



HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER  
GEEN OMSTANDIGHED E UIT DIE  
BIBLIOTEK VERWYDER WORD NIE

UOVS-SASOL-BIBLIOTEK 0135607



111000744602220000010

72/117

'N VERGELYKENDE ONDERSOEK VAN  
MOTIVERINGSFAKTORE IN ENKELE  
BEROEPSKATEGORIEË

deur

ALRET LOUIS BARNARD

Proefskrif ingehandig ter vervulling van die vereistes vir die graad

DOCTOR COMMERCII  
(BEDRYFSIELKUNDE)

in die Fakulteit Ekonomiese en Administratiewe Wetenskappe, aan  
die Universiteit van die Oranje-Vrystaat,  
BLOEMFONTEIN.

Promotor: Prof. H.P. Langenhoven, M.A., D.Phil.

Desember 1971.

Universiteit van die Oranje-Vrystaat  
BLOEMPONTEIN  
15-5-1972  
Klas no. 255.311.5  
No. 135607  
BIBLIOTEEK

AL DIE BEHEEMPLAAR MAG SIE  
GEM. OMSTANDEHEDE  
BIBLIOTHEEK VERSTERK WORD NIE

## VOORWOORD

Hierdie studie is moontlik gemaak deur die goeie gesindheid en hartlike samewerking van verskeie instansies en individue wat beslis meer as my hartlike dank verdien.

Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing verdien 'n besondere woord van dank vir sy daadwerklike ondersteuning deur middel van 'n ad hoc-toekenning. Hierdie geldelike bystand word hiermee dankbaar erken. Dit moet egter duidelik gestel word dat menings in die werk uitgespreek of gevolgtrekkings waartoe geraak is, dié van die skrywer is en in geen geval beskou moet word as 'n weergawe van die menings of gevolgtrekkings van die RGN nie.

Personeelkonsultante (Edms.) Bpk. het hulp verleen met die konstruksie van my vraelys. Aan hierdie maatskappy, asook aan dr. A.B. Bofhoff (projekbestuurder), wat met sy rype ervaring en konstruktiewe kommentaar veel bygedra het tot die sukses van hierdie studie, my opregte dank.

Ek kan ook nie nalaat om my waardering uit te spreek teenoor my eggenote, Santie, wat nie alleen die tikwerk behartig het nie, maar ook 'n voortdurende bron van inspirasie vir my was; my broer, mnr. G.R. Barnard, wat die taal versorg het, en my hoof, prof. C.F. Schoeman, wat deur sy belangstelling en aanmoediging bygedra het om die studie 'n genot en 'n sukses te maak.

Hierdie studie is aangepak en deurgevoer onder die uiters bekwame leiding van prof. dr. H.P. Langenhoven, hoof van die Bedryfsielkundedepartement aan die U.O.V.S. Sy eg-wetenskaplike benadering en wye ervaring in die bedryf, was 'n bron waaruit ek veel kennis en insig geput het. Vir sy hulp en inspirasie, vir die altyd vriendelike en opregte wyse waarop ek ontvang en te woord gestaan is, my hoogste waardering.

A.L. Barnard.

## INHOUDSOPGAWE

	BL.
HOOFSTUK I : PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE	1 - 6
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Doel	4
1.3 Metode	5
HOOFSTUK 2 : DIE AGTERGROND, DENKRIGTINGS EN DEFINISIE M.B.T. MENSLIKE MOTIVERING	7 - 74
2.1 Klassieke teorieë	7
2.1.1 Agtergrond	7
2.1.1.1 Die tydperk voor Darwin	7
2.1.1.2 Die invloed van Charles Darwin se evolusie-teorie op motivering	10
2.1.2 Die instinkte-leer	12
2.1.2.1 Inleiding	12
2.1.2.2 Die bydrae van William McDougall	12
2.1.2.3 Kritiek op McDougall se instinkteorie	15
2.1.2.4 Die instinkteorie van die „ethologists“	17
2.1.2.5 Kritiek op die instinkteorie van die „ethologists“	19
2.1.2.6 Samevattende siening van McDougall en die „ethologists“ se belangrikste bydraes t.o.v. menslike motivering	21
2.1.3 Homeostatiese konsepte, dryfvere en motivering	22
2.1.3.1 Inleiding	22
2.1.3.2 Fisiologiese homeostase	22
2.1.3.3 Sielkundige homeostase	26
2.1.3.4 Sosiale homeostase	29
2.1.3.5 Algemene kommentaar en kritiek m.b.t. homeostase	30
2.1.3.6 Die belangrikste bydrae van hierdie teorie van homeostase	31
2.1.4 Die psigoanalitiese motiveringsteorie	31
2.1.4.1 Inleiding	31
2.1.4.2 Hoof trekke van Freud se motiveringsteorie	32
2.1.4.2.1 Strukturelemente van die psige	32

2.1.4.2.2	Dinamiese elemente van die psige	33
2.1.4.2.3	Die dinamiek van gedrag	39
2.1.4.2.4	Kritiek op Freud se psigoanalitiese teorie	42
2.1.4.3	Die bydrae van Adler en Jung	44
2.1.4.4	Die standpunt van Jung	44
2.1.4.5	Die standpunt van Adler	48
2.1.4.6	Die belangrikste bydraes van die psigoanaliste	51
2.2	Moderne teorieë oor sekere aspekte van menslike motivering	52
2.2.1	Die bevoegdheidsmotief	52
2.2.2	Die affiliasiemotief	55
2.2.3	Die prestasiemotief	58
2.2.3.1	Inleiding	58
2.2.3.2	Die eksperimentele opwekking en meting van prestasiemotivering	59
2.2.3.3	Gedragstrekke van die prestasiegeoriënteerde persoon	60
2.2.3.4	Opleiding in prestasiemotivering	63
2.2.3.5	Die rol van ouers, groepe en sosiale klasse	63
2.2.3.6	'n Vergelyking van prestasiemotivering met bevoegdheid en affiliasie	65
2.2.3.7	Die implementering van die prestasiemotief in die nywerheid	66
2.2.4	Selfaktualisasie	68
2.2.4.1	Die ontwikkeling van die klem op selfaktualisasie	68
2.2.4.2	Die aard van die klem wat op selfaktualisasie rus	69
2.2.4.3	Karaktertrekke van die selfaktualiserende persoon	69
2.2.4.4	Faktore wat die ontwikkeling van selfaktualisasie aan bande lê	71
2.3	Definiëring van menslike motivering	72
HOOFSTUK 3:	WERKSMOTIVERING: NAVORSING, TEORIEË EN BENADERINGSWYSES	75 - 163
3.0	Inleiding	75

3.1	Die „ekonomiese mens” -benadering	76
3.1.1	Inleiding	76
3.1.2	Die huidige stand van sake	77
3.1.2.1	Die resultate en gevolgtrekkings van empiriese studies en opinie-opnames	77
3.1.2.2	Die rol van geld en salarispraktyke by motivering	80
3.1.2.3	Redes waarom aan geld as motiveringsmetode voorkeur gegee word	84
3.1.3	Nuwere tendense	85
3.1.4	Samevatting	86
3.2	Die „sosiale mens” -benadering	87
3.2.1	Inleiding	87
3.2.2	Die bydrae van Elton Mayo in die vroeë Harvard-studies	87
3.2.3	Latere Harvard-studies	93
3.2.4	Die toepassing van Schachter se bevindings, met verwysing ook na die Harvard-studies	96
3.2.5	Ander navorsing	98
3.2.6	Samevatting van die belangrikste resultate en bestuurspraktyke	100
3.2.6.1	Belangrikste resultate	100
3.2.6.2	Belangrikste bestuurspraktyke	102
3.3	Die „selfaktualiserende mens” -benadering	105
3.3.1	Inleiding	105
3.3.2	McClelland se teorie van prestasie of doelebereiking	106
3.3.3	Die Y-Teorie van Douglas McGregor (1960)	106
3.3.4	Die teorie van Chris Argyris (1957)	111
3.3.5	A.H. Maslow se teorie van menslike motivering	118
3.3.5.1	Inleiding	118
3.3.5.2	Maslow se klassifikasie	119
3.3.5.3	Kenmerke van Maslow se motiveringspatroon	123
3.3.5.4	Toepassing en gebruik van Maslow se teorie	124
3.3.6	Die tweefaktor-motiveringsteorie van Herzberg et al. (1959)	125
3.3.6.1	Inleiding	125
3.3.6.2	Metode	125

3.3.6.3	Resultate en gevolgtrekkings	126
3.3.6.4	Opsomming van Herzberg se belangrikste gevolgtrekkings	132
3.3.6.5	Kritiek op bevindings	133
3.3.6.6	Resultate van ander navorsing	135
3.3.7	Samevatting van die belangrikste aannames onder die „selfaktualiserende mens“-benadering	136
3.3.8	Afgeleide bestuurs- en motiveringstrategieë	138
3.3.9	Empiriese bewyse vir die „selfaktualiserende mens“-benadering	139
3.4	Die „bestuurstyl en -stelsel“-benadering	142
3.4.1	Inleiding	142
3.4.2	Rensis Likert (1961, 1967)	144
3.4.3	Blake en Mouton (1964)	150
3.4.4	Lievegoed (1969)	155
3.4.5	Kritiek op en kommentaar oor die „styl- en stelsel“-benadering	158
3.5	Die „komplekse mens“-benadering	159
3.5.1	Inleiding	159
3.5.2	Aannames onder die „komplekse mens“-benadering; bewyse ter ondersteuning van en implikasies vir bestuurstrategie en -praktyk	160
3.5.3	Samevatting	163
HOOFSTUK 4:	HOOFBOORWEGINGS VIR NAVORSING OP DIE GEBIED VAN HERZBERG SE MOTIVERINGSFAKTORE EN SY TWEEFAKTOR-MOTIVERINGSTEORIE, SOWEL AS DIE REDES VIR DIE GEBRUIKMAKING VAN 'N HOUDINGSVRAELYS EN -SKAAL	164 - 167
4.1	Hoofoorwegings vir navorsing op die gebied van Herzberg se motiveringsfaktore en sy tweefaktor-motiveringsteorie	164
4.1.1	Hoofoorwegings vir navorsing m.b.t. Herzberg et al. (1959) se 14 faktore	164
4.1.2	Hoofoorwegings vir die uittoets van Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie	166
4.2	Hoofoorwegings vir die gebruikmaking van 'n houdingsvraelys en -skaal	166

HOOFSTUK 5: DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	168 - 255	
5.1	Metode	168
5.1.1	Die monsters	168
5.1.2	Houdingsvraelyste en -skale	169
5.1.3	Ontleding van gegewens	171
5.2	Resultate	172
5.2.1	Vir die beroepskategorieë onderling	172
5.2.1.1	Die dosentegroep	172
5.2.1.1.1	Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg	172
5.2.1.1.2	Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die dosentegroep	174
5.2.1.1.3	'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie	177
5.2.1.1.4	'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets	178
5.2.1.1.5	Berekening van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel” en „doeltreffendheid”	181
5.2.1.1.6	Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie	185
5.2.1.2	Bedryfswerkers	191
5.2.1.2.1	Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg	192
5.2.1.2.2	Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die groep vir bedryfswerkers	193
5.2.1.2.3	'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van die rangorde-korrelasie	195
5.2.1.2.4	'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets	197

5.2.1.2.5	Berekening van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel" en „doeltreffendheid"	200
5.2.1.2.6	Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie	204
5.2.1.3	Die administratiewe en klerklike groep	209
5.2.1.3.1	Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg	209
5.2.1.3.2	Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die administratiewe en klerklike groep	210
5.2.1.3.3	'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie	212
5.2.1.3.4	Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie	214
5.2.1.4	Die „professionele" groep	219
5.2.1.4.1	Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg	219
5.2.1.4.2	Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die „professionele" groep	220
5.2.1.4.3	'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie	222
5.2.1.4.4	Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en rangorde-korrelasie	223
5.2.1.5	Die toesighouders- en/of bestuursgroep	229
5.2.1.5.1	Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg	229
5.2.1.5.2	Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die toesighouers- en bestuursgroep	230
5.2.1.5.3	'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van die rangorde-korrelasie	230

5.2.1.5.4	Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie	232
5.2.2	'n Vergelyking van die 5 verskillende beroepskategorieë	238
5.2.2.1	'n Vergelyking van die 5 beroepskategorieë t.o.v. belangrikheid deur middel van die t-toets of rangordes en McCall se T-skaal	238
5.2.2.2	'n Vergelyking van belangrikheid met Herzberg se motiveerders, en onbelangrikheid met Herzberg se higiëniese faktore - vir al 5 beroepskategorieë	248
5.2.2.3	'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets --- vir dosente en bedryfswerkers	250
5.2.2.4	'n Ontleding van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel" en „doeltreffendheid" - vir dosent en bedryfswerkers	251
5.2.2.5	Die resultate van die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie, vir al 5 beroepskategorieë, deur middel van die binomiale toets en Spearman se rangorde-korrelasie	252
5.2.3	Samevatting	255
HOOFSTUK 6:	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	256 - 260
6.1	Inleiding	256
6.2	Resultate en gevolgtrekkings	257
BIBLIOGRAFIE		261 - 268
BYLAE		269 - 301
1.0	Houdingsvraelys en -skaal	269 - 277
2.0	Beroepskategorieë	278 - 301
2.1	Dosente	278
2.2	Bedryfswerkers	284
2.3	Administratief en klerklik	290
2.4	„Professioneel"	294
2.5	Toesighouers en bestuurders	298

# HOOFSTUK 1

## PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE

### 1.1 Probleemstelling

In teenstelling met goeie vordering en 'n redelike mate van eenstemmigheid oor die aard van menslike bekwaamhede, soos sin-  
tuiglike vermoëns, vaardighede wat op die koördinasie van waar-  
neming en reaksie berus, sowel as intellektuele vermoëns, is  
daar nog nie soveel vordering gemaak t.o.v. die probleem van  
hoe om mense te motiveer nie. Gevolglik was die probleem van  
werksmotivering 'n onderwerp van uitgebreide navorsing. Met-  
tertyd het hierdie navorsing betreffende werksmotivering dan ook  
nuwe kennis by bestaande kennis gevoeg. Dit was telkens be-  
stuur se taak om hierdie nuwe kennis te benut en toe te pas,  
sodat daar van tyd tot tyd verskillende benaderings en opvattinge  
by bestuur bestaan het m.b.t. werksmotivering (Schein 1965, 47-  
63).

Die „ekonomiese mens“-benadering (kyk p.76), waardeur gepoog is  
om die werker deur ekonomiese oorwegings te motiveer, is die  
eerste beproef. Aangesien hierdie benadering die komplekse  
behoefte-sisteem van die werker as mens oor die hoof gesien het,  
het dit, ten spyte van sukses wat behaal is, tog ook tot onte-  
vredenheid by werkers aanleiding gegee, terwyl dit ook in som-  
mige gevalle misluk het om werkers tot hoër produktiwiteit aan  
te spoor (Schein 1965, 48).

Die bekende Hawthorne-navorsing (Homans in Sutermeister 1969,  
73-81; Roethlisberger en Dickson 1939; Gellerman 1963, 19),  
waardeur die belangrikheid van die werkersgroep ontdek is, het  
die „sosiale mens“- of „menseverhoudings“-benadering ingelui  
(Kyk p. 87). Ten spyte van 'n belangrike bydrae wat hierdie  
navorsing gelewer het, veral op die terrein van groepdinamika,  
is hierdie „menseverhoudings“-benadering ook ongelukkig deur

baie bestuurders aangegryp as die oplossing van al hul personeelprobleme, met nadelige gevolge vir produksie (Gellerman 1963, 30-31). Schein (1965, 56) waarsku ook teen 'n oorveralgemening en voeg by „..... we cannot claim clear evidence for the universality of social man.....“

Veral as gevolg van toenemende spesialisasie en outomatisasie, waardeur werksoorte al hoe oninteressanter en betekenisloos begin word het, tesame met die toename in die aantal hoogopgeleide persone in ondernemings, het die klem meer na die werk self - die interessantheid daarvan, die uitdaging wat dit bied, die geleentheid om te presteer, die verantwoordelikheid daarvan, ens. - verskuif (Schein 1965, 56). Werkers het gevolglik gevoel dat die geleentheid tot selfaktualisasie ontbreek het. As gevolg van die baanbrekerswerk van Herzberg et al. (1959) is 'n derde teorie, nl. die van die „selfaktualiserende mens“ geformuleer (Kyk p.105). Ten spyte van 'n skitterende bydrae, veral op die terrein van intrinsieke motivering, word die veralgemening van hierdie teorie na veral laer-vlak werkers bevraagteken. Opvolgstudies, met die oog op bevestiging van hierdie teorie, is nog steeds aan die gang.

As gevolg van die feit dat elkeen van die voorafgaande benaderings werksmotivering dikwels slegs vanuit een bepaalde hoek benader het, het navorsers aandag begin skenk aan die belangrikste bydraes tot op datum en gepoog om dit te inkorporeer in 'n „bestuurstyl- en stelsel“-benadering (Kyk p.142). Voorbeelde hier is die „Grid“-benadering van Blake en Mouton (1964) en Likert (1961, 1967) en Lievegoed (1969) se stelsel-benadering. Ten spyte van 'n meer gebalanseerde siening word hierdie „bestuurstyl- en stelsel“-benadering tog gekritiseer vanweë sy oorvereenvoudigde siening van die verskeidenheid oorvleuelende style en stelsels wat vandag algemeen erken word. Die „bestuurstyl- en stelsel“-benadering verloor uit die oog dat daar nie net een korrekte bestuurstrategie is wat vir alle persone onder alle omstandighede sal werk nie (Schein 1965, 60; McGregor 1967, 58).

Moontlik as gevolg van die gebreke en beperkings van al die voor-

afgaande, staan Schein (1965, 60) en, in navolging van Schein ook Glass (1966), 'n „komplekse mens"-benadering voor.

Ten spyte van die beter basis waarop baie bestuurders vandag kan werk, veral as gevolg van die verskillende bydraes waarna kortliks verwys is, is daar tog nog belangrike probleme op hierdie terrein wat wag om ondersoek te word. Spesifieke probleme waarvoor bestuurders vandag nog te staan kom, is onder andere die volgende:

- 1) Op grond van groot individuele verskille tussen persone - wat wel deeglik ook verband hou met veranderlikes, soos geslag, ouderdom, huwelikstaat, ervaring, opleiding, beroep ens. - moet 'n benadering of benaderings versigtig gekies word, wat die bestaande mannekrag so 'doeltreffend as moontlik sal benut.
- 2) Bestuurders wil graag weet of resultate wat vir hoë-vlak werkers gevind is, ook veralgemeen kan word na alle vlakke.
- 3) Die resultate wat oorsee gevind is, kan ook nie sonder meer op Suid-Afrikaanse toestande van toepassing gemaak word nie, o.a. as gevolg van die heterogeniteit van ons werksmag, verskille wat daar in lewenstandaard mag bestaan, ens.
- 4) Daar word groter sekerheid oor die klassifisering van faktore as intrinsiek en ekstrinsiek verlang - met die oog op meting, sowel as leiding aan bestuur. Verder bestaan daar ook onsekerheid oor die vraag of dieselfde faktore deur alle persone - binne 'n bepaalde beroepskategorie en tussen verskillende beroepskategorieë - beklemtoon word.
- 5) Die hipotese dat daar moontlik 'n hoër verband bestaan tussen bevrediging en 'n meer gebalanseerde kriterium wat, afgesien van werkverrigting, ook moreel-faktore insluit, behoort ondersoek te word.
- 6) Vir die insameling van gegewens i.v.m. daardie faktore wat belangrik is vir werksmotivering, is dikwels van omslagtige

en tydrowende metodes gebruik gemaak, soos bv. onderhoude. Bestuur is op soek na vinnige, tydbesparende metodes, wat dieselfde resultate kan oplewer met so min ontwrigting van die werksproses as moontlik.

## 1.2 Doel

Die doel van hierdie ondersoek is om, in die lig van die probleme wat reeds gestel is, groter sekerheid m.b.t. die werksmotivering van personeel in 'n aantal uitgesoekte beroepskategorieë te verkry. In hierdie verband sal moontlike verskille wat daar tussen hoër- en laer-vlak werkers mag bestaan, deeglik ondersoek word met die oog op leiding aan bestuur.

Spesifieke aandag sal aan die volgende gegee word:

- 1) Die identifisering van daardie motiveringsfaktore met die hoogste potensiaal vir doeltreffende manekragbenutting, sowel as 'n klassifisering van die faktore as intrinsiek en ekstrasiek.

Indien 'n bepaalde motiveringsteorie genoeg van hierdie faktore insluit om gevolglik oor 'n aansienlike trefwydte te beskik, waardeur ook voorsiening gemaak word vir die bydraes van ander belangrike navorsing op hierdie terrein, sal:

- (a) daardie motiveringsteorie se faktore as basis gebruik word deur Skrywer;
  - (b) die betrokke teorie ook uitgetoets word net die oog op bevestiging (Kyk hoofstuk 4).
- 2) Die bepaling van die belangrikheid van elkeen van hierdie gekose motiveringsfaktore: Daar sal veral aandag geskenk word aan die moontlike verskille in beklemtoning tussen persone, terwyl die rol wat veranderlikes, soos bv. geslag,

huwelikstaat, ouderdom, opleiding, ens. hierin speel, vir beduidendheid ondersoek sal word. Verder sal die moontlikheid van verskille tussen beroepskategorieë, t.o.v. die geïdentifiseerde motiveringsfaktore, ook ondersoek word.

- 3) Die hipotese dat belangrikheid/onbelangrikheid verband hou met ander indelings, soos bv. Herzberg et al. (1959) se indeling van motiveerders/higiëniese faktore en/of Maslow (1954) se hiërargie met lae- en hoë-orde behoeftes, sal ondersoek word.
- 4) Die moontlikhede van 'n verband tussen belangrikheid en die mate waarin hierdie motiveringsfaktore bevredig word, sal vir die twee beroepskategorieë, nl. dosente en bedryfs-werkers, ondersoek word. Aanvullend sal ook gekyk word of daar nie beduidende verskille bestaan tussen faktore wat belangrik geag word, dog laag bevredig word, nie. Indien so 'n beduidende verskil vir 'n hele aantal faktore gevind word, dien dit as 'n vingerwysing vir bestuur en is dus 'n goeie vertrekpunt vir 'n deeglike ondersoek na werkers-tevredenheid.
- 5) Ondersoek sal ingestel word of daar 'n beduidende verband bestaan tussen die mate van bevrediging van die geïdentifiseerde motiveringsfaktore en bepaalde kriteria, soos bv. werkverrigting, neiging om te bedank, ens. Die hipotese dat 'n hoër verband tussen motiveringsfaktore en 'n gebalanseerde, multi-dimensionele kriterium verwag kan word, sal ook ondersoek word.

### 1.3 Metode

In die lig van 'n omvattende literatuurstudie van klassieke en moderne sienings van menslike motivering, asook navorsing, teorieë en benaderingswyses m.b.t. werksmotivering, is gepoog om motiveringsfaktore met 'n hoë potensiaal vir doeltreffende mannekragbenutting op alle vlakke te identifiseer.

Uit al die motiveringsteorieë wat ondersoek is, is besluit om:

- Herzberg et al. (1959) se faktore as basis vir Skrywer se resultate te gebruik (kyk paragraaf 4.1.1 p.165) en
- Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie uit te toets t.o.v. enkele beroepskategorieë (Kyk paragraaf 4.1.2 p.166).

Met Herzberg et al. (1959) se motiveringsfaktore as basis is skale en vraelyste ontwerp om die gegewens te versamel. Die vraelyste en skale is identies, behalwe vir klein verskille vir die verskillende beroepskategorieë (Kyk paragraaf 4.2 p.166 vir hoofoorwegings vir die gebruikmaking van 'n houdingsvraelys en -skaal en paragraaf 5.1.2 p.169) vir meer besonderhede aangaande die houdingsvraelys- en skaal). Hierdie vraelyste is toegepas op dosente verbonde aan twee blanke Afrikaanse Universiteite, bedryfswerkers verbonde aan 'n staalfabriek en buitemuurse studente verbonde aan twee blanke Afrikaanse Universiteite. Uit hierdie groep buitemuurse studente is vervolgens dié geneem wat in die volgende beroepskategorieë val: (a) administratief en klerklik; (b) „professioneel” en (c) toesighouding en bestuur (Kyk paragraaf 5.1.1 p. 168) vir meer besonderhede aangaande die monsters).

Die gegewens wat met behulp van die vraelyste en skale ingewin is, is statisties met behulp van 'n berekenaar ontleed (Kyk paragraaf 5.1.3 p.171 vir meer besonderhede aangaande die ontleiding van gegewens). Afleidings t.o.v. verskille binne sowel as tussen groepe is gemaak. Interwantskappe wat mag bestaan, is aangedui.

## HOOFSTUK 2

### DIE AGTERGROND, DENKRIGTINGS EN DEFINISIE M.B.T. MENSLIKE MOTIVERING

#### 2.1 Klassieke teorieë

##### 2.1.1 Agtergrond

Die konsep „motivering“ word in elke sistematiese weergawe van gedrag aangetref. Tereg kan beweer word dat geen gebied van die Psigologie al aan meer ondersoek, navorsing en deurdenking onderworpe was as juis die gebied van die motivering nie (Joubert 1967, 17).

Aandag gaan vervolgens gegee word aan: i) die konsepte wat in verband staan met motivering voor Darwin se tyd, en ii) die siening en teorieë oor motivering na Darwin se tyd.

##### 2.1.1.1 Die tydperk voor Darwin

Pogings om die geheime dryfvere van menslike gedrag na te spoor, hou filosowe en sielkundiges al eeue lank besig. Heelwat verduidelikings van hoe gedrag verstaan moet word, het motivering betrek.

- (a) Kennis: Griekse filosowe, soos bv. Sokrates, Plato en Aristoteles, het baie klem laat val op deug en korrekte optrede, wat bereik moes word deur middel van kennis en rede. Verder moes beheer oor hartstog deur 'n wilsaksie verkry kon word met behulp van kennis en rasionalisasie (Cofer en Appley 1964, 23).
- (b) Instink: Reeds lank voor Darwin is instink as 'n baie belangrike faktor in die gedrag van diere beskou deur onder andere Thomas <sup>van</sup> Aquino en René Descartes, sonder dat aan diere 'n rede of siel toegeken is - veel meer as dit

is nie aan hierdie konsep gedoen voor Darwin nie.

- (c) Die wil en vrye wil: Persone soos Aristoteles, ~~SE~~ Augustinus, Kant en Schopenhauer het almal baie klem op die belangrikheid van die wil laat val. So bv. het Aristoteles geglo dat die rede alleen nie voldoende is vir die regte optrede nie - die krag van die wil moes bykom. ~~SE~~ Augustinus het geglo dat die wil die belangrikste aspek van die lewe is, en dat dit die liggaam regeer. Ook Schopenhauer het die wil as 'n basiese krag gesien; die intellek, bewussyn en kennis was, volgens hom, ondergeskik aan die wil (Cofer en Appley 1964, 26).

Samevattend kan dus verklaar word dat die wil beskou is as in beheer van hartstog of die dierlike sy in die mens en dat dit blykbaar 'n status onafhanklik van kennis gehad het. In elk geval wil dit voorkom asof beide kennis en die wil as determinante van gedrag teenoor instink en hartstog geplaas is.

- (d) Die aktiewe onbewuste faktore: Die idee dat onbewuste faktore ook gedrag beïnvloed, vind 'n mens dwarsdeur die hele geskiedenis van die Westerse denkwysse oor gedrag. Waarskynlik die mees sistematiese uiteensetting wat die belangrikheid van onbewuste faktore betref, is deur Eduard Hartman in 1869 gedoen - wat die hele ontwikkeling van die gedagte-wêreld van die negentiende eeu kragtig beïnvloed het. Hartman het dit sterk beklemtoon dat die onbewuste aanvaar moes word en dat minder klem op die intellek en rasionalisasie moes val. Die studie van hipnotisme (veral deur Anton Mesmer) en psigoneurose het natuurlik ook bygedra om die idees m.b.t. onbewuste faktore aanvaar te kry as voorwerpe van studie. Hierdie onbewuste prosesse in hipnotisme en neurose is egter eers veel later deur Freud sistematies ontleed.
- (e) Hedonisme: Plesier en pyn is beskou as kragtige bepalers van gedrag. Die konsep „hedonisme” veronderstel dat die mens na plesier soek en pyn probeer vermy.

Die konsep „hedonisme” is reeds by die epikuriste (V.C.) in gewysigde vorm gevind (Cofer en Appley 1964, 28). Die epikuriste

wou dat die mens se strewe na lus en vermyding van onlus die hoofdryfveer in sy bestaan moes wees (Joubert 1967, 17). Die klem op hedonisme het sedert die tyd van die epikuriste, asook die tydperk net na Christus, weggekwyn, totdat dit 'n hoofbeginsel van die Britse en Franse empiriste geword het.

Boring (1950, 706) beweer dat selfs Freud 'n hedonisme van die toekoms gepropageer het. Dit is duidelik dat die Freudiaanse hedonisme sy grondslag reeds in die epikurisme gevind het (Joubert 1967, 17). Hedonisme neem selfs vandag nog 'n betekenisvolle plek in die konsepte van motivering in, soos aangetref in die standpunte van D.C. McClelland en P.T. Young (Cofer en Appley 1964, 29; Murray 1965, 4-5).

- (f) Die aard en motiewe van die mens: Ingesluit in wat in die voorafgaande bespreking reeds gesê is, is die twee definitiewe sienings wat in die verlede aangetref is oor die algemene menslike natuur, nl. die menslike natuur is: 1) óf as wesenlik goed gesien, sodat die kwaad wat ontstaan het, toegeskryf is aan 'n swak wil, bose geeste, onkunde of die slegte invloed van die gemeenskap; 2) óf as boos, sodat wet en sosiale orde dit in bedwang moes hou.

'n Verdere belangrike aspek wat hier genoem moet word, is dat teoretici in die verlede dikwels hulle konsepte van die mens op 'n paar dominerende motiewe of op een primêre faktor gebaseer het.

Machiavelli (1469-1527) het bv. beweer dat leiers gemotiveer was om mag te verkry deur egoïsme, en dat van vrees en liefde gebruik gemaak is om beheer oor die menigte te verkry. Hy het egter vrees as die sterkste en betroubaarste van die twee beskou. Ook Hobbs (1588-1679) het gereken dat vrees die belangrikste motiveerder is. Joubert (1967, 17) beweer dat beide Machiavelli en Hobbs die wil tot mag as grond-dryfveer bestempel het.

Kant het vier gronddrange belangrik geag, nl. seksualiteit,

egoïsme, eersug en hebsug, terwyl Schopenhauer van drie gepraat het, nl. egoïsme, boosheid en medelye. William McDougall het 18 instinkte tot die mens se hoofmotiewe verhef.

#### 2.1.1.2 Die invloed van Charles Darwin se evolusieteorie op motivering

Die werklike begin van wetenskaplike teorieë oor motivering het, volgens Murray (1965, 5), begin met Darwin se evolusieteorie. Dit moet egter duidelik gestel word dat die idee van ontwikkeling, asook die tevoorskynrede van een spesie uit ander, reeds eeue voor Darwin genoem is (Cofer en Appley, 1964, 32). Nader aan Darwin se tyd, tref 'n mens heelwat voorlopers tot sy teorie oor evolusie aan.

Die belangrikste kenmerke van die evolusieteorie vir doeleindes van die studie van gedrag, lê in die konsep dat daar kontinuïteit is in ontwikkeling, van die laagste na die hoogste vorm van lewe, en tweedens in die feit dat aanpassing by die omgewing noodsaaklik is vir die voortbestaan van die organisme. So beweer Cofer en Appley (1964, 33) dat die frase 'multiply, vary and let the fittest survive' expresses, briefly, much of Darwin's theory, but it should be understood that environmental characteristics and changes and transmission of characteristics to offspring are essential features of it".

Darwin se teorie oor evolusie van spesies het veral drie belangrike implikasies vir die breë probleem van motivering bevat (Atkinson 1964, 8-9):

- (1) Aangesien die mens nie kwalitatief verskillend van die dier beskou is nie, maar slegs op 'n hoër trap van ontwikkeling, behoort diere in staat te wees tot intelligente gedrag of rede. Hierdie hipotese het as riglyn gedien vir die aanvanklike empiriese ondersoek van die gedrag van diere. So het Edward L. Thorndike in 1898 klassieke eksperimente uitgevoer om waar te neem hoe katte uit doolhowe kom. Teen die einde van die 19de eeu het Thorndike toe ook sy

bekende „law of effect” geformuleer, op grond van veral hierdie eksperimente, maar wat ook die hedonisme ingesluit het. Hierdie „law of effect” het ’n sentrale plek in die leerteorieë ingeneem en is een van die redes waarom teoretici baie klem op dryfvere, versterking en heelwat ander probleme wat swaar motiverend gelaai was, laat rus het.

Ook die bekende eksperiment wat Ivan Pavlov met die hond en klokke gedoen het, moet hier genoem word. Daardeur het hy bewys dat nie slegs die ongekondisioneerde stimulus ’n spesifieke respons kan voortbring nie, maar ook die gekondisioneerde stimulus. Pavlov, Thorndike, asook J.B. Watson, word dan ook die geestelike vaders van die behaviorisme genoem.

Tydens die eerste dekade van die twintigste eeu het die behaviorisme in Amerika sy hoogtepunt bereik, en hiermee het gepaard gegaan die ontkenning van die belangrikheid van die bewussyn, terwyl die klem op die absolute verwetenskapliking van die sielkunde geval het. Die behaviorisme het die mens as ’n biologiese organisme gesien, terwyl behoefte beskou is as ’n toestand van onewewigtigheid of spanning, wat dan die liggaam tot optrede noop, met die doel om die pynlike of ongemaklike stimulus te verlig. Volgens hierdie teorie ontstaan alle gedrag dus uit drange om organiese behoeftes te verlig. (Symonds 1946, 17).

- (2) Die idee dat menslike gedrag beïnvloed mag word deur instinkte: Sigmund Freud se vroeë ontdekking van die belangrikheid van irrasionele, onbewuste invloede op menslike gedrag; die ontwikkeling van die psigoanalitiese teorie wat wys op die instinktiewe oorsprong van hierdie impulse en die belangrikheid van instinktiewe en emosionele faktore in die opvatting oor die menslike persoonlikheid, soos gesien deur McDougall, Freud en ander teoretici van die vroeë 20ste eeu, verteenwoordig ’n verwerking van hierdie tweede implikasie van Darwin se teorie.

McDougall het beklemtoon dat instinkte en hulle geassosieerde

emosies die belangrikste bepalers van gedrag is. McDougall het, onder die invloed van veral James en ook Darwin, 18 instinkte tot die mens se hoofmotiewe verhef. Van McDougall en Freud verklaar Cofer en Appley (1964, 40): „Although he (Freud) spoke of fewer instincts, Freud's emphasis on striving parallels McDougall's". Alhoewel die Freudiaanse sienswyse baie van dié van McDougall verskil het, het hulle wat fundamentele, dinamiese veronderstellings betref, bymekaar behoort (Joubert 1967, 18).

Heftige kritiek deur Watson, Allport en andere oor die wydverspreide gebruik van die konsep „instink”, asook ander redes, soos bv. die groot variasie in gedrag tussen kultuurgroepe en die groter klem wat op die leerproses geval het, het dit in onbruik laat verval.

- (3) 'n Derde belangrike implikasie van Darwin se teorie was die erkenning van die belangrikheid van individuele verskille, op grond waarvan begin is om eers intelligensie en later vermoë en aanleg te meet. Veel later is egter ook begin om individuele verskille in belangstelling en voorkeure te meet, wat individuele verskille in motivering verteenwoordig.

## 2.1.2 Die instinkte-leer

### 2.1.2.1 Inleiding

Aan die begin van hierdie hoofstuk in die agtergrondbespreking, is reeds gewys op die ontstaan van en vroeë bydraes tot die instinkte-leer. Vervolgens gaan die spesifieke bydrae van McDougall, as aanhanger van die meer klassieke instinkte-leer, asook van die latere voorstanders („ethologists”), wat 'n wetenskaplike studie van dierlike gedrag gemaak het, bestudeer word (Cofer en Appley 1964, 57).

### 2.1.2.2 Die bydrae van William McDougall

McDougall word, naas Freud, allerweë beskou as die eerste persoonlikheidsielkundige wat ernstige oorweging geskenk het

aan die motiveringsproses (Joubert 1967, 25).

McDougall (1917, 12-13) het die liggaamlike en geestelike as 'n onlosmaaklike eenheid gesien. Hy het nie net die geestelike sy van die mens as studieveld van die sielkunde beklemtoon nie, maar ook baie waarde aan die liggaamlike aspekte geheg. Onder die invloed van Darwin het McDougall gesê dat daar tussen mens en dier 'n fundamentele affiniteit bestaan. McDougall het die gedrag van mens en dier - onder alle toestande - as die studieveld van die sielkunde beskou. Hy het geglo dat, deur die bestudering van die diereaktiwiteite, sommige van die mens se geestelike aktiwiteite duidelik kan word.

Uit bogenoemde blyk ook 'n verwantskap met die behaviorisme, uitgesonder die introspeksiemetode van ondersoek wat McDougall by die mens ~~en dier~~ gebruik het; die begrip „bewussyn” wat deur middel van introspeksie ontleed is, en laastens die gebruik van subjektiewe terme, soos sensasie, persepsie, verbeelding, begeerte, doelwit, ens., wat nie in die behavioriste se woordeskat voorgekom het nie (Watson en McDougall 1928, 16-18).

McDougall (1918, 29) definieer 'n instink as volg: „An instinct is an inherited or innate psycho-physical disposition which determines the possessor to perceive, and to pay attention to objects of a certain class to experience an emotional excitement of a particular quality upon perceiving such an object, and to act in regard to it in a particular manner, or, at least, to experience an impulse to such action”.

Die kern van McDougall (1918, 19) se instinkte-leer blyk duidelik uit die volgende aanhaling: „The human mind has certain innate or inherited tendencies which are the essential springs or motive powers of all thought and action, whether individual or collective, and are the basis from which the character and will of individuals and of nations are gradually developed under the guidance of the intellectual faculties”.

Hierdie primêre, inherente neigings wat by alle mense aanwesig is,

het verskillende relatiewe sterktes in verskillende individue van verskillende rasse. Elkeen van hierdie inherente neigings kan ontwikkel word of bekamp word deur sosiale aanvaarding of verwerping.

Die insektelewe bied voorbeelde van suiwer instinktiewe gedrag aan, bv. die valdeurspinnekop. Hoër diersoorte se instinktiewe handeling is nie so absoluut stereotiep soos die insek se optrede nie, maar toon groter buigsaamheid.

Die beste voorbeeld van buigsaamheid in die instinktiewe handeling word egter, volgens McDougall, by die mens aangetref. Hy wys daarop dat hierdie groter buigsaamheid heel waarskynlik die gevolg is van 'n stadige rypwordingsproses, wat moontlik gemaak word deur ouerlike gesag (McDougall 1932, 89).

Die rede vir die gekompliseerdheid van 'n instink skryf McDougall (1918, 32) toe aan die feit dat dit op vier moontlike maniere gewysig kan word.

Die instinktiewe proses is, volgens McDougall (1918, 26), 'n volledige geestesproses op 'n primitiewe vlak, wat in drie dele ontleed kan word, nl. die kognitiewe, konatiewe en affektiewe. Elke vorm van instinktiewe gedrag omsluit immers die sintuiglike bewuswording (waarneming) van 'n sekere objek, bv. die reuk van voedsel wanneer 'n mens honger is (kognitief); die beweging na 'n doelwit of weg van 'n voorwerp indien bevrees (konatief), en 'n sekere emosie (affektief) betreffende die voorwerp wat in die middel geleë is en deur skrywers soos Woodworth (1965, 339) „.... the core of the whole instinct" genoem is.

In ooreenstemming met die geestesprosesse bestaan die instink ook uit drie dele, nl. 'n afferente gedeelte, die sentrale gedeelte en 'n efferente gedeelte. Hierdie drie dele se aktiwiteite maak respektiewelik die kognitiewe, affektiewe en konatiewe eienskappe van die totale instinktiewe handeling uit.

McDougall (1932, 45-47) het nie die meganiese refleksteorie van instink wat deur sommige sielkundiges van sy tyd gebruik is om alle instinktiewe gedrag te verduidelik, as sodanig aanvaar nie.

In McDougall se instinkteorie speel die emosie 'n baie belangrike rol, aangesien die werking van elke instink vergesel word van 'n emosie eie aan die betrokke instink (Cofer en Appley 1964, 38). McDougall sien die emosie in der waarheid as 'n aanduiding van die spesifieke motief wat op 'n gegewe oomblik die mens se handeling rig.

McDougall het die idee van plesier en pyn (teorie van die hedoniste) as menslike motiewe verwerp, veral op grond van die feit dat hierdie teorie nie op diere en jong kinders van toepassing gemaak kon word nie. Volgens McDougall (1932, 24-25) beweer die Hormiese sielkunde juis dat die mens na die doel self strewende, na voedsel, oorwinning, ens. Cofer en Appley (1964, 40) verwys na hierdie hormiese siening van McDougall as volg: „..... the single most important aspect of McDougall's viewpoint, at any rate for motivation, is his continued insistence on the purposive and striving, or impulse-driven, character of behavior”. Hulle wys verder daarop dat dit juis hierdie aspek van McDougall se teorie was wat latere skrywers beïnvloed het om die konsep „drive” te beklemtoon.

Op die logiese vraag watter spesifieke motiewe die mens se gedrag kenmerk en tot doelgerigte gedrag aanleiding gee, het McDougall in 1932 'n finale lys van 18 instinkte saamgestel.

### 2.1.2.3 Kritiek op McDougall se instinkteorie

Ten spyte van die feit dat McDougall se teorie eers geesdriftig aanvaar is, het daar mettertyd kritiek van veral die antropoloë en sosioloë gekom. Hulle het op groot variasies in gedrag en op die verskille in waardes, norms, gelowe, ens. tussen die verskillende kultuurgroepe gewys (Cofer en Appley 1964, 42). Hulle het verder aangedui dat dit die betrokke kultuur is wat eenvormige gedrag by mense ver-

oorsaak en dat dit nie aangebore instinkte is nie.

Sedert 1920 het die kritiek in heftigheid toegeneem. Verdoe-mende besware het veral gekom van L.L. Bernard, soos uit-eengesit in sy boek getitel „Instinct. A study of social psychology" (Woodworth 1965, 339). Bernard het die feit dat geen twee instinkpsigoloë dieselfde lys van instinkte gegee het nie, gekritiseer. Hy het beweer dat instinkte komplekse ak-tiwiteite is wat onderling tussen kulture verskil en wat deur die sosiale omgewing aan die individu gegee is. Volgens Bernard het die sosiale omgewing die doelwitte en motiewe voorsien. Hy het verder ook die emosionele kern wat McDougall as die dryfveer in die verskeidenheid aktiwiteite gesien het, verwerp as iets mistieks en as totaal onwetenskaplik.

Ook sielkundiges, soos bv. Thorndike en Watson, het krities gestaan teenoor McDougall se breë, allesomvattende instinkte en het nie die idee van 'n primitiewe dryfveer dwarsdeur die lewe as baie waarskynlik beskou nie. Die belangrike stryd-vraag wat egter opgeduik het, was of gedragspatrone nie eerder aangeleer in stede van oorgeërf word, soos McDougall se teorie impliseer nie (Woodworth 1965, 345). Volgens die be-havioriste, asook Russiese reflekspsigoloë soos bv. Bekhterev en Pavlov, is slegs die eenvoudigste grondstruktuur oorgeërf. Watson (in Murchison 1928, 2) het die leerproses baie sterk beklemtoon. Vir hom is daar geen instinkte nie, slegs sosiale kondisionering.

Die leunstoelsielkunde van McDougall, asook sy „metafisiese vermoedens" in stede van eksperimentele bewyse soos deur die behavioriste voorgestaan, het sielkundiges in die harnas gejaag teen McDougall. Sy lys van instinkte is deur sielkundiges gereduseer tot honger, dors, seks en pyn, aangesien basiese of primêre, inherente kragte onderliggend aan alle waarneem-bare gedrag erken is. Hierdie vier menslike motiveringskragte is dan ook drifte genoem en was in wese veel elementêrder as die instinkte wat McDougall gepropageer het. Dit het logies en

aanneemlik gelyk dat komplekse gedragspatrone kon gegroei het uit hierdie elementêre prosesse, eerder as dat die komplekse gedragspatroon self 'n eenheid is (Joubert 1967, 52).

Allport het die instinkte-leer van McDougall veral veroordeel, omdat dit: 1) nooit empiries bewys sal kan word nie; 2) té veel wil verduidelik, aangesien selfs McDougall erken het dat daar mense kan wees wat minder as sy 18 verklaarde instinkte besit; 3) te universeel van aard is, en 4) die belangrikheid van die leerproses oor die hoof sien. So verklaar Allport (in Brand 1954, 86) "..... learning rather than inheritance is the leading category in the psychology of motivation". Die instinkte-leer met sy universele motiewe bots met Allport se siening van die unieke persoonlikheid en individuele aard van doelgerigtheid.

R.B. Cattell is een van die latere sielkundiges wat McDougall goedgesind gebly het. So verklaar Cattell (1947, 96) "..... it is to McDougall that we owe the first really thorough and convincing demonstration that the great behavior patterns which are so easily discernible in the animal world are paralleled by similar drives in man". Hy het nogtans die ontkenning van die rol van die onbewuste en leerproses in McDougall se teorie, asook die gebrek aan eksperimentering en statistiese verwerking, veroordeel.

As gevolg van veral hewige kritiek van die kant van die behaviorisme, het die instinkte-leer 'n onwetenskaplike kleur verkry en het die gebruik van die woord mettertyd taboe geword. Tog vind ons dat daar weer 'n mate van terugswaai gekom het, veral as gevolg van die bydraes van die „ethologists" met hulle „gewysigde" instinkte-leer.

#### 2.1.2.4 Die instinkteorie van die „ethologists" \*

Ten aanvang van die bespreking moet daar eers in die

\* Daar word gewoonlik na „ethologists" verwys as persone wat 'n wetenskaplike studie van die gedrag van diere maak.

algemeen onderskei word tussen „instink” en „instinktiewe gedrag”, soos deur die „ethologists” gesien. In die algemeen word die term „instink” gebruik om die slotfase van ’n gemotiveerde aksie aan te dui, terwyl „instinktiewe gedrag” gebruik word om een of meer reekse van gemotiveerde aksies te beskryf, insluitende die soekende, sowel as die slotfase (Cofer en Appley 1964, 61).

Die „ethologists” se instinkteorie is ’n motiveringsteorie in alle opsigte. Om die opwekking van gedrag te verklaar, verwys hulle na die „action-spesific energie” (meer onlangs genoem die „drive-specific energie”) en spesifieke aksiepotensiaal van aangebore, vaste gedragsvolgordes, dit is, instinkte (Tinbergen 1952, 1-32). Hierdie energie akkumuleer in die sentrale sensuweestelsel totdat dit losgelaat word deur spesifieke, dikwels komplekse omgewingsprikkelers. ’n Hiërargie van koördinerende sensuweesenters is veronderstel om verantwoordelik te wees vir die ordelike volgorde van verwante, instinktiewe gedrag, en om invloede van hormoniese en ander faktore wat die reaksie óf kan aanhelp óf vertraag, toe te laat (Tinbergen 1951, 123-125; Thorpe 1956, 26-28).

Om die gaping tussen opgewekte en bevryde instinktiewe energie te oorbrug, word ’n reeks opeenvolgende gedragsgebeurtenisse beskryf, wat beide geleerde en ongeleerde refleksie, kinestese en tropisme omsluit (Cofer en Appley 1964, 65-66). Instinktiewe energie is geïnhibeer totdat dit bevry word deur omgewingsprikkelers, wat die aangebore bevrydingsmeganismes aktiveer. Elkeen van die aangebore bevrydingsmeganismes is soos ’n slot of klep in ’n hidroliese sisteem wat, indien losgelaat deur die spesiale bevryding-sleutel in die omgewing, die vloei van die energie na die volgende stadium van die sensuwee-volgorde toelaat, of wat, gesien vanuit die gesigspunt van gedrag, die instinktiewe respons voortbring (Cofer en Appley 1964, 76; Kyk ook Tinbergen 1951, 123-125).

Variasies in intensiteit en gereelde herhaling van respons word veronderstel te wees die resultaat van: 1) energie wat ophoop en lei tot verlaging van die doeltreffendheid van prikkelers wat die spesifieke aksiepatroon moet bevry, 2) die aanvullende aard van

bevrydingsprikkel - elemente in die omgewing, en 3) vakuum of oorfloedige respons, wanneer die hoeveelheid energie 'n maksimum punt bereik en die aanvullende gedrag misluk om die toepaslike omgewingsleidrade vir die bevryding van die instink voort te bring (Cofer en Appley 1964, 76; Thorpe 1956, 18-19).

Die „ethologists“, in teenstelling met die voorstanders van die klassieke instinkteorie, erken ook die leerproses. Dit is duidelik dat die „ethologists“ en voorstanders van die leerteorie nader aan mekaar beweeg en dat verdere navorsing hierdie gaping nog meer sal vernou.

Die klem by die „ethologists“ val egter nog altyd op die aangebore faktore, net soos die voorstanders van die leerproses meer klem laat rus op die variasies wat kan voorkom in gedrag as gevolg van omgewingsfaktore.

#### 2.1.2.5 Kritiek op die instinkteorie van die „ethologists“

Kritiek het van twee kante gekom, nl. a) van lede van die „ethological“-groep self en b) meer ernstige besware van ander groepe, waarvan die sielkundiges van die Amerikaanse Vergelykende Skool die vernaamste is.

- (a) Kritiek van binne die „ethology“ het meer gehandel oor die hersiening, verwerping of verdere bevestiging van die vroeë „ethological“-formulerings. Kritiek is ingebring teen die „ethologists“ se hipotese omtrent sentrale beheermeganismes, omdat dit oorvereenvoudig en in stryd is met neurofisiologiese gegewens.

Thorpe (1956, 44) het in sy bespreking van „Drive and the theory of instinct“ gewys op die belangrikheid van leer in instinktiewe gedrag, veral in die vasstelling van die aard en rigting van gedrag. Ook Lorenz (1966, 29) in sy mees resente kritiek op die moderne „ethologists“ se houding, beweer: „That what we formerly called ‚innate‘ and what we formerly called ‚learned‘ represent only the extreme ends

of a continuum of insensibly graduated mixtures between the two, and that all behavior, down to its smallest elements owes its adaptedness to both processes".

- (b) Kritiek van buite die „ethologist"-groep: Dierebehavioriste, soos bv. Hebb (in Cofer en Appley 1964, 95) het daarop aangedring dat „ethologists" heeltemal die begrip „instink" moes laat vaar „since the term was a reflection of a false heredity-environment dichotomy and implied misleadingly a mechanism of neural process independent of environment factors and uninfluenced by learning".

Britse dierkundiges het „ethologists" gekritiseer, omdat hulle soveel variasies in gedrag as moontlik onder instink wil indruk.

Gedurende die periode 1947 tot 1957 het kritiek veral gekom van twee Amerikaanse komparatiewe sielkundiges, nl. Lehrman en Schneirla (Cofer en Appley 1964, 95-98). Alhoewel beide sielkundiges gewillig was om die bestaan van inherente gedragspatrone te erken en selfs gewillig was om dit as instinkte te bestempel, het hulle nogtans klem laat val op die noodsaaklikheid van versigtige ontogenetiese studie van ervaring in verwantskap met aangebore faktore. Hulle kritiek is veral ook gerig op die spesifieke hipoteses en konsepte van die „ethologists" se teorie.

Daar is ook kritiek van 'n meer algemene aard op die instinkteorie ingebring. So bv. het Beach (in Cofer en Appley 1964, 100) beswaar gemaak teen 'n veronderstelling dat gedrag óf aangeleer óf aangebore is wat, volgens hom, 'n naïewe en betekenislose klassifikasie is. Hy het beweer dat die konsep „instink" sal verdwyn sodra objektiewe en sistematiese studies en ontledings van gedrag gemaak is.

Kritiek is ook uitgespreek as gevolg van die doelbewuste weglating van subjektiewe en psigiese veranderlikes as oorsaaklike faktore by instinktiewe gedrag.

Samevattend kan gesê word dat bydraes deur veral Hess, Tinbergen, Armstrong, Thorpe, Lorenz, Tolman en Lashley as „ethologists“, asook die gedeeltelike erkenning van die rol van aangebore gedragspatrone deur die Vergelykende Skool (bv. Lehrman en Schneirla) en verder kritiek van sowel persone binne as buite die groep, meebring het dat die gewysigde instinkteorie, soos deur die „ethologists“ later voorgestaan, weer eens met ons is. Die term „drive“ het egter grootliks „instink“ vervang in die taal van die Amerikaanse behavioriste.

Wat die heersende posisie betref rakende die instinkteorie, beweer Appley en Cofer (1964, 105) dat instinkte êrens geleë is tussen die twee uiterstes, nl. groter as die refleks, dog kleiner as die gewoonte.

#### 2.1.2.6 Samevattende siening van McDougall en die „ethologists“ se belangrikste bydraes t.o.v. menslike motivering

- (a) **McDougall se bydrae:** McDougall se vernaamste bydrae is sekerlik sy beklemtoning van die belangrikheid van die inherente neigings by die mens as die motiverende krag agter gedagtes en optrede. Vandag word nog vier van sy oorspronklike lys van 18 instinkte erken, nl. honger, dors, seks en pyn, alhoewel hulle as baie elementêrder beskou word as wat McDougall gepropageer het. Verder staan hulle as drifte of dryfvere bekend en nie as instinkte nie. Dit was juis McDougall se beklemtoning van die doelbewuste of prikkel-aangedrewe aard van gedrag wat latere skrywers beïnvloed het om die konsep „dryfveer“ („drive“) te beklemtoon.
- (b) Die „ethologists“ se belangrikste bydrae t.o.v. menslike motivering is die feit dat hulle verder as die voorstanders van die klassieke instinkteorie gegaan het deur, afgesien van die inherente faktore, ook die rol van die leerproses te erken. Hierdeur het hulle en die voorstanders van die leerproses aansienlik nader aan mekaar beweeg.

### 2.1.3 Homeostatiese konsepte, dryfvere en motivering

#### 2.1.3.1 Inleiding

Die term „homeostase” is vir die eerste keer prominent gebruik deur Walter Cannon (in Murray 1965, 22), 'n fisioloog, „to describe the steady states attained at any particular moment by the physiological processes at work in living organisms” (Cofer en Appley 1964, 302-303). As voorbeelde is die feit genoem dat bloed neig om 'n konstante persentasie water, suiker, proteïene, vet en kalsium te bevat, asook dat die liggaam poog om 'n konstante temperatuur te behou (Hall 1961, 27). Drie vorms van homeostase word vandag onderskei, nl. fisiologiese, sielkundige en sosiale homeostase.

#### 2.1.3.2 Fisiologiese homeostase

Die konsep „fisiologiese homeostase” beskou die organisme as 'n oop, biologiese sisteem, in kontak met sy eksterne omgewing, maar wat 'n relatiewe stabiele toestand behou binne sy eie interne omgewing. Sulke toestande kan behou word deur middel van die komplekse samewerking van die meeste interne organe, die senuweestelsel en die buislose klierstelsel. Die optimum vlakke of homeostatiese toestande wat behou word binne die organisme se interne omgewing op enige spesifieke oomblik, mag gemodifiseer word in verhouding tot die eise wat gestel word aan die organisme deur sy eksterne omgewing. Hierdie veranderings mag stadig of redelik vinnig plaasvind, terwyl dit, volgens Cofer en Appley (1964, 309), wil voorkom asof dit in verband staan met die voortduur van lewe in die organisme.

'n Hele aantal meganismes word aktief indien daar 'n ongebalanseerdheid in die interne omgewing voorkom. Sulke aktiwiteite volhard blykbaar totdat die ou balans herstel is, of uitputting of dood tussenbeide tree. Hierdie behoefte aan 'n konstante interne omgewing (homeostase) word as een van die kragtigste dryfvere tot 'n gedragshandeling beskou.

Fisiologiese behoeftes en sielkundige dryfvere: Die konsep van homeostase is gebaseer op die idee dat fisiologiese behoeftes, soms ook genoem primêre dryfvere (Cofer en Appley 1964, 471; Gagné en Fleishman 1959, 55), en by name honger, dors, seks, pyna, temperatuurreëling, afskeiding, suurstof en slaap (Hall 1961, 30), 'n wanbalans veroorsaak wat herstel moet word. Vir baie wetenskaplikes is 'n sielkundige dryfveer 'n uitbreiding van die interne meganismes wat reageer op die fisiologiese behoefte. Nogtans bestaan daar besware teen die eenvoudige vergelyking van sielkundige dryfvere met fisiologiese behoeftes. So bestaan daar heelwat fisiologiese behoeftes wat nie sielkundige dryfvere tot gevolg het nie. Sommige vitamientekorte (Murray 1965, 27; Morgan 1957, 2), asook 'n behoefte aan suurstof (Cofer en Appley 1964, 470), sal nie 'n persoon aanspoor tot optrede nie. Verder is gevind dat die tydsduur wat 'n mens of dier weerhou word van bv. voedsel, alhoewel dit geassosieer word met 'n verhoogde behoefte, nie altyd dwarsdeur die eksperiment parallel verloop met die vermeerderde gedragsaktiwiteite nie. So bv. sal 'n persoon wat algeheel afgesny is van voedsel vir 'n redelike periode sy hongerdryfveer verloor en geen bewuste begeerte hê om te eet nie.

Nog 'n verskil tussen fisiologiese behoeftes en sielkundige dryfvere is dat laasgenoemde deur leer beïnvloed kan word, bv. die persoon wat in sy kinderdae geleer het dat eet sy angs laat verdwyn, mag later 'n nie-homeostatiese obsessie openbaar.

Die mens word ook sterk onderwerp aan sosiale invloede. Oor die algemeen wil dit voorkom of die afhanklikheid van dryfvere van homeostase afneem soos wat daar gevorder word op die evolusieskaal. Gevolglik is die eenvoudige vergelyking van fisiologiese behoeftes of homeostatiese wanbalans met sielkundige dryfvere nie geregverdig nie. So verklaar Murray (1965, 27): „Although it is obvious that drives like hunger, thirst, and so on are related to physiological needs, they are not perfectly responsive to them. More is involved in psychological drives than homeostatic imbalance”.

Dryfveer as prikkel en as aanspoorder van gedrag: Op die huidige

oomblik kan gesê word dat dryfvere, soos bv. honger, dors ens. interne prikkels betrek, wat hulle vestiging in die maag, bloedstroom en hipotalamus kan hê. Eksterne prikkels, soos bv. die sien van voedsel, is ook betrokke. Onder sommige toestande mag 'n dryfveer ook 'n algemene aansporing van die hele organisme omsluit afgesien van spesifieke reaksies op prikkels. Verder bestaan daar egter nog onsekerheid oor die verskynsel dat sommige dryfvere somtyds tog 'n aansporende uitwerking het op gedrag (Murray 1965, 28).

Beloning (versterking) en behoeftevermindering: Volgens die homeostatische model sal 'n toestand wat die liggaam na homeostatische balans terugbring, ook die dryfveer versadig en dus funksioneer as 'n beloning (versterking). 'n Persoon soos Clark Hull (in Murray 1965, 29) stel 'n beloning gelyk aan behoeftevermindering.

'n Respons word slegs herhaal indien dit beloon of versterk word. Beloning neem, volgens Dollard en Miller (in Hall en Lindzey 1957, 433), twee vorme aan, nl. primêre of sekondêre beloning. Primêre beloning is aangebore en het meestal betrekking op belonings geassosieer met die bevrediging van honger, dors, seks en pyn. Teenoor die primêre beloning, kry ons die sekondêre beloning, wat in die sosialiseringproses aangeleer is, bv. voorkeure vir sekere kossoorte by Westerlinge en Oosterlinge. Sekondêre beloning is afgelei van primêre beloning en kan nie lank los daarvan bestaan nie.

Daar is egter twee belangrike aspekte, wat in verband staan met beloning en behoeftevermindering, wat vervolgens eers bestudeer moet word:

- 1) Daar is heelwat faktore betrokke by die vermindering van 'n dryfveer, soos bv. honger. Voedsel in die mond, maag en bloedstroom, met waarskynlik die hipotalamus as koördinator, tree op as beloners. Hierdie versadigings- en belonende effek word gesien lank voordat daar 'n verandering in die fisiologiese behoeftes van die individuele selle te bespeur is. Nogtans word gevind dat voedsel uiteindelik tog fisiologiese behoeftes verminder, sodat die resultate nie beslissend is nie. Verder moet daarop gewys word dat alle

belonings nie fisiologiese behoeftes bevredig nie, soos bv. sakkarine wat onveranderd deur die liggaam gaan. Dit is egter bewys dat, alhoewel sakkarine nie dié fisiologiese behoefte bevredig nie, dit tog wel die hongerdryfveer verlaag.

- 2) Wat Hull se standpunt m.b.t. beloning en behoeftevermindering betref, moet daarop gelet word dat latere eksperimente getoon het dat daar meer as net direkte behoeftevermindering betrokke is in die saak. Die onafhanklikheid van beloning en straf van fisiologiese behoeftes is dramaties gedemonstreer, deurdat 'n stimulering van sekere areas van die brein, belonend of straffend kan wees, terwyl die elektriese stimulasie tog nie 'n verlaging in die fisiologiese behoefte teweegbring nie.

Nuwe idees omtrent homeostatische motiewe: Dit is duidelik uit die voorafgaande bespreking dat die verhouding tussen fisiologiese behoeftes en sielkundige motivering baie ingewikkeld is. Dryfvere is nie net 'n weerkaatsing van 'n homeostatische wanbalans nie, terwyl belonings nie net gesien moet word as die hersteller van die wanbalans nie. 'n Dryfveer soos honger mag opgewek word sonder 'n fisiologiese behoefte, terwyl nie alle voedselbehoefte 'n honger gevoel tot gevolg het nie. Die smaak van 'n voedselbestanddeel mag die hongergevoel verminder en elektriese stimulasie van die brein mag belonend wees vir 'n honger dier. Dit is duidelik dat fisiologiese homeostase nie die dryfveer, asook beloning, voldoende verduidelik nie. Die vraag ontstaan dan of daar ander moontlike verduidelikings is.

Een moontlike verklaring is N.E. Miller (in Murray 1965, 33) se basiese onderskeiding tussen 'n fisiologiese behoefte en 'n sielkundige motief. Eersgenoemde is 'n biologiese proses, wat die homeostatische wanbalans omsluit. 'n Sielkundige dryfveer is 'n prikkelpatroon wat opgewek word deur sielkundige toestande, soos bv. die reuk van braaivleis of die hongergevoel wanneer 'n persoon onseker voel. Net so ook is die vermindering van 'n dryfveer-prikkel verskillend van die vermindering van 'n behoefte. 'n Dryfveer soos honger kan verminder word deur die proe van voedsel of nie-voedende bestanddele, soos bv. sakkarine.

'n Tweede idee is afkomstig van Paul Young en David McClelland (in Murray 1965, 33), voorstanders van die hedonistiese teorie. Hulle verduidelik beloning op grond van plesier. Die sterk belonende uitwerking van nie-voedende sakkarine (wat soet proe), asook die aangename breinstimulering, ondersteun hulle hedonistiese standpunte. Die uitwerking van dryfveertoestande soos bv. honger, word verduidelik via die verhoging van die plesierkwaliteite van verskillende belonings.

Laastens, 'n teorie wat deur heelwat persone ondersteun word, nl. dat sielkundige dryfvere en belonings deur bemiddeling van breinmeganismes net so afhanklik is van eksterne prikkeling as van interne dryfveerprikkels. Plesier en pyn mag die direkte middel wees om die gedrag van 'n persoon te beïnvloed. Hierdie meganismes verminder verder ook die fisiologiese behoeftes in sommige gevalle.

In die tussentyd kan honger, dors, ens. onder homeostatische motiewe geklassifiseer word, aangesien hulle verband hou met fisiologiese behoeftes. Dit moet egter ook in gedagte gehou word dat hulle deur bemiddeling van breinmeganismes nie perfek korreleer met interne homeostatische toestande nie.

### 2.1.3.3 Sielkundige homeostase

Fletcher (in Cofer en Appley 1964, 315-316) word beskou as een van die eerste sielkundiges wat prontuit gevra het of die sielkunde nie ook die beginsel van homeostase kan oorneem nie, aangesien gewoontes, die dryfveer van gekultiveerde belange, ontwikkelde persoonlikheidstrekke, asook die verslawing aan verdowingsmiddels, almal onder die kategorie homeostase ingesluit kan word.

Alhoewel op verskillende vrae nie bevredigende antwoorde verskaf is nie, bestaan daar tog heelwat gegewens, afkomstig van 'n verskeidenheid bronne, wat die bestaan van 'n balanssoekende proses in gedrag suggereer. Vier tipes data kan genoem word ter ondersteuning van sielkundige homeostase,

nl. 1) psigo-fisiese data, soos bv. die verskynsel van kleur, vorm en grootte-konstantheid; 2) die redelike konstante werkspeile wat gehandhaaf word te midde van aandagaftrekkende en spanningstoestande waaronder gewerk word; 3) studies m.b.t. aspirasiepeile waar selfgestelde doelwitte 'n standvastige uitwerking op werkverrigting het, sowel as 'n strewe om onvoltooide take te voltooi, en 4) kliniese data, soos bv. die invloed van dwang en verdedigings-meganismes op persoonlikheidsorganisasie en psigosomatiese sindrome.

Stagner (1958, 5-6) suggereer dat „dinamiese homeostase” ontwikkel uit fisiologiese homeostase as gevolg van die leerproses. Met dinamiese homeostase bedoel Stagner die onafgebroke totstandbrenging van 'n konstante fisiese omgewing deur die vermindering van die variërende en steunende uitwerking van eksterne prikkeling. Stagner, net soos Fletcher, leun ook swaar op waarnemingskonstanthede om sy konsep van „dinamiese homeostase” te ondersteun. Waarnemingskonstanthede speel 'n belangrike rol in die behoud van 'n individu se oriëntasie en in die vermindering van gevoelens van onsekerheid en angs. Hierdie konstanthede mag ontstaan het as gevolg van ervaring, maar hulle dra ook by tot die vorming van ervarings (Cofer en Appley 1964, 317-318).

Kritiek: Die gebruik van homeostase om alledaagse en roetinegedrag te verklaar, word nie soseer gekritiseer nie, alhoewel daar heelwat persone is wat glo dat daar tog heelwat aktiwiteite is wat die konsep van homeostase afbreek, soos bv. die wetenskaplike wat homself in gevaar sal stel om 'n teorie te bewys of gegewens in te samel, die persoon wat homself kapot sal werk, asook enige selfopofferende optrede. So het Young (in Cofer en Appley 1964, 318-319) ook al aangedui dat organismes meer gemotiveer word deur voorkeure, soos bv. spesifieke keuses, wense ens., as deur homeostatiese behoeftes. Trouens die homeostatiese teorie maak nie voorsiening vir wense, begeertes en die soek na plesier nie.

Stagner beweer, ter ondersteuning van sy teorie van sielkundige homeostase, dat die konstante selfbeeld 'n baie belangrike rol speel. So sal die wetenskaplike na wie hierbo verwys is,

oor 'n tydperk so 'n selfbeeld van homself opbou en slegs sy ewewig herstel deur aan aktiwiteite deel te neem wat hy as toepaslik vir homself sien.

Die samehang van die konstante selfbeeld en sosiale persepsie, en die persoonlikheidsteorie sal vervolgens van naderby beskou word.

Sosiale persepsie en selfkonstantheid: Persone is belangrike voorwerpe in die perseptuele wêreld van die ontwikkelende kind. Sosiale waarnemingskonstanthede, soos bv. moederbeelde, sosiale stereotipes, die stralekrans-effek, asook rolwaarnemings, mag dus ontwikkel in „stabiele toestande" van waarneming. In verskeie teorieë oor selfkonstantheid word verwys na die selfbeeld wat ontwikkel en waarvan die vastheid homeostaties is. Cofer en Appley (1964, 311) verklaar in hierdie verband: „Because the self participates in all life's experiences, the strength (consistency) of the pervading self-concept is seen as the most important (generalized) source of motivation for social behavior".

Homeostase en persoonlikheid: In 'n hiërargie van homeostatiese sisteme, beskou Stagner die persoonlikheid as die grootste en omvattendste, betreffende die inkorporasie van aanpassingsmeganismes op so 'n wyse dat konstantheid en kontinuïteit aan die organisme se individualiteit gegee word.

Dit is belangrik om, wanneer daar van die stelsels in wanbalans is, te onderskei tussen ewewigsresponse op dieselfde vlak en dié wat op 'n hoër vlak van organisasie voorkom. Soms word na twee terme, nl. mobilisering en motivering verwys om hierdie twee aspekte van aanpassing te beskryf.

Ten spyte van die feit dat die spesifieke skakel in die ketting van lae na hoër vlakke van organisasie nog in besonderhede nagevors word, maak 'n toenemende aantal skrywers van dié konsep „homeostase" gebruik om die organisasie van persoonlikheid te omskrywe (Cofer en Appley 1964, 323).

#### 2.1.3.4 Sosiale homeostase

Die uitbreiding van die konsep „homeostase" ook na die sosiale terrein vereis selfs n. nog groter sprong as dié tussen die fisiologiese en sielkundige, waar dit wel moontlik is om sielkundige homeostase as verenigbaar (via senuwee en/of hormoniese skakels, ens.) met die behoud van die integriteit van die biologiese organisme te sien. Wanneer die individu reageer op eksterne prikkels op so 'n wyse dat die omgewing sy volgehoue homeostatiese aanpassing verbeter, het ons nog altyd te doen met 'n enkel-aksie-sisteem.

