

DEELNEMENDE BESTUUR AS FUNKSIE VAN BESTUURDERS SE SELFKONSEP EN MENSBEKOUING

W P VISSER
G ROODT
J M SCHEPERS

Departement Menslike Hulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

Participative management as a function of managers' self concept and perception of others. The literature indicates a lack of research concerning individual attributes which may predispose an individual towards participative management. In this study the relationship between two such attributes was investigated, namely self concept and perception of others, on the one hand, and propensity for participative management, on the other hand. An instrument, based on McGregor's theory, was developed to measure perception of others in the work context. Through factor analysis two factors were extracted which respectively measure intrinsic and extrinsic aspects of a person's perception of others' attitudes towards work. A random sample taken from 233 supervisors of a public utility yielded 196 usable questionnaires. A significant relationship was found between self concept and perception of others on the one hand, and propensity for participative management on the other hand, using canonical correlation ($r = 0,601$; $p < 0,01$). The finding provides support for McGregor's theory that a positive view of others leads towards a participative management style

OPSOMMING

Die literatuur toon 'n leemte aan navorsing betreffende individuele attribute wat 'n persoon tot deelnemende bestuur mag predisponeer. Met hierdie studie is ondersoek ingestel na die verband tussen twee sulke attribute, naamlik selfkonsep en mensbeskouing enersyds, en gewilligheid tot deelnemende bestuur andersyds. 'n Instrument gebaseer op McGregor se teorie, is ontwikkel om mensbeskouing binne werkkonteks te meet. Met behulp van faktorontleding is twee faktore onttrek wat onderskeidelik intrinsieke en ekstrinsieke aspekte van 'n persoon se beskouing van ander se houding teenoor werk meet. 'n Gelykkansige steekproef uit 233 toesighouers van 'n openbare versorgingsonderneming het 196 bruikbare vraelyste opgelewer. 'n Beduidende verband tussen selfkonsep en mensbeskouing enersyds, en gewilligheid tot deelnemende bestuur andersyds, is met behulp van kanoniese korrelasie gevind ($r = 0,601$; $p < 0,01$). Die bevinding bied steun vir McGregor se teorie dat 'n gunstige mensbeskouing tot 'n deelnemende bestuurstyl lei.

Deelnemende bestuur is tans regoor die wêreld in die kollig. In Suid-Afrika vind dit egter addisionele stukrag in die tydsgees van demokrasie. Dit verteenwoordig ongetwyfeld die volwassewording van die werksmag en daarmee saam 'n verhumanisering van werkplekverhoudinge en -dinamika. Baie aansprake, resultate en verwagtings – soms onderling teenstrydig – word met deelnemende bestuur verbind (Yukl, 1981). As sodanig is dit 'n vrugbare terrein vir wetenskaplike ondersoek, aangesien talle aspekte onbeantwoord bly of omstrede is. As deel van die breë terrein van bestuur is dit die onderwerp en fokus van verskeie wetenskapsdissiplines. Bydraes uit verskillende wetenskapsoorde neig egter, veral in hierdie geval, tot 'n onvolledige en gefragmenteerde taksonomie van die onderwerp. Die ontwikkeling van 'n bedryfsielkundige benadering tot hierdie vraagstuk is belangrik, aangesien dit waardevolle en eiesoortige insig in die individuele en interpersoonlike dinamika van deelnemende bestuur kan bied.

Kreitner en Kinicki (1995) merk tereg op dat daar nie eenstemmigheid is oor 'n presiese en enkelvoudige betekenis van die begrip "deelnemende bestuur" nie. Daar is egter wye steun vir die onderliggende beginsel dat die werksmag groter seggenskap moet hê in hulle werksomstandighede en in operasionele gebeure wat hulle raak (Myburg, 1990). Die polemiek ontstaan oor hoe en in watter formaat hierdie seggenskap beliggaam behoort te word.

