

**DIE VERBAND TUSSEN PERSOONLIKHEID, OOREENKOMSTIG DIE TIPOLOGIE VAN
HOLLAND, EN BESTUURSPOTENSIAAL**

J.J.P. JACOBS*

C.J.H. BLIGNAUT

**AFDELING MANNEKRAG
S.A. VERVOERDIENSTE**

**DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE
RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**

ABSTRACT

The congruence between the personality types postulated by Holland and managerial traits was investigated. The Vocational Preference Inventory was used to determine the personality types of the subjects selected for the study and a management assessment system to determine their managerial traits. When the degree of personality differentiation was taken into account, meaningful differences were found between realistic and the conventional personality types in respect of initiative and between the artistic and the conventional personality types in respect of analytic, planning and organizing ability. No statistically significant difference between the personality patterns of high and low potential managers could be found, except in respect of the realistic scale. This result indicates that low potential managers possess more realistic characteristics than high potential managers. In general, the findings of this study provide little support for Holland's formulations of the personality types.

Holland (1973) se teorie van beroepskeuse berus op die beginsel dat mense volgens ses persoonlikheidstipes geklassifiseer kan word. Hierdie persoonlikheidstipes beskik elk oor kenmerkende persoonlikheidseienskappe, belangstellings, vaardighede en vermoëns wat hul geskiktheid vir verskillende beroepe bepaal. Talle studies aangaande die eienskappe van die persoonlikheidstipes is reeds onderneem, waarvan 'n groot aantal (Holland 1973, pp. 13 tot 18) se beskrywing van die verskillende tipes ondersteun. Sodanige navorsing is byvoorbeeld deur Kuncze en Kappes (1976); Ward, Cunningham en Wakefield (1976); Westbrook en Molla (1976); Kelso, Holland en Gottfredson (1977); Turner en Horn (1975 en 1977) en Spokane en Walsh (1978) onderneem.

* Versoeke vir afdrukke moet aan die eerste skrywer gerig word

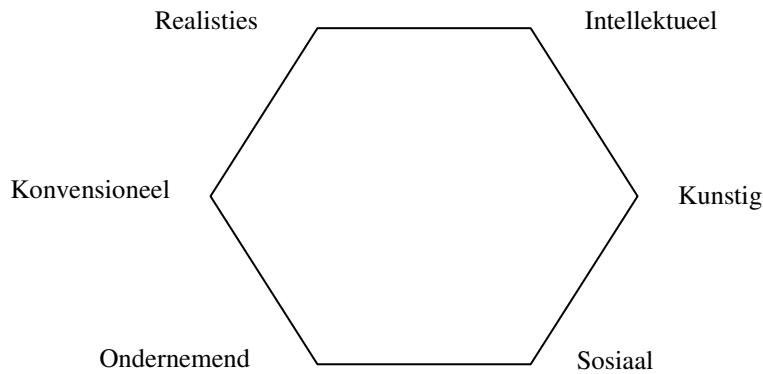
Die resultate van hierdie studies sover dit die eienskappe van die persoonlikheidstipes aangaan, word in Tabel 1 aan die hand van Turner en Horn (1977, p. 11) saamgevat.

TABEL 1

DIE EIENSKAPPE VAN PERSOONLIKHEIDSTIPES OOREENKOMSTIG
DIE KLASSIFIKASIE VAN HOLLAND

PERSOONLIKHEIDSTIPE	EIENSKAPPE
Die realistiese	manlik, nie-sosiaal, materialisties, aggressief en onsensitief
Die intellektuele of ondersoekende	weetgierig, introspektief, asosiaal en introverties
Die kunstige	onafhanklik, introrespekties, vroulik en gee graag uiting aan hulself
Die sosiale	sosiaal, simpatiek, vroulik en humanities
Die ondernemende	dominerend, energiek, sosiaal en manlik
Die konvensionele	onderdanig, hou van struktuur, verdedigend en effektief

