

**DIE VERBAND TUSSEN PRESTASIE MOTIVERING EN  
INTERPERSOONLIKE STYLE**

**deur**

**MARNA WILDEN**

**voorgelê ter gedeeltelike vervulling van  
die vereistes vir die graad**

**MAGISTER COMMERCII**

**in die vak**

**BEDRYFSIELKUNDE**

**aan die**

**UNIVERSITEIT VAN SUID AFRIKA**

**STUDIELEIER: PROF F VAN N CILLIERS**

**Junie 1997**

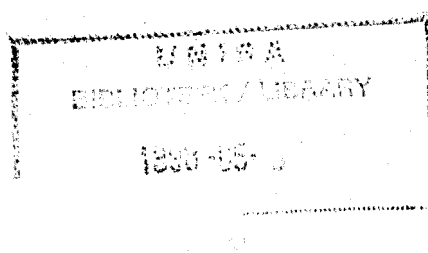
## DANKBETUIGINGS

Graag wil ek my dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek:

1. My studieleier, Prof. Frans Cilliers vir sy besondere leiding en belangstelling in die navorsingstuk en sy aandeel in my akademiese skoling in die Bedryfsielkunde
2. Marius Mostert, vir sy geduldige hulp en leiding met die statistiese verwerkings
3. Die organisasie waarbinne die navorsing gedoen is
4. Telkom wat aan my 'n studiebeurs toegeken het
5. Marcell, my man, vir sy opoffering, bystand en hulpverlening vir die volle tydsduur van die navorsing
6. Familie en vriende vir voortdurende gebede, belangstelling en aanmoediging
7. Bo alles aan my Skepper vir krag en inspirasie. Hom kom al die eer toe!

M Wilden

Junie 1997



153.8 WILD



0001701176

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

<b>BYLAES</b>		vii
<b>LYS VAN FIGURE</b>		viii
<b>LYS VAN TABELLE</b>		ix
<b>OPSOMMING</b>		x
<b>SUMMARY</b>		xi
<b>HOOFSTUK 1</b>	<b>PROBLEEM IN KONTEKS</b>	
1.1	Agtergrond tot en motivering van die ondersoek	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doelstellings	7
1.3.1	Algemene doelstelling	7
1.3.2	Spesifieke doelstellings	7
1.4	Navorsingsmodel	8
1.4.1	Sosiologiese dimensie	8
1.4.2	Ontologiese dimensie	9
1.4.3	Teleologiese dimensie	10
1.4.4	Epistemologiese dimensie	10
1.4.5	Metodologiese dimensie	10
1.5	Paradigmatiese perspektief	11
1.5.1	Die intellektuele klimaat	11
1.5.2	Die mark van intellektuele hulpbronne	13
1.6	Navorsingsontwerp	16
1.7	Navorsingsmetode	18
1.8	Hoofstuksamevatting en verdere uiteensetting	20

## **HOOFSTUK 2      PRESTASIEMOTIVERING**

2.1	Definiëring van prestasiemotivering	21
2.2	Prestasiemotivering as konsep	22
2.3	Dimensies van prestasiemotivering	25
2.3.1	Risiko	26
2.3.2	Deursettingsvermoë	28
2.3.3	Innovasie	30
2.3.4	Beroepssukses	31
2.3.5	Entrepreneurskap	33
2.3.6	Lokus van kontrole	36
2.3.7	Intelligensie	37
2.3.8	Prestasie en akademiese prestasie	39
2.4	Persoonlikheidsprofiel van prestasiemotivering	41
2.4.1	Die aanvaarding van uitdagings	41
2.4.2	Instelling teenoor sukses en mislukking	42
2.4.3	Houding teenoor risiko	43
2.4.4	Persoonlike verantwoordelikeidsin	44
2.4.5	Die behoefte aan konkrete terugvoer in verband met eie prestasie	45
2.4.6	Realisme	46
2.4.7	Volharding	46
2.4.8	Entrepreneurskap	47
2.4.9	Tydsoriëntasie	48
2.5	Prestasiemotivering en die individule bestuurder	49
2.6	Prestasiemotivering en beroepe	51
2.7	Hoofstuksamevatting	52

## **HOOFSTUK 3      INTERPERSOONLIKE STYLE**

3.1	Definiëring van interpersoonlike style	53
3.2	Interpersoonlike style as konsep	54
3.2.1	Die vier interpersoonlike style	56
3.2.2	Bespreking van dominante sosiale style	58
3.3	Dimensies van interpersoonlike style	60
3.3.1	Selfgeldig	61
3.3.1.1	Definisies van selfgeldig	61
3.3.1.2	Kenmerke van die selfgeldende persoon	63
3.3.1.3	Selfgeldende gedrag	65
3.3.2	Responsiwiteit	66
3.3.2.1	Definisies van responsiwiteit	67
3.3.2.2	Kenmerke van die responsiewe persoon	69
3.3.2.3	Responsiewe gedrag	70
3.3.3	Stylaanpasbaarheid	71
3.3.3.1	Definisies van stylaanpasbaarheid	72
3.3.3.2	Kenmerke van die aanpasbare persoon	74
3.3.3.3	Stylaanpasbare gedrag	76
3.4	Persoonlikheidsprofiel van persoonlike style	78
3.4.1	Kenmerke van die vier style	78
3.4.2	Sosiale style volgens Byrum	79
3.4.3	Opsomming van sosiale style	82
3.5	Interpersoonlike style en die individuele bestuurder	83
3.6	Interpersoonlike style en beroepe	86
3.7	Hoofstuksamevatting	88
	<b>TEORETIESE INTEGRASIE</b>	<b>89</b>

## HOOFSTUK 4      EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	Steekproef	94
4.2	Meetinstrumente	95
4.2.1	Bestuursmotief vraelys	95
4.2.1.1	Ontwikkeling	95
4.2.1.2	Rasionaal	96
4.2.1.3	Dimensies	96
4.2.1.4	Administrasie	98
4.2.1.5	Interpretasie	99
4.2.1.6	Geldigheid en betroubaarheid	99
4.2.1.7	Motivering vir die insluiting in hierdie ondersoek	99
4.2.2	Interpersoonlike verhoudings vraelys	100
4.2.2.1	Ontwikkeling	100
4.2.2.2	Rasionaal	100
4.2.2.3	Dimensies	101
4.2.2.4	Administrasie	102
4.2.2.5	Interpretasie	103
4.2.2.6	Geldigheid en betroubaarheid	104
4.2.2.7	Motivering vir die insluiting in hierdie navorsing	104
4.3	Data insameling	105
4.4	Verwerking van data	105
4.5	Hipoteseformulering	108
4.6	Hoofstuksamevatting	111

## HOOFSTUK 5      RESULTATE

5.1	Rapportering van resultate	112
5.1.1	Beskrywende statistiek	112
5.1.1.1	Kurtose	113
5.1.1.2	Skeefheid	114
5.1.2	Korrelasie tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike style	115
5.1.2.1	Verband tussen prestasiemotivering en selfgeding	116
5.1.2.2	Verband tussen prestasiemotivering en responsiwiteit	116
5.1.2.3	Verband tussen prestasiemotivering en aanpasbaarheid	116
5.1.2.4	Parsiële korrelasie	116
5.1.3	Eenvoudige regressie-analise tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike style	117
5.1.4	Meervoudige regressie-analise	118
5.2	Interpretasie	119
5.2.1	Beskrywende statistiek	119
5.2.1.1	Kurtose	119
5.2.1.2	Skeefheid	119
5.2.2	Korrelasie tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike style	120
5.2.2.1	Verband tussen prestasiemotivering en selfgeding	120
5.2.2.2	Verband tussen prestasiemotivering en responsiwiteit	120
5.2.2.3	Verband tussen prestasiemotivering en aanpasbaarheid	121
5.2.2.4	Parsiële korrelasie	122
5.2.3	Eenvoudige regressie-analise tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike style	122
5.2.4	Meervoudige regressie-analise	124
5.3	Integrasie van resultate	125
5.4	Hoofstuksamevatting	128

## **HOOFSTUK 6 GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES VAN DIE NAVORSING EN AANBEVELINGS**

6.1	Gevolgtrekkings	129
6.2	Leemtes van die navorsing	134
6.3	Aanbevelings	135
6.4	Hoofstuksamevatting	138
<b>BRONNELYS</b>		<b>139</b>



**BYLAES**

A.	Management motives survey	150
B.	Interpersonal relations survey	155

## LYS VAN FIGURE

1.1	Verband tussen motivering en gedrag	2
3.1	Vier basiese style	57
3.2	Selfgelding dimensie model	62
3.3	Selfgelding dimensie model	64
3.4	Opsomming van selfgeldende gedragskenmerke	67
3.5	Responsiwiteit dimensie diagram	69
3.6	Opsomming van responsiewe gedragskenmerke	72
3.7	Aanpasbaarheids skaal	75
3.8	Drywer sosiale styl	80
3.9	Analitiese sosiale styl	80
3.10	Gemoedelike sosiale styl	81
3.11	Ekspressiewe sosiale styl	81
5.1	Kurtose	114
5.2	Skeefheid	114
5.3	Illustrasies van regressielyne	117
6.1	Moontlike voorspellingsmodel	133

## LYS VAN TABELLE

2.1	Korrelerende kenmerke van die entrepreneur en die prestasiegemotiveerde	34
2.2	Kenmerke van die entrepreneur	35
2.3	Elemente van gedrag volgens Elizur	50
3.1	Verbale aspekte van selfgeldende gedrag	65
3.2	Nie-verbale aspekte van selfgeldende gedrag	66
3.3	Verbale aspekte van responsiewe gedrag	71
3.4	Nie-verbale aspekte van responsiewe gedrag	71
3.5	Styłaanpasbaarheid - Gemoedelik en Analities	77
3.6	Styłaanpasbaarheid - Ekspressief en Drywer	77
3.7	Tipiese gedrag van die vier style	79
3.8	Opsomming van sosiale style profiele	83
3.9	Bestuurstyle	85
3.10	Vergelyking van persoonlikheidskenmerke van die prestasiegemotiveerde en selfgeldende persoon	92
3.11	Vergelyking van persoonlikheidskenmerke van prestasiegemotiveerde en responsiewe persoon	93
4.1	Profiel analise van die steekproef	94
4.2	Veranderlikes gebruik in hipoteses	109
5.1	Veranderlikes gebruik in hipoteses	112
5.2	Beskrywende statistiek van veranderlikes	113
5.3	Inter-korrelasie tussen gekose veranderlikes	115
5.4	Eenvoudige regressie-analise	117
5.5	Meervoudige regressie-analise	118
5.6	Eenvoudige regressie-analise - invloed op prestasie motivering	123
5.7	Resultate van empiriese ondersoek	127

## OPSOMMING

Hierdie navorsing handel oor die verwantskap tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style. Die konsepte wat in die navorsing beskryf word, is *prestasiemotivering* (vanuit 'n humanistiese raamwerk) en *selfgeldig, responsiwiteit en aanpasbaarheid* (vanuit 'n behavioristiese raamwerk).

Die gekose meetinstrumente, naamlik, die Bestuursmotiefvraelys vir prestasiemotivering en die Interpersoonlike Verhoudingsvraelys vir interpersoonlike style, is op 'n steekproef van 155 middelvlakbestuurders wat die senior takseersentrum binne 'n semi-staatsdiens organisasie deurloop het, afgeneem. Die resultate is verwerk deur middel van korrelasie en regressie (enkelvoudig en meervoudig) tegnieke.

Die korrelasie-analise het getoon dat daar 'n statisties betekenisvolle korrelasie bestaan tussen prestasiemotivering en selfgeldig. Die enkelvoudige regressie-analise het getoon dat selfgeldig, responsiwiteit en aanpasbaarheid 'n invloed op prestasiemotivering uitoefen. Die korrelasie- en regressie-analise dui daarop dat responsiwiteit en aanpasbaarheid 'n negatiewe invloed uitoefen op prestasiemotivering. 'n Moontlike voorspellingsmodel vir prestasiemotivering is nie ontwikkel nie, aangesien die integriteit van die resultate betwyfel word.

**Sleuteltermes:** Prestasiemotivering, motivering, interpersoonlike style/sosiale style, selfgeldig, responsiwiteit, stylaanpasbaarheid.

## SUMMARY

This research deals with the relationship between achievement motivation and interpersonal styles. The concepts *achievement motivation* (from a humanistic point of view) and *assertiveness, responsiveness* and *versatility* (from a behavioristic point of view), have been described in this research.

The chosen measuring instruments, namely the Management Motive questionnaire for achievement motivation and the Interpersonal Relations questionnaire for interpersonal styles, were administered by means of sampling a group of 155 from middle management who participated in the senior assessment centre in a semi-government organisation. The results were processed by using correlation and regression (simple and multiple) techniques.

The correlation analysis showed significant statistical correlation between achievement motivation and assertiveness. The single regression analysis indicated that assertiveness, responsiveness and versatility have an influence on achievement motivation. The correlation and regression analysis showed that responsiveness and versatility impact negatively on achievement motivation. The possible prediction model for achievement motivation has not been developed due to the integrity of the results being doubtful.

**Key Terms:** Achievement motivation, motivation, interpersonal styles/social styles, assertiveness, responsiveness, versatility.

## **HOOFSTUK 1 PROBLEEM IN KONTEKS**

Hierdie navorsing handel oor die verband tussen prestasie-motivering en interpersoonlike style. In hierdie hoofstuk word daar verwys na die agtergrond tot en motivering van die navorsing, die probleemstelling, doelstellings, die navorsingsmodel, die paradigmatiese perspektief, navorsingsontwerp, navorsingsmetode en die hoofstukindeling van die verhandeling.

### **1.1 AGTERGROND TOT EN MOTIVERING VAN DIE ONDERSOEK**

Sielkunde is die studie van menslike gedrag (Tiffin & McCormick, 1971, p.2). Dit verwys na twee belangrike fasette, naamlik,

- verkenning van inligting relevant tot menslike gedrag, en
- toepassing van inligting oor menslike gedrag

Gedurende die laaste paar dekades is daar beduidende veranderinge in die industrie ervaar. Gedurende hierdie periode het die snelle ontwikkeling van Bedryfsielkunde plaasgevind. Bedryfsielkunde verwys na die mens binne die organisasie of groep, en die gedrag wat openbaar word wanneer hy/sy die rol van verbruiker binne die ekonomie vervul (Tiffin & McCormick, 1971).

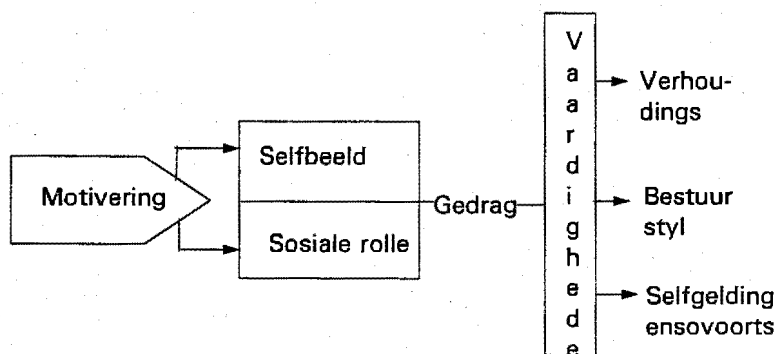
Bedryfsielkunde fokus op daardie aspekte van menslike gedrag wat verband hou met produksie, verspreiding, die gebruik van goedere en dienste asook prosesse en meganiese insette om gedrag te verander (Tiffin & McCormick, 1971).

Algaande het die klem verskuif vanaf prosesse en meganiese insette om gedrag te verander na gedragsdinamika en geestesgesondheid (Jenks, 1990, p.10). Die klem was veral op interpersoonlike gedrag - in die

organisasiesielkunde en die sogenaamde menseverhoudingsbenadering word daar verwys na interpersoonlike kommunikasie as deel van effektiewe bestuur en werksgedrag (Visser, 1994, p.1).

'n Hoë premie word geplaas op die individu in verhoudings met ander en motivering om te presteer. Hierdie twee konsepte vorm die hooftema van dié navorsing wat vanuit die persoonlikheidsielkunde, in die Bedryfsielkunde oorgeneem is.

Prestasie-motivering vorm 'n subveld van die konsep *motivering*. Motivering hou verband met die hoeveelheid energie wat 'n individu beskikbaar stel in interaksie met die omgewing (Manspec, Selection and Development Services, Motivation, p.2). Die verband tussen motivering en gedrag is indirek, en word gefilter deur interaksie met die individu se selfbeeld en sosiale rolle wat aanvaarbaar is tot beide selfbeeld en motiveringsoriëntasie.



**FIGUUR 1.1** Verband tussen motivering en gedrag (Boyatis 1982 soos aangehaal deur Manspec, Selection and Development Services, Motivation, 1991, p.2)

Motivering en selfbeeld is belangrike faktore wat bepaal of 'n individu die rol bevredigend ervaar en energie in daardie rigting kanaliseer. Indien die individu bevrediging ervaar, sal vaardighede van interpersoonlike gedrag bepaal hoe effektief opgetree word teenoor 'n ander persoon.

Prestasiemotivering verwys na die behoefte om te verbeter. Die individu stel standarde en gebruik dit as maatstaf om prestasie te meet. In 'n faktoranalise gedoen deur Pottas, Erwee, Boshoff en Lessing (1980, soos aangehaal deur van Rensburg, 1990) word prestasiemotivering gekenmerk deur twee kernfaktore, naamlik,

- doelmatigheid - wat die waarneembare gedrag van die individu aandui, en
- persoonlike uitnemendheid - dryfkrag wat die individu stimuleer om doelwitte te bereik.

Interpersoonlike verhoudings fokus daarop om produktief met ander in interaksie te tree en word verkry vanuit die behaviouristiese sielkunde (Bolton & Bolton, 1984). Dit is 'n bydraende faktor tot loopbaansukses. Die interpersoonlike style model dien as bruikbare bron om 'n ander persoon te verstaan in terme van prioriteite, gedragsvoorkeure en doelwitte.

Waar die sielkunde sedert sy ontstaan veral besig was om abnormaliteit en afwykende gedrag vanuit die kliniese situasie te bestudeer, het die klem mettertyd verskuif na die bestudering van normaliteit en later, optimaliteit (Visser, 1994). Dit noodsaak die bestudering van prestasiemotivering en interpersoonlike style vanuit 'n ander raamwerk en perspektief.

In Suid-Afrika word daar toenemend druk uitgeoefen op die beroeps- en bedryfswêreld. Dit is daarom nodig om sosiale hervormingsinisiatiewe van stapel te stuur om hoë ekonomiese groei te verseker (Van Rensburg, 1990). In die bereiking hiervan is prestasiemotivering en interpersoonlike style van uiterste belang.

Die motief om te presteer is 'n fundamentele vereiste vir elke individu en groepsaktiwiteit binne 'n organisasie. Die mate waartoe die individu in



interaksie is met ander, dui in 'n groot mate op die sukses of mislukking van die waardeketting binne die organisasie. Prestasie word in die beroepswêreld gebruik as maatstaf vir evaluasie. 'n Prestasiemotiveringprofiel kan bydra tot meer effektiewe besluitneming in die werwing van personeel. Veranderinge in gedragspatrone sal 'n bydrae lewer om dit vir die individu makliker te maak om te presteer, asook om oorlewing van die organisasie te verseker.

Vanuit bogenoemde blyk dit dat die waarde van interpersoonlike style en prestasiemotivering binne die Bedryfsielkunde konteks nie onderskat moet word nie.

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Die 1990's word gekenmerk deur verandering op verskeie gebiede, naamlik, politiek, ekonomie en kulturele veranderinge. Hierdie veranderinge lei tot geweld, werkloosheid, verlies aan stabiliteit, politieke konflik en onsekerheid.

Van Rensburg (1990) is van mening dat as 'n gemeenskap vooruitgang wil beleef, dit belangrik is om die klem te plaas op die mens. Die mens, 'n gemeenskap se grootste bron, moet gehelp word om sy/haar volle potensiaal te ontwikkel om sodoende by te dra dat 'n land soos Suid-Afrika kan transformeer van 'n derdewêreldse land na 'n industriële samelewing waar ekonomiese vooruitgang aan die orde van die dag is.

Die skrywer glo dat die behoefte om te presteer by die individu teenwoordig is. Die onderliggende dryfkrag of omstandighede mag hierdie behoefte beïnvloed. Die behoefte moet egter gestimuleer en aangewakker word om te verseker dat die individu 'n bydrae maak om die wêreld 'n beter plek te maak om in te woon.

Volgens Erwee en Pottas (1981) bestaan daar verwarring in dié area as gevolg van die volgende aspekte:

- Die konseptualisering van die konstruk word baie sterk beïnvloed deur die teoretiese basis van die navorser. Van Rensburg (1990, p.4) wys daarop dat "binne die veld van prestasiemotivering navorsers soos byvoorbeeld Atkinson (1958), McClelland (1967) en McClelland, Atkinson, Clark en Lowell (1958) prestasiemotivering aanvanklik benader het vanuit 'n een-dimensionele oogpunt. Heckhausen (1967) dui aan dat 'n een-dimensionele konseptualisering van die prestasiemotiveringskonstruk 'n oorvereenvoudiging van die werklikheid is". Erwee en Pottas (1982) dui daarop dat prestasiemotivering 'n komplekse konstruk is en heel moontlik multidimensioneel is.
- Baie navorsers (soos genoem deur Erwee & Pottas, 1981) onderskei nie tussen prestasiemotivering en verwante konstrunkte nie. Prestasiemotivering moet duidelik onderskei word van gewone motivering. Alle motiveringsprosesse is doelwitgeoriënteerd, en indien suksesvol, sal dit lei tot prestasie of 'n resultaat.
- Die vlak van prestasiemotivering verskil van land en etniese groepe binne dieselfde land, en daarom is dit 'n bekommernis en 'n ernstige beperking as navorsingsresultate veralgemeen word.

Suid-Afrika het die prestasiegemotiveerde individu nodig om sukses te behaal. Die klem lê op gedrag, en daarom moet die persoon gestimuleer word om gedrag te rig op die bereiking van doelwitte en resultate.

Merril en Reid (1981) definieer gedrag as dit wat 'n mens sê en doen, wat ander kan waarneem en op reageer. Die naam wat Merrill en Reid (1981) toedig aan patrone van gedrag, is Sosiale Style.

Albert Mehrabrain (soos aangehaal deur Bolton en Bolton, 1984, p.1) sê dat *"People who have a greater awareness of the communicative significance of actions...can be more successful...in work that involves the persuasion, leadership and organization of others.... Most can benefit from a greater awareness of their social style, the effect it has on casual and brief interactions with others, or its more general effect on their social life"*.

Volgens Bolton en Bolton (1984) word sosiale style bepaal deur twee kritiese dimensies van interpersoonlike gedrag naamlik, selfgeding en responsiwiteit. Hierdie twee dimensies vorm die vier sosiale style, naamlik, analities, gemoedelik, drywer en ekspressief, wat geïdentifiseer kan word op grond van gedragskenmerke.

Met inagneming van die bogenoemde bespreking, behoort 'n verband tussen prestasie motivering en interpersoonlike style 'n wesentlike bydrae te lewer tot die voorspeller van gedragskenmerke vir prestasie gemotivering. So 'n verband kan ook duidelikheid verskaf oor die gedragsaanpassings wat gemaak kan word om 'n persoon te stimuleer om meer prestasie gemotiveerd te wees.

Probleemstellings wat na aanleiding van die bogenoemde argumente gevra kan word, is die volgende:

- Hoe word die konsep prestasie motivering gekonseptualiseer en wat is die persoonlikheidsprofiel hiervan?
- Hoe word die konsep interpersoonlike style gekonseptualiseer en wat is die persoonlikheidsprofiel hiervan?

- Bestaan daar 'n teoretiese verband tussen die konsepte prestasiemotivering en interpersoonlike style en hulle onderskeie persoonlikheidsprofile?
- Bestaan daar 'n psigometriese verband tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style?
- Bestaan daar 'n psigometriese verband tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style om sodoende 'n voorspellingsmodel te ontwikkel vir prestasiemotivering?
- Watter aanbevelings kan vir die Bedryfsielkunde ten opsigte van die navorsing en praktyk (ontwikkeling/voorligting) geformuleer word?

### **1.3 DOELSTELLINGS**

Die algemene en spesifieke doelstellings sal vervolgens vanuit bogenoemde probleemstellings geformuleer word.

#### **1.3.1 Algemene doelstelling**

Die algemene doelstelling van hierdie navorsing is om die verband tussen die twee konstrunkte prestasiemotivering en interpersoonlike style te bepaal.

#### **1.3.2 Spesifieke doelstellings**

- Om prestasiemotivering te konseptualiseer en 'n persoonlikheidsprofiel saam te stel
- Om interpersoonlike style te konseptualiseer en persoonlikheidsprofile vir die verskillende style saam te stel
- Om 'n teoretiese verband tussen die twee konsepte prestasiemotivering en interpersoonlike style en hul onderlinge persoonlikheidsprofile te bepaal

- Om die psigometriese verband tussen prestasie motivering en interpersoonlike style te bepaal
- Om vanuit die psigometriese verband tussen prestasie motivering en interpersoonlike style 'n voorspellingsmodel te ontwikkel vir prestasie gemotivering
- Om aanbevelings te formuleer vir die Bedryfsielkunde ten opsigte van navorsing en die praktyk (ontwikkeling/voorligting)

## 1.4 NAVORSINGSMODEL

Geesteswetenskaplike navorsing is 'n gemeenskaplike menslike aktiwiteit waardeur 'n bepaalde verskynsel in die werklikheid op 'n objektiewe wyse bestudeer word ten einde 'n geldige begrip van die verskynsel daar te stel (Mouton & Marais, 1992, p.7).

Op grond van hierdie omskrywing kan die volgende dimensies van geesteswetenskaplike navorsing onderskei word:

### 1.4.1 Sosiologiese dimensie

Die sosiologiese dimensie dui daarop dat wetenskaplike navorsing as 'n gemeenskaplike of kollaboratiewe handeling plaasvind. Binne 'n bepaalde dissipline bestaan daar duidelik omlýnde navorsingsgemeenskappe wat aan identifiseerbare dissiplinêre paradigmas of navorsingsnetwerke behoort. Sosiale beheer, navorsingsetiket en ideologiese belange in die wetenskaplike navorsingsproses, is sentrale temas in die sosiologiese dimensie, asook die motivering tot en persoonlike belangstelling in die navorsing (Mouton & Marais, 1992).

Hierdie navorsing vind plaas in die Bedryfsielkunde as vakterrein wat omskryf kan word as dié afdeling van toepaslike sielkunde wat te doen het

met die werk binne organisasies. Dit sluit onder andere die volgende in: personeelsielkunde, keuring en plasing van personeel, opleiding, taakontleding, poswaardering, motivering van personeel, prestasiebeoordeling, die bestudering van moreel en vermoeidheid, ergonomika, organisasiesielkunde, verbruikersielkunde en beroepsveiligheid (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1986, p.36). Hierdie navorsing fokus meer spesifiek binne die organisasiesielkunde, wat omskryf kan word as die bestudering van organisasies, die elemente en sisteme waaruit hulle bestaan, en faktore wat die doeltreffendheid van hul funksionering beïnvloed, dit wil sê veral interaksie tussen die individu en die organisasie (Plug et al, 1986, p.256).

#### **1.4.2 Ontologiese dimensie**

Die ontologiese dimensie verwys daarna dat geesteswetenskaplike navorsing altyd gerig is op 'n aspek of aspekte van die werklikheid. Daar word voorts na hierdie werklikheid verwys as die navorsingsdomein (Mouton & Marais, 1992, p.12). Die navorsingsdomein van die geesteswetenskappe kan omskryf word as die mens en al sy verskeidenheid: menslike handeling, eienskappe, instellings, gedrag, maaksels ensovoorts. Die metodologiese belang van hierdie saak is dat die navorser eksplisiet of implisiet sekere domeinaannames maak wat bestudeerbaar is (Mouton & Marais, 1992).

Die navorsing handel oor die verband tussen prestasie-motivering en interpersoonlike style, waar die menslike handeling, kenmerke en gedrag van die twee konstruksies nagevors word.

### **1.4.3 Die teleologiese dimensie**

Die teleologiese dimensie is die intensionele en doelgerigte aktiwiteit wat op die begrip van verskynsels gerig is. In die navorsingsmetodologie is die fokus op 'n enger problematiek, naamlik, die navorsingsdoelwitte. Daar word 'n onderskeid getref tussen praktiese en teoretiese doelstellings (Mouton & Marais, 1992).

Tydens die navorsing is verskeie navorsingsdoelwitte gestel soos aangedui in paragraaf 1.3.

### **1.4.4 Die epistemologiese dimensie**

Die epistemologiese dimensie het ten doel om 'n geldige en betroubare begrip van die werklikheid te bied. Die oorkoepelende doelstelling van die geesteswetenskaplike navorsing is om geldige bevindinge te genereer. Die term geldigheid word beskou as die beste term om die epistemologiese dimensie oor te dra (Mouton & Marais, 1992).

Die navorsingsontwerp is so beplan en gestruktureer dat 'n geldige en betroubare begrip van die werklikheid weergegee kan word. Die geldigheid en betroubaarheid van die teoretiese navorsing word verseker deur van 'n voorafbepaalde struktuur gebruik te maak in die aanbieding daarvan. Die empiriese ondersoek word gedoen met behulp van geldige en betroubare instrumente, asook kontrole oor alle bekende veranderlikes, vraelysafname en statistiese verwerking.

### **1.4.5 Die metodologiese dimensie**

Die metodologiese dimensie verwys na 'n objektiewe werkswyse. Dit verwys na die "hoe" van geesteswetenskaplike navorsing, die logika

onderliggend aan die toepassing van wetenskaplike metodes in die bestudering van werklikheidsverskynsels. Werklikheidsverskynsels kan ook verstaan word as die logika van die besluitnemingsproses tydens wetenskaplike navorsing (Mouton & Marais, 1992).

Tydens dié navorsing word 'n kwantitatiewe benadering gevolg. Daar word verder 'n kombinasie van metodologieë nagevolg deur middel van data-insameling en -ontleding. Vraelyste word gebruik om die inligting in te samel en die vraelyste word ontleed deur middel van statistiese data ontleding. Die empiriese resultate word binne die konteks van die bestaande literatuur geïntegreer. Hierdie afleidings word as waar beskou, met verwysing na die toevallige steekproef, sodat realistiese afleidings en gevolgtrekkings gemaak kan word.

## **1.5 DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF**

In die paradigmatiese perspektief word verwys na die verskeie paradigmas met verwante aannames asook die teoretiese modelle en teorieë ter sprake in die navorsing.

### **1.5.1 Die intellektuele klimaat**

Die term *intellektuele klimaat* word gebruik om te verwys na die verskeidenheid nie-epistemiese waardesisteme/oortuigings wat in enige gegewe periode in 'n dissipline onderskryf word (Mouton & Marais 1992, p.21).

In dissiplinêre verband word in die navorsing primêr gefokus op die bedryfsielkunde. Die fokus van hierdie navorsing is binne die organisasie sielkunde.



'n *Paradigma* of denkrigting kan omskryf word as 'n dissipline se verbondenheid aan 'n konstellasie van gelowe wat 'n bepaalde siening van die wêreld verteenwoordig. Dit dien as algemeen aanvaarbare struktuur wat die prosesse en resultate van ondersoek organiseer. Binne die geesteswetenskaplike dissiplines is daar sprake van multi-paradigmas (Mouton & Marais 1992, p.19). Dit verskaf 'n kaart wat die navorser kan lei, en dien as 'n wyse om persepsies te organiseer.

Die paradigmatische perspektief van toepassing in die literatuuroorsig oor prestasie-motivering is die humanistiese sielkunde. Dit is 'n denkrigting wat veral selfverwesentliking en die nastreef van hoër waardes beklemtoon (Plug 1986, p.147). Die primêre aanname in hierdie paradigma is *eerstens* dat die mens basies goed is en dat die behoefte om te presteer ten einde eie potensiaal te verwesenlik, in 'n mindere of meerdere mate by elke individu aanwesig is. *Tweedens*, dat die individu oor die motief beskik om sukses te behaal en mislukking te vermy (Atkinson & Raynor, 1978).

Interpersoonlike style word vanuit die behaviouristiese sielkunde beskryf. Die aannames wat gestel word is *eerstens* dat die mens in interaksie is met ander en dat die gedrag van een individu die gedrag van 'n ander beïnvloed. *Tweedens*, dat 'n stimulus uitgestuur word wat op sy beurt 'n ander persoon beïnvloed om op 'n sekere wyse te repondeer. Hoe beter 'n persoon hierdie interaksie verstaan, hoe groter is die kans om 'n positiewe verhouding met 'n ander persoon te hê (Merril & Reid, 1981).

Die empiriese ondersoek word vanuit die funksionalistiese raamwerk aangebied, waar die belewenis en gedrag in die mens se oorlewing en aanpassing beklemtoon word (Plug et al. 1986, p.108). Die *primêre* aanname is dat hierdie ervarings op psigologiese vlak meetbaar is en dat geldige afleidings daaruit gemaak kan word. Die *basiese* aanname is dat die individu in voeling is met sy eie beleweniswyse. Die *ontologiese* aanname is

gegrond op die geloof in 'n objektiewe en waarde-vrye sosiale wetenskap waarin die navorser onpartydig van die bestudeerde gedrag staan en met objektiewe en streng wetenskaplike metodes werk. *Tematies* word na die meting van die twee konstruksie prestasie-motivering en interpersoonlike style verwys, waarin van psigometriese beginsels gebruik gemaak word (Smit, 1981).

In dié navorsing word daar gepoog om van 'n optimale navorsingsontwerp en bypassende metodes gebruik te maak, ter toetsing van die hipoteses. 'n Objektiewe werkswyse word gevolg om die navorsingsdomein korrek af te baken, navorsingsdoelwitte te stel en die navorsingsontwerp te beplan dat dit 'n begrip van die werklikheid weergee. Vir die doeleindes van hierdie navorsing is die konseptuele raamwerk die prestasie-gemotiveerde persoonlikheid van die werknemer/bestuurder wat deur 'n unieke persoonlikheidsamestelling 'n waardevolle bydrae tot die organisasie lewer. Indien hierdie persoonlikheidsamestelling verder ontwikkel en gestimuleer word, kan dit prestasievlakke in Suid-Afrika beduidend verhoog.

Die kernkonsepte te sprake in hierdie navorsing is motivering, prestasie-motivering, interpersoonlike/sosiale style, selfgeldig, responsiwiteit, en aanpasbaarheid.