Wetenskaplike studies van deelnemende bestuur fokus meestal op geïmplementeerde praktyke en tegnieke, asook die voordele wat deelname vir individue en organisasies sou meebring. 'n Groot aantal ondersoeke is reeds uitgevoer om aansprake en hipoteses in hierdie verband te toets (opgesom

deur Latham, Winter & Locke, 1994). Daar is trouens soveel navorsing in hierdie verband gedoen dat 'n aantal meta-analises reeds uitgevoer kon word (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall & Jennings, 1988; Wagner, 1994). Cotton *et al.* (1988) het deur 'n meta-analise van 91 studies oor hierdie spesifieke aspek, bevind dat die effek van deelname op individuele tevredenheid en prestasie volgens bepaalde tegnieke en formate varieer. In 'n debat wat hieruit ontstaan het, is hulle bevinding deur Leana, Locke en Schweiger (1990) betwis. In 'n herhaalstudie het Wagner (1994) na 'n meta-analise van 68 soortgelyke studies tot die gevolgtrekking gekom dat alhoewel daar 'n statisties beduidende verband tussen deelnemende bestuurstegnieke en prestasie of tevredenheid is, dit nie sterk genoeg is om van praktiese waarde te wees nie. Die effek van deelnemende bestuur op individuele tevredenheid en produktiwiteit is omvattend nagevors (Latham *et al.*, 1994) en dit wil dus voorkom asof soortgelyke studies beswaarlik tot die debat of die kennisbasis kan bydra.

In die literatuur word die konsep van deelname benader vanuit die aanname dat die wyse en mate van deelname individueel verskil en dat sulke verskille toegeskryf kan word aan 'n verskeidenheid van faktore. Indien hierdie dimensie tot die taksonomie van deelnemende bestuur gevoeg word, vorm dit 'n kategorie van veranderlikes wat deelnamepraktyke voorafgaan en wat heel moontlik 'n predisponerende effek kan hê. Hierdie veranderlikes kan gerieflikheidshalwe in individuele, situasie- en sosiale faktore verdeel word. Die volume van navorsing oor hierdie faktore is relatief skaal. Wat individuele faktore betref, het Vroom (1960) se werk die grondslag gelê vir die rol van persoonlikheidskenmerke in deelname. Hy het bevind dat deelnemende bestuur as gekose bestuurstyl, bemiddel word deur individuele attribute soos egalitêre waardes en opinies, asook 'n behoefte aan interafhanklikheid. Vroom en Jago (1988) het die moontlikheid ondersoek dat deelname voortspruit uit 'n sielkundige behoefte om deel te

neem. As sodanig word deelname instrumenteel om hoër-ordebehoefte, volgens Maslow se behoeftehiërargie, te vervul. In soortgelyke studies is 'n sterk verband tussen deelnemende bestuur en 'n interne beheerlokus (Runyon, 1973) en deelnemingsvaardighede (Margulies & Black, 1987) gevind. Ten opsigte van situasiefaktore het navorsing wat deur Connor (1972) uitgevoer is, aangetoon dat deelname aan besluitneming deur kontekstuele veranderlikes soos organisasiegrootte, tegniese kompleksiteit en winsmotief, beïnvloed word. In 'n studie oor faktore wat deelnemende besluitnemingstyle beïnvloed, het Wheeler (1993) bevind dat situasieveranderlikes 'n groter invloed as individuele kenmerke het. Met betrekking tot sosiale faktore is deur navorsing vasgestel dat die behoefte, wyse en mate van deelname, beduidend verskil tussen kulture (McFarlin, Sweeney & Cotton, 1993; Adler, 1991) en geslagte (Denton & Zeytinoglu, 1993).

Die volume navorsing oor deelnemende bestuur in Suid-Afrika is ongelukkig baie beperk. Die indruk word verkry dat deelnemende bestuur plaaslik hoofsaaklik as werkerdeelname en vanuit 'n sosio-politieke perspektief binne die arbeidsverhoudingekonteks geïnterpreteer word (Myburg, 1990). Verskeie mikro-elemente is egter al in plaaslike navorsing behandel, byvoorbeeld deelnemingstegnieke (Stacey, 1992; Bendix, 1989) en -houdings (Simpson, 1991).

'n Moontlike leemte in die wetenskaplike kennisbasis van deelnemende bestuur lê klaarblyklik aan die kant van predisponerende veranderlikes wat deelnemingstegnieke en -prosesse voorafgaan. Daar is min bekend oor die rol wat individuele verskille in byvoorbeeld waardes, houdings en persoonlikheidstipes, by deelnemende bestuur as bestuurstyl en -proses speel. Dit ontbreek ook aan studies oor die dinamika van interafhanklikheid tussen hierdie faktore. Wanneer die fokus na die Suid-Afrikaanse konteks verskuif, ontstaan die vraag watter kontekstuele faktore bestaan wat deelnemende bestuur hier te lande 'n unieke interpretasie en implementeringskwaliteit gee.

