

HOOFSTUK 5 : MENSLIKE BEHOEFTE EN MOTIVERING IN 'N ORGANISASIE

Ons het reeds in die voorafgaande twee hoofstukke gesien dat menslike behoeftes en doelwitte wat daaruit voortspruit van mekaar verskil en tot konflik kan lei. Die belangrikheid daarvan om die doelwitte van bestuur en werknemers te versoen is insgelyks ook beklemtoon as 'n voorvereiste van organisatoriese doeltreffendheid.

In hierdie hoofstuk val die klem op menslike behoeftes en gedrag. Ons kyk dan eers na algemene menslike behoeftes, waar veral aandag gegee sal word aan die teorieë van Maslow, Herzberg en Mc Clelland (as voorbeelde van sogenaamde inhoudsteorieë) en Vroom, Adams en die Porter en Lawler model (as voorbeelde van die prosteorieë). Daarna word oorgegaan tot die bespreking van menslike gedrag aan die hand van 'n model van gedrag.

'n Motiveringsmodel, sowel as verskeie definisies van motivering, dien as voorbereiding tot 'n bespreking van motivering in die organisasie, wat dan weer kulmineer in 'n bespreking van hoe kennis van menslike behoeftes en motivering tot voordeel van die organisasie aangewend kan word deur bestuur.

Die laaste afdeling in dié hoofstuk kyk na die impak van behoeftes en motivering op kommunikasie in die organisasie.

5.1 BASIESE MENSLIKE BEHOEFTE

Dit is wanneer ons met verwondering kyk na die wonders van die moderne tegnologiese ontploffing dat ons weereens onder die besef kom dat die mens die basis is van hierdie vooruitgang - die mens met sy spesifieke behoeftes, doelwitte en gedrag. Die vooruitgang is tewens 'n produk van die mens se behoeftes en nérens word dit duideliker vergestalt as in die ontwikkeling en instandhouding van die wêreld waarin ons leef nie.

Die individu word gebore met 'n stel inherente behoeftes wat die basis vorm van sy gedrag. Hierdie behoeftes vorm 'n belangrike deel van die basiese interaksie-veranderlikes wat beide sy persoonlike en organisatoriese lewe beïnvloed. Die belangrikheid van die bevrediging of frustrering van hierdie behoeftes is voor die hand liggend, veral as 'n mens daaraan dink op individuele of organisatoriese vlak.

5.1.1 Maslow se hiërargie van behoeftes

Die sielkundige Abraham H. Maslow het in die vyftiger jare 'n klassifikasie en omskrywing van algemene menslike behoeftes ontwikkel wat baie wyd en algemeen gebruik word. Hy voer aan dat mense vyf basiese klasse behoeftes het, naamlik fisiologiese-, veiligheids/sekuriteits-, sosiale-, agtings- en selfverweselikingsbehoefte. Soos in meegaande diagram aangetoon word hierdie klasse van behoeftes 'n hiërargiese volgorde georden sodat die verskyning van een klas behoeftes afhang van die bevrediging van 'n ander, laer vlak behoefte. Die laagste vlak behoeftes is dan die fisiologiese behoeftes - soos op die diagram aangetoon is.

5.1.1.1 Fisiologiese behoeftes

Soos reeds genoem, is hierdie die laagste vlak behoeftes op die hiërargie en is dit dan ook daardie behoeftes wat die individu sal poog om eerste te bevredig. Dié behoeftes sluit in die behoefte aan voeding, suurstof, beskerming teen die elemente en rus - dus behoeftes van die liggaam en as sulks teenwoordig by alle mense. Totdat dié behoeftes ten minste tot 'n aanvaarbare vlak bevredig is sal die gedrag van die individu daardeur gedomineer word. Maslow sê dan ook, tong-in-die-kies: "It is true that man lives by bread alone - when there is no bread", Maslow (1943: 87).

5.1.1.2 Behoeftes aan veiligheid en sekuriteit

Die volgende vlak behoeftes wat sou domineer is dié van veiligheid en sekuriteit - die behoefte na vryheid van liggaamlike besering en na sekuriteit. Laasgenoemde verwys na ekonomiese sekuriteit (die individu se strewe na voortgesette bevrediging van fisiologiese behoeftes) sowel as sekuriteit van die "self" - die behoefte na sekerheid ten opsigte van wat die gemeenskap van hom of haar verwag in terme van aanvaarbare gedrag (dus begrensing van gedrag).

5.1.1.3 Sosiale behoeftes

*Sodra die veiligheids- en sekuriteitsbehoefte bevredig is, tree die sosiale behoeftes as dominante behoeftes na vore. Die behoefte sluit in die behoefte aan liefde, aanvaarding en kameraadskap, asook **die behoefte om met ander te kommunikeer.***

5.1.1.4 Agtingsbehoefte

Hierdie behoefte sluit sowel selfagting en selfrespek as respek en agting vanaf ander mense in, so ook die behoefte van selfvertroue, onafhanklikheid, vryheid, erkenning en waardering en die behoefte om te presteer. Individue het die behoeftes ten opsigte van hulself, maar ook ander mense. Daar word geglo dat hierdie klas behoeftes die sterkste invloed uitoefen op die gedrag van individue in die meerderheid ekonomies goedontwikkelde lande!

