

DIE ROL VAN DIE BLANKE WERKER
IN DIE
MOTIVERING VAN DIE SWART WERKER

deur
Gerhardus J. Oosthuizen

'n Verhandeling voorgelê ter gedeeltelike
nakoming van die vereistes vir die graad
Magister Commercii (Bedryfopsigologie)

P.U. vir C.H.O.
Potchefstroom
1978

VOORWOORD

Die skrywer bedank graag die volgende persone wat hierdie verhandeling help vorm het:

Studieleier:

Drs. M.P. Wissing vir haar altyd opbouende kritiek.

Dr. A.L. Barnard.

Meneer H. Kruger vir sy onbaatsugtige hulp.

Kollegas van die Departement Bedryfspsigologie.

Aan my ouers

INHOUD

bladsy

1		MOTIVERING
2		HOOFSTUK EEN
		HOUDINGS, HOUDINGSMETING, HOUDINGSVORMING EN HOUDINGSVERANDERING
7	1	Inleiding
7	2	Definisies van houdings
10	3	Houdings, feite en menings (opinies)
12	4	Die aard van houdings
15	5	Houdings en gedrag
17	6	Die meting van houdings
18	6.1	Betroubaarheid en geldigheid van houdingskale
18	6.1.1	Betroubaarheid
19	6.1.2	Geldigheid
20	6.2	Items van houdingskale
22	6.3	Metingskale
24	6.4	Tipes houdingskale
24	6.4.1	Die metode van intervalle wat ewe groot lyk
27	6.4.2	Likert se metode van saamgestelde skattings
30	6.4.3	Kumulatiewe skalingsmetode
32	6.4.4	Bespreking van bogenoemde houdingskale
35	6.4.5	'n Kort bespreking van ander metodes van houdingsmeting
35	6.4.5.1	Semantiesedifferensiaalmetode
36	6.4.5.2	Ander metodes
38	7	Die vorming van houdings
39	7.1	Houdings ontwikkel in die proses van behoeftebevreëdiging
40	7.2	Houdings word gevorm deur die informasie waar= aan die persoon blootgestel is
41	7.2.1	Bronne van feite
41	7.2.1.1	Outoriteite as bronne van feite
42	7.2.1.2	Skepping, versinsel en verdraaiing van feite
42	7.2.1.3	Skyn en werklikheid
43	7.3	Groepslidmaatskap speel 'n rol in die vorming van houdings
43	7.3.1	Groepsoortuigings en die ontwikkeling van houdings

bladsy

44	7.3.2	Groepswaardes en die ontwikkeling van houdings
44	7.3.3	Groepsnorme en die ontwikkeling van houdings
47	8	Verandering van houdings
47	8.1	Metodes van houdingsverandering
50	8.1.1	Die vryediskussietegniek
51	8.1.2	Die Risikotegniek
53	8.1.3	Rolspel

HOOFSTUK TWEE

DIE MOTIVERING VAN WERKERS BINNE DIE BEDRYF-SITUASIE

59	1	Inleiding
59	2	McGregor se Teorie-X en Teorie-Y
59	2.1	McGregor se Teorie-X
61	2.2	McGregor se Teorie-Y
65	3	Enkele motiveringsteorieë en hulle bedryfspsi- gologiese konsekwensies
65	3.1	A.H. Maslow se teorie van menslike motivering
70	3.2	Die tweefaktor-motiveringsteorie van Herzberg
71	3.2.1	Metode van ondersoek
71	3.2.2	Resultate en gevolgtrekkings
76	3.2.3	Kritiek op Herzberg et al. se bevindings
78	3.3	'n Vergelyking van Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie
79	4	Motivering van werkers met die aannames van Teorie-X
84	5	Motivering van werkers met die aannames van Teorie-Y

HOOFSTUK DRIE

EMPIRIESE ONDERSOEK

89	1	Doelstellings van die ondersoek
90	2	Die eksperimentele groep

bladsy

93	3	Metode van ondersoek
93	3.1	Opstelling van vraelyste
98	4	Hipoteses
99	5	Resultate
99	5.1	Houdingsvraelys
102	5.2	Leierskapsvraelys
105	5.3	Motiveringsvraelyste
		HOOFSTUK VIER
		BESPREKING VAN DIE RESULTATE
120	1	Die houding van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker
127	2	Die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker
131	3	Die sienings van die Blanke en Swart werkers op die verskillende vlakke met betrekking tot die behoeftes van die Swart werkers
132	3.1	Werkstoestande
132	3.2	Byvoordele
134	3.3	Geld
135	3.4	Opleiding
136	3.5	Sosiale interaksie
136	3.6	Gevoel van waardigheid
137	3.7	Status
138	3.8	Erkenning
138	3.9	Lof
139	3.10	Prestasie
139	3.11	Bevordering
140	3.12	Die werk self
141	3.13	Sekuriteit
142	3.14	Persoonlike groei in die werksituasie
142	3.15	Verantwoordelikheid
143	3.16	Inisiatief en kreatiwiteit
144	3.17	Teregwyding
145	3.18	Aspirasie na "Blanke werk"
146	4	Samevatting en geheelbeeld van die ondersoek

bladsy

148	5	Aanbevelings aan die organisasie
148	5.1	Aanbevelings op grond van die resultate van die ondersoek
149	5.2	Algemene aanbevelings
149	6	Kritiek teen die ondersoek en aanbevelings vir verdere navorsing
150	7	Slot
153		OPSOMMING
155		SUMMARY
157		BYLAAG A
159		BYLAAG B
163		BYLAAG C
166		BYLAAG D
174		BYLAAG E
179		LITERATUURLYS
82		FIGUUR 1 Die negatiewe motiveringsmodel
85		FIGUUR 2 Die positiewe motiveringsmodel
		LYS VAN TABELLE
31		TABEL I 'n Hipotetiese een-dimensionele skaal
79		TABEL II Vergelyking tussen Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie
99		TABEL III Die houding van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker, soos gemeet oor die totale vraelys

blad sy

- 101 TABEL IV
Die houding van die Blanke werkers op verskil=
lende vlakke, soos weerspieël in die afson=
derlike vrae
- 102 TABEL V
Die leierskapsbenadering van die Blanke werkers
op verskillende vlakke ten opsigte van die Swart
werker, soos gemeet deur die totale vraelys
- 104 TABEL VI
Die leierskapsbenadering van die Blanke wer=
kers op die verskillende vlakke soos weerspieël
in die afsonderlike vrae
- 105 TABEL VII
'n Samevatting van die gemiddelde tellings op
die totale vraelyste ten opsigte van die Blanke
werkers op die verskillende vlakke
- 106 TABEL VIII
Die opvatting van die behoeftes van die Swart
werker, soos gesien deur die Blanke en Swart
werkers op die verskillende vlakke
- 109 TABEL IX
Responsfrekwensies ten opsigte van die behoef=
tes wat volgens die hoë vlak Blanke werkers by
die Swart werker bestaan
- 110 TABEL X
Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens
die Blanke werkers op die hoë vlak nie by die
Swart werker bestaan nie of reeds by hom bevre=
dig is
- 111 TABEL XI
Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens
die middelvlak Blanke werkers by die Swart wer=
kers bestaan
- 112 TABEL XII
Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens
die middelvlak Blanke werkers nie by die Swart
werker bestaan nie of reeds by hom bevredig is
- 113 TABEL XIII
Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens
die lae vlak Blanke werkers by die Swart werker
bestaan

bladsy

114	TABEL XIV Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die lae vlak Blanke werkers reeds by die Swart werker bevredig is of nie by hom bestaan nie
115	TABEL XV Responsfrekwensies van die behoeftes wat die Swart werkers op die hoë vlak by hulle self geïdentifiseer het
116	TABEL XVI Responsfrekwensies van die behoeftes wat nie bestaan nie of reeds bevredig is by die Swart werkers op die hoë vlak
117	TABEL XVII Responsfrekwensies van die behoeftes wat die Swart werkers op die lae vlak by hulle self geïdentifiseer het
118	TABEL XVIII Responsfrekwensies van die behoeftes wat nie bestaan nie of reeds bevredig is by die Swart werkers op die lae vlak
119	TABEL XIX Persentasie Blanke werkers wat JA of NEE geantwoord het op die vrae in afdeling D

MOTIVERING

Suid-Afrika is 'n ontwikkelende land. Steeds is daar vooruitgang op ekonomiese gebied. Die vraag wat ontstaan, is of daar die nodige mannekrag sal wees om met hierdie vooruitgang vol te hou. Hierdie vraag kan beantwoord word met 'n NEE en 'n JA.

Daar word bereken dat in die jaar 1980 die ekonomiese bevolking 9,4 miljoen sal wees. Dit beteken dat daar in die volgende aantal jare werkseleenthede vir 2 miljoen mense geskep sal moet word. Verder word bereken dat daar in 1980 'n tekort van 77,000 Blankes sal wees, selfs met 'n immigrasiesyfer van 33,000 Blankes per jaar (dr. F.P. Jacobsz, 1973). Daar kan dus gesê word dat daar in die jaar 1980 nie die nodige Blanke mannekrag sal wees om 'n groeisyfer van 5½% te handhaaf nie.

Aan die ander kant is daar genoeg Swartes om in die mannekragbehoefte te voorsien. Daar word dan ook bereken dat 50% van die 3,5 miljoen geskoolde werkers in die jaar 1980 Swartes sal moet wees om 'n groeisyfer van 5½% te handhaaf (Prof. C.H. Wyndham, 1974).

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak kan word, is dat Suid-Afrika wel oor die nodige mannekrag beskik om in sy toekomstige behoeftes te voorsien, mits die Swart werkers in die toekoms 'n groter persentasie van elke bedryf se totale arbeidsmag gaan uitmaak. Dit impliseer die noodsaaklikheid dat daar nou aan hierdie potensiële arbeidsmag aandag gegee word.

Op die huidige stadium is feitlik elke groot bedryf in Suid-Afrika afhanklik van Swart arbeid. Van regeringskant is daar oproepe tot

hoër produktiwiteit en elke bedryf probeer sy werkers tot hoër produktiwiteit motiveer. Een van die grootste vraagstukke vir die bedryf is hoe die Swart werker tot hoër produktiwiteit gemo-
tiveer kan word. Dat dit 'n vraagstuk vir die bestuur is, word bewys deur die aantal studies wat aangepak word oor die motive-
ring van die Swart werker. Dit bewys ook dat die bestuur onkun-
dig is ten opsigte van die Swart werker en dit wat hom motiveer.

Myns insiens is dit egter belangrik dat wanneer die motivering van die Swart werker bestudeer word, die Blanke werker ook betrek moet word, omdat in ons huidige situasie die Blanke werker in die bestuursposisie is, en motivering juis deur die bestuur be-
paal word. Die Blanke werker is dus in 'n posisie om die motive-
ring van die Swart werker te beïnvloed.

Uit die studies van die Swart werker tot op hede, blyk dit dat daar in sowel die praktyk as die navorsingsmetodologie heelwat knelpunte bestaan:

Gundwana (1974) noem dat kulturele en etniese verskille tussen rasse-groepe wat in 'n bedryf saamwerk, werklik is en bestaan. Wat hier wenslik is, is 'n erkenning en waardering van die uniek-
heid van elk, wat 'n beter verstandhouding tussen rasse-groepe tot gevolg sal hê. Verder meen hy dat die Swart werker nie 'n produk van die Westerse kultuur is nie en ook nooit sal wees nie. Die Swart werker is ook in 'n proses van verandering vanaf 'n landelike lewe na dié van 'n industriële ekonomiese sisteem. In hierdie verband ervaar die Swart werker aanpassingsprobleme wat 'n gevoel van onsekuriteit meebring. Volgens hom is die bedryf se doelwit om 'n kwaliteitsproduk te voorsien en dit kan bereik word indien die bedryf 'n studie maak van sy werkers wat die

produk lewer. Die probleem wat dus hier gestel is, is eerstens dat elke rassegroep sy eie kulturele verwysingsraamwerk gebruik waarvolgens ander rassegroepe beoordeel word, en dit het 'n swak verstandhouding tussen rassegroepe tot gevolg, en tweedens dat veral die Swart werker se gevoel van onsekuriteit as gevolg van 'n nuwe omgewing daardeur verhoog word.

Volgens Orpen (1976) is die metodes wat vandag in Suid-Afrika gebruik word om veral die Swart werker in die bedryf te bestuur, ongelukkig baie informeel en onsistematies en gewoonlik behels dit weinig meer as die interpretasie van kansopmerkings van individue; die afleiding van houdings uit werksgedrag, en die menings van toesighouers, wat dikwels subjektief is. Wat nodig is, is metodes wat meer sistematies is, en minder oop is vir vooroordeel en subjektiwiteit, byvoorbeeld gestandaardiseerde vraelyste en semi-gestruktureerde onderhoude wat gevoer word deur opgeleide onderhoudvoerders. Voordat 'n studie egter aangepak word, is dit nodig om seker te maak of:

- (i) die Swart werker voel dat dit bedoel is om hulle te help en nie net bloot 'n set van bestuurskant is nie;
- (ii) die items in die vraelyste en die vrae in die onderhoude verstaan word deur die spesifieke steekproef van Swart werkers;
- (iii) die Swart werkers besef dat die resultate van die studie in geen opsig teen hulle gehou sal word nie;
- (iv) die Swart werkers besef dat die resultate alleen indien hulle volkome eerlik antwoord deur die bestuur gebruik kan word om toestande te verbeter.

Hierdie vier aspekte is onontbeerlik indien akkurate inligting verkry wil word en ook om 'n gesonde werksklimaat daar te stel. Indien hierdie aspekte geïgnoreer word, kan die inligting onakkuraat wees en die verhoudinge tussen die Swart werkers en die bestuur kan versleg, sodat die studie deur die Swart werkers gewantrou word.

Nattrass (1973) wys ook op 'n aantal foute wat deur die bestuur gemaak word, onder andere:

- (i) Hulle ignoreer die kulturele agtergrond en etniese verskille in hulle werkerskorps.
- (ii) Hulle bly in gebreke om die redes vir verandering aan die Swart werkers oor te dra.
- (iii) Hulle maak veralgemenings omtrent die Swart werker, met ander woorde, hulle erken nie individuele verskille en individuele behoeftes nie.

Hieruit kan afgelei word dat die Swart werker net as 'n instrument binne die bedryf gesien word en die bestuur die Swart werker probeer motiveer sonder om eers 'n behoorlike studie te maak van die Swart werkers se werklike behoeftes.

Temkin (1974) noem 'n verdere probleem wat voortspruit uit die feit dat die ideologie van werksreservering besig is om te verkrummel voor die vraag na ekonomiese ontwikkeling. Op elke vlak is die Swart werker besig om sy weg te baan in wat voorheen Blanke voorregte was. Dit het tot gevolg dat daar 'n nuwe skeidingsvlak tussen Wit en Swart ontstaan het en dit het 'n hele aantal pro=

bleme tot gevolg wat opgelos moet word. Hy meen: "The biggest problem is that of attitudes which are often inherited and then reinforced by environmental upbringing" (1974, p.8).

Mnr. Bart le Roux-Preiss (1973) ondersteun hierdie mening. Hy sê dat by die totstandkoming van Swartwerkerskakelkomitees, die grootste struikelblok die vooroordeel, onkunde en onwilligheid van die Blanke bestuurders en toesighouers is en dit daarom uiters noodsaaklik is om die Blanke se houding en benadering reg te oriënteer deur opleiding en voorbeeld. Gundwana (1974,p.83) merk dan tereg op: "Understanding the African worker requires knowledge and experience in a specialized field of human relations." Dit moet volgens hom besef word dat die Swart werker 'n mens is en nie net bloot 'n "posbeskrywing" nie.

Teen die agtergrond wat hier geskets is, is hierdie ondersoek aangepak. Die doel van hierdie ondersoek is om die rol van die Blanke werker in die motivering van die Swart werker vas te stel. Met die "rol" van die Blanke werker word nie net bedoel wat die Blanke werker dink die Swart werker sal motiveer nie, maar dit sluit ook die Blanke werker se opvatting van die Swart werker in, naamlik sy houding en idee van leierskap ten opsigte van die Swart werker. In die breë gesien, gaan dit dus hier om die interaksie tussen die Blanke werker en die Swart werker.

In hoofstuk een sal verskillende aspekte van houdings bespreek word, onder andere die meting van houdings, die vorming van houdings en metodes om houdings te verander.

Leierskapstyle en enkele motiveringsteorieë sal in hoofstuk twee bespreek word. In hierdie hoofstuk sal ook aandag gegee word aan

die invloed van spesifieke leierskapstyle op motivering.

In hoofstuk drie sal die empiriese ondersoek wat gedoen is en die resultate daarvan uiteengesit word.

'n Bespreking en interpretasie van die resultate, asook aanbevelings aan die organisasie waar die ondersoek gedoen is, sal in hoofstuk vier gegee word.

HOOFSTUK EEN

HOUDINGS, HOUDINGSMETING, HOUDINGSVORMING EN HOUDINGSVERANDERING

1 Inleiding

Houdings is tipies menslik. In enige organisasie het alle werkers sekere houdings teenoor mekaar, werkstoestande, salaris, toesig=houding, bevorderingsgeleenthede, ensovoorts. Hierdie houdings=objekte is een van die resultate van die produksieproses wat voorkom in 'n werksgroep (Schultz, 1970).

Volgens Tiffin et al. (1969) het die bestuur oor die algemeen 'n groeiende belangstelling in die houdings van sy werkers. Dit blyk uit die aantal houdingsopnames wat deur organisasies aangepak word. Hierdie belangstelling is toe te skryf aan die mening van die bestuur dat werkers met gunstige houdings teenoor die organisasie, in 'n sekere sin "beter" werkers is. Dit impliseer 'n noue verband tussen die houdings van die werkers en die motivering van die werkers. Volgens Maier (1973) is die probleem nie om houdings te beoordeel nie maar om houdings te verbeter of te verhoed dat hulle skade veroorsaak.

Die vraag waarmee mens gekonfronteer word, is dus: wat is houdings, hoe word dit gevorm, gemeet, en hoe word dit verander?

2 Definisies van houdings

Ellenson (1973, p.95) definieer 'n houding soos volg: "An attitude is a learned inclination or group of ideas which usually affects your actions or behavior."

Hieruit volg dat 'n persoon houdings kan openbaar teenoor spesifieke persone, teenoor groepe en teenoor objekte. Iemand word nie met houdings gebore nie. Dit word dwarsdeur iemand se lewe aan geleer en ontwikkel. Verder sê Ellenson (1973, p.96): "The learning which takes place tends to carry over into later life in the form of expectations." Iemand leer dus om dieselfde resultate van dieselfde situasies te verwag.

Maier (1973, p.42) definieer 'n houding as "a kind of mental set".

Dit verteenwoordig 'n predisposisie om sekere opinies te vorm. 'n Houding beïnvloed dus 'n persoon se opinie, byvoorbeeld 'n ongunstige houding teenoor die organisasie sal tot gevolg hê dat iemand 'n aantal ongunstige opinies sal hê. Houdings vorm dus 'n verwysingsraamwerk wat 'n persoon se opinies en gedrag beïnvloed. Wanneer 'n houding beskou word as 'n verwysingsraamwerk, vorm dit 'n algemene agtergrond van gevoel waarteen feitelike gebeure gesien word. "Thus the attitudes form frames of reference which supply the unique loading of feeling and emotion to our perceptions of things and events" (Maier, 1973, p.42).

Sherif et al. (1969, p.336) se definisie van 'n houding is soos volg: "An attitude is the individual's set of categories for evaluating a domain of social stimuli (objects, persons, values, groups, ideas, etc.) which he has established as he learns about that domain (in interaction with other persons, as a general rule) and which relate him to subsets within the domain with varying degrees of positive or negative affect (motivation - emotion)."

Sherif raak drie belangrike punte aan in sy definisie, naamlik dat houdings in die algemeen aangeleer word deur middel van in-

teraksie, dat houdings of positief (gunstig) of negatief (ongunstig) is, en dat daar graadverskille in gunstige en ongunstige houdings is.

Allport (1935, in Freedman et al., 1974, p.244-245), definieer 'n houding "as a mental and neural state of readiness, organised through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual's response to all objects and situations with which it is related".

Hieruit volg dus dat houdings 'n geestelike en neurologiese aksie-gereedheid is wat 'n persoon kan motiveer tot optrede. Dit impliseer dus dat houdings nie waargeneem kan word nie maar dat dit uit gedrag afgelei moet word.

Krech et al. (1962, p.139) definieer houdings: "as an enduring system of positive or negative evaluations, emotional feelings, and pro or con action tendencies with respect to social objects".

Hieruit volg dat met iemand se ontwikkeling sy kennisies, gevoelens en aksiegeneigdheid teenoor objekte, persone en groepe, georganiseer word in blywende sisteme wat houdings genoem word. Hierdie drie houdingskomponente is wedersyds interafhanklik. Iemand se kennisies teenoor 'n objek word beïnvloed deur sy gevoelens en aksiegeneigdheid teenoor die objek. 'n Verandering in die persoon se kennisies teenoor die objek sal 'n verandering in gevoel en aksiegeneigdheid teenoor die objek tot gevolg hê.

Opsommend kan gesê word dat houdings gevorm word teenoor spesifieke persone, groepe en objekte. Houdings word aangeleer veral deur interaksie met ander persone. 'n Houding vorm 'n verwysings=

raamwerk, met emosies as agtergrond, wat 'n persoon se gedrag beïnvloed. Hierdie gedrag is 'n positiewe of negatiewe evaluering (met graadverskille) van 'n spesifieke persoon, groep of objek.

Samevattende definisie

Houdings is blywende sisteme van positiewe of negatiewe evaluering, emosionele konnotasies en 'n bepaalde handelingsgereedheid teenoor spesifieke persone, groepe en objekte, wat aangeleer word en 'n verwysingsraamwerk vorm wat iemand se gedrag beïnvloed.

3 Houdings, feite en menings (opinies)

Dit is belangrik om te onderskei tussen houdings en feite. Freedman et al. (1974, p.245) stel dit soos volg: "The crucial difference between them is that attitudes, once established, tend to be much more resistant to change."

Houdings, soos blyk uit die voorafgaande omskrywings, word gekenmerk deur 'n emosionele komponent. By feite is hierdie emosionele komponent afwesig. By houdings word die objek dus geëvalueer as byvoorbeeld goed of sleg. By feite is hierdie evaluering afwesig, byvoorbeeld die wetenskaplike glo die maan is 40,000 kilometer van die aarde af. Hy dink nie aan die maan as "goed" of "sleg" nie.

Menings (Maier, 1973) is spesifiek: dit verwys na 'n interpretasie van 'n sekere gebeurtenis, gedrag of objek. Secord et al. (1964) sê 'n mening is 'n oortuiging wat iemand teenoor 'n objek in die omgewing het. Ellenson (1973, p.96) sê: "An opinion lies

between an attitude and a belief and has properties of both."

Maier (1973, p.44) skets die verhouding tussen houdings, feite en menings soos volg:



Hieruit is dit duidelik dat menings 'n evaluering en nie 'n beskrywing van feitelike bewyse is nie. Wanneer hierdie evaluering emosioneel gelaai is, is die verwysingsraamwerk een van houdings. Indien die evaluering vry is van emosies, is die verwysingsraamwerk een van feite (intellek).

Dit is ook duidelik dat 'n mening voorafgegaan en beïnvloed word deur feite, houdings of albei. Menings lei dus nie tot houdings nie; menings reflekteer houdings. Regverdiging volg na menings en is nie die oorsaak soos voorgegee word nie. Regverdiging is die persoon se verdediging van sy mening. Die aard van die verdediging hang af van die mening wat verdedig word.

Volgens Maier (1973) kan die invloed van feite en houdings op die vorming van menings varieer van een uiterste tot 'n ander. 'n Toesighouer met 'n agterdogtige houding teenoor sy werkers interpreteer 'n werker se onaktiwiteit as lyfwegsteek. Hierdie mening is grotendeels gebaseer op 'n houding. Aan die ander uiterste kan 'n mening, soos "beter beligting sal foute verminder", grotendeels gebaseer word op 'n feit. Hierdie menings wat gebaseer is op feite, skep geen probleme nie, want hulle word maklik verander wanneer die feite verander. Menings wat egter op hou-

dings gebaseer is, skep probleme, want ongunstige houdings bly onveranderd, selfs al word die feite gekorrigeer. Die agterdogtige toesighouer wat die werker beskuldig van lyfwegsteek, sal nie sy houding verander nie, selfs al vind hy dat die werker op daardie tydstip geen werk het om te doen nie.

4 Die aard van houdings

Uit die definisies van houdings, is drie komponente daarvan afgelei, naamlik, kennis, gevoel en handeling. Hierdie drie komponente is deur navorsers die kognitiewe komponent, affektiewe komponent (gevoelskomponent) en die aksiegeneigheidskomponent genoem.

Die kognitiewe komponent van 'n houding sluit in oortuigings, kennis, waarnemings en gedagtes wat 'n persoon teenoor 'n spesifieke objek besit (Freedman, 1974).

Krech et al. (1962) noem byvoorbeeld dat 'n persoon se houding teenoor kommunisme, verstaan van die Marxistiese teorie, kennis van Rusland se geskiedenis en oortuigings van hoe Rusland sy huishoudelike aangeleenthede hanteer, kan insluit. In hierdie verband noem Whrightsman (1973, p.157) ook dat: "The cognitive component is fact oriented ...", maar sê ook verder: "... but cannot be entirely seperated from evaluation." Krech et al. (1962) sê ook dat die mees kritiese kennisies wat in die houdings-sisteem opgesom is, die evaluerende oortuigings is wat aan 'n objek die kenmerke van byvoorbeeld "goed" of "sleg" gee: Die kommunistiese stelsel maak mense vry; Rusland beplan oorlog. Krech et al. noem verder dat die kognitiewe komponent oortuigings kan insluit van reaksies wat vanpas of onvanpas teenoor die

objek sal wees, byvoorbeeld kommuniste moet in tronke toegesluit word. Krech et al. kom dan tot die gevolgtrekking dat die kognitiewe komponent en die aksiegeneigheidskomponent nou verwant is met mekaar.

Die affektiewe komponent van 'n houding verwys na die emosies wat iemand teenoor die houdingsobjek het, byvoorbeeld hy hou van of hou nie van die objek nie (Whrightsmen, 1973). Krech et al. (1962) sê dit is hierdie emosionele lading wat aan houdings hulle motiverende kenmerke gee.

Die aksiegeneigheidskomponent van 'n houding is die gereedheid om te reageer in ooreenstemming met die kognitiewe en affektiewe aspekte van die houding. Indien iemand 'n positiewe houding teenoor 'n objek het, sal hy geneig wees om hulp te verleen of te beloon; indien hy 'n negatiewe houding het, sal hy geneig wees om die objek te straf of aan te val (Krech et al., 1963).

Elke komponente van 'n houding het ook sekere kenmerke. Krech et al. (1962) noem dat die drie komponente elk in sowel valensie as in gekompliseerdheid kan verskil. 'n Houding toon altyd of iemand byvoorbeeld positief of negatief teenoor 'n objek ingestel is. Dit is egter nie genoeg om net die rigting van iemand se houding te beskryf nie, maar ook die graad van gunstigheid of ongunstigheid. Dit is die intensiteit van 'n houding.

Valensie is 'n kenmerk wat aan elke komponent van 'n houding gekoppel kan word. Die kognitiewe komponent kan baie gunstig of baie ongunstig wees. Tussen hierdie twee uiterstes is daar verskillende grade van gunstigheid en ongunstigheid. Die affektiewe komponent kan ook varieer van buitengewoon positief tot buitengewoon

negatief. Die aksiegeneigheidskomponent kan ook varieer van neigings om te help, te ondersteun en te beskerm, tot neigings om aan te val en te vernietig.

Elke komponent van 'n houding kan ook ten opsigte van die mate van gekompliseerdheid varieer. Meervoudigheid verwys: "... to the number and variety of the elements or parts making up a component" (Krech et al., 1962, p. 142). Die kognitiewe komponent kan van eenvoudig tot heel gekompliseerd varieer. Die kognitiewe komponent kan byvoorbeeld gekompliseerd wees, wanneer daar 'n onderskeid gemaak word in iemand se opvatting van byvoorbeeld wetenskap tussen fisiese- en sosiale wetenskappe, tussen toegepaste en suiwer wetenskappe en tussen wetenskap en wetenskaplike. Dit kan ook enkelvoudig wees, byvoorbeeld wanneer daar in iemand se houding teenoor godsdiens nie onderskei word tussen verskillende dogmas, gelowe en kerke nie. Die affektiewe komponent kan ook varieer, byvoorbeeld iemand ervaar gevoelens van liefde, vriendskap, respek en teerheid teenoor een vrou (meervoudig), terwyl hy net van 'n ander vrou hou (enkelvoudig). Die aksiegeneigheidskomponent varieer ook van enkelvoudige neigings tot komplekse handelingstendense, byvoorbeeld iemand wat 'n gunstige houding teenoor 'n sekere politieke party het, se geneigtheid kan wees om net te stem op die verkiesingsdag (enkelvoudig), of om te stem, werwing te doen en geld te skenk (meervoudig).

Die vraag ontstaan of die valensie en intensiteit van die drie komponente in een houding, dieselfde lesing het, asook die vraag of die mate van gekompliseerdheid by die drie komponente ewe groot is. Navorsing wys op 'n algemene neiging tot konsistensie in die intensiteit tussen die houdingskomponente. Daar kan verwag word

dat daar 'n groter konsistensie tussen die houdingskomponente op die uiteindes van die intensiteitskontinuum sal wees. Daar is egter min empiriese bewyse vir ooreenkoms tussen die drie komponente ten opsigte van hulle mate van kompleksheid (Krech et al., 1962).

Baie min houdings bestaan in isolasie. Die meeste houdings vorm groepe ("clusters") met ander houdings. Hierdie groepe houdings kan ook varieer ten opsigte van die graad van harmonie tussen hulle. Sekere houdingsgroepe word gekenmerk deur 'n hoë graad van interne konsonansie, en ander groepe deur minder harmonie (Krech et al. 1962, p.145-146).

Volgens Secord et al. (1964) het houdings betrekking op 'n enkele objek. Waardesisteme het egter betrekking op hele klasse objekte. Individuele houdings word dikwels in waardesisteme georganiseer, byvoorbeeld iemand wie se waardesisteem mensliewendheid as sentrale waarde het, sal gunstige houdings teenoor demokratiese regerings, sosiale voorspoed en eweredige verspreiding van rykdom hê en ongunstige houdings teenoor oorlog, diktatorskap en monopolieë.

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat wanneer houdings in die bedryf gemeet en verander wil word, daar eers kennis oor die aard van houdings moet wees.

5 Houdings en gedrag

Tree 'n persoon altyd op in ooreenstemming met sy houding? Volgens Freedman et al. (1974) beïnvloed houdings altyd gedrag, maar houdings en gedrag is nie altyd in harmonie nie. Die verandering van

'n houding lei ook nie noodwendig tot 'n verandering in gedrag nie. Houdings produseer altyd druk om in harmonie met die houding op te tree, maar daar is ook ander faktore wat gedrag bepaal en hierdie faktore is dikwels meer dominant. Wrightsman (1973) sê ook dat die verhouding tussen gedrag en 'n enkele houding nie noodwendig in ooreenstemming is nie, want ander houdings kan 'n groter invloed op gedrag hê. Situasionele faktore kan gedrag ook beïnvloed.

Volgens Triandis (1971) sluit houdings in dit wat 'n persoon dink, voel en hoe hy graag sal wil optree teenoor die houdings-objek. Gedrag word egter nie net bepaal deur wat persone graag sal wil doen nie, maar ook deur wat hulle dink hulle moet doen (sosiale norme), wat hulle gewoonlik doen (gewoontes) en deur die verwagte gevolge van gedrag. Volgens Triandis is gedrag dus 'n funksie van houdings, norme, gewoontes en verwagtings met betrekking tot die versterking (beloning) daarvoor. Wanneer hierdie vier faktore in harmonie is, is daar ooreenstemming tussen houdings en gedrag. Wanneer die vier faktore nie in harmonie is nie, is daar ook minder harmonie tussen houdings en gedrag.