In die lig van die voorafgaande is dit sinvol om in die onderhawige studie te fokus op individuele eienskappe wat 'n bepalende invloed op die sukses van deelnemende bestuur kan hê. Daar word uitgegaan van die standpunt dat deelnemende bestuur beskou word as 'n bepaalde bestuur- of leierskapstyl (Vroom & Yetton, 1973). Leana, Ahlbrandt en Murrell (1992) wys daarop dat die fokus sedert die vroegste navorsing oor deelnemende bestuur op deelname aan 'n enkele bestuursdimensie val, naamlik besluitneming. Die tersaaklike vraag in hierdie ondersoek is dus na intra-individuele faktore wat 'n invloed het op bestuurders se bereidwilligheid om ondergeskiktes by besluitneming te betrek. Weens praktiese redes kan alle sodanige faktore nie gelyktydig bestudeer word nie en met hierdie ondersoek word daar op 'n bestuurder se houding teenoor ondergeskiktes gefokus. Dit berus op die teoretiese aanname dat 'n bestuurder meer gewillig sal wees om ondergeskiktes se bydraes te verkry wanneer hy 'n gunstige houding teenoor hulle (McGregor, 1985) en ook teenoor homself het. Daar is voldoende navorsing (opgesom deur Burns, 1975) om aan die hand te doen dat 'n persoon se houding teenoor homself in noue verband met sy houding teenoor ander staan. Volgens Burns (1975) is 'n persoon met 'n gunstige selfevaluatie meer positief teenoor ander en meer geneig om ander, en by implikasie hulle bydraes, te aanvaar. Dit maak dus sin om die konstruk van selfkonsep as uitdrukking van selfevaluatie en houding teenoor self, ook by hierdie studie in te sluit. Die tersaaklike teorie ten opsigte van elkeen van die betrokke konstrakte word vervolgens kortliks uiteengesit.

Terwyl daar 'n groot volume navorsing oor die relatiewe sukses van verskillende deelnemingstegnieke is, is daar betreklik min navorsing wat aandui hoe bereidwillig bestuurders is om bepaalde tegnieke toe te pas. Parnell, Bell en Taylor (1992) se werk was 'n poging om 'n individu se **bereidwilligheid om deelnemend te bestuur**, te verklaar. Die teorie onderliggend daaraan is dat 'n individu se bereidwilligheid om deelnemend te bestuur, beïnvloed word deur drie organisasiekonstrakte, te

wete organisasiedoeltreffendheid, mag en organisasiekultuur.

- Die mate waarin 'n bestuurder oortuig is dat deelnemende bestuur organisasiedoeltreffendheid bevorder, sal waarskynlik sy bereidwilligheid om deelnemend te bestuur, beïnvloed. Organisasiedoeltreffendheid word hier vertolk aan die hand van die gehalte van besluite en produktiwiteit. Daar is wye steun in die literatuur vir 'n positiewe verband tussen deelnemende bestuur en kwaliteit van besluitneming (Dickson, 1982; Bartolke, Eschweiler, Flechsenberger & Tannenbaum, 1982), asook verhoogde produktiwiteit (Latham & Steele, 1983; Lovrich, 1985).
- Waar 'n bestuurder verwag dat deelnemende bestuurstegnieke 'n verlies van sy mag beteken, sal hy waarskynlik minder geneig wees om sodanige tegnieke te gebruik. Dit word gesteun deur navorsing oor bestuurders se verwagting dat, namate werknemers se mag vermeerder, hulle eie mag ooreenstemmend sal verminder (Osborne, 1989; Pollock & Colwill, 1987).
- Bereidwilligheid tot deelnemende bestuur is geneig om beïnvloed te word deur die heersende organisasiekultuur. Dit verwys na die mate waarin deelnemende bestuurspraktyke deur die organisasie aangemoedig of ontmoedig word. Waar bestuurders dus in organisasies werk waar deelnemende bestuur algemene gebruik is, is hulle meer geneig om deelname van ondergeskiktes aan te moedig (Parnell, 1991).

