste van beide stellings gesê word, maar ongetwyfeld kan ons sê dat dit 'n interaksie tussen die twee prosesse is.

"Wat is die eienskappe van 'n goeie bestuurder?", is nog 'n onderwerp wat baie navorsing oor gedoen is. Navorsing het egter duidelik bewys dat daar daadwerk-

like verskille tussen bestuurders op verskillende vlakke, in verskillende funksies en in verskillende maatskappye, bestaan.

Marvin D. Dunnette (1967, p. 108) definieër die rol van 'n bestuurder soos volg: "A person who has a job so big that he needs help in accomplishing it." Volgens die stelling dui dit daarop dat die persoon hulp van ander nodig het, maar outomatisasie het meegebring dat die persoon ook die hulp van die masjien gebruik.

4.2 HOE KAN BESTUURSEFFEKTIVITEIT VOORSPEL WORD?

M.D. Dunnette (1967, p. 205) het verskeie studies se bevindinge opgesom, onder andere Albrecht, Glaser en Marks Study (1964); Otis, Campbell et al Studies (1962); Dunnette en Kirschner Study (1958); Glaser, Schwartz en Flanagan

Study (1958); en tot die gevolgtrekking gekom dat

- i) Elk van die studies het intelligensie as 'n belangrike eienskap beskou.
- ii) Persoonlikheidseienskappe wat deur effektiewe bestuurders getoon word is: dominansie, selfvertroue en sosiale manipulerings. Hulle is geïnteresseerd in mag, geld en politieke manipulasie. Daar is ook 'n sterk begeerte om onafhanklik te wees.
- iii) Dit wil voorkom asof effektiewe bestuurders 'n lewenspatroon van suksesvolle strewe toon. Hulle het goed op universiteit presteer, het hoë sosio-ekonomiese aspirasies, toon kragtigheid, dominansie, aanmatigheid en selfvertroue. Sukses het ook altyd by hulle gebly.

Jurgensen (in Campbell e.a. 1970) het verskeie groepe personeelbestuurders en afdelingsbestuurders (totaal van 120) gevra om 'n effektiewe bestuurder te beskryf. Hy het die gegewens verwerk en 'n mees- en minsbeskrywende profiel van 'n effektiewe bestuurder gekry.

Meesbeskrywend

beslis
 aggressief
 "self-starter"
 produktief
 goed ingelig
 gedetermineerd
 energiek
 kreatief
 intelligent
 verantwoordelik
 ondernemend

Minsbeskrywend

innemend
 konformerend

netjies
 teruggetrokke
 instemmend
 konserwatief
 manierlik
 gaaf
 vrolik
 formeel
 versigtig
 modern

Moses en Byham (1977) gee op hul beurt
 'n opsommende beskrywing van bestuurs-
 trekke, naamlik:

nederlaag te weerstaan
 dinamies
 kompetierend
 emosioneel stabiel
 kreatief
 energiek
 aanmatigend
 waaksaamheid
 konkreet
 ambisieus

besluit
 goeie oordeel
 eerlikheid
 optimisme
 frustrasie-toleransie
 realiteitsgeoriënteerd
 ekstrovert
 toegewyd
 groep georiënteerd
 intelligent
 selfvertroue
 voorspelbaar
 self-gekontroleerd

Indien daar na "Assessment"-sentrums
 gekyk word wat in verskeie ondernemings
 in werking is, kan gesien word dat
 elk van die sentrums persoonlikheids-
 dimensies ingebou het. Dit is egter
 nie al die ondernemings wat persoon-
 likheidsdimensies meet met 'n persoon-
 likheidstoets of -vraelys nie.

Indien daar gekyk word na die eerste

"Assessment"-sentrum, naamlik die van die OSS, kan gesien word dat persoonlikheidsdimensies wel ingebou is (OSS Assessment Staff, 1969, p. 30).

Dimensies wat gebruik is

- i) Motivering - initiatief, energie, oorlogsmoraal, gretigheid, inspanning en belangstelling.
- ii) Praktiese intelligensie - spoed en akkuraatheid van oordeel en vindingrykheid om probleme op te los.
- iii) Emosionele stabiliteit - emosionele kontrole en volwassenheid, afwesigheid van neurotiese simptome.
- iv) Sosiale verhoudinge - sosiale bewustheid, goedgesindheid, spanwerk, takt en afwesigheid van hinderlike trekke.
- v) Leierskap - sosiale inisiatief,

organisasie vermoë en vermoë om samewerking aan te wakker.

- vi) Fisiese vermoë - waaghalsigheid, stamina en weerstandsvermoë.
- vii) Waarneming en oordraging - vermoë om te soek, te ondervra, waar te neem, oor te dra, afleidings te maak en verslag te doen.
- viii) Propaganda-vermoë - vermoë om ander te beïnvloed deur daade en woorde.
- ix) Beskerming te behou - versigtigheid, onopvallendheid, om uit te oorlê, te mislei en geheim te hou.

Die OSS "Assessment"-sentrum het van 'n projektiwe vraelys gebruik gemaak, wat deur die OSS personeel ontwerp is, om behulpzaam te wees by die ontleding van persoonlikheidsdimensies.

AT & T-"Personnel Assessment Programme"
se dimensies (Standing in Moses en
 Byham, 1977, p. 193)

Energie

Weerstand teen spanning

Werkstandaarde

Self-objektiwiteit

Kragtigheid

Aanneemlikheid

Belangstellingsveld

Aanlegte

Bewustheid van die sosiale omgewing

Gedragsaanpasbaarheid

Leierskap

Behoefte aan erkenning van toesighouer

Behoefte aan erkenning van kollegas

Organisasie en beplanningsvermoë

Besluitneming

Mondelingse kommunikasievermoë

Geskrewe kommunikasievermoë

AT & T - "Management Progress Study"
se dimensies (Standing in Moses en
 Byham, 1977, p. 193)

Spanningsvlak

Aanlegte

Belangstellingsveld

Werkstandaarde

Belangrikheid van werk

Behoefte aan vooruitgang

Sekuriteitsbehoefte

Toleransie tot onsekerheid

Behoefte aan goedkeuring van toesighouers

Behoefte aan goedkeuring van kollegas

Doel aanpasbaarheid

Sosiale doelstellings

Maatskappywaarde oriëntasie

Realistiese verwagtinge

Organisasie en beplanning

Besluitneming

Kreatiwiteit

Mondelinge kommunikasievermoë

Geskrewe kommunikasievermoë

Menslike verhoudinge vaardighede

Kragtigheid.

Aanneemlikheid
Gedragsaanpasbaarheid

Standard Oil (Ohio) se dimensies
(Standing in Moses en Byham, 1977,
p. 193)

Hoeveelheid deelname
Mondelingse kommunikasie
Persoonlike aanvaarbaarheid
Impak
Kwaliteit van deelname
Oriëntasie tot detail
Self-motivering
Verhouding tot outoriteit
Uniekheid
Om insig in mense te toon
Dryfkrag

IBM se dimensies (Wollowich 1969,
p. 348)

Selfvertroue
Geskrewe kommunikasie
Administrasievermoë

Interpersoonlike kontak
 Energievlak
 Besluitneming
 Weerstand tot spanning
 Beplanning en organisasie
 Oorreding
 Aggressie
 Neem van risiko
 Mondelingse kommunikasie

Detroit Edison Co. se dimensies
 (Worbois, 1975, p. 77)

Maatskappy-oriëntasie - om die maatskappy se doelstellings te identifiseer as komplementêrend tot eie persoonlike doelstellings.

Kontrolering - om by 'n plan van aksie te bly of om te verander indien nodig, sodat doelstellings bereik kan word.

Kreatiwiteit - om alternatiewe oplossings vir probleme te bied.

Besluitneming - om bewustelik alternatiewe te oorweeg.

Buigbaarheid - om te verander, ten opsigte van persoonlike en onpersoonlike kondisies, indien nodig.

Funksionele aanleg - om jou omgewing suksesvol te ondersoek.

Initiatief - om eie gedagtes of aksies tot 'n situasie toe te voeg. .