Volgens Freedman et al. (1974) kan die mislukking om 'n verband tussen houdings en gedrag te vind, die gevolg wees van 'n foutiewe houdingsmeting of van die lae betroubaarheid van die houdingsmeting. Indien persone verkeerde antwoorde gee, of nie in staat is om die vraag intelligent te beantwoord nie, of nie die vraag verstaan nie, of as die vraag so vaag is dat dit moeilik is om te beantwoord, meet die vraelys nie die houding wat dit veronderstel is om te meet nie en 'n gebrek aan 'n verband tussen 'n houding en 'n relevante gedragspatroon is dan verstaanbaar.

Die bewerings (vrae) waardeur iemand se houding teenoor 'n houdingsobjek ondersoek word, moet baie noukeurig gekies word, omdat daardeur die kans op korrekte voorspelling van gedrag verhoog word. Indien bepaal wil word of 'n persoon se gedrag in ooreenstemming met sy houding is, moet situasies verkry word waarin die houding van die persoon wel gedrag beïnvloed.

6 Die meting van houdings

Na aanleiding van Allport se definisie van 'n houding, is aange-
toon dat houdings nie waargeneem kan word nie, maar dat dit uit
gedrag afgelei moet word. Die geleentheid doen hom egter nie al-
tyd voor nie. Dikwels moet te lank gewag word voordat 'n geskikte
situasie ontstaan waarin 'n persoon se houding geopenbaar word.
Die gedrag van die persoon kan ook direk teenstrydig wees met sy
gevoelens. Dit beteken dat persone dikwels dinge doen waarvan
hulle nie hou nie. Met die waarneming van gedrag, kan ook nie
onderskei word tussen die verskillende intensiteitsgrade van ge-
voelens nie. Gunstige instellings van verskillende mense teenoor
'n objek, is nie almal ewe gunstig nie. Daarom word gebruik ge-
maak van spesifieke houdingskale.

Volgens Krech et al. (1962) bestaan 'n houdingskaal, uit 'n stel
bewerings of items wat betrekking het op een objek. Anastasi
(1971) sê dat 'n houdingskaal 'n totaal⁹telling gee wat die rig-
ting en intensiteit van iemand se houding teenoor 'n objek aan-
toon. In die konstruksie van 'n houdingskaal word verskillende
vrae ontwerp om 'n enkele houding teenoor 'n enkele objek te
meet. Hierdie houdingskale moet egter ook voldoende betroubaar
en geldig wees.

6.1 Betroubaarheid en geldigheid van houdingskaal

Die geldigheid van 'n metingstegniek is afhanklik van sy betroubaarheid. 'n Metingstegniek is nie meer geldig as wat dit betroubaar is nie (Krech et al., 1962).

6.1.1 Betroubaarheid

Volgens Triandis (1971) verwys betroubaarheid na die mate waarin die informasie wat ingewin is, vry is van metingsfoute. Krech et al. (1962) sê dat herhaalde metings van iemand se houding verskillende resultate kan gee. Dit kan 'n aanduiding van die interne onbetroubaarheid van die skaal self wees of 'n gevolg van twee eksterne bronne, naamlik:

(i) klaarblyklike verskille in houdings, wat veroorsaak word deur veranderinge in die psigologiese toestande waaronder die metings geneem is, en

(ii) werklike veranderinge in houdings oor 'n tydsverloop.

Hierdie twee eksterne bronne bevraagteken nie die betroubaarheid van die skaal self nie. Om die betroubaarheid van die metingskaal te evalueer, moet die invloed van die eksterne bronne uitgeskakel word.

Die betroubaarheid van 'n skaal kan deur die volgende metodes bepaal word:

(i) Toets-hertoetsmetode

Dieselfde vraelys word herhaal, onmiddellik of na 'n tydsverloop.

Die twee tellings word dan met mekaar vergelyk.

(ii) Ekwivalente-vormmetode

Die tellings van twee soortgelyke vorms van dieselfde toets word vergelyk.

(iii) Geheel-deelmetode (Split-half)

Die toets word in twee verdeel en die tellings van die eerste deel word vergelyk met die tellings van die tweede deel.

Die graad van betroubaarheid word uitgedruk as 'n korrelasie-koeffisiënt tussen die twee stelle metings. Hierdie drie metodes van betroubaarheidsvasstelling sal nie noodwendig dieselfde resultate gee nie. Watter metode gebruik behoort te word, sal afhang van die spesifieke aard van die toets en die wyse waarop dit gebruik gaan word.

6.1.2 Geldigheid

Triandis (1971) sê geldigheid verwys na die graad van toepaslikheid van die gebruikte instrument, met ander woorde in hoeverre meet die metingsinstrument dit wat dit veronderstel is om te meet.

Volgens Krech et al. (1962) is daar verskeie wyses waarop geldigheid vasgestel kan word:

(†) Die beoordeling van die items deur deskundiges.

Indien 'n skaal 'n verteenwoordigende steekproef van alle oortuigings, gevoelens en gedragsneigings teenoor 'n spesifieke objek insluit, is dit intrinsiek geldig of het die skaal inhouds=

geldigheid en dit kan bepaal word deur die opinies van deskundiges.

(ii) Die meting van "bekende" groepe of tipes persone wat op 'n verwagte wyse in hulle houdings sal verskil.

(iii) 'n Bestudering van die akkuraatheid van die voorspelling van gedrag, wat gebaseer is op die meting van 'n houding. Dit is die voorspellingsgeldigheid van 'n skaal. .

Van hierdie drie metodes is inhoudsgeldigheid moontlik die beste metode.

6.2 Items van houdingskaal

Houdingskaal, bestaande uit 'n aantal items, bied 'n gerieflike en vinnige manier om 'n aanduiding te verkry van die houding van 'n groot groep mense en ook om die intensiteit van gevoelens van die persone te meet, dit wil sê om die graad van affek kwantitatief voor te stel.

Anastasi (1971) sê dat houdingskaal naasteby dieselfde is as psigologiese toetse. Daarom moet die aantal items waaruit 'n houdingskaal bestaan net so sorgvuldig uitgesoek en saamgestel word as in die geval van enige psigologiese toets.

Die items bestaan uit sekere bewerings of stellings in verband met die betrokke psigologiese objek, waarop die persoon dan reageer. Alle moontlike bewerings aangaande so 'n objek word beskou as die universum van die objek wat, linguisties gesien, oneindig veel is. 'n Sekere aantal bewerings in verband met so 'n objek

vorm 'n monster uit die universum.

Edwards (1957, in Triandis, 1971) noem die volgende kriteria vir die seleksie van goeie houdingsitems:

- (i) Vermoed items wat na die verlede verwys.
- (ii) Vermoed stellingsfeite of wat as feite geïnterpreteer kan word.
- (iii) Vermoed stellings wat op meer as een manier geïnterpreteer kan word.
- (iv) Vermoed stellings wat nie van toepassing is op die sielkundige objek nie.
- (v) Vermoed stellings wat waarskynlik deur byna almal aanvaar of verwerp sal word.
- (vi) Kies bewerings sodat hulle die hele omvang van moontlike affektiewe reaksies so goed moontlik insluit.
- (vii) Hou die taal eenvoudig en direk.
- (viii) Stellings moet kort wees, liefs nie meer as twintig woorde nie.
- (ix) Elke bewering moet slegs een idee bevat.
- (x) Vermoed woorde soos 'almal', 'alle', 'altyd', 'nooit', 'niemand'.
- (xi) Woorde soos 'alleen', 'net' en 'slegs' moet met sorg en matig gebruik word in die stellings.
- (xii) Stellings moet sover moontlik nie saamgestel wees nie.
- (xiii) Vermoed die gebruik van woorde wat nie verstaan sal word nie.
- (xiv) Vermoed dubbele negatiewe.

Krech et al, (1962) noem ook dat dit die funksie van 'n item is om tussen persone met verskillende houdings te diskrimineer.

Die items moet ook skerp diskrimineer sodat die persone wat gunstig is teenoor 'n houdingsobjek, nader na die gunstige uiteinde van die houdingskaal lê, as die negatief-gesinde persone. Die skaal moet oor die hele linie diskrimineer, sodat die meer gunstige van die minder gunstige onderskei kan word. Daarom moet die houdingskaal gedifferensieerde response moontlik maak. Laastens, uit hoe meer items die houdingskaal bestaan, hoe beter kan die metingsfout uitgekanselleer word en hoe groter is die betroubaarheid.

Anastasi (1971) noem dit ook dat die items so geformuleer moet word dat dit nie suggesties aan die proefpersoon gee nie.

Die opstel van die items van 'n houdingskaal moet dus baie noukeurig gedoen word om sodoende die houdings van persone akkuraat te meet.

6.3 Metingskale

Triandis (1971) sê daar is basies vier tipes metingskale, naamlik: nominale, ordinale, interval- en ratioskale.

Die nominale skaal is slegs 'n kategorisering van objekte in twee of meer klasse, byvoorbeeld wanneer mans en dames in twee kategorieë geklassifiseer word en hulle antwoorde ontleed word, waarvoor daar net 'n ja of 'n nee is, word twee nominale skale met mekaar in verband gebring. By nominale skale is volgorde ook onbelangrik, byvoorbeeld dit maak geen verskil of daar geskryf word "Mans - Dames" of "Dames - Mans" nie.

Die ordinale skaal sê iets van die volgorde van die objekte, by=

voorbeeld persone word gevra om hulle response te gee ten opsigte van die volgende kategorieë:

- a) stem sterk saam
- b) stem saam
- c) onbeslis
- d) verskil
- e) verskil sterk.

Dit is duidelik dat die kategorie "onbeslis" nie tussen "stem sterk saam" en "stem saam" kan kom nie. Die ordinale skaal gee egter nie die afstande tussen die kategorieë nie, byvoorbeeld die afstand tussen "stem sterk saam" en "stem saam" kan baie groter wees as die afstand tussen "stem saam" en "onbeslis".

In die geval van 'n intervalskaal is die afstande van die inter= valle tussen die klasse bekend. Die absolute waarde van elke klas is egter onbekend.

'n Ratioskaal het nie net gelyke intervalle nie maar ook 'n werklike nulpunt, byvoorbeeld wanneer die lengte van persone ge= meet word, is daar 'n nulpunt en dan kan gesê word dat Mnr. X tweekeer so lank is as sy seun.

Wanneer die gegewens van die verskillende skale statisties ver= werk word, word verskillende statistiese metodes gebruik. Volg= ens Siegel (1956) word nie-parametriese metodes by nominale en ordinale skale gebruik en nie-parametriese en parametriese meto= des by interval- en ratioskale. Triandis (1971) sê egter dat baie van die statistiese metodes wat gebruik word vir interval- en ratioskale, ook gebruik kan word vir ordinale skale.

By die verwerking van die gegewens van houdingskale moet dus

eerstens bepaal word watter tipe skaal gebruik is en tweedens moet 'n toepaslike statistiese metode gevind word.

6.4 Tipes houdingskale

Houdingskale word ontwerp om 'n kwantitatiewe meting van iemand se posisie op 'n houdingskontinuum te verkry. Vervolgens sal 'n paar van die belangrikste wyses van houdingskaalkonstruksie bespreek word.

6.4.1 Die metode van intervalle wat ewe groot lyk

Hierdie metode is deur Thurstone en Chave in 1929 ontwikkel. Hulle het soos volg te werk gegaan (Anastasi, 1971).

Daar is begin met 'n groot aantal bewerings, naamlik 130. Al hierdie bewerings is op kaartjies geskryf en 300 beoordelaars moes dit beoordeel. 'n Reeks van 11 kaarte, A tot K, word in alfabetiese volgorde voor elke beoordelaar geplaas en hy moet die kaartjies met die bewerings onder die verskillende letters rangskik. Slegs drie punte is vir die beoordelaar gedefinieer: A beskou hy as die klas waarin die ongunstigste bewerings ten opsigte van die objek tuishoort; K as die klas waarin die gunstigste bewerings tuishoort; F as die klas waarin die neutrale bewerings tuishoort, dit wil sê wat nie gunstig of ongunstig is nie. Die letters tussen A en F dui verskillende grade van ongunstigheid aan en die tussen F en K verskillende grade van gunstigheid. Die reeks klasse, A tot K, is dus 'n sielkundige kontinuum wat strek van baie ongunstig tot baie gunstig, met 'n neutrale klas in die middel. Die klasse wat nie gedefinieer is nie, lyk vir die beoordelaars ewe groot.

By die klassifikasie van die bewerings moet die beoordelaars se eie mening geen rol speel nie. Hy besluit slegs oor die graad van gunstigheid, ongunstigheid of neutraliteit van die bewering.

Aan elke klas is vervolgens 'n numeriese waarde toegeken, naamlik 1 vir A tot 11 vir K. Elke beoordelaar het dus aan elke bewering 'n kwantitatiewe waarde toegeken.

Die beoordelaars verskil egter in hulle klassifikasie van 'n spesifieke bewering, en daar ontstaan dus 'n verspreiding van waardes wat aan 'n spesifieke bewering toegeken is. Indien 'n bewering 'n houding doeltreffend meet, sal die meeste beoordelaars die bewering in 'n relatief klein aantal klasse plaas. Die mediaan van die verspreiding van elke item word uitgewerk en dit word aanvaar as die skaalwaarde van daardie betrokke item. Die interkwartiel-omvang (Q) word gebruik as die maatstaf van die wydte van die verspreiding.

Die finale houdingsvraelys bestaan uit 15 tot 20 bewerings. Volgens Secord et al. (1964) word twee tipes kriteria vir die seleksie van die finale items gebruik:

(i) Items wat die grootste ooreenkoms tussen beoordelaars op die skaalwaardes toon, word gekies.

(ii) Items word gekies sodat die skaalwaardes die elfpuntskaal in presies ewe groot intervalle dek.

Die ooreenkoms tussen die beoordelaars word aangedui deur die interkwartiel-omvang (Q). Indien Q groot is, is daar nie ooreenstemming nie en daardie bewerings word beskou as dubbelsinnig of

onduidelik. Die bewerings wat dus gekies word se Q's is betreklik klein. Indien twee bewerings betreklik naby mekaar op die skaal geleë is, word die een met die kleinste Q gekies.

Die finale items word nou aangebied aan die persoon wie se houding gemeet wil word. Hy moet slegs aantoon met watter items hy saamstem. Sy houdingstelling is dan die mediaan van die skaalwaardes van die items waarmee hy saamstem. Hierdie houdingstelling kan nou op die elfpuntskaal geplaas word om te bepaal of die persoon gunstig of ongunstig teenoor die objek gestem is. Indien hy saamstem met items wat oor die hele skaalafstand strek, moet sy houdingstelling met agterdog bejeën word, want dit kan aantoon dat hy agterlosig was, nie die instruksies verstaan het nie, sekere items verkeerd geles het of dat hy nie 'n definitiewe posisie teenoor die houdingsobjek het nie (Secord et al., 1964).

'n Kritiek wat geopper word teen Thurstone se metode is dat die houdings van die beoordelaars hulle klassifikasie van bewerings kan beïnvloed. Thurstone het agterlosige beoordelaars of beoordelaars wat hulle gevoel 'n rol laat speel het, uitgeskakel wanneer 'n beoordelaar 25% van die bewerings of meer in een klas geplaas het.

Die basiese aanname van die Thurstone-metode wat algemeen gebruik word, is dat die skaalwaardes wat van een groep beoordelaars verkry word, dieselfde sal wees as die skaalwaardes verkry van 'n ander groep beoordelaars. Volgens Triandis (1971) is dit bewys dat solank die beoordelaars nie ekstremiste op 'n spesifieke houdingskaal is nie, hierdie aanname redelik veilig is. Met beoordelaars wat baie sterk oor die houdingsobjek voel, is hierdie aan-

name nie korrek nie. Hovland en Sherif (1952, in Triandis, 1971) wys daarop dat beoordelaars wat sterk betrokke is, 'n verskuiving in die waardes van die bewerings toon. Veral beoordelaars wat baie gunstig is, plaas 'n klein aantal gunstige bewerings in die gunstige klasse. Die ander bewerings word verskuif na die ongunstige kant van die kontinuum.

Hierdie skaal van Thurstone is 'n ordinale skaal.

6.4.2 Likert se metode van saamgestelde skattings

Volgens Anastasi (1971) word by Likert se metode van houdingskonstruksie nie gebruik gemaak van beoordelaars nie. 'n Groot aantal bewerings, wat deur die ondersoeker opgestel is, word voorgelê aan 'n groep persone wat elke bewering moet beoordeel volgens sy eie gevoel. Die intensiteit van gevoel word uitgedruk deur een van die volgende response by elke bewering te gee:

- a) stem sterk saam
- b) stem saam
- c) onbeslis
- d) verskil
- e) verskil sterk.

Die bewerings wat voorgelê word, is of gunstig of ongunstig ten opsigte van die betrokke objek.

Iemand wat baie gunstig is teenoor 'n objek, sal met 'n gunstige bewering teenoor die objek, die respons "stem sterk saam" gee.

Iemand wat baie gunstig is teenoor 'n objek, sal met 'n ongunstige bewering teenoor die objek, die respons "verskil sterk" gee.

Albei hierdie response moet die hoogste positiewe gewig ten opsigte van die objek kry.

Die puntetoekenning sal dus soos volg daaruit sien:

Gunstige bewering

stem sterk saam	stem saam	onbeslis	verskil	verskil sterk
5	4	3	2	1

Ongunstige bewering

stem sterk saam	stem saam	onbeslis	verskil	verskil sterk
1	2	3	4	5

Hieruit is dit duidelik dat 'n persoon met 'n hoë totaalstelling (van al die bewerings) 'n gunstige houding teenoor die objek het en 'n persoon met 'n lae totaalstelling, 'n ongunstige houding.

Dit is egter nodig om die groot aantal bewerings waarmee begin is tot 'n betreklike kort skaal te verminder. Volgens Triandis (1971) word dit gedoen deur 25% van die persone met die hoogste totaalstelling (baie gunstige houdings) en die 25% met die laagste totaalstelling (baie ongunstige houdings) te neem. Hierdie twee groepe se gemiddelde tellings op elke item word bereken en met mekaar vergelyk. Dit is om te bepaal of die item wel tussen 'n gunstige en ongunstige houding diskrimineer. Toetsing vir die betekenisvolheid van verskille kan gedoen word met behulp van die t-toets. Die finale skaal se items bestaan uit die wat die beduidendste diskrimineer tussen 'n gunstige en ongunstige houding.

Volgens Krech et al. (1962) kan die telling van 'n persoon op Likert se skaal, slegs geïnterpreteer word in terme van waar sy

telling relatief tot die verspreiding van die ander persone se tellings val. Die telling op sigself het nie 'n absolute betekenis nie. Die interpretasie van die maksimum moontlike telling en die minimum moontlike telling is duidelik, want 'n maksimum telling wys op 'n gunstige houding en 'n minimum telling op 'n ongunstige houding. Die tellings wat egter tussen die maksimum en minimum tellings val, is moeilik om te interpreteer, want die telling wat ooreenstem met die neutrale punt is nie bekend nie. Volgens Krech et al. is dit ongeoorloof om aan te neem dat die neutrale gebied op 'n Likert-skaal, ooreenstem met die middelpunt van die moontlike skaalwydte van die tellings. Die interpretasie van die neutrale punt is dus baie dubbelsinnig. Die telling van iemand wat op die middelpunt van die skaalwydte van die tellings val, kan op twee verskillende maniere bereik word: Eerstens, deur 'n neutrale posisie op die bewerings in te neem, en tweedens, deur 'n baie gunstige posisie op sommige bewerings en 'n baie ongunstige posisie op ander bewerings in te neem. 'n Neutrale telling wat behaal word deur 'n balans tussen gunstige en ongunstige posisies, kan beteken dat die totale telling 'n kombinasie van twee tellings is, wat verband hou met twee verskillende houdings, dit wil sê die skaal is nie een-dimensioneel nie.

Aan die ander kant kan 'n persoon 'n neutrale telling behaal, omdat die houdingsobjek nie vir hom bestaan nie. Dit is dus nodig om vooraf 'n doeltreffende ontleding van beide die houdingsobjek, en van die groep wie se houdings gemeet gaan word te maak. Om egter hierdie neutrale gebied meer presies te bepaal, moet gebruik gemaak word van een of ander metode.

Iemand met 'n uiterste houdingsposisie is geneig om meer intens,

meer seker en meer emosioneel ten opsigte van 'n houdingsobjek te voel as iemand met 'n minder uiterste posisie. Indien dit moontlik is om die skaaltellings van hierdie persone op die horisontale as te plot en die borenstemmende intensiteit op die vertikale as, is 'n U-kurwe die resultaat, wat aandui dat intensiteit die hoogste is op die uiteindes, en die laagste in die middel. Die verhouding tussen skaalposisie en intensiteit is as basis deur Guttman gebruik om die neutrale gebied van 'n skaal vas te stel.

Likert se skaal is ook 'n ordinale skaal, wat baie naby aan 'n intervalskaal val.

6.4.3 (c) Kumulatiewe skalingsmetode

Volgens Krech et al. (1962) is hierdie metode bedoel om 'n bestaande stel bewerings te ondersoek en vas te stel of dit aan die vereistes van 'n spesifieke skaal voldoen, naamlik 'n Guttman-skaal. Volgens Secord et al. (1964) is die metode ontwerp om te bepaal of die bewerings een-dimensioneel is. 'n Houdingskaal is een-dimensioneel indien iemand met 'n gunstiger houding op elke bewering 'n gunstiger respons sal gee as iemand met 'n minder gunstige houding. In so 'n geval is die persoon se respons op elke bewering presies in ooreenstemming met sy algehele posisie op die houdingsdimensie: hy het 'n meer gunstige houding en sy response is meer gunstig as die persoon met 'n minder algehele gunstige posisie. Volgens Krech et al. (1962) is 'n skaal een-dimensioneel indien dit slegs een houding meet.

Die voorbeeld van Secord et al. (1964) kan dien as illustrasie van die aard van 'n een-dimensionele skaal. Veronderstel 'n hou-

dingskaal bestaan uit drie bewerings. Persone kan vier moontlike tellings behaal, naamlik 3, 2, 1 en 0. Indien 10 persone se houdings gemeet word, kan die tellings en die responspatroon wat verkry is, indien dit een-dimensioneel is, soos volg daaruit sien:

TABEL I

'N HIPOTETIESE EEN-DIMENSIONELE SKAAL (Secord et al. 1964,p.105)

Persoon	Telling	stem saam met bewering		
		1	2	3
1	3	x	x	x
2	3	x	x	x
3	3	x	x	x
4	2	x	x	
5	2	x	x	
6	1	x		
7	1	x		
8	1	x		
9	1	x		
10	0			

'n Telling van 2 word behaal deur saam te stem met bewering 1 en 2 en te verskil met bewering 3. Die kenmerk van die Guttman-skaal (een-dimensioneel) is dus reproduseerbaarheid: deur te weet wat die skaaltelling is, kan die responspatroon gereproduceer word.

Volgens Triandis (1971) betrek die Guttman-tegniek die ontleding

van die response van presies 100 persone teenoor 'n groep bewerings. Totdat die minimum aantal onbestendige beoordelings verkry is, is daar 'n probeer-fouteerkans van die orde van beide die persone en die bewerings. 'n Onbestendige beoordeling kom voor wanneer 'n gunstig gestemde persoon, wat 'n aantal baie gunstige bewerings aanvaar het, ook 'n ongunstige bewering aanvaar. Bewerings wat te veel onbestendige beoordelings produseer, word beskou as behorende tot 'n ander kontinuum as die meerderheid van die bewerings. Hulle moet uitgeskakel word, want anders is die skaal nie een-dimensioneel nie.

Volgens Krech et al. (1962) is perfekte reprodusering nie moontlik nie. Volgens Guttman moet die koëffisiënt van reproduceerbaarheid ten minste ,90 wees om sodoende te kan aanneem dat die skaal wel een-dimensioneel is. Dit beteken dus dat 90% van die responspatrone reproduceerbaar moet wees. Daar kan dus 10% response buite 'n een-dimensionele skaal val.

Volgens Secord et al. (1964) sê Selltitz et al. (1959), dat indien komplekse gedrag voorspel wil word, moet 'n komplekse houding gemeet word en nie 'n een-dimensionele houding nie. Secord et al. (1964) meen egter dat, teoreties gesien, indien 'n houding en gedrag een-dimensioneel gemeet kan word, die voorspelling van gedrag verhoog sal word.

Die Guttman-skaal is ook 'n ordinale skaal, wat baie naby 'n intervalskaal val.

6.4.4 Bespreking van bogenoemde houdingskale

Thurstone se metode van intervale wat ewe groot lyk, Likert se metode van saamgestelde skattings, en skalogramontleding van

Guttman is drie verskillende metodes om dieselfde taak te verrig, naamlik die uitskakeling van bewerings wat nie van toepassing is nie, of wat ondoeltreffend is. Thurstone se metode skakel die bewerings uit wat nie bestendig beoordeel word nie, dit wil sê wat dubbelsinnig is. Likert se metode skakel die bewerings uit wat nie diskrimineer tussen persone met gunstige houdings en persone met ongunstige houdings nie. Skalogram-ontleding skakel bewerings uit wat nie op 'n een-dimensionele kontinuum val nie.

Volgens Triandis (1971) kan iemand op die Thurstone-skaal 'n gunstige bewering aanvaar en 'n minder gunstige bewering verwerp, sonder om onbestendig te handel. Die Guttman-prosedure veronderstel egter dat iemand wat 'n baie gunstige bewering aanvaar ook 'n minder gunstige bewering sal aanvaar.

Sherif et al. (1964) sê egter dat die omvang van aanvaarding, verwerping en onbetrokkenheid die Thurstone-aanname meer realisties maak. Dit beteken dat iemand nie net een voorkeur posisie op 'n houdingskontinuum het nie, maar 'n hele paar posisies wat vir hom aanvaarbaar is. Verder het 'n persoon ook nie net een posisie waarteen hy hewig beswaar maak nie, maar ook ander posisies wat verwerplik vir hom is. Hoe groter die ego-betrokkenheid, hoe groter is die omvang van verwerping en hoe kleiner is die omvang van onbetrokkenheid. Die omvang van aanvaarding word egter nie geaffekteer deur ego-betrokkenheid nie. Gesien uit hierdie oogpunt, is die Thurstone-metode superieur.

Die Thurstone-metode vereis egter beoordelaars. Die nadele hiervan verbonde is die volgende (Triandis, 1971):

(i) Indien die beoordelaars nie matig in hulle graad van be-

trokkenheid is nie, lei hulle beoordelings tot verwronge skaal=waardes.

(ii) Dit is onduidelik hoeveel ooreenstemming daar tussen die beoordelaars moet wees om die spesifieke plek van 'n bewering op die kontinuum vas te stel.

(iii) Persone wie se houdings gemeet word, en die beoordelaars het verskillende take. Die persone toon aan of hulle saamstem met 'n bewering, terwyl die beoordelaars die bewering op 'n beoordelingskaal plaas. Hierdie verskuiwing in die aard van die taak kan tot metingsfoute lei.

Hierdie nadele van die Thurstone-skaal maak die Likert-skaal en Guttman-prosedure superieur.

Volgens Triandis (1971) wil dit voorkom of die Likert-metode en die Guttman-prosedure 'n hoër geldigheid het as die Thurstone-metode, met kriteria wat die meting van relevante gedrag insluit. Volgens Schulman en Tittle (1968, in Triandis, 1971), is die laer geldigheid van die Thurstone-skaal moontlik die gevolg van die uitskakeling van bewerings wat na die "self" verwys. Hulle meen dat hoe groter die proporsie bewerings wat na die "self" verwys, is, hoe meer bevredigend is die voorspelling van gedrag.

Dit wil ook voorkom of die Guttman-tegniek en die Likert-metode meer betroubaar is as die Thurstone-metode.

Al drie metodes is egter ontwikkel om iemand se houding teenoor 'n spesifieke objek te meet.

6.4.5 'n Kort bespreking van ander metodes van houdingsmeting

6.4.5.1 Semantiesedifferensiaalmetode

Volgens Krech et al. (1962) het Osgood, Suci en Tannenbaum (1957) 'n tegniek ontwikkel, bekend as die semantiesedifferensiaalgraderingsinstrument, om 'n meting van die betekenis van konsepte te verkry. Die hipotese van hierdie tegniek is dat 'n objek nie net vanselfsprekende betekenis vir 'n persoon het wat hy redelik maklik kan uitdruk nie, maar ook subtiele betekenis wat hy moeilik vind om te beskryf. Om hierdie subtiele betekenis te meet, word 'n indirekte benadering gebruik, waarin kwantitatiewe graderings van die objek, ten opsigte van 'n aantal tweepolige byvoeglike naamwoorde, van die persoon verkry word. Die "betekenis" van die objek is die patroon of profiel van die graderings op die verskillende byvoeglikenaamwoordskale.

Deur middel van faktorontleding, het Osgood en Suci (1955) drie algemene faktore van betekenis gevind. Eerstens die evaluerende faktor: Dit word geïdentifiseer deur die volgende byvoeglike naamwoordskale: goed - sleg, mooi - lelik, soet - suur, skoon - vuil, smaakvol - smaakloos, waardevol - waardeloos, liefdevol - wreedaardig, aangenaam - onaangenaam. Tweedens is daar die vermoë of magsfaktor (potency). Dit word geïdentifiseer deur die volgende skale: sterk - swak, groot - klein, swaar - lig, dik - dun. Derdens word die aktiwiteitsfaktor onderskei wat geïdentifiseer word in die volgende skale: aktief - passief, vinnig - stadig, warm - koud, skerp - stomp.

'n Semantiesedifferensiaalgraderingskaal kan dus soos volg daaruit sien:

	SKAAL						
	-3	-2	-1	1	2	3	
goed							sleg
passief							aktief
sterk							swak

Van die drie faktore is die evaluerende faktor die mees opvallende. Dit is hierdie faktor wat ooreenstem met die intensiteit van die houdingskomponente. Volgens Krech et al. (1962) wil dit voorkom of die evaluerende faktor die intensiteit van die kognitiewe en affektiewe komponent meet. Die intensiteit van 'n houding teenoor 'n objek word gemeet deur die gemiddelde telling op al die skale van die evaluerende faktor te bepaal.

Al die houdingskale wat tot dusver bespreek is, word gebruik wanneer 'n kwantitatiewe telling van 'n persoon se houding verkry wil word. Hierdie metodes beklemtoon die affektiewe komponent van 'n houding en beskou dit as een-dimensioneel.

6.4.5.2 Ander metodes

Secord et al. (1964) gee ook metodes waarmee die kognitiewe komponent beskryf kan word. Hier word dikwels gebruik gemaak van vryeresponstegnieke. Vrae word gestel, maar die persoon is vry om dit in sy eie woorde te beantwoord. Baie van die inhoud van houdings word ook uit daaglikse interaksie met ander persone geleer. So kan afgelei word wat iemand se houding is uit wat hy sê, wat hy doen, sy gesigsuitdrukking en stemtoon.