### **1.5.2 Die mark van intellektuele hulpbronne**

Die mark van intellektuele hulpbronne dui op daardie versameling oortuigings wat regstreeks te make het met die epistemiese status van wetenskaplike stellings, dit wil sê, met hul status as kennis-aansprake (Mouton & Marais 1992, p.22).

Die sentrale hipotese van die navorsing is om te bepaal of prestasiemotivering 'n statisties beduidende verband toon met interpersoonlike style.

Die teoretiese oortuigings word gedefinieer deur Mouton en Marais (1992, p.22) as alle oortuigings wat toetsbare uitsprake oor sosiale verskynsels maak.

Die volgende is teoretiese stellings wat dien as vertrekpunt van bespreking in hierdie navorsing en word verdeel in konseptuele omskrywings en teoretiese modelle en teorieë.

## 1) Konseptuele omskrywings

### Motivering

" 'n Algemene term vir 'n klas faktore wat gedrag bepaal of reguleer. Die term dui op die feit dat gedrag medebepaal word deur die organisme self, dit wil sê deur energiebronne binne die organisme, soos motiewe, behoeftes, drange of doelstellings" (Plug et al. 1986, p.227).

### Prestasiemotivering

De Charms (1968, p.181) beskryf prestasiemotivering as "*...is the disposition to strive for satisfaction derived from success in competition with some standards of excellence.*"

### Interpersoonlike/Sosiale style

"*Social styles are the basic patterns of behaviour individuals exhibit when interacting or communicating with others*" (Novak, 1989, p.44).

### Selfgeldig

Selfgeldig kan gedefinieer word as die mate waartoe 'n persoon geneig is om ander te beïnvloed deur direktief, ekspressief en geforseerd op te tree (Bolton & Bolton, 1984).

### Responsiwiteit

Responsiwiteit is die mate waartoe 'n persoon gewillig is om gevoelens en emosies aan ander te toon en beheer daaroor uit te oefen. Dit kan ook beskryf word as die sosiale warmte of voorkeur om gevoelens en emosies met ander te deel (Bolton & Bolton, 1984).

### Aanpasbaarheid

Stylbuigzaamheid is 'n manier om verantwoordelikheid te neem vir die resultate wat behaal word deur middel van gedrag. Dit is om op so 'n wyse te kommunikeer met 'n persoon van 'n ander styl, dat daar beter begrip plaasvind (Bolton & Bolton, 1984).

## **2) Teoretiese modelle en teorieë**

Hierdie navorsing fokus op die prestasie-motiveringsmodel sowel as die sosiale style model.

In dié navorsing word daar verwys na persoonlikheidsteorie(ë), dit is 'n sisteem wat as 'n omvattende verwysingsraamwerk dien vir die beskrywing en verklaring van menslike gedrag en belewenis (Plug et al. 1986, p.274).

*Metodologiese oortuigings* word omskryf as oortuigings wat uitsprake maak oor die aard en struktuur van wetenskap en wetenskaplike navorsing (Mouton & Marais 1992, p.25).

'n Organisasie kan beskryf word in terme van drie vlakke, naamlik, die individuele vlak, die groepvlak en die organisasievlak. Tydens die individuele vlak word gefokus op aspekte soos persoonlikheid, waardes en houdings, vermoëns, persepsie, motivering en leer (Mouton & Marais 1992, p.42). In dié navorsing word gefokus op die individuele vlak. Die persoonlikheidskenmerke van die prestasiegemotiveerde persoon en kenmerke van die verskeie interpersoonlike style word bespreek.

Die persoonsrolle in die navorsing is soos volg:

- Die *eerste* persoon as navorser, psigometris, en weer navorser.
- Die *tweede* persoon as mens, respondent, werknemer, bestuurder, kliënt.

## 1.6 NAVORSINGSONTWERP

Selltiz, et al. 1965, p.50 (soos aangehaal deur Mouton & Marais, 1992, p.34) definieer navorsingsontwerp soos volg: *"A research design is the arrangement of conditions for collection and analysis of data in a manner that aims to combine relevance to the research purpose with economy in procedure"*. Die doel van 'n navorsingsontwerp is om die betrokke navorsingsprojek sodanig te beplan en te struktureer dat die uiteindelijke geldigheid van die navorsingsbevindinge verhoog word (Mouton & Marais 1992, p.35). In dié navorsing word die interne geldigheid op kontekstuele vlak verseker deur in die literatuuroorsig van 'n voorafbepaalde struktuur gebruik te maak in die aanbieding en vergelyking van konstrunkte. Die eksterne geldigheid op universele vlak word verseker deur van erkende en betroubare meetinstrumente gebruik te maak. Verder word die empiriese prosedure so gekontroleerd moontlik uitgevoer en gerapporteer.

Die doel van hierdie ontwerp is om te bepaal of die spesifiek gekose onafhanklike veranderlikes die afhanklike veranderlike beïnvloed (Huysamen,

1993, pp.24-26). In hierdie navorsing is die onafhanklike veranderlikes, *selfgeldig, responsiwiteit* en *aanpasbaarheid* en die afhanklike veranderlike, *prestasiemotivering*.

Daar is drie navorsingstipes wat onderskei kan word, naamlik, verkennende, beskrywende en verklarende studies (Mouton & Marais, 1992, pp.45-48). 'n *Verkennende* studie het ten doel om 'n verkenning van relatief onbekende terrein te loods. Die doelwit van so 'n studie is meer gerig op die verkryging van insig en verwerking van begrip as op die insameling van akkurate, repliseerbare data. *Beskrywende* studies sluit 'n wye verskeidenheid tipes navorsing in. Die klem val op 'n indiepte beskrywing van 'n spesifieke individu, situasie, groep, organisasie, stam, subkultuur, interaksie of sosiale voorwerp, of op die beskrywing van die frekwensie waarmee 'n bepaalde eienskap of veranderlike in die steekproef voorkom. Die term, *beskrywing*, het 'n sambreelterm vir 'n wye verskeidenheid soorte navorsing geword. Die gemeenskaplike elemente in al hierdie soorte navorsing is egter die navorser se doelstelling om "dit wat is" op een of ander wyse akkuraat en noukeurig te beskryf. Die doel met *verklarende* navorsing is om oorsaaklikheid tussen veranderlikes of gebeurtenisse aan te toon. Verklarende navorsing hou regstreeks verband met die voorspellende en evalutiewe studies. Hierdie tipe studie probeer om bepaalde verskynsels in terme van sekere oorsake te verklaar.

In dié navorsing word daar gedeeltelik 'n beskrywende studie, en gedeeltelik 'n verklarende studie gedoen. Die beskrywende studie word in hoofstukke twee en drie gedoen waar die twee konstrunkte prestasiemotivering en interpersoonlike style vanuit verskeie teoretiese raamwerke bestudeer word. Die verklarende studie, die empiriese gedeelte, poog om die verbande tussen die afhanklike veranderlike en onafhanklike veranderlikes te bepaal en te verklaar. In aansluiting hierby word die empiriese ondersoek uitgevoer. Die inhoud is psigometries van aard en die verband tussen gekose

konstrukte word bepaal. In dié navorsing word daar op die individuele vlak gefokus. Dit verwys na die eenheid wat geanaliseer gaan word. Die honderd vyf en vyftig respondente wat bestudeer word, is verteenwoordigend van die gedefinieerde individuele bestuurder.

## **1.7 NAVORSINGSMETODE**

Die navorsing word in twee fases uitgevoer.

*Fase 1* behels die literatuuoroorsig in die vorm van beskrywende navorsing. Die relevante modelle en teorieë word op 'n geïntegreerde wyse aangebied en dien as agtergrond tot die navorsing. Die prosedure wat in hierdie fase gevolg word is data insameling, analisering en aanbieding in 'n beskrywende formaat.

*Fase 2* behels die empiriese ondersoek. Die prosedure wat gevolg word in hierdie fase is die bepaling van die steekproef, selektering van meetinstrumente en insameling van data. Die ontleding van die data word gedoen na aanleiding van 'n rekenaarpakket en hipoteses word geformuleer. Resultate word gerapporteer en geïnterpreteer. Na aanleiding van gerapporteerde en geïnterpreteerde resultate word gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings gemaak. Detail beskrywing van hierdie prosedure kan verkry word in hoofstuk 4, empiriese ondersoek.

### **Fase 1: Literatuuoroorsig**

- Stap 1: Die konseptualisering van prestasie-motivering en die samestelling van 'n persoonlikheidsprofiel
- Stap 2: Die konseptualisering van interpersoonlike style en die samestelling van persoonlikheidsprofile vir die verskeie style

**Stap 3:** Die teoretiese integrasie van die twee konsepte prestasie-motivering en interpersoonlike style en die onderskeie persoonlikheidsprofile

## **Fase 2: Empiriese ondersoek**

- Stap 1:** Die bepaling en beskrywing van die steekproef
- Stap 2:** Die bespreking van die twee gekose meetinstrumente
- Stap 3:** Die beskrywing van die data insameling
- Stap 4:** Die verwerking van die data is op die volgende 5 statistiese tegnieke gebaseer:
- Beskrywende statistiek
  - Korrelasie
  - Parsiële korrelasie
  - Eenvoudige regressie
  - Meervoudige regressie
- Stap 5:** Hipoteses word geformuleer vanuit bogenoemde 5 aspekte
- Stap 6:** Rapportering van resultate soos verkry uit die empiriese ondersoek
- Stap 7:** Interpretasie van resultate soos verkry uit die empiriese ondersoek
- Stap 8:** Integrasie van resultate op 'n teoretiese en empiriese vlak
- Stap 9:** Op grond van die verkreeë resultate word gevolgtrekkings gemaak
- Stap 10:** Leemtes soos verkry vanuit die navorsing word geformuleer
- Stap 11:** Aanbevelings vir die Bedryfsielkunde ten opsigte van verdere navorsing en die praktyk (ontwikkeling/voorligting) word geformuleer



## 1.8 HOOFSTUKSAMEVATTING EN VERDERE UITEENSETTING

In dié hoofstuk is daar gepoog om 'n agtergrond te skets waarteen die navorsing beskou moet word. Dit sluit in die agtergrond tot en motivering van die ondersoek, probleemstelling, doelstellings asook die afbakening van die navorsingsveld.

Hoofstuk 2 word gewy aan die konseptualisering van die konstruk *prestasiemotivering* met spesifieke verwysing na die persoonlikheidsprofiel van die prestasiegemotiveerde.

Hoofstuk 3 konseptualiseer die konstruk *interpersoonlike style* en die persoonlikheidsprofiel wat by elke styl van toepassing is. Die bevindinge van die twee konsepte *prestasiemotivering* en *interpersoonlike style* word op teoretiese vlak geïntegreer.

Hoofstuk 4 verskaf 'n bespreking van die navorsingstrategie wat gevolg is. Dit sluit in die steekproef, meetinstrumente, data insameling, data verwerking en hipoteseformulering.

Hoofstuk 5 bespreek die rapportering, interpretasie en integrasie van resultate soos verkry uit die statistiese verwerkings.

Hoofstuk 6 word gewy aan gevolgtrekkings, leemtes van die navorsing en aanbevelings ten opsigte van toekomstige navorsing.

## HOOFSTUK 2 PRESTASIEMOTIVERING

Die doel van hierdie hoofstuk is om prestasiemotivering te konseptualiseer. In dié hoofstuk word prestasiemotivering gedefinieer en gekonseptualiseer, die verskeie dimensies word bespreek en 'n persoonlikheidsprofiel word saamgestel. Laastens word daar verwys na prestasiemotivering en die individuele bestuurder en prestasiemotivering en beroepe.

### 2.1 DEFINIËRING VAN PRESTASIEMOTIVERING

Prestasiemotivering word deur middel van die volgende definisies gedefinieer:

Buck (1976, p.300) beskryf prestasiemotivering as "*the striving to overcome obstacles, to strive to do something difficult as well and as quickly as possible*".

McClelland (1963, p.76) beskryf prestasiemotivering as "*a desire to do well, not so much for the sake of social recognition and prestige, but to obtain an inner feeling of personal accomplishment*".

Rosen (1959, p.574) definieer prestasiemotivering as "*the reintegration of affect aroused by cues in situations involving standards of excellence*".

De Charms (1968, p.181) beskryf prestasiemotivering as "*..... is the disposition to strive for satisfaction derived from success in competition with some standard of excellence*".

Elizur (1979, soos aangehaal deur Wheeler, 1992 p.14) definieer prestasiemotivering as "*the extent that a person behaves in a certain way to confront a challenge during the different stages of task performance*".

McClelland (1985b, p.190, soos aangehaal deur Smith, 1931) definieer prestasie-motivering as "*a concern with doing things better with surpassing standards of excellence*".

Vanuit bogenoemde definisies word prestasie-motivering vir die doeleindes van hierdie navorsing, gedefinieer as die mate waarin 'n persoon strewende om dinge beter te doen deur uitdagende aktiwiteite en take te kies en uit te voer op 'n standaard van uitnemendheid.

## 2.2 PRESTASIE-MOTIVERING AS KONSEP

In die laaste dekade het werknemers toenemend klem begin plaas op die rol wat behoeftes vervul in die bevrediging van doelwitte en die benutting en ontwikkeling van die individu se vermoëns. Navorsing oor prestasie-motivering verwys na die vlak van aspirasie. Murray (1938) en McClelland (1958) gee bruikbare beskrywings van hoe die individu verskil in sy/haar strewende na algemene doelwitte. Die teorie is primêr gebaseer op resultate waar die individu geklassifiseer is as relatief hoog of laag in die behoefte om te presteer. Die klassifikasie is gedoen in terme van gereeldheid van innoverende response, gemeet aan 'n standaard van uitnemendheid. Hierdie response is waargeneem in stories wat vertel of geskryf is na aanleiding van 'n prent of verbale leiding in die tematiese appersepsie toets (TAT) simulasie. Dit verteenwoordig 'n spesifikasie van die interaksie tussen persoonlikheid en omgewingsdeterminante van gedrag (Van Rensburg, 1990).

McClelland et al. (1953, p.275) haal aan dat "*All motives are learned ..... they develop out of repeated affective experiences connected with certain types of situations and types of behaviour. In the case of achievement motivation, the situation should involve standards of excellence or attempts to meet them which, if unsuccessful, produce positive effect or, if unsuccessful, negative effect*".

Prestasie-motiveringsgedrag is 'n resultaat van konflik tussen die hoop op sukses en die vrees vir mislukking.

Atkinson en Raynor (1978, pp.11-39) stel dit wiskundig soos volg :

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

- waar  $T_s$  = neiging om sukses te behaal  
 $M_s$  = behoefte om sukses te behaal  
 $P_s$  = waarskynlikheid van sukses  
 $I_s$  = aansporingswaarde van sukses

en

$$T_{af} = M_{af} \times P_f \times I_f$$

- waar  $T_{af}$  = neiging om mislukking te vermy  
 $M_{af}$  = behoefte om mislukking te vermy  
 $P_f$  = waarskynlikheid van mislukking  
 $I_f$  = aansporingswaarde van vermyding van mislukking

Prestasiegeoriënteerde gedrag is gegrond op die aanname dat die individu 'n motief het om sukses te behaal ( $M_s$ ) en 'n motief het om mislukking te vermy ( $M_{af}$ ). Hierdie aanname is slegs geldig indien die persoon belangstelling in prestasie toon en 'n vrees vir mislukking ervaar. Hierdie gedrag kom duidelik na vore wanneer die individu daarvan bewus is dat sy/haar prestasie teen 'n gegewe standaard geëvalueer word. Die een motief het die neiging om die aktiwiteit te onderneem en die ander motief die neiging om die aktiwiteit te vermy. Dit staan tradisioneel bekend as die konflikvermydingsbenadering.

Atkinson en Raynor (1978, p.16) som dit as volg op: "*a conflict between an excitatory tendency and an inhibitory tendency. It is assumed that two*

*opposed tendencies combine additively and yield a result achievement-orientated tendency which is either approach or avoidant in character and of a certain strength depending upon the relative strength of motive to achieve success and motive to avoid failure in the individual".*

Vanuit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat die motief om mislukking te vermy deur Atkinson (1974) beskryf word as 'n samestelling van beperkende gedragskenmerke wat aanleiding gee tot weerstand teen prestasiegemotiveerde gedrag.

Atkinson (1964, soos aangehaal deur Atkinson en Raynor 1978, p.73) rapporteer dat *"when there is no expectancy that performance will lead to pride of accomplishment, that is when  $P_s = 0$  because instructions or other cues rule out the possibility of expecting evaluation of performance and feelings of success as in relaxed conditions, there is according to the theory, no incentive to achieve."*

Vervolgens kan daar nie voorspel word dat die prestasie van 'n individu wat hoog of laag meet in prestasieмотivering, sal verskil onder ontspanne omstandighede nie. McClelland (1961) beskryf 'n ontspanne situasie as een waar die individu persoonlik verantwoordelik voel vir die bereiking van resultate en deeglik bewus is van die onsekerheid en risiko verbonde aan die verwagte resultate.

Die algemene verwagtings-waarde teorie van motivering verskaf 'n metode om die beperkte persepsie, naamlik, dat die sterkte van individuele prestasieмотivering afhanklik is van verwagtinge van sukses of mislukking, te oorbrug.

Die teorie van prestasieмотivering het beweeg na 'n meer algemene voorstelling dat beloning vir goeie prestasie afhanklik is van onmiddellike sukses.

In die sosiale leerteorie gee Bandura (1977, soos aangehaal deur Atkinson & Raynor, 1978) 'n bruikbare raamwerk waarom sekere gedrag verkies word bo ander, sonder om te verwys na motiewe of persoonlikheidskenmerke. Die navorser argumenteer dat 'n persoon leer om response te aanvaar wat sal lei tot resultate. Hierdie verwagtinge dien as riglyne vir aksie. Die individu bereik 'n gegewe vlak van vermoë, wanneer 'n taak bemeester word. Dit word toegeskryf aan persoonlike gedrag of waarneming van ander se gedrag in gegewe situasies. Die kenmerkende wyse waarop doelwitte aangepak word, is style van prestasie.

Vanuit bogenoemde blyk dit vir die skrywer of die behoefte om te presteer 'n eendimensionele begrip is wat saam met talle ander behoeftes die persoon se persoonlikheidsraamwerk vorm. Prestasie-motivering word gebaseer op die dinamika van 'n individu en die omgewingsinteraksie waarbinne die menslike kognitiewe kompleksiteit 'n belangrike rol speel. Prestasie-motivering is die resultaat van emosionele konflik tussen hoop op sukses en vrees vir mislukking.

Vervolgens word die dimensies van prestasie-motivering in paragraaf 2.3 bespreek.

### **2.3 DIMENSIES VAN PRESTASIE-MOTIVERING**

Navorsing het verskeie dimensies aan die konstruk *prestasie-motivering* verbind ten einde die bestaansreg van hierdie konstruk te bevestig. Vervolgens word hierdie dimensies bespreek.

### 2.3.1 Risiko

Atkinson (1974) is van mening dat die neiging om te presteer 'n gesamentlike funksie is van die motief om te presteer, die verwagting of waarskynlikheid van sukses ( $P_s$ ) en die aansporingswaarde van sukses ( $I_s$ ), waar aansporingswaarde gedefinieer word as een minus die waarskynlikheid van sukses ( $1 - P_s$ ). Daar bestaan 'n positiewe verwantskap tussen die waarde van sukses en moeilikheidsgraad. As die waarskynlikheid van sukses gematig of 50/50 is, is die produk van  $P_s \times I_s$  maksimaal, wat verduidelik waarom take met 'n gematigde moeilikheidsgraad die grootste aansporingswaarde het. As die motief om te presteer ( $M_s$ ) hoër is as prestasie, sal voorkeur nog steeds verleen word aan 'n gematigde moeilikheidsgraad bo maklike en moeilike take.

Volgens (Gellerman, 1963, p.126) is die rede waarom die prestasiegemotiveerde individu intermediêre risikos neem, gebaseer op die feit dat so 'n individu groter voordeel trek uit realistiese keuses waar die kans op sukses 'n groter waarskynlikheid is. Atkinson en Litwin (1960) bevestig hierdie neiging deur navorsing betreffende 'n ringgooispeel waar bevind is dat die hoë prestasiegemotiveerde individu geneig sal wees om intermediêre afstande vanaf die teiken te kies. Heckhausen (1973) bevind dat die individu met hoë prestasieмотivering, take kies met 'n groter moeilikheidsgraad.

Weiner (1980) is van mening dat die individu met hoë prestasieмотivering gematigde moeilike take kies, omdat hierdie take meer diagnosties is van hoe goed presteer word. Hierdie tipe take verskaf aan die individu die nodige inligting om te bepaal watter impak persoonlike insette op prestasie het. Meyer (1975, soos aangehaal deur Atkinson & Raynor, 1978) is van mening dat 'n persoon met hoë prestasieмотivering gematigde moeilikheidsgraad take kies, omdat dit meer terugvoerwaarde het. Heckhausen (1973) bevestig bogenoemde stelling en voeg by dat die

persoon laag in prestasieмотivering nie dieselfde neiging toon nie. Dit bewys nie dat die hoë prestasieмотiveerde keuses maak met die doel om terugvoer te ontvang nie, maar dat die instruksies van die taak genoegsame inligting verskaf om terugvoer op hierdie vlak te verseker.

In 'n reeks navorsing deur Raynor (1970) waar risikoneming hipoteses bestudeer is, was die resultaat redelik konstant. Die verwagte resultate vir die suksesgeoriënteerde individu is by alle persone gevind.

*"If we instilled in a person the belief that he possessed success provoking attributes in the performance to be evaluated, he would select the discerning evaluator (i.e. an intermediate risk of receiving a negative evaluation). He is the analogue to Atkinson's high-achievement motive subject who seeks an intermediate risk task as a realistic challenge to his ability"* (Shaban & Jecker 1968, p.37).

Dinsdale (1986) meld dat berekende risikoneming die uitstaande kenmerk van 'n presteerder is. Die prestasiegemotiveerde stel uitdagende, maar bereikbare doelwitte.

Van der Merwe (1984) onderskei tussen die volgende drie soorte risikos uit prestasieмотiveringsnavorsing:

- uiterste risikos, dit word gewoonlik deur die prestasiegemotiveerde vermy, omdat die resultate nie direk toegeskryf kan word aan persoonlike beïnvloeding en manipulasie nie, maar op blote geluk
- geringe of klein risiko, word gewoonlik vermy omdat daar geringe uitdaging bestaan en sukses sonder veel inspanning bereik word



- middelmatige risiko, dit word deur die prestasiegemotiveerde gekies aangesien die resultate afhang van eie pogings, deursettingsvermoë en manipulasie

Vanuit bogenoemde blyk dit dat die prestasiegemotiveerde individu middelmatige risikos verkies waar daar 'n waarskynlikheid van mislukking is, maar waar die risiko nie te groot is nie.

### **2.3.2 Deursettingsvermoë**

Die risikonemings model van Atkinson (1964) verduidelik die tendens van deursettingsvermoë, deur middel van verskillende moeilikheidsgrade. Die aanname word gemaak dat die individu met hoë prestasieмотivering langer sal volhard met enige taak. French (1958) bevind dat 47% van dié met hoë prestasieмотivering tot op 'n sekere limiet sal volhard teenoor 2% met lae prestasieмотivering. Feather (1961) redeneer dat volharding afhang van die waarskynlikheid van sukses ooreenkomstig Atkinson se model. 'n Persoon met hoë prestasieмотivering sal langer volhard as hy/sy begin misluk met 'n moeilike taak. Waar die waarskynlikheid van sukses 0.7 is, sal die hoë prestasiegemotiveerde 'n groter aantrekking tot die taak ervaar in vergelyking met 'n taak wat slegs 'n 0.5 waarskynlikheid van sukses het. In so 'n geval is daar 'n afname in aantrekkingskrag en volharding is laag. Hoe lank die prestasiegemotiveerde individu met 'n taak volhard hang af van die waarneembare moeilikheidsgraad van die taak. Die omgekeerde is bevind by lae prestasieмотiveerders (Feather, 1961).

Binne die Suid-Afrikaanse konteks dui navorsing van Van der Merwe (1984, p.23) daarop dat die sakeman as hoë prestasieмотiveerder geklassifiseer word. Die bevinding word gebaseer op die individu se selfdissipline in probleem- en taakvoltooing. In navorsing van Heaven, Stones en Rajab (1984, p.278) wil dit voorkom of afrikaanssprekendes en nie-blankes 'n

groter mate van deursettingsvermoë om te presteer openbaar ten einde bepaalde "agterstande" uit te wis.

Beide positiewe en negatiewe prestasie motivering verhoog in onmiddellike aktiwiteit, volgens die uitgebreide teorië vir lang gebeurlikheidsperiode, terwyl positiewe en negatiewe motivering verlaag in onmiddellike aktiwiteit volgens aanvanklike teorië met 'n een stap pad (Van Rensburg, 1990).

Raynor en Entin (1972) toets hierdie hipotese en bevind dat 'n persoon wat hoog meet op prestasie motivering en laag op angst, langer sal volhard in gebeurlikheids as nie-gebeurlikheidsomstandighede in teenstelling met die persoon wat laag meet op prestasie motivering en hoog op angst.

Feather (1961) bevind dat daar 'n verband bestaan tussen deursettingsvermoë, verwagting om sukses te behaal en motief om te presteer, en bevestig die volgende hipoteses:

- Wanneer die motief om sukses te behaal groter is as die motief om mislukking te vermy, sal deursettingsvermoë by die aanvanklike taak groter wees indien die aanvanklike subjektiewe waarskynlikheid om sukses te behaal hoog is.
- Indien die vrees vir mislukking groter is as die hoop op sukses (lae prestasie motivering), sal die aanvanklike subjektiewe waarskynlikheid om sukses te behaal laag wees.
- Die prestasie gemotiveerde persoon sal geneig wees om langer met 'n taak te volhard indien die aanvanklike kans op sukses hoog blyk te wees. Die omgekeerde kan ook waar wees.

Opsommend blyk dit vir die skrywer dat die hoë prestasie gemotiveerde persoon geneig is om te volhard, al is die omstandighede ongunstig.

### 2.3.3 Innovasie

Om iets beter te doen impliseer dikwels om dit anders te doen. Dit mag beteken om 'n ander, korter of meer effektiewe wyse te vind om 'n doelwit te bereik. Dit mag dalk meer akkuraat wees om die prestasie-motief, die doelmatige motief te noem. Die rede hiervoor is omdat doelmatigheids berekeninge ingesluit word in die bereiking van 'n doelwit terwyl prestasie 'n meer algemene term is (Atkinson & Raynor, 1978).

Bogenoemde voorspel dat die hoë "prestasiemotiveerder" meer rusteloos is en probeer om roetine te vermy. Die moontlikheid is groter dat die individu inligting sal soek om meer effektiewe metodes te vind om dinge te doen en daarom meer innoverend optree. Die feit dat die individu altyd gemiddelde uitdagende take soek, toon aan dat daar deurentyd beweeg word na iets meer uitdagend. As 'n persoon met hoë prestasie-motivering 'n taak kry wat ongewoon moeilik is, sal hy/sy nie volhard om daaraan te werk nie. As sukses behaal word op 'n gemiddelde moeilike taak, sal dit makliker wees om te beweeg na iets anders.

Navorsing van Sinha en Metha (1972, soos aangehaal deur Atkinson & Raynor, 1978) bevind dat boere in Indië en Columbo met hoë prestasie-motivering, geneig is om meer inligting in te samel tydens 'n aanbieding oor nuwe tegnieke, as boere met lae prestasie-motivering. Shepperd en Belitsky (1966, soos aangehaal deur Atkinson & Raynor, 1978) vind dat die individu wat hoog meet op prestasie-motivering meer aktief is in die insameling van inligting as die lae "prestasiemotiveerder". Navorsers bevind dat onder laaggeskoolde werkers wat afgedank is, net dié met hoë prestasie-motivering baie vroeër na ander werk begin soek het en ten minste vyf tot agt verskillende werksoek-tegnieke gebruik het. Die persoon met lae prestasie-motivering het tipies rondgesit en wag om weer deur die organisasie indiens geneem te word.

As samevatting blyk dit vir die skrywer dat 'n persoon met hoë prestasie-motivering innoverende eienskappe toon deurdat daar altyd nuwe en meer effektiewe metodes gevind word om resultate te behaal.

#### **2.3.4 Beroepssukses**

Volgens van Rensburg (1990) kan die veralgemening gemaak word dat 'n persoon met hoë prestasie-motivering, daarna streef om beter te doen in gematigde uitdagende take, persoonlik verantwoordlikheid neem vir persoonlike prestasie, prestasie terugvoer soek, en meer effektiewe maniere vind om dinge te doen. Navorsers het tot die vergelyk gekom dat hierdie persoonlikheidskenmerke 'n belangrike effek het op die gedrag van die individu in die werklike lewe asook die sosiale wêreld. 'n Nuwe navorsingsrigting het bevind dat die prestasie-motief 'n sleutelfaktor is in ekonomiese groei (Atkinson & Raynor, 1978).

McClelland (1955) is van mening dat as die individu oor bogenoemde persoonlikheidskenmerke beskik, dit aanleiding gee tot groter sukses in die werklike lewe. Mahone (1960) meld verder dat die individu meer realisties sal wees in die stel van beroepsverwagtinge. Volgens Atkinson (1964) se risikonemings model sal die individu aspireer na beroepe waar 'n gematigde kans bestaan om sukses te behaal, relatief tot vermoë. Mahone toets die voorafgaande hipotese en rapporteer dat 81% met hoë prestasie-motivering realisties is ten opsigte van vermoë, teenoor 52% met lae prestasie-motivering.

Bogenoemde gee 'n persoon met hoë prestasie-motivering 'n voorsprong op sukses, omdat daar meer realisme is ten opsigte van vermoëns en prestasie.

Crockett (1962) bevind dat 'n individu met hoë prestasie-motivering groter opwaartse beroepsmobiliteit toon teenoor individue met lae

prestasiemotivering. Duncan, Featherman en Duncan (1972) bevestig Crockett se bevindinge.

Daar is bevind dat die manlike geslag in die middelklas meer prestasiegemotiveerd is as die manlike geslag in die laer klas (Nuttall 1964; Rosen 1956; 1959; Veroff et al 1960, soos aangehaal deur Atinson & Raynor, 1978). Bogenoemde is moontlik as gevolg van aspirasievlakke en behoefte om beroepsgewys beter te presteer. Op die hoogste sosio-ekonomiese vlak is prestasietellings geneig om af te neem (Rosen, 1959) omdat daar minder prestasieuitdagings is. Volgens Fontaine (1991) wys resultate daarop dat die prestasiegemotiveerde persoon 'n hoër verwagting vir sukses het.

Andrews (1967, soos aangehaal deur Weiner, 1980) bevind dat 'n persoon met hoë prestasiemotivering beduidend meer bevorderings kry as dié met lae prestasiemotivering. Die bevinding was slegs waar in 'n prestasiegeoriënteerde organisasie. In burokratiese organisasies kan geen verband tussen prestasiemotivering en bevordering gevind word nie.

McClelland (1967) bevind dat die persoon met hoë prestasiemotivering slegs geneig is om harder te werk om sukses te verseker wanneer dit aanleiding gee tot persoonlike prestasie, of wanneer persoonlike insette 'n verskil aan die resultaat kan maak. Volgens Weiner et al. (soos aangehaal deur Weinstein, Heckhausen, & Meyer, 1972) verbind die individu die oorsake van sukses of mislukking aan vier elemente, naamlik,

- vermoë,
- inspanning,
- taakmoeilikhedsgraad en
- geluk.

Volgens Kukla (1972) word die individu met hoë prestasie motivering beskryf as 'n persoon wat trots is op sukses, en dog relatief min skaamte ten opsigte van mislukkinge toon. Prestasie motivering is nie alleenlik 'n funksie van die waargenome moontlikheid van sukses en die aansporing wat 'n onmiddellike taak inhou nie, maar ook die moontlikheid van sukses en aansporing wat toekomstige take en doelwitte bied.

### 2.3.5 Entrepreneurskap

McClelland (1961) rapporteer dat daar 'n verband bestaan tussen prestasie motivering en entrepreneurskap by verskeie kultuurgroepe.

McClelland (1961) is van mening dat hoë prestasie motivering 'n persoon geïnteresseerd maak in die vermoë om goed te presteer in die besigheidswêreld. Hierdie tendens vereis dat die persoon gematigde risikos moet neem, persoonlik verantwoordelikheid neem vir eie prestasie, aandag skenk aan terugvoer in terme van koste en wins, en altyd meer effektiewe metodes vind om produkte te vervaardig of dienste te lewer. Durand en Shea (1974, p.57) bevestig die bevindinge van McClelland in navorsing waar entrepreneurskap binne die kleinsakeonderneming ondersoek is. Daar is bevind dat die hoë prestasie gemotiveerde persoon baie meer aktief voorkom in besigheidsverband as die lae prestasie gemotiveerde. Andrews (1966, soos aangehaal deur Weiner, 1980) bevind dat die kollege student met hoë prestasie motivering meer entrepreneurs is as dié met lae prestasie motivering.

Kock (1965, soos aangehaal deur Weiner, 1980) het die prestasie van 'n aantal klein breidrag firmas in Finland ondersoek. Die navorser bevind dat die eienaar-bestuurder met 'n hoë prestasie motivering telling, 'n toename in die aantal werkers, groei in netto uitsetwaarde en 'n verhoging in netto investering, voorspel. McClelland (1987) bevestig dat opleiding in

prestasiemotivering die prestasie van die klein besigheid entrepreneur verhoog.

Hines (1973) meld dat die entrepreneur beskryf word as 'n gematigde risikonemer wat gemotiveer word deur persoonlike verantwoordelikheid en 'n behoefte aan resultate, gemeet in wins. Navorsing demonstree dat prestasiemotivering korreleer met entrepreneursukses (Kock, 1965; Timmons, 1971 soos aangehaal deur Pottas, 1881). McClelland (1965) rapporteer dat uit 'n groep studente wat entrepreneurs beroepe betree het, die hoë prestasiegemotiveerde meer suksesvol was as die met lae prestasiemotivering. In navorsing van McClelland en Winter (1969) word bevind dat prestasiemotiveringsopleiding 'n beduidende verhoging in besigheidsaktiwiteit meebring.

Gellerman (1963, pp. 126-130) bied 'n prestasiepakket, soos aangetoon in tabel 2.1, waarvolgens die entrepreneur en die prestasiegemotiveerde met mekaar verbind kan word.