Die vermoë om andere te waardeer en te respekteer word veral in die humanistiese sielkunde met emosionele volwasseheid geassosieer (Gerdes, Moore, Ochse, & Van Ede, 1988). In die bedryfsielkunde is daar nie veel ontwikkelingswerk gedoen ten opsigte van meetinstrumente om 'n persoon se basiese **mensbeskouing** te meet in die vorm van persepsies, houdings en evaluasies van ander nie. McGregor (1985) het egter 'n teoretiese raamwerk ontwikkel om aannames oor mense in twee kategorieë in te deel; 'n digotomie wat hy Teorie X en Teorie Y genoem het. Hy was van mening dat hierdie basiese disposisie 'n bepalende invloed op bestuurstyl het. Sy denke is beïnvloed deur teorieë van selfaktualisering en veral deur die behoeftehiërargie van Maslow. In die werkkonteks word die aanname dikwels gemaak dat fisiologiese, veiligheids- en assosiasiebehoeftes reeds grootliks bevredig is. Werknemers se behoeftes lê dus op die hoër vlak van selfagting en selfaktualisering (McGregor, 1985). McGregor se werk kan gesien word as 'n poging om selfaktualisering binne die konteks van werk te definieer.

Volgens Teorie X is werknemers lui, hou hulle nie van werk en verantwoordelikheid nie en moet hulle met straf gedreig word voordat hulle werk doen. Teorie X dien as 'n polêre teenoorgestelde van Teorie Y. Volgens Teorie Y is werk vir mense so natuurlik soos ontspanning en rus. Mense hou van werk en dit kan 'n bron van vervulling wees. Mense hoef nie dopgehou en beheer te word om hulle werk te doen nie, aangesien hulle selfgerig is ten opsigte van doelwitte waaraan hulle toegewy is (McGregor, 1985). Hierdie toewyding aan doelwitte word gedryf deur 'n behoefte aan selfaktualisering, omdat individue daardeur 'n sin van vervulling bereik. McGregor (1985) is verder van mening dat indien Teorie Y organisasiewyd gehuldig sou word, dit tot 'n aantal nuwe bestuurspraktyke sal lei, onder andere deelnemende bestuur. Vrey (1974, p. 95) definieer **selfkonsep** as "die konfigurasie van oortuigings omtrent myself en houdings teenoor myself, wat dinamies is en waarvan ek gewoonlik bewus is of bewus kan word". Die dinamiese aard waarna verwys word, sluit nou by Bandura (1977) se konsep van selfregulering aan. Dit beteken dat 'n persoon se selfagting nie net gevorm word uit selfwaarneming nie, maar dat sy gedrag aangepas word om kongruent met sy selfkonsep te wees. Die verdeling van selfkonsep in die volgende drie subdomeine word algemeen aangetref (Simpson & Boyle, 1975):

- (1) globale of algemene selfagting, wat verwys na 'n beoordeling van totale selfwaarde en wat algemeen konstant is,

- (2) rolspesifieke selfagting, wat verwys na 'n selfevaluatie wat voortspruit uit spesifieke lewensrolle, en
 (3) taak- of situatiespesifieke selfagting, wat verwys na 'n selfevaluatie wat voortspruit uit sukses met 'n spesifieke taak.

Die voorgemelde konstrakte (bereidwilligheid tot deelnemende bestuur en mensbeskouing) word albei binne algemene verband gebruik, sonder verwysing na 'n spesifieke persoon, taak of situasie. Dit maak dus sin om in die geval van selfkonsep ook 'n globale, eerder as 'n rol- of taakspeisifieke maatstaf van selfagting te gebruik.

Soos later verduidelik word, is bestaande instrumente om houdings en opvattinge teenoor andere te meet, onvoldoende en 'n eerste doelwit van die studie was dus om 'n instrument te ontwikkel wat hierdie konstrakte meet. 'n Tweede doel van die studie was om vas te stel of daar 'n verband is tussen 'n persoon se selfkonsep en sy mensbeskouing enersyds, en sy bereidwilligheid om deelnemend te bestuur andersyds. In die Suid-Afrikaanse konteks, waar deelname ook 'n sosio-politieke konnotasie het en waar houdings teenoor andere van wesenlike belang is, is so 'n studie besonder relevant. Die sinvolheid van hierdie studie berus verder op die feit dat dit 'n voor die hand liggende verwantskap voorstel, maar wat nog nie empiries vasgestel is nie. 'n Oorsig van die bestaande literatuur kon geen studie opspoor wat hierdie aspek van deelnemende bestuur nagevors het nie. Aanduidings van die gestelde verwantskap is egter al in soortgelyke navorsing gekry. So byvoorbeeld, is steun gevind vir 'n verwantskap tussen deelnemende bestuur en selfwerkzaamheid (Engels: "self-efficacy") (Latham *et al.*, 1994; Thomas & Velthouse, 1990) en wedersydse vertroue (Miles & Ritchie, 1971).