'n Ander tegniek wat dikwels gebruik word, is die ope-endonderhoud. Die vraag word gestel, maar die antwoord aan die persoon self oorgelaat. Hy hoef die vraag nie te beantwoord ten opsigte

van voorafbepaalde kategorieë nie. 'n Vaardige onderhoudvoerder moet dié vrae stel wat daartoe sal lei dat die persoon vrylik oor onderwerpe wat relevant is tot die houdingsobjek, sal praat. Omdat die persoon vry is om so veel of so min te sê as wat hy wil, homself met drif en emosie uit te druk of oppervlakkig te gesels, is dit moontlik om te beoordeel hoe belangrik die houding vir hom is. Hierdie metode kan subjektief wees, omdat die onderhoudvoerder 'n kwalitatiewe beoordeling moet maak en hy bevooroordeel kan wees. Krech et al. (1962) noem egter dat die betroubaarheid van die onderhoud op twee maniere bepaal kan word. Eerstens kan dit bepaal word deur die bestendigheid van iemand se antwoorde op twee verskillende geleenthede te bepaal (toets-hertoetsmetode). Tweedens kan dit bepaal word deur die mate van ooreenstemming tussen onderhoudvoerders wat op vergelykbare steekproewe, onafhanklik onderhoude gevoer het (geheel-deelmetode). Die betroubaarheid van die inligting wat deur die persoon gegee is, kan ook met bogenoemde metodes bepaal word.

Triandis (1971, p.51) gee ook die metode van gedragsdifferensiaal wat gedragsneigings van iemand teenoor enige persoon of groepe persone meet. In hierdie metode word bo-aan die vraelys 'n beskrywing gegee van die persoon wat beoordeel moet word. Die gedragsneigings teenoor hierdie persoon word aangedui op verskillende skale, byvoorbeeld:

'n 35-jarige Portugese mynwerker

sal		sal nie
	hierdie persoon gehoorsaam	
sal		sal nie
	hom vra vir advies	
sal		sal nie
	sy werk kritiseer	

Deur middel van faktorontleding is vyf faktore van gedragsge-
neigdheid geïdentifiseer, naamlik respek, huweliksaanvaarding,
vriendskapsaanvaarding, sosiale afstand en super-subgeordineer-
de verhouding.

Opmerkings

Die grootste beperking van houdingsmetingstegnieke is dat die aksiegeneigheidskomponent nie noukeurig gemeet kan word nie, want die persoon sê wat hy dink hy gaan doen in 'n hipotetiese situasie en dit kan verskil van sy werklike aksiegeneigdheid. Die metingstegniek asook die bewerings moet noukeurig gekies word. Triandis (1971) meen dat dit die beste is om houdings onder gekontroleerde toestande te meet, waar sekere faktore konstant gehou word, byvoorbeeld dat sekere antwoorde nie sal lei tot beloning of die vermyding van straf nie. Maier^(in Triandis se werk) (1973) noem dat houdingsondersoeke simptome meet en nie oorsake nie. Iemand met 'n ongunstige houding in 'n organisasie sal enigiets soek om te kritiseer. Wanneer hy dan byvoorbeeld sy toesighouer in die vraelys kritiseer, is dit nie te sê dat die toesighouer die oorsaak van sy ongunstige houding is nie. Dit is alleen 'n aanduiding dat die persoon 'n negatiewe houding het.

7 Die vorming van houdings

Uit die definisies van houdings is dit duidelik dat houdings aangeleer word. Houdings word aangeleer sodat 'n persoon die omgewing rondom hom kan verstaan, sy ego kan beskerm, aan kan pas by 'n komplekse omgewing en sy fundamentele waardes kan uitdruk (Triandis, 1971).

Indien iemand se gedrag voorspel wil word, moet geweet word hoe houdings ontwikkel en hoe houdings verander. Die bestuur stel ook belang daarin om te weet hoe nuwe houdings gevorm word en hoe bestaande houdings versterk of verswak word (Krech et al., 1962). Maier (1973) sê egter dit is onmoontlik om alle faktore wat die vorming van houdings beïnvloed, te bepaal. Vervolgens word die vorming van houdings soos dit deur Krech et al. (1962) gesien word, bespreek.

7.1 Houdings ontwikkel in die proses van behoeftebevrediging

Volgens Krech et al. (1962) ontwikkel 'n persoon houdings deur dat hy probeer om verskeie probleme op te los en sy behoeftes te bevredig. Hy sal gunstige houdings ontwikkel teenoor objekte of persone wat sy behoeftes bevredig en ongunstige houdings teenoor objekte of persone wat sy doelbereiking blokkeer.

Lambert (1973) noem ook dat gevoelens en gedragsneigings aangeleer word deur assosiasie en behoeftebevrediging. Mense leer om objekte of persone te vrees en te vermy wat geassosieer word met onaangename voorvalle en te hou van en toenadering te soek by daardie objekte of persone wat geassosieer word met aangename voorvalle. Hierdeur word primêre behoeftes van gemak en plesier bevredig.

Lambert (1973) meen dat, alhoewel gevoelens en gedragsneigings teenoor objekte of persone deur assosiasie en behoeftebevrediging ontwikkel, menings en oortuigings op 'n ander manier aangeleer word. In die vroeë stadiums van hulle ontwikkeling word houdings wat aangeleer word deur assosiasie en behoeftebevredig-

ing dikwels gekenmerk deur die persoon se onvermoë om te begryp waarom hy voel en reageer soos wat wel die geval is. Hierdie onvermoë om te begryp maak die persoon veral oplettend vir ander persone se menings en oortuigings en dit kan hy maklik aanneem as 'n metode om sy eie gevoelens en gedragsneigings te regverdig. Hierdie aanleer van houdings is wesenlik dieselfde as die aanleer van die betekenis van konsepte deur onderrig.

Iemand leer egter nie alle houdings aan nie. Hy is selektief ten opsigte van die houdings wat hy gaan aanleer en dit impliseer dat behoeftebevrediging gewoonlik betrek word wanneer houdings aanleer word. Kinders gee aandag aan en leer gewoonlik die houdings van hulle ouers aan. Dit word gedoen in identifikasie met die ouers, asook ter versekering van hulle liefde en om sy eie gevoelens van geborgenheid in die familie te versterk.

7.2 Houdings word gevorm deur die informasie waaraan die persoon blootgestel is

Krech et al. (1962) meen dat informasie selde 'n bepaler van 'n houding is, behalwe in die konteks van ander houdings. Nuwe informasie word egter dikwels gebruik om houdings wat in harmonie is met verwante houdings wat reeds bestaan te vorm.

Houdings kan "geldig" wees omdat die kognitiewe komponent daarvan ooreenstem met die feite van die houdingsobjek. Alle houdings reflekteer feite egter nie korrek nie. Baie houdings is nie "geldig" nie, omdat persone nie goed ingelig is nie. Selfs as iemand oor min korrekte feite beskik, kan 'n gebrek aan kennis van verwante feite die betekenis van die korrekte feite verdraai. Houdings word saamgestel uit baie feite en die betekenis van 'n

enkele feit is nooit onafhanklik van die ander feite waarmee dit geassosieer word nie.

7.2.1 Bronne van feite

Van belang hier is die funksies van outoriteite in die voorsiening van feite en die persoon se neiging om feite te skept.

7.2.1.1 Outoriteite as bronne van feite

Persone is afhanklik van "deskundiges" om feite met betrekking tot objekte te bekom. Vir die kind is hierdie "deskundiges" hoofsaaklik sy ouers. Feite word dus oorgedra deur outoriteite. Die omvang van die teenstrydigheid tussen die feite en die persoon se oortuigings hang af van die geldigheid van die bewerings (verklarings) van die outoriteite. Die outoriteit kan korrek wees; die outoriteit kan verkeerd wees; of die outoriteit kan die feite verdraai vir sy eie oogmerke.

Feite wat deur 'n outoriteit gegee word, word egter nie blindelings deur iemand aanvaar nie. Behalwe die behoeftes van die persoon, is daar ook ander faktore wat 'n rol speel, onder andere wie aanvaar word as 'n outoriteit of as 'n betroubare bron van informasie.

Cottrell en Eberhart (1948, in Krech et al., 1962) het 'n poging aangewend om iets van persone se bronne van informasie ten opsigte van die atoombom te bepaal. Hulle het die volgende gevind:

(i) Die aantal bronne van informasie van 'n persoon hou verband met sy opleiding en inkomste.

(ii) Persone met 'n bogemiddelde opleiding beskou tydskrifte as die betroubaarste bron van informasie.

(iii) Die swak ingeligte persoon vertrou die radio meer as koerante, terwyl die goed ingeligte persoon albei ewe veel vertrou.

(iv) Die radio word vertrou omdat dit nuus vinnig weergee en tydskrifte op grond van hulle volledige berigte.

Hierdie veralgemenings sê meer van die kulturele determinante van die keuse van 'n outoriteit as van psigologiese determinante, maar nogtans wys hulle op die kompleksiteit van die faktore wat die keuse van 'n outoriteit beïnvloed.

7.2.1.2 Skepping, versinsel en verdraaiing van feite

'n Psigologiese wetmatigheid is dat kognitiewe sisteme neig tot verandering in die rigting van toenemende harmonie. So word feite deur iemand gebruik om houdings te vorm wat in harmonie is met reeds bestaande houdings. Die gebrek aan relevante feite en feite wat in konflik is as gevolg van verskillende outoriteite, kan die persoon forseer om feite wat nie verband hou met die werklikheid nie, maar wat reeds bestaande houdings ondersteun te skep, te versin of te verdraai.

7.2.1.3 Skyn en werklikheid

Onbetroubare outoriteite kan daartoe lei dat 'n persoon net dit vertrou wat hy kan sien, hoor en voel. Hoewel direkte waarneming doeltreffend kan wees en somtyds tot "geldige" houdings lei, kan die skyn bedrieg. Die persoon wat goedhartig en konsidererend voorkom, kan wreedaardig wees. Dit is daarom dat persone soms die op=

pervlakkige indruk of "voorkoms" wantrou. Hierdie neiging om afhanklikheid van blote skyn te vermy, kan aanleiding gee tot 'n oordrewe skeptisisme ten opsigte van alle tipes feite.

Mense is afhanklik van outoriteite vir feite, maar soms is die outoriteite onbetroubaar. Persone probeer dan om self die feite te kry, maar baie mense is nie geskool om 'n onderskeid tussen voorkoms en werklikheid te maak nie en kan dus maklik mislei word. Wanneer die persoon geen feite kan vind nie, moet hy sy eie "feite" skep.

7.3 Groepslidmaatskap speel 'n rol in die vorming van houdings

Volgens Maier (1973) is groepslidmaatskap een van die belangrikste faktore in die vorming van houdings. Dit veronderstel ook metodes waardeur houdings beïnvloed kan word.

Volgens Krech et al. (1962) reflekteer iemand se houdings die oortuigings, waardes en norme van sy groep. Om die ondersteuning van die ander groepslede te verkry, sal hy aan die groep se waardes, norme en oortuigings moet konformeer.

7.3.1 Groepsoortuigings en die ontwikkeling van houdings

Die eenvormigheid van die houdings tussen die lede van 'n spesifieke groep is deels die gevolg van gemeenskaplike oortuigings ten opsigte van objekte of persone. Die verskille tussen die houdings van verskillende groepe is dus deels die resultaat van verskillende oortuigings.

7.3.2 Groepswaardes en die ontwikkeling van houdings

Die graad waarin verskillende waardesisteme van 'n persoon sy houdings ontwikkel en organiseer, is 'n funksie van die sentraliteit van die waardesisteme, byvoorbeeld as alle werkers in 'n organisasie die waarde deel dat almal binne die organisasie gelyke behandeling moet ontvang, en dit vir 'n toesighouer 'n sentrale waarde is, sal hy as gevolg van hierdie houding alle groepe gelykwaardig behandel. Indien dit egter nie vir hom 'n sentrale waarde is nie, sal dit sy houding sodanig beïnvloed dat hy kan diskrimineer teenoor sekere groepe in die organisasie.

Dieselfde waardes kan egter ook daartoe lei dat verskillende persone verskillende en selfs teenoorgestelde houdings ontwikkel, byvoorbeeld vryheid as 'n basiese waarde kan daartoe lei dat sekere persone 'n baie gunstige houding teenoor vakbonde ontwikkel en ander persone 'n baie ongunstige houding.

7.3.3 Groepsnorme en die ontwikkeling van houdings

Groepsnorme beskryf nie net wat die "regte" aksies is nie, maar ook wat die "regte" houdings is. Persone word beloon wanneer hulle gedrag asook hulle houdings "korrek" is. "Verkeerde" gedrag en houdings lei tot sosiale afkeur. Daar word dus druk op die persoon uitgeoefen deur die groep om te konformeer aan die groepsnorme. Die homogeniteit van houdings binne verskeie sosiale groepe reflekteer gedeeltelik die lede se aanvaarding van die norme van hierdie groepe.

Volgens Triandis (1971) is daar oorweldigende bewyse dat verskillende kulturele groepe verskillende norme het vir die vasstelling

van wat toepaslike gedrag teenoor buite-groepe ('outgroups') is. Hierdie norme teenoor buite-groepe ontwikkel as gevolg van ekonomiese toestande wat een groep in 'n voordeelposisie bo 'n ander groep plaas. Om hierdie voordeel te behou, is dit nodig om samesmelting tussen die twee groepe te vermy. Norme van sosiale afstand word dan ontwikkel om samesmelting te verhoed en die ekonomiese voordele te behou. Selfs wanneer ekonomiese verskille nie meer relevant is nie, kan die tradisie van sosiale afstand die norme steeds aantreklik maak. Indien dit dan gebeur dat teen 'n groep gediskrimineer word, is die reaksie van die groep die ontwikkeling van selfveragting, ongevoeligheid (onverskilligheid) of selfhandhawing. Al die reaksies kan in dieselfde groep waargeneem word.

Volgens Triandis (1971) is die meeste norme wat die gedrag van persone doeltreffend kontroleer, verbiedend eerder as voorskrjewend van aard. Om die gedrag van groepslede te kontroleer, word dus aan hulle gesê wat hulle nie sal doen nie.

Groepslede word dus gedwing om te konformeer aan die groepsnorme en deels is dit die oorsaak van homogene houdings binne dieselfde groep.

Kommentaar

Myns insiens is dit belangrik dat die bestuur bewus moet wees van die houdings van die werkers, sowel as die faktore wat die vorming daarvan beïnvloed. Deur veral bewus te wees van die faktore wat houdingsvorming beïnvloed, kan bestuursaksies so gerig wees dat dit 'n positiewe invloed het op die vorming van die houdings van die werkers.

Binne die werksituasie word dikwels gevind dat negatiewe houdings ontwikkel teenoor die bestuur en bestuursaksies. Die meerderheid nuwe werkers het waarskynlik 'n positiewe gesindheid teenoor hulle nuwe organisasie. Negatiewe houdings ontwikkel dus binne die werksituasie. Talle faktore kan aanleiding gee tot die vorming van hierdie negatiewe houdings en dit sal moeilik wees om al hierdie faktore te bepaal. Twee faktore wil egter uitgesonder word, naamlik die verwagtings van die werker en die werksgroep waaraan hy behoort.

Elke nuwe werker kom met sekere verwagtings na 'n nuwe organisasie. Dit kan gebeur dat die bestuur sō besig is met die evaluering van die werker op grond van die organisasie se verwagtings, dat hulle vergeet om die werker se verwagtings van die organisasie vas te stel. Soms kan dit ook gebeur dat die bestuur onbewustelik verwagtings by die werker skep. Indien die werker dan teleurgestel word in sy verwagtings, kan 'n negatiewe houding teenoor die bestuur ontwikkel. Daarom is dit so belangrik dat daar reeds in die keuringsonderhoud 'n poging aangewend moet word om die verwagtings van die werker vas te stel.

Dit kan ook gebeur dat 'n werker in 'n werksgroep met 'n negatiewe houding teenoor die bestuur geplaas word. As gevolg van groepsdruk kan hierdie werker gedwing word om te konformeer aan die groepsoortuigings, - waardes en -norme. Indien groepslidmaatskap vir hierdie werker belangrik is, kan hy moontlik dan ook 'n negatiewe houding teenoor die bestuur ontwikkel.

Hierdie twee faktore behoort die bestuur egter te gebruik om die houdings van die werkers positief te beïnvloed. Daarom is dit wenslik dat die bestuur van tyd tot tyd 'n evaluering van die

werkers se verwagtings maak. Werksgroepe, asook die informele groepe, behoort gedurigdeur bestudeer te word, selfs wanneer daar geen probleme blyk te wees nie. Hierdeur kan moontlike faktore geïdentifiseer word wat dalk later die werkers se houdings negatief kan beïnvloed. Dit is egter jammer dat die bestuur meestal eers met ondersoeke begin wanneer daar reeds probleme is.

8 Verandering van houdings

Volgens Maier (1973) het studies die belang van die onmiddellike toesighouer, asook van die hoër bestuursvlakke in die beïnvloeding van werkers se houdings, bewys. Werkers se houdings teenoor 'n toesighouer word beïnvloed deur die toesighouer se gedrag. Dit word bewys deur die eenvormigheid van houdings tussen werkers wat onder dieselfde toesighouer werk en die verskeidenheid van houdings van werkers wat onder verskillende toesighouers werk.

Volgens ondersoeker is dit dan ook hierdie persone se taak om werkers wie se houdings negatief is, te verander, nadat hulle eie houdings reg georiënteer is. Eerder as om te kyk na faktore wat houdingsverandering beïnvloed, wil hier gewys word op 'n paar spesifieke metodes van houdingsverandering.

8.1 Metodes van houdingsverandering

Volgens Maier (1961) impliseer opleiding dat iemand onderwerp word aan verandering of gedragsmodifikasie. Daar is twee toestande waaronder verandering in iemand plaasvind, naamlik onder motiveringstoestande en onder frustrerende toestande. Dit impliseer dat opleidingsmetodes ook van twee verskillende tipes kan wees.

Iemand het 'n stel houdings wat hy voorheen aangeleer het en hieraan hou hy vas omdat dit sterker is as alternatiewe. Indien verandering onder hierdie toestand teweeggebring wil word, moet alternatiewe houdings wat sterker en aantrekliker is as die vorige houdings, tot stand kom. Indien iemand dan wel sy houdings verander, het verandering dus plaasgevind onder 'n motiveringstoestand. Die probleem hier is egter om metodes te vind waardeur iemand gemotiveer kan word. Ook die leervermoë van die persoon moet in ag geneem word.

Hierdie benadering verklaar egter nie die gevalle waarin 'n poging om houdings te verander misluk het, selfs wanneer beide motivering en leervermoë genoegsaam is, nie. Hierdie weerstand teen verandering is dikwels die gevolg van vrees of omdat die persoon bedreig voel. Pogings om iemand te oortuig dat sy vrees ongegrond is, is dikwels ondoeltreffend. Hierdie vrees het 'n meeslepende eienskap en die persoon kan nie sy gedrag staak wanneer hy dit verkies of opgelei word om 'n ander gedragspatroon te volg nie.

Wanneer houdings in 'n groep dus verander wil word moet twee psilogiese toestande aldus Maier (1961), herken word, naamlik:

- (i) die toestand waarin iemand vaskleef aan 'n houding totdat 'n sterker alternatief aangeleer word, en
- (ii) die toestand waarin iemand aan ou gedragspatrone of houdings vaskleef, selfs al is hulle ondoeltreffend of ten spyte daarvan dat die persoon bewus is van aantrekliker alternatiewe.

Die eerste toestand word gevind wanneer die omstandighede vir die aanleer van die eerste houding rasioneel eerder as emosioneel was

en die persoon dit wou gebruik om 'n doel te bereik. Die tweede toestand word gevind wanneer die omstandighede vir die aanleer van die eerste houding frustrerend was of wanneer die toestande vir die implimentering van verandering bedreigings of vrees inhou en sodoende frustrasies op 'n latere tydstop laat ontwikkel. Hier is dus 'n sterk emosionele komponent teenwoordig.

Die metodes van houdingsverandering onder hierdie twee toestande sal dus verskil. Vir die eerste geval kan die gewone opleidingsprosedures gebruik word, naamlik films, lesings, afrigting en die verkoopsmetode.

In die tweede geval moet opleidingsprosedures ontwerp word om die meeslepende krag van die ou houdings te verminder voordat alternatiewe ontwikkel word. Hierdie opleidingsprosedures is vrees- en bedreigingsverminderingprosedures. Sekere prosedures gee geleentheid vir die uitdrukking van vrese, sodat die persoon dit kan sien vir wat dit is. Ander tegnieke verander 'n persoon se perspektief sodat hy sy eie situasie uit 'n ander hoek kan sien, en gevolglik ook sonder die bedreigings vir sy sekuriteit. Sommige tegnieke laat iemand self alternatiewe vind, en daardeur word die vreeselement verwyder.

Volgens Maier (1961) is dit dikwels moeilik vir die bestuur om die waarde van hierdie tegnieke as agente van houdingsverandering te aanvaar, omdat hulle dit beskou as tydrowend, en dikwels voel hulle ook dat hulle eie houdings daardeur bedreig word.

Vervolgens sal tegnieke van houdingsverandering na aanleiding van Maier (1961) se uiteensetting bespreek word. Hierdie tegnieke word gebruik om houdings te verander wanneer daar weerstand is

teen verandering as gevolg van vrees, angs, vyandigheid en wanneer die persoon voel dat sy sekuriteit bedreig word. Hierdie tegnieke konsentreer op groepe en nie soseer op individue nie.

8.1.1 Die vryediskussietegniek

Sosiale druk is belangrik vir kontrole oor individuele gedrag. Persone word almal in 'n mindere of meerdere mate beïnvloed deur dit wat ander van hulle dink. Indien iemand te veel afwyk van die waardes en houdings van sy groep, kan hy uitgesluit word. Die gevolg is dus dat die vryheid van denke en aksies beperk word deur die goedkeuring van ander. Sosiale druk is dus die invloed van menings van ander persone op iemand se gedrag en houdings.

Een van die belangrikste funksies van die vryediskussietegniek is dat houdings en waardes uitgedruk word in 'n bespreking, so dat alle lede deeglik daarvan bewus kan word. Dikwels voel persone dat hulle bewus is van wat ander dink, veronderstel dat ander soos hulle voel, of hulle vrees om te verander, omdat die ander persone nie verander het nie. Indien opvattinge vrylik uitgedruk word, word elke persoon meer bewus van die verhouding tussen sy waardes en houdings en dié van die ander lede. In die besprekingsituasie word elke persoon beïnvloed deur relatief realistiese sosiale kragte eerder as deur veronderstelde of verbeelde kragte. Die gebruik van die vrye diskussie is dus 'n tegniek wat die reeds bestaande sosiale invloede herken, dit na vore bring en dan vir 'n konstruktiewe doel gebruik.

Volgens Lewin (1947, in Maier, 1961), is dit makliker om die houdings van 'n groep as die houding van een persoon te verander. Een persoon kan weerstand bied, want hy alleen moet sy huidige

houding verander. In 'n groep kan elke persoon geleidelik verander sonder om sy sekuriteit in die groep te verloor. Vir elke persoon moet daar interaksie en vrye uitdrukking wees om sy posisie in die groep te kan bepaal. So kan 'n persoon voel dat sekere houdings onaanvaarbaar vir die ander lede sal wees, maar indien hy sien dat die res van die groep saam met hom verander, sal hy nie teruggehou word deur 'n onduidelike vrees nie. So byvoorbeeld kan 'n toesighouer bang wees dat die strafonthouding onjuis is, selfs al kan hy nie 'n rede vir sy vrees gee nie. Indien hy egter vind dat die ander toesighouers wegbeweeg van straf-tegnieke, kan hy dieselfde doen. Elke persoon help dus 'n ander om sy houding te verander. In hierdie houdingsverandering word die sekuriteit van die persone nie bedreig nie, want elkeen is 'n groepslid. Die uitdrukking van vyandige houdings, vrese en suspisies word ook toegelaat. Bloot deur die uitdrukking daarvan, word dit verminder.

Die leier van die vrye diskussie laat enige persoon toe om enige houdings wat volgens hom relevant is, uit te druk. Die doel is dus om alle gevoelens na vore te bring. Enige poging om die bespreking te lei, te rig en te kontroleer, sal die uitdrukking van gevoelens blokkeer.

In hierdie tegniek word dus vrese gelug en sosiale druk aangewend om geleidelike houdingsverandering tot gevolg te hê, sonder dat iemand se sekuriteit bedreig word.

8.1.2 Die Risikotegniek

As gevolg van moontlike bestuursaksies, ontwikkel werkers dikwels vrese wat nie maklik in die werksituasie uitgedruk kan word

nie. Daarom moet 'n situasie geskep word vir die ontlading van vrese. Net soos die vryediskussietegniek, is hierdie metode gerig op die uitdrukking van vrese, maar dit verskil van eersgenoemde daarin dat die bespreking gelei word na die uitdrukking van vrese terwyl die vorige diskussietegniek meer gaan om die uitdrukking van houdings en waardes. Indien alle lede vrese het, sommige duidelik en ander vaag, kan lede mekaar help deur die uitdrukking van vrese wat 'n lid kan lokaliseer en kommunikeer. Die groepsuitdrukking het dus ten doel om duidelikheid te verkry oor die vrese, maar terselfdertyd ook 'n situasie te skep waarin die uitdrukking aanvaarbaar is.

In die bedryfsituasie is daar dikwels konflik tussen groepe, tussen toesighouers en werkers en bestuur en werkers. Werkers het dikwels ook 'n negatiewe houding teen enige veranderinge wat deur die bestuur aangebring word, selfs al hou die verandering ook voordele vir hulle in. Gevoelens van onder andere vrees en vyandigheid is dikwels verantwoordelik vir hierdie weerstand teen verandering.

Vrees in die algemeen reflekteer die verbeelde doelwitte van 'n groep se "vyand" sodat enigiets wat strek tot die voordeel van die "vyand", strek tot nadeel van die groep. Die blokkasie in 'n bespreking kan dus wantroue en vrees wees en gevolglik word gedrag deur frustrasie gedomineer. Gedrag word dan kinderagtig en koppig eerder as konstruktief en probleemoplossend. Om vrese te verminder, moet dit uitgedruk en afgereageer word, en dit is die kern van die risikotegniek. Die situasie word so gekonstrueer dat die groepslede kan gesels oor die gevare en risiko's wat verbonde is aan verandering. Hierdie vrese word deur die leier op 'n swartbord geskryf en nadat alle vrese gelug is, volg 'n bespreking van die vrese deur die groep. Deur die bespreking lyk

baie vrese vir die groepslede minder werklik en houdingsverandering vind geleidelik plaas.

Die risikotegniek het dus twee fases. In die eerste fase word vrese uitgedruk en in die tweede fase is daar motivering om te bewys dat die vrese onwerklik is.

8.1.3 Rolspel

Rolspel is 'n tegniek waarin 'n werklike situasie nageboots word. Gewoonlik word konflik tussen bepaalde persone uitgebeeld. Net die situasie word aan alle lede geskets. Die dialoog moet dan spontaan volg en die eindproduk sal dus bepaal word deur hoe elke lid sy rol vertolk het. Rolspel stel iemand in staat om buite homself te staan en homself meer objektief te sien. In die vertolking van verskillende rolle word nie net houdings uitgedruk nie maar ook verander. Die doel is dus om spontane interaksie tussen persone in 'n gestruktureerde situasie te verkry. Die rede vir die strukturerings is om 'n onderwerp vir interaksie te kry. Daarom moet sekere feite gegee word, byvoorbeeld 'n spesifieke werksprosedure, sekere gebeure in die verlede of 'n huidige gebeurtenis wat 'n probleem na vore bring.

In so 'n groep moet daar ook waarnemers wees, want dit dien as stimulant vir die wat deelneem en maak hulle ook meer bewus van hulle aksies.

Die mate waarin iemand homself kan wees, kan varieer. In sekere situasies word 'n persoon toegelaat om ten volle homself te wees en daardeur sal hy sy eie persoonlikheid reflekteer. In ander situasies word aan iemand 'n spesifieke posisie gegee en hy moet

dan sy eie persoonlikheid aanpas by die posisie. In ander situasies kan iemand ook voorsien word van 'n houding en dan moet hy reageer soos hy sou, indien daardie houding sy eie was. Die houding wat voorsien word kan een wees van onsekuriteit, of 'n uiters sensitiewe houding teenoor rassevooordeel, byvoorbeeld die persoon vertolk 'n rol van 'n Swart werker wat in 'n Blanke werksgroep werk.

Na rolspel moet die bespreking ontleed word. Een metode is om geen ontleding te maak nie, maar dat elke lid sy eie gevolgtrekking maak. 'n Tweede metode is om 'n volledige ontleding te maak, soos byvoorbeeld van wat bereik is, waarom persone sekere opmerkings gemaak het, klassifisering van vyandige teenoor konstruktiewe reaksies, uitwysings van verskille in houdings om 'n ontleding van gevoelens wat sekere opmerkings ten grondslag lê.

Die waarde van rolspel

In hierdie verband word net op twee aspekte gewys:

Eerstens wys rolspel op persoonlike swakpunte. In rolspel kan iemand tot die besef kom wat hy die nodigste het. So kan 'n toesighouer leer dat sy aggressiewe benadering vyandigheid produseer, 'n ander toesighouer dat sy verkoopsmetode nie vertrou word nie, en 'n ander toesighouer dat sy benadering nie lei tot vertroue en respek nie. Elke persoon kan dus leer hoeveel hy op die verdediging is, hoeveel hy ander wantrou en hoeveel hom wantrou. Omdat rolspel houdings na vore bring, kry die persoon die geleentheid om sy eie houdings te sien soos ander dit sien. Iemand kan byvoorbeeld daarop aanspraak maak dat sy woede of afkeur

van ander persone nie opsigtelik is nie, maar wanneer rolle bespreek word, kan hy vind dat almal bewus was van sy emosionele toestand.

Samevattend kan dus gesê word dat deur middel van die rolspel-prosedure die persoon tot selfinsig kan kom, asook terugvoering kan kry oor hoe ander sy gedrag sien en ervaar.

Tweedens kan rolspel 'n houdingsverandering teenoor ander persone tot gevolg hê. Houdingsaspekte soos:

- (i) respek vir ander persone;
- (ii) 'n geloof dat alles wat mense doen of voel 'n oorsaak het;
- (iii) 'n ware gevoel dat mense behoeftes het wat nie altyd ooreenstem met 'n persoon se eie nie;
- (iv) 'n realisering dat alle probleme met persone moontlik die gevolg is van misverstande;
- (v) die vermoë om 'n gefrustreerde persoon te sien as iemand wat 'n behoefte het aan begrip en hulp;
- (vi) 'n verdraagsaamheid teenoor persone met 'n lae vermoë, maar wie se gevoelens net so maklik seergemaak kan word;
- (vii) 'n ware gevoel dat elke gesonde mens 'n lid van die gemeenskap wil wees en 'n konstruktiewe werk wil doen, is essensieel vir die aanvaarding en verstaan van mense se gedrag. Hierdie houdings is in konflik met:

- (i) die neiging om iemand te blameer as 'n metode van korrigering;
- (ii) die neiging om die bydrae van die situasie tot gedrag te vergeet en die persoon as die enigste faktor in gedrag te sien;

- (iii) die geloof dat vreesmotivering basies goed is;
- (iv) die geloof dat mense so min moontlik wil doen vir die grootste voordele;
- (v) die geloof dat goedheid 'n teken van swakheid is.

Hierdie houdingsverandering of groter vermoë tot sensitiwiteit in interpersoonlike verhoudings ontwikkel wanneer 'n persoon deur middel van hierdie rolspeltegniek begin leer om die wêreld of probleme ook as't ware deur die oë van die ander persone te sien.

Deur middel van rolspel kan geleer word dat vyandigheid, dreigings en suspisies vyandige en verdedigingsreaksies in ander ontlok, terwyl belangstelling, verdraagsaamheid en die begeerte om 'n ander persoon se opvattinge in te sien konstruktiewe en sosiale gedrag in hom stimuleer.

Volgens Maier (1961) is rolspel se grootste waarde daarin geleë dat daar geleenthede is vir iemand om ontslae te raak van sy opgekropte gevoelens. Indien iemand ontslae raak daarvan, kan hy werklike situasies konstruktief benader.

'n Houdingsverandering teenoor ander persone is diepgaande, want dit moet gereflekteer word in alle sosiale gedrag. Persoonlikheidskenmerke is primêr sosiale reaksies, sodat houdingsverandering teenoor ander mense 'n persoonlikheidsverandering impliseer. Dit beteken dat diepliggende emosies betrek word. Rolspel introduceer sekere emosionele ervarings van die werklike situasie en dit bevorder en vergemaklik die opleiding van hierdie emosies.