5.1.1.5 Selfverweselikingsbehoeftes

Wanneer die voorafgaande behoeftes tot 'n groot mate bevredig is, tree die behoefte na selfverweseliking dominant na vore. Hier soek die individu geleenthede om sy of haar vermoëns ten beste aan te wend. Maslow (1954: 92) noem dit "the desire to become more and more what one is - to become everything one is capable of becoming".

Soos gesien kan word uit voorafgaande bespreking, is die konsep van 'n hiërargie van behoeftes sentraal by die verstaan van die wyse waarop behoeftes gedrag beïnvloed. Die gedrag van 'n individu, op 'n gegewe tydstip, word meer beïnvloed deur een klas behoeftes as 'n ander en die beweging deur die hiërargie vind plaas op 'n soortgelyke wyse as wat 'n individu beweeg deur sy lewensloop - daar vind dus "groei" plaas.

Volgens Smit en Cronje (aangehaal in Nel , 1987: 336) verklaar Maslow se teorie menslike gedrag nie volkome nie, maar tog word dit algemeen in die praktyk gebruik om die volgende redes:

- *Sy teorie maklik verstaanbaar is en sin maak;*
- *Belangrike behoefte kategorieë daarin uitgewys word;*
- *Daar 'n onderskeid getref word tussen hoër- en laer-ordebehoeftes;*
- *Daar klem gelê word op die belangrikheid van persoonlike groei en selfverweselikking in die werkskonteks.*

5.1.2 Mc Clelland se teorie

Volgens Mc Clelland se benadering van algemene menslike behoeftes is daar slegs twee behoeftes wat as inherent beskou kan word - die behoefte aan plesier en die behoefte om pyn te vermy. Alle ander behoeftes, so voer hy aan, word aangeleer.

Mc Clelland verdeel die konsep van die behoeftestruktuur in drie basiese dimensies, naamlik:

- Die behoefte aan Prestasie - n Ach;
- Die behoefte aan Affiliasie - n Aff; en
- Die behoefte aan Mag - n Pow.

5.1.2.1 Die behoefte aan Prestasie

In hierdie behoefte vind ons die strewe om te kompeteer teen 'n standaard van uitnemendheid. Mc Clelland glo dat hierdie behoefte een van die sterkste algemene menslike behoeftes is. Hy beweer verder dat die kultuurgroep of gemeenskap 'n definitiewe invloed uitoefen op die prestasie - motiverings van sy lede. Hy het ook bevind dat sekere mense 'n merkbaar groter behoefte aan prestasie het as ander en harder probeer om hulle doelwitte te bereik.

5.1.2.2 Die behoefte aan Affiliasie

Die behoefte is vry algemeen bekend by die mens - die mens word immers as 'n kuddedier beskou. Individue met 'n hoër behoefte aan affiliasie het gewoonlik 'n sterk mensoriëntasie - om gewild te wees by ander. Hulle gee dan ook baie aandag aan gevoelens van ander en put 'n hoë mate van bevrediging uit verhoudings met andere. Dié behoefte sluit die behoefte aan vriendskap, gevoel van deel wees en aanvaarding, liefde en dies meer in. Een van die belangrikste aspekte van hierdie behoefte is die **behoefte aan kommunikasie**. Affiliasie is immers slegs moontlik as kommunikasie kan plaasvind.

5.1.2.3 Die behoefte aan Mag

Mag word hier in sielkundige eerder as sosiologiese verband omskryf. Nasser et. al. (1977: 35) haal Litwin en Stringer aan wat die volgende omskrywing bied:

"If a man spends his time thinking about the influences and control he has over others and how he can use this influence, for instance to win an argument, to change other people's behaviour, or to gain a position of authority and status, then the psychologists say he has a high need for power. He derives satisfaction from controlling the means of influence over others".

Mc Clelland onderskei tussen **persoonlike mag** - wat selfgesentreerd is en uitsluitlik vir eie voordeel en prestige aangewend word - en **sosiale mag** wat groep, gemeenskap of organisasiegesentreerd is en gemik is op die mobilisering van die energie van individue ten einde gemeenskaplike doelwitte te bereik.

Persoonlike mag hou verband met dominansie, wat wel in kleiner groepe mag werk, maar indien 'n bestuurder groter groepe sou wou beïnvloed sal hy moet staatmaak op 'n sosiale vorm van beïnvloeding - **sosiale mag**.

Bogenoemde drie sosiale motiewe is verskillend, maar beïnvloed mekaar wedersyds ten einde die individu se interpersoonlike gedrag te bepaal. Met ander woorde, ander individue is nodig ten einde kontrole uit te oefen (mag), en as vriende (affiliasie). Die behoefte aan prestasie mag ook ander mense benodig vir bevrediging, maar is ook daarsonder moontlik. Om dus te presteer mag ander persone benodig word, maar die aard van die verhouding wat daargestel is, sal primêr bepaal word deur die behoefte aan mag of affiliasie.