In die lig van die voorafgaande literatuur is die volgende hipotese gepostuleer:

Daar is 'n positiewe verband tussen 'n persoon se selfkonsep en mensbeskouing (as onafhanklike veranderlikes) en sy bereidwilligheid om deelnemend te bestuur (as afhanklike veranderlike). Dit wil sê, hoe meer positief 'n persoon se selfkonsep en hoe meer gunstig sy beskouing van ander, hoe meer bereidwillig sal hy wees om deelnemend te bestuur.

METODE

Steekproef

Die hoofstudie is uitgevoer op die volle universum van 233 toesighouers van 'n groot openbare versorgingsonderneming. 'n Voorstudie is gedoen op 'n soortgelyke groep met die doel om die instrumente wat ontwikkel en aangepas is, te toets en te verstel. Enkele items is aangepas ter wille van verstaanbaarheid en die responsformaat is verander na 'n intensiteitskaal. Die vraelyste is daarna toegepas op 212 respondente uit nege departemente van 'n bepaalde divisie. Diegene wat nie getoets is nie, was weens normale redes afwesig of onbesikbaar. Die betrokke divisie is geografies en operasioneel verbonde aan al die ander bedryfssektore van die betrokke organisasie en kan dus as verteenwoordigend van dié kategorie van werknemers in die organisasie beskou word. Die organisasie het reeds vir 'n geruime tyd omvattende deelnemende bestuurstrukture en -prosesse geïmplementeer en daar kan aanvaar word dat die respondentegroep oor voldoende ervaringskennis beskik om opinies oor deelnemende bestuur te huldig. Die fokus is op hierdie bestuursvlak geplaas omdat die deelnemingstruktuur van die organisasie die grootste onus op hulle plaas om deelnemend te bestuur. Vanweë praktiese oorwegings is die respondente in groepe van ongeveer twaalf byeengebring. Standaardinstruksies, wat ook op die dekblad verskyn, is aan hulle voorgehou. 'n Totaal van 196 bruikbare vraelyste is terugbesorg. Dit verteenwoordig 'n responskoers van 84,1%. Een van die drie instrumente is spesifiek vir hierdie studie ontwerp, terwyl 'n ander aansienlik bygewerk is. Met die oog daarop om hierdie instrumente vir valideringsdoeleindes te ontleed, is die oorspronklike respondentegroep aangevul met 131 toesighouers uit 'n kleiner dog soortgelyke groep binne dieselfde organisasie. Die data van die totale groep van 327 respondente is slegs gebruik

vir ontleiding van die instrumente, terwyl die data van di oorspronklike groep van 196 respondente gebruik is om di gestelde hipotese te toets.

Die respondente, waarvan 80,7% manlik en 19,3% vroulik is se gemiddelde ouderdom was 38,8 jaar (standaardafwyking nege jaar). Alhoewel 68,4% se moedertaal Afrikaans is, beskik almal oor voldoende kennis van Engels om die vraelys in Engels te kon aflê. Wat opvoedkundige kwalifikasies betref beskik 33,7% oor standerd tien, 41,5% het 'n naskoolsdiploma of sertifikaat en 5,3% is gegradueerd. Slegs 19,5% het 'n kwalifikasie laer as matriek.