Kommentaar

Uit die bespreking van bogenoemde tegnieke is dit duidelik dat opgeleide persone gebruik moet word om dit toe te pas. Die vraag is of dit moontlik is om hierdie tegnieke dwarsdeur 'n organisasie toe te pas. Dit is waarskynlik ook nie die doel van die tegnieke nie. Die tegnieke is egter ideaal om persone in bestuurs- en toesighoudende poste meer sensitief te maak vir hulle eie gedrag en die gevolge van hulle gedrag, asook van die gedrag van die gewone werker in 'n organisasie. Myns insiens begin enige poging om werkers se houdings te verander of te versterk, by die verandering of versterking van die bestuur se houdings.

Wanneer houdings ondersoek word, moet gebruik gemaak word van wetenskaplike metodes. Nadat die bestuur houdings probeer verander het, kan dit dan weer gemeet word om vas te stel of daar wel houdingsverandering plaasgevind het. Volgens Korman (1971) is die doeltreffendheid van pogings om houdings in die werklike situasie soos byvoorbeeld in 'n organisasie te verander, baie minder as pogings om houdings in 'n psigologiese laboratorium te verander, maar nogtans moet die bestuur volhard met hulle pogings, want alleen daardeur sal die bestuur leer om die prosedure van houdingsverandering meer doeltreffend te maak.

Houdings word aangeleer. Baie faktore kan egter hierdie aanleer van houdings beïnvloed. Die bestuur moet bewus wees van veral die faktore in die organisasie wat die werkers se houdings kan beïnvloed. Hierdie faktore moet gebruik word om die werkers positief te beïnvloed. Indien die bestuur die houdings van sy werkers wil vasstel, moet wetenskaplike metodes daarvoor gebruik word. Wanneer houdings verander of versterk wil word, moet hierdie proses bo in die organisasie begin.

In die volgende hoofstuk sal die motivering van werkers binne die bedryfsituasie bespreek word.

HOOFSTUK TWEE

DIE MOTIVERING VAN WERKERS BINNE DIE BEDRYFSITUASIE

1 Inleiding

Die belang van kommunikasie om die werkers se houdings en motivering te beïnvloed, sodat hulle werksuitvoering sal verbeter, word allerweë erken. Die doel van kommunikasie is immers om 'n wedersydse verstandhouding te bewerkstellig om sodoende sosiale toestande daar te stel wat die werkers sal motiveer. In hierdie verband speel die bestuur se selfimplisiete teorie van wat doeltreffende leierskap is, 'n vername rol. By elke bestuursbesluit of -aksie is daar aannames omtrent menslike gedrag betrokke. Die vorm van leierskap word in 'n groot mate bepaal deur hierdie aannames. Vervolgens word moontlike aannames bespreek, daarna enkele motiveringsteorieë en daarna die motivering van werkers onder spesifieke aannames.

2 McGregor se Teorie-X en Teorie-Y

2.1 McGregor se Teorie-X

McGregor (1960, pp.33-34) maak die volgende aannames van menslike gedrag onder Teorie-X:

- (i) Die gemiddelde persoon het 'n inherente afsku in werk en sal dit vermy as hy kan.

Die druk wat die bestuur uitoefen op produktiwiteit, volgens die konsep van "a fair day's work", reflekteer 'n onderliggende

geloof dat die bestuur die inherente menslike geneigdheid om werk te vermy, moet teenwerk. Die bewys vir die korrektheid van hierdie aanname is vir baie bestuurders onweerlegbaar.

(ii) Omdat die mens 'n afsku in werk het, moet hy gedwing, gekontroleer, gerig en gedreig word met straf om hom te beweeg om 'n voldoende poging aan te wend sodat die organisasiedoelwitte bereik kan word.

Die afsku in werk is so sterk dat selfs die belonings oor die algemeen nie genoegsaam is om dit te oorkom nie. Mense sal die belonings aanvaar, maar terselfdertyd hoër belonings vra. Dit alleen sal egter nog nie 'n voldoende poging verseker nie. Alleen die dreiging met straf sal 'n voldoende poging na vore bring.

(iii) Die gemiddelde mens verkies dat hy gelei moet word, wil verantwoordelikhede vermy, het relatief min ambisie en stel net in sekuriteit belang.

Teorie-X wys dus daarop dat die gemiddelde werker net werk om in sy sekuriteitsbehoefte te voorsien. Verder het hy geen belangstelling in sy werk nie. Indien dit moontlik is, sal hy net die minimum produseer, sodat die bestuur nie ontevrede sal wees nie en hy nie afgedank sal word nie. Die gemiddelde werker wil ook nie besluite neem nie, want dit sal verantwoordelikhede met hom meebring.

Met die aannames van Teorie-X, sal die bestuur sy werkers deur middel van outokrasie lei. Dit impliseer dat die bestuur detailopdragte aan sy werkers sal gee, hulle dreig met straf sodat die

opdragte uitgevoer sal word en hulle streng kontroleer om te kyk of die opdragte wel volgens spesifikasies uitgevoer is. Werkers sal ook geen deelname in besluitneming verkry nie. Die bestuur sal voortdurend besig wees om die nodige meganismes daar te stel, sodat die werkers nog strenger gekontroleer kan word. Hier is ook geen sprake van die integrasie van individuele en organisasiedoelwitte nie.

Teorie-X impliseer verder dat daar min kommunikasie tussen die bestuur en die werkers sal wees. Dit het tot gevolg dat daar nie 'n wedersydse verstandhouding tot stand sal kom nie, wat daartoe sal lei dat die sosiale toestande wat die werker moet motiveer, sal ontbreek.

2.2 McGregor se Teorie-Y

Die aannames van menslike gedrag onder Teorie-Y is die volgende (McGregor, 1960, pp.47-48):

(i) Die besteding van fisiese en geestelike energie in die werk is net so natuurlik soos speel en rus. Die gemiddelde werker het nie 'n inherente afsku in werk nie. Afhangende van die gekontroleerde toestande kan werk 'n bron van tevredenheid wees (dan sal werk gewilliglik gedoen word), of 'n bron van straf (dan sal werk vermy word indien dit moontlik is).

(ii) Eksterne kontrole en die dreiging met straf is nie die enigste metodes waardeur mense aangespoor kan word in die rigting van organisasiedoelwitte nie. Werkers kan selfleiding en selfkontrole toepas tot diens van die doelwitte waarmee hulle hulself identifiseer.

(iii) Identifikasie met doelwitte hang af van die belonings wat gekoppel word aan die bereiking daarvan. Die mees betekenisvolle belonings, byvoorbeeld ego-satisfaksie en selfverwesenliking, kan die direkte produkte van pogings om die organisasie=doelwitte te bereik, wees.

(iv) Die gemiddelde werker aanvaar onder gunstige toestande nie net verantwoordelikheid nie maar soek ook verantwoordelikheid. Vermyding van verantwoordelikheid, gebrek aan ambisie en die beklemtoning van sekuriteit, is oor die algemeen die gevolg van ervaring en nie 'n inherente menslike kenmerk nie.

(v) Die vermoë om 'n relatief hoë graad van verbeelding, vindingrykheid en kreatiwiteit in die oplossing van probleme in die organisasie te beoefen, is wyd versprei in die bevolking.

(vi) Onder die toestande van die moderne organisasie word die intellektuele potensiaal van die gemiddelde mens slegs gedeeltelik benut.

Teorie-Y impliseer dat die doelwitte van die organisasie en die individu geïntegreer kan word en vrywillige samewerking tussen die bestuur en die werkers sal die gevolg hiervan wees.

Omdat die werkers hulle identifiseer met die organisasiedoelwitte, sal hulle streef daarna om hierdie doelwitte te bereik deur probleme op te los, kreatief te dink en selfleiding en selfkontrole toe te pas.

Die vorm van leierskap sal hier demokraties wees. Die bestuur sal poog om geleenthede te skep waardeur werkers deelname in

besluitneming verkry, geleenthede om verantwoordelikhede te dra, kreatief te kan wees en hulle eie werk te kan kontroleer. Die bestuur sal dus voortdurend besig wees om die potensialiteite van die werkers te ontdek en te ontwikkel.

Kommunikasie tussen die bestuur en die werkers sal verbeter. Dit sal die werkers se houdings beïnvloed, wedersydse positiewe verstandhoudinge tot stand bring en die regte sosiale klimaat wat die werkers sal motiveer, daarstel.

Opmerkings

Die toepaslikheid van McGregor se Teorie-Y op die laer vlakke in die organisasie word deur verskeie ondersoekers bevraagteken. Dit wil egter nie sê dat die aannames van Teorie-X sonder meer op die laer vlakke van toepassing is nie. Indien Teorie-X se aannames op die laer vlakke van die organisasie van toepassing gemaak word, kan daar geen verbetering van hierdie laervlakwerkers plaasvind nie. McGregor (1960) is ook van mening dat daar nooit 'n erkenning van die bestaan van die potensialiteite van die werkers sal wees nie en ook nooit rede om tyd, pogings en geld te bestee om hierdie potensialiteite te ontdek en te realiseer indien Teorie-X die aannames van die bestuur ten opsigte van sy werkers is nie. Indien Teorie-Y se aannames deur die bestuur aanvaar word, sal daar uitdagings aan die bestuur gestel word om nuwe metodes te ontdek en te ontwikkel waardeur menslike pogings georganiseer en gerig word. Teorie-Y sal ook 'n groot aantal moontlikhede van bestuursbeleide en -praktyke na vore bring. Die grootste uitdaging aan die bestuur is om 'n doeltreffende bestuursbeleid en -praktyk vir veral die laer vlakke in die organisasie te ontwikkel.

Volgens McGregor (1960) impliseer Teorie-Y nie 'n troonafstand of "sagte" bestuur nie. Dit is wat dikwels gesê word wanneer die aanvaarding van gesag as die enigste metode van bestuurskontrole gesien word. Volgens McGregor impliseer Teorie-Y dat werkers selfleiding en selfkontrole kan toepas vir die bereiking van organisasiedoelwitte, tot die mate wat hulle met die organisasiedoelwitte identifiseer. Indien hierdie identifisering met organisasiedoelwitte gering is, sal 'n geringe mate van selfleiding en selfkontrole wenslik wees en 'n aanmerklke hoeveelheid eksterne invloed nodig wees om die organisasiedoelwitte te bereik. Die kom dus daarop neer dat hoe sterker die werker identifiseer met die organisasiedoelwitte, hoe meer verantwoordelikheid, selfkontrole, selfleiding en geleentheid vir kreatiwiteit aan die werker gegee kan word. Hierdie identifikasie met die organisasiedoelwitte, sal afhang van hoe goed die individuele doelwitte met die van die organisasie geïntegreer is. Hierdie integrasie van doelwitte is in die hande van die bestuur.

In die begin is genoem dat elke bestuursbesluit en -aksie deur die aannames van menslike gedrag beïnvloed word. Indien hierdie aannames die van Teorie-X is, sê Smith et al. (1972) dat aanvaar kan word dat die werker werklik is soos Teorie-X hom aantoon. Dit is egter nie die gevolg van die inherente kenmerke van die mens nie, maar as gevolg van die teorie van die bestuur. Verander die bestuur se teorie en die "inherente" kenmerke van die mens verander na dié van Teorie-Y.

3 Enkele motiveringsteorieë en hulle bedryfopsigologiese konsekwensies

Inleiding

Hoe die bestuur sy werkers gaan motiveer sal in 'n groot mate bepaal word van wat hy dink die behoeftes van die werkers is. Verskillende besture in verskillende organisasies het verskillende teorieë met betrekking tot die motivering van werkers.

3.1 (A.H. Maslow) se teorie van menslike motivering

Volgens Maslow (1943, in Barnard, 1971) rangskik menslike behoeftes hulself in 'n hiërargie. Die tevoorskyntrade van een behoefte berus dus normaalweg op die bevrediging van 'n ander, sterker behoefte. Die mens is dus voortdurend in 'n staat van gemotiveerdheid.

Maslow (1954, in Barnard, 1971) se behoefte-hiërargie van die mens sien soos volg daaruit:

(i) Fisiologiese behoeftes

In die hiërargie van behoeftes word hierdie kategorie heel onder aangetref, dit wil sê dit is die behoefte wat primêr is, of wat eerste bevredig moet word. Onder fisiologiese behoeftes ressorteer behoeftes soos honger, dors en die geslagsdrang. Hierdie behoeftes moet bevredig word om die mens se voortbestaan te verseker. Indien die fisiologiese behoeftes nie bevredig word nie, sal 'n punt bereik word waar niks anders meer sal saak maak nie en gedrag oorheers sal word deur pogings om die fisiologiese behoeftes te bevredig. Onder normale omstandighede word hierdie

behoefte in 'n redelike hoë mate bevredig, sodat dit gedrag nie veel beïnvloed nie.

Barnard (1971) noem dat organisasies hulle werkers gewoonlik 'n sekere minimum salaris betaal, sodat die werker in sy gesin se stoflike behoeftes kan voorsien.

McGregor (1960, p.36) sê: "A satisfied need is not a motivator of behavior." Hierdie feit word dikwels deur die bestuur van 'n organisasie geïgnoreer.

Nadat die fisiologiese behoeftes in 'n redelike mate bevredig is, tree die volgende hoër behoeftes te voorskyn.

(ii) Veiligheidsbehoefte

Dit behels die behoefte aan beskerming teen fisiese gevaar en ekonomiese onstabielheid, waardeur omstandighede wat tot fisiologiese gebrek aanleiding kan gee, voorkom kan word. Dit gaan dus hier om die verwagting dat daar wel in die toekoms in die stoflike behoeftes voorsien sal word. In die bedryfsituasie word hierdie behoefte bevredig deur stabiele werksomstandighede, die vooruitsig dat toenemende lewenskoste deur 'n toename in salaris gedek sal word, dat voorsiening gemaak word vir siekte, ongeskiktheid en die oudag deur 'n bydrae tot 'n mediese, aansluiting- en pensioenskema.

Hierdie veiligheidsbehoefte is baie belangrik vir die werkers in 'n organisasie. McGregor (1960) sê dat arbitrêre bestuursaktes gedrag wat onsekerheid ten opsigte van stabiele werksomstandighede veroorsaak of wat diskriminasie reflekteer en onvoorspelbare beleide, belangrike gevoelens van onsekerheid by

die werkers teweegbring. Volgens Barnard (1971), tree die veiligheidsbehoefte gedurende periodes van lae ekonomiese aktiwiteit ook sterker na vore.

(iii) Affiliasiebehoefte

Hierdie behoefte neem in belangrikheid toe sodra die eerste twee behoeftes redelik bevredig is. Die affiliasiebehoefte staan in verband met die mens se behoefte aan liefde, vriendskap, aanvaarding en ondersteuning.

Volgens Barnard (1971) word hierdie behoefte deels bevredig binne 'n huisgesin, familie- en vriendekring, maar dit moet ook in die werksituasie, waar die mens meer as die helfte van sy bewuste bestaan deurbring, bevredig kan word. Die uitdaging aan die bestuur is juis om 'n goeie gesindheid en samewerking tussen iemand se seniors, gelykes en juniors te help bewerkstellig. Verder moet die bestuur sosiale interaksie tussen lede van informele groepe nie ontmoedig nie.

Volgens McGregor (1960) is die bestuur bewus van die bestaan van die affiliasiebehoefte, maar dikwels neem hy verkeerdelik aan dat hierdie behoefte 'n bedreiging is vir die organisasie. Die bestuur gaan soms uit sy pad om menslike pogings te rig en te kontroleer, wat nadelig is vir die natuurlike groepsgeïgtheid van mense. Indien die mens se affiliasiebehoefte bedreig word, sal sy gedrag daarop gemik wees om organisasiedoelwitte teen te werk. Sy gedrag is egter 'n gevolg en nie 'n oorsaak nie.

(iv) Egobehoeftes

Hierdie behoeftes, wat nog 'n trap hoër is as die affiliasiebehoefte, is van groot betekenis vir beide die bestuur en die

individue in die organisasie. Volgens McGregor (1960) kan hierdie behoeftes in twee kategorieë verdeel word:

(a) — Die behoeftes wat verband hou met 'n persoon se eiewaarde, byvoorbeeld die behoefte aan selfrespek, selfvertroue, prestasie, bekwaamheid, selfstandigheid en kennis.

(b) — Die behoeftes wat verband hou met 'n persoon se reputasie of prestige, byvoorbeeld die behoefte aan status, erkenning, waardering en respek wat ander aan die persoon betoon.

Volgens McGregor (1960) is daar weinig geleenthede vir persone op die laer vlakke om hierdie egobehoeftes te bevredig, as gevolg van tradisionele bestuurspraktyke, veral in organisasies wat massaproduksie lewer.

Volgens Barnard (1971) moet die bestuur geleenthede vir die werker skep waardeur hy kennis en vaardighede kan bekom, asook geleenthede om sy groeiende bekwaamhede te beoefen en te demonstreer. Die bestuur moet egter ook sorg vir gepaste erkenning, byvoorbeeld bevordering, hoër besoldiging en geleenthede om prestige-take te verrig. Hierdie erkenning moet op grond van verdienste geskied.

Volgens Gouws (1962, in Barnard, 1971) vereis die ontwikkeling van elke personeelid binne die organisasie 'n voortdurende evaluering, op grond waarvan gepaste erkenning en vergoeding gegee kan word ter bevrediging van hierdie ego-behoeftes.

(v) — Behoefte aan selfaktualisering
Aan die bopunt van die behoeftehiërargie, is die behoefte aan

selfverwesenliking. Volgens McGregor (1960) is die mens se behoeftes hier om sy potensialiteite te realiseer, volgehoue selfontwikkeling te ervaar en kreatief te wees in die wydste sin van die woord.

Volgens Gouws (1962, in Barnard, 1971) impliseer selfaktualisering dat daar as't ware 'n uitbreiding van die persoonlikheid plaasvind. Dit is wanneer die persoon hom met waardes of belange vereenselwig wat groter en duursamer as die self is en in uitstaande gevalle daarop neerkom dat 'n persoon se eie belange in die engere sin, op die agtergrond geskuif word.

Volgens Tagliere (1973) word hierdie behoefte baie min bevredig in groot organisasies, behalwe vir die persone wie se doelwitte in harmonie met die organisasiedoelwitte is. Daar is egter baie ruimte vir verbetering in die meeste organisasies. Die bestuur moet 'n daadwerklike poging aanwend om die werker en die organisasie se doelwitte te integreer. Die grootste remskoen hier is egter meganismes soos die gesagstruktuur, direkte leierskap en bestuurskontroles.

Opmerkings

Die behoeftehiërargie van Maslow is nie naastenby so rigied as wat dit wil voorkom nie. Sutermeister (1969) sê dat die hiërargie by sommige persone as gevolg van besondere voorkeure en omstandighede omvergegooi word. So byvoorbeeld is die egobehoeftes vir sommige persone belangriker as die sosiale behoeftes. Verder kan gevind word dat iemand se aspirasievlak verlaag word, byvoorbeeld wanneer hy chronies werkloos is, kan hy bevrediging vir die res van sy lewe ondervind, indien hy net genoeg het om te eet. Wanneer

'n behoefte vir 'n lang tydskuur bevredig word, word dit dikwels te laag geëvalueer, byvoorbeeld persone wat nog nooit chroniese hongerte ervaar het nie, is geneig om die uitwerking daarvan te onderskat en voedsel te sien as iets onbelangriks.

'n Behoefte word nie 100% bevredig, voordat 'n volgende hoër behoefte te voorskyn tree nie. Volgens Sutermeister (1969) sal 'n meer realistiese beskrywing van die behoeftehiërargie wees in terme van die persentasie afname in bevrediging soos wat daar hoër in die hiërargie opgegaan word. Volgens Maslow (1954, in Barnard, 1971) word die gemiddelde persoon se fisiologiese behoeftes 85% bevredig, veiligheidsbehoefte 70%, sosiale behoeftes 50%, egobehoeftes 40% en selfaktualisering 10%.

Volgens Sutermeister (1969) is die gemiddelde persoon se behoeftes meer onbewustelik as bewustelik, veral die basiese behoeftes. Dit kan egter deur geskikte tegnieke bewus gemaak word.

Volgens Sutermeister (1969) kan geen aanspraak gemaak word daarop dat hierdie behoeftehiërargie universeel is vir alle kulture nie. Dit is slegs 'n nadere beskouing van gemeenskaplike menslike kenmerke.

3.2 Die tweefaktor-motiveringsteorie van Herzberg

Inleiding

Hersey (1972) sê dat dit wil voorkom of Herzberg aangevoel het dat McGregor iets belangriks aangeraak het met sy Teorie-X en Teorie-Y. Verder sê hy dat 'n studie van hoe die werkers oor hulle werk voel 'n verhoogde produksie, 'n afname in afwesigheid

en beter verhoudinge vir die organisasie tot gevolg sal hê. Op grond hiervan het Herzberg sy ondersoek aangepak.

Barnard (1971) sê dat Herzberg se teorie deur baie beskou word as een van die mees gesofistikeerde studies wat nog op die terrein van werksmotivering uitgevoer is. Herzberg het 'n ondersoek gedoen om vas te stel wat die faktore is wat 'n werker sal motiveer.

3.2.1 Metode van ondersoek

Herzberg et al. (1967) se steekproef het bestaan uit 200 ingenieurs en rekenmeesters. Onderhoude is met hulle gevoer volgens die kritieseinsidentmetode van Flanagan. In hierdie onderhoude is die persone gevra om geleenthede te beskryf waartydens hulle besonder goed gevoel het oor hulle werk en geleenthede waartydens hulle baie sleg gevoel het oor hulle werk. Verder is die persone ook gevra hoe lank hierdie insidente geduur het en wat die uitwerking daarvan op hulle houdings en werkverrigting was. Die antwoorde is geklassifiseer in terme van die werksfaktore wat in die beskrywing aan die lig gekom het.

3.2.2 Resultate en gevolgtrekkings

Persone wat gunstige gevoelens ten opsigte van hulle werk tydens die onderhoude geopenbaar het, was gewoonlik besig om hulle werk goed te doen. Daarom is hierdie gunstige gevoelens eerder gekoppel aan spesifieke take wat hulle verrig het. Hulle tevredenheid kan eerder toegeskryf word aan hulle werk as sodanig, eerder as aan ekstrasieke faktore soos byvoorbeeld geld, werkstoestande en sekuriteit.

Persone met ongunstige gevoelens omtrent hulle werk, was ontevrede met die ekstrasieke faktore, soos byvoorbeeld interpersoonlike verhoudinge, geld, sekuriteit en werkstoestande.

Herzberg et al. (1967) het op grond van bogenoemde bevindings 'n onderskeid tussen higiëniese faktore en motiveerders gemaak. Tagliere (1973) noem dat Herzberg drie konsepte in sy teorie gehad het wat dikwels verwar word, naamlik KITA, higiëniese faktore en motiveerders. KITA staan vir "kick-in the ass". Hierdeur word gewys dat beweging uit iemand verkry kan word, maar dit beteken nie dat hy gemotiveer is nie. Skop 'n persoon of dreig hom en hy sal beweeg. Hy kan selfs werk. Maar sal hy sy beste lewer? Herzberg sê nee en voeg by dat 'n organisasie wat op hierdie basis funksioneer, nooit sy volle potensiaal sal bereik nie. Hierdie tipe organisasie stem ooreen met die Teorie-X-organisasie van McGregor. Volgens Tagliere (1973) het Herzberg dieselfde siening met betrekking tot die sogenaamde geelworteltegnieke wat 'n persoon vir pryse en statussimbole laat streef. Indien die bestuur belonings uitloof om 'n werker te laat werk, is die bestuur gemotiveer en nie die werker nie.

Volgens Herzberg et al. (1967) het higiëniese faktore te doen met die ekstrasieke faktore van die werk, met ander woorde die toestande waaronder die werk gedoen word. Motiveerders het te doen met die werk self en dit het gewoonlik 'n opheffende uitwerking op die werkverrigting.

Die motiveerders en die higiëniese faktore funksioneer onafhanklik. Volgens Smith (1973) kan higiëniese faktore bronne van ontevredenheid, en motiveerders bronne van tevredenheid genoem word. So noem hy dat byvoorbeeld swak werkstoestande, onsekuri-

teit, onvriendelike medewerkers en swak bestuurders, verband hou met bronne van ontevredenheid. Indien bogenoemde faktore egter reggestel word, voel die werker nie tevrede nie maar verlig. Verantwoordelikheid, interessante en uitdagende werk, hou verband met die bronne van tevredenheid. Indien bogenoemde faktore nie teenwoordig is nie, lei dit nie tot ontevredenheid nie maar tot 'n neutrale gevoel omtrent die werk. Die verwydering van die bronne van ontevredenheid maak dus 'n werker nie gelukkig nie, en die afwesigheid van bronne van tevredenheid maak dus 'n werker nie ongelukkig nie.

Higiëniese faktore is egter '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 die motiveerders moontlik maak om in werking te tree.

Volgens Herzberg et al. (1967), bestaan higiëniese faktore uit salaris, interpersoonlike verhoudinge, status, toesighouding, maatskappybeleid en administrasie, fisiese werkstoestande, byvoordele en werksekuriteit. Die volgende faktore is as motiveerders geklassifiseer, naamlik prestasie, erkenning, die werk self, verantwoordelikheid, bevordering en persoonlike groei.

Volgens Herzberg et al. (1959, in Barnard, 1971) sal goeie besoldiging, byvoordele, aangename werksomstandighede en goeie toesighouding, waardeur persone as mense behandel word en waar daar goeie kommunikasie van bestuursdoelwitte en -beleide na die werkers bestaan, die werkers nie op sigself motiveer nie, alhoewel 'n verwaarlosing daarvan wel tot 'n vinnige afname in

motivering kan lei. Volgens Herzberg et al. (1967) mag die ekstrinsieke faktore in geen groep ooit verwaarloos word nie. Hierdie faktore is waarskynlik belangriker by die laervlakwerk met groter standaardisasie en herhaling, wat tot gevolg het dat daar min geleentheid vir die motiveerders is om in werking te tree, as op professionele vlak.

Volgens Herzberg et al. (1959, in Barnard, 1971) kan persoonlike groei slegs plaasvind deur die motiveerders te beklemtoon. Hy beskou persoonlike groei as een van die kragtigste motiveerders, omdat dit nooit heeltemal bevredig kan word nie.

McGregor (1960) bepleit in sy Teorie-Y ook 'n groter integrasie van die individu en die organisasie se doelwitte. Dit is slegs moontlik indien daar meer geleenthede vir die werker is om sy potensialiteite te realiseer en indien hy in die proses persoonlike groei kan ervaar.

Tagliere (1973, p.135) sê dat elke persoon daarvan hou om te groei en te ontwikkel. "Yet, organizations being what they are, the pyramid of power narrows pretty fast. Not every man can become president, manager, or even foreman. There isn't room."

Herzberg se oplossing vir hierdie probleem is werkverryking. Myers (1970) sê dat werkverryking tot stand kom deur horisontale of vertikale werkverbreiding of deur 'n kombinasie van die twee. Horisontale werkverbreiding word gekenmerk deur 'n verskeidenheid van funksies op dieselfde vlak. Horisontale werkverbreiding se doel is om verveeldheid te verminder en die werker se perspektief te verbreed, waardeur hy voorberei word vir vertikale werkverbreiding. Vertikale werkverbreiding gee die werker geleentheid

om deel te neem aan die beplannings- en kontrolefunksies, wat voorheen net toegewys was aan persone in toesighoudende en staf-funksies.

Werkverryking is nie 'n eenmalige proses nie, maar dit impliseer 'n voortdurende bestuursfunksie wat veral op die langtermyn gunstige houdings by die werkers behoort teweeg te bring. Volgens Herzberg (1968, in Barnard, 1971) is die beginsels van werkverryking die volgende:

Beginsel	Motiveerders wat betrek word
A Verwyder sommige kontroles en behou aanspreeklikheid	Verantwoordelikheid en persoonlike groei
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 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 deskundig daarin kan word	Verantwoordelikheid, groei en bevordering

Daar bestaan egter individuele verskille tussen persone met betrekking tot groeimoontlikhede en die gewilligheid om te groei. By die laervlakwerker kan veel minder selfkontrole en verant-

woordelikheid toegelaat word, aangesien dit maklik tot chaos kan lei. Die gevolg is dat daar minder geleenthede vir persoonlike groei is.

Om op te som: Herzberg onderskei tussen higiëniese faktore en motiveerders. Higiëniese faktore het te doen met die toestande waaronder die werk gedoen word, met ander woorde die ekstrinsieke faktore. Motiveerders het te doen met die taak self, met ander woorde die intrinsieke aspekte wat verbonde is aan die uitvoering van die taak. Higiëniese faktore en motiveerders funksioneer onafhanklik van mekaar. Die verwaarlosing van higiëniese faktore gee aanleiding tot ontevredenheid, maar indien dit voldoende is, gee dit nie aanleiding tot tevredenheid nie. Die afwesigheid van motiveerders gee nie aanleiding tot ontevredenheid nie, maar die teenwoordigheid daarvan wel. Higiëniese faktore is egter 'n belangrike voorvereiste vir doeltreffende motivering en maak dit vir die motiveerders moontlik om in werking te tree.

3.2.3 Kritiek op Herzberg et al. se bevindings

Backer (1973) e.a. kritiseer die metode waarop informasie ingesamel is, dit wil sê die kritieseinsidentmetode. Volgens die kritici sal persone geneig wees om hulself in 'n goeie lig te stel wanneer hulle beskryf wanneer hulle gelukkig in hulle werk gevoel het. Hulle sal hierdie geluk aan hulle eie toedoen toeskryf, maar wanneer hulle ongelukkig gevoel het in hulle werk, sal hulle verdedigend optree en die blaam op die ekstrinsieke faktore plaas.

Volgens Backer (1973) sê Grigaliunas en Wiener (1972) dat Schwab (1971) gevind het dat 50% van die persone wat ongelukkig was,

dit toegeskryf het aan hulself en nie aan die omgewing nie. Daarom moet die kritiek teen Herzberg et al. se metodologie nie as 'n universele argument gebruik word om die resultate van sy ondersoek weg te redeneer nie.

(b) Die betroubaarheid van die kritiese-insidentmetode word bevraagteken, omdat dit volgens Dunette et al. (1967, in Backer, 1973) tot vooroordeel kan lei. Van hierdie punt van kritiek sê Grigaliunas en Wiener (1972), in Backer (1973, p.14),: "Practically all M-H studies using the critical incident method reported a high degree of agreement between coders."

(c) 'n Punt van kritiek ontstaan wanneer skrywers probeer om die algehele samestelling van werkstevredenheid te beskryf deur dit af te lei uit Herzberg et al. se teorie.

Die konsep van algehele werkstevredenheid is egter nie 'n deel van Herzberg et al. se teorie nie. Motiveerders en higiëniese faktore is verantwoordelik vir twee kwalitatiewe, afsonderlike gevoelstoestande, naamlik tevredenheid en ontevredenheid en nie vir algemene werkstevredenheid nie.

(d) Volgens Backer (1973) ontstaan kritiek ook omdat baie skrywers (bv. Friedlander, 1964, Dunette, 1965, Armstrong, 1971) die fout maak om motiveerders belangriker as higiëniese faktore te ag. Hulle redeneer dat higiëniese faktore net ontevredenheid vasstel en daarom nie belangrik is by die evaluering van 'n totale werk ("job") nie.

Grigaliunas en Wiener (1972, in Backer, 1973) sê dat wanneer beide motiveerders en higiëniese faktore teenwoordig is, die

werk as "goed" geëvalueer kan word; indien beide higiëniese faktore en motiveerders afwesig is, kan 'n werk geëvalueer word as "sleg" ("bad"). Met ander woorde, wanneer iemand 'n werk evalueer, is gevoelens van ontevredenheid net so belangrik soos gevoelens van tevredenheid. Die gevolgtrekking is dus dat motiveerders en higiëniese faktore ewe belangrik is vir enige werk.