Wanneer die konsep van sosiale homeostase egter in berekening gebring word, is dit noodsaaklik om gelyktydig die aksie-sisteme van twee of meer individue wat saamwerk, te oorweeg. Klem word nou verskuif na die groter sisteem, bv. die familie, gemeenskap, ens., terwyl die verhouding tussen individue gesien moet word in terme van hulle bydraes tot die welvaart van die groter sisteem, selfs ten koste van hulle eie tydelike of permanente ewewig.

Ekoloë wat 'n studie maak van die interverhouding tussen lewende organismes en hulle omgewing, beskou homeostase as die resultaat van 'n aanpassingsevolusie. Hulle wys op die dambou van bewers, die nesbou van insekkolonies, sowel as die mens se veelomvattende hervorming van sy fisiese en sosiale omgewing, as voorbeelde van sosiale gedrag wat homeostatiese behoeftes dien. Onlangse studies suggereer dat daar wel moontlikhede in steek om van die bevindings by die insek- en dieregemeenskappe na die sosiale gedrag by die mens uit te brei.

Henry (in Cofer en Appley 1964, 365) het die toepassing van homeostatiese beginsels by die gemeenskap ná noukeurige ontledings van gemeenskappe gekritiseer op grond daarvan dat verskillende en dikwels afbrekende „aanpassingsgebruike" duidelik sigbaar was. Aangesien daar gemeenskappe bestaan wat 'n hoë graad van sosiale onstabiliteit toon, kon Henry

nie sien hoe stabiliteit die basis van hulle sosiale organisasie kon vorm nie. Hy sien 'n konflik tussen individuele en sosiale homeostase, bv. die onderbreking van die baba se homeostatiese proses as gevolg van die moeder se angstigtheid oor hospitaalreëls, eetskedules, ens. In hierdie en ander gevalle waar sosiale kontrole bestaan, vra hy dan ook of sosiale kontrole werklik „optimale” homeostatiese sosiale omgewings help bevorder.

Dit is in elk geval duidelik dat heelwat sistematiese gegewens nog versamel en ondersoek moet word voordat finale gevolgtrekkings m.b.t. die uitvoerbaarheid van die hipotese van sosiale homeostase gemaak kan word. Die veelomvattende data van Allee (in Cofer en Appley 1964, 329), asook die waarnemings van antropoloë, sosioloë, sielkundiges, ekoloë, en sosiaal-wetenskaplikes in baie areas, suggereer 'n proses analoog aan „intra-organismic” homeostase aan die werk in die gemeenskap.

#### 2.1.3.5 Algemene kommentaar en kritiek m.b.t. homeostase

Daar moet op gelet word dat daar nie algemene eenstemmigheid bestaan tussen homeostatiese teoretici betreffende die toepasbaarheid van die algemene konsep „homeostase”, veral ten opsigte van persoonlikheid en gedragsorganisasie, nie.

Daar bestaan egter min twyfel dat baie van die gedrag van organismes en organiese sisteme te vereenselwig is met die homeostatiese teorie. Die hoofbesware is dat die teorie nie alle gedrag wat klinies en in alledaagse ervaring waargeneem word, genoegsaam verklaar nie, asook die feit dat dit onge-regverdigde veronderstellings maak. Daar word egter aanvaar dat die konsep nodig, maar nie voldoende is as 'n teorie van motivering nie.

Drie algemene, maar tog belangrike punte van kritiek word ingebring teen homeostase as die teorie van diere- en veral menslike motivering. Eerstens is dit in hoofsaak negatief,

aangesien dit nie vir spontane aksie voorsiening maak nie, maar slegs reageer op 'n versteuring. Tweedens kan ewewig nie altruïstiese en skeppende gedrag verklaar nie. Derdens verklaar dit nie bevredigend gedrag wat oënskynlik gerig is op die vernietiging van die sisteem of sisteme waarvan dit sogenaamd 'n funksie is nie. Aanvullend by hierdie punte van kritiek, verklaar Murray (1965, 23) „The ability of the model to account for complex human motives for achievement, affection, self-esteem, and so on has been challenged, of course, but beyond this the question has been raised whether homeostasis fully explains even motives like hunger, thirst and pain”.

#### 2.1.3.6 Die belangrikste bydrae van hierdie teorie van homeostase

Die voorstanders van die teorie oor homeostase se belangrikste bydrae t.o.v. menslike motivering is sekerlik hulle beklemtoning van 'n toestand van ewewig en konstantheid - hetsy dit 'n konstante interne omgewing (fisiologiese homeostase), of konstante werkspeile en 'n selfbeeld (sielkundige homeostase), of 'n individu se posisie in die groter geheel, bv. gemeenskap (sosiale homeostase), omsluit. Van besondere belang vir werksmotivering is: hulle gedagtes oor 'n beloning (versterking), en plesier en pyn om die wanbalans te herstel en 'n persoon se gedrag te beïnvloed; dat redelike konstante werkspeile gehandhaaf word te midde van aandagaftrekkende en spannings-toestande waaronder gewerk word; dat selfgestelde doelwitte 'n standvastige uitwerking op werkverrigting het, sowel as 'n strewe om onvoltooide take te voltooi. Ook die bestaan van sosiale stereotipes, en die strale-krans effek kan langs die weg van sosiale konstanthede verklaar word.

#### 2.1.4 Die psigoanalitiese motiveringsteorie

##### 2.1.4.1 Inleiding

Psigoanalise is soms al beskou as die basiese teorie van die motiveringsielkunde. Baie stof wat onder psigoanalise verskyn, staan egter direk i.v.m. spesifieke geestesgebreke en/of hulle

behandeling, terwyl baie ook meer ressorteer onder sielkunde in die algemeen. Vir doeleindes van hierdie studie word hoofsaaklik aandag geskenk aan onderliggende veronderstellings en bevindings van psigoanalise wat as motiverend van aard gekenmerk word. Met hierdie oogmerk as uitgangspunt, sal vervolgens die bydraes van Freud, Jung en Adler ontleed word.

#### 2.1.4.2 Hoof trekke van Freud se motiveringsteorie

Aangesien Freud se psigoanalitiese teorie aan 'n voortdurende evolusie onderworpe was (Coetzee 1928, 39), gaan in hoofsaak gekyk word na Freud se latere teorieë - en meer spesifiek sy motiveringsteorie.

Freud se motiveringsteorie handel in hoofsaak oor menslike motiewe en hulle konflikte, asook die gevolge van hierdie konflikte soos dit tot uiting kom in die neurose (Woodworth 1965, 262). „For Freud motivation was practically the whole field of psychology“, aldus Woodworth (1965, 274).

##### 2.1.4.2.1 Struktuurelemente van die psige

Gedurende Freud se tyd het die hoofstroom van sielkundige werk gekonsentreer om die ontleding van die bewuste (Cofer en Appley 1964, 594). Vir Freud het die menslike psige uit veel meer as slegs die bewuste lewe bestaan. Vir hom bestaan die menslike gees uit drie lae, nl. i) die bewuste, bevattende die bewustelike bewussynsinhoude; ii) die voorbewuste, bevattende daardie inhoude wat wel nie op 'n bepaalde oomblik in die bewussyn is nie, maar wat wel opgeroep kan word (Coetzee 1928, 48), en iii) die onbewuste. Freud (1933, 99-100) het die onbewuste gedefinieer as „..... any mental process the existence of which we are obliged to assume - because, for instance, we infer it in some way from its effects - but of which we are not directly aware“. Hierdie diepste laag noem Freud die onbewuste; self is dit aktief en probeer die menslike gedrag op allerlei maniere beïnvloed. In die onbewuste setel al die mens se duistere, primitiewe instinkte en elke strewe

is gerig op onvoorwaardelike bevrediging (Joubert 1967, 65).

Freud het veral baie klem gelê op die onbewuste en het gepoog om antwoorde te vind op vrae soos bv. hoe stof in die onbewuste kom, hoe dit gedrag beïnvloed, ens. Vir hom, as 'n groot aanhanger van die determinisme, was alle gebeurtenisse in die natuur die gevolg van 'n sekere oorsaak.

Freud het deur 'n sistematiese ontleding van die onbewuste aangedui hoe dinge wat vergeet is, ongelukke, foute in die geval van lees- en skryfwerk, en selfs drome en fantasieë, verband hou met die motiveringstruktuur van die betrokke persoonlikheid (McClelland 1955, 3-18; Woodworth 1965, 263). Deur volgehoue kliniese waarnemings van sy pasiënte en homself, het Freud sy oortuiging herbevestig, nl. dat alle gedrag, hoe onbeduidend dit oënskynlik lyk, ten minste deels onbewustelik gemotiveerd is.

In Freud se latere werke vervang hy grootliks die bewuste met die ego en die onbewuste met die id.

#### 2.1.4.2.2 Dinamiese elemente van die psige

- (a) **Psigiese energie:** Freud het die menslike organisme as 'n komplekse energiesisteem beskou, wat sy energie verkry het van die voedsel wat dit ingeneem het (Joubert 1967, 66). Die energie word gebruik vir asemhaling, spierbeweging, sien, dink, onthou, ens. Freud (in Cofer en Appley 1964, 597) glo dan ook dat psigiese en fisiologiese energie dieselfde is.

Freud het geen rede gesien waarom die energie wat bv. asemhaling moontlik maak, verskillend hoef te wees van die energie wat bv. dinkwerk en geheuewerk moontlik maak nie (Hall en Lindzey 1957, 36). Enige verdere kwalitatiewe onderskeid in psigiese energie, sowel as die omstandighede van hul produksie, verspreiding en gebruik, hou noue verband met die instinkteorie - trouens, die brug tussen die

energie van die liggaam en dié van die persoonlikheid, is die id en sy instinkte (Coetzee 1928, 109-110).

(b) Die psigoanalitiese teorie van instinkte:

(i) Die aard en eienskappe van instinkte: Instinkte is beide behoudend en regressief. Een kliniese openbaring van hierdie regressiewe tendens van instinkte is die herhalingsdwang, waarin traumatiese episodes „verlig" word in die spelaktiwiteite van kinders, in drome, fantasieë en in terapie.

Freud het geglo dat die ware doel in 'n persoon se lewe die bevrediging is van sy innerlike behoeftes. Hierdie behoeftes veroorsaak spanning. Freud sien nou juis die instink as 'n aandrywingskrag binne die persoonlikheid, want die instinktief-gerigte persoon soek na 'n verligting van die spanning. Dit bring ons by 'n ander eienskap van die instink, nl. die selektiewe beheer wat dit op gedrag uitoefen: die mens se sensitiwiteit vir sekere prikkels neem toe. Die aandag van die persoon wat honger is, sal gedurig op voedsel, of voorstellings van voedsel, toegespits wees.

Die ooreenkoms tussen McDougall en Freud se siening van die instink, nl. t.o.v. die inherentheid van die instink, die voortstuwings-krag wat dit vir die lewe van elke individu inhou en die doelgerigtheid daarvan, blyk duidelik uit die bespreking tot dusver. Soos later gesien sal word, onderskei Freud egter nie soveel selfstandige en afgeskeie instinkte as McDougall nie.

Net soos die geval was met McDougall, het Freud se hoofbelangstelling gelê by die innerlike mens. So verklaar Cofer en Appley (1964, 601): „It was Freud's belief that the instincts are the ultimate cause of all activity". Nogtans erken Freud die waarde van die eksterne prikkel, sowel as die feit dat prikkeling uit die omgewing die mens kan aktiveer. Terwyl Freud egter die instink gesien het

as 'n konstante krag wat nie ontvlug kan word nie, het hy die eksterne prikkels as momenteel en ontvlugbaar gesien (Coetzee 1928, 110).

Freud het ook vier duidelik onderskeibare eienskappe aan instinkte toegeken, nl. hulle oorsprong, impetus, doel en objek (Woodworth 1965, 276; Hall en Lindzey 1957, 37).

Al die instinkte tesame is die somtotaal van psigiese energie wat die persoonlikheid tot sy beskikking het. Freud het die id beskou as die reservoir en die setel van die instinkte, en dit voorsien dus sielkundige krag aan die verskillende handeling van die persoonlikheid.

- (ii) Die basiese instinkte: Aanvanklik het Freud se sisteem net twee tipes instinkte onderskei, nl. die ego-instink en die seksuele instink. Freud het egter later ingesien dat hy nie altyd met goeie reg tussen ego en seks kan onderskei nie en, op grond hiervan, het hy 'n nuwe indeling van die instinkte gemaak (Cofer en Appley 1964, 603; Joubert 1967, 72). Volgens onderskei hy tussen twee soorte menslike instinkte, nl. lewensinstinkte of lewensdrange (Eros) en doodsinstinkte of doodsdrange (Thanatos).

Die lewensinstink sluit daardie magte in wat sorg vir 1) die voortplanting en 2) lewensbehoud (Woodworth 1965, 277). Die seksinstink val onder die eerste groep, terwyl sulke dryfvere soos honger en dors onder laasgenoemde ressorteer. Die seksinstink was die lewensinstink waaraan Freud die meeste waarde geheg het en waaraan hy ook die meeste aandag gegee het. Die libido is die vorm van energie waarvan dié instink gebruik maak (Coetzee 1928, 151).

Die doodsinstink, wat by elkeen aanwesig is en bestaan uit 'n onbewuste drang om te sterf, stuur volgens Freud, altyd onwrikbaar op sy doel af (Hall en Lindzey 1957, 40).

Freud het beweer dat manifestasies slegs in die geval van

aggressie, wat hy toegeskryf het aan die doodsinstink, sigbaar is.

Freud het - veral na die Eerste Wêreldoorlog - die aggressiwiteitsinstink as 'n primêre instink (naas die seksinstink) ontwikkel. Die intensiteit van haat, geweld en verwoesting van die Eerste Wêreldoorlog het gehelp om Freud te oortuig van die diepgewortelde, instinktiewe oorsprong van aggressie, asook die noodsaaklikheid om daarvoor plek te maak in sy motiveringsteorie.

Vir Freud (1940, 20) bestaan Eros en Thanatos dus tesame in die mens - alle mense word, volgens hom, deur hierdie botsende magte aangedryf.

(c) Die struktuur van die persoonlikheid: Freud het gevoel dat, alhoewel sy vroeëre indeling van die gees in die bewuste, voorbewuste en onbewuste, klinies baie bruikbaar was, hierdie afdelings nie ooreenstem met wat hy as die funksionele eenhede van die geesteslewe gesien het nie. Bogenoemde drie terme het gevolglik later slegs beskrywend van aard geword en is deur die id, ego en superego vervang, wat vandag onder die die moderne sielkundiges as die struktuur van die persoonlikheid bekend staan (Cofer en Appley 1964, 606).

(i) Die id: Dit is die oorspronklike, primitiefste sisteem van die persoonlikheid, en die ego en superego ontwikkel en differensieer daaruit. Volgens Freud (1933, 103-104) is dit: "... the obscure inaccessible part of our personality". Dit is reeds by geboorte aanwesig, is oorgeërf en sluit ook die instinkte in (Freud 1940, 14).

Die id is die reservoir van alle psigiese energie en voorsien ook die krag aan die ander twee. Dit verteenwoordig die innerlike wêreld van subjektiewe ervaring en dra geen kennis van die objektiewe realiteit nie.

Die drange of instinkte waaruit dit hoofsaaklik bestaan, streef gedurig na bevredigende uiting in gedrag en handeling. Die id

het egter, volgens Freud (1933, 105) „.... no values, no good or evil, no morality“.

As daar 'n toename van energie is, word dit deur die id as onaangename spanning ervaar, waarvan dit ontslae wil raak d.m.v. 'n ontlading van energie. Die beginsel waarop die id dit bewerkstellig, is die genotprinsiep (Hall en Lindzey 1957, 33) en dit geskied d.m.v. twee prosesse, nl. a) die refleksiewe reaksies waar spanning onmiddellik verminder word, soos bv. by nies, knip van die oog, ens; b) primêre funksies, waar gepoog word om van die spanningstoestand ontslae te raak deur 'n beeld te vorm van 'n voorwerp wat die spanning sal laat verdwyn.

Die jong kind se gedrag word hoofsaaklik beheer deur hierdie primitiewe psigiese energie maar, na mate hy ouer word en d.m.v. sy sintuie kontak maak met die fisiese werklikheid, ontwikkel daar uit die id 'n hoër psigiese funksie, die ego.

- (ii) Die ego: Dit ontwikkel uit die id, want die organisme het 'n behoefte aan doeltreffende transaksie met die objektiewe wêreld (die realiteit). As die persoon honger is, moet hy kos soek en dit vind. Eers dan verminder die spanning. Die id kan net deur die primêre funksie 'n beeld van die kos vorm, maar die ego kan deur die sekondêre funksie onderskei tussen die beeld en die werklikheid. Hierdie sekondêre prosesse waarmee Freud dan die aktiwiteite van die ego omskryf, staan in daadwerklike voeling met die realiteit, en is dus soveel beter in staat om op doeltreffende wyse die spanning van die onbevredigde instinkte te reduseer. Dit funksioneer dus d.m.v. die werklikheidsbeginsel en sorg dat die energie net tot uiting kom langs kanale wat tot voordeel van die organisme sal strek. Dit strewende dus nie net soos die id slegs na ontspanning en genot nie (Coetzee 1928, 235-236; Woodworth 1965, 265).

Die ego word beskou as die uitvoerende mag van die persoonlikheid wat moet besluit watter instinkte bevredig sal word.

Dit verkeer soms in 'n moeilike posisie, want dit moet dikwels besluit oor die teenstrydige versoeke van die id, die superego en die eksterne wêreld. Daar kan dus groot spanning by die ego ontstaan.

- (iii) Die superego: Dit is die innerlike verteenwoordiger van die tradisionele waardes en die ideale van die gemeenskap, soos deur die ouers of hulle plaasvervangers aan die kind oorgedra.

Die superego bevat nie alleen die ewebeeld van die ouerlike persoonlikheid nie, maar ook die etiese, nasionale en familie-tradisies, die eise van die onmiddellike sosiale milieu, asook die latere invloede van die onderwyser, gewilde publieke figure en selfs abstrakte sosiale ideale (Freud 1940, 17).

Die superego stem ooreen met die gewete en is die morele skildwag. Dit streef slegs na ideale en na perfeksie, na vervolmaking en nie na plesier nie. Dit moet sê of dinge reg of verkeerd is.

Die superego bestaan uit die gewete en die ego-ideaal. Die gewete straf 'n persoon deur hom skuldig te laat voel, terwyl die ego-ideaal 'n persoon trots op homself laat voel. Met die ontwikkeling van die super-ego, vervang selfkontrole die ouer-kontrole.

Die superego toon 'n ooreenkoms met die id in soverre as wat dit irrasioneel is, maar dit stem ook ooreen met die ego in soverre dit kontrole wil uitoefen oor die instinkte.

Onder normale omstandighede is daar geen botsings tussen die drie nie, maar werk hulle as 'n span saam onder leiding van die ego. Die persoonlikheid funksioneer as 'n geheel eerder as drie aparte segmente. Oor hierdie indeling van die psige verklaar Freud (in Woodworth 1965, 284): „I must add a warning. When you think of this dividing up of personality into ego, superego, and id, you must not imagine sharp dividing lines --- we must allow what we have separated to merge again”.

### 2.1.4.2.3 Die dinamiek van gedrag

Wanneer die dinamiek van gedrag bespreek word, moet die ontwikkelingsaspek van die persoonlikheid altyd in gedagte gehou word.

Freud het geglo dat die persoonlikheid reeds aan die einde van die vyfde jaar gevorm is en dat verdere groei grotendeels 'n uitbreiding van die basiese struktuur is.

Indien spanning, afkomstig van frustrasies, konflikte, dreigemente en fisiologiese groeiprosesse by 'n persoon ontstaan, word van die volgende metodes gebruik gemaak om daarby te kan aanpas:

- (i) identifikasie;
- (ii) verplasing en sublimasie;
- (iii) verdedigingsmeganismes.

- (i) Identifikasie: Dit is die oorneem van 'n ander persoon se eienskappe in jou eie persoonlikheid. Hierdie neiging is 'n belangrike faktor in die vorming van die persoonlikheid.

Aan die begin neem die kind veral die eienskappe van sy ouers oor maar, soos hy ouer word, vind identifikasie ook plaas met ander persone, veral dié wat meer sukses behaal het as die persoon self (Woodworth 1965, 282; Coetzee 1928, 190-191).

Identifikasie kan ook narcisties van aard wees, m.a.w. daar vind identifikasie plaas met mense wat dieselfde eienskappe as ons het. Dit kan wees t.o.v. stoflike besittings of persoonlikheidseienskappe. Identifikasie kan selfs plaasvind met iemand wat reeds dood is, of deur wie jy verwerp is.

Identifikasie kan ook plaasvind as gevolg van vrees wat daar gekoester word teenoor 'n ander persoon wat in 'n

magsposisie verkeer. Die doel is om straf te voorkom deur onderdanig te wees aan die eise wat so 'n persoon stel. Hierdie tipe identifikasie vorm die basis vir die totstandkoming van die superego.

Die finale persoonlikheidsstruktuur bestaan uit 'n opeenstapeling van verskillende identifikasies wat plaasvind gedurende 'n persoon se lewe. Die ouers bly egter die belangrikste identifikasiefigure.

- (ii) Verplasing en sublimasie: As die oorspronklike objekkeuse onbekombaar is, vind daar verplasing plaas op 'n substituuat, want die id soek na vermindering van spanning. Is die substituuat ook onbekombaar, is daar weer 'n verplasing en hierdie proses kan aanhou totdat daar verligting kom van die opgehoopte spanning (Hall en Lindzey 1957, 47).

Sublimasie is net 'n meer verhewe vorm van verplasing. So word seksuele en aggressiewe instinkte in ander kanale gelei wat nie seksueel of aggressief van aard is nie, en dit vind uiting in intellektuele, humanistiese, sosiale, kulturele en artistieke werksaamhede (Coetzee 1928, 132-133; Woodworth 1965, 276). Die oorsprong en doel van die instinktiewe energie is basies dieselfde in sublimasie of ander vorms van verplasing.

Hierdie vermoë tot verplasing is een van die belangrikste meganismes vir die ontwikkeling van die persoonlikheid. As gevolg hiervan ontstaan die komplekse netwerk van belangstellings, waardes, houdings, ens., wat kenmerkend is van die persoonlikheid van 'n volwassene.

- (iii) Verdedigingsmeganismes: Een van die belangrikste take van die ego is om op te tree teen bedreiging en gevare, en om beskerming te verleen teen onaangename en pynlike ervarings (Coetzee 1928, 93). Soms word daar gebruik gemaak van onrealistiese metodes, die verdedigingsmeganismes, t.w.:

- (a) : repressie;
- (b) projeksie;
- (c) reaksie-formasie;
- (d) fiksasie en
- (e) regressie.

- (a) Repressie: Freud beweer dat dit wat in die onbewuste is, nie tot die bewussyn kan deurdring nie a.g.v. repressie. Dit mag uitdrukking vind in die vorm van 'n verplasing, soos in die geval van 'n seun wat nie in opstand mag kom teen sy vader nie (repressie), maar later in opstand kom teen alle vorms van gesag (verplasing). T.o.v. repressie verklaar Woodworth (1965, 276): „In the first formulations of his (Freud's) thinking repression was a cornerstone; now it dropped into line with other forms of ego defense...”
- (b) Projeksie: Die ego maak gebruik van hierdie verdedigingsmeganisme teen neurotiese en morele angs. Projeksie verlig nie alleen angs nie, maar bied die persoon ook 'n verskoning aan om sy ware gevoelens te lug. Onder die voorwendsel dat hy homself verdedig teen sy vyande, vind hy dan bevrediging vir sy eie vyandige gevoelens (Hall en Lindzey 1957, 50). Hy vind daar plesier in sonder om skuldig te voel, want daar is skynbaar regverdiging vir sy aggressiewe houding. Sodoende rasionaliseer hy deur 'n aanvaarbare verskoning of alibi in die eksterne wêreld te vind.
- (c) Reaksie-formasie: Dit is die verplasing in die bewussyn van 'n angswekkende impuls of gevoel deur die teenoorge-stelde, bv. haat word verplaas deur liefde (Coetzee 1928, 125; Woodworth 1965, 276). Die oorspronklike impuls bestaan nog, maar dit is met 'n lagie vernis bedek.
- (d) Fiksasie: 'n Persoon gaan deur verskillende stadiums van ontwikkeling. Normaalweg vloei die een stadium in die

ander. Indien 'n persoon op een stadium tot stilstand kom en nie na die volgende oorgaan nie, is die ontwikkeling nie normaal nie. Indien dit ook met die psigologiese groeiproses gebeur, word daarna verwys as fiksasie. So 'n persoon vrees gewoonlik onveiligheid, mislukking en straf.

- (e) Regressie: Alhoewel 'n persoon al 'n sekere stadium van ontwikkeling bereik het, kan hy terugval op 'n vroeë stadium. Dit is regressie (Hall en Lindzey 1957, 51). Selfs normale mense maak soms van hierdie meganismes gebruik om „stoom af te blaas“. So 'n persoon kan te veel drink, eiendom vernietig, onverskillig wees, naels byt, humeur verloor, dagdroom, ens.

#### 2.1.4.2.4 Kritiek op Freud se psigoanalitiese teorie

Freud en sy psigoanalitiese teorie is van alle kante aangeval. Hy is 'n vrydenker en pervert genoem. Freud se geval is identies met dié van Darwin en sy evolusieleer.

Volgens die massa is Freud se vernaamste vergrype (Hall en Lindzey 1957, 210):

- (i) dat hy wellustige en aggressiewe wense aan die baba toeskryf;
- (ii) dat die drang tot bloedskending en homoseksualiteit by almal teenwoordig is;
- (iii) dat menslike gedrag in terme van seksuele motivering verklaar is.

Die kritiese vraag wat dikwels gevra word, is of Freud m.b.t. sy beskouings oor infantiele en kinderlike seksualiteit nie die kinderlewe gesien het deur die bril van 'n perverte en neurotiese individu nie, en dus in die lewe van die normale kind dinge geprojekteer het wat wel in die lewe van die abnormale voorkom, maar nie noodwendig in die lewe van die normale nie (Coetzee 1928, 210).

Kritiek wat herhaaldelik in die verlede en vandag nog teen

sy teorie ingebring word, is die volgende:

- 1) Die empiriese prosedures waardeur Freud sy hipoteses gevalideer het, is heftig gekritiseer. Daar word op gewys dat Freud sy waarnemings onder ongekontroleerde toestande gemaak het, sodat foute en verdraaiings baie maklik kon ingesluip het.
- 2) Freud is gekritiseer, omdat hy in gebreke gebly het om dit wat pasiënte aan hom gesê het, te toets aan eksterne gegewens, soos bv. toetsdata, mediese inligting, dokumente, inligting van familie en vriende, ens. (Cofer en Appley 1964, 643).
- 3) Die meeste van Freud se bevindings het slegs die eindresultate weergegee, sonder dat hy die oorspronklike data wat as basis gedien het, asook metode van ontleding, weergegee het. Die leser moes op goeie geloof af die geldigheid van sy induktiewe en deduktiewe metodes aanvaar (Hall en Lindzey 1957, 69).
- 4) Agter die wetenskaplike status van psigoanalise word ook 'n vraagteken geplaas, as gevolg van sy versuim om oor gegewens wetenskaplik verslag te doen. Verder het Freud ook die hoeveelheid empiriese data op grond waarvan hy sy analise gemaak het, geheim gehou, sodat dit onmoontlik is om die gegewens statisties te verwerk en dus die geldigheid en betroubaarheid daarvan te bepaal.
- 5) Freud se teorie voorsien ook geen aanvaarbare antwoord op menige vrae nie, soos bv. wat die vorming van die superego met die oedipus-kompleks verbind; hoe intens 'n ervaring moet wees voordat dit traumaties van aard is; hoe swak die ego moet wees voordat dit oorheers word deur instinktiewe impulse - laasgenoemde twee vrae, soos baie ander, staan veral in verband met hoeveelheidsbepaling.
- 6) Omvattende kritiek het veral ook van die kant van Waterink (in Joubert 1967, 88) gekom. Hy spreek hom uit teen die psigoanalise, omdat dit in flagrante stryd is met alle Christelike beginsels, die respek vir die godsdiens daardeur ondermyn word

en elke godsdienstsuiting tog slegs 'n „gesublimeerde ondeug is". Waterink voel naamlik dat die Freudiaanse siening veel daartoe bygedra het om alles wat edel is in die mens terug te reduseer tot die lae en die gemene.

#### 2.1.4.3 Die bydrae van Adler en Jung

Gedurende Freud se leeftyd en ook sedert sy dood in 1939, het ander psigoanaliste hulle eie idees aangebied - sommige het uitgebrei en/of sy basiese teorie gewysig, terwyl ander ingrypender van hom verskil het. Twee persone wat in hierdie verband genoem word, is Adler en Jung. Beide het aanvanklik tot Freud se intieme kring behoort, maar albei het om en by 1912 weggebreek van Freud as gevolg van meningsverskille. Beide het verskil van Freud, veral betreffende die gewigtige klem wat hy op die seksuele laat rus het. Adler en Jung het 'n verskillende konsep van die aard van primêre motivering en vroeë konflikte gehad; in beide gevalle het hulle meer as Freud die rol van die sosio-kulturele faktore en die ouer-kind-verhouding in die etiologie van neurose beklemtoon.

#### 2.1.4.4 Die standpunt van Jung

Jung, in die verwerping van Freud se vroeë libido-teorie, het seksuele energie as slegs een vorm van ongediffrensieerde psigiese energie beskou. Jung het Freud se seksteorie onesteties en intellektueel onbevredigend gevind. Jung (1922, 392) beweer dat hierdie oorwegend seksuele uitgangspunt „..... inevitably reduce high-flown ideals, heroic attitudes, pathos and deep convictions in a painful manner to a reality which is hackneyed and trite". Jung het geglo dat, alhoewel seksualiteit weliswaar altyd teenwoordig is, dit op sigself nog geen verklaringsgrond vir die wesensaard van die mens is nie. Jung het dus die siening wat die mens wil terughertlei na 'n worteldrang, en wat vanuit hierdie kern die menslike handeling wil toelig en deurskou, verwerp (Joubert 1967, 91).

Alhoewel Jung nie uitdruklik 'n doodsdrang gepostuleer het nie, het sy konsep van energiebenutting baie in gemeen gehad met Freud. Jung het ook geglo dat energie verskuif of herverdeel kan word, maar dat dit nie verlore kan gaan nie en verder dat die fundamentele doelwit van die lewe 'n gebalanseerde staat van spanning en selfaktualisasie is. Enige wanbalans lei tot spanning, totdat die energie herverdeel kan word. Energie word eerstens gebruik vir die bevrediging van die aangebore, (instinktiewe) behoeftes maar, soos ontwikkeling groter doeltreffendheid voortbring, word oorskotenergie beskikbaar aan hoër funksies - sosiale en kulturele aktiwiteite.

Die mens beskik, volgens Jung, oor vier aanpassingsfunksies wat in die bewussyn aangetref word en wat as rigsgoere vir gedrag beskou moet word, nl. denke, gevoel, sensasie en intuïsie. Hierdie vier aanpassingsfunksies lei die mens tot waardering van sy omgewing en op grond van hierdie waardering handel hy. Indien die denkfunksie bv. die mees gedifferensieerde een is, sal die mens op grond van sy denke handel, terwyl die gevoelsmens op grond van die verwagte aangename of onaangename ervaring sal handel (Joubert 1967, 120; Woodworth 1965, 313).

Jung het die organisme gesien as iets wat sy eie unieke individualiteit ontwikkel en wat altyd strewe na selfverwesening. Die kragte van die gemeenskap veroorsaak nie alleen die inhibisie van seksuele impulse, d.i. sosiaal-„slegte" impulse soos Freud dit gesien het nie, maar ook van gesonde impulse.

By die mens is opponerende kragte, soos bv. manlikheid/vroulikheid en introversie/ekstroversie altyd aanwesig. Selfverwesening word bereik as 'n resultaat van gebalanseerde kragte, terwyl neurose die resultaat is van 'n wanbalans. Hierdie wanbalans is 'n uitvloeisel van 'n ongelyke klem op ontwikkeling (Cofer en Appley 1964, 625). In hierdie verband beweer Woodworth (1965, 312): „He (Jung) concluded that the interest of .... the extroverts is directed primarily toward the physical and social environment, while the interest of the introverts is centered on what goes on

within themselves; or to make the distinction in somewhat different terms, the libido has an outward thrust in extroversion, and an inward thrust in introversion".

Jung het die rol van die moeder, nie as 'n seksvoorwerp nie, maar as 'n bron ter versorging, opvoeding en bepaling van die rigting van groei, beklemtoon (Woodworth 1965, 306). 'n Tweede belangrike invloed is die houdingspatroon tussen die ouers; nie soseer die duidelik waarneembare of formele verhoudings nie, maar wel die verskanste onenigheid, spanning en emosionele atmosfeer waaraan die kind by die huis blootgestel word. Jung het gevolglik die brandpunt van die aanpassingsprobleme van die kind, 'n bondel seksuele energie wat beheer moet word, na die ouer-kind-verhouding verskuif. Hierdie klem, alhoewel verskillend van dié van Freud, neig om in dieselfde rigting te wees as Freud se latere klemverskuiwing van sy hoofsaaklik seksuele libido-teorie na groter klem op ego-ontwikkeling. Terwyl Jung geneig was om die waardigheid en betekenis van selfverwesening, asook die volle lewe, te beklemtoon, het Freud dit altyd gesien in terme van impulse en verdediging. Wat die biologiese beklemtoning betref, het Jung en Freud nie veel van mekaar verskil nie.

Vir Jung is beide die biologiese en sosiale kenmerke belangrik in sy teoretiese sisteem. Die bekendste konsep van Jung se denke, is waarskynlik die kollektiewe onbewuste. Dit is ook die mees sentrale en omstrede konsep van die Jungiaanse psigologie en word deur Hall en Lindzey (1957, 81) as volg gedefinieer: "The collective unconscious is the inherited, racial foundation of the whole structure of personality". Dit sluit die opgehoopde ervaring van die ganse mensdom in, wat van geslag tot geslag oorgedra word en min of meer dieselfde is vir alle mense. Dit word vandag taamlik algemeen deur die biologiese wetenskap verwerp. (Cofer en Appley 1964, 626).

Wanneer Jung dus die dinamiek van die menslike gedrag probeer verklaar, reik hy veel verder terug as Freud. Laasgenoemde vors terug tot by die ervarings van die vroeë kinderdae - Jung

egter, stel sy grense buite die persoonlike ervaringsveld.

Selfs voor Jung se assosiasie met Freud, het eersgenoemde 'n belangstelling vir die mistieke en verborge gehad. Met die wegbreek van Jung, het Freud (1914, 350) dan ook eersgenoemde se afwykings van die tradisionele psigoanalitiese teorie beskou as „.... unintelligible, obscure, and confused....". Hierdie belangstelling in die mistieke is selfs nog meer merkbaar in sy latere werke.

Hier moet ook op die verband tussen die kollektiewe onbewuste en aartstipes gewys word, aangesien laasgenoemde 'n belangrike rol speel in gedragsbepaling. Spesifieke idees word nie oorgeërf nie, maar slegs die moontlikhede om die idees voort te bring. Hierdie potensiële ervaringsmoontlikhede noem Jung aartstipes. Die aartstipe is dus die bepaler van al ons ervaringsmoontlikhede. Jung het die konsep van die aartstipe verwerk tot 'n punt waar elke aspek van die persoon sy ewebeeld het in die kollektiewe onbewuste, en beïnvloed word deur sy oorgeërfde, geïdealiseerde beeld.

Bykomstig by die oorsaaklike voorafgaande (biologiese) bepalers van ontwikkeling, het Jung ook doelbewuste of teologiese faktore beklemtoon. Die mikpunte en doelwitte van die mens, sy aspirasies, sy bestemming (in skrilte kontras met Freud se siening), word as net so belangrik as die oorsaaklike bepalers beskou. Terwyl Freud die mens gesien het as een wat in hoofsaak „gestoot" word deur sy instinkte, het Jung die klem laat val op die betekenis en noodsaaklike waardigheid van die lewe en die strewe na selfverwesening.

Uit die intrinsieke konflikte van die verskillende aspekte van die mens se persoonlikheid, bv. komplekse, aartstipes, funksies, waardes, ens., kom die self te voorskyn. Dit verskil van die ego, wat geheel en al die bewuste self vir Jung is, en is 'n allesinsluitende, integrerende, gebalanseerde en werklike konsep, wat selde volledig bereik word, maar wat onverpoos nagestreef word (Cofer en Appley 1964, 627; Woodworth 1965, 310-311). Dit verteenwoordig die ideale ontwikkeling - die hele persoon. (Vergelyk Freud se konsep

van die ego-ideaal). Die self motiveer die mens se gedrag en dryf hom na gehele menswees, veral deur die kanale van die religie (Joubert 1967, 106).

Net soos Freud, het Jung primêr staatgemaak op kliniese gegewens om sy teoretiese hipotese te ondersteun, en sekondêr (dog selektief) op die mites, drome en simbole van ander kulture. Alhoewel dit baie van sy interpretasies ondersteun, voorsien dit ongelukkig nie middele vir kritiese, wetenskaplike validasie nie. Die aard van sy konsepte maak dit selfs nog moeiliker (in vergelyking met Freud se konsepte) om geskikte evalueringsprosedures in die laboratorium te vind.

As gevolg van die vele godsdienstige en mitologiese elemente daarin, het die teorieë van Jung nie veel inslag gevind in die gangbare sielkunde nie. Dit is te misties en te vaag - te ver buite bereik van wetenskaplike verifiëring. Kritiek word ook uitgespreek op Jung se motiveringsleer wat grootliks om die aartstipes sentreer - 'n konsep wat vreemd is vir die wetenskap. Ten slotte moet daar egter ook op gewys word dat die sielkundige bekouing van Jung, hoe godsdienstig ook al gefundeer, nogtans, volgens Van Wÿngaarden (1959, 41), lynreg teenoor die Bybelleerstellings staan.

#### 2.1.4.5 Die standpunt van Adler

Adler, net soos Jung, het nie Freud se vroeëre beklemtoning van die seksuele libido as die primêre basis van menslike motivering aanvaar nie.

Adler het veral twee drange of dryfvere gepostuleer, nl. die drang tot superioriteit (magsdrang) en die drang tot samehorigheid met die gemeenskap. Hierdie twee dryfvere openbaar hulle in die lewe van elke mens en staan ook in ewige konflik met mekaar (Joubert 1967, 126).

Adler het die swakheid en hulpeloosheid van die suigeling gesien as oorsaak van 'n algemene houding van minderwaardigheid. So 'n gevoel is, volgens hom universeel, aangesien

alle kinders hierdie afhanklike verhouding tot hulle omgewing besit - 'n toestand wat, volgens Adler (1914, 320), aan verskillende faktore toegeskryf kan word, soos bv. 1) die opvoedingsmetode en afhanklikheid van die ouers; 2) die houding van die gemeenskap; 3) ongunstige ekonomiese en sosiale omstandighede waarin kinders grootword; 4) die dikwels ongunstige posisie wat die kind in die gesinsamestelling inneem, asook 5) die mate waarin die kind suksesvol/onsuksesvol is in die nastrewe van lofwaardige eienskappe, soos bv. dapperheid, moed, ens. - in 'n poging om hom met die vader, as hoof van die huis, te identifiseer.

Volgens Adler (in Cofer en Appley 1964, 627) is dit nie aparte dryfvere nie, maar 'n allesverterende dryfveer na vollediger ontwikkeling wat die ego voer na steeds groter vervulling. In stede dat seks die belangrikste dryfveer is, is dit, volgens Adler, ingesluit as slegs een middel in die strewe na mag en superioriteit. Perfeksie eerder dan plesier, is die heersende lewensreël.

Hierdie klem op oriëntasie jeens die toekoms beklemtoon, net soos by Jung, die konsep van menslike waardigheid, in teenstelling met Freud se verkleinerende siening. Adler het egter aanmerklik verder in hierdie rigting gewerk. Hy het aan die sogenaamde skeppende self die vermoë toegesê om die persoonlikheid volgens sy eie besondere lewenstyl te vorm.

Adler vind dat elke mens 'n eie individuele lewensdoel het wat hy trag te verwesenlik. Hierdie lewensdoel rig en bepaal al sy hande-linge, en gee plan en sisteem aan sy lewe "..... every physical phenomenon, if it is to give any understanding of a person, can only be grasped and understood if regarded as a preparation for some goal" (Adler 1931, 126). Bondig saamgevat, kan gesê word dat elke mens se lewensdoel die versekering van eie voortbestaan is; hierdie versekering van eie voortbestaan, hierdie plan van selfhandhawing geskied egter by elke mens op 'n individuele wyse en word grootliks deur sy omstandighede beïnvloed.

Dit is opmerklik dat daar by Adler, Freud en Jung eenstemmigheid

m.b.t. die inherente oorsprong van motivering bestaan. Terwyl Freud die biologiese, instinktiewe dryfvere en Jung die onbewuste beelde beklemtoon het, het Adler 'n aangebore, sosiale belangstelling as die primêre dryfveer voorgestaan. Hierdie sosiale belangstelling moet versigtig versorg word voordat dit na wense sal ontwikkel.

In die drang tot diens aan die gemeenskap, word die self op die agtergrond geskuif en gaan die individu in die groter geheel op. Alleen in 'n posisie van diensbaarheid sal die individu, volgens Adler (1931, 254), homself tuis kan voel in sy omgewing, nie minderwaardig voel in die teenwoordigheid van ander nie en in staat kan wees om sy vermoëns ten volle te ontwikkel. Die gemeenskapsgevoel is 'n sterk dinamiese begrip, wat by elke aktiviteit en elke skeppingsdaad van die mens aanwesig is. Alle vooruitgang van die menslike ras is te danke aan die werking van hierdie drang.

Net soos die magsgevoel die isolering van die mens tot gevolg gehad het, so het die gemeenskapsgevoel die samesmelting met die gemeenskap tot gevolg. Die eerste het as noodwendige eienskap, starheid en onversetlikheid (die ganse werklikheid moet hom na my skik), die tweede het as eienskappe bereidheid tot verandering, insiklikheid en buigsaamheid (Joubert 1967, 133).

Adler lê dus baie klem op die verskille in die sosiale omgewing as bepalers van persoonlikheidsontwikkeling - 'n nadruk wat vandag geïnkorporeer is in die hoofstroom van psigoanalitiese denke.

Adler se klem op die toekomstige strewe van die organisme is veral gekritiseer, siende dat dit mag lei tot 'n ongebalanseerde verwaarlosing van oorsaaklike faktore in sy teoretiese posisie as 'n geheel.

Objektief geoordeel, voel 'n mens gedwing om te beweer dat Adler eintlik meer pedagoog was as sielkundige. Die menslike psige word deur hom te eenvoudig voorgestel, terwyl daar te veel sprake

van gesonde-verstandredenering is. Die strewe na mag setel weliswaar in die mens, motiveer hom en spoor hom aan, maar het Adler nie ten gunste van hierdie sentrale motief ander kernmotiewe oor die hoof gesien nie?

#### 2.1.4.6 Die belangrikste bydraes van die psigoanaliste

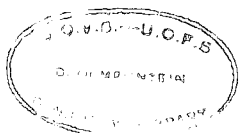
- (a) Freud: Van alle psigoanaliste het Freud ongetwyfeld die belangrikste bydraes t.o.v. menslike motivering gelever. Sy beklemtoning van die rol van die onbewuste motivering by gedragshandelinge, is waarskynlik sy belangrikste bydrae.

Freud het, net soos McDougall, die hoofklem op die innerlike mens laat rus, hoewel hy veel verder gegaan het, deurdat hy ook die rol van omgewingsprikkelers erken het.

Verder is Freud die vader van wat vandag as die struktuur van die persoonlikheid bekend staan, nl. die id, ego en superego. Freud het ook 'n uiters belangrike bydrae gelever m.b.t. die metodes wat die mens aanwend om van spanning ontslae te raak, nl. i) identifikasie; ii) verplasing en sublimasie en iii) verdedigingsmeganismes.

- (b) Jung: Jung se belangrikste bydrae t.o.v. menslike motivering, wat vandag nog baie inslag vind en ook in die werksituasie aandag ontvang, is sy beklemtoning van die waardigheid van die lewe, sowel as die strewe na selfverwesening wat by alle mense aanwesig is. Verder het Jung ook die doelwitte van die mens, sy aspirasies en bestemming, in skrilte kontras met Freud, as belangrike oorsaaklike bepalers van gedrag beskou. Jung, net soos Adler, het ook baie meer as Freud die belangrikheid van sosio-kulturele faktore beklemtoon.

- (c) Adler: Die belangrikste bydrae van Adler t.o.v. menslike



135607

motivering, is sy beklemtoning van die twee drange of dryfvere, nl. die magsdrang en die drang tot samehorigheid. Beide oefen vandag nog 'n belangrike invloed uit op ons denkwyse t.o.v. werksmotivering.

In stede dat seks die belangrikste dryfveer is, is dit, volgens Adler, ingesluit as slegs een middel in die strewe na mag en superioriteit.

Adler het 'n wesenlike bydrae gelewer deur sy klem op oriëntasie jeens die toekoms - die feit dat elkeen 'n eie lewensdoel het, wat sy handeling bepaal en rigting aan sy lewe gee - sowel as sy klem op die verskille in die sosiale omgewing as bepalers van persoonlikheidsontwikkeling.

## 2.2 Moderne teorieë oor sekere aspekte van menslike motivering

### 2.2.1 Die bevoegdheidsmotief

Sedert die klassieke teorieë van Freud, Adler, McDougall, ens. is 'n magdom data versamel deur veral moderne sielkundiges, wat dit nodig gevind het om op hierdie klassieke teorieë uit te brei en sekere aspekte te herinterpreteer, sodat dit meer met die feite kon ooreenkom.

Die bevoegdheidsmotief wat deur Robert W. White (1959, 297-333) geformuleer is, is veral van groot betekenis indien werksmotivering beter begryp wil word (Gellerman 1963, 111). Freud se teorie is, ten spyte van sy kompleksiteit, nogtans deur White as te eenvoudig bestempel om al die aspekte van menslike gedrag te kan verklaar. Terwyl Freud die instinkte wat met die voortbestaan en gerief van die mens te doen het, beklemtoon het, het Adler veral die dryfveer na mag oor ander benadruk. Voorts beweer White (1959, 328) ook dat "... the earlier tenets of primary drive theory have been discredited by recent experimental work". White het op sy beurt probeer aantoon dat persone nie alleen hulle fisiese nie, maar ook

hul sosiale omgewing wil verstaan en manipuleer. In hierdie verband streef die mens, volgens White (1959, 318) na ".... an effective - a competent - interaction with the environment". Die mens wil, in sy breedste sin, dinge laat gebeur en gebeurtenisse skep, eerder as om dit passief af te wag, aldus White (in Gellerman 1963, 111). Hierdie begeerte na bemeestering beskou White (1959) as die bevoegdheidsmotief.

White wys daarop dat hierdie begeerte om voorwerpe aan te raak en nuuskierig rond te kyk, selfs by klein kindertjies opgemerk word. Later neem dit die vorm aan van ontdekking, die uitmekaarhaal en inmeekaarsit van voorwerpe, ens. Deur op eie houtjie en op 'n vroeë ouderdom dinge uit te vind, te ondersoek en te benut "...the child becomes able to establish effective transactions with his environment and move toward a greater degree of outonomy" (White 1959, 326). Op 'n vroeë ouderdom ontwikkel die jong kind dus reeds 'n sekere selfvertroue dat hy homself in die groter wêreld wat hy as volwassene sal betree, ewe goed sal kan handhaaf. Of hierdie begeerte na bevoegdheid sterk of swak is, hang af van die verhouding tussen sukses en mislukking wat hy in sy eie, klein wêreld beleef het. Indien sukses gedomineer het, sal hy waarskynlik die lewe as 'n redelik belowende waagstuk sien, waar 'n bietjie gesonde verstand en volharding hom ver kan laat vorder. Aan die ander kant, indien die persoon dikwels misluk het, mag hy die lewe as 'n riskante spel beskou, waar passiwiteit betalender is as pogings om die gang van sake te probeer beïnvloed (White in Gellerman 1963, 112).

Die individu is voortdurend onderworpe aan gebeurtenisse wat plaasvind in sy omgewing, sodat sukses en mislukking mekaar dikwels snel afwissel. Ten spyte van 'n swak begin, kan 'n persoon se bevoegdheidsmotief nog altyd sterk ontwikkel op grond van latere sukses - in teenstelling met Freud se sienswyse dat die basiese struktuur van die persoonlikheid op vyfjarige ouderdom reeds redelik vas is.

Daar bestaan natuurlik ook beperkings. Na 'n sekere tyd is die begeerte na bevoegdheid ook geneig om 'n soort van plato te bereik.

Wysigings kan nog altyd plaasvind, alhoewel dit normaalweg maar van geringe omvang is. Persone met heelwat ondernemingsgees sal probeer om die skaal in hulle guns te swaai deur veranderings te probeer aanbring en hindernisse uit die weg te ruim. Persone met min of weinig ondernemingsgees waag minder, bereik gevolglik minder en sal geneig wees om soms te gou terug te deins van hindernisse. Gevolglik word die begeerte na bevoegdheid geleidelik 'n soort van selfvervullende profesie. Die individu bereik selde meer as wat hy verwag, omdat hy nie poog om die doelwit, wat volgens hom binne sy bereik lê, te oortref nie (Gellerman 1963, 112).

Terwyl Freud veral die eerste vyf jaar as van deurslaggewende belang beskou, beklemtoon White weer die ouderdom ses tot nege jaar as veral belangrik vir die ontwikkeling van die bevoegdheidsmotief. Hierdie jare is, volgens, hom 'n moeilike periode, wanneer die kind nie meer geheel en al onder die vlerk van die familie is nie maar tog ook nie geheel en al onder daardie vlerk uit is nie. Dit is veral gedurende hierdie periode wanneer 'n kind sy kontakte met ander kinders buite die familie opbou. Dit is gedurende hierdie periode dat 'n skaam kind uit sy dop kan kruip deur middel van kontak met kinders van sy eie ouderdom, kinders wat niks met sy vroeëre terugtrekking te doen gehad het nie. Ook die avontuurlike kind kan hier iets onderneem onder die beskermende vlerk van sy familie. Dit is dus die eerste betekenisvolle toets wat aan die tevoorskyn tredende begeerte na bevoegdheid gestel word (White in Gellerman 1963, 112-113).

Alhoewel die resultate van hierdie toets nie bo alle twyfel die sterkte van die bevoegdheidsmotief sal bepaal nie, dien dit tog as 'n sterk aanduiding. Die patroon wat vasgelê is tydens hierdie jare, sal homself later herhaal as gevolg van 'n sikliese neiging. Die dikwels radikale veranderings in sienswyses, wat soms in die twintigerjare en selfs later voorkom, is dalk meer oënskynlik as werklik. Hierdie behoefte aan bevoegdheid is dikwels weggesteek maar kan, gegewe die regte oomblik en in die regte atmosfeer, tot volle ontwikkeling kom.

Toepassing: By die volwassene sal die bevoegdheidsmotief heel

waarskynlik tot uiting kom in die begeerte om die werk te bemeester en vakkundig te kan groei. Dit mag gevolglik heelwat te doen hê met Herzberg (kyk latere bespreking p.125) se bevindings m.b.t. rekenmeesters en ingenieurs, nl. dat die bevrediging wat die langste voortduur, verkry word deur die oplossing van moeilike tegniese probleme (Gellerman 1963, 113). Die behoefte aan 'n geskikte uitlaat vir hierdie motief mag onderliggend wees aan die groeiende tendens by persone om hulleself te identifiseer met hulle professies eerder as met 'n spesifieke werkgewer, streek of groep waarin hulle gebore is en grootgeword het. Ook Maslow (kyk latere uiteensetting p.118) het die belangrikheid van die behoefte aan bevoegdheid, as 'n hoë-orde behoefte, in sy hiërargiese model beklemtoon (Maslow 1954, 90).

Die werk is dalk volgens Gellerman (1963, 114) en Herzberg (1968, 53-62) een van die min oorblywende terreine waar 'n persoon sy vaardigheid teenoor die omgewing kan stel. Waar die werk sulke uitdagings stel, kan die bevoegdheidsmotief beoefen word, wat op sy beurt groot bevrediging in terme van belonings kan gee. By die meeste roetine- en oormatig toesighoudende werke, lei 'n sterk bevoegdheidsmotief slegs tot frustrasie, terwyl 'n swak een gelatenheid en afhanklikheid aanmoedig.

Die bevoegdheidsmotief speel waarskynlik 'n sleutelrol by sukses in die werk, veral in daardie werke waar inisiatief of innovasie noodsaaklik is (Gellerman 1963, 114; Glass 1966, 6). 'n Persoon wat op sy eie vermoë vertrou om sy omgewing te beïnvloed, sal in alle waarskynlikheid werklik probeer om dit meer dikwels en op 'n uitdagender wyse te doen, in vergelyking met een wat toelaat dat die omgewing hom beïnvloed.

### 2.2.2 Die affiliasiemotief

Die probleem van menslike motivering is al vanuit meer as een hoek benader. Heelwat sielkundiges het veral aandag gegee aan die verskynsel dat sommige persone by uitstek sosiale wesens is, terwyl ander dit weer nie is nie.

Belowende aanvoorwerk oor die behoefte om sosiaal te verkeer, is deur Schachter (in Gellerman 1963, 115-121; Cofer en Appley 1964, 695-701) gedoen. Sy ondersoek het die kompleksiteit van die hele onderwerp aangetoon.

Die Hawthorne- navorsing het baie duidelik die belangrikheid van die affiliasiebehoefte beklemtoon (Roethlisberger en Dickson 1939). Daar was dus, ten spyte van 'n algemene aanvaarding van die bestaan van 'n affiliasiemotief, weinig navorsing op hierdie gebied gedoen wat Schachter kon help.

Affiliasie kan óf as 'n middel tot 'n doel (bv. waar beloning, gunste of beskerming, ens. gesoek word), óf as 'n doel op sigself (bv. waar persone saam verkeer slegs omdat hulle daarvan hou) gesien word. Schachter het laasgenoemde soort affiliasie, waar die omgang met ander persone as 'n doel op sigself beskou is, ondersoek.

Vorige ondersoeke het duidelik getoon dat, indien iets gebeur wat in stryd is met persone se sterkgehuil digde opinies en houdings, hulle onderling vergader om 'n verduideliking te probeer vind. Daar is, volgens Schachter (in Gellerman 1963, 116), ook 'n merkbare verligting by persone te bespeur, indien ander ook hulle idees en onsekerhede deel. Maier (1963, 171) het ook gevind dat 'n groepsdiskussie deur persone met allerhande vrese en vyandighede t.o.v. 'n probleem of situasie, katarsis tot gevolg het.

Schachter het die gerusstellende uitwerking wat die deling van idees het, as besonder betekenisvol beskou. Volgens hom, het sosialisering dus iets meer om die lyf as slegs gesellige verkeer - dit help blykbaar om die lewe effens minder onverklaarbaar en makliker hanteerbaar te laat voorkom, ten spyte van die feit dat hierdie gedeelde idees heeltemal ongegrond kan wees.

Die geleentheid ter bevestiging van 'n persoon se sienswyse het Schachter (in Gellerman 1963, 117) as een moontlike rede vir affiliasie beskou. Hy het vervolgens ook eksperimenteel probeer vasstel of daar, afgesien van ongemak as gevolg van onsekerhede,

ook ander vorms van ongemak bestaan wat tot die affiliasie aanleiding kan gee. Sy bevinding was dat persone wat ontstel is, ongetwyfeld ander se geselskap - verkieslik diégene wat in dieselfde posisie as hulself verkeer - verkies, en dat dit die gevoel van ongelukkigheid verminder, selfs al kan hulle nie met mekaar kommunikeer nie.

Schachter (in Cofer en Appley 1964, 698-701) het gevind dat emosies, net soos opinies en houdings, beoordeel word deur 'n sosiale vergelykingsproses, en dat die afname van angstigheids na 'n periode van saamverkeer die bewyse is dat prosesse met sosiale invloede aan die werk was. Ook Radloff (1961, 578-585) het Schachter se bevinding t.o.v. opinie-evaluering deur middel van sosiale vergelyking bevestig.

Volgens Schachter is beide angsvormindering en selfevaluasie betrokke in die geaffilieerde gedrag wat bestudeer is. Die neiging tot affiliasie is, volgens Schachter (in Radloff 1961, 578), 'n manifestasie van „needs for anxiety reduction and needs for self-evaluation; that is, ambiguous situations or feelings lead to a desire to be with others as a means of socially evaluating and determining the ,appropriate' and proper reaction”.

Schachter (in Cofer en Appley 1964) het ook gevind dat angstigheids daartoe lei dat eersgeborenes meer geneig is tot affiliasie as persone wat later in die familie gebore is. As verklaring het hy die groter afhanklikheid van die eersgeborene voorgelê. Eersgeborenes openbaar 'n sterk neiging tot affiliasie wanneer hulle 'n behoefte voel: (a) aan emosionele vergelyking (Festinger in Radloff 1961) en (b) opinie-vergelyking (Radloff 1961). Alhoewel Dember (1964, 555-557) ook gevind het dat eersgeborenes 'n sterker neiging tot affiliasie openbaar, wys hy egter op onsekerhede betreffende toestande wat tot affiliasie aanleiding gee.

Kritiek is ook teen Schachter se navorsing ingebring. So bv. word beweer dat hy vrees, en nie angstigheids nie, in sy eksperimente opgewek het, aangesien die bedreiging direkte fisiese pyn was. Verder

word ook beweer dat daar beperkings bestaan betreffende die soorte afskriktoestande wat tot geaffilieerde gedrag sal lei. So verklaar Cofer en Appley (1964, 701): „What is suggested is that if affiliative behavior can be anticipated by the individual (on the basis of past experience) as offering relief from an unpleasant state, the unpleasant state may motivate social affiliation. On the other hand, solitude may in the case of some unpleasant states, be more relief-giving than affiliation, or, if not relief-giving, it may not engender more unpleasantness than would affiliation. Under such conditions the individual would not affiliate”. Verder kan vrees, angstigheid of moontlike ander afskriktoestande bes moontlik onderliggend wees aan heelwat ander motiewe, afgesien van affiliasie.

Toepassing: Later word die toepassing en implikasies van hierdie teorie onder die „sosiale mens”-benadering, bespreek (Kyk p.87).

### 2.2.3 Die prestasiemotief

#### 2.2.3.1 Inleiding

Die klem wat vandag al meer op prestasiemotivering val, verteenwoordig die definitiewe neiging om motivering by die mens self te ondersoek, eerder as om van universele vorms van motivering, soos bv. die bestudering van lae-orde organismes, gebruik te maak. Deels hou dit ook verband met die oortuiging dat die mens in die sosiale omgewing bestudeer moet word. Belangrike bydraes is in hierdie verband gelewer deur die sosiologie, antropologie, persoonlikheid-, kliniese, sosiale en ontwikkelingsielkunde (Sears 1957, 265). So wys Cartwright en Zander (1968, 403) bv. daarop dat daar onderskei behoort te word tussen individue wat groepsdoelwitte nastreef met die oog op eie persoonlike prestasie en dié wat prestasie vir die groep begeer, sonder dat dit enige persoonlike voordele vir die individu inhou.

Die teorie van prestasiemotivering poog om die determinante

van rigting, omvang en volharding van gedrag in 'n baie beperkte, dog uiters belangrike gebied van menslike aktiwiteite, te verklaar. So beweer Atkinson (1964, 241): „It applies only when an individual knows that his performance will be evaluated (by himself or by others) in terms of those standards of excellence and that the consequence of his actions will be either a favorable evaluation (success) or an unfavorable evaluation (failure). It is, in other words, a theory of achievement-oriented performance”.

Volgens McClelland (in Gellerman 1963, 122) het die prestasiemotief 'n meer betekenisvolle invloed op sukses of mislukking van industriële ondernemings as enige ander motief wat bekend is. Heelwat navorsing is reeds daaraan gewy.

Wanneer verwys word na die prestasiemotief of - behoefte word eintlik daarmee 'n lewenswyse of 'n basiese houding teenoor die lewe bedoel.

#### 2.2.3.2 Die eksperimentele opwekking en meting van prestasie- motivering

Die belangrike rol van die prestasiemotief, met sy belangrike ekonomiese implikasies, is aanvanklik deur McClelland (in Gellerman 1963, 123; Cofer en Appley 1964, 715-716) van die Harvard-Universiteit vasgestel, met behulp van die T.A.T. McClelland en sy medewerkers het gou uitgevind dat die prestasiemotief 'n uiters belangrike rol speel in die lewens van persone wat daardeur beïnvloed word. Die innerlike dryfveer om iets tasbaars tot stand te bring, kan geredelik in fantasie (T.A.T.-storie) geïdentifiseer word.

Die meting van motivering om te presteer deur middel van direkte vrae is, volgens Cofer en Appley (1964, 724), nie geskik gevind nie. Desnieteenstaande wys Heckhausen (1967, 8) daarop dat vraelyste basies nie ongeskik is om hierdie tipe motivering te meet nie, veral aangesien dit bewys is dat sommige response op vraelyste wel met T.A.T.-response ooreenstem. As gevolg van die baie kritiek op projektiewe

tegnieke, het Hermans (1970, 353-363) ook 'n vraelys opgestel, waarmee hy bewys het dat dit wel moontlik is om prestasiemotivering met behulp van so 'n tegniek te meet.

McClelland, asook Field (in Cofer en Appley 1964, 722-723), het eksperimenteel vasgestel dat veral manspersone in ontspanne en neutrale toestande minder behoefte aan prestasie toon as persone wat, volgens Atkinson (1964, 267), "..... in an experimentally heightened state of motivation to perform well..." verkeer. Dames het egter nie hierdie neiging geopenbaar nie. Nadat die klem by dames egter van prestasie-opwekking na sosiale aanvaarbaarheid verskuif is, het dit wel hulle behoefte aan prestasie verhoog. Heckhausen (1967, 18) het met sy studie van Brasiliaanse, Japanese en Duitse damestudente nie geslagsverskille van betekenisvolle omvang gevind nie.

#### 2.2.3.3 Gedragkenmerke van die prestasie-georiënteerde persoon

Elke persoon beskik in 'n mindere of meerdere mate oor 'n prestasiemotief. Baie persone sal waarskynlik beter presteer as 'n beroep op hulle gemaak word of 'n uitdaging aan hulle gestel word, dog die werklike prestasie-georiënteerde persoon sal almal oortref. So 'n persoon probeer harder, aanvaar graag meer verantwoordelikheid, besit meer selfvertroue, stel hoër eise aan homself en is baie geïnteresseerd in konkrete maatstawwe van sy sukses.

Prestasie-georiënteerde persone bereik gewoonlik meer, hetsy dit in verband staan met verbale en numeriese vaardighede wat aangeleer moet word (Lowell 1952, 31-40); akademiese prestasie by studente en skoliere, alhoewel 'n sterk neiging nie gevind is nie (Heckhausen 1967, 133); wetenskaplike produktiwiteit by dosente in terme van artikels gepubliseer, referate gelewer, ens. (Mukherjee 1968, 145-147), asook 'n verskeidenheid van take waar die klem veral op leer en konsentrasie val, of waardeur persone hulle bevoegdheid kan demonstreer (Heckhausen 1967, 133-134). Verder is daar ook gevind dat persone met 'n sterk behoefte aan prestasiemotivering langer volhard (French en

Thomas in Cofer en Appley 1964, 730-731), minder hulp vra (Heckhausen 1967, 113) en 'n sterk neiging om onvoltooide take te voltooi, openbaar (Atkinson 1953, 381-390; Heckhausen 1967, 124). Alhoewel 'n mens sou verwag dat die behoefte aan prestasie verband sou hou met aspirasiepeil, is so 'n verhouding nie bewys nie, hoewel meer resente navorsing so 'n verhouding suggereer.

Dit wil dus voorkom of behoefte aan prestasie wel verband hou met ander gedragsvorms, maar dat hierdie verband nie altyd baie sterk is nie. 'n Eenvoudige verhouding tussen behoefte en werksprestasie bestaan daar ook nie, aangesien hierdie verhouding baie ingewikkeld gemaak word deur die interaksie van motiewe, toestande wat behoefte -prestasie opwek, vermoëns van die persone, kenmerke van die taak wat verrig moet word, asook variasies in die situasie. So speel die sukses wat verwag word by die verrigting van 'n taak, sowel as die aansporingswaarde wat dit inhou, 'n belangrike rol (Atkinson 1964, 241). Vorige ondervinding met soortgelyke take is ook medebepalend vir 'n persoon se suksesverwagting.

'n Interessante aspek van die prestasiemotief is dat dit „accomplishment” 'n doel op sigself maak (Glass 1966, 6). Indien daar ander motiewe bestaan waarom 'n standaard oortref word - soos bv. om finansiële voordele en om die toesighouer te plesier, ens. - het ons nie meer te doen met suiwer prestasiemotivering nie. Heckhausen (1967, 36-37) verklaar verder dat normaalweg „...goals involving task performance, self-esteem, and social recognition appear side by side .... achievement behavior for its own sake or for reasons of social esteem correlate so highly that the feasibility of maintaining such a distinction is questionable”. Vir die werklik prestasie-gemotiveerde individu is 'n finansiële beloning nie die hoofsaak nie. So 'n persoon put spesiale genot uit oorwinning en uit suksesvolle kompetisie met 'n moeilike standaard.

Geld is vir 'n prestasie-georiënteerde persoon belangrik as 'n maatstaf waarteen hy sy vordering kan meet en as 'n middel waardeur hy sy prestasie met ander s'n kan vergelyk, eerder as 'n statussimbool of as 'n bron van ekonomiese sekuriteit. McClelland (in

Gellerman 1963, 125) maak dan ook 'n sterk saak uit vir die herinterpretasie van die winsmotief in soverre as wat dit optree as 'n aansporing vir 'n prestasie-georiënteerde individu.

Die prestasie-georiënteerde persoon gee voorkeur aan aktiwiteite waar die terugvoering vinnig en presies is. Heckhausen (1967, 109-112) wys egter daarop dat terugvoering die prestasie van laaggemotiveerde persone ook kan verbeter solank as hulle nie daardeur bedreig voel nie.

Die prestasie-georiënteerde persoon is baie realisties t.o.v. dit wat hy wil bereik en is bereid om 'n matige, berekende risiko te loop, solank as wat sy pogings, vaardighede en vasberadenheid 'n redelike kans staan om die uitslag te beïnvloed (McClelland in Gellerman 1963, 126; Heckhausen 1967, 60).

Vasberadenheid, harde werk en 'n beter beplanning vir die toekoms is ook redelik kenmerkend van die prestasie-georiënteerde persoon. Hulle vertrou nie op 'n geluiskoot nie. Alhoewel sulke persone nie noodwendig meer begaafd is wat organisatoriese vermoë betref nie, stel hul houding hulle in staat om hul vermoëns beter te benut. Hulle is ook geneig om aan deskundiges voorkeur te gee bo vriende (French 1956, 96-99; Heckhausen 1967, 64-65), aangesien hulle nie toelaat dat hul doelwitte moontlik deur persoonlike voor- en afkeure verydel word nie. Sulke persone word dan ook meer aangetref in goeie, „groei“nywerhede (McClelland in Gellerman 1963, 129).

Oor die algemeen is persone met 'n hoë graad van prestasie-motivering dus meer volhardend, realistieser, meer aksie-georiënteerd (span hulle meer in) en doelgerigter, as persone met ander soorte motiveringspatrone (French en Thomas 1958, 46-48; McClelland in Gellerman 1963, 129 en Heckhausen 1967, 106-108 en 113-116). Dit maak hulle egter nie noodwendig produktiewer nie; dit hang blykbaar daarvan af of die taak 'n sekere mate van persoonlike inisiatief of vindingrykheid vereis - indien wel, sal so 'n persoon sy mededingers ver agterlaat, maar anders sal sy prestasie ook maar net doodgewoon wees.

#### 2.2.3.4 Opleiding in prestasiemotivering

'n Gekontroleerde studie deur McClelland in Amerika, waarin uitvoerende amptenare van 'n groot maatskappy as proefpersone gebruik is, het aan die lig gebring dat die groep wat pretasiemotiveringsopleiding ondergaan het, beduidend vinniger vordering gemaak het as die kontrolegroep. McClelland het dieselfde positiewe resultate verkry in ondersoeke waarby sakemanne in 'n relatief onderontwikkelde land soos Indië betrek was.

George Litwin en Arnoff (in Spanneberg 1971) het ook redelik onlangs in Amerika 'n interessante studie gedoen, waarin 'n eksperimentele groep, bestaande uit uitvoerende amptenare op middelbestuursvlak, 'n vyfdaagse opleidingskursus in prestasiemotivering, gebaseer op McClelland se metode, ondergaan het. Die kontrolegroep het die maatskappy se normale bestuursopleidingskursus van vier weke bygewoon.

Die deelnemers aan beide kursusse is beskou as persone met bo-gemiddelde vorderingspotensiaal. Die resultate van die studie het getoon dat die groep wat opleiding in prestasiemotivering ondergaan het, nie slegs beter vordering as die ander groep gemaak het nie, maar ook dat hulle veel beter geprester het in die twee jaar ná die opleiding as wat voor die opleiding die geval was.

#### 2.2.3.5 Die rol van ouers, groepe en sosiale klasse

Die invloed van die breë huislike omgewing, onderwysers, sosiale klasse en veral ouers op kinders, is reeds in verskeie studies bewys (Sears 1957, 267 en 271).

Volgens McClelland (in Gellerman 1963, 130-131) se opnames is Amerika en Rusland een van die mees prestasiegeoriënteerde lande vandag. Dit bewys dat prestasiegeoriënteerde motivering nie die uitsluitlike prerogatief van

'n bepaalde ideologie of politieke stelsel is nie. Dit kan ook nie bewys word dat Protestante meer prestasie-gemotiveerd is as Katolieke nie. Jode is moontlik, volgens Heckhausen (1967, 31-32), die uitsondering, aangesien hulle oor 'n merkwaardige prestasie-motivering, selfs in die laagste sosiale strata, beskik.