Ontwikkeling en keuse van instrumente

Bereidwilligheid tot Deelnemende Bestuur-skaal

'n Instrument wat spesifiek vir die meting van deelnemende bestuur ontwikkel is, is die Bereidwilligheid tot Deelnemende Bestuur (BDB) -skaal, ontwikkel deur Pamell *et al* (1992). Die BDB-skaal is 'n selfverslagvraelys met items gebaseer op drie organisasiekonstrakte naamlik organisasiedoeltreffendheid, mag en organisasiekultuur. Die outeurs van die instrument het oorspronklik 33 items ontwikkel, wat na 'n faktorontleding tot 1: gereduseer is. Met die ontwikkelings-toepassing het die outeur 'n alfakoëffisiënt (Cronbach) van 0,84 gerapporteer, wat 'n relatief hoë betroubaarheid aandui (Pamell *et al.*, 1992). In oorleg met die outeurs is die oorspronklike teoretiese grondslag gebruik om items wat voorheen uitgeval het, te herontwikkel. Die vraelys bestaan dus uit die 12 oorspronklike en 31 nuwe items, waarvan 10 negatief geformuleer is om vir instemmings-geneigtheid te kontroleer. 'n Wysiging is aangebring ten opsigte van die item- en responsformaat. In plaas van die oorspronklike Likert-skaal (stellings) is onderskeidelik 'n vraagformaat en 'n intensiteitskaal (sewepuntskaal) waarvan slegs die twee pole geanker is, gebruik. Sodoende word instemmings-geneigtheid beperk en beter metriese eienskappe verkry (Torgerson, 1958 Jackson & Messick, 1962). In die lig van die hersiense items asook met die doel om die skaal se toepasbaarheid in die Suid-Afrikaanse konteks te valideer, is die data aan 'n faktorontleding onderwerp. Aangesien dit egter nie die fokus van dié studie is nie, word slegs die vernaamste resultate van die faktorontleding gerapporteer. Die faktorontleding het vier tweededordefaktore opgelewer, waarvan drie identies is aan dié van die oorspronklike instrument. Dit sien soos volg daar uit:

BDB1 (5 items) – aard en kwaliteit van werkplekverhoudinge (alfa = 0,712)

BDB2 (8 items) – organisasiekultuur (alfa = 0,823)

BDB3 (16 items) – organisasiedoeltreffendheid (alfa = 0,891)

BDB4 (11 items) – mag (alfa = 0,824)

Die betroubaarheidskoëffisiënte van die onderskeie faktore is na itemontleding bereken en wissel van 0,712 tot 0,891 (Cronbach se alfakoëffisiënt). Dit vergelyk eweneens baie gunstig met die van die oorspronklike instrument.

Mensbeskouingskaal

'n Oorsig van die literatuur kon geen bruikbare instrument gegond op McGregor se teorie en wat empiries gevalideer is, opspoor nie. 'n Instrument is gevolglik ontwikkel om respondente op 'n kontinuum te plaas waarvan Teorie X en Teorie Y onderskeidelik die pole vorm. 'n Ontleding van McGregor se lys van basiese aannames en opvattinge oor mense binne werkkonteks, het die volgende dimensies aan die lig gebring:

- * motivering,
- * houding teenoor werk,
- * beheerlokus,
- * sin van verantwoordelikheid, en
- * arbeidskapasiteit en -potensiaal.

'n Totaal van 44 items is ontwikkel, gebaseer op McGregor se lys van aannames ten opsigte van bogenoemde dimensies. Dit sluit items in oor die tipe bestuursgedrag wat Teorie X en Teorie Y impliseer. 'n Volledige uiteensetting van die struktuur van die konstrakte verskyn in Tabel 1. 'n Vraagformaat, gekoppel aan 'n sewepuntintensiteitskaal, is geskep.

TABEL 1
TEORETIESE DIMENSIES VAN HOUDINGS, OPVATTINGS EN OPINIES JEENS ANDER MENSE BINNE DIE
KONTEKS VAN WERK, GEGROND OP DIE WERK VAN MCGREGOR.

MOTIVERING	HOUDING TEENOR WERK	LOKUS VAN BEHEER	SIN VAN VERANTWOORDELIKHEID	ARBEIDSPOTENSIAAL EN -KAPASITEIT
Werk as natuurlike inspanning	Mate van toewyding	Selfgerigtheid en -beheer	Vrywillige aanvaarding van verantwoordelikheid	Vooroms en verspreiding van potensiaal
Vergoeding as motiveerder	Werk as vrye keuse	Eksterne dwang om te werk	Verantwoordelikheid as aangeleerde gedrag	Benutting van potensiaal
Prestasievervullingsin ("Sense of achievement")	Werk trots	Leiding ten opsigte van werk	Bron van verantwoordelikheid	Beoordeling van potensiaal
Straf as motiveerder	Natuurlike genieting van werk	Inisiatief vir inisiëring van werktake	Handhawing van verantwoordelikheid	Gewilligheid tot verhoogde gebruik van potensiaal
Vlak van ambisie	Uitdaging van werk	Kontrole en beheer oor werk	Deel van verantwoordelikheid	
Sekuriteit as motiveerder	Werk as bron van bevrediging	Voorkeur vir die stel van eie teikens en doelwitte	Mate van verantwoordelikheid	
Vlak van motivering		Risikoneming		