Volgens Backer (1973) het baie van die kritiek ten opsigte van Herzberg et al. se bevindings ontstaan omdat sy bevindings verkeerd geïnterpreteer is.

3.3 'n Vergelyking van Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie

Backer (1973) en Hersey (1972) sê albei dat ons Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie kan vergelyk en dat daar groot ooreenkomste is. Hersey noem dat geld en byvoordele die fisiologiese en veiligheidsbehoefte bevredig; interpersoonlike verhoudings en toesighouding is voorbeelde van higiëniese faktore wat die sosiale behoeftes bevredig, terwyl meer verantwoordelikheid, uitdagende werk, groei en ontwikkeling motiveerders is wat die sosiale behoeftes en die behoefte aan selfaktualisering bevredig. Backer (1973) het 'n raamwerk daar gestel wat Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie vergelyk (vgl. Tabel II).

TABEL II

Vergelyking tussen Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg et al. se motiveringsteorie (Backer, 1973,p.18)

Higiëniese faktore	Motiveerders	Maslow se behoeftehiërargie
	Prestasie Werk self Verantwoorde- likheid Groei	self= aktua= lisering
✓ Status	✓ Bevordering Erkenning vir prestasie	status en ego
Toesighouding Interpersoon= like verhou= dinge		Liefde, aanvaar= ding (Affiliasiebehoefte)
Maatskapybe= leid en admini= strasie Werksekuriteit		Veiligheidsbehoefte
Werkstoestande Persoonlike lewe Salaris		Basiese fisiologiese be= hoefte

4 Motivering van werkers met die aannames van Teorie-X

Indien die aannames van Teorie-X deur die bestuur gemaak word, hoe gaan hulle hul werkers motiveer?

Volgens McGregor (1960) vra die bestuur dikwels "Hoekom is die werkers nie meer produktief nie? Ons betaal goeie salarisse, werkstoestande is goed en ons het uitstekende byvoordele. Nog=

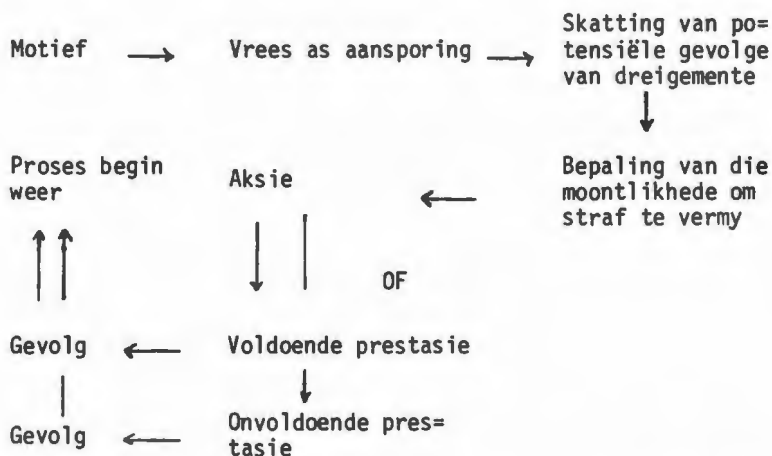
tans wil dit voorkom asof werkers nie bereid is om meer as die minimum te produseer nie." Hierdie belonings kan alleen gebruik word om behoeftes buite die organisasie te bevredig, byvoorbeeld salarisse kan nie in die organisasie bestee word nie. Dieselfde geld vir voordele, oortydloone, vakansies, winste uit winsdelingsplanne en mediese voordele. Daarom sê McGregor dat dit nie verrassend is dat werkers hulle werk as 'n vorm van straf sien nie.

In bogenoemde toestande voorsien die bestuur redelik goed in die werkers se fisiologiese en veiligheidsbehoefte. Oor die algemeen is die werkers se lewenstandaard ook redelik hoog. Dit het tot gevolg dat daar 'n klemverskuiwing is na die motiveerders van Herzberg en die hoërordebehoefte van Maslow. Volgens Myers (1970) glo die bestuur egter steeds dat die werker gelukkig gemaak kan word deur hom meer te betaal. McGregor (1960) meen dat indien daar nie geleentheid binne die organisasie geskep word vir die bevrediging van die hoërordebehoefte nie, word die werkers beroof en dit sal gereflekteer word in hulle gedrag. Onder hierdie omstandighede, indien die bestuur net aandag skenk aan die fisiologiese behoefte, sal die belonings wat aan werkers gegee word, oneffektief wees en dit sal daartoe lei dat die bestuur weer sal vertrou op die dreiging met straf, om die werkers te motiveer. Dit gee egter weer aanleiding tot 'n versoek van die werkers om hoër salarisse, aangesien dit die enigste manier is waardeur hulle tot dusver 'n mate van tevredenheid kon ondervind. Die bestuur probeer dus die werkers motiveer deur middel van die higiëniese faktore. Hy is skynbaar bang om vir die werkers geleentheid te skep om verantwoordelikeit te ervaar, eie inisiatief te gebruik en selfkontrole toe te pas, omdat hulle dit sou kon misbruik en tot nadeel van die organisasie aanwend.

Volgens McGregor (1960) sal werkers, wanneer hulle verhinder word om hulle behoeftes in die werksituasie te bevredig, passief wees, onwillig om verantwoordelikheid te aanvaar, 'n weerstand opbou teen enige verandering en onredelike versoeke betreffende ekonomiese byvoordele rig. Die bestuur sou dus gefrustreerd kon raak, omdat hulle nie die werkers kan motiveer nie. Die werkers is ook gefrustreerd, want hulle kan nie hulle behoeftes in die werksituasie bevredig nie. Volgens Maier is die gevolge van hierdie frustrasie by die werker oordrewe kritiek teenoor die bestuur, 'n konstante vloei van griewe, beskadiging van toerusting, onvermoë om met ander oor die weg te kom, afwesigheid, gebrek aan emosionele kontrole, gebrek aan verantwoordelikheid, die verspreiding van gerugte in die organisasie en moedeloosheid: "I've stood it this long and can wait until I retire." (Maier, 1973, p.78). Ook die bestuur het dit moeilik, hy kan nie eenvoudige besluite neem nie, is hipersensitief en kan nie meer onderskei tussen redelike en onredelike versoeke nie.

Hierdie konfliktsituasie tussen werkers en bestuur "dwing" die bestuur om gebruik te maak van die negatiewe motiveringsmodel, waar straf die uitgangspunt is om produksie te verhoog.

Hierdie negatiewe motiveringsmodel word deur Harris (1976) soos volg voorgestel (kyk figuur 1):



Figuur I: Die negatiewe motiveringsmodel (Harris, 1976,p.218).

Die aanname van die negatiewe motiveringsmodel is dat die mens beskermend is van aard. Die basiese motief by die werker is om dit wat hy reeds verwerf het, te beskerm en te behou sodat reeds bevredigende behoeftes nie in gevaar gestel word deur toekomstige aksies nie. Die bestuur se eerste taak is dus om die prestasies, waardes of besittings wat die werker wil behou of beskerm, vas te stel.

Die volgende stap vir die bestuur is om 'n aansporing daar te stel wat die werker se produksie sal verhoog. Hierdie aansporing is gewoonlik vrees, omdat die werker gedreig word dat dit wat hy reeds het, byvoorbeeld status en salaris, weggeneem kan word. Die bestuur se taak is hier om die werker te wys op die strafmaatreëls, asook die spesifieke prestasie om dit te vermy.

Hierna ontleed die werker die strafmaatreëls in terme van die potensiele ongerief wat dit mag veroorsaak. Hoe meer straf ver-

wag word, hoe groter is die begeerte om dit te vermy. Die bestuur moet egter sorg dat die strafmaatreël wel vermybaar is om sodoen=de die werker te oortuig dat hy wel oor die vermoë beskik om die strafmaatreël suksesvol te vermy. Verder moet die werker ook ver=seker word van die ondersteuning wat hy sal ontvang van sy toesighouer, gelykes en ondergeskiktes.

Die werker gaan nou oor tot aksie met die spesifieke doel om voldoende te presteer, waardeur strafmaatreëls vermy kan word. Hierdie aksie word geneem met 'n gevoel van vrees en wrok teenoor die bestuur.

Die bestuur evalueer nou die werker se prestasie. Indien die werker voldoende presteer, word die strafmaatreëls nie toegepas nie, maar die werker ontvang ook geen beloning nie. Die resultaat hiervan is dat die werker tydelike verligting ervaar, maar die vrees dat die strafmaatreëls in die toekoms wel 'n werklikheid sal word, is steeds teenwoordig.

Indien die werker nie voldoende presteer nie, word die strafmaatreëls toegepas en die werker verloor iets wat vir hom waardevol is. Die gevolg hiervan is dat die werker teleurgesteld en ontevrede is, bitter teenoor die organisasie voel en steeds vrees ervaar.

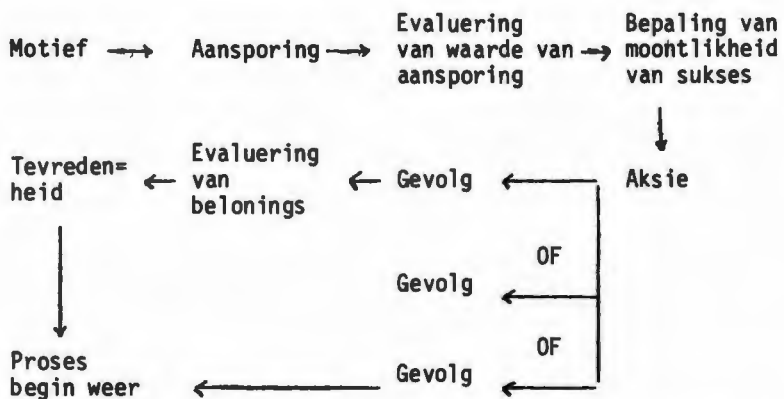
Harris (1976) noem egter dat onder sekere omstandighede wel gebruik gemaak kan word van die negatiewe motiveringsmodel, maar dat dit net op die korttermyn toegepas moet word. Die uiteindelijke doel moet wees om oor te slaan na die positiewe motiveringsmodel.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat verhoudinge tussen bestuur en werkers gestrem word en dat die belangrikste vereiste vir motivering, naamlik die integrasie van die individu se doelwitte met die doelwitte van die organisasie, ontbreek.

5 Motivering van werkers met die aannames van Teorie-Y

Met die aannames van Teorie-Y sal die bestuur poog om die individu en die organisasie se doelwitte te integreer. Perfekte integrasie tussen hierdie doelwitte is natuurlik nie 'n realistiese mikpunt nie. Volgens McGregor (1960) sal die bestuur egter poog om daardie graad van integrasie vas te stel waardeur die individu sy doelwitte die beste kan bereik deur sy pogings aan te wend tot die sukses van die organisasie. Dit beteken dat die werker voortdurend aangemoedig word om sy bekwaamhede, kennis, vaardighede en vindingrykheid spontaan te ontwikkel en aan te wend, op maniere wat 'n bydrae sal lewer tot die sukses van die organisasie. Die "beste" beteken hier dat hierdie alternatief meer aantreklik is vir die werker as die ander wat tot sy beskikking is, naamlik onverskilligheid, onverantwoordelikheid, minimum insiklikheid, vyandigheid en sabotasie.

Hieruit is dit duidelik dat die bestuur gebruik behoort te maak van die positiewe model om die werkers te motiveer. Hierdie motiveringsmodel word deur Harris (1976) soos volg voorgestel (vgl. figuur 2).



Figuur 2: Die positiewe motiveringsmodel (Harris, 1976,p.209).

In hierdie positiewe motiveringsmodel moet daar ten eerste 'n motief by die werker wees. Hierdie bron van motivering is binne die werker self en die organisasie het weinig, indien enige invloed op die totstandkoming van hierdie motief. Daarom is die eerste stap vir die bestuur om die behoefte (motief) te bepaal, asook die intensiteit van die begeerte om die behoefte te bevredig. Vir hierdie doel kan gebruik gemaak word van waarneming, onderhoude, houdingsvraelyste en ander moontlike bronne van informasie.

Na behoeftebepaling moet die aansporings wat die werker tot aksie sal stimuleer, vasgestel word. Hierdie aansporings moet toepaslik wees ten opsigte van die behoefte van die werker. Die werker self sal ook probeer vasstel of die aansporing moontlik sal lei tot behoeftebevrediging. Die bestuur moet egter ook bepaal of die aansporing die organisasie nader sal bring aan doelwitbereiking. Die aansporings moet aantreklik, realisties en die moeite werd wees vir beide die organisasie en die werker.

Indien die werker vasstel dat die aansporing relevant is ten opsigte van sy behoefte, sal hy vervolgens 'n evaluering van die waarde van die aansporing maak. Hiervoor maak die werker gebruik van twee kriteria:

- a) Tot watter mate sal die behoefte bevredig word.
- b) Sal die beloning gelyk of groter wees as die poging om die beloning suksesvol te bereik?

In die bepaling van potensiële bevrediging sal die werker gebruik maak van vorige ervaring, bestaande drange en toekomstige behoeftes. Die bestuur moet die werker ook help in die evalueringsproses deur die beloningsterme so volledig moontlik aan die werker oor te dra. Die bestuur moet egter daarteen waak om nie valse beloftes aan die werkers te maak nie.

Na die evaluering van die aansporing bepaal die werker sy kanse om die beloning te bereik. Dit evalueer die werker deur sy eie kennis en vaardighede te bepaal, die hulpmiddele wat beskikbaar is vir doeltreffende uitvoering, die hoeveelheid en tipe ondersteuning wat hy kan verwag van sy toesighouer, gelykes en ondergeskiktes, die gewilligheid van hierdie persone om ondersteuning te verleen, die tyd wat beskikbaar is, en die oogmerke en eerlikheid van die persoon wat die aansporing aanbied. Die bestuur se taak in hierdie fase is om ondersteuning aan die werker te verleen deur middel van eie aksies, die nodige opleiding daar te stel, fisiese bronne beskikbaar te stel asook 'n atmosfeer van samewerking.

Indien die werker vasstel dat hy 'n redelike kans op sukses het gaan hy oor tot aksie. Hierdie aksie voer hy uit met optimisme

en 'n gevoel van verwagting. Die bestuur se taak is om hierdie aksie te evalueer en vas te stel of die werker se pogings genoegsaam is om die beloning te ontvang. Indien dit wel genoegsaam is, moet die beloning aan die werker gegee word. Wanneer die werker die beloning ontvang, word sy behoefte nie onmiddellik bevredig nie. Die werker evalueer eers die beloning in terme van die beloning wat oorspronklik aangebied is, die energie wat hy verbruik het en belonings wat deur ander ontvang is vir dieselfde aksies. Is hy tevrede hiermee, word sy behoefte bevredig en sy vertroue in toekomstige aansporingsituasies versterk.

Indien die werker nie voldoende presteer nie, ontvang hy nie die beloning nie. Die uitwerking hiervan kan wees dat die werker antagonisties raak ten opsigte van eksterne faktore wat die mislukking veroorsaak het, dat hy selfvertroue verloor, krities is ten opsigte van toekomstige aansporingsituasies of dat hy meer gedetermineerd is om sukses te behaal. Die bestuur moet egter die oorsake vir die mislukking vasstel en so gou moontlik korrigeer en die werker aanmoedig om weer te probeer.

Met die positiewe motiveringsmodel sal 'n atmosfeer van openheid tussen werker en bestuur daargestel word, wat aanleiding sal gee tot beter kommunikasie en beter verhoudinge.

Opmerkings

By motivering moet in gedagte gehou word dat behoeftes by werkers individueel verskil en dat behoeftes van tyd tot tyd kan verander. Daarom moet die bestuur periodiek die behoeftes van werkers vasstel, sodat die aansporings daarby aangepas kan word. Die bestuur se oogmerke moet eerlik wees en die doel van motivering moet nie

wees "... to trick the worker into doing something against the worker's own will", maar "True motivation fulfills personal needs while achieving organizational goals" (Harris, 1976,p.216).

In hierdie hoofstuk is gewys op die leierskapskonsepte, motive=ringsteorieë en die konsekwensies van die leierskapskonsepte op die motivering van die werkers in die bedryfsituasie.

In die volgende hoofstuk word die empiriese ondersoek behandel.

HOOFSTUK DRIE

EMPIRIESE ONDERSOEK

1 Doelstellings van die ondersoek

Wanneer die motivering van die Swart werker bestudeer word, moet die Blanke werker ook betrek word, want die Blanke werker is in die bestuursposisie en sy houding en leierskapsbenadering kan bepaal hoe die Swart werker gemotiveer word. Hoe hoër 'n mens in die hiërargie van die organisasie opgaan, hoe minder is die kontak tussen die hoër en laer vlakke. Dit beteken dat die Blanke werkers in die bestuursposisies baie minder as die Blanke werkers op die laer vlakke in die organisasie, kontak maak met die Swart werker. Die vraag ontstaan of hierdie verskillende mates van kontak differensiële effekte het op die Blankes se houding en leierskapsbenadering ten opsigte van die Swart werker.

Die konkrete doelstellings van die ondersoek is:

(a) Om die houding van die Blanke werkers, op verskillende vlakke in die hiërargie, teenoor die Swart werker te ondersoek. Hier wil vasgestel word of die Blanke werkers, op elke vlak, se houding positief of negatief is.

(b) Om die leierskapsbenadering van die Blanke werkers, op verskillende vlakke in die hiërargie, teenoor die Swart werker vas te stel. Hier wil vasgestel word of die Blanke werkers, op elke vlak, 'n X- of 'n Y-leierskapsbenadering het.

(c) Om motiveringsaspekte in die werksituasie van nader te

ondersoek. Die vraag is:

(i) Watter behoeftes (motiveringsfaktore) bestaan volgens die Blanke werkers op verskillende vlakke in die hiërargie, by die Swart werker en watter blyk reeds bevredig te wees of nie te bestaan nie.

(ii) Watter behoeftes (motiveringsfaktore) bestaan volgens die Swart werkers, op verskillende vlakke in die hiërargie, by hulself en watter blyk reeds bevredig te wees of nie te bestaan nie.

In die bespreking van die resultate wil dan 'n geheelbeeld van die ondersoek gegee word. Op grond van die resultate sal dan ook aanbevelings aan die organisasie gemaak word.

Vir die bereiking van die doelstellings is vraelyste opgestel. Vir die Blankes is 'n houdingsvraelys, leierskapsvraelys en 'n vraelys ten opsigte van motiveringsaspekte gegee. Vir die Swartes is 'n vraelys ten opsigte van motiveringsaspekte gegee.

2 Die eksperimentele groep

Hierdie ondersoek is gedoen by 'n groot organisasie in die Vaal-driehoek wat homself bereidwillig verklaar het. Om praktiese redes is besluit om die ondersoek te beperk tot een afdeling van hierdie organisasie waarin geëksperimenteer is, naamlik 'n produksie-aanleg. Hier is dan onderskei tussen drie Blanke eksperimentele groepe en twee groepe Swart werkers.

Spesifieke kriteria waaraan die proefpersone moes voldoen om in aanmerking te kom vir die steekproef was:

(a) Hulle moes ten minste ses maande in diens van die organisasie wees. Die rede vir hierdie kriterium is dat 'n werker na ses maande diens waarskynlik 'n opinie van die organisasie kon gevorm het.

(b) Die Blanke proefpersone moes Afrikaanssprekend gewees het. Die rede hiervoor is dat die meeste Engelssprekende werkers daar immigrante was en dit verwag kan word dat hulle verwysingsraamwerk en houdings deur verskillende ander faktore beïnvloed word.

Omdat die grootste gedeelte van die organisasie se Swartarbeid tuislandarbeiders (90%+) is, kon dit verwag word dat die Swart eksperimentele groep hoofsaaklik uit kontrakwerkers sou bestaan. Hierdie tuislandarbeiders werk op 'n kontrakbasis van een jaar by die organisasie, waarna hulle terugkeer na die tuisland. Hulle kan later weer op dieselfde basis by die organisasie kom werk.

Die samestelling van die eksperimentele groepe is soos volg:

(a) Die Blanke eksperimentele groep is in drie vlakke verdeel, naamlik hoë vlak, middelvlak en lae vlak. Die vlakke is soos volg saamgestel:

- Hoë vlak: superintendente, assistent-superintendente en hoofde van produksie
- Middelvlak: voormanne
- Lae vlak: operateurs.

(b) Die Swart eksperimentele groep is in twee vlakke verdeel, naamlik 'n hoë vlak en 'n lae vlak. Die afsnypunt vir die ver-

deling van hierdie twee vlakke is op aanbeveling van die organisasie gemaak.

Die aantal proefpersone in elke groep op die verskillende vlakke (met uitsondering van die Blanke hoë vlak) was bepaal deur die formule

$$n = \frac{\frac{L^2}{2} + \frac{1}{N}}{\frac{L^2}{2} + \frac{1}{N}} \quad (\text{Barnett, 1974, p.44}).$$

Dit beteken: die kleinste steekproefgrootte uit 'n universum van grootte N waarby met 'n kans van 95% die onbekende universumproporsie hoogstens 'n afstand van L vanaf die steekproefproporsies sal lê.

Die aantal proefpersone in elke groep was soos volg:

- Blanke hoë vlak: Die totale universum was 13. Onderseker het besluit om al 13 in te sluit in die steekproef. Slegs 9 proefpersone het aan die ondersoek deelgeneem.
- Blanke middelvlak: Die totale universum was 52. 35 Proefpersone is deur middel van die sistematiese metode getrek. Slegs 20 proefpersone het aan die ondersoek deelgeneem.
- Blanke lae vlak: Die totale universum was 416. 82 Proefpersone is deur middel van die sistematiese metode getrek. Slegs 54 proefpersone het aan die ondersoek deelgeneem.
- Swart hoë vlak: Die totale universum was 181. 60 Proefpersone is deur middel van die sistematiese metode getrek. Slegs 32 proefpersone het aan die ondersoek deelgeneem.

- Swart lae vlak: Die totale universum was 560. 80 proefpersone is deur middel van die sistematiese metode getrek. Slegs 59 proefpersone het aan die ondersoek deelgeneem.

Die redes waarom baie van die proefpersone nie aan die ondersoek deelgeneem het nie, is dat baie met verlof en siekteverlof was, sommige bedank het en van die ander Swart werkers se kontrakte verstryk het tydens die ondersoek.

Die Swart werkers wat aan die ondersoek deelgeneem het, was almal kontrakwerkers.

Om op te som: die verdeling van die eksperimentele groepe wat aan die ondersoek deelgeneem het, was soos volg:

Blanke hoë vlak	:	9
Blanke middelvlak	:	20
Blanke lae vlak	:	54
Swart hoë vlak	:	32
Swart lae vlak	:	59

3 Metode van ondersoek

3.1 Opstelling van vraelyste

Vraelyste vir die Blanke en Swart werkers is deur ondersoeker self opgestel. Daar is besluit op 'n Likert-tipe skaal omdat:

- die skaal in die algemeen hoë geldigheid en betroubaarheid het. (Kyk hoofstuk 1: Die meting van houdings.);

- te veel responsmoontlikhede kan lei tot verwarring by die Swart werkers (kyk 3.2 hierna).

Vir die ondersoek is die volgende vraelyste gemaak:

(1) Houdingsvraelys vir die Blankes

By hierdie vraelys is die houdingsvraelys van Colman^X (Psychologia Africana, Volume 14, No.1, 1971) as basiese riglyn gebruik.

(2) Leierskapsvraelys vir die Blankes

Hierdie vraelys is saamgestel om die leierskapsbenadering van die Blanke werker in terme van McGregor se Teorie-X en Teorie-Y vas te stel (vgl. hoofstuk 2).

(3) Motiveringsvraelys vir die Blankes

Hierdie vraelys is saamgestel in terme van enkele motiveringsfaktore (behoefte) wat deur Maslow en Herzberg geïdentifiseer is (vgl. hoofstuk 2).

(4) In die laaste afdeling is 'n paar algemene vrae aan die Blanke werkers gestel, waarop hulle JA of NEE moes antwoord.

Die vrae in hierdie vraelyste is gestel ten opsigte van die Swart werker.

(5) Vir die Swart werkers is 'n motiveringsvraelys opgestel in terme van enkele motiveringsfaktore wat deur Maslow en Herzberg geïdentifiseer is (vgl. hoofstuk 2).

Die vrae in hierdie vraelys is dieselfde as die in die Blanke werkers se vraelys, behalwe dat die vrae op die respondent self

van toepassing is.

Ondersoekeer het egter gevind dat dit moeilik is om sekere begrippe, byvoorbeeld inisiatief, op 'n eenvoudige wyse in die vrae weer te gee sodat almal dit kan verstaan. Baie begrippe was ook moeilik vertaalbaar in 'n Bantoetaal. Daarom is tot 'n voorlopige ondersoek besluit.

Begrippe wat probleme veroorsaak het, is verdeel in 'n paar vrae. Die opdrag aan die proefpersone in die voorlopige ondersoek was om die vrae wat hulle nie verstaan nie, te merk. Deur middel van gesigsgeldigheid is vrae uitgeskakel wat skewe resultate kon gee. Personeellede in die departement Bedryfopsigologie van die P.U. vir C.H.O. het ook vraelyste ontvang vir beoordeling. Op grond hiervan is ook vrae geïdentifiseer wat nie van toepassing op die spesifieke onderwerpe was nie.

By elke vraag was vyf responsmoontlikhede:

sss - stem sterk saam
ss - stem saam
o - onseker
v - verskil
vs - verskil sterk

Die tellings van die response is nie in die vraelyste gegee nie, omdat dit moontlik 'n proefpersoon se beoordeling kon beïnvloed. Die vrae is ook nie almal in dieselfde rigting gestel nie, maar positiewe en negatiewe vrae is in opeenvolging deurmekaar gestel, sonder om 'n vaste patroon te volg. So byvoorbeeld tel die respons sss 5 by 'n positiewe vraag en 1 by 'n negatiewe vraag in die houdingsvraelys. Dit is gedoen om te probeer verhoed dat

die proefpersone in 'n vaste responspatroon verval.

Die finale vraelyste is opgestel:

- (1) Houdingsvraelys vir die Blankes (vgl. bylaag D, afdeling A).
- (2) Leierskapsvraelys vir die Blankes (vgl. bylaag D, afdeling B).
- (3) Motiveringsvraelys vir die Blankes (vgl. bylaag D, afdeling C).
- (4) Algemene vrae aan die Blankes (vgl. bylaag D, afdeling D).
- (5) Motiveringsvraelys aan die Swartes (vgl. bylaag E).

3.2 Toepassing en ontleding van die vraelyste

Die vraelyste is binne die werksituasie toegepas. Vraelyste aan die Blanke werkers is deur ondersoeker self geadministreer. As gevolg van die persoonlike kontak tussen ondersoeker en proefpersoon, kon 'n gunstige klimaat geskep word vir die voltooiing van die vraelyste. Vir elke proefpersoon is gesê dat ondersoeker nie aan die organisasie verbonde is nie en dat geen proefpersoon se vraelys in die hande van die bestuur sal beland nie. 'n Beroep is ook op die proefpersone gedoen om elke vraag eerlik te beantwoord soos hulle dit in die werksituasie ervaar. Indien hulle enige kommentaar wil lewer, is hulle welkom om dit te doen. Dit het aan ondersoeker die geleentheid gebied om die opmerkings van die werkers neer te skryf.

Die vraelyste is eers by die Blanke werkers op die hoë vlak geadministreer, daarna by die op die middelvlak en laastens by die op die lae vlak. Hierdie prosedure het daartoe gelei dat veral die Blanke werkers op die middel en lae vlak meer gerus gevoel

het, omdat aan hulle gesê is dat hulle hoofde alreeds die vraelyste voltooi het. Dit het 'n gees van samewerking tot gevolg gehad, omdat hulle beseft het dat die hele afdeling betrek word en nie net sekere groepe werkers in die afdeling nie. Die tyd waarin die proefpersone die vraelyste voltooi het, het gewissel van 20 minute tot 1 uur en 30 minute, afhangende van die hoeveelheid opmerkings wat gemaak is. Tussen die verskillende vraelyste is geen rusperiodes gegee nie.

By die administrasie van die Swartes se vraelyste is gebruik gemaak van Swart personeelbeamptes. Gedurende die voorlopige ondersoek het elk van hierdie beamptes ook 'n vraelys voltooi. Daarna is hulle opgelei in die administrasie daarvan. Hoewel 'n gedeelte van die Swart eksperimentele groep die vraelyste self kon voltooi, is besluit om alle vraelyste deur middel van die personeelbeamptes te laat voltooi. Hulle het elke vraag aan die proefpersone voorgelees en dan moes die proefpersone een van die vyf response gee, wat dan deur die personeelbeamptes in die vraelys gemerk is.

Die identiteit van alle proefpersone is geheim gehou.

Die vraelyste is deur ondersoeker self nagesien. Die tellings het die volgende betekenisse by die vraelyste:

- Houdingsvraelys: 'n Hoë telling impliseer 'n neiging tot 'n positiewe houding en 'n lae telling 'n neiging tot 'n negatiewe houding.
- Leierskapsvraelys: 'n Hoë telling impliseer 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering en 'n lae telling 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering.

- Motiveringsvraelys: 'n Lae telling impliseer dat die behoefte bestaan of geïdentifiseer is en 'n hoë telling dat die behoefte bevredig is of nie bestaan nie.

Die routellings is verwerk met behulp van die rekenoutomaat.

4 Hipoteses

Die volgende nul-hipoteses word gestel:

H0:

Daar is geen beduidende verskil in die houdings van die Blanke werkers op die verskillende vlakke teenoor die Swart werker nie. Enige verskil wat wel verkry word, is bloot toe te skryf aan toevallige faktore.

H1:

Daar is geen beduidende verskil in die leierskapsbenadering tussen die Blanke werkers op die verskillende vlakke teenoor die Swart werker nie. Enige verskil wat wel verkry word, is bloot toe te skryf aan toevallige faktore.

Vir die verwerping al dan nie van die hipoteses geld die 5%-waarskynlikheidsvlak.

Wat die motiveringsvraelys betref, word geen spesifieke hipoteses gestel nie. 'n Beskrywende bespreking van die resultate word gegee na aanleiding van die derde doelstelling soos in punt 1 van hierdie hoofstuk uiteengesit.

5 Resultate

Die gegewens wat uit die vraelyste verkry is, is onderwerp aan 'n eenrigtingvariasieanalise. Dit is gedoen vir elke vraelys in totaal, sowel as vir die afsonderlike vrae in elke vraelys. Om vas te stel tussen watter spesifieke vlakke beduidende verskille voorkom, is gebruik gemaak van die metode van Scheffé (Du Toit, 1975).

5.1 Houdingsvraelys

By die houdingsvraelys impliseer 'n hoë gemiddelde telling 'n neiging tot 'n positiewe houding, en 'n lae gemiddelde telling 'n neiging tot 'n negatiewe houding ten opsigte van die Swart werker. Dit geld vir tabelle III en IV. Soos uit tabel III blyk, is daar 'n beduidende verskil tussen die gemiddelde houdings van die Blankes op die drie vlakke onderling ten opsigte van die Swart werker. (Vgl. puntetoekenning aan vrae, bylaag D, afdeling A.)

TABEL III

Die houding van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker, soos gemeet oor die totale vraelys.

Blanke hoë vlak (1)			Blanke middel vlak (2)			Blanke lae vlak (3)			p
$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	
49,56	6,82	3,10	52,75	8,01	3,30	45,04	10,88	2,82	0,012*

$\bar{x}^1$ = die gemiddelde telling ten opsigte van die minimum en maksimum totaal telling op die vraelys.

$\bar{x}^2$ = die gemiddelde telling ten opsigte van die minimum en maksimum responstelling in die vraelys.