Leierskap - om mense sover te kry om te werk vir 'n doelstelling.

Mondelingse kommunikasie - oordraging van 'n gedagte van een persoon tot 'n ander deur met hom te spreek.

Organisering - om bronne te struktureer sodat die doelstelling bereik kan word.

Beplanning - 'n plan van aksie daar te stel.

Geskrewe kommunikasie - 'n gedagte van een persoon tot 'n ander oor te dra in 'n geskrewe vorm.

Dimensies wat geëvalueer word in die maatskappy wat vir die ondersoek gebruik is

i) Kommunikasie

- a) Aanbieding: -Die vermoë om 'n idee, taak of konsep op so 'n manier oor te dra, dat 'n ander persoon presies sal weet wat bedoel word.
- b) Oorreding: Die vermoë om 'n plan van aksie, op so 'n manier voor te stel, dat 'n ander party beïnvloed sal word om ooreenstemmend te handel.

ii) Interaksie

- a) Inagneming: Die mate waartoe 'n persoon 'n aktiewe belangstelling in ander toon, deelname aanmoedig, aktief na ander luister en hulle

gevoelens en aksies verstaan.

- b) Konflikhantering: Die vermoë om verskille in opinie of benadering te herken en op so 'n manier te hanteer, dat die oplossing bevredigend vir albei partye sal wees.

iii). Leierskap

- a) Taakstrukturering: Die effektiwiteit waarmee die persoon leiding en instruksies aan individue en groepe gee ten opsigte van die bereiking van doelstellings op die mees effektiewe manier.
- b) Benutting: Die mate waartoe hy ander persone toelaat en aanmoedig om hulle eie diskresie en oordeel te gebruik in die hantering of oplossing van problemsituasies.

iv) Besluitneming

- a) Analitiese-vermoë: Die vermoë om die implikasies van die situasie duidelik in te sien, om relevante data te identifiseer en die oorsprong van die probleem te bepaal.
- b) Oordeel: Om alternatiewe te evalueer en besluite of aanbevelings te maak wat aanduidend is van goeie insig en logika.
- c) Beslistheid: Die mate waartoe die persoon gewillig is om homself tot 'n plan van aksie te verbind en verantwoordelikheid vir die besluit te neem.

v) Selfmotivering

- a) Inisiatief: Die mate waartoe die persoon nuwe idees of benaderings implementeer of beproef en aksie neem om

gebeure te beïnvloed, eerder as om passief te aanvaar.

- b) Volharding: Die mate waartoe aktief volhard word met 'n taak, selfs met teenkanting of opposisie.
- c) Selfontwikkeling: Aktiewe betrokkenheid in die ontwikkeling en verbetering van sy kennis om homself toe te rus vir die eise van die toekoms.

Indien daar na die dimensies gekyk word wat in die onderskeie maatskappye se "Assessment"-sentrums ingesluit is, kan die volgende dimensies gesien word as die wat die meeste voorkom:

Energie

Spanningstoleransie

Beslistheid

Belangstellingsveld

Mondelingse kommunikasie

Geskrewe kommunikasie

Besluitneming

Kreatiwiteit

Interpersoonlike kontak of sensitiwiteit

Buigbaarheid

Oorredingsvermoë

Selfontwikkeling

Leierskap

Daar kan egter nie gesê word dat indien 'n persoon al bogenoemde eienskappe het nie, hy 'n goeie bestuurder moet wees nie. Dit is egter duidelik dat meeste van die onderneming die dimensies insluit by 'n "Assessment"-sentrum.

HOOFSTUK 5

DIE INSLUITING VAN 'N PERSOONLIKHEIDS-
TOETS IN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM

5.1 INLEIDING

Dit is nie alle ondernemings wat 'n persoonlikheidstoets of -vraelys insluit in hul "Assessment"-sentrum-program nie. Grant e.a. (1967, p. 226) het 'n studie onderneem op die "Bell System Management Progress Study" en bewys dat 'n persoonlikheidsmeetinstrument wel 'n bydrae lewer tot 'n "Assessment"-sentrum.

Die volgende tegnieke is in die Bell System Management Progress Study ingesluit:

- i) Rotter Incomplete Sentences Blank
- ii) Management Incomplete Sentences Test
- iii) TAT-kaarte - 2, 6BM, 7BM, 8BM, 14 en 16.

Die Rotter Incomplete Sentences Blank en die Management Incomplete Sentences Test was gebruik om behulpzaam te wees met aspekte soos aspirasievlak, prestasiegeorieëteerdheid, posbetrokkenheid, houding teenoor verskillende tipes opdragte en effektiewe of positiwe reaksie tot meerderes, minderes en gelykes.

Die instruksies vir die TAT-kaarte was om na die hede, verlede en toekoms te kyk. Die TAT-kaarte is ook die eerste taak wat tydens die "Assessment"-sentrum afgehandel was. 'n Kliniese sielkundige was vir die interpretasies verantwoordelik gewees. Daar is gekyk na 'n beskrywing van die persoon met klem gelê op eienskappe wat sy loopbaan kan beïnvloed soos sy houding teenoor sy pos, familie en self asook sy vlak van aanpassing.

Die kliniese sielkundige het 'n verslag opgestel aangaande elke persoon wat

al drie die projektiewe tegnieke se gegewens bevat het en die verslag is dan aan die waarnemers voorgelees.

Die drie projektiewe veranderlikes wat in die algemeen die hoogste korrelasie getoon het was leierskapsrol, prestasie-beoordeling en afhanklikheid.

Alhoewel die projektiewe tegnieke 'n belangrike bydrae gelewer het tot die "Assessment"-sentrum verslag, wou dit voorkom of die projektiewe-verslae, die waarnemers beïnvloed het in hul beoordeling van eienskappe soos afhanklikheid, passiwiteit, werksmotivering en nie-insiklikheid.

Volgens die skrywers van die artikel is die relevante korrelasie van projektiewe tegnieke in die algemeen hoër as die van persoonlikheidsvraelyste en persoonlike oordeel.

Finkle (in Dunnette 1969, p. 869) gee

die volgende ter ondersteuning vir die insluiting van projektiewe tegnieke in "Assessment"-sentrums:

- i) 'n breë algemene analise van persoonlikheidseienskappe kan verkry word
- ii) indien die sentrum se doel is om gedrag te voorspel of te beskryf, sal die projektiewe tegnieke die beste daartoe in staat wees om as 'n hulpmiddel, veranderlikes te oordeel
- iii) indien projektiewe tegnieke ingesluit word in die program waar bestuurders as waarnemers optree, word dit duidelik gedemonstreer dat die professionele persone 'n unieke perspektief tot persoonlikheidsanalise kan aanbied.

Die twee belangrikste redes hoekom die

maatskappy wat vir die ondersoek gebruik is, besluit het om 'n projektiewe tegniek in te sluit in die "Assessment"-sentrum program is eerstens dat gedrag nie altyd voorspel en beskryf kan word deur middel van bestuursoefeninge en situasionele-oefeninge nie en tweedens kan die "Assessment"-sentrumprogram soos hy tans daaruit sien, nie 'n breë algemene analise van persoonlikheids-eienskappe gee nie. Daar is gevoel dat 'n behoefte ontstaan het aan die twee genoemde aspekte en om die rede is daar besluit om 'n loodsopnamegroep te neem en 'n projektiewe tegniek in die "Assessment"-sentrumprogram in te sluit.

5.2 MOONTLIKE TOETSE WAT GEBRUIK KAN WORD

5.2.1 Tematiese Appersepsietoets (TAT)

Die TAT is in die AT & T "Management Progress Study", in AT & T "executive level assessment centers", "Bell System

Management Progress Study" en in Sohio (Standard Oil-Ohio) gebruik. Murstein (in Dunnette, 1976, p. 869) beweer dat min ander ondernemings projektelewe tegnieke as deel van hulle program beskou het. Murstein (in Dunnette, 1976, p. 803) sê ook dat die TAT die bekendste tegniek is by "Assessment"-sentrums.