Volgens Heckhausen (1967, 28) is dit ook geensins moeilik om selfs by kulture wat drasties van mekaar verskil, prestasie-georiënteerde aktiwiteite te identifiseer nie. Sterk prestasie-motiewe word egter geredeliker gevind in sekere groepe of sosiale klasse as in ander (McClelland in Gellerman 1963, 131). Persone wat in die sogenaamde middelklas val, nl. die handelaars, bestuurders, professionele persone en spesialiste wat vir 'n salaris werk, beskik gewoonlik oor sterker prestasiedryfvere as beide die laer en hoër klasse.

Die meeste jong persone word wel deeglik beïnvloed deur die waardes van die klas waarbinne hulle grootword - hulle ouers speel veral 'n belangrike rol. McClelland (in Gellerman 1963, 132) en sy medewerkers, asook Heckhausen (1967, 29-30), het gevind dat die winsmotief baie doeltreffender gebruik kan word by die kinders van ouers in die werkersklas, terwyl die prestasie-motief weer oorheersend was by kinders in die middelklas. Eersgenoemde groep kinders was heelwat minder vatbaar vir beroepe op hulle ego.

McClelland het die middelklas ingedeel in 'n entrepreneursgroep, bestaande uit persone by kleiner ondernemings met 'n redelike risiko-faktor en ruim geleentede vir vooruitgang, asook 'n burokratiese groep, bestaande uit persone in groter, gevestigde ondernemings, met 'n kleiner risiko-faktor, maar waar die vordering stadiger is.

McClelland (in Gellerman 1963) en Heckhausen (1967, 150-159) het gevind dat 'n persoon se sosiale oorsprong die mate waarin hy prestasie-motivering aanleer, kan beïnvloed. Kinders neig om die verwagtings, doelwitte en houdings van hulle ouers aan te neem. Ouers met sterk prestasie-motivering, veral in die entrepreneursgroep, het gouer van hulle kinders verwag om volwasse en onaf-

hanklik op te tree as ouers met min prestasiemotivering. Ouers in 'n ongunstige ekonomiese posisie het te vroeg eise t.o.v. selfstandigheid aan kinders begin stel, wat dikwels net die kind verskrik en sy behoefte aan prestasie 'n knou gegee het. In ryker families, asook in families waar die kinders oorbeskermend of oorgedissiplineerd of albei gevoel het, het hierdie onafhanklikheids- en selfstandigheidspatroon weer te laat ontwikkel. Sulke kinders het gevolglik gedoen wat hulle ouers van hulle verlang het. Indien hierdie patroon te onbuigsaam op kinders toegepas word, kan dit hulle prestasiedryfveer heelwat demp.

Dit wil dus voorkom of die teelaarde vir toekomstige entrepreneurs en prestasiesoekers met sterk prestasiemotivering dié huise is waar kinders grootword binne 'n voltallige huis, waar kinders aangemoedig word om beheer te neem soos hulle bevoeg word daarvoor, waar hulle nie aan buitensporige dissipline onderwerp word nie, asook waar die begeerte bestaan om die kind voor te berei met die oog op doeltreffendheid en verantwoordelikheid as 'n volwassene, eerder as om van hom ontslae te raak of hom te forseer om aan die ouers se waardes te konformeer (Gellerman 1963, 135). 'n Hoër vlak van opvoeding, asook beroepsvlak, word ook meer dikwels aangetref by groepe met hoër prestasiemotivering.

#### 2.2.3.6 'n Vergelyking van prestasiemotivering met bevoegdheid en affiliasie

Aansienlik meer navorsing is oor die prestasiemotief as oor die bevoegdheidsmotief gedoen, sodat eersgenoemde duideliker afgebaken is. Alhoewel dit moeilik is om op hierdie stadium 'n sterk onderskeid tussen hierdie twee motiewe te probeer maak, is die bevoegdheidsmotief waarskynlik 'n breër en meer fundamentele motief, wat 'n aantal spesifieke vorms kan aanneem, waarvan die prestasiemotief waarskynlik een uitmaak.

Die affiliasie- en prestasiemotiewe is wel verskillend, dog geensins teenstellend nie. Heckhausen (1967, 64-65) beweer dat navorsing egter wel gevind het dat persone met 'n hoë

prestasiemotivering voorkeur gee aan bevoegde persone bo vriende, eerder werk probeer afhandel as om stadiger te werk en gehoor te gee aan oproepe om hulp van stadiger werkers, asook minder toegee aan sosiale druk.

Dit is foutief om te veronderstel dat prestasie-georiënteerde persone noodwendig hoër produksie lewer as affiliasie-georiënteerde persone. Dit hang van beide die werk en die terugvoering af. Dit moet ook nie uit die oog verloor word nie dat min persone werklik ten volle in een bepaalde motiveringsgroep val. Suksesvolle persone beskik dikwels oor beide sterk affiliasie- en prestasiemotiewe, sodat albei motiewe dikwels 'n ewe belangrike rol speel in die lewe van individue.

Die betekenis van die prestasie- en affiliasiemotiewe is voor-die-hand-liggend indien bv. aan die vakuniewese, informele werksgroepe en selfs vennootskappe en maatskappysamesmeltings, gedink word.

#### 2.2.3.7 Die implementering van die prestasiemotief in die nywerheid

McClelland lewer aansienlike bewys dat prestasiemotivering 'n groot invloed uitoefen op die nasionale ekonomiese groei-koers. In hierdie verband beweer Heckhausen (1967, 33): „...studies have shown that economic growth has always been preceded by a period of increased achievement motivation, and economic decline by a continuous period of decreasing achievement motivation. High achievement motivation, therefore, precedes economic growth and not vice versa”.

Die prestasiemotief is waarskynlik een van die dryfvere wat die meeste afgeskeep word in die nywerheid, aldus McClelland (in Gellerman 1963, 137). So bv. word min beweegruimte deur die produksie-georiënteerde toesighouer gelaat vir persoonlike verantwoordelikheid, min direkte terugvoering kom voor by massaproduksie, terwyl te min persoonlike doelstellings, risiko-neming en realistiese, selfstandige oordeel in die meeste werke toegelaat word. Besonder baie tyd en geld word bestee om werkers veilig

te laat voel, terwyl meer gedoen behoort te word om werkers te laat voel dat hulle groei déúr en iets bereik in hulle werk (Gellerman 1963, 137-138). Atkinson (1964, 242) beweer in hierdie verband: „Persons take greater pride in accomplishment when the task has been difficult than when it has been easy". Sukses het in so 'n geval dan 'n groter aansporingswaarde. 'n Taak moet ook nie té gespesialiseerd of fragmentaries wees nie, anders kan vermoëns nie beoefen word nie, aldus Glass (1966, 6).

Die bevindings deur veral die Ohio-navorsers (kyk p.100 ) dat die meeste groepe doeltreffender produseer onder werknemer-georiënteerde leierskap, is heeltemal verstaanbaar as onthou word dat daar genoeg prestasie-gemotiveerde werkers in die werkgroepe voorkom om die verskille in toesighouersresultate te verklaar. Die rol van prestasie-motivering moet ook by aansporingstelsels gesien word, nl. dat persone dit as 'n uitdaging en/of spel beskou om meer as 'n standaard te produseer, afgesien van die finansiële vergoeding daaraan verbonde (Whyte in Gellerman 1963, 138; Heckhausen 1967, 32). Die uitwerking van prestasie-motivering is egter duideliker in 'n professionele groep, soos bv. rekenmeesters en ingenieurs (kyk p.125). Hier was die sleutelmotiveerder die feit dat hierdie persone persoonlike vooruitgang in hulle professies gesmaak het - dit is heel waarskynlik vergelykbaar met die genot wat terugvoering en kompetisie om 'n standaard te oortref, 'n persoon gee.

Dit wil dus voorkom of die prestasie-motief deurdringender en belangriker is as wat algemeen aanvaar is - te meer aangesien die gewone persoon daarvoor beskik, en nie net buitengewoon suksesvolle persone nie. Persone behoort, volgens McClelland (in Gellerman 1963), in staat te wees tot hoër produktiwiteit, indien aan hulle standarde, waamee hulle kan kompeteer, gegee kan word; indien hulle deel kan hê aan die vasstelling van hierdie standarde en indien hulle behoorlike terugvoering van hulle prestasies kan ontvang. Vir die volle benutting van hierdie motief behoort werk ook boeiend, interessant en uitdagend te wees (kyk „selfaktualiserende mens"- benadering p.105).

Navorsing m.b.t. prestasiemotivering het ook die rol van geld as motiveerder onder die soeklig geplaas - veral die kompleksiteit daarvan, sowel as die funksies wat geld vervul in die emosionele lewe van 'n individu. Dit word al duideliker dat geld dikwels net 'n middel is waarteen vooruitgang gemeet, sekuriteit, geriewe en geleenthede gekoop en statussimbole en mag bekom word (Gouws 1962; Gellerman 1963). Dit is duidelik dat geld nie langer as die enigste en selfs primêre rede waarom mense werk, beskou kan word nie.

Ten slotte moet dit in gedagte gehou word dat die prestasiemotief nie noodwendig 'n ongemengde seën is nie. Die jong, prestasie-georiënteerde toesighouer kan dalk te hoë eise stel en te min begrip toon vir ander belangrike behoeftes (bv. affiliasiebehoefte) wat werkers mag hê. So 'n prestasie-georiënteerde toesighouer kan dus maklik in 'n ongevoelige en ondoeltreffende leier ontaard, met weinig begrip vir persone wat nie so sterk prestasie-georiënteerd is as hy nie.

Alhoewel die meriete van prestasiemotivering nie deur Skrywer in twyfel getrek word nie, is dit te eensydig om heeltemal reg te laat geskied aan die multi-dimensionele aard van werksmotivering, sowel as die kompleksiteit van menslike behoeftes.

#### 2.2.4 Selfaktualisasie

##### 2.2.4.1 Die ontwikkeling van die klem op selfaktualisasie

Hierdie klem op selfaktualisasie kan beskryf word deur te verwys na die uniekheid van die individu (soos gepropageer deur Gordon Allport); die holistiese of organismiese benadering (soos voorgestaan deur veral die Gestalt Psigologie); die fenomenologie (soos gepropageer deur veral Edmund Husserl); Adler, Jung en Rank se afwyking van Freud, waardeur die belangrikheid van individualiteit en 'n mens se oriëntasie t.o.v. toekomstige doelwitte na vore gebring word, sowel as die kulturele antropologie en sosiologie, wat die

aandag van die biologiese kenmerke na die sosio-kulturele omgewing verskuif het (Cofer en Appley 1964, 665). In alle gevalle word daarop aangedring dat die individu sy ware self moet ontdek.

#### 2.2.4.2 Die aard van die klem wat op selfaktualisasie rus

Die hooftema van diegene wat selfaktualisasie beklemtoon, is dat die mens van nature goed, konstruktief en betroubaar is, en in die algemeen oor 'n inherente vermoë beskik om homself te handhaaf en te verwesenlik (Rogers in McClelland 1955, 83; Rogers 1963, 17-26). Die mens sal homself sosialiseer as gevolg van sy behoefte om te affilieer en met ander te kommunikeer. Dit alles sal geskied indien die persoon ontvanklik is vir ervaringsinvloede en bevry is van die bande van die gemeenskap. Sulke persone sal nuwe hoogtes van geluk en prestasie bereik.

#### 2.2.4.3 Karaktertrekke van die selfaktualiserende persoon

Fromm (in Cofer en Appley 1964, 667) is van mening dat die mens se gedrag in 'n groot mate gevorm word deur die soort gemeenskap waarbinne hy leef, aangesien die mens nie onbuigsame gedragpatrone openbaar nie, maar homself kan aanpas by die groot verskeidenheid sosiale omstandighede. Hy verwys na produktiewe oriëntasie as die enigste bevredigende wyse waarop menslike potensialiteite gerealiseer kan word.

Fromm (in Cofer en Appley 1964) beskou liefde as die beste wyse waarop hierdie produktiewe oriëntasie uitgedruk kan word. „Love is union with somebody, or something, outside oneself, under the condition of retaining the separateness and integrity of one's own self. It is an experience of sharing, of communion, which permits the full unfolding of one's own inner activity". Liefde sluit ook in 'n houding van besorgdheid, verantwoordelikheid, respek en kennis m.b.t. ander mense - Maslow (1954, 251) stem hiermee saam, dog

voeg nog plesier, lewenslus en vrolikheid ook by. In 'n geval van gesonde liefde, sal spontaneïteit en eerlikheid ook toeneem, aldus Maslow (1954, 239).

Die individu tree by voorkeur skeppend eerder as afbrekend op, poog om homself te verstaan en verkies om sy individualiteit te handhaaf bo 'n konformering aan sosiale norme, terwyl hy alles in die stryd werp om homself nie in die massa te verloor nie.

Maslow (1954, 203-224) het 'n lys van 15 karaktertrekke opgestel, wat kenmerkend is van die selfaktualiserende mens en waarvan baie met Fromm se sienswyse ooreenkom. So beweer Maslow bv. dat die selfaktualiserende mens nader aan die werklikheid leef; homself makliker aanvaar; spontaner is in sy gedagtes en gedrag; meer probleem-georiënteerd; nie omgee om alleen te wees nie; relatief onafhanklik is van sy omgewing; inspirasie en krag verkry van die basiese ervarings in die lewe; identifikasie toon mét en simpatie gevoel vir die mensdom; diep gevoelens toon teenoor 'n paar persone; persone respekteer; oor 'n sin vir humor beskik; skeppend is en oor die weg kom met kultuur sonder om dit slaafs na te volg.

Ten spyte van bogemende karaktertrekke, is selfaktualiserende mense, volgens Maslow (1954, 228-230), geensins foutloos nie, aangesien hulle ook tipiese menslike foute en gebreke openbaar. Hulle is dikwels vervelig, hardkoppig, genadeloos, ens. Verder is hulle ook geensins vry van skuld, angs en konflikte nie.

Rogers (1963, 17-26) het drie hoofkaraktertrekke by 'n ten volle funksionerende persoon gevind, nl.:

- (i) 'n ontvanklikheid vir alle ervaringsinvloede sonder enige verdraaiing, hetsy sy oorsprong in die eksterne wêreld of binne die persoon geleë is;
- (ii) die individu leef op 'n eksistensialistiese wyse, aangesien hy grootliks 'n deelnemer en waarnemer eerder as in beheer van gebeure is;

- (iii) so 'n persoon vertrou op sy eie oordeel en gevoel van wat reg en verkeerd is as synde 'n goeie en betroubare gids vir gedrag.

Die karaktertrekke wat deur Fromm, Maslow en Rogers aan self-aktualiserende persone toegeken is, toon heelwat ooreenkomste. (Cofer en Appley 1964). Die volgende kenmerke is bes moontlik van die belangrikste, nl. die ontvanklikheid vir ervaringsinvloede, liefde vir die self en die naaste, optrede ooreenkomstig etiese en morele standarde en in belang van sosiale welvaart, verwesenliking van potensialiteite op 'n outonome wyse, asook die vermoë om spontaan, skeppend, nuuskierig en ondersoekend te wees.

#### 2.2.4.4 Faktore wat die ontwikkeling van selfaktualisasie aan bande lê

Twee belangrike en interverwante faktore word dikwels as rede aangevoer waarom selfaktualisasie, wat potensieel by almal aanwesig is, slegs by sommige tot uiting kom:

- (i) Fromm (in Cofer en Appley 1964, 674) hou die moderne gemeenskap verantwoordelik vir persone se mislukking om verby die nie-produktiewe oriëntasies te vorder. Volgens hom blokkeer die gemeenskap die weg na vryheid en individualiteit deur valse doelwitte en die konformiteit waarop dit aandring. Die gemeenskap verwerp, straf, bespot en dreig die individu wat homself wil word, in stede van hom aan te help.
- (ii) Alhoewel Maslow ook die gemeenskap en kultuur gekritiseer het, is sy uitgangspunt effens verskillend. Maslow (1954)\* het 'n hiërargie van behoeftes veronderstel, met selfaktualisasie bo-aan die lys. Volgens sy hiërargiese model word die behoefte aan selfaktualisasie slegs bevredig indien al die laer-orde behoeftes reeds bevredig is.

Uit die latere bespreking van die „selfaktualiserende mens” -benadering (kyk p. 105) blyk dit duidelik dat die formele

\* Kyk latere bespreking van Maslow se teorie.

organisasie, bestuurskontroles, bestuurstrategie en -beleid, asook die betekenisloosheid van die werk deur navorsers, soos bv. Argyris (1957), Herzberg et al. (1959), Gouws (1962), Schein (1965), Glass (1966) en andere as struikelblokke op die weg na self-aktualisasie beskou word.

### 2.3 Definiëring van menslike motivering

Uit die bespreking tot dusver blyk twee punte baie duidelik, nl. 1) die uiters belangrike rol wat motivering inneem in die sielkunde, en 2) die gebrek aan eenstemmigheid wat daar bestaan oor dié konsep.

Lindsley (1957, 45) wys bv. daarop dat daar verskeie terme onder die konsep „motivering” gebruik word, soms as sinonieme en soms met 'n skerp onderskeid, bv. „drives”, „needs”, „motivation” en „incentives”. Hy wys verder daarop dat skrywers selfs na so 'n aanvanklike formele onderskeid amper deurgaans net een term gebruik, dikwels sonder om weer na die ander te verwys.

Allport (in Joubert 1967, 19) sê dan ook dat duisende motiveringsveranderlikes al voorgestel is in die relatief kort geskiedenis van die sielkunde, maar dat geeneen wye aanvaarding geniet het nie. Wat die gebrek aan eenstemmigheid oor die motiveringsbegrip betref, sê Brown (1961, 25): „..... depending upon the particular writer consulted, motivation can be conscious or unconscious, it can be the same as, or different from drive, it may or may not guide behavior; and all motives can be either learned or instinctive. Moreover arguments can be found to support the view that motivation is both crucial to behavior and a useless concept, that it is simple the energy that moves the body, or that it is identical with the neural discharges of specific central nervous-system structures. We thus find ourselves in the position of trying to deal with an allegedly vital factor in the face of violent disagreements as to its origins, its essential nature and it's

particular roles as a behavior determination".

Ten spyte van meningsverskille wil dit tog voorkom of daar eenstemmigheid by sommige van die meer gesaghebbende skrywers oor sommige komponente van motivering bestaan. Daar bestaan egter nie altyd eenstemmigheid oor watter van die aspekte van gedrag as krities (beslissend) beskou moet word nie (Cofer en Appley 1964, 13).

As 'n mens jouself die vraag sou afvra waarom 'n persoon op 'n bepaalde wyse optree, dan lig die beantwoording van hierdie vraag die algemene gangbare konsep van motivering toe.

Motivering veronderstel 'n innerlike gevoel van wanbalans ('n tekort), onvolledigheid of 'n behoefte (Gagné en Fleishman 1959, 52; Symonds 1946, 12; Morgan 1957, 6); die inherente aanstuwingskragte in die mens voorsien dan die dryfkrag (impetus) tot gedrag. Lindsley (1957, 46) praat van "..... any idea, need, emotion or organic state that prompts to action". Die term „drive" word dikwels gebruik indien na hierdie energie of dryfkrag van gedrag verwys word (Morgan 1957, 2; Wittenborn 1957, 192).

Motivering sentreer dus grootliks om die idee van handeling wat, volgens Cofer en Appley (1964, 12), verskillende grade van vitaliteit kan openbaar. Bonner (1961, 256) praat van die dinamiek van menslike gedrag. 'n Mens se handeling dra egter die stempel van doelgerigtheid, rigting en volharding (Krech, Crutchfield en Ballachey 1962, 69; Bonner 1961, 257; Atkinson 1964, 1). Die teorie van prestasiemotivering poog juis om die determinante van rigting, doelgerigtheid en volharding te verklaar (McClelland in Gellerman 1963), terwyl die voorstanders van die teorie van selfaktualisasie die uniekheid van die individu, wat poog om sy ware self te ontdek en na selfverwesening streef, beklemtoon (Rogers 1963; Rogers in McClelland 1955). Cofer en Appley (1964, 13) wys egter ook daarop dat skrywers soos Brown, Miller en Farber van mening is dat sekere soorte gebeure die gedragsvolgorde kan versterk, terwyl ander gebeure dit weer kan verswak.

Alhoewel skrywers soos Hull, Brown, Spence en Farber (in Cofer en Appley 1964, 12) die volharding, doelgerigtheid en spesifiekheid van gedrag in 'n groot mate aan nie-motiveringsfaktore, soos bv. die gewoonte, wil toeskryf, wys ander skrywers, soos bv. Young, McClelland, Hebb en andere (in Cofer en Appley 1964, 12), daarop dat hierdie rigtinggewende aspek van gedrag juis die kritiese eien-skap is, wat 'n motiveringsproses veronderstel.

Die voorstanders van die aktiveringsteorie soos bv. Duffy, Schlosberg en Hebb „.... tend to concentrate on the efficiency or adequacy with wich behavioral events occur as evidence of an underlying arousal, that is, motivated state", aldus Cofer en Appley (1964, 12).

Motivering het ook te doen met die onbewuste aanstuwingskragte. Die mens handel nl. soms sonder om bewustelik seker te wees van sy redes.

Ten slotte moet egter ook daarop gewys word dat die belangrikheid van sosiale faktore nie onderskat moet word nie. Die gemeenskap en kultuur oefen 'n invloed uit op menslike gedrag, dog die sterkste invloed binne die sosiale struktuur word uitgeoefen deur die verskillende groepe en organisasies waaraan die mens behoort. Krech, Crutchfield en Ballachey (1962, 383) verklaar dan ook dat: „These groups and organizations catch up each one of us; and no matter what our weaknesses and strengths, predilections and aversions, each of us is unfluenced and constrained by our groups". Ook Bonner (1961, 256) beweer dat: „Human motives tend to be highly discriminatory and selective. The process of selection is intensified by social pressures as well as by individual desires".

## HOOFSTUK 3

### WERKSMOTIVERING: NAVORSING, TEORIEË EN BENADERINGSWYSES

#### 3 Inleiding

In die bespreking tot dusver het die klem in hoofsaak geval op die gemotiveerde individu. Werksmotivering word egter nie net deur faktore binne die individu beïnvloed nie, maar ook deur faktore buite die individu (omgewingsfaktore). Motivering in die werk is 'n dinamiese en komplekse proses as gevolg van die groot verskeidenheid veranderlikes binne die individu, in die omgewing en as gevolg van die onderlinge wisselwerking tussen al hierdie veranderlikes.

Die aansporing van werknemers tot verhoogde produktiwiteit was die onderwerp van uitgebreide navorsing en het aanleiding gegee tot verskillende opvattinge wat die bestuur van ondernemings van tyd tot tyd gehad het oor die motivering van werknemers. Moderne teorieë oor werksmotivering kan in hoofsaak beskou word as die uitbouing en regstelling van tradisionele benaderingswyses en bestuursfilosofieë. Op grond hiervan word die bespreking van moderne teorieë en benaderingswyses voorafgegaan deur 'n uiteensetting van tradisionele opvattinge, met hulle gebreke.

Daar sal in hierdie hoofstuk aandag gegee word aan die „ekonomiese mens-“, „sosiale mens-“, „selfaktualiserende mens-“, „bestuurstyl en -stelsel-“, asook „komplekse mens-“ benadering. Navorsing en motiveringsteorieë wat hierdie benaderings verder toelig, word bespreek. Die implikasies wat die verskillende benaderings vir bestuurstrategie en -praktyk inhou, word ondersoek.

### 3.1 Die „ekonomiese mens“-benadering

#### 3.1.1 Inleiding

Hierdie benadering is een van die vroegste en dateer volgens Davis (1962, 449) reeds uit die negentiende en vroeë twintigste eeu. Die „ekonomiese mens“-benadering is in 'n groot mate die produk van die wetenskaplike bestuursperiode wat veral beïnvloed is deur die werke van F.W. Taylor en H. Fayol.

Onder die wetenskaplike bestuursbenadering word die werker bloot as 'n produksiefaktor beskou. Die werker is waargeneem as 'n „ekonomiese mens“, wat alleen deur sy loon aangespoor word. McGregor (1960) vat bestuur se aannames in hierdie fase duidelik saam in sy bekende teorie X. Die werker word beskou as 'n rasideel-ekonomiese wese, wat hoofsaaklik deur ekonomiese oorwegings gemotiveer word en dit sal doen wat hom die grootste ekonomiese voordeel besorg. Bestuur het gevolglik gepoog om werkers te manipuleer, te kontroleer en te motiveer deur ekonomiese aanspoeringsmiddels (Venter 1971, 31).

Bestuur het kontrole op grond van sy gesagstruktuur uitgeoefen, terwyl werkers met straf gedreig is indien hulle sou afwyk van die organisasie se doelwitte. Onder hierdie konvensionele organisasieteorie is meesal slegs die afhanklikheid van werkers in 'n opwaartse rigting m.b.t. die hiërargiese struktuur erken, nl. die afhanklikheid van die ondergeskikte van sy meerdere. Die belangrike implikasies van interafhanklikheid van individue is egter verontagsaam (Pottas 1969, 5).

Verdere aannames was dat werkers lui is, verantwoordelikheid probeer vermy, weinig ambisie openbaar en bloot streef na sekuriteit. Bestuur het aanvaar dat hy geen verantwoordelikheid teenoor werkers het nie, maar alleen vir produksie en dienslewering aanspreeklik is. Min aandag is gevolglik aan die tevredenheid, behoeftebevrediging en moreel van werkers gegee. Werkers moes dus gemotiveer word deur kontrole wat uitgeoefen is op grond van gesag.

Ten spyte van die sukses wat behaal is met individuele aansporingstelsels, het baie egter misluk, terwyl daar ook talle probleme, bv. die van produksiebeperking, opgeduik het en die werknemer ongelukkig gebly het. Die rede is moontlik dat die taak van die werknemer ingewikkelder geword het en groter eise aan sy oordeel, skeppingsvermoë en lojaliteit gestel is. Omdat die eise van die werkgever verander het, het die werknemer se verwagting dus ook verander van wat in terme van vergoeding en voordele hom toekom.

Die vraag kan dus met reg gestel word watter funksie geld in die huidige dekade vervul as 'n motiveerder. Dit is baie duidelik dat geld nog altyd 'n baie belangrike rol speel in die pogings van bestuur om hul werkers te motiveer. In hierdie verband beweer Haire, Ghiselli en Porter (in Pigors en Myers 1969, 491): „Pay is the most important single motivator used in our organized society. As a motivator, it becomes part of general psychological problems”.

Vervolgens sal aandag gegee word aan die huidige stand van sake, asook aan enige nuwere tendense wat merkbaar is.

### 3.1.2 Die huidige stand van sake

In feitlik alle firmas word vandag nog steeds voorkeur aan geld gegee om werkers vinniger en beter te laat werk (Sutermeister 1969, 253), asook om ontevredenheid uit die weg te probeer ruim (Whyte in Gellerman 1963, 63). Die finansiële vergoeding neem baie verskillende vorme aan, soos bv. groeps- of individuele aansporingstelsels, verhogings op grond van verdienste, bonusse, kommissies, winsdeling, ens. Die aanname bestaan selfs vandag nog sterk by bestuur dat werkers aangespoor word deur die vooruitsig van 'n hoër verdienste - dit ten spyte van die feit dat min eksperimentele gegewens hierdie aanname steun.

#### 3.1.2.1 Die resultate en gevolgtrekkings van empiriese studies en opinie-opnames

- (i) Resultate van studies: Die gegewens van empiriese studies dui aan dat finansiële aansporings wel tot hoër produktiwiteit lei, maar dat dit onmoontlik is om geld se presiese invloed te bepaal (Glass 1966, 13). In hierdie verband sê Whyte (in Gellerman 1963, 63) "----- monetary incentives become quickly entangled with a lot of other motives that have little or nothing to do with money, so that the ultimate effect of money itself is no easier to identify than is an egg in an omelette". Produktiwiteit word duidelik ook beïnvloed deur sulke faktore soos bv. die grootte, standarde en kohesie van die werkgroep (Rothé 1960, 23; Seashore in Sutermeister 1969, 330-334), die organisasie van die werk, die aard en deelname van werkers aan die beplanning van die aansporingstelsels self (Coch en French in Sutermeister 1969, 406-427), sowel as veranderinge in personeelbeleid, werksprosedures en produksie-maatstawwe wat met aansporingskemas gepaard gaan (Viteles 1953, 256)- en moontlik selfs die vakunie - bestuursverhouding. Enige evaluasie van die "Scanlon Plan" behoort, afgesien van die besoldigingsaspek, ook rekening te hou met die bydrae van verhoogde groepsdeelname (Schein 1965, 54; Gellerman 1963, 70; Glass 1966, 15), positiewe houdings wat ontwikkel het tussen werkers en bestuur (Gellerman 1963, 71), asook groter geleentheid vir vereenselwiging met organisasiedoelstellings - dus selfverwenselwiking (Schein 1965, 59).

Sosioloë (Whyte in Gellerman 1963, 66) wys ook daarop dat die verhoging van produktiwiteit na die instel van 'n aansporingstelsel, moontlik ook gedeeltelik aan die volgende drie faktore toegeskryf kan word: 1) Die kwota waarna gestreef word, word deur baie werkers as 'n uitdaging en 'n spel beskou - mits die standaard nie te moeilik of te maklik is nie; 2) die bereiking van die standaard was ook 'n doeltreffende manier om die onwelkome aandag van die toesighouer te ontgom; 3) produksie teen 'n

reëlmatige en redelik vinnige tempo is minder vermoeiend gevind as 'n onderbroke en stadige produksietempo. Verveling kan uitputtender wees as inspanning, terwyl inspanning minder uitputtend is wanneer dit ritmies gedoen word.

- (ii) Die resultate van opinie-opnames: Die Dartnell Maatskappy het 'n opname by 117 firmas met aansporingstelsels gemaak. Hierdie firmas het verklaar dat hulle aansporingstelsels gelei het tot 'n laer eenheidskoste, hoër produktiwiteit, hoër moreel en laer werksafwesigheid. 'n Soortgelyke studie in 1953 wat 514 aansporingsplanne omsluit het, het feitlik dieselfde resultate gelewer (Rothe 1960, 23-24). Net soos die geval is met industriële studies, kan hierdie opnames nie die presiese bydrae van die loonaansporing self bepaal nie. Verder moet dit besef word dat bogenoemde opnames slegs die opinies van die deelnemende firmas is en dat daar nie bepaal kan word in watter mate dit werklik op objektiewe data gebaseer is nie.

'n Wêreldwye opname m.b.t. winsdeling as 'n metode van aansporing het getoon dat winsdeling geen uitwerking op produksie en doeltreffendheid gehad het nie. Die enigste uitwerking wat dit blykbaar het, is om werkers te ooreed om aan te bly by 'n firma en nie noodwendig om harder te werk nie (Rothe 1960, 24).

In verskillende opinie-opnames wat gemaak is m.b.t. die belangrikheid van die verskillende faktore in die werk, is salaris dikwels laer geplaas as faktore soos bv. werksekuriteit, geleentheid vir bevordering, interessantheid van werk, ens. (Maier 1965, 473). Die resultate van hierdie en dergelyke opnames het egter ook nou saamhang met veranderlikes, soos bv. graad van opvoeding, geslag, huwelikstaat, ouderdom en selfs die metode wat gebruik is (Ghiselli en Brown 1955, 417-419; Blum 1956, 71), Gellerman (1968, 170) wys egter daarop dat,

alhoewel werkers self geneig is om salaris laer as sommige ander faktore te plaas, bestuurders dit weer bo-aan die lys van faktore plaas wat werkers motiveer.

### 3.1.2.2 Die rol van geld en salarispraktyke by motivering

- (i) Geld as 'n middel tot 'n doel: Verskeie skrywers, soos Vroom (1964) en Gellerman (1963, 161), wys daarop dat geld feitlik enige ander waarde wat 'n persoon gemotiveer is om na te jaag, kan simboliseer. Die werker kan dus deur middel van geld verskeie ander behoeftes bevredig, afgesien van die fisiologiese, soos bv. prestasie, status, mag, sekuriteit, ens. (Davis 1962, 450). Geld kan dus deur persone as instrument gebruik word om sommige van Maslow se hoër-orde behoeftes en Herzberg se motiveerders te bevredig. Dit moet dus om daardie rede alleen as 'n belangrike aansporingsmiddel vir sommige persone, wat dié behoeftes nie op 'n ander wyse sal kan bevredig nie, gesien word. Die simboliese eerder as die finansiële rol van geld as 'n motiveerder, word veral in die hoër belastinggroepe gesien, waar dit hoogaangeskrewe waardes, soos bv. leierskap, verantwoordelikheid en gesag simboliseer (Gellerman 1963, 164).

Die geldmotief verskil van persoon tot persoon en is 'n produk van sy hele ontwikkelingsgeskiedenis, sosiale agtergrond en groepsverband (vgl. die „rate buster" wat Whyte (in Glass 1966, 14) en die „non-regulars" wat Zaleznik (in Glass 1966, 14) aangetref het, „--- for some people money is everything all the time, --- for others money is everything some of the time but not all the time, and that for still others money means very little at anytime" (Gellerman 1963, 160). Die feit dat geld geen intrinsieke waarde van sy eie het nie, verklaar waarskynlik bogenoemde stelling van Gellerman.

- (ii) Geld as 'n higiëniese (versorgende) behoefte: Alhoewel Herzberg (1959) gevind het dat geld 'n higiëniese (versorgende) behoefte is, was dit een van die faktore waar die verskil tussen positiewe en negatiewe gevoelens baie klein was (sien Herzberg 1959, 72). Nogtans het Herzberg verklaar dat geld dus slegs ontevredenheid kan voorkom, maar nie kan motiveer nie. Baie opvolgstudies het egter nie geld uitsluitlik as 'n higiëniese behoefte gevind nie (Wernimont 1966, 41-50; Friedlander 1963, 246-250; Halpern 1966, 198-200 en so meer).
- (iii) Die korrekte aanwending van geld as 'n motiveerder: Dit word wel deeglik beseft dat geld 'n krag tot motivering kan wees, maar dat die korrekte aanwending van geld as aanspingsmiddel nog in baie opsigte te kort skiet (Gellerman 1968, 172-186). Op die volgende probleme behoort gelet te word:

- (a) Die neiging van ontevredenheid om saam met geld voor te kom. Die absolute hoogte van die salarisvlak gee geen tevredenheid nie; slegs 'n verhoging van die inkomste kan dit doen. Die ervaring van 'n loonsverhoging gee werkers bevrediging, terwyl die afwagting die opwinding verhoog. Ontevredenheid kom voor wanneer bestuur nie 'n verhoging gee nie, terwyl een wel deur die werkers verwag word. Hierdie verwagting van 'n loonsverhoging word nooit blywend bevredig nie, aangesien dit na 'n verhoging maar weer aanwesig is. Baie mense is dus 'n veel groter persentasie van hulle tyd ontevrede met hulle inkomste as wat hulle tevrede is.

Die terugkeer van ontevredenheid met 'n persoon se salaris is in hoofsaak eerder 'n sielkundige as 'n ekonomiese verskynsel. Dit hou waarskynlik verband met die feit dat geld ook 'n nie-finansiële betekenis het vir baie mense. Afgesien van die feit dat dit 'n ruilmiddel is, het dit, soos reeds bespreek, ook 'n simboliese waarde waarna gegryp word in tye wanneer persone onseker voel oor hulle eie bydrae, status, aansien, ens.

Die neiging van geld om so dikwels met ontevredenheid geassosieer te word, het veroorsaak dat sy rol as potensiële motiveerder in 'n groot mate bedek is. Bestuur is maar te geneig om geld slegs as 'n higiëniese faktor te beskou wat nie kan motiveer nie, sodat sy hoofdoel dikwels is om wrywing en opwellende emosies, wat as gevolg van salaris ontevredenheid ontstaan, te probeer verminder. Dit is ongelukkig slegs 'n simptomatiese behandeling sonder enige hoop op sukses.

Alhoewel baie salarisadministrasie-programme verdienste-inkremente insluit, maak dit dikwels 'n te geringe persentasie van die totale salaris uit om enige uitwerking te hê.

- (b) 'n Billike en vergelykbare vergoeding. Werkgewers vind dit nodig om 'n billike, vergelykbare salaris te betaal, wat daartoe lei dat werkers nie ontevrede raak nie, maar ook nie gemotiveer is nie. Hierdie praktyk werk salarisstandaardisasie in die hand, wat daarop gemik is om 'n verskuiwing van werkers vir 'n hoër salaris, maar vir dieselfde tipe werk, na 'n ander onderneming te verhoed.

Die salaris wat 'n werker verdien, dien as maatstaf om sy eie waarde te help bepaal en het gevolglik 'n groot invloed op sy selfrespek.

Salarisvergelykings tussen werkers is baie algemeen. Groot ontevredenheid bestaan indien 'n werker van mening is dat hy, in vergelyking met iemand anders met gelyke of minder kwalifikasies, opleiding, ens., onderbetaald is. Die feit dat 'n werker selfs in daardie stadium 'n voldoende of selfs groot salaris ontvang waarmee hy sy lewensstandaard kan handhaaf of verhoog, gaan geensins sy ontevredenheid laat afneem nie (Venter 1971, 25). Strauss en Sayles (1967, 631) verklaar ook dat "many (employees) are more concerned about how their

earnings compare relatively to the earnings of other employees than they are about their absolute take-home pay". Ook Davis (1962, 449) wys daarop dat relatiewe loonkoerse baie belangrik is en sterk sosiale waardes het - iets wat nie altyd deur bestuur genoeg besef word nie.

Daar bestaan volgens Adams (in Gellerman 1968, 179) 'n neiging by nywerheidswerkers om hulle eie werke hoër te gradeer as wat die poswaarderingstelsel dit doen; dit lei tot die gevoel dat sy eie salaris onbillik is. Sulke werkers het 'n bedankingskoers wat twee maal hoër is as werkers wat voel dat hulle billik vergoed word.

Onregverdige salarisverskille veroorsaak dat produksie ten koste van kwaliteit beklemtoon word (Lawler en O'Gara 1967), lae moreel, hoë arbeidsomset, hoë werksafwesigheid, asook produksiebeperking (Strauss en Sayles 1967, 8).

Lawler (1966) het by bestuurders eenstemmigheid oor meriete as die belangrikste bepaler van vergoeding, gevind. Ten spyte hiervan het Lawler (1966, 273) ook gevind dat: "... attitudes toward what factors (e.g. seniority, experience, responsibility, productivity, etc.) should be important in determining pay were shown to be related to the managers' perception of their relative standing on the various factors".

- (c) Geheime salarispraktyke: Groot ontevredenheid ontstaan by werknemers waar geheime salarisadministrasie-praktyke deur bestuur gevolg word. Bestuur is dikwels van mening dat onregverdige salarisverskille deur geheimhouding bedek word. Lawler (in Gellerman 1968, 184) het gevind dat geheimhouding meer ontevredenheid veroorsaak as wat dit werd is. Dit kan egter wel voordele hê om werkers teen sekere eie illusies te beskerm, alhoewel dit nooit openhartigheid en helderheid, wat so nodig is vir goeie menseverhoudings, kan vervang nie. Verder het die geskiedenis geleer dat feitlik geen salarispraktyk op die lange duur vertroulik bly nie (Venter 1971, 25).

Oor geheime salarispraktyke verklaar Gellerman (1968, 186) ten slotte: „Whether they are accepted by the people whom they affect depends at least partly on the degree of confidence and trust within the organization and on whether overall pay levels are considered competitive with outside levels”.

- (d) Die verband tussen houdings („expectancy attitudes”) en werkprestasie. ’n Aantal resente studies het getoon dat daar ’n beduidende verband tussen die oortuigings van werkers rakende die waarskynlikheid dat belonings afhang van hulle optrede by die werk („job behavior”) en hulle werkprestasie, bestaan (Lawler 1968, 462). So bv. het Lawler en Porter (in Lawler 1968) gevind dat: „... the more managers believe rewards like pay, promotion and respect stem from good performance the more likely they are rated as good performers by their peers, superiors and selves”.

### 3.1.2.3

#### Redes waarom aan geld as motiveringsmetode voorkeur gegee word

Ten spyte van verskeie empiriese studies wat onomstootlik bewys het dat geld onlosmaaklik is van verskeie ander faktore (Sien p. 7/8), gee bestuurders om onderstaande redes nog steeds voorkeur aan geld as ’n motiveringsmetode:

- (1) Die „ekonomiese mens”- benadering oorskadu vandag alle ander benaderings van die mens. Die verouderde aanname dat geld nog steeds die werker se belangrikste, en dikwels enigste behoefte is, word nog by baie bestuurders aangetref.
- (2) Die gedrag van werkers in die bedryf openbaar veral ’n sterk finansiële behoefte. Stakings en algemene nywerheidsonrus gaan gewoonlik gepaard met eise om hoër lonen ten spyte van die feit dat die ontevredenheid dikwels deur ander faktore veroorsaak word. ’n Bewys hiervan is die feit dat nywerheidsonrus dikwels kort na loonverhogings maar weer merkbaar is, aangesien die oorsake van die ontevredenheid nie verwyder is nie.

In ’n lys van klagtes en griewe word geld dikwels bo-aan

gevind (Ghiselli en Brown 1955, 429). Swak beplande en geheime salarisadministrasie-praktyke moet dalk hier die skuld kry (Gellerman 1968, 174).

Hierdie gedrag van werkers sterk bestuurders in hulle oortuiging dat geld tog maar die meeste vorms van ontevredenheid uit die weg kan ruim en dus 'n kragtige motiveerder behoort te wees,

- (3) Geld kan ook dien as 'n instrument waardeur baie ander behoeftes bevredig kan word, soos reeds bespreek. Werkers is ook nie altyd bewus van hulle eie behoeftes nie.
- (4) Geld word deur baie bestuurders as 'n maklike metode van aansporing beskou (McGregor 1966, 204-215), aangesien dit, volgens hulle, veel eenvoudiger is om 'n verhoogde salaris toe te staan as om werkers deur middel van nie-finansiële aansporingsmiddels te probeer motiveer. Dit is egter, volgens skrywer, 'n besonder duur metode, aangesien dieselfde en beter resultate met nie-finansiële vorms van aansporing en metodes, waardeur die werk interessanter en uitdagender gemaak word, behaal kan word. Vir baie bestuurders is motivering deur middel van die hoëre behoeftes te moeilik en te abstrak.

Verder bestaan daar 'n natuurlike weerstand teen verandering, sodat baie bestuurders maar aan die ou benadering vasklou eerder as om 'n houdingsverandering te ondergaan. Verskillende navorsers beklemtoon ook elkeen hul eie faktor of kombinasie van faktore, terwyl spesifieke teorieë soos bv. Herzberg se tweefaktor-motiveringsteorie - wat later bespreek word - slegs deur sommige ondersoeke bevestig is.

### 3.1.3 Nuwere tendense

Dit wil voorkom asof geld al meer van sy troon gestoot word as enigste motiveerder - om sy plek saam met baie ander nie-finansiële vorms van aansporing in te neem. Baie aandag word ook gegee aan daardie motiveringswaarde

wat geld veral vir sommige mense kan hê, veral as gevolg van sy simboliese waarde, wat nie vertroebel moet word deur skadelike salarisadministrasie-praktyke, soos bv. 'n onregverdige loon en geheime salarispraktyke nie.

Die basiese navorsing by die Hawthorne-fabriek en gevolglike klemverskuiwing na die "sosiale mens"- benadering, wat later bespreek word, sowel as die klem op die volwasse mens as werker met behoeftes ook na selfaktualisasie en persoonlikheids groei, het baie met bogenoemde frontverandering te doen.

Daar bestaan toenemende belangstelling om die werk self interessanter en uitdagender te maak (intrinsieke motivering) en om aan werkers meer verantwoordelikheid en deelname aan besluite te gee. Veral twee teorieë se invloed kan hier sterk gevoel word, nl. Maslow se model van hiërargiese behoeftebevrediging waar die hoër behoeftes sterk beklemtoon word en Herzberg se tweefaktorteorie, waar die motiveerders onder die soeklig gekom het as die enigste faktore wat werklik kan motiveer.

#### 3.1.4

##### Samevatting

Samevattend kan gesê word dat die "ekonomiese mens"- benadering, waardeur geld 'n prominente plek inneem in die motiveringstrategie van bestuur, nog steeds by baie bestuurders aangetref word. Te veel aandag word egter gegee aan die absolute hoogte van die loon, terwyl werkers 'n billike, vergelykbare loon bepleit. Geheime salarisadministrasie-praktyke hou ook meer nadele as voordele in.

Die "ekonomiese mens"- benadering van bestuur berus grootliks op die volgende oorwegings: 1) die verkreeë resultate van nywerheidstudies en opinie-opnames (alhoewel die presiese bydrae van loonaansporings self nie bepaal kan word nie); 2) die belangrike simboliese rol wat

geld vervul; 3) die gedrag van werkers wat 'n sterk finansiële behoefte openbaar en 4) die gemaksugtigheid van bestuurders wat geld as 'n maklike vorm van aansporing beskou.

Resente navorsing en teorieë bring egter mee dat meer aandag aan intrinsieke motivering en hoëre behoeftes van werkers gegee moet word.

### 3.2 Die „sosiale mens“-benadering

#### 3.2.1 Inleiding

As 'n reaksie teen die „ekonomiese mens“-benadering waardeur die werker bloot as 'n produksiefaktor beskou is, het die „sosiale mens“-benadering (ook genoem menseverhoudingsbenadering) vir die eerste keer om en by 1930 sterk op die voorgrond getree, as gevolg van die baanbrekerswerk van Elton Mayo en sy kollegas. Die informele groep is as die ware motiveerder beskou.

Hierdie navorsing het die werker as mens, met behoeftes veral na sosiale interaksie, kameraadskap, aanvaarding en liefde, skerp omlin. 'n Belangrike deurbraak, wat betref die motivering van werkers, is dus gemaak.

Hier gaan vervolgens die bydraes van die vroeë en later Harvard-studies, Schachter se bevindings met verwysing na die Harvard-studies, asook ander navorsing op hierdie terrein, bespreek word. Aandag sal ook gegee word aan die verskillende bestuurspraktyke wat aangetref is onder die „sosiale mens“-benadering.<sup>1</sup>

#### 3.2.2 Die bydrae van Elton Mayo in die vroeë Harvard-studies

- (i) Inleiding: Die veelbesproke en wydbekende Hawthorne-eksperiment, wat in die jare 1927 tot 1932 onder die leiding van Mayo uitgevoer is, het 'n belangrike deurbraak gemaak wat die motivering van werkers betref.

Hierdie eksperiment het die klem van die fisiese werksomstandighede na die sosiale faktore, houdings van werkers, veranderde vorm van toesighouding (kontrole) en die informele groep verskuif. (Homans in Sutermeister 1969, 73-81; Gellerman 1963, 19; Roethlisberger en Dickson 1939).

Die teorie wat uit hierdie studies te voorskyn getree het, is dat werkers neig om informele groepe te vorm om sekere leemtes in hulle lewe te vul. Hierdie leemtes ontstaan as gevolg van hulle basiese behoefte aan samewerking en kameraadskap, wat moderne industriële organisasies verontagsaam het. Hierdie informele groepe oefen verder 'n baie sterker invloed op werkersmotivering uit as die gekombineerde krag van geld, dissipline en selfs werksekuriteit tesame.

- (ii) Die Hawthorne studie: Hierdie studie, waarvan die resultate en implikasies wyd uitgekring het, is Mayo se bekendste.

Hoewel die ondersoekers aanvanklik die invloed van omgewingsfaktore op produksie bestudeer het, is gou vasgestel dat dit nie soseer die omgewingsfaktore, soos bv. beligting, werksure, ruspouses, ens. is wat produksie in daardie betrokke eksperiment beïnvloed het nie, maar wel sosiale faktore. 'n Produksiestyging van 15% tot 30%, onafhanklik van die verskillende omgewingsfaktore, is gevind (Rothe 1960, 22). Die ondersoekers het afgekom op die belangrikheid van groeppvorming en werknemerhoudings, asook om werkers beheer oor hulle eie werk te gee - vir produksie en moreel.

Die eksperimentele groep het onder heel verskillende motiverende toestande as dié van die res van die onderneming opgetree; hierdie groepie werkers is behandel asof hulle belangrik en iets besonder is. Werkers in ander departemente met wie onderhoude gevoer is, het 'n heel ander gesindheid geopenbaar, nl. een van ongevoeligheid,

vyandigheid en frustrasie. Mayo het die houding van laasgenoemde werkers beskou as die resultaat van onpersoonlike en arbitrêre bestuur, waardeur werkers as 'n handelsartikel beskou en behandel is. Bestuur het dus hierdie werkers hul waardigheid ontnem en gevolglik ook enige beweegrede vir samewerking met bestuur verydel. (Gellerman 1963, 22).

Uit 'n navorsingstandpunt was die ontdekking van hoe informele werkersgroepe tot stand kom ten spyte van bestuurs pogings om dit te verydel, tesame met die uitwerking van die groepsgees, waardeur bestuur se pogings tot groter produktiwiteit in die wiewe gery is, seker die belangrikste. Hierdie groepe het hul eie produksiestandaarde (-norms) gestel, waaraan die meeste lede, as gevolg van die moontlikheid van isolasie, hulle gehou het.

Toesighouers was magteloos om iets aan die produksiebeperking te doen, aangesien daar nie iets tasbaars was om op te gaan nie. Dit het gaandeweg duidelik geword dat die informele groep in staat was om produksie te verhoog of te verlaag. In gevalle waar die groep hulself met bestuur geassosieer het, het produksie gestyg. Waar die bestuur en groep teenoor mekaar gestaan het, het produksie naby die minimum vlak wat bestuur sou duld, gefluktueer. So verklaar Gellerman (1963, 23-24): „Restricted output was both a weapon of retaliation and a way of protecting one's job against an untrustworthy management which might be tempted to speed it up or eliminate it. In the face of this massive social pressure not to produce, even the 'bribery' of incentive payment schemes had little effect".

- (iii) Ander studies deur Mayo onderneem: In sy eerste ondersoek oor buitensporige arbeidsomset, het hy 'n verlagings van arbeidsomset, produksiestyging en 'n hegte groepsgees bewerkstellig deur werkers te laat deelneem aan die beheer oor hulle eie werk.

In sy ondersoek oor werksafwesigheid in drie metaal-ondernemings (na die Tweede Wêreldoorlog) het Mayo gevind dat 'n aantal faktore by die een departement vir 'n veel laer syfer verantwoordelik gehou kon word, nl. 'n lewendige spangees, die strewe na 'n goeie aanwesigheidsrekord met die oog op die groep se reputasie, asook die behandeling van werkers met waardigheid deur die toesig-houers. 'n Vorm van groepsaansporing is gevolg, sodat die sosiale druk om aanwesig te wees en sodoende nie die kritiek van groepslede op die hals te haal nie, besonder sterk was.

Mayo het ook in 1944 'n ondersoek na hoë arbeidsomset en werksafwesigheid by 'n vliegtuigfabriek onderneem. By drie departemente waar bogenoemde probleme nie aangetref is nie, is die volgende faktore gevind: by een departement is 'n hegte groep met groot onderlinge interaksie en 'n hegte spangees gevind; 'n sterk kern van gemotiveerde werkers in die tweede departement wat 'n sterk invloed op die res van die werkers uitgeoefen het, bv. deur afwesigheid sterk te ontmoedig; 'n groep met 'n hegte spangees (in die derde departement), wat die resultaat was van die bestuur se doelbewuste beywering daarvoor. Hierdie laaste groep se bywoning en produktiwiteit is deur Mayo (in Gellerman 1963, 25-26) as merkwaardig beskou. Die persone in bevel het die persone onder hulle aktief gehelp; hulle het as tussengangers tussen die werkers en hoër bestuur gedien en het na enige griewe of voorstelle van die werkers geluister. Die resultaat was dat die werkers belangrik gevoel het en nie net as vanselfsprekend aanvaar is nie. Werkers het hulle bes gedoen om te verhoed dat die groep se rekord skade ly.

- (iv) Belangrikste gevolgtrekkings en implikasies vir bestuur: Die moreelveranderinge wat plaasvind sodra individue bewus word van die feit dat hulle 'n groep gevorm het, het Mayo as uiters betekenisvol beskou en dit op die hele industriële gemeenskap van toepassing gemaak.

Die begeerte om lid te wees van 'n beskermende groep, waarin 'n individu homself kan versteek, is as noodsaaklik vir menslike geluk beskou. Hierdie begeerte na 'n beskermende groep was, volgens Mayo, die resultaat van die „ekonomiese mens“-benadering. Aangesien werkers se behoeftes geïgnoreer is, was grootskaalse frustrasie en vyandigheid die gevolg. Baie werkers kon nie hierdie frustrasie ontwyk nie, sodat hulle maar die betekenislose, onveilige en vernederende wyse van lewe aanvaar het. - 'n houding wat Mayo wydverspreid onder werkers aange-tref het (Gellerman 1963, 27).

Die „ekonomiese mens“-benadering met alles wat dit voor-gestaan het, het Mayo as vals, ondoeltreffend en afbrekend aangeval, aangesien dit groot individuele verskille oor die hoof gesien het, tot produksiebeperking, ander vorms van weerstand teen bestuur en ook tot gevoelens van minder-waardigheid gelei het. Die gevolge van hierdie groot-skaalse verontagsaming van die individu se behoeftes om te kon behoort aan, deel te hê in die bedryf en waar-deer te word, was ongevoeligheid en onverskilligheid, as-ook 'n groot aantal uitgeworpenes met geen eie plekkie in die gemeenskap nie.

Volgens Mayo sou informele organisasies spontaan gevorm word, waardeur werkers 'n gevoel van groter sekuriteit sou ervaar en hulle belange beskerm word deur die groep - iets wat die groep dikwels in botsing met bestuur sou bring.

Mayo is veral gedurende die afgelope dekade aan heftige kritiek blootgestel, dog die meeste van sy teorieë het die toets van die tyd goed deurstaan. Kwaai kritiek is veral teen sy sienswyse van 'n fundamentele menslike be-hoeftes om jouself in 'n groep te versteek, uitgespreek.

Die waarde van Mayo se werk as pionier in 'n gebied waarvan die belangrikheid nou eers geleidelik begin besef

word, moet geensins onderskat word nie. Die tydvak waarin Mayo sy ondersoek uitgevoer het, is gekenmerk deur onkunde aangaande die karakter van die werker, sy behoeftes en sy doelstellings.

Wenke aan en implikasies vir bestuur: Mayo het geglo dat, indien die natuurlike behoefte van mense om met ander te assosieer by hulle werk erken word en, indien die werksorganisasie dit ontmoedig, bestuur se doelwitte onvermydelik in die wiele gery sou word. In stede daarvan om die vorming van groepe te probeer verhoed, behoort bestuur dit nie alleen aan te moedig nie, maar behoort hy ook 'n aktiewe belangstelling in elke individu te toon, terwyl aan die groep 'n redelike mate van beheer oor sy eie werk gegee word.

Die implikasies van hierdie navorsing het ook die era van werknemer-georiënteerde toesighouding ingelui (Vroom 1964, 115). Etlke onsuksesvolle opleidingskursusse op die terrein van menseverhoudings het daarna gevolg. In stede van houdingsverandering m.b.t. waarneming en hantering van werkers by toesighouers teweeg te bring, is aan hulle (toesighouers) ongelukkig 'n stel onbuigsame reëls geleer.

Ten spyte van die feit dat Mayo se idees bestuurders bewus gemaak het van die belangrikheid van die gevoelens van werkers, het dit tog nie diep binnegedring nie.

Aangesien menseverhoudings wel vandag nog toegepas word, bewys dit dat bestuurders dit tog wel 'n kans gegee het. So ruim Blake en Mouton (1964, 57-84) in hulle „Managerial Grid" daarvoor 'n plek in onder die 1, 9 -bestuurstyl, terwyl Likert (1961, 222-236) in sy stelsel 2 daarvoor voorsiening maak. Ook Fiedler (1965, 115-122) dui op grond van sy navorsing aan dat werknemer-georiënteerde leiers in sommige situasies die beste resultate oplewer. Nogtans glo baie van Mayo se volge-

linge dat die beginsels van menseverhoudings grootliks oppervlakkig toegepas word, hoofsaaklik as gevolg van die feit dat die nywerheid te geesdriftig aanvaar het dat bestuurders doeltreffend geleer kan word om persone te hanteer.

Opleiding kan nie skade aanrig nie, maar tensy bestuurders gemotiveer is om te leer, sal opleiding as sodanig nie help nie. Verder kan alle bestuurders ook nie gemotiveer word om hul maskers te verwyder en geesdrif vir werkers as mense te openbaar nie. Maier (1952 en 1965, 179-180) wys ook op die belangrikheid van 'n houdingsverandering indien sukses met opleidingsprogramme behaal wil word.

Laastens was dit eerder 'n toegeneë gevoel teenoor werkers, as enige spesifieke wyse van bestuur, wat Mayo bepleit het.

### 3.2.3 Latere Harvard-studies

Zaleznik en sy medewerkers (in Gellerman 1963, 56-62) het in hulle studie van fabriekswerkers by Harvard van die veronderstelling uitgegaan dat professionele persone nie so sterk onder die invloed van die informele groep staan nie, as gevolg van geleenthede tot hulle beskikking vir persoonlikheids groei en selfontwikkeling - twee behoeftes wat, volgens Zaleznik, maklik by die fabriekswerker gefrustreer word.

Zaleznik het veral die bindweefsel wat die informele groep bymekaar hou, sowel as die meganisme waardeur die groep invloed op produktiwiteit uitoefen, onder die vergrootglas geplaas.

Die meeste persone wat waargeneem is (lede sowel as nie-lede van die informele groep), het ongeveer dieselfde lae produksiekoers gehandhaaf. Informele groepsdruk het tot produksiebeperking (behalwe by 'n paar „rate busters“) aanleiding gegee.

Met die ontleding van die data het dit vir die Harvard-span

al duideliker geword dat bestuurders relatief onbevoeg was om enige van die werkers (groepslede sowel as nie-lede, hoë sowel as lae produseerders) te motiveer. Die belangrikste motivering het blykbaar uitgegaan van die werkers self. Aanvaarding deur die groep vir lede sowel as nie-lede, was die sleutelmotiveerder.

Lidmaatskap het persoonlike frustrasie en lusteloosheid by die groep veroorsaak, aangesien konformiteit die prys was wat vir lidmaatskap betaal moes word. Enige poging van 'n lid om homself te onderskei, om iets buitengewoons te bereik of om aandag te trek, is beskou as verraad teenoor die groep, aangesien dit die groep se solidariteit kon ondermyn. 'n Werker wat dus lid word van so 'n groep boet heelwat van sy kanse vir persoonlike groei en individualiteit, in. Sulke drukgroepe hou dus nadele in vir sy lede, sowel as vir bestuur.

Dit is, volgens die ondersoekers, twyfelagtig of baie industriële organisasies heeltemal vry is van drukgroepe. "They are the rocks on which many incentive, communication and human relations programs have been broken. The frozen group, despite its inner sickness and basically negative purpose, is the hard core of management's motivational problem" (Gellerman 1963, 58).

Ten spyte van die nadele van hierdie drukgroepe, het dit nogtans die lede beskerm teen isolasie. Hierdie drukgroepe het ook heelwat funksies vir sy lede vervul, soos bv. 'n gevoel van samehorigheid geskep, terwyl dit ook status en 'n bepaalde leefwyse voorsien het.

Vir die werkers met min begeerte tot selfontwikkeling was konformiteit geensins so 'n bitter pil om te sluk nie as vir daardie werkers wat wel na selfontwikkeling gestreef het, maar uit vrees vir isolasie ook moes konformeer. Dit was veral hierdie laasgenoemde groep, bestaande uit persone wat onder normale omstandighede bes moontlik die gunstigste op bestuur se aanmoediging sou gereageer het, wat so vyandig

en verbitterd teenoor bestuur geword het. Die paar groepslede wat wel hoog geproduseer het ("rate busters") het dit gedoen om hulle, as gevolg van hulle frustrasie, op die ander groepslede te wreek en nie omdat hulle bestuur wou plesier nie.

Die vorming van drukgroepe word veral aangehelp deurdat baie werkers die wêreld koud en afsydig vind, 'n houding van ongevoeligheid begin openbaar en dikwels ook op ander sosiale druk uitoefen om die "verlore" stryd te staak.

Persone reageer egter verskillend as gevolg van groot verskille in die sielkundige omgewing, wat verskillende moontlikhede en geleenthede, asook uitlaatkleppe vir die individu se dryfvere bied. Geleenthede vir selfontwikkeling en selfrealisasie word dikwels beperk, as gevolg van oninteressante roetinewerk, terwyl daar min geleenthede bestaan vir deelname aan besluite of vir selfkontrole. Die bestuur se veronderstelling dat werkers se bevoegdheid en verantwoordelikeid sin dieselfde bly, sluit ook baie deure vir die werker.

Die oproep tot groter geleenthede vir persoonlikeidsgroei en selfverwesenliking by werkers het dikwels misluk as gevolg van bestuur se wanopvatting van menseverhoudings (soos deur die Harvard-navorsers aangetoon) en eie bestuurspraktyke. Deelname deur werkers is deur baie bestuurders as 'n beperking van hulle gesag en kontrole beskou. Baie bestuurders het ook foutiewelik gemeen dat hulle werkers verstaan, terwyl hulle kennis dikwels net tot by die name en verjaardae van werkers gestrek het. Die frustrasies en aspirasies van werkers behoort immers ook in ag geneem te word (Gellerman 1963, 62).

Werkgewers moet ook gesag en verantwoordelikeid met werkers kan deel en minder beheer uitoefen oor veral daardie werkers wat heelwat baat daarby kan vind. Die drukgroep sal slegs ophou om die produksie van sy lede te

beperk indien dit onnodig word, omdat die omgewing moontlikhede en geleenthede aan die werker bied.

#### 3.2.4 Die toepassing van Schachter se bevindings, met verwysing ook na die Harvard-studies \*

In die lig van Schachter (in Gellerman 1963, 115-121) se navorsing maak baie van Mayo se vroeë teorieë wel sin uit, bv. dat werkers wat onbelangrik en gefrustreerd voel as gevolg van die onsimpatieke omgewing, uit die aard van die saak uitvlugting in 'n informele groep sal soek. Schachter ondersteun egter nie Mayo se siening dat affiliasie natuurlik en nodig is vir alle persone nie.

Die groep gee 'n sekere mate van gerusstelling veral aan persone wat voel dat hulle deur die stelsel oorwin is. Gesien in hierdie lig, is die informele werkersgroep nie noodwendig die gevolg van 'n „natuurlike kuddegevoel" nie; dit mag ook 'n verdedigende reaksie en 'n simptoom van dieperliggende ellende wees.

Dit is egter geensins te sê dat werkers nie groepe kan vorm op grond van egte vriendskap en ander positiewe aantreklikhede nie. Die toevallige, produksie-beperkende groepslede, wie se bande nie dieper gaan as die feit dat hulle in dieselfde departement werk nie, het egter 'n fermer bindweefsel nodig om hulle bymekaar te hou, soos bv. die interaksie tussen persone wat almal die stryd gewonne gegee het.

Die bestaan van geïsoleerdes en „rate busters" verwerp ook die idee dat 'n universele behoefte aan affiliasie 'n doel op sigself is. In Mayo se ondersoek het die werkers lede van groepe gevorm, veral omdat dit hulle belangrik laat voel het 'n behoefte wat hulle werk onverweselik gelaat het. Ook die drukgroepe van Zalesnik is as gevolg van die ongevoeligheid van die fabrieksisteam gevorm, aangesien behoud van die lede se ego's noodsaaklik was.

\* Sien ook vroeëre bespreking van die affiliasie-motief.

Affiliësie kan dus eenvoudig die uitdrukking van goeie kame-raadskap wees, of die simptome van 'n drastiese verlies aan selfrespek - of dit mag natuurlik ook baie ander oorsake hê. Schachter erken self dat hy nie die uitwerking van ander motiewe op affiliasie, soos bv. loutere vreugde, nuuskierigheid of oorheersing, oorweeg het nie. Daar kan natuurlik nie gesê word dat die opsoek van ander persone se geselskap (affiliasie) slegs die resultaat is van ongelukkigheid of onsekerheid en van niks anders nie.

Schachter het dus heelwat lig gewerp op die tipe omstandig-hede wat geneig is om persone so te beïnvloed dat hulle groepe vorm. Hy het verder ook oorweging geskenk aan die vraag waarom sommige persone vatbaarder vir affiliasie is as ander. So het Schachter gevind dat die affiliasiebehoefte baie sterker is by die ietwat gespanne persone wat gevoelig is vir sosiale windveranderinge, as by die onbesorgde wat eenvoudig die lewe aanvaar soos dit is.

'n Mate van verskil tussen Whyte (in Gellerman 1963, 119) se bevindings (wat „rate busters" 'n ernstige, onafhanklike groep en „regulars" te ontspanne gevind het) en Schachter s'n is merkbaar, dog dit kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat Whyte sy werkers waargeneem het nadat hulle affiliasie-behoefte reeds gevorm was. Hulle kalmte was gevolglik die resultaat van affiliasie en nie die oorsaak daarvan nie.

Daar is veral twee tipes persone wat neig om nie te affilieer nie. Sommige persone weerhou hulle van informele werkers-groepe, omdat hulle dit met agterdog of veragting bejeën. Ander voel veilig en seker genoeg van hulleself om daar-sonder klaar te kom. Laasgenoemde groep kan dalk wel in-gee onder meer realistiese en volgehoue druk, soos wat in die praktyk wel voorkom in werkersgroepe.

Schachter se werk help dus in die vorming van 'n duideliker begrip van die redes waarom persone soms groepe vorm wat produksie kan beperk. Die groep self is verdedigend van

aard. Die gebrek aan kontrole oor hul eie werksomgewing dryf baie werkers tot die vorming van informele groepe wat werk beperk. Hierdie gebrek aan kontrole word meegebring deur buitensporige vereenvoudiging en rasionalisering van die vloei van werk, buitensporige toesighouding en kontrole, asook ondoeltreffende kommunikasie tussen bestuurders en ondergeskiktes.

Sommige persone word makliker betrek in so 'n groep - persoonlikheidsverskille en meer spesifiek die indiwidiese onvermoë om onsekerheid te kan verduur, lewer 'n bydrae. Baie werkers kan vandag blykbaar nie die gebrek aan kontrole oor hulle eie werksomgewing verduur nie en val dikwels terug op die informele groep vir ondersteuning en emosionele ontlasting. Die beperking van werk wat dan volg, is dikwels nie as gevolg van hardnekkigheid of inherente opponering van bestuur nie, maar is 'n middel om die groep se voortbestaan te verseker.

Die beperking van werk is gevolglik 'n neweproduk en eensins 'n vanselfsprekende een by informele groepe nie. Laasgenoemde staan op hul beurt weer in verband met die werkers se gebrekkige beheer oor sy eie werksomgewing --- waaraan iets wel gedoen kan word. So beweer Likert (1961) dat 'n groep wat reg gelei word sodat werkers genoeg seggenskap oor hulle eie werk het, genoeg bevrediging vir sy lede sal bied om enige produksie-beperkende neigings af te weer. Die beperking van produksie is vir albei die betrokke partye 'n onnodige las, wat verlig behoort te word.

### 3.2.5 Ander navorsing

Seashore (in Sutermeister 1969, 330-334) het in sy navorsing m.b.t. groepskohesie in industriële werks-groepe gevind dat daar minder variasie in produksie voorkom in groepe met hoë kohesie as dié met lae kohesie, en dat die hoë kohesie-groepe meer dikwels van die produksienorms verskil (op- of afwaarts) as die groepe met lae kohesie.

Hierdie navorsing van Seashore toon duidelik dat die assosiasie van werkers in kohesiegroepe van groot betekenis vir die sukses van die organisasie kan wees. Dit wil voorkom asof kohesie in werksgroepe moreel gunstig beïnvloed. Of kohesie in groepe 'n positiewe invloed op produksie gaan uitoefen, gaan blykbaar afhang van die personeeladministrateur se vermoë om 'n gevoel van vertroue en sekuriteit in die bestuur van die organisasie by werkers te ontwikkel.

Ash (1955, 31-35) het ook aangetoon dat groepe met kohesie 'n besonder sterk sosiale druk op individue in die groep uitoefen om aan groepnorms te konformeer. Die groep met kohesie kan individue wat weier om aan groepnorms te voldoen, verstoot, Persone wat konformeer, word beloon deur aanvaarding, vriendskap en goedkeuring.

Studies met monteerlyn- en massaproduksiewerkers het, volgens Schein (1965, 53), getoon dat die versteuring van sosiale verhoudings, asook die onvermoë om gemaklik en op eie inisiatief met ander te verkeer, die hoofbron van ontevredenheid was. Waar werk herontwerp is om spanwerk en sosiale interaksie te bevorder, het dit beide produktiwiteit en moreel verhoog.

Twee navorsers bevraagteken egter die universaliteit van sulke informele groepe en klieke, nl: Crozier (in Glass 1966, 16) en Glass (1966 16-17). Crozier het gevind dat Franse amptenare min behoefte aan sosiale interaksie binne sowel as buite hul werksomgewing geopenbaar het. Glass het nie so 'n behoefte by Afrikaansë nywerheidswerkers gevind nie. Glass (1966, 17) het egter wel gevind dat die „African white collar" en professionele groepe 'n verskillende behoeftepatroon as hulle Amerikaanse eweknie en 'n groter klem op aangename sosiale verhoudinge met mede-werkers geopenbaar het - wat, volgens Marcson (in Glass 1966, 17), in kontras is met die Amerikaanse professionele werker, wat nie hierdie interaksie vereis vir sy bevrediging nie.

