

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

G.J. OOSTHUIZEN

A.L. BARNARD

M.P. WISSING

*

DEPARTEMENT BEDRYF- EN PERSONEELSIELKUNDE
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR C.H.O.

ABSTRACT

The motivation of the Black worker can not be studied in isolation since the White worker still holds many executive positions and therefore has an influence on the Black worker's motivation. The role of the White worker in motivating the Black worker, in a specific organization and the attitude and leadership approach of the White worker on the existence/non-existence and relative satisfaction of the needs of Black workers are discussed.

Wanneer die motivering van die Swart werker in Suid-Afrika bestudeer word, is dit nodig dat 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 'n organisasie opgaan, hoe minder is daar kontak met die laer vlakke as gevolg van die formele gesagstruktuur. Die aard van die kontak wat wel mag plaasvind, word grootliks bepaal deur die vlak binne die hiërargie. Die kontak wat die hoë en middelvlak Blankes met die Swartes het, is meer formeel van aard, terwyl die kontak wat die lae vlak Blankes met die Swartes het binne 'n "saamwerk" konteks is. Die middelvlak Blankes het meer kontak met die Swartes as die hoë vlak Blankes. 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.

Teen hierdie agtergrond is die volgende doelstellings vir die onderhawige studie geformuleer:

* Dank aan die Algemene Buro van Ekonomiese Navorsing vir die toekenning wat hierdie ondersoek moontlik gemaak het.

- Om die houding van die Blanke werkers, op verskillende vlakke in die hiërargie van 'n bepaalde organisasie teenoor die Swart werker te ondersoek. Hier wou vasgestel word of die Blanke werkers, op elke vlak, se houding positief of negatief is.
- Om die leierskapsbenadering van die Blanke werkers in die organisasie op verskillende vlakke in die hiërargie, teenoor die Swart werker vas te stel. Hier wou vasgestel word of die Blanke werkers, op elke vlak, 'n X- of 'n Y-leierskapsbenadering het.
- Om motiveringsaspekte in die werksituasie van nader te ondersoek en meer spesifiek om die volgende vrae te beantwoord:
 - 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.
 - 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.

Hierdie ondersoek is gedoen by 'n groot organisasie in die Vaaldriehoek. Om praktiese redes is besluit om die ondersoek te beperk tot een afdeling van hierdie organisasie naamlik 'n produksie-aanleg. Hier is dan onderskei tussen drie Blanke groepe en twee groepe Swart werkers.

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

- 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.
- Die Blanke proefpersone moes Afrikaanssprekend wees. Die rede hiervoor is dat die meeste Engelssprekende werkers immigrante was en dit verwag kon word dat hulle verwysingsraamwerk en houdings deur verskillende ander faktore beïnvloed sou word.

Die samestelling van die eksperimentele groepe was soos volg:

- Die Blanke eksperimentele groep is in drie vlakke verdeel, naamlik: Hoë vlak: superintendente, assistent-superintendente en hoofde van produksie (9 proefpersone).

Middelvlak: voormanne (20 proefpersone).

Lae vlak: operateurs (54 proefpersone).

- Die Swart eksperimentele groep is in twee vlakke verdeel, naamlik 'n hoë vlak (32 proefpersone) en 'n lae vlak (59 proefpersone). Die afsnypunt vir die verdeling van hierdie twee vlakke is op aanbeveling van die organisasie gemaak.

METODE

Opstelling van vraelyste

Daar is besluit om deurgaans van 'n Likert-tipe skaal gebruik te maak omdat:

- die skaal in die algemeen hoë geldigheid en betroubaarheid het
- te veel responsmoontlikhede kan lei tot verwarring by die Swart werkers (kyk toepassing en ontleding van vraelyste).

Die volgende vraelyste is opgestel:*

Houdingsvraelys vir die Blankes

Vir hierdie vraelys is die houdingsvraelys van Colman (1971) as basiese riglyn gebruik.

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 (McGregor, 1960).

Motiveringsvraelys vir die Blankes

Hierdie vraelys is saamgestel in terme van enkele motiveringsfaktore (behoefte) wat deur Maslow en Herzberg geïdentifiseer is (Herzberg, 1967).