**TABEL 2.1 KORRELERENDE KENMERKE VAN DIE ENTREPRENEUR EN DIE PRESTASIEGEMOTIVEERDE (Gellerman, 1963, pp.126 - 130).**

Risiko	Die prestasiegemotiveerde neem gematigde risikos waar 'n mate van uitdaging teenwoordig is. Die individu is verantwoordelik vir die uitslag van die resultaat. Dié kenmerke is ook kenmerkend van die entrepreneur.
Terugvoering	Die prestasiegemotiveerde en die entrepreneur verkies terugvoering ten opsigte van prestasie om korrektiewe aksies in te stel om doelwitte te bereik.
Realisme	Realistiese benaderings ten opsigte van vermoë, vaardigheid en potensiaal word aangetref by die prestasiegemotiveerde en entrepreneur.
Volharding	Beide die prestasiegemotiveerde en entrepreneur sal met 'n taak volhard as daarmee begin is.
Verantwoordelikeheidsin	Die prestasiegemotiveerde aanvaar volle verantwoordelikheid vir die take wat verrig word en dit is ook beduidend van die entrepreneur wat volle verantwoordelikheid wil aanvaar vir die neem van besluite .

Pottas (1981, pp. 246-251) meld dat elke individu in 'n mindere of meerdere mate, entrepreneuriese gedrag openbaar. Dit verskil egter van tyd, plek en situasie. In tabel 2.2 identifiseer die navorser op grond van deeglike studie, die kenmerke van die entrepreneur.

**TABEL 2.2 KENMERKE VAN DIE ENTREPRENEUR (Pottas, 1981, pp.246 -251).**

Innovasievermoë	Vindingryke en skeppende denker. Vol nuwe idees en bereid om te eksperimenteer. Baie bewus van die omgewing en ondersoekend van aard.
Verantwoordelikeidsin	Aanvaar verantwoordelikheid vir eie besluite en resultate. Bereid om inisiatief te neem.
Prestasie-aangedrewe	Aksiegeoriënteerd met hoë aspirasies. Wil eie standarde stel, en word aangedryf deur prestasie eerder as mislukking. Soek na terugvoering om prestasie te verbeter.
Risiko aanvaarding	Neem gematigde risikos. Aanvaar dat besluite risikos meebring.
Interne lokus van kontrole	Glo in homself/haarsel om sukses te behaal. Veroorsaak veranderinge in omgewing en voel nie 'n slagoffer van die omgewing nie.
Selfbeeld	Positiewe siening van die <i>self</i> . Selfgeldend en openbaar selfvertroue.
Deursettingsvermoë	Volhard met 'n taak waarmee daar begin is. Kan lang ure werk. Bereid om te wag vir beloning. Is baie energiek en openbaar dryfkrag.
Instelling teenoor ander persone	Meer produktief en mens-georiënteerd. Eie behoeftes is baie belangrik, dus laag op affiliasie.
Toekomsgerig	Beplan vooruit

Durand (1983, soos aangehaal deur Erwee 1986, p.6) is van mening dat *"the achievement motive remains one of the most powerful concepts for predicting entrepreneurial behaviour"*.

Opsommend blyk dit dat die entrepreneur 'n hoë behoefte het aan selfverwesentliking en situasies sal verkies waar risikos teenwoordig is. Sukses wat behaal word gaan nie oor sosiale erkenning nie, maar oor persoonlike bevrediging en doelwitbereiking.



### 2.3.6 Lokus van kontrole

Rotter (1966) het die hipotese gemaak dat die individu met 'n hoë behoefte aan prestasie-motivering, eie vermoëns gebruik om die uitkoms van sy/haar aksies te bepaal (Durand, 1975).

Maloney (1978, soos aangehaal deur Erwee & Pottas, 1981) bevind 'n beduidende korrelasie tussen interne lokus van kontrole en hoë prestasie-motivering. Erwee (1986) bevind dat prestasie-motivering 'n multi-dimensionele konstruk is. Die navorser bevind verder dat alle interkorrelasies tussen lokus van kontrole en dimensies van prestasie-motivering, negatief meet. Dit kan wel aanvaar word dat daar 'n verhouding bestaan tussen lokus van kontrole en prestasie-motivering.

Pottas (1981) is van mening dat die dimensies *deursettingsvermoë*, *bewustheid van tyd* en *aksieoriëntasie*, gedragsprosesse is wat die individu in staat stel om energie te kanaliseer om die basiese motief te ontwikkel en gestelde doelwitte te bereik.

In navorsing van Durand en Shea (1974) is lokus van kontrole en prestasie-motiveringsmetings op 29 swart respondente afgeneem wat met klein besighede begin het. Die swart entrepreneurs is agtien maande later weer aan dieselfde meting onderwerp. Daar is bevind dat die individu met 'n hoë behoefte om te presteer, beduidend meer aktief was as die entrepreneur met lae prestasie-motivering. Aktiwiteitstellings van die individu met 'n interne lokus van kontrole was beduidend hoër as dié met 'n eksterne lokus van kontrole. Die data toon dat die meeste sukses verkry word wanneer die individu voel dat hy/sy in beheer is van die bereiking van doelwitte. Bogenoemde bevindinge word ondersteun deur die werk van Weiner en Kukla (1970).

### 2.3.7 Intelligensie

Navorsing in die veld van intelligensie dui op redelik konflikterende bevindings. Heckhausen (1967) bevind dat daar geen statisties betekenisvolle verwantskap verkry word tussen prestasie-motivering en intelligensie nie. Uit navorsing van Cassidy en Lynn (1991) blyk dit dat prestasie-motivering 'n beter voorspeller is van opvoedkundige doelwitbereiking, as intelligensie koëffisient (IK).

Volgens Atkinson en Raynor (1978, pp. 82 - 84) is 'n moontlike rede vir die lae korrelasie tussen prestasie-motivering en intelligensie die feit dat prestasie afhanklik is van vermoë en prestasie-motivering. 'n Onderskeid moet getref word tussen intellektuele prestasie (die vlak van prestasie by 'n spesifieke taak) en kumulatiewe prestasie (prestasie oor 'n langer termyn). Die hipotese word gestel dat motivering die twee tipes van prestasie op verskillende wyses beïnvloed. Ten opsigte van wiskundige vermoë, sal 'n individu met 'n gegewe vlak van vermoë, wat optimaal gemotiveerd is, hoër prestasie tellings behaal as 'n individu met dieselfde vlak van vermoë, maar wat sterker of swakker gemotiveerd is.

Atkinson en Raynor (1978, p. 227) is van mening dat:

*"...any measured difference in what has been called general intelligence, scholastic aptitude, verbal or mathematical ability, which is always obtained from performance under achievement-orientated if not multiple-incentive conditions, can be given a motivational interpretation with no less scientific justification than the traditional aptitude interpretation."*

Erwee (1981, p.32) bevind dat die voorspelling van kumulatiewe prestasie meer kompleks is as die voorspelling van intellektuele prestasie. In die analisering van kumulatiewe prestasie moet die volgende verskille in ag geneem word, naamlik,

- vermoëns,
- dimensies van prestasieмотivering,
- die tipe taak,
- aansporings om die taak af te handel,
- tyd gespandeer,
- geleenthede in die onmiddellike omgewing en
- ander alternatiewe aktiwiteite wat die individu mag beïnvloed in die bereiking van die doelwit.

'n Hoë prestasiegemotiveerde persoon wat oor bogemiddelde vermoë beskik, hoef nie noodwendig goed te presteer op 'n intelligensiebatterij indien die persoon voel dat dit vir hom/haar geen voordeel inhou nie.

Atkinson en Raynor (1978, p.83) rapporteer dat hoërskool leerlinge met hoë prestasiegemotivering wat sy/haar totale punte belangrik ag vir loopbaan sukses, hoër punte behaal het as groepe wat nie hierdie persepsie gedeel het nie. Hierdie bevinding deur Atkinson en Raynor (1978) kan 'n moontlike oplossing bied vir die probleme wat talle navorsers ondervind het om 'n wesentlike verband tussen prestasieмотivering en intellektuele vermoëns te bepaal.

Navorsing is gedoen op die verhouding tussen toekomsoriëntasie en prestasieмотivering. Self-evaluasie is gebruik om die effek van toekomsoriëntasie op motivering te bepaal (Atkinson & Raynor 1978, p.110). Tydens bogenoemde navorsing is bevind dat beide uitgebreide toekomsoriëntasie en positiewe selfbeeld, die werklike prestasievlak van 'n gemotiveerde individu sal verhoog.

### 2.3.8 Prestasie en akademiese prestasie

Voormalige studies deur Teahan (1958, pp.379 - 380) dui daarop dat die hoë akademiese presteerder die persoonlikheidskenmerke het van 'n meer optimistiese individu, wat groter besorgdheid oor toekomstige doelwitte toon. Die stel van doelwitte impliseer toekomsgerigte oriëntasie, omdat 'n persoon se doelwitte dui op die verwagting van toekomstige sukses. Die hoë akademiese presteerder skep die persepsie van 'n toekomstige benadering tot die lewe en 'n tydperspektief met 'n breër lens, in vergelyking met die minder suksesvolle student. Teahan en Drews (1957) bevind dat die hoërskool student wat intellekueel begaafd en 'n hoë presteerder is, oor 'n meer uitgebreide tydperspektief beskik as die student met lae prestasie of soortgelyke intellektuele vlakke.

Heaven (1990, pp.705-710) bevind dat prestasie-motivering beduidend verbind kan word met tellings op die "Eysenck's Lie Scale". Vanuit navorsing is gedeeltelike korrelasies gevind by ekstroverte van beide geslagte. In verdere navorsing is bevind dat daar 'n negatiewe korrelasie bestaan tussen impulsiwiteit en prestasie-motivering. Volgens Zinkhan, Hong en Lawson (1990) is prestasie-motivering gebruik om menslike gedragspatrone te ondersoek en te verstaan. Daar is bevind dat daar toenemend van die affiliasie motief in die media advertensiewese gebruik gemaak word, terwyl die gebruik van prestasie-motivering aan die afneem is. Prestasie-motivering blyk meer algemeen te wees in manlik- as in vroulik georiënteerde publikasies.

Navorsing deur Entwistle (1972) het bewys dat by die laerskool student, ekstroversie 'n belangrike voorspeller van akademiese prestasie is, in vergelyking met, introversie by die tersiëre student. Heaven (1990) bevestig die werk van Entwistle deur eie bevindinge. In latere navorsing deur Paspalanov (1984) op Bulgare, korreleer ekstroversie met prestasie-motivering vir groepe van hoërskool studente, fabriekwerkers,

begaafde en talentvolle studente, musikante en kunstenaars (Heaven, 1990).

Volgens Johnson (1970, p.106) bestaan daar verwarring rondom die gebrek aan verwantskap tussen die twee konstruksie prestasie-motivering en akademiese prestasie. Die navorser wys daarop dat die negatiewe resultate toegeskryf kan word aan die feit dat ideale toestande vir die prestasie-motiverende persoon om akademies te kan presteer, in die meeste skole ontbreek.

Die meeste navorsing wat akademiese doelwitte en doelwitbereiking verbind, fokus op die identifisering van gedragspatrone wat verband hou met persoonlike bemeestering en prestasiedoelwitte. As 'n gevolg hiervan lok prestasie-motivering belangstelling uit in die bevordering van bemeesteringsdoelwitte en word die najaag van prestasiedoelwitte ontmoedig. Dit blyk egter onder sekere omstandighede, dat die najaag van prestasiedoelwitte wel motivering verhoog, wat bydra tot prestasie resultate (Maehr & Pintrich, 1991).

Opsommend word die prestasie-gemotiveerde individu beskou as 'n persoon wat uitdagende, maar dog realistiese doelwitte stel en verseker dat uiterste of geringe risikos vermy word. Dit blyk asof die prestasie-gemotiveerde volhard en aanhou soek na probleemoplossings, al is die omstandighede ongunstig. Die prestasie-gemotiveerde persoon is innoverend en behaal makliker beroepsukses, omdat daar altyd na meer effektiewe wyses gesoek word om resultate te behaal. Die prestasie-gemotiveerde toon verder entrepreneurspotensiaal. Die persoon koester hoë aspirasies en is begerig om sy/haar posisie in die lewe te verbeter deur op eie vermoëns en vaardighede staat te maak. Die gevolgtrekking wat gemaak word is dat die individu 'n aktiewe en dinamiese strewe na sukses toon en oor die algemeen meer doelgerig, realisties en aksie-georiënteerd voorkom as die individu met lae prestasie-motivering.

Vervolgens word die persoonlikheidsprofiel van die prestasiegemotiveerde in paragraaf 2.4 bespreek.

## **2.4 PERSOONLIKHEIDSPROFIEL VAN PRESTASIEMOTIVERING**

Die persoon met hoë prestasie motivering beskik oor unieke persoonlikheidskenmerke wat onderskeidend is van 'n persoon met lae prestasie motivering. Gesien in terme van die motiveringsmodel, vorm hierdie persoonlikheidskenmerke gedragshandelinge wat 'n resultaat is van prestasie motivering.

Na aanleiding van empiriese navorsingsbevindinge word die volgende persoonlikheidskenmerke benadruk.

### **2.4.1 Die aanvaarding van uitdagings**

Wanneer 'n prestasiegemotiveerde persoon uitgedaag word om harder te werk en daar 'n geldige rede bestaan vir inspanning, sal die individu harder probeer en groter persoonlike eise stel as die persoon wat minder prestasiegeoriënteerd is. Dinsdale (1986, p.8) is van mening dat die prestasiegemotiveerde persoon selfgemotiveerd is. Die lokus van kontrole lê binne die individu self. Daar bestaan 'n hoë vlak van selfvertroue en onafhanklikheid, en dit gee aan die persoon die vermoë om die omgewing te kontroleer. Die individu is nie afhanklik van groepsgoedkeuring nie, en sal ook nie terugslae buite sy/haar beheer op omgewingsfaktore blameer nie.

Volgens Van Rensburg (1990, p.81) verkies die prestasiegemotiveerde persoon situasies wat uitdagings bied en waar daar 'n definitiewe waarskynlikheid van mislukking, gekoppel aan intermediêre vlakke van risikoneming bestaan. In situasies waar 'n afhanklike veranderlike soos byvoorbeeld kans, 'n rol speel, lê die prestasiegemotiveerde persoon klem op versigtigheid en beheersdheid aangesien daar gevoel word dat resultate

nie deur persoonlike insette bepaal kan word nie. In so 'n geval sal risikoneming tot die minimum beperk word.

#### **2.4.2 Instelling teenoor sukses en mislukking**

Wat sukses betref, rapporteer Kukla (1972, p.166) dat 'n persoon met hoë prestasie-motivering waargeneem word as 'n individu wat trots is op sukses, maar relatief min skaamte toon ten opsigte van mislukking, terwyl 'n persoon met lae prestasie-motivering die omgekeerde toon. Die navorser meld verder dat die hoë presteerder meer gereeld sukses of mislukking sal verbind aan die graad van inspanning, terwyl die intermediaêre presteerder resultate wat behaal word meer dikwels aan geluk toeskryf.

Volgens Grote en James (1991) is die situasie - respons meting van prestasie-motivering ontwikkel om kruis-situasionele konstantheid van prestasieverwante gedrag te analiseer. Die meting word gebaseer op die konseptualisering van prestasie-motivering wat drie komponente insluit, naamlik, die behoefte om te presteer, behoefte om mislukking te vermy en waargenome doeltreffendheid van die self. Die behoefte om sukses te behaal en die behoefte om mislukking te vermy word gesien as relatief stabiel wat kruis-situasionele konstante gedrag meebring.

De Charms en Muir (1978) is van mening dat motivering nie slegs 'n funksie is van moontlike sukses en die aansporing wat 'n onmiddellike taak inhou nie, maar ook die moontlikheid van sukses en aansporing wat toekomstige take en doelwitte bied. Die bereiking van hierdie take en doelwitte is onderhewig aan die suksesvolle afhandeling van die onmiddellike taak. Die moontlikheid van sukses, beïnvloed die prestasie-gemotiveerde. In navorsing van Weiner en Kukla (1970), is bevind dat die trots wat 'n individu ervaar in die suksesvolle afhandeling van 'n taak, 'n funksie van waargenome inspanning is. Vanuit bogenoemde blyk dit of die prestasie-gemotiveerde persoon sukses verbind aan interne persoonlikheidskenmerke.

Heider (1958) onderskei tussen stabiele en veranderlike oorsaaklike kenmerke, asook interne en eksterne kenmerke. Interne kenmerke is die persoonlike vermoë en energie spandeer, terwyl eksterne kenmerke verwys na die moeilikheidsgraad van 'n taak en geluk.

Gevolgtrek blyk dit dat die prestasiegemotiveerde persoon trots is op sukses, maar die waarskynlikheid van sukses in aanmerking neem en dit verbind aan persoonlike vermoëns in die uitvoering van 'n taak.

### **2.4.3 Houding teenoor risiko**

Die prestasiegerigte persoon verkies gematigde risikos waar daar wel 'n element van opwinding bestaan. Die uitslag van 'n taak word beïnvloed deur persoonlike insette, vaardighede en vasberadenheid (Weinstein, 1969). Die houding van die prestasiegemotiveerde, toon 'n verband met die instelling teenoor sukses en mislukking. Dit blyk kenmerkend van die prestasiegemotiveerde te wees dat in situasies waar onbekende of onkontroleerbare faktore die keuse op sukses beïnvloed, byvoorbeeld 'n veranderlike soos kans by 'n pokerspel, kleiner risikos geneem sal word. Waar die uitslag deur persoonlike keuse of -vaardigheid bepaal word, word voorkeur verleen aan middelmatige risiko (Littig, 1963).

Volgens Van Rensburg (1990, p.45) blyk dit of daar 'n verband bestaan tussen aspirasie en risikonemende gedrag. Die prestasiegemotiveerde individu stel uitdagende, maar tog bereikbare doelwitte. Uiterste of geringe risikos word vermy. Die individu met 'n goeie selfbeeld is geneig om voorkeur te verleen aan take wat verwant is aan 'n intermediêre moontlikheid van negatiewe terugvoer. In teenstelling hiermee verkies die individu met 'n lae selfbeeld take wat verwant is aan 'n lae moontlikheid van negatiewe terugvoer.



Volgens Dinsdale (1986) neem die prestasiegemotiveerde persoon berekende risikos. Die individu stel uitdagende, dog bereikbare doelwitte en herhaalde ervarings van sukses lei tot die gestelde doelwit.

Dit wil voorkom of daar 'n direkte verband bestaan tussen aspirasie en risikonemende gedrag. Die prestasiegemotiveerde stel bereikbare, maar uitdagende doelwitte. Verder word uiterste of geringe risikos vermy.

#### **2.4.4 Persoonlike verantwoordelikeidsin**

Die prestasiegemotiveerde persoon verkies situasies waarin hy/sy persoonlik verantwoordelikheid kan neem vir probleemoplossing. Situasies word vermy waar persoonlike sukses nie afhang van eie vermoë nie (Atkinson & Raynor, 1978).

In groepsverband blyk dit of die individu nie persoonlike verantwoordelikheid ontduik nie. Innerlike bevrediging word verkry uit die stille besef dat hy/sy self die suksesvolle aksie geïnisieer het (Van Rensburg, 1990).

In navorsing van Horowitz (1961, soos aangehaal deur Atkinson & Feather, 1966) waar 'n persoon die keuse gegee is tussen die neem van 'n kans, of om hard te werk ter bereiking van resultate, is bevind dat 'n persoon met hoë prestasie motivering meer geneig is om persoonlik verantwoordelikheid te neem vir resultate met gematigde risiko, as 'n persoon met lae prestasie motivering. McClelland (1987) bevind dat Atkinson se risikonemings model nie toegepas kan word waar die risiko suiwere kans eerder as persoonlike verantwoordelikheid is nie.

Waar daar gefokus word op persoonlike vermoë om te presteer, toon die persoon met hoë prestasie motivering minder interpersoonlike sensitiwiteit. In navorsing van Berlew en Williams (1964, soos aangehaal deur Atkinson & Raynor, 1978) is vyf groepe persone gebruik om gesamentlik aan 'n

probleem te werk. Aan die einde van die sessie is die geleentheid gebied om mekaar te beoordeel op grond van die persoonlikheidskenmerke, praktiese ingesteldheid, warmte, beïnvloeding en gewilligheid. Daar is bevind dat die hoë “prestasiemotiveerder” so gefokus was om self te presteer, dat die persoon nie in staat was om die prestasie van ander groepslede te beoordeel nie.

Navorsing deur Weiner en Kukla (1970) bevind dat die individu wat hoog meet op prestasiemotivering, meer geneig is om persoonlik verantwoordelikheid te neem vir sukses as die individu met lae prestasiemotivering.

#### **2.4.5 Die behoefte aan konkrete terugvoer in verband met eie prestasie**

Die individu met hoë prestasiemotivering verlang terugvoering (inligting) oor sukses ten opsigte van doelwitbereiking en prestasieverbetering. Konkrete resultate is 'n vereiste vir sukses of mislukking en word gebruik in die formulering van verdere strategieë vir doelwitbereiking (Van Rensburg, 1990). McClelland (1987) is van mening dat die prestasiegemotiveerde persoon beduidend beter presteer onder gekontroleerde eksperimentele toestande waar positiewe en konkrete terugvoering oor resultate ontvang word. French (1958) gee twee tipes terugvoer aan groepe, naamlik,

- hoe die groep gevaar het ten opsigte van prestasieverbetering en
- hoe goed die groep saamgewerk het.

Resultate toon dat proefpersone beter funksioneer wanneer taakterugvoering in plaas van affiliasierterugvoering gegee word.

Kagan en Moss (1962) bevind dat 'n seun met hoë prestasiemotivering meer geïnteresseerd is in meganiese aktiwiteite as die lae prestasiemotiveerde seun, omdat dit konkrete terugvoer oor prestasie

verskaf. Bevindinge dui daarop dat geld 'n algemene beloning is om terugvoer te verskaf ten opsigte van prestasie. Daar is bewys dat geld nie die hoë "prestasiemotiveerder" aanspoor nie, maar as inligting dien van hoe suksesvol hy/sy presteer het. In navorsing van Atkinson (1964) word bevestig dat geldelike belonings nie die hoë prestasiegemotiveerde se strewe verhoog nie. 'n Persoon met hoë prestasieмотivering sien geld as 'n meting van sukses, eerder as 'n aansporing om beter te presteer.

Navorsing deur Jenkins (1987) bevind dat 'n individu beter presteer onder werksomstandighede wat uitdagend is, outoriteit verleen en waar prestasie terugvoer betyds gegee word.

Die prestasiegemotiveerde persoon het 'n behoefte aan definitiewe en konkrete terugvoer. Dit kan begryp word omdat terugvoering inligting aan die individu verskaf, in die strewe na sukses.

#### **2.4.6 Realisme**

Die prestasiegemotiveerde persoon toon 'n besondere realisme in die doelwitte wat nagestreef word. Hierdie realisme kom tot uiting in die houding teenoor risiko en die instelling teenoor sukses en mislukking. Die prestasiegemotiveerde is 'n persoon wat hom/haarself ken, 'n situasie kan evalueer en daaruit realistiese en bereikbare doelwitte stel (Van Rensburg, 1990). Hierdie realisme kom ook tot uiting in die loopbaanverwagtings wat gekoester word, soos deur Heckhausen (1967) uitgewys.

#### **2.4.7 Volharding**

Die prestasiegemotiveerde individu stel hoë eise, volhard en bly soek na oplossings vir probleme al is die omstandighede ongunstig. Potensiële probleme en die moontlikheid van mislukking dien as

aansporingsveranderlikes om te volhard en sukses te behaal (Heckhausen, 1967).

Die prestasiegemotiveerde persoon se handeling is so ekonomies moontlik, sonder om enige energie te verspil. Indien 'n taak as onoplosbaar waargeneem word, sal die prestasiegemotiveerde persoon nie volhard om dit te voltooi nie. Die individu is geneig om 'n groot mate van selfdisipline, individualisme, outonomie en selfstandigheid tydens probleem- en taakoplossing te openbaar (Van Rensburg, 1990). Die persoon beskik oor 'n hoë peil van aspirasie, is geneig om eie doelwitte te bereik en aanvaar nie maklik hulp nie. Aspirasievlakke is geneig om te verlaag tydens mislukking of by die vermeerdering van werkklas. Die verandering in aspirasievlakke voorkom moontlike mislukking, ongeorganiseerde gedrag en 'n emosionele wanbalans in die lewe van die prestasiegemotiveerde persoon (Schömpflug, 1982).

#### **2.4.8 Entrepreneurskap**

Die vroeë lewensjare van die prestasiegemotiveerde persoon vervul 'n bepalende rol ten opsigte van lewensingesteldheid. Die persoon word blootgestel aan gesinsopvoedingspraktyke wat kompetisie benadruk, standarde van voortreflikheid stel, en belangstelling toon in sukses en mislukking. Die prestasiegemotiveerde persoon deurloop 'n kognitiewe rypwordingsproses wat hom/haar onderskei as 'n persoon met hoër intelligensie- en opvoedingsvlak as die persoon met lae prestasie-motivering (Durand, 1975). Daar is bevind dat die prestasiegemotiveerde se vader oor 'n hoër vlak van opvoeding beskik as die vader van die lae prestasie-motiveerde (Van Rensburg, 1990).

Volgens Durand en Shea (1974) kan die entrepreneur gedagtes en denke meer suksesvol in aksie omskakel indien die uitslag van 'n taak deur persoonlike vermoëns en vaardighede bepaal word. 'n Hoë

prestasiemotiveerde individu kan hom/haarself slegs as entrepreneur uitleef indien persoonlike prestasiestandaarde gestel word, die individu persoonlik verantwoordelik is vir prestasie, terugvoering verkry word en as 'n gunstige organisasieklimaat bestaan (Hines, 1973).

Die prestasiemotiveerde persoon toon entrepreneurspotensiaal. Die gevolgtrekking word gemaak dat dié individu 'n aktiewe en dinamiese strewe na sukses toon en oor die algemeen doelgerig, realisties en meer aksiegeoriënteerd is as 'n persoon met lae prestasiemotivering.

#### **2.4.9 Tydsoriëntasie**

Harmse (1979) en Malan (1978, soos aangehaal deur Van Rensburg, 1990, p.80) som tydsbeleving van die prestasiemotiveerde individu soos volg op:

- Die prestasiemotiveerde persoon se tydsbeleving is intens toekomstgerig en tydsbeheer word effektief uitgeoefen
- Tyd word deur die individu met hoë prestasiemotivering beleef as kosbaar en vinnig verbysnellend
- Die prestasiemotiveerde individu benut tyd op 'n aktiewe en produktiewe wyse vir die nastrewing en verwesenliking van betekenisvolle doelwitte
- So 'n individu transendeer die verlede en die hede en vestig die aandag op ideale in die toekoms
- Die prestasiemotiveerde individu voel bekommerd oor die verbysnelling van tyd en is van mening dat daar nie voldoende tyd beskikbaar is om alles te bereik nie
- Die prestasiemotiveerde persoon is gevoelig vir verbale begrippe wat dinamika en snelheid uitbeeld.

Die prestasiegemotiveerde individu "laat die toekoms gebeur" deur verwagtinge en doelwitte te skep. Dit wil voorkom asof die prestasiegemotiveerde geneig is om buite die hede met 'n alomteenwoordige visie na die toekoms uit te reik (Van Rensburg & Raubenheimer, 1990).

Samevattend wil dit vir die skrywer voorkom of die prestasiegeoriënteerde persoon 'n aantrekkingskrag toon vir aktiwiteite wat die suksesvolle uitvoering van vaardighede vereis. Die individu verkies 'n intermediêre uitdaging. Dit beteken dat indien sukses behaal word, daar gestreef word na hoër doelwitte, maar indien onsuksesvol, sal uitdagings diensooreenkomstig aangepas word. Die prestasiememotiveerde persoon is realisties in die keuse van geleenthede. Ongeag die vlak van uitdaging, sal die prestasiegemotiveerde persoon met meer deursettingsvermoë en volharding werk, sonder om tyd te mors. Die individu sal egter nie aanhou volhard met 'n onmoontlike taak as meer gematigde risikos beskikbaar is nie. Die persoon is van mening dat wanneer moeilike take bo maklike take gekies en uitgevoer word, daar 'n beloning moet wees. Die prestasiegemotiveerde persoon kom verder meer gemaklik voor, moontlik omdat 'n meer realistiese benadering gevolg word, entoesiasme aanwesig is en die individu volhard en self verantwoordelikheid neem vir die bereiking van resultate.

## **2.5 PRESTASIEMOTIVERING EN DIE INDIVIDUELE BESTUURDER**

Die prestasiemotivering van die individuele bestuurder is deur die raamwerk van 'n teoretiese fasetmodel van Elizur (1979) vir prestasiemotivering ondersoek. Die resultaat van die kleinste ruimtelike ontledingstegniek dui daarop dat die bestuurder oor 'n duidelike tydsperspektief beskik. 'n Duidelike onderskeid kan getref word tussen die uitdaging om hom/haarself in 'n probleemsituasie te konfronteer, en om 'n oplossing vir die probleemsituasie te vind. Die bestuurder se instrumentele oriëntasie lê

sentraal en daarom kan daar duidelik 'n onderskeid getref word tussen affektiewe en kognitiewe oriëntasie.

Elizur (1979) onderskei ses elemente van gedrag wat in tabel 2.3 aangetoon word.

**TABEL 2.3** ELEMENTE VAN GEDRAG VOLGENS ELIZUR (Elizur, 1979, soos aangehaal deur Wheeler, 1992, p.15)

Onsekerheid	"To confront oneself with a challenge before task performance i.e. to face insecurity".
Moeilikhedgraad	"To confront oneself with a challenge during task performance i.e. to face difficulty."
Verantwoordelikheid	"To confront oneself with a challenge after task performance, i.e. to face personal responsibility."
Berekende risiko	"To take a calculated risk by matching appropriate risk levels with an expected gain."
Probleemoplossing	"To match solutions with problems."
Bevrediging van behoeftes	"To match an activity to satisfy one's need to succeed."

Volgens Wheeler (1992, p.14) word daar baie eise gestel aan die individuele bestuurder en daarom word verwag dat personeelkeuring en -opleiding meer aandag aan kwaliteite van bestuur, soos prestasie-motief, sal skenk.

Vanuit navorsing deur Wheeler (1992) is bevind dat daar 'n sterk verband tussen tevredenheid en oriëntasie tot take bestaan. Tevredenheid word verkry deur moeilike eerder as maklike take te verrig. By die oriëntasie tot take is daar 'n groter behoefte om sukses te behaal as om mislukking te vermy.

McClelland (1961) is van mening dat die prestasie-motief baie belangrik is vir die besigheidsmens. Nasionale vooruitgang en die behoefte om te presteer toon 'n noue verwantskap. Die navorser meld dat die behoefte aan prestasie in die vroeë kinderleef tyd, vasgevang word deur stories wat vertel word.

Die besigheidspersoon is gewoonlik 'n hoë presteerder. Die individu stel standarde en werk om dit te bereik. McClelland (1961) bevind dat 'n suksesvolle bestuurder weet hoe om realistiese doelwitte te stel. Akkurate berekeninge gedurende die doelwitstellingsproses gee aanleiding tot die stel van realistiese en bereikbare doelwitte.

Volgens McClelland (1961) is dit moontlik om die individu te leer om realistiese doelwitte te stel en daardeur prestasie te verbeter. Die bestuurder middel van doelwitte ("management by objectives") vorm 'n integrale deel in die aankweking van 'n prestasiekultuur binne die organisasie. Hierdie prestasiekultuur kan verhoog word deur die bestuur van groepsdoelwitte. Die individu hou tradisioneel nie daarvan om die groep waarin hy/sy werk, in die steek te laat nie. Wanneer groepsdoelwitte gekontrakteer word, is daar persoonlike eer ter sprake en sal die individu verseker dat persoonlike verantwoordelikhede bevredigend afgehandel word.

Die prestasie-motief speel 'n baie belangrike rol in die loopbaan van die bestuurder. Die stel van doelwitte en die effektiewe bereiking daarvan bepaal hoe goed die individu presteer en dienooreenkomstig, erken en beloon word.

## **2.6 PRESTASIE-MOTIVERING EN BEROEPE**

Die individu wat hoog meet op prestasie-motivering verkies werksituasies waar persoonlike verantwoordelikheid, terugvoering en die neem van gematigde risikos vereis word. Wanneer dié persoonlikheidskenmerke in 'n beroep verwag word, sal die hoë presteerder sterk gemotiveerd wees (Robbins, 1996).

Volgens Hines (1973) is die entrepreneur geneig om 'n hoë prestasie-motiveringstelling te behaal, terwyl 'n persoon wat vir 'n ander persoon werk, laer meet op prestasie-motivering. Robbins (1996) bevestig



bogenoemde, deurdat bevind is dat die hoë prestasiegemotiveerde suksesvol is in entrepreneuriese aktiwiteite, soos die bestuur van 'n eie besigheid of 'n selfgerigte entiteit binne 'n groot maatskappy.

Vanuit bogenoemde blyk dit dat die prestasiegemotiveerde persoon 'n beroep verkies waar persoonlike vermoë 'n belangrike rol speel in die bereiking van sukses.

Literatuurdoelstelling 1, naamlik, om prestasie motivering te konseptualiseer en 'n persoonlikheidsprofiel saam te stel, is hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling word probleemstelling 1 ook opgelos.

## **2.7 HOOFSTUKSAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die konsep prestasie motivering op 'n teoretiese vlak beskryf. Daar is gefokus op die definiëring en konseptualisering van die konsep prestasie motivering. Die dimensies sowel as die persoonlikheidsprofiel van prestasie motivering is bespreek. Laastens word die hoofstuk gewy aan prestasie motivering en die individuele bestuurder, en prestasie motivering en beroepe.

Vervolgens sal die konsep, interpersoonlike style, in hoofstuk 3 bespreek word.

## HOOFSTUK 3 INTERPERSOONLIKE STYLE

Die doel van hierdie hoofstuk is om die konsep interpersoonlike style te beskryf. In hierdie hoofstuk word interpersoonlike style gedefinieer en gekonseptualiseer. Die verskeie dimensies word bespreek en persoonlikheidsprofile van die vier verskillende style word saamgestel. Laastens word daar gefokus op interpersoonlike style en die individuele bestuurder, en die verskeie interpersoonlike style en beroepe.

### 3.1 DEFINIËRING VAN INTERPERSOONLIKE STYLE

Interpersoonlike style of sosiale style kan deur middel van die volgende definisies gedefinieer word:

Novak (1989, p.44) toon aan dat *"social styles are the basic patterns of behaviour individuals exhibit when interacting or communicating with others"*.