Ooreenkomstig die siening van Holland, word 'n persoon se persoonlikheidstipe bepaal deur bepaalde eienskappe van die persoon met die van die persoonlikheidstipes te vergelyk. Die tipe waarmee 'n persoon die meeste ooreenstem verteenwoordig sy persoonlikheidstipe. Die profiel van sy ooreenkoms met al ses tipes vorm sy persoonlikheidspatroon. 'n Grondgedagte in die Holland-teorie is dat die persoonlikheidstipes sowel binne dieselfde individu as tussen individue in 'n bepaalde verhouding tot mekaar staan. Hierdie verhouding word deur Holland grafies in 'n seshoekige model voorgestel, waarin die afstand tussen die tipes gesien word as omgekeerd proporsioneel tot die grootte van die korrelasies tussen hulle te wees. Dit kom daarop neer dat hoe korter die afstand tussen twee tipes is, hoe groter is die ooreenkoms tussen hulle. Hierdie toedrag van sake word, soos in Figuur 1 getoon, deur Holland (1973, p. 23) geïllustreer.



Figuur 1: Holland se seshoekige model

Die voorspellingswaarde van die Holland tipologie is onafhanklik van die grade van differensiasie en verenigbaarheid van 'n persoon se persoonlikheidspatroon (Holland, 1873, p.4). Differensiasie dui op die mate waarin 'n persoon uitdruklik as 'n besondere tipe geklassifiseer kan word, byvoorbeeld waar 'n persoon 'n sterk ooreenkoms met een persoonlikheidstipe het en weinig met die ander. Verenigbaarheid, daarenteen, verwys na die mate waarin die persoonlikheidstipes in 'n persoon se persoonlikheidspatroon versoenbaar is of dan ooreenkom met die verhouding wat in die Holland-teorie gepostuleer word.

Daar is reeds gewys op studies waarin getrag is om 'n verskeidenheid persoonlikheids- en ander eienskappe met die persoonlikheidstipes in verband te bring. In die verband is dit opmerklik dat min aandag aan bestuurseienskappe gegee is. Die begrip bestuurseienskappe verwys na daardie eienskappe wat kenmerkend van suksesvolle bestuurders is en volgens Vroom (1976, p. 1528) kan bestuurseienskappe as persoonlikheidseienskappe beskou word, is dit waarskynlik normaal in die populasie versprei en kan dit gemeet word. Sodanige metingspogings en -resultate word vry algemeen in die literatuur aangetref. Ghiselli (in Korman, 1972, p. 123) byvoorbeeld het vyf universele bestuurseienskappe (te wete intelligensie, inisiatief, toesighoudende vermoë, selfvertroue en beroepsbeeld) geïdentifiseer wat deur verskeie studies ondersteun word. Verder het Coetsee (1976) die resultate van vier studies geïntegreer om 'n profiel van die eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder te vorm. Hy het onder andere die volgende eienskappe geïdentifiseer: pre-okkupasie met werk; deelname aan sosiale aktiwiteite; interpersoonlike vaardighede; organiserings- en beplanningsvermoë; toesighou vermoë; inisiatief; selfvertroue; besluitnemingsvaardighede; beslistheid; prestasie-motivering; ambisieus en emosioneel beheerd.

Uit die voorafgaande kan die vraag gestel word of die persoonlikheidstipes, ooreenkomstig Holland se teorie, op kenmerkende wyse oor bestuurseienskappe beskik. Die doel van hierdie studie is om die vraag te beantwoord.

Meer spesifiek was die doelwitte van hierdie studie om te bepaal of:

- Die persoonlikheidstipes, sonder inagneming van die graad van differensiasie en verenigbaarheid, beduidend van mekaar verskil ten opsigte van bestuurseienskappe.
- Duidelik gedifferensieerde persoonlikheidstipes beduidend van mekaar verskil ten opsigte van bestuurseienskappe.
- Persoonlikheidstipes met 'n hoë graad van verenigbaarheid beduidend van mekaar verskil ten opsigte van bestuurseienskappe.
- Die persoonlikheidspatroon van 'n groep bestuurders met 'n hoë voorspelde bestuurspotensiaal, beduidend verskil met dié van 'n groep bestuurders met lae voorspelde bestuurspotensiaal.