Algemene vraelys vir Blankes

In die laaste afdeling is 'n paar algemene vrae aan die Blanke werkers gestel, waarop hulle JA of NEE moes antwoord. Die vrae in bogenoemde vraelyste is gestel ten opsigte van die Swart werker.

Motiveringsvraelys vir Swart werkers

Vir die Swart werkers is 'n motiveringsvraelys opgestel in terme van enkele motiveringsfaktore wat deur Maslow en Herzberg geïdentifiseer is. Die vrae in hierdie vraelys

* Voorbeelde van die vraelyste is van die outeurs verkrygbaar.

is dieselfde as die in die Blanke werkers se vraelys, behalwe dat die vrae op die respondent self van toepassing is.

Daar is 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. In 'n poging om probleme wat hieruit mag voortspruit te omseil, is op die volgende voorondersoek besluit:

Begrippe wat probleme veroorsaak het, is verdeel in 'n paar vrae. Die opdrag aan die proefpersone in die voorondersoek was om die vrae wat hulle nie verstaan nie, te merk. Op grond van gesigsgeldigheid is vrae uitgeskakel wat skewe resultate kon gee. Personeellede in die Departement Bedryfspsigologie van die P.U. vir C.H.O. het ook vraelyste ontvang vir beoordeling op grond waarvan addisionele vrae geïdentifiseer is 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 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.

Toepassing en ontleding van die vraelyste

Die vraelyste is in die werksituasie toegepas. As gevolg van die persoonlike kontak tussen ondersoeker en proefpersoon, kon 'n gunstige klimaat geskep word vir die voltooiing van die vraelyste. Aan elke proefpersoon is gesê dat die 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. Hulle is ook uitgenooi om, waar dit nodig blyk, kommentaar te lewer.

Die vraelyste is eers by die Blanke werkers op die hoë vlak geadminestreer, daarna by dié op die middelvlak en laastens by dié 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 aantal opmerkings (kommentaar) wat gemaak is. Tussen die voltooiing van 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 response gee, wat dan deur die personeelbeamptes in die vraelys gemerk is.

Die identiteit van alle proefpersone is geheim gehou.

Hipoteses en statistiese verwerking

Die volgende hipoteses is gestel:

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.

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.

Wat die motiveringsvraelys betref is geen spesifieke hipoteses gestel nie. Slegs 'n beskrywende bespreking van die resultate word verstrekk.

Die gegewens wat uit die vraelyste verkry is, is onderwerp aan 'n eenrigtingvariensie-analise. 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).

RESULTATE

Houdingsvraelys

By die houdingsvraelys impliseer 'n hoë gemiddelde telling 'n neiging tot 'n positiewe houding, en 'n lae gemiddelde telling 'n neiging tot negatiewe houding ten opsigte van die Swart werker. Soos uit Tabel 1 blyk, is daar 'n beduidende verskil tussen die gemiddelde houdings van die Blankes op die drie vlakke onderling ten opsigte van die Swart werker.

TABEL 1

DIE HOUDING VAN DIE BLANKE WERKERS OP VERSKILLENDE VLAKKE,
SOOS WEERSPIEËL IN DIE AFSONDERLIKE VRAE EN SOOS GEMEET
OOR DIE TOTALE VRAELYS

Vraag	Blanke hoë vlak (1) (N = 9)		Blanke middelvlak (2) (N = 20)		Blanke lae vlak (3) (N = 54)		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	3,70	1,09	0,041*
	3,10		<u>3,30</u>		<u>2,82</u>		0,012*

* $p < 0,05$

Onderstreping dui aan tussen watter vlakke beduidende verskille was.

Soos uit Tabel 1 blyk, het die Blanke op die hoë en middelvlak 'n neiging tot 'n positiewe houding en die Blanke werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n negatiewe houding. Dit blyk verder dat die nul-hipotese, (H1) met 95 % sekerheid verwerp kan word.

Op grond van die resultate kan dus gesê word dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die houding van die Blanke werkers op die middelvlak en dié van die Blanke werkers op die lae vlak.

Die hipotese 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.

Die klein getal proefpersone ($N = 9$) op die hoë vlak, was natuurlik ook nie bevorderlik vir beduidendheidsbepaling nie.