DIE BEHOEFTE AAN MAG WORD GEWOONLIK UITGEOEFEN DEUR DIE PROSES VAN KOMMUNIKASIE

5.1.3 Herzberg se tweefaktor – motiveringsteorie:

'n Verdere benadering tot die behoeftestruktuur is dié van Herzberg wat geformuleer is, na omvangryke navorsing. (Sien meegaande voorstelling) Hy het bevind dat daar 'n stel faktore is wat neig om mense te motiveer tot groter werksprestasie en gevolglik werkstevredenheid. Hierdie faktore noem hy motiveerders. Sou dié faktore egter afwesig wees, veroorsaak dit nie noodwendig ongemotiveerde gedrag nie. Volgens Herzberg word ongemotiveerde gedrag veroorsaak deur die afwesigheid van 'n ander stel faktore wat hy higiëne - of instandhoudingsfaktore noem.

5.1.3.1 Motiveerders

Soos hierbo reeds genoem onderskei Herzberg faktore wat werksprestasie verhoog - die motiveerders. Hulle hou gewoonlik verband met die aard van die werk en die inhoud daarvan. Dit behels die volgende:

- Prestasie, byvoorbeeld: Suksesvolle voltooiing van 'n taak;
- Erkenning vir wat bereik word/is;
- Die werk self - of dit uitdagend, interessant en betekenisvol is;

- *Vordering of groei;*
- *Verantwoordelikheid.*

Hierdie faktore, indien die werknemer dit uit sy werksituasie kry, is volgens Herzberg geneig om hoër motivering en werksprestasie tot gevolg te hê.

5.1.3.2 "Higiëne" - of Instandhoudingsfaktore

Hierdie faktore het die effek om mense te bevredig eerder as te motiveer en sluit die volgende in:

- *Ondernemingsbeleid;*
- *Toesighouding;*
- *Interpersoonlike verhoudings;*
- *Salaris;*
- *Status;*
- *Werktoestand; en*
- *Werksekuriteit.*

Indien werkers dié faktore onaanvaarbaar vind, sal hulle ongelukkig en ontevrede wees en geneig wees om minder produktief te wees - dus ook minder gemotiveerd.

Herzberg meen dat die oplossing van motivering geleë is in die taak- of werksomgewing en ontwerp van die werk self. Hy beklemtoon taakverryking om dit meer uitdagend, interessant en betekenisvol vir die werknemer te maak. Hy herken só die belangrikheid van persoonlike doelwitte. (Meegaande diagram stel genoemde drie teorieë in perspektief.)

Alhoewel baie kritiek op die teorie gelewer word is die teorie tog waardevol veral vanweë die klem wat geplaas is op werksbevrediging wat te vinde is in die taak self.

Met bogenoemde teorie - die van Herzberg - word afgesluit met die inhoudsteorieë. Vervolgens 'n bespreking van drie prosesteorieë.

5.1.4 Vroom se verwagtingsteorie

*In Vroom se benadering (soos per meegaande diagram) word daar gekonsentreer op doelwitte en uitkomst (resultate) eerder as interne behoeftes. Motivering word dan gesien as 'n funksie waar drie faktore, naamlik die sterkte of **verwagting** van 'n doelwit, die voorsiene vermoë om die verlangde gedrag te openbaar (**instrumentaliteit**) en die voorsiene moontlikheid dat die gedrag tot doelwitbereiking sal lei (**valensie**.)*

5.1.4.1 Verwagting

Die poging wat 'n persoon sal aanwend om 'n eerstevlak uitkoms te bereik, so meen Gerber et. al (1987: 3-12), word beïnvloed deur sy of haar verwagting dat daardie uitkoms sal realiseer. Die mate waartoe sukses voorsien word, sal die intensiteit van die poging bepaal. Verwagting kan dan omskryf word as 'n oortuiging van die moontlikhede dat 'n besondere handeling of poging gevolg sal word deur 'n besondere uitkoms. Dit is dus 'n poging - tot - prestasie verhouding, gegrond op die individu se siening van sy/haar moontlike sukses.

5.1.4.2 Instrumentaliteit

*Die bereiking van 'n eerstevlak uitkoms kan dalk opsigself niks vir 'n persoon beteken nie. Dit kan dalk bydra tot die bereiking van 'n tweedevlak uitkoms of - vergoeding. Instrumentaliteit is die graad van oortuiging dat die eerstevlakuitkoms (**prestasie**) aanleiding sal gee tot die verkryging van 'n tweedevlakuitkoms (**vergoeding**) - dus 'n prestasie - tot - uitkoms verhouding.*

5.1.4.3 Valensie

Valensie dui op die verwagte tevredenheid wat op 'n uitkoms sal volg, eerder as die onmiddellike tevredenheid wat dit verskaf. Valensie is die sterkte van 'n individu se voorkeur vir 'n uitkoms.

Hierdie teorie is ingewikkeld, sê Gerber (1987:11), maar dit kan saamgevat word deur te sê dat individuele prestasie - ingesteldheid bepaal word deur motivering, persoonlike vermoë en die omgewing waarin die individu funksioneer.

In die verwagtingsteorie word die aanname gemaak dat motivering tot 'n sekere poging lei en dat die poging, individuele vermoë en omgewing 'n sekere prestasie tot gevolg het. Die individu heg aan elke uitkoms 'n bepaalde waarde of voorkeur.