METODE

Proefpersone

Seniorvlakbestuurders (N = 313) in 'n vervoeronderneming wat reeds 'n bestuurstakseersentrum bygewoon het, is as proefpersone gebruik. Almal was mans en hulle ouderdomme het gewissel tussen 26 en 63 jaar (\bar{x} = 47 jaar, Mo = 50 jaar). Van die groep was 72,6 persent Afrikaans- en 27,4 persent Engelssprekend. Die meerderheid het beskik oor naskoolse kwalifikasies (69,5 %), terwyl 23 persent oor 'n matriek en 7,5 persent oor 'n junior sertifikaat beskik het.

Meetinstrumente

Proefpersone is met behulp van die Beroepsvoorkeurvraelys (VPI) (Holland, 1975) volgens hulle persoonlikheidstipes geklassifiseer. Hierdie vraelys is in verskeie studies gebruik om die persoonlikheidstipes van proefpersone te bepaal. Oor die algemeen voorsien dit betroubare inligting, met toets-hertoets korrelasiekoëffisiënte wat tussen ,54 en ,80 wissel, met 'n mediaan van ,71. Bevindings dui ook daarop dat die VPI relatief geldige klassifikasies maak - uit 'n steekproef van 400 mans is 42 persent se beroepe korrek voorspel (Holland, 1975, p. 7, 19).

Die bestuurseienskappe van die deelnemers is deur middel van 'n bestuursbeoordeling- of takseerstelsel bepaal waarin die volgende eienskappe aangeslaan is: selfontwikkeling, inisiatief, deursettingsvermoë, analitiese vermoë, oordeelsvermoë, buigsaamheid, mensbenutting, taakstrukturering, beslistheid, empatie, redeneervermoë, aanbiedingsvermoë en beplanning- en organisasievermoë.

Die geldigheid van bestuursbeoordelingstelsels word deur Cohen, Moses en Byham (1974, p. 92) as volg opgesom: "Overall studies, median $r = ,37$; in predicting job performance, median $r = ,33$; in predicting job potential, median $r = ,63$; and in predicting job progress, median $r = ,40$ ". Toets-hertoets betroubaarheidskoeffisiënte van $r = ,74$ is ten opsigte van bestuursbeoordelingstelsels gevind (Finkle, 1976, p. 879).

Na voltooiing is die VPI nagesien en gebruik om proefpersone volgens hulle persoonlikheidstipes te klassifiseer. Die skaal waarop 'n persoon die hoogste telling behaal het, is gebruik as die persoonlikheidstipe van daardie persoon. Persone wat op twee skale ewe hoë tellings behaal het is volgens die riglyne in Turner en Horn (1975, p. 381) geklassifiseer: die skaal wat die beste deur die persoonlikheidspatroon ondersteun is, is as persoonlikheidstipe gekies. Persone wat op drie of meer skale ewe hoë tellings behaal het, is buite rekening gelaat.

Ter bereiking van die doelwitte van die studie is vier stelle ontledings gedoen. Eerstens is 'n ontleding van die resultate van die totale groep proefpersone gedoen om te bepaal of die persoonlikheidstipes, ongeag die graad van differensiasie en verenigbaarheid, van mekaar verskil ten opsigte van die onderskeie bestuurseienskappe.

Tweedens, is 'n soortgelyke ontleding gedoen, dog met inagneming van die graad van differensiasie is ooreenkomstig die metode van Holland (1973, p. 39) bepaal deur die verskil tussen die hoogste en laagste skaalwaardes van die VPI te bereken. Persone wat nie net een hoogste skaalwaarde het nie en persone met 'n differensiasiewaarde van vyf en kleiner, se gegewens is nie in die ontleding gebruik nie.