Bolton en Bolton (1984, p.29) definieer sosiale style as *"a pervasive pattern of interpersonal behaviour"*.

Merril en Reid (1981, p.51) is van mening dat dat selfgeding plus responsiwiteit gelyk is aan sosiale style.

Vanuit bogenoemde definisies kan interpersoonlike style vir die doeleindes van hierdie navorsing gedefinieer word as patrone van interpersoonlike gedrag wat waargeneem word tydens interaksie met ander.

### 3.2 INTERPERSOONLIKE STYLE AS KONSEP

Sosiale style is die naam wat Merrill en Reid (1981, p.2) toeken aan patrone van gedrag wat deur ander waargeneem word. Sukses word bepaal deur die vermoë om met die menslike faktor in interaksie te tree. 'n Bestuurder volgens definisie is 'n spesialis in verband met mense (Bolton & Bolton, 1984).

'n Strategie is nodig om suksesvol, interpersoonlike verhoudinge te handhaaf en om die menslike faktor te ken en te verstaan. Merrill en Reid (1981, p.5) is van mening dat hierdie teorie met een individu mag werk en nie noodwendig met 'n ander nie. Aangesien elke individu uniek is, reageer 'n persoon verskillend op die gedrag van ander. Wanneer so 'n aanslag nie werk nie, is die algemene reaksie om die probleem by die ander persoon te soek. Gedrag kan gedefinieer word as daardie dinge wat mense sê en doen, wat ander kan waarneem en op reageer (Bolton & Bolton, 1984). In sosiale style word gedrag beperk tot 'n persoon se sosiale aksies.

Die individu is daagliks in interaksie met ander en daarom het die een individu se aksies 'n effek op ander. Wat 'n ander persoon sê of doen kan nie deur die individu verander word nie, maar persoonlike gedrag kan wel verander word. Die wyse waarop 'n persoon optree is sy sosiale styl. 'n Stimulus word uitgestuur wat op sy beurt die ander persoon beïnvloed om op 'n sekere wyse te reageer. Hoe beter 'n persoon hierdie interaksie verstaan, hoe groter is die kans om 'n positiewe verhouding met 'n ander persoon te hê.

Volgens Merrill en Reid (1981, p.40) is sosiale style 'n produk van die behavioristiese sielkunde. Volgens Merrill & Reid (1981) het die ontwikkeling van sosiale style in die vroeë sestigs begin deur Taylor, 'n

sielkundige in 'n groot Amerikaanse organisasie. Die navorser het 'n groot aantal respondente gevra om byvoeglike naamwoorde wat hul persoonlike gedrag die beste beskryf (op daardie stadium 231 byvoeglike naamwoorde) af te merk. Die byvoeglike naamwoorde is verminder na 150 om gedrag meer korrek te beskryf en om statisties betroubare data te verkry. Korrelasies is verkry deur middel van faktoranalise en op grond daarvan het Taylor vyf skale van menslike gedrag gerapporteer, naamlik,

- selfversekerdheid,
- konsidererend,
- konformerend,
- bedagsaam en
- rigiditeit.

In die navorsing van Merrill en Reid (1981) is dieselfde byvoeglike naamwoorde gebruik. Die respondent is nie self gevra om sy/haar gedrag te beskryf nie, maar daar is van waarnemers gebruik gemaak. Na aanleiding van bogenoemde navorsing is die byvoeglike naamwoorde saamgevoeg in drie groepe, naamlik, *selfgeldig*, *responsiwiteit* en *aanpasbaarheid*. Hierdie groepe verteenwoordig die dimensies van interpersoonlike style.

Die sosiale style konsep verskaf 'n bruikbare model om die individu behulpsaam te wees om persoonlike gedrag sowel as die gedrag van 'n ander persoon beter te verstaan. Sosiale style fokus nie op die innerlike werking van die individu se persoonlikheid of waardes nie, maar hoe 'n persoon optree, sê en doen.

Sosiale style is patrone van interpersoonlike gedrag. Die volgende aspekte is belangrik om uit te lig:

- Geen styl is beter of swakker as 'n ander nie
- Elke persoon beskik oor 'n dominante styl wat funksionering en interpersoonlike vlak beïnvloed
- Sosiale style manifesteer in gedrag

Die filosoof Aldous Huxley soos aangehaal deur Bolton en Bolton (1984, p.3) is van mening dat daar slegs een vraag is wat van belang is, naamlik, "*Who am I, and what, if anything, can I do about it?*".

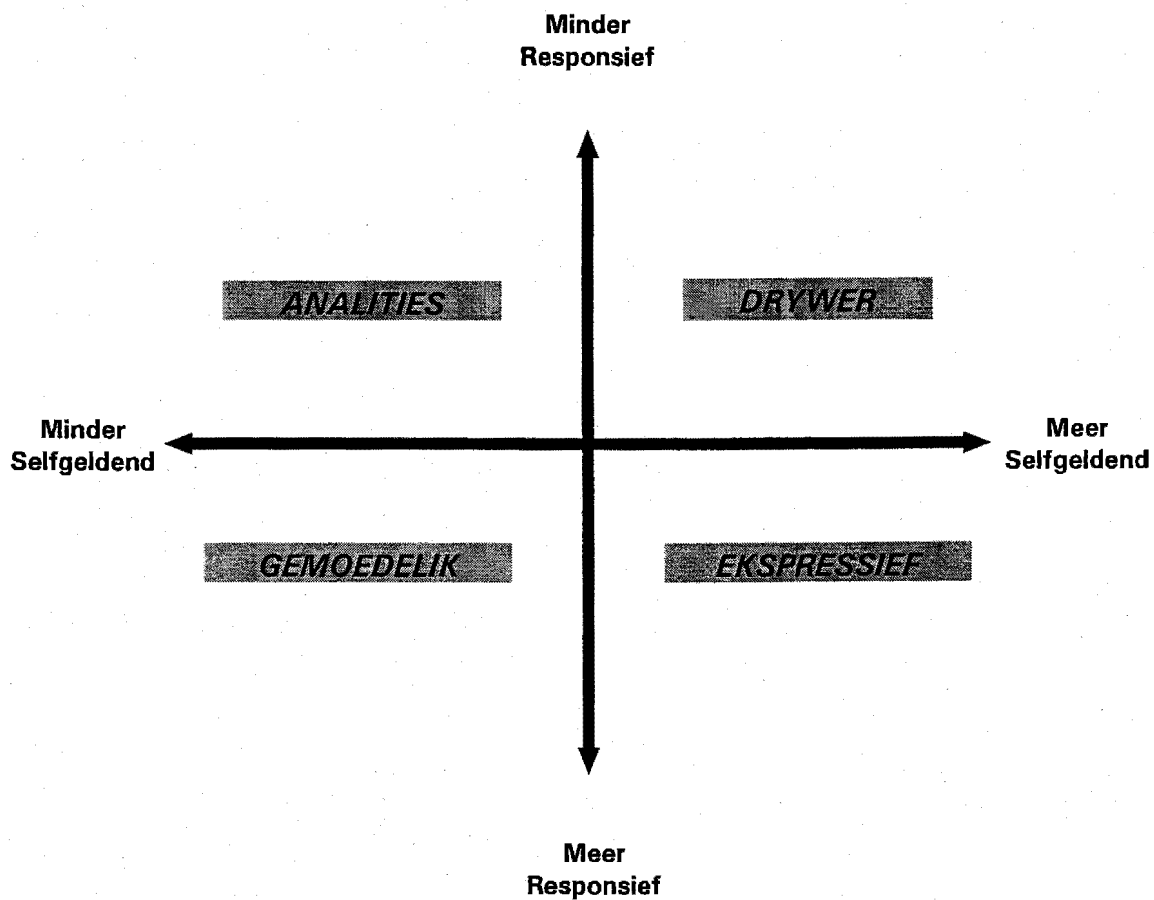
Interpersoonlike style bestaan uit vier style, naamlik, *analitiese styl*, *drywende styl*, *gemoedelike styl* en *ekspressiewe styl*.

### 3.2.1 Die Vier Interpersoonlike Style

O'Brein (1983, p.54) is van mening dat menslike gedrag in kwadrante verdeel word. Die twee kritiese gedragdimensies, naamlik, selfgeldig en responsiwiteit, vorm die twee asse van die sosiale style grafiek. Bogenoemde twee asse verdeel die grafiek in vier kwadrante en vorm die vier sosiale style naamlik, analities, drywer, gemoedelik en ekspressief. Die vier sosiale style word in figuur 3.1 uitgebeeld.

Die horisontale lyn van die sosiale style grafiek meet die graad van selfgeldig, van minder selfgeldend links tot meer selfgeldend regs. Die vertikale lyn van die sosiale style grafiek meet responsiwiteit van meer responsief aan die onderkant tot minder responsief aan die bokant. Die gedragstyl verteenwoordig nie 'n totale profiel, karakter of persoonlikheid nie, maar dien as 'n bron om te beskryf hoe 'n persoon optree in interaksie met ander. Geen persoon pas in totaliteit in 'n spesifieke styl of sosiale gedrag nie. Elke persoon het 'n dominante gedragsbenadering, maar toon ook tekens van sekondêre kenmerke wat geassosieer kan word met 'n

ander styl. Die vier style word verder verdeel in sestien sub-kwadrante van gedragspatrone wat nie in hierdie navorsing bespreek sal word nie.



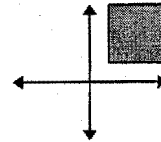
FIGUUR 3.1 VIER BASIESE STYLE - MERRIL EN REID (1981, p.53)

### 3.2.2 Bespreking van dominante sosiale style

Volgens Merril en Reid (1981, p.61) kan die vier style soos volg beskryf word:

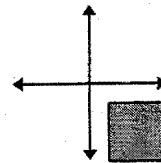
<b>Drywer:</b>	Aksie georiënteerd
<b>Ekspressief:</b>	Intuisie georiënteerd
<b>Gemoedelik:</b>	Verhouding georiënteerd
<b>Analities:</b>	Denke georiënteerd

#### Drywende styl: Aksie georiënteerd



Die drywende sosiale styl vorm die boonste regter kwadrant van die grafiek. 'n Drywer het 'n hoë vlak van emosionele selfkontrole met 'n hoë graad van selfgeldig. So 'n persoon is taak- en toekoms georiënteerd en stel doelwitte wat nagestreef word. Die individu kommunikeer ekonomies deur middel van duidelike eksplisiete stellings. 'n Drywer is tipies pragmaties, beslis, resultaat georiënteerd, objektief en kompetierend. So 'n persoon is gewoonlik onafhanklik, gewillig om risiko's te neem en word waardeur vir die vermoë om resultate te behaal.

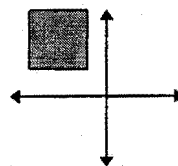
#### Ekspressief: Intuisie georiënteerd



Die ekspressiewe sosiale styl is die mees flambojante styl en vorm die laer regter kwadrant van die grafiek. Dit integreer 'n hoë vlak van selfgeldig met baie emosionele ekspressie. Die ekspressiewe persoon is geneig om 'n situasie holisties te benader, volg nuwe idees in probleemoplossing en is gewillig om risikos te neem, om sodoende geleenthede te benut en drome

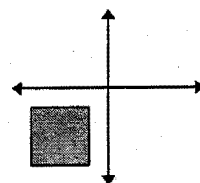
te verwesenlik. Die voorliefde vir pret, sin vir humor en spontane optrede is 'n inspuiting vir moraal. Die ekspressiewe persoon het die vermoë om 'n ander persoon te bekoor, te oorreed, op te wek en te inspireer. Die persoon is 'n sterk motiveringskrag met 'n visie vir die toekoms.

### Analitikus: Denke georiënteerd



Die analitiese styl vorm die boonste linker kwadrant van die grafiek. Die analitiese styl is 'n kombinasie van 'n hoë vlak van emosionele selfkontrole met 'n lae vlak van selfgeldig. Die analitikus is presies, berekend en volg 'n stelselmatige benadering in die uitvoering van take. In die neem van 'n besluit sal die analitikus inligting versamel, dit deeglik evalueer en analiseer, en daarna tot aksie oorgaan. Die analitikus is 'n objektiewe en goed-georganiseerde werker.

### Gemoedelik: Verhouding georiënteerd



Die gemoedelike styl vorm die laer linker kwadrant van die sosiale styl grafiek. Die gemoedelike styl is 'n kombinasie van responsiwiteit met 'n vergelykende lae vlak van selfgeldig. Die persoon is simpatiek teenoor 'n ander se behoeftes en sensitief vir onderliggende gedrag van ander. Die gemoedelike individu gebruik empatie en begrip om interpersoonlike probleme op te los. So 'n persoon se vertrouwe in sy/haar medemens, bring die beste na vore in diegene met wie daar in interaksie getree word.

Die sosiale style konsep word opgesom as kennis van persoonlike gedrag. Hierdie kennis stel die individu in staat om positiewe persoonlike



verhoudinge te ontwikkel en 'n ander persoon meer effektief te bestuur. Dit help die individu in die stel van toepaslike doelwitte en verhoog persoonlike effektiwiteit ten einde hierdie doelwitte te behaal.

Vervolgens sal die dimensies van interpersoonlike style in paragraaf 3.3 bespreek word.

### **3.3 DIMENSIES VAN INTERPERSOONLIKE STYLE**

Omvattende navorsing van Shartle in die laat 1940's en vroeë 1950's bevind dat leierskapsgedrag geklassifiseer kan word in twee dimensies, naamlik, inisiëring van struktuur en konsiderasie (Stogdill & Coons, 1957). Reddin (1970) verander die titels en inhoud van die twee dimensies en verwys na taakoriëntasie en verhoudingoriëntasie. Taakoriëntasie toon ooreenkomste met selfgelding, terwyl verhoudingoriëntasie 'n ooreenkoms toon met responsiwiteit.

Volgens Darling (1990, p.87) stem sielkundiges en bestuursnavorsers saam dat twee kritiese dimensies van interpersoonlike gedrag nodig is om sosiale style te bepaal, naamlik, selfgelding en responsiwiteit.

Volgens Bolton en Bolton (1984) is selfgelding die mate waartoe 'n individu se gedrag ervaar word as direktief en geforseerd terwyl responsiwiteit gedefinieer word as die mate waarin 'n persoon se gedrag ervaar word as emosioneel gedrewe. Navorsers soos Reddin (1970) en Merrill en Reid (1981) voeg nog 'n kritiese dimensie by, naamlik, aanpasbaarheid. Hierdie dimensie het eers bekend gestaan as effektiwiteit of toepaslikheid. Aanpasbaarheid is nie deel van 'n bestuurder se interpersoonlike styl nie, maar dien as indikator of die styl wel effektief toegepas word. Novak

(1989, p.48) definieer aanpasbaarheid as die mate waarin ander die individu ervaar as aanpasbaar, vindingryk en bekwaam.

Hierdie dimensies van gedrag word geïdentifiseer deur verbale en nie-verbale leidrade. Voorbeelde van verbale leidrade is pas, volume en spraak, terwyl nie-verbale leidrade die gebruik van handgebare, lyftaal, postuur en oogkontak is (Merril & Reid, 1981).

### 3.3.1 Selfgeldig

Die eerste dimensie van interpersoonlike style, naamlik, selfgeldig, word vervolgens bespreek. Daar word gefokus op die definisies, kenmerke en gedrag van 'n selfgeldende persoon.

#### 3.3.1.1 Definisies van selfgeldig

Selfgeldig word deur middel van die volgende definisies gedefinieer:

Manspec, Selection and Development Services (1991, p.4) definieer selfgeldig as *"the observed willingness of a person to control and influence the thoughts and behavior of others. To put it another way, selfassertion is the firmness of behavior and influencing which a person displays in the expression of thoughts, feelings and emotions"*.

Volgens Bolton en Bolton (1984, p.17) is selfgeldig *"the degree to which a persons behavior are seen by other as being forceful or directive"*.

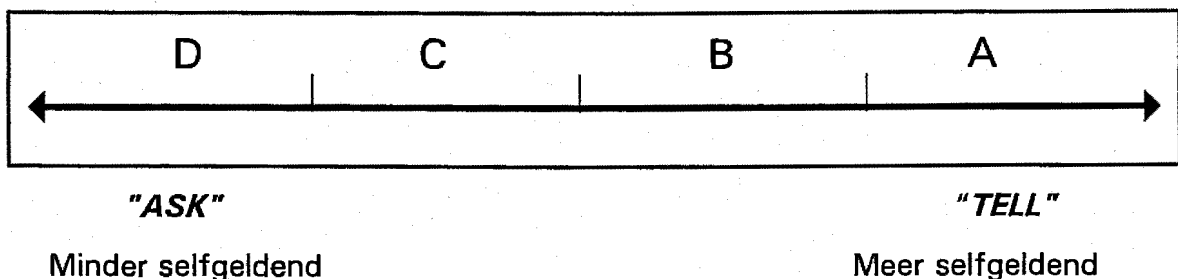
Darling (1990, p.86) is van mening dat selfgeldig die mate is waartoe 'n individu se gedrag deur ander gesien word as direktief en geforseerd.

Volgens Byrum (1986, p.214) is selfgelding die tendens om te sê of te vra, om ander se besluite te beïnvloed, of nie te beïnvloed nie.

Merril en Reid (1981, p.44) definieer selfgelding as *"the aspect of behavior that measures whether a person tends to tell or ask and the degree to which others see us trying to influence their decisions"*.

Na aanleiding van die bogenoemde definisies kan selfgelding vir die doeleindes van hierdie navorsing gedefinieer word as die mate waartoe 'n persoon geneig is om die denke en gedrag van ander te beïnvloed deur direktief, ekspressief en geforseerd op te tree.

In die sosiale style model word die dimensie selfgelding in vier eweredige segmente verdeel. Die Selfgeldings dimensie model van Merril en Reid (1981, p.45) word in figuur 3.2 getoon.



FIGUUR 3.2 SELFELDING DIMENSIE MODEL (Merril en Reid 1981, p.45)

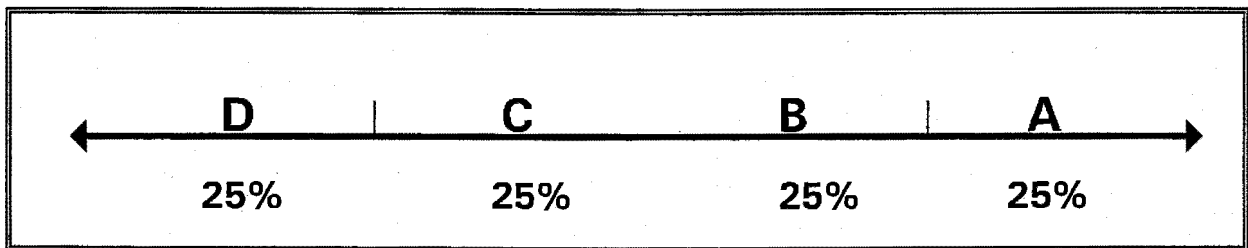
Segment A dui op hoë selfgelding, segment B op bogemiddelde selfgelding, segment C op ondergemiddelde selfgelding en segment D op lae selfgelding. Die graad van selfgelding verwys na persoonlike gedrag en weerspieël nie innerlike dryfkrag nie (Bolton & Bolton, 1984). Elke persoon openbaar gedrag wat veroorsaak dat dit binne een segment op

die selfgelding skaal gegroepeer kan word. Dit beteken nie dat 'n persoon se gedrag beperk is tot 'n enkele segment nie. Indien interaksies van 'n persoon oor tyd op die selfgelding skaal geplot word, bestaan daar 'n hoë waarskynlikheid dat gedrag in elke segment sal voorkom. Daar bestaan geen beste plek op die selfgelding kontinuum nie. Volgens Perls (1971) kom suksesvolle individue in elke segment voor, al word selfgeldende gedrag nie openbaar nie.

### 3.3.1.2 Kenmerke van die Selfgeldende Persoon

Die selfgeldende persoon word beskryf as iemand wat persoonlike opinies duidelik rugbaar maak (Novak, 1989). Dit is 'n persoon wat versoeke rig en rigting aan ander gee. So 'n persoon is geneig om interaksie binne 'n groep te begin, neem inisiatief en kom maklik tot 'n besluit. Wanneer daar besluiteloosheid bestaan, oefen die selfgeldende persoon baie druk uit en tree konfronterend op. Dié gedrag word openbaar omdat die persoon risiko georiënteerd is (Bolton & Bolton, 1984). Die bogenoemde kenmerke verduidelik hoekom Merrill en Reid (1981) die selfgeldende persoon as "sê" georiënteerd beskryf. Byvoeglike naamwoorde wat hierdie persoon beskryf is veeleisend, aggresief en geforseerd. 'n Persoon wat meer selfgeldend as 75% van die populasie is, word in segment A geplaas.

'n Persoon wat minder geneig is om bogenoemde kenmerke te openbaar word deur Merrill en Reid (1981) beskryf as "vra" georiënteerd. Byvoeglike naamwoorde wat die minder selfgeldende persoon beskryf is aanvaarding, tevrede en stil. 'n Persone wat minder selfgeldend as 25% van die populasie is, word in segment D geplaas.



**"VRA"**

Minder selfgeldend  
(vlug prioriteit)

**"SÊ"**

Meer selfgeldend  
(veg prioriteit)

**FIGUUR 3.3 SELFELDING DIMENSIE MODEL (Merril en Reid 1981, p.45)**

'n Persoon in die C en D segmente is meer gereserveerd en word ervaar as vriendelik en gemaklik. So 'n persoon mag ervaar word as 'n individu wat sonder rede persoonlike idees en geloofwaardighede reserveer. Soms word die persoon ervaar as samewerkend, omdat hy/sy geneig is om te luister en ander ondersteun.

In selfgeldingsopleiding word daar verwys na die kontinuum wat verander van onderdanigheid, na selfgelding, na aggressiwiteit. Alberti en Emmons (1971) onderskei tussen bogenoemde gedrag. Die navorsers bevind dat sommige persone in die segment A hoë selfgelding toon maar selde aggressie openbaar. 'n Ander persoon in segment A mag in teenstelling hiermee ervaar word as baie aggressief. Aan die ander punt van die skaal is sommige persone in segment D waarskynlik onderdanig, terwyl 'n ander persoon in segment D weer selfgelding op 'n stiller manier openbaar. Dit is nie korrek om te veralgemeen dat 'n persoon wat in segment A val, aggressief is en 'n persoon wat in segment D val, onderdanig is nie (Bolton & Bolton, 1984).

### 3.3.1.3 Selfgeldende Gedrag

In die beskrywing van selfgeldende gedrag word daar onderskei tussen verbale en nie-verbale aspekte.

#### ***Verbale aspekte***

Verbale aspekte verwys na wat die mens sê en hoe hy/sy dit sê (Merril & Reid, 1981). Tabel 3.1 toon verbale aspekte aan wat verbind word met selfgeldende gedrag.

**TABEL 3.1 VERBALE ASPEKTE VAN SELFGELDENDE GEDRAG (Merril en Reid 1981, p.47)**

<b>LAE SELFGELDING</b>	<b>HOË SELFGELDING</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Min verbale kommunikasie</li><li>• Vrae is vir eksperimentering, inligting en ondersteuning</li><li>• Maak tentatiewe stellings</li><li>• Lae stemtoon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baie verbale kommunikasie</li><li>• Vrae sluit in beklemtoning van aspekte en vraag na inligting</li><li>• Maak eksplisiete stellings</li><li>• Hoë stemtoon</li></ul>

Die selfgeldende persoon praat vinnig en gebruik stembuigings in verbale kommunikasie om sekere aspekte meer intens oor te dra of te beklemtoon.

#### ***Nie-verbale aspekte***

Nie-verbale aspekte verwys na die gedrag wat deur ander waargeneem kan word (Merril & Reid, 1981). Tabel 3.2 toon nie-verbale aspekte aan wat verbind word met selfgeldende gedrag.

**TABEL 3.2 NIE-VERBALE ASPEKTE VAN SELFGELDENDE GEDRAG (Merril en Reid 1981, p.47)**

LAE SELFELDING	HOË SELFELDING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pap handdruk</li> <li>• Onderbreekte oogkontak</li> <li>• Liggaamspostuur is teruggeleun terwyl praat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferm handdruk</li> <li>• Konstante oogkontak</li> <li>• Liggaamspostuur is vooroor geleun om punt te beklemtoon</li> </ul>

Die selfgeldende persoon openbaar nie-verbale gedragskenmerke soos geforseerdheid en direkte benadering. Die persoon beweeg vinnig en benadruk opinies en versoeke deur effektief van lyftaal gebruik te maak.

Die selfgeldende gedragskenmerke in figuur 3.4 dien as 'n opsomming van die bogenoemde teoretiese bespreking.

### 3.3.2 Responsiwiteit

Die tweede dimensie van interpersoonlike style, naamlik, responsiwiteit, word vervolgens bespreek. Daar word gefokus op die definisies, kenmerke en gedrag van 'n responsiewe persoon.



**FIGUUR 3.4 OPSOMMING VAN SELFGELDENDE GEDRAGSKENMERKE**

### 3.3.2.1 Definisies van responsiwiteit

Responsiwiteit word deur middel van die volgende definisies gedefinieer:

Manspec, Selection and Development Services, (1991, p.7) definieer responsiwiteit as *"the willingness of a person to share his emotions and feelings with others and who likes to associate with others"*.

Volgens Bolton en Bolton (1984, p.19) is responsiwiteit *"the degree to which a person's behavior are seen by others as being emotionally responsive or expressive, or emotionally controlled"*.



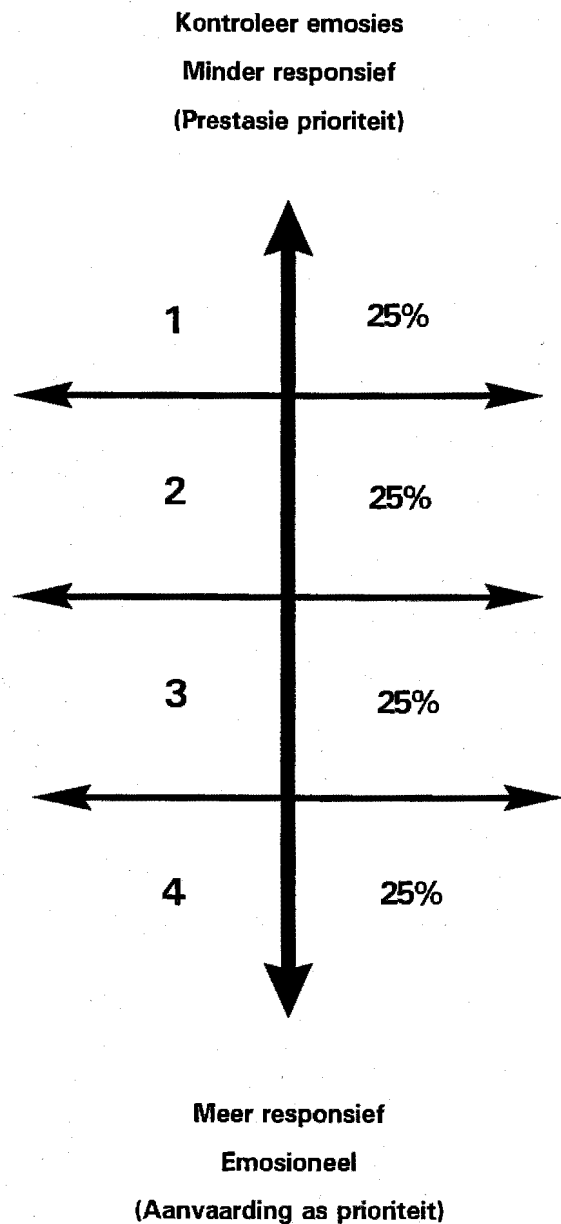
Merril en Reid (1981, p.48) definieer responsiwiteit as *"a dimension of behavior that indicates whether a person tends to emote or control feelings, and the extent to which others see us as an individual who displays feelings or emotions openly in social situations"*.

Responsiwiteit kan na aanleiding van bogenoemde definisies vir die doeleindes van die navorsing gedefinieer word as die mate waartoe 'n persoon gewillig is om gevoelens en emosies aan ander te openbaar en beheer daarvoor uit te oefen. Dit kan ook beskryf word as die sosiale warmte of voorkeur om gevoelens en emosies met ander te deel.

Responsiwiteit verteenwoordig die vertikale as van die sosiale styl model. Responsiwiteit word net soos selfgeldig op 'n vier segment skaal voorgestel. Die Responsiwiteit dimensie diagram van Merrill en Reid (1981, p.48) word in figuur 3.5 aangetoon.

Segment 1 dui op lae responsiwiteit, segment 2 op ondergemiddelde responsiwiteit, segment 3 op bogemiddelde responsiwiteit en segment 4 op hoë responsiwiteit. Lae responsiwiteit beteken dat 'n persoon emosies kontroleer en minder responsief optree, terwyl 'n hoë responsiewe persoon meer emosioneel in enige gegewe situasie optree (Merril & Reid, 1981).

Net soos by selfgeldig word 'n persoon se gedrag nie beperk tot 'n enkele segment op die responsiwiteit skaal nie. Oor tyd kan 'n persoon se gedrag in een area gegroepeer word. By responsiwiteit is ook geen beste plek op die kontinuum nie (Bolton & Bolton, 1984).



**FIGUUR 3.5 RESPONSIWITEIT DIMENSIE DIAGRAM (Merril en Reid 1981, p.48)**

### 3.3.2.2 Kenmerke van 'n responsiewe persoon

Responsiwiteit volgens Merril en Reid (1981, p.49) dui op die mate waartoe 'n persoon geneig is om hom/haar aan ander te openbaar. Die meer responsiewe persoon is geneig om gevoelens tentoon te stel en reageer op

invloede, emosies en stimulasie. So 'n persoon sal meer geredelik aggressie, geluk, en hartseer openbaar. Die hoë responsiewe persoon is vriendelik en is meer persoon- as taak georiënteerd. Hierdie persoon is minder gestruktureerd in die gebruik van tyd en emosie speel 'n groot rol in die neem van besluite (Bolton & Bolton, 1984). Byvoeglike naamwoorde wat hierdie persoon beskryf is versigtig, intellektueel en ernstig. 'n Persoon wat meer gevoelig en emosioneel is as 75% van die totale populasie is, word in die 4de segment geplaas. Die responsiewe persoon word gekenmerk as warm, emosioneel en lighartig.

'n Persoon tussen die twee ekstreme op die responsiwiteit skaal word somtyds as impulsief of geheimsinnig beskou. Die minder responsiewe persoon kontroleer emosies. Hierdie persoon is ernstig en kom gereserveerd voor. Feite is vir die individu baie belangrik en dit word duidelik weerspieël in die persoon se besluitnemingsproses. Die persoon is verder taakgeoriënteerd en toon meer dissipline in die gebruik van tyd (Bolton & Bolton, 1984).

### 3.3.2.3 Responsiewe gedrag

In die beskrywing van responsiewe gedrag word daar verwys na verbale en nie-verbale aspekte van gedrag. Tabelle 3.3 en 3.4 dui verbale en nie-verbale aspekte aan wat verbind word met responsiewe gedrag (Merril en Reid 1981, p.50).

**TABEL 3.3 VERBALE ASPEKTE VAN RESPONSIEWE GEDRAG**

<b>MINDER RESPONSIEF</b>	<b>MEER RESPONSIEF</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Monotone emosie in stem</li><li>• Onderwerp van gesprek is take</li></ul> <p>Gebruik feite/data om iets te beskryf</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Minder geïnteresseerd in grappe "small talk"</li><li>• Meer dissipline in benutting van tyd</li><li>• Neem leiding op 'n gedissiplineerde wyse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buigbare emosie in stem</li><li>• Onderwerp van gesprek is mense, opinies en stories</li><li>• Meer geïnteresseerd in grappe "small talk"</li><li>• Minder struktuur in benutting van tyd</li><li>• Neem op 'n persoonlike basis leiding</li></ul>

**TABEL 3.4 NIE-VERBALE ASPEKTE VAN RESPONSIEWE GEDRAG**

<b>MINDER RESPONSIEF</b>	<b>MEER RESPONSIEF</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruik van hande is geslote</li><li>• Liggaamspostuur rigied</li><li>• Kom terughoudend voor</li><li>• Formeel gekleed</li><li>• Beheers in toon van gevoelens</li><li>• Gesigsuitdrukings gekontroleerd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Palms oop by gebruik van hande</li><li>• Informele liggaamstaaf</li><li>• Kom spelerig/vriendelik voor</li><li>• Informeel gekleed</li><li>• Openhartig en minder beheersd in toon van gevoelens</li><li>• Lewendige gesigsuitdrukings</li></ul>

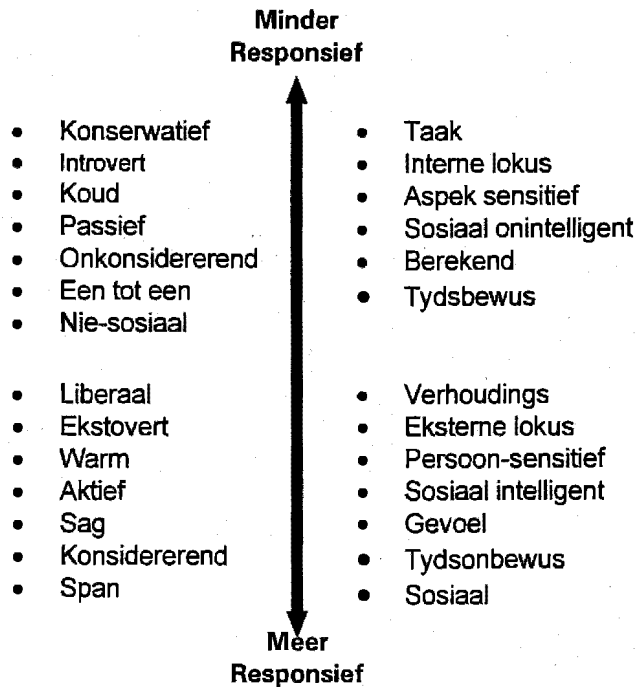
Die sukses van responsiewe gedrag hang van die besondere situasie af, aangesien sommige situasies meer responsiwiteit verg as ander.

Die gedragskenmerke wat in figuur 3.6 aangedui word, kan gesien word as 'n opsomming van meer en minder responsiwiteit.

### **3.3.3 Stylaanpasbaarheid**

Deur aanpasbaarheid as derde dimensie van menslike gedrag te beskou, kan 'n groep met verskeie en ook konflikterende style steeds funksioneel bly. Aanpasbaarheid verhoog die effektiwiteit en produktiwiteit van beide

individue. Waar selfgeding en responsiwiteit meer konstant van aard is, is aanpasbaarheid die dinamiese dimensie.