5.1.5 Adams se gelykheidsteorie

Dié teorie berus op die aanname dat motivering beïnvloed word deur die mate van gelykheid wat 'n werker in die werksituasie ervaar. Indien 'n werknemer dink dat sy pogings van dieselfde hoeveelheid en gehalte laer aangeslaan word as die van sy mede werkers in terme van vergoeding, sal hy ontevrede wees en probeer om die waargenome ongelykhede uit te skakel. Die graad van ongelykheid word bepaal deur die verhouding van 'n werknemer se inkomste (vergoeding) tot insette (poging) te vergelyk met die van 'n ekwivalente kollega.

5.1.5.1 Inset - uitsetfaktore

Insette sluit enigiets in wat die werknemer as 'n belegging in die werk beskou en 'n sekere opbrengs verdien. Dit sluit in vaardighede, opleiding, opvoeding, vorige ondervinding en poging ("effort").

Uitsette is enige iets wat 'n werknemer kan beskou as 'n opbrengs (vergoeding) uit die werksituasie, wat positief of negatief kan wees. Dit sluit in salaris, interaksie, werksbevrediging, bevredigende toesighouding, senioriteitsvoordele en status in die onderneming.

5.1.5.2 Die ongelykheidsvergelykingsproses

Die werknemer se huidige posisie word nie net met dié van sy medewerkers vergelyk nie, maar ook met waar hy was in 'n vorige of ander onderneming. In die proses kan die werknemer dan bevind dat hy òf gelyke -, òf onder - of oorvergoeding ervaar, afhangende van die feit of hy dieselfde, laer of hoër salaris as sy kollegas ontvang.

Die gelykheidsteorie impliseer dus dat probleme met die prestasie-ingesteldheid van werknemers ontstaan wanneer hulle glo dat hulle nie gelykwaardig vergoed word nie.

5.1.6 Die Porter en Lawler model

Dié model (soos per meegaande illustrasie) is ontwikkel aan die hand van 'n ondersoek van verwantskap tussen bevrediging (tevredenheid) en produktiwiteit - na aanleiding van die algemene geloof (daargestel met die Hawthorne studies) dat tevredenheid lei tot prestasie. Hierdie model veronderstel dat prestasie lei tot tevredenheid en die veranderlike van vergoeding "inmeng" in prestasie en bevrediging.

Die uitgangspunt in Porter en Lawler se model is dat persepsies van beloning - en hoe dit gekommunikeer word - asook hulle vergelykbaarheid, prestasie bepaal. Die model is dus nie soveel verskillend van die van Vroom nie. Tewens, dit verskil ook nie te veel van Maslow en Mc Clelland se benaderings nie. Die klem wat op intrinsieke en ekstrasieke waardes geplaas word en die onderskeid wat tussen hulle getref word, is veral van belang.

Of daar nou ook al gekyk word na die omskrywing van behoeftes soos gesien deur Maslow, Herzberg, Mc Clelland of enige ander teoretikus, is van sekondêre belang sê Nasser et. al. (1977: 37). Wat van belang is, is die aanvaarding van die aard en behoeftes en om voorsiening te maak vir die uitdrukking en gevolglike bevrediging daarvan.

Ongeag die aspirasies of behoeftes van die individuele werknemer, bevrediging is en bly afhanklik van die gedrag en handeling van die oorgeskikte persone (bestuur). Indien bestuur faal in die inagneming van werknemerbehoefte, kan 'n situasie ontwikkel waar werknemers negatief reageer op die funksionering en doelwitte van die organisasie.

5.2 'N MODEL VAN MENSLIKE GEDRAG:

Meegaande gedragsmodel dien as basis vir die beskrywing van menslike gedrag. Wanneer ons praat van gedrag, moet onderskeid getref word tussen onwillekeurige en willekeurige gedrag. Onwillekeurige gedrag is daardie gedrag waarvoor die individu baie min bewuste beheer het, soos byvoorbeeld refleksie. Willekeurige gedrag is dan die meerderheid van die menslike gedrag wat die individu doelbewus of onbewus kies om te openbaar - dit is dus willekeurig en totaal voorafbepaal van binne die individu. Die gedrag is die belangrikste vorm van menslike gedrag en sal hier toegelig word.

*Die model van Sanford (soos aangehaal in Lewis 1987: 80) word vervolgens bespreek. Die model dui aan wat motivering is en hoe dit verband hou met gedrag. Interne behoeftes lei tot 'n gemis en begeerte, wat op hulle beurt gedrag stimuleer. Hierdie aksie is gerig op doelwitbereiking. **Ons raak bewus van hierdie doelwitte deur die proses van kommunikasie.***

5.2.1 Behoeftes:

Alle mense het inherente behoeftes wat spanning veroorsaak en hulle stimuleer tot aksie gerig op die bevrediging van die behoeftes om die spanning te verlig. Behoeftes het hulle oorsprong in die biologiese- en sosio-psigologiese samestelling. Behoeftes wat ontstaan

uit die biologiese samestelling van die mens word basiese- of primêre behoeftes genoem, terwyl dit wat van sosio-psigologiese oorsprong is, sekondêre - of hoër orde behoeftes genoem word. Hulle kom in feitlik onbeperkte getalle voor, wat dit bykans onmoontlik maak vir enige mens om op 'n bepaalde tydstip al sy behoeftes te bevredig - **daar sal altyd behoeftes wees om 'n individu tot aksie te stimuleer.**