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.

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.

Soos blyk uit Tabel 2 het die Blanke werkers op die hoë en middelvlak 'n neiging tot 'n Y-leierskapsbenadering en die Blanke werkers op die lae vlak 'n neiging tot 'n X-leierskapsbenadering. Dit blyk dus ook dat die nul-hipotese, (H_2), met 95 % sekerheid verwerp kan word. Om vas te stel tussen watter groepe beduidende verskille is, is die metode van Scheffé gebruik.

TABEL 2

DIE LEIERSKAPSBENADERING VAN DIE BLANKE WERKERS OP DIE VERSKILLENDE
VLAKKE SOOS WEERSPIEËL IN DIE AFSONDERLIKE VRAE
EN SOOS GEMEET OOR DIE TOTALE VRAELYS

Vraag	Blanke hoë vlak (1) (N = 9)		Blanke middelvlak (2) (N = 20)		Blanke lae vlak (3) (N = 54)		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
	<u>3,35</u>		3,14		<u>2,85</u>		0,037*

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

Hieruit blyk dus dat daar 'n beduidende verskil tussen die leierskapsbenadering van die Blanke werkers op die hoë vlak en die Blanke werkers op die lae vlak is.

Die hipotese 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.

Motiveringsvraelys

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. In Tabel 3 word die vergelyking van die vyf eksperimentele groepe se opvattinge met betrekking tot die Swart werker se behoeftes verstrek (Hierdie resultate word later breedvoerig bespreek).

Algemene vraelys

Hierdie vraelys, waarvan die resultate in Tabel 5 (op p.11) weergegee word, is opgestel met die doel om agtergrond inligting in te win vir die bespreking van die resultate van Tabelle 1, 2 en 3.

In die volgende afdeling word die resultate van die ondersoek breedvoerig bespreek. Die resultate van elke vraelys, met uitsondering van die algemene vraelys, word afsonderlik ten opsigte van die verskillende groepe bespreek.

TABEL 3
VERGELYKING VAN DIE VYF EKSPERIMENTELE GROEPE SE OPVATTINGS
MET BETREKKING TOT DIE SWART WERKER SE BEHOEFTES

Motiveringsfaktore (Behoeftes)	Vraag	Blanke hoë vlak (1)		Blanke mid-del vlak (2)		Blanke lae vlak (3)		Swart hoë vlak (4)		Swart lae vlak (5)		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
Byvoordede:												
Huisvesting	12	4,00	0,87	3,80	0,77	3,67	1,08	4,47	0,67	4,20	,87	*0,001
Vervoer	13	4,22	0,67	4,05	0,61	4,37	0,75	3,72	1,28	3,86	1,12	*0,022
Kantiengeriewe	14	4,44	0,53	4,00	0,46	4,19	0,91	4,50	,67	4,20	0,85	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
\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
Opleiding	24	4,00	-	3,95	0,61	3,44	1,14	4,38	0,71	4,02	0,97	*0,000
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
\bar{x}	27	3,89	0,53	3,70	0,87	3,61	1,02	4,56	0,56	4,27	0,83	*0,000
\bar{x}		3,84		3,75		3,49		4,45		4,23		
Gevoel van waardig- heid	28	3,56	0,53	3,70	0,73	3,39	0,83	4,38	0,66	4,25	0,78	*0,000
Status	3	3,11	0,93	3,30	1,13	3,13	1,05	2,75	1,29	3,15	1,20	0,455
Erkenning	4	3,56	0,88	4,15	0,37	3,67	,93	3,97	1,12	3,73	1,15	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
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
frustreer	9	3,44	0,73	3,60	0,99	3,13	0,85	4,16	0,85	3,41	1,30	*0,001
interessant	10	2,78	0,83	3,05	1,05	3,26	0,92	4,13	0,91	3,56	1,26	*0,000
trots	11	3,22	0,83	3,45	0,95	3,33	0,97	4,19	0,82	3,54	1,29	*0,007
\bar{x}		3,22		3,48		3,32		4,25		3,70		
Sekuriteit	17	4,00	0,71	4,05	0,51	4,11	0,93	3,31	1,09	2,79	1,09	*0,000
\bar{x}	18	3,56	0,53	3,25	1,02	3,28	1,09	2,56	1,32	2,22	1,08	*0,000
\bar{x}		3,78		3,65		3,69		2,94		2,51		
Persoonlike groei	19	2,00	-	2,65	1,18	2,52	1,02	2,19	1,15	2,24	1,04	0,245
	20	2,67	0,87	2,85	0,99	2,82	1,01	1,66	0,60	1,98	0,84	*0,000
	21	2,78	0,97	2,65	0,99	2,83	1,01	2,38	1,19	2,22	0,97	*0,023
\bar{x}		2,48		2,72		2,72		2,08		2,15		
Verantwoordelikheid	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 kreati- witeit	22	3,22	1,09	3,30	0,98	3,00	1,05	2,84	1,35	2,46	1,22	*0,025
	23	3,44	1,01	3,30	0,98	3,15	1,07	2,53	1,19	2,64	1,06	*0,006
\bar{x}		3,33		3,30		3,08		2,69		2,55		
Teregwsing	30	3,56	0,73	3,65	0,93	3,33	1,15	2,19	1,18	2,79	1,16	*0,000