**FIGUUR 3.6 OPSOMMING VAN RESPONSIEWE GEDRAGSKENMERKE**

### 3.3.3.1 Definisies van stylaanpasbaarheid

Styilaanpasbaarheid word deur middel van die volgende definisies gedefinieer:

Manspec, Selection and Development Services, (1991, p.4) definieer stylaanpasbaarheid as "*the degree which the individual copes, at relatively low levels of stress, with behavior which is inconsistent with his natural style*".

Merril en Reid (1981, p.88) definieer stylaanpasbaarheid as "*the dimension of behavior that indicates the extent to which others see us as adaptable, resourceful and competent, it is behavior that earns their social endorsement of us because it accommodates their preferences*".

"*Style flex is doing what is appropriate for the situation by temporarily using some behaviors typical of one's non-dominant social styles*" (Bolton & Bolton, 1984, p.53).

Na aanleiding van bogenoemde definisies kan stylaanpasbaarheid vir die doeleindes van hierdie navorsing gedefinieer word as die vermoë van een persoon om in so 'n mate aan te pas by 'n ander tydens interaksie, dat die persoon beter voel oor hom/haarself.

Styilaanpasbaarheid is 'n manier om verantwoordelikheid te neem vir die resultate wat behaal word deur middel van gedrag. Dit is om op so 'n wyse te kommunikeer dat beter begrip plaasvind deur 'n persoon van 'n ander styl. Dit sluit die gebruik van lyftaal en woordkeuse in wat aanvaarbaar is vir dié persoon waarby aangepas word (Bolton & Bolton, 1984).

Volgens Reddin (1970) beteken stylaanpasbaarheid nie die opoffering van persoonlike doelwitte nie, maar die nastrewing van doelwitte op so 'n wyse dat 'n persoon van 'n ander styl meer gemaklik voel. Volgens Bolton en Bolton (1984, p.71) is dit nie voldoende om net persoonlike gedrag en gedrag van ander te verstaan nie. Vaardighede van stylaanpasbaarheid moet toegepas word, sodat interaksie binne 'n gemaklike verwysingsraamwerk kan plaasvind.

Stylbuigsaamheid kan opgesom word as interaksie binne 'n ander persoon se gemaksone sonder om integriteit of natuurlike styl prys te gee. Stylbuigsaamheid is die sleutel tot effektiewe interaksie.

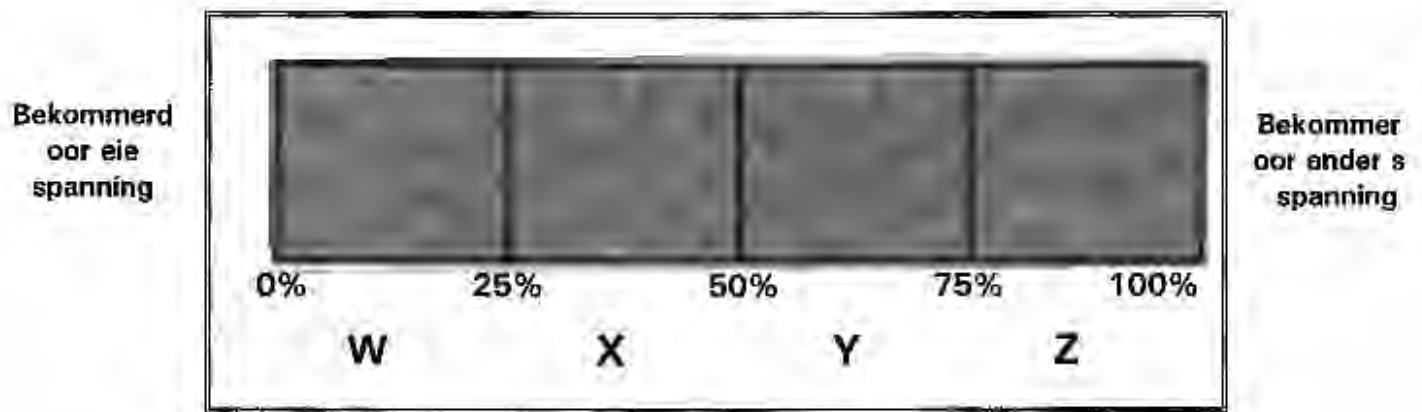
### 3.3.3.2 Kenmerke van stylaanpasbaarheid

Elke persoon ongeag sosiale styl kan stylaanpasbaarheid ontwikkel. Wanneer die sukses van 'n taak afhanklik is van interaksie met ander, is dit noodsaaklik om produktiewe interpersoonlike verhoudings te ontwikkel. Sukses of mislukking word bepaal deur stylaanpasbaarheid.

Volgens Novak (1989, p.48) is aanpasbaarheid die vermoë om goed te luister, konfrontasie te hanteer en konflik op te los. Die navorser meld verder dat dit 'n vaardigheid is wat aangeleer kan word. Hierdie vaardigheid sluit sensitiwiteit, bewustheid en toepaslike sosiale response in. Die aanpasbare individu is buigbaar en neem verantwoordelikheid vir persoonlike gedrag.

Merril en Reid (1981, p.89) is van mening dat aanpasbaarheid 'n vaardigheid is. 'n Aanpasbare persoon moniteer persoonlike gedrag en pas dit ooreenkomstig aan om negatiewe interpersoonlike verhoudings te voorkom. Bogenoemde navorsers meld dat "*versatility represents how others view a person's ability to adapt to others and deal with relationships effectively. It reflects the effort that a person makes to have a relationship succeed, the skill shown in his effort, and finally the endorsement that he or she earns as a result of it*".

Die verskillende kategorieë van aanpasbaarheid word in Merril en Reid (1981) se Aanpasbaarheid skaal in figuur 3.7 aangedui.



FIGUUR 3.7 AANPASBAARHEID SKAAL (Merril en Reid 1981, p.100)

Die aanpasbaarheidskaal bepaal of 'n persoon meer gefokus is op die verligting van persoonlike spanning of op die spanning en gemak van 'n ander persoon.

#### W Kategorie

Die W kategorie is die laagste ekstrem van aanpasbaarheid. Minder as 25% van die totale populasie sal 'n W telling ontvang. 'n W telling voorspel dat 'n persoon met dié vlak van aanpasbaarheid dit moeilik vind om die spanning wat die persoonlike styl vir ander mag skep, te moniteer. So 'n persoon verkies 'n situasie waar tegniese vaardighede, vermoëns en kennis belangriker is as die gebruik van sosiale vindingrykheid, om produktiewe verhoudings te bou. 'n Persoon in hierdie kategorië word gekenmerk as bang, insiklik, ongevoelig, argumenterend en oor-krities (Novak, 1989).

#### X Kategorie

Die persoon vertoon meer aanpasbaarheid as 25% van die populasie. Die X vlak van aanpasbaarheid verteenwoordig 'n mate van balans. So 'n persoon vaar ondergemiddeld in die bestuur van verhoudings. Die persoon is geneig om beter te vaar met 'n spesifieke groep mense en beskik nie oor die vermoë om van een groep na 'n ander te beweeg nie.



### **Y Kategorie**

'n Persoon in die Y kategorie, val in die boonste 50% van die populasie. Die persone vaar bogemiddeld in die bestuur van verhoudings. So 'n persoon beweeg maklik van een sosiale situasie na 'n ander en bevredig die behoeftes van 'n verskeidenheid groepe. Vreemdelinge en nuwe situasies word op 'n toepaslike wyse hanteer. Hierdie persoon is egter nog nie só aanpasbaar dat hy/sy oorweldigend voorkom in hul bekommernis vir ander nie.

Kategorië X en Y verteenwoordig gebalanseerde aanpasbaarheid. 'n Persoon wat binne hierdie twee kategorieë val, word beskryf as aanpasbaar, taktvol, regverdig, vindingryk en opmerkzaam (Novak, 1989).

### **Z Kategorie**

Die Z kategorie verteenwoordig die hoogste mate van aanpasbaarheid. 'n Persoon in hierdie groep is meer aanpasbaar as 75% van die totale populasie. Hierdie persoon is uniek en beïndruk tydens interaksie. Byvoeglike naamwoorde wat die persoon beskryf is uitdagend, polities sensitief en baie tegemoetkomend. 'n Persoon met ekstreme aanpasbaarheid kan 'n verkleurmannetjie effek veroorsaak, wat dit moeilik maak vir 'n ander persoon om te weet waar hy/sy staan (Novak, 1989).

#### **3.3.3.3 Stylaanpasbare gedrag**

Stylaanpasbaarheid is wanneer persoonlike gedrag verander word om aan te pas by die styl van 'n ander persoon. In tabelle 3.5 en 3.6 beskryf Bolton en Bolton (1984) die gedrag wat vereis word om aan te pas by elk van die vier interpersoonlike style.

**TABEL 3.5** STYLAANPASBAARHEID - *Bolton en Bolton (1984, p.78)*

BUIG NA GEMOEDELIK	BUIG NA ANALITIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees gemaklik</li> <li>• Maak persoon-tot-persoon kontak</li> <li>• Kommunikeer geduldig</li> <li>• Gesamentlike besluite op doelwitte</li> <li>• Gee persoonlike versekering dat doelwitte die minimum risiko inhou</li> <li>• Handhaaf deurlopende kontak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees op tyd</li> <li>• Handhaaf gemaklike pas</li> <li>• Meer formeel</li> <li>• Kom vinnig tot die punt</li> <li>• Lys voor- en nadele van prioriteite en alternatiewe</li> <li>• Wys hoekom benadering die beste is</li> <li>• Laat persoon toe om voort te gaan</li> <li>• Wanneer nie beslis, moedig aan om so te wees</li> <li>• Volg op, op skrif</li> <li>• Sien toe dat deeglike beplanning gedoen is</li> </ul>

**TABEL 3.6** STYLAANPASBAARHEID - *Bolton en Bolton (1984, p.79)*

BUIG NA EKSPRESSIEF	BUIG NA DRYWER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees energiek met 'n vinnige pas</li> <li>• Laat tyd toe vir sosialisering</li> <li>• Oppas om te verval in argumente</li> <li>• Ontdek sy/haar drome en intuïesies</li> <li>• Om idees ondersteun te kry, gebruik standpunte van persone wat hy/sy bewonder</li> <li>• Gebruik die totale prentjie</li> <li>• Volg op met aksiestappe en detail</li> <li>• Tap sy/haar kompeterende energie</li> <li>• Vind metodes om pret te hê in bereiking van doelwitte</li> <li>• Parafraseer argumente</li> <li>• Verseker dat aksiestappe en detail aandag verkry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees op tyd</li> <li>• Wees energiek met 'n vinnige pas</li> <li>• Kom vinnig tot die punt</li> <li>• Wees spesifiek en duidelik</li> <li>• Moenie oorverduidelik, aframmel of ongeorganiseerd wees nie</li> <li>• Fokus op resultate vanaf die begin</li> <li>• Selekteer sleutel feite en gebruik dit in die stel van 'n saak</li> <li>• Verskaf beperkte aantal opsies sodat drywer self besluit kan maak</li> <li>• Gee data oor plus en minus punte van die opsie</li> <li>• Bly by die onderwerp</li> <li>• Indien toepaslik, vra direk vir 'n besluit</li> <li>• Vertrek vinnig</li> </ul>

Samevattend blyk dit vir die skrywer of 'n persoon verskeie patrone van gedrag openbaar. Effektiewe en meer bevredigende interpersoonlike verhoudinge kan verkry word as hierdie patrone van gedrag geïdentifiseer en aangepas word. Die primêre elemente van waargenome gedrag is selfgeding, responsiwiteit en aanpasbaarheid. *Selfgeding* meet of 'n persoon genieg is om te "sê" of te "vra" en die mate waartoe ander die

persoon waarneem as geforseerd, beïnvloedend en direktief. *Responsiwiteit* toon aan of 'n persoon emosioneel optree of gevoelens beheer en die mate waartoe ander hierdie gevoelens waarneem. *Aanpasbaarheid* dui op die mate waartoe ander die individu ervaar as aanpasbaar, vaardig en vindingryk. Bogenoemde elemente van waargenome gedrag vorm die drie dimensies van interpersoonlike style binne hierdie navorsing.

### **3.4 PERSOONLIKHEIDSPROFIEL VIR INTERPERSOONLIKE STYLE**

Die persoonlikheidsprofiel van interpersoonlike style word deur middel van die vier sosiale style bespreek. Die dimensie, selfgeding, word verteenwoordig deur die twee sosiale style, naamlik, drywer en ekspressief. Die dimensie, responsiwiteit, word verteenwoordig deur die analitiese en gemoedelike style.

#### **3.4.1 Kenmerke van die vier style**

Tipiese gedrag en persoonlikheidskenmerke van die vier interpersoonlike style word in tabel 3.7 aangetoon.

Hierdie persoonlikheidskenmerke kan gebruik word wanneer 'n persoon se gedrag waargeneem word. By tye sal 'n persoon die kenmerke van een of al die style kombineer. 'n Persoon se dominante sosiale styl verteenwoordig die stelsel waarin verhoudings gewoonlik hanteer word. Hierdie styltemas is nie absoluut nie, aangesien elke persoon se styl kan verskil (Novak 1989, p.46).

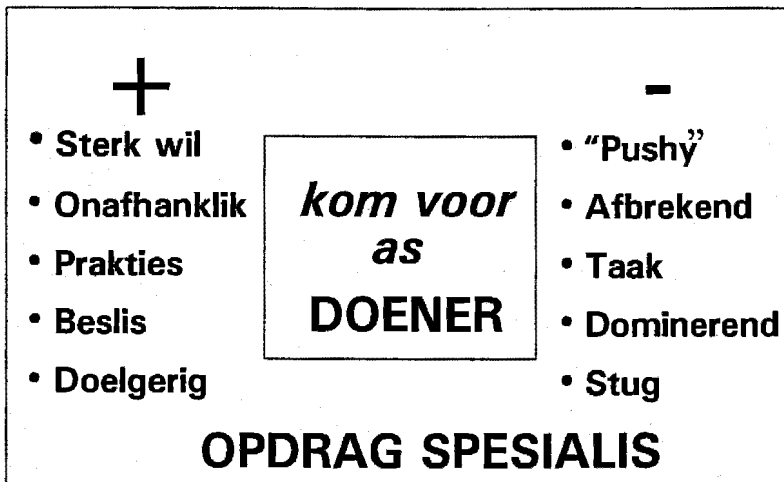
**TABEL 3.7 TIPIESE GEDRAG VAN DIE VIER STYLE (Merril en Reid 1981, p.67)**

<p style="text-align: center;"><b>Analitikus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadige reaksie</li> <li>• Maksimum inspanning om te organiseer</li> <li>• Minimum bekommerd oor verhoudings</li> <li>• Historiese tydsverwysing</li> <li>• Berekende aksie</li> <li>• Verwerp betrokkenheid</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Drywer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinnige reaksie</li> <li>• Maksimum inspanning om te beheer</li> <li>• Minimum bekommerd oor versigtigheid in verhoudings</li> <li>• Teenwoordige tydsverwysing</li> <li>• Direkte aksie</li> <li>• Verwerp traagheid</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Gemoedelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie haastige reaksie</li> <li>• Maksimum inspanning om aansluiting te vind</li> <li>• Minimum bekommernis om verandering te affekteer</li> <li>• Teenwoordige tydsverwysing</li> <li>• Ondersteunende aksie</li> <li>• Vermy konflik</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ekspressief</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle reaksie</li> <li>• Maksimum inspanning om te betrek</li> <li>• Maksimum bekommernis oor roetine</li> <li>• Toekomstige tydsverwysing</li> <li>• Impulsiewe aksie</li> <li>• Verwerp isolasie</li> </ul>

### 3.4.2 Sosiale Style volgens Byrum

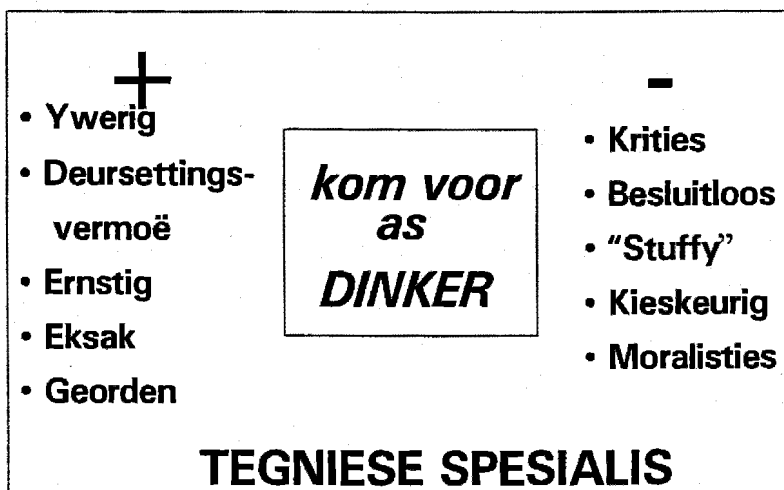
Byrum (1986, pp.216-219) se voorstelling van die vier style met gepaardgaande positiewe en negatiewe persoonlikheidskenmerke, word onderskeidelik in figure 3.8, 3.9, 3.10 en 3.11 getoon.

## DRYWER



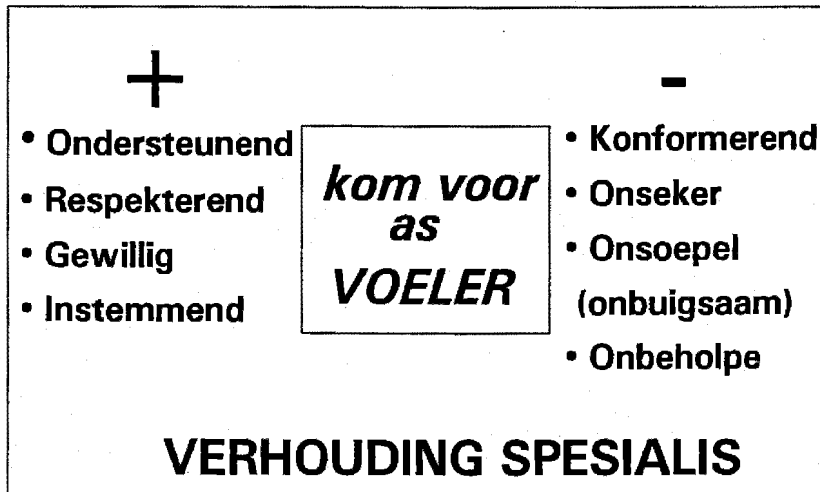
FIGUUR 3.8 DRYWER SOSIALE STYL - *BYRUM* (1986, p.216)

## ANALITIKUS



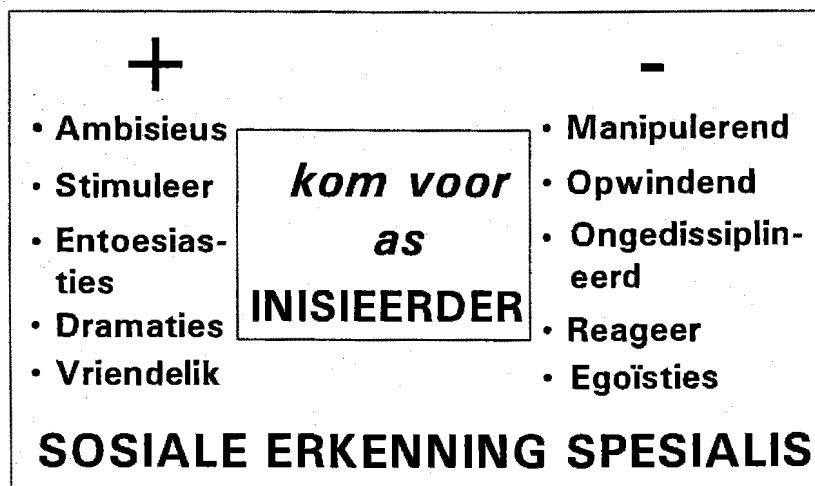
FIGUUR 3.9 ANALITIESE SOSIALE STYL - *BYRUM* (1986, p.217)

## GEMOEDELIK



FIGUUR 3.10 GEMOEDELIKE SOSIALE STYL - *BYRUM* (1986, p.218)

## EKSPRESSIEF



FIGUUR 3.11 EKSPRESSIEWE SOSIALE STYL - *BYRUM* (1986, p.219)

Sosiale style is 'n persoon se kenmerkende gedrag oor 'n verskeidenheid situasies heen. Sosiale style beïnvloed die interaksie wat een persoon met ander het (Bolton & Bolton, 1984).

William James (1961, p.179) is van mening dat "*as many social selves as there are distinct groups of persons about whose opinion he cares*". Die navorser bevind dat 'n persoon se gewoontes en persoonlikheidskenmerke teen die ouderdom van 30 gevestig is. "*The roles which people occupy partly determine how they will behave*" (Schein, 1969, p.11).

Sommige gedragtipes verander drasties van een situasie na 'n ander, terwyl ander weer minder verander. Geier (1979, soos aangehaal deur Bolton & Bolton, 1984, p.30) is van mening dat "*Some aspects of the persons style remain stable, there personality. Traits are present regardless of the change in social field*". Alhoewel 'n persoon verskillend mag optree van een situasie na 'n ander, bly die gedrag wat verbind word met selfgeldigheid en responsiwiteit, konstant. Soortgelyk bly 'n persoon se dominante styl konstant, alhoewel gedrag kan verander.

### **3.4.3 Opsomming van sosiale style**

In tabel 3.8 toon die skrywer 'n opsomming van die gedrags- en persoonlikheidskenmerke van die vier basiese sosiale style.

**TABEL 3.8 OPSOMMING VAN SOSIALE STYLE PROFIELE**

	<b>DRYWER</b>	<b>ANALITIES</b>	<b>EKSPRESSIEF</b>	<b>GEMOEDELIK</b>
<b>FOKUS</b>	Beheer	Data	Sosiaal	Verhoudings
<b>DATA</b>	Stellings "Bottom line" Konseptueel	Detail Uitgebreid Vrae	Instinktief Oppervlakkig Stelling	Emosioneel Algemeen Vrae
<b>PROBLEME</b>	Ferm Abstrak Beslis	Versigtig Onseker Gestruktureerd	Ondeurdag "Gut feel" Spanbou	Onseker Stadig Deelnemend
<b>SPAN VERHOUDING</b>	Domineer een-een	Vermy een-een	Sosialiseer spanne	Bou spanne
<b>ENERGIE</b>	Vinnig	Stadig Lae vlak	Opgewonde Inkonsekwent	Geslote Lae vlak
<b>VEKILLE</b>	Ongeduldig Konfronteer Kompeteer	Passief Vermy Kompeteer	Woede Aanval Onderhandel	Gekwes Vermy Akkommodeer
<b>VOOR- EN AFKEURE</b>	Laks Selfverwesenliking	Aspek- verwesenliking Betrokkenheid	Mags- verwesenliking Beperking	Ander verwesenliking Hardheid

### 3.5 INTERPERSOONLIKE STYLE EN DIE INDIVIDUELE BESTUURDER

Sukses by die werk hang meer af van interpersoonlike verhoudings as wat die mens graag wil glo (Merril & Reid, 1981). Navorsing wat gedoen is deur 'n New Yorkse bestuurskonsultantfirma in 1979, bevind dat 76% van toetredes tot die maatskappy, 'n vorige werk verloor of verlaat het as gevolg van interpersoonlike verhoudings.



Die gedrag wat die bestuurder onderskei van sukses of mislukking, is nie sosiale style nie, maar aanpasbaarheid. 'n Bestuurder wat suksesvol is, gebruik aanpasbare interpersoonlike vaardighede om sodoende effektiewe prestasie in die werksituasie te verseker (Novak, 1989).

Volgens Darling (1990) is die onvermoë om aan te pas by 'n individu met 'n ander interpersoonlike styl, 'n bydraende faktor tot bestuursfaling. Stylaangepasbaarheid sluit gedrag in. Honey (1976, p.6) stel dit soos volg: *"Behaviour is critical in human relationships precisely because it is the part of us that is readily evident to other people. Their attitudes toward us, and more importantly, their behaviour towards us are largely determined by our behaviour towards them. This interaction between people's behaviour is important because it in large part affects what is achieved or not achieved"*.

Deur begrip van styl patrone en style van werknemers, kan die bestuurder personeel in spesifieke posisies aanstel om sodoende style te komplimenteer en te balanseer tot voordeel van organisasie doelwitte. Die sukses van die bestuurder hang in 'n groot mate af van hoe goed die persoon sy/haar persoonlike styl en die interpersoonlike style van werknemers ken en verstaan (Novak, 1989).

Suksesvolle bestuurders kom in elke interpersoonlike styl voor. Vervolgens word die bestuurstyle van die vier interpersoonlike style in tabel 3.9 bespreek.

**TABEL 3.9** BESTUURSTYLE - *Merril en Reid (1981, p.160)*

	<b>+</b>	<b>-</b>
<b>ANALITIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versigtig</li> <li>• Bring alles in perspektief</li> <li>• Antisipeer</li> <li>• Analiseer risikos voor aksie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versigtigheid kan oordryf word</li> <li>• Kom onbeslis voor</li> <li>• Spanning kan opbou omdat resultate nie gou genoeg sigbaar is nie</li> </ul>
<b>DRYWER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem leiding</li> <li>• Neem besluite</li> <li>• Kry resultate</li> <li>• Waardeerde bate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oordoen verlies aan voordelige aspekte</li> <li>• As resultate nie sigbaar is nie word dit gesien as teen produktief</li> </ul>
<b>EKSPRESSIEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar gedefinieerde aksie nie moontlik is nie en sosiale vaardighede nodig is</li> <li>• Wanneer gees inspuiting nodig is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oordoen</li> <li>• Sorgloos</li> <li>• "Prima-donna"</li> <li>• Mors tyd en energie</li> </ul>
<b>GEMOEDELIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunende gedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan verantwoordelikheid</li> <li>• Los te veel in die hande van ander</li> <li>• Word gesien as passief, afhanklik en gebrek aan doelwit oriëntasie</li> </ul>

Opsommend blyk dit of interpersoonlike style 'n belangrike rol speel in die sukses of mislukking van die individuele bestuurder. Die bestuurder moet oor die vermoë beskik om aan te kan pas by werknemers met verskillende style, om span en organisasie doelwitbereiking te verseker. Kennis van interpersoonlike style sal die bestuurder help om die ondergeskikte beter te ken en te verstaan, en daarom beter te bestuur.

### 3.6 INTERPERSOONLIKE STYLE EN BEROEPE

Die vier interpersoonlike style kan suksesvol verteenwoordig word in byna alle beroepe. Volgens Merrill en Reid (1981, pp.149-155) en Novak (1989, p.51) geld die volgende indien beroepe bestudeer word:

Die proses kan vereenvoudig word deur te stel dat die gemoedelike individu gesien kan word as *verhouding spesialis*, die analitiese individu die gemaklikste funksioneer as *tegniese spesialis*, die drywer individu as *opdrag spesialis* en ekspressiewe individu as *sosiale spesialis*.

Die **gemoedelike** styl word gekenmerk deur ondersteunende gedrag, wat veral voordelig is in dienslewering aan ander, waar 'n deurlopende verhouding verlang word. Indien dié styl egter dominant is in 'n groep, mag verantwoordelikheid ontbreek en sal die groep passief, afhanklik en doelloos wees. Wanneer die gemoedelike styl aan beroepe verbind word, word daar voorkeur verleen aan beroepe waar die klem lê op die hulpverlenende professies soos byvoorbeeld, onderwys, personeelbestuur en maatskaplike werk.

Die **analitiese** individu dra daartoe by dat 'n groep baie omsigtig is in die uitvoering van take. Indien hierdie styl oorvertteenwoordig is, kan dit lei tot onproduktiwiteit en konflik. Die analitiese individu word gewoonlik aangetref in 'n beroep soos byvoorbeeld, wetenskaplike, ingenieur, konstruksie werker en ouditeur.

**Drywende** gedrag het die voordeel dat aksie geneem word en resultate verkry word. Die styl kan lei tot spanning en reaksies kan doelwitte beïnvloed. 'n Drywer beskik oor die vermoë om verantwoordelikheid te neem en aan ander rigting te gee. Dit verklaar waarom topbestuur soms 'n

drywer in 'n beherende posisie aanstel. Eienaars van privaat firmas, topbestuur van maatskappye, produkbestuurders en politici openbaar patrone van drywergedrag.

Die *ekspressiewe* individu bring vreugde en dinamiese gesindheid na 'n groep. Die styl is veral waardevol as die aksie nie duidelik geïdentifiseer is nie, en sosiale vaardighede benodig word. As die styl dominant is in 'n groep, lei dit tot ongedissiplineerdheid en vermorsing van tyd. 'n Ekspressiewe persoon word 'n sosiale spesialis genoem, omdat sosiale vaardighede effektief aangewend word om erkenning te kry. 'n Persoon met die ekspressiewe styl word geredelik aangetref in beroepe soos verkope, kuns, musiek en die skryfkuns.

Dit is egter moeilik en ook gevaarlik om te voorspel dat een individu meer suksesvol sal wees as iemand met 'n ander styl in dieselfde professie.

Vanuit bogenoemde bespreking blyk dit vir die skrywer of 'n individu wel voorkeur sal verleen aan 'n beroep wat die dominante interpersoonlike styl komplimenteer. Aanpasbaarheid verleen die buigzaamheid om aan te pas by 'n beroep wat nie die persoon se dominante styl reflekteer nie.

Literatuurdoelstelling 2, naamlik, om interpersoonlike style te konseptualiseer en 'n persoonlikheidsprofiel saam te stel, is hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling word probleemstelling 2 ook opgelos.

### **3.7 HOOFSTUKSAMEVATTING**

Hierdie hoofstuk is gewy aan die konsep interpersoonlike style. Daar is verwys na die definiëring en konseptualisering van interpersoonlike style. Die dimensies asook die persoonlikheidsprofiële van die verskillende interpersoonlike style, is bespreek. Laastens is daar verwys na interpersoonlike style en individuele bestuurder en na interpersoonlike style en beroepe.

Vervolgens sal die teoretiese integrasie tussen die twee konsepte prestasie-motivering en interpersoonlike style bespreek word.

## TEORETIESE INTEGRASIE

In die voorafgaande twee hoofstukke is die konstruerte prestasiemotivering en interpersoonlike style vanuit verskillende raamwerke beskryf.

Tydens die literatuuroorsig is daar ooreenkomste gevind tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style, veral in die ekspressiewe gedrag. Daar is gevind dat deursettingsvermoë, persoonlike verantwoordelikeheidsin, kennis van resultaat, toekomstige tydsoriëntasie, skoolprestasie, selfkonsep, aanvaarding van ander, ontwikkeling van prestasiemotivering en kollektiewe vlakke van prestasiemotivering, korreleer met interpersoonlike style.

Om die twee konsepte prestasiemotivering en interpersoonlike style sinvol te vergelyk, word daar gebruik gemaak van persoonlikheidskenmerke van prestasiemotivering soos bespreek in 2.4, naamlik,

- houding teenoor risiko,
- instelling teenoor sukses en mislukking,
- aanvaarding van uitdagings,
- persoonlike verantwoordelikeheidsin,
- realisme,
- entrepreneurskap,
- volharding,
- tydsoriëntasie en
- verlang konkrete terugvoer in verband met prestasie.

Hierdie persoonlikheidskenmerke is bepaal op grond van empiriese navorsingsbevindinge deur verskeie navorsers en kan veralgemeen word as die persoonlikheidsprofiel van die prestasiegemotiveerde persoon. Die

probleem en die doel tydens hierdie navorsing is om 'n teoretiese verband tussen die twee konsepte te bepaal.

Vervolgens word die gedragsooreenkomste tussen prestasieмотivering en die twee dimensies selfgelling (drywer en ekspressiewe style) en responsiwiteit (analities en gemoedelike style) soos bespreek in interpersoonlike style, aangedui.

### ***Prestasiegemotiveerde- vs Selfgeldende persoon***

Soos voorgestel in tabel 3.10 blyk dit dat die persoonlikheidsprofiel van die prestasiegemotiveerde- en die selfgeldende persoon op verskeie gebiede ooreenstem. Op die vlak van realisme blyk dit egter of daar 'n negatiewe korrelasie mag bestaan.

### ***Prestasiegemotiveerde- vs Responsiewe persoon***

Uit tabel 3.11 wil dit voorkom asof die gedragskenmerke van die responsiewe persoon soms konflikterend is met dié van die selfgeldende persoon. Dit is wel waar as gevolg van die verskil tussen hoë en lae responsiwiteit. Lae responsiwiteit, naamlik, die analitiese styl, is minder gevoelvol as die gemoedelike styl of hoë responsiewe persoon.

Vanuit bogenoemde vergelyking is daar in 'n mindere mate ooreenstemmende gedragskenmerke tussen die prestasiegemotiveerde en die responsiewe persoon. Daar is egter verskeie dimensies waar daar eerder 'n negatiewe korrelasie verkry word.

Hiermee word fase 1 afgehandel. Literatuurdoelstelling 3, naamlik, om 'n teoretiese verband tussen die twee konsepte prestasieмотivering en

interpersoonlike style en hul onderskeie persoonlikheidsprofiel te bepaal, word hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling word probleemstelling 3 soos gestel in hoofstuk 1.2, opgelos.

Die samestelling van 'n moontlike gedragsvoorspellingsmodel vir 'n prestasiegemotiveerde persoon sal in Hoofstuk 6 bespreek word afhangende van die statistiese resultate.

Vervolgens sal fase 2 van hierdie navorsing 'n aanvang neem deur die bespreking van die empiriese ondersoek.