H₀:

Die hipotese, H₀, kan met 95% sekerheid verwerp word. Die Blanke werkers op die hoë- en middelvlak het 'n neiging tot 'n positiewe houding en die Blanke werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n negatiewe houding. Om vas te stel tussen watter groepe beduidende verskille is, is gebruik gemaak van die metode van Scheffé. Op grond van die resultate kan dus gesê word dat daar 'n beduidende verskil is tussen die houding van die Blanke werkers op die middelvlak en die Blanke werkers op die lae vlak.

Die hipotese, H₀, kan egter nie verwerp word ten opsigte van die verskille tussen die werkers op vlakke 1 en 2 en 1 en 3 nie. Daar is dus geen beduidende verskil tussen die houdings van die Blanke werkers op hierdie vlakke teenoor die Swart werker nie.

Indien meer proefpersone op die hoë vlak betrek kon word (hier was net 9 proefpersone), sou waarskynlik wel beduidende verskille tussen die hoë en lae vlak geblyk het.

Om op te som: dit blyk uit die resultate dat die Blanke werkers op die middelvlak die mees positiewe houding teenoor die Swart werker het. Die Blanke werkers op die hoë vlak het ook 'n positiewe houding maar dit verskil nie beduidend met die houding van die Blanke werkers op die lae vlak, wat 'n negatiewe houding teenoor die Swart werker het, nie.

Ter toeligtig van die gemiddelde positiewe en negatiewe tel-
lings op die totale vraelys (tabel III) word die resultate ten
opsigte van die individuele vrae in tabel IV weergegee.

TABEL IV

Die houding van die Blanke werkers op verskillende vlakke,
soos weerspieël in die afsonderlike vrae.

Vraag	Blanke hoë vlak		Blanke middelvlak		Blanke lae vlak		P
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
1	4,22	0,44	3,90	0,45	3,59	0,98	0,075
2	3,44	0,73	3,20	1,19	2,91	1,10	0,300
3	4,00	0,87	3,70	0,92	3,57	1,13	0,522
4	3,22	0,83	3,05	1,09	2,91	1,14	0,689
5	3,22	0,97	2,70	1,13	2,70	1,16	0,435
6	2,67	1,32	3,55	0,89	2,82	1,30	0,051
7	2,56	0,88	2,90	1,17	2,56	1,37	0,551
8	2,44	0,88	2,90	1,25	2,43	1,18	0,296
9	2,56	0,88	3,10	1,17	2,39	1,12	0,056
10	2,33	1,12	2,75	1,12	2,58	1,24	0,678
11	1,89	0,60	2,70	1,26	2,26	1,22	0,187
12	2,56	1,13	<u>3,50</u>	1,05	<u>2,44</u>	1,21	0,003 [*]
13	2,33	1,00	2,65	1,09	2,33	1,06	0,513
14	3,78	1,09	<u>3,80</u>	0,89	<u>2,82</u>	1,33	0,003 [*]
15	<u>4,22</u>	0,44	<u>4,05</u>	0,99	<u>3,06</u>	1,32	0,001 [*]
16	4,11	0,33	<u>4,30</u>	0,47	<u>3,70</u>	1,09	0,041 [*]

* $p < 0,05$. Onderstreping dui aan tussen watter vlakke beduidende
verskille was.

Die responsfrekwensies van elke vlak ten opsigte van die afsonderlike vrae word in bylaag B weergegee (Tabel XXI tot tabel XXVI).

5.2 Leierskapsvraelys

By die leierskapsvraelys impliseer 'n hoë gemiddelde telling 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering en 'n lae gemiddelde telling 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering ten opsigte van die Swart werker. Dit geld vir tabelle V en VI. Soos uit tabel V blyk, is daar 'n beduidende verskil tussen die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die hoë vlak en die Blanke werkers op die lae vlak. (Kyk puntetoekenning aan vrae, bylaag D, afdeling B.)

TABEL V

Die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker, soos gemeet deur die totale vraelys.

Blanke hoë vlak (1)			Blanke middelvlak (2)			Blanke lae vlak (3)			P
$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	$\bar{x}^1$	s	$\bar{x}^2$	
26,78	2,68	3,35	25,15	5,38	3,14	22,79	5,11	2,85	0,037 ^x

$\bar{x}^1$ = die gemiddelde telling ten opsigte van die minimum en maksimum totaalstelling op die vraelys.

$\bar{x}^2$ = die gemiddelde telling ten opsigte van die minimum en maksimum responstelling in die vraelys.

H1:

Die hipotese, H1, kan met 95% sekerheid verwerp word. Die Blanke werkers op die hoë en middelvlak het 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering en die Blanke werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering. Om vas te stel tussen watter groepe beduidende verskille is, is die metode van Scheffé gebruik.

Op grond van die resultate kan dus gesê word dat daar 'n beduidende verskil is tussen die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die hoë vlak en die Blanke werkers op die lae vlak.

Die hipotese, H1, kan egter nie verwerp word ten opsigte van die verskille tussen die Blanke werkers op vlakke 1 en 2 en 2 en 3 nie. Daar is dus geen beduidende verskil tussen die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op hierdie vlakke teenoor die Swart werker nie.

Om op te som: die Blanke werkers op die hoë vlak het die sterkste neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering. Die Blanke werkers op die middelvlak het ook 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering maar dit verskil nie beduidend van die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die lae vlak nie, wat 'n X-leierskapsbenadering teenoor die Swart werker het.

Ter aanvulling van die gemiddelde tellings op die totale vrae-lys (tabel V) word in tabel VI die gemiddelde tellings van die verskillende Blanke groepe ten opsigte van elke vraag in die leierskapsvrae-lys gegee.

TABEL VI

Die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die verskillende vlakke soos weerspieël in die afsonderlike vrae.

Vraag	Blanke hoë vlak		Blanke middelvlak		Blanke lae vlak		P
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
1	3,33	0,87	3,10	1,21	2,82	1,13	0,345
2	3,11	0,93	3,10	0,97	2,89	1,02	0,649
3	3,78	0,83	3,25	1,02	3,13	0,97	0,185
4	<u>4,00</u>	-	3,80	0,83	<u>3,26</u>	1,05	0,023 [*]
5	1,78	0,67	2,30	0,92	1,76	0,91	0,069
6	3,89	0,78	3,15	1,23	2,89	1,31	0,085
7	3,11	1,05	3,15	1,14	2,87	1,21	0,616
8	3,78	0,44	3,30	1,08	3,19	1,15	0,319

^{*} $p < 0,05$. Onderstreping dui aan tussen watter vlakke beduidende verskille was.

Die responsfrekwensies van elke vlak ten opsigte van die afsonderlike vrae word in bylaag C weergegee (Tabel XXVII tot tabel XXX).

TABEL VII

'n Samevatting van die gemiddelde tellings op die totale vraelyste ten opsigte van die Blanke werkers op die verskillende vlakke

Vraelys	Blanke hoë vlak	Blanke middelvlak	Blanke lae vlak
Houdings= vraelys	3,10	3,30	2,82
Leierskaps= vraelys	3,35	3,14	2,85

5.3 Motiveringsvraelyste

By die motiveringsvraelys impliseer 'n hoë gemiddelde telling dat die behoefte bevredig is of nie bestaan nie, en 'n lae gemiddelde telling dat die behoefte teenwoordig is. (Kyk puntetoekenning aan vrae, bylaag D, afdeling C en bylaag E.)

TABEL VIII

Die opvatting van die behoeftes van die Swart werker, soos gesien deur die Blanke en Swart werkers op die verskillende vlakke

Motiveringsfaktore (Behoeftes)	Vraag	Blanke hoë vlak		Blanke mid= vlak		Blanke lae vlak		Swart hoë vlak		Swart lae vlak		P
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Werkstoestande	2	4,00	0,50	3,65	0,81	3,65	0,94	3,91	0,89	3,31	1,24	0,057
Byvoordele:												
Huisvesting	12	4,00	0,87	3,80	0,77	3,67	1,08	4,47	0,67	4,20	,87	0,001 ^{ns}
Vervoer	13	4,22	0,67	4,05	0,61	4,37	0,73	3,72	1,28	3,86	1,12	0,022 ^{ns}
Kantiengeriewe	14	4,44	0,53	4,00	0,46	4,19	0,91	4,50	,67	4,20	0,83	0,177
Sportgeriewe	15	3,89	0,60	3,85	0,36	3,83	1,04	3,87	1,26	3,93	1,05	0,991
Medies	16	3,56	1,42	3,90	1,07	3,89	1,22	3,31	1,20	2,95	1,28	0,001 ^{ns}
$\bar{x}$		4,02		3,92		3,99		3,97		3,83		
Geld	25	3,89	0,60	3,55	0,83	3,78	0,90	3,13	1,31	2,69	1,28	0,000 ^{ns}
Opleiding	24	4,00	-	3,95	0,61	3,44	1,14	4,38	0,71	4,02	0,97	0,000 ^{ns}
Sosiale interaksie	26	3,78	0,67	3,80	0,69	3,37	1,02	4,34	0,83	4,19	0,78	0,000 ^{ns}
$\bar{x}$	27	3,89	0,33	3,70	0,87	3,61	1,02	4,56	0,56	4,27	0,83	0,000 ^{ns}
		3,84		3,75		3,49		4,45		4,23		
Gevoel van waardigheid	28	3,56	0,53	3,70	0,73	3,39	0,83	4,38	0,66	4,25	0,78	0,000 ^{ns}
Status	3	3,11	0,93	3,30	1,13	3,13	1,05	2,75	1,29	3,15	1,20	0,453
Erkenning	4	3,56	0,88	4,15	0,37	3,67	,93	3,97	1,12	3,73	1,13	0,272
Lof	5	3,56	0,88	4,20	0,41	3,79	0,83	4,17	,85	3,76	0,99	0,067
Prestasie	6	3,11	1,36	3,45	1,19	3,59	1,04	2,34	1,13	3,15	1,20	0,000 ^{ns}
Bevordering	7	3,11	1,05	3,30	1,08	3,61	0,99	3,34	1,18	3,07	1,27	0,159
Werk self:												
verstaan	8	3,44	0,88	3,80	0,52	3,56	0,98	4,53	0,51	4,34	0,80	0,000 ^{ns}
frustreer	9	3,44	0,73	3,60	0,99	3,13	0,85	4,16	0,85	3,41	1,30	0,001 ^{ns}
interessant	10	2,78	0,83	3,05	1,05	3,26	0,92	4,13	0,91	3,56	1,26	0,000 ^{ns}
trots	11	3,22	0,83	3,45	0,95	3,33	0,97	4,19	0,82	3,54	1,29	0,007 ^{ns}
$\bar{x}$		3,22		3,48		3,32		4,25		3,7		
Sekuriteit	17	4,00	0,71	4,05	0,51	4,11	0,93	3,31	1,09	2,79	1,09	0,000 ^{ns}
	18	3,56	0,53	3,25	1,02	3,28	1,09	2,56	1,32	2,22	1,08	0,000 ^{ns}
$\bar{x}$		3,78		3,65		3,69		2,94		2,51		

tabel VIII (vervolg)

Motiveringsfaktore (Behoeftes)	Vraag	Blanke hoë vlak		Blanke mid vlak		Blanke lae vlak		Swart hoë vlak		Swart lae vlak		P
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Persoonlike groei	19	2,00	-	2,65	1,18	2,52	1,02	2,19	1,15	2,24	1,04	0,245 ^x
	20	2,67	0,87	2,85	0,99	2,82	1,01	1,66	0,60	1,98	0,84	0,000 ^x
	21	2,78	0,97	2,65	0,99	2,83	1,01	2,38	1,19	2,22	0,97	0,023 ^x
	$\bar{x}$	2,48		2,72		2,72		2,08		2,15		
Verantwoorde- likheid	1	3,22	0,97	3,45	1,05	3,29	1,22	3,09	1,25	2,85	1,31	0,244
Inisiatief en kreatiwiteit	22	3,22	1,09	3,30	0,98	3,00	1,05	2,84	1,35	2,46	1,22	0,025 ^x
	23	3,44	1,01	3,30	0,98	3,15	1,07	2,53	1,19	2,64	1,06	0,006 ^x
	$\bar{x}$	3,33		3,30		3,08		2,69		2,55		
Teregrysing	30	3,56	0,73	3,65	0,93	3,33	1,15	2,19	1,18	2,79	1,16	0,000 ^x
Aspirasie na "Blanke werk"	29	2,89	1,17	2,85	1,04	2,69	1,24	2,19	1,15	2,36	1,08	0,112

$x_p < 0,05$. Om vas te stel tussen watter werkers op die verskillende vlakke beduidende verskille is, is die metode van Scheffé gebruik. Die resultate is in bylaag A (Tabel XX).

Ter uitbreiding van die informasie wat in tabel VIII gegee is, vergelyk tabelle IX tot XVIII.

Telkens word gesê watter behoeftes volgens die werkers op 'n bepaalde vlak bestaan of nie bestaan nie, en dan word ook aangedui wat die betrokke frekwensies was ten opsigte van die totale N.

Die responstellings word as volg geïnterpreteer:

Responstellings 1 en 2:

die behoefte is reeds bevredig of bestaan nie.

Responstelling 3:

onseker of die behoefte bestaan, bevredig is of nie bestaan nie.

Responstelling 4 en 5:

die behoefte bestaan wel.

TABEL IX

Responsfrekwensies ten opsigte van die behoeftes wat volgens die hoë vlak Blanke werkers by die Swart werker bestaan

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werk self: interessant	10	-	-	4	44,4	3	33,3	2	22,2	-	-
Persoonlike groei	19	-	-	9	100	-	-	-	-	-	-
	20	-	-	5	55,6	2	22,2	2	22,2	-	-
	21	-	-	5	55,6	1	11,1	3	33,3	-	-
Aspirasie na "Blanke werk"	29	-	-	5	55,6	1	11,1	2	22,2	1	11,1

TABEL X

Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die Blanke werkers op die hoë vlak nie by die Swart werker bestaan nie of reeds by hom bevredig is

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werkstoestande	2	-	-	-	-	1	11,1	7	77,8	1	11,1
Byvoordele:											
Huisvesting	12	-	-	-	-	3	33,3	3	33,3	3	33,3
Vervoer	13	-	-	-	-	1	11,1	5	55,6	3	33,3
Kantiengeriewe	14	-	-	-	-	-	-	5	55,6	4	44,4
Sportgeriewe	15	-	-	-	-	2	22,2	6	66,7	1	11,1
Medies	16	1	11,1	1	11,1	2	22,2	2	22,2	3	33,3
Geld	25	-	-	-	-	2	22,2	6	66,7	1	11,1
Opleiding	24	-	-	-	-	-	-	9	100	-	-
Sosiale interaksie	26	-	-	1	11,1	-	-	8	88,9	-	-
	27	-	-	-	-	1	11,1	8	88,9	-	-
Gevoel van waardigheid	28	-	-	-	-	4	44,4	5	55,6	-	-
Status	3	-	-	3	33,3	2	22,2	4	44,4	-	-
Erkenning	4	-	-	2	22,2	-	-	7	77,8	-	-
Lof	5	-	-	2	22,2	-	-	7	77,8	-	-
Prestasie	6	-	-	5	55,6	-	-	2	22,2	2	22,2
Bevordering	7	-	-	3	33,3	3	33,3	2	22,2	1	11,1
Werk self:											
verstaan	8	-	-	2	22,2	1	11,1	6	66,7	-	-
frustreer	9	-	-	1	11,1	3	33,3	5	55,6	-	-
trots	11	-	-	2	22,2	3	33,3	4	44,4	-	-
Sekuriteit	17	-	-	-	-	2	22,2	5	55,6	2	22,2
	18	-	-	-	-	4	44,4	5	55,6	-	-
Verantwoordelikheid	1	-	-	3	33,3	1	11,1	5	55,6	-	-
Inisiatief en kreatiwiteit	22	-	-	3	33,3	2	22,2	3	33,3	1	11,1
	23	-	-	2	22,2	2	22,2	4	44,4	1	11,1
Teregwyding	30	-	-	1	11,1	2	22,2	6	66,7	-	-

TABEL XI

Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die middelvlak
Blanke werkers by die Swart werker bestaan

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Persoonlike groei	19	1	5	13	65	-	-	4	20	2	10
	20	-	-	10	50	4	20	5	25	1	5
	21	-	-	13	65	2	10	4	20	1	5
Aspirasie na "Blanke werk"	29	1	5	9	45	2	10	8	40	-	-

TABEL XII

Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die middelvlak
 Blanke werkers nie by die Swart werker bestaan nie of reeds by
 hom bevredig is

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werkstoestande	2	-	-	3	15	2	10	14	70	1	5
Byvoordele:											
Huisvesting	12	-	-	2	10	2	10	14	70	2	10
Vervoer	13	-	-	1	5	-	-	16	80	3	15
Kantiengeriewe	14	-	-	-	-	2	10	16	80	2	10
Sportgeriewe	15	-	-	-	-	3	15	17	85	-	-
Medies	16	1	5	2	10	-	-	12	60	5	25
Geld	25	-	-	3	15	4	20	12	60	1	5
Opleiding	24	-	-	1	5	1	5	16	80	2	10
Sosiale interaksie	26	-	-	2	10	1	5	16	80	1	5
	27	1	5	1	5	2	10	15	75	1	5
Gevoel van waar= digheid	28	-	-	2	10	3	15	14	70	1	5
Status	3	-	-	8	40	-	-	10	50	2	10
Erkenning	4	-	-	-	-	-	-	17	85	3	15
Lof	5	-	-	-	-	-	-	16	80	4	20
Prestasie	6	1	5	5	25	1	5	10	50	3	15
Bevordering	7	-	-	7	35	2	10	9	45	2	10
Werk self:											
verstaan	8	-	-	1	5	2	10	17	85	-	-
frustreer	9	2	10	-	-	3	15	14	70	1	5
intressant	10	2	10	4	20	5	25	9	45	-	-
trots	11	1	5	2	10	5	25	11	55	1	5
Sekuriteit	17	-	-	-	-	2	10	15	75	3	15
	18	-	-	7	35	2	10	10	50	1	5
Verantwoordelikheid	1	-	-	6	30	1	5	11	55	2	10
Inisiatief en kreatiwiteit	22	-	-	6	30	3	15	10	50	1	5
	23	-	-	6	30	3	15	10	50	1	5
Teregwyding	30	-	-	4	20	1	5	13	65	2	10

TABEL XIII

Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die lae vlak
Blanke werkers by die Swart werker bestaan

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Persoonlike groei	19	5	9,3	30	55,6	7	12,9	10	18,5	2	3,7
	20	3	5,6	21	38,9	16	29,6	11	20,4	3	5,6
	21	3	5,6	21	38,9	14	25,9	14	25,9	2	3,7
Aspirasie na "Blanke werk"	29	11	20,4	16	29,6	9	16,7	15	27,8	3	5,6

TABEL XIV

Responsfrekwensies van die behoeftes wat volgens die lae vlak
 Blanke werkers reeds by die Swart werker bevredig is of nie by
 hom bestaan nie

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werkstoestande	2	2	3,7	6	11,1	7	12,9	34	62,9	5	9,3
Byvoordele:											
Huisvesting	12	1	1,9	10	18,5	7	12,9	24	44,4	12	22,2
Vervoer	13	-	-	2	3,7	2	3,7	24	44,4	26	48,1
Kantiengeriewe	14	1	1,9	2	3,7	6	11,1	22	40,7	23	42,6
Sportgeriewe	15	2	3,7	3	5,6	13	24,1	20	37	16	29,6
Medies	16	3	5,6	5	9,3	10	18,5	13	24,1	23	42,6
Geld	25	-	-	8	14,8	5	9,3	32	59,3	9	16,7
Opleiding	24	3	5,6	12	22,2	4	7,4	28	51,9	7	12,9
Sosiale inter=	26	2	3,7	11	20,4	10	18,5	27	50	4	7,4
aksie	27	2	3,7	8	14,8	6	11,1	31	57,4	7	12,9
Gevoel van waar=											
digheid	28	1	1,9	8	14,8	15	27,8	29	53,7	1	1,9
Status	3	1	1,9	20	37	7	12,9	23	42,6	3	5,6
Erkenning	4	1	1,9	8	14,8	5	9,3	34	62,9	6	11,1
Lof	5	1	1,9	4	7,4	7	12,9	35	64,8	7	12,9
Prestasie	6	2	3,7	8	14,8	8	14,8	28	51,9	8	14,8
Bevordering	7	1	1,9	9	16,7	8	14,8	28	51,9	8	14,8
Werk self:											
verstaan	8	2	3,7	8	14,8	7	12,9	32	59,3	5	9,3
frustreer	9	1	1,9	13	24,1	18	33,3	22	40,7	-	-
interessant	10	1	1,9	13	24,1	12	22,2	27	50	1	1,9
trots	11	3	5,6	7	12,9	16	29,6	25	46,3	3	5,6
Sekuriteit	17	2	3,7	-	-	8	14,8	24	44,4	20	37
	18	1	1,9	16	29,6	11	20,4	19	35,2	7	12,9
Verantwoordelik=											
heid	1	5	9,3	11	20,4	9	16,7	21	38,9	8	14,8
Inisiatief en											
kreatiwiteit	22	1	1,9	20	37	17	31,5	10	18,5	6	11,1
	23	-	-	20	37	13	24,1	14	25,9	7	12,9
Teregwyding	30	2	3,7	15	27,8	8	14,8	21	38,9	8	14,8

TABEL XV

Responsfrekwensies van die behoeftes wat die Swart werkers op die hoë vlak by hulle self geïdentifiseer het

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Status	3	5	15,6	13	40,6	2	6,3	9	28,2	3	9,4
Prestasie	6	7	21,9	15	46,9	3	9,4	6	18,8	1	3,2
Sekuriteit	18	8	25	11	34,4	2	6,3	9	28,2	2	6,3
Persoonlike groei	19	10	31,3	12	37,5	6	18,8	2	6,3	2	6,3
	20	13	40,6	17	53,1	2	6,3	-	-	-	-
	21	7	21,9	15	46,9	3	9,4	5	15,6	2	6,3
Inisiatief en kreatiwiteit	22	4	12,5	14	43,8	2	6,3	7	21,9	5	15,6
	23	5	15,6	15	46,9	5	15,6	4	12,5	3	9,4
Teregwsing	30	11	34,4	12	37,5	1	3,2	8	25	-	-
Aspirasie na "Blanke werk"	29	9	28,2	15	46,9	3	9,4	3	9,4	2	6,3

TABEL XVI

Responsfrekwensies van die behoeftes wat nie bestaan nie of reeds bevredig is by die Swart werkers op die hoë vlak

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werkstoestande	2	-	-	4	12,5	2	6,3	19	59,4	7	21,9
Byvoordele:											
Huisvesting	12	-	-	1	3,2	-	-	14	43,8	17	53,1
Vervoer	13	2	6,3	5	15,6	4	12,5	10	31,3	11	34,4
Kantiengeriewe	14	-	-	1	3,2	-	-	13	40,6	18	56,3
Sportgeriewe	15	3	9,4	2	6,3	3	9,4	12	37,5	12	37,5
Medies	16	2	6,3	8	25	5	15,6	12	37,5	5	15,6
Geld	25	3	9,4	11	34,4	2	6,3	11	34,4	5	15,6
Opleiding	24	-	-	1	3,2	1	3,2	15	46,9	15	46,9
Sosiale inter=											
aksie	26	-	-	2	6,3	1	3,2	13	40,6	16	50
	27	-	-	-	-	1	3,2	12	37,5	19	59,4
Gevoel van waar=											
digheid	28	-	-	1	3,2	-	-	17	53,1	14	43,8
Erkenning	4	2	6,3	2	6,3	2	6,3	15	46,9	11	34,4
Lof	5	-	-	2	6,3	3	9,4	15	46,9	12	37,5
Bevordering	7	3	9,4	6	18,8	3	9,4	17	53,1	3	9,4
Werk self:											
verstaan	8	-	-	-	-	-	-	15	46,9	17	53,1
frustreer	9	-	-	2	6,3	3	9,4	15	46,9	12	37,5
interessant	10	-	-	3	9,4	2	6,3	15	46,9	12	37,5
trots	11	-	-	2	6,3	2	6,3	16	50	12	37,5
Sekuriteit	17	1	3,2	9	28,2	4	12,5	15	46,9	3	9,4
Verantwoordelik=											
heid	1	1	3,2	15	46,9	1	3,2	10	31,3	5	15,6

TABEL XVII

Responsfrekwensies van die behoeftes wat die Swart werkers op die lae vlak by hulle self geïdentifiseer het

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Byvoordele:											
Medies	16	7	11,9	20	33,8	9	15,3	15	25,4	8	13,6
Geld	25	10	16,9	24	40,7	4	6,7	16	27,1	5	8,5
Sekuriteit	17	3	5,1	28	47,5	11	18,6	12	20,3	5	8,5
	18	15	25,4	28	47,5	6	10,2	8	13,6	2	3,4
Persoonlike groei	19	13	22	30	50,8	7	11,9	7	11,9	2	3,4
	20	14	23,7	38	64,4	2	3,4	4	6,7	1	1,7
	21	11	18,6	33	55,9	8	13,6	5	8,5	2	3,4
Verantwoorde=likheid	1	11	18,6	18	30,5	3	5,1	23	38,9	4	6,7
Inisiatief en kreatiwiteit	22	16	27,1	18	30,5	9	15,3	14	23,7	2	3,4
	23	6	10,2	26	44,1	13	22	11	18,6	3	5,1
Teregwyding	30	6	10,2	24	40,7	9	15,3	16	27,1	4	6,7
Aspirasie na "Blanke werk"	29	11	18,6	29	49,2	9	15,3	7	11,9	3	5,1

TABEL XVIII

Responsfrekwensies van die behoeftes wat nie bestaan nie of reeds bevredig is by die Swart werkers op die lae vlak

Behoeftes	Vraag	Responstelling									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Werkstoestande	2	5	8,5	14	23,7	7	11,9	24	40,7	9	15,3
Byvoordele:											
Huisvesting	12	2	3,4	1	1,7	2	3,4	32	54,2	22	37,3
Vervoer	13	3	5,1	7	11,9	2	3,4	30	50,8	17	28,8
Kantiengeriewe	14	1	1,7	2	3,4	3	5,1	31	52,5	22	37,3
Sportgeriewe	15	3	5,1	4	6,7	4	6,7	31	52,5	17	28,8
Opleiding	24	2	3,4	4	6,7	3	5,1	32	54,2	18	30,5
Sosiale inter=											
aksie	26	-	-	4	6,7	1	1,7	34	57,6	20	33,8
	27	2	3,4	-	-	2	3,4	31	52,5	24	40,7
Gevoel van waar=											
digheid	28	1	1,7	2	3,4	-	-	34	57,6	22	37,3
Status	3	5	8,5	17	28,8	7	11,9	24	40,7	6	10,2
Erkenning	4	3	5,1	8	13,6	5	8,5	29	49,2	14	23,7
Lof	5	1	1,7	8	13,6	7	11,9	31	52,5	12	20,3
Prestasie	6	5	8,5	16	27,1	10	16,9	21	35,6	7	11,9
Bevordering	7	6	10,2	19	32,2	7	11,9	19	32,2	8	13,6
Werk self											
verstaan	8	2	3,4	-	-	-	-	31	52,5	26	44,1
frustreer	9	5	8,5	14	23,7	5	8,5	22	37,3	13	22
interessant	10	4	6,7	12	20,3	5	8,5	23	38,9	15	25,4
trots	11	4	6,7	14	23,7	2	3,4	24	40,7	15	25,4

TABEL XIX

Persentasie Blanke werkers wat JA of NEE geantwoord het op die vrae in afdeling D

Vraag	Hoë vlak		Middelvlak		Lae vlak	
	JA	NEE	JA	NEE	JA	NEE
1. Ek praat 'n Bantoetaal	22	78	20	80	9	91
2. Dit is belangrik om 'n Bantoetaal te kan praat	100	-	95	5	89	11
3. Verhoudinge sal verbeter tussen Blank en Swart indien ons 'n Bantoetaal kan praat	100	-	100	-	76	24
4. Ons is afhanklik van Swart arbeid	72	22	100	-	63	37
5. In die toekoms gaan ons meer afhanklik wees van Swart arbeid	56	44	75	25	48	52
6. Swartes is 'n gevaar vir Blankes	33	67	45	55	58	42
7. Sal u onder 'n Swart werker werk?	22	78	20	80	6	94

In die volgende hoofstuk sal hierdie resultate bespreek word. Elke vraelys sal afsonderlik ten opsigte van die verskillende groepe bespreek word.

BESPREKING VAN DIE RESULTATE

1 Die houding van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker

Uit die resultate van die ondersoek blyk dit dat die Blanke werkers op die hoë en middelvlak 'n neiging tot 'n positiewe houding het, en die Blanke werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n negatiewe houding ten opsigte van die Swart werker. Die Blanke werkers op die middelvlak het die mees positiewe houding (kyk tabel III). Op grond hiervan wil dit voorkom of die mate van kontak wat die Blanke werker met die Swart werker het, wel sy houding beïnvloed.

Dit sou egter gevaarlik wees om die gevolgtrekking te maak dat kontak met die Swart werker aanleiding gee tot 'n negatiewe houding en hierdie houding daarom geregtig is. Daar moet gekyk word hoe die positiewe en negatiewe houdings saamgestel is.

Uit 'n inhoudsanalise van die houdingsvraelys blyk dit dat die Blanke werkers op die hoë vlak voel dat 'n helpende hand na die Swart werker uitgesteek moet word. Hulle meen dat die Swarte in staat is om geleer te word en dat die Blanke werker hom moet help om geleerdheid te bekom. Hoewel hulle meen dat die Blanke werkers die Swarte moet help om selfstandig dinge te doen, meen hulle dat hy te onkundig is om homself te help. Die Blanke werkers op hierdie vlak sal die geleerde Swarte as hul gelyke aanvaar, want geleerde Swartes is net so goed soos Blankes. Dit word egter betwyfel of hulle die Swarte as hul meerdere sal aan-

vaar. 78% van die Blanke werkers op hierdie vlak sê dat hulle nie onder 'n Swarte sal werk nie (Tabel XIX).

Die Blanke werkers op die hoë vlak skyn ook te voel dat die Swart werker wel geskik is vir die geleenthede wat aan Blankes gegee word. Myns insiens impliseer dit dat die Blanke werkers op hierdie vlak meen dat die Swart werker geskik is vir Blanke poste. Dit hou waarskynlik verband met die feit dat 72% van die Blanke werkers op hierdie vlak meen dat ons afhanklik is van Swartarbeid en 56% meen dat ons in die toekoms meer afhanklik van Swartarbeid gaan wees (Tabel XIX).

Uit die vraelys blyk dit ook dat die Blanke werkers op die hoë vlak baie sterk daarvoor voel dat goeie verhoudinge met die Swart werker opgebou moet word en dat soveel kontak moontlik met hom gemaak moet word.

Aan die ander kant blyk dit egter dat baie Blanke werkers op die hoë vlak voel die Swart werker is vuil, hoofsaaklik steeds barbare, slordig, wreed en ongedissiplineerd. Hulle voel dan ook dat die Swartes hulle swak gewoontes saambring na ons dorpe en stede en meen dat die gevolge van 'n poging om hulle op te voed, opstande en botsings is. Dit wil voorkom of hier 'n diskrepans is, want aan die een kant meen die hoë vlak Blanke werkers dat die Swarte sy voorregte sal waardeer indien hy dieselfde vryhede as die Blanke het en aan die ander kant dat 'n poging om hom op te voed sal lei tot opstande en botsings.

Ondersoeker is van mening dat hierdie diskrepans verklaar kan word in terme van kulturele verskille. Miskien is dit omdat die Blanke werkers op die hoë vlak selde of nooit met die Swart werker

kontak maak dat hulle hom net volgens hulle eie kultuur en verwysingsraamwerk beoordeel en die feit dat die Swart werker sy eie unieke kultuur het vergeet of dit nie ag nie. 'n Poging om die Swarte se kultuur na die van die Blanke te verander, sal dan lei tot opstande en botsings.