Vroeë navorsing deur veral Halpin en Winer (1957), Fleishman (1957), Seeman (1957), Fleishman, Harris en Burt (1959), en andere verbonde aan die Universiteit van Ohio (in Vroom 1964, in Stogdill en Coons 1957 en in Sutermeister 1969, 380-395), asook deur die Michigan- navorsers (Gellerman 1963, 32-37) op die gebied van werknemer-georiënteerde toesighouding, het ook die belangrikheid van die sosiale behoeftes bevestig. Hierdie navorsers het gevind dat toesighouers wat konsiderasie toon aan ondergeskiktes, laasgenoemde se tevredenheid en dikwels ook hulle produktiwiteit, verhoog. Hoër tevredenheid het dikwels tot 'n laer arbeidsomset, laer werksafwesigheidsyfer en minder griewe gelei. In hierdie verband beweer Likert (in Gellerman 1963, 44-45): „Motivation that makes for continued high productivity is usually a response to a particular kind of leadership - interested, supportive, non-intrusive - and not a response to money”.

Sommige van die latere studies het egter daarop gewys dat werknemer-georiënteerde toesighouding nie in alle gevalle beter resultate oplewer nie, maar dat die volgende faktore dikwels 'n rol speel, nl. die situasie, aard van die werk, doelwitte en struktuur van die groep, persoonlikheid van die individuele werker (die afhanklike en onafhanklike tipe werker verskil van mekaar), asook die invloed wat toesighouers op bestuur uitoefen (Vroom 1964, 109-115; Sutermeister 1969, 44-45; Pelz 1952, 209-217; Fiedler 1965, 115-122). Ook Wood en Sobel (1970, 589) het gevind dat „... leadership style interactions play an important part in the satisfaction of first-level managers”.

### 3.2.6 Samevatting van die belangrikste resultate en bestuurspraktyke

#### 3.2.6.1 Belangrikste resultate

Die navorsingsresultate van verskeie studies het duidelik die belangrikheid van die sosiale behoefte by die werker beklemtoon (Schein 1965, 50). 'n Werker verlang na 'n gevoel van samehorigheid, aanvaarding en liefde - in 'n groot mate kan hy dit in die informele groep vind. Die frustrasie van sosiale en groepslidmaatskapbehoefte deur

beperkings op interaksie met ander, ry dikwels die aktivering van hoëre behoeftes in die wiele (Castello en Zalkind in Pottas 1969, 34).

Uitsonderings wat betref die voorkoms van 'n sosiale behoefte soos blyk uit die studies van veral Crozier (in Glass 1966) en Glass (1966), sowel as alle ander studies waar sommige werkers groeplidmaatskap verwerp, wys op die belangrikheid van verdere navorsing op hierdie terrein. Afgesien van individuele verskille t.o.v. groeplidmaatskap, behoort die klimaat van die organisasie, kulturele faktore, sowel as die aard en statusvlak van werke waar sulke verskillende reaksies by werkers voorkom, ondersoek te word. (Glass 1966).

Die verontagsaming van werkers se behoeftes aan interessante en uitdagende werk waaroor hulle 'n groter mate van verantwoordelikheid en beheer wil uitoefen, meer geleentheid tot besluitdeelname, persoonlikheidsgroei en selfontwikkeling, het werkers gefrustreer en informele groepvorming bevorder (Mayo in Gellerman 1963, 29; Schachter in Gellerman 1963, 115-121). Om hulle eie voortbestaan te verseker en in reaksie op hulle gebrekkige beheer oor hulle eie werksomgewing, vorm werkers dikwels drukgroepe waardeur werk beperk word (Zalesnik in Gellerman 1963, 60). Die negatiewe invloed van hierdie drukgroepe ("frozen groups"), waardeur uniformiteit afgedwing word op lede en kreatiwiteit en inisiatief ondermyn word - wat lede, ironies genoeg, in dieselfde omstandighede plaas as dié waaruit hulle in die formele organisasie wou ontsnap - moet nie uit die oog verloor word nie.

Daar is ook gevind dat die gedrag van groepslede in 'n groter mate deur groepnorms as deur bestuurskontroles beheer kan word. Groepkohesie is ook belangrik gevind vir die konformering aan groepnorms en beïnvloed moreel en soms produktiwiteit (Seashore in Sutermeister 1969,

330-334; Ash 1955, 31-35) en Whyte (in Schein 1965, 52). Meer studies is egter, volgens Glass (1966, 18), nodig om veral die verband tussen groepskohesie en produksie te bevestig. Kleiner werksgroepe met 'n groter kans op meer sosiale interaksie tussen lede, hou groter potensiaal in vir hoër werkverrigting en produktiwiteit as groter groepe. Of hierdie potensiaal gerealiseer gaan word, hang grootliks af van die groepskohesie en die doelwitte van die groep (Sutermeister 1969, 32).

Daar is ook gevind dat die mens se gedrag slegs reguleerbaar is deur bestuur in dié mate waarin die leier of toesighouer daarin kan slaag om aan die werker se sosiale behoeftes te voldoen (Mayo in Schein 1965, 51). So wys Sutermeister (1969, 34) ook daarop dat die doelwitte van die groep beïnvloed word deur die reaksies van groepslede op hulle toesighouer en formele organisasie.

Die mate van konsiderasie wat toesighouers vir ondergeskiktes openbaar, skyn vir die meeste werksgroepe, veral op die lang termyn, (Gellerman 1963, 40), positief verband te hou met produktiwiteit (Vroom 1964, 213; Davis 1962, 130) - afhange, in sommige gevalle egter, van veranderlikes, soos bv. die situasie, persoonlikheid van die individuele werker, wisselwerking tussen die werker en sy toesighouer, doelwitte en struktuur van die groep, ens. (Vroom 1964, 213-220).

### 3.2.6.2 Belangrikste bestuurspraktyke

Gedurende die menseverhoudingsfase, en op grond van navorsingsresultate, het bestuur veral aandag aan die volgende gegee (Schein 1965, 51-52):

- (a) Die bestuur vestig nou nie meer sy aandag slegs op die werk wat verrig moet word nie, maar gee ook aandag aan die behoeftes, veral sosiale behoeftes, van die mens.

Die „ekonomiese mens“- benadering word deur baie bestuurders deur die „sosiale mens“- benadering vervang.

- (b) In stede van werkers te motiveer en te kontroleer, gee bestuur meer aandag aan die gevoelens van werkers - veral daardie gevoelens wat in verband staan met aanvaarding, identiteit en samehörigheid.
- (c) Bestuurders aanvaar die bestaan van informele werksgroepe en poog om die doelwitte van die informele groepe en dié van die organisasie nader aan mekaar te bring. (Schein 1965, 51; Likert 1961, 30). Bestuur het, volgens Schein (1965, 52), begin beseef dat: „If management can harness the group forces and get group norms working in the direction of organizational goals, a tremendous reservoir of energy and motivation becomes available“.
- (d) Bestuurders maak al meer van groepsaansporings gebruik om werkers te motiveer. Die sukses van die „Scanlon Plan“ by sommige ondernemings is in 'n mate te danke aan groepsaansporingstelsels waar groepskragte grootliks ingespan is ter bereiking van die organisasies se doelwitte.
- (e) Die bestuurder se rol as beplanner, organiseerder, motiveerder en kontroleur verskuif na dié van 'n tussenagent tussen die werker en topbestuur. Hierdie tussenagent se taak is dan om na die werker se gevoelens met simpatie en konsiderasie te luister en om die werker se behoeftes en gevoelens te probeer begryp (werknemer-georiënteerde toesighouding). Die inisiatief om te werk, het grootliks verskuif van die bestuur na die werker.
- (f) Bestuur het ook die waarde van deelname van werkers aan die organisasie begin beseef en het dit op beperkte skaal begin toepas om veranderings by werkers aanvaar te kry (Coch en French in Sutermeister 1969, 406-427), produksie te verhoog (i) deur werkers te laat deelneem aan die stel van produksiedoelwitte (Bavelas in Vroom 1964, 222-223; Lawrence en Smith in Vroom 1964, 223), (ii) werkers

beheer oor hulle eie vervoerband te laat uitoefen (Strauss in Vroom 1964, 223) en groter tevredenheid, lojaliteit en identifisering van werkers met die organisasie se doelwitte teweeg te bring (Schein 1965, 51-52).

Vir 'n periode was hierdie menseverhoudingsprogram suksesvol. Hierdie benadering het egter heelwat ruimte gelaat vir kwaksalwer-bestuurstegnieke, waarmee gepoog is om werkers te manipuleer. Hierdie misbruik van menseverhoudings het die werker, wat gou besef het dat dit pogings was om hom te beïnvloed, in opstand laat kom. Die oorbeklemtoning van individuele behoeftebevrediging het dikwels tot konflikte tussen organisasiedoelstellings en die behoeftes van die individu in die organisasie aanleiding gegee (Pottas 1969, 4).

Latere studies het ook al meer begin toon dat hoë werksbevrediging en hoë moreel nie altyd saamgaan met hoë produktiwiteit nie (Kahn 1960, 275-287; Kahn en Katz in Sutermeister 1969, 377; Likert 1961, 26-35). Verder is die opleidingsprogramme van toesighouers en middelbestuur in menseverhoudings nie so suksesvol gevind toe dit aan die hand van werkers se indrukke by die werk (in stede van toesighouers se eie opinies kort na die opleidingsprogram) getoets is nie (Fleishman, Harris en Burtt in Sutermeister 1969, 380-395).

Waar die „ekonomiese mens“-benadering veral die geldmotief en die organisasie uit verband geruk het, het die „sosiale mens“-benadering die mens verabsoluteer. So 'n eensydige beklemtoning kon nie optimale werkverrigting verseker nie. Tog het hierdie benadering die gedragswetenskappe ingelei in 'n bestuursfilosofie wat ruimte bied vir menslike oorwegings..

Pogings van Urwick en Allen (in Venter 1971, 36-37) om die „ekonomiese mens“- en „sosiale mens“-benadering te kombineer, het egter ook nie geslaag nie, omdat tegnologiese veranderinge sonder inagneming van menslike behoeftes aangebring is en die

werker op verskillende wyses gepaai is om betekenislose werk te verrig. Slegs 'n bestuursbenadering wat die hele mens met al sy verskillende behoeftes (ekonomiese, sosiale en ander hoër-orde behoeftes), en die totale werksituasie met die organisasie en sy doelwitte integreer, kan op die lange duur suksesvol wees.

Met die toename in die aantal hoogopgeleide persone in ondernemings, is egter geleidelik besef dat die werk self - die intrinsieke interessantheid, die uitdaging wat dit bied, die geleentheid om te presteer - vir baie werknemers van die grootste belang is. Dit het tot die formulering van 'n derde teorie, naamlik dié van die „selfaktualiserende mens“, aanleiding gegee.

### 3.3 Die „selfaktualiserende mens“-benadering

#### 3.3.1 Inleiding

Die „ekonomiese- en „sosiale mens“- benaderings het verskeie gapings gehad wat die motivering van die werker betref. Die werk self was dikwels oninteressant en betekenisloos, veral as gevolg van die hoë mate van spesialisasie in die moderne bedryf, sodat die geleenthede tot selfaktualisasie ontbreek het. Werkers se begeerte om sy vermoë en vaardigheid op die proef te stel en sy bydrae in die produksieproses te lewer en na waarde te skat, is dikwels onbevredig gelaat.

Die grootskaalse outomatisasie wat in die jongste tyd plaasgevind het, het verdere veranderinge en aanpassings in bestuurspraktyke en -benaderings betreffende werksmotivering noodsaaklik gemaak. Gedragwetenskaplikes is aangespoor om die organisasie, die werker as mens en die werk self in totaliteit te ondersoek, en die besondere wisselwerking tussen hierdie drie komponente te ontleed.

Skrywer gaan vervolgens die kontemporêre werksmotiverings-teorieë van McClelland(1955), McGregor (1960), Argyris (1957),

Maslow (1954) en Herzberg et al. (1959) afsonderlik bespreek, aangesien hierdie navorsers veral die „selfaktualiserende mens“- benadering beklemtoon het. Die basiese aannames en veronderstellings m.b.t. die mens wat daaruit voortvloei het, asook die gewysigde bestuurstrategieë wat dit tot gevolg gehad het, sal ontleed word. Empiriese bewyse vir hierdie benaderingswyse sal ondersoek word.

### 3.3.2 McClelland se teorie van prestasie of doelbereiking

Aangesien McClelland en medewerkers se teorie reeds vroeër bespreek is, word volstaan met hul kerngedagte, nl. dat om te presteer en iets te bereik een van die intensiewe strewes van die mens is. Deur prestasie en doelbereiking word sukses en die aangename gevoelens wat daarmee gepaard gaan, ervaar, terwyl mislukking, wat met die onaangename geassosieer word, vermy word.

### 3.3.3 Die Y-Teorie van Douglas McGregor (1960)

Ten spyte van die feit dat die werker as mens met 'n verskeidenheid van behoeftes aanvaar word, dat hy onder invloed van die menseverhoudings-benadering met groter konsiderasie behandel word en onder beter werksomstandighede werk, het daar tog nie (op enkele uitsonderings na) 'n fundamentele verandering in bestuursteorie gekom nie. Volgens McGregor (1960, 45-57) geniet baie van sy Teorie X se aannames (uiteengesit onder die „ekonomiese mens“-benadering) nog aansienlike steun in die bedryf...

Volgens McGregor (1960) het die menseverhoudings-benadering, waardeur die mens verabsoluteer is, tot baie nuwe aannames omtrent die mens aanleiding gegee. Dit het 'n tydelike en oppervlakkige verskuiwing van „harde“ na „sagte“ vorm van bestuur tot gevolg gehad. Navorsingsresultate het egter aangedui dat baie van die aannames oorvereenvoudig en dikwels foutief was. Ondersoeke het bv. aan die lig gebring dat daarnie 'n eenvoudige verhouding tussen werkstevredenheid en produktiwiteit bestaan.

dat bestuurskontrole nie sonder meer deur werkerskontrole vervang kan word nie en dat demokratiese leierskap ook te ver gevoer kan word. Daar het gevolglik weer 'n terugswaai plaasgevind, sodat bestuur sy vorige prestige en gesag herwin het. Die afhanklikheid van die hedendaagse werker in die algemeen, en wel van 'n besondere werkgewer, het egter aansienlik afgeneem, met 'n gevolglike verlies aan die doeltreffendheid van gesag as kontrolemeganisme (Pottas 1969, 5).

Die akkumulاسie van kennis omtrent menslike gedrag in baie gespesialiseerde velde het McGregor sy Teorie Y (1960), wat 'n integrasie van individuele en organisasiedoelstellinge behels, laat formuleer. Die aannames van hierdie teorie is in hoofsaak die volgende: (McGregor 1960, 47)

- (i) Die besteding van fisiese en geestesenergie in werk is so natuurlik soos speel of rus. Werkers is nie werksku nie en sal bevrediging uit werk kan put, mits die klimaat gunstig is - so nie, sal dit as 'n straf beskou word en probeer vermy word.
- (ii) Eksterne kontrole en bedreiging deur straf is nie die enigste metodes om mense in die rigting van die organisasie se doelwitte aan te spoor nie. Die mens beoefen selfkontrole en openbaar inherente gerigtheid in diens van daardie doelstellings waarmee hy homself vereenselwig het.
- (iii) Die vereenselwiging met doelstellings hang af van die beloning wat saamaan met die bereiking daarvan. Sekere betekenisvolle belonings, soos bv. ego-satisfaksie en selfaktualisasie, kan die produk wees van die pogings om organisasiedoelstellings te verwesenlik.
- (iv) Onder gunstige toestande sal die gemiddelde persoon nie alleen verantwoordelikheid aanvaar nie, maar selfs daarna streef. Die ontduiking van verantwoordelikheid, gebrek aan ambisie en beklemtoning van sekuriteit, is normaalweg die resultaat van ervaring en nie inherente menslike

karakterkenmerke nie.

- (v) Die vermoë van 'n persoon om 'n relatiewe hoë graad van verbeeldingrykheid, oorspronklikheid en skeppende denke in die oplossing van probleme te openbaar, is taamlik wydverspreid in 'n bevolking.
- (vi) Weens die toestande wat in die moderne organisasie heers, word die intellektuele potensiaal van die gemiddelde persoon slegs gedeeltelik benut.

Samevattend impliseer Teorie Y dat bestuur geleenthede moet skep, potensiaal ontwikkel, struikelblokke verwyder, groei aanmoedig en die leiding neem (Megginson in Pottas 1969).

Dit is duidelik dat Teorie Y dinamies en nie staties is nie. Dit bepleit 'n buigsaamheid, terwyl dit 'n ware integrasie van die individu se doelwitte met dié van die organisasie beoog, eerder as 'n onderwerping van die een aan die ander (McGregor in Gellerman 1963, 88).

Teorie Y beklemtoon die noodsaaklikheid van selektiewe aanpassing, eerder as 'n enkele, absolute vorm van kontrole. Selfdissipline deur werkers kos minder en bereik meer as die opgelegde dissipline van die organisasie. Die bestuursproses behels m. a. w. die formulering van doelstellings en nie die bestuur deur gesag en kontrole nie.

Die aannames van Teorie Y dui ook op die feit dat die bydrae en samewerking van die individu in 'n organisasie nie beperk word deur sy menslike aard nie, maar deur die bestuur se onvermoë om sy potensiaal te ontdek en te realiseer. Die feit dat werkers swak gemotiveer is, verbeeldingloos, werksku en onwillig is om saam te werk en verantwoordelikheid te aanvaar, dui op ondoeltreffende metodes van organisasie en kontrole deur bestuur.

Die hoofbeginsel by Teorie X is die uitoefening van rigting en kontrole deur gesag; by Teorie Y is dit die integrasiebeginsel. Onder die integrasiebeginsel word verstaan dat toestande geskep moet word sodat werkers hulle eie doelwitte die beste kan bereik, deur hulle te beywer en saam te werk vir 'n suksesvolle organisasie. Die mens is bereid om selfkontrole en selfaansporing te beoefen in die rigting van die organisasie se doelstellings in dié mate waarin hy homself daarmee vereenselwig het en dit aanvaar het (McGregor in Pottas 1969, 6). Die konsep van integrasie en selfkontrole impliseer dat die organisasie sy ekonomiese doelstellings makliker sal bereik, indien betekenisvolle aanpassings gemaak word m.b.t. die behoeftes en doelstellings van sy lede.

Die organisasie sal, volgens Teorie Y, skadeloos, indien hy die persoonlike behoeftes en doelstellings van sy lede verontagsaam deur eensydige besluite waaraan sy lede deelname ontsê is. Doeltreffende aansporing lê dus opgesluit in die erkenning van menslike potensiaal, wat die klem op eksterne en ontoepaslike vorms van aansporing moet vervang.

Toepassingsmoontlikhede van Teorie Y: Die aannames onder Teorie Y open verskeie moontlikhede vir nuwe bestuursbenaderingspraktieke. Alhoewel die aannames onder hierdie teorie nog nie as geldig bewys is nie, is dit baie meer in ooreenstemming met bestaande kennis in die sosiale wetenskappe as wat die geval is met Teorie X. Teorie Y, asook McGregor (1967, 7) se latere benaming van intrinsieke beloning (wat inherent is in die werk self), toon o.a. ook 'n ooreenkoms met Maslow (1954) se hoër-orde behoeftebevrediging, Argyris (1957) se beklemtoning van die volwasse mens en Herzberg et al. (1959) se motiveerders.

Die potensialiteite van die gemiddelde werker is heelwat hoër as wat bestuur dikwels besef. Nuwe uitdagings word aan bestuur gestel om veranderings, rakende die organisasie en beheer van werkers, aan te bring en uit te toets. Volgens McGregor (1960, 49) sal Teorie Y nog aan voortdurende verandering, verfyning en uitbouing onderhewig wees, soos verdere navorsing nuwe lig werp op die onderwerp. McGregor (1960) erken dat

dat daar wel omstandighede sal bestaan waar die toepassing van die beginsels van integrasie onmoontlik lyk vir bestuur, bv. waar werkers aan 'n militante vakunie behoort. Dit kan, volgens hom, selfs nog dekades duur voordat genoeg kennis versamel is om die meeste probleme die hoof te kan bied.

McGregor (1960, 49-50) verwag nie 'n perfekte integrasie van individuele en organisasiedoelstellings nie, maar hierdie mikpunte sal vir werkers aantrekliker wees as enige alternatief, soos bv. onverskilligheid, onverantwoordelikheid, vyandigheid, ens.

Die aanvaarding van Teorie Y beklemtoon ook geensins 'n abdikasie, „sagte” bestuur of „toegeeflike” bestuur nie. Wat beklemtoon word, is nie regtig 'n ongereguleerde arbeidsmag nie, maar 'n selfregulerende een; nie anargie nie maar vrywillige samewerking gegrond op eie belang (McGregor 1960). Teorie Y veronderstel dat persone 'n inherente gerigtheid en selfkontrole sal toepas in die nastrewing van die organisasie se doelstellings maar slegs in dié mate waarin hulle hul daarmee vereenselwig het. Bestuur moet dus geleenthede aan lede van 'n organisasie voorsien om intrinsieke belonings te kan smaak, as gevolg van hulle bydrae tot die sukses van die onderneming. „The task is to provide an appropriate environment - one that will permit and encourage employees to seek intrinsic rewards at work”. (McGregor 1967, 14). Gesag word slegs beskou as 'n toepaslike vorm van kontrole indien werkers hulle nie met die organisasiedoelstellings wil vereenselwig nie. Hierdie teorie ontken dus nie die behoefte aan gesag nie, maar erken dit slegs as een van verskeie metodes van bestuurskontrole.

Vir die suksesvolle toepassing van Teorie Y, moet topbestuur die veranderinge aktief ondersteun en dit laat deurwerk na alle bestuursvlakke; bestuurders moet ook sensitief wees vir hulle eie gevoelens, bewus wees van die werklike invloed van hulle houding en optrede op ander mense en oor groter selfkennis beskik (McGregor in Gellerman 1963, 92).

Skrywer is van mening dat Teorie Y se kanse op sukses by

bestuurders en professionele werkers as heel gunstig beskou moet word. Herzberg et. al. (1959) se bevinding m.b.t. motiveerders by hoë-vlak werkers, is 'n rigtingwyser in hierdie verband. McGregor (1960) is van mening dat sy Teorie op hoë-vlak werkers, waar dit die beste kans op sukses het, uitgetoets en verfyn behoort te word, sodat met heelwat meer insig die toepassing later ook op laer-vlak werkers gemaak kan word. Vir die huidige word die algemene sukses van hierdie teorie t.o.v. laer-vlak werkers egter bevraagteken.

Die trefkrag van McGregor se teorie, tesame met die bydraes van ook ander navorsers (wat later bespreek word) op hierdie terrein, is duidelik merkbaar indien na die veranderde denkwysse oor werksmotivering gekyk word. Daar bestaan 'n toenemende bewuswording by bestuur dat die werker oor heelwat potensiaal beskik wat gerealiseer moet word; dat die belangrikheid van groepsveranderlikes vir hoë werkverrigting dalk oorbeklemtoon is..

#### 3.3.4 Die teorie van Chris Argyris (1957)

Terwyl McGregor in sy Teorie Y veral die klem op die integrasie van individuele en organisasiedoelwitte bepleit het, wys Argyris (1957) weer op die gebrek aan ooreenstemming tussen die behoeftes van die volwasse persoonlikheid en die vereistes en kenmerke van die formele organisasie.

Argyris (1957) beklemtoon die persoonlikheidsveranderinge wat plaasvind as gevolg van die groei na volwassenheid, waardeur die mens al minder van ander afhanklik word vir die bevrediging van sy behoeftes. Daar vind 'n beweging van passiwiteit en afhanklikheid na aktiwiteit en onafhanklikheid plaas. Die volwasse mens strewe na persoonlike vryheid - dus selfaktualisasie (Argyris 1966, 68). Die invloed van Freud is, net soos in die geval van McGregor, ook in Argyris se denke oor onafhanklikheidsbehoefte merkbaar. (Bernthal in Pottas 1969, 9).

Argyris (in Gellerman 1963, 74-75) wys op verskeie veranderinge wat plaasvind in die normale sielkundige ontwikkeling van die mens:

- (1) Die individu beweeg van 'n toestand van passiwiteit, ondergeskiktheid en afhanklikheid as kind na 'n toestand van aktiwiteit, gelykheid en onafhanklikheid. Die volwassene leer om as ander se gelyke of selfs meerdere 'n mate van kontrole oor sy eie omgewing uit te oefen, terwyl hy al minder op ander steun. Algehele selfgenoegsaamheid word nie bepleit nie, aangesien dit in elk geval nooit bereik kan word nie.
- (2) Die volwassene ontwikkel 'n groter veelsydigheid en toon 'n groter variasie van reaksies op 'n gegewe situasie. Die volwassene klassifiseer en kategoriseer sy omgewing in toenemender mate (Pottas 1969). Die volwassene is minder voorspelbaar, maar meer aanpasbaar as die kind.
- (3) Terwyl die kind se belangstellings van korte duur en oppervlakkig is, ontwikkel die volwassene 'n standhoudende, diepergaande belangstelling.
- (4) Die kind se gedrag word grootliks deur korttermynperspektiewe bepaal en is toegespits op die hede, in vergelyking met die volwasse persoonlikheid vir wie langtermynperspektiewe geld, met klem op die toekoms.
- (5) Terwyl die kind nie eintlik 'n baie duidelike bewustheid van die self het nie, is die omgekeerde van die volwassene waar en speel die self, tesame met die ego, 'n verneme rol. Hierdie ego word dikwels deur die volwassene beskerm, wanneer dit bedreig word, bv. wanneer hy as outomaat, sonder behoeftes en idees van sy eie, behandel word.

Die ironie is dan juis dat 'n persoon van die oomblik van diensaanvaarding eintlik as 'n onvolwassene behandel word, aangesien die organisasie hom 'n minimum kontrole oor sy werk gee, van hom verwag om passief, afhanklik, ondergeskik en oppervlakkig te wees, korttermynperspektiewe aan te hang en baie van sy vermoë ongerealiseer te laat (Argyris 1957; Argyris in Gellerman 1963, 75-76).

Die beleide van die verskillende organisasies bots dikwels lynreg met die natuurlike ontwikkelingsproses in elke individu sodat weerstand en gevoelens van frustrasie opgebou word. Die werk self motiveer werkers nie, as gevolg van die betekenisloosheid daarvan, terwyl min geleentheid vir eie diskresie, besluitneming en aanpassing van reëls by omstandighede aan werkers oorgelaat word. Van die meerderheid werknemers word slegs verwag om te doen wat aan hulle opgedra word, terwyl alle dinkwerk aan die voorman oorgelaat word. Argyris (in Gellerman 1963, 73) verklaar in hierdie verband "..... industrial organizations as they have been traditionally run, are just about 180 degrees out of the phase with the normal needs of a mature adult at a number of key points".

Die neteligheid van die posisie hang grootliks af: (a) van die gevoelsrypheid van die persoon - sy werklikheidsin, selfdeterminasie en onafhanklikheid - wat kan varieer van hoogsontwikkeld tot baie naïf; (b) die beperkings van die werk self, wat toeneem namate af beweeg word in die hiërargie en die werk al meer roetine word.

Argyris (in Gellerman 1963, 76-82) wys op veral drie meganismes in die nywerheid, waardeur die organisasie die volwasse werker frustreer en die onvolwassene aanmoedig om te bly wat hy is:

- (i) Die formele struktuur van die organisasie: Die formele struktuur van die organisasie konsentreer mag in die hande van slegs 'n klein groepie persone. Diegene laer af in die hiërargiese struktuur is grootliks oorgelewer aan die willekeur van hierdie mense. Argyris is nie teen die struktuur self gekant nie, as gevolg van die chaos en wanorde wat daarsonder kan ontstaan, maar eerder teen die gekonsentreerde mag wat aanleiding tot ongevoeligheid en onbuigsamheid kan gee. „Delegation and decentralization simply don't go far enough when they stop short of giving the individual worker the authority and incentive to manage his responsibilities as well as he can" (Argyris

in Gellerman 1963, 77).

Die uitwerking van die formele organisasiestruktuur op die eenheid van bevelvoering en taakspesialisasie, word goed geïllustreer deur Bavelas en Barrett (1951, 366-371) se navorsing oor kommunikasie. Die persoon wat die sentrale posisie in 'n kommunikasienetwerk inneem (soos bv. 'n uitvoerende beampte in 'n onderneming), sal in beheer wees van kommunikasie, waarskynlik as leier gekies word en oor die beste moreel in die departement beskik. Die persone wat van hom afhanklik is (soos bv. toesighouers), toon 'n laer moreel, asook duideliker gevoelens van frustrasie en verwardheid.

Werkers is baie bewus van die verskille in gesag en kontrole wat tussen hulle en bestuur bestaan. Hulle hoofde word beskou as persone wat oor die mag beskik om hulle doelwitte te bereik - iets wat by hulleself ontbreek. (Argyris 1957, 70).

Die uitwerking van die formele struktuur is so groot dat leierskapsgedrag neig om meer outokraties te wees, ten spyte van die bestaan van informele norms en die leiers se doelbewuste pogings om meer demokraties op te tree. Ondergeskiktes neig tot afhanklikheid en onderdanigheid, selfs wanneer toesighouers 'n groter mate van deelname van hulle vra.

Die invloed van die hooggespesialiseerde organisasiestruktuur op die werker by die monterlyn is deur Walker, Guest en Turner (1952, 71-83) ondersoek. Feitlik 90% van die werkers het 'n weersin in hulle werk gehad, as gevolg van die onderwerping aan die masjientempo, waardeur werkers minder kontrole oor hulle eie aktiwiteite kon uitoefen, meer afhanklik, passief en ondergeskik aan die masjien gemaak is en kwantiteit ten koste van kwaliteit nagejaag is, die herhalende aard daarvan; minimum vaardigheidsvereistes en haarfyn onderverdeling van werk. Die ontevredenheid is verstaanbaar, aangesien die behoeftes aan ego-integriteit, 'n gevoel van eie waarde en selfaktualisasie onbevredig gelaat is. Die weersin het toegeneem namate die

werk al meer die kenmerke van massaproduksie aangeneem het en die werker se afhanklikheidsgraad van bestuur toegeneem het..

- (ii) Direkte leierskap en kontrole: Hieronder verstaan Argyris (in Gellerman 1963, 77-78) die tradisionele styl van toesighouding, waardeur die persoon in beheer feitlik alle besluite neem, waaraan die ondergeskikte hom sonder meer moet onderwerp. Direkte leierskap is moontlik geslaagd by daardie groepe met 'n gebrek aan ervaring en vermoë om self besluite te kan neem. Dit plaas egter ook 'n demper op potensiële inisiatief en kreatiwiteit, waardeur die natuurlike groei en ontwikkeling van die werker gestrem word.

Persone is vandag, volgens Likert (1961, 1-2), minder gewillig om pressie en direkte toesighouding te aanvaar as 'n dekade of twee gelede. Die tendens wat by die opvoedingsterrein bemerk word, is om individue groter vryheid en geleenthede vir eie inisiatief te gee - 'n groter mate van besluitdeelneme deur werkers vandag moet ook in 'n mate toegeskryf word aan die verhoging van die peil van opvoeding van die werksmag.

Argyris (1957, 74-75) verwys ook na twee organisasiestudies waar die afname in direkte leierskap, en dus druk van bo, hoër moreel by die werkers tot gevolg gehad het. Die wyse waarop die werk en onderneming georganiseer is, het, volgens sommige werkers, egter nog steeds 'n mate van pressie meegebring.

- (iii) Bestuurskontroles: Die huidige organisasie word gekenmerk deur 'n verkeidenheid van bestuurskontroles, soos bv. begrotings, mannekragbeperkings en standaardprosedures. Daarbenewens kom beperkende maatreëls en voorskrifte i.v.m. werksmetodes en -prosedures en vorme van aansporingstelsels voor wat, tesame met bestuurskontroles, 'n demper op die werklike potensiaal, kreatiwiteit en ondernemingsgees van die werker plaas. Toesighouers en bestuurders word dus, ook volgens Herzberg et al. (1959, 125), te veel gelei om volgens die letter en nie die gees van die handboek nie te werk tot nadeel van die organisasie.

Bogenoemde drie meganismes, wat kenmerkend van die meeste moderne ondernemings is, vereis dikwels dat persone wat grootliks verskil betreffende hulle behoeftes en aspirasies, op dieselfde wyse optree. Hierdie uniformiteit bring, volgens Argyris (in Gellerman 1963, 79), 'n groot vermorsing van tyd, talent, asook meer verskanste koste geleë in faktore soos werksafwesigheid, arbeidsomset, ongevoeligheid en produksiebeperking mee.

Kontrole sowel as 'n goedgedefinieerde organisasiestruktuur is nodig, indien 'n onderneming wil voortbestaan en floreer. Die vraag wat deur Argyris ondersoek is, is of frustrasies nie 'n onvermydelike prys is wat betaal moet word vir die tegniese-vooruitstrewende gemeenskap waarin ons lewe nie. Verder, of dit nie beter is om die werker se aandag van die frustrasie af te trek deur ontspanning en ander nie-werkgebonde belange aan te moedig nie.

Argyris (in Gellerman 1963, 79-80) het die probleem van geestesgesondheid by individue met dié van die organisasie in verband probeer bring en tot die slotsom geraak dat beide individu en organisasie mekaar wederkerig kan beïnvloed, as gevolg van die noue wisselwerking wat tussen hulle bestaan.

Gekonsentreerde gesag, direkte leierskap en bestuurskontroles maak, volgens Argyris, juis die oogklappe uit wat geleidelik industriële organisasies verouder sover as wat dit die mens betref. Hierdie organisasies moet meer in pas met die behoeftes van die persone binne hierdie organisasies gebring word. Likert (1961, 222 en 235-236) beweer in hierdie verband dat outoritêre organisasies neig om afhanklike persone en min leiers te ontwikkel; deelnemende organisasies neig om emosioneel- en sosiaal-volwasse persone wat bevoeg is vir doeltreffende interaksie, inisiatief en leierskap, te ontwikkel.

Argyris (1957) bepleit 'n groter mate van buigsaamheid en deelname aan organisasies, waardeur mag nie net volgens 'n enkele stelsel versprei word nie, maar op- en afwaarts kan

verskuif soos wat die situasie vereis. Sy voorstel kan dus aan die behoeftes van die organisasie en die individu reg laat geskied. Die bestuurder se rol kan grootliks varieer van tradisionele outokraat tot die van 'n agent van die werkers self, afhange van hoe die organisasie bestuur word.

Kritiek en kommentaar:

Argyris se voorstelle stel besonder hoë eise betreffende die hoeveelheid volwassenheid waarvoor persone moet beskik. Die vraag ontstaan natuurlik ook of organisatoriese volwassenheid ooit individuele volwassenheid vooraf kan gaan. Aan die ander kant moet die bese kringloop van organisatoriese kontroles wat individuele afhanklikheid aanmoedig en op sy beurt weer meer kontroles noodsaaklik maak, eers gebreek word.

Die bewering van Argyris dat daar 'n konflik tussen individuele persoonlikheidsbehoefte en die doelstellings van die organisasie bestaan, is deur Sexton (in Pottas 1969, 10), op grond van sy navorsing met uurliksbetaalde werkers in 'n vervaardigingsnywerheid, verwerp. Die vraag ontstaan egter in watter mate sy bevindings ook kan geld vir ander groepe.

Kritiek het ook gekom van Taylor (1959, 159-161), nl. dat skrywers hulle eie behoeftes in werkers projekteer en die eintlike bestaansrede van ondernemings, nl. produksie en dienslewering, verontagsaam. Ondernemings wat oordrewe klem op die groei en behoeftebevrediging van werkers laat rus, kan, volgens Taylor, maklik met terapeutiese institute geassosieer word.

Ten spyte van kritiek, geniet Argyris se beklemtoning van persoonlike groei en welvaart sterk ondersteuning. Meer resente werke gee ook al meer aandag aan die invloed wat die werker se geestesgesondheid, frustrasie en behoeftebevrediging op die organisasie het (Pottas 1969; Kornhouser in Vroom 1964, 142; Maier 1965, 84-117;). 'n Instelling kan ook nie beskou word as 'n doel op sigself nie, aangesien dit 'n sekere funksie vir

die mens moet vervul - anders het die mens 'n slaaf van sy eie skepping geword (Pottas 1969, 11).

Argyris se teorie oor werksmotivering moet as van besondere betekenis beskou word, veral in die huidige tydperk van outomatisasie en spesialisasie, waarvolgens werksoorte in 'n toenemende mate van hulle sin en betekenis beroof word en daar al meer op direkte leierskap en bestuurskontroles staatgemaak moet word om die werk gedoen te kry.

### 3.3.5 A.H. Maslow se teorie van menslike motivering

#### 3.3.5.1 Inleiding

Skrywer het reeds gewys op vroeëre benaderings (sien klassieke teorieë) waardeur gedrag by uitstek aan die hand van dryfvere, homeostase en instinkte probeer verklaar is. Hierdie benaderings, sowel as die gepaardgaande pogings om 'n bevredigende klassifikasie van motiewe saam te stel, is in die verlede heftig gekritiseer, aangesien dit die aanpasbaarheid en uniekheid van die mens, sowel as sy vermoë om te leer, oor die hoof gesien het.

Maslow (1943 en 1954) het ewe-eens 'n poging aangewend om 'n bevredigende klassifikasie van motiewe saam te stel. Die bydraes van die instinkteorie, van homeostase en fisiologiese dryfvere is nie ontken in sy teorie nie ('n plek is daarvoor ingeruim onder die fisiologiese behoeftes), maar Maslow het veel verder gegaan deur sy beklemtoning ook van die hoër orde behoeftes. Die bydraes van veral Freud (onbewuste aard van sekere motiewe), Adler en Jung (klem op individualiteit, die mens se oriëntasie t.o.v. toekomstige doelwitte, selfaktualisasie (Jung), die uitbouing van die magsbegrip (Adler) ), Allport (uniekheid van die individu en selfaktualisasie), asook Mayo en Kulturele Antropoloë (beklemtoning van die sosio-ekonomiese omgewing) kan, volgens Skrywer se mening, duidelik in Maslow se werk waargeneem word.

### 3.3.5.2 Maslow se klassifikasie

In sy bekende artikel: „A theory of Human Motivation” formuleer Maslow (1943, 370-371) 13 stellinge wat die teoretiese basis vorm van sy hiërargiese model. Skrywer wil egter een stelling uitsonder, aangesien Maslow se teorie in ’n groot mate rondom hierdie stelling sentreer. Volgens Maslow (1943) rangskik menslike behoeftes hulself in ’n hiërargie van voorrange; m.a.w. die tevoorskynrede van een behoefte berus normaalweg op die bevrediging van ’n ander, sterker behoefte. Dit impliseer dat ’n mens voortdurend in ’n staat van gemotiveerdheid verkeer. Elke behoefte beïnvloed en het ook ’n verwantskap met alle ander behoeftes.

Volgens Maslow vertoon menslike motivering ’n hiërargiese- volgorde, waarin die fisiologiese behoeftes die basis en die selfaktualisasie-behoeftes die top van die hiërargie vorm. Die behoefte-hiërargie van die mens sien, aldus Maslow (1954, 84-92) soos volg daar uit:

#### (i) Fisiologiese behoeftes

Onder fisiologiese behoeftes ressorteer behoeftes soos honger, dors en die geslagsdrang. In die hiërargie van behoeftes word hierdie kategorie heel onder aangefref en moet dit bevredig word om die mens se voortbestaan te verseker. Oor hierdie behoeftes skryf Maslow (1954, 82): „Undoubtedly the physiological needs are the most prepotent of all needs”. As die fisiologiese behoeftes nie bevredig word nie, sal ’n punt bereik word waar niks anders meer sal saak maak nie en gedrag deur pogings om die fisiologiese behoeftes te bevredig, oorheers sal word. ’n Verdere kenmerkende verskynsel van hierdie behoeftes is dat hulle herhaaldelik binne kort tydperke bevredig moet word. Eers nadat hulle in ’n redelike mate bevredig is, tree die volgende hoër behoeftes te voorskyn. Onder normale omstandighede word hierdie behoeftes egter in ’n redelike hoë mate

bevredig, sodat dit gedrag nie veel beïnvloed nie.

'n Sekere minimum salaris word gewoonlik betaal om in die werknemer en sy gesin se stoflike behoeftes te voorsien. 'n Feit wat deur werkgewers dikwels oor die hoof gesien word, is dat 'n goedbevredigde behoefte geen motiveringswaarde meer het nie (McGregor 1960, 36; McGregor 1966, 14).

Geld word in ons samelewing natuurlik ook gebruik om baie ander behoeftes te bevredig: Met geld word assuransië gekoop en voorsiening gemaak vir siekte en vir die oudag (veiligheid); word geriewe en geleenthede, ontspanning en genot - ook vir die gesin - gekoop (samehorigheid, ondersteuning); word statussimbole en mag bekom (aansien); en kan die dinge gedoen word waartoe 'n persoon se selfverweselikingsmotiewe hom aanspoor, bv. stokperdjies beoefen, reis, lees, ens. (Gouws 1962, 10).

(ii) Veiligheidsbehoefte

Wanneer die fisiologiese behoeftes in 'n redelike mate bevredig is, tree die veiligheidsbehoefte na vore. Hierdie behoefte behels die beskerming teen fisiese gevaar en ekonomiese onstabiliteit, waardeur omstandighede wat tot fisiologiese gebrek aanleiding kan gee, voorkom kan word.

Hier gaan dit eintlik om die verwagting dat daar wel in die toekoms in die stoflike behoeftes voorsien sal word. Die toepaslike aansporings op hierdie gebied is stabiele werksomstandighede (sekuriteit), die vooruitsig dat toenemende lewenskoste deur 'n toename in salaris gedek sal word, dat voorsiening gemaak word vir siekte, ongeskiktheid en die oudag deur bydraes tot 'n mediese, assuransië- en pensioenskema. Verder moet die dissipline regverdig en konsekwent wees, sonder enige diskriminasie, behalwe op grond van werkprestasie (Gouws 1962, 10-11). Arbitrêre bestuursoptredes wat die bevrediging van hierdie behoefte strem, kan belangrike gevoelens van onsekuriteit by werkers teweegbring. Gedurende periodes van lae ekonomiese aktiwiteit (vgl. ons depressie in die twintiger- en dertigerjare) tree hierdie behoefte ook sterker na vore.

## (iii) Sosiale behoeftes

Hierdie behoefte neem in belangrikheid toe sodra die eerste twee behoeftes bevredig is. Die sosiale behoefte staan i.v.m. die mens se behoefte aan liefde, vriendskap, aanvaarding en ondersteuning. Hierin speel die groep, waarin 'n persoon 'n „plek" en 'n bepaalde taak het, 'n sleutelrol. Die aanvaarding, vriendskap en liefde hang saam met die uniekheid van die persoon as mens, wie se plek nie deur iemand anders gevul kan word nie en wie se waarde nie afhang van sy prestasie nie (Gouws 1962, 4-5).

Hierdie behoefte word ook deels bevredig binne 'n huisgesin, familie- en vriendekring, ens. Dit moet ongetwyfeld ook in die werksituasie, waar die mens meer as die helfte van sy bewuste bestaan deurbring, bevredig kan word. Die uitdaging aan bestuur is juis om 'n goeie gesindheid en samewerking tussen 'n persoon se seniors, gelykes en juniors te help bewerkstellig. Verder moet bestuur sosiale interaksie tussen lede van informele groepe nie probeer ontmoedig nie - bestuur is, volgens McGregor (in Pottas 1969, 14) se mening, dikwels bevrees dat die doelstellings van 'n organisasie deur die negatiewe invloed van drukgroepe bedreig kan word.

## (iv) Ego-behoeftes

Die ego-behoeftes, wat nog 'n trap hoër is en nader beweeg aan selfverwesening as 'n behoefte, hou verreikende implikasies in vir beide die individu en die organisasie. Hierdie behoeftes kan in twee kategorieë verdeel word, nl.: 1) behoeftes wat met 'n persoon se eiewaarde en selfrespek verband hou, soos bv. die behoefte aan prestasie, onafhanklikheid, vryheid, kennis en selfvertroue, en 2) behoeftes wat in verband staan met reputasie of prestige (wat ander aan jou toeken), soos die behoefte aan statuserkenning, aandag, respek en waardering deur ander. Hierdie behoeftes is veral sterk deur Adler en sy volgelinge beklemtoon, terwyl Freud en die Psigoanaliste dit verwaarloos het.

Egoïstiese behoeftes, anders as die geval met laer-orde behoeftes, word selde ten volle bevredig. McGregor (1960, 38) wys daarop dat daar weinig geleenthede vir die bevrediging van hierdie behoefte voorkom by die laere beroepsvlakke, as gevolg van die tradisionele bestuurspraktyke en tegnieke.

Geleenthede moet vir 'n werker geskep word om kennis en vaardigheid te bekom, sodat hy sy werk kan bemester. Ook moet die werker geleenthede hê om sy groeiende bekwaamhede te beoefen en te demonstreer. Bestuur moet sorg vir gepaste erkenning, soos bv. bevordering en hoër besoldiging, geleenthede om prestige-take te verrig, ens. Erkenning moet natuurlik op grond van verdienstelikheid geskied. Optimale groei en ontwikkeling vir elke personeellid binne 'n organisasie vereis dat personeel voortdurend geëvalueer moet word, op grond waarvan gepaste erkenning en vergoeding gegee kan word ter bevrediging van hierdie egoïstiese behoeftes (Gouws 1962, 12).

(v) Behoefte aan selfverwesenliking

Heel aan die bopunt van die behoefte-hiërargie, vind ons die behoefte aan selfverwesenliking. Al is al die voorafgaande behoeftes bevredig, kan 'n persoon nog onvergenoegd wees as hy nie is wat hy kan wees nie, wanneer sy potensialiteite nie gerealiseer kan word nie, hy nie volgehoue selfontwikkeling kan beleef nie en hy nie kreatief kan wees in die wydste sin van die woord nie.

Selfverwesenliking impliseer dat daar as 't ware 'n uitbreiding van die persoonlikheid plaasvind wanneer 'n persoon hom met waardes of belange vereenselwig wat groter en duursamer as die self is - 'n ideaal, sy godsdiens, sy volk, kennis, regverdigheid, skoonheid, ens. - en in uitstaande gevalle daarop neerkom dat 'n persoon se eie belang in die engere sin, op die agtergrond geskuif kan word (Gouws 1962, 5-6).

'n Daadwerklike optrede deur bestuur om die werker en organisasie se doelstellings te integreer (vgl. McGregor se Teorie Y - reeds bespreek), asook geleentheid aan die werker om hom ten volle uit te leef in sy werk tot die peil wat sy vermoëns hom toelaat, kan meebring dat hierdie magtige motiewe tot voordeel van die organisasie aangewend word. Ongelukkig veroorsaak meganismes soos die gesagstruktuur, direkte leierskap en bestuurskontroles juis, volgens Argyris (in Gellerman 1963, 76-82), frustrasie by die volwasse werker deur die baie beperkinge wat op persoonlike inisiatief geplaas word.

### 3.3.5.3 Kenmerke van Maslow se motiveringspatroon

- (1) Die hiërargie van voorrang is 'n betreklike saak. Daar bestaan 'n aansienlike mate van interafhanklikheid en oorvleueling tussen die behoeftes in die onderskeie kategorieë (Maslow 1954, 98; Strauss en Sayles 1967, 19). Onder gewone omstandighede is al ons motiewe gedeeltelik bevredig en gedeeltelik onbevredig in elke behoefte-area. Watter motief of groep motiewe die botoon voer, sal afhang van die relatiewe wanbalans wat op daardie tydstop bestaan, sowel as van ander meer blywende hoedanighede (Gouws 1962, 6). Daar is egter 'n algemene neiging tot groter bevrediging van die laer behoeftes as van die hoëres. (Maslow 1954, 100-101) sien die gemiddelde persoon as iemand wie se fisiologiese behoeftes 85% bevredig is, veiligheidsbehoefte 70%, sosiale behoeftes 50%, ego-behoeftes 40% en selfverwesening 10%. Laasgenoemde is 'n groei-behoefte - die res is diffuse, eksterne behoeftes wat vir bevrediging voorrang geniet bo die groei-behoefte (Smith in Pottas 1969, 15).
- (2) Die hiërargie word soms omvergegooi by sommige individue, as gevolg van besondere voorkeure en omstandighede. By sommige wetenskaplikes kan die egoïstiese behoefte en die behoefte aan selfverwesening baie maklik baie ander behoeftes oorheers (Strauss en Sayles 1967, 19); 'n behoefte wat reeds 'n lang tydskuur bevredig word, word dikwels te laag geëvalueer.

Persone met 'n vroeë geskiedenis van ernstige ver-  
waarlosing en ontbering, asook persone in 'n ekonomies-  
ontwikkelde gemeenskap (waar daar 'n voortdurende  
broodsgebrek bestaan of waar persone gevoelens van  
onsekureit ervaar), sal waarskynlik die fisiologiese en  
veiligheidsbehoefte sterker beklemtoon as die hoëre  
motiewe.

- (3) Maslow (1954, 101) beweer dat die behoeftes vir die  
gemiddelde persoon meer onbewustelik as bewustelik is  
- veral die basiese behoeftes, wat egter deur die regte  
tegnieke meer bewustelik gemaak kan word.
- (4) Die sosiale en kulturele omgewing waarin 'n persoon groot  
word, beïnvloed sy gedrag op alle vlakke. Die gemeenskap  
het egter sy grootste invloed op ons houdings, opvattinge  
en oortuigings oor wat wenslik, waardevol, regverdig, ens.  
is by die hoëre motiveringsvlakke.
- (5) Onbevredigde behoeftes neig om die gedrag en ervaring  
van 'n persoon te oorheers. Dit neem 'n sleutelplek in  
die gedagtes van 'n persoon in en mag selfs sy waarneming  
en lewensfilosofie kleur. (Gouws 1962, 9).

#### 3.3.5.4 Toepassing en gebruik van Maslow se teorie

Alhoewel Maslow se teorie nie eintlik bedoel was om  
werksmotivering te verklaar nie, is dit sedertdien as 'n baie  
nuttige rigtingwyser gebruik (Pottas 1969, 15). Etlke  
skrywers het in hulle bespreking oor werksmotivering  
Maslow se teorie as uitgangspunt gebruik, bv. McGregor  
(1960, 1966), Pigors en Myers (1969), Smith (1964), Strauss  
en Sayles (1967) en vele ander.

Maslow se teorie is ook al met vrag gebruik as 'n basis  
vir navorsing oor werksmotivering. So het Porter (in  
Smith 1964, 26) bv. gevind dat 53% van die middel-vlak  
bestuurders se behoefte aan selfverwesenliking onbevredig

gelaat was, terwyl slegs 27% gebrekkige bevrediging van hulle fisiologiese en veiligheidsbehoefte gerapporteer het. Strauss en Sayles (1967, 17-19) verwys ook na twee studies wat Maslow se teorie in breë trekke bevestig, nl. dat laer-orde behoeftes eers bevredig moet word voordat die hoër-orde behoeftes enige trefkrag het, en dat laasgenoemde beklemtoon moet word sodra die laer-orde behoeftes genoegsaam bevredig is om werkers in 'n voortdurende staat van gemotiveerdheid te laat verkeer.

Herzberg et al. (1959) se bevindinge (wat hierna bespreek word) dat daar twee onafhanklike stelle faktore bestaan, nl. higiëne en motiveerders, toon 'n sterk ooreenkoms met Maslow se laer-orde en hoër-orde behoeftes respektiewelik.

### 3.3.6 Die tweefaktor-motiveringsteorie van Herzberg et al. (1959)

#### 3.3.6.1 Inleiding

Die tweefaktor-teorie van Herzberg et al. (1959) word deur baie beskou as een van die mees gesofistikeerde studies wat wat nog op die terrein van werksmotivering uitgevoer is. Hierdie teorie werp besonder baie lig op werkersbehoefte en het groot inslag by tydgenootlike bestuurders gevind. Die invloed wat hierdie teorie op ander navorsers op hierdie terrein gehad het, word bewys deurdat nie minder as een-en-veertig studies, waarvan twintig identies met die eerste ondersoek, reeds uitgevoer is (Soliman 1970),

Skrywer bespreek Herzberg se teorie breedvoeriger, aangesien 'n groot gedeelte van Skrywer se latere empiriese ondersoek op sy teorie in die algemeen en op sy faktore in die besonder, gerig is. Die besondere oorwegings wat daartoe gelei het dat Herzberg se faktore as uitgangspunt geneem is, word later breedvoerig in hoofstuk 4 uiteengesit.

#### 3.3.6.2. Metode

Onderhoude is met 200 ingenieurs en rekenmeesters van

11 verskillende firmas gevoer. Die metode wat deur Herzberg et al. (1959) gebruik is om die teorie te toets, het sy oorsprong in die kritiese insident-metode wat deur Flanagan (1954) ontwikkel is. Hierdie persone is nl. gevra om geleenthede te beskryf waartydens hulle besonder goed of besonder sleg oor hulle werk gevoel het. Hulle is ook gevra om die uitwerking en duur wat hierdie insidente op hulle houdings en werkverrigting gehad het, aan te dui. Die antwoorde is geklassifiseer in terme van die werksfaktore wat in die beskrywing aan die lig gekom het.

Herzberg en sy kollegas het wel deeglik besef dat daar sekere beperkings sou wees op die gevolgtrekkings wat hulle sou kon maak, veral vanweë die feit dat hulle besondere groep beter opgevoed en minder afhanklik van 'n spesifieke werkgewer was dan geskoolde en halfgeskoolde werkers. Hulle was verder ook bewus van die beperkende selfbegrip van die deelnemers (Gellerman 1963, 48).

### 3.3.6.3 Resultate en gevolgtrekkings

Onderliggend aan gunstige gevoelens wat persone tydens die onderhoude geopenbaar het, is gewoonlik gevind dat hierdie persone besig was om hulle werk goed te doen en/of dat hulle meer bedrewe in hulle professies begin raak het. Gunstige gevoelens is eerder gekoppel aan spesifieke take wat hierdie persone verrig het as aan ekstriësiële faktore, soos bv. geld, sekuriteit, werkstoestande, ens. Aan die ander kant was ongunstige gevoelens, bv. dat hulle (werkers) onregverdig behandel is, weer 'n aanduiding dat hierdie ekstriësiële faktore versteur is.

Bogenoemde bevindings het die Pittsburgh-groep genoop om 'n onderskeid tussen motiverende en higiëniese faktore te maak. 'n Motiveerder, wat verband hou met die doen van die werk (intrinsiek), het gewoonlik 'n opheffende uitwerking op houdings of werkverrigting....it is primarily the 'motivators' that serve to bring about the kind of job satisfaction and the kind of

improvement in performance that industry is seeking from its work force" (Herzberg et al. 1959, 114). Higiëniese faktore, wat in verband staan met die toestande waaronder die werk gedoen word (ekstrinsieke faktore), bring geen verbetering mee nie, maar hulle funksie is om 'n verlies aan moreel en doeltreffendheid te voorkom. Higiëniese faktore is 'n voorvereiste vir doeltreffende motivering, maar is magteloos om self te motiveer. Higiëniese faktore kan slegs 'n basis onder moreel bou. Hierdie basis sal enige werklik ernstige ontevredenheid of daling in produktiwiteit verhoed en dit vir motiveerders moontlik maak om in werking te tree. Die belangrike aspek van higiëniese faktore is egter dat hulle niks doen om die individu se begeerte om sy werk goed te doen, verhoog nie (Gellerman 1963, 49). Die onderskeid tussen motiveerders en higiëniese faktore berus dus op die veronderstelling dat albei onafhanklik funksioneer (Herzberg 1964, 3; 1966).

Dit was duidelik dat in die geval van die groep bestaande uit ingenieurs en rekenmeesters, die ware motiveerders geleenthede was om meer bedrewe te raak, sowel as om veeleisender take aan te pak. Die volgende faktore is as motiveerders geklassifiseer, nl. erkenning, prestasie, bevordering, verantwoordelikheid, persoonlike groei en die werk self. Volgens Herzberg et al. (1959) bestaan higiëniese faktore uit toesighouding, interpersoonlike verhoudings, werkstoestande, vergoeding, maatskappybeleid en administrasie, faktore in die persoonlike lewe, status en werksekuriteit. Wanneer hierdie higiëniese faktore verswak tot by 'n stadium wat nie meer aanvaarbaar is vir die werker nie, het dit 'n betekenisvolle negatiewe uitwerking op die persone se houdings. Aan die ander kant het hierdie faktore egter ook geen noemenswaardige positiewe uitwerking op die houdings van werkers selfs indien dit reg geadministreer word nie.

Herzberg et al. (1959) was van mening dat goeie besoldiging, byvoordele, aangename werksomstandighede en goeie toesighouding, waardeur persone as mense behandel word en waar daar goeie kommunikasie van bestuursdoelwitte en -beleide na

werkers bestaan, nie op sigself persone sou motiveer nie, alhoewel 'n verwaarlosing daarvan wel tot 'n vinnige afname in motivering kon lei. Alhoewel die ekstrinsieke faktore in geen groep ooit verwaarloos mag word nie, is hierdie faktore waarskynlik belangriker by die laer-vlak werk met groter standaardisasie en herhaling as op professionele vlak, waar motiveerders 'n groter geleentheid het om vryer op te tree. (Herzberg et al. 1959, 115-116; Gellerman 1963, 50-51).

Herzberg en sy kollegas (1959, 115-116) het uitgevind dat die tradisionele loonaansporingstelsels, sowel as die „mense-verhoudings“-benadering, nie werklik persone motiveer nie. Hulle kritiseer ook die klem wat op opleidingsprogramme vir toesighouers op die terrein van menseverhoudings geplaas word, asof die wyse waarop toesighouers met werkers oor die weg kom, die belangrikste bepaler van moreel is. Hierdie navorsers het gevind dat iets ekstra nodig is om persone bokant 'n peil van slegs 'n tevrede arbeidsmag te bring, nl. die vryheid om inisiatief en oorspronklikheid te beoefen, om te eksperimenteer, sowel as die reg om die werksprobleme op hul eie manier te hanteer. „Control of their own work, rather than the tangible rewards of work, was the motivator" (Gellerman 1963, 50).

Die professionele groep se houding het 'n definitiewe invloed op hulle produksie gehad. Wanneer hulle positief omtrent hulle werk gevoel het, was hulle noulettender en het met groter verbeeldingskrag en vakmanskap gewerk. „... favorable attitudes brought out their creativity and desire for excellence while unfavorable attitudes dissipated their incentive to do more than comply with minimal requirements" (Gellerman 1963, 51). Hier is dus 'n vorm van „produksiebeperking" aangetref wat nie eintlik meetbaar is nie, aangesien die kwantiteit van produksie nie soseer daaronder gely het nie as oorspronklikheid en noulettendheid. Slegs in die geval waar hierdie persone positiewe houdings geopenbaar het, kon meer van hulle potensialiteite gerealiseer word as wat werklik nodig was vir die uitvoering van hulle taak.

Op grond van hul resultate het die Pittsburgh-navorsers 'n eie teorie geformuleer, wat terselfdertyd in stryd was met baie van die vorige werk wat op hierdie terrein gedoen is. Bestuur het in die verlede bv. hulpeloos rondgetas om die groot verskeidenheid behoeftes van werkers te bevredig. In hulle poging om personeelbeheer meer rasioneel te maak, is deur middel van kommunikasieprogramme inligting aan werkers versprei oor wat hulle behoeftes behoort te wees (Gellerman 1963, 52; Herzberg et al. 1959, 109; Herzberg 1968, 55-56). Daar is gepoog om tevredenheid by werkers te skep deur aan hulle te wys hoe na hulle behoeftes omgesien word - wat, volgens die Pittsburgh-navorsers, 'n bewys was van die mislukking van die programme om hulle eie inslag op die houdings van werkers teenoor hul werk te hê.

Ook ander gedagterigtings, bv. van Maslow (1943, 1954) en volgelinge, het, volgens Herzberg, daartoe gelei dat baie persone begin glo het dat 'n werker nooit in sy werk tevrede gestel kan word nie, aangesien die bevrediging van een behoefte net die volgende hiërargiese behoefte belangriker maak het. Volgens Maslow (in Gellerman 1963, 52-53) se teorie kan tevredenheid en gemoedsrus nie gekoop word deur persone dié dinge te gee wat hulle begeer nie, verder dat tevredenheid nie 'n natuurlike toestand vir die mens is om in te verkeer nie. Vir die bedryf is die belangrike implikasie dat ontevredenheid hier is om te bly. Vandag se motiveerder is mōre se higiëne - aldus die aanhangers van Maslow se teorie.

Herzberg et al. (1959, 110-111) wys egter daarop dat die aanhangers van Maslow se teorie nie alleen voor die probleem van verskille tussen individue wat hulle behoefte-hiërargie betref, te staan gekom het nie, maar ook veranderinge in voorkeur-orde van selfs homogene groepe in ag moes neem. Dit het personeeladministrasie grootliks gereduseer tot die terrein van arbeid-bestuur-bedinging vir sommige en opleidingsprogramme in menseverhoudinge vir andere. Toesig-houers moes juis hierdie opleiding ondergaan met die oog op (a) groter gevoeligheid vir behoefteveranderinge by werkers, (b) beter begrip van menslike motivering. Herzberg (1968, 55-56) wys ook in sy latere artikel, „One more time : How do you motivate employees”, daarop dat hierdie programme, asook die klem op

sensitiwiteitsopleiding, tweerigtingkommunikasie (moreelopnames, wenkestelsels en groepsdeelname) en werknemervoorligting wat gevolg het, nie die antwoorde op die vraag hoe werkers gemotiveer moet word, kon gee nie.

Die Pittsburgh-navorsers het duidelik ingesien dat dit nutteloos is om persone te vertel wat hulle behoort te motiveer, veral aangesien baie van hierdie behoeftes lank reeds opgehou het om hierdie persone te aktiveer. Dit is, volgens hierdie navorsers, betekenisvoller om die ware motiveerders te bepaal deur werkers self te ondersoek en uit te vind wat in die werkers se gedagtewêreld omgaan.

Die Pittsburgh-navorsers was op grond van hulle bevindinge van mening dat heelwat oënskynlike teenstrydighede sinvol is, indien twee klasse behoeftes, nl. higiëne (wat 'n goeie platform voorsien) en motiveerders (wat werklik motiveer) erken word. Hierdie onderskeid tussen higiëne en motiveerders het Herzberg (1968, 57-58) later weer gevind toe hy die resultate van 12 verskillende navorsings, wat 'n groot verskeidenheid beroepe en tipes persone betrek het, ontleed het. Hy het weer eens gevind dat 81% van die faktore wat bygedra het tot werksbevrediging, motiveerders was, terwyl 69% van die faktore wat bygedra het tot ontevredenheid, van higiëniese oorsprong was.

Volgens Herzberg et al. (1959) kan persoonlike groei slegs ervaar word deur die motiveerders te beklemtoon. Herzberg et al. (1959), net soos Maslow (1943, 1954 - reeds bespreek), beskou persoonlike groei as een van die kragtigste motiveerders, omdat dit nooit heeltemal bevredig kan word nie. „Linking the job to personal growth would seem to be the most hopeful way out of the age-old dilemma posed by ‚motivators‘ that sputter and die out after an initial glow but which cannot be safely withdrawn even though they are costly to maintain” (Gellerman 1963,55).

Hierdie konsep van selfverwesenliking in sy werk as die mens se uiteindelijke doelwit, is ook deur verskillende sielkundiges, soos Jung, Adler, Sullivan, Rogers en Goldstein beklemtoon (Herzberg et al. 1959, 114).

McGregor (1960) in sy Teorie Y (reeds bespreek) bepleit ook groter integrasie van die individu se doelwitte met dié van die organisasie - iets wat, volgens hom, slegs moontlik is indien daar meer geleentheid vir die werker is om sy eie potensiaal te realiseer en indien hy in die proses persoonlike groei kan ervaar. Argyris (1966, 68 - reeds bespreek) bepleit ewe-eens dat die werker as 'n volwasse mens behandel moet word en as een wat op soek is na persoonlike vryheid - dus selfverwesenliking.

Uit die aard van die saak bestaan daar sekere beperkings betreffende die mate waarin werke as 'n middel tot selfverwesenliking in die bedryf gebruik kan word. Pogings om die werk interessanter te maak deur verbreding, rotasie of die herontwerp daarvan, het beperkte moontlikhede (afgesien van die praktiese probleme verskerp deur die uitwerking van outomatisasie), tensy dit vir die werker betekenisvoller gemaak kan word, waardeur hy persoonlike groei en die bevrediging van groter verantwoordelikheid kan ervaar (Herzberg et al. 1959, 133). Verder bestaan daar groot individuele verskille tussen persone betreffende groeimoontlikhede en die gewilligheid om te groei. By die laer-vlak werker kan veel minder selfkontrole en eie verantwoordelikheid toegelaat word - dus minder geleentheid vir groei - aangesien dit anders maklik tot chaos kan lei. Daar moet dus gesentraliseerde beheer wees oor wie, wanneer en aan wie bestuurskontroles gedentraliseer word (Gellerman 1963, 55).

Met inagneming van die beperkings kan baie werksoorte, volgens Herzberg (1968), sinvoller gemaak word deur werkverryking („vertical job loading”) en nie werkverbreding („horizontal job loading”) nie, te beklemtoon. Laasgenoemde hou, volgens Herzberg, min voordele in, aangesien dit dikwels net neerkom op 'n uitbreiding van dieselfde of soortgelyke betekenislose werk van 'n herhalende tipe.

Dit moet in gedagte gehou word dat werkverryking nie eenmalig plaasvind nie, maar dat dit 'n voortdurende bestuursfunksie impliseer wat veral op die lang termyn gunstige houdings by die werkers behoort teweeg te bring. Die beginsels van werkverryking word in die volgende diagram gegee (Herzberg 1968, 59):

### Beginsels van werkverryking

	<u>Beginsel</u>	<u>Motiveerders wat betrek word</u>
A	Verwyder sommige kontroles en behou aanspreeklikheid	Verantwoordelikheid en persoonlike prestasie
B	Vermeerder die aanspreeklikheid ten opsigte van eie werk	Verantwoordelikheid en erkenning
C	Gee 'n persoon 'n volledige natuurlike werkseenheid	Verantwoordelikheid, prestasie en erkenning
D	Vermeerder die gesag van 'n werker ten opsigte van eie aktiwiteit - werk	Verantwoordelikheid, prestasie en erkenning
E	Stel periodiek verslae direk aan die werker beskikbaar in stede van aan sy toesighouer	Interne erkenning
F	Konfronteer die werker met nuwe, ingewikkelde take wat hy nie voorheen hanteer het nie	Groei en leer
G	Gee aan individue spesifieke of gespesialiseerde take, sodat hulle deskundiges daarin kan word.	Verantwoordelikheid, groei en bevordering

Die Pittsburgh-navorsers was van mening dat versigtiggekeurde persone toegelaat kan word om self te besluit hoe om die breë doelwitte van hoër bestuur te bereik. 'n Beperkte en realistiese tipe deelname vir persone op die hoër professionele, bestuurs- en tegniese vlak kan wel, volgens hulle, 'n bydrae lewer tot die oplossing van die probleem van hoe om werkers te motiveer (Gellerman 1963, 55).

#### 3.3.6.4 Opsomming van Herzberg se belangrikste gevolgtrekkings

Faktore wat met goeie gevoelens oor die werk geassosieer is, het hoofsaaklik te doen met intrinsieke werkskenmerke (bv. erkenning vir goeie werk, prestasie in die werk, die aard van die werk, ens.). Faktore wat met slegte gevoelens oor die werk geassosieer is (ekstrinsieke faktore), het hoofsaaklik te

doen met die werksomgewing (bv. maatskappybeleid, bekwaamheid van toesighouers, fisiese omstandighede, ens.). Herzberg noem eersgenoemde motiveerders en laasgenoemde higiëne. Op grond van hierdie bevinding voer hy aan dat die aanwesigheid van motiveerders werknemerstevredenheid bo 'n neutrale vlak veroorsaak, maar nie 'n negatiewe motiveringswaarde benede hierdie vlak het nie. Wanneer higiëniese faktore egter benede 'n sekere minimum waarde daal, maak dit mense ongelukkig, maar bo die minimum waarde het hulle blykbaar nie positiewe motiveringskrag nie. Die onderskeid tussen motiverings- en higiëniese faktore berus op die veronderstelling dat albei onafhanklik funksioneer. Faktore wat die werknemer tevrede maak, is nie dieselfde faktore wat aanleiding gee tot ontevredenheid nie, en omgekeerd.

### 3.3.6.5 Kritiek op bevindings

Die geldigheid van Herzberg se bevindings word deur verskeie skrywers in twyfel getrek.

Die metodologie is een van die belangrikste punte van kritiek en verskillende skrywers, soos bv. Brayfield en Kahn (in Lahiri en Srivastva 1967), Vroom (1964), asook Hinrichs en Mischkind (1967, 191-192), het hulle daarteen uitgespreek. Kahn (in Lahiri en Srivastva 1967) het bv. gevoel dat die bevindings deels die resultaat is van die algehele afhanklikheid van die respondent van 'n beskrywing van sy werkhouding, die faktore wat daartoe aanleiding gegee het, asook die gevolge wat dit op sy gedrag gehad het. Vroom (1964, 129) het geargumenteer: "It is ..... possible that obtained differences between stated sources of satisfaction and dissatisfaction stem from defensive processes within the individual respondent. Persons may be more likely to attribute the causes of satisfaction to their own achievements and accomplishments on the job. On the other hand, they may be more likely to attribute their dissatisfaction not to personal inadequacies or deficiencies, but to factors in the work environment, i.e., obstacles presented by company policies or supervision". Vroom (1966) (in Soliman 1970) het voorts beweer dat persone geneig is om al die krediet

vir hulself in te palm en hulle gevoel van eiewaarde te verhoog as sake goed verloop. Hulle beskerm egter hulle selfkonsep wanneer sake vir hulle verkeerd verloop deur die omgewing vir hulle mislukking te blameer.