**TABEL 3.10 GEDRAG VAN DIE PRESTASIEGEMOTIVEERDE EN SELFGELDENDE PERSOON AS DIT VERGELYK WORD MET DIE PERSOONLIKHEIDSKENMERKE VAN DIE PRESTASIEGEMOTIVEERDE**

<b>Persoonlikheidskenmerke</b>	<b>Gedrag van die prestasiegemotiveerde Persoon</b>	<b>Gedrag van die selfgeldende Persoon</b>
Houding teenoor risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gematigde risikos, element van opwinding</li> <li>Stel uitdagende maar bereikbare doelwitte</li> <li>Berekende risikos met bereikbare doelwitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewillig om risikos te neem</li> </ul>
Instelling teenoor sukses en mislukking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trots op sukses, relatief min skaamte ten opsigte van mislukking</li> <li>Koppel sukses aan eie interne vermoëns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maksimum inspanning om te bereik</li> <li>Selfverwesentliking</li> </ul>
Aanvaarding van uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stel hoë persoonlike eise, Selfgemotiveerd</li> <li>Hoë vlak van selfvertroue, onafhanklik, vermoë om omgewing te kontroleer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selfgeldend</li> <li>Taakgeoriënteerd, objektief, kompetend en onafhanklik</li> </ul>
Persoonlike verantwoordelikeidsin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hou van situasies waarin persoon persoonlik verantwoordelikheid neem vir die oplossing van probleme</li> <li>Innerlike bevrediging in die inisiering van suksesvolle aksie</li> <li>Persoonlike vermoë om te presteer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neem nuwe benaderings tot probleme</li> <li>Benut geleenthede om drome te verwesentlik</li> <li>Geneig om interaksie te begin</li> <li>Maksimum inspanning om te beheer en minimum versigtigheid in verhoudings</li> </ul>
Realisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besondere realisme in persoonlike vermoëns asook doelwitte wat nagestreef word</li> <li>Kom ook na vore in loopbaanverwagtinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinnige/snelle reaksie</li> <li>Direkte/impulsiewe aksie</li> </ul>
Entrepreneurskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoë intelligensie en opvoedingsvlak</li> <li>Toon 'n aktiewe en dinamiese strewe na sukses</li> <li>Oor die algemeen doelgerig, realisties en aksiegeoriënteerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultaat georiënteerd</li> <li>Sterk motiveringskrag</li> <li>Vinnige en direkte aksie</li> </ul>
Volharding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stel hoë persoonlike eise</li> <li>Volhard en soek oplossings vir probleme al is die omstandighede ongunstig</li> <li>Groot mate van selfdisipline, individualisme, outonomie en selfstandigheid tydens taakoplossing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelgerig</li> <li>Taakgeoriënteerd</li> <li>Kry wat hy/sy wil hê</li> <li>Resultaat georiënteerd</li> <li>Beslis</li> </ul>
Tydoriëntasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyd word beleef as alomteenwoordig en 'n dinamiese faktor</li> <li>Ervaar tyd as vinnig, verbysnellend, ag tyd as kosbaar en wend dit derhalwe voordelig aan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teenwoordige en toekomstige tydsverwysing</li> <li>Beslik oor 'n visie vir die toekoms</li> </ul>
Verlang konkrete terugvoer in verband met prestasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrete resultate ten opsigte van sukses of mislukking</li> <li>Vaar beter onder gekontroleerde toestande waar positiewe en konkrete terugvoer oor resultate ontvang is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maksimum inspanning om te betrek</li> <li>Maksimum inspanning om te beheer</li> </ul>

**TABEL 3.11 GEDRAG VAN DIE PRESTASIEGEMOTIVEERDE EN RESPONSIEWE PERSOON AS DIT VERGELYK WORD MET DIE PERSOONLIKHEIDSKENMERKE VAN DIE PRESTASIEGEMOTIVEERDE**

<b>Persoonlikheidskenmerke</b>	<b>Gedrag van die prestasiegemotiveerde persoon</b>	<b>Gedrag van die responsiewe persoon</b>
Houding teenoor risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gematigde risiko, element van opwinding</li> <li>• Stel uitdagende maar bereikbare doelwitte</li> <li>• Berekende risiko's met bereikbare doelwitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasie voor die neem van 'n besluit</li> <li>• Berekende aksie</li> <li>• Versigtig</li> <li>• Onseker</li> <li>• Minimum bekommernis om verandering te affekteer</li> </ul>
Instelling teenoor sukses en mislukking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trots op sukses, relatief min skaante t.o.v. mislukking</li> <li>• Koppel sukses aan interne persoonlike eienskappe</li> <li>• Koppel sukses aan eie interne vermoëns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presies</li> <li>• Kompetent</li> <li>• Evaluasie voor die neem van besluite</li> <li>• Reageer op invloede</li> <li>• Onseker, Vermyding</li> </ul>
Aanvaarding van uitdagings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel hoë persoonlike eise</li> <li>• Selfgemotiveerd</li> <li>• Hoë vlak van selfvertroue, onafhanklik, vermoë om omgewing te kontroleer</li> <li>• Verkies situasies wat uitdagings bied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetierend</li> <li>• Objektief</li> <li>• Volg sistematiese benadering</li> <li>• Lae selfgeldig</li> <li>• Reageer op invloede, emosies en stimulasie</li> </ul>
Persoonlike verantwoordelikeidsin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hou van situasies waarin persoon persoonlik verantwoordelikheid neem vir die oplossing van probleme</li> <li>• Innerlike bevrediging in die inisiering van suksesvolle aksie</li> <li>• Persoonlike vermoë om te presteer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik empatie en begrip in die oplos van probleme</li> <li>• Sensitief vir die gedrag van ander</li> <li>• Neem leiding op 'n gedissiplineerde wyse</li> </ul>
Realisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere realisme in persoonlike vermoëns asook doelwitte wat nagestreef word</li> <li>• Kom ook na vore in loopbaanverwagtinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektief, Evalueer voor besluite geneem word</li> <li>• Berekende aksie, Stadige/nie haastige reaksie</li> </ul>
Entrepreneurskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoë intelligensie en opvoedingsvlak</li> <li>• Toon 'n aktiewe en dinamiese strewe na sukses</li> <li>• Oor die algemeen doelgerig, realisties en aksiegeoriënteerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emosioneel intelligent</li> <li>• Versigtig</li> </ul>
Volharding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel hoë persoonlike eise</li> <li>• Volhard en soek oplossings vir probleme al is omstandighede ongunstig</li> <li>• Groot mate van selfdissipline, individualisme, outonomie en selfstandigheid tydens taakoplossing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volg sistematiese benadering</li> <li>• Berekende aksie</li> </ul>
Tydsorientasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyd word beleef as 'n alomteenwoordige en dinamiese faktor. Ervaar tyd as vinnig, verbysnellend, ag tyd as kosbaar en wend dit derhalwe voordelig aan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historiese en teenwoordige tydsverwysing</li> <li>• Toon soms dissipline in benutting van tyd</li> </ul>
Verlang konkrete terugvoer in verband met prestasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete resultate t.o.v. sukses of mislukking</li> <li>• Vaar beter onder gekontroleerde toestande waar positiewe en konkrete terugvoer oor resultate ontvang is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwerp betrokkenheid, Vermoë konflik</li> <li>• Geslote, Onseker, Verwyderd</li> <li>• Maksimum inspanning om aansluiting te vind</li> </ul>

## HOOFSTUK 4 EMPIRIESE ONDERSOEK

Hierdie hoofstuk vorm die inleiding tot die empiriese fase. Die empiriese doelwitte soos uiteengesit in hoofstuk 1, bladsy 7, is die doelstellings van hierdie fase. Die doel van die hoofstuk is om die empiriese ondersoek te beskryf. Die steekproef, onderskeie meetinstrumente, data-insameling en dataverwerking word bespreek. Laastens word die hipoteses geformuleer waarvolgens die twee konsepte prestasie-motivering en interpersoonlike style met mekaar vergelyk word.

### 4.1 STEEKPROEF

Die steekproef (N = 155) is met behulp van 'n toevallige steekproefneming (Kerlinger, 1986) geselekteer uit die middelvlakbestuurders (N = 403) wat die senior takseersentrum (BOS 111), binne 'n semi-staatsdiensorganisasie deurloop het.

**TABEL 4.1 PROFIEL ANALISE VAN DIE STEEKPROEF**

Steekproefgrootte: N = 155

Geografiese verspreiding (Telkom streke)	
Hoofkantoor	34
Transvaal	29
Witwatersrand	36
Natal	24
Vrystaat & Noord-Kaap	5
Oos-Kaap	7
Wes-Kaap	20

Posvlakverspreiding (Patterson gradering)	
D1 - D2	35
D3	102
D4 - E1	18

Geslag	
Manlik	143
Vroulik	12

Ouderdom (jaar)	
25 - 30	17
30 - 35	44
35 - 40	55
45 - 55	33
> 55	6

Die biografiese gegewens van die steekproef word in tabel 4.1 aangedui slegs vir doeleindes van veralgemening. Hierdie data word nie in die statistiese verwerking ingesluit nie.

## **4.2 MEETINSTRUMENTE**

Vir elk van die twee konstrukke wat in hoofstukke twee en drie bespreek is, is 'n geskikte vraelys gekies. Vir die konstruk prestasiemotivering is die Bestuursmotief vraelys ("*Management Motives survey*") (Manspec, Selection and Development Services, 1991) gekies en vir die konstruk interpersoonlike style is die Interpersoonlike verhoudings vraelys ("*Interpersonal Relations survey*") (Manspec, Selection and Development Services, 1991) gekies.

### **4.2.1 Bestuursmotief Vraelys**

Die Bestuursmotief vraelys is gebruik in die empiriese ondersoek van die prestasiemotiveringskonstruk en word vervolgens bespreek.

#### **4.2.1.1 Ontwikkeling**

Die bestuursmotief vraelys is ontwikkel deur Manspec, Selection and Development Services (1991), in die daarstelling van die "Model Based Interviewing module" van motivering. Dit is ontwikkel op grond van McClelland (1987) se motiveringsteorie van prestasiemotivering, affiliasie en mag. Geen verdere inligting oor die ontwikkeling van die bestuursmotief vraelys is beskikbaar nie.

#### 4.2.1.2 Rasionaal

As bestuurder het elke persoon sekere waardes wat belangrik is in die bes moontlike uitvoering van 'n taak (Manspec, Selection and Development Services, 1991). Die rasionaal van dié vraelys is om te bepaal watter waardes belangrik is vir die individu. Die wyse waarop hierdie waardes gestalte vind in bestuursgedrag, bepaal of een bestuurder meer effektief sal wees as 'n ander. Die individu wat hoog meet op prestasie-motivering, affiliasie of mag, openbaar gedrag wat die betrokke waarde versterk terwyl 'n persoon wat laag meet op die drie veranderlikes, minder of geen gedrag van die betrokke waarde openbaar nie.

Tydens die statistiese verwerking is slegs die een veranderlike, prestasie-motivering, gebruik. Die rede hiervoor is dat die ander twee veranderlikes, naamlik, affiliasie en mag, nie in die navorsing ingesluit word nie. Slegs die prestasie-motivering gedeelte van die vraelys sal vervolgens beskryf word.

#### 4.2.1.3 Dimensies

Prestasie-motivering soos gemeet in die Bestuursmotief vraelys (1991) bestaan uit elf kognitiewe elemente, een primêre tema en tien subkategorieë.

##### Primêre Tema

##### **Prestasie denkbeelding (AI)**

Die prestasie-gemotiveerde persoon se kognitiewe proses is doelwit georiënteerd en daarop gefokus om sukses te behaal. Die individu skep en erken 'n beeld van wat nagestreef word. Bewyse van die prestasie-motiverings beeld word verkry wanneer een of meer van die

volgende elemente duidelik blyk:

- Bewyse dat die respondent betrokke is by interpersoonlike kompetisie, kompeteer teenoor persoonlike standarde of teen doelwitte wat vir hom/haar gestel is deur ander.
- Bewyse dat die respondent daarna streef om unieke, kreatiewe doelwitte te bereik.
- Bewyse van langtermyn betrokkenheid met die bereiking van 'n spesifieke doel.

### **Subkategorie**

#### **1. Behoefte (N)**

'n Persoon met hoë prestasie oriëntasie konsentreer op die bereiking van prestasie doelwitte. Uitdagings van hoop en doelgerigtheid om sukses te behaal, kom sterk na vore.

#### **2. Aktiwiteit (A)**

'n Persoon met hoë prestasie oriëntasie fokus op aksie om die prestasie doelwit te bereik.

#### **3. Verwagting van sukses (ES)**

Die prestasiegemotiveerde wil graag sukses behaal. Wanneer sukses verwag word, word daar uitgesien na doelwitte.

#### **4. Verwagting van mislukking (EF)**

Die prestasiegeoriënteerde persoon verwag nie net sukses nie, maar ook mislukking.

#### **5. Persoonlike struikelblokke (PB)**

Die prestasiegemotiveerde persoon besef dat daar persoonlike struikelblokke is wat die vermoë om te presteer, mag beïnvloed.

Struikelblokke word geïdentifiseer en pogings word aangewend om dit te vermy.

#### **6. Struikelblokke in die werêld (WB)**

Wanneer struikelblokke in die omgewing ondervind word, word dit beskryf as werêld struikelblokke. Die prestasiegeoriënteerde dink en skryf oor hierdie tipe struikelblokke.

#### **7. Bystand (H)**

Die meeste struikelblokke in 'n persoon se wêreld kan gedefinieer en oorwin word, indien daar bereidwilligheid bestaan om hulp te ontvang. Die prestasiegemotiveerde oorweeg die verkryging van hulp om struikelblokke te voorkom.

#### **8. Positiewe emosies (+EM)**

Wanneer 'n prestasiegemotiveerde persoon doelwitte bereik, word positiewe emosies ervaar.

#### **9. Ongemaklike emosies (-EM)**

Die hoë prestasiegemotiveerde persoon ervaar ook ongemaklike emosies wanneer doelwitte nie bereik word nie.

#### **10. Tema sterkte**

Die persoon toon deurentyd gedrag wat kenmerkend is van die prestasiegemotiveerde.

#### **4.2.1.4 Administrasie**

Dié vraelys bestaan uit 45 beskrywings wat gegroepeer is in kombinasies van drie, 15 groepe van drie beskrywings elk. Die skaal 5, 3, en 1 word gebruik om die vraelys te voltooi. Skaal 5 word gebruik as die stelling die

individuele uitgangspunt ten volle beskryf. Skaal 1, is toepaslik wanneer die stelling die individuele uitgangspunt die minste beskryf, en skaal 3 word gebruik vir die oorblywende stelling.

'n Masker word gebruik om die vraelys te merk. Routellings word oorgedra na die tellingblad. Die routellings word bymekaargetel en verwerk volgens die normtabel om sodoende die bestuursmotiefprofiel te plot.

#### 4.2.1.5 Interpretasie

Die normtabel is gestandaardiseer op persentiele. Vir 'n respondent om hoë prestasie-motivering te meet moet die profiel bo die vyftigste persentiel op die normtabel lê. Indien die profiel onder die vyftigste persentiel op die normtabel meet, dui dit op lae prestasie-motivering.

#### 4.2.1.6 Geldigheid en Betroubaarheid

Die geldigheid en betroubaarheid van hierdie vraelys is bepaal deur protokol-analise (TAT). Die vraelys is gestandaardiseer op 'n groep Suid-Afrikaanse studente. Die geldigheid is bepaal deur parallel-analise en 'n saamgestelde korrelasie-koëffisient van 0,68 (PM) is verkry. Die betroubaarheid vlak is 0,85 (KR - item analise) (Manspec, Selection and Development Services, 1991).

#### 4.2.1.7 Motivering vir insluiting in hierdie navorsing

Die bestuursmotief vraelys is in hierdie navorsing ingesluit omdat dit gerig is op waardes wat persoonlikheid op die bestuursvlak uitbeeld. Die vraelys toon 'n goeie ooreenkoms met die konseptuele beskrywing van prestasie-motivering in hoofstuk 2, deurdat dit fokus op gedrag wat



kenmerkend is van die prestasiegemotiveerde persoon. Die vraelys fokus op waardes van die bestuurder en in die steekproef van hierdie navorsing word slegs respondente op die bestuursvlak ingesluit. Die vraelys is gebruikersvriendelik ten opsigte van voltooiing, administrasie en interpretasie.

#### **4.2.2 Interpersoonlike Verhoudings Vraelys**

Die Interpersoonlike verhoudings vraelys is gebruik in die empiriese ondersoek van die prestasie motiveringskonstruk en word vervolgens bespreek.

##### **4.2.2.1 Ontwikkeling**

Die interpersoonlike verhoudings vraelys is ontwikkel deur Van der Merwe (1985) vir die doktorsgraad "Spanprobleem Oplossing: Die Sielkundige proses en Opleidingsdimensies". Die werke van Merrill & Reid (1981) en Bolton & Bolton (1984) is gebruik om die vraelys te ontwikkel.

##### **4.2.2.2 Rasionaal**

Die individu is geneig om 'n dominante interpersoonlike styl te ontwikkel, of 'n konstante gedragspatroon te openbaar tydens interaksie met ander. Daar bestaan geen beste interpersoonlike styl nie. Die vlak van stylaanpasbaarheid dra by tot meer of minder effektiewe interpersoonlike verhoudings. Die rasionaal van die vraelys is om die vlakke van selfgeldigheid en responsiwiteit te meet ten einde die respondent se dominante interpersoonlike styl te bepaal. Indien die respondent hoog meet op selfgeldigheid en laag meet op responsiwiteit, is die drywer styl die dominante styl. Hoë selfgeldigheid en hoë responsiwiteit dui op die ekspressiewe styl. Hoë responsiwiteit en lae selfgeldigheid dui op die

gemoedelike styl, terwyl lae selfgeldig en lae responsiwiteit dui op die analitiese styl.

#### 4.2.2.3 Dimensies

Vanuit interpersoonlike verhoudings, kognitiewe denkprosesse en stylaanpasbaarheid, word die volgende dimensies in die vraelys gemeet:

##### 1. Selfgeldig

Selfgeldig is die mate waartoe 'n persoon geneig is om ander te beïnvloed. Die selfgeldende persoon openbaar persoonlikheidskenmerke van volharding, die stel van uitdagings, entoesiasme, impulsiwiteit en ooredingsvermoë. Byvoeglike naamwoorde wat die persoon beskryf is geforseerd, uitgesproke, beslis, direk en opwindend.

##### 2. Lae Responsiwiteit

'n Lae responsiewe persoon is tot 'n mindere mate bereid om gevoelens en emosies aan ander te openbaar en beheer daarvoor uit te oefen. So 'n persoon is geneig om gestruktureerd, sistematies, berekend en rasioneel op te tree.

##### 3. Hoë Responsiwiteit

'n Hoë responsiewe persoon is tot 'n meerdere mate bereid om gevoelens en emosies aan ander te openbaar en beheer daarvoor uit te oefen. 'n Persoon met hoë responsiwiteit is warm, empaties, simpatiek, ondersteunend, oplettend en innemend.

##### 4. Aanpasbaarheid

Aanpasbaarheid is die mate waartoe die individu in staat is om aan te pas by die styl van 'n ander persoon. Die aanpasbare persoon is ontvanklik, insiklik, buigsaam, verdraagsaam en aanvaardend. Die persoon toon

begrip vir ander en is bereid om te luister.

#### 4.2.2.4 Administrasie

Die vraelys bestaan uit veertig byvoeglike naamwoorde wat daaglikse interaksie met ander beskryf. Dit is 'n semantiese differensiaal metingsvorm wat uit stelling geankerde gedragstellings bestaan, wat slegs in terme van enkele woorde beskryf word. Die veertig items is saamgestel om verteenwoordigend te wees van die twee primêre gedragdimensies, naamlik,

- selfgeldig en
- responsiwiteit.

Aangesien die praktyk toon dat 'n individu in 'n mindere of meerdere mate toleransie toon, is 'n derde dimensie bygevoeg, naamlik,

- aanpasbaarheid van die individu by toestande wat gedrag, anders as die persoonlike gedragpatrone, vereis.

In die voltooiing van die vraelys word die items verdeel in vier groepe van tien elk. Kolom A verteenwoordig die tien byvoeglike naamwoorde wat die persoon ervaar as hoogs beskrywend van persoonlike gedrag. Kolom B verteenwoordig die tien byvoeglike naamwoorde wat ietwat kenmerkend is van die persoon se gedrag. Kolom C verteenwoordig die tien byvoeglike naamwoorde wat minder kenmerkend is en kolom D verteenwoordig die oorblywende tien byvoeglike naamwoorde wat die persoon ervaar as totaal onbeskrywend van persoonlike gedrag.

Die vraelys bestaan uit twee onderafdelings:

1. Verteenwoordig die inligtingsverwerkingsdimensies en bevat kognitiewe en interpersoonlike gedragsdimensies.
2. Verteenwoordig die aanpasbaarheidsdimensie en poog om te bepaal tot watter mate die individu buite sy kenmerkende stylgebied kan optree.

In die merk van die vraelys word die volgende routellings toegeken:

A Kolom Items = 3

B Kolom Items = 2

C Kolom Items = 1

D Kolom Items = 0

Totaal 1 dui lae of hoë selfgeding aan. Totaal 2 dui hoë responsiwiteit aan en totaal 3 dui lae responsiwiteit aan. Die kleiner totaal van 2 of 3 word van die groter totaal afgetrek om die vlak van responsiwiteit te bepaal. Totaal 4 dui die vlak van aanpasbaarheid aan.

#### 4.2.2.5 Interpretasie

Die telling van totaal 1 (selfgeding) word op die horisontale as van die sosiale style grafiek geplot en die telling van responsiwiteit (verskil tussen totale 2 en 3) word op die vertikale as geplot. Indien totaal 2 groter as totaal 3 is, word die responsiwiteit telling op die onderste helfte van die vertikale as geplot. Indien totaal 3 die grootste is, word die responsiwiteit telling op die boonste helfte van die vertikale as geplot. Wanneer die selfgeding en responsiwiteits totale met mekaar verbind word, word die kwadrant bepaal waarbinne die individu geplot word en sodoende ook die dominante interpersoonlike styl van die respondent.

Totaal 4, die aanpasbaarheid telling, word op 'n afsonderlike skaal geplot. Aanpasbaarheid dui op die mate waartoe 'n respondent oor die vermoë

beskik om sy/haar dominante styl aan te pas om 'n ander persoon te akkommodeer. Hoe hoër die telling op die aanpasbaarheidskaal hoe groter die moontlikheid vir effektiewe interpersoonlike verhoudinge.

#### 4.2.2.6 Geldigheid en Betroubaarheid

Tydens die ontwikkeling van die instrument is daar gepoog om genoegsame gesigsgeldigheid asook inhoudsgeldigheid te verseker. Die gedragskonstrukte is verteenwoordig in die samestelling van items (Van der Merwe, 1985).

Die vraelys is onderwerp aan faktorontleding ten einde die konstrugeldigheid en faktor item-betroubaarheid te bepaal. Die betroubaarheidsvlak van die vraelys is bepaal op 0,93 (Van der Merwe, 1985). Gedagtig aan die feit dat hierdie betrokke instrument uit 'n beperkte aantal items bestaan en dat die faktorsamestelling beperk is, is die gerapporteerde betroubaarheid uiters aanvaarbaar. Daar word aanvaar dat die inligtingsverwerkingsinstrument insgelyks 'n geldige en betroubare weergawe bied van die betrokke aspek in die gedragsdimensie (Van der Merwe 1985, p.268).

#### 4.2.2.7 Motivering vir die insluiting in hierdie navorsing

Die interpersoonlike verhoudings vraelys is ingesluit in hierdie navorsing omdat dit gerig is op die bepaling van 'n persoon se dominante interpersoonlike styl. Die vraelys toon ooreenkomste met die konseptuele beskrywing van interpersoonlike style soos uiteengesit in hoofstuk 3, deurdat die dimensies van interpersoonlike style wat in hoofstuk 3 bespreek word, ook die dimensies is wat in die vraelys gemeet word. Die voltooiing, administrasie en interpretasie van die vraelys is as gebruikersvriendelik ervaar.

### **4.3 DATA INSAMELING**

Die data vir die empiriese ondersoek is ingesamel deur middel van die twee gekose meetinstrumente, naamlik, die Bestuursmotief Vraelys en die Interpersoonlike Verhoudings vraelys. Die vraelyste is afgeneem op 155 respondente wat die Senior Takseersentrum in 'n semi-staatsdiens organisasie deurloop het.

Die biografiese gegewens is direk vanaf die vraelys gekodeer, om 'n biografiese beeld van die steekproef vir die doeleindes van veralgemening te kry.

Die data van die twee meetinstrumente is manueel ingevoer in 'n statistiese rekenaarverwerkingspakket, naamlik, Manspec Analysis (Boeyens, 1993). Vir die Bestuursmotief Vraelys is routellings van die prestasie motiverings motief (een veranderlike) ingevoer. Vir die Interpersoonlike Vraelys is routellings van die vier totale (drie veranderlikes) ingevoer.

Die statistiese verwerkings soos bespreek in paragraaf 4.4 is deur middel van die rekenaarpakket, Manspec Analysis gedoen.

### **4.4 VERWERKING VAN DATA**

Die versamelde data is statisties verwerk aan die hand van die volgende prosedures en tegnieke. Korrelasie- en regressie (enkelvoudig en meervoudig) analise vorm die basis van die empiriese ondersoek.

## **1. Beskrywende Statistiek**

Eerstens is beskrywende statistiek vir elk van die vier gekose veranderlikes weergegee aan die hand van die volgende:

- Die gemiddelde telling
- Die standaard afwyking
- Die reeks tellings
- Die skeefheid en kurtoses van die verspreiding van die tellings

Hierdie beskrywende statistiek vorm 'n belangrike inleiding tot die data. Dit gee die navorser 'n goeie indruk van die steekproef en die meetinstrumente wat gebruik is. Dit gee die navorser 'n aanduiding of die dataset aanvaarbaar is vir die doeleindes van statistiese analise. Die beskrywende statistiek dui op moontlike oorsake indien abnormale resultate in die empiriese navorsing verkry word (Boeyens, 1993).

## **2. Korrelasies**

Vervolgens is die korrelasie prosedure (Boeyens, 1993) gebruik wat die interkorrelasies tussen die tellings van gekose veranderlikes aandui. Die prosedure verskaf die beduidenheid van elke korrelasie en toon die hoeveelheid gevalle aan wat gebruik is om die korrelasie te verwerk.

Die korrelasie dui vir die navorser die verwantskap tussen twee numeriese veranderlikes aan, om die effek van een veranderlike op 'n ander veranderlike te bepaal (Kerlinger, 1986). Dit gee derhalwe 'n aanduiding of daar statisties, 'n beduidende verband tussen die veranderlikes bestaan.

### **3. Parsiële Korrelasie**

Die inligting soos verkry na aanleiding van die korrelasie analises dui aan die navorser of daar positiewe en negatiewe verwantskappe tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes bestaan. Die parsiële korrelasie analise (Du Toit, 1981) is gebruik om die effek van die negatiewe verbande soos bepaal, op die positiewe korrelasie soos empiries gemeet, te ondersoek. 'n Gewysigde korrelasie-koëffisiënt met die effek van die onafhanklike veranderlikes wat negatief gekorreleerd is, uit die model geparsiëliseer, is bepaal.

Die gewysigde korrelasie-koëffisiënt gee die navorser 'n aanduiding of die positiewe korrelasie-koëffisiënt soos oorspronklik bepaal, vir alle praktiese doeleindes onveranderd bly al dan nie. 'n Onveranderde positiewe korrelasie-koëffisiënt dui aan dat die negatiewe korrelasies wat bestaan tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes, geen effek op die positiewe korrelasies het nie.

### **4. Eenvoudige Regressie**

Die regressie ontleding prosedure (Boeyens, 1993) is gevolg om die snypunt, helling, en die standaardfout van die regressie van elk van die gekose veranderlikes te verwerk. Die inligting kan gebruik word om tellings te voorspel.

Die regressie prosedure verskaf voldoende inligting aan die navorser om voorspellingsformules te konstrueer. Die resultate kan ook gebruik word om regressielyne grafies voor te stel. 'n Voorspelde waarde vir die kriterium (afhanklike veranderlike) kan grafies bepaal word deur 'n spesifieke waarde vir die voorspellingsveranderlike (onafhanklike veranderlike) te gebruik (Boeyens, 1993). Hoe hoër die korrelasie tussen



die veranderlikes, hoe nader sal die voorspelde waardes aan die gepaste regressielyn lê (Kerlinger, 1986).

## 5. Meervoudige regressie

Laastens is die meervoudige regressie ontleding prosedure (Kerlinger, 1986) gevolg om die meervoudige regressie koëffisient tussen een maatstaf (afhanklike veranderlike) en twee of meer sielkundige voorspellers (onafhanklike veranderlikes) te bereken. 'n Regressie gewig is bepaal vir elke onafhanklike veranderlike.

Meervoudige regressie word gebruik om te bepaal hoe goed voorspellings was. Dit dui naastenby aan hoeveel van die variansie in die afhanklike veranderlike as gevolg van die beste lineêre kombinasie van die onafhanklike veranderlikes, is (Kerlinger, 1986). 'n Aantal voorspellingsveranderlikes is gesamentlik gebruik om 'n kriterium te voorspel.

### 4.5 HIPOTESEFORMULERING

Kerlinger (1986, p.11) meld dat 'n hipotese omskryf kan word as 'n veronderstellende stelling of 'n moontlike aanname oor die verband wat daar mag bestaan tussen twee of meer fenomone of veranderlikes.

Myers (1979, soos aangehaal deur Kerlinger, 1986, p.31) definieer 'n hipotese as *"The experimental hypothesis is a statement of 'n potential relationship between at least two variables - the specific antecedent conditions and the behaviours to be measured. The hypothesis is the thesis, or main idea of the experiment. Once it has been formulated, the researchers task is to set up an experiment that will test it appropriately"*.

By die stel van hipoteses vir hierdie empiriese ondersoek is geen voorafgaande veronderstelling aangaande verwantskappe gemaak nie. Die hipoteses is algemeen gestel en toe getoets.

Hierdie hipoteses vorm die vertrekpunt van die navorsingstuk en uit die waarneming van die aantal respondente kan die navorser die afleidings maak binne die bepaalde navorsingsveld. Die veranderlikes wat in die hipoteses van die navorsing voorkom, word in tabel 4.2 weergegee.

**TABEL 4.2 VERANDERLIKES GEBRUIK IN HIPOTSES**

<p style="text-align: center;"><b>Prestasiemotivering</b> <b>Hoofstuk 2</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Interpersoonlike style</b> <b>Hoofstuk 3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasiemotivering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selfgelding</li> <li>• Responsiwiteit</li> <li>• Aanpasbaarheid</li> </ul>

**Hipoteses met betrekking tot die korrelasie tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style**

Ten einde te bepaal of daar korrelasies gevind kan word tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style, is die volgende **algemene hipoteses** gestel.

**H<sub>0</sub>:** *Interpersoonlike style het 'n statisties beduidende effek op prestasiemotivering.*

Om bogenoemde hipotese statisties te toets is die volgende **sub-hipoteses** gestel.

*H<sub>01</sub>: Daar bestaan 'n statisties beduidende verband tussen prestasieмотivering en selfgelling*

*H<sub>02</sub>: Daar bestaan 'n statisties beduidende verband tussen prestasieмотivering en responsiwiteit*

*H<sub>03</sub>: Daar bestaan 'n statisties beduidende verband tussen prestasieмотivering en aanpasbaarheid*

Ten einde die invloed van responsiwiteit en aanpasbaarheid op die verband tussen prestasieмотivering en selfgelling te bepaal, is die volgende hipoteses gestel.

*H<sub>1</sub>: Responsiwiteit en aanpasbaarheid het geen beduidende invloed op die verband tussen prestasieмотivering en selfgelling nie*

*H<sub>2</sub>: Responsiwiteit en aanpasbaarheid het 'n beduidende invloed op die verband tussen prestasieмотivering en selfgelling*

Ten einde 'n gedragsvoorspellingsmodel van die prestasieмотiveerde persoon saam te stel, is die volgende hipoteses gestel.

*H<sub>3</sub>: Daar bestaan 'n statistiese beduidende verband tussen prestasieмотivering en interpersoonlike style, dus kan 'n voorspellingsmodel opgestel word vir die prestasieмотiveerde persoon*

*H<sub>4</sub>: Daar bestaan geen statistiese beduidende verband tussen prestasieмотivering en interpersoonlike style nie, dus kan daar nie 'n voorspellingsmodel vir die prestasieмотiveerde persoon opgestel word nie*

Ten einde die geldigheid van die datastel te toets, naamlik, dat die datastel van die steekproef normaal versprei is, is die volgende hipoteses gestel.

**H<sub>5</sub>:** *Die datastel van prestasiemotivering en interpersoonlike style is normaal versprei in die steekproef*

**H<sub>6</sub>:** *Die datastel van prestasiemotivering en interpersoonlike style is nie normaal versprei in die steekproef nie*

#### 4.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die steekproef, meetinstrumente, data insameling en data verwerking wat in die empiriese ondersoek gebruik is beskryf. Hipoteses is geformuleer waarvolgens die twee konsepte prestasiemotivering en interpersoonlike style met mekaar vergelyk word.

Vervolgens word die resultate van die geformuleerde hipoteses vir die empiriese ondersoek, in hoofstuk 5 weergegee.

## HOOFSTUK 5 RESULTATE

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate soos verkry uit die empiriese ondersoek, te rapporteer, interpreteer en bevindinge te integreer.

### 5.1 RAPPORTERING VAN RESULTATE

Die veranderlikes wat in die data versameling gebruik is, en waarop statistiese verwerkings gebaseer is, word in tabel 5.1 aangetoon. Die toepaslike afkortings is ook op die rekenaardruksette gebruik.

**TABEL 5.1 VERANDERLIKES GEBRUIK IN HIPOTESES**

VERANDERLIKE	TIPE VERANDERLIKE	BESKRYWING
ACHIEV	Afhanklik	Prestasie-motivering
RESPONS	Onafhanklik	Responsiwiteit
ASSERT	Onafhanklik	Selfgeldig
VERSA	Onafhanklik	Aanpasbaarheid

Die resultate van die statistiese tegnieke wat die basis van die empiriese analise vorm, word vervolgens rapporteer.

#### 5.1.1 Beskrywende Statistiek

Volgens die beskrywende statistiese prosedure word die volgende statistiek vir elke veranderlike soos aangedui in tabel 5.1, bereken (afkortings/terminologie wat op die rekenaardruksette gebruik word, word in kursief tussen hakies aangetoon):

- rekenkundige gemiddelde (*Mean*)
- standaardafwyking (*SD*)
- strek van data (*Range*)

- kurtose (*Kurtosis*)
- skeefheid (*Skewness*)

'n Opsomming van die toepaslike beskrywende statistiek word in tabel 5.2 aangetoon.