Primêre behoeftes sluit die behoefte aan kos, water, suurstof en beskerming van die elemente in (behoefte van die liggaam), terwyl **sekondêre behoeftes** meer behoeftes van die gees en verstand insluit, soos **kommunikasie**, selfverwesenliking, erkenning en sosiale verkeer. **Sekondêre behoeftes** deel 'n wyer veld en het 'n baie groter invloed op menslike gedrag as primêre behoeftes. Primêre behoeftes moet gereeld bevredig word (byvoorbeeld behoefte aan kos), terwyl dit nie die geval is by sekondêre behoeftes nie. Primêre behoeftes mag op enige tydstip relatief goed bevredig wees, terwyl sekondêre behoeftes nooit werklik volledig bevredig kan word nie.

Die intensiteit van behoeftes wissel tussen persone - en ook binne 'n bepaalde persoon oor die verloop van 'n tydperk - die verskynsel het ook 'n definitiewe invloed op gedrag. Die hoeveelheid energie wat 'n individu bereid is om in te sit om 'n bepaalde behoefte te bevredig, sal dan ook verband hou met die sterkte van die spesifieke behoefte wat hy wil bevredig.

5.2.2 'n Gemis ("want") en begeertes

Gedrag is gerig op die bevrediging van behoeftes. Behoeftes word egter meestal uitgedruk in die vorm van 'n gemis aan of 'n begeerte van 'n persoon. Alhoewel behoeftes, begeertes en 'n gemis nou aanmekaar verwant is, is hulle beslis nie dieselfde nie. Behoeftes is meer basies, en begeertes 'n gemis wat beleef word, vloei daaruit voort. So sal die gemis by 'n persoon en die begeerte van 'n persoon, grootliks van dié van 'n ander persoon verskil - al sou hulle uit basies dieselfde behoefte bestaan. As die behoefte wat ervaar word 'n behoefte aan kos is, sal elke persoon tog immers nie 'n begeerte aan dieselfde kos hê of 'n gemis aan dieselfde drank ervaar nie!

Anders as by behoeftes, lei begeertes en 'n gemis nie altyd tot aksie nie, aangesien 'n gemis en begeertes op meer as een behoefte - terselfdertyd - van toepassing kan wees. Tog lei die sterker begeertes en gevoelens van 'n gemis tot aksie, wat doelwitgerig is en behoeftes bevredig.

5.2.3 Gedrag

Die derde en mees belangrike element van die model is gedrag. Gedrag kan omskryf word as aksie - verstandelik of fisies - wat die mens neem ter bereiking van doelwitte en bevrediging van behoeftes. Dit is belangrik om daarop te let dat feitlik alle gedrag wat ons daagliks waarneem die gevolg is van behoeftes ("needs"), begeertes ("desires") en die gevoel van 'n gemis ("wants") en dat hulle gerig is op die bereiking van doelwitte wat tot bevrediging sal lei.

*Gedrag is ook die uiting en gebruik van die individu se vermoëns soos denke en **kommunikasie**. Individue het vermoëns sowel as behoeftes en hulle vermoëns word dan ingespan in 'n poging om hulle behoeftes te bevredig. Gedrag het dus nie net behoeftebevrediging as doelwit nie, maar is die wyse waardeur individue hulle vermoëns inspan en vertoon.*

5.2.4 Doelwitte en bevrediging

Lewis (1987: 82) sê: "Those things individuals have received information about which might satisfy their needs and reduce tension are referred to as 'goals' "

Doelwitte mag een van drie vorme, of 'n kombinasie daarvan, aanneem naamlik: Dit mag 'n objek wees, mag 'n kondisie of toestand wees of mag 'n aktiwiteit wees. Doelwitte kan dus op verskillende maniere gestel word. Doelwitte is nou geskakel aan begeertes en 'n gevoel van 'n gemis. Hulle word "buite" die individu aangetref, maar word gesien as die moontlike bevrediging van interne behoeftes, begeertes en gevoel van 'n gemis.

Aangesien geen twee persone presies dieselfde leerervaringe deur hulle lewens deel nie, sal die bevrediging wat hulle uit die bereiking van dieselfde doelwit put ook verskil. Die relatiewe moeilikheidsgraad wat van toepassing is op die bereiking van 'n doelwit, sal gewoonlik die mate van bevrediging bepaal wat 'n individu uit die bereiking daarvan put.

5.3 DEFINIËRING VAN MOTIVERING

Lewis (1987:79) omskryf die begrip motivering as volg: "Motivation refers to a stimulated state of the individual. It is an inner state which causes individuals to exhibit behaviour directed towards goals. The stimulated state occurs because people have needs that they seek to satisfy. These needs are most often manifested as wants and desires. The wants and desires of individuals cause them to engage in behaviour, to do certain things and/or

*not do certain things, designed to attain goals that satisfy their wants, desires and needs. It is motivation, therefore, that causes and guides or directs behaviour. Since we have **needs** for interaction, motivation also causes us to **communicate** with others.*

Armstrong (1988: 120) meen: "Motivation is inferred from or defined by goal - directed behaviour. It is anchored in two basic concepts:

- a) the needs that operate within the individual and*
- b) the goals in the environment towards or away from which the individual moves. In its simplest form, the process of motivation is initiated by the conscious or unconscious recognition of an unsatisfied need. A goal is then established which, it is thought, will satisfy that need and a course of action is determined that will lead towards the attainment of the goal. But, as goals are satisfied, new needs emerge and the cycle continuous".*

Gerber et.al.(1987: 331) sê: "Motivering is dus die wyse waarop drange of behoeftes 'n persoon se gedrag tot 'n spesifieke doelwit rig en die intensiteit van die motivering van die bepaalde doelwit".