Soos in die geval van Bell System Management Progress Study sal net sekere TAT-kaarte aan die deelnemers gegee word. Die sielkundige, in samewerking met die sentrumadministrateur, moet besluit watter kaarte sal die vereiste gedrag die beste kan voorspel en die sielkundige nog steeds in staat stel om 'n breë algemene analise van die persoonlikheidseienskappe te verkry.

Die TAT het verskeie voordele in 'n "Assessment"-situasie naamlik dat relatief min tyd in beslag geneem word indien daar slegs van ses kaarte gebruik

gemaak word, die toets is semi-gestruktureerd en kan dus nie maklik deur 'n deelnemer gemanipuleer word nie, genoegsame gegewens kan verkry word, nie duur nie en word as 'n geldige metode van persoonlikheidsmeting beskou.

5.2.2 Sinsvoltooiingstoetse

Bell System Management Progress Study, het ook van die metode gebruik gemaak. Saam met die TAT is dit een van die gewildste metodes. Een voorbeeld van 'n sinsvoltooiingstoets is die Rotter Incomplete Sentences Blank (Anastasi, 1968). Instruksies vir die toets lui soos volg: "Voltooi die volgende 40 sinne sodat jou ware gevoel na vore kom. Elke sin word op 'n 7-puntskaal beoordeel wat as 'n voordeel van die metode gesien kan word, aangesien die nasien maklik is en die inhoud kan nog steeds klinies ondersoek word.

5.2.3 Sestien persoonlikheidsfaktor vraelys (16PF) (Andrulis, 1977, p. 146)

Die vraelys verskaf 'n beoordeling van 16 persoonlikheidstrekke. Voordele van die metode vir 'n "Assessment"-sentrum is dat baie faktore gemeet word, die afneem van die toets neem min tyd in beslag en kan met 'n masjien nagesien word. Die toets is ook as 'n geldige meetinstrument in die bedryfsmilieu beproef. Nadele van die metode is dat die terminologie nie altyd duidelik is nie en behalwe die twee alternatiewe antwoorde wat by elke vraag is, het die deelnemer 'n derde keuse indien hy "onseker" wil merk. Voordat 'n onderneming op bogenoemde toets besluit, sal vasgestel moet word of die toets werklik in die behoeftes sal voorsien.

5.2.4 Edwards Personnel Preference
Schedule (Anastasi, 1969,
p. 453 en Andrulis, 1977, p. 130)

Die toets is 'n wye meting van persoonlikheidsdimensie en persoonlikheidstrekke. Net soos by die 16PF neem die toets nie baie tyd in beslag nie en kan met 'n masjien nagesien word. Die toets meet 15 veranderlikes, insluitende prestasie-beoordeling, agting of onderwerping, affiliasie, dominansie, aggressie, volharding en outonomie - almal dimensies wat in die "Assessment"-sentrum van belang is. Anastasi (1969, p. 454) maak die volgende bewering aangaande die toets: "Although the EPPS has many promising features, it is in need of: (a) revision to eliminate certain technical weaknesses, particularly with regard to item form and score interpretation; and (b) properly conducted validation studies utilizing techniques of score pattern analysis appropriate to ipsative scores." Verder is die EPPS

vir Amerikaanse toestande ontwerp en moet dus by die keuse van die toets in gedagte gehou word.

5.2.5 Minnesota multiphasic personality inventory (MMPI) (Anastasi, 1969, p. 441)

Volgens Anastasi (1969, p. 441) is die MMPI een van die wyd gebruikste persoonlikheidsvraelyste en ook dié een waaroor die meeste navorsing gedoen is. Oorspronklik is die toets ontwerp om psigopatologiese verskynsels te diagnoseer en areas soos gesondheid, psigosomatiese simptome, delusies en hallusinasies word gedek. Dit wil dus voorkom of die toets nie geskik is om in te sluit in die "Assessment"-sentrum-program nie.

5.2.6 "Structured-Objective Rorschach" Toets (SORT)

Die SORT is in 1958 deur J.B. Stone

opgestel (RGN, 1975, p. 2) na aanleiding van die behoefte wat ontstaan het aan 'n meetmiddel waarmee vinnig en objektief 'n breë beeld verkry kan word van dié persoonlikheidstrekke van die individu wat belangrik is vir beroepsukses. Die SORT evalueer sekere persoonlikheidsneigings van die individu maar nie sy kognitiewe aanlegte of aangeleerde vaardighede nie. Die SORT is deur die Instituut vir Psigometriese Navorsing van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing aangepas by en gestandaardiseer vir Suid-Afrikaanse omstandighede. Voordele van die gebruik van die SORT in 'n "Assessment"-sentrumprogram is:

- i) dit kan as 'n groeptoets toegepas word
- ii) genoegsame response word verkry om 'n betroubare evaluering te verseker
- iii) objektiewe telling en 'n relatief objektiewe vereenvoudigde interpretasie word verkry

iv) neem min tyd in beslag.

5.2.7 Ander toetse

5.2.7.1 Adjective Check List (ACL) meet 24 persoonlikheidstrekke soos selfvertroue, selfkontrole, persoonlike aanpassings, aggressie en outonomie (Andrulis, 1977, p. 125).

5.2.7.2 California Psychological Inventory (Anastasi, 1969, p. 447). Persoonlikheidsdimensies soos dominansie, selfaantvaarding, selfkontrole en verantwoordelikheid word gemeet.

Die grootste kritiekpunt teen die metodes is dat hulle nie op Suid-Afrikaanse omstandighede gebaseer of getoets is nie.

Net soos elke onderneming sy eie dimensies kies wat gemeet moet word en hier-

volgens die oefeninge kies om die dimensies na vore te bring, net so moet die onderneming toesien dat die persoonlikheidsstoets wat hy kies, aan die doelstellings voldoen.

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1 DEFENINGE WAT INGESLUIT WORD IN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM DEUR DIE MAATSKAPPY WAT VIR DIE ONDERSOEK GEBRUIK IS EN DIE DIMENSIES WAT GEMEET WORD (Manpower Planning & Development, 1978)

6.1.1 Die agtergrondsonderhoud

Die onderhoud word die aand, voor die aanvang van die sentrum, deur die waarnemer of administrateur met die deelnemer gevoer. Die doelstellings van die onderhoud is om die deelnemer op sy gemak te stel, om te probeer vasstel wat die persoon se motiveringsdryfvere is en om sy loopbaandoelstellings te bepaal.

Die atmosfeer van die onderhoud moet aanmoedigend, vriendelik en ontwikkel-

lingsgeoriënteerd wees. Die belangrikste dimensie wat deur die onderhoud beoordeel word, is selfontwikkeling.

6.1.2 Besigheidspel

Die deelnemers vertolk rolle as die besluitnemers van ondernemings. Die spel bestaan uit vier fases, naamlik:

- i) die beplanningsfase - in die fase moet die deelnemer 'n investeringstrategie beplan
- ii) handeldryffase - dryf met mekaar handel
- iii) koop- en verkoopfase - die deelnemer kry 'n lys van huidige aandelepryse en hiervolgens besluit hy wat gekoop en verkoop gaan word.
- iv) dividendeperiode - dividende word uitbetaal.

Verskeie dimensies soos oorredingsvermoë, inagneming, taakstrukturering, analitiese vermoë, beslistheid, initiatief en volharding word gemeet.

6.1.3 Die bestuursprobleem

Die deelnemer kry 'n probleem met gegewens wat verwerk moet word om tot 'n gevolgtrekking te kom.

Die dimensies wat hier van belang is, is kommunikasie-aanbiedingsvermoë, inagneming, konflikhantering, taakstrukturering, analitiesevermoë, oordeel, beslistheid en volharding.

6.1.4 Begrotingsvergadering

Elke deelnemer vertolk die rol as hoof van 'n afdeling van 'n betrokke maatskappy. Die begroting van die maatskappy moet met 'n sekere persentasie verminder word en dit word aan die afdelingsbestuurders oorgelaat om te besluit waar die ver-

minderling gaan plaasvind. Hulle word voorsien van hul afdeling se begrotingsyfers en hiervolgens neem hulle besluite. Die oefening meet die volgende dimensies: oorreringsvermoë in kommunikasie, inagneming, konflikhantering, taakstrukturering, analitiesevermoë, beslistheid, iniatiatief en volharding.