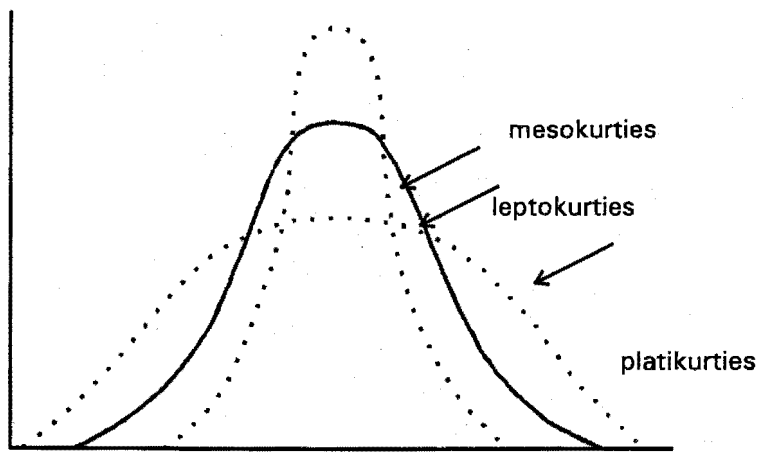
**TABEL 5.2 BESKRYWENDE STATISTIEK VAN VERANDERLIKES**

VERANDERLIKE	BESKRYWENDE STATISTIEK					
	STEEKPROEF GROOTTE (N)	REKEN. GEMID.	STANDAARD AFWYKING	STREK VAN DATA	KURTOSE	SKEEFHEID
ACHIEV	155	62.69	19.339	0 - 97	-0.422	-0.389
RESPON	155	63.916	29.791	0 - 99	-1.123	-0.338
ASSERT	155	61.49	20.609	0 - 99	-0.567	0.064
VERSA	155	81.368	16.544	0 - 99	2.515	-1.227

Beskrywende statistiek vorm 'n baie belangrike deel van statistiese ontleding aangesien dit die navorser 'n goeie indruk van die verspreiding van die datastel gee. Daar word gebruik gemaak van normaalverdeling aannames, en afwykings van normaliteit word deur die kurtose en skeefheid statistiek aangedui.

#### 5.1.1.1 Kurtose

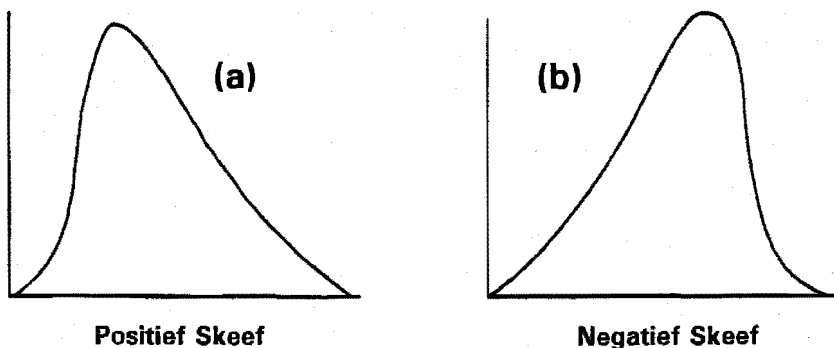
Volgens Du Toit (1981, p.13) is kurtose die eienskap van skerpheid of platheid van 'n frekwensiekurwe. 'n Normale verspreiding het 'n kurtose van nul en word ook as 'n mesokurtiese kurwe beskryf (Boeyens, 1993, p.20). Kurtose waardes  $>0$  dui op skerpheid (leptokurtiese kurwe) en waardes  $<0$  is 'n aanduiding van platheid (platikurtiese kurwe). Voorbeelde van verspreidings wat afwyk van normaliteit, word in figuur 5.1 getoon.



**FIGUUR 5.1 KURTOSE**

### 5.1.1.2 Skeefheid

Skeefheid gee 'n aanduiding van die simmetrie van die verspreidingskurwe. Skeefheid word grafies in figure 5.1(a) en 5.2(b) voorgestel. Indien daar 'n opeenhoping in die lae kant van die skaal is, gaan die normaliteit van die kurwe verlore en die verspreiding is positief skeef soos in figuur 5.1(a) aangetoon. Indien daar 'n opeenhoping in die hoë kant van die skaal is, gaan die normaliteit van die kurwe verlore en die verspreiding is negatief skeef soos in figuur 5.1(b) aangetoon.



**FIGUUR 5.2 SKEEFHEID**

Hipotese  $H_5$  wat stel dat die datastel van prestasie-motivering en interpersoonlike style normaal versprei in die steekproef is, kan derhalwe *nie verwerp* word nie.

Hipotese  $H_6$  wat stel dat die datastel van prestasie-motivering en interpersoonlike style nie normaal versprei in die steekproef is nie, word dus *verwerp*.

### 5.1.2 Korrelasie tussen Prestasie-motivering en Interpersoonlike Style

Die korrelasie tussen die afhanklike veranderlike ACHIEV en die onafhanklike veranderlikes RESPON, ASSERT en VERSA word in tabel 5.3 aangetoon.

**TABEL 5.3 INTER-KORRELASIE TUSSEN GEKOSE VERANDERLIKES**

Veranderlike	ACHIEV	RESPON	ASSERT	VERSA
<b>ACHIEV</b>	1.00 (0.00) 155	-0.01 (0.95) 155	0.28 (0.00) 155	-0.09 (0.25) 155
<b>RESPON</b>		1.00 (0.00) 155	0.04 (0.64) 155	0.11 (0.18) 155
<b>ASSERT</b>			1.00 (0.00) 155	-0.58 (0.00) 155
<b>VERSA</b>				1.00 nota 1 (0.00) nota 2 155 nota 3

nota 1 : korrelasie-koëffisiënt

nota 2 : beduidendheids syfer - gee 'n aanduiding of die korrelasie per toeval sou voorkom

nota 3 : steekproefgrootte



#### 5.1.2.1 Verband tussen Prestasiemotivering en Selfgelling

Die korrelasie-koëffisiënt is 0.28. Sub-hipotese 1 ( $H_{01}$ ), wat stel dat daar 'n statisties beduidende verband tussen prestasiemotivering en selfgelling bestaan, kan derhalwe *nie verwerp* word nie.

#### 5.1.2.2 Verband tussen Prestasiemotivering en Responsiwiteit

Die korrelasie-koëffisiënt is -0.01. Sub-hipotese 2 ( $H_{02}$ ), wat stel dat daar 'n statisties beduidende verband tussen prestasiemotivering en responsiwiteit bestaan, word derhalwe *verwerp*.

#### 5.1.2.3 Verband tussen Prestasiemotivering en Aanpasbaarheid

Die korrelasie-koëffisiënt is -0.09. Sub-hipotese 3 ( $H_{03}$ ), wat stel dat daar 'n statisties beduidende verband tussen prestasiemotivering en aanpasbaarheid bestaan, word derhalwe *verwerp*.

As gevolg van die verwerping van sub-hipoteses  $H_{02}$  en  $H_{03}$ , word hipotese  $H_0$ , wat stel dat interpersoonlike style 'n statisties beduidende effek op prestasiemotivering het, dus *verwerp*.

#### 5.1.2.4 Parsiële korrelasie

Die gewysigde korrelasie-koëffisiënt van prestasiemotivering en selfgelling is 0.2831. Hipotese  $H_1$ , wat stel dat responsiwiteit en aanpasbaarheid geen beduidende invloed op die verband tussen prestasiemotivering en selfgelling het nie, kan derhalwe *nie verwerp* word nie. Hipotese  $H_2$ , wat stel dat responsiwiteit en aanpasbaarheid 'n beduidende invloed op die verband tussen prestasiemotivering en selfgelling het, word dus *verwerp*.

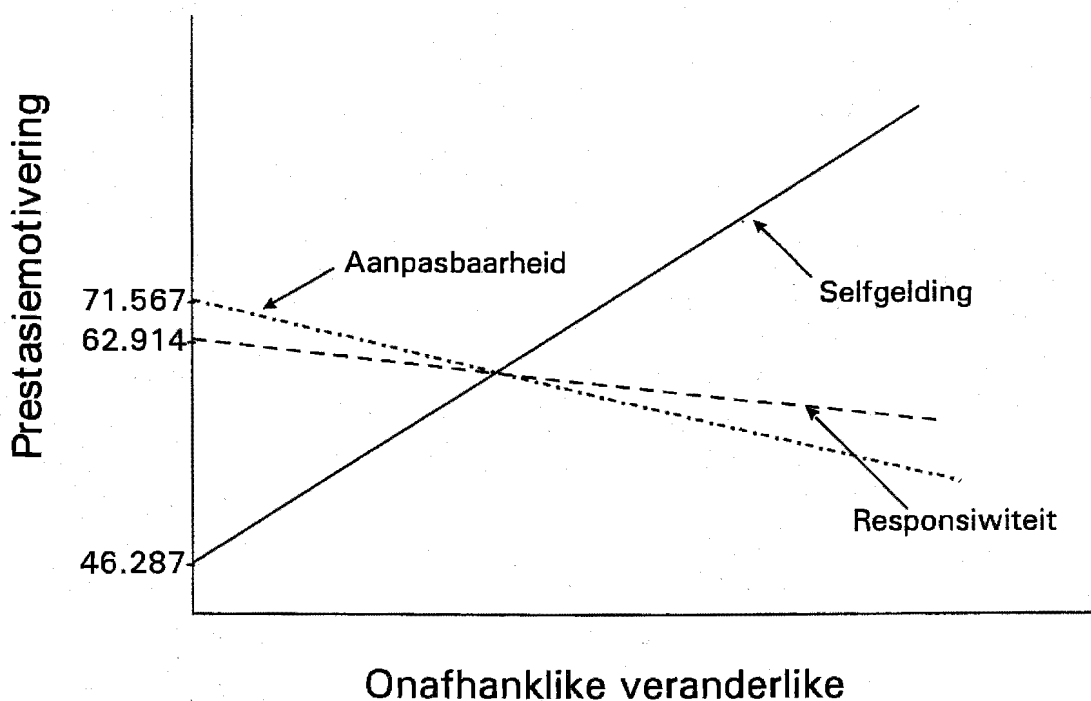
### 5.1.3 Eenvoudige Regressie-analise tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike Style

Statistiese inligting soos verkry uit die eenvoudige regressie-analise ten opsigte van die afhanklike veranderlike ACHIEV en die onafhanklike veranderlikes RESPON, ASSERT en VERSA, word in tabel 5.4 aangetoon.

**TABEL 5.4 EENVOUDIGE REGRESSIE-ANALISE**

REGRESSIE	Snypunt (Y-as)	Helling	Standaardskattingfout
ACHIEV op RESPON	62.914	-0.004	19.465
ACHIEV op ASSERT	46.287	0.267	18.662
ACHIEV op VERSA	71.567	-0.109	19.380

Die regressielyne word grafies in figuur 5.3 illustreer. Let daarop dat die regressielyne slegs illustrasies van die Y-as snypunt en helling aandui en dat dit derhalwe nie presies geplot is nie.



**FIGUUR 5.3 ILLUSTRASIES VAN REGRESSIELYNE**

Hipotese  $H_1$ , wat stel dat as daar 'n statistiese beduidende verband tussen prestasie-motivering en interpersoonlike style bestaan, dus kan 'n voorspellingsmodel opgestel word vir die prestasie-gemotiveerde persoon, word derhalwe as gevolg van die verwerping van hipotese  $H_0$  in paragraaf 5.1.2.3, *verwerp*.

Hipotese  $H_2$ , wat stel dat daar geen statistiese beduidende verband tussen prestasie-motivering en interpersoonlike style bestaan nie, dus kan daar nie 'n voorspellingsmodel opgestel word vir die prestasie-gemotiveerde persoon nie, kan derhalwe as gevolg van die verwerping van hipotese  $H_0$ , *nie verwerp* word nie.

#### 5.1.4 Meervoudige Regressie-analise

Die statistiese inligting wat uit die meervoudige regressie-analise verkry is, word in tabel 5.5 aangetoon.

**TABEL 5.5 MEERVOUDIGE REGRESSIE-ANALISE**

Meervoudige korrelasie-koëffisiënt :	0.298683	<u>Afhanklike veranderlike</u> : ACHIEV
Beduidendheid :	0.002700	
Meervoudige regressie gewig - RESPON		-0.019894
Meervoudige regressie gewig - ASSERT		0.328368
Meervoudige regressie gewig - VERSA		0.1306689

Die meervoudige korrelasie-koëffisiënt toon 'n waarde van 0.298683. Dié koëffisiënt kan soos volg interpreteer word:

*Hoe nader die waarde aan 1 (een) lê, hoe groter is die persentasie van die totale waargenome variasie in die afhanklike veranderlike (ACHIEV) wat gesamentlik deur die onafhanklike veranderlikes (RESPON, ASSERT en VERSA) verklaar word.*

Hipotese  $H_0$ , wat stel dat interpersoonlike style 'n statisties beduidende effek op prestasiemotivering het, word dus *verwerp*.

## **5.2 INTERPRETASIE**

Die interpretasie van die resultate soos verkry vanuit die empiriese ondersoek, word vervolgens bespreek.

### **5.2.1 Beskrywende Statistiek**

Vervolgens word die beskrywende statistiek gebruik om die aanvaarbaarheid van die datastel te interpreteer.

#### **5.2.1.1 Kurtose**

Die data van VERSA toon 'n positiewe kurtose, d.w.s. daar is 'n effense spitsheid en die data is meer gesentreerd om die rekenkundige gemiddelde. Die datastel toon dat die veranderlikes ACHIEV, RESPON en ASSERT 'n negatiewe kurtose het, dit wil sê daar is 'n effense platheid en die data lê eweredig versprei in die strek van die datastel. Die eweredige verspreiding toon dat daar ewe veel van die data links en regs van die rekenkundige gemiddelde lê.

#### **5.2.1.2 Skeefheid**

Die data van ACHIEV, RESPON en VERSA het 'n negatiewe skeefheid wat aandui dat die verspreiding van die data negatief normaal verdeel is. ASSERT het 'n positiewe skeefheid wat 'n positiewe normaalverdeling aandui. Die spitsheid van VERSA is regs van die verdeling wat 'n aanduiding gee dat die data dalk effens groter is as die rekenkundige gemiddelde.

Die kurtose en skeefheid vir al die veranderlikes lê binne aanvaarbare perke en daar kan aanvaar word dat die spitsheid en simmetrie van die verspreiding van die datastel, nie die normaliteit verlore laat gaan nie. Die normaalverdeling aannames vir die doeleindes van die statistiese analise van hierdie empiriese ondersoek, is dus geldig.

## **5.2.2 Korrelasie tussen Prestasiemotivering en Interpersoonlike Style**

Die interpretasie van die korrelasie tussen prestasiemotivering en die dimensies van interpersoonlike style, word vervolgens afsonderlik bespreek.

### **5.2.2.1 Verband tussen Prestasiemotivering en Selfgeldiging**

Die korrelasie-koëffisiënt van 0.28 toon dat prestasiemotivering en selfgeldiging korreleer. Die positiewe teken dui aan dat die verwantskap positief is, met ander woorde as selfgeldiging styg in waarde, styg prestasiemotivering ook in waarde. Die beduidendheidsyfer van 0.00 wys dat daar geen kans is dat die korrelasie-koëffisiënt wat uit die empiriese ondersoek verkry is, toevallig was nie.

Soos voorgestel in tabel 3.10 van die teoretiese integrasie, blyk dit dat die persoonlikheidsprofiel van die prestasiegemotiveerde persoon en die selfgeldende persoon op verskeie gebiede ooreenstem. Dit wil slegs voorkom of daar op die vlak van realisme 'n negatiewe korrelasie mag bestaan. Die literatuuroorsig bevestig derhalwe die empiriese bevinding.

### **5.2.2.2 Verband tussen Prestasiemotivering en Responsiwiteit**

Die korrelasie-koëffisiënt van -0.01 toon dat daar 'n baie lae korrelasie tussen prestasiemotivering en responsiwiteit bestaan. Die negatiewe teken gee 'n aanduiding dat die verband ietwat negatief is met ander woorde hoër tellings in responsiwiteit het laer tellings in prestasiemotivering tot

gevolg. Aangesien die waarde egter baie na aan nul is, kan daar aanvaar word dat daar vir alle praktiese doeleindes geen verband tussen prestasiemotivering en responsiwiteit bestaan nie. Die beduidendheidsyfer van 0.95 is baie hoog wat aandui dat die geldigheid van die korrelasie-koëffisiënt betwyfel word en dat die korrelasie blote toeval kan wees.

Tydens die teoretiese integrasie is bevind, soos voorgestel in tabel 3.11, dat die gedragskenmerke van die responsiewe persoon soms konflikterend is met dié van die prestasiegemotiveerde persoon. Daar is egter verskeie dimensies op teoretiese vlak waar daar eerder 'n negatiewe korrelasie verkry word.

#### 5.2.2.3 Verband tussen Prestasiemotivering en Aanpasbaarheid

Die korrelasie-koëffisiënt van -0.09 toon dat daar 'n baie lae korrelasie tussen prestasiemotivering en aanpasbaarheid bestaan. Die negatiewe teken gee 'n aanduiding dat die verband ietwat negatief is. Aangesien die waarde egter baie laag en na aan nul is, kan daar aanvaar word dat daar vir alle praktiese doeleindes geen verband tussen prestasiemotivering en aanpasbaarheid bestaan nie. Die beduidendheidsyfer van 0.25 plaas verder 'n vraagteken op die geldigheid van die korrelasie-koëffisiënt en daar is derhalwe 'n kans dat die verband tussen die tersaaklike veranderlikes blote toeval kan wees.

Tydens die teoretiese integrasie is daar nie gefokus op die ooreenkoms tussen die prestasiegemotiveerde- en aanpasbare persoon nie, aangesien aanpasbaarheid slegs die mate van produktiwiteit en effektiwiteit van interaksie verhoog in die toepassing van interpersoonlike style. Selfgeding en responsiwiteit is die konstante dimensies terwyl aanpasbaarheid 'n dinamiese dimensie is. Dit is 'n vaardigheid wat aangeleer kan word en sluit vaardighede in soos sensitiwiteit, bewustheid en toepaslike sosiale response. Gemeet aan die vaardighede wat vereis word vir aanpasbaarheid

blyk dit vanuit die literatuuroorsig van interpersoonlike verhoudinge of responsiwiteit eerder as selfgelding 'n bydrae lewer tot aanpasbaarheid.

#### 5.2.2.4 Parsiële Korrelasie

In paragraaf 5.2.2.2 is daar aangedui dat daar 'n positiewe verband bestaan tussen prestasie-motivering en selfgelding. Paragrafe 5.2.2.1 en 5.2.2.3 dui aan dat prestasie-motivering weer in 'n mindere mate negatief korreleer met responsiwiteit en aanpasbaarheid, onderskeidelik. Die gewysigde korrelasie koëffisiënt met die effek van responsiwiteit en aanpasbaarheid uit die model geparsiëliseer is soos volg:

$$\text{Korrelasie-koëffisiënt (gewysig)} = 0,2831$$

Die korrelasie-koëffisiënt bly dus vir alle praktiese doeleindes onveranderd met hierdie tegniek. 'n Onveranderde positiewe korrelasie-koëffisiënt dui aan dat die negatiewe korrelasies wat bestaan tussen die onafhanklike veranderlikes, responsiwiteit en aanpasbaarheid, en die afhanklike veranderlike, prestasie-motivering, geen effek het op die positiewe korrelasie tussen prestasie-motivering en selfgelding het nie.

Bogenoemde bevindinge kan ook gestaaf word vanuit die literatuuroorsig van hierdie navorsing, deurdat prestasie-motivering en selfgelding verskeie ooreenkomste toon, maar dat daar in 'n mindere mate en selfs 'n negatiewe korrelasie gevind word met responsiwiteit en aanpasbaarheid.

#### 5.2.3 Eenvoudige Regressie-analise tussen Prestasie-motivering en Interpersoonlike Style

Die hellings van die regressielyne in figuur 5.3 toon duidelik die verband tussen die afhanklike veranderlike ACHIEV en die onafhanklike

veranderlikes RESPON, ASSERT en VERSA. Die waargenome invloede op prestasie-motivering (ACHIEV) word in tabel 5.6 getoon.

**TABEL 5.6 EENVOUDIGE REGRESSIE-ANALISE - INVLOED OP PRESTASIE-MOTIVERING**

Regressielyn	Invloed op Prestasie-motivering (ACHIEV)
ACHIEV vs RESPON -----	'n Styging in RESPON het 'n negatiewe invloed op ACHIEV
ACHIEV vs ASSERT _____	'n Styging in ASSERT het 'n positiewe invloed op ACHIEV
ACHIEV vs VERSA - - - - -	'n Styging in VERSA het 'n negatiewe invloed op ACHIEV

Die statistiese analise van eenvoudige regressie staaf die bevindings van die korrelasie-analise soos verkry in paragraaf 5.2.2. 'n Positiewe invloed dui aan dat daar 'n positiewe verband bestaan, dit wil sê positiewe korrelasie. 'n Negatiewe invloed beteken negatiewe korrelasie.

Regressie-analise kan ook as voorspellingstegniek gebruik word. Tabel 5.6 toon dat selfgeding 'n positiewe invloed op prestasie-motivering het. Die ooreenstemmende regressielyn kan gebruik word om prestasie-motivering kwanitatief te voorspel indien 'n insetwaarde vir selfgeding gebruik word. Die wiskundige formule van die gepaste regressielyn soos verkry uit die eenvoudige regressie-analise ten opsigte van die afhanklike veranderlike, is soos volg:

$Y_{\text{achiev}} = 0.267X_{\text{assert}} + 46.287$	.....vergelyking 5.1
---	----------------------

waar  $Y_{\text{achiev}}$  = voorspelde waarde van prestasie-motivering  
 $X_{\text{assert}}$  = insetwaarde van selfgeding

Soortgelyk kan die negatiewe invloede van responswiteit en aanpasbaarheid soos aangedui in tabel 5.6, wiskundig voorgestel word (sien vergelykings 5.2 en 5.3 onderskeidelik).



$$Y_{\text{achiev}} = -0.004X_{\text{respon}} + 62.914$$

.....vergelyking 5.2

$$Y_{\text{achiev}} = -0.109X_{\text{versa}} + 71.567$$

.....vergelyking 5.3

- waar  $Y_{\text{achiev}}$  = voorspelde waarde van prestasiemotivering  
 $X_{\text{respon}}$  = insetwaarde van responsiwiteit  
 $X_{\text{versa}}$  = insetwaarde van aanpasbaarheid

Die beduidendheid van die invloede van responsiwiteit (RESPON) en aanpasbaarheid (VERSA) op prestasiemotivering (ACHIEV) kan nie uit die eenvoudige regressie-analise afgelei word nie. Aangesien die onderskeie hellings van RESPON en VERSA egter baie laag is, dit wil sê die invloed van voorgenoemde onafhanklike veranderlikes op prestasiemotivering (ACHIEV) is baie min, sal die onderskeie regressielyne soos wiskundig getoon in vergelykings 5.2 en 5.3, nie as betroubare voorspellingsfunksies van prestasiemotivering aanvaar kan word nie. Die akkuraatheid en betroubaarheid van die voorspelling word bevraagteken. Hierdie bevinding word ook deur die korrelasie-koëffisiënte van RESPON en VERSA gestaaf, aangesien hierdie onafhanklike veranderlikes onderskeidelik, slegs 0.01% en 0.81% van die variansie in ACHIEV verklaar (Boeyens, 1993).

#### 5.2.4 Meervoudige Regressie-analise

Gerieflikheidshalwe word die interpretasie van die meervoudige korrelasie-koëffisiënt weer herhaal:

*Hoe nader die waarde aan 1 (een) lê, hoe groter is die persentasie van die totale waargenome variasie in die afhanklike veranderlike (ACHIEV) wat gesamentlik deur die onafhanklike veranderlikes (RESPON, ASSERT en VERSA) verklaar word.*

Die empiriese ondersoek dui aan dat hierdie meervoudige regressie model slegs 29.8683% van die waargenome verandering in die afhanklike veranderlike ACHIEV (prestasiemotivering), verklaar. Dit dui aan dat slegs 29.8683% van die verandering in prestasiemotivering, deur die gesamentlike effek van die onafhanklike veranderlikes, responsiwiteit, selfgelling en aanpasbaarheid, verklaar word.

### **5.3 INTEGRASIE VAN RESULTATE**

Gedurende fase 1 van hierdie navorsing waar die twee konstrunkte, prestasiemotivering en interpersoonlike style vanuit 'n teoretiese raamwerk bestudeer is, is bevind dat daar wel ooreenkomste tussen die twee konstrunkte bestaan.

Wanneer die persoonlikheidskenmerke van prestasiemotivering in verband gebring word met die kenmerke van die selfgeldende persoon, waar selfgelling die eerste dimensie van interpersoonlike style vorm, word verskeie ooreenkomste gevind. Die kenmerke waar ooreenstemming gevind is, is houding teenoor risiko, instelling teenoor sukses en mislukking, aanvaarding van uitdagings, persoonlike verantwoordelikeheidsin, deursettingsvermoë en volharding, entrepreneurskap, tydsoriëntasie en die behoefte aan konkrete terugvoer in verband met prestasie. Daar kon egter op die vlak van realisme, geen ooreenkoms gevind word nie.

In die bestudering van prestasiemotivering en responsiwiteit, die tweede dimensie van interpersoonlike style, kon daar egter minder ooreenkomste gevind word. Daar is wel kenmerke gevind wat negatief korreleer. Die kenmerke van prestasiemotivering wat wel ooreenstem met die responsiewe persoon, is realisme en volharding. By die kenmerk, instelling teenoor sukses en mislukking, kon daar 'n mate van ooreenstemming gevind word met instelling teenoor sukses, maar geen ooreenkoms met instelling teenoor mislukking nie. Die kenmerke van die

prestasiegemotiveerde wat in 'n mindere mate ooreenstemming toon met die responsiewe persoon, is aanvaarding van uitdagings, persoonlike verantwoordelikhedsin, entrepreneurskap en tydsoriëntasie. 'n Negatiewe ooreenkoms word egter verkry in die houding teenoor risiko en behoefte aan konkrete terugvoer in verband met prestasie.

In die bestudering van stylaanpasbaarheid, die derde dimensie van interpersoonlike style, word bevind dat responsiewe gedrag eerder as selfgeldende gedrag, aanleiding gee tot aanpasbaarheid. Soortgelyk aan responsiwiteit, is daar ooreenkomste van gedrag tussen prestasie-motivering en aanpasbaarheid. Voorbeelde hiervan is die hantering van konflik en konfrontasie. Die vermoë om te luister en sensitiewe gedrag, korreleer egter in 'n mindere mate met die gedrag van die prestasiegemotiveerde. Vanuit die literatuuroorsig blyk dit of die ooreenkoms tussen prestasie-motivering en stylaanpasbaarheid nie beduidend is nie.

In fase twee, die empiriese ondersoek het die korrelasie-analise getoon dat daar 'n statisties betekenisvolle korrelasie verkry is tussen prestasie-motivering en selfgeldig. Die eenvoudige regressie-analise het getoon dat selfgeldig, responsiwiteit en aanpasbaarheid wel 'n invloed op prestasie-motivering uitoefen. Alhoewel die korrelasie- en eenvoudige regressie-analise aandui dat responsiwiteit en aanpasbaarheid 'n negatiewe invloed op prestasie-motivering het, kan dit nie bloot aanvaar word nie.

'n Samevatting van die resultate wat verkry is uit die empiriese ondersoek word in tabel 5.7 aangetoon.

**TABEL 5.7      RESULTATE VAN EMPIRIESE ONDERSOEK**

<b>HIPOTESE</b>		<b>Hipotetiese stelling</b>	<b>Resultaat</b>
H <sub>01</sub>	Prestasieмотivering en Selfgeding	Statisties beduidende verband	Nie verwerp
H <sub>02</sub>	Prestasieмотivering en Responsiwiteit	Statisties beduidende verband	Verwerp
H <sub>03</sub>	Prestasieмотivering en Aanpasbaarheid	Statisties beduidende verband	Verwerp
H <sub>0</sub>	Prestasieмотivering en Interpersoonlike style	Statisties beduidende verband	Verwerp
H <sub>1</sub>	Responsiwiteit en Aanpasbaarheid - effek op verband Prestasieмотivering en Selfgeding	Statisties geen beduidende invloed	Nie Verwerp
H <sub>2</sub>	Responsiwiteit en Aanpasbaarheid - effek op verband Prestasieмотivering en Selfgeding	Statisties 'n beduidende invloed	Verwerp
H <sub>3</sub>	Prestasieмотivering en Interpersoonlike style	Statisties beduidende verband ➔ voorspellingsmodel	Verwerp
H <sub>4</sub>	Prestasieмотivering en Interpersoonlike style	Geen statisties beduidende verband ➔ geen voorspellingsmodel	Nie verwerp
H <sub>5</sub>	Datstel - Prestasieмотivering en Interpersoonlike style	Normaal versprei	Nie Verwerp
H <sub>6</sub>	Datstel - Prestasieмотivering en Interpersoonlike style	Nie Normaal versprei	Verwerp

Die resultate soos weerspieël in tabel 5.7 toon dat daar wel 'n beduidende verband bestaan tussen prestasieмотivering en een van die interpersoonlike style, naamlik, selfgeding. Daar is egter nie voldoende bewyse om die verband tussen prestasieмотivering en interpersoonlike style onteenseglik te verklaar nie.

Vanuit die literatuuroorsig en empiriese ondersoek blyk dit of prestasieмотivering wel korreleer met selfgeding, maar in 'n mindere mate met responsiwiteit en aanpasbaarheid.

Doelstelling 4, naamlik, om die psigometriese verband tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style te bepaal, word hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling word probleemstelling 4 soos gestel in hoofstuk 1.2, opgelos.

#### **5.4 HOOFSTUKSAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die resultate wat verkry is uit die empiriese ondersoek statisties gerapporteer en ge-analiseer. Hipoteses, met ander woorde, die veronderstellings wat gemaak is in hoofstuk 4 ten opsigte van die verband tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style, is onderwerp aan en getoets teen die statistiese interpretasie van die toetsresultate.

Gevolgtrekkings, leemtes van die navorsing en aanbevelings vir verdere navorsing, sal na aanleiding van hierdie navorsing vervolgens in hoofstuk 6 bespreek word.

## **HOOFSTUK 6 GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES VAN DIE NAVORSING EN AANBEVELINGS**

Die doel van hierdie hoofstuk is om op teoretiese en empiriese gebied gevolgtrekkings te maak, leemtes van die navorsing uit te lig en aanbevelings te maak vir verdere navorsing en die praktyk.

### **6.1 GEVOLGTREKKINGS**

Na die empiriese ondersoek kan daar op grond van die resultate van die navorsing sekere gevolgtrekkings gemaak word.

Gedurende fase een van die navorsing is die volgende doelstellings gestel:

- Om prestasiemotivering te konseptualiseer en 'n persoonlikheidsprofiel saam te stel
- Om interpersoonlike style te konseptualiseer en persoonlikheidsprofile vir die verskeie style saam te stel
- Om 'n teoretiese verband tussen die twee konsepte prestasiemotivering en interpersoonlike style en hul onderskeie persoonlikheidsprofile te bepaal

Vervolgens word teoretiese gevolgtrekkings gemaak op elk van bogenoemde doelstellings.

#### **Doelstelling 1:**

Alhoewel die persoonlikheidsprofiel van prestasiemotivering in die literatuuroorsig van die navorsing beskryf is, kan daar nie aanvaar word dat die persoonlikheidskenmerke die enigste konsepte is wat

prestasiemotivering beskryf nie. Die rede hiervoor is dat dit 'n multi-dimensionele konstruk is.

Na bestudering van bepaalde navorsing bevind Fineman (1977, p.15) dat 72% uit 'n totaal van agt en sewentig studies oor prestasiemotivering, geen beduidende verwantskap tussen verskillende metings vir die prestasiemotief vind nie. Dit dui daarop dat prestasiemotivering 'n multi-dimensionele konstruk is en dat verskillende meetinstrumente nie verbandhoudende konstrunkte meet nie.

Fineman (1977) kom tot die gevolgtrekking dat prestasiegeoriënteerde konsepte soos sukses, ambisie en harde werk, eie aan die Westerse kultuur is. In beginsel, behoort die Westerling inderdaad in staat te wees om bewuste verbale verslag te lewer van die persoonlike vlak van prestasiemotivering.

Navorsing van Jackson, Ahmed en Heaply (1976, pp.112) dui op die moontlikheid dat die prestasiemotief multi-dimensioneel van aard is. In hierdie navorsing bevind die navorsers ses duidelik onderskeibare dimensies van prestasiemotivering, naamlik,

- status aangeslaan deur spesialiste,
- begeerte om sukses te behaal,
- prestasie versus onafhanklikheid,
- status aangeslaan deur tydgenote,
- mededingendheid, en
- belangstelling en uitmuntendheid.

In navorsing waar die verband tussen prestasiemotivering en prestasie aan 'n bestuursbeoordelingsentrum bepaal is, bevind Stroebel en Raubenheimer (1983, p.9) dat daar definitiewe probleme rondom die begrip prestasiemotivering bestaan. Die drie

prestasiemotiveringsvraelyste wat in die navorsing gebruik is, toon geen bemoedigende interkorrelasies nie. Die gevolgtrekking wat uit bogenoemde navorsing gemaak word, is dat die betrokke meetinstrumente nie dieselfde konstruk meet nie.

### **Doelstelling 2:**

Interpersoonlike style verwys na patrone van kommunikasiegedrag wat deur 'n ander persoon in interaksie waargeneem word (Snavely 1981, p.133).

Volgens Snavely, (1981) het navorsers in verskeie areas 'n aantal stempels vir die primêre dimensie van sosiale style verskaf. Dieselfde twee onderliggende dimensies kom telkens na vore, naamlik, selfgeldig en responsiwiteit.

Kennis van interpersoonlike style word meer waardevol in die mate waartoe 'n individu gedragaanpasbaarheid openbaar in die kommunikasie met ander. Volgens Merril en Reid (1981) het navorsing bewys dat verskillende style verskillende persepsies van aanpasbaarheid tot gevolg het. Konseptueel kan die gevolgtrekking gemaak word dat responsiwiteit eerder as selfgeldig, 'n bydrae lewer tot aanpasbaarheid.

### **Doelstelling 3:**

Alhoewel die konstrunkte wat in die navorsing gebruik is wel ooreenkomste toon (volgens teoretiese integrasie), blyk dit of ooreenkomste slegs verkry word tussen die gedrag van die prestasiegemotiveerde en selfgeldende persoon. Responsiewe gedrag en die gedrag van die prestasiegemotiveerde stem in 'n mindere mate ooreen en daar word op verskeie gedragskenmerke 'n negatiewe korrelasie verkry. Die gevolgtrekking kan gemaak word



dat die kenmerke van die prestasiegemotiveerde persoon in 'n mindere mate ooreenstem met dié van die responsiewe persoon.