Ondersoeker meen dat die Blanke werkers op die hoë vlak voel dat die Swarte sy voorregte sal waardeer, omdat die werksituasie as die verwysingsraamwerk gebruik is.

Opsommend kan gesê word dat die Blanke werkers op die hoë vlak positief ingestel is teenoor die Swart werker: daar moet hulp aan hom in terme van opleiding en ontwikkeling verleen word, maar in wese sien die hulle die Swartes nog as ongekultiveerd.

Die Blanke werkers op die middelvlak voel in 'n mindere mate as dié op die hoë vlak dat hulp aan die Swart werker in terme van opleiding en ontwikkeling verleen moet word. Hulle voel egter dat die Swarte wel in staat is om homself te help. Myns insiens is dit die rede waarom hulle meen dat minder hulp aan die Swarte verleen moet word.

Die Blanke werkers op die middelvlak meen ook dat geleerde Swartes net so goed soos Blankes is en dat hulle geskik is vir die geleenthede wat aan Blankes gegee word. Net soos by die hoë vlak Blanke werkers wil dit voorkom of hulle die Swarte as gelyke sal aanvaar maar weer eens is dit te betwyfel of hulle hom as hulle meerdere sal aanvaar. 80% van die Blanke werkers sê dat hulle nie onder 'n Swarte sal werk nie (Tabel XIX).

Die Blanke werkers op die middelvlak meen ook dat ons die Swart

werker nodig het. Hulle sê almal dat ons afhanklik is van Swart arbeid en 75% is van mening dat ons in die toekoms meer afhanklik van Swart arbeid gaan wees (Tabel XIX).

Die Blanke werkers op die middelvlak voel baie sterk dat goeie verhoudinge met die Swarte opgebou moet word en dat soveel kontak moontlik met hulle gemaak moet word.

In teenstelling met die Blanke werkers op die hoë vlak beoordeel die Blanke werkers op die middelvlak die Swarte nie as ongekultiveerd nie. Hulle voel inderwaarheid die Swarte is skoon en nie barbaars nie. Dit wil voorkom of die Blanke werkers op die middelvlak, moontlik as gevolg van meer kontak met die Swarte, meer kennis het van sy kultuur en daarom 'n meer objektiewe en 'n minder emosionele beoordeling maak.

Opsommend kan gesê word dat die Blanke werkers op die middelvlak voel dat hulp in terme van opleiding en ontwikkeling aan die Swarte verleen moet word, maar dat die Swarte wel in staat is om homself te help. Hulle is ook meer positief as die hoë vlak Blanke werkers ten opsigte van die kulturele uniekheid van die Swarte. Dit verklaar waarom die Blanke werkers op die middelvlak die mees positiewe houding het.

Die Blanke werkers op die lae vlak meen dat Swartes geleer kan word en dat die Blanke hom moet help om geleerdheid te bekom. Hulle is ook van mening dat die Swarte te onkundig is om homself te help en dat die Blanke hom moet help om selfstandig dinge te doen. Baie van die proefpersone op hierdie vlak se opmerkings was egter: "Meneer, dit is seker ons plig om hulle te help, maar hulle sal tog nooit sonder ons kan klaarkom nie." Deur hierdie

tipe opmerkings wil die lae vlak Blanke die afhanklikheid van die Swart werker ten opsigte van die Blanke werker aksentueer. Ondersoeker het ook die gevoel gekry dat met sulke opmerkings die Blanke werkers die gevoel van bedreiging wat die Swarte vir hom inhou probeer verminder en hulle eie meerderwaardigheid wil bevestig.

Die Blanke werkers op die lae vlak is ook van mening dat geleerde Swartes nie net so goed soos Blankes is nie, en dat hulle ook nie geskik is vir die geleenthede wat aan Blankes gegee word nie. Hulle is ook van mening dat die Swartes nie hulle voorregte sal waardeur indien hulle dieselfde vryhede as Blankes het nie.

Ondersoeker is van mening dat die bedreiging wat die Swart werker vir die posisie van die Blanke lae vlak werker inhou hier na vore kom. Die Blanke werkers op die lae vlak is bang dat die bestuur 'n Swart werker in sy pos kan aanstel of selfs in 'n pos bo hom (94% sal nie onder 'n Swart werker werk nie).

Die meeste Blanke werkers op die lae vlak ontken nie dat ons op hierdie stadium afhanklik is van Swart arbeid nie (63%). Slegs 48% sê egter dat ons in die toekoms meer afhanklik van Swart arbeid gaan wees. Volgens ondersoeker is die laaste mening van die Blanke werkers 'n vorm van 'n verdedigingsmeganisme om op so 'n manier hulle posisies te beveilig.

Tydens die ondersoek het 'n proefpersoon vertel van 'n Swart werker wat ongevraag en sonder die nodige opleiding 'n taak van 'n Blanke werker verrig het. "Meneer, toe ek weer sien is die Swarte besig om die werk te doen en dit mag mos nie." By navraag is gevind dat die taak foutloos afgehandel is. Die ontsteltenis

van hierdie Blanke werker is nie soseer gesentreer op die moontlikheid dat die Swart werker 'n fout kon begaan nie maar dat hy "Blanke werk" gedoen het.

Die Blanke werkers op die lae vlak voel dat so min kontak moontlik met die Swarte gemaak moet word maar tog dat goeie verhoudinge met die Swarte opgebou moet word. Dit wil voorkom of die Blanke werkers op die lae vlak druk ervaar om goeie verhoudinge met die Swarte op te bou, hoewel dit wil voorkom of hulle self nie daaraan glo nie. Dit kan wees dat die organisasiebeleid dit voorskryf of dit kan 'n afspieëling wees van die algemene landsbeleid. (Al die proefpersone was Afrikaanssprekend en baie kan dus ondersteuners van die Nasionale Party wees.)

Die Blanke werkers op die lae vlak voel ook die Swartes is vuil, hoofsaaklik steeds barbare, slordig, wreed en ongedissiplineerd. Hulle is ook van mening dat die Swartes hulle swak gewoontes saambring na ons dorpe en stede en dat die gevolge van 'n poging om hulle op te voed, opstande en botsings sal wees. Oor die algemeen voel hulle egter in 'n mindere mate sō as beide die Blanke werkers op die hoë vlak en die Blanke werkers op die middelvlak.

Ondersoeker is van mening dat die Blanke werkers op die lae vlak se emosionele betrokkenheid en bedreiging van hulle posisies hulle beoordeling ten opsigte van die gekultiveerde aspekte negatief beïnvloed het.

Indien die Blanke werkers op die verskillende vlakke vergelyk word, kom die volgende na vore:

- (1) Die Blanke werkers op al drie vlakke voel dat die Blanke

die Swarte moet help en goeie verhoudinge met hom moet opbou. Die Blanke werkers op die lae vlak voel egter in 'n mindere mate so en op sommige aspekte selfs beduidend minder as die Blanke werkers op die hoë en middelvlak (Tabel IV).

Dit wil hier voorkom of die Blanke werkers op die hoë en middelvlak eg is in hulle houding maar dat die Blanke werkers op die lae vlak as gevolg van eksterne druk 'n uitspraak gemaak het maar dat hulle nie werklik daarin glo nie.

(2) Die Blanke werkers op die lae vlak is die enigste groep wat baie sterk voel oor die bedreiging wat die Swart werker vir hom inhou. Dit is waarskynlik waarom 58% van hierdie werkers 'n bedreiging in die Swarte sien, terwyl slegs 45% van die werkers op die middelvlak en 33% van die op die hoë vlak 'n bedreiging in die Swarte sien.

(3) Die Blanke werkers op die middelvlak is die enigste groep wat van mening is dat die Swart werker wel daartoe in staat is om homself te help. Hieruit wil dit blyk dat hulle die enigste groep is wat die Swarte beskou as 'n mens met 'n normale intelligensie.

(4) Die Blanke werkers op die lae vlak is die enigste groep wat so min kontak moontlik met die Swarte wil maak. Hulle wil die Swarte dus op 'n afstand hou.

(5) Die Blanke werkers op die middelvlak is die enigste groep wat 'n neiging tot 'n positiewe houding het ten opsigte van kulturele aspekte. Dit blyk dat hulle meer respek het vir die Swarte as mens, juis omdat hulle moontlik meer kennis dra van die Swart

werker en sy kultuur en ook minder 'n bedreiging in hom sien.

Ondersoeke wil dan die volgende gevolgtrekking maak ten opsigte van die houding van die Blanke werkers op die verskillende vlakke teenoor die Swart werker:

- Die Blanke werkers op die hoë vlak het 'n neiging tot 'n positiewe houding. Hulle voel dat die Swart werker opgelei en ontwikkel kan en moet word. Dit hou waarskynlik nie verband met die feit dat hulle selde of nooit met die Swart werker kontak maak nie.
- Die Blanke werkers op die middelvlak het die mees positiewe houding. Hulle voel die Swart werker moet opgelei word. Hulle respekteer die Swart werker ook as mens en het ook 'n meer realistiese siening van die Swartman ten opsigte van kulturele verskille. Dit is waarskynlik so omdat hulle meer kennis dra van die Swart werker as gevolg van meer kontak met hom.
- Die Blanke werkers op die lae vlak het 'n neiging tot 'n negatiewe houding op grond van die bedreiging wat hulle in die Swart werker sien en nie op grond van die kontak wat hulle met die Swart werker in die werksituasie maak nie.

2 Die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die Swart werker

Uit die resultate van die ondersoek blyk dit dat die Blanke werkers op die hoë en middelvlak 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering het, terwyl die werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering het. Die Blanke werkers op die hoë vlak het die sterkste Y-benadering. Op grond hiervan wil dit voorkom

asof die mate van kontak met die Swart werker die leierskapsbenadering sou beïnvloed. Indien dit aanvaar word, moet gesê word dat die Blanke werkers op die lae vlak se X-leierskapsbenadering geregverdig is en dat die Blanke werkers op die hoë vlak 'n Y-leierskapsbenadering het omdat hulle selde of nooit met die Swart werker kontak maak nie. Hierdie verklaring is vir ondersoeker onbevredigend en daarom sal gepoog word om dit op 'n ander wyse te verklaar.

Die Blanke werkers op die hoë en middelvlak voel dat die Swart werker van werk hou en nie net werk om in sy basiese behoeftes te voorsien nie, naamlik om kos en klere te koop nie. Die Blanke werkers meen dat die Swart werker verantwoordelikheid in sy werk wil hê en ook daarin belangstel om bevorder te word na hoër posisies. Hulle voel ook dat die Swart werker se vermoëns nie ten volle benut word nie en hy meer geleentheid moet kry om sy verstand in sy werk te gebruik. Dit is ook nie nodig om die Swart werker te dreig met straf om hom beter te laat werk nie. Dit beteken dat daar ander metodes is om die Swart werker mee te motiveer.

Die Blanke werkers op die hoë en middelvlak voel egter baie sterk daaroor dat die Swart werker onder 'n streng kontrole moet staan, anders werk hy nie. Volgens ondersoeker strook hierdie siening nie met die siening in die voorafgaande bespreking nie en kan 'n Y-leierskapsbenadering nie werklik realiseer voordat hierdie siening ook verander nie.

Volgens ondersoeker kan die verklaring vir hierdie siening moontlik lê in die ontwikkeling wat plaasgevind het in die keuring en plasing van die Swart werker in die organisasie. Nie lank gelede

nie is die werwing van Swart werkers somer van die hek af gedoen. Keuring het gewoonlik berus op die fisiese voorkoms van die Swart werker. Indien hy groot en sterk was, was hy geskik vir swaar hande arbeid, hoewel hy moontlik 'n beter klerk sou gewees het. As gevolg van hierdie verkeerde plasing, is so 'n werker ook nie gemotiveerd nie en daarom was dit seker wenslik om hom streng te kontroleer. Ondersoeker wil dit egter duidelik stel dat dit nie 'n inherente kenmerk van so 'n werker is om net te werk indien hy streng gekontroleer word nie, maar dat die omstandighede binne die organisasie daartoe aanleiding gegee het. Op grond van hierdie ervaring voel die Blanke werkers op die hoë en middelvlak moontlik dat die Swart werker streng gekontroleer moet word.

Vandag word al hoe meer gebruik gemaak van keuringstoetse en sorg word gedra om die Swart werker in die regte pos aan te stel.

Die Blanke werkers op die lae vlak voel in 'n mindere mate as die Blanke werkers op die ander twee vlakke dat die Swart werker se vermoëns nie ten volle benut word nie, en daarom geleentheid moet kry om sy verstand in sy werk te gebruik. Hulle is ook van mening dat die Swart werker wel in bevordering belangstel.

Die Blanke werkers op die lae vlak voel egter dat die Swart werker nie van werk hou nie. Dit hou waarskynlik verband met die feit dat die Swart werker streng gekontroleer moet word en met straf gedreig moet word om hom beter te laat werk. Die Swart werker werk ook net om in sy basiese behoeftes te voorsien, naamlik kos en klere, en wil daarom nie verantwoordelikheid in sy werk hê nie.

Ondersoeker is van mening dat die gevoel van bedreiging wat die Blanke werkers op die lae vlak het, weer eens hier na vore kom. Volgens ondersoeker poog hierdie Blanke werkers reeds om hulle eie posisie so lank moontlik te beveilig, deur 'n X-leierskapsbenadering te handhaaf. Dit is natuurlik 'n ope vraag wat met die Blanke werkers op hierdie vlak se leierskapsbenadering sal gebeur indien die gevoel van bedreiging verwyder kan word.

Die ironie van die situasie soos tot dusver blootgelê, is dat die Blanke werkers wat 'n Y-leierskapsbenadering het selde of nooit met die Swart werker kontak maak nie, terwyl die Blanke werkers wat gereeld met die Swart werker kontak maak, 'n X-leierskapsbenadering het. Ondersoeker wil dit egter duidelik stel dat veral by die Blanke werkers op die lae vlak die X-leierskapsbenadering moontlik nie ten volle in die werksituasie realiseer nie. So kan dit byvoorbeeld wees dat die Blanke werkers deur die bestuur verbied word om die Swart werker met straf te dreig. Die feit is egter dat die Blanke werkers op die lae vlak 'n X-leierskapsbenadering het en indien dit moontlik is, sal hulle optree in ooreenstemming met hulle benadering.

Die volgende verklarings kan gegee word met betrekking tot die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die verskillende vlakke:

- Die Blanke werkers op die hoë en middelvlak het 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering. Dit wil dus voorkom of die werkers op hierdie vlakke eg is in hulle benadering, hoewel hulle steeds voel dat die Swart werker streng gekontroleer moet word. Dit hou waarskynlik verband met die keurings- en plasingprosedures wat in die verlede gevolg is.

- Die Blanke werkers op die lae vlak het 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering op grond van die bedreiging wat die Swart werker vir sy posisie inhou en nie op grond van die kontak wat daar met die Swart werker is nie.

Dit val op dat die werkers op al die vlakke van mening is dat die Swart werker streng gekontroleer moet word. Die rede vir hierdie mening kan egter verskillend wees ten opsigte van die werkers op die verskillende vlakke. Soos reeds genoem, wil dit voorkom of die Blanke werkers op die hoë en middelvlak so voel op grond van vorige keurings- en plasingsprosedures. Die Blanke werkers op die lae vlak kon egter daardeur hulle eie gevoel van meerderwaardigheid probeer bevestig.

Dit wil ook voorkom of die Blanke werkers op die lae vlak versigtig is vir die gevolg van 'n stap wat geleenthede aan die Swart werker sal bied om sy verstand in sy werk te gebruik. Dit is moontlik dat juis hierdie Blanke werkers bewus is van die potensialiteite van die Swart werker en bang is dat dit tot volle ontplooiing sal kom. Dit is waarom hulle moontlik beduidend swaker voel met betrekking tot die geleenthede wat aan die Swart werker gegee moet word om sy verstand in sy werk te gebruik.

3 Die sienings van die Blanke en Swart werkers op die verskillende vlakke met betrekking tot die behoeftes van die Swart werkers

Uit die resultate blyk dit dat daar 'n merkwaardige ooreenkoms is in die siening van die Blanke werkers op die verskillende vlakke met betrekking tot die behoeftes wat hulle meen by die Swart werker bestaan. Die Swart werkers op die verskillende

vlakke toon ook 'n redelike ooreenkoms met betrekking tot die geopenbaarde behoeftes. Vervolgens sal elke motiveringsfaktor bespreek word na aanleiding van die opvattinge van die Blanke en Swart werkers op die verskillende vlakke.

3.1 Werkstoestande

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker se werkstoestande goed is. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel dieselfde, hoewel die lae vlak Swartes minder tevrede voel daarmee.

Baie Blanke werkers op die lae vlak en die Swart werkers het soortgelyke werkstoestande. In die afdeling waar die ondersoek gedoen is, het die ondersoeker die indruk gekry dat die bestuur werklik poog om werkstoestande met behulp van periodieke evalueringe, te verbeter waar dit nodig blyk te wees. Die ondersoeker het ook die indruk gekry dat werkstoestande moontlik deur die bestuur as 'n bepalende faktor van produktiwiteit beskou word. In die afdeling waar die ondersoek gedoen is, word met swaar masjinerie gewerk en swak werkstoestande kan aanleiding gee tot foute en dit kan ook die veiligheid van die werkers bedreig. Werkstoestande kan dus wel produktiwiteit beïnvloed, maar volgens die ondersoeker is dit beslis nie die enigste bepalende faktor van produktiwiteit nie. In die bespreking verder, sal gewys word op spesifieke faktore wat 'n belangrike invloed op produktiwiteit het.

3.2 Byvoordele

Tydens die ondersoek was die Swart werkers besig om in te trek in die nuwe kampong van die organisasie. Dit is een van die mo-

dernste kampongs in die land wat tot dusver vir die Swart werkers opgerig is. Sportgeriewe is by die kampongs voorsien en nog word beplan. Daar is ook vervoer van die kampong na die werk en terug. Kantiengeriewe is ook uitstekend by die kampong en voldoende in die werksituasie.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werkers tevrede is met hierdie byvoordele.

Die Swart werkers op die verskillende vlakke is selfs nog meer tevrede.

Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel egter beduidend meer tevrede met hulle huisvesting as wat veral die Blanke werkers op die lae vlak gedink het die geval sou wees. Ondersoeker het gevind dat van die Blanke werkers op die lae vlak nie bewus was van die nuwe kampong vir die Swart werkers nie. Volgens ondersoeker dui dit daarop dat die kontak wat plaasvind tussen die Blanke en die Swart werker net sover as die werksituasie strek en dat aspekte van die Swart werker se persoonlike lewe nie ter sprake is in hierdie kontak nie. Die interaksie tussen die Blanke en die Swart werker strek dus net sover as opdragte wat aan die Swart werker gegee word en werksprobleme waarmee die Swart werker na die Blanke werker kom.

Met betrekking tot vervoer voel die Swart werkers op die verskillende vlakke beduidend minder tevrede as wat die Blanke werkers gedink het die geval sou wees. 'n Blanke werker op die middelvlak het dit aan ondersoeker gestel dat hy al 'n geruime tyd die vervoer van die Swart werkers dophou. Hy het dit gedoen, omdat van die Swart werkers laat by die werk opgedaag het. Hy het gevind

dat die busse op vaste skedules vanaf die kampong vertrek, maar dat hulle stampvol by die werk aankom. By verdere ondersoek het hy vasgestel dat die Swart werkers wat laat opgedaag het, nie kon plek kry op die busse nie. Nou kan dit gebeur dat so 'n Swart werker uitgetrap word - en dit as gevolg van faktore wat buite sy beheer is. Hier is dus 'n probleem wat deur die bestuur ondersoek kan word.

Met betrekking tot mediese voordele voel die Blanke werkers op die verskillende vlakke dat die Swart werker se behandeling goed is. Die Swart werkers op die hoë vlak voel redelik tevrede daarmee, maar die Swart werkers op die lae vlak voel beduidend ontevrede. Hier sal die bestuur ook moet vasstel presies wat die oorsake van die ontevredenheid is.

Dit wil dus voorkom asof die Swart werkers op die verskillende vlakke op enkele uitsonderings na oor die algemeen tevrede is met hulle byvoordele.

3.3 Geld

Ondersoeker het gevind dat dit moeilik is om in 'n vraelys vas te stel of die Swart werkers tevrede is met hulle salaris, reeds omdat dit vandag so 'n sensitiewe aspek in ons ekonomiese situasie is en ook omdat die loongaping tussen die Blanke en die Swart werker besig is om te krimp.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werkers genoeg geld kry vir die werk wat hulle doen. Die Swart werkers op die hoë vlak voel redelik tevrede met hulle loon, terwyl die Swart werkers op die lae vlak beduidend ontevrede is met

die loon wat hulle ontvang vir die werk wat hulle doen.

Volgens onderzoeker sal die bestuur moet vasstel of dit werklik hier om die geld gaan en nie dalk om iets anders nie. Verskeie ondersoekers het al vasgestel dat ander behoeftes wat nie in die werksituasie bevredig word nie, geprojekteer word op iets anders wat meer konkreet is, soos geld. Dit is baie makliker om 'n hoër loon te eis as wat dit is om meer verantwoordelikheid te eis. Om hierdie rede moet die bestuur dus ook kyk na die ander behoeftes van die Swart werker en ook in watter mate hulle bevredig is. Dit kan dus gebeur dat byvoorbeeld meer verantwoordelikheid aan die Swart werker sy ontevredenheid met sy loon kan laat verdwyn.

3.4 Opleiding

Waarneming in die organisasie het aan onderzoeker die indruk gegee dat die opleiding van die Swart werkers intensief is en daar seker gemaak word dat hy sy werk goed sal kan doen voordat hy in die werklike situasie geplaas word. Die bestuur gee ook voortdurend aandag aan die opleiding van die Swart werkers, juis omdat 'n klein foutjie die organisasie baie skade kan berokken en ook die veiligheid van die werkers kan bedreig.

Hierdie situasie blyk ook uit die response van die proefpersone. Die Blanke werkers op die verskillende vlakke meen dat die Swart werker goed opgelei is vir die werk wat hy doen. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel egter beduidend meer seker dat hulle opleiding goed was. Volgens onderzoeker is dit omdat die Blanke werker nie ten volle op hoogte is van hoe goed die Swart werker se opleiding werklik is nie, aangesien die Swart werkers

by hulle eie opleidingsentrum hul opleiding ontvang.

3.5 Sosiale interaksie

Tydens die ondersoek is opgemerk dat die meeste Swart werkers in groepies bymekaar is binne die werksituasie. Dit gee natuurlik die geleentheid vir sosiale interaksie.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke meen dan ook dat die Swart werker voel daar is 'n goeie gesindheid tussen die werkers onderling en dat hulle lekker saamwerk. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel dieselfde, maar selfs beduidend meer so as wat die Blanke werkers dink die geval is.

Hierdie positiewe reaksie op sosiale interaksie het waarskynlik meer betrekking op die situasie tussen Swartes onderling as op die interaksie tussen Swart en Blank.

3.6 Gevoel van waardigheid

Ondersoeker is van mening dat wanneer 'n persoon deur iemand gerespekteer word, dit die persoon se selfvertroue verhoog. Hierdie respek kan natuurlik van verskillende bronne kom. So byvoorbeeld kan iemand bloot as mens gerespekteer word of byvoorbeeld omdat hy sy werk goed kan doen.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker hom gerespekteer voel deur ander werkers. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel selfs beduidend meer so.

Ondersoeker is van mening dat die Swart werkers wel 'n gevoel

van eiewaarde het, omdat hulle deur ander geag word - hetsy as mens of net omdat hy sy werk goed doen. Indien dit is omdat hy sy werk goed doen, kan die Swart werker selfvertroue ontwikkel in die uitvoering van sy pligte.

3.7 Status

Status word gewoonlik aan iemand as gevolg van iets wat hy doen of besit, toegeken.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke dink dat die werk wat die Swart werker doen in 'n mate status aan hom gee. Die Swart werkers op die lae vlak voel ook dat dit in 'n mate so is. Dit beteken dus dat die werk wat die Swart werker doen deur ander raakgesien en as belangrik beskou word. Die Swart werker op die lae vlak is bewus hiervan.

~~Die Swart werkers op die hoë vlak voel egter ontevrede met hulle status. Volgens hulle gee die werk wat hulle doen, nie status aan hulle nie.~~

Volgens ondersoeker behoort hulle eintlik meer status te hê as die Swartes op die lae vlak, want die werk wat hulle doen is ook op 'n hoër vlak.

Dit kan egter gebeur dat die Swart werkers op die lae vlak ja-loers is en daarom weier om status aan die Swart werkers op die hoë vlak te gee. Dit gee daartoe aanleiding dat die Swart werker op die hoë vlak se statusbehoefte nie bevredig word nie.

Dit kan egter ook wees dat die Swart werkers op die hoë vlak

voel dat alleen poste hoër in die organisasie wel aanleiding tot status sal gee. Ondersoeker is egter van mening dat die werklike rede vir die gevoel van 'n gebrek aan status by die Swart werkers op die hoë vlak deur middel van onderhoude of vraelyste of albei vasgestel moet word. Hier moet net besef word dat die gevoel van gebrekkige status werklik is en dat dit 'n behoefte is wat onbevredig is.

3.8 Erkenning

Wanneer iemand goed gepresteer het in sy werk, voel hy dat hy erkenning daarvoor moet kry. Erkenning kan verskillende vorms aanneem, byvoorbeeld 'n groter salaris, bevordering of meer voorregte. Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat erkenning aan die Swart werkers gegee word wanneer hulle goed presteer in hulle werk. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel ook so. Hierdie behoefte is dus in 'n redelike mate bevredig.

3.9 Lof

Dit is nie altyd moontlik om iemand 'n hoër salaris of bevordering te gee vir goeie werk nie. Dit is egter belangrik dat die persoon wat goeie werk verrig het, bewus moet wees daarvan dat ander dit raakgesien het en waardeer. Dit kan gebeur deur verbale beloning in die vorm van lof.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke meen dat die Swart werker geloof word vir goeie werk wat deur hom gedoen word, en die Swart werkers op die verskillende vlakke ervaar dit ook. Hierdie behoefte is dus in 'n redelike mate bevredig.

3.10 Prestasie

Een van die faktore wat 'n werker se produktiwiteit beïnvloed, is die prestasiebehoefte.

Indien hierdie behoefte by 'n werker bestaan en dit is nie bevredig nie, kan hy nie ten volle produktief wees nie.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke meen dat daar genoeg geleenthede vir die Swart werker is om te presteer in sy werk. Die Swart werkers op die lae vlak voel ook dat daar in 'n mate die geleentheid in hulle werk is om te presteer.

Die Swart werkers op die hoë vlak voel egter dat die prestasiegeleenthede nie voldoende is nie. Dit beteken dat die prestasiebehoefte wel teenwoordig is by hierdie Swart werkers en dat dit nie bevredig is nie. Vergelyk ook hulle onbevredigende statusbehoefte.

3.11 Bevordering

Indien 'n werker weet dat daar genoeg bevorderingsgeleenthede vir hom is, kan dit sy produktiwiteit verbeter.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat daar genoeg bevorderingsgeleenthede vir die Swart werker is. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel ook so maar in 'n geringer mate.

Dit is moontlik dat die Swart werker voel dat daar minder bevorderingsgeleenthede vir hom is as vir die Blanke werker, moontlik

as gevolg van werksreservering. Dit beteken dat die Swart werker baie gouer op 'n punt gaan kom waar hy net nie verder bevorder kan word sonder enige gevolge nie. Dit impliseer dat die volgende bevordering sal wees na 'n Blanke pos of selfs 'n pos bo 'n Blanke werker.

Aan hierdie probleem moet die bestuur vroegtydig aandag gee en nou al voorsiening tref vir die dag wanneer dit kan gebeur.

3.12 Die werk self

Iemand se siening van sy werk self, bepaal in 'n groot mate of daardie persoon in die regte pos geplaas is.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker sy werk verstaan, trots is op sy werk en dat hy nie deur sy werk gefrustreer word nie. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel nog beduidend meer tevrede as wat die Blanke werkers gedink het die geval is.

Die Blanke werkers op die middel- en lae vlak en die Swart werkers op die hoë en lae vlak voel dat die Swart werker se werk interessant is.

Die Blanke werkers op die hoë vlak voel egter dat die Swart werker se werk nie interessant is nie. Volgens ondersoeker het hierdie Blanke werkers hulself in die posisie van die Swart werkers geplaas en hulself as verwysingsraamwerk vir die beoordeling van die vraag gebruik.

Die feit dat die Swart werkers oor die algemeen tevrede is kan

moontlik daarop dui dat die organisasie van wetenskaplike keuringsmetodes gebruik maak en sorg dra dat hulle in die regte poste geplaas word.

3.13 Sekuriteit

Een van die faktore wat 'n werker veilig laat voel, is stabiele werksomstandighede.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker nie sommer afgedank sal word indien hy 'n fout maak nie en daarom ook nie bang is dat hulle afgedank sal word nie.

Die Swart werkers op die hoë vlak voel ook dat hulle nie sommer afgedank sal word indien hulle 'n fout maak nie. Die Swart werkers op die lae vlak meen egter dat dit wel met hulle kan gebeur.

Tog is die Swart werkers op sowel die hoë vlak as die lae vlak bang dat hulle afgedank kan word.

Hierdie vrees vir afdanking is dus nie soseer gesentreer in die werk self nie maar in die werksklimaat.

Dit kan gebeur dat die Swart werker gedreig word met afdanking om hom sodoende te motiveer tot hoër produktiwiteit. Dit is gesien dat die Blanke werkers op die lae vlak voel dat die Swart werker met straf gedreig moet word om hom beter te laat werk. Daar is ook gesien dat 'n X-leierskapsbenadering aanleiding gee tot negatiewe motivering. Dit kan dus wees dat die Swart werker deur die Blanke werker gedreig word dat hy afgedank sal word indien hy nie meer produseer nie.

Volgens ondersoeker is dit moontlik dat die kern van hoe die Swart werker in die afdeling van ondersoek gemotiveer word, hier geïdentifiseer is.

3.14 Persoonlike groei in die werksituasie

Persoonlike groei is een van die faktore wat 'n werker se produktiwiteit beïnvloed.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker moeiliker werk kan doen as die wat hy nou doen. Hulle voel ook dat die Swart werker sy vaardighede en kennis in sy werk wil verbeter en uitbrei. Die Swart werkers op die verskillende vlakke sê dat hierdie behoefte by hulle bestaan, maar die behoefte is meer intens as wat die Blanke werkers gedink het dit sou wees.

Hier is dus 'n geval waar die behoefte van die Swart werkers deur die Blanke werkers korrek geïdentifiseer is maar selfs nog onderskat word.

Dit wil vir ondersoeker voorkom asof hierdie behoefte aan persoonlike groei nie in die werksituasie bevredig word nie, juis ook omdat hierdie behoefte so intens is by die Swart werkers.

Hier is dus 'n geleentheid vir die bestuur om die Swart werkers positief te motiveer.

3.15 Verantwoordelikheid

Deur oordeelkundig verantwoordelikheid aan 'n werker wat behoefte daaraan het, te gee, kan 'n werker se produktiwiteit verhoog word.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat genoeg verantwoordelikhede aan die Swart werker in sy werk gegee word.

Die Swart werkers op die hoë vlak voel in 'n mate dat hulle genoeg verantwoordelikhede in hulle werk het, terwyl die Swart werkers op die lae vlak voel dat te min verantwoordelikhede aan hulle gegee word.

Hier moet onthou word dat die Swart werkers op die hoë vlak meer verantwoordelikhede het as die op die lae vlak.

Hier is dus weer 'n geleentheid vir die bestuur om veral die Swart werkers op die lae vlak positief te motiveer.