6.1.5 Keuseprobleem

Die deelnemer vertolk die rol van 'n algemene bestuurder wat nuut aangestel is en voor 'n probleem te staan kom, waaroor onmiddellik besluit moet word tussen die twee alternatiewe. Hy word tyd gegun om so veel vrae as moontlik aan 'n "bron van inligting" persoon te vra, om hom beter in staat te stel om die probleem op te los. Dimensies wat gemeet word is kommunikasie-aanbieding, konflikhantering, analitiesevermoë en oordeel.

6.1.6 Analitieseprobleem

Die deelnemer moet 'n analise van 'n maatskappy doen deur gebruik te maak van die gegewens wat aan hom verskaf word. Analitiesevermoë, oordeel en oorreringsvermoë word in die oefening gemeet.

6.1.7 Raadgewingsonderhoud

In die raadgewingsonderhoud vertolk die deelnemer die rol van 'n bestuurder wat 'n ondergeskikte moet motiveer om beter te presteer. Dimensies wat na vore kom is kommunikasie-oorrering, inagneming, konflikhantering, taakstrukturering en benutting.

6.1.8 Posmandjie

'n Persoon word in 'n pos aangestel en moet aksie neem op verskeie items in die posmandjie. Daar is niemand beskikbaar om te kontak aangaande die items nie en alle instruksies en/of besluite moet in geskrewe vorm wees.

Uit die posmandjie-oefening kom die volgende dimensies na vore: inagneming, taakstrukturering, analitiesevermoë, oordeel, beslistheid en initiatief.

6.1.9 Opsomming van die dimensies

Die dimensies wat na vore kom uit al die oefeninge, is die volgende:

Kommunikasie

- 1) Aanbieding - dit word gedefinieër as die deelnemer se vaardigheid om 'n idee, konsep of taak op so 'n wyse oor te dra dat ander persone presies verstaan wat hy in gedagte het.
- ii) Oorreding - om 'n plan van aksie op so 'n besliste manier voor te stel dat die ander party beïnvloed sal word om dienooreenkomstig te handel.

Interaksie

- i) Inagneming - die mate waartoe 'n

aktiewe belangstelling in ander getoon word, deelname aan te moedig, aktief te luister en gevoelens en aksies te verstaan.

- ii) Konflikhantering - die vermoë om verskil in opinie te erken en op so 'n manier te hanteer dat albei partye tevrede sal voel.

Leierskap

- i) Taakstrukturering - die effektiwiteit waarmee instruksies aan persone gegee word ten einde doelstellings op die mees effektiewe manier te bereik.
- ii) Benutting - die mate waartoe ander toegelaat en aangemoedig word om eie diskresie of oordeel te gebruik by probleemoplossing.

Besluitneming

- i) Analitiesevermoë - om die implikasies van 'n situasie gou in te sien

om relevante data te identifiseer en die oorsprong van die probleem te bepaal.

- ii) Oordeel - om gesonde verstand te gebruik by die evaluering van alternatiewe in die neem van 'n besluit.
- iii) Beslitheid - die mate waartoe hy gewillig is om homself tot 'n plan van aksie te verbind en verantwoordelikheid vir die besluit te aanvaar.

Selfmotivering

- i) Inisiatief - die mate waartoe nuwe idees of benaderings geïmplementeer word en aksie geneem word om gebeure te beïnvloed.
- ii) Volharding - die mate waartoe aktief met 'n taak aangehou word, selfs teen opposisie of struikelblokke.

- iii) Self-ontwikkeling - die mate waartoe hy aktief besig is om kennis of vaardighede aan te kweek vir 'n hoër vlak bestuurspos.

6.2 INSLUITING VAN DIE PERSOONLIKHEIDSTOETS IN DIE "ASSESSMENT"-SENTRUM

Die "Structured-Objective Rorschach" Toets (SORT), is ingesluit in die "Assessment"-sentrum van die maatskappy wat vir die ondersoek gebruik is. Redes vir die insluiting van die SORT is:

- i) die toets is vir Suid-Afrikaanse omstandighede gestandaardiseer
- ii) min tyd word vir die afneem van die toets benodig
- iii) die doel van die SORT, naamlik om sielkundig-betekenisvolle gegewens te bekom waardeur 'n breë persoonlikheidsbeeld van die individu verkry kan word wat saam met ge-

wens van toetse vir intelligensie, aanleg en vaardighede gebruik kan word vir voorligting, keuring en die voorspelling van werksukses, (RGN, 1975, p. 2) kom ooreen met die behoeftes van die "Assessment"-sentrum.

- iv) die mening was verder dat indien die gegewens wat verkry word uit die oefeninge wat in die "Assessment"-sentrum gebruik word, saam met die SORT se resultate gebruik word, 'n beter en omvattender persoonlikheidsbeeld gekry sal word.
- v) die SORT kan ook addisionele inligting aangaande 'n persoon verskaf wat andersins nie vanuit die "Assessment"-sentrum verkry sou word nie.

6.3 VERGELYKING TUSSEN DIE "ASSESSMENT" SENTRUM DIMENSIES EN DIE SORT PER- SOONLIKHEIDSEIENSKAPPE

Daar is gevind dat vyf van die "Assessment"-sentrum se dimensies ook deur die SORT gemeet word.

- 1) Analitiese vermoë in die "Assessment"-sentrum kom ooreen met verstandelike funksionering wat deur die SORT gemeet word. Analitiese vermoë word in die sentrum gedefinieër as die vermoë om implikasies in te sien, data te analiseer en die oorsprong van die probleem te bepaal. In die SORT gaan die dimensie verder, aangesien verstandelike funksionering in verskeie aspekte opgedeel word, soos teoretiese-, praktiese-induktiewe- en deduktiewe ingestel hede.
- ii) Inagneming, wat in die "Assessment" sentrum gedefinieër word as die

mate waartoe die persoon aktiewe belangstelling in ander toon, aktief na ander luister, deelname aanmoedig en gevoelens en aksies verstaan, korreleer met die SORT se persoonlikheidseienskappe naamlik: belangstelling in mense-verhoudinge, sosiale verantwoordelikheid, samewerking, takt en insiklikheid.

- iii) Beslistheid, wat gedefinieër word as die mate waartoe die persoon bereid is om homself tot 'n plan van aksie te verbind en verantwoordelikheid te aanvaar, sluit die SORT se dimensies van
- a) aggressiwiteit in wat dui op die begeerte om langs die weg van aanvaarde gedrag sekere doelstellings te bereik, die gewilligheid en begeerte om te werk, die neiging om die uitdaginge van die lewe te aanvaar, asook op die eienskap van vol-

wasse selfkontrole en sosiale aanpasbaarheid, en

- b) aktiwiteitspotensiaal in wat kontrole van emosionele energie impliseer, die vermoë om beplande aksie deur te voer en die konsentrasie van energie in 'n bepaalde rigting.

iv) Deursettingsvermoë word in die "Assessment"-sentrum gesien as die mate waartoe aktief volhard word met 'n taak, selfs met teenkating. Volharding en buigsaamheid as persoonlikheidstrekke in die SORT bring die dimensie na vore.

v) Inisiatief word in die "Assessment"-sentrum gesien as die mate waartoe die persoon nuwe idees implementeer of beproef en aksie te neem om gebeure te beïnvloed, terwyl die ooreenkomstige eienskap in die SORT, individualisme is. Individualisme weerspieël die neiging

om dit wat uniek, anders, nie-konformisties en soms selfs eksentriek is, waar te neem.

6.4 DIE METODE VAN ONDERSOEK

'n Loodstudie is gedoen waarin agt persone as deelnemers gedien het. Die mening was dat die klein groep van agt deelnemers, voldoende informasie sal verskaf om te kan vasstel of 'n persoonlikheidstoets wel waardevol is by 'n "Assessment"-sentrumprogram.