Tydens die empiriese fase is die volgende doelstellings gestel:

- Om die psigometriese verband tussen prestasieмотivering en interpersoonlike style te bepaal
- Om vanuit die psigometriese verband tussen prestasieмотivering en interpersoonlike style 'n voorspellingsmodel saam te stel vir prestasieмотivering

Vervolgens word gevolgtrekkings gemaak op elk van die empiriese doelstellings.

#### **Doelstelling 4:**

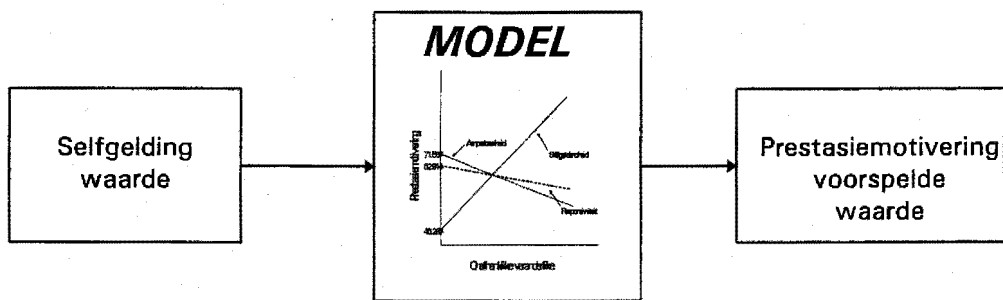
Die korrelasie- en eenvoudige regressie-analise dui aan dat responsiwiteit en aanpasbaarheid 'n negatiewe invloed op prestasieмотivering het. Individueel toon voorgenoemde onafhanklike veranderlikes 'n negatiewe invloed op prestasieмотivering, maar in samewerking met mekaar kan daar moontlik 'n ander verwantskap na vore kom.

Vanuit bogenoemde word die gevolgtrekking gemaak dat sommige interpersoonlike style wel statisties korreleer met prestasieмотivering en dat daar by die individu verskille in prestasieмотivering aanwesig is wat in sommige interpersoonlike style geklassifiseer kan word.

Selfgeding het 'n positiewe invloed op prestasieмотivering en is ook die beduidendste in vergelyke met die ander onafhanklike veranderlikes, naamlik, responsiwiteit en aanpasbaarheid. Die positiewe invloed van prestasieмотivering kan wiskundig voorgestel word en gebruik word as 'n voorspeller van prestasieмотivering.

## Doelstelling 5:

'n Moontlike voorspellingsmodel word in figuur 6.1 getoon. Die integriteit van die voorspellingsmodel word egter betwyfel omdat die regressielyn slegs van toepassing is op hierdie empiriese ondersoek en dat ondersoek met ander steekproewe moontlik ander resultate kan oplewer.



FIGUUR 6.1 MOONTLIKE VOORSPELLINGSMODEL

waar:

- **Selfgelding waarde** : dit is die waarde wat voortspruit uit die interpersoonlik verhoudings vraelys ("Interpersonal relation survey")
- **Model** : dit is die wiskundige voorspellings tegniek wat die selfgeldings waarde as inset gebruik
- **Prestasiemotivering - voorspelde waarde** : dit is die berekende telling van prestasiemotivering wat dan getoets moet word teenoor 'n prestasiemotivering aanvaarheids skaal. Aanvaarbare perke vir beduidende voorspelling moet bepaal word (paragraaf 4.4.1 verwys na aanvare prestasiemotivering persentiepunte).

Die moontlike voorspellingsmodel wat in figuur 6.1 getoon word, bestaan hoofsaaklik uit 'n *inset*, *proses* en *uitset*. Die selfgelding telling soos gemeet in die Interpersoonlike verhoudings vraelys, word as inset gebruik. Die voorspelde waarde van prestasiemotivering, die *uitset*, word deur middel van wiskundige proses bepaal. Die voorspelde waarde vorm die basis om die prestasiemotiveringvlak van die respondente te bepaal.

Die gevolgtrekking word gemaak dat die statistiese verwantskappe soos verkry uit die meervoudige regressie-analise nie beduidend is om 'n voorspellingsmodel vir prestasiemotivering te ontwikkel nie.

Doelstelling 5, naamlik, om vanuit die psigometriese verband tussen prestasiemotivering en interpersoonlike style 'n voorspellingsmodel te ontwikkel vir prestasiemotivering, word hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling, word probleemstelling 5 soos gestel in hoofstuk 1.2, opgelos.

## **6.2 LEEMTES VAN DIE NAVORSING**

In retrospek kan die volgende leemtes van die navorsing op teoretiese en empiriese vlak uitgelig word.

Tydens die konseptualisering van die konstruk prestasiemotivering is die aspek van multi-dimensionaliteit uitgelig as 'n probleem, maar dit is nie in diepte beskryf nie. Dit kon meer waarde toegevoeg het tot dié navorsing.

In die konseptualisering van die konstruk interpersoonlike style, of beter bekend as sosiale style, is daar slegs gebruik gemaak van 'n beperkte aantal inligtingsbronne. Die werke van Kiesler (1996) is nie in hierdie navorsing gebruik nie en kon meer waarde toegevoeg het tot die konseptualisering van interpersoonlike style.

Die steekproef wat in die navorsing gebruik is was klein. Dit sou meer wenslik gewees het, as 'n groter en meer verteenwoordigende steekproef gebruik was om verskille verder uit te lig. Die moontlikheid bestaan dat die steekproef nie verteenwoordigend was nie. Biografiese gegewens is slegs vir beskrywende doeleindes gebruik wat die statistiese ontleding beperk het. Die steekproef was slegs saamgestel uit blanke respondente. 'n Heterogene bevolkingsgroep sou verskille in ras en ander tersaaklike etniese aspekte uitgelig het.

Die meetinstrumente wat gebruik is in dié navorsing, het 'n beperkende invloed gehad, aangesien dit selfbeskrywende instrumente is wat dikwels beïnvloed word deur faktore soos sosiale aanvaarbaarheid en selfinsig. Die bestuursmotief meetinstrument wat gebruik is om prestasie motivering te meet, meet ook die ander twee konsepte van motivering, naamlik, affiliasie en mag. Indien 'n meetinstrument gekies was wat slegs prestasie motivering meet, kon meer verskille dalk na vore gekom het in die ontleding van resultate.

In die statistiese verwerkings wat toegepas is op die resultate verkry uit die meetinstrumente, kon ander statistiese metodes moontlik oorweeg geword het. Dit kon die individuele effek van elke veranderlike op die statistiese model moontlik duideliker uitgebeeld het. Uitgebreide meervoudige korrelasie-tegnieke sou ook die gekombineerde invloed van die onafhanklike veranderlikes beter kon verklaar.

Die leemte in die voorgestelde voorspellingsmodel, is dat die regressielyn slegs van toepassing is op hierdie empiriese ondersoek. Navorsing met ander steekproewe mag moontlik ander resultate oplewer.

### **6.3 AANBEVELINGS**

Na aanleiding van die gevolgtrekkings en leemtes van hierdie navorsing, kan daar aanbevelings op 'n teoretiese vlak, ten opsigte van verdere navorsingsvoorstelle en bepaalde praktiese oorwegings gemaak word.

Die verband tussen motivering en gedrag is indirek en word gefilter deur die individu se selfbeeld en sosiale rolle wat aanvaarbaar is. Motivering en selfbeeld is belangrike faktore wat bepaal of die individu die rol bevredigend ervaar en energie in daardie rigting kanaliseer. Indien die individu bevrediging ervaar, sal vaardighede van interpersoonlike gedrag bepaal hoe effektief die individu optree in interaksie met ander. In verdere

navorsing kan bepaal word of motivering en selfbeeld 'n belangrike rol speel as dit in verband gebring word met interpersoonlike style.

'n Verdere navorsingsaanbeveling is om vas te stel of die meting van selfgelding en prestasie motivering 'n rol speel by die keuring van werknemers. Sodanige navorsing sal waarskynlik kan aandui of die individu wat gekeur word, suksesvol sal wees in 'n pos. Die rol wat selfgelding en prestasie motivering in die keuringsproses speel, kan tot groter produktiwiteit lei en verseker dat die pos gevul word deur die mees verdienstelike persoon. Dit mag groot waarde vir die organisasie inhou, omdat dit kostes verbonde aan arbeidsomset verminder.

Die beginsels en kenmerke wat bespreek is by elke konsep kan gebruik word as hulpmiddel om 'n bestuurder se oriëntasie ten opsigte van persoonlike ontwikkeling te verander. Om vandag sukses te behaal moet die bestuurder sy/haar persoonlikheidsprofiel ken, en kan aanpas by omstandighede en personeel. Bestuursontwikkelingsprogramme behoort op twee vlakke 'n ingreep te maak, naamlik, om 'n bestuurder se denkwyse of oriëntasie ten opsigte van persoonlike ontwikkeling te verander en om gedrag diensooreenkomstig te verander om sodoende prestasie te verseker.

Interpersoonlike verhoudings vorm 'n bydraende faktor tot loopbaansukses. In verdere navorsing kan die vier interpersoonlike style met die verskeie interaksie benaderings bestudeer word as dit vergelyk word met die motivering van 'n persoon om te presteer. Daar word vandag van die bestuur verwag om rigleiding met personeel te doen ter bereiking van verbeterde prestasie. Wanneer bestuurders bewus is van kommunikasie verskille, kan dit 'n suksesvolle bydrae lewer tot die beïnvloeding, leiding en organisering van 'n ander persoon.

Ten opsigte van verdere navorsingsvoorstelle is daar ook sekere praktiese aspekte wat in ag geneem behoort te word. Dit sal van besondere waarde

wees as opvolg navorsing gedoen word en instrumentasie voltooi word deur waarnemers van gedrag. Sulke navorsing sal waarskynlik 'n bydrae lewer tot die opklaring van beide bevestigende en onbevestigende verwantskappe tussen interpersoonlike style en prestasie-motivering.

Die empiriese ondersoek behoort moontlik met meer as een steekproef uitgevoer word om sodoende vas te stel of verskille in metings betekenisvol of beduidend is. Die vergelyking van regressielyne wat uit multi-toetsing afgelei word, sal navorsing, veral ten opsigte van die voorspelling van prestasie-motivering uit selfgeldigingsmetings, moontlik maak. Die moontlikheid van ander meetinstrumente wat spesifieke gedragselemente van selfgeldiging ondersoek, kan nagevors word. Die verteenwoordigendheid van die steekproef sal dan bevestig kan word.

'n Voorspellingsmodel vir prestasie-motivering gebaseer op selfgeldiging, kan in verdere navorsing ondersoek word, ten einde 'n prestasie-motiveringsprofiel saam te stel.

In die 1990's word daar geweldig baie klem gelê op ontwikkeling, en meer spesifiek met die oog op die bedryf, op die ontwikkeling van 'n persoon wat oor die potensiaal beskik om verder in die maatskappy te vorder. Daar kan moontlik 'n verdere studie gedoen word om die verband tussen gedragskenmerke van die prestasie-gemotiveerde en selfgeldende persoon en die potensiaal om vordering te toon te bepaal.

Hiermee word fase twee afgehandel. Die laaste empiriese doelstelling, naamlik, om aanbevelings te formuleer vir die Bedryfsielkunde ten opsigte van navorsing en die praktyk (ontwikkeling/voorligting), word hiermee bereik. In die bereiking van bogenoemde doelstelling word probleemstelling 6 soos gestel in hoofstuk 1.2, opgelos.

#### **6.4 HOOFSTUUKSAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is daar op grond van teoretiese en empiriese doelstellings soos gestel in hoofstuk een, gevolgtrekkings gemaak. Die literatuuroorsig en empiriese ondersoek is krities beskou en na aanleiding daarvan is leemtes in die navorsing uitgelig. Aanbevelings is gemaak ooreenkomstig die agtergrond tot en motivering van die navorsing, soos beskryf in hoofstuk 1. Hierdie aanbevelings sluit teoretiese sowel as praktiese oorwegings in.

## BRONNELYS

Alberti, R. & Emmons, M. (1971). *Your perfect night*. (Second ed.). San Luis Obispo, California: Impact.

Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Atkinson, J.W. (1974). The mainsprings of achievement-orientated activity. In J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.). *Achievement and motivation*. New York: Wiley.

Atkinson, J.W. & Feather, N.T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.

Atkinson, J.W. & Litwin, G.H. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived of as a motive to approach success and to avoid failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60, 52 - 63.

Atkinson, J. W. & Raynor, J.O. (Eds.). (1978). *Personality, motivation and achievement*. Washington: Hemisphere.

Boeyens, J. (1993). *Manspec analysis*. Statistical Analysis, Version 1. Manspec, Selection and Development Services.

Bolton, R. & Bolton, D.G. (1984). *Social style, management style*. New York: American Management Associations.

Buck, R. (1976). *Human motivation and emotion*. New York: Wiley.



Byrum, B. (1986). A primer on social styles. *Developing Human Resources*, 213 -228.

Cassidy, T. & Lynn, R. (1991). Achievement motivation, educational attainment, cycles of disadvantage and social competence: some longitudinal data. *British Journal of Psychology*, 61, 1 - 12.

Darling, J.R. (1990). Team Building in the small business firm. *Journal of Small Business Management*, 23(3), 86 -91.

Crockett, H. (1962). The achievement motive and differential occupational mobility in the United States. *American Sociological Review*, 27, 191 - 204.

De Charms, R. & Muir, M.S. (1978). Motivation: Social approaches. *Annual Review of Psychology*, 29, 91 -113.

De Charms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic.

Dinsdale, R. (1986). The need for achievement is a driving force for success. *Management*, 8 - 11.

Duncan, O.D., Featherman, D.L. & Duncan, B. (1972). *Socioeconomic background and achievement*. New York: Seminar Press.

Durand, D.E. (1975). Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behaviour of black businessmen. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 14, 76 - 90.

Durand, D. & Shea, D. (1974). Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control. *Journal of Psychology*, 88, 57 -63.

Du Toit, J.M. (1981). *Statistiese Metodes*. Stellenbosch: Kosmo.

Entwistle, N.J. (1972). Personality and academic attainment. *Personality and Individual Differences*, **7**, 519 - 552.

Elizur, D. (1979). Assessing achievement motive of American and Israeli managers: Design and application of a three factor measure. *Applied Psychological Measurement*, **3**, 201 -212.

Erwee, R. & Pottas, C.D. (1981). Unit for entrepreneurship: *Locus of control and achievement motivation of manager*. Pretoria: University of Pretoria.

Erwee, R. (1981). Cognitive functioning, achievement motivation and vocational preferences of black university students. *Psychologia Africana*, **20**, 29 -51.

Erwee, R. (1986). Achievement motivation and locus of control of black university students. *Journal of Industrial Psychology*, **12**(2), 1 - 9.

Feather, N.T. (1961). Effects of prior success and failure on expectations of success and subsequent performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, **63**, 552 -561.

Fineman, S. (1977). The achievement motive construct and its measurement. Where are we now?. *British Journal of Psychology*, **68**, 1 -22.

Fontaine, A.M. (1992). Impact of social content on the relationship between achievement motivation and anxiety, expectations or social conformity. *Person Individual Differences*, 12(5), 457 - 466.

French, E.G. (1958). Effects of interaction of motivation and feedback performance. In J.W. Atkinson (Ed.). *Motives in fantasy action and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Gellerman, S.W. (1963). *Motivation and productivity*. New York: American Management.

Grote, G.F. & James, L.R. (1991). Testing behavioral consistency and coherence with the situation - response measure of achievement motivation. *Multivariate Behavioral Research*, 26(4), 655 - 691.

Heaven, P.C.L. (1990). Attitudinal and personality correlates of achievement motivation among high school students. *Person Individual Differences*, 11(7), 705 - 710.

Heaven, P., Stones, D. & Rajab, B. (1984). Levels of achievement motivation in South Africa. *Journal of Social Psychology*, 122, 277 - 278.

Heckhausen, H. (1967). *The anatomy of achievement motivation*. New York: Academic.

Heckhausen, H. (1973). Intervening cognitions in motivation. In D.E. Berlyne & K.B. Madsen (Eds.). *Pleasure, reward and preference*. New York: Academic.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hines, G.H. (1973). Achievement motivation, occupations and labour turnover in New Zealand. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 313 - 317.

Honey, P. (1976). *Face to face: communication for results*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Halfweghuis: Southern.

Jackson, D.N., Ahmed, S.A. & Heapy, N.A. (1976). Is achievement a unitary construct?. *Journal of Research in Personality*, 10, 1 - 21.

James, W. (1961). *Psychology, briefer course*. New York: Harper.

Jenkins, S.R. (1987). Need for achievement and womans careers over 14 years: Evidence for occupational structure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 922 - 932.

Jenks, V.O. (1990). *Human relations in organisations*. New York: Harper & Row.

Johnson, D.W. (1970). *The social psychology of education*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kagan, J. & Moss, H.A. (1962). *Birth to maturity*. New York: Wiley.

Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research*. (Third ed.). New York: CBS.

Kiesler, D.J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research*. New York: John Wiley.

Kukla, A. (1972). Attributional determinants of achievement related behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 166 - 174.

Littig, L.W. (1963). Effects of motivation on probability preferences. *Journal of Personality*, 31, 417 -427.

Maehr, M.L. & Pintrich, P.R. (1991). *Advances in motivation and achievement*. Lexington: Mass Lexington Books.

Mahone, C.H. (1960). Fear of failure and unrealistic vocational aspiration. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 60, 253 - 261.

Manspec, Selection and Development services. (1991). *Model based interviewing*. Motivation module. 1 - 36

Manspec, Selection and Development Services. (1991). *Model based interviewing*. Social styles module. 1 - 25.

Mc Clelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton - Century - Crofts.

Mc Clelland, D.C. (1955). Methods measuring human motivation. In J.W. Atkinson (Ed.). *Motives in fantasy action and society*. New York: Van Nostrand.

Mc Clelland, D.C. (1958). The importance of early learning in formation of motives. In J.W. Atkinson (Ed.). *Motives in fantasy action and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mc Clelland, D.C.(1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mc Clelland, D.C. (1963). The achievement motive in economic growth. In B. F. Haselitz & W.E. Moore (Ed.). *Industrialisation and society*. Unesco: Mouton.

Mc Clelland, D.C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321 - 333.

Mc Clelland, D.C. (1967). *The achieving society*. New York: Irvington.

Mc Clelland, D.C., & Winter, D.G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.

Mc Clelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Boston: Boston University.

Merrill, D.W. & Reid, R.H. (1981). *Personal styles and effective performance*. Pennsylvania: Radnor.

Mouton, J. & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.

Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University.

Novak, J.B. (1989). Personnel management: Personal styles and behaviour patterns. *Journal of Information Systems Management*, 6(1), 44 - 54.

O'Brien, R.T. (1983). Blood and Black bile. Four-style behaviour models in training. *Training HRD*, 54 - 57.

Paspapanov, I. (1984). The relation of achievement to extraversion, emotional instability and level of anxiety in people of different social status and success. *Personality and Individual Differences*, 5, 383 - 388.

Perls, F. (1971). *Gestalt therapy verbatim*. New York: Bantam.

Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1986). *Psigologiewoordeboek*. (2nd ed.). Johannesburg: McGraw-Hill.

Pottas, C.D. (1981). Entrepreneurspotensiaal onder swart studente. *Ontwikkelingstudies Suider-Afrika*, 3(3), 243 - 261.

Raynor, J.O. (1970). Relationships between achievement-related motives, future orientation, and academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 28 - 33.

Raynor, J.O. & Entin, E.E. (1972). *Achievement motivation as a determinant of persistence in contingent and noncontingent paths*. Unpublished paper, New York: State University of New York.

Reddin, W. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. (1996). *Organisational behaviour: concepts, controversies and applications*. (Seventh ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rosen, B.C. (1959). Family structure and achievement motivation. *American Sociological Review*, 24, 574 - 585.

Rotter, J.B. (1966). Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, whole no.

Schein, E. (1969). *Process consultation: its role in organisation development*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Schömpflug, W. (1982). Aspiration level and causal attribution under noise stimulation. In H.W. Krohne & L. Laux (Eds.). *Achievement, stress and anxiety*. New York: McGraw-Hill.

Shaban, J. & Jecker, J. (1968). Risk preference in choosing an evaluator: An extension of Atkinson's achievement motivation model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 35 - 45.

Smith, C.P. (1931). *Motivation and personality: handbook of thematic content analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Smit, G. (1981). *Psigometrika*. Pretoria: HAUM.

Snively, W.B. (1981). The impact of social style upon person perception in primary relationships. *Communication Quarterly*, 133 - 143.

Stogdill, R. & Coons, A. (1957). Leaders behaviour: Its description and measurement. *Research Monograph*, 88, whole no.

Stroebel, L. & Raubenheimer, I. van W. (1983). Die verband tussen prestasie-motivering en prestasie aan 'n bestuursbeoordelingsentrum. *Perspektiewe in die Bedryfsielkunde*, 9(3), 1 - 10.



Teahan, J.E. (1958). Future time perspective, optimism and academic achievement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 379 - 380.

Teahan, J.E. & Drews, E.M. (1957). *Time perspective and academic achievement*. Detroit: Michigan Academy of Arts and Science.

Tiffin, J. & McCormick, E.J. (1972). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall:

Van der Merwe, P.J. (1985). *Spanprobleem oplossing: Die sielkundige proses en opleidingsdimensies*. Ongepubliseerde D. Com verhandeling, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Van der Merwe, W.G. (1984). *Achievement motivation and the entrepreneur*. An inaugural lecture given in the University of Fort Hare, Lovedale Fort Hare University Press.

Van Rensburg, C. (1990). *Die verband tussen tydsoriëntasie en prestasie motivering met spesifieke verwysing na die beroeps- en bedryfswêreld*. Ongepubliseerde M Com verhandeling, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Van Rensburg, C. & Raubenheimer, I. van W. (1990). Die verband tussen tydsoriëntasie en prestasie motivering. *Journal of Industrial Psychology*, 16(3), 6 - 10.

Visser, C. (1994). *'n Psigometriese ondersoek na psigologiese optimaliteit*. Ongepubliseerde M Com verhandeling, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Weiner, B. (1980). *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Weiner, B. & Kukla, A. (1970). An attributional analysis of achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **15**(1), 1 - 20.

Weinstein, B., Heckhausen, H. & Meyer, W. (1972). Causal ascriptions and achievement behaviour: A conceptual analysis of effort and reanalysis of locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, **21**(2), 239 - 248.

Weinstein, M.S. (1969). Achievement motivation and risk preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, **13**(2), 153 - 172.

Wheeler, J.J. (1992). The achievement motive of managers: a facet analysis. *Journal of Industrial Psychology*, **18**(2), 14 - 17.

Zinkhan, G.M., Hong, J.W. & Lawson, R. (1990). Achievement and affiliation motivation: Changing patterns in social values as represented in American advertising. *Journal of Business Research*, **20**, 135 -143.

***MANAGEMENT MOTIVES  
SURVEY***

## ABOUT THIS SURVEY

As manager, each of us holds certain values as being important in performing the best possible job. The following survey attempts to determine what values are important for you personally. No one's choice is better than the other, - the way in which these values are translated into management behaviour, determines which managers are more effective than others.

In order to assist in making the best interpretation of the values you hold, please read the following before attempting to score the survey:

## HOW TO DO THE SURVEY

On the next pages appear 45 statements, grouped into combinations of three, leading to 15 groupings of 3 statements each. In respect of each grouping, please read through all three statements and then decide which one reflects your management values best; give that statement five (5) points in the column headed "score" to the right of the statements. Then decide which statement is least characteristic of your values; give that statement one (1) point in the column to the right. Finally, give three (3) points to the remaining statement.

The following example illustrates how to use the survey:

### Example:

Item	Statement	Score
1. (a)	I believe in hard work.	5
2. (b)	I think people should be trustworthy.	3
3. (c)	I trust no one.	1

If you believe that statement 1 (a) completely reflects your viewpoint, then write "5" in the "score" column adjacent. If you believe (c) is least characteristic of you, write "1" in the score column and then enter a "3" in respect of (b).

Please turn over and start.

Item	Statement	Score
1. a)	To work hard in order to be promoted to a more senior position.	
b)	To work hard at mastering a skill and being rewarded by being the best.	
c)	To work hard at creating conditions which make your department a pleasure to work in.	
2. a)	To develop lasting and strong friendships with colleagues and subordinates alike.	
b)	To be successful in influencing others to do the job your way.	
c)	To compete against the best and winning.	
3. a)	To create a new or revolutionary concept.	
b)	To impress your superiors by your ability to do the job.	
c)	To be known as the best liked manager in the company.	
4. a)	To spend time trying to improve the influence sphere of your department.	
b)	To spend time making sure that everyone in your department accepts one another unconditionally.	
c)	To spend time trying to improve the performance of your department.	
5. a)	Constantly trying to do things in a novel way.	
b)	Enjoying the thrill of being one-up on your subordinates.	
c)	Enjoying being social with your subordinates.	
6. a)	Being proud of your status.	
b)	Being interested in winning.	
c)	Being a good friend.	
7. a)	Enjoying to know that your department is recognised as a well balanced, happy group.	
b)	Enjoying the satisfaction of completing a task in an exceptional way.	
c)	Enjoying to be recognised as a competent person in your field.	
8. a)	Enjoying the reputation of being a successful individual.	
b)	Enjoy making new friends.	
c)	Being able to solve a problem when no one else believes it is possible.	

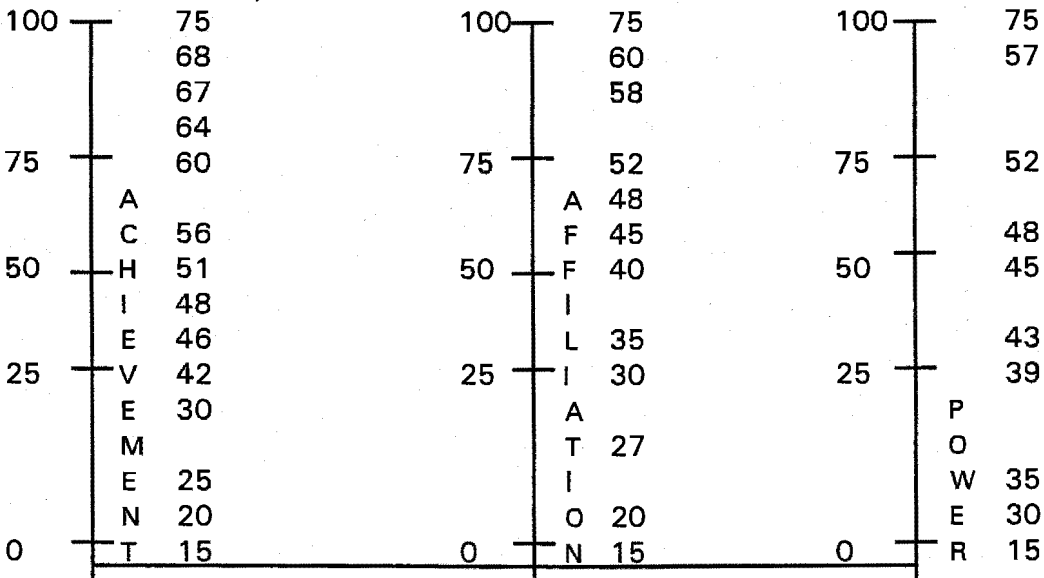
Item	Statement	Score
9. a)	Knowing that your friends and colleagues are prepared to accept your weakness.	
b)	Working hard and conscientiously, despite failure and misgivings.	
c)	Overcoming your shortcomings by your ability to influence others.	
10. a)	Being concerned that others may be adversely affected if you should fail.	
b)	Making sure what is required in order to be successful in performing the job.	
c)	Being worried about making a mess of a specific job.	
11. a)	Being optimistic that your current venture will be successful.	
b)	Being optimistic that, given full support, your current venture will be successful.	
c)	Being ready to field criticism if your current venture is not successful.	
12. a)	Being keenly aware of the effect of success or failure on your reputation.	
b)	Being keenly aware of the possibilities of success or failure.	
c)	Being keenly aware of the possibilities of success or failure on relationships.	
13. a)	Being content, knowing that friends and colleagues will help if needed.	
b)	Going for help if you find insurmountable difficulties.	
c)	Always being ready to protect less experienced colleagues from harm.	
14. a)	Taking personal responsibility for your successes or failures.	
b)	Gauging your success or failure by the reaction of your boss.	
c)	Sharing responsibility for your successes or failures.	
15. a)	Keenly conscious of which coalitions will further your ambitions.	
b)	Constantly prepared to accommodate the wishes of others in your actions.	
c)	Inquisitive and constantly exploring new avenues.	

**SCORING FOR MANAGEMENT MOTIVES SURVEY**

1. Transfer the score in respect of each alternative response per item to the following table:

Item Number	Achievement	Score	Affiliation	Score	Power	Score
1	B		C		A	
2	C		A		B	
3	A		C		B	
4	C		B		A	
5	A		C		B	
6	B		C		A	
7	B		A		C	
8	C		B		A	
9	B		A		C	
10	C		A		B	
11	A		B		C	
12	B		C		A	
13	B		A		C	
14	A		B		C	
15	C		B		A	
<b>TOTALS: Achievement</b>			<b>Affiliation</b>		<b>Power</b>	

2. Relate the total raw scores to the following norm table and draw the measured profile.



***INTERPERSONAL  
RELATION  
SURVEY***



## INTERPERSONAL RELATION SURVEY

### More about this survey

Each of us tends to develop a style or consistent pattern of dealing with others, whether in a one-to-one, or in a group situation. No one style is better or more effective than the other and in fact, there is little that any of us can do to change our comfort style, as it largely depends upon our personality make-up. What does tend to lead to more or less effective relationships, however, is our ability to adapt our style when needed. The following survey attempts to establish how you normally react in social relationships.

### How to do the survey

On the back of this page appears a list of 40 adjectives or short sentences. Please read through the list carefully and then divide them into 4 groups of ten each, depending how descriptive they are of your day-to-day interpersonal dealing with others. Indicate the degree to which each item is characteristic by putting a cross (X) in the columns A to D, to the right and directly in line with the particular objective you are working on.

Column A - represent those 10 adjectives which you believe describe your social style highly characteristically.

Column B - those 10 that describe your style somewhat characteristically.

Column C - those 10 that describe your style somewhat uncharacteristically.

Column D - those 10 that are totally uncharacteristic of your style.

If you have rated all 40 adjectives, please add up all the crosses and ensure that each column only contains 10 objectives and does not contain any less than 10. Put down your first impression. Please do not spend too much time thinking about your responses as this will confuse you.

You may turn over and start.

Please decide how characteristic each of these adjectives describe how you normally relate to others in interpersonal situations. Divide the adjectives into four groups of ten each:

ADJECTIVE	A	B	C	D
	TOTALLY CHARACTERISTIC	SOMEWHAT CHARACTERISTIC	SOMEWHAT UNCHARACTERISTIC	TOTALLY UNCHARACTERISTIC
INSISTENT				
WARM				
STRUCTURED				
SYSTEMATIC				
UNDERSTANDING				
CONFIDENT				
PROVOCATIVE				
TOLERANT				
EMPATHETIC				
CHARMING				
WITHDRAWN				
ENTHUSIASTIC				
IMPULSIVE				
EXACT				
ATTENTIVE				
PERSUASIVE				
RECEPTIVE				
ADAPTABLE				
ACCOMMODATING				
SYMPATHETIC				
FORCEFUL				
OUTSPOKEN				
FACTUAL				
AGREEABLE				
DECISIVE				
INQUISITIVE				
CALCULATED				
SUPPORTIVE				
EXCITABLE				
SPONTANEOUS				
CO-OPERATIVE				
ACCEPTING				
DIRECT				
RATIONAL				
HOMELY				
CHALLENGING				
OPEN				
LISTENING				
FREE				

## SCORING SYSTEM FOR INTERPERSONAL RELATIONS

1. Number Adjectives from 1-40

2. Item scores are:

A Items = 3

B Items = 2

C Items = 1

D Items = 0

3. Combine item scores as follows:

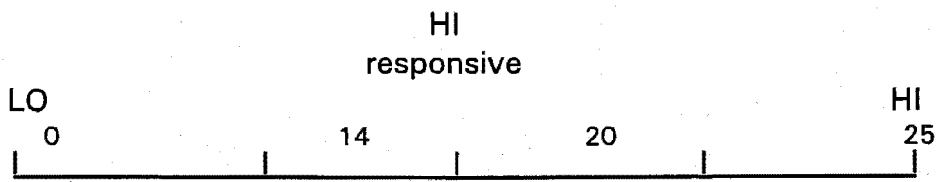
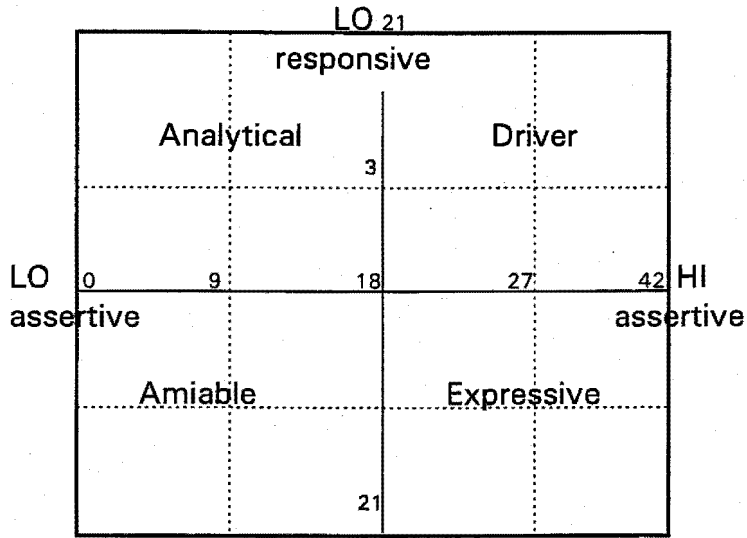
Item no.	Score	Item no.	Score	Item no.	Score	Item no.	Score
1		2		3		5	
6		9		4		17	
7		10		11		18	
12		15		14		19	
13		20		23		24	
16		29		28		25	
21		36		35		32	
22						33	
26						38	
27						39	
30						40	
31						8	
34							
37							
<b>TOTAL 1</b>		<b>TOTAL 2</b>		<b>TOTAL 3</b>		<b>TOTAL 4</b>	

4. Subtract the larger of Totals 2 and 3 from the smaller.

Write answer in:  2 or 3 (Delete which was the smaller.)

5. Enter your data in as follows:

# INTERPERSONAL RELATIONS



ADAPTIBILITY (TOT 4)