Ewen (1964, 161-163) plaas ook 'n vraagteken agter die metode om kritiese insidente te gebruik, omdat dit tot vooroordeel kan lei. „It is likely that when these variables (achievement and advancement) are causes of satisfaction, a critical incident will occur (the employee finishes a difficult job or he is promoted). However, it is difficult to see what incidents would accompany no achievement, or not being promoted”.

Die veralgemening van die resultate na ander vlakke en beroepe word ook deur verskeie skrywers gekritiseer (Hinrichs en Mischkind 1967, 191; Centers en Bugental 1966). Die proefkonlyne het slegs uit ingenieurs en rekenmeesters bestaan en kan dus nie as 'n verteenwoordigende monster van die bevolking as geheel beskou word nie. Daar moet dus gewaak word teen 'n te vinnige veralgemening t.o.v. die werk in die algemeen.

Verdere kritiek word geopper teen die feit dat die geldigheid en betroubaarheid van die onderhoude en interpretasie deur die onderhoudvoerder nie getoets is nie (House en Wigor 1967) en dat daar geen aanduiding was van die tevredenheid van die proefpersone nie - die teorie maak nie voorsiening vir 'n meting van algemene („overall”) tevredenheid nie (Centers en Bugental 1966; Ewen 1964;) Dit kan maklik gebeur dat 'n werker van 'n gedeelte van sy werk nie hou nie, maar nogtans van mening is dat dit in sy geheel aanvaarbaar is. Verder beteken dit ook nie dat, as werkers beweer dat hulle die meeste hou van netheid en goeie beligting by hulle werk, hierdie faktore die belangrikste is in die totstandbringings van gunstige algemene houdings nie.

'n Laaste punt van kritiek is die feit dat Herzburg se teorie nie die bydrae van kulturele en individuele verskille as veranderlikes in die werksituasie genoegsaam in ag geneem het nie. [Hulin, Levine en Weitz (in Soliman 1970); Hinrichs en Mischkind 1967 ].

### 3.3.6.6 Resultate van ander navorsing

Afgesien van die baie besware wat geopper word, is die juistheid van Herzberg se teorie nog nie genoegsaam empiries deur studies wat 'n ander metode as Herzberg gebruik het, bewys nie. Hierdie feit is egter volgens Behling et al. (1968) en Bockman (1971, 185-187), persone wat Herzberg se teorie simpatiek gesind is, betekenisvol en behoort verder ondersoek te word. Volgens Behling et al. en Bockman moet sommige van die redes vir baie van die kritiek en verskillende resultate dalk toegeskryf word aan 'n ongeregverdigde verwerping van Herzberg se argumente en verduidelikings, verskille t.o.v. semantiek en misverstande. Die kritiese verskil tussen voor- en teenstanders van Herzberg se teorie is egter volgens hulle die feit dat die twee kante verskillende dinge meet (Bockman 1971, 187).

Soliman (1970) doen verslag van 41 ondersoeke, waarvan 20 identies met die eerste ondersoek was en waarvan 17 vergelykbare resultate opgelewer het. Uit die 21 studies met verskillende metodes het slegs 3 vergelykbare resultate opgelewer. Baie van die studies wat Herzberg se teorie nie presies bevestig nie, het tog dikwels resultate opgelewer wat die bevindings gedeeltelik steun, maar wat in enkele gevalle ook die teenoorgestelde bewys het, terwyl spesifieke veranderlikes soms deurslaggewend was:

- (i) Motiveerders en higiëniese faktore dra albei by tot beide werknemerstevredenheid en ontevredenheid en hulle funksioneer nie onafhanklik nie [Friedlander, Ewen, Malinovsky en Barry, Wernimont (in Lahiri en Srivastva 1967, 254-265), Ewen et al. 1966; Burke 1966; Graen 1966] .
- (ii) Motiveerders dra proporsioneel meer as higiëniese faktore by tot beide werknemerstevredenheid en ontevredenheid [Burke 1966; Ewen et al. 1966; Graen 1966; Wernimont (in Lahiri en Srivastva 1967); Weissenberg en Gruenfeld 1968 (in Bockman 1971, 184)] .
- (iii) 'n Motiveerder of higiëniese faktor kan in een monster aanleiding gee tot tevredenheid en in 'n ander monster tot

ontevredenheid, en omgekeerd, afhangende van die volgende veranderlikes:

- beroep of vlak van bestuur  
(Gurin, Veroff en Feld (in Centers et al. 1966);  
Myers 1964; Friedlander 1965; Centers et al. 1966).
- organisasie  
(Soliman 1970)
- ouderdom  
(Friedlander 1963; Saleh 1964; Wernimont 1966).
- geslag  
(Myers 1964; Burke 1966; Geen algemene geslags-  
verskille wat betref intrinsieke en ekstrasieke faktore  
nie - kleinere spesifieke verskille is wel gevind  
tussen mans en dames (Centers et al. 1966) ).
- tydsfaktore  
(Wernimont 1966)
- kultuur  
(Bloom en Barry 1967)
- vlak van tevredenheid  
(Heinrichs en Mischkind 1967)

(iv) Higiëniese faktore dra proporsioneel meer as motiveerders by tot beide werknemerstevredenheid en ontevredenheid (Hinrichs en Mischkind 1967).

(v) Higiëniese faktore dra proporsioneel meer as motiveerders by tot werknemerstevredenheid (Choudhuri en Lahiri (in Lahiri en Srivastva 1967) ).

### 3.3.7 Samevatting van die belangrikste aannames onder die „selfaktualiserende mens“- benadering

1. 'n Mens se behoeftes word volgens 'n voorkeuorde bevredig - eers die laer-orde behoeftes, soos (a) die fisiologiese, veiligheids- en sekuriteitsbehoeftes; (b) die sosiale- en affiliasiebehoefte - en dan die hoër-orde behoeftes, nl. (c) ego-satisfaksie en behoefte aan selfrespek en eiewaarde (d) behoefte aan outonomie en onafhanklikheid en (e) selfverweseningliking.
2. Daar moet onderskei word tussen twee stellinge onafhanklike faktore, nl.: (a) die ekstrinsieke (higiëne) wat hoofsaaklik bestaan uit toesighouding, werkstoestand, besoldiging, status, sekuriteit, verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en hoofde, asook maatskappybeleid en administrasie. Hierdie ekstrinsieke faktore kan aanleiding tot ontevredenheid gee, maar kan nie motiveer nie, en (b) die intrinsieke (motiveerders) wat bv. erkenning, prestasie, verantwoordelikheid, aard van die werk en bevorderingsgeleenthede insluit. Slegs hierdie intrinsieke faktore kan aanleiding tot tevredenheid gee en is die enigste faktore wat werklik kan motiveer.
3. Die werker wil as 'n volwasse, verantwoordelike mens behandel word by die werk. Dit impliseer: die progressiewe vermindering van afhanklikheid vir die bevrediging van sy behoeftes; 'n sekere mate van outonomie; die aanneming van langtermynperspektiewe en standhoudende belangstellings, asook 'n groter buigsaamheid in die aanpassing by omstandighede.
4. Die werker verwag dat sy volle intellektuele potensiaal, asook spesifieke vaardighede, ontwikkel sal word. Hy wil verder geleenthede hê om 'n hoë graad van verbeeldingrykheid, oorspronklikheid en kreatiwiteit in die oplossing van probleme te openbaar.
5. Die mens is hoofsaaklik geneig tot selfaansporing en beoefen selfkontrole; eksterne kontrole en vreesmotivering om 'n persoon in die rigting van die organisasie se doelwitte aan te spoor, laat persone bedreig voel en strem 'n volwasse aanpassing.

6. Daar bestaan nie 'n inherente konflik tussen selfaktualisasie en organisasiedoelstellings nie. Die mens is bereid om sy eie doelwitte met dié van die organisasie te integreer, maar slegs indien hy homself daarmee vereenselwig het.

### 3.3.8 Afgeleide bestuurs- en motiveringstrategieë

Aan die hand van Schein (1965, 57-58) bespreek Skrywer vervolgens die belangrikste afgeleide bestuurs- en motiveringstrategieë:

- Onder die invloed van die „selfaktualiserende mens“-benadering sal bestuur minder bekommerd wees om konsiderasie aan werkers te betoon, of om alle ontevredenheid met 'n loon te probeer regstel, maar eerder werkverryking probeer nastrewe, waardeur die werk uitdagender en betekenisvoller gemaak sal word. Die werk moet betekenisvol wees, sodat die werker ego-satisfaksie en 'n gevoel van eiewaarde kan ervaar.
- Bestuur sal meer op ontleding as op kontrole van werkers se gedrag ingestel moet wees, om sodoende te probeer bepaal wat werkers as uitdagend beskou - ook met die oog op delegasie van soveel verantwoordelikheid as wat werkers kan hanteer.
- Gesag sal eerder aan die taak self as aan 'n spesifieke persoon gekoppel moet word, aangesien 'n bestuurder slegs die agent is waardeur die taakvereistes gekommunikeer word. Indien die ondergeskikte reageer op die uitdaging, outonomie soek en in staat is om homself te dissiplineer, sal hy self toesien dat die taak bevredigend uitgevoer word. Die hele basis van motivering verskuif dus van ekstrasieke motivering, waardeur die organisasie werkers motiveer, na intrinsieke motivering, waardeur die organisasie slegs geleentheid aan die werkers gee om die organisasiedoelstellings te bereik.
- Persone sal onder hierdie „selfaktualiserende mens“-

benadering bevrediging kan smaak, aangesien hulle (a) potensiaal ten volle ontwikkel sal kan word; (b) doelwitte bereik sal kan word; (c) hoë kwalitatiewe werk sal kan lewer, en (d) geleenthede sal hê om verbeeldingrykheid, oorspronklikheid en kreatiwiteit in die oplossing van probleme aan die dag te lê. Bestuur skep dus 'n gunstige klimaat, waardeur die werker moreel verplig sal voel om sy doelwitte met dié van die organisasie te integreer en om met groter geesdrif die organisasiedoelstellings te probeer bereik. Die werker kan egter veel meer invloed uitoefen indien 'n groter mate van outonomie oor sy eie werk aan hom gegee word en indien bestuur 'n mate van kontrole prysgee.

### 3.3.9 Empiriese bewyse vir die „selfaktualiserende mens“-benadering

Sommige van die bewyse vir hierdie benadering word gevind in die studies wat reeds bespreek is. Volledigheidshalwe sal net kortliks daarna verwys word, terwyl ander bewyse, hoofsaaklik uit Schein (1965, 58-59), ook aangedui sal word.

Indien die tydperk waartydens die „ekonomiese mens“- en „sosiale mens“- benaderings hoogty gevier het, ondersoek word, is dit heel moontlik dat daar aanvanklik nie veel sprake van werklike motiveerders was nie, aangesien die ekstrinsieke (higiëne) faktore, volgens Herzberg et al. (1959), en die laer-orde behoeftes, en die lae-orde behoeftes, volgens Maslow (1943, 54), grootliks ontoereikende aandag ontvang het. So lank as wat werkers gevoelens van bedreiging en onsekerheid ervaar en verder onderwerp word aan swak toesighouding en besoldiging, is die klimaat ook nie geskik vir motiveerders nie, terwyl Maslow se hoë-orde behoeftes ook eers aan die beurt kom wanneer genoemde lae-orde behoeftes bevredig is.

- (1) Indien die Hawthorne-, asook ander navorsing onder leiding van Mayo (reeds bespreek), sowel as die latere Michigan-studies (waar produksie- en werknemer-georiënteerde toesighouding ondersoek is) weer bekyk word, is dit duidelik dat, afgesien van die bewyse van 'n sosiale behoefte, daar ook bewyse was van die behoefte van die mens om uitdagende en betekenisvolle

werk te verrig. Die stel van doelwitte deur werknemer-georiënteerde toesighouers, waarby werkers grootliks self kon besluit om daarby uit te kom, was 'n verdere bewys van groter uitdaging en outonomie aan die werker. McGregor (1967, 28) beweer in hierdie verband: „Under appropriate conditions, the group can also be a setting within which the individual satisfies many of his most important ego needs, including those for learning, autonomy, leadership and self-fulfillment”.

- (2) Argyris (in Schein 1965) het herhaaldelik gevind dat, indien werk te betekenisloos is, werkers dit op ander maniere sinvol en uitdagend maak, bv. deur bestuur uit te oorlê of deur met ander saam te groepeer in groepe - vgl. ook die drukgroepe wat Zalesnik (in Gellerman 1963, 56-62 - reeds bespreek) in die Harvard-studies, sowel as die informele groepvorming wat Schachter (in Gellerman 1963, 115-121 - reeds bespreek) gevind het.

Die krag van hierdie behoefte om energie betekenisvol te spandeer waar werk betekenisloos is (bv. by die monterlyn of massaproduksie), is duidelik geïllustreer gevind by produksiewerkers. Hierdie werkers het meer energie bestee aan die uitdink van verbeeldingryke apparate en skemas om hulle werk makliker te maak of werk te ontduik of iemand 'n poets te bak, as wat nodig was om hulle werk te doen.

- (3) Die duidelikste bewyse van die bestaan van die behoefte aan selfaktualisasie is gevind by die bestuurs- en professionele groepe en in die algemeen by groepe met hoër opvoeding. Herzberg et al. (1959) se studie met rekenmeesters en ingenieurs (reeds bespreek) is hier 'n goeie voorbeeld. Goeie gevoelens het duidelik in verband gestaan met selfaktualisasie - een van die belangrikste motiveerders.

Ook Ghiselli (1968, 440) het gevind dat: „As compared with the employed population as a whole, persons in middle management positions appear to have a substantially lower desire for security and for financial reward, and a higher desire for self-actualization”.

Herzberg (1968) het in sy latere ontleding van die resultate van 12 verskillende studies, wat 'n groot verskeidenheid van beroepe en tipes persone betrek het (laer-vlak toesighouers, professionele dames, landbou-administrateurs, bestuurspersoneel op die punt om af te tree, hospitaalonderhoudspersoneel, vervaardigingstoesighouers, verpleegsters, militêre offisiere, ingenieurs, wetenskaplikes, huishoudsters, onderwysers, tegnisi, monteerwerksters, rekenmeesters, Finse voormanne en Hongaarse ingenieurs) weer eens sy teorie bevestig gevind. Dit is egter opmerklik dat ruim 75% van bogenoemde persone nie as 'n laer-vlak werker of een met 'n lae opvoedingspeil beskou kan word nie. Daar bestaan, volgens Schein (1965, 58), nog nie 'n duidelike bewyse van wat die laer-vlak werker of die een met die laer opvoedingspeil presies van hulle werk verwag nie. Om hierdie rede het Skrywer juis ook voorsiening gemaak vir 'n groep bedryfswerkers, bestaande uit operateurs, putmanne en lae-graad vakmanne, in sy navorsing.

- (4) Glass (1966, 7) het Maslow se hipotese onder Afrikaanse werkers bevestig gevind, aangesien die meeste van die response om die laer behoeftevlakke gekonsentreerd was. Ook Porter (in Smith 1964, 26) en Strauss en Sayles (1967, 17-19) verwys na studies wat Maslow se teorie in breë trekke bevestig. Tog het Glass se latere omvattender studie van Afrikaanse nywerheidswerkers en trekarbeiders nie die vorige bevindings bevestig nie. Haar bevinding was dat behoeftes op verskeie vlakke gelyktydig tot uiting kom. Sy steun die standpunt van behoeftekompleksiteit, maar nie die idee van 'n hiërargiese volgorde van behoeftes nie.
- (5) Met die toename van die aantal hoogopgeleide persone (insluitende veral wetenskaplikes en vakmanne) in organisasies, het die belangrikheid van ware motiveerders toegeneem, as gevolg van die hoë koste verbonde aan hoë-vlak persone wat onproduktief is. Wetenskaplike studies van navorsingsorganisasies het getoon dat produktiwiteit sterk verband hou met uitdagende werk, outonomie en die bereiking van doelstellings (Pelz en Andrews in Schein 1965, 59).
- (6) Waar die „Scanlon Plan" by ondernemings in werking gestel is,

is gevind dat, indien werknemers hulle met die organisasie-doelstellings vereenselwig, hulle nie alleen hoër produksie lewer nie, maar ook koste besnoei deur die invoering van nuwighede en die herondersoek van bestaande koste-items met die oog op verlaging. Oor hierdie kostebesparende aspek beweer Lisieur (1958, 79): "... (it) can be a tool to promote initiative, responsibility and understanding on the part of all employees in the enterprise".

### 3.4. Die „bestuurstyl en -stelsel“-benadering.

#### 3.4.1 Inleiding

Tot dusver is die verskillende benaderings van die mens, gerugsteun deur navorsing en motiveringsteorieë, bespreek. Telkens is ook gewys op die implikasies wat dit vir bestuur en bestuurstrategieë gehad het, terwyl die invloed daarvan op bestuurspraktyk ook aangedui is.

Daar bestaan egter verskeie veranderlikes behalwe die verskillende benaderings van die mens (reeds bespreek), wat 'n belangrike invloed uitoefen op 'n bestuurder se gedrag, soos bv. sy eie aannames betreffende die aard van die mens en die oorsaak- en -gevolgverhouding in menslike gedrag, asook die bestuurder se waarneming van sy eie rol in die verrigting van die werk, sy persoonlike waardes, behoeftes, asook waarneming van sy eie vermoëns.. Die unieke persoon kom juis tot stand as gevolg van sy ervaring en biologiese samestelling in interaksie met mekaar. (McGregor 1967, 58).

Ten spyte van die feit dat bestuurders verskillend reageer op hulle werksomgewing, toon hulle tog sekere vaste gedragspatrone in hulle poging om aan die eise van die werksomgewing te voldoen - dit kan hulle bestuurstyl en -stelsel genoem word. Alhoewel die bestuurstyle van bestuurders onderling verskil, word daar in 'n poging om bestuurders in kategorieë te groepeer, op ooreenkomste gelet en verskille geïgnoreer. So word bv. na bestuurders verwys as paternalisties, outoritêr, demokraties, sag, hard, streng maar regverdig, wetenskaplik, produksie-georiënteerd,

werknemer-georiënteerd, ens. Ons is dus geneig om soortgelyke, dog geensins identiese gedragspatrone, in bestuurstyle en -stelsels saam te groepeer, ten spyte van die feit dat individue se gedrag selde so konstant of soortgelyk aan ander se gedrag is met wie hulle saam gegroepeer word.

Die besondere bydrae t.o.v. leierskap en leierskapstyle deur die navorsers verbonde aan die Universiteit van Ohio (Stogdill & Coons 1957) en in 'n mindere mate dié van die Universiteit van Michigan (Gellerman 1963), moet hier vermeld word. Hierdie twee groepe navorsers het natuurlik die klassieke eksperiment m.b.t. leierskapstyle (outokratiese, demokratiese en laissez faire), onder leiding van Kurt Lewin (in Beach 1970, 516), as voorloper.

Die navorsing m.b.t. leierskap aan die Universiteite van Ohio en Michigan het om en by 1945 in aanvang geneem, waarna dit wyd uitgekring het. Die Ohio- en Michigan- navorsers het die probleem van leierskap ondersoek in terme van gedrag en die situasie. Waar die Michigan-navorsers hulle toegelê het om hoog- en laag-produserende groepe te identifiseer en te koppel aan 'n bepaalde vorm van toesighouding (werknemer- en produksie-georiënteerde toesighouding), het die Ohio-navorsers veral gepoog om die leier se gedrag te beskryf en om geskikte meetinstrumente (skale) saam te stel, waardeur veral twee dimensies van leierskap nl. konsiderasie en inisiërende-struktuur, gemeet kon word. Die Ohio-navorsers het gebruik gemaak van korrelasies en faktorontleding eerder as van eksperimentele metodes, terwyl toesighoudende gedrag gemeet is aan die hand van ondergeskiktes se verslae. So is deur o.a. Halpin en Winer (in Stogdill en Coons 1957, 39-51), Fleishman, Harris en Burtt (in Sutermeister 1969, 380-395), Fleishman (in Stogdill en Coons 1957, 103-118) en Seeman (in Stogdill en Coons 1957, 86-101) twee onafhanklike dimensies van leierskap nl. konsiderasie en inisiërende-struktuur geïdentifiseer, terwyl hulle betroubare skale ontwerp het om hierdie twee dimensies te meet.

Die toesighouers wat 'n hoë telling t.o.v. konsiderasie behaal het, is as werknemer-georiënteerd beskou, deurdat hulle belanggestel het in hulle werkers, omgesien het na hulle behoeftes, sensitief

was vir hulle gevoelens, ens. Toesighouers met 'n hoë telling t.o.v. inisiërende-struktuur, is as produksie-georiënteerd beskou, deurdat hulle produksie as eerste mikpunt gestel het - hierdie mikpunt het hulle veral deur middel van outokratiese optrede, direkte bevele en kontrole probeer bereik.

Alhoewel werknemer-georiënteerde toesighouding aanvanklik deur beide die groepe navorsers beklemtoon is, het latere studies deur ander navorsers, die belangrikheid van 'n gebalanseerde benadering t.o.v. die werker en produksie, beklemtoon. Die aanvoorwerk en grondlegging vir Blake en Mouton (1964) se „grid“- benadering, met dieselfde twee basiese dimensies, is egter deur die Ohio-navorsers gedoen (Greenwood & McNamara 1969, 141).

McGregor (1967, 60) is van mening dat 'n redelike groot persentasie van die Amerikaanse bestuurstyle in drie kategorieë, nl. „hard“, „sag“ en „streng maar regverdig“ gegroepeer kan word, ten spyte van heelwat wysigings en kombinasies van hierdie drie style. Al drie hierdie style lê baie klem op ekstrinsieke belonings en straf as 'n middel om persone in organisasies te beïnvloed. Die eerste beklemtoon ekstrinsieke bedreiging deur straf en ander vreesmotivering; die tweede ekstrinsieke belonings en die derde (wat die meeste voorkom) beklemtoon die noodsaaklikheid van 'n balans tussen beloning en straf.

Hierdie drie style, gerugsteun deur veral die bydraes van die Ohio- en Michagan-navorsers, vorm die onderliggende basis van baie gepubliseerde bestuurstyle en -stelsels, soos bv. die „Managerial Grid“ van Blake en Mouton (1964), die stelselbenadering van Likert (1961) en in 'n mindere mate Lievegoed (1969) - wat almal vervolgens bespreek word.

#### 3.4.2 Rensis Likert (1961, 1967)

Likert (1961, 60 en 97) het, na 'n deeglike ondersoek van beskikbare navorsingsdata, 'n andersoortige patroon van leierskap en verskille t.o.v. beginsels en praktyke by suksesvolle Amerikaanse toesighouers en bestuurders gevind as wat aangetref

is by bestuurders met minder indrukwekkende resultate. Suksesvolle bestuurders en toesighouers het hulself onderskei t.o.v. produksie, koste, arbeidsomset, afwesigheid, werksmotivering en tevredenheid.

Likert (1961) het grootliks sy nuwe teorie van organisasie en bestuur gebou rondom die beginsels en bestuurspraktyke van bogenoemde suksesvolle bestuurders en toesighouers.

Likert (1961, 222) was van mening dat alle organisasie-veranderlikes van enige bestuurstelsel verenigbaar met mekaar moet wees en die stelsel se basiese filosofie moet weergee. Indien 'n outokratiese vorm van organisasie voorgestaan word en beslissings deur die topbestuur geneem word, behoort daar nie 'n ander vorm (bv. besluitdeelname) op die laer vlakke aangetref te word nie - indien wel, sal die outokratiese vorm daaronder ly, aangesien veranderlikes soos kommunikasie, motivering, kontrole, ens. immers by 'n bepaalde organisasie aanpas.

Die interverwantskap tussen die verskillende organisasie-veranderlikes van enige bestuurstelsel, vorm 'n komplekse maar verenigbare patroon. Likert (1961, 222-236) onderskei vier verskillende bestuurstelsels en vergelyk hulle met mekaar aan die hand van die volgende ses veranderlikes (wat vir elke stelsel verenigbaar moet wees): motivering, kommunikasie, leierskap, besluitneming, doelstellings en kontrole. Organisasies kan dan deur middel van hierdie veranderlikes met mekaar vergelyk word, deurdat dit globaal aandui watter een van die vier bestuurstelsels aangetref word. Likert (1961) erken egter dat dit 'n oorvereenvoudiging is om geen oorvleueling tussen hierdie vier stelsels te verwag nie - "The four different systems really blend into one another and make one continuum with many intermediate patterns" (Likert 1961, 234) - terwyl heelwat ander veranderlikes, soos bv. die vorm van die organisasiestruktuur, geestesgesondheid, beplanning, ens. ook bygevoeg kan word.

Likert (1961) onderskei die volgende vier bestuurstelsels:

Stelsel 1: Uitbuitend-outoritêr: Hier maak bestuur in 'n baie groot mate van gesag en vreesmotivering gebruik om die werk

gedoen te kry. Weinig aandag word aan behoeftes ander dan die fisiologiese, sekuriteits- en ekonomiese behoeftes gegee. Alle besluite word deur die topbestuur geneem en streng kontrole en gesag word oor werkers uitgeoefen. Werkers moet in 'n groot mate maar net doen wat van hulle verwag word, terwyl kontrole-data uitsluitlik vir dissiplinêre optrede gebruik word. Daar word oorwegend slegs afwaartse kommunikasie aangetref. Die geringe interaksie wat plaasvind tussen werker en werkgewer, gaan gewoonlik met 'n sterk ondertoon van vrees en wantroue gepaard. Hier is gevolglik ook glad nie sprake van 'n integrasie van werker- en organisasiedoelstellings nie, aangesien die informele organisasie die formele teenstaan, terwyl werkers geensins verantwoordelik voel om die organisasiedoelwitte te bereik nie.

Hierdie stelsel wat vandag nie meer in 'n suiwer vorm aangetref word nie, toon 'n merkbare ooreenkoms met die „ekonomiese mens“-benadering (vgl. hier veral McGregor (1960) se teorie X), asook met Blake en Mouton (1964) se 9,1-styl.

Stelsel 2: Welwillend-outroritêr: Hier maak bestuur nog in 'n mate van gesag en vreesmotivering gebruik, maar span ook beloning in as aansporing om werk gedoen te kry. Die ekonomiese behoefte word beklemtoon en in 'n mate ook die statusbehoefte. Hier word die meeste van die besluite wat relatief min bydra tot motivering deur die topbestuur geneem, alhoewel besluite binne perke ook al deur middelbestuur geneem word. Kontrole sentreer nog hoofsaaklik by die top, terwyl daar gewoonlik 'n informele organisasie is wat die formele teenstaan. Die kommunikasie, wat gewoonlik met agterdog bejeën word, is meestal afwaarts. Nie veel vertroue word in ondergeskiktes gestel nie, alhoewel soms van die goeie idees van werkers gebruik gemaak word. Die min interaksie wat tussen werker en werkgewer aangetref word, gaan gewoonlik met vrees en versigtigheid gepaard. Werkers voel gewoonlik nie verantwoordelik om die organisasie se doelwitte te bereik nie.

In 'n baie groot mate bestaan daar, volgens Skrywer, slegs 'n graadverskil tussen stelsels 1 en 2, aangesien die baie negatiewe onder die eerste stelsel plek maak vir die negatiewe onder

stelsel 2. Stelsel 2 toon nog steeds 'n ooreenkoms (hoewel geringer as stelsel 1) met die „ekonomiese mens” - benadering en Blake en Mouton (1964) se 9, 1-styl. Tog beweeg stelsel 2 reeds in die rigting van die menseverhoudings-benadering en Blake en Mouton se 1, 9-styl.

Stelsel 3: Konsulterend: Stelsel 3 het in hoofsaak ontwikkel as gevolg van die feit dat die eerste twee stelsels nie doeltreffend gefunksioneer het nie.

Bestuur maak hier oorwegend gebruik van belonings en in 'n geringe mate van straf en deelname om werkers aan te spoor. Daar word dus veral op die ekonomiese en egoïstiese behoeftes klem gelê. Besluite t.o.v. die breë beleid word deur die topbestuur geneem, dog werkers word wel soms geraadpleeg en kan 'n redelike bydrae tot ander besluite lewer. Hier word, wat die kontrolefunksie betref, 'n matige delegasie na laer vlakke aangetref. 'n Informele organisasie is dikwels aanwesig en mag doelstellings van die formele organisasie ondersteun of teenstaan. Beide op- en afwaartse kommunikasie word aangetref, sodat hoofde ook beter ingelig is aangaande die probleme van ondergeskiktes. 'n Redelike vertroue word in ondergeskiktes gestel en gewoonlik word goeie idees van ondergeskiktes gebruik. 'n Matige interaksie en gevoel van vertroue word tussen werkers en werkgewers aangetref. Bestuur het egter waargeneem dat werkers doelwitte waaraan hulle self 'n besondere aandeel het, ondersteun.

'n Algemene kenmerk van hierdie stelsel is dat, hoewel bestuur al meer werkers inspan (bv. in besluitneming) en van hulle vermoëns gebruik maak, behou hulle nog die vetoreg om voorstelle goed of af te keur en werkers te manipuleer in groepsessies.

Hierdie stelsel vergelyk goed met die „menseverhoudings” - benadering wat dikwels by bestuurders aangetref is (maar waarteen veral Mayo en volgelinge geprotesteer het as 'n te oppervlakkige siening en toepassing van die beginsels wat hulle voorgestaan het) en met Blake en Mouton (1964) se 1, 9-styl.

Stelsel 4: Die deelnemende groep: Die deelnemende groep is die stelsel wat deur Likert verkies word en volgens hom 'n ideale basis vorm.

Bestuur maak hier ten volle gebruik van die groep, soos wat moontlik is by ekonomiese belonings, groepsdeelname en groepsbetrokkenheid om werkers aan te spoor. Klem word veral gelê op ekonomiese, egoïstiese en ander belangrike motiewe wat veral uit groepsprosesse voortspruit.

Besluite word op alle vlakke, wat goed geïntegreer is, geneem. Ondergeskiktes word geheel en al geraadpleeg t.o.v. werk wat hulle raak, terwyl besluitneming 'n groot bydrae tot motivering lewer.

Die verantwoordelikheid vir kontrole word wydverspreid en algemeen deur die hele organisasie aanvaar. Die informele en formele organisasie streef hier na dieselfde doelwitte. Data vir kontrole word hier vir selfleiding en probleemoplossing gebruik.

Die rigting van informasievloei is af-, op- en sywaarts, terwyl hoofde baie goed bekend is met die probleme van ondergeskiktes.

'n Totale vertroue word in ondergeskiktes gestel; hulle goeie idees word altyd gebruik, terwyl hulle geheel en al vry voel om met hulle meerderes oor hulle werk te gesels.

Organisasiedoelstellings word deur groepsaksie (behalwe in krisisse) met min of geen teenkanting bepaal.

Samevattend kan verklaar word dat die deelnemende groepe die uitgangspunt en opereereenheid is waardeur bestuur sy doelwitte wil bereik. Volgens Likert (1961, 98-99) bestaan daar in so 'n organisasie gunstige verhoudinge aan die kant van elke lid van die organisasie teenoor alle ander lede (hoofde en ondergeskiktes ingesluit), teenoor die organisasie en teenoor die werk self. Hierdie gunstige verhoudinge weerspieël 'n hoë vlak van wedersydse vertroue deur die hele organisasie. Dit plaas stelsel 4 binne die

„menseverhoudings“- benadering. Tog steun hierdie stelsel ook sterk op die aanname dat persone selfkontrole, selfaansporing, 'n verantwoordelikeheidsin, inisiatief en kreatiwiteit sal openbaar in die strewe na geïntegreerde doelwitte, mits hulle toegang het tot inligting, en geleenthede gegee word om probleme op te los. Stelsel 4 gaan dus veel verder as wat onder die „menseverhoudings“- benadering aangetref is en betree die veld van die „selfaktualiserende mens“- benadering. Stelsel 4 toon 'n sterk ooreenkoms met Blake en Mouton (1964) se 9, 9-stelsel.

Een van Likert (1961) se vernaamste bevindings is dat, hoe nader 'n organisasie se bestuurstyl ooreenstem met Stelsel 4, hoe groter is die waarskynlikheid dat die organisasie 'n hoë winsgewendheid sal toon as gevolg van hoë produksie, lae werksafwesigheids- en arbeidsomsetkoerse, asook geringe vermorsing van materiaal.

Volgens Likert (1961, 97-117) kan 'n organisasie binne 'n redelike tydperk stelselmatig na stelsel 4 beweeg deur die aanwending van die volgende drie beginsels:

- (1) Die integrasie van die organisasie en die individu: Hieronder word verstaan dat alle lede van 'n organisasie moet voel dat hulle belang het by die organisasie en 'n waardevolle bydrae kan lewer wat na waarde geskat word (Vgl. ook Argyris (1957) - reeds bespreek). Aangesien alle persone erkenning verlang, waardeer wil word, met respek behandel wil word en 'n gevoel van doelbereiking wil ervaar, moet bestuur se motiveringstrategieë dan ook gemik wees om al die motiveeringskrigte tot sy beskikking aan te wend en nie net in hoofsaak die ekonomiese en menseverhoudings -benaderings, soos aangetref onder stelsels 1 tot 3 nie. Aangesien stelsel 4 verder ook aandag gee aan die ekonomiese en veiligheidsbehoefte, word die totale behoeftestruktuur van die mens in die werksituasie erken.
- (2) Die beginsel van ondersteunende verhoudinge (Likert 1961, 103): Hierdie beginsel impliseer dat leierskap en ander prosesse van so 'n aard moet wees dat alle interaksies en

ervarings van lede binne die organisasies (in die lig van hul agtergrond, waardes en verwagtinge) deur hulle as ondersteunend en bydraend tot hul eie idee van persoonlike belangrikheid en eiewaarde, aangevoel sal word. 'n Bevestiging van Likert se beginsel van ondersteunende verhoudinge is deur Myers (in Thompson 1971, 349) en deur Thompson (1971, 349-352), gevind. Beide het gevind dat: „The subjects with a high level of favorable self-perception were less likely to perceive the supervisory style of their boss as supportive and reported lower levels of job satisfaction than those with a low level of favorable self-perception. More supportive styles of supervision were found to be associated with higher levels of job satisfaction, although the effect was moderated by favorable self-perception”. (Thompson 1971, 349).

- (3) Die benutting van die beginsel van oorvleuelende lidmaatskap by groepe („linking pin function”): Bestuur sal slegs sy beskikbare menslike materiaal optimaal kan benut, indien elke persoon binne 'n organisasie lid is van een of meer doeltreffend - funksionerende werksgroepe wat sterk gemotiveerd is (en oor hoë groepslojaliteit beskik) om die organisasiedoelstellings te verwesenlik, aangesien deelname aan besluite, wedersydse vertrouwe, ens. bestaan. Hierdie groepe word dwarsdeur die organisasie aan mekaar verbind deur persone wat oorvleuelende lidmaatskap besit. Die meerdere in een groep is die ondergeskikte in die volgende groep. Hierdie beginsel sal, volgens Likert (1961, 108), veral op- en afwaartse kommunikasie doeltreffender maak.

### 3.4.3 Blake en Mouton (1964)

Blake en Mouton (1964) gaan in hulle bekende „grid theory” uit van die veronderstelling dat daar twee hoofveranderlikes is wat bestuurstyle beïnvloed, nl. die bestuurder se gemoeidheid met produksie en sy gemoeidheid met die menslike faktor. Hierdie twee veranderlikes kan dan as koördinate op 'n grafiek voorgestel word met 'n intensiteitstrefwydte van 1 tot 9. So 'n

grafiek maak 'n groot verskeidenheid bestuurstyle moontlik (81), maar Blake en Mouton konsentreer hoofsaaklik net op 5 hoofbestuurstyle, nl. 9,1; 1,9; 1,1; 5,5; 9,9. Skrywer sal vervolgens die eerste vier kortliks bespreek en die 9,9-styl, wat volgens Blake en Mouton (1964, 317) die meer volwasse bestuurstyl is, vollediger.

Die 9,1-bestuurstyl (Blake en Mouton 1964, 18-56): Onder hierdie bestuurstyl word produksie grootliks beklemtoon (9), terwyl baie min aandag aan die menslike faktor geheg word (1). Die basiese aanname hier is dat daar 'n onvermydelike kontradiksie tussen die behoeftes van die organisasie en dié van sy lede bestaan. Bestuurders beskou mense slegs as die instrumente waardeur die werk gedoen kan word. Werkers moet so gebuig word dat hulle by die werk kan aanpas - in hierdie proses word hulle houdings, behoeftes en gevoelens grootliks verontagsaam. Slegs die ekonomiese behoefte van werkers word bevredig deur die betaling van 'n loon in ruil vir hulle arbeid. Streng kontrole word toegepas, terwyl weinig geleenthede vir verantwoordelikheid, kreatiwiteit en eie inisiatief bestaan.

Onder die 9,1-styl beskik die bestuurder oor 'n gesagsposisie en beskou beplanning, leiding en kontrole, met die oog op die bereiking van produksiedoelwitte, as sy algehele verantwoordelikheid. Die verhouding tussen 'n bestuurder en sy ondergeskikte is gebaseer op die uitoefening van gesag en gehoorsaamheid. Onder hierdie bestuurstyl word sukses uitsluitlik op grond van produksie en wins bepaal.

Sosiale interaksie tussen persone op alle vlakke (uitgeslote dit wat nodig is om die werk gedoen te kry) word sover moontlik beperk, aangesien dit as skadelik vir produksie gereken word. Informele groeppvorming word dus grootliks aan bande gelê. Enige konflik tussen ondergeskiktes word onderdruk, aangesien dit skadelik op produktiwiteit kan inwerk.

Hierdie bestuurstyl stem in baie opsigte ooreen met veral

McGregor se Teorie X (1960) onder die „ekonomiese mens“-benadering, asook met Likert se stelsel 1 (reeds bespreek).

Die 1,9 -bestuurstyl (Blake en Mouton 1964, 57-84): Volgens hierdie benadering val die hoofklem op die menslike faktor (9), terwyl produksie by die mens en sy sosiale behoeftes moet aanpas (1). Die bestuur gee heelwat aandag aan die houdings en gevoelens van persone, aangesien dit as baie belangrik en waardevol beskou word.

Baie aandag word onder hierdie styl bestee om die werkstoestand bv. werktempo so te reël dat persone met gemak en met 'n gevoel van sekuriteit daarby kan aanpas. Onder hierdie benadering word mense nie gedryf nie, slegs aangemoedig. Van werkers word verwag om net genoeg te produseer om enige probleme wat mag opduik, te verhoed. Enigiets wat kan lei tot onenigheid, negatiewe emosies, verwerping of frustrasie, moet vermy word, terwyl slegs positiewe, harmonieuse en aanvaarbare verhoudings nagestreef word.

Hier word 'n „sosiale mens“-benadering (vgl. ook Likert se stelsels 2 en 3 - reeds bespreek) aangetref, aangesien die volgende behoeftes beklemtoon word: aangename verhoudinge tussen hoofde en ondergeskiktes; onderlinge aanvaarding, begrip en lojaliteit tussen werker en werkgewer; gelukkige, tevrede werkers, asook goeie groepsverhoudinge. Die groep en nie die individu nie, word as die sleuteleenheid van die organisasie beskou.

Die 1,1 -bestuurstyl (Blake en Mouton 1964, 85-109): Hier is bestuur se gemoeidheid met beide produksie en die mens baie laag. Die bestuurder oefen hier 'n minimum invloed uit op ondergeskiktes, aangesien laasgenoemde aan hulleself oorgelaat word om die werk te doen soos wat elkeen verkies.

Die bestuurder vervul onder hierdie styl eintlik net 'n boodskapdraende funksie met die mins moontlike kontak en betrokkenheid (op- en afwaarts) terwyl hy self geen verantwoordelikheid wil

dra nie, slegs in selfverdediging kritiseer en so min as moontlik gemoeid wil wees met die organisasie en sy lede.

Die 5,5 -bestuurstyl (Blake en Mouton 1964, 110-141): Onder hierdie styl word gesoek na 'n kompromie waarin beide produksie en die menslike faktor in gelyke mate in die werksituasie aandag ontvang (vgl. die kombinasiefase, bestaande uit kenmerke van die „ekonomiese mens- en „sosiale mens“-benadering - reeds vermeld).

'n Basiese aanname van hierdie styl is dat mense gewillig sal wees om te werk en bevele te gehoorsaam, indien die redes aan hulle verduidelik word. Slegs genoeg inligting word aan persone gekommunikeer sodat hulle darem 'n idee kan vorm van wat aangaan - beide die informele en die formele stelsels word vir hierdie doel gebruik. Toesighouding word onder hierdie styl d.m.v. die „wortel en stok“-benadering beoefen.

Hierdie kompromie - bestuurstyl veroorsaak dat daar twee stelsels, nl. 'n formele en 'n informele, langs mekaar bestaan, wat albei aandui wat gedoen moet word en wie die mag en invloed het - 'n integrasie word dus nie hier bereik nie.

Die 9,9 -bestuurstyl (Blake en Mouton 1964, 142-191): Onder hierdie styl bestaan daar geen inherente konflik tussen die produksiedoelwitte van die organisasie en die behoeftes en doelwitte van sy lede nie. (Vgl. ook Likert se stelsel 4 - reeds bespreek). Hier is 'n doeltreffende integrasie van persone in die produksieproses moontlik, aangesien alle lede in 'n groepsverband betrek word en deel kan hê aan die werksaktiwiteite. Die basiese doelstelling van die 9,9 -styl is, volgens Blake en Mouton (1964, 142): „..... to promote the conditions that integrate creativity, high productivity, and high moral through concerted team action“.

Geleenthede word aan lede gegee tot kreatiwiteit, om te kan presteer, inisiatief te openbaar, betekenisvolle en uitdagende werk te verrig wat verantwoordelikheid vereis en wat nie streng

gekontroleer word nie. „His basic motivation is caught by the word contribution; a fulfillment of self through expression in work activities and in relationships with others which are characterized by respect and trust" (Blake en Mouton 1964, 172). Die tweerigtingkommunikasie wat onder hierdie styl tussen ondergeskikte en hoof aangetref word, bevorder wedersydse begrip, wat op sy beurt weer noodsaaklik is vir eenstemmigheid en kontrole.

Indien bestuurders by die 9,9-bestuurstyl wil uitkom, moet veral aan die volgende aandag geskenk word:

- Die klem wat bestuursontwikkeling betref, verskuif onder hierdie styl van die individu na die organisasie „.... the unit for development is the organization, its goals, and its functioning" (Blake en Mouton 1964, 169). Bestuursontwikkeling vorm 'n onlosmaaklike deel van organisasie-ontwikkeling. Dit beteken dat die organisasie se lede en hoe hulle saamwerk om die organisasiedoelstellings te verwesenlik, 'n verandering sal moet ondergaan om by die veranderde en verbeterde organisasiepraktyke aan te pas.
- Spanwerk vervang die individu as ontwikkelingseenheid. Die aanname hier bestaan dat deelname aan spanwerk verhoogde doeltreffendheid in die hand sal werk, as gevolg van die benutting van almal se kennis en vaardigheid en hoër motiveringsgeneigdheid, veroorsaak deur 'n groepsbetrokkenheid.
- Bestuursontwikkeling moet by die top van die organisasie begin, sodat 'n positiewe invloed vandaar na alle vlakke van die organisasie kan vloei.

Dit is baie duidelik dat die 9,9-styl baie verder gaan as enigeen van die ander style, aangesien die volle (volwasse) mens met sy komplekse, behoeftestruktuur geïntegreer en optimaal benut word in die organisasie - iets wat slegs moontlik gemaak word deur dat die formele organisasie en bestuurspraktyke die moderne motiveringsbeginsels en -strategieë toepas. Beide die geestelike

en uitvoerende vaardighede van persone word onder hierdie styl benut. Blake en Mouton (1964, 142), net soos Herzberg et al. (1959), beskou nie interpersoonlike verhoudinge, status gebaseer op aspekte wat nie met die werk verband hou nie, of magsuitoefening, as volwasse of, soos Herzberg et al. (1959) dit sien, motiverende behoeftes nie.

#### 3.4.4 Lievegoed (1969)

Die ontwikkelingsgang van 'n organisasie toon, volgens Lievegoed (1969), eintlik drie fases, nl. die pioniersfase, die differensiasiefase en die integrasiefase. Die eerste twee het egter, as gevolg van die fenomenale groei van die organisasie en toetrede van outomatisasie, spesialisasie en meganisasie, probleme ondervind wat 'n oorgang na die integrasiefase nodig gemaak het.

##### Die pioniersfase (Lievegoed 1969, 55-56)

Tydens hierdie fase is die organisasie nog relatief klein en nie so kompleks nie. Hierdie fase word gekenmerk deur die invoering van nuwighede; motivering word nie op die groep nie, maar op die individu gerig, terwyl feitlik alle inisiatief van die leier uitgaan. Outokratiese leierskap word aangetref en aanvaar op grond van die leier se prestige, besondere kennis en inisiatief. Die produksiedoelwitte is duidelik; alle kontroles is direk en staan in verband met die behoeftes van die verbruiker; die informele organisasie funksioneer glad; die kommunikasie is goed; die organisasiestruktuur vlak - dit alles dra by tot aanvanklike hoë werksmotivering.

Met die evolusionêre groei van die organisasie, duik daar egter al meer probleme op wat kommunikasie, motivering, besluitneming, ens. betref, en wat veroorsaak dat die organisasie nie meer doeltreffend kan funksioneer nie.

##### Die differensiasiefase (Lievegoed 1969, 65-82)

Met die groterwording van die organisasie het hierdie tweede fase, wat as 'n algehele antitese van die eerste beskou kan word, ontwikkel. As gevolg van die toetrede van outomatisasie,

standaardisasie en spesialisasie, het die organisasie onpersoonlik, meganisties en irrasioneel geword.

Onder hierdie fase word werkers hoofsaaklik deur middel van 'n loon aangespoor, terwyl hul ander behoeftes grootliks oor die hoof gesien word (Vgl. „ekonomiese mens“-benadering). Bestuur bestee besonder baie aandag aan die ontleding van die werk en hoe om die werker by die werk te laat aanpas.

Die oorspesialisasie wat onder hierdie fase aangetref word, bring egter probleme t.o.v. kommunikasie, koördinasie en werksmotivering mee. Lievegoed (1969) is veral besorg oor laasgenoemde, aangesien die vervaging van produksiedoelwitte tesame met die vervelige en herhalende werk wat streng gekontroleer word, die werker laat voel soos 'n produksiefaktor wat self geen betekenisvolle bydrae kan lewer nie en wie se vermoë nie ten volle benut word nie.

As gevolg van al die probleme wat die organisasie ondervind, beweeg hy mettertyd na geïntegreerde fase.

#### Die integrasiefase (Lievegoed 1969, 82-122)

Die integrasiefase toon 'n ooreenkoms met Stelsel 4 van Likert (1961) en die 9,9-styl van Blake en Mouton (1964) in soverre as wat al drie groter klem op die optimale benutting van die menslike faktor lê, deur veral die werker by die doelstellings van die organisasie te integreer.

Tog is die uitgangspunt en ontwikkelingseenheid hier nie soseer die span of groep soos by Likert (1961) en Blake en Mouton (1964) nie, maar wel die herrangskikking en byvoeging van bestuursfunksies, asook groter gerigtheid op die werksproses met die oog op optimale mannekragbenutting. Dit word onder die integrasiefase aanvaar dat beide individue en groepe kan bydrae tot die verwesenliking van organisasiedoelstellings, mits hierdie doelstellings bekend en hul eie duidelik en betekenisvol is.

Dit word wel deeglik besef dat die oorgang na hierdie fase moeilik is, aangesien dit 'n radikale verandering t.o.v. houdings, strategieë en bestuurspraktyke impliseer.

Bestuur moet besef dat werkers wat vervelige en betekenislose werk verrig, geestelik verarm voel, terwyl hulle hul skeppingsdrang buite die bedryf gaan beoefen. Die werk moet dus weer verryk word (vgl. Herzberg 1968) sodat werkers weer die sin en betekenis daarvan kan insien en sodat hulle bevrediging uit die doen daarvan kan put. Wakkerheid en aanvoeling vir enige nuwighede sal 'n eienskap van elke lid van die sosiale sisteem moet wees. Die organisasie self moet 'n dienende funksie vervul, wat, volgens behoeftes, kan verander.

Onder hierdie fase word gesag grootliks vervang deur kennis en vaardigheid. Ook in die uitvoering van die werk moet aan werkers soveel beplanning en kontrole as moontlik oor hul eie werk gegee word. Aangesien werkers aldus 'n gemeenskaplike belangstelling in betekenisvolle werk het, kan verwag word dat hulle hul volle potensiaal sal benut in 'n poging om die organisasiedoelstellings te verwesenlik.

Integrasie vereis gevolglik nie net 'n goedontwikkelde ekonomiese en tegniese subsisteem nie, maar ook 'n volwasse en volwaardige sosiale (menslike) subsisteem. Om die integrasie van die ekonomiese, tegniese en sosiale subsisteme te verwesenlik, is, volgens Lievegoed (1969, 85), 'n klawerblaarorganisasie wat 'n heel ander vorm van organisasie vertoon as dié wat in die vorige fases bespreek is, nodig.

In die klawerblaarorganisasie bevind bestuur hom in die middel van die organisasie, dus op die kruispunt van alle inligting en kommunikasieweë, omring deur die volgende vier subsisteme: prosesbeheer, verhoudingsversorging, diensverlening en middelebeheer. Bestuur staan, volgens die klawerblaarorganisasie, dus nie meer aan die top van die piramide wat deur hulle gedirigeer en gekontroleer word nie.

### 3.4.5 Kritiek op en kommentaar oor die „styl en stelsel“-benadering

Indien na Likert (1961) se stelsel 4, Blake en Mouton (1964) se 9,9-styl en Lievegoed (1969) se integrasiefase gekyk word, is dit duidelik dat dit nie alleen die styl of stelsel is waaraan voorkeur gegee word nie, maar dat hulle ook 'n groot mate van ooreenkoms vertoon. Hier vind ons 'n poging om baie van die benaderings wat tot dusver bespreek is, sinvol te integreer vir 'n meer gebalanseerde bestuurspraktyk, waarin beide die mens en die organisasie hul regmatige beklemtoning ontvang.

McGregor (1967, 62 en 160) is van mening dat, hoewel 'n bestuursstyl 'n nuttige bydrae lewer, dit tog 'n oorvereenvoudigde siening is van die verskeidenheid oorvleuelende style en stelsels wat vandag algemeen erken word en wat grootliks op ekstrinsieke belonings en straf, of wat Herzberg et. al (1959) higiëne noem, staatmaak. Aangesien enige styl of stelsel tog 'n bepaalde uitgangspunt en/of opereereenheid het (9,9-styl en stelsel 4 het die groep; die integrasiefase die bestuursfunksies), moet, volgens McGregor (1967), oorvereenvoudiging volg, aangesien enige bestuursstyl of -stelsel die resultaat is van veranderlikes geleë in die individu, die individu in groepsverband, die omgewing, asook van hulle komplekse interaksie. Fiedler (1965, 115-122) toon aan in sy bekende artikel, „Engineer the job to fit the manager“, dat in stede van die styl van die leier by die situasie te laat aanpas, daar dalk meer bereik kan word deur die situasie en werk te verander om by die persoon aan te pas. Op grond van sy navorsing beweer Fiedler (1965, 122); „..... the type of leadership called for depends on the favorableness of the situation. The favorableness, in turn, is a product of several factors. It is clear that management can change the characteristic favorableness of the leadership situation; it can do so in most cases more easily than it can transfer the subordinate leader from one job to another or train him in a different style of interacting with his members“. Skrywer is egter van mening dat bogenoemde drie style en stelsels waaraan voorkeur gegee word, baie nader kom aan die erkenning en implementering van baie meer veranderlikes as wat enigeen van

die ander benaderings, wat tot dusver bespreek is, dit doen.

'n Verdere stelling wat deur McGregor (1967, 181) gemaak word, is dat groepsontwikkeling nie alleen aansienlik moeiliker is as individuele ontwikkeling nie, maar ook dat daar nog relatief min navorsing oor gedoen is - behalwe dié met betrekking tot klein en T-groepe. Meer kennis word gevolglik nog benodig aangaande die rol van die verskillende veranderlikes en hulle onderlinge wisselwerking.

Vir die ontwikkeling van spanwerk word daar, volgens McGregor (1967, 181-182) die volgende benodig:

- tyd en kontinuïteit;
- interne kommunikasie en leierskap tesame met die ontwikkeling van 'n gemeenskaplike taal en kultuur;
- spanne moet suksesvolle interaksie met die omgewing aanleer met die oog op voortbestaan;
- spanne moet hulle take bemeester en hulle doelstellings verwesenlik.

Alleenlik indien bestuur die belangrikheid van spanwerk erken en hulle ontwikkeling aktief bevorder deur geskikte en toepaslike omstandighede te voorsien, kan die volle potensiaal van so 'n groep benut word.

As laaste gedagte moet die vraag gestel word of dieselfde mate van integrasie, wat groot moontlikhede vir hoër-vlak werkers inhou, ook op laer-vlak werkers van toepassing gemaak kan word. Skrywer wil hom aansluit by die bevraagtekening van die groot-skaalse sukses daarvan t.o.v. laer-vlak werkers.

### 3.5 Die „komplekse mens“-benadering

#### 3.5.1 Inleiding

Die verskillende benaderings van die mens wat tot dusver bespreek is, lok, op grond van oorvereenvoudiging en veralgemening, kritiek uit van verskeie skrywers en navorsers, soos Glass (1966), Schein (1965) en McGregor (1967). Die eerste drie

benaderings wat bespreek is, is veral geneig om 'n enkele motief of teorie te verabsoluteer, terwyl die mens in werklikheid 'n komplekse wese is. Die „bestuurstyl en stelsel“-benaderings verloor weer uit die oog dat daar nie een korrekte bestuurstrategie is wat vir alle persone onder alle omstandighede sal werk nie. Die oeroue probleem van veralgemenings omtrent die mens word verder bemoeilik, deurdat gemeenskappe en organisasies al hoe kompleks en meer gedifferensieerd raak.

### 3.5.2 Aannames onder die „komplekse mens“-benadering; bewyse ter ondersteuning van en implikasies vir bestuurstrategie en -praktyk

1. Die mens is nie alleen kompleks nie, maar ook hoogs veranderlik; hy beskik oor baie behoeftes wat in 'n hiërargiese volgorde gerankskik is, alhoewel hierdie hiërargie van tyd tot tyd en van situasie tot situasie mag verander. Ingewikkelde behoeftepatrone kom tot stand, as gevolg van 'n interaksie- en kombinasieproses. (Schein 1965, 60). So bv. kan geld gebruik word om hierdie punt op te helder. Aangesien geld ook 'n simboliese waarde het waardeur bv. sekere hoë-orde behoeftes bevredig kan word, sal meer geld vir sommige mense ekwivalent wees aan hoë-orde behoeftebevrediging.

Glass (1966, 7) is ook van mening dat hierdie ingewikkelde behoeftepatrone die basis vorm van motivering. Op grond van haar eie navorsing aanvaar sy die stelling van behoeftekompleksiteit, maar betwis die gedagte van 'n behoeftehiërargie. In haar studie, waarin sy nywerheidswerkers en trekarbeiders betrek, het sy gevind dat behoeftes op verskeie vlakke gelyktydig tot uiting kom. Sy het ook tot die gevolgtrekking gekom dat die bevrediging van behoeftes in noue verband met die werksomgewing bestudeer moet word. Veral waar groot verskille in leefwyse en kultuur bestaan, moet verskille t.o.v. behoeftebeklemtoning en -bevrediging verwag word.

2. Die mens se ervaring met die organisasie bring dikwels mee dat hy nuwe behoeftes aanleer of bewus word van latente (sluimerende) behoeftes (Schein 1965, 60; Glass 1966, 7). Die mens se behoeftepatroon en sielkundige kontrak wat hy met die organisasie

sluit, is juis die resultaat van die komplekse wisselwerking tussen sy aanvanklike behoeftes en ervaring met die organisasie.

Glass (1966, 7) verwys na navorsing uitgevoer met 'n groep verkoopsmanne, wat hierdie aanname ondersteun. Nadat 'n opleidingsprogram ingestel is, wat nie net aandag gegee het aan die werk as sodanig nie, maar ook aan die kommunikasie van organisasiedoelwitte, firmaverwagtings en-beleide, is in die opvolgstudie gevind dat die groep se persepsie van hulle behoeftes t.o.v. leierskap, duidelik uitgekristalliseer het. Die groep het, ná hulle opleiding, 'n kritieser beskouing van die bestuurder se rol gehad. 'n Verdere bevestiging van hierdie aanname m.b.t. die leerproses het Glass (1966, 8) ook gevind by groepe werkers in Afrika - in hulle reaksie op werk en motiverende situasies, wat merkbaar verskil van dié in die tradisionele kultuur.

3. Die mens se behoeftes in verskillende organisasies, of in verskillende substelsels van dieselfde organisasie, mag verskillend wees. So mag die persoon wat vervreem geraak het van die formele organisasie, bevrediging van sy sosiale behoefte en behoefte aan selfverwesenliking in die vakunie of informele organisasie vind. By ingewikkelde werk (bv. 'n bestuurder s'n) mag sommige behoeftes prominenter wees m.b.t. sekere aspekte van die werk en ander behoeftes m.b.t. ander aspekte (Schein 1965). Indien verkoopsmanne hoë ekonomiese en affiliasie-behoeftes het, verskil hulle wesenlik van wetenskaplikes met sterk behoeftes aan outonomie en geleenthede tot prestasie. Hoër bestuursvlakke heg ook 'n hoër waarde aan persoonlike groei, selfaktualisering en outonomie as laer bestuursvlakke.

Glass (1966, 8) wys daarop dat verskillende substelsels, binne die raamwerk van die breë organisasiedoelstelling, verskillende doelstellings kan hê. Motiveringstrategie vereis dus 'n aanpasbare, buigsame benadering en vaardige hantering, indien bestuurders reg wil laat geskied aan hierdie doelwitte en persone binne hierdie substelsels. Schein (1965) beklemtoon ook die belangrikheid van 'n gevoeligheid en diagnostiese vermoë by bestuurders, wat hulle nie alleen in staat sal stel om hierdie

verskille in vermoëns en behoeftes by mense raak te sien nie, maar ook 'n waardering daarvoor aan te kweek.

4. Alhoewel die mens op grond van 'n taamlike verskeidenheid van behoeftes betrek kan word in die organisasie (persone kan ook verskil betreffende die vlak en tipe van betrokkenheid en so verskillend reageer op identiese motiveringsprikkel, aldus Glass (1966) ), hang sy uiteindelijke bevrediging en die doeltreffendheid van die organisasie slegs ten dele af van sy motiveringsgeneigdheid. Die taak, vermoë en ervaring van die persoon by die werk, sowel as die aard van al die ander persone in die organisasie, is almal in wisselwerking met mekaar om 'n sekere werkspatroom en gevoel voort te bring. (Schein 1965).

Hierdie aanname beklemtoon die belangrikheid van 'n aanpasbaarheid en 'n aanvaarding van veranderinge deur bestuurders.

5. Persone reageer verskillend op verskillende vorme van bestuurstrategieë, afhange van hul eie behoeftes, vermoëns en die aard van die taak. Hier het ons dus met die probleem van individuele verskille te doen, wat meebring dat daar nie een korrekte bestuurstrategie is wat doeltreffend sal wees vir alle persone onder alle omstandighede en te alle tye nie.

Glass (1966, 8-9) is van mening dat, afgesien van die verskeidenheid onderliggend aan die komplekse mens, daar ook verskille t.o.v. die sogenaamde „gemiddelde” of „standaardmens”, waarop bestuur sy strategie rig, bestaan.

Navorsing het bewys dat dit noodsaaklik is om individuele verskille in ag te neem. So het Whyte (in Gellerman 1963, 65) en Zaleznik (in Schein 1965, 61; Glass 1966, 9) bv. gevind dat daar verskille t.o.v. sosiale agtergrond en aspirasies bestaan tussen groepslede wat 'n produksienorm handhaaf, en dié wat dit oortref („rate-busters”). Groepslede beïnvloed lede wat verskil van mekaar verskillend (Glass 1966, 9). Werkers met verskillende persoonlikhede verkies verskillende vorms van leierskapstyle (Vroom en Mann in Schein 1965, 61). Vervreemding van die formele organisasie hang vir sommige werkers saam met

persoonlike behoeftes en predisposisies (Pearlin en Argyris in Schein 1965, 62), asook met die aard van die tegnologie wat betrek is in die werk (Blauner in Schein 1965, 62). Geld het vir verskillende mense 'n verskillende betekenis, afhangende van watter behoeftes daarmee bevredig kan word (Vroom 1964; Gellerman 1963, 161; Davis 1962, 450). Bevordering word deur sommige persone gesien as 'n beloning en deur ander as 'n sielkundige bedreiging (Glass 1966).

Die verskynsel van individuele verskille verg baie van bestuurders in terme van aanpasbaarheid, buigsaamheid, diagnostiese vermoë en vaardigheid om ondergeskiktes wat verskil t.o.v. behoeftes, verskillend te behandel. Bestuurders moet dus voortdurend waak teen 'n oorveralgemening en oorvereenvoudiging, terwyl hulle hulself bereid moet verklaar om by die veranderings, wat voortdurend plaasvind, aan te pas.

### 3.5.3 Samevatting

Die „komplekse mens“-benadering verskil van die „ekonomiese mens“- , „sosiale mens“ en „selfaktualiserende mens“-benaderings daarin dat hier nie een sentrale motief of teorie verabsoluteer word nie, aangesien enigeen van bogenoemde benaderings, insluitend die „bestuurstyl en stelsel“- benadering, verkeerd kan wees in sommige situasies en met sommige persone. Dit be- vraagteken bogenoemde vier benaderings op grond van oor- vereenvoudiging en veralgemening, aangesien individuele verskille, andersoortige organisasies en substelsels binne 'n organisasie, asook verskillende omstandighede (dikwels in wisselwerking met mekaar) nie genoegsame erkenning geniet onder hierdie verskillende benaderings nie. Die „komplekse mens“-benadering suggereer dus aan bestuur 'n aanpasbare, buigsame strategie in die toepassing van die verskillende benaderings (afsonderlik of in gemengde vorm), sodat persone en groepe wat verskil t.o.v. hulle behoeftes, vermoëns en motiveringspatrone, verskillend behandel kan word. Hierdie benadering vereis ook 'n bereid- willigheid tot aanpassing by veranderinge wat voortdurend plaasvind.

## HOOFSTUK 4

### HOOFDORWEGINGS VIR NAVORSING OP DIE GEBIED VAN HERZBERG SE MOTIVERINGSFAKTORE EN SY TWEEFAKTOR-MOTIVERINGSTEORIE, SOWEL AS DIE REDES VIR DIE GEBRUIKMAKING VAN 'N HOUDINGS-VRAELYS EN -SKAAL

#### 4.1. Hoofoorwegings vir navorsing op die gebied van Herzberg se motiveringsfaktore en sy tweefaktor-motiveringsteorie

Op grond van die literatuurstudie, waarin die klassieke sowel as moderne teorieë oor menslike motivering bekyk is en waarna spesiale aandag gegee is aan navorsing, teorieë en benaderingswyses op die terrein van werksmotivering, is besluit om:

- Herzberg et al. (1959) se faktore as basis vir Skrywer se navorsing te gebruik en
- Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie uit te toets t.o.v. enkele beroepskategorieë.

#### 4.1.1 Hoofoorwegings vir navorsing m.b.t. Herzberg et al. (1959) se 14 faktore

Indien Herzberg et al. (1959) se faktore in die algemeen bestudeer word, is dit duidelik dat dit verteenwoordigend is van die belangrikste motiveringsfaktore, soos aangetref in ander, reeds bespreekte, motiveringsteorieë en benaderingswyses.

Indien spesifiek na Herzberg et al. (1959) se motiveerders, wat die volgende faktore insluit, nl.:

- erkenning vir goeie werk,
- geleentheid vir persoonlike groei,
- bevorderingsgeleentheid in die werk,
- verantwoordelikheid van die werk,
- geleentheid om te presteer in die werk en
- aard van die werk, gekyk word, dan is dit opmerklik dat dit ooreenkom met dié faktore wat ook as intrinsiek bekend staan (Maier 1965, 455; McGregor 1967, 7).

Hierdie ses faktore maak ruim voorsiening vir die klem wat vandag veral op die „selfaktualiserende mens“-benadering val (kyk p. 105), aangesien dit 'n merkbare ooreenkoms met Maslow (1954) se hoë-orde behoeftes vertoon; voorsiening maak vir die bydraes van McGregor (1960) en Argyris (1957, 1966) se beklemtoning van die onafhanklikheidsbehoefte (Freud se invloed is ook hier na te spur) en Argyris (1957) en Likert (1961) se integrasiebeginsel, McClelland en medewerkers se prestasie-motief, Whyte (1959) se bevoegdheids-motief, asook die behoefte aan selfverwesening soos gepropageer deur Rogers (1963), Fromm (in Cofer en Appley 1964), Jung, Maslow (1954) en andere. In hierdie verband beweer Herzberg et al. (1959, p.114): „The concept of self-actualization, or self-realization, as a man's ultimate goal has been focal to the thought of many personality theorists. For such men as Jung, Adler, Sullivan, Rogers and Goldstein the supreme goal of man is to fulfill himself as a creative, unique individual according to his own innate potentialities and within the limits of reality“.

Indien spesifiek na Herzberg et al. (1959) se higiëniese faktore gekyk word, nl.:

- vergoeding vir werk,
- maatskappybeleid en die uitvoering daarvan,
- bekwaamheid van toesighouers,
- verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en toesighouers,
- fisiese omstandighede,
- status,
- sekuriteit van werk en
- faktore in die persoonlike lewe, dan is dit opvallend dat dit ooreenkom met dié faktore wat ook as ekstrinsiek bekend staan (Maier 1965, 455; McGregor 1967, 7).

Bogenoemde agt faktore is verteenwoordig in die „ekonomiese mens“-benadering (kyk p. 76), waarin veral finansiële vergoeding beklemtoon is en McGregor (1960) se Teorie X se aannames vervat is; die „sosiale mens“-benadering (kyk p. 87) en affiliasiemotief (kyk p. 55), waarin die belangrikheid van sosiale verkeer asook werknemer-georiënteerde toesighouding beklemtoon is deur veral Mayo, Schachter en die Ohio-navorsers, en laastens die lae-orde

behoefte van Maslow (1954), omvattende die fisiologiese, sekuriteits- en statusbehoefte.

Dit is dus duidelik dat die 14: faktore van Herzberg et.al. (1959) oor 'n aansienlike trefwydte beskik, veral indien dit vergelyk word met die meeste ander motiveringsteorieë (Maslow s'n uitgesonder), waar dikwels 'n oorverabsoluttering van een of slegs 'n paar faktore aangetref word.

#### 4.1.2 Hoofoorwegings vir die uittoets van Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie

Van al die motiveringsteorieë wat bespreek is, sonder Skrywer Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie uit as dié een wat 'n heel nuwe siening t.o.v. motivering voorstaan en wat veral as gevolg van die aanspraak op onafhanklike funksionering van dié twee stelle faktore, drasties verskil van die ander teorieë oor werksmotivering.

Ten spyte van die baie kritiek op Herzberg se tweefaktor-teorie (kyk p. 133) gerugsteun deur navorsing wat nie sy teorie met veral ander ondersoekmetodes kon bevestig nie, is Skrywer nogtans van mening dat Herzberg et al. (1959) 'n belangrike deurbraak t.o.v. motivering en werkersbehoefte op veral die hoë vlak gemaak het. Skrywer bevraagteken egter die veralgemening van Herzberg se resultate ook na lae-vlak werkers. Die rede waarom Skrywer Herzberg se teorie t.o.v. vyf beroepskategorieë ondersoek, is juis om groter duidelikheid rakende die probleem van veralgemening, veral onder Suid-Afrikaanse toestande, te probeer verkry.

#### 4.2. Hoofoorwegings vir die gebruikmaking van 'n houdingsvraelys en -skaal

Van die belangrikste oorwegings waarom van houdingsvraelyste en -skale gebruik gemaak is, is sekerlik geleë in die voordele wat hierdie metode van data-insameling bied. Deur

middel van hierdie metode kan data baie vinnig en goedkoop ingesamel word, terwyl 'n groot aantal persone met so 'n metode in 'n ondersoek ingesluit kan word (Barnard, 1965, 45).

Verder was Skrywer van mening dat, ten spyte van baie kritiek wat op hierdie metode ingebring word, die nadele verminder kan word - en wel op die volgende wyses:

- (i) 'n Houdingsvraelys, bestaande uit versigtiggekeurde bewerings, en getoets t.o.v. dubbelsinnigheid met behulp van die kwartielafwyking, kan saamgestel word. By die konstruksie van so 'n vraelys moet in gedagte gehou word dat voorsiening vir die insameling van alle noodsaaklike inligting gemaak moet word. Die bewerings, terminologie en instruksies moet so eenvoudig en verstaanbaar as moontlik wees, sodat ook met die laer-vlak werker suksesvol gekommunikeer kan word.
- (ii) Die nadele wat hierdie metode inhou t.o.v. motivering van en gebrekkige persoonlike kontak met die proefpersone, kan verminder deur, waar moontlik, kleiner groepies die vraelyste in die teenwoordigheid van die navorser te laat voltooi. Kleiner groepies gee geleentheid vir persoonlike kontak, terwyl onsekerhede ook geredelik uit die weg geruim kan word.
- (iii) Die probleem van 'n opeenhoping van response aan die positiewe kant van 'n skaal (bv. 9-punt-skaal), wat die belangrikheid van faktore meet, kan grootliks uitgeskakel word deur van 'n „geforceerde verspreiding" gebruik te maak.

In Skrywer se geval sou dit prakties gesproke feitlik onmoontlik gewees het om die verlangde data t.o.v. die vyf beroepskategorieë deur middel van onderhoude in te samel - afgesien van die feit dat 'n onderhoud ook geensins vry is van kritiek nie. Heftige kritiek is juis o.a. geopper op Herzberg et al. (1959) se onderhoudmetode waarmee data ingesamel is (Kyk p. 134).