Die agt persone het bestaan uit vier persone wat hoë bestuursposte beklee en vier persone wat middelvlak-bestuurders is. Die agt persone het 'n "Assessment"-sentrumprogram deurloop en 'n verslag aangeleë elkeen is deur die administrateur opgestel in terme van die dimensies, soos bespreek. Die agt persone is ook met die SORT getoets en 'n verslag is van elkeen opgestel. Die sentrum-administrateur en die opsteller van die

SORT-verslag het die verslae vergelyk om te bepaal of die dimensies (soos uiteengesit in 6.2) wel korreleer. (Die gegewens word in 6.5 bespreek.) Die administrateur het aan die deelnemers terugvoering gegee aangaande die "Assessment"-sentrumverslag en die persoon wat die SORT toegepas en geïnterpreteer het, het terugvoering gegee aangaande die persoonlikheidsdimensies.

In die geval was dit nie moontlik om die SORT as deel van die "Assessment"-sentrumprogram toe te pas nie, maar dit is wenslik om 'n persoonlikheidsmeetinstrument as deel van die program te sien. Die rede hiervoor is dat die uitvoering onder dieselfde omstandighede kan geskied.

6.5 BESPREKING VAN DIE RESULTATE

6.5.1 Deelnemer 1

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die *A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	So-gemiddeld	So-gemiddeld	A/S toon goeie vaardighede i.t.v. informasie-hantering en verwerking. SORT bevestig hoë induktiewe- en deduktiewe ingesteldhede.
Inagneming	Gemiddeld	Gemiddeld	Beide stelsels dui op 'n goeie mate van inter-persoonlike vaardighede. A/S het egter min voorbeelde van toenadering getoon en SORT dui op min aanvaarding van sosiale gedragekodes.
Beslisheid	Gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op 'n aanvaarbare mate van invloed oor omstandighede. SORT dui gemiddelde tellings op aggressiwiteit en angsvalligheid aan.
Deursettingsvermoë	So-gemiddeld	So-gemiddeld	Beide stelsels dui goeie deursettingsvermoë aan.
Inisiatief	Gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op gewilligheid om aksie te neem maar 'n neiging om nie altyd alle informasie in ag te neem nie. SORT weerspieël nie sterk uniekheid van idees nie.
<u>Ander inligting</u>			
A/S dui op 'n hoë mate van betrokkenheid, maar onvermoë om korrektheid van gedrag onder verskillende omstandighede te bepaal. SORT dui hoë aktiwiteitsvlak aan en goeie beheer oor emosionele energie.			

*Vir doeleindes van die bespreking van die resultate sal A/S gebruik word vir "Assessment"-sentrum.

6.5.2 Deelnemer 2

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Bo-gemiddeld	Bo-gemiddeld	Induktiewe en deduktiewe ingesteldhede is as besondere sterk eienskappe in beide die SORT en die A/S aangedui.
Inagneming	Gemiddeld	Gemiddeld	Hulpvaardigheid is as 'n uitstaande kenmerk aangedui in beide die SORT en A/S.
Beslis-heid	Gemiddeld	*Bo-gemiddeld/ Onder-gemiddeld	SORT dui aan dat die persoon se aggressiwiteit bo-gemiddeld is, maar t.o.v. ongewisheid ervaar hy te veel kalmte. A/S bevind dat die persoon nie sterk standpunt voor ander mense inneem nie.
Deurset-tings-vermoë	Bo-gemiddeld	Swak	SORT dui aan dat die persoon sterk neigings openbaar om nie af te wyk van vasgestelde idees en doelstelling nie. A/S vind dat die individu sporadiese kommentaar lewer en nie genoegsaam eie idees opvolg nie.
Inisiatief	Bo-gemiddeld	Bo-gemiddeld	Uniekheid en individualisme is in beide stelsels bo-gemiddeld. A/S toon dat die persoon soms eie idees vir homself hou en nie met ander deel nie.

Ander inligting

Kenmerkend van die persoon se gedrag by die A/S was die neiging om eie idees selfagtig te hanteer. SORT beklemtoon hoë onbuigsaamheid van idees, gekoppel met hoë individualisme en self-motivering.

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Onder-gemiddeld	Swak	A/S dui 'n onvermoë aan om informasie te hanteer en logiese gevolgtrekkings te maak. SORT dui lae tellings aan op induktiewe-, deduktiewe- en praktiese ingesteldhede.
Inagneming	Swak	Swak	A/S toon min voorbeelde van positiewe ondersteuning en empatie. SORT dui op lae sosiale verantwoordelikheid, samewerking en insiklikheid tot sosiale waardes en norme.
Beslistheid	Onder-gemiddeld	Onder-gemiddeld	Beide stelsels dui op 'n sterk neiging tot impulsiviteit en redelike sterk onbuigsamheid. Dui op hardnekkigheid en nie op doelgerigtheid nie. A/S het uitermatige voorbeelde van insiklikheid as die persoon in 'n groep verkeer.
Deursettings-vermoë	Bo-gemiddeld	Swak	Alhoewel die eienskap by die SORT as bo-gemiddeld aangedui word, dui dit net soos by die A/S op onbuigsamheid en 'n onvermoë om aan te pas by veranderende omstandighede.
Inisiatief	Gemiddeld	Swak	A/S dui aan dat die persoon 'n passiewe rol in groepsbesprekings vervul en met min oorspronklike idees na vore kom. SORT dui geen noemenswaardige eienskappe by die dimensie aan nie.

Ander inligting

Aktiwiteitspotensiaal is in beide stelsels as laag aangedui. By die A/S het die vermoede ontstaan dat die persoon 'n swak selfbeeld en 'n verlies aan selfvertroue het. SORT bevestig dat egosterkte, selfvertroue en volharding laag is.

6.5.4 Deelnemer 4

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Onder-gemiddeld	Swak	A/S dui op uiters beperkte kennis van besigheidsebestuurs-wese en onvermoë om algemene finansiële informasie te verwerk. SORT dui lae tellings aan op praktiese ingesteldheid, konsentrasievermoë en beheer oor gedagtegang. Belangstellingsveld is ver onder-gemiddeld.
Inagneming	Gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op min vrywillige betrokkenheid by mense en min openbaring van eie gevoelens en empatie. SORT dui onder-gemiddelde belangstelling in menseverhoudinge aan met gemiddelde aanvaarding van gedragskodes.
Bealisticheid	Bo-gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui neiging aan om sterk standpunt in te neem, maar word maklik deur ander in 'n groepsituasie oorheers. SORT dui impulsiewe neigings aan.
Deursettings-vermoë	Onder-gemiddeld	Onder-gemiddeld	A/S dui op 'n sterk houding, maar min weerstand teen oorrëding. SORT dui onvermoë aan om taak deur te voer en 'n neiging om meeste dinge te aanvaar.
Inisiatief	Gemiddeld	Onder-gemiddeld	A/S en SORT dui op min uniekheid en oorspronklikheid van gedagtegang. Lae energievlak word ook deur die Sort aangedui.

Ander inligting

A/S dui op uiters beperkte bestuurseienskappe en belangstelligings - hoogs gespesialiseerd in eie beroepsgebied. SORT dui lae tellings aan om uitdagings van die lewe te

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op gemiddelde vermoë om informasie te verwerk. SORT bevestig dat die algemene verstandelike funksionering gemiddeld is, met goeie konsentrasievermoë.
Inagneming	Gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op goeie interpersoonlike-verhoudinge met neiging om te insiklik te wees. SORT bevestig hoë insiklikheid, maar andersins goeie sosiale aanpasbaarheid.
Beslisheid	Onder-gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op beperkte motivering om eie sienswyse te opper en deel te neem aan kontensieuse besprekings. SORT toon dat die persoon neig tot oormatige nadenke, maar gemiddeld is t.o.v. doelgerigtheid.
Deursettings-vermoë	Bo-gemiddeld	Gemiddeld	A/S dui op 'n gebrek aan implementering en deurvoering van eie idees. SORT toon hoë volharding met gemiddelde aktiwiteitsvlak.
Inisiatief	Gemiddeld	Onder-gemiddeld	A/S dui op geen besondere uniekheid van eie idees nie en beperkte alternatiewe hantering van probleemituasies. SORT dui op konvensionele waarneming en min eienskappe van individualisme.
<u>Ander inligting</u>			
A/S dui op geen uitstaande kenmerke nie, slegs op algemene vaardigheid wat nie goed aangewend word nie. SORT dui op gemiddelde omvang van belangstellings en 'n konvensionele manier van respondering. Selfvertroue is onder-gemiddeld.			