* p < ,05. Vergelyk Tabel 4 vir aanduiding tussen watter vlakke betekenisvolle verskille bestaan.

TABEL 4
 VLAKKE WAARTUSSEN BEDUIDENDE VERSKILLE WAS BY
 BEPAALDE VRAE IN DIE MOTIVERINGSVRAELISTE

Vraag	Blanke hoë vlak (1)	Blanke middelvlak (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 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	x x	x x
9			x	x x	x
10		x	x	x x x	x
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 x

TABEL 5

PERSENTASIE BLANKE WERKERS WAT JA OF NEE GEANTWOORD HET
OP DIE ALGEMENE VRAE

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 Bantoe- taal 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	28	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

BESPREKING VAN DIE RESULTATE

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 1). Dit wil voorkom of die mate sowel as die aard van die kontak wat die Blanke werker met die Swart werker het, sy houding beïnvloed.

Hoë vlak Blankes

Uit 'n inhoudsanalise van die houdingsvraelys blyk 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 dinge te doen, meen hulle ook dat hy te onkundig is om homself te help.

Die Blanke werkers op hierdie vlak meen hul 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 aanvaar. 78 % van die Blanke werkers op hierdie vlak sê dat hulle nie onder 'n Swarte sal werk nie (vergelyk Tabel 5).

Die Blanke werkers op die hoë vlak skyn ook te voel dat die Swart werker wel geskik is vir die geleentheid wat aan Blankes gegee word, dit wil sê 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 (vergelyk Tabel 5).

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 Blanke 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.

Hierdie diskrepans kan waarskynlik verklaar word in terme van gebrekkige inagnames van kulturele verskille. Miskien is dit omdat die Blanke werker die Swarte vanuit sy eie raamwerk beoordeel en vergeet dat die Swarte sy eie kultuur het. Die Blanke meen dalk intuïtief dat opleiding tot opstande kan lei aangesien hy opvoeding en "die verandering van die Swarte se kultuur na dié van die Blanke", as sinoniem kan beskou. Gundwana (1974) wys op die realiteit van kulturele en etniese verskille tussen rassegroepe wat in 'n bedryf saamwerk. Wat hier wenslik is, is 'n erkenning en waardering van die uniekheid van elk, wat 'n beter verstandhouding tussen rassegroepe tot gevolg het. Volgens Natrass (1973) is dit een van die foute van bestuur dat hulle nie die kulturele agtergrond en etniese verskille in hulle werkerskorps in ag neem nie.

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 hulle die Swartes nog as ongekultiveerd, en is hulle blykbaar nie in staat om vanuit die Swarte se verwysingskader te dink nie.

Middelvlak Blankes

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. Waarskynlik daarom meen hulle 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 weereens 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 (vergelyk Tabel 5).

Die Blanke werkers op die middelvlak meen ook dat die Blanke die Swart werker nodig het. Hulle sê almal dat die Blanke afhanklik is van Swart arbeid en 75 % is van mening dat die Blanke in die toekoms meer afhanklik van Swart arbeid gaan wees (vergelyk Tabel 5).