Derdens is 'n ontleding gedoen om die graad van verenigbaarheid in aanmerking te neem. Die graad van verenigbaarheid is volgens Holland (1973, p. 24) se metode bepaal, naamlik deur vas te stel of die eerste twee persoonlikheidstipes in 'n persoon se persoonlikheidspatroon langs mekaar op Holland se seshoekige model (figuur 1) geleë is. Slegs persone by wie dit wel die geval was, is in die ontledings gebruik.

Vierdens is die persoonlikheidspatroon van 'n groep bestuurders met hoë voorspelde bestuurspotensiaal vergelyk met dié van 'n groep bestuurders met lae voorspelde bestuurspotensiaal. Die twee groepe is volgens die metode van Kelley (1939, p. 24) bepaal deur die 27 persent persone met die hoogste en die 27 persent persone met die laagste bestuurseienskap totale te isoleer en onderskeidelik as die hoë en die lae potensiaal groepe te beskou.

In die eerste drie stelle ontledings is variansie-ontledings en, waar van toepassing, Scheffé se metode gebruik om te bepaal welke groepgemiddeldes beduidend verskil. In die laaste stel ontledings is t-toetse gebruik.

RESULTATE

In die eerste stel ontledings, waar die resultate van die totale groep ontleed is, is geen statisties beduidende verskille ten opsigte van die onderskeie bestuurseienskappe tussen die persoonlikheidstipes gevind nie.

In die ontleding waar 'n gedifferensieerde groep gebruik is, is daar beduidende verskille tussen die persoonlikheidstipes ten opsigte van drie bestuurseienskappe gevind, naamlik inisiatief ($F = 2,17$; $p < ,10$), analitiese vermoë ($F = 3,27$; $p < ,01$) en beplanning- en organisasievermoë ($F = 2,48$; $p < ,05$). By nadere ondersoek, deur middel van die Scheffé-metode, is bevind dat die realistiese persoonlikheidstipe oor beduidend meer inisiatief beskik as die konvensionele persoonlikheidstipe en dat die kunstige persoonlikheidstipe oor hoër analitiese, beplanning-en organisasievermoë beskik as die konvensionele persoonlikheidstipe.

In die ontleding waar die groepe met hoë grade van verenigbaarheid gebruik is, is daar geen beduidende verskille ten opsigte van die bestuurseienskappe, tussen die persoonlikheidstipes gevind nie.

In die ontleding waar die persoonlikheidspatrone van 'n groep hoë en 'n groep lae potensiaal bestuurders vergelyk is, is bevind dat daar slegs ten opsigte van die realistiese skaal 'n betekenisvolle verskil is. Die lae potensiaal groep het beduidend hoër as die hoë potensiaal-groep op die skaal presteer ($t = 1,39$; $p < ,10$).

BESPREKING

Uit die resultate van die studie blyk dit dat die verband tussen persoonlikheid, ooreenkomstig die tipologie van Holland, en bestuurspotensiaal nie eenvoudig is nie. Oor die algemeen kon die ontleding wat gemaak is die verband nie duidelik demonstreer nie. Daarby kon daar in sommige gevalle nie ondersteuning vir die soort eienskappe wat Holland (1973) aan die persoonlikheidseienskappe toeskryf, gevind word nie.

Die enigste ontleding wat beduidende verskille tussen die persoonlikheidstipes kon demonstreer is dié ten opsigte van die gedifferensieërde groep. Daaruit blyk dit dat die graad van differensiasie 'n positiewe effek op die verband tussen die persoonlikheidstipes en bestuursgedrag het. Die beduidende verskille word vervolgens bespreek:

Inisiatief

Die bevinding dat realistiese persoonlikheidstipes oor beduidend meer inisiatief as konvensionele persoonlikheidstipes beskik stem in 'n mate ooreen met sekere aspekte van Holland (1973) se beskrywings van die persoonlikheidstipes. Volgens Holland (1973, p. 16) is inisiatief 'n kenmerkende eienskap van die kunstige persoonlikheidstipe, terwyl hy die konvensionele persoonlikheidstipe as verbeeldingloos beskryf (Holland, 1973, p. 18). Volgens hulle ligging op die seshoekige model (figuur 1) kan daar verwag word dat die realistiese persoonlikheidstipe, wat nader aan die kunstige persoonlikheidstipe geleë is as die konvensionele persoonlikheidstipe, in 'n groter mate oor inisiatief sal beskik as die realistiese persoonlikheidstipe.