## HOOFSTUK 5

### DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

#### 5.1 Metode

##### 5.1.1 Die monsters

Die monsters bestaan uit oorwegend manlike (blanke) persone en verteenwoordig die volgende beroepskategorieë:

- (a) Dosente: 76, bestaande uit 66 mans en 10 dames, getrek uit twee Afrikaanse Universiteite in Suid-Afrika.
- (b) Bedryfswerkers: 80, hoofsaaklik putmanne, walsoperateurs en lae-graad vakmanne, werksaam in 'n staalfabriek.
- (c) Administratief en klerklik: 104 buitemuurse studente, bestaande uit 94 mans en 10 dames, verbonde aan twee Afrikaanse Universiteite.
- (d) „Professioneel“: 70 buitemuurse studente, bestaande uit 54 mans en 16 dames, verbonde aan twee Afrikaanse Universiteite. Hierdie benaming is, streng gesproke, nie 'n baie goeie een nie, aangesien al hierdie persone nie oor 'n graad beskik nie - hierdie groep is gevolglik nie eintlik vergelykbaar met Herzberg et al. (1959) se professionele groep bestaande uit ingenieurs en rekenmeesters nie. Uit 'n keuse van sewe hoofberoepsgroepe (kantoor of klerklik, operateur, vakman, verkoopsman, toesighouding of bestuur, professioneel en ander), is dit egter die beroepsgroep wat bogenoemde 70 persone gekies het.
- (e) Toesighouding of bestuur: 31 buitemuurse studente verbonde aan twee Afrikaanse Universiteite.

Aangesien toegang makliker tot Sielkunde- en Bedryfsielkunde-studente verkry kon word, is slegs buitemuurse

studente wat een van hierdie vakke in hulle kursus gehad het, ingesluit in die ondersoek. Alle buitemuurse studente en dosente wat genader is en wat hulself bereid verklaar het tot samewerking, is in die ondersoek ingesluit - mits hulle vraelyste korrek voltooi is en hulle in een van bogenoemde vyf kategorieë geval het. Die bedryfswerkers het onder toesig van een van die personeelbeamptes en as deel van 'n wyer program die vraelyste voltooi.

Aandag is wel geskenk aan die probleem van verteenwoordigende monsters, dog Skrywer gee toe dat daar om praktiese redes wel tekortkominge is, by sommige klein monsters.

### 5.1.2 Houdingsvraelyste en -skale

In die ondersoek is van houdingsvraelyste en -skale, gebaseer op Herzberg se 14 faktore, gebruik gemaak om die inligting in te samel (Kyk vir buitemuurse studente se vraelys bylae 1.0). Behalwe vir die dosentegroep is alle vraelyste groeps-gewyse afgeneem.

Die vrae en skale (deurgaans 'n 5- of 'n 9-punt-skaal) is so ontwerp dat dit baie vinnig deur middel van 'n kruisie beantwoord kon word en het dus min tyd in beslag geneem. Dieselfde houdingsvraelyste, behalwe vir klein wysigings, is vir die verskillende beroepskategorieë gebruik.

Deel I van die vraelys dek die algemene inligting wat benodig word en sluit veranderlikes in soos huwelikstaat, ouderdom, dienstermyn, ens. met die oog op binne- en tussen-groeps-vergelykings.

Deel II van die vraelys voorsien inligting aangaande die relatiewe belangrikheid vir die respondent van elkeen van die volgende 14 faktore op 'n 9-punt-skaal.

1. Vergoeding vir werk;
2. Maatskappy-/Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan;
3. Erkenning vir goeie werk;

4. Bekwaamheid van toesighouers/seniors;
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk;
6. Die verantwoordelikheid van die werk;
7. Geleenthede om te presteer in die werk;
8. Aard van die werk;
9. Verhouding met medewerkers en toesighouers/seniors;
10. Fisiese omstandighede;
11. Geleenthede vir persoonlike groei;
12. Status;
13. Sekuriteit van werk;
14. Faktore in die persoonlike lewe.

Hier word 'n „gedwonge verspreiding" aangetref, aangesien persone gedwing is om tussen die 4 belangrikste en 4 onbelangrikste faktore te onderskei, terwyl die oorblywende 6 faktore as „neutraal" gereken is. Dit verhoed 'n verspreiding skeef na links (negatief skeef) wat Skrywer in sy loodsstudie gevind het toe 'n vrye keuse op 'n skaal gegee is. Binne elk van hierdie drie groepe moes hulle toe verder gradeer word binne die 9-punt-skaal.

Deel III van die vraelys bestaan uit 29 items (wat Herzberg se 14 faktore dek), waarop respondente op 'n 9-punt-skaal hulle houding moes aandui. Elke faktor is gemeet deur ten minste twee items. Ten minste een van hierdie items is in samewerking met Personeelkonsultante (Sanlam) gekeur uit 'n hele aantal items wat eksperimenteel ontleed is vir dubbelsinnigheid (Q-waardes is bereken) en vir voorspelbaarheid. Die skaalwaardes van dié betrokke items is ook bereken.

Met deel IV van die vraelys word gepoog om die uitwerking wat die mees uitstaande gebeurtenisse in 'n persoon se werk op sy werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning en verhouding met ander mense gehad het, met behulp van 'n 5-punt-skaal vir elkeen van die 14 faktore vas te stel. Die laaste 3 kriteria kan ook as 'n „moreel-indeks" gebruik word, terwyl die 4 tesame as 'n „doeltreffendheidsindeks" kan dien.

Deel V is ingesluit met die doel om te bepaal of Herzberg se

bevindings t.o.v. motiveerders en higiëniese faktore bevestig kon word met 'n ander (korter en meer praktieser) wyse van insameling van gegewens.

### 5.1.3 Ontleding van gegewens

Sowel binne- as tussen-groepontledings word gedoen vir die verskillende beroepsgroepe.

(a) Binne-groepontledings: Aangesien die dosente en bedryfs-werkers redelike groot en relatief homogene groepe is, ver van mekaar verwyder staan, en die resultate van hierdie twee groepe wel deeglik deur universiteitshoofde en die betrokke onderneming se bestuur gebruik kan word, word hierdie twee groepe se resultate in fyner besonderhede verwerk en ontleed as wat die geval is met die ander (binne-) groepe. Die volgende statistiese metodes en verwerkings word vir hierdie twee groepe gebruik:

1. Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg;
2. die t-toets vir beduidendheidsbepaling van die verskillende veranderlikes binne die verskillende subgroepe;
3. rangorde-korrelasies met as oogmerk 'n vergelyking van belangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore;
4. rangorde-korrelasies en Wilcoxon se toets met as oogmerk 'n vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging;
5. die produk-moment-korrelasie, waardeur die hipotese van 'n verband tussen bevrediging en werkverrigting, vir al 14 faktore, ondersoek sal word;
6. die binomiale toets en rangorde-korrelasies met behulp waarvan Herzberg se tweefaktor-teorie uitgetoets word.

Al die oorblywende beroepsgroepe se resultate word slegs t.o.v. 1,2,3 en 6 verwerk.

- (b)' Tussen-groepontledings: Vir tussen-groepontledings word teruggeval op baie van die resultate in (a) verkry. Deur middel van die t-toets, rangordes en McCall se T-skaal word hier ook bepaal of daar verskille tussen die verskillende beroepskategorieë bestaan.

## 5.2 Resultate

### 5.2.1 Vir die beroepskategorieë onderling

Die volgende beroepskategorieë word onderwerp aan 'n binne-groepontleding aan die hand van verskillende veranderlikes aangedref onder deel I van die vraelyste:

- (a) Dosente;
- (b) Bedryfswerkers;
- (c) Toesighouding of bestuur;
- (d) Professioneel;
- (e) Administratief en klerklik.

Met die uitsondering van die ondersoek na geslagsverskille, word slegs mans deurgaans gebruik vir die ontleding van die ander veranderlikes, aangesien sommige beroepskategorieë geen dames insluit nie, terwyl dié wat wel dames insluit, se getalle te klein is om 'n noemenswaardige uitwerking te kan hê (Kyk paragraaf 5.1.1).

#### 5.2.1.1 Die dosentegroep

##### 5.2.1.1.1 Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Tabel 5.1 gee die besonderhede aan.

Tabel 5.1

Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Faktore	Mans		Dames	
	$\bar{X}$	Rang- orde	$\bar{X}$	Rang- orde
1. Vergoeding vir werk	5,94	7	7,2	1
2. Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	4,86	11	4,1	12
3. Erkenning vir goeie werk	6,21	4	5,9	5,5
4. Bekwaamheid van seniors	5,00	10	5,5	8,5
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk	6,38	2,5	5,9	5,5
6. Die verantwoordelikheid van die werk	6,11	6	6,1	4
7. Geleenthede om te presteer in die werk	6,17	5	5,1	10,5
8. Die aard van die werk	6,38	2,5	6,7	2
9. Verhouding met medewerkers en seniors	5,24	9	5,1	10,5
10. Fisiese omstandighede	4,09	12	5,5	8,5
11. Geleenthede vir persoonlike groei	6,73	1	6,3	3
12. Status	2,86	14	3,3	14
13. Sekuriteit van werk	5,27	8	5,8	7
14. Faktore in die persoonlike lewe	3,32	13	3,5	13
Gemiddeld vir al 14 faktore	5,33		5,43	

Uit tabel 5.1 blyk dit duidelik dat, wat die mans betref, sekere faktore soos bv. geleenthede vir persoonlike groei, bevorderingsgeleenthede in die werk en die aard van die werk, aansienlik belangriker geag word as bv. status, faktore in die persoonlike lewe en fisiese omstandighede. Dames heg weer meer waarde aan vergoeding, aard van die werk en geleenthede vir persoonlike groei, terwyl hulle ewe-eens status en faktore in die persoonlike lewe as onbelangrik beskou. Deur middel van die t-toets word vervolgens (in paragraaf 5.2.1.1.2) bepaal of daar enige beduidende verskille tussen mans en dames bestaan. Heelwat ander veranderlikes word ook ondersoek met hierdie doel voor oë.

5.2.1.1.2 Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die dosentegroep

In die binne-groepontleding is die volgende veranderlikes t.o.v. die 14 faktore (kyk bylae 1.0) ondersoek vir beduidende verskille: geslag, huwelikstaat, ouderdom, diens-termy, rang en opvoedkundige kwalifikasies. Onderstaande tabel 5.2 gee die resultate aan waar daar beduidende verskille gevind is tussen bepaalde veranderlikes vir spesifieke faktore. Vir alle veranderlikes behalwe geslag is net van mans gebruik gemaak.

Tabel 5.2

Beduidendheidsbepaling van verskille tussen gemiddeldes t.o.v. die verskillende veranderlikes en vir spesifieke faktore deur middel van die t-toets

Veranderlike	Faktor		$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile																																																																	
I Geslag	Vergoeding	Mans:	5,94	66	3,10	1%																																																																	
		Dames:	7,2	10			II Huwelikstaat	Status	Getroud:	3,1	55	3,06	1%	Ongetroud:	1,8	11	III Ouderdom	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,05	5%	Onder 35j.:	6,6	36	(2) Status	Bo 35 j.:	3,4	30	2,27	5%	Onder 35j.:	2,4	36	(ii) Bo 35 (en onder 25 j.	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,11	5%	Onder 25j.:	6,9	11	(2) Status	Bo 35j.:	3,4	30	2,32	5%	Onder 25j.:	2,1	11	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%	
II Huwelikstaat	Status	Getroud:	3,1	55	3,06	1%																																																																	
		Ongetroud:	1,8	11			III Ouderdom	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,05	5%	Onder 35j.:	6,6	36		(2) Status	Bo 35 j.:	3,4	30	2,27	5%	Onder 35j.:	2,4	36	(ii) Bo 35 (en onder 25 j.	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,11	5%	Onder 25j.:	6,9	11	(2) Status	Bo 35j.:	3,4	30	2,32	5%	Onder 25j.:	2,1	11	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25					
III Ouderdom	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,05	5%																																																																	
		Onder 35j.:	6,6	36				(2) Status	Bo 35 j.:	3,4	30	2,27	5%	Onder 35j.:	2,4	36		(ii) Bo 35 (en onder 25 j.	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,11	5%	Onder 25j.:	6,9	11	(2) Status	Bo 35j.:	3,4	30	2,32	5%	Onder 25j.:	2,1	11	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25														
	(2) Status	Bo 35 j.:	3,4	30	2,27	5%																																																																	
		Onder 35j.:	2,4	36				(ii) Bo 35 (en onder 25 j.	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,11	5%	Onder 25j.:	6,9		11	(2) Status	Bo 35j.:	3,4	30	2,32	5%	Onder 25j.:	2,1	11	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25																							
	(ii) Bo 35 (en onder 25 j.	(1) Erkenning vir goeie werk	Bo 35 j.:	5,7	30	2,11				5%																																																													
			Onder 25j.:	6,9	11			(2) Status	Bo 35j.:		3,4	30	2,32	5%	Onder 25j.:	2,1		11	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25																																
	(2) Status	Bo 35j.:	3,4	30	2,32	5%																																																																	
		Onder 25j.:	2,1	11				(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%	Onder 25j.:	6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25																																											
	(3) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	Bo 35j.:	4,7	30	2,95	1%																																																																	
Onder 25j.:		6,5	11	(iii) Bo 35 en 25-35 jaar			(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%			25-35j.:	6,6	25																																																						
(iii) Bo 35 en 25-35 jaar	(1) Vergoeding	Bo 35j.:	5,5	30	2,20	5%																																																																	
		25-35j.:	6,6	25																																																																			

Tabel 5.2 (vervolg)

Veranderlike	Faktore	$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
	(2) Geleenthede vir persoonlike groei	Bo 35j.: 7,1 25-35j.: 6,2	30 25	2,05	5%
(iv) Tussen 25-35 en onder 25 j.	Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	25-35j.: 4,3 Onder 25j.: 6,5	25 11	3,73	0,1%
IV Jare diens Meer en minder as 5 j. diens	Bekwaamheid van seniors	Meer as 5j.: 4,4 Minder as 5j.: 5,6	33 33	2,00	5%
V Rang (i) Lektore en tegniese asste. met sr. lekte. en professore	(1) Vergoeding	Lekte. en tegn. asste. Sr. Lekt. en Proff. 5,4	30 36	2,67	1%
	(2) Geleentheid vir persoonlike groei	Lekte. en tegn. asste. Sr. Lekte. en Proff.: 7,1	30 36	2,00	5%
	(3) Status	Lekte. en tegn. asste. Sr. Lekte. en Proff.: 3,3	30 36	2,44	5%
(ii) Lektore en Professore	(1) Vergoeding	Lekte.: 7,1 Proff.: 5,1	21 19	3,45	1%
	(2) Geleentheid vir persoonlike groei	Lekte.: 6,2 Proff.: 7,3	21 19	2,04	5%
	(3) Status	Lekte.: 2,3 Proff.: 3,5	21 19	2,11	5%
VI Opvoedkundige kwalifikasies (i) M-grade en laer met D-grade	Vorderingsgeleenthede in die werk	M. en laer: 6,7 D-grade: 5,8	42 24	2,09	5%
(ii) B <sub>+</sub> + Honneurs met D.-grade	(1) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	B. plus Hons.: 6,2 D-grade: 4,6	14 24	2,39	5%

Tabel 5.2 (vervolg)

Veranderlike	Faktore	$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
	(2) Vorderingsgeleenthede in die werk	B.plus Hons.: 6,9 D-grade: 5,8	14 24	2,45	5%

Die Ontleding van die resultate van tabel 5.2 bring aan die lig dat die 6 veranderlikes t.o.v. 7 faktore beduidende verskille openbaar, nl.:

- 1) Status: By die mansdosente is dit duidelik dat status beduidend meer beklemtoon word by die getroude (1%), ouer (5%) en senior dosente (5%).
- 2) Vergoeding: Vergoeding word beduidend meer beklemtoon by die junior personeel (1%) en middel ouderdomsgroepe (5%). Dames heg meer waarde as mans aan vergoeding (1%).
- 3) Erkenning vir goeie werk: Dit word beduidend meer beklemtoon deur jonger dosente (5%).
- 4) Geleenthede vir persoonlike groei: Ouer (5%), senior (5%) dosente beskou dit as beduidend belangriker.
- 5) Vorderingsgeleenthede in die werk: Persone met die laer opvoedkundige kwalifikasies beskou dit as beduidend belangriker (5%).
- 6) Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan: Jonger dosente heg beduidend meer waarde hieraan (1% en 0,1%), terwyl hierdie tendens ook merkbaar is by dosente met laer akademiese kwalifikasies (5%).
- 7) Bekwaamheid van seniors: Dit word veral deur dosente met heelwat diensjare beklemtoon (5%).

Samevattend wil dit voorkom asof getroude, ouer en senior dosente

met meer diensjare (veranderlikes wat stellig aan mekaar verwant is as gevolg van 'n gemeenskaplike faktor(e) ) veral:

- (a) status,
- (b) geleentheid vir persoonlike groei en
- (c) bekwaamheid van seniors beklemtoon, terwyl die ongetroude, jonger, junior dosente en persone met laer akademiese kwalifikasies en min diensjare (veranderlikes wat stellig ook aan mekaar verwant is as gevolg van 'n gemeenskaplike faktor(e)) veral:

- (a) vergoeding,
- (b) erkenning vir goeie werk,
- (c) vorderingsgeleentheid in die werk en
- (d) universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan beklemtoon.

#### 5.2.1.1.3 'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie

Skrywer ondersoek hier die hipotese (vir mans) dat motiveerders as belangrik en higiëniese faktore as onbelangrik beoordeel is - dus dat wat Herzberg as motiveerders klassifiseer, eintlik dié faktore is wat deur die dosente as baie belangrik gereken word en dié wat as higiëniese faktore geklassifiseer word, as minder belangrik beskou word.

Tabel 5.3

#### 'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne\*

Ses belangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M	Agt onbelangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M
1. Geleentheid vir persoonlike groei	M	7. Vergoeding	H
2. Vorderingsgeleentheid	M	8. Sekuriteit	H
3. Aard van die werk	M	9. Verhouding met medewerkers	H
4. Erkenning vir goeie werk	M	10. Bekwaamheid van seniors	H
5. Geleentheid om te presteer	M	11. Universiteitsbeleid	H
6. Verantwoordelikheid van die werk	M	12. Fisiese omstandighede	H
		13. Persoonlike lewe	H
		14. Status	H

\* Kyk tabel 5.1. vir rekenkundige gemiddeldes en rangordes.

Uit tabel 5.3 kan duidelik gesien word dat belangrikheid/onbelangrikheid verband hou met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore. Al ses die belangrikste faktore is ook Herzberg se motiveerders, terwyl die agt onbelangrikste faktore ook ooreenkom met Herzberg se higiëniese faktore. Om dit statisties te toets, word van Spearman se rangorde-korrelasie (Du Toit 1966, 88; Smith 1962, 93) gebruik gemaak.

Spearman se rangorde-korrelasie:

- (i) 'n Vergelyking van belangrikheid met motiveerders: Spearman se rho toon 'n verband van 0,73 aan, wat beduidend is op die 0,1% peil. Daar bestaan dus 'n beduidende verband tussen belangrikheid en motiveerders (Kyk bylae 2.1.2 p. 279).
- (ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met higiëniese faktore: Spearman se rho toon nie 'n beduidende verband (vir die 14 faktore) aan nie; 'n verband van 0,40, beduidend op die 1% peil is egter wel vir Herzberg et al. (1959, 80-82) se 10 belangrikste faktore (kyk beredenering p. 188 ) gevind (Kyk bylae 2.1.2 p. 279).

5.2.1.1.4 'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets (slegs mans)

Dit is nie moontlik om die 14 faktore t.o.v. belangrikheid en bevrediging afsonderlik deur middel van hulle rekenkundige gemiddeldes met mekaar te vergelyk nie. Die rede is dat, alhoewel albei reekse se gemiddeldes van 'n 9-punt-skaal verkry is (deel II en III van die vraelys - kyk bylae 1.0), deel II van die vraelys waaruit die gemiddelde belangrikheidsyfer vir elke faktor afsonderlik bereken is, van 'n „gedwonge verspreiding" gebruik gemaak het. Deel III, waaruit die gemiddelde bevredigingsyfer vir elke faktor verkry is, het geen sodanige beperking opgelê nie, sodat dit verwag kan word dat enkel om hierdie rede deel III

se gemiddelde syfer hoër behoort te wees. Dit is dan ook so vir 12 uit die 14 faktore gevind (vgl. tabelle 5.1 en 5.4). In ooreenstemming met hierdie bevinding is ook die gemiddelde belangrikheidsyfer vir al 14 faktore tesame (5,33) veel kleiner as die gemiddelde bevredigingsyfer gevind (6,33). In hierdie verband beweer Steyn (1969, 199): „It should be borne in mind that forced-choice rating scales are essentially ipsative by nature....scores originally derived as ipsative measures cannot be transformed to normative measures....". Die vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging geskied gevolglik deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets (Siegel 1956, 79 en 202).

Die rangordes van die 14 faktore is t.o.v. belangrikheid reeds in tabel 5.1 gegee. Uit deel III van die vraelys moet nog die rangordes t.o.v. bevrediging bepaal word. Vir hierdie doel word die skaal in deel III van die vraelys as 'n 9-punt-skaal beskou en word die gemiddelde bevrediging van elke faktor verkry op grond van die gemiddelde van die items wat dit meet (Kyk tabel 5.4).

Tabel 5.4

Die gemiddelde bevredigingsyfer en rangorde vir elkeen van die 14 faktore

Faktor	Item no.	Gem. vir item	Gem. vir faktor	Rangorde
1. Vergoeding	*1	5,80	6,73	7
	11	7,67		
2. Universiteitsbeleid	*2	5,73	4,75	14
	12	4,49		
	29	4,03		
3. Erkenning vir goeie werk	*3	6,56	6,64	8
	13	6,73		
4. Bekwaamheid van seniors	*4	5,35	6,02	9
	*14	6,70		
5. Bevorderingsgeleenthede	*5	4,67	4,91	13
	*15	5,15		
6. Verantwoordelikheid	*6	7,50	7,50	1
	*16	7,50		

\* Personeelkonsultante (Sanlam) se items is met 'n sterretjie gemerk.

Tabel 5.4 (vervolg)

Faktor	Item no.	Gem. vir item	Gem. vir faktor	Rang-orde
7. Geleenthede om te presteer	*7	7,15	7,20	3
	17	7,26		
8. Aard van die werk	*8	6,23	6,89	5
	18	7,56		
9. Verhouding met medewerkers en seniors	*9	4,24	5,28	12
	*19	6,32		
10. Fisiese omstandighede	*10	6,29	5,95	10
	20	5,62		
11. Geleenthede vir persoonlike groei	*21	7,44	7,33	2
	*25	7,23		
12. Status	*22	7,29	6,82	6
	26	6,35		
13. Sekuriteit	*23	7,09	6,98	4
	27	6,88		
14. Faktore in die persoonlike lewe	*24	4,98	5,56	11
	28	6,14		

Met behulp van tabel 5.4 is bereken dat:

Die gemiddelde vir al 14 faktore = 6,33;

die gemiddelde van die motiveerders (6) = 6,75;

die gemiddelde van higiëne (8) = 6,01.

Met 'n totale gemiddelde syfer vir al 14 faktore van 6,33, is die bevrediging van dosente t.o.v. die 14 faktore dus redelik gunstig. Die bevrediging van die motiveerders (6,75) is ook hoër as dié van die higiëne (6,01). Die 3 faktore wat die beste bevredig word, is al drie motiveerders, terwyl 2 uit die 3 faktore wat die swakste bevredig word, higiëniese faktore is.

(i) Spearman se rho: Of daar enige verband tussen belangrikheid en bevrediging bestaan (vir al 14 faktore gesamentlik), word vervolgens ondersoek deur middel van Spearman se rho (Kyk bylae 2.1.3 p.279).

Aangesien 'n  $r_s = 0,39$  verkry is wat beduidend is op die 1%

peil, bestaan daar dus wel 'n beduidende verband tussen belangrikheid en bevrediging vir die 14 faktore.

- (ii) Wilcoxon se toets: Indien tabelle 5.1 en 5.4 bestudeer word, is dit duidelik dat enkele faktore se rangordes van belangrikheid hoër is as hulle ooreenstemmende rangordes van bevrediging. Deur middel van Wilcoxon se toets (Siegel 1956, 79), word vervolgens bepaal of hierdie verskille beduidend is.

Daar is by slegs 3 uit die 14 faktore beduidende verskille gevind. (Kyk bylae 2.1.4. tot 2.1.6 p.280 entabel 5.5).

Tabel 5.5

Beduidendheidsbepaling van rangorde-verskille tussen faktore t.o.v. belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets

Faktor	Rangorde van belangrikheid	Rangorde van bevrediging	Twee-kantige toets	Beduidendheidspeil (twee-kantig)
Bevorderingsgeleenthede in die werk	2,5	13	$p=0,00006$ is $\leq$ as $0,001$	0,1%
Universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan	11	14	$p=0,0014$ is $\leq$ as $0,01$	1%
Verhouding met medewerkers en seniors	9	12	$p=0,0102$ is $\leq$ as $0,05$	5%

Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat universiteitshoofde veral aandag behoort te gee aan bogenoemde 3 faktore met die oog daarop om hulle bevrediging te verhoog. Veral bevorderingsgeleenthede word as baie belangrik beskou (rangorde van 2,5), terwyl dit, op een faktor na, die swakste bevredig word van al 14 faktore.

5.2.1.1.5 Berekening van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel” en „doeltreffendheid” (slegs mans)

Op grond van gegewens ingewin in dele III en IV van die

vraelys (kyk bylae 1.0 p.269), kan die produk-moment-korrelasie tussen bevrediging van elkeen van die 14 faktore (gegewens verkry uit die 29 items van deel III van die vraelys) en die volgende kriteria bereken word:

- (i) werkverrigting;
- (ii) neiging om te bedank;
- (iii) gesondheid of gevoel van spanning;
- (iv) verhouding met ander mense;
- (v) „moreel” soos uitgedruk deur die rekenkundige gemiddelde van (ii), (iii) en (iv). Vir „moreel” is die drie kriteriums waaruit dit saamgestel is, dus gelykop geweeg.
- (vi) „doeltreffendheid”, wat saamgestel is uit werkverrigting (50%) en neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, asook verhouding met ander mense (saam 50%).

Die eerste vier verteenwoordig kategorieë (kriteria) wat Herzberg et al. (1959, 84-96) ook gebruik het om die uitwerking wat uitstaande gebeurtenisse op werkers gehad het, mee aan te dui. Skrywer het vyf en ses bygevoeg, omdat dit veel omvattender is as enigeen van die 4 kriteria afsonderlik. Baie navorsers kritiseer juis, volgens Steyn (1969, 201), eendimensionele kriteriums. In hierdie verband beweer Biesheuvel (in Steyn 1969, 201) „...the basic weakness of many criterion studies is the treatment of the criterion as though it were unitary, when it is in fact composed of many different factors”.

Alhoewel die gewigte van die twee kriteriums „moreel” en „doeltreffendheid” arbitrêr vasgestel is, is dit tog nie geheel en al uit die lug gegryp nie. So is werkverrigting as veel belangriker geag as die ander drie kriteriums in die bepaling van „doeltreffendheid” en is gewigte in die verhouding van 3 : 1 : 1 : 1 toegeken. Die bepaling van die „korrekte” gewigte waarmee die komponente (waaruit die kriterium bestaan) geweeg behoort te word, sal natuurlik ook hoër korrelasies tot gevolg hê - dit is egter 'n probleem wat buite die kader van hierdie navorsing val en afsonderlik ondersoek behoort te word.

Deur middel van die berekenaar is die produk-moment-korrelasies vir die verskillende faktore en t.o.v. bogenoemde veranderlikes, bereken (Kyk tabel 5.6).

Tabel 5.6

Die korrelasie (met beduidendheidswaardes)<sup>1)</sup> tussen die mate van bevrediging van elkeen van die 14 faktore en werkverrigting, neiging om te bedank, gezondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel”<sup>2)</sup> en „doeltreffendheid”<sup>3)</sup>

Faktore	Werkver- rigting	Neiging om te bedank	Gesond- heid of gevoel van spanning	verhou- ding met ander mense	„moreel”	„doeltref- fendheid”
	1	2	3	4	5	6
Vergoeding vir werk	0,66***	0,57***	0,25*	0,34**	0,57**	0,68***
Universiteitsbeleid	0,51***	0,33**	0,29*	0,20	0,34**	0,48***
Erkenning vir goeie werk	0,44***	0,46***	0,47***	0,56***	0,60***	0,59***
Bekwaamheid van seniors	0,55***	0,43***	0,46***	0,46***	0,54***	0,59***
Bevorderingsgeleenthede	0,58***	0,58***	0,37**	0,50***	0,59***	0,65***
Verantwoordelikheid	0,30*	0,25*	-0,02	0,22	0,19	0,30*
Geleentheid vir prestasie	0,33**	0,26*	0,21	0,37**	0,35**	0,37**
Aard van die werk	0,27*	0,33**	0,11	0,22	0,28*	0,31*
Verhouding met persone	0,27*	0,42***	0,25*	0,38**	0,42***	0,37*
• Fisiese omstandighede	0,52***	0,28*	0,36**	0,27*	0,36**	0,50***
• Persoonlike groei	0,36**	0,28*	0,25*	0,23	0,31*	0,38**
• Status	0,15	0,23	0,30*	0,28	0,34**	0,25*
• Sekuriteit van werk	0,24	0,13	0,18	0,08	0,17	0,23
• Persoonlike lewe	0,08	0,16	0,18	0,21	0,21	0,13

1) Beduidendheid word as volg aangedui: 5% \*

1% \*\*

0,1%\*\*\*

2) „Moreel” bestaan uit die som van kolomme 2, 3 en 4.

3) „Doeltreffendheid” is saamgestel uit kolom 1 (50%) en kolomme 2, 3, en 4 (saam 50%).

Die volgende afleidings kan uit tabel 5.6 gemaak word:

- 1) Sekere faktore toon met al ses kriteria 'n beduidende verband. Hulle is: vergoeding vir werk, erkenning vir goeie werk, bekwaamheid van seniors, bevorderingsgeleentheid, verhouding met medewerkers en seniors, asook fisiese omstandighede.
- 2) Sekere faktore toon met ten minste drie van die kriteria 'n beduidende verband. Hier is nie alleen die korrelasies nie, maar ook die beduidendheidspeile merkbaar laer as in die geval van een. Die faktore wat hieronder ressorteer, is: universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan, geleentheid vir prestasie, aard van die werk, geleentheid vir persoonlike groei, status en verantwoordelikheid.
- 3) Twee van die faktore toon met geeneen van die kriteria 'n beduidende verband nie. Hulle is: sekuriteit van werk en faktore in die persoonlike lewe.
- 4) Die kriteria werkverrigting, neiging om te bedank, „moreel” en „doeltreffendheid” toon almal vir ten minste 11 faktore 'n beduidende verband.
- 5) Uit tabel 5.6 blyk dit ook dat die gesamentlike indeks „doeltreffendheid” gemiddeld 'n hoër korrelasie toon as enigeen van die afsonderlike indekse (1 tot 4) en ook as die „moreel”-indeks. Verder toon die „moreel”-indeks op sy beurt gemiddeld ook 'n hoër korrelasie as enigeen van die 3 kolomme (2 tot 4) waaruit dit saamgestel is. Hierdie bevinding steun dus die oproep om 'n multi-dimensionele kriterium. Hierdie bevinding bevestig verder ook Skrywer se hipotese dat 'n verband in baie gevalle gevind sal word tussen werksbevrediging en doeltreffendheid, mits laasgenoemde nie net die kwantiteit en kwaliteit van produksie insluit nie, maar ook moreel-faktore (kolomme 2,3 en 4), wat veral oor die langer termyn doeltreffendheid sal beïnvloed.

In hierdie verband het Kahn en Katz (in Sutermeister 1969, 378) ook in etlike studies gevind dat die gebrek aan 'n konstante hoë korrelasie tussen moreel en produktiwiteit moontlik toe te skryf

is aan die feit dat slegs die kwantitatiewe aspek van produksie gebruik is om produktiwiteit te bepaal. Hulle beveel vervolgens aan: „If we were to include the costs of turnover, absence, and scrap loss, the correlation with morale might be higher.”

5.2.1.1.6 Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie(slegs mans)

Vir die uittoets van Herzberg se teorie word die resultate van deel V van die vraelys gebruik. Die binomiale toets en Spearman se rangorde-korrelasie word vervolgens gebruik om die volgende drie belangrike hipoteses van Herzberg te toets:

- (i) dat werksfaktore wat as motiveerders geklassifiseer kan word, die meeste bydra tot werknemerstevredenheid, maar 'n relatief klein invloed op werknemersontevredenheid het;
- (ii) dat werksfaktore wat as higiëniese faktore geklassifiseer kan word, werknemersontevredenheid veroorsaak, maar relatief minder belangrik is as 'n oorsaak van werknemertevredenheid, en
- (iii) dat die verskillende faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid.

Tabel 5.7.

in Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
1. Geleentheid vir prestasie	9	7,26	41	21,47	3	2,42	7	3,89
2. Erkenning vir goeie werk	17	13,71	33	17,28	3	2,42	18	10,0
3. Aard van die werk	35	28,23	26	13,61	2	1,61	14	7,78
4. Verantwoordelikheid	10	8,06	23	12,04	0	0	6	3,33
5. Bevorderingsgeleenthede	8	6,45	20	10,47	9	7,26	11	6,11
6. Vergoeding	3	2,42	15	7,85	27	21,77	17	9,44
7. Verhouding met werkers ens.	8	6,45	14	7,33	15	12,10	26	14,44
8. Persoonlike groei	11	8,87	6	3,14	0	0	8	4,44
9. Status	0	0	4	2,09	0	0	4	2,22
10. Bekwaamheid van seniors	2	1,61	3	1,57	9	7,26	20	11,11
11. Universiteitsbeleid	0	0	3	1,57	36	29,03	31	17,22
12. Fisies omstandighede	0	0	1	0,52	17	13,71	11	6,11
13. Persoonlike lewe	4	3,23	1	0,52	2	1,61	6	3,33
14. Sekuriteit van werk	17	13,71	1	0,52	1	0,81	1	0,56

Uit tabel 5.7 is dit duidelik dat, indien tevredenheid met ontevredenheid vergelyk word, die volgende afleidings gemaak kan word:

(a) Tevredenheid hou baie sterker verband met sommige faktore, soos bv. aard van die werk, sekuriteit van werk, erkenning vir goeie werk en geleenthede vir persoonlike groei. Slegs sekuriteit hoort volgens Herzberg se teorie nie hier tuis nie (Vergelyk Herzberg se motiveerders soos dit voorkom in die kolom „positiewe vertellings“).

1) Tevredenheid sluit in grootste tevredenheid, sowel as tevredenheid wat die langste geduur het. Dieselfde geld vir ontevredenheid.

2) Kyk Herzberg et. al (1959, 72) se indeling van eerste vlak faktore.

- (b) Ontevredenheid hou weer veel sterker verband met ander faktore, soos bv. universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan, vergoeding, fisiese werksomstandighede, verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en seniors, asook bekwaamheid van seniors (Vergelyk Herzberg se higiëniese faktore soos dit voorkom in die kolom „negatiewe vertellings”).
- (c) Dit wil voorkom asof sommige faktore onafhanklik funksioneer t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid, soos bv. universiteitsbeleid, aard van die werk, verantwoordelikheid, fisiese omstandighede en geleentehede vir persoonlike groei.

Al drie bogenoemde bevindings sal vervolgens statisties ondersoek word aan die hand van Herzberg se resultate en/of teorie. Die oogmerk van 'n vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate is om te sien of Skrywer se bevindings Herzberg se teorie sterker of swakker ondersteun as wat sy (Herzberg) se eie resultate dit doen.

#### 1. 'n Vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate \*

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se bevindings direk teenoor Herzberg s'n geplaas word en Herzberg se indeling van faktore in motiveerders en higiëne geneem word as basis, kom onderstaande tabel 5.8 tot stand:

Tabel 5.8

#### (a) Tevredenheid/Motiveerders

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid: 71,58	78,01
Higiëne se % van tevredenheid: 28,42	21,99

#### (b) Ontevredenheid/Higiëne

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid: 13,71	35,55
Higiëne se % van ontevredenheid: 86,29	64,45

\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72) en tabel 5.7 p. 186.

Uit tabel 5.8 blyk dit dat Skrywer met sy „kortpad“-metode van gegewensinsameling resultate verkry het wat nie alleen ooreenkom met Herzberg se resultate nie, maar dat Skrywer se resultate Herzberg se teorie t.o.v. óntevredenheid/higiëne selfs sterker ondersteun as wat sy eie resultate dit doen.

Dit is duidelik in tabel 5.8 dat die 6 motiveerders se persentasie van tevredenheid (71,58) heelwat hoër is as die motiveerders se persentasie van ontevredenheid (13,71) - dit is in ooreenstemming met Herzberg se resultate. Die 8 higiëniese faktore se persentasie van ontevredenheid (86,29) is heelwat hoër as die higiëniese faktore se persentasie van tevredenheid (28,42) - dit is ook in ooreenstemming met Herzberg se resultate.

- (b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Alhoewel Herzberg met 14 faktore gewerk het, het hy gevind dat daar eintlik net op 10 werklik sterk gereageer is (Herzberg et al. 1959, 80-81). Vir 9 uit die 10 faktore, met vergoeding as uitsondering, het Herzberg et al. (1959, 72) 'n beduidende verskil op die 1% peil gevind in sy vergelyking van goeie en slegte gevoelens. In sy latere gevolgtrekkings sonder hy hierdie 10 faktore, wat bestaan uit 5 motiveerders en 5 higiëne, eintlik af as die belangrikste. Die 5 motiveerders is geleentheid vir prestasie, erkenning vir goeie werk, aard van die werk, verantwoordelikheid en bevorderingsgeleenthede. Die 5 higiëniese faktore is vergoeding, verhouding met seniors, gelykes en ondergeskiktes, bekwaamheid van seniors, maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, asook fisiese omstandighede.

Tabel 5.9

in Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings  
 ---- t.o.v. die 10 belangrikste faktore

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
Geleentheid vir prestasie	9	9,78	41	22,91	3	2,48	7	4,35
Erkenning vir goeie werk	17	18,48	33	18,44	3	2,48	18	11,18
Aard van die werk	35	38,04	26	14,53	2	1,65	14	8,70
Verantwoordelikheid	10	10,87	23	12,85	0	0,00	6	3,73
Bevorderingsgeleenthede	8	8,70	20	11,17	9	7,44	11	6,83
Vergoeding	3	3,26	15	8,38	27	22,31	17	10,56
Verhouding met medewerkers, ens.	8	8,70	14	7,82	15	12,40	26	16,15
Bekwaamheid van seniors	2	2,17	3	1,68	9	7,44	20	12,42
Universiteitsbeleid	0	0,00	3	1,68	36	29,75	31	19,25
Fisiese omstandighede	0	0,00	1	0,56	17	14,05	11	6,83

Indien Skrywer se bevindings t.o.v. die 10 faktore direk teenoor Herzberg s'n geplaas word, kom onderstaande tabel 5.10 tot stand:

Tabel 5.10

(a) Tevredenheid/MotiveerdersSkrywer se resultateHerzberg se resultate

Motiveerders se % van tevredenheid: 85,87

79,88

Higiëne se % van tevredenheid: 14,13

20,12

(b) Ontevredenheid/HigiëneSkrywer se resultateHerzberg se resultate

Motiveerders se % van ontevredenheid: 14,05

26,79

Higiëne se % van ontevredenheid: 85,95

73,21

Dit is duidelik dat die sterk tendens wat reeds in tabel 5.8 waargeneem is, in tabel 5.10 (met die 10 belangrikste faktore) selfs

\* 1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186.

duideliker merkbaar is.

## 2. 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg se teorie

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se resultate statisties deur middel van die binomiale toets (Du Toit 1966, 159-160) met Herzberg se teorie vergelyk word, kan die volgende afleidings gemaak word (Kyk bylae 2.1.7 p.281 en 2.1.8 p.281):
- (i) Tevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 3,173$  wat  $>$  is as 2,58 (1% peil). Daar bestaan dus 'n baie besliste (beduidende) neiging by dosente om tevredenheid met motiveerders in verband te bring.
- (ii) Ontevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 5,457$  wat  $>$  is as 3,291 (0,1% peil). Daar bestaan dus 'n baie besliste (beduidende) neiging by dosente om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring.
- (b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg s'n deur middel van die binomiale toets, lewer die volgende (Kyk bylae 2.1.9 p.282 en 2.1.10 p.282):
- (i) Tevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 5,464$  wat  $>$  is as 3,291 (0,1% peil). Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by dosente om tevredenheid met motiveerders in verband te bring.
- (ii) Ontevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 5,464$  wat  $>$  is as 3,291 (0,1% peil). Daar bestaan dus 'n baie besliste (beduidende) neiging by dosente om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring.

'n Baie sterk bevestiging van Herzberg se twee hipoteses (kyk p. 185) word dus vir beide 14 en 10 faktore gevind - met die 10 belangrikste faktore, net soos by die resultate die geval was, effens sterker in hul bevestiging.

'n Inspeksie van die individuele kategorieë moet egter nou uitgevoer word om te bepaal of die faktore wel onafhanklik funksioneer, soos deur Herzberg aangevoer word (Kyk hipotese 3. p.185). Spearman se rangordekorrelasie word vir hierdie doel aangewend (Kyk bylae 2.1.11 en 2.1.12).

1. Vir al 14 faktore: Spearman se rho gee 'n waarde =  $-0,48$  beduidend op die 0,1% peil. Daar kan dus met 99,9% sekerheid gesê word dat die faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid - dit is weer eens sterk in ooreenstemming met Herzberg se derde hipotese (Kyk p.185).
- (2) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Spearman se rho gee 'n  $r_s = -0,88$ , beduidend op die 0,1% peil. Daar kan dus met 99,9% sekerheid gesê word dat die faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid. Dit is weer eens - en selfs sterker as die geval was met die 14 faktore - in ooreenstemming met Herzberg se derde hipotese (Kyk p.185).

### 3. Samevatting

'n Bevestiging van Herzberg se teorie wat t.o.v. al drie hipoteses vir mans ondersoek is, is deur Skrywer gevind. Deurgaans was die bevestiging egter sterker wanneer die 10 belangrikste faktore in die ontleding gebruik is - 'n bewys dat sommige faktore Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander. Verder het Skrywer se resultate in sekere gevalle Herzberg se teorie selfs sterker ondersteun as wat sy (Herzberg) se eie resultate dit gedoen het. Op grond van Skrywer se resultate kan dus wel deeglik die afleiding gemaak word dat Herzberg se tweefaktor-teorie op dosente van toepassing is.

#### 5.2.1.2 Bedryfswerkers

Soortgelyke ontledings as dié wat by dosente gemaak is, is ook m.b.t. bedryfswerkers gedoen.

5.2.1.2.1 Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Kyk tabel 5.11 vir besonderhede.

Tabel 5.11

Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Faktore	$\bar{X}$	Rangorde
1. Vergoeding vir werk	6,51	1
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan	4,74	9
3. Erkenning vir goeie werk	5,13	7
4. Bekwaamheid van seniors	4,64	10
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk	6,01	2
6. Die verantwoordelikheid van die werk	5,76	3,5
7. Geleenthede om te presteer in die werk	5,16	6
8. Die aard van die werk	4,09	12
9. Verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en seniors	5,44	5
10. Fisiese omstandighede	4,16	11
11. Geleenthede vir persoonlike groei	5,01	8
12. Status	3,94	13
13. Sekuriteit van werk	5,76	3,5
14. Faktore in die persoonlike lewe	3,64	14
Gemiddeld vir al 14 faktore	5,00	

Uit tabel 5.11 blyk dit duidelik dat sekere faktore, soos bv. vergoeding vir werk en bevorderingsgeleenthede in die werk, aansienlik belangriker geag word as bv. faktore in die persoonlike lewe, status en die aard van die werk.

Of daar enige beduidende verskille tussen die verskillende veranderlikes binne elke groep bestaan, word vervolgens deur middel van die t-toets ondersoek.

5.2.1.2.2 Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die groep vir bedryfswerkers

In die binne-groepontleding is die volgende veranderlikes (t.o.v. die 14 faktore - kyk bylae 1.0) ondersoek vir beduidende verskille: huwelikstaat, ouderdom, dienstermyn en opvoedkundige kwalifikasies. Tabel 5.12 gee die resultate aan waar daar beduidende verskille gevind is tussen bepaalde veranderlikes vir spesifieke faktore.

Tabel 5.12

Beduidendheidsbepaling van verskille tussen gemiddeldes t.o.v. die verskillende veranderlikes en vir spesifieke faktore deur middel van die t-toets

Veranderlike	Faktor	$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
I Huwelikstaat	Vergoeding	Ongetroudes: 7,38	29	2,74	1%
		Getroudes: 6,02	51		
II Ouderdom :					
(i) Onder 25 en tussen 25-35 j.	Vergoeding	Onder 25j.: 7,18	38	2,59	5%
		25-35 j.: 5,64	22		
(ii) Onder 25 en bo 35 jaar	(1) Maatskapybeleid en die uitvoering daarvan	Onder 25j.: 4,24	38	2,69	1%
		Bo 35 j.: 5,85	20		
	(2) Sekuriteit	Onder 25j.: 5,42	38	2,54	5%
		Bo 35 j.: 6,90	20		
(iii) Onder 25 en bo 25	Vergoeding	Onder 25j.: 7,18	38	2,53	5%
		Bo 25 j.: 5,90	42		
III Opvoedkundige kwalifikasies: Standerd 6 en Standerd 7 en hoër	Vergoeding	St. 6: 5,78	32	2,26	5%
		St. 7 en hoër: 7,00	48		
IV Jare diens: 3 jaar en minder met meer as 3 j.	(1) Maatskapybeleid en die uitvoering daarvan	3j. en minder: 3,88	43	3,45	0,1%
		Meer as 3 jaar: 5,62	37		
	(2) Geleenthede om te presenteer in die werk	3j. en minder: 5,58	43	2,17	5%
		Meer as 3 jaar: 4,68	37		

Die Ontleding van die resultate van tabel 5.12 bring aan die lig dat die 4 veranderlikes slegs t.o.v. 4 faktore beduidende verskille geopenbaar het, nl.:

1. Vergoeding: M.b.t. hierdie faktor kom daar beduidende verskille voor by nie minder nie as 3 van die 4 veranderlikes. Dit is duidelik uit tabel 5.12 dat die ongetroude (1%), jonger werkers (5%) en persone met die hoër opvoedkundige kwalifikasies (5%) vergoeding beklemtoon.
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan: M.b.t. hierdie faktor kom daar beduidende verskille voor by 2 van die 4 veranderlikes. Dit wil voorkom asof die ouer persone (1%) met die langer diensjare (0,1%) hierdie faktor sterk beklemtoon.
3. Sekuriteit: Hierdie faktor is slegs vir 'n beduidende verskil by een veranderlike verantwoordelik. Ouer persone (5%) beklemtoon hierdie faktor beduidend meer as jonger persone.
4. Geleentehede om te presteer in die werk: Persone met korter diensjare (5%) beskou hierdie faktor belangriker as persone met redelike lang diensjare.

Samevattend wil dit voorkom asof die ouer persone met meer diensjare veral:

- (a) maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, en
- (b) sekuriteit beklemtoon, terwyl die jonger, ongetroude persone met korter diensjare veral:
  - (a) vergoeding, en
  - (b) geleentehede om te presteer in die werk beklemtoon.

#### 5.2.1.2.3 'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van die rangorde-korrelasie

Skrywer ondersoek hierdie hipotese dat motiveerders as belangrik en higiëniese faktore as onbelangrik beoordeel is - dus dat wat Herzberg as motiveerders klassifiseer, eintlik dié faktore is wat deur die bedryfswerkers as baie belangrik gereken word en dié wat as higiëniese faktore geklassifiseer word, as minder

belangrik beskou word. Vir hierdie ondersoek maak Skrywer van rangorde-korrelasies gebruik.

Tabel 5.13

'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne\*

Ses belangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M	Agt onbelangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M
1. Vergoeding	H	7. Erkenning vir goeie werk	M
2. Bevorderingsgeleenthede	M	8. Geleenthede vir persoonlike groei	M
3. Verantwoordelikheid van die werk	M	9. Maatskappybeleid	H
4. Sekuriteit van werk	H	10. Bekwaamheid van toesighouers	H
5. Verhouding met medewerkers, ens.	H	11. Fisiese werksomstandighede	H
6. Geleenthede om te presteer in die werk	M	12. Aard van die werk	M
		13. Persoonlike lewe	H
		14. Status	H

Uit tabel 5.13 wil dit voorkom asof belangrikheid/onbelangrikheid by bedryfswerkers nie verband hou met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne nie.

Spearman se rangorde-korrelasie:

- (i) 'n Vergelyking van belangrikheid met motiveerders:  
Spearman se rho toon 'n verband van 0,36 aan, wat beduidend is op die 1% peil. Daar bestaan dus 'n beduidende verband tussen belangrikheid en motiveerders (Kyk bylae 2.2.1 p. 284).
- (ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met higiëniese faktore:  
Daar is nie 'n beduidende verband tussen onbelangrikheid

\*Kyk tabel 5.11 vir rekenkundige gemiddeldes en rangordes.

en higiëniese faktore gevind nie - vir beide 14 en 10 faktore.

5.2.1.2.4 Die Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets

Kyk beredenering op p.178 waarom die 14 faktore t.o.v. belangrikheid en bevrediging nie deur middel van hulle rekenkundige gemiddeldes met mekaar vergelyk kan word nie. Die vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging geskied gevolglik deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets.

Die rangordes van die 14 faktore t.o.v. belangrikheid is reeds in tabel 5.11 weergegee. Uit deel III van die vraelys (kyk bylae 1.0) moet nog die rangordes t.o.v. bevrediging bepaal word op dieselfde wyse as dié vir dosente (Kyk p. 179).

Tabel 5.14

Die gemiddelde bevredigingsyfer en rangorde vir elkeen van die 14 faktore\*

Faktor	Item no.	Gem. vir item	Gem. vir faktor	Rangorde
1. Vergoeding	*1	5,19	5,51	5,5
	11	5,84		
2. Maatskappybeteid	*2	6,08	4,60	13
	12	4,44		
	29	3,29		
3. Erkenning vir goeie werk	*3	5,88	5,60	4
	13	5,34		
4. Bekwaamheid van seniors	*4	5,56	5,51	5,5
	*14	5,45		
5. Bevorderingsgeleenthede	*5	3,98	5,09	11
	*15	6,21		
6. Verantwoordelikheid	*6	5,14	4,76	12
	*16	4,38		
7. Geleenthede om te presteer	*7	4,79	5,36	9
	17	5,93		
8. Aard van die werk	*8	5,73	6,08	2
	18	6,43		
9. Verhouding met medewerkers, ens.	*9	2,79	4,23	14
	*19	5,66		
10. Fisiese omstandighede	*10	-**	5,20	10
	20	5,20		
11. Geleenthede vir persoonlike groei	*21	5,85	5,39	8
	*25	4,94		
12. Status	*22	7,14	6,20	1
	26	5,26		
13. Sekuriteit	*23	5,49	5,69	3
	27	5,90		
14. Faktore in die persoonlike lewe	*24	5,38	5,47	7
	28	5,56		

\* Personeelkonsultante se items is met 'n sterretjie gemerk.

\*\* Item nie op bedryfswerkers van toepassing nie.

Met behulp van tabel 5.14 is bereken dat:

Die gemiddelde vir al 14 faktore = 5,34;  
 die gemiddelde vir die motiveerders (6) = 5,38;  
 die gemiddelde van higiëne (8) = 5,30.

Met 'n gemiddelde van 5,34, is dit duidelik dat die bevrediging van die 14 faktore, alhoewel nie negatief nie, tog te na aan die gemiddelde neig vir bestuur om heeltemal gerus te wees oor die stand van sake. Prakties gesproke, is daar ook geen verskil wat bevrediging betref tussen die motiveerders en higiëne nie.

(i) Spearman se rho: Of daar enige verband tussen belangrikheid en bevrediging bestaan (vir al 14 faktore gesamentlik), word vervolgens ondersoek deur middel van Spearman se rho (Kyk bylae 2.2.2 p. 284).

'n  $r_s = -0,33$  word verkry, wat wel beduidend is op die 1% peil. Daar bestaan dus in werklikheid 'n beduidende negatiewe verband tussen belangrikheid en bevrediging, wat 'n ernstige vingerwysing vir bestuur is.

(ii) Wilcoxon se toets: Indien tabelle 5.11 en 5.14 bestudeer word, is dit duidelik dat enkele faktore se rangordes van belangrikheid hoër is as hulle ooreenstemmende rangordes van bevrediging. Deur middel van Wilcoxon se toets word vervolgens bepaal of hierdie verskille beduidend is.

Daar is by slegs 4 uit die 14 faktore beduidende verskille gevind. (Kyk bylae 2.2.3 tot 2.2.6 p.285-286 en tabel 5.15).

Tabel 5.15

Beduidendheidsbepaling van rangorde-verskille tussen faktore t.o.v. belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets

Faktor	Rangorde van belangrikheid	Rangorde van bevrediging	Twee-kantige toets	Beduidendheidspeil (Twee-kantig)
Vergoeding	1	5,5	$p=0,0014$ wat $\angle$ as 0,01 is	1%
Bevorderingsgeleenthede in die werk	2	11	$p=0,00022$ wat $\angle$ as 0,01 is	0,1%
Verantwoordelikheid	3,5	12	$p=0,00006$ wat $\angle$ as 0,01 is	0,1%
Verhouding met medewerkers, seniors en ondergeskiktes	5	14	$p=0,00006$ wat $\angle$ as 0,01 is	0,1%

Dit is duidelik uit tabel 5.15 dat die bestuur van die staalfabriek besondere aandag sal moet verleen aan die verhoging van die bevrediging van bogenoemde 4 faktore in hulle onderneming. Dat laer-vlak werkers (bedryfswerkers) ook t.o.v. hulle motiveerders bevredig wil word, blyk duidelik uit hierdie ontleding.

#### 5.2.1.2.5 Berekening van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel” en „doeltreffendheid”

Op grond van gegewens ingewin in dele III en IV van die vraelys (kyk bylae 1.0 p. 269), kon die produk-moment-korrelasie tussen bevrediging van elkeen van die 14 faktore (gegewens verkry uit die 29 items van deel III van die vraelys) en die volgende kriteria bereken word:

- (i) werkverrigting;
- (ii) neiging om te bedank;
- (iii) gesondheid of gevoel van spanning;
- (iv) verhouding met ander mense;
- (v) „moreel” soos uitgedruk deur die rekenkundige gemiddelde van (ii), (iii) en (iv) - wat gelykop geweeg is;
- (vi) „doeltreffendheid” wat saamgestel is uit werkverrigting (50%) en neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, asook verhouding met ander mense (saam 50%).\*

Deur middel van die berekenaar is die produk-moment-korrelasies vir die verskillende faktore en t.o.v. bogenoemde veranderlikes bereken (Kyk tabel 5.16).

\* Kyk beredenering op p.182 vir die insluiting van die 6 kriteria.

Tabel 5.16

Die korrelasie (met beduidendheidswaardes)<sup>1)</sup> tussen die mate van bevrediging van elkeen van die 14 faktore en werkverrigting, neiging om te bedank, gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel“<sup>2)</sup> en „doeltreffendheid“<sup>3)</sup>

	Werkver- ringting	Neiging om te bedank	Gesond- heid of gevoel van spanning	verhou- ding met ander mense	„moreel“	„doel- tref- fend- heid“
	1	2	3	4	5	6
1. Vergoeding vir werk	0,46***	0,32**	0,30*	0,27*	0,384***	0,50***
2. Maatskappybeleid	0,29*	0,35**	0,06	0,20	0,29*	0,37**
3. Erkenning vir goeie werk	0,30*	0,17	0,22	0,06	0,20	0,30*
4. Bekwaamheid van seniors	0,29*	0,33**	0,14	0,12	0,24*	0,32**
5. Bevorderingsgeleenthede	0,29*	0,08	0,16	0,16	0,16	0,27*
6. Verantwoordelikheid	0,18	-0,02	-0,13	-0,02	-0,09	0,06
7. Geleentheid vir prestasie	0,36**	0,15	0,39***	0,31**	0,36**	0,40***
8. Aard van die werk	0,39***	0,20	0,08	0,10	0,13	0,32**
9. Verhouding met mede-werkers, ens.	0,31**	0,31**	0,07	0,15	0,23	0,32**
10. Fisiese omstandighede	0,36**	0,41***	0,26*	0,32**	0,42***	0,41***
11. Persoonlike groei	0,37**	0,38**	0,29*	0,24*	0,37**	0,42***
12. Status	0,16	0,04	0,05	0,07	0,07	0,15
13. Sekuriteit van werk	0,20	0,13	0,13	0,17	0,18	0,26*
14. Persoonlike lewe	0,33**	0,35**	0,26*	0,20	0,34**	0,37**

Die volgende afleidings kan uit tabel 5.16 gemaak word:

- 1) Beduidendheid word as volg aangedui:
  - 5%: \*
  - 1%: \*\*
  - 0,1%: \*\*\*
- 2) „Moreel“ bestaan uit die som van kolomme 2,3, en 4.
- 3) „Doeltreffendheid“ is saamgestel uit kolom 1 (50%) en kolomme 2,3, en 4 (saam 50%).

1. Die korrelasies, met die uitsondering van 3 faktore wat beduidende korrelasies met al 6 kriteria toon, is ietwat aan die lae kant. Die drie faktore is: vergoeding vir werk, fisiese omstandighede en geleenthede vir persoonlike groei.
2. Sekere faktore toon met ten minste drie van die kriteria 'n beduidende verband. Hier is nie alleen die korrelasies nie, maar ook die beduidendheidspeile in baie gevalle merkbaar laer as in die geval van een. Die 5 faktore wat hieronder ressorteer, is: maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, bekwaamheid van seniors, geleenthede vir prestasie, verhouding met medewerkers, seniors en ondergeskiktes, en persoonlike lewe.
3. Drie van die faktore toon met slegs een, of met geeneen van die kriteria 'n beduidende verband nie. Hulle is verantwoordelikheid, status en sekuriteit van werk.
4. Kriteria 3 en 4 het vir baie min faktore 'n beduidende verband opgelewer en het weinig bygedra om die „moreel-indeks” hoër as die tweede kriterium te maak. Die gesamentlike indeks „doeltreffendheid” het egter nie alleen met die meeste faktore(12) 'n beduidende verband geopenbaar nie, maar sy korrelasie-koëffisiënte (gemiddeld gene) was ook hoër as enigeen van die afsonderlike indekse (1 tot 4) en ook as die „moreel-indeks”. Hierdie bevinding steun dus die oproep om 'n multi-dimensionele kriterium. Soortgelyke bevindings is by die dosente aangetref (Kyk tabel 5.6 p. 183).

5.2.1.2.6 Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie

Vir die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie is deel V van die vraelys (kyk bylae 1.0 p.277) gebruik. Vir 'n uiteensetting van die 3 hipoteses van Herzberg wat ondersoek word, kyk p. 185.

Tabel 5.17

'n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)

	Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
1.	Geleentheid vir prestasie	15	6,22	41	21,47	23	9,54	7	3,89
2.	Erkenning vir goeie werk	35	14,52	33	17,28	8	3,32	18	10,00
3.	Aard van die werk	17	7,05	26	13,61	16	6,64	14	7,78
4.	Verantwoordelikheid	12	4,98	23	12,04	13	5,39	6	3,33
5.	Bevorderingsgeleentheid	14	5,81	20	10,47	27	11,20	11	6,11
6.	Vergoeding	37	15,35	15	7,85	21	8,71	17	9,44
7.	Verhouding met medewerkers, ens.	20	8,30	14	7,33	26	10,79	26	14,44
8.	Geleentheid vir persoonlike groei	7	2,90	6	3,14	15	6,22	8	4,44
9.	Status	3	1,24	4	2,09	5	2,07	4	2,22
10.	Bekwaamheid van toesig-houers	13	5,39	3	1,57	23	9,54	20	11,11
11.	Maatskappybeleid	13	5,39	3	1,57	14	5,81	31	17,22
12.	Fisiese omstandighede	8	3,32	1	0,52	26	10,79	11	6,11
13.	Persoonlike lewe	12	4,98	1	0,52	19	7,88	6	3,33
14.	Sekuriteit van werk	35	14,52	1	0,52	5	2,07	1	0,56

1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186.

Uit tabel 5.17 is dit duidelik dat indien tevredenheid met ontevredenheid vergelyk word, die volgende afleidings gemaak kan word:

- (a) Tevredenheid hou veel sterker verband met veral 3 faktore, nl. sekuriteit, erkenning vir goeie werk en vergoeding. Volgens Herzberg se teorie hoort slegs een van hierdie faktore hier tuis, nl. erkenning vir goeie werk (Vergelyk Herzberg se motiveerders soos dit voorkom in die kolom „positiewe vertellings“).
- (b) Ontevredenheid hou weer sterker verband met ander faktore, soos bv. fisiese omstandighede, bevorderingsgeleentehede, bekwaamheid van toesighouers, geleentheid vir persoonlike groei, persoonlike lewe en verhouding met medewerkers. Faktore wat volgens Herzberg se teorie nie hier tuis behoort nie, is bevorderingsgeleentehede en geleentehede vir persoonlike groei (Vergelyk Herzberg se higiëniese faktore soos dit voorkom in die kolom „negatiewe vertellings“).
- (c) Dit wil nie juis voorkom asof daar van die faktore is wat geheel en al onafhanklik funksioneer nie. Die enigste wat moontlik in daardie rigting neig, is erkenning vir goeie werk, fisiese omstandighede en sekuriteit van werk - laasgenoemde hou egter, in stryd met Herzberg se teorie, verband met tevredenheid.

Al drie bogenoemde bevindings sal vervolgens statisties ondersoek word aan die hand van Herzberg se resultate\* en/of teorie.

1. 'n Vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate\*\*

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se bevindings direk teenoor Herzberg s'n geplaas word en Herzberg se

\* Kyk beredenering vir die insluiting van resultate op p. 187.

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72) en tabel 5.17

indeling van faktore in motiveerders en higiëne geneem word as basis, kom onderstaande tabel 5.18 tot stand:

Tabel 5.18

(a) Tevredenheid/Motiveerders

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid: 41,48	78,01
Higiëne se % van tevredenheid: 58,52	21,99

(b) Ontevredenheid/Higiëne

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid: 42,31	35,55
Higiëne se % van ontevredenheid: 57,69	64,45

Uit tabel 5.18 wil dit voorkom asof Skrywer se indeling in tevredenheid/ontevredenheid nie ooreenkom met Herzberg se indeling van faktore as motiveerders en higiëne nie. Die 6 motiveerders se persentasie van tevredenheid (41,48) is in werklikheid, en in stryd met Herzberg se resultate, laer as die motiveerders se persentasie van ontevredenheid (42,31). So ook is die 8 higiëniese faktore se persentasie van ontevredenheid (57,69) in werklikheid, en in stryd met Herzberg se resultate, laer as die higiëniese faktore se persentasie van tevredenheid (58,52). Dit wil dus voorkom asof Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore nie vir laer-klas werkers, soos bv. bedryfswerkers, geld nie.

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Indien dieselfde ontleding m.b.t. die belangrikste faktore (kyk beredenering by dosente p. 188) uitgevoer word, kom tabel 5.19 tot stand:

Tabel 5.19

’n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne) --- t.o.v. die 10 belangrikste faktore

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
1. Geleentheid vir prestasie	15	8,15	41	22,91	23	11,68	7	4,35
2. Erkenning vir goeie werk	35	19,02	33	18,44	8	4,06	18	11,18
3. Aard van die werk	17	9,24	26	14,53	16	8,12	14	8,70
4. Verantwoordelikheid	12	6,52	23	12,85	13	6,60	6	3,73
5. Bevorderingsgeleenthede	14	7,61	20	11,17	27	13,71	11	6,83
6. Vergoeding	37	20,11	15	8,38	21	10,66	17	10,56
7. Verhouding met medewerkers, ens.	20	10,87	14	7,82	26	13,20	26	16,15
8. Bekwaamheid van toesighouers	13	7,07	3	1,68	23	11,68	20	12,42
9. Maatskappybeleid	13	7,07	3	1,68	14	7,11	31	19,25
10. Fisiese omstandighede	8	4,35	1	0,56	26	13,20	11	6,83

Indien Skrywer se bevindings t.o.v. die 10 faktore direk teenoor Herzberg s'n geplaas word, kom onderstaande tabel 5.20 tot stand:

Tabel 5.20

(a) Tevredenheid/MotiveerdersSkrywer se resultateHerzberg se resultate

Motiveerders se % van tevredenheid: 50,54

79,88

Higiëne se % van tevredenheid: 49,47

20,12

(b) Ontevredenheid/HigiëneSkrywer se resultateHerzberg se resultate

Motiveerders se % van ontevredenheid: 44,17

26,79

Higiëne se % van ontevredenheid: 55,85

73,21

1) en 2) Kyk voetnota by tabel 5.7 p. 186.

Indien tabel 5.20 se resultate met dié van tabel 5.18 vergelyk word, is dit duidelik dat laasgenoemde se gegewens in elk geval nie in stryd is met Herzberg se teorie nie. Die motiveerders se persentasie van tevredenheid (50,54) is, in ooreenstemming met Herzberg se resultate, hoër as die motiveerders se persentasie van ontevredenheid (44,17). So ook is die higiëne se persentasie van tevredenheid (49,47) laer as die higiëne se persentasie van ontevredenheid (55,85). Hierdie neiging is egter te effens om dit enigszins as 'n bevestiging van sy resultate voor te hou.

## 2. 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg se teorie

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se resultate statisties deur middel van die binomiale toets met Herzberg se teorie vergelyk word (kyk bylae 2.2.7 en 2.2.8 p. 287), is dit duidelik dat, wat beide tevredenheid en ontevredenheid betref, die binomiale toets op geen beduidende neiging dui by bedryfswerkers om tevredenheid en/of ontevredenheid met motiveerders en/of higiëne in verband te bring nie. Herzberg se teorie word dus nie deur die resultate van die bedryfswerkers bevestig nie.
- (b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Ook wat die 10 belangrikste faktore betref, kon geen bevestiging deur middel van die binomiale toets vir Herzberg se teorie by bedryfswerkers gevind word nie (Kyk bylae 2.2.9 en 2.2.10 p. 288).

Die gegewens tot dusver ontleed, bevestig geensins Herzberg se eerste twee hipoteses nie (Kyk p. 185). Die hipotese t.o.v. die onafhanklike funksionering van faktore word vervolgens nou ondersoek met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie (Kyk bylae 2.2.11 en 2.2.12 p. 289).

### (1) Vir al 14 faktore

Met 'n  $r_s = 0,07$ , wat onbeduidend is, kon daar geensins bevestiging vir Herzberg se hipotese gevind word nie, nl. dat die faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid.

(2) T.o.v. die 10 belangrikste faktore

Met 'n  $r_s = -0,15$  beteken dit dat die faktore wel neig tot onafhanklike funksionering - die tendens is egter nie naastenby sterk genoeg om beduidend te wees op selfs die 5% peil nie.

3. Samevatting

Samevattend kan verklaar word dat, ten spyte van 'n omvattende ontleding van Herzberg se teorie en resultate (vir 14 en 10 faktore), geen bevestiging vir enigeen van sy drie hipoteses gevind kon word by bedryfswerkers nie. Op grond van Skrywer se bevindings (en in ag nemende sy ander metode van gegewensinsameling) wil dit dus voorkom asof Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore nie vir laer-klas werkers - soos bedryfswerkers - geld nie.

5.2.1.3 Die administratiewe en klerklike groep5.2.1.3.1 Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg Kyk tabel 5.21 vir besonderhede.Tabel 5.21Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Faktore	Mans		Dames	
	$\bar{X}$	Rang- orde	$\bar{X}$	Rang- orde
1. Vergoeding vir werk	6,79	2	6,70	2
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan	4,24	11	3,70	12
3. Erkenning vir goeie werk	6,33	4	6,50	4,5
4. Bekwaamheid van toesighouers	4,87	10	5,70	6
5. Bevorderingsgeleentheid in die werk	7,46	1	6,80	1
6. Verantwoordelikheid van die werk	5,80	7	5,40	7
7. Geleentheid om te presteer in die werk	6,52	3	5,20	8
8. Die aard van die werk	5,03	9	4,90	9
9. Verhouding met medewerkers, ens.	5,17	8	6,60	3
10. Fisiese omstandighede	4,07	12	4,60	10
11. Geleentheid vir persoonlike groei	6,20	5	6,50	4,5
12. Status	3,49	13	2,60	14
13. Sekuriteit van werk	5,91	6	4,00	11
14. Faktore in die persoonlike lewe	3,39	14	3,10	13
Gemiddeld vir al 14 faktore	5,38		5,16	

Uit tabel 5.21 blyk dit duidelik dat, wat die mans betref, sekere faktore, soos bv. bevorderingsgeleenthede, vergoeding en geleenthede om te presteer, aansienlik belangriker geag word as bv. faktore in die persoonlike lewe, status en fisiese omstandighede. Min of meer dieselfde beklemtoning van faktore word by die dames aangetref, behalwe dat hulle blykbaar heelwat meer waarde heg as mans aan die sosiale faktor, nl. verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en seniors. Of daar wel enige beduidende verskille tussen mans en dames, asook tussen die ander veranderlikes bestaan, word vervolgens deur middel van die t-toets bepaal:

#### 5.2.1.3.2 Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die administratiewe en klerklike groep

Tabel 5.22

Beduidendheidsbepaling van verskille tussen gemiddeldes t.o.v. die verskillende veranderlikes en vir spesifieke faktore deur middel van die t-toets

Veranderlike	Faktore	$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile	
I Geslag	(1) Verhouding met medewerkers, ens.	Mans 5,17	94	2,00	5%	
		Dames 6,60	10			
	(2) Sekuriteit	Mans 5,91	94	3,54	0,1%	
		Dames 4,00	10			
II Huwelikstaat	(1) Aard van die werke	Getroud 5,51	53	2,62	5%	
		Ongetroud 4,41	41			
	(2) Verhouding met medewerkers, ens.	Getroud 4,47	53	4,57	0,1%	
		Ongetroud 6,07	41			
	(3) Fisiese omstandighede		Getroud 3,58	53	2,76	1%
			Ongetroud 4,71	41		

Tabel 5.22 (vervolg)

Veranderlike	Faktor	$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
III Ouderdom	(1) Aard van die werk	Onder 25j. 4,56	52	2,52	5%
		Bo 25 j. 5,62	42		
	(2) Fisies omstandighede	Onder 25j. 4,48	52	2,53	5%
		Bo 25j. 3,52	42		
IV Jare diens	Verhouding met medewerkers, seniors.	Minder as 3j. 6,00	27	2,61	5%
		Meer as 6 jaar 4,80	39		
V. Akademie jare op Universiteit voltooi					
(i) Geen akademiese jare en een suksesvolle jaar	Geleentheid vir persoonlike groei	Geen ak. jare 5,82	39	2,02	5%
		Een ak. jaar 6,77	22		
(ii) Een suksekkvolle j. en twee of meer	Bevorderingsgeleenthede	Een ak. jaar 6,91	22	2,38	5%
		Twee of meer 7,91	33		

Die Ontleding van die resultate van tabel 5.22 bring aan die lig dat die 5 veranderlikes slegs t.o.v. 6 faktore beduidende verskille geopenbaar het, terwyl die meerderheid faktore (7 uit 10) slegs op die 5% peil beduidend gevind is.

1) Verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en seniors: M.b.t. hierdie faktor kom daar beduidende verskille voor by nie minder nie as 3 van die 5 veranderlikes. Dit is duidelik uit tabel 5.22 dat dames (5%), ongetroude mans (0,1%) met min diensjare (5%) sosiale verhoudings beklemtoon.

2) Aard van die werk: M.b.t. hierdie faktor kom daar beduidende verskille voor by 2 van die 5 veranderlikes. Die getroude (5%) en ouer persone (5%) beklemtoon hierdie faktor.

3) Fisiese omstandighede: By twee veranderlikes toon fisiese omstandighede 'n beduidende verskil. Dit is veral die jonger (5%), ongetroude persone (1%) wat hierdie faktor beklemtoon.

4) Sekuriteit: Mans heg aansienlik hoër waarde aan sekuriteit as dames (0,1%).

5 en 6) Geleenthede vir persoonlike groei en bevorderingsgeleenthede: Hierdie twee faktore word beklemtoon deur persone wat reeds suksesvolle akademiese jare op universiteit agter die rug het (5%).

Samevattend wil dit voorkom asof die jonger, ongetroude mans met min diensjare veral die volgende beklemtoon:

- 1) verhoudings met medewerkers, gelykes en seniors, en
- 2) fisiese omstandighede, terwyl die getroude, ouer persoon veral die:
  - 1) aard van die werk vooropstel.

Dames heg blykbaar meer waarde aan sosiale verhoudings en minder aan sekuriteit.

#### 5.2.1.3.3 ’n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie

Skrywer ondersoek hier die hipotese (slegs vir mans) dat die motiveerders as belangrik en higiëniese faktore as onbelangrik gereken is - dus dat wat Herzberg as motiveerders klassifiseer, eintlik dié faktore is wat deur die administratiewe en klerklike personeel as baie belangrik gereken word, en dié wat as higiëne geklassifiseer word, as minder belangrik beskou word.

Tabel 5.23

'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne\*

Ses belangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	M of H	Agt onbelangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	M of H
1. Bevorderingsgeleentheid	M	7. Verantwoordelikheid	M
2. Vergoeding	H	8. Verhouding met medewerkers, ens.	H
3. Geleentheid om te presteer	M	9. Aard van die werk	M
4. Erkenning vir goeie werk	M	10. Bekwaamheid van seniors	H
5. Geleentheid vir persoonlike groei	M	11. Maatskappybeleid	H
6. Sekuriteit	H	12. Fisiese omstandighede	H
		13. Status	H
		14. Persoonlike lewe	H

Uit tabel 5.23 wil dit voorkom of belangrikheid/onbelangrikheid moontlik wel verband hou met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore. Vier van die ses belangrikste faktore is motiveerders. Die hipotese van 'n verband tussen belangrikheid en motiveerders, en tussen onbelangrikheid en higiëniese faktore word vervolgens met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie ondersoek.

Spearman se rangorde-korrelasie:

(i) 'n Vergelyking van belangrikheid met motiveerders:

Spearman se rho toon 'n verband van 0,65 aan, wat beduidend is op die 0,1% peil. Daar bestaan dus 'n beduidende verband tussen belangrikheid en motiveerders (Kyk bylae 2.3.1 p.290).

(ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met higiëniese faktore:

Spearman se rho toon nie 'n beduidende verband (vir die 14 faktore) aan nie; 'n verband van 0,37, beduidend op die 0,1% peil, is egter wel vir Herzberg et al. (1959, 80-82) se 10 belangrikste faktore gevind (Kyk bylae 2.3.2 p. 290).

\* Kyk tabel 5.21 vir rekenkundige gemiddeldes en rangordes.

5.2.1.3.4 Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie

Vir die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie is deel V van die vraelys (kyk bylae 1.0) gebruik.

Vir 'n uiteensetting van die 3 hipoteses van Herzberg wat ondersoek word, kyk p. 185 ).

Tabel 5.24

'n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
0. Geleentheid vir prestasie	19	8,48	41	21,47	11	4,91	7	3,89
0. Erkenning vir goeie werk	42	18,75	33	17,28	18	8,04	18	10,00
0. Aard van die werk	16	7,14	26	13,61	20	8,93	14	7,78
0. Verantwoordelikheid	20	8,93	23	12,04	6	2,68	6	3,33
0. Bevorderingsgeleenthede	18	8,04	20	10,47	28	12,50	11	6,11
0. Vergoeding	38	16,96	15	7,85	24	10,71	17	9,44
0. Verhouding met medewerkers, ens.	16	7,14	14	7,33	18	8,04	26	14,44
0. Geleentheid vir persoonlike groei	6	2,68	6	3,14	13	5,80	8	4,44
0. Status	3	1,34	4	2,09	0	0,00	4	2,22
0. Bekwaamheid van seniors	8	3,57	3	1,57	27	12,05	20	11,11
1. Maatskappybeleid	10	4,46	3	1,57	26	11,61	31	17,22
2. Fisiese omstandighede	8	3,57	1	0,52	18	8,04	11	6,11
3. Persoonlike lewe	3	1,34	1	0,52	11	4,91	6	3,33
4. Sekuriteit van werk	17	7,59	1	0,52	4	1,79	1	0,56

Uit tabel 5.24 is dit duidelik dat, indien tevredenheid met ontevredenheid vergelyk word, die volgende afleidings gemaak kan word:

\* 1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186.

- (a) Tevredenheid hou veel sterker verband met veral 5 faktore, nl. erkenning vir goeie werk, verantwoordelikheid, vergoeding, sekuriteit en geleenthede om te presteer. Volgens Herzberg se teorie hoort vergoeding en sekuriteit egter nie hier tuis nie (Vergelyk Herzberg se motiveerders soos dit voorkom in die kolom „positiewe vertellings“).
- (b) Ontevredenheid hou weer sterker verband met ander faktore, soos bv. bekwaamheid van seniors, maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, fisiese omstandighede, persoonlike lewe en bevorderingsgeleenthede --- slegs laasgenoemde faktor behoort, aldus Herzberg, nie onder hierdie groep te ressorteer nie (Vergelyk Herzberg se higiëniese faktore soos wat dit voorkom in die kolom „negatiewe vertellings“).
- (c) Dit wil nie juis voorkom asof daar faktore is (met genoeg response) wat geheel en al onafhanklik funksioneer nie. Die enigste wat moontlik in daardie rigting neig, is bekwaamheid van seniors, verantwoordelikheid, maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, en sekuriteit van werk - laasgenoemde hou egter, in stryd met Herzberg se teorie, verband met tevredenheid.

Al drie bogenoemde bevindings sal vervolgens statisties ondersoek word aan die hand van Herzberg se resultate\* en/of teorie.

1. in Vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se bevindings direk teenoor Herzberg s'n geplaas word en Herzberg se indeling van faktore in motiveerders en higiëne geneem word as basis, kom tabel 5.25 tot stand:

Tabel 5.25

(a) Tevredenheid/Motiveerders

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid: 54,12	78,01
Higiëne se % van tevredenheid: 45,88	21,99

\* Kyk beredenering vir die insluiting van resultate op p.187.

Tabel 5.25 (vervolg)

(b) Ontevredenheid/higiëne

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>	
Motiveerders se % van ontevredenheid:	42,86	35,55
Higiëne se % van ontevredenheid:	57,14	64,45

Alhoewel Skrywer se resultate in tabel 5.25 in dieselfde rigting neig as Herzberg s'n, is dit egter te effens om enige gevolgtrekkings daaruit te kan maak.

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Indien dieselfde ontleding m.b.t. die belangrikste faktore (kyk beredenering by dosente p. 188) uitgevoer word, kom tabel 5.26 tot stand:

Tabel 5.26

in Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)  
 --- t.o.v. die 10 faktore

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
Geleentheid vir prestasie	19	9,74	41	22,91	11	5,61	7	4,35
Erkenning vir goeie werk	42	21,54	33	18,44	18	9,18	18	11,18
Aard van die werk	16	8,21	26	14,53	20	10,20	14	8,70
Verantwoordelikheid	20	10,26	23	12,85	6	3,06	6	3,73
Bevorderingsgeleenthede	18	9,23	20	11,17	28	14,29	11	6,83
Vergoeding	38	19,49	15	8,38	24	12,24	17	10,56
Verhouding met medewerkers, ens.	16	8,21	14	7,82	18	9,18	26	16,15
Bekwaamheid van seniors	8	4,10	3	1,68	27	13,78	20	12,42
Maatskappybeleid	10	5,13	3	1,68	26	13,27	31	19,25
Fisiese omstandighede	8	4,10	1	0,56	18	9,18	11	6,83

en 2) Kyk voetnota by tabel 5.7 p. 186.

Indien Skrywer se bevindings t.o.v. die 10 faktore direk teenoor Herzberg s'n geplaas word, kom onderstaande tabel 5.27 tot stand:

Tabel 5.27

(a) Tevredenheid/Motiveerders

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid: 58,98	79,88
Higiëne se % van tevredenheid: 41,02	20,12

(b) Ontevredenheid/Higiëne

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid: 42,34	26,79
Higiëne se % van ontevredenheid: 57,66	73,21

Skrywer se resultate in tabel 5.27 wyk nie veel af van tabel 5.25 s'n nie, behalwe dat dit effens nader aan Herzberg s'n beweeg - nogtans nie genoeg om as 'n bevestiging van Herzberg se resultate te dien nie.

2. 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg se teorie

(a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se resultate statisties deur middel van die binomiale toets met Herzberg se teorie vergelyk word (kyk bylae 2.3.3 en 2.3.4 p. 291), is dit duidelik dat, wat beide tevredenheid en ontevredenheid betref, die binomiale toets op geen beduidende neiging dui by administratiewe en klerklike personeel om tevredenheid met motiveerders of ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring nie. Die binomiale toets dui dus, wat administratiewe en klerklike personeel betref, nie op 'n bevestiging van Herzberg se teorie nie.

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Ook wat die 10 belang-

rikste faktore betref, kon geen bevestiging (deur middel van die binomiale toets) van Herzberg se teorie by administratiewe en klerklike personeel gevind word nie (Kyk bylae 2.3.5 en 2.3.6 p. 292).

Die gegewens tot dusver ontleed, bevestig nie Herzberg se eerste twee hipoteses nie. Die hipotese t.o.v. die onafhanklike funksionering van faktore word vervolgens nou ondersoek met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie.

(i) Vir al 14 faktore: Met 'n  $r_s = 0,17$ , wat onbeduidend is, kon daar geensins bevestiging vir Herzberg se hipotese, nl. dat die faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid, gevind word nie (Kyk bylae 2.3.6 p.292).

(ii) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Met  $r_s = - 0,32$ , wat beduidend is op die 1% peil, word Herzberg se hipotese, nl. dat die faktore onafhanklik funksioneer by tevredenheid en ontevredenheid, dus bevestig. Dit wil dus voorkom asof sommige faktore Herzberg se teorie wil ondersteun t.o.v. onafhanklike funksionering (Kyk bylae 2.3.7 p. 293).

### 3. Samevatting

Ten spyte van die feit dat Skrywer se resultate t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid by klerklike personeel na Herzberg s'n neig (sterker by die 10 as die 14 faktore), is dit nogtans te effens om enigsins daaruit te kan aflei dat Skrywer Herzberg se resultate bevestig het. Die binomiale toets kon ook geen bevestiging van Herzberg se eerste twee hipoteses (vir beide 14 en 10 faktore) vind nie. Verder, wat die onafhanklike funksionering van faktore betref (derde hipotese), kon geen bevestiging vir die 14 faktore gevind word nie, maar wel vir die 10 belangrikste faktore. Dit bevestig ook die tendens wat by dosente aangetref is, nl. dat sommige faktore (relatief gesproke) Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander.

#### 5.2.1.4 Die „Professionele” groep

In paragraaf 5.1.1 p. 168 is verklaar dat die benaming „professioneel”, hoewel nie 'n goeie een nie, tog die beskrywendste benaming is, soos deur die proefpersone self aangedui in die vraelys.

#### 5.2.1.4.1 Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg Kyk tabel 5.28.

Tabel 5.28

#### Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Faktore	Mans		Dames	
	$\bar{X}$	Rang- orde	$\bar{X}$	Rang- orde
1. Vergoeding vir werk	7,24	1	5,94	6
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan	4,20	11	5,06	10
3. Erkenning vir goeie werk	6,70	3	6,31	4
4. Bekwaamheid van toesighouers/seniors	4,44	10	4,25	12
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk	6,83	2	6,44	1,5
6. Verantwoordelikheid van die werk	5,33	7	5,56	7,5
7. Geleenthede om te presteer in die werk	5,69	5	6,38	3
8. Die aard van die werk	4,74	9	5,56	7,5
9. Verhouding met medewerkers, ens.	5,30	8	5,31	9
10. Fisiese omstandighede	4,04	13	4,56	11
11. Geleenthede vir persoonlike groei	5,56	6	6,25	5
12. Status	4,15	12	3,56	13
13. Sekuriteit van werk	6,11	4	6,44	1,5
14. Faktore in die persoonlike lewe	3,69	14	3,25	14
Gemiddeld vir al 14 faktore	5,29		5,35	

Uit tabel 5.28 blyk dit duidelik dat, wat die mans betref, sekere faktore, soos bv. vergoeding vir werk, bevorderingsgeleenthede en erkenning vir goeie werk, aansienlik belangriker geag word as bv. faktore in die persoonlike lewe, fisiese omstandighede en status.

Die dames beklemtoon, afgesien van bevorderingsgeleenthede, ook sekuriteit en geleenthede om te presteer in die werk, terwyl hulle 'n sterk ooreenkoms met die mans toon wat die minder belangrike faktore betref. Of daar enige beduidende verskille tussen mans en dames - asook tussen die ander veranderlikes - bestaan, word vervolgens deur middel van die t-toets bepaal.

#### 5.2.1.4.2 Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die "professionele" groep

Tabel 5.29

Beduidendheidsbepaling van verskille tussen gemiddeldes t.o.v. die verskillende veranderlikes en vir spesifieke faktore deur middel van die t-toets

Veranderlike	Faktor		$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
I Geslag	Vergoeding	Mans	7,24	54	2,00	5%
		Dames	5,94	16		
II Huwelikstatus	Fisiese omstandighede	Ongetroude	5,27	15	2,71	1%
		Getroude	3,56	39		
III Opvoedkundige Kwalifikasies						
(i) Geen akademiese jare en een akademiese jaar	(1) Vergoeding	Geen	7,79	19	3,13	1%
		Een	6,54	13		
	(2) Bevorderingsgeleenthede	Geen	7,37	19		
		Een	5,85	13		
	(3) Verantwoordelikheid	Geen	4,47	19	2,94	1%
		Een	6,38	13		
(ii) Geen akademiese jare en twee of meer	Verantwoordelikheid	Geen	4,47	19	2,20	5%
		Twee of meer	5,55	22		
(iii) Geen akademiese jare en drie of meer	(1) Verantwoordelikheid	Geen	4,47	19	2,23	5%
		Drie of meer	5,92	12		
	(2) Fisiese omstandighede	Geen	4,79	19	2,21	5%
		Drie of meer	3,00	12		

Tabel 5.29 (vervolg)

Veranderlike	Faktor		$\bar{X}$	N	t-waardes	Beduidendheidspeile
(2)	Fisiese omstandighede	Geen	4,79	19	2,21	5%
		Drie of meer	3,00	12		
(3)	Geleentehede vir persoonlike groei	Geen	6,21	19	2,25	5%
		Drie of meer	4,75	12		

in Ontleding van die resultate van tabel 5.29 dui op slegs 3 veranderlikes met beduidende verskille t.o.v. slegs 5 faktore, nl.:

- i) Vergoeding vir werk: M.b.t. hierdie faktor kom daar beduidende verskille voor by 2 van die 3 veranderlikes. Mans met geen akademiese kwalifikasies nie beklemtoon vergoeding.
- ii) Fisiese omstandighede: Hierdie faktor toon ewe-eens beduidende verskille by 2 veranderlikes. Fisiese omstandighede word veral beklemtoon deur ongetroude mans met geen akademiese kwalifikasies nie.
- iii) Verantwoordelikheid: Hierdie faktor word veral beklemtoon deur die persone met hoër akademiese kwalifikasies.
- iv) Geleentehede vir persoonlike groei en bevorderingsgeleentehede:  
en v) Hierdie 2 faktore word veral beklemtoon deur persone met geen akademiese kwalifikasies nie.

Samevattend wil dit voorkom asof die ongetroude man met geen of weinig akademiese kwalifikasies veral:

- i) fisiese omstandighede,
  - ii) vergoeding,
  - iii) geleentehede vir persoonlike groei en
  - iv) bevorderingsgeleentehede beklemtoon,
- terwyl persone met hoër akademiese kwalifikasies veral:
- i) verantwoordelike werk benadruk.

Mans is ook meer geneig om vergoeding te beklemtoon as dames.

5.2.1.4.3 ’n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie

Skrywer ondersoek hier die hipotese (vir mans) dat die motiveerders as belangrik en higiëniese faktore as onbelangrik gereken is - dus dat wat Herzberg as motiveerders klassifiseer, eintlik dié faktore is wat deur die „professionele” groep as baie belangrik gereken word en dié wat as higiëniese faktore geklassifiseer word, as minder belangrik beskou word.

Tabel 5.30

’n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne\*

Ses belangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M	Agt onbelangrikste faktore (in volgorde van belangrikheid)	H of M
1. Vergoeding	H	7. Verantwoordelikheid van die werk	M
2. Bevorderingsgeleenthede	M	8. Verhouding met medewerkers	H
3. Erkenning vir goeie werk	M	9. Aard van die werk	M
4. Sekuriteit	H	10. Bekwaamheid van seniors	H
5. Geleentheid om te kan presteer	M	11. Maatskappybeleid	H
6. Geleentheid vir persoonlike groei	M	12. Status	H
		13. Fisiese omstandighede	H
		14. Faktore in persoonlike lewe	H

Uit tabel 5.30 wil dit voorkom of belangrikheid/onbelangrikheid moontlik wel verband hou met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore. Vier van die ses belangrikste faktore is motiveerders. Die hipotese van ’n verband tussen belangrikheid en motiveerders word vervolgens met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie ondersoek.

\* Kyk tabel 5.28 vir rekenkundige gemiddeldes en rangordes.

Spearman se rangorde-korrelasie:

(i) 'n Vergelyking van belangrikheid met motiveerders:

Spearman se rho toon 'n verband van 0,58 aan, wat beduidend is op die 0,1% peil. Daar bestaan dus 'n beduidende verband tussen belangrikheid en motiveerders (Kyk bylae 2,4.1 p. 294).

(ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met higiëniese faktore:

Spearman se rho toon nie 'n beduidende verband (vir die 14 faktore) aan nie; 'n verband van 0,27, beduidend op die 5% peil, is egter wel vir Herzberg et al. (1959, 80-82) se 10 belangrikste faktore gevind (Kyk bylae 2.4.2 p. 294).

5.2.1.4.4 Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie

Vir die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie is deel V van die vraelys gebruik (Kyk bylae 1.0).

Vir 'n uiteensetting van die 3 hipoteses van Herzberg wat ondersoek word, kyk p.185.

Tabel 5.31

in Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup>  
se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)

Faktore - in rangorde volgens positiewe ver- tellings	Tevre- den- heid		Posi- tiewe vertel- lings		Onte- vre- denheid		Nega- tiewe vertel- lings	
		%		%		%		%
Geleentheid vir prestasie	15	11,36	41	21,47	4	3,03	7	3,89
Erkenning vir goeie werk	23	17,42	33	17,28	15	11,36	18	10,00
Aard van die werk	14	10,61	26	13,61	5	3,79	14	7,78
Verantwoordelikheid	9	6,82	23	12,04	4	3,03	6	3,33
Bevorderingsgeleenthede	12	9,09	20	10,47	8	6,06	11	6,11
Vergoeding	19	14,39	15	7,85	15	11,36	17	9,44
Verhouding met medewerkers, ens.	4	3,03	14	7,33	14	10,61	26	14,44
Geleentheid vir persoonlike groei	7	5,30	6	3,14	4	3,03	8	4,44
Status	4	3,03	4	2,09	5	3,79	4	2,22
Bekwaamheid van seniors	2	1,52	3	1,57	15	11,36	20	11,11
Maatskappybeleid	4	3,03	3	1,57	23	17,42	31	17,22
Fisiese omstandighede	2	1,52	1	0,52	10	7,58	11	6,11
Persoonlike lewe	3	2,27	1	0,52	8	6,06	6	3,33
Sekuriteit van werk	14	10,61	1	0,52	2	1,52	1	0,56

Uit tabel 5.31 is dit duidelik dat, indien tevredenheid met ontevredenheid vergelyk word, die volgende afleidings gemaak kan word:

- (a) Tevredenheid hou veel sterker verband met veral 5 faktore, nl. sekuriteit van werk, geleenthede om te presteer, aard van die werk, erkenning vir goeie werk en verantwoordelikheid. Volgens Herzberg se teorie hoort slegs sekuriteit nie hier tuis nie - vergelyk Herzberg se motiveerders soos dit voorkom in die kolom „positiewe vertellings“.
- (b) Ontevredenheid hou weer sterker verband met ander faktore, soos

1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186,

bv. maatskappybeleid en die uitvoering daarvan, bekwaamheid van seniors, verhouding met medewerkers en seniors, fisiese omstandighede, asook faktore in die persoonlike lewe. Al hierdie faktore is ook deur Herzberg as higiëniese faktore geklassifiseer - kyk sy kolom „negatiewe vertellings”.

- (c) Dit wil nie juis voorkom asof daar faktore is wat geheel en al onafhanklik funksioneer nie. Die enigste wat moontlik in daardie rigting neig, is bekwaamheid van seniors, maatskappybeleid, fisiese omstandighede, geleentheid vir prestasie, aard van die werk en sekuriteit van werk - laasgenoemde hou egter, in stryd met Herzberg se teorie, verband met tevredenheid.

Al drie bogenoemde bevindings sal vervolgens statisties ondersoek word aan die hand van Herzberg se resultate\* en/of teorie.

1. in Vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se bevindings direk teenoor Herzberg s'n geplaas word en Herzberg se indeling van faktore in motiveerders en higiëniese faktore geneem word as basis, kom tabel 5.32 tot stand:

Tabel 5.32

(a) Tevredenheid/Motiveerders

	<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid:	60,60	78,01
Higiëne se % van tevredenheid:	39,40	21,99

(b) Ontevredenheid/Higiëne

	<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid:	30,30	35,55
Higiëne se % van ontevredenheid:	69,70	64,45

\* Kyk beredenering vir die insluiting van resultate op p.187.

Uit tabel 5.32 blyk dit dat Skrywer resultate verkry het wat taamlik ooreenkom met Herzberg s'n. Dit is duidelik in tabel 5.35 dat die 6 motiveerders se persentasie van tevredenheid (60,60) heelwat hoër is as die motiveerders se persentasie van ontevredenheid (30,30) - dit is in ooreenstemming met Herzberg se resultate. Ook die 8 higiëniese faktore se persentasie van ontevredenheid (69,70) is heelwat hoër as die higiëniese faktore se persentasie van tevredenheid (39,40), wat ook in ooreenstemming met Herzberg se resultate is.

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Indien dieselfde ontleding m.b.t. die belangrikste faktore (kyk beredenering by dosente p. 188) uitgevoer word, kom tabel 5.33 tot stand:

Tabel 5.33

'n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)  
--- t.o.v. die 10 belangrikste faktore

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
• Geleentheid vir prestasie	15	14,42	41	22,91	4	3,54	7	4,35
• Erkenning vir goeie werk	23	22,12	33	18,44	15	13,27	18	11,18
• Aard van die werk	14	13,46	26	14,53	5	4,42	14	8,70
• Verantwoordelikheid	9	8,65	23	12,85	4	3,54	6	3,73
• Bevorderingsgeleenthede	12	11,54	20	11,17	8	7,08	11	6,83
• Vergoeding	19	18,27	15	8,38	15	13,27	17	10,56
• Verhouding met medewerkers, ens.	4	3,85	14	7,82	14	12,39	26	16,15
• Bekwaamheid van toesighouers/seniors	2	1,92	3	1,68	15	13,27	20	12,42
• Maatskappybeleid	4	3,85	3	1,68	23	20,35	31	19,25
• Fisiese omstandighede	2	1,92	1	0,56	10	8,85	11	6,83

Indien Skrywer se bevindings t.o.v. die 10 faktore direk teenoor Herzberg s'n geplaas word, kom tabel 5.34 tot stand:

1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186.

Tabel 5.34(a) Tevredenheid/Motiveerders

	<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid:	70,19	79,88
Higiëne se % van tevredenheid:	29,81	20,12

(b) Ontevredenheid/Higiëne

	<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid:	31,85	26,79
Higiëne se % van ontevredenheid:	68,13	73,21

Dit is duidelik dat die redelik sterk tendens wat reeds in tabel 5.32 waargeneem is, in tabel 5.34 selfs effens sterker voorkom, veral m.b.t. tevredenheid/motiveerders.

2. 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg se teorie

(a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se resultate statisties deur middel van die binomiale toets met Herzberg se teorie vergelyk word, kan die volgende afleidings gemaak word:

(i) Tevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 1,36$ , wat onbeduidend is. Daar bestaan dus nie 'n beduidende neiging by „professionele” persone om tevredenheid met motiveerders in verband te bring nie (Kyk bylae 2.4.3 p. 295).

(ii) Ontevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 2,56$ , wat groter as 1,96 (5% peil) is. Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by „professionele” persone om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring (Kyk bylae 2.4.4 p. 295).

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: 'n Vergelyking van

Skrywer se resultate met Herzberg s'n deur middel van die binomiale toets, lewer die volgende:

- (i) Tevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 2,56$ , wat groter is as 1,96 (5% peil). (Kyk bylae 2.4.5. p.296). Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by „professionele” persone om tevredenheid met motiveerders in verband te bring - so 'n beduidende neiging is nie gevind toe die gewone 14 faktore gebruik is nie (Kyk p.227).
- (ii) Ontevredenheid: Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 2,26$ , wat groter is as 1,96 (5% peil). Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by „professionele” persone om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring (Kyk bylae 2.4.6 p. 296).

'n Bevestiging van Herzberg se eerste twee hipoteses is dus vir die 10 belangrikste faktore verkry, terwyl slegs die ontevredenheid/higiëne-hipotese vir al 14 faktore bevestig kon word - in alle gevalle ook net op die 5% peil. Dit wil dus weer eens voorkom asof sommige faktore Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander.

Die hipotese t.o.v. die onafhanklike funksionering van faktore word vervolgens ondersoek met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie.

- (1) Vir al 14 faktore: Spearman se rangorde-korrelasie lewer 'n  $\rho = -0,196$ , wat egter onbeduidend is (Kyk bylae 2.4.7 p.297).
- (2) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Spearman se rangorde-korrelasie lewer 'n  $\rho = -0,12$ , wat ook onbeduidend is (Kyk bylae 2.4.8 p. 297).

### 3. Samevattend

Alhoewel Skrywer se resultate wat die „professionele” groep betref, na Herzberg s'n neig vir beide 14 en 10 faktore, kon slegs

'n bevestiging van Herzberg se eerste 2 hipoteses t.o.v. die 10 faktore verkry word; slegs die ontevredenheid/higiëne-hipotese is deur die 14 faktore bevestig. Weer eens is dus gevind dat sommige faktore (relatief gesproke) Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander. Wat die hipotese m.b.t. die onafhanklike funksionering van faktore betref, is vir beide die 14 en 10 faktore 'n onbeduidende verband gevind.

#### 5.2.1.5 Die toesighouers- en/of bestuursgroep

##### 5.2.1.5.1 Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Kyk tabel 5.35.

Tabel 5.35.

#### Die rekenkundige gemiddeldes en rangordes van belangrikheid vir die 14 faktore van Herzberg

Faktore	$\bar{X}$	Rang- orde
1. Vergoeding vir werk	7,55	1
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan	4,97	9
3. Erkenning vir goeie werk	6,16	6
4. Bekwaamheid van toesighouers/seniors	4,58	10
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk	7,45	2
6. Verantwoordelikheid van die werk	5,87	7
7. Geleenthede om te presteer in die werk	6,42	4
8. Die aard van die werk	5,42	8
9. Verhouding met medewerkers, ens.	4,48	11
10. Fisiese omstandighede	3,61	12
11. Geleenthede vir persoonlike groei	6,81	3
12. Status	3,26	13,5
13. Sekuriteit van werk	6,36	5
14. Faktore in die persoonlike lewe	3,26	13,5
Gemiddeld vir al 14 faktore	5,44	

Uit tabel 5.35 blyk dit duidelik dat sekere faktore, soos bv. vergoeding, bevorderingsgeleenthede en geleenthede vir persoonlike groei,

aansienlik belangriker geag word as bv. status, faktore in die persoonlike lewe en fisiese omstandighede.

Of daar enige beduidende verskille tussen die verskillende veranderlikes binne elke groep bestaan, word vervolgens deur middel van die t-toets ondersoek:

5.2.1.5.2 Die resultate van die t-toets vir die verskillende veranderlikes binne die toesighouers- en bestuursgroep

Alhoewel daar verskille vir verskeie veranderlikes gevind is, was geeneen beduidend nie. Hierdie resultaat moet in hoofsaak toegeskryf word aan die baie klein subgroepe - afkomstig uit 'n klein totale monster van 31 - waarmee gewerk is.

5.2.1.5.3 'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore deur middel van rangorde-korrelasie

Skrywer ondersoek hier die hipotese dat die motiveerders as belangrik en higiëniese faktore as onbelangrik gereken is - dus dat wat Herzberg as motiveerders klassifiseer, eintlik dié faktore is wat deur die toesighouers en bestuursgroep as baie belangrik gereken word en dié wat as higiëne geklassifiseer word, as minder belangrik beskou word.

Tabel 5.36

'n Vergelyking van belangrikheid/onbelangrikheid met Herzberg se indeling van motiveerders/higiëne\*

Ses belangrikste faktore - in volgorde van belang- rikheid	H of M	Agt onbelangrikste faktore - in volgorde van belang- rikheid	H of M
1. Vergoeding	H	7. Verantwoordelikheid	M
2. Bevorderingsgeleenthede	M	8. Aard van die werk	M
3. Geleenthede vir persoonlike groei	M	9. Maatskappybeleid	H
4. Geleenthede om te presteer	M	10. Bekwaamheid van seniors	H
5. Sekuriteit	H	11. Verhouding met medewer- kers, ens.	H
6. Erkenning vir goeie werk	M	12. Fisiese omstandighede	H
		13. Status	H
		14. Faktore in persoonlike lewe	H

Uit tabel 5.36 wil dit voorkom of belangrikheid/onbelangrikheid moontlik wel verband hou met Herzberg se indeling van motiveerders en higiëniese faktore. Al 6 motiveerders kom voor onder die 8 belangrikste faktore. Die moontlikheid van 'n verband tussen belangrikheid en motiveerders word vervolgens met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie ondersoek.

Spearman se rangorde-korrelasie:

(i) 'n Vergelyking van belangrikheid met motiveerders: Spearman se rho toon 'n verband van 0,54 aan, wat beduidend is op die 1% peil. Daar bestaan dus 'n beduidende verband tussen belangrikheid en motiveerders (Kyk bylae 2.5.1. p.298).

(ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met higiëniese faktore: Spearman se rho toon nie 'n beduidende verband (vir die 14 faktore) aan nie; 'n verband van 0,36, wat beduidend op die 5% peil is, is egter wel vir Herzberg et al. (1959, 80-82)

\* Kyk tabel 5.35 vir rekenkundige gemiddeldes en rangordes.

se 10 belangrikste faktore gevind (Kyk bylae 2.5.2 p. 298).

#### 5.2.1.5.4 Die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en die rangorde-korrelasie

Vir die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie is deel V van die vraelys gebruik (Kyk bylae 1.0). Vir 'n uiteensetting van die 3 hipoteses van Herzberg wat ondersoek word, kyk p. 185.

Tabel 5.37

'n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne)

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid	%	Positiewe vertellings	%	Ontevredenheid	%	Negatiewe vertellings	%
1. Geleentheid vir prestasie	7	8,05	41	21,47	5	5,57	7	3,89
2. Erkenning vir goeie werk	19	21,84	33	17,28	1	1,15	18	10,00
3. Aard van die werk	2	2,30	26	13,61	5	5,75	14	7,78
4. Verantwoordelikheid	11	12,64	23	12,04	4	4,60	6	3,33
5. Bevorderingsgeleenthede	11	12,64	20	10,47	3	3,45	11	6,11
6. Vergoeding	13	14,94	15	7,85	8	9,20	17	9,44
7. Verhouding met medewerkers, ens.	9	10,34	14	7,33	9	10,34	26	14,44
8. Geleenthede vir persoonlike groei	1	1,15	6	3,14	4	4,60	8	4,44
9. Status	1	1,15	4	2,09	1	1,15	4	2,22
10. Bekwaamheid van seniors	3	3,45	3	1,57	13	14,94	20	11,11
11. Maatskappybeleid	3	3,45	3	1,57	7	8,05	31	17,22
12. Fisiese omstandighede	1	1,15	1	0,52	17	19,54	11	6,11
13. Persoonlike lewe	1	1,15	1	0,52	7	8,05	6	3,33
14. Sekuriteit van werk	5	5,75	1	0,52	3	3,45	1	0,56

1) en 2) Kyk voetnotas by tabel 5.7 p. 186.

Uit tabel 5.37 is dit duidelik dat indien tevredenheid met ontevredenheid vergelyk word, die volgende afleidings gemaak kan word:

- (a) Tevredenheid hou sterker verband met veral 3 faktore, nl. erkenning vir goeie werk, bevorderingsgeleenthede en verantwoordelikheid. Hierdie bevinding sluit ook aan by Herzberg se resultate - vergelyk Herzberg se motiveerders soos dit voorkom in die kolom „positiewe vertellings“.
- (b) Ontevredenheid hou weer sterker verband met ander faktore, soos bv. fisiese omstandighede, bekwaamheid van seniors, persoonlike lewe en maatskappybeleid. Al hierdie faktore is ook deur Herzberg as higiëniese faktore geklassifiseer - kyk sy kolom „negatiewe vertellings“.
- (c) Dit wil nie juis voorkom asof daar faktore met genoeg response is wat geheel en al onafhanklik funksioneer nie. Die enigste wat moontlik in hierdie rigting neig, is erkenning vir goeie werk, fisiese omstandighede en bekwaamheid van seniors.

Al drie bogenoemde bevindings sal vervolgens statisties ondersoek word aan die hand van Herzberg se resultate\* en/of teorie.

#### 1. ’n Vergelyking van Skrywer se bevindings met Herzberg se resultate

- (a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se bevindings direk teenoor Herzberg s'n geplaas word en Herzberg se indeling van faktore in motiveerders en higiëne geneem word as basis, kom tabel 5.38 tot stand:

Tabel 5.38

#### (a) Tevredenheid/Motiveerders

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van tevredenheid: 58,62	78,01
Higiëne se % van tevredenheid: 41,38	21,99

\* Kyk beredenering vir die insluiting van resultate op p. 187.

(b) Ontevredenheid/Higiëne

<u>Skrywer se resultate</u>	<u>Herzberg se resultate</u>
Motiveerders se % van ontevredenheid: 25,30	35,55
Higiëne se % van ontevredenheid: 74,72	64,45

Uit tabel 5.38 blyk dit dat Skrywer resultate verkry het wat taamlik ooreenkom met Herzberg s'n - veral dié t.o.v. ontevredenheid/higiëne. Dit is duidelik in tabel 5.38 dat die 6 motiveerders se persentasie van tevredenheid (58,62) heelwat hoër is as die motiveerders se persentasie van ontevredenheid (25,30) - dit is in ooreenstemming met Herzberg se resultate. Ook die 8 higiëniese faktore se persentasie van ontevredenheid (74,72) is heelwat hoër as die higiëniese faktore se persentasie van tevredenheid (41,38), wat ook in ooreenstemming met Herzberg se resultate is.

- (b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: Indien dieselfde ontleding m.b.t. die belangrikste faktore (kyk beredenering by dosente p. 188 ) uitgevoer word, kom tabel 5.39 tot stand:

Tabel 5.39

'n Vergelyking van tevredenheid<sup>1)</sup> met ontevredenheid en met Herzberg<sup>2)</sup> se positiewe vertellings (motiveerders) en negatiewe vertellings (higiëne) --- t.o.v. die 10 belangrikste faktore

Faktore - in rangorde volgens positiewe vertellings	Tevredenheid		Positiewe vertellings		Onte-vredenheid		Nega-tiewe vertel-lings	
		%		%		%		%
1. Geleentheid vir prestasie	7	8,86	41	22,91	5	6,94	4	3,54
2. Erkenning vir goeie werk	19	24,05	33	18,44	1	1,39	15	13,27
3. Aard van die werk	2	2,53	26	14,53	5	6,94	5	4,42
4. Verantwoordelikheid	11	13,92	23	12,85	4	5,56	4	3,54
5. Bevorderingsgeleenthede	11	13,92	20	11,17	3	4,17	8	7,08
6. Vergoeding	13	16,46	15	8,38	8	11,11	15	13,27
7. Verhouding met mede-werkers, ens.	9	11,39	14	7,82	9	12,50	14	12,39
8. Bekwaamheid van seniors	3	3,80	3	1,68	13	18,06	15	13,27
9. Maatskappybeleid	3	3,80	3	1,68	7	9,72	23	20,35
10. Fisiese omstandighede	1	1,27	1	0,56	17	23,61	10	8,85

Indien Skrywer se bevindings t.o.v. die 10 faktore direk teenoor Herzberg s'n geplaas word, kom tabel 5.40 tot stand:

Tabel 5.40

(a) Tevredenheid/MotiveerdersSkrywer se resultate

Motiveerders se % tevredenheid: 63,28

Higiëne se % tevredenheid: 36,72

Herzberg se resultate

79,88

20,12

(b) Onte-vredenheid/HigiëneSkrywer se resultate

Motiveerders se % van ontevredenheid: 25,00

Higiëne se % van ontevredenheid: 75,00

Herzberg se resultate

26,79

73,21

Dit is duidelik dat die redelike sterk tendens wat reeds in tabel 5.38 waargeneem is, in tabel 5.40 selfs effens sterker beklemtoon word.

## 2. 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg se teorie

(a) Vir al 14 faktore: Indien Skrywer se resultate statisties deur middel van die binomiale toets met Herzberg se teorie vergelyk word, kan die volgende afleidings gemaak word:

(i) Tevredenheid:

Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 0,74$ , wat onbeduidend is. Daar bestaan dus nie 'n beduidende neiging by toesighouers en bestuurders om tevredenheid met motiveerders in verband te bring nie (Kyk bylae 2.5.3 p. 299 ).

(ii) Ontevredenheid:

Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 2,60$ , wat  $>$  as 2,58 (1% peil) is. Daar bestaan dus 'n besliste neiging by toesighouers en bestuurders om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring (Kyk bylae 2.5.4 p. 299 ).

(b) T.o.v. die 10 belangrikste faktore: 'n Vergelyking van Skrywer se resultate met Herzberg s'n deur middel van die binomiale toets, lewer die volgende:

(i) Tevredenheid:

Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 1,12$ , wat onbeduidend is. Daar bestaan dus nie 'n beduidende neiging by toesighouers en bestuurders om tevredenheid met motiveerders in verband te bring nie (Kyk bylae 2.5.5 p. 300 ).

(ii) Ontevredenheid:

Die binomiale toets lewer 'n  $Z = 2,60$ , wat  $>$  as 2,58 (1%) is. Daar bestaan dus 'n besliste neiging by toesighouers en bestuurders om ontevredenheid met higiëniese faktore in verband te bring (Kyk bylae 2.5.6 p. 300).

Slegs 'n bevestiging van Herzberg se een hipotese wat in verband staan met ontevredenheid/higiëne kon vir beide 14 en 10 faktore op die 1% peil verkry word.

Die hipotese t.o.v. onafhanklike funksionering van faktore word vervolgens nou ondersoek met behulp van Spearman se rangordekorrelasie:

(1) Vir al 14 faktore:

Spearman se rangordekorrelasie lewer 'n  $\rho = -0,20$  op, wat onbeduidend is. Skrywer kon dus nie 'n bevestiging van Herzberg se hipotese t.o.v. onafhanklike funksionering verkry nie (Kyk bylae 2.5.7 p. 301).

(2) T.o.v. die 10 belangrikste faktore:

Spearman se  $\rho$  lewer 'n waarde van  $-0,60$ , wat beduidend is op die 0,1% (Kyk bylae 2.5.8 p. 301).

Herzberg se hipotese oor die onafhanklike funksionering van faktore word dus bevestig vir die 10 belangrikste faktore. Hier is dit weer duidelik dat sommige faktore Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander.

### 3. Samevattend

Alhoewel Skrywer se resultate na Herzberg s'n neig vir beide 14 en 10 faktore, kon slegs 'n bevestiging van Herzberg se hipotese oor ontevredenheid/higiëne (14 en 10 faktore) op die 1% peil verkry word. Wat die hipotese m.b.t. die onafhanklike funksionering van faktore betref, is 'n onbeduidende verband vir die 14 faktore gevind. 'n Beduidende (0,1%) negatiewe verband is egter vir die 10 belangrikste faktore gevind - wat dus in ooreenstemming is met Herzberg se hipotese oor onafhanklike funksionering. Weer eens wil dit dus voorkom asof sommige faktore Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander.

5.2.2 'n Vergelyking van die 5 verskillende beroepskategorieë  
(slegs mans)

5.2.2.1 'n Vergelyking van die 5 beroepskategorieë t.o.v. belangrik-  
heid deur middel van die t-toets of rangordes en McCall se  
T-skaal

Die 5 beroepskategorieë wat teenoor mekaar gestel moet word, is:

- (1) toesighouding en bestuur;
- (2) „professioneel“;
- (3) administratief en klerklik;
- (4) bedryfswerkers;
- (5) dosente.

Die kleinste verskille word tussen die eerste drie beroepskategorieë verwag, aangesien: (i) hierdie drie groepe hoofsaaklik uit die private sektor afkomstig is en, belangriker nog (ii) bestaan uit buitemuurse studente met die behoefte aan meer kennis en hoër opvoedkundige kwalifikasies as gemeenskaplike faktore. Vervolgens sal genoemde drie groepe met bedryfswerkers en dosente vergelyk word - 'n vergelyking wat heelwat beduidende verskille behoort op te lewer. Laastens word by die vergelyking van bedryfswerkers en dosente groot verskille verwag, vanweë die groot verskille in die aard van die werk wat hulle verrig, opleiding en opvoedkundige kwalifikasies benodig om die werk te kan doen, plus die feit dat hulle uit twee heel verskillende universums afkomstig is.

(a) 'n Vergelyking van die 3 beroepskategorieë toesighouding en  
bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik deur  
middel van die t-toets

Hierdie drie groepe is vergelyk t.o.v. al die faktore. Slegs die faktore wat beduidende verskille getoon het word in Tabel 5.41 aangegee.

Tabel 5.41

'n Vergelyking van die 3 beroepskategorieë: toesighouding en bestuur, „professioneel”, en administratief en klerklik deur middel van die t-toets

Faktore		$\bar{X}$	t-waardes	Beduidendheidspeil
1. Geleenthede vir persoonlike groei	T. en Bestuur: Professioneel:	6,81 5,56	2,91	1%
2. Vergoeding vir werk	T. en Bestuur: Admin. en Klerklik:	7,55 6,79	2,33	5%
3. Bevorderingsgeleenthede	Professioneel: Admin. en Klerklik:	6,83 7,46	2,05	5%
4. Geleenthede om te presteer	Professioneel: Admin. en Klerklik	5,69 6,52	2,36	5%

Uit tabel 5.41 blyk dit duidelik dat, soos verwag, daar vir min faktore beduidende verskille gevind is. Verder kon vir drie uit die vier faktore slegs 'n beduidendheid op die 5% peil verkry word. Hierdie 3 beroepsgroepe is dus geneig om in 'n groot mate eenders te dink betreffende die belangrikheid van die 14 faktore wat ondersoek is.

(b) 'n Vergelyking van bedryfswerkers met die groepe toesighouding en bestuur, „professioneel”, en administratief en klerklik deur middel van rangordes en McCall se T-skaal

Die instruksies vir die voltooiing van deel II van die vraelys (kyk bylae 1.0) was ongelukkig effens verskillend geïnterpreteer deur die bedryfswerkers - dit blyk duidelik na bestudering van die vraelyste. Hierdie beroepsgroep se vraelyste is deur 'n persoon verbonde aan die personeelafdeling van die staalfabriek afgeneem, aangesien die bestuur van die fabriek

hom toestemming daartoe verleen het, vanweë hul eie belang in die resultate van Skrywer se ondersoek. Die betrokke persoon is toegelaat om gedurende werksure klein groepies werkers die vraelyste onder sy toesig te laat voltooi.

Bedryfswerkers was blykbaar onder die indruk dat hulle, binne die raamwerk van die gegewe instruksies, nogtans 'n ophoping van faktore binne 'n bepaalde kolom moes voorkom. Wat die 4 belangrikste faktore betref, was hulle bv. onder die indruk dat hulle een faktor by elk van die kolomme 7, 8 en 9 moes plaas en slegs die oorblywende faktor dan by enigeen van die 3 kolomme. Dieselfde verskynsel is ook gevind by die plasing van die 4 onbelangrikste en 6 „neutrale" faktore.

Die netto uitwerking van hierdie „foutiewe interpretasie" was dat die bedryfswerkers se gemiddelde telling vir al 14 faktore gesamentlik, beduidend laer was (getoets) in vergelyking met die oorblywende 4 kategorieë. Die bedryfswerkers se punte lê ook baie meer gekonsentreerd om die rekenkundige gemiddelde, soos aangedui deur 'n besonder lae standaardafwyking.

Die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings wat vir die 5 verskillende beroepskategorieë gevind is, is as volg:

	<u>Rekenkundige gemiddelde</u>	<u>Standaard- afwyking</u>
Bedryfswerkers	5,00	0,85
Toesighouding en bestuur	5,44	1,46
Administratief en klerklik	5,38	1,34
„Professioneel"	5,29	1,29
Dosente	5,33	1,20

Bedryfswerkers kan gevolglik nie met die ander groepe deur middel van rekenkundige gemiddeldes vergelyk word nie: rangordes en McCall se T-skaal sal gebruik word vir onderlinge vergelyking.

Tabel 5.42

en Vergelyking van bedryfswerkers met (i) toesighouding en bestuur (ii) „professioneel” en (iii) administratief en klerklik deur middel van rangordes en McCall se T-skaal

Faktore	<u>Rangordes</u>				<u>T-skaal</u>				Verskil van 5 punte of meer op T-skaal		
	Bedryfswerkers	Toesighouding en bestuur	„Professioneel”	Administratief en Klerklik	Bedryfswerkers	Toesighouding en bestuur	„Professioneel”	Administratief en Klerklik	(i)	(ii)	(iii)
1. Vergoeding	1	1	1	2	67,8	64,5	65,2	60,5			7,3
2. Maatskappybeleid	9	9	11	11	46,9	46,8	41,5	41,5	5,4		5,4
3. Erkenning vir goeie werk	7	6	3	4	51,5	54,9	61,0	57,1	9,5		5,6
4. Bekwaamheid van seniors	10	10	10	10	45,8	44,1	43,4	46,2			
5. Bevorderingsgeleenthede	2	2	2	1	61,9	63,8	62,0	65,5			
6. Verantwoordelikheid	3,5	7	7	7	58,9	52,9	50,3	53,1	6,0	8,6	5,8
7. Geleenthede om te presteer	6	4	5	3	51,9	56,7	53,1	58,5			6,6
8. Aard van die werk	12	8	9	9	39,3	49,9	45,7	47,4	10,6	6,4	8,1
9. Verhouding met medewerkers	5	11	8	8	55,2	43,4	50,1	48,4	11,8	5,1	6,8
10. Fisiese omstandighede	11	12	13	12	40,1	37,5	40,3	40,2			
11. Persoonlike groei	8	3	6	5	50,1	59,4	52,1	56,1	9,3		6,0
12. Status	14	13,5	12	13	37,5	35,1	41,1	35,9			
13. Sekuriteit	3,5	5	4	6	58,9	56,3	56,4	54,0			
14. Persoonlike lewe	13,5	13,5	14	14	34,0	35,1	37,5	35,2			

Uit tabel 5,42 kan die volgende afleidings gemaak word:

- (1) Soos verwag is, vertoon bedryfswerkers aansienlik groter verskille met elkeen van die 3 groepe as wat die 3 groepe onderling met mekaar vertoon.
- (2) Bedryfswerkers vertoon verskille van 'n noemenswaardige grootte (5 punte of meer) met die 3 groepe t.o.v. 8 faktore. Insiggewend is die feit dat die neiging wat by die 8 faktore gevind is, by al 3 groepe bevestig word, al is die verskille in sommige gevalle nie groot nie. 'n Teenstrydigheid is nêrens t.o.v. enigeen van die bovermelde 8 faktore gevind nie.
- (3) Dit wil voorkom asof bedryfswerkers aansienlik meer klem lê op:
  - i) verhouding met medewerkers (t.o.v. al 3 groepe);
  - ii) verantwoordelikheid (al 3 groepe);
  - iii) maatskappybeleid (2 groepe);
  - iv) vergoeding (1 groep).
- (4) Dit wil voorkom asof bedryfswerkers aansienlik minder klem lê op:
  - i) aard van die werk (al 3 groepe);
  - ii) persoonlike groei (2 groepe);
  - iii) erkenning vir goeie werk (2 groepe);
  - iv) geleentheid om te presteer (1 groep).

Hierdie resultate is grootliks in ooreenstemming met Maslow se teorie, nl. dat laer-vlak werkers (bedryfswerkers) groter klem op die laer-orde behoeftes sal laat rus, terwyl hoër-vlak werkers weer die hoër-orde behoeftes sal beklemtoon. Interessant is ook die feit dat al 4 faktore wat bedryfswerkers in vergelyking met die ander 3 groepe as minder belangrik beskou, Herzberg se motiveerders is, terwyl 3 van die 4 faktore wat deur hulle sterk beklemtoon is, higiëniese faktore is. Op grond van Skrywer se vroeëre bevinding van 'n beduidende verband tussen belangrikheid

en motiveerders (kyk p. 196 ), bevraagteken hierdie bevinding dus ook in 'n mate die veralgemening van Herzberg se teorie na laer-vlak werkers, aangesien dieselfde motiveerders wat hoër-vlak werkers moet motiveer, ook veronderstel is om laer-vlak werkers te motiveer.

(c) 'n Vergelyking van dosente met die 3 groepe: toesighouding en bestuur, „professioneel”, en administratief en klerklik deur middel van die t-toets

Tabel 5.43

Beduidendheidsbepaling van verskille tussen gemiddeldes van dosente en die 3 beroepskategorieë: toesighouding en bestuur, „professioneel”, en administratief en klerklik deur middel van die t-toets

Faktore		$\bar{X}$	t-waardes	Beduidendheidspeil
1. Vergoeding vir werk	Dosente :	5,94		
	(i) T. en Bestuur:	7,55	4,88	0,1%
	(ii) „Professioneel”:	7,24	4,09	0,1%
	(iii) Admin. en Klerklik:	6,79	2,67	1%
2. Maatskappybeleid/ Universiteitsbeleid	Dosente:	4,86	1,962	5%
	(i) Admin. en Klerklik :	4,24		
3. Bevorderingsgeleent- hede	Dosente:	6,38		
	(i) T. en Bestuur:	7,45	2,68	1%
	(ii) Admin. en Klerklik:	7,46	3,94	0,1%
4. Verantwoordelikheid	Dosente:	6,11		
	(i) „Professioneel”:	5,33	2,44	5%
5. Aard van die werk	Dosente:	6,38		
	(i) T. en Bestuur:	5,42	2,34	5%
	(ii) „Professioneel”:	4,74	4,74	0,1%
	(iii) Admin. en Klerklik:	5,03	4,22	0,1%
6. Geleentheid vir per- soonlike groei	Dosente:	6,73		
	(i) „Professioneel”:	5,56	3,48	0,1%

Faktore		$\bar{X}$	t-waardes	Beduidendheidspeil
7. Status	Dosente:	2,86		
	(i) „Professioneel“:	4,15	3,23	1%
	(ii) Admin. en Klerklik:	3,49	2,20	5%
8. Sekuriteit	Dosente :	5,27		
	(i) T. en Bestuur:	6,36	2,27	5%
	(ii) „Professioneel“:	6,11	1,99	5%

Die volgende afleidings kan uit tabel 5.43 gemaak word:

- (1) Daar bestaan aansienlike verskille tussen dosente en die 3 beroepskategorieë, soos blyk uit die feit dat vir 8 faktore beduidende verskille gevind is.
- (2) Dosente toon heelwat meer beduidende verskille met die 3 beroepskategorieë as wat die 3 beroepskategorieë onderling met mekaar vertoon (Kyk tabel 5.41). Die afleiding dat die 3 beroepskategorieë aansienlik nader aan mekaar staan as aan dosente, kan dus gemaak word.
- (3) Dosente lê beduidend meer klem op:
  - (i) die aard van die werk (t.o.v. al 3 groepe);
  - (ii) verantwoordelikheid (1 groep);
  - (iii) universiteitsbeleid (1 groep), en
  - (iv) geleentehede vir persoonlike groei (1 groep).
- (4) Dosente lê beduidend minder klem op:
  - (i) vergoeding (t.o.v. al 3 groepe);
  - (ii) bevorderingsgeleentehede (2groepe);
  - (iii) status (2 groepe), en
  - (iv) sekuriteit (2 groepe).

Punte 3 en 4 is in ooreenstemming met die feit dat dosente, as 'n

'n hoër-vlak groep, motiveerders sterker as higiëniese faktore sal beklemtoon.

(d) 'n Vergelyking van bedryfswerkers met dosente deur middel van rangordes en McCall se T-skaal\*

Tabel 5.44

'n Vergelyking van bedryfswerkers met dosente deur middel van rangordes en McCall se T-skaal

Faktore	<u>Rangordes</u>		<u>T-skaal</u>		Verskil van 5 punte of meer op T-skaal
	Bedryfs- werkers	Do- sente	Bedryfs- werkers	Do- sente	
1. Vergoeding vir werk	1	7	67,8	55,1	12,7
2. Maatskappy-/Universiteitsbeleid	9	11	46,9	45,3	
3. Erkenning vir goeie werk	7	4	51,5	58,8	7,3
4. Bekwaamheid van seniors	10	10	45,8	46,7	
5. Bevorderingsgeleenthede	2	2,5	61,9	60,5	
6. Verantwoordelikheid	3,5	6	58,9	57,8	
7. Geleenthede om te presteer	6	5	51,9	58,4	6,5
8. Aard van die werk	12	2,5	39,3	60,5	21,2
9. Verhouding met medewerkers, ens.	5	9	55,2	49,1	6,1
10. Fisiese omstandighede	11	12	40,1	37,6	
11. Persoonlike groei	8	1	50,1	64,0	13,9
12. Status	14	14	37,5	25,3	12,2
13. Sekuriteit	3,5	8	58,9	49,4	9,5
14. Persoonlike lewe	13	13	34,0	29,9	

Die volgende afleidings kan uit tabel 5.44 gemaak word:

\* Kyk beredenering op p. 239/240 waarom die t-toets nie gebruik kan word nie.

- (1) Dit is baie duidelik dat bedryfswerkers en dosente ver van mekaar verwyder is, soos aangedui deur die feit dat nie minder nie as 8 faktore verskille van 5 punte of meer vertoon. Sommige faktore vertoon in der waarheid indrukwekkende verskille beide wat skaalwaardes en rangordes betref.
- (2) Dit wil voorkom asof bedryfswerkers aansienlik meer klem lê op:
- (i) vergoeding;
  - (ii) status;
  - (iii) sekuriteit, en
  - (iv) verhouding met medewerkers en seniors.

Al vier bogenoemde faktore ressorteer onder Herzberg se higiëne en kom ook ooreen met Maslow se laer-orde behoeftes.

- (3) Uit tabel 5.44 blyk dit ook dat bedryfswerkers aansienlik minder klem laat rus op:
- (i) die aard van die werk;
  - (ii) geleenthede vir persoonlike groei;
  - (iii) erkenning vir goeie werk, en
  - (iv) geleenthede om te presteer.

Al vier bogenoemde faktore ressorteer onder Herzberg se motiveerders en kom ook ooreen met Maslow se hoër-orde behoeftes.

- (4) Dit wil verder voorkom asof bedryfswerkers selfs verder van dosente verwyder is, as wat hulle van die 3 beroepskategorieë toesighouding en bestuur „professioneel“, en administratief en klerklik verwyder is. Vergelyk tabelle 5.42 en 5.44.

(e) Samevatting

Samevattend kan die volgende verklaar word:

- (i) Daar bestaan nie groot verskille tussen die 3 beroepska-

tegorieë toesighouding en bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik nie, en hierdie 3 groepe behoort eintlik saamgegroepeer te word vir vergelykings met bedryfswerkers en dosente. Die belangrikste faktore by hierdie 3 groepe bestaan uit 'n mengsel van motiveerders en higiëniese faktore met 'n effense oorwig ten gunste van motiveerders.

- (ii) Bedryfswerkers openbaar aansienlike verskille met die 3 beroepskategorieë: toesighouding en bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik, veral daarin dat eersgenoemde, met die uitsondering van verantwoordelikheid, feitlik uitsluitlik higiëniese faktore beklemtoon. Bedryfswerkers openbaar selfs nog groter verskille met dosente, aangesien bedryfswerkers hoofsaaklik higiëne beklemtoon en dosente uitsluitlik motiveerders.
- (iii) Dosente openbaar ook aansienlike verskille met die 3 beroepskategorieë: toesighouding en bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik, veral daarin dat dosente sommige motiveerders selfs nog sterker as die 3 beroepskategorieë beklemtoon, terwyl hulle (dosente) verder ook minder klem lê op sommige higiëniese faktore.
- (iv) Wat die verskillende beroepsgroepe se ooreenkoms met Herzberg se motiveerders en higiëniese faktore betref, geld die volgende:
- bedryfswerkers beklemtoon feitlik uitsluitlik higiëniese faktore;
  - die 3 beroepskategorieë: toesighouding en bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik stel 'n mengsel van higiëniese faktore en motiveerders voorop, met 'n effense oorwig ten gunste van motiveerders;
  - dosente beklemtoon uitsluitlik motiveerders.

Hierdie groot verskille tussen laer- en hoër-vlak werkers, met ook aansienlike verskille onderling tussen hoër-vlak werkers (veral tussen die 3 beroepskategorieë en dosente), asook die feit dat Skrywer baie verskille binne vier van die beroepskategorieë aangetref het, laat die vraag ontstaan of daar nie ook soort-

gelyke verskille bestaan t.o.v. motivering nie.

5.2.2.2 'n Vergelyking van belangrikheid met Herzberg se motiveerders, en onbelangrikheid met Herzberg se higiëniese faktore - vir al 5 beroepskategorieë

- (i) 'n Vergelyking van belangrikheid met Herzberg se motiveerders: So 'n vergelyking is reeds vir elke beroepskategorie afsonderlik gedoen. Die resultate van al 5 beroepsgroepe (slegs mans) word vervolgens in tabel 5.45 saamgevat:

Tabel 5.45

'n Vergelyking van belangrikheid met Herzberg se motiveerders deur middel van Spearman se rangorde-korrelasie-koëffisiënt - vir al 5 beroepskategorieë \*

Beroepskategorieë	Spearman se rho	N	Beduidendheidspeil
Dosente	$r_s = 0,73$	66	0,1%
Bedryfswerkers	$r_s = 0,36$	80	0,1%
Administratief en klerklik	$r_s = 0,65$	94	0,1%
„Professioneel“	$r_s = 0,58$	54	0,1%
Toesighouding en bestuur	$r_s = 0,54$	31	1%

Uit tabel 5.45 blyk dit dus sonder enige twyfel dat belangrikheid op 'n besonder hoë beduidendheidspeil verband hou met Herzberg se motiveerders, aangesien dit so voorkom by al 5 beroepskategorieë. Dit is egter opmerklik dat die korrelasie-koëffisiënt vir bedryfswerkers aansienlik laer is as die ander (hoër) beroepsgroepe s'n, alhoewel dit nog altyd op 'n baie hoë peil beduidend is.

- (ii) 'n Vergelyking van onbelangrikheid met Herzberg se higiëniese faktore: So 'n vergelyking is vir elke

\* Kyk bylaes 2.11; 2.2.1; 2.3.1; 2.4.1; en 2.5.1

beroepskategorie afsonderlik gedoen.

- (a) Waar die 14 faktore as basis vir die vergelyking gebruik is, is geen beduidende verband tussen onbelangrikheid en higiëne by enigeen van die 5 beroepsgroepe gevind nie.
- (b) Waar die 10 belangrikste faktore gebruik is, is daar vir al die groepe, behalwe bedryfswerkers, beduidende korrelasies gevind (Kyk tabel 5.46).

Tabel 5.46

'n Vergelyking van onbelangrikheid met Herzberg se higiëniese faktore deur middel van Spearman se rangorde-korrelasie-koëffisiënt - vir al 5 beroepsgroepe\* (10 belangrikste faktore)

Beroepskategorieë	Spearman se rho	N	Beduidendheidspeil
Dosente	$r_s=0,40$	66	1%
Bedryfswerkers	$r_s=0,21$	80	-
Administratief en klerklik	$r_s=0,37$	94	0,1%
„Professioneel“	$r_s=0,27$	54	5%
Toesighouding en bestuur	$r_s=0,36$	31	5%

Alhoewel uit tabel 5.46 blyk dat onbelangrikheid in 4 beroepskategorieë 'n beduidende verband toon met higiëniese faktore, moet daarop gelet word:

- dit slegs vir die 10 belangrikste faktore geld;
- die korrelasies deurgaans, en die beduidendheidspeile vir 3 uit die 5 gevalle, laer is as wat in tabel 5.45 gevind is, en
- die korrelasie-koëffisiënt vir bedryfswerkers ewe-eens (vgl. tabel 5.45) aansienlik laer is as dié van die ander beroepsgroepe.

Op grond van die resultate wat verkry is in tabelle 5.45 en 5.46,

\* Kyk bylaes 2.1.2; 2.3.2; 2.4.2 en 2.5.2

moet die vraag gevra word of belangrikheid/onbelangrikheid nie dalk Herzberg se indeling van motiveerders/higiëniese faktore kan vervang nie. Verdere navorsing is ongetwyfeld in hierdie rigting nodig.

Skrywer het in die vorige paragraaf gewys op die verskille tussen veral laer- en hoër-vlak werkers - die laer korrelasie-koëffisiënte van bedryfswerkers in vergelyking met dié van ander beroepsgroepe, is dus ook in ooreenstemming met paragraaf 5.2.2.1 se bevinding.

### 5.2.2.3 'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van rangordes en Wilcoxon se toets --- vir dosente en bedryfswerkers

Slegs dosente en bedryfswerkers is gebruik vir hierdie ontleding (Kyk redes op p. 171).

(i) Wat die verband tussen belangrikheid en bevrediging betref, is gevind dat:\*

- dosente 'n  $r_s = 0,39$ , beduidend op die 1% peil toon;
- bedryfswerkers 'n  $r_s = 0,38$ , beduidend op die 1% peil toon.

'n Beduidende verband is dus vir albei groepe gevind. Die beduidende negatiewe verband wat vir bedryfswerkers gevind is, behoort as 'n vingerwysing vir hulle bestuur te dien.

(ii) Wilcoxon se toets is gebruik om te bepaal of enkele faktore se rangordes van belangrikheid, wat hoër is as hulle ooreenstemmende rangordes van bevrediging, wel beduidend verskil.

Vir beide dosente en bedryfswerkers is sulke faktore gevind - 3 faktore vir dosente en 4 vir bedryfswerkers (Kyk tabelle 5.5 en 5.15). Hierdie faktore behoort aandag te ontvang van bestuur en universiteitshoofde, aangesien dit baie

\*Kyk bylae 2.1.3 en 2.2.2

maklik (indien nie reeds) aanleiding kan gee tot aktuele ontevre- denheid en lae moreel, wat selfs kan deurwerk na doeltreffend- heid. Aangesien daar juis 'n negatiewe verband tussen belang- rikheid en bevrediging by bedryfswerkers gevind is, behoort hier- die faktore die vertrekpunt te wees om die verband na ten minste 'n positiewe een te verander.

Dit is verder interessant dat twee faktore, nl. bevorderingsge- leenthede en verhouding met medewerkers, ondergeskiktes en se- niors, by albei beroepskategorieë voorkom. Dit is verder ook betekenisvol dat bedryfswerkers, ook t.o.v. hulle motiveerders, bevredig wil word.

5.2.2.4 'n Ontleding van die verband tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en werkverrigting, neiging om te bedank gesondheid of gevoel van spanning, verhouding met ander mense, „moreel” en „doeltreffendheid” - vir dosente en bedryfswerkers

Slegs dosente en bedryfswerkers is vir hierdie doel ge- bruik (Kyk redes op p. 171).

Indien die resultate van bogenoemde verbandbepaling vir die 2 beroepskategorieë teenoor mekaar gestel word, kan die volgende afleidings daaruit gemaak word:\*

- (1) Die korrelasie-koëffisiënte wat vir dosente verkry is, is op enkele uitsonderings na, aansienlik hoër as dié vir bedryfs- werkers.
- (2) Vir albei beroepskategorieë vertoon verskeie faktore 'n beduidende verband. Daar bestaan 'n merkbare ooreenkoms betreffende dié faktore wat 'n beduidende verband tussen verskeie kriteria vertoon, soos bv. vergoeding vir werk, fisiese omstandighede en geleenthede vir prestasie.

\* Kyk tabelle 5.6 en 5.16

- (3) Albei beroepskategorieë vertoon ook in 'n groot mate dieselfde faktore, nl. sekuriteit, status en verantwoordelikheid, wat 'n onbeduidende verband met die meeste van die 6 kriteria vertoon.
- (4) Daar kom egter ook faktore voor wat by een beroepskategorie 'n hoër verband en by die ander een 'n veel kleiner of onbenullige een vertoon, bv. bevorderingsgeleenthede en persoonlike lewe.
- (5) 'n Baie belangrike bevinding was dat die „doeltreffendheidsindeks" 'n hoër gemiddelde korrelasie-koëffisiënt by albei beroepskategorieë vertoon as enigeen van die ander 5 indekse wat gebruik is. Hierdie bevinding steun dus die oproep om 'n multi-dimensionele kriterium. By die meting van doeltreffendheid behoort daar dus ook voorsiening vir moreel-indikators gemaak te word en nie net staat gemaak te word op die kwantiteit en kwaliteit van werk en/of 'n beoordeling van werkverrigting nie. Vir die meting van moreel behoort daar ook van meer as een versigtiggekeurde faktor gebruik gemaak te word.

5.2.2.5 Die resultate van die uittoets van Herzberg se tweefaktorteorie, vir al 5 beroepskategorieë, deur middel van die binomiale toets en Spearman se rangorde-korrelasie

Die 5 beroepskategorieë word vervolgens met mekaar vergelyk in 'n poging om te bepaal of daar verskille tussen hulle bestaan m.b.t. die bevestiging, al dan nie, van Herzberg se teorie. Vir hierdie doel word Skrywer se resultate slegs met Herzberg se teorie en nie met sy (Herzberg) se resultate vergelyk nie - laasgenoemde vergelyking is nie statisties hanteerbaar nie en sal gevolglik lomp in sy ontleding wees.