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 en 'n gevolglike beter kennis van sy kultuur, 'n meer realistiese siening as die hoë vlak Blanke in hierdie opsig het.

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, en 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.

Lae vlak Blankes

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 aksentueer.

Dit kan wees dat met dergelike opmerkings die Blanke werkers moontlik die gevoel van bedreiging wat die Swarte vir hom mag inhou probeer verminder.

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 waardeer indien hulle dieselfde vryhede as Blankes het nie.

Die bedreiging wat die Swart werker vir die posisie van die lae vlak Blanke werker inhou, kom waarskynlik weer hier na vore.

Die Blanke werkers op die lae vlak is moontlik ook bang dat die bestuur 'n Swart werker in sy pos kan aanstel of selfs in 'n pos bo hom (94 % wil nie onder 'n Swart werker werk nie (vergeelyk Tabel 5).

Dit kan wees dat die Blanke werkers op die lae vlak se emosionele betrokkenheid en gevoel van bedreiging hulle beoordeling ten opsigte van die kulturele aspekte negatief beïnvloed het.

Vergelyking van die houdings van die Blankes op die drie vlakke

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

- 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 (vergeelyk Tabel 1).
- 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 (vergeelyk Tabel 5).

- 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 werklik respekteer en beskou as 'n mens met normale talente en moontlikhede.
- 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.
- 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.

Die volgende gevolgtrekkings kan gemaak word 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 kan moontlik verklaar word in terme van ideologiese sowel as ekonomiese oorwegings en hou waarskynlik nie verband met die mate van kontak met die Swart werker 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 aard van die kontak hier is sodanig dat die interaksie tussen vlak en mate van kontak 'n positiewe houding tot gevolg het.
- Die Blanke werkers op die lae vlak het 'n neiging tot 'n negatiewe houding onder andere op grond van die bedreiging wat hulle in die Swart werker sien en moontlik ook deur versterking van negatiewe houdings op grond van die negatiewe kontak wat hulle met die Swart werker in die werksituasie het. Hier het die interaksie tussen vlak en mate van kontak dus 'n negatiewe houding tot gevolg omdat die vlak ook juis die aard van die kontak beïnvloed.

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.

Hoë en middelvlak Blankes

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 daarvoor dat die Swart werker onder 'n streng kontrole moet staan, anders werk hy nie. Hierdie siening strook nie met die siening in die voorafgaande bespreking nie en is onder andere moontlik die resultaat van die volgende situasionele faktore:

- Die stamgebondenheid van die Swart werker waarin hy geen besluite self neem nie en gevolglik van die Blanke werker verwag om vir hom te besluit.
- Swak keurings- en plasingprosedures wat in die verlede gevolg is en moontlik tot streng kontrole ('n kondisionering) oor Swartes aanleiding kon gegee het.
- Die Blankes se eie ervaring van streng kontrole.

Bogenoemde faktore het moontlik aanleiding gegee tot 'n sterk patriargale houding by die Blanke werker.

Wanneer 'n Y-leierskapsbenadering werklik in die werksituasie gerealiseer wil word, sal dit nodig wees dat hierdie siening met betrekking tot kontrole ook moet verander. Die wyse waarop dit moet gebeur sal die feitlike en situasionele faktore in ag moet neem.

Lae vlak Blankes

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 hulle siening dat die Swart werker streng gekontroleer moet word en met straf gedreig moet word om hom beter te laat werk. Hulle meen die Swart werker werk ook net om in sy behoeftes te voorsien, naamlik kos en kleres, en wil daarom nie verantwoordelikheid in sy werk hê nie.

Die waarskynlike gevoel van bedreiging wat die Blanke werkers op die lae vlak het, kom weer eens hier na vore. Hierdie Blanke werkers poog om hulle eie posisies 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 waarskynlik 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. Dit kan egter wees dat hierdie 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.

Dit wil ook voorkom of die Blanke werkers op die lae vlak versigtig is vir die gevolg van 'n stap wat geleentheid 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 swakker voel met betrekking tot die geleentheid wat aan die Swart werker gegee moet word om sy verstand in sy werk te gebruik.

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.