Cronje et.al.(1991: 119) meen dat motivering, uit die oog van die bestuurswese, gaan oor: "Die kennis wat bestuur oor die innerlike behoeftes van ondergeskiktes moet hê en die bevrediging van daardie behoeftes op só 'n wyse dat hulle gedrag in die rigting en ter bereiking van die ondernemingsdoelwitte beïnvloed word".

Die begrip motivering omvat dus drie duidelik afgebakende elemente, naamlik: aanwakkering van behoeftes, menslike gedrag en doelwitbereiking. Die mens reageer om menslike gedrag "vry te stel" op grond van 'n behoefte wat aangewakker is en waarvan die bevrediging die doelwit is. Die wisselwerking tussen hierdie innerlike menslike aktiwiteite blyk duidelik uit die volgende:

- Menslike gedrag spruit direk voort uit menslike behoeftes.*
- 'n Onbevredigde drang veroorsaak die vrystelling van energie.*
- Die vrystelling van energie lei tot sekere gedrag.*
- Die gedrag is gerig op 'n doelwit wat die behoefte sal bevredig.*

Diagrammaties kan bogenoemde voorgestel word in die meegaande fundamentele motiveringsmodel wat ontleen is aan Griffin (1987: 389).

5.4 MOTIVERING IN DIE ORGANISASIE

Bestuur werk met, en deur, mense om die onderneming se doelwitte te bereik. Mense is egter kompleks en dikwels irrasioneel in hul gedrag, dit wil sê hulle motiewe is nie altyd maklik peilbaar nie. Hoe beter bestuurders dan gedrag en die motief of beweegrede tot gedrag verstaan, hoe beter kan hulle die gedrag van ondergeskiktes só beïnvloed dat dit tot die bereiking van die onderneming se doelwitte sal lei. Omdat produktiwiteit en uiteindelik winsgewendheid van die onderneming, 'n funksie van die organisasielede se gedrag is, volg dit dat die suksesvolle beïnvloeding van hierdie gedrag die sleutel tot hoër produktiwiteit is. (Sien meegaande model).

Die mens as werknemer het vele behoeftes. Deur energie in die werk vry te stel, stel mense hulle self in staat om die algemeenste behoeftes te bevredig - om 'n salaris te verdien en met dié te betaal vir die bevrediging van sulke behoeftes. Mense werk egter nie net om dié rede nie, maar ook omdat werk 'n belangrike rol speel in die ontwikkeling van selfagting en 'n eie identiteit. Die werk wat 'n mens doen bepaal dan ook tot 'n mate hul status in die gemeenskap en met wie hulle assosieer. 'n Wye reeks behoeftes word bevredig deur werk - die belangrikste is die behoefte aan affiliasie, sukses, mag, beheer, trots en status.

In die werksituasie is dit belangrik dat die individu sal weet waar hy inpas en wat van hom verwag word - daarom is die kommunikasieproses van soveel belang. Die doelwitte van die organisasie moet aan hom oorgedra word en ook die feit dat die organisasie sy volle betrokkenheid benodig en die beste gebruik sal maak van sy beskikbare kennis en ondervinding - wat die werker weer op sy beurt deur die proses van kommunikasie aan bestuur moet oordra.

Bestuur moet dan poog om 'n aansluiting te vind tussen die behoeftes van die werknemers en die organisasie - hoe groter die oorvleueling van die behoeftes, hoe groter is die kans dat hulle gesamentlike doelwitte sal nastreef.

Nasser (1977: 37) sê: "No matter what the individual employee's aspirations or needs are, their satisfaction remains dependent upon the behaviour and attitudes of his superior".

Dit blyk baie duidelik dat bestuur se suksesvolle hantering van sy/hul taak saamhang met 'n grondige kennis van die behoeftes van ondergeskiktes en die vermoë om hulle tot hoër produktiwiteit aan te spoor deur kennis van die proses van motivering. Die saak word vervolgens bespreek:

5.5 HOE DIE KENNIS VAN MENSLIKE BEHOEFTE EN MOTIVERING, BESTUUR TOT VOORDEEL KAN STREK

In hoofstuk twee reeds is daar aangetoon dat die doelstellings, verantwoordelikhede, regte en pligte van werknemers en bestuur verskil, maar tog ook sekere positiewe raakvlakke of ooreenkomste toon. Die stelling is gemaak dat konflik inherent is aan die werknemer/bestuur – verhouding, tog is daar ook klem geplaas op die positiewe aanwending daarvan deur bestuur en hoe konflik bestuur kan word.