6.5.6 Deelnemer 6

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese- vermoë	Onder- gemiddeld	Onder- gemiddeld	By A/S het persoon onvermoë getoon om algemene besigheidsbeginsels te verstaan en probleme is ondervind om informasie te verwerk. SORT dui aan dat induktiewe-, deduktiewe-, en praktiese ingesteldhede laag is.
Inagneming	Onder- gemiddeld	Onder- gemiddeld	Beide stelsels dui op 'n neiging om teruggetrokke te wees en nie spontaan, empaties teenoor mekaar op te tree nie.
Beslist- heid	Swak	Swak	A/S dui op 'n onwilligheid om eie idees te opper. SORT dui aan dat die persoon sake te veel oorweeg voordat daar tot handeling oorgegaan word.
Deurset- tingsver- moë	*80-gemd./ Onder-gemd.	Swak	By die A/S het die persoon min response gelewer in situasies waar besliste houdings geopenbaar kon word. SORT dui aan dat die persoon vaste idees huldig en homself nie maklik by veranderende omstandighede aanpas nie.
Inisiatief	Onder- gemiddeld	Onder- gemiddeld	A/S - min invloed in groepsituasies en geen voorbeelde van uniekheid nie. SORT toon ook geen voorbeelde van uniekheid en individualisme nie.

92

Ander inligting

A/S gedrag was kenmerkend van iemand wat emosioneel onder druk verkeer het. SORT dui op soortgelyke neigings, naamlik 'n hoë mate van kommer, gebrek aan selfvertroue en angsvalligheid.

*Volharding = 80-gemiddeld

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Bo-gemiddeld	Bo-gemiddeld	In die A/S kon die persoon besigheidsprobleme met gemak oplos. Al die SORT se verstandelike funksionering dimensies is hoog, behalwe praktiese ingesteldheid wat onder-gemiddeld is.
Inagneming	Gemiddeld	Gemiddeld	Beide stelsels toon dat die persoon ander persone se standpunt probeer insien en respek daarvoor toon.
Beslisheid	Gemiddeld	Gemiddeld tot Bo-gemiddeld	Die A/S dui aan dat die persoon met tye te bealis is en ander oordonder.
Deursetting-vermoë	Bo-gemiddeld	Bo-gemiddeld	Volharding is in beide gevalle baie sterk.
Inisiatief	Swak	Swak	A/S dui op geen inisiatief nie en die SORT dui aan dat die persoon glad nie individualisties is nie.

53

Ander inligting

Die SORT dui aan dat die persoon se gedrag nie altyd voorspelbaar is nie en impulsiewe optrede kom baie voor. In die A/S het hy ook baie impulsiewe besluite geneem.

6.5.8 Deelnemer 8

<u>Dimensies</u>	<u>Resultate van die SORT</u>	<u>Resultate van die A/S</u>	<u>Opmerkings</u>
Analitiese-vermoë	Gemiddeld	Gemiddeld	Kon bestuursprobleme oor die algemeen in die A/S hanteer. Logiese denke is die hoogste in die SORT.
Inagneming	Bo-gemiddeld	Bo-gemiddeld	Die persoon is in beide gevalle taktvol, bewys sosiale verantwoordelikheid en toon belangstelling in mense.
Beslist-heid	Bo-gemiddeld	Gemiddeld	In die A/S is hy partykeer deur ander persone beïnvloed terwyl sy eie idee die beste was.
Deurset-tingsvermoë	Gemiddeld	Gemiddeld	In die A/S het hy te veel buigsaamheid getoon.
Inisiatief	Gemiddeld	Gemiddeld	Het nooit werklik tekens van enige inisiatief getoon nie.

Ander inligting

Die persoon se belangrikste bate is dat hy baie goed met mense oor die weg kan kom. Sy goeie menseverhoudinge kom in beide die stelsels sterk na vore.

6.5.9 Opsomming van die resultate verkry

- 1) Analitiesevermoë - In alle gevalle het die "Assessment"-sentrum en die SORT, die dimensie ooreenstemmend beoordeel. Die SORT gee egter baie meer eienskappe aangaande die dimensie as in die geval van die "Assessment"-sentrum en in dié geval is die SORT se verstandelike funksionering-dimensies 'n noodsaaklikheid by die beoordeling van 'n persoon.
- ii) Inagneming - Ook in dié geval meet die "Assessment"-sentrum en die SORT die dimensie ooreenstemmend. Weer eens gee die SORT meer inligting as in die geval van die "Assessment"-sentrum, aangesien die SORT verskeie eienskappe meet wat verband hou met inagneming.
- iii) Beslistheid - Die dimensie word nie in alle gevalle in beide stelsels

dieselfde gemeet nie. Die rede hiervoor kan wees dat die SORT se dimensies, naamlik die aggressiwiteit en angsvalligheid nie werklik dieselfde is as die A/S se beslistheid-dimensie nie.

- iv) Deursettingsvermoë - Die dimensie kom in drie van die gevalle nie ooreen nie. As rede kan aangevoer word dat indien die persoon in die SORT 'n hoë telling behaal, hy as bo-gemiddeld in die dimensie aangeslaan word en dat dit nie noodwendig 'n indikasje van goeie gedrag is nie. So byvoorbeeld kan 'n persoon wat 'n hoë telling behaal in volharding en onbuigzaamheid van idees, tot so 'n mate funksioneer dat hy as hardnekkig gesien word en nie doelgerigtheid openbaar nie.
- v) Inisiatief - Daar bestaan in elke geval die tendens van ooreenkoms

tussen die "Assessment"-sentrum en die SORT se dimensies, maar dit wil voorkom asof die SORT nie so kras beoordeel soos die "Assessment"-sentrum wel doen nie.

6.6 VERDERE BYDRAE WAT DIE SORT KAN LEWER TOT DIE VERSTAAN VAN "ASSESSMENT"-SENTRUMGEDRAG

Daar word met die "Assessment"-sentrum gevind dat daar nie in al die gevalle verklaring vir gedrag gegee kan word nie. Die SORT het in baie gevalle die probleem opgeklaar deur meer inligting te verskaf. Daar is saam met die Administrateur van die "Assessment"-sentrum na die twee verslae van elk van die ses individue gekyk en die gegewens is soos volg opgesom:

6.6.1 Deelnemer 1

Kenmerkend van die persoon se gedrag by die "Assessment"-sentrum was die

neiging om situasies met 'n hoë mate van verbeeldingskrag te benader. Hy het telkens aannames gemaak in plaas van om informasie stelselmatig te verwerk. Hy was teruggetrokke en het sy persoonlike deelname beperk tot 'n minimum en nogtans elke nou en dan 'n neiging tot impulsiviteit geopenbaar.

SORT dui 'n tekort aan selfvertroue aan en 'n onvermoë om spanning te hanteer. Sy samewerking en taktvolheid was nie volgens verwagting nie. Verstandelike funksionering was in die algemeen gesien baie hoog en 'n mate van onbuigsaamheid in denke het ook voorgekom.

Volgens die SORT se gegewens mag dit wees dat die persoon se gedrag beïnvloed word deur 'n hoë verstandelike funksionering gekoppel aan 'n neiging tot teruggetrokkenheid. Die gebrek aan selfvertroue veroorsaak verder dat die persoon meer in homself en sy eie wêreld ingekeer raak en net sporadies met die wêreld om hom kontak maak.