Werkstoestand

Die Blanke werkers op die verskillende vlakke voel dat die Swart werker se werks- toestand 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 werkstoestand. Daar word met swaar masjinerie gewerk en swak werkstoestand kan aanleiding gee tot foute en dit kan ook die veiligheid van die werkers bedreig. Die bestuur poog dan ook om werkstoestand met behulp van periodieke evalueringe, te verbeter waar dit nodig blyk te wees. Die moontlikheid dat werkstoestand deur die bestuur as 'n bepalende faktor van produktiwiteit beskou word, moet nie uit die oog verloor word nie.

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 modernste kampongs in die land wat tot dusver vir die Swart werkers opgerig is. Sportgeriewe is by die kampong voorsien. 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. Van die Blanke werkers op die lae vlak was nie bewus van die nuwe kampong vir die Swart werkers nie. Dit dui waarskynlik 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. Dit bevestig Mokoatle (1977) se siening in hierdie verband.

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. Die busse van die kampong is dikwels stampvol. Die gevolg is dat van die Swart werkers nie plek kry nie en gevolglik laat by die werk opdaag.

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 ontevrede. (Vergelyk Tabel 4 vir aanduiding tussen watter vlakke beduidende verskille bestaan). Die rede hiervoor kan wees dat die Swart werkers op die lae vlak die tradisionele toordokter meer vertrou as die Westerse medici.

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

Geld

Volgens Motsepe (1977) bestaan die aanname by baie bestuurders dat 'n toename van Swartes se salaris outomaties sal aanleiding gee tot hoër produktiwiteit. Mokoatle (1977) wys egter daarop dat syfers vir die periode 1960-1971 aantoon dat terwyl die gemiddelde verdienste van 'n Swart werker toegeneem het met 5,5 % per jaar, produktiwiteit met net 2,1 % verhoog het.

Uit die resultate van die ondersoek blyk dit dat 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.

Die bestuur sal 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.

Opleiding

Waarneming in die organisasie het 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 Swart werkers goed opgelei is vir die werk wat hulle doen. Die Swart werkers op die verskillende vlakke voel egter beduidend meer seker as die Blanke op die lae vlak dat hulle opleiding goed is. Dit is moontlik 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.

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 (vergelyk Tabel 4 vir beduidende verskille tussen bepaalde vlakke).

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

Gevoel van waardigheid

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.

Dit wil voorkom asof 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.

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

Eintlik behoort hulle 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 jaloers is en daarom weier om status aan die Swart werkers op die hoë vlak te gee. Dit gee moontlik onder andere 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. Onderzoekers 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.

Erkenning

Wanneer iemand goed geprester 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.

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.

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.

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. 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.

Die werk self

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 ondersoekers het hierdie Blanke werkers 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 keuringsmetodes suksesvol gebruik en sorg dra dat hulle in die regte poste geplaas word.

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 sal 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.

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 voorkom asof hierdie behoefte aan persoonlike groei intens is en nie in die werksituasie bevredig word nie.

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

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.

Inisiatief en kreatiwiteit

Hierdie is weer eens 'n faktor wat 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 uitdink 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.

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.

Dit kan wees dat wel soms van publieke teregwysing gebruik gemaak word, maar dat die Blankes op die hoë en middelvlak nie bewus is daarvan nie omdat dit deur die lae vlak Blankes gedoen word, en hulle dit weer ontken.

Uit ondersoek wat in hierdie verband 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 waarskynlik in privaatheid geskied.

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 sogenaamde motiveerders van Herzberg kan plaasvind. Uit die resultate van die ondersoek blyk dit dat die higiëniese faktore in 'n redelike mate bevredig is. Van die motiveerders, veral persoonlike groei in die werksituasie en die behoefte aan inisiatief en kreatiwiteit, kom hier baie sterk na vore in die behoeftes van die Swart werker. 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 in die ondersoekorganisasie ryp is vir die positiewe motivering van die Swart werker. Motsepe (1977) noem dan ook dat die Swart werker vandag soek na werk wat betekenisvol en bevredigend is. Hulle wil deelname hê in die beplanning van hulle werk en in die stel van doelwitte en standaarde. Mokoatle (1977) waarsku dan juis dat die bestuur moet weet wat die verwagtings, aspirasies en waardes van die Swart werker is.