*Een van die belangrikste punte wat egter gemaak moet word, is dat bestuur en werknemer in die organisasie onderling afhanklik is van mekaar en **dat die verhouding gebou word deur die proses van kommunikasie** - 'n proses wat in hoofstuk drie breedvoerig bespreek is.*

*Ten einde 'n vertrouensverhouding met werknemers daar te stel, is dit nodig dat bestuur die werknemer en sy besondere behoeftes deeglik leer ken. **Die kennis kan opgedoen word deur effektiewe kommunikasiestrukture daar te stel sodat op- en afwaartse sowel as horisontale kommunikasie kan plaasvind.***

Kennis van die verskillende motiveringsteorieë sal beslis bydra tot die verhoging van organisatoriese doeltreffendheid. Vervolgens die teorieë soos bespreek onder punt 4.1 hierbo.

5.5.1 MASLOW SE BEHOEFTERANGORDE

Mol (1984) sê: “Maslow se teorie het 'n paar baie belangrike implikasies vir die bestuur, naamlik dat daar eers in die laer-ordebehoefte voorsien moet word voordat hoër - ordebehoefte 'n invloed begin uitoefen. In Suid-Afrika gaan baie bestuurders van die standpunt uit dat ongeskoolde of halfgeskoolde arbeiders nog in die posisie is dat daar nie in hulle laer-ordebehoefte voorsien is nie. Die feit dat vakbonde dikwels aspekte soos lone, werksekuriteit en werksomstandighede beklemtoon, versterk hierdie opvatting ...”. Hy gaan egter verder: “Tog is dit so dat selfs by ongeskoolde arbeiders daar 'n groot mate in die basiese behoeftes voorsien is en dat hulle ook deur die behoefte aan selfrespek beïnvloed word”. Bestuur moet beslis hiervan kennis neem! (Meegaande model poog om te illustreer hoe Maslow se model prakties toegepas kan word).

*Sosiale behoeftes kan in 'n groot mate in die werksituasie bevredig word - veral as daar omgesien word na **die behoefte aan doeltreffende kommunikasie** en geleentheid vir*

vrye interaksie tussen werknemers.

Selfagting en selfrespek is 'n funksie van die soort werk wat mense doen - interessante, uitdagende en betekenisvolle werk voorsien 'n stewige grondslag vir die verhoging van prestasie (Gerber a.w.: 336).

Indien die werk wat 'n mens doen opsigself 'n bron van behoeftebevrediging is, word die werknemer grootliks selfregulerend en die nut van eksterne aansporings, as motiveerders, vervaag.

5.5.2 HERZBERG SE TWEFAKTOR-MOTIVERINGSTEORIE

*Herzberg meen dat die oplossing van motiveringsprobleme in die organisasie te vinde is in die ontwerp van die werk self en veral in taakverryking, om dit meer uitdagend, interessant en betekenisvol te maak. Hy was dan ook een van die eerste mense wat die belangrikheid van persoonlike doelwitte herken het. Hy identifiseer dan **intrinsieke doelwitte** (wat hy motiveerders noem) en **ekstrinsieke doelwitte** (wat hy bevredigers noem). Hy sê dan dat motivering spruit uit die aard van die werk en bevrediging uit sekere toestande rondom die werk. Dit blyk dan dat bestuur op die motiveerders eerder as die bevredigers moet konsentreer ten einde verhoogde prestasie te verseker. (In meegaande model word hierdie teorie met die van Maslow vergelyk).*

5.5.3 MC CLELLAND SE TEORIE

Die drie dimensies van dié teorie hou die volgende vir bestuur in:

Individue wat 'n hoë behoefte aan prestasie het word gekenmerk deur die volgende:

- *Hulle verkies om probleme aan te pak en op hulle eie af te handel. Hulle verkies situasies waarin hulle alleen die verantwoordelikheid vir die oplos van probleme of afhandeling van 'n taak moet aanvaar.*
- *Hulle voel aangetrokke tot situasies waarin hulle vinnige terugvoer kan ontvang op hulle prestasie - hulle wil deurlopend weet hoe goed hulle vaar.*
- *Hulle stel doelwitte wat gemiddelde risiko waarde het, sodat hulle 'n groot mate van sekerheid kan hê om sukses te behaal.*

Individue wat 'n sterk behoefte aan affiliasie het:

- *Benodig ander vir ondersteuning - hulle haat dit om alleen en verstote te voel en sal alles doen om werksharmonie te verseker.*
- *Glo dat werksprestasie ondergeskik behoort te wees aan nabyheid en vriendelikheid teenoor ander. Om vriende te hê in tye van nood, is van groot belang.*
- *Glo dat bevrediging ontleen word aan aanvaarding en gewildheid in die groep. Konflik moet ten alle koste voorkom en vermy word.*

Individue wat 'n sterk behoefte aan mag het:

- *Poog om andere direk te beïnvloed.*
- *Poog om leiersposisies in groepaktiwiteite te beklee.*
- *Word deur ander gesien as kragdadig en uitgesproke, maar ook hardekop en veeleisend.*
- *Hulle verkies posisies wat hulle in staat stel om hulle behoefte aan mag uit te oefen.*
- *Hulle verkies posisies wat dit moontlik maak om ander te beheer.*
- *Hulle is dikwels te vinde in die politieke arena.*

Uit bogenoemde blyk dit dat baie feite na vore kom wat die bestuurder goed kan gebruik, mits hy kennis van die teorie het. Dit is nodig, selfs noodsaaklik, as hy sy werknemers wil ken ten einde aan hulle behoeftes te voldoen tot voordeel van die werknemers asook die organisasie.