3.16 Inisiatief en kreatiwiteit

Hierdie is weer eens 'n faktor wat die werkers tot hoër produktiwiteit kan motiveer, indien hulle die geleentheid tot beoefening daarvan gegun word.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker nie nuwe ingewikkelde take wil bemeester en nuwe dinge wil beplan en uitdunk in sy werk nie, of tevrede is met die mate waarin hy dit doen. Dit blyk egter dat die Swart werkers op die verskillende vlakke wel die behoefte daaraan het.

Hier is dus 'n diskrepans tussen die siening van die Blanke werkers en die Swart werkers ten opsigte van die Swart werkers se behoefte aan inisiatief en kreatiwiteit.

Indien die Blanke werkers nie bewus is van hierdie behoefte by

die Swart werker nie, kan dit ook nie bevredig word nie.

Hier is dus weer eens 'n geleentheid vir die bestuur om die werkers positief te motiveer.

3.17 Teregwysing

Wanneer 'n werker 'n fout begaan, is dit nodig om hom tereg te wys, die oorsaak vir die fout vas te stel en dan te korrigeer. Hoe die teregwysing plaasvind, is belangrik, want dit kan 'n werker se motivering beïnvloed.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke beweer dat die Swart werker nie voor sy medewerkers tereggewys word indien hy 'n fout gemaak het nie.

Die Swart werkers op die hoë en lae vlak beweer egter dat dit wel die geval is. Hierdie verskil in menings tussen die Blankes enersyds en die Swartes andersyds is statisties beduidend.

Volgens ondersoeker kan dit wees dat wel soms gebruik gemaak word van publieke teregwysing maar dat Blankes op sommige vlakke nie bewus is daarvan nie of dat ander dit weer ontken.

Uit ondersoek wat hieroor gedoen is, blyk dit dat publieke teregwysing weinig voordele inhou. So wys Maier (1973, p.369) daarop dat 34,7% van die persone wat op hierdie manier tereggewys is, daarna beter resultate gelewer het, terwyl 26,7% dieselfde resultate gelewer het en 38,7% swakker resultate.

Wanneer dit dan wel nodig is om 'n werker tereg te wys, moet dit

in privaatheid geskied.

3.18 Aspirasie na "Blanke werk"

In die motiveringsvraelys is ook 'n vraag of die Swart werker "Blanke werk" wil doen.

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke sê dat dit wel die geval is. Die Swart werkers op die hoë en lae vlak voel ook dat hulle "Blanke werk" wil doen.

Daar is reeds daarop gewys dat die Blanke werkers op die lae vlak 'n bedreiging in die Swart werker sien. Hierdie bedreiging is dus deels omdat hierdie Blanke werkers bang is die bestuur sal Swart werkers in hulle poste aanstel en deels omdat hulle bewus is daarvan dat die Swart werkers "Blanke werk" wil doen.

Om op te som: Die behoeftes in die werksomgewing, higiëniese faktore volgens Herzberg, moet eers in 'n mate bevredig word voordat doeltreffende motivering deur middel van die sogenaamde motiveerders van Herzberg kan plaasvind. Van hierdie motiveerders, veral persoonlike groei in die werksituasie en die behoefte aan inisiatief en kreatiwiteit, kom hier baie sterk na vore. Die Swart werkers op die lae vlak is relatief meer ontevrede, moontlik omdat hulle bloot roetinewerk moet doen.

Dit wil dus voorkom of die omstandighede ryp is vir die positiewe motivering van die Swart werker - te meer omdat die higiëniese faktore in 'n redelike mate bevredig is.

4 Samevatting en geheelbeeld van die ondersoek

Uit die resultate van die ondersoek blyk dit dat die Blanke werkers op die hoë en middelvlak 'n neiging tot 'n positiewe houding en 'n Y-leierskapsbenadering ten opsigte van die Swart werker het. Wanneer hulle dan wil motiveer, sal hulle gebruik maak van die positiewe motiveringsmodel.

Die Blanke werkers op die lae vlak het 'n neiging tot 'n negatiewe houding en 'n X-leierskapsbenadering ten opsigte van die Swart werker. Hulle sal die Swart werker probeer motiveer deur middel van die negatiewe motiveringsmodel.

Ondersoeker is van mening dat selfs al besluit die bestuur om die Swart werker positief te motiveer, dit nie kan slaag as die Blanke werkers op die lae vlak, wat die meeste kontak met hulle het, nie eers van houding en benadering verander nie.

Uit die resultate blyk dit dat die Swart werker gereed is om werklik positief gemotiveer te word, aangesien die basis vir doeltreffende motivering reeds gelê is.

Volgens ondersoeker is dit moontlik dat die Blanke werkers op die hoë vlak meen dat die Swart werker gereed is om in Blanke poste aangestel te word. Hoewel werksreservering, wat besig is om te verkrummel, hulle verhoed om dit op hierdie stadium te doen, is dit moontlik dat hulle versigtig is vir die gevolge van so 'n stap. Die Blanke werkers op die lae vlak voel reeds die bedreiging wat die Swart werker vir hulle inhou en dit is 'n ope vraag van wat kan gebeur indien 'n Swart werker in 'n Blanke pos aangestel word of nog erger, in 'n pos bo die Blanke

werker.

Hierdie probleem moet egter ook gesien word van die kant van die Swart werker. Dit is waarskynlik alreeds so dat baie Swart werkers gereed is om Blanke poste te vul maar as gevolg van werksreservering nie toegelaat word om dit te doen nie. Hierdie toedrag van sake moet noodwendig aanleiding gee tot frustrasie by die Swart werker. Dit is ook moontlik die rede waarom hulle 'n gevoel van status-onbevrediging het.

Hierdie netelige probleem vereis die dringende aandag van die bestuur van die organisasie. 'n Stywe veer kan nie vir lank vasgedruk word nie.

'n Ander probleem wat in die loop van die ondersoek na vore gekom het, is dié van kommunikasie.

Aan ondersoeker is telkens genoem dat 'n gebrek aan kommunikasie die Blanke werkers verhinder om werklik met die Swart werker kontak te maak. Die meeste Swart werkers is kontrakwerkers (90%+) en die grootste persentasie is slegs hul eie taal magtig. Ondersoeker het gevind dat 22% van die Blanke werkers op die hoë vlak 'n Bantoetaal magtig is, 20% op die middelvlak en slegs 9% op die lae vlak. Dit hou waarskynlik verband met die feit dat al die Blanke werkers op die hoë vlak (100%), 95% op die middelvlak en 89% op die lae vlak van mening is dat dit wel belangrik is om 'n Bantoetaal te kan praat. Al die Blanke werkers op die hoë vlak (100%), al die Blanke werkers op die middelvlak (100%) en 76% op die lae vlak, voel dat verhoudinge tussen Blank en Swart sal verbeter indien die Blanke werker 'n Bantoetaal kan praat (Tabel XIX).

Volgens onderzoeker gaan dit nie soseer hier om 'n Bantoetaal sodanig nie maar om die intense behoefte aan kommunikasie met die Swart werker.

5 Aanbevelings aan die organisasie

5.1 Aanbevelings op grond van die resultate van die ondersoek

Die eerste aanbeveling is dat die organisasie moet probeer om sowel die houding van die Blanke werkers op die lae vlak te verander, as hulle leierskapsbenadering ten opsigte van die Swart werker. Hierdie verandering sal egter nie oornag plaasvind nie maar moontlik op die langtermyn indien die bestuur volhard in hulle pogings. Hierdie verandering moet egter bo in die organisasie begin en daarna deur suurdeeg tot op die laagste vlak.

'n Tweede aanbeveling is dat die bestuur aandag moet gee aan die behoeftes wat onbevredig is by die Swart werkers. Die behoeftes wat by die Swart werkers op die hoë vlak na vore kom is 'n behoefte na status, geleentheid vir prestasie, bevorderingsgeleenthede, sekuriteit, persoonlike groei in die werksituasie, inisiatief en kreatiwiteit, private teregwyding en die aspirasie na "Blanke werk".

Behoeftes wat by Swart werkers op die lae vlak na vore kom, betref vervoer, geld, bevorderingsgeleenthede, sekuriteit, persoonlike groei in die werksituasie, verantwoordelikheid, inisiatief en kreatiwiteit, private teregwyding en die aspirasie na "Blanke werk".

Die meeste van hierdie motiveringsfaktore het te doen met die

werk van die Swart werker. Dit sal dus nodig wees dat die bestuur die werk van die Swart werker moet ontleed om s6 vas te stel hoe die motiveringsfaktore daarin ingebou kan word. Dit kan selfs nodig wees om van die take en pligte van ho6r poste te delegeer na die poste van die Swart werkers. Daar kan ook gepoog word om meer bevorderingsgeleenthede vir die Swart werker daar te stel.

5.2 Algemene aanbevelings

Eerstens kan vir die Blanke werkers van tyd tot tyd lesings of ander informasie met betrekking tot die Swart werker en sy kultuur aangebied word. Die Swart werkers kan ook lesings of informasie met betrekking tot die Blanke werker en sy kultuur ontvang, want hy is net so in die duister soos die Blanke werker. Dit kan 'n beter begrip vir mekaar tot gevolg h6.

Tweedens kan daar gepoog word om die kommunikasieprobleem te oorbrug. Hier kan praktiese kursusse in 'n Bantoetaal aan die Blanke werkers aangebied word en praktiese kursusse in Afrikaans aan die Swart werkers.

Derdens kan periodieke evaluerings van die vordering van vooruitgang en verandering gemaak word. Dit moet veral gedoen word ten opsigte van die behoeftes van die werkers wat van tyd tot tyd kan verander.

6 Kritiek teen die ondersoek en aanbevelings vir verdere navorsing

(1) Op die ho6 vlak was die aantal proefpersone min en een

persoon se telling wat afwyk van die res kan die gemiddelde telling te veel beïnvloed. Indien meer proefpersone betrek kon word sou waarskynlik wel betekenisvolle verskille tussen vlakke belyk het.

(2) Indien daar ook onderhoude met die proefpersone gevoer was nā afname van die vraelyste kon die bevindinge uit die resultate beter geverifieer geword het.

(3) Verdere ondersoeke in die organisasie self kan gedoen word. 'n Ondersoek met betrekking tot die Blanke werkers op die lae vlak kan gedoen word, reeds omdat hulle so 'n belangrike rol speel in die motivering van die Swart werker. Die behoeftes van die individuele Swart werkers asook die intensiteit daarvan, kan ondersoek word. Motivering is nie net 'n groepsproses nie maar is ook individueel.

7 Slot

In Suid-Afrika het ons vandag die unieke situasie dat verskillende rassegroepe bymekaar kom in 'n organisasie. Die Blanke werker is in die beheer van die organisasie en sy taak is om 'n harmoniese arbeidsmag vir die bereiking van die organisasie se doelwitte, daar te stel. Hierdie unieke situasie bring natuurlik ook probleme na vore, wat verwag kan word wanneer persone uit verskillende kulture moet saamwerk vir 'n gemeenskaplike doel. Des te meer het die Blanke werker so 'n belangrike rol om te vervul ten opsigte van veral die Swart werker. Hierdie ondersoek het dan ook gewys dat die Blanke werker 'n belangrike rol speel spesifiek in die motivering van die Swart werker. Hierin lê dan ook die uitdaging aan die organisasie, want dit is bewys

dat die Blanke werker dikwels sy rol negatief vertolk. Dit is dan reeds die organisasie se taak om hierdie rol te verander in 'n positiewe een. Aanvaar die organisasie hierdie moeilike taak, wag daar heerlike uitdagings en groot belonings op hom in hierdie interessante en dinamiese tydvak waarin ons leef. Die organisasie sal egter bereid moet wees om sy eie tekortkominge vierkant in die oë te staar en dit nie probeer wegredeneer nie. Selfinsig en realistiese selfkritiek is die eerste stap tot hervorming.

OPSOMMING

Baie ondersoeke word vandag gedoen met betrekking tot die motivering van die Swart werker binne die bedryfsituasie. Die Swart werker kan egter nie in isolasie bestudeer word nie, omdat die Blanke werker nog steeds in die bestuursposisies is en daarom die motivering van die Swart werker kan beïnvloed. Hierdie ondersoek is daarop gerig om die rol van die Blanke werker in die motivering van die Swart werker in 'n bepaalde organisasie nader te ondersoek.

Eerstens is houdings bespreek: die meting daarvan, enkele faktore wat houdingsvorming beïnvloed en metodes wat gebruik kan word om die houdings van werkers te verander. Hier is gesien dat die organisasie 'n belangrike bepaler is van die houdings van sy werkers. Indien houdings wel verander wil word, moet hierdie verandering bo in die organisasie begin en dan deur suurdeeg tot op die lae vlakke.

Tweedens is motivering binne die bedryfsituasie bespreek. Die leierskapsbenadering is 'n belangrike bepaler van hoe 'n werker gemotiveer gaan word. Leierskapsbenaderings is bespreek na aanleiding van McGregor se Teorie-X en Teorie-Y. Die motiverings-teorieë van Maslow en Herzberg is ook bespreek. Hierna is terug gekeer na die leierskapsbenaderings en is gevind dat 'n X-leierskapsbenadering aanleiding gee tot motivering deur die negatiewe motiveringsmodel en 'n Y-leierskapsbenadering aanleiding gee tot motivering deur 'n positiewe motiveringsmodel.

In die derde hoofstuk is die opset van die empiriese ondersoek uiteengesit en die resultate daarvan weergegee

Die belangrikste algemene bevindings was:

(1) Daar is 'n beduidende verskil tussen die houding van die Blanke werkers op die middel en lae vlak. Die werkers op die middelvlak het 'n neiging tot 'n positiewe houding en die op die lae vlak 'n neiging tot 'n negatiewe houding. Die Blanke werkers op die hoë vlak het 'n neiging tot 'n positiewe houding, maar dit verskil nie beduidend met die houding van die werkers op die ander vlakke nie.

(2) Daar is 'n beduidende verskil tussen die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die hoë en lae vlak. Die werkers op die hoë vlak het 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering en die op die lae vlak 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering.

Die Blanke werkers op die middelvlak het 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering, maar dit verskil nie beduidend met die leierskapsbenadering van die werkers op die ander vlakke nie.

(3) Die Blanke werkers op die verskillende vlakke is in 'n redelike mate bewus van watter behoeftes by die Swart werkers bestaan, bevredig is of nie bestaan nie.

(4) Die Swart werkers se behoeftes ten opsigte van die werksomgewing is in 'n redelike mate bevredig, maar die behoeftes wat Herzberg sien as motiveerders, bestaan intens by die Swart werker.

Laastens is enkele punte van kritiek teen die ondersoek genoem en aanbevelings aan die organisasie gemaak.

SUMMARY

Today, many studies are conducted with reference to the motivation of the Black worker in the industrial situation. However, the Black worker can not be studied in isolation, since the White worker still holds the executive position, and therefore he can influence the Black's motivation. This investigation is directed towards investigating the role of the White worker in the motivation of the Black worker, in a specific organization.

Firstly, attitudes were discussed: the measurement thereof, some factors influencing the formation of attitudes and methods to be used in changing the attitudes of workers. This discussion showed that the organization is important in determining the attitude of his workers. If attitudes will have to be changed, it has to start at the top of the organization and work down to the lower levels.

Secondly, motivation in the industrial situation were discussed. The leadership approach is important in the determination of the way in which a worker is to be motivated. Leadership approaches were discussed with reference to McGregor's theory X and theory Y. Further, Maslow's and Herzberg's theories on motivation were discussed. Hereafter, the discussion went back to the leadership approaches and it was found that a X-leadership approach leads to motivation through the negative motivational model, and a Y-leadership approach leads to motivation through a positive motivational model.

Chapter three entails the plan and results of the empirical study.

The most important general findings were:

(1) There is a significant difference between the attitude of the White workers on the middle and low level. The workers on the middle level are inclined to a positive attitude, and those on the low level to a negative attitude.

The White workers on the high level are inclined to a positive attitude, but there is no significant difference in attitude between them and the workers on the other levels.

(2) There is a significant difference between the leadership approach of the White workers on the high and low levels. The workers on the high level are inclined to a Y-leadership approach and those on the low level to a X-leadership approach.

The White workers on the middle level are inclined to a Y-leadership approach, but there is no significant difference in leadership approach between them and the workers on the other levels.

(3) The White workers on the different levels are conscious to a certain extend of which needs exist, are satisfied or do not exist with the Black workers.

(4) The needs of the Black workers concerning the work environment, are satisfied to a certain extend but the needs, seen by Herzberg as motivators, exist intensely with the Black worker.

Finally points of criticism against the study were mentioned, and recommendations were made to the organization.

BYLAAG A

TABEL XX

Vlakke waartussen beduidende verskille was by bepaalde vrae in die motiveringsvraelyste

Vraag	Blanke hoë vlak (1)	Blanke mid-delvlak (2)	Blanke lae vlak (3)	Swart hoë vlak (4)	Swart lae vlak (5)
12			x x	x	x
13			x		x
16		x	x		x x
25	x				x x
24			x x	x	x
26			x x	x	x
27		x x	x x	x x	x x
28			x x	x	x
6		x	x	x x	
8	x x			x	x
9			x	x	x
10		x	x	x x x	x x

Tabel XX vervolg

Vraag	Blanke hoë vlak (1)	Blanke mid= delvlak (2)	Blanke lae vlak (3)	Swart hoë vlak (4)	Swart lae vlak (5)
11			x	x x	x
17	x x	x	x	x	x x x
18	x	x	x	x	x x x x
20		x x	x x	x x	x x
21				x	x
22		x			x
23	x			x	
30	x	x	x	x x x x	x x

BYLAAG B

Die responsfrekwensies van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die afsonderlike vrae in die houdingsvraelys

TABEL XXI

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die hoë vlak 'n negatiewe houding het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
6	2	3	-	4	-
7	-	6	1	2	-
8	-	7	-	2	-
9	-	6	1	2	-
10	2	4	1	2	-
11	2	6	1	-	-
12	1	5	-	3	-
13	1	6	-	2	-

TABEL XXII

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die hoë vlak 'n positiewe houding het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
1	-	-	-	7	2
2	-	1	3	5	-
3	-	1	-	6	2
4	-	2	3	4	-
5	-	3	1	5	-
14	1	-	-	7	1
15	-	-	-	7	2
16	-	-	-	8	1

TABEL XXIII

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die middelvlak 'n negatiewe houding het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
5	1	12	-	6	1
7	1	10	-	8	1
8	2	8	2	6	2
10	2	9	1	8	-
11	2	11	-	5	2
13	2	10	1	7	-

TABEL XXIV

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die middelvlak 'n positiewe houding het

Vraag	Responstellings				
	1	2	3	4	5
1	-	1	-	19	-
2	1	7	1	9	2
3	-	4	-	14	2
4	1	8	-	11	-
6	-	4	2	13	1
9	1	7	3	7	2
12	-	6	-	12	2
14	-	3	1	13	3
15	1	1	-	12	6
16	-	-	-	14	6

TABEL XXXV

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die lae vlak 'n negatiewe houding het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
2	4	20	10	17	3
4	8	13	9	24	-
5	8	19	11	13	3
6	8	19	8	13	6
7	14	20	3	11	6
8	12	22	8	9	3
9	12	22	9	9	2
10	11	21	5	14	3
11	18	18	6	10	2
12	14	18	8	12	2
13	13	20	12	8	1
14	10	18	3	18	5

TABEL XXVI

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die lae vlak 'n positiewe houding het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
1	2	9	2	37	4
3	4	7	5	30	8
15	8	13	9	16	8
16	3	6	6	28	11

BYLAAG C

Die responsfrekwensies van die Blanke werkers op die verskillende vlakke ten opsigte van die afsonderlike vrae in die leierskapsvraelys

TABEL XXVII

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die hoë vlak 'n Y-leierskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
1	-	2	2	5	-
2	-	3	2	4	-
3	-	1	1	6	1
4	-	-	-	9	-
6	-	-	3	4	2
7	-	4	-	5	-
8	-	-	2	7	-

TABEL XXVIII

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die hoë vlak 'n X-leierskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
5	3	5	1	-	-

TABEL XXIX

Responsfrequenties van die vrae waarop die Blanke werkers op die middelvlak 'n Y-leiderskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
1	2	6	1	10	1
2	-	8	2	10	-
3	-	7	2	10	1
4	1	1	-	17	1
6	2	6	-	11	1
7	1	7	1	10	1
8	1	5	2	11	1

TABEL XXX

Responsfrequenties van die vrae waarop die Blanke werkers op die middelvlak 'n X-leiderskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
5	2	14	-	4	-

TABEL XXXI

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die lae vlak 'n Y-leierskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
3	3	13	12	26	-
4	4	11	7	31	1
8	3	16	9	20	6

TABEL XXXII

Responsfrekwensies van die vrae waarop die Blanke werkers op die lae vlak 'n X-leierskapsbenadering het

Vraag	Responstelling				
	1	2	3	4	5
1	7	18	8	20	1
2	4	19	10	21	-
5	25	21	5	2	1
6	9	17	4	19	5
7	6	19	11	12	6

BYLAAG D

Vraelyste van die Blanke werkers

- Afdeling A : Houdingsvraelys
- Afdeling B : Leierskapsvraelys
- Afdeling C : Motiveringsvraelys
- Afdeling D : Algemene vrae

VRAELYS AAN DIE BLANKE WERKER

U word gevra om hierdie vraelys te voltooi, eerlik en opreg soos u oor die saak voel. Hierdie ondersoek word gedoen deur die Potchefstroomse Universiteit, en sonder u hulp is hierdie ondersoek onmoontlik.

U alleen is in die posisie, en het ook die praktiese ervaring om hierdie vrae te beantwoord. Daarom moet u asseblief elke vraag noukeurig lees en beantwoord soos u dit in u werk ondervind. By elke vraag sal u die volgende afkortings aantref:

- SSS - stem sterk saam
- SS - stem saam
- O - onseker
- V - verskil
- VS - verskil sterk

Indien u byvoorbeeld sterk verskil met 'n bewering, maak u 'n duidelike kruis (X) oor die afkorting VS.

Elke vraag moet beantwoord word.

Baie dankie.

G.J. OOSTHUIZEN

AFDELING (A) (Houdingsvraelys)

1. Die Swartes is in staat om geleer te word.
SSS(5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
2. Geleerde Swartes is net so goed soos Blankes.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
3. Die Blanke moet die Swarte help om geleerdheid te bekom
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
4. Die Swartes is geskik vir geleentheid wat aan Blankes
gegee word.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
5. Swartes sal hulle voorregte waardeur indien hulle die=
selfde vryhede as Blankes het.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
6. Die Swartes is hoofsaaklik nog steeds barbare.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
7. Die gevolge van 'n poging om Swartes op te voed, is op=
stande en botsings
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
8. Swartes is slordig.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
9. Swartes is vuil.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
10. Swartes is wreed.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
11. Die Swartes bring hulle swak gewoontes saam na ons dorpe
en stede.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

12. Die Swartes is te onkundig om hulle self te help.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
13. Swartes is gedissiplineerd.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
14. Blankes moet so min moontlik kontak met Swartes maak.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
15. Die Blankes moet goeie verhoudinge met Swartes opbou.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
16. Blankes moet Swartes help om selfstandig dinge te doen.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)

AFDELING B (Leierskapsvraelys)

1. Die Swart werker hou nie van werk nie.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
2. Die Swart werker wil verantwoordelikheid in sy werk hê.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
3. Die Swart werker se vermoëns word nie ten volle benut nie.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
4. Die Swart werker moet geleentheid kry om sy verstand in sy werk te gebruik.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
5. Die Swart werker moet streng gekontroleer word, anders werk hy nie.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
6. Die Swart werker moet gedreig word met straf om hom beter te laat werk.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

7. Die Swart werker werk net om kos en klere te koop.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
8. Die Swart werker stel nie belang in bevordering nie.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

AFDELING C (Motiveringsvraelys)

1. Te min verantwoordelikhede word aan die Swart werker in sy werk gegee.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
2. Die Swart werker se werkstoestande is goed.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
3. Die werk wat die Swart werker doen, gee nie status aan hom nie.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
4. Die Swart werker kry erkenning vir goeie werk wat deur hom gedoen word.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
5. Die Swart werker word geprys vir goeie werk.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
6. Daar is min geleenthede vir die Swart werker om te presteer in sy werk.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
7. Daar is genoeg bevorderingsgeleenthede vir die Swart werker.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
8. Die Swart werker verstaan sy werk.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
9. Die Swart werker word gefrustreer deur sy werk.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

10. Die Swart werker se werk is interessant.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
11. Die Swart werker is trots op sy werk.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
12. Die Swart werker se huisvesting is voldoende.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
13. Die Swart werker se vervoer na en van die werk is goed.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
14. Die Swart werker se kantiengeriewe is goed.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
15. Die Swart werker se sportgeriewe is goed.
 SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
16. Die Swart werker se mediese behandeling is swak.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
17. Indien die Swart werker 'n fout maak, sal hy afgedank word.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
18. Die Swart werker is bang hy word afgedank.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
19. Die Swart werker kan moeiliker werk doen as die wat hy nou doen.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
20. Die Swart werker wil sy vaardighede in sy werk verbeter.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
21. Die Swart werker wil sy kennis van sy werk uitbrei.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
22. Die Swart werker wil graag nuwe ingewikkelde take bemeester.
 SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)

23. Die Swart werker wil graag nuwe dinge beplan en uitdink in sy werk.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
24. Die Swart werker is goed opgelei vir die werk wat hy doen.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
25. Die Swart werker kry genoeg geld vir die werk wat hy doen.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
26. Daar is 'n goeie gesindheid tussen die Swart werker en ander werkers.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
27. Die Swart werker werk lekker saam met sy medewerkers.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
28. Die Swart werker word gerespekteer deur ander werkers.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
29. Die Swart werker wil "Blanke werk" doen.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
30. Die Swart werker word voor sy medewerkers uitgetrap indien hy 'n fout gemaak het.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

AFDELING D

Antwoord Ja of NEE

1. Ek praat 'n Bantoetaal
.....
2. Dit is belangrik om 'n Bantoetaal te kan praat
.....
3. Verhoudinge sal verbeter tussen Blank en Swart indien ons 'n Bantoetaal kan praat
.....
4. Ons is afhanklik van Swart arbeid
.....
5. In die toekoms gaan ons meer afhanklik wees van Swart arbeid
.....
6. Swartes is 'n gevaar vir Blankes
.....
7. Sal u onder 'n Swart werker werk?
.....

BYLAAG E

Motiveringsvraelys van die Swart werkers

MOTIVERINGSVRAELYS AAN DIE SWART WERKERS

1. Te min verantwoordelikhede word aan jou in jou werk gegee.
SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
2. Jou werkstoestand is goed.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
3. Die werk wat jy doen, gee nie status aan jou nie.
SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
4. Jy kry erkenning vir goeie werk wat deur jou gedoen word.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
5. Jy word geprys vir goeie werk.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
6. Daar is te min geleenthede vir jou om te presteer in jou werk.
SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
7. Daar is genoeg bevorderingsgeleenthede vir jou.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
8. Jy verstaan jou werk.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
9. Jou werk frustreer jou.
SSS (1) SS (2) 0 (3) V (4) VS (5)
10. Jou werk is interessant.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
11. Jy is trots op jou werk.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)
12. Jou huisvesting is voldoende.
SSS (5) SS (4) 0 (3) V (2) VS (1)

13. Vervoer na en van jou werk is goed.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
14. Kantiengeriewe is goed.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
15. Die sportgeriewe is goed.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
16. Die mediese behandeling is swak.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
17. Indien jy 'n fout maak, sal jy afgedank word.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
18. Jy is bang jy word afgedank.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
19. Jy kan moeiliker werk doen as die wat jy nou doen.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
20. Jy wil jou vaardighede in jou werk verbeter.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
21. Jy wil jou kennis van jou werk uitbrei.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
22. Jy wil graag nuwe ingewikkelde take bemeester.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
23. Jy wil graag nuwe dinge beplan en uitdink in jou werk.
 SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
24. Jy is goed opgelei vir die werk wat jy doen.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
25. Jy kry genoeg geld vir die werk wat jy doen.
 SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)

26. Daar is 'n goeie gesindheid tussen jou en ander werkers.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
27. Jy werk lekker saam met jou medewerkers.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
28. Jy word gerespekteer deur ander werkers.
SSS (5) SS (4) O (3) V (2) VS (1)
29. Jy wil "Blanke werk" doen.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)
30. Jy word voor jou medewerkers uitgetrap indien jy 'n fout
gemaak het.
SSS (1) SS (2) O (3) V (4) VS (5)

LITERATUURLYS

- ANASTASI, A. Psychological Testing. Collier - Macmillan, London, 1968.
- BACKER, W. Motivating Black Workers. McGraw-Hill Book Co., 1973.
- BARNARD, A.L. 'n Vergelykende ondersoek van Motiveringsfaktore in enkele Beroepskategorieë. Proefskrif, Universiteit van die O.V.S., 1971.
- BARNETT, V. Elements of Sampling Theory. English Universities Press, 1974.
- COLMAN, A.M. The measurement of Attitudes toward Africans: A unidimensional scale with high discrimination power. Psychologia Africana, Volume 14, No.1, 1971.
- DU TOIT, J.M. Statistiese Metodes. Kosmo-Uitgewery, Stellenbosch, 1975.
- ELLENSON, A. Human Relations. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1973.
- FREEDMAN, J.L., CARLSMITH, J.M. en SEARS, D.O. Social Psychology. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1974.
- GUNDWANA, T. Understanding and Motivating the African Worker in Industry. F.W.P. Journal, April, 1974.
- HARRIS, O.J. Managing People at Work. John Wiley & Sons Inc., New York, 1976.
- HERSEY, P. en BLANCHARD, K.H. Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1972.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. en SNYDERMAN, B.B. The Motivation to Work. John Wiley & Sons Inc., New York, 1967.
- JACOBSZ, F.P. Strukturering van Arbeid. People and Profits, November, 1973.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S. en BALLACHEY, E.L. Individual in Society. McGraw-Hill Book Co., New York, 1962.

- KORMAN, A.K. Industrial and Organizational Psychology. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1971.
- LAMBERT, W.C., LAMBERT, W.E. Social Psychology. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1973.
- LE ROUX-PREISS, B. Kommunikasie met die Swart werker. Volks=handel, November 1973.
- MAIER, N.R.F. Principles of Human Relations. John Wiley & Sons Inc., New York, 1961.
- MAIER, N.R.F. Psychology in Industrial Organizations. Houghton Mifflin, Boston, 1973.
- MCGREGOR, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York, 1960.
- MYERS, M.S. Every Employee a Manager. McGraw-Hill Book Co., New York, 1970.
- NATRASS, N. Supervision of Black employees. People and Profits, November, 1973.
- ORPEN, C. Productivity and Black workers in South Africa. Juta and Co., Kaapstad, 1976.
- SCHULTZ, D.P. Psychology in Industry. Collier-Macmillan, London, 1970.
- SECORD, P.F. en BACKMAN, C.W. Social Psychology. McGraw-Hill Book Co., New York, 1964.
- SHERIF, M. en SHERIF, C.W. Social Psychology. Harper & Row, 1969.
- SIEGEL, S. Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences. McGraw-Hill Book Co., 1956.
- SMITH, H.C. en WAKELEY, J.H. Psychology of Industrial Organizations, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.
- SUTERMEISTER, R.A. People and Productivity. McGraw-Hill Book Co., New York, 1963.

TAGLIERE, D.A. People, Power and Organizations. A division of American Management Associations, New York, 1973.

TEMKIN, B. The Black-White Interface. People and Profits, Augustus, 1974.

TIFFIN, J. en MCCORMICK, E.J. Industrial Psychology. Novello and Co., London, 1969.

TRIANDIS, H.C. Attitude and Attitude change. John Wiley & Sons Inc., New York, 1971.

WRIGHTSMAN, L.S. Social Psychology in the Seventies. Books/Cole Publishing Co., California, 1973.

WYNDHAM, C.H. Omgewingsvraagstukke van die Mens in Suid-Afrika. People and Profits, Februarie, 1974.