Analitiese vermoë

Volgens die resultate van die ontleding beskik kunstige persoonlikheidstipes in 'n beduidend groter mate oor analitiese vermoëns as konvensionele persoonlikheidstipes. Holland (1973, p. 15) beskou analitiese vermoëns as 'n kenmerkende eienskap van die intellektuele persoonlikheidstipes langs mekaar op die seshoekige model geleë is, kan verwag word dat die kunstige persoonlikheidstipe in 'n groter mate oor die eienskap sal beskik as die konvensionele persoonlikheidstipe wat verder van die intellektuele persoonlikheidstipe af geleë is.

Beplanning- en organisasievermoë

Die bevinding dat kunstige persoonlikheidstipes in 'n beduidend groter mate as konvensionele persoonlikheidstipes oor beplanning- en organisasievermoë beskik is nie in ooreenstemming met Holland (1973) se beskrywing van die persoonlikheidstipes nie. Volgens Holland (1973, p. 15) het kunstige persoonlikheidstipes 'n teensin vir eksplisiete, stelselmatige en ordelike aktiwiteite en is hulle geneig om onordelik en impulsief te wees. Hierdie eienskappe kan nie met beplanning- en organisasievermoë versoen word nie. Daarenteen dui die beskrywing van die konvensionele persoonlikheidstipe daarop dat die tipe persoon pligsgetrou, bekwaam en ordelik is, met 'n voorkeur vir gedefinieerde, ordelike en stelselmatige aktiwiteite (Holland, 1973, p. 17). Dit wil voorkom of laasgenoemde eienskappe met beplanning- en organisasievermoë verband hou en daar kan verwag word dat konvensionele persoonlikheidstipes in 'n groter mate oor beplanning en organisasievermoë beskik as wat die resultate van hierdie ontleding aantoon.

Volgens die resultate van die ontleding wat gedoen is om te bepaal of daar 'n verskil is tussen die persoonlikheidspatrone van 'n groep hoë en 'n groep lae potensiaal bestuurders, blyk dit dat die hoë potensiaal bestuurders op die konvensionele en ondernemende skale van die VPI effens hoër tellings behaal het as die lae potensiaal bestuurders. Uitgaande van die standpunt dat hoë potensiaal bestuurders na die ondernemende persoonlikheidstipe sal neig, blyk dié resultate in ooreenstemming met Holland (1973) se seshoekige model te wees (figuur 1). Volgens die model kan verwag word dat ondernemende persone oor persoonlikheidspatrone sal beskik waarin die intellektuele, realistiese en kunstige persoonlikheidstipes ondergeskik sal wees aan ondernemende, konvensionele en sosiale persoonlikheidstipes. In die verband toon die studie dat hoë potensiaal bestuurders in 'n statisties betekenisvol kleiner mate as lae potensiaal bestuurders oor realistiese eienskappe beskik. Ofskoon die resultate ten opsigte van die ander persoonlikheidstipes nie statisties beduidend is nie, dui die resultate tog in die rigting van die Holland-model.