'n Eersteordefaktorontleding is met behulp van die BMDP-program gedoen deur die items van die McGregor-vraelys te interkorreleer en die eigenwaardes daarvan te bereken. (Die matriks word as gevolg van die omvang daarvan (44x44) nie hier weergegee nie.) Elf faktore, volgens die Kaiser-kriterium met eigenwaardes groter as een (Kaiser, 1961), is getrek. Daarna is subtellings vir elke respondent ten opsigte van die geïdentifiseerde faktore bereken en hierdie subtotale is geïnterkorreleer. Die interkorrelasiematriks wat hieruit verkry is, is aan 'n tweedeordefaktorontleding onderwerp. In hierdie geval is drie faktore volgens die Kaiser-kriterium onttrek. Die faktormatriks wat hieruit verkry is, is na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die "Direct Oblimin"-rotasie. Die resultate dui aan dat die drie tweedeordefaktore relatief goed bepaal is.

Adolescente Selfkonsepskaal

Die meetinstrument wat gekies is om selfkonsep te meet, is die Adolescente Selfkonsepskaal (ASKS), ontwikkel deur Vrey (1974). Hierdie skaal is gebaseer op die Tennessee Self Concept Scale wat deur Fitts (1965) ontwerp is. Die hoofdimensies van die konstruk is die volgende:

- fisieke self: self in verhouding tot die liggaamlike (ASKS1),
- persoonlike self: self in sy eie psigiese verhoudinge (ASKS2),
- gesin-self: self in gesinsverhoudinge (ASKS3),
- sosiale self: self in sosiale verhoudinge (ASKS4),
- sedelike self: self in verhouding tot sedelike norme (ASKS5), en
- selfkritiek (ASKS6).

Die instrument bestaan uit 'n vraelys van 100 items, met 'n binêre formaat wat onderskei tussen 'n positiewe en 'n negatiewe selfkonsep. Met die ontwikkelingstoepassing is die

betroubaarheid bereken as 0,85 (Kuder-Richardson 20), terwyl die onderskeie subtoetse se betroubaarheidskoëffisiënte gewissel het van 0,563 tot 0,778 (Vrey, 1974).

RESULTATE

Die eerste doelwit van die studie was om 'n instrument te ontwikkel om mensbeskouing te meet. Die instrument, gebaseer op McGregor se teorie, is aan 'n statistiese ontleding onderwerp om dit empiries te valideer. In die lig van die doel en fokus van die studie word slegs die belangrikste resultate ten opsigte van die drie geïdentifiseerde faktore hier weergegee. Indien die drie faktore sorgvuldig ontleed word, word dit duidelik dat hulle in der waarheid drie afsonderlike skale vorm.

Skaal 1 – Intrinsieke aspekte van werkhouding

Die inhoud van die items wat hoog op Faktor 1 laai, gee 'n aanduiding van 'n bestuurder se beskouing van 'n persoon se houding teenoor sy werk, gemeet aan intrinsieke aspekte. Dit sluit in intrinsieke bronne van motivering en predisposisie teenoor werk in die vorm van inisiatief, toewyding en werksvervulling. Dit fokus verder op interne beheerlokus en inherente verantwoordelikeheidsin. Die items wat volgens die tweedeordefaktorontleding in Faktor 1 saamgroepeer, is met behulp van die NP50 program van die NIPN, aan itemontleding onderwerp met die doel om die betroubaarheidsindekse te bepaal. Daar was aanvanklik 28 items wat onder hierdie dimensie saamgroepeer het. Na slegs twee iterasies is 'n maksimum betroubaarheidskoëffisiënt van 0,925 (alfa-koëffisiënt) verkry. Die betroubaarheidsindekse ($r_{g \cdot s_g}$) wissel van 0,262 tot 0,553. 'n Opsomming van die itemstatistiek word in Tabel 2 aangebied. Die resultaat is 'n subskaal met 26 items van hoogs aanvaarbare betroubaarheid, wat intrinsieke aspekte van mensbeskouing meet.