5.5.4 VROOM SE VERWAGTINGSTEORIE

*'n Individue se **verwagting** om 'n eerstevlak uitkoms te bereik, word beïnvloed deur 'n aantal veranderlikes soos die werk self, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die individuele selfagting en selfbeeld en **kommunikasie**. Bestuur kan egter hierdie veranderlikes beïnvloed deur byvoorbeeld opleiding en taakontwerp in te stel wat 'n werknemer se verwagting kan verander.*

***Instrumentaliteit** kan ook deur bestuur beïnvloed word deur 'n vergoedingstelsel en bevorderingsbeleid (tweedevlakuikoms) in te stel wat duidelik aan prestasie (eerstevlakuitkoms) gekoppel is. Die veranderlikes, verwagting en instrumentaliteit, kan dus geredelik deur bestuur aangepas word.*

Valensie verskil egter, aangesien dit bepaal word deur persoonlike voorkeure en individuele verskille. Bestuur kan egter poog om individuele voorkeure af te stem op die beskikbare uitkomst.

5.5.5 ADAMS SE GELYKHEIDSTEORIE

Ongelykheid het ontevredenheid tot gevolg - dit lok spanning tussen en by werknemers uit. Werknemers sal ook aangespoor word om die ongelykheid uit te skakel of te verminder en wel as volg:

- Die werknemer kan sy of haar insette verander - deur dit te verhoog of te verlaag.
- Die werknemer kan op subtiele wyse sy of haar insette en uitsette verdraai ("distort").
- Die werknemer kan ontrek - deur afwesigheid, of bedanking, of deur te vra vir 'n verplasing.
- Die werknemer kan reageer op die vergelykbare werknemer deur sy of haar insette - dis nou die vergelykbare werknemer s'n - te verdraai.
- Die werknemer kan die onderwerp van vergelyking verander - deur hom/haar te vervang met 'n ander meer vergelykbare persoon.

Bestuur moet deeglik bewus wees hiervan en vergelykbare salarisse betaal, aldus Gerber et.al. (1987: 344 - 347).

Nasser et.al.(1977: 37) sê: "Whether these needs are defined in terms of Maslow's hierararchy, Herzberg's two factor theory, Mc Clelland's need structure or any other categorization is of secondary concern. The core issue is one of recognizing their nature and their legitimacy and allowing for the expression and hence satisfaction of these needs".

Gerber et.al. (1987: 349) haal Milton aan waar verskeie riglyne vir bestuur voorgehou word vir die kweek van gemotiveerde werknemergedrag. Hulle is die volgende:

- Ken die basiese behoeftes van werknemers en die motiveringsprosesse;
- Plaas die motiveringsproses in ondernemingsverband;
- Onthou dat individue van mekaar verskil;
- Leer die werknemers as unieke individue ken;
- Wees op die uitkyk vir aspekte wat bestaande behoeftebevrediging bedreig; en
- Bevorder veranderings wat behoeftes kan bevredig.

Dit is vanselfsprekend dat bogenoemde riglyne slegs afgelei kan word, en ook toegepas kan word, as effektiewe kommunikasie plaasvind.

5.6 DIE IMPLIKASIES VIR ORGANISATORIESE KOMMUNIKASIE

*Bestuur kan slegs bewus raak, en wees, van **werknemers se behoeftes** as daar **kommunikasie** tussen dié groepe plaasvind.*

*Dat kommunikasie 'n groot rol speel in dié verband, word deur Sanford (1976: 93) as volg opgesom: "Perhaps the most obvious implications that the above concepts and theories have for organizational communication deal with individual satisfaction and communication climate. Much of the need satisfaction people seek in organizations is actually achieved through interaction (**communication**) with others. In turn, **the degree to which people experience satisfaction in organisations would seem to affect their attitudes towards effective communication. In other words, the degree to which people experience satisfaction influences their willingness (communication climate) to communicate**".*

*'n Mens sou verder hierby kan voeg dat **waaroor** mense sou wou praat, van die uiterste belang is - die **behoefte aan kommunikasie** dus, sowel as 'n **gerigtheid op die inhoudelike** van dit waaroor gepraat wil word.*

In die volgende hoofstuk word die bepaling van kommunikasiebehoefte, by werknemers en bestuur, breedvoerig bespreek en word die resultaat tot 'n vraelys gereduseer. Hierdie vraelys word dan aan werknemers en bestuur voorgelê ten einde hulle reaksie daarop te bepaal. So word dan getoets of daar ooreenkomste tussen die groepe se behoeftes bestaan. Daar word gebruik gemaak van die NERV-matriks van Mc Lauren om informasie te orden in 'n vraelys, die vraelys word voorgelê aan werknemers en bestuur en die informasie word aan die hand van 'n sagteware pakket (Statistica) verwerk en afleidings word gemaak en bespreek.