Tabel 5.47

Die resultate van die uittoets van Herzberg se tweefaktor-teorie, vir al 5 beroepsgroepe, deur middel van die binomiale toets en Spearman se rangorde-korrelasie

Hipo- teses*	Dosente		Bedryfs- werkers		Administratief en klerklik		„Profes- sioneel”		Toesighouding en bestuur	
	Faktore 14	Faktore 10	Faktore 14	Faktore 10	Faktore 14	Faktore 10	Faktore 14	Faktore 10	Faktore 14	Faktore 10
1	Z= 3,17 1%	Z= 5,46 0,1%	Z= 1,45 Onbed.	Z= -0,11 Onbed.	Z= 0,81 Onbed.	Z= 1,39 Onbed.	Z= 1,36 Onbed.	Z= 2,56 5%	Z= 0,74 Onbed.	Z= 1,12 Onbed.
2	Z= 5,46 0,1%	Z= 5,46 0,1%	Z= 1,23 Onbed.	Z= 1,01 Onbed.	Z= 1,16 Onbed.	Z= 1,15 Onbed.	Z= 2,56 5%	Z= 2,26 5%	Z= 2,60 1%	Z= 2,60 1%
3	$r_s$ = -0,48 0,1%	$r_s$ = -0,88 0,1%	$r_s$ = 0,07 Onbed.	$r_s$ = -0,15 Onbed.	$r_s$ = 0,17 Onbed.	$r_s$ = -0,32 1%	$r_s$ = 0,20 Onbed.	$r_s$ = -0,12 Onbed.	$r_s$ = 0,20 Onbed.	$r_s$ = -0,60 0,1%

Die volgende afleidings kan uit tabel 5.47 gemaak word:

- (1) Dosente is die enigste beroepsgroep wat Herzberg se teorie, vir beide 14 en 10 faktore, op 'n besonder hoë peil ten volle bevestig.
- (2) Slegs by die beroepskategorie bedryfswerkers kon geen bevestiging van Herzberg se hipoteses, vir beide 14 en 10 faktore gevind word nie.

\* Vir uiteensetting van hipoteses, kyk p. 185.

- (3) Wat die 3 beroepskategorieë: administratief en klerklik, „professioneel“, en toesighouding en bestuur betref, kon slegs beperkte bevestiging van Herzberg se teorie verkry word. Van die 3 groepe kon vir die administratiewe en klerklike groep die minste bevestiging verkry word.
- (4) Wat die eerste twee hipoteses betref, is dit insiggewend dat daar, wat beide die 14 en 10 faktore betref, sterker bevestiging vir hipotese 2 as vir hipotese 1 verkry is.
- (5) Uit bogenoemde tabel is dit ook duidelik dat sekere faktore Herzberg se teorie sterker ondersteun as ander. Dit is opvallend dat Herzberg se teorie meer dikwels bevestig kon word indien die 10 belangrikste faktore gebruik is (8 keer), as wanneer met al 14 faktore gewerk is (5 keer). 'n Vraagteken kan dus agter die 4 faktore wat weggelaat is, geplaas word. Hulle is: status, geleentheid vir persoonlike groei, faktore in die persoonlike lewe en sekuriteit. Laasgenoemde faktor het die bevestiging van Herzberg se teorie deur die 10 faktore bevorder, aangesien Skrywer by al 5 beroepskategorieë gevind het dat sekuriteit veel sterker met tevredenheid geassosieer word as met ontevredenheid. Dit is in stryd met Herzberg se bevinding.

Skrywer het ook gevind dat vergoeding, behalwe by dosente, effens sterker met tevredenheid as met ontevredenheid geassosieer is. Dit is ook in stryd met Herzberg se bevinding.

Volgens Skrywer se bevindings behoort die lys van faktore hersien te word met die oog op uitskakeling van sekere faktore wat nie inpas by die teorie nie, sowel as 'n herrangskikking wat die onderlinge indeling van faktore in motiveerders/higiëne betref.

- (6) Die heel belangrikste afleiding is egter dat die veralgemening van Herzberg se teorie na laer-vlak werkers ernstig bevraagteken word, aangesien hoegenaamd geen bevestiging van sy teorie by bedryfswerkers gevind kon word nie. Ook wat die administratiewe en klerklike groep betref (die tweede „laagste“ van die 5 groepe), is geen bevestiging t.o.v. die 14 faktore gevind

nie, terwyl slegs een hipotese t.o.v. die 10 faktore bevestig is.

### 5.2.3 Samevatting

Samevattend kan verklaar word dat hierdie navorsing ongetwyfeld die „komplekse mens“-teorie bevestig het, veral as gedink word aan:

- (i) die beduidende verskille wat (t.o.v. die belangrikheid van die motiveringsfaktore) binne die verskillende beroepskategorieë gevind is;
- (ii) die beduidende verskille (t-toets) asook groot verskille (McCall se T-skaal) wat (t.o.v. die belangrikheid van motiveringsfaktore) tussen beroepskategorieë gevind is - veral tussen bedryfswerkers en die ander 4 groepe.

Bedryfswerkers het feitlik uitsluitlik higiëniese faktore beklemtoon; die ander 3 beroepskategorieë, nl. (a) toesighouding en bestuur, (b) „professioneel“ en (c) administratief en klerklik, 'n mengsel van higiëne en motiveerders, met 'n effense oorwig ten gunste van motiveerders. Dosente het uitsluitlik motiveerders beklemtoon.

- (iii) die feit dat geen bevestiging van Herzberg se tweefaktor-teorie by bedryfswerkers gevind kon word nie, terwyl slegs beperkte bevestiging by die 3 groepe: toesighouding en bestuur, „professioneel“, en administratief en klerklik gevind is. Slegs by dosente kon volle bevestiging van al drie Herzberg se hipoteses verkry word. Die veralgemening van Herzberg se teorie na laer-vlak werkers word dus ernstig bevraagteken deur hierdie navorsing.

## HOOFSTUK 6

### SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS

#### 6.1 Inleiding

Die primêre doel van hierdie ondersoek was om groter sekerheid m.b.t. die werksmotivering van personeel in 'n aantal uitgesoekte beroepskategorieë te verkry. Moontlike verskille wat daar tussen hoër- en laer-vlak werkers mag bestaan, is ondersoek met die oog op meting en leiding aan bestuur.

In die lig van 'n omvattende literatuurstudie van klassieke en moderne sienings van menslike motivering, asook navorsing, teorieë en benaderingswyses m.b.t. werksmotivering, is motiveringsfaktore met 'n hoë potensiaal vir doeltreffende manekragbenutting op alle vlakke geïdentifiseer.

Uit al die motiveringsteorieë wat ondersoek is, is besluit om:

- Herzberg et al. (1959) se 14 faktore, wat verteenwoordigend is van die belangrikste motiveringsfaktore, as basis vir Skrywer se navorsing te gebruik en
- Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie, wat 'n heel nuwe siening t.o.v. motivering voorstaan, veral as gevolg van die aanspraak op onafhanklike funksionering van motiveerders en higiëniese faktore, uit te toets t.o.v. enkele beroepskategorieë.

Met Herzberg et al. (1959) se motiverings- en higiëniese faktore as basis, is skale en vraelyste ontwerp om die gegewens te versamel. Die vrae en skale (deurgaans 'n 5- of 'n 9-punt-skaal) is so ontwerp dat dit baie vinnig deur middel van 'n kruisie beantwoord kon word. Dieselfde houdingsvraelyste, behalwe vir klein wysigings, is vir die verskillende beroepskategorieë gebruik. Hierdie vraelyste is toegepas op 76 dosente verbonde aan twee Afrikaanse Universiteite, 80 bedryfswerkers verbonde

aan 'n staalfabriek en 205 buitemuurse studente verbonde aan twee blanke Afrikaanse Universiteite. Uit hierdie groep buitemuurse studente is vervolgens dié geneem wat in die volgende beroepskategorieë geval het: (a) administratief en klerklik (104), (b) „professioneel" (70) en (c) toesighouding en bestuur (31).

Die gegewens wat met behulp van die vraelyste en skale ingewin is, is statisties met behulp van 'n berekenaar ontleed. Sowel binne- as tussen-groepontledings is gedoen vir die verskillende beroepsgroepe. Aangesien die dosente en bedryfswerkers redelik groot en relatief homogene groepe is, ver van mekaar verwyder staan, en die resultate van hierdie twee groepe wel deeglik deur universiteitshoofde en die betrokke onderneming se bestuur gebruik kan word, is hierdie twee groepe se resultate in fyner besonderhede verwerk en ontleed as wat die geval was met die ander (binne-) groepe.

## 6.2 Resultate en gevolgtrekkings

Die belangrikste resultate van hierdie navorsing kan onder die volgende vier hoofpunte saamgevat word, nl.:

1. Die twee beroepskategorieë, nl. dosente en bedryfswerkers, wat ondersoek is vir beduidende verskille tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets (t.o.v. al 14 faktore van Herzberg), het die volgende getoon:
  - (i) Universiteitshoofde behoort veral aandag te gee aan bevorderingsgeleenthede, universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan, asook aan onderlinge verhoudinge tussen kollegas, seniors en ondergeskiktes (Kyk tabel 5.5 p. 181).
  - (ii) Die bestuur van die betrokke onderneming behoort besondere aandag te verleen aan vergoeding, bevorderingsgeleenthede, verantwoordelikheid en sosiale verhoudings tussen medewerkers, seniors en ondergeskiktes (Kyk tabel 5.15 p. 200). Dat laer-vlak werkers (bedryfswerkers) ook t.o.v. hulle motiveerders bevredig wil word, blyk duidelik uit hierdie

ontleding. Die feit dat 'n beduidende negatiewe verband met behulp van Spearman se rangorde-korrelasie tussen belangrikheid en bevrediging (vir al 14 faktore gesamentlik) gevind is, dien as 'n verdere ernstige vingerwysing vir bestuur.

Dit is insiggewend dat nie minder nie as 2 faktore, nl. bevorderingsgeleenthede en sosiale verhoudinge, by albei beroepsgroepe voorkom.

2. In die berekening van die produk-moment-korrelasie tussen bevrediging (vir elkeen van die 14 faktore) en (a) werkverrigting, (b) neiging om te bedank, (c) gesondheid of gevoel van spanning, (d) verhouding met ander mense, (e) „moreel” en (f) „doeltreffendheid” - vir dosente en bedryfswerkers - is die belangrike bevinding gemaak dat die „doeltreffendheidsindeks” 'n hoër gemiddelde (beduidende) korrelasie-koëffisiënt by albei beroepskategorieë vertoon as enigeen van die ander 5 indekse wat gebruik is (Kyk tabel 5.6 p. 183 en tabel 5.16 p. 202). Aangesien hierdie „doeltreffendheidsindeks”, afgesien van werkverrigting, ook moreel-faktore insluit, is dit belangrik dat enige meting van doeltreffendheid ook moreel-indikators sal insluit, sodat daar nie nêr staat gemaak word op die kwantiteit en kwaliteit van werk en/of 'n beoordeling van werkverrigting nie. Vir die meting van moreel behoort daar ook van meer as een versigtiggekeurde faktor gebruik gemaak te word.

Hierdie navorsing steun dus die oproep om 'n multi-dimensionele kriterium. Aangesien die gewigte van die twee kriteriums, „moreel” en „doeltreffendheid”, arbitrêr vasgestel is, sal die „korrekte” gewigte, waarmee die komponente (waaruit die kriterium bestaan) geweeg behoort te word, natuurlik hoër korrelasies tot gevolg hê - dit is egter 'n probleem wat buite die kader van hierdie navorsing geval het en afsonderlik ondersoek behoort te word.

3. Vir die eerste maal is die hipotese dat belangrikheid/onbelangrikheid verband hou met Herzberg et al. (1959) se indeling van motiveerders/higiëniese faktore, ondersoek deur middel van

Spearman se rangorde-korrelasie. Skrywer het die volgende gevind:

- (i) Belangrikheid hou op 'n besonder hoë beduidendheidspeil - vir al 5 beroepskategorieë - verband met Herzberg se motiveerders (kyk tabel 5.45 p. 248);
- (ii) Onbelangrikheid en higiëniese faktore toon geen beduidende verband by enigeen van die 5 beroepsgroepe indien al 14 faktore geneem word nie; indien die 10 belangrikste faktore egter geneem word (kyk tabel 5.46 p. 249), is daar vir al die groepe, behalwe bedryfswerkers, beduidende korrelasies gevind. Hierdie bevinding, nl. dat die 10 belangrikste faktore wel 'n beduidende verband tussen onbelangrikheid en higiëniese faktore aandui, sluit aan by wat Skrywer gevind het by die uittoets van Herzberg se teorie, nl. dat die 10 belangrikste faktore Herzberg se teorie meer dikwels bevestig (kyk tabel 5.47 p. 253) as wat dit die geval is met al 14 faktore.

Op grond van die resultate wat verkry is in tabelle 5.45 en 5.46 moet die vraag gevra word of belangrikheid/onbelangrikheid nie dalk Herzberg se indeling van motiveerders/higiëniese faktore kan vervang nie, veral indien weer eens krities na sy lys van 14 faktore en na sy indeling daarvan in motiveerders en higiëniese faktore gekyk word - met die oog op uitskakeling van sekere faktore wat nie inpas by die teorie nie, sowel as 'n herrangskikking betreffende die onderlinge indeling van faktore in motiveerders/higiëne. Verdere navorsing in hierdie rigting is ongetwyfeld nodig.

4. Hierdie navorsing het sonder twyfel die „komplekse mens“-teorie bevestig, veral as gedink word aan:

- (i) die beduidende verskille wat met behulp van die t-toets (t.o.v die belangrikheid van die motiveringsfaktore) binne 4 van die 5 beroepskategorieë gevind is (kyk tabelle 5.2 p. 174, 5.12 p. 194, 5.22 p. 210 en 5.29 p. 220);

- (ii) die beduidende verskille (t-toets), asook groot verskille (McCall se T-skaal) wat (t.o.v. die belangrikheid van motiveringsfaktore) tussen beroepskategorieë gevind is - veral tussen bedryfswerkers en die ander 4 groepe (Kyk tabelle 5.41 p. 239, 5.42 p. 241, 5.43 p. 243 en 5.44 p. 245).

Bedryfswerkers het feitlik uitsluitlik higiëniese faktore beklemtoon; die ander 3 beroepskategorieë, nl. (a) toesig-houding en bestuur, (b) „professioneel” en (c) administratief en klerklik, ’n mengsel van higiëne en motiveerders, met ’n effense oorwig ten gunste van motiveerders. Dosente het uitsluitlik motiveerders beklemtoon;

- (iii) die feit dat geen bevestiging van Herzberg et al. (1959) se tweefaktor-teorie deur middel van die binomiale toets en Spearman se rangorde-korrelasie (kyk tabel 5.47 p. 253) by bedryfswerkers gevind kon word nie, terwyl slegs beperkte bevestiging gevind is by 3 groepe: toesighouding en bestuur, „professioneel” (nie vergelykbaar met Herzberg et al. (1959) se professionele groep bestaande uit ingenieurs en rekenmeesters nie), en administratief en klerklik. Slegs by dosente kon volle bevestiging van al drie Herzberg se hipoteses verkry word.

Die veralgemening van Herzberg se teorie na laer-vlak werkers word dus ernstig bevraagteken deur hierdie navorsing.

## BIBLIOGRAFIE

- Adler, A. What life should mean to you. Boston, Little, Brown & Co., 1931.
- Argyris, C. Personality and organization. New York, Harper, 1954.
- Argyris, C. Mens en organisatie in het bedrijf. Utrecht, Het Spectrum, 1966.
- Ash, S.E. Opinions and social pressure. Scientific American, 193:31-5, 1955.
- Atkinson, J.W. The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks. J. exp. Psychol., 381-90, 1953.
- Atkinson, J.W. An introduction to motivation. London, D. von Nostrand Co., Inc., 1964.
- Barnard, A.L. Die opstel van 'n geskeduleerde onderhoud en toets-battery vir die keuring van provinsiale verkeersinspekteurs. Bloemfontein, Verhandeling Universiteit van die O.V.S., 1965.
- Bavelas, A. & Barrett, D. An experimental approach to organizational communication. Personnel, 27:366-71, 1951.
- Beach, D.S. Personnel: The management of people at work. London, MacMillan, 1970.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. The managerial grid. Houston, Texas, Gulf publishing Co., 1964.
- Bloom, R. & Barry, J.R. Determinants of work attitudes among negroes. J. Appl. Psychol., 51:291-94, 1967.
- Blum, M.L. Industrial psychology and its social foundations. New York, Harper, 1956.
- Brockman, V.M. The Herzberg controversy. Personnel Psychol., 24:155-89, 1971.
- Bonner, H. Psychology of personality. New York, Ronald Press, 1961.
- Boring, E.G. A history of experimental psychology. New York, Appleton-Century-Crofts, 1950.
- Brand, H. The study of personality (A book of readings). New York, John Wiley, 1954.
- Brown, J.S. The motivation of behavior. New York, McGraw-Hill, 1961.
- Burke, R. Are Herzberg's motivators and hygiene unidimensional? J. Appl. Psychol., 50:317-21, 1966.

- Cartwright, D. & Zander, A. Group dynamics : Research and theory. New York, Harper & Row, 1968.
- Cattell, R.B. General Psychology. Cambridge, Sci-Art publishers, 1947.
- Centers, R. & BURGENTAL, D.E. Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. J. Appl. Psychol., 50:193-97, 1966.
- Coch, L. & French, J.R. Overcoming resistance to change. (In Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969. p. 406-28).
- Coetzee, J.C. Psiegoanalise Deel I. Pretoria, Van Schaik, 1928.
- Cofer, C.N. & Appley, M.H. Motivation: theory and research. New York, Prentice-Hall, 1964.
- Davis, K. Human relations at work. New York, McGraw-Hill, 1962.
- Dember, W.N. Birth order and need affiliation. J. Abnormal & Social Psychol., 68:555-57, 1964.
- Du Toit, J.M. Statistiese metodes. Stellenbosch, Kosmo, 1966.
- Ewen, R.B. Some determinants of job satisfaction - A study of the generality of Herzberg's theory. J. Appl. Psychol., 48:161-3, 1964.
- Ewen, R.B., Hulin, C.L., Smith, P.C. & Locke, E.A. An empirical test of the Herzberg Two-factor theory. J. Appl. Psychol., 50:544-50, 1966.
- Fiedler, F.E. Engineer the job to fit the manager. Harvard Business Review, 43:115-22, 1965.
- Flanagan, J. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51:327-58, 1954.
- Fleishman, E.A., Harris, E.F. & Burt, H.E. Leadership and supervision in industry. (In Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969. p.380-395).
- French, E.G. Motivation as a variable in work-partner selection. J. Abnormal & Social Psychol., 53:96-9, 1956.
- French, E.G. The relation of achievement motivation to problem solving effectiveness. J. Abnormal & Social Psychol., 56: 46-8, 1958.
- Freud, S. On the history of the psychoanalytic movement. In collected papers of Sigmund Freud, Vol. 1, 1914. London, Riviera, Joan transl. Hogarth Press, 1949.

- Freud, S. New introductory lectures on psycho-analysis. New York, W.W. Norton, 1933.
- Freud, S. An outline of psychoanalysis. New York, W.W. Norton, 1940.
- Friedlander, F. Underlying sources of job satisfaction. J. Appl. Psychol., 47:246-50, 1963.
- Friedlander, F. Comparative work value systems. Personnel Psychol., 18:1-20, 1965.
- Gagné, R.M. & Fleishman, E.A. Psychology and human performance. New York, Henry Holt, 1959.
- Gellerman, S.W. Motivation and productivity. American Management Association, Vail-Ballou Press, 1963.
- Gellerman, S.W. Management by motivation. American Management Association, Vail-Ballou Press, 1968.
- Ghiselli, E.E. & Brown, C.W. Personnel and Industrial Psychology. New York, McGraw-Hill, 1955.
- Ghiselli, E.E. Some motivational factors in the success of managers. Personnel Psychol., 21:431-40, 1968.
- Glass, Y. New concepts in personnel administration : Work motivation. N.I.P.N.- Publikasie, 1966.
- Gouws, D.J. Die motivering van personeel. Toespraak deur Dr. Gouws, direkteur N.I.P.N., by die negende jaarlikse konferensie van hoofde van departemente, Pretoria, 18 Okt. 1962.
- Graen, G.B. Addendum to „An empirical test of the Herzberg two-factor theory“. J. Appl. Psychol., 50:551-55, 1966.
- Greenwood, J.M. & McNamara, W.J. Leadership styles of structure and consideration and managerial effectiveness. Personnel Psychol., 22:141-52, 1969.
- Hall, C.S. & Lindzey, G. Theories of personality. London, John Wiley, 1957.
- Hall, J.F. Psychology of motivation. New York, J.B. Lipponcott Company, 1961.
- Halpern, G. Relative contributions of motivators and hygiene factors to overall job satisfaction. J. Appl. Psychol., 50:198-200, 1966.
- Heckhausen, H. The anatomy of achievement motivation. New York, Accademic Press, 1967.
- Hermans, H.J.M. A questionnaire measure of achievement motivation. J. Appl. Psychol., 54:353-63, 1970.

- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. The motivation to work. New York, John Wiley, 1959.
- Herzberg, F. „The motivation-hygiene concept and problems of manpower". Personnel Administration, 27:3-7, 1964.
- Herzberg, F. Work and the nature of man. Cleveland, World Publishing Co., 1966.
- Herzberg, F. „One more time: How do you motivate employees?" Harvard Business Review, 46:53-62, 1968.
- Hinrichs, J.R. & Mischkind, L.A. Empirical and theoretical limitations of the two-factor hypothesis of job satisfaction. J. Appl. Psychol., 51:191-200, 1967.
- Homans, G.C. The Western Electric Researches. (In Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969. p. 73-81.)
- House, R.J. & Wigdar, L.A. Herzberg's dual-factor theory of job's satisfaction and motivation - A review of the evidence and a criticism. Personnel Psychol., 20:369-91, 1967.
- Joubert, S.E. Menslike motivering in die lig van 'n Christelik-wysgerige antropologie. Bloemfontein, Verhandeling Universiteit van die O.V.S., 1967.
- Jung, C.G. Collected papers on analytical psychology. London, Baillière, Tisdall and Cox, Covent Garden, 1922.
- Kahn, R.L. Productivity and job satisfaction. Personnel Psychol., 13:275-87, 1960.
- Kahn, R.L. & Katz, D. Leadership practices in relation to productivity and morale. (In Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969. p. 364-79.)
- Lawler, E.E. Managers' attitudes toward how their pay is and should be determined. J. Appl. Psychol., 50:273-9, 1966.
- Lawler, E.E. & O'Gara, P.W. Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work. J. Appl. Psychol., 51:403-10, 1967.
- Lawler, E.E. A correlation-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance. J. Appl. Psychol., 52:462-8, 1968.
- Lowell, E.L. The effect of need for achievement on learning and speed of performance. J. Psychology, 33:31-40, 1952.
- Lahiri, D.K. & Srivastva, S. Determinants of satisfaction in middle-management personnel. J. Appl. Psychol., 51:254-65, 1967.

- Lievegoed, B.C.J. Organisations in ontwikkeling, Zicht op de toekomst. Rotterdam, Lemniscaat, 1969.
- Likert, R. New patterns of management. New York, McGraw-Hill, 1961.
- Lindsley, D.B. Psychophysiology and motivation. Nebraska symposium on motivation, University of Nebraska Press, 1957.
- Lisieur, F. The Scanlon Plan. New York, John Wiley, 1958.
- Lorenz, K. Evolution and modifications of behavior. London, Methuen & Co., 1966.
- McClelland, D.C. Studies in motivation. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955.
- McDougall, W. Psychology : The study of behavior. New York, Henry Holt, 1917.
- McDougall, W. An introduction to social psychology. London, Methuen & Co., 1918.
- McDougall, W. The energies of men. London, Methuen & Co., 1932.
- McGregor, D. The human side of enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.
- McGregor, D. Leadership and motivation : essays ed. by Warren G. Bennis & Edgar Schein. Cambridge, M.I.T. Press, 1966.
- McGregor, D. The professional manager. New York, McGraw-Hill, 1967.
- Maier, N.R.F. Principles of human relations. New York, John Wiley, 1952.
- Maier, N.R.F. Problem solving discussions and conferences. New York, McGraw-Hill, 1963.
- Maier, N.R.F. Psychology in Industry. Boston, Houghton Mifflin, 1965.
- Maslow, A.H. A theory of human motivation. Psychological Review, 50:370-96, 1943.
- Maslow, A.H. Motivation and personality. New York, Harper, 1954.
- Morgan, C.T. Physiological mechanisms of motivation. Nebraska symposium on motivation. Lincoln, University of Nebraska Press, 1957.
- Mukhurjee, B.N. Achievement values and scientific productivity. J. Appl. Psychol., 52:145-7, 1968.
- Murchison, C. Psychologies of 1925. Clark University Press, 1928.

- Murray, E.J. Motivation and emotion. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1965.
- Myers, S.M. Who are your motivated workers? Harvard Business Review, 42:73-88, 1964.
- Pelz, D.C. Influence : A key to effective leadership in first-line supervision. Personnel 29:209-17, 1952.
- Pigors, P. & Myers, C.A. Personnel administration. New York, McGraw-Hill, 1969.
- Pottas, C.D. Werksmotivering, Pretoria, Van Schaik, 1969.
- Radloff, R. Opinion evaluation and affiliation. J. Abnormal & Social Psychol., 62:578-85, 1961.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. Management and the worker. Cambridge, Harvard University Press, 1939.
- Rogers, C.R. The concept of the fully functioning person. Psychotherapy, 1:17-26, 1963.
- Rothé, H.F. Does higher pay bring higher productivity? Personnel 37:20-7, 1960.
- Saleh, S. A study of attitude change in the pre-retirement period. J. Appl. Psychol., 48:310-12, 1964.
- Schein, E.H. Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1965.
- Sears, P.S. Problems in the investigation of achievement and self-esteem motivation. Nebraska symposium on motivation. Lincoln, University of Nebraska Press, 1957.
- Seashore, S.E. Group cohesiveness in the industrial work group : Summary and conclusions. (In Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969. p.330-34.)
- Siegel, S. Nonparametric statistics. New York, McGraw-Hill, 1956.
- Smith, G.M. A simplified guide to statistics. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1962.
- Smith, H.C. Psychology of industrial behavior. New York, McGraw-Hill, 1964.
- Soliman, H.M. The motivation-hygiene theory of job attitudes : An empirical investigation, and an attempt to reconcile both the one and the two-factor theories of job attitudes. J. Appl. Psychol., 54:452-61, 1970.
- Spanneberg, H.H. Sô leer hulle 'n man om te presteer. Sake-Rapport, 7, 3 Okt. 1971.

- Stagner, R. Homeostasis as a unifying concept in personality theory. Psychological Review, 65:5-6, 1958.
- Steyn, D.W. The criterion - stagnation or development? Psychologia Africana, 12:193-211, 1969.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. Leader behavior : Its description and measurement. Columbus, Ohio State University Press, 1957.
- Strauss, G. & Sayles, L.R. Personnel : The human problems of management. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967.
- Sutermeister, R.A. People and productivity. New York, McGraw-Hill, 1969.
- Symonds, P.M. The dynamics of human adjustment. New York, Appleton-Century-Crofts, 1946.
- Taylor, E.K. Book Review of Chris Argyris : Personality and organization. Personnel Psychol., 12:159-61, 1959.
- Thompson, D.E. Favorable self-perception, perceived supervisory style, and job satisfaction. J. of Appl. Psychol., 55:349-52, 1971.
- Thorpe, W.H. Learning and instinct in animals. London, Methuen & Co., 1956.
- Tinbergen, N. The study of instinct. Oxford Clarendon Press, 1951.
- Tinbergen, N. „Derived“ activities : Their causation, biological significance, origin and emancipation during evolution. Quarterly rev. Biology, 27:1-32, 1952.
- Van Wÿngaarden, E.J. Hoofdprobleem der volwassenheid. Bÿleveld, Utrecht, 1959.
- Venter, J.B. Motivering as bestuursaktiwiteit in kleiner ondernemings. Bloemfontein, Verhandeling Universiteit van die O.V.S., 1971.
- Viteles, M.S. Motivation and morale in industry. New York, W.W. Norton, 1953.
- Vroom, V.H. Work and motivation. New York, John Wiley, 1964.
- Walker, C.R. & Guest, R.H. The man on the assembly line. Harvard Business Review, 30:71-83, 1952.
- Watson, J.B. & McDougall, W. The battle of behaviorism. London, Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., 1928.
- Wernimont, P.E. Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. J. Appl. Psychol., 40:41-50, 1966.
- White, R.W. Motivation reconsidered : The concept of competence. Psychological Review, 66:297-333, 1959.

- Wittenborn, J.R. Inferring the strength of drive. Nebraska symposium on motivation. Lincoln, University of Nebraska Press, 1957.
- Wood, M.T. & Sobel, R.S. Effects of similarity of leadership style at two levels of management on the job satisfaction of the first level manager. Personnel Psychol., 23:577-90, 1970.
- Woodworth, R.S. Contemporary school of psychology. London, Methuen & Co., 1965.

BYLAE 1.0

HOUDINGSVRAELYS EN -SKAAL

Opinies van Deelydse Studente

Geagte Student,

In hierdie ondersoek word belang gestel in u opinies oor dinge wat u in u werk affekteer. Hierdie skale en vraelyste bied aan u die geleentheid om u opinies uit te spreek oor 'n verskeidenheid van sake en sal die ondersoeker in staat stel om bepaalde motiveringspatrone te identifiseer.

Sal u asseblief dit wat u gevra word, sorgvuldig deurlees en volgens u eie beste oordeel beantwoord? In alle gevalle moet u 'n antwoord weergee deur 'n kruisie te maak hetsy in 'n bepaalde ruimte wat daarvoor gemaak is en/of op 'n skaal en/of in 'n bepaalde kolom.

Moet asseblief nie u naam verstrek of u op enige ander wyse identifiseer nie.

Ons maak staat op u samewerking.

DEEL I

1. Wat is u geslag en huwelikstaat?
  - a.  Manlik en getroud.
  - b.  Manlik en ongetroud.
  - c.  Vroulik en getroud.
  - d.  Vroulik en ongetroud.
  
2. In watter ouderdomsgroep val u?
  - a.  Onder 25 jaar.
  - b.  Tussen 25 - 35 jaar.
  - c.  Ouer as 35 jaar.

3. Hoelank is u altesaam werksaam?
- a.  Minder as 1 jaar.
- b.  Tussen 1 - 3 jaar.
- c.  Tussen 3 - 6 jaar.
- d.  Meer as 6 jaar.
4. Hoeveel suksesvolle akademiese jare het u reeds afgelê op Universiteit?
- a.  Een
- b.  Twee
- c.  Drie
- d.  Vier
- e.  Meer as vier
5. Wat is u hoof beroepsgroep?
- a.  Kantoor of klerklik
- b.  Operateur
- c.  Vakman
- d.  Verkoopsman
- e.  Toesighoudend of bestuur
- f.  Professioneel
- g.  Ander

## DEEL II

Op grond van wetenskaplike navorsing is 14 belangrike faktore gevind wat in verband staan met mense se tevredenheid met hulle werk en aansporing om hul beste te lewer.

Ons sal dit waardeer as u met kruisies u houding t.o.v. elkeen van hierdie faktore in die betrokke hokkie sal aandui. Merk die vier mins-belangrikes by 1, 2 of 3, die vier mees-belangrikes by 7, 8 of 9 en die res by 4, 5 of 6.

Die 14 faktoreBelangrikheid van hierdie faktore<sup>+</sup>

	Onbelangrik					Belangrik			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Vergoeding vir werk									
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan									
3. Erkenning vir goeie werk									
4. Bekwaamheid van toesighouers									
5. Bevorderingsgeleenthede in die werk									
6. Die verantwoordelikheid van die werk (die mate waarin selfstandige besluite en optrede vereis word)									
7. Geleentheid om te presteer in die werk									
8. Die aard van die werk (die soort werk, benutting van u vermoëns en waarde wat dit vir die onderneming het)									
9. Verhouding met medewerkers en toesighouers (sosiale verkeer)									
10. Fisiese omstandighede (bv. gehalte van toerusting en gereedskap, beligting, ventilasie en temperatuur)									
11. Geleentheid vir persoonlike groei (ontwikkeling van hoogste vermoëns, geleentheid vir uitbreiding van kennis en vaardigheid)									
12. Status (die respek en agting wat 'n persoon in die gemeenskap geniet vanweë die posisie wat hy bekleed)									
13. Sekuriteit van werk (of gevoelens van veiligheid in die werk)									
14. Faktore in die persoonlike lewe									

+ 1 = Baie onbelangrik  
 3 = Onbelangrik  
 5 = Neutraal

7 = Belangrik  
 9 = Baie belangrik

DEEL III

Die volgende vraelys sal u in staat stel om sekere gunstige en ongunstige menings wat u huldig omtrent sake wat vir u van belang is aan te toon. Dit is nie 'n toets nie. Daar is nie regte of verkeerde antwoorde nie. 'n Antwoord is alleenlik reg wanneer dit u eerlike mening weerspieël.

'n Reeks stellings word gemaak. Met sommige van hulle sal u saamstem terwyl u met ander sal verskil. Sekere stellings mag handel oor aspekte waarvan u nog nie ervaring gehad het nie, of onseker oor voel of net geen bepaalde mening oor het nie. Maak egter vir elke stelling 'n kruisie in die blokkie wat u mening die beste weerspieël.

## U houding t.o.v. hierdie items

Items

	1 Verskil sterk	2	3 Verskil	4	5 Onseker	6	7 Stem saam	8	9 Stem sterk saam
1. Ek ontvang 'n billike vergoeding vir die werk wat ek doen									
2. Die bestuur wend daadwerklike pogings aan om 'n stabiele en suksesvolle organisasie te verseker									
3. My hoofde toon hul waardering as ek 'n taak bevredigend voltooi het									
4. Onnodige verdragings word tot 'n minimum beperk deurdat my hoofde deeglik organiseer en beplan									
5. Daar is beperkte geleentehede vir bevordering in hierdie maatskappy									
6. Ek het te min geleentheid om in my werk selfstandig op te tree									
7. My werk bied min geleentheid om werklik te kan presteer									
8. My werk pas my beter as enige ander werk waarvan ek weet									
9. In hierdie maatskappy kan veel gedoen word om almal beter te laat saamwerk									
10. Beperkte kantoorruimte veroorsaak verdragings in my werk									
11. Die vergoeding wat ek vir my werk ontvang bring mee dat ek deesdae net die nodigste doen									
12. Die bestuur slaag daarin om sy personeel te behou en die organisasie se sukses te verseker									
13. My hoofde staan onverskillig teenoor die goeie werk wat ek doen									
14. Dit is nie altyd vir my duidelik wat my hoofde van my verlang nie									
15. Die bevorderingsgeleentehede in die maatskappy bied vir elke personeel- lid 'n groot uitdaging									
16. Ek word toegelaat om self te besluit hoe ek my werk gaan afhandel									
17. My werk bied volop uitdagings en geleentehede om te wys waartoe ek in staat is									

## U houding t.o.v. hierdie items

Items

18. Ek is nie in die wieg gelê vir hierdie soort werk nie
19. Hoofde en ondergeskikte personeel kom goed met mekaar oor die weg
20. Ek het geen klagtes teen die fisiese omstandighede van my werk soos beligting, ventilasie, temperatuur, ens. nie
21. My werk bied baie geleentheid om nuwe dinge te leer en myself te ontwikkel
22. Ek is trots daarop om vir my vriende en ander mense te vertel aan watter maatskappy ek verbonde is
23. Daar is ander ondernemings waar ek meer sekerheid sal hê dat ek nie my werk sonder goeie rede sal verloor<sup>nie</sup>
24. My werk verg soveel tyd buite kantoorure dat ek uiters min tyd aan my familie kan bestee
25. My werk frustreer my omdat ek voel dat ek niks bereik nie
26. My werk geniet nie die status en hoë aansien by die publiek wat ek verlang nie
27. Ek voel heeltemal veilig en seker omtrent my toekoms in my huidige werk
28. My werk het geen nadelige uitwerking op my huislike en persoonlike lewe nie
29. Hierdie organisasie se beleid, reëls en regulasies en die bekendmaking daarvan aan personeel, kan verbeter word

	1 Verskil sterk	2	3 Verskil	4	5 Onseker	6	7 Stem saam	8	9 Stem sterk saam
18.									
19.									
20.									
21.									
22.									
23.									
24.									
25.									
26.									
27.									
28.									
29.									

DEEL IV

Dink aan die mees uitstaande gebeurtenisse in u huidige of vorige werk wat op elkeen van die 14 faktore betrekking het, en dui aan wat die uitwerking daarvan was op (a) u werkverrigting, (b) u neiging om te bedank, (c) u gesondheid of gevoel van spanning en (d) u verhoudinge met ander mense. Maak regoor elke faktor en onder elkeen van die vier terreine 'n kruisie in die een kolom wat die uitwerking wat dit gehad het, die beste weergee.

Die 14 faktore

1. Vergoeding vir werk
2. Maatskappybeleid en die uitvoering daarvan
3. Erkenning vir goeie werk
4. Bekwaamheid van toesighouers
5. Vorderingseleenthede in die werk
6. Die verantwoordelikheid van die werk
7. Geleenthede om te presteer in die werk
8. Die aard van die werk
9. Verhouding met medewerkers en toesighouers
10. Fisiese werksomstandighede
11. Geleenthede vir persoonlike groei
12. Status
13. Sekuriteit van werk
14. Faktore in die persoonlike lewe

Werkverrigting (a)					Neiging om te bedank (b)					Gesondheid of gevoel van spanning (c)					Verhouding met ander mense (d)					
Baie ongunstig	Ongunstig	Geen uitwerking	Gunstig	Baie gunstig	Het bedank of dit ernstig oorweeg	Begin uitkyk vir ander werk	Geen uitwerking	Besluit om nie maklik te bedank nie	Besluit om vir goed aan te bly	So ernstig dat ek behandelings moes kry	Redelik ernstig	Geen uitwerking	Verbetering	Groot verbetering	Ernstig benadeel	Benadeel	Geen uitwerking	Verbetering	Groot verbetering	
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	



Bylae 2.1 : DosenteBylae 2.1.1

Die bepaling van 'n verband tussen belangrikheid\* en Herzberg se motiveerders\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\*

Faktore	Belangrikheid in rangorde	Motiveerders in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	7	6	1	1
2	11	10,5	0,5	0,25
3	4	2	2	4
4	10	10,5	0,5	0,25
5	2,5	5	2,5	6,25
6	6	4	2	4
7	5	1	4	16
8	2,5	3	0,5	0,25
9	9	8	1	1
10	12	13	1	1
11	1	7	6	36
12	14	9	5	0,25
13	8	13	5	0,25
14	13	13	0	0
				119

$$r_s = 1 - \frac{6[\sum D^2 + \frac{1}{12}(t^3 - t)]}{N(N^2 - 1)}$$

$$= 0,73$$

waar  $\frac{1}{12}(t^3 - t)$  die korreksie is by 'n botsing in rangordes

$$t = \frac{r_s \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r_s^2}}$$

waar  $N = 66$ , die grootte van die monster

= 8,55, wat beduidend is op die 0,1% peil.

\* Kyk tabel 5.1

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72)

\*\*\* Motiveerders kan slegs uit Herzberg et al. (1959, 72) in rangordes omskep word sodat die produk-moment-korrelasie metode nie gebruik kan word nie.

Bylae 2.1.2

Die bepaling van 'n verband tussen onbelangrikheid\* en Herzberg se higiëne\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\* (10 belangrikste faktore)

Faktore	Onbelangrikheid in rangorde	Higiëne in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	5	5	0	0,00
2	2	1	1	1,00
3	8	4	4	16,00
4	3	3	0	0,00
5	9,5	7,5	2	4,00
6	6	10	4	16,00
7	7	9	2	4,00
8	9,5	6	3,5	12,25
9	4	2	2	4,00
10	1	7,5	6,5	42,25
				<u>99,50</u>

$r_s = 0,40$  ;  $N = 66$  ;  $t = 3,44$  wat beduidend is op die 1% peil.

Bylae 2.1.3

'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van Spearman se rho

Faktore	Rangorde in belangrikheid	Rangorde in bevrediging	D	D <sup>2</sup>
1	7	7	0	0
2	11	14	3	9
3	4	8	4	16
4	10	9	1	1
5	2,5	13	10,5	120,5
6	6	1	5	25
7	5	3	2	4
8	2,5	5	2,5	6,25
9	9	12	3	9
10	12	10	2	4
11	1	2	1	1
12	14	6	8	64
13	8	4	4	16
14	13	11	2	4
				<u>279,25</u>

$r_s = 0,39$  ;  $t = 3,39$ , wat (met 'n  $N = 66$ ) beduidend is op die 1% peil.

\* Kyk tabel 5.1

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959,72)

\*\*\* Higiëne kan slegs uit Herzberg et al. (1959, 72) in rangordes omskep word sodat die produk-moment-korrelasie metode nie gebruik kan word nie.

Bylae 2.1.4

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref bevorderingsgeleenthede) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 158,50 \quad ; \quad N = 66-5 = 61 \quad ; \quad U = \frac{N(N+1)}{4} = 945,25 \quad ;$$

$$2 = \sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}} = 139,2 \quad ; \quad Z = \frac{T - U}{S} = -5,652$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,00006$  kleiner as  $0,001$  sodat die  $H_0$  op die  $0,1\%$  peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

Bylae 2.1.5

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref universiteitsbeleid en die uitvoering daarvan) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 515 \quad ; \quad N = 62 \quad ; \quad U = 976,50 \quad ; \quad S = 142,63 \quad ;$$

$$Z = -3,236$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p = 0,0014$  kleiner as  $0,01$  sodat die  $H_0$  op die  $1\%$  peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

Bylae 2.1.6

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref die verhouding met medewerkers en seniors) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 545 \quad ; \quad N = 59 \quad ; \quad U = 8885,00 \quad ; \quad S = 132,485 \quad ;$$

$$Z = -2,57$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,0102$  kleiner as  $0,05$  sodat die  $H_0$  op die  $5\%$  peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

\* Die rangorde m.b.t. bevrediging is verkry nadat die gemiddelde van die items bereken is en daarna in terme van die 14 faktore is die rangorde vir 'n spesifieke faktor vir elke mansdosent verkry. Die rangorde vir belangrikheid is op 'n soortgelyke wyse verkry nl. vir elke mansdosent in terme van die 14 faktore.

Bylae 2.1.7

'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid : 71,58 ; verteenwoordig 44 dosente  
 Higiëne se % van tevredenheid : 28,42 ; verteenwoordig 18 dosente

Ho: dat dosente, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$N = 62$  ;  $U$  onder  $H_0 = \frac{62}{2} = 31$  ;  $S = \sqrt{\frac{N}{2}} = 3,935$  ;  $m = 18$ , maar met die korreksie word  $m = 18,5$ .

$$Z = \frac{U - M}{S} = 3,173$$

Met 'n  $Z = 3,173$ , wat groter is as 2,58 (1% peil) word die  $H_0$  verwerp. Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by dosente om tevredenheid met motiveerders in verband te bring.

Bylae 2.1.8

'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 13,71 ; verteenwoordig 9 dosente  
 Higiëne se % van ontevredenheid: 86,29 ; verteenwoordig 53 dosente

Ho : dat dosente, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie

$$N = 62 ; \quad U = 31 ; \quad S = 3,935 ;$$

$$Z = 5,457$$

Met 'n  $Z = 5,457$ , wat groter is as 3,291 (0,1% peil) word die  $H_0$  verwerp. Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by dosente om ontevredenheid met higiëne in verband te bring.

Bylae 2.1.9'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 85,87 ; verteenwoordig 53 dosente  
 Higiëne se % van tevredenheid: 14,13 ; verteenwoordig 9 dosente

Ho: dat dosente, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 62 ; \quad U = 3 ; \quad S = 3,935$$

$$Z = 5,464$$

Met 'n  $Z = 5,464$  wat groter is as 3,291 (0,1% peil) word die  $H_0$  verwerp. Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by dosente om tevredenheid met motiveerders in verband te bring.

Bylae 2.1.10'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 14,05 verteenwoordig 9 dosente  
 Higiëne se % van ontevredenheid: 85,95 verteenwoordig 53 dosente

Ho: dat dosente, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 62 ; \quad U = 31 ; \quad S = 3,935$$

$$Z = 5,464$$

Met 'n  $Z = 5,464$  wat groter is as 3,291 (0,1% peil) word die  $H_0$  verwerp. Daar bestaan dus 'n beduidende neiging by dosente om ontevredenheid met higiëne in verband te bring.

Bylae 2.1.11Rangordes van die 14 verskillende faktore t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid\*

	Tevredenheid	Ontevredenheid	D	D <sup>2</sup>
1. Aard van die werk	1	9,5	8,5	72,25
2. Erkenning vir goeie werk	2,5	7,5	5,0	25,00
3. Sekuriteit	2,5	11	8,5	72,25
4. Geleentheid vir persoonlike groei	4	13	9	81,00
5. Verantwoordelikheid	5	13	8	64,00
6. Geleentheid vir prestasie	6	7,5	1,5	2,25
7. Bevorderingsgeleenthede	7,5	5,5	2	4,00
8. Verhouding met medewerkers ens.	7,5	4	3	9,00
9. Persoonlike lewe	9	9,5	0,5	0,25
10. Vergoeding	10	2	8	64,00
11. Bekwaamheid van seniors	11	5,5	5,5	30,25
12. Status	13	13	0,0	0,00
13. Universiteitsbeleid	13	1	12	144,00
14. Fisiese werksomstandighede	13	3	10	100,00
				<u>668,25</u>

$r_s = -0,48$  ;  $t = 4,24$  wat (met 'n  $N = 62$ ) beduidend is op die 0,1% peil.

Bylae 2.1.12Rangordes van die 10 belangrikste faktore t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid\*\*

	Tevredenheid	Ontevredenheid	D	D <sup>2</sup>
1. Aard van die werk	1	9	8	64,00
2. Erkenning vir goeie werk	2	7,5	5,5	30,25
3. Verantwoordelikheid	3	10	7	49,00
4. Geleentheid vir prestasie	4	7,5	3,5	12,25
5. Bevorderingsgeleenthede	5,5	5,5	0	0,00
6. Verhouding met medewerkers ens.	5,5	4	1,5	2,25
7. Vergoeding	7	2	5	25,00
8. Bekwaamheid van seniors	8	5,5	3,5	12,25
9. Universiteitsbeleid	9,5	1	8,5	72,25
10. Fisiese werksomstandighede	9,5	3	6,5	42,25
				<u>309,50</u>

$r_s = -0,88$ , wat (met 'n  $N = 62$ ) beduidend is op die 0,1% peil.

\* Kyk tabel 5.7

\*\* Kyk tabel 5.9

Bylae 2.2 : Bedryfswerkers

Bylae 2.2.1

Die bepaling van 'n verband tussen belangrikheid\* en Herzberg se motiveerders\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\*

Faktore	Belangrikheid in rangorde	Motiveerders in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1.	1	6	5	25,00
2	9	10,5	1,5	2,25
3	7	2	5	25,00
4	10	10,5	0,5	0,25
5	2	5	3	9,00
6	3,5	4	0,5	0,25
7	6	1	5	25,00
8	12	3	9	81,00
9	5	8	3	9,00
10	11	13	2	4,00
11	8	7	1	1,00
12	13	9	4	16,00
13	3,5	13	9,5	90,25
14	14	13	1	1,00
				<u>289,00</u>

$r_s = 0,36$  ;  $t = 3,41$ , wat (met  $N=80$ ) beduidend is op die 0,1% peil.

Bylae 2.2.2

'n Vergelyking van die 14 faktore m.b.t. belangrikheid en bevrediging deur middel van Spearman se rho

Faktor	Rangorde in belangrikheid	Rangorde in bevrediging	D	D <sup>2</sup>
1	1	5,5	4,5	20,25
2	9	13	4	16,00
3	7	4	3	9,00
4	10	5,5	4,5	20,25
5	2	11	9	81,00
6	3,5	12	8,5	72,25
7	6	9	3	9,00
8	12	2	10	100,00
9	5	14	9	81,00
10	11	10	1	1,00
11	8	8	0	0,00
12	13	1	12	144,00
13	3,5	3	0,5	0,25
14	14	7	7	49,00
				<u>603,00</u>

$r_s = -0,33$  wat (met  $N=80$ ), beduidend is op die 1% peil.

\* Kyk tabel 5.11

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72)

\*\*\* Kyk voetnota bylae 2.1.1

Bylae 2.2.3

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref vergoeding) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 444,5 \quad ; \quad N = 80-22=58 \quad ; \quad U = 855,5 \quad ; \quad S = 129,15$$

$$Z = -3,18$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,0014$  kleiner as  $0,01$  sodat die  $H_0$  op die 1% peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

Bylae 2.2.4

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref bevorderingsgeleent-hede) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 532,5 \quad ; \quad N = 66 \quad ; \quad U = 1105,5 \quad ; \quad S = 156,55$$

$$Z = -3,66$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,00022$  kleiner as  $0,001$ , sodat die  $H_0$  op die 0,1% peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

\* Kyk voetnota by bylae 2.1.4

Bylae 2.2.5

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref verantwoordelikheid) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 393 \quad ; \quad N = 69 \quad ; \quad U = 1207,50 \quad ; \quad S = 167,25$$

$$Z = -4,87$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,00006$  kleiner as  $0,001$  sodat die  $H_0$  op die  $0,1\%$  peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

Bylae 2.2.6

Die bepaling van beduidende verskille (wat betref verhouding met medewerkers ens.) tussen belangrikheid en bevrediging deur middel van Wilcoxon se toets\*

$$T = 243,5 \quad ; \quad N = 64 \quad ; \quad U = 1040 \quad ; \quad S = 149,53$$

$$Z = -5,327$$

Volgens die twee-kantige toets is  $p=0,00006$  wat kleiner is as  $0,001$  sodat  $H_0$  op die  $0,1\%$  peil verwerp word. Daar bestaan dus wel 'n beduidende verskil tussen bevrediging en belangrikheid.

\* Kyk voetnota by bylae 2.1.4

Bylae 2.2.7'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 41,48 verteenwoordig 33 Bedryfswerkers.

Higiëne se % van tevredenheid: 58,52 verteenwoordig 47 Bedryfswerkers.

Ho: dat bedryfswerkers, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne of motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 80 ; \quad U = 40 ; \quad S = 4,47$$

$$Z = 1,45$$

Die  $Z = 1,45$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie. Daar bestaan dus nie 'n besliste neiging by bedryfswerkers om tevredenheid met higiëne (ten spyte van 'n tendens in daardie rigting) of met motiveerders in verband te bring nie.

Bylae 2.2.8'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 42,31 verteenwoordig 34 Bedryfswerkers.

Higiëne se % van ontevredenheid: 55,69 verteenwoordig 46 Bedryfswerkers.

Ho: dat bedryfswerkers, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 80 ; \quad U = 40 ; \quad S = 4,47$$

$$Z = 1,23$$

Die  $Z = 1,23$  is kleiner as 1,96 (5% peil) en is dus nie 'n beduidende waarde nie. en die Ho kan dus nie op die 5% peil verwerp word nie. Daar bestaan dus nie 'n besliste neiging by bedryfswerkers om ontevredenheid met higiëne in verband te bring nie.

Bylae 2.2.9'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 50,54 verteenwoordig 40 bedryfs-  
werkers.

Higiëne se % van tevredenheid: 49,47 verteenwoordig 40 bedryfswerkers.

Met so 'n gelykop verdeling is dit duidelik dat daar geen besliste  
neiging by bedryfswerkers bestaan om tevredenheid met motiveerders  
in verband te bring nie.

Bylae 2.2.10'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 44,17 verteenwoordig 35 werkers

Higiëne se % van ontevredenheid: 55,85 verteenwoordig 45 werkers

Ho: dat bedryfswerkers, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging  
t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 80 \quad ; \quad U = 40 \quad ; \quad S = 4,47$$

$$Z = 1,01$$

Die  $Z = 1,01$  is kleiner as 1,96 (5%) en is dus nie 'n beduidende  
waarde nie sodat die Ho verwerp moet word. Daar bestaan dus nie  
'n besliste neiging by bedryfswerkers om ontevredenheid met higiëne  
in verband te bring nie.

Bylae 2.2.11Rangordes van die 14 verskillende faktore t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid\*

Faktore	Tevredenheid	Ontevredenheid	D	D <sup>2</sup>
1. Vergoeding	1	6	5	25,00
2. Erkenning vir goeie werk	2,5	12	9,5	90,25
3. Sekuriteit van werk	2,5	13,5	11	121,00
4. Verhouding met medewerkers ens.	4	2,5	1,5	2,25
5. Aard van die werk	5	8	3	9,00
6. Geleentehede om te presteer	6	4,5	1,5	2,25
7. Bevorderingsgeleentehede	7	1	6	36,00
8. Bekwaamheid van toesighouers	8,5	4,5	4	16,00
9. Maatskappybeleid	8,5	10	1,5	2,25
10. Verantwoordelikheid	10,5	11	0,5	0,25
11. Persoonlike lewe	10,5	7	3,5	12,25
12. Fisiese omstandighede	12	2,5	9,5	90,25
13. Geleentehede vir persoonlike groei	13	9	4	16,00
14. Status	14	13,5	0,5	0,25
				<u>423,00</u>

N = 80 ;  $r_s = 0,07$  wat onbeduidend is.

Bylae 2.2.12Rangordes van die 10 belangrikste faktore t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid\*\*

Faktore	Tevredenheid	Ontevredenheid	D	D <sup>2</sup>
1. Vergoeding	1	6	5	25,00
2. Erkenning vir goeie werk	2	10	8	64,00
3. Verhouding met medewerkers ens.	3	2,5	0,5	0,25
4. Aard van die werk	4	7	3	9,00
5. Geleentehede om te presteer	5	4,5	0,5	0,25
6. Bevorderingsgeleentehede	6	1	5	25,00
7. Bekwaamheid van toesighouers	7,5	4,5	3	9,00
8. Maatskappybeleid	7,5	8	0,5	0,25
9. Verantwoordelikheid	9	9	0	0,00
10. Fisiese omstandighede	10	2,5	7,5	56,25
				<u>189,00</u>

N = 80 ;  $r_s = -0,15$  wat onbeduidend is.

\* Kyk tabel 5.17

\*\* Kyk tabel 5.19

Bylae 2.3 : Administratief en Klerklik

Bylae 2.3.1

Die bepaling van 'n verband tussen belangrikheid\* en Herzberg se motiveerders\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\*

Faktore	Belangrikheid in rangorde	Motiveerders in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	2	6	4	16
2	11	10,5	0,5	0,25
3	4	2	2	4
4	10	10,5	0,5	0,25
5	1	5	4	16
6	7	4	3	9
7	3	1	2	4
8	9	3	6	36
9	8	8	0	0
10	12	13	1	1
11	5	7	2	4
12	13	9	4	16
13	6	13	7	49
14	14	13	1	1
				<u>156,050</u>

$r_s = 0,65$  ;  $N = 94$  ;  $t = 8,20$  wat beduidend is op die 0,1% peil.

Bylae 2.3.2

Die bepaling van 'n verband tussen onbelangrikheid\* en Herzberg se higiëne\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\* (10 belangrike faktore)

Faktore	Onbelangrikheid in rangorde	Higiëne in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	9	5	4	16,00
2	2	1	1	1,00
3	7	4	3	9,00
4	3	3	0	0,00
5	10	7,5	2,5	6,25
6	6	10	4	16,00
7	8	9	1	1,00
8	4	6	2	4,00
9	5	2	3	9,00
10	1	7,5	6,5	42,25
				<u>104,50</u>

$r_s = 0,37$  ;  $N = 94$  ;  $t = 3,82$  wat beduidend is op die 0,1% peil.

\* Kyk tabel 5.21

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72)

\*\*\* Kyk voetnota bylae 2.1.1 en 2.1.2

Bylae 2.3.3in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid : 54,12% ; verteenwoordig 41 persone  
 Higiëne se % van tevredenheid : 45,88% ; verteenwoordig 34 persone

Ho: dat administratiewe en klerklike personeel, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 75 \quad ; \quad U = 37,5 \quad ; \quad W = 4,33 \quad ;$$

$$Z = 0,81$$

Die  $Z = 0,81$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.3.4in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid : 42,86 ; verteenwoordig 32 persone  
 Higiëne se % van ontevredenheid : 57,14 ; verteenwoordig 43 persone

Ho: dat administratiewe en klerklike personeel, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 70 \quad ; \quad U = 37,5 \quad \quad S = 4,33$$

$$Z = 1,16$$

Die  $Z = 1,16$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.3.5

in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. van motiveerders) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 58,95; verteenwoordig 44 persone

Higiëne se % van tevredenheid: 41,02; verteenwoordig 31 persone

Ho: dat administratiewe en klerklike personeel, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 75 \quad ; \quad U = 37,5 \quad ; \quad S = 4,33 \quad ;$$

$$Z = 1,39$$

Die  $Z = 1,39$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.3.6

in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 42,34; verteenwoordig 32 persone

Higiëne se % van ontevredenheid: 57,66; verteenwoordig 43 persone

Ho: dat administratiewe en klerklike personeel, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 75 \quad ; \quad U = 37,5 \quad ; \quad S = 4,33$$

$$Z = 1,15$$

Die  $Z = 1,15$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

## Bylae 2.3.7

Rangordes van die 14 verskillende faktore t.o.v. tevredenheid en onte-  
vredenheid\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	7	6	36,00
2. Vergoeding	2	4	2	4,00
3. Verantwoordelikheid	3	12	9	81,00
4. Geleenthede vir prestasie	4	10,5	6,5	42,25
5. Bevorderingsgeleenthede	5	1	4	16,00
6. Sekuriteit	6	13	7	49,00
7. Aard van die werk	7,5	5	2,5	6,25
8. Verhouding met medewerkers ens.	7,5	7	0,5	0,25
9. Maatskappybeleid	9	3	6	36,00
10. Bekwaamheid van seniors	10,5	2	8,5	72,25
11. Fisiese omstandighede	10,5	7	3,5	12,25
12. Geleentheid vir persoonlike groei	12	9	3	9,00
13. Status	13,5	14	0,5	0,25
14. Persoonlike groei	13,5	10,5	3	9,00
				<u>373,50</u>

$N = 75$  ;  $r_s = 0,17$ ; wat onbeduidend is.

## Bylae 2.3.8

Rangordes van die 10 belangrike faktore t.o.v. tevredenheid en ontevredenheid\*\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	7	6	36,00
2. Vergoeding	2	4	2	4,00
3. Verantwoordelikheid	3	10	7	49,00
4. Geleenthede vir prestasie	4	9	5	25,00
5. Bevorderingsgeleenthede	5	1	4	16,00
6. Aard van die werk	6,5	5	1,5	2,25
7. Verhouding met medewerkers ens.	6,5	7	0,5	0,25
8. Maatskappybeleid	8	3	5	25,00
9. Bekwaamheid van seniors	9	2	7	49,00
10. Fisiese omstandighede	10	7	3	9,00
				<u>215,50</u>

$r_s = -0,32$

$t = 2,89$  wat (met  $N = 75$ ) beduidend is op die 1% peil.

\* Kyk tabel 5.24

\*\* Kyk tabel 5.26

Bylae 2.4 : „Professioneel“

Bylae 2.4.1

Die bepaling van 'n verband tussen belangrikheid\* en Herzberg se motiveerders\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\*

Faktore	Belangrikheid in rangorde	Motiveerders in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	1	6	5	25,00
2	11	10,5	0,5	0,25
3	3	2	1	1,00
4	10	10,5	0,5	0,25
5	2	5	3	9,00
6	7	4	3	9,00
7	5	1	4	16,00
8	9	3	6	36,00
9	8	8	0	0,00
10	13	13	0	0,00
11	6	7	1	1,00
12	12	9	3	9,00
13	4	13	9	81,00
14	14	13	1	1,00
				<u>188,50</u>

$r_s = 0,58$  ;  $t = 5,13$  wat (met 'n  $N = 54$ ) beduidend is op die 0,1% peil.

Bylae 2.4.2

Die bepaling van 'n verband tussen onbelangrikheid\* en Herzberg se higiëne\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\* (10 faktore)

Faktore	Onbelangrikheid in rangorde	Higiëne in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	10	5	5	25,00
2	2	1	1	1,00
3	8	4	4	16,00
4	3	3	0	0,00
5	9	7,5	1,5	2,25
6	6	10	4	16,00
7	7	9	2	4,00
8	4	6	2	4,00
9	5	2	3	9,00
10	1	7,5	6,5	42,25
				<u>119,50</u>

$r_s = 0,28$  ;  $N = 54$  ;  $t = 2,000$  wat beduidend is op die 5% peil.

\* Kyk tabel 5.28

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959, 72)

\*\*\* Kyk voetnota bylae 2.1.1 en 2.1.2

Bylae 2.4.3

in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 60,60%; verteenwoordig 27 persone  
 Higiëne se % van tevredenheid: 39,40%; verteenwoordig 17 persone

Ho: dat professionele persone, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 44 \quad ; \quad U = 22 \quad ; \quad S = 3,32 \quad ;$$

$$Z = 1,36$$

Die  $Z = 1,36$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.4.4

in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 30,30%; verteenwoordig 13 persone  
 Higiëne se % van ontevredenheid: 69,70%; verteenwoordig 31 persone

Ho: dat professionele persone, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 44 \quad ; \quad U = 22 \quad ; \quad S = 3,32 \quad ;$$

$$Z = 2,56$$

Die  $Z = 2,56$  is groter as 1,96 (5% peil). Die Ho moet dus verwerp word.

Bylae 2.4.5in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 70,19%; verteenwoordig 31 persone

Higiëne se % van tevredenheid: 29,82%; verteenwoordig 13 persone

Ho: dat professionele persone, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 44 \quad ; \quad U = 22 \quad ; \quad S = 3,32$$

$$Z = 2,56$$

Die  $Z = 2,56$  is groter as 1,96 (5% peil). Die Ho moet dus verwerp word.

Bylae 2.4.6in Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets (10 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 31,85%; verteenwoordig 14 persone

Higiëne se % van ontevredenheid: 68,13%; verteenwoordig 30 persone

Ho: dat professionele persone, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 44 \quad ; \quad U = 22 \quad ; \quad S = 3,32 \quad ;$$

$$Z = 2,26$$

Die  $Z = 2,26$  is groter as 1,96 (5% peil). Die Ho moet dus verwerp word.

Bylae 2.4.7Rangordes van die 14 verskillende faktore t.o.v. tevredenheid en onte-  
vredenheid\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	3	2	4,00
2. Vergoeding	2	3	1	1,00
3. Geleentheid vir prestasie	3	12	9	81,00
4. Aard van die werk	4,5	9,5	5	25,00
5. Sekuriteit van werk	4,5	14	9,5	90,25
6. Bevorderingsgeleenthede	6	7,5	1,5	2,25
7. Verantwoordelikheid	7	12	5	25,00
8. Geleentheid vir persoonlike groei	8	12	4	16,00
9. Verhouding met medewerkers	10	5	5	25,00
10. Status	10	9,5	0,5	0,25
11. Maatskappybeleid	10	1	9	81,00
12. Persoonlike lewe	12	7,5	4,5	20,25
13. Bekwaamheid van seniors	13,5	3	10,5	110,25
14. Fisiese omstandighede	13,5	6	7,5	56,25
				<u>537,50</u>

$N = 44$  ;  $r_s = -0,196$  wat onbeduidend is.

Bylae 2.4.8Rangordes van die 10 belangrikste faktore t.o.v. van tevredenheid en onte-  
vredenheid\*\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	3	2	4,00
2. Vergoeding	2	3	1	1,00
3. Geleentheid vir prestasie	3	9,5	6,5	42,25
4. Aard van die werk	4	8	4	16,00
5. Bevorderingsgeleenthede	5	7	2	4,00
6. Verantwoordelikheid	6	9,5	3,5	12,25
7. Verhouding met medewerkers ens.	7,5	5	2,5	6,25
8. Maatskappybeleid	7,5	1	6,5	42,25
9. Bekwaamhede van seniors	9,5	3	6,5	42,25
10. Fisiese omstandighede	9,5	6	3,5	12,25
				<u>182,50</u>

$N = 44$  ;  $r_s = -0,12$  wat onbeduidend is

\* Kyk tabel 5.31

\*\* Kyk tabel 5.33

Bylae 2.5 : Toesighouers en Bestuurders

Bylae 2.5.1

Die bepaling van 'n verband tussen belangriheid\* en Herzberg se motiveerders\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\*

Faktore	Belangriheid in rangorde	Motiveerders in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	1	6	5	25
2	9	10,5	1,5	4
3	6	2	4	16
4	10	10,5	0,5	0
5	2	5	3	9
6	7	4	3	9
7	4	1	3	9
8	8	3	5	25
9	11	8	3	9
10	12	13	1	0
11	3	7	4	16
12	13,5	9	4,5	20,25
13	5	13	8	64
14	13,5	13	0,5	0,25
				<u>206,50</u>

$r_s = 0,54$  ;  $t = 3,456$  wat (met 'n  $N = 31$ ) beduidend is op die 1% peil.

Bylae 2.5.2

Die bepaling van 'n verband tussen onbelangriheid\* en Herzberg se higiëne\*\* deur middel van Spearman se rho\*\*\* (10 belangrikste faktore)

Faktore	Onbelangriheid in rangorde	Higiëne in rangorde	D	D <sup>2</sup>
1	10	5	5	25,00
2	4	1	3	9,00
3	7	4	3	9,00
4	3	3	0	0,00
5	9	7,5	1,5	2,25
6	6	10	4	16,00
7	8	9	1	1,00
8	5	6	1	1,00
9	2	2	0	0,00
10	1	7,5	6,5	42,25
				<u>105,50</u>

$r_s = 0,36$  ;  $N = 31$  ;  $t = 2,078$  wat beduidend op die 5% peil is.

\* Kyk tabel 5.35

\*\* Kyk Herzberg et al. (1959,72)

\*\*\* Kyk voetnota bylae 2.1.1 en 2.1.2

Bylae 2.5.3'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets(14 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid: 58,62; verteenwoordig 17 persone

Higiëne se % van tevredenheid: 41,38; verteenwoordig 12 persone

Ho: dat toesighouers en bestuurders, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 29 \quad ; \quad U = 14,5 \quad ; \quad S = 2,69$$

$$Z = 0,74$$

Die  $Z = 0,74$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.5.4'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. higiëne) deur middel van die binomiale toets(14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid: 25,30; verteenwoordig 7 persone

Higiëne se % van ontevredenheid: 74,72; verteenwoordig 22 persone

Ho: dat toesighouers en bestuurders, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 29 \quad ; \quad U = 14,5 \quad ; \quad S = 2,69 \quad ;$$

$$Z = 2,60$$

Met 'n  $Z = 2,60$  wat groter is as 2,58 (1% peil) word die Ho verwerp.

Bylae 2.5.5

'n Vergelyking van Skrywer se resultate(t.o.v. tevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. motiveerders) deur middel van die binomiale toets(10 faktore)

Motiveerders se % van tevredenheid : 63,28; verteenwoordig 18 persone

Higiëne se % van tevredenheid: 36,72; verteenwoordig 11 persone

Ho: dat toesighouers en bestuurders, wat tevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. motiveerders sal openbaar nie.

$$N = 29 ; \quad U = 14,5 ; \quad S = 2,69$$

$$Z = 1,12$$

Die  $Z = 1,12$  is kleiner as 1,96 (5% peil). Ho kan dus nie verwerp word nie.

Bylae 2.5.6

'n Vergelyking van Skrywer se resultate (t.o.v. ontevredenheid) met Herzberg s'n (t.o.v. van higiëne) deur middel van die binomiale toets(14 faktore)

Motiveerders se % van ontevredenheid : 25,00; verteenwoordig 7 persone

Higiëne se % van ontevredenheid: 75,00; verteenwoordig 22 persone

Ho: dat toesighouers en bestuurders, wat ontevredenheid betref, geen besondere neiging t.o.v. higiëne sal openbaar nie.

$$N = 29 ; \quad U = 14,5 ; \quad S = 2,69$$

$$Z = 2,60$$

Met 'n  $Z = 2,60$  wat groter is as 2,58 (1% peil), word Ho verwerp.

Bylae 2.5.7Rangordes van die 14 verskillende faktore t.o.v. tevredenheid en onte-  
vredenheid\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	13,5	12,5	156,25
2. Vergoeding	2	4	2	4,00
3. Verantwoordelikheid	3,5	9,5	6	36,00
4. Bevorderingsgeleenthede	3,5	11,5	8	64,00
5. Verhouding met medewerkers ens.	5	3	2	4,00
6. Geleentheid vir prestasie	6	7,5	1,5	2,25
7. Sekuriteit van werk	7	11,5	4,5	20,25
8. Bekwaamheid van seniors	8,5	2	6,5	42,25
9. Maatskappybeleid	8,5	5,5	3	9,00
10. Aard van die werk	10	7,5	2,5	6,25
11. Geleentheid vir persoonlike groei	12,5	9,5	3	9,00
12. Status	12,5	13,5	1	1,00
13. Fisiese omstandighede	12,5	1	11,5	132,25
14. Persoonlike lewe	12,5	5,5	7	49,00
				<u>535,50</u>

$N = 29$  ;  $r_s = -0,20$  wat onbeduidend is.

Bylae 2.5.8Rangordes van die 10 belangrikste faktore t.o.v. tevredenheid en onte-  
vredenheid\*\*

Faktore	Tevreden- heid	Ontevre- denheid	D	D <sup>2</sup>
1. Erkenning vir goeie werk	1	10	9	81,00
2. Vergoeding	2	4	2	4,00
3. Verantwoordelikheid	3,5	8	4,5	20,25
4. Bevorderingsgeleenthede	3,5	9	5,5	30,25
5. Verhouding met medewerkers ens.	5	3	2	4,00
6. Geleentheid vir prestasie	6	6,5	0,5	0,25
7. Bekwaamheid van seniors	7,5	2	5,5	30,25
8. Maatskappybeleid	7,5	5	2,5	6,25
9. Aard van die werk	9	6,5	2,5	6,25
10. Fisiese omstandighede	10	1	9	81,00
				<u>263,50</u>

$r_s = -0,60$

$t = 3,90$  wat (met 'n  $N = 29$ ) beduidend is op die 0,1% peil.

\* Kyk tabel 5.37

\*\* Kyk tabel 5.39