6.6.2 Deelnemer 2

Die "Assessment"-sentrum dui 'n baie hoë mate van kreatiwiteit en oorspronklikheid van denke aan. Besluitnemingsvermoë is besonder goed, maar nieteenstaande verbind hy homself nie sterk aan sy eie sienswyse nie. Hy was geneig om idees vir homself te hou en het hom nie blootgestel aan onnodige kritiek nie.

SORT verklaar nie die teruggetrokkenheid nie, behalwe moontlik die feit dat hy oor oordrewe kalmte beskik wat hom in staat stel om sy gevoelens tot so 'n mate te smoor dat hy afsydig voorkom.

6.6.3 Deelnemer 3

Die persoon se gedrag by die "Assessment"-sentrum was sporadies en soms as onvoorspelbaar waargeneem. Hy het 'n baie diktatoriese leierskapstyl geopenbaar wanneer hy met ondergeskiktes gewerk het

en tog baie toegewend en onderdanig in groepssituasies opgetree. Hy het moeilik onder tydsdruk gewerk en kon nie informasie effektief verwerk nie.

SORT dui aan dat verstandelike funksionering beïnvloed word deur onnodige herhaling wat logiese gevolgtrekkings belemmer. Sy omvang van belangstellings is laag en hy toon ook min praktiese ingesteldheid. Hy bereik nie doelstellings volgens aanvaarde gedragskodes nie en neig om dinge op sy eie manier te doen.

Die SORT kon egter nie aandui waarom die persoon in groepssituasies homself onderdanig stel aan ander se idees nie. Die enigste verklaring wat wel uit die SORT verkry kan word, was die gebrek aan selfvertroue wat die persoon openbaar.

6.6.4 Deelnemer 4

Die persoon het 'n uiters beperkte kennis van bestuurswese by die "Assesment"-sentrum getoon. Hy was individualisties en het min deelname aan groepsaktiwiteite getoon, amper asof hy nie belang gestel het in die sentrum nie. Hy het nie gepoog om sy idees te verduidelik of iemand anders van sy standpunt te ooreed nie.

SORT dui aan dat die persoon geen belangstelling in menseverhoudinge het nie. Algemene omvang van belangstellings is ook besonder laag. Konsentrasievermoë is swak en energie word in onproduktiewe rigtings aangewend. Sy aggressiwiteitsvlak is laag en hy neig om buierig te wees.

Die SORT verklaar die persoon se traagheid as 'n tekort aan belangstelling en 'n moontlike onwilligheid om uitdagings van die lewe te aanvaar.

6.6.5 Deelnemer 5

Die "Assessment"-sentrum het aangetoon dat die persoon nog redelik ongekunsteld in algemene bestuurswese is en redelik vatbaar is vir beïnvloeding deur ander persone vir wie hy 'n hoë aansien het. Hy was effens teruggetrokke en het geneig om eerder konflik te vermy as om sy eie standpunt te verdedig.

Die SORT dui op 'n ho-gemiddelde mate van insiklikheid en 'n algemene gebrek aan geloof in eie oordeel. Onbuigsaamheid en volharding is as baie hoog aangeslaan en het op 'n moontlikheid van koppigheid gedui. Sy verstandelike effektiwiteit word verminder deur onnodige herhaling van prosedures en oordrewe noukeurigheid. Selfvertroue is ook laag beoordeel.

Die vermoede is dat koppigheid moontlik een van die faktore is wat die persoon by die "Assessment"-sentrum verhoed het

om uiting aan sy eie idees te gee. Die tekort aan selfvertroue kan verklaar waarom hy homself onderdanig geplaas het, as 'n deelnemer van die "Assessment"-sentrum se groepsituasies. SORT het op 'n rigiede manier van denke gedui en dit kan die rede wees waarom hy homself nie maklik by die "Assessment"-sentrum-situasie kon aanpas nie.

6.6.6 Deelnemer 6

Kenmerkend van die persoon se gedrag tydens die "Assessment"-sentrum was 'n lae vlak van volwassenheid en algemene begrip van bestuurswese. Sy denkvermoë was uitsers stadig en hy het dit moeilik gevind om tred te hou met ontwikkelinge in die oefeninge. Hy was teruggetrokke en was geneigd gewees om maklik deur ander persone beïnvloed te word. Sy volharding en wilskrag was egter sterk.

SORT dui 'n hoë teoretiese, maar lae

praktiese en logiese manier van probleem-oplossing aan. Verstandelike funksionering word belemmer deur oormatige kommer en gevoelens van onsekerheid. Sy energievlak is onder-gemiddeld en hy neig om energie onproduktief in verkeerde rigtings aan te wend. Hy toon algemene innerlike onrus en pre-okkupasie met eie gevoelens en emosies.

Die SORT gee 'n aanvaarbare verklaring vir die onvolwasse gedrag by die "Assessment"-sentrum en 'n algehele vermoë om by die situasie aan te pas.

6.6.7 Deelnemer 7

In die "Assessment"-sentrum het dit meermale na vore gekom dat die persoon sekere dinge wil doen, maar nie tot aksie oorgaan nie. Daar kon nie vas-gestel word of die persoon 'n gebrek aan selfvertroue het en of hy nie presies seker is wat om te doen nie. Die SORT toon dat hy gemiddelde self-

vertroue openbaar, maar dat hy wel tekortkominge in sy verstandelike funksionering het. Sy praktiese ingesteldheid is besonder laag en die aspek sal in gedagte gehou moet word by die beoordeling van die persoon. Alhoewel hy die tekortkoming van 'n lae praktiese ingesteldheid het, is sy teoretiese ingesteldheid besonder hoog en die vermoë moet op die beste moontlike manier benut word.

Nog 'n aspek wat sterk na vore kom in die SORT, is die feit dat sy individualistiese trek die absolute minimum is. Alhoewel hy bykans geen inisiatief in die "Assessment"-sentrum getoon het nie, het die gebrek aan individualisme nie so sterk na vore gekom nie. In die geval sou dit miskien wenslik gewees het om die aangeleentheid verder te ondersoek met 'n ander projektiewe tegniek.

6.6.8 Deelnemer 8

Die "Assessment"-sentrum en die SORT het

albei getoon dat die persoon baie "gemiddelde" persoonlikheidstrekke het. Hy word ook beskou as 'n goeie bestuurder wat sy werk goed doen, maar wat nie uitstaande kenmerke besit nie. Verstandelike funksionering word belemmer weens die feit dat hy swak kontrole openbaar. Die "Assessment"-sentrum en die SORT het beide daarop gedui dat die persoon baie goed deur die groep aanvaar word weens die feit dat sy menseverhoudinge persoonlikheidstrek baie goed is. In die praktiese werksituasie kom die persoon nie dominant genoeg voor nie. Die SORT wys daarop dat hy te insiklik en buigbaar is. Die persoon se taakgeoriënteerdheid kan in die werksituasie ondersoek word.

6.7 OPSOMMING VAN DIE ONDERSOEK

Soos reeds gemeld is die ondersoek 'n loodstudie en sal verdere navorsing op die gebied nodig wees om geldige gegewens te kry. Dit is egter duidelik

dat daar wel 'n sterk bewys is dat 'n persoonlikheidstoets wel 'n bydrae lewer tot die "Assessment"-sentrumprogram.

Die administrateur van die sentrum is ook van mening dat die SORT 'n belangrike bydrae lewer om die deelnemer beter te verstaan en om ook om die redes vir sekere gedrag te verstaan. Die terugvoering aangaande die SORT is ook goed deur die deelnemers ontvang en hulle is almal van mening dat die SORT 'n belangrike deel uitmaak van die "Assessment"-sentrumprogram.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN KRITIESE BESKOUING

Die steekproef wat gebruik is, is baie klein aangesien dit slegs as 'n loodstudie gebruik is en vir verdere geldigheidsbepalings moet meer persone aan die metode onderwerp word.

Dit sal ook vir ondernemings noodsaaklik wees om te bepaal watter persoonlikheidstoets die beste aan hulle doel sal voldoen. Dit mag selfs wenslik wees om meer as een toets in te sluit, soos in die geval van AT & T waar twee projektiewe tegnieke gebruik was. In dié studie sou dit wenslik gewees het om byvoorbeeld 'n paar TAT-kaarte ook in te sluit aangesien die SORT nie in alle gevalle gedrag kon verklaar nie.