Oor die algemeen toon die resultate van hierdie studie dat daar nie genoegsame grond is om veralgemening oor die verband tussen persoonlikheid, volgens die tipologie van Holland, en bestuurspotensiaal te maak nie. Dit is egter moontlik dat die meetinstrumente wat in die studie gebruik is, te wete die beroepsvoorkeurvraelys en die bestuursbeoordelingstelsel, daartoe aanleiding kon gee dat daar oor die algemeen nie 'n beduidende verband tussen die persoonlikheidstipes en bestuurspotensiaal aangetoon kon word nie. In die lig van die gedemonstreerde bruikbaarheid van die instrumente sou dit egter onvanpas wees om met

hierdie verklaring te volstaan. Dit is egter opmerklik dat 42 persent van die proefpersone wat in die ingenieursrigting werksaam is, en as groep 40 persent van die steekproef waarop die studie berus uitmaak, deur die VPI as intellektuele eerder as die verwagte realistiese persoonlikheidstipes aangedui word. Dit mag wees dat die proefpersone nie volgens hulle ware persoonlikheidstipes geklassifiseer is nie. 'n Ander meetinstrument kon waarskynlik tot 'n ander klassifikasie gelei het.

'n Verdere aspek wat hier ter sprake is, is die manier waarop die VPI-resultate gebruik is om proefpersone volgens hulle persoonlikheidstipes te tipeer. Persone is volgens die VPI-skaal waarop hulle die hoogste tellings behaal het geklassifiseer. Die metode skyn te simplisties te wees. Ofskoon die metode, volgens Holland (in Weinrach, 1979, p. 89) 'n aanvaarbare metode is omdat dit persone volgens hulle mees uitstaande eienskappe klassifiseer, neem dit nie 'n persoon se werklike telling op die betrokke skaal in aanmerking nie. Dit kom daarop neer dat 'n persoon wie se hoogste telling byvoorbeeld ses op 'n bepaalde skaal is, beskou word om in dieselfde mate oor die eienskappe van die betrokke persoonlikheidstipe te beskik as 'n persoon met 'n telling van veertien.

VERWYSINGS

- Coetsee, L.D. *'n Biografiese en Psigologiese profiel van 'n Aantal Suid-Afrikaanse Bestuurders*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, P.U. vir C.H.O., 1973.
- Coetsee, L.D. Suksesvolle bestuurders: 'n profiel gebaseer op vier studies. *Suid-Afrikaanse Sielkundige*, April 1976, 6(1), 9-17.
- Cohen, B.M., Moses, J.L. & Byham, W.C. *The Validation of Assessment Centers: A Literature Review*. Pittsburg: Development Dimensions Press, 1974.
- De Bod, A.D. *Tydoriëntasie as 'n Fundamentele Konsep in Bestuursgedrag en Bestuurstalment*. Ongepubliseerde Magisterverhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, 1980.
- Finkle, R.B. Managerial Assessment Centers. In M.D. Dunnette (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.
- Holland, J.L. *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1973.
- Holland, J.L. *Manual for the Vocational Preference Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, 1975.
- Kelley, T.L. The selection of upper and lower groups for the validation of test items. *The Journal of Educational Psychology*, 1939, 17-24.
- Kelso, G.I., Holland, J.L. & Gottfredson, G.D. The relation of self-reported competencies to aptitude test scores. *Journal of Vocational Behavior*, 1977, 10, 99-103.
- Korman, A.K. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1971.
- Kraut, A.I. New frontiers for assessment centers. *Personnel*, 1976, 53, 30-38.
- Kunze, J.T. & Kappes, B.M. The vocational preference inventory scores and environmental preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 1976, 9, 363-366.

- Moses, J.L. The development of an assessment center for the early identification of supervisory potential. *Personnel Psychology*, 1973, 26, 569-580.
- Spokane, A.R. & Walsh, W.B. Occupational level and Holland's theory for employed men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12, 145-154.
- Turner, R.G. & Horn, J.M. Personality correlates of Holland's occupational types: A cross cultural study. *Journal of Vocational Behavior*, 1975, 6, 379-389.
- Turner, R.G. & Horn, J.M. Personality, husband-wife similarity, and Holland's occupational types. *Journal of Vocational Behavior*, 1977, 10, 111-120.
- Vroom, V.H. Leadership. In M.D. Dunnette (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.
- Ward, G.R., Cunningham, C.H. & Wakefield, J.A. Relationships between Holland's VPI and Cattell's 16PF. *Journal of Vocational Behavior*, 1976, 8, 307-312.
-