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

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.

Ondersoekers is van mening dat selfs al besluit die bestuur in die betrokke organisasie om die werkers op die lae vlak, wat die meeste kontak met hulle het, nie eers van houding en benadering te verander nie.

Dit is 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 verdwyn, hulle egter nog verhoed om dit op hierdie stadium te doen, is dit moontlik dat hulle ook om ander redes 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 reeds merkbaar aan die hoë vlak Swartes se onbevredigende statusgevoel.

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

'n Gebrek aan die vermoë tot kommunikasie verhinder dat daar werklik kontak tussen Blanke en Swart werkers is. Die meeste Swart werkers is kontrakwerkers (90 %+) en die grootste persentasie is slegs hul eie taal magtig. Onderzoekers 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. Al die Blanke werkers op die hoë vlak (100 %), 95 % op die middelvlak en 89 % op die lae vlak is egter van mening 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 (vergelyk Tabel 5). Dit gaan hier waarskynlik nie soseer om 'n Bantoetaal as sodanig nie maar om die behoefte aan kommunikasie met die Swart werker.

Kritiek teen die ondersoek en aanbevelings vir verdere navorsing

Op die hoë vlak was die aantal proefpersone min en een persoon se telling wat afwyk van die res kan die gemiddelde telling te veel beïnvloed.

Indien daar ook onderhoude met die proefpersone gevoer was na administrasie van die vraelyste kon die konklusies uit die resultate beter geverifieer geword het.

Nadere ondersoeke met betrekking tot die behoeftes, verwagtings en optrede van 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.

Slot

In Suid-Afrika het ons vandag die situasie dat verskillende rassegroepe bymekaar kom in organisasies. 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 situasie bring natuurlik ook probleme na vore, wat verwag kan word wanneer persone uit verskillende kulture moet saamwerk vir 'n gemeenskaplike doel.

In hierdie verband het die Blanke werker 'n belangrike rol om te vervul ten opsigte van die Swart werker. Hierdie ondersoek het dan ook die aard en Kompleksiteit van hierdie rol nader toegelig. Hier lê 'n groot uitdaging vir organisasies om te sorg dat hierdie rol positief vervul word.

OPSOMMING

Die motivering van die Swart werker kan nie in die huidige situasie in isolasie bestudeer word nie, omdat die Blanke werker steeds in die bestuursposisie is en daarom die motivering van die Swart werker kan beïnvloed. Hierdie ondersoek was daarop gerig om die rol van die Blanke werker in die motivering van die Swart werker nader te ondersoek. Die houding en die leierskapsbenadering van die Blanke werker teenoor die Swart werker is gemeet, asook die behoeftes wat volgens die Blanke werker by die Swart werker bestaan, bevredig is, of nie bestaan nie. Die behoeftes van Swart werkers, soos deur hulleself gesien, is ook ondersoek. Ten opsigte van sekere aspekte is beduidende verskille gevind.

VERWYSINGS

- Barnett, V. *Elements of Sampling Theory*. London: English Universities Press, 1974.
- Colman, A.M. The measurement of attitudes toward Africans: a unidimensional scale with high discrimination power. *Psychologia Africana*, 1971, 14(1).
- Du Toit, J.M. *Statistiese Metodes*. Stellenbosch: Kosmo-uitgewery, 1975.
- Gundwana, T. Understanding and motivating the African worker in industry. *F.W.P. Journal*, April 1974.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1967.
- Maier, N.R.F. *Psychology in Industrial Organizations*. Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Mokoatle, B.W. The place of black labour in manpower policies. In M.E. Nasser, E.D. Schmickl, C.F. van Veijeren & J.J. Venter, *Organizational Behaviour*. Johannesburg: McGraw-Hill, 1977.
- Motsepe, O. Behavioural aspects of motivating the black industrial worker. In M.E. Nasser, E.D. Schmickl, C.F. van Veijeren & J.J. Venter, *Organizational Behaviour*. Johannesburg: McGraw-Hill, 1977.
- Natras, N. Supervision of Black employees. *People and Profits*, November 1973.
- Temkin, B. The Black-White interface. *People and Profits*, Augustus 1974.