Een van die grootste struikelblokke in die weg van die insluiting van 'n persoonlikheidstoets in die "Assessment"-

sentrum, is die feit dat die toets geïnterpreteer moet word deur 'n geregistreerde sielkundige. Meeste ondernemings beskik nie oor die dienste van 'n geregistreerde sielkundige nie en sal dus die koste ook in ag moet neem indien hulle besluit om 'n persoonlikheidstoets in te sluit. Die voordeel van 'n sielkundige, wat slegs gehuur word om die toets te interpreteer, is die feit dat hy geheel en al objektief is. Hy dien nie as 'n waarnemer of administrateur nie en die "Assessment"-verslag sal dus nie deur die persoonlikheidstoetsverslag beïnvloed word nie. Dit sal ook wenslik wees om die persoonlikheidstoetsverslag te lees, nadat die "Assessment"-verslag opgestel is. Daar sal dus nie gevind word dat die sielkundige die administrateur beïnvloed het nie.

Dit mag selfs vir ondernemings wenslik wees om 'n sielkundige as 'n administrateur op te lei waar hy 'n baie waardevolle rol kan vertolk. Die sielkundige

is ook die geskikste persoon om aan die deelnemers terugvoering te gee aangaande sy persoonlikheidseienskappe. Deelnemers sal ook meer geneë wees om 'n persoonlikheidstoets te ondergaan indien hulle weet die resultate is in veilige hande. Daar sal meer aandag aan die dimensies gegee moet word aangesien daar in die studie gevind is dat die SORT se dimensies en die "Assessment"-sentrum se dimensies nie dieselfde persoonlikheidseienskappe meet nie.

Opmerking

Die insluiting van 'n persoonlikheidstoets in die "Assessment"-sentrum, kan as 'n noodsaaklikheid gesien word. Alhoewel die SORT miskien nie die beste metode was om te gebruik nie en nie alleen gebruik moes gewees het nie, het dit 'n belangrike bydrae gelewer tot die beoordeling en verstaan van 'n persoon.

BIBLIOGRAFIE

1. Andrulis, R.S.
Adult Assessment: A Source Book
of Tests and Measures of Human
Behavior. Charles C. Thomas
Publisher, V.S.A., 1977.
2. "Assessment Centers"
Public Personnel Management 3,
no. 5 (Sept-Oct '74), symposium
of three articles.
3. Beatty, R.W. & C.E. Schneter
Personnel Administration: An
experiential Skill Building
Approach. Addison-Wesley
Publishing Co., 1977.
4. Bray, D.W. & R.J. Campbell
Selection of Salesmen by means of
an Assessment Center. Journal
of Applied Psychology 52(1968):
36-41.
5. Bray, D.W. & J.L. Moses
"Personnel Selection". Annual
Review of Psychology 23(1972):
545-576.

6. Byham, E.C.

"Assessment Center for Spotting Future Managers". Harvard Business Review 48, no. 4(1970): 150-160.

7. Campbell, J.P., Dunette, M.D., Lawler, E.E. & Werck, K.E.

Managerial Behavior, Performance & Effectiveness. McGraw-Hill Book Co., 1970.

8. Cowan, J. & M. Kirtz

"Internal Assessment Center: An Organization Development Approach to Selecting Supervisors". Public Personnel Management 5 (Jan-Feb '76), 15-23.

9. Dunnette, M.D. & W.K. Kirchner

Psychology applied to industry. Appleton-Century-Crofts, New York, 1965.

10. Finkle, R.B.

"Managerial Assessment Centers" in Dunette M.D. ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand McNally, 1976.

11. Finkle, R.D. & W.S. Jones
Assessing Corporate Talent.
New York : Wiley, 1970.
12. Frederikson, M., O. Jansen,
A. Beaton, & B. Bloxom
Prediction of Organisational
Behavior. New York : Pergamon,
1972.
13. Grant, D.L., W. Kathovsky & D.W. Bray
"Contributions of Projective
Techniques to Assessment of
Management Potential". Journal
of Applied Psychology 55(1967):
226-232.
14. Guion, R.M.
Personnel Testing. McGraw-Hill
Book Co., U.S.A., 1965.
15. Hinrichs, J.R.
"Comparison of 'Real Life'
Assessments of Management
Potential with Situation
Exercises, Paper and Pencil
Ability Tests, and Personality
Inventories". Journal of
Applied Psychology 53(1969):
425-432.

16. Huck, J.R.
"Assessment Centers: A review of the external and internal validities". Personnel Psychology, 1973, 26, 191-212.
17. Kraut, A.I. & G.J. Scott
"Validation of an Operational Management Assessment Program". Journal of Applied Psychology 56(1972):124-129.
18. Mitchel, J.O.
"Assessment Center Validity: A Longitudinal Study". Journal of Applied Psychology 60(1975): 573-579.
19. Moses, J.L. & V.R. Boeltm
"Relationship of Assessment Center Performance to Management Progress of Women". Journal of Applied Psychology 60(1975): 527-529.
20. Moses, J.L. & W.C. Byham, eds.
Applying the Assessment Center Method. New York : Pergamon, 1976.

21. Ongepubliseerde Stukke
 - i) Executive Development Center
 - ii) Guide for Developing Subordinates
 - iii) Guide for Completion of Management Skills, Appraisal and Development ProgrammesA.S. v.d. Berg-Stewarts & Lloyds, 1978.
22. OSS Staff
The Assessment of Men. New York : Rinehart, 1948.
23. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing
Handleiding vir die SORT, 1975.
24. Rogers, K.
Managers-Personality and Performance. Tavistock Publications - London, 1963.
25. Wickert, F.R. & D.E. McFarland (ed.)
Measuring Executive Effectiveness. Appleton-Century-Crofts, New York, 1967.

26. Wollowick, H. & W. McNamara
"Relationship of the Components
of an Assessment Center to
Management Success". Journal
of Applied Psychology 53(1969):
348-352.
27. Worbois, G.M.
Validation of externally
developed assessment procedures
for identification of super-
visory potential. Personnel
Psychology. 28, 1975, 75-91.

Tabel 1 : Differences in Assessment Center Design According to Assessment Objective

Aspects of the Center Design	Objective of Assessment		
	Selection	Development	Appraisal of Potential
Basis for selecting target job	Immediate need for qualified personnel	Immediate need to upgrade skills or broaden experiences of present managers or those identified as possessing "potential"	Long-term need to identify and develop a pool of qualified management personnel
Eligibility for participation	Those qualified by experience or education for a specific position	Those identified as having skills deficiencies or narrow experience	Those performing well on supervisory or staff specialist jobs
Nature of the skills assessed	Specific: limited to skills critical for performance of the target job	May be specific or general	Generalizable to a family of management jobs
Time required for assessment	Minimum necessary to stimulate critical tasks and maintain reliability of measurement	Minimum necessary to stimulate critical tasks, provide immediate feedback and/or counseling	Minimum necessary to stimulate critical tasks, provide immediate feedback and/or counseling
Difficulty level of assessment exercises	No more difficult than the most difficult tasks required in the target job	Various levels of difficulty, so that participants with different degrees of competence can be challenged	Various levels of difficulty, so that participants with different degrees of competence can be identified

Type of decision reached	Select or reject for the target job	Need for other developmental experiences	Need for developmental experiences, eligibility for future promotions
Extent of feedback given	Limited	Detailed: may include peer and self-evaluations	Detailed: may include peer evaluations; emphasizes goal setting with the supervisor, career planning, and self-development
Reports generated	Brief: retained by the personnel office	Detailed: retained by the participant and training specialists	Detailed: retained by the participant and the personnel office
Follow-up research required	1. Validation, as required by government regulations 2. Continuous monitoring of reliability 3. Development of new exercises and alternative forms	None: measurement of behavior change is highly desirable	1. Validation, as required by government regulations 2. Continuous monitoring of reliability 3. Development of new exercises and alternative forms 4. Measurement of behavior change