TABEL 2
ITEMSTATISTIEK TEN OPSIGTE VAN ITEMS MET 'N HOË LADING OP FAKTOR 1 OF 2

FAKTOR	AANTAL ITERASIES	KRITERIUM	ITEMS	$r_{g \cdot s_g}$	$r_{g \cdot x}$	α
1	2	0,48	26	0,834	0,588	0,925
2	1	0,52	12	0,747	0,563	0,797

$r_{g \cdot s_g}$ – gemiddelde van die indekse van betroubaarheid van die items

$r_{g \cdot x}$ – gemiddelde van die punttweedelingskorrelasies van die items met die totaalstelling

α – betroubaarheid volgens Cronbach koëffisiënt alfa

Skaal 2 – Ekstrinsieke aspekte van werkhouding

Die items van Faktor 2 se inhoud het betrekking op 'n bestuurder se beskouing van die ekstrinsieke aspekte van 'n persoon se houding teenoor sy werk. Dit handel hoofsaaklik oor eksterne bronne van motivering soos vergoeding, straf en werksekuriteit. Verder fokus dit ook op 'n persoon se verantwoordelike sin met betrekking tot organisasiefaktore wat houding teenoor werk mag beïnvloed. 'n Laaste aspek behels die mate waarin 'n persoon sy arbeidspotensiaal ontwikkel binne die ruimte wat die organisasie daarvoor skep. Die 13 items wat in Faktor 2 saamgroepeer, is eweneens aan itemontleding onderwerp. Nadat een item met die eerste iterasie weggelaat is, is die maksimum betroubaarheidskoeffisiënt van 0,797 (alfakoëffisiënt) bereik. Die betroubaarheid-sindekse ($r_{gs,sg}$) wissel hierna van 0,241 tot 0,557. Raadpleeg Tabel 2 vir die itemstatistiek. Faktor 2 lewer dus 'n subskaal met 12 items van aanneemlike betroubaarheid, wat ekstrinsieke aspekte van mensbeskouing meet.

Skaal 3 – Arbeidspotensiaal

Slegs drie items het op Faktor 3 gelaai. Ofskoon die inhoud op werknemers se inherente potensiaal dui, is die aantal items as

te min beskou om 'n volwaardige dimensie te verteenwoordig. Hierdie faktor is dus buite rekening gelaat in die verdere ontleding en gebruik van die instrument.

Daar behoort ook daarop gelet te word dat die totaaltellings op Skaal 1 en Skaal 2 hoog met mekaar korreleer, te wete $r=0,716$ (raadpleeg Tabel 3). 'n Ontleding van die inhoud van die items dui egter op genoegsame konseptuele onderskeid om die gebruik daarvan as twee afsonderlike skale te regverdig.

Die tweede doelwit van die studie was om ondersoek in te stel na die verband tussen selfbeeld en mensbeskouing enersyds, en bereidwilligheid tot deelnemende bestuur andersyds. Om egter 'n eenvoudige produkmomentkorrelasie tussen die totaaltellings op elk van die drie skale te bereken is nie voldoende nie, aangesien die onderskeie subskale binne elke skaal (met die uitsondering van dié van McGregor) laag met mekaar korreleer ($<0,25$). Dit beteken dat die rol van elke subskaal as volwaardige en selfstandige veranderlike afsonderlik in berekening gebring behoort te word. Die interkorrelasiematriks van totaaltellings op elke subskaal ($12 \times 12 = 144$ korrelasies), word in Tabel 3 gerapporteer.

TABEL 3
MATRIKS VAN INTERKORRELASIES VAN TELLINGS TEN OPSIGTE VAN ELKE SUBSKAAL

	BDB1	BDB2	BDB3	BDB4	McG1	McG2	ASKS1	ASKS2	ASKS3	ASKS4	ASKS5	ASKS6
BDB1	1,000											
BDB2	0,297	1,000										
BDB3	0,545	0,326	1,000									
BDB4	-0,318	0,002	-0,383	1,000								
McG1	0,237	0,027	0,334	-0,190	1,000							
McG2	0,342	0,094	0,423	-0,010	0,716	1,000						
ASKS1	0,254	0,194	0,179	-0,102	-0,043	0,052	1,000					
ASKS2	0,322	0,220	0,141	-0,062	0,025	0,048	0,372	1,000				
ASKS3	0,285	0,185	0,142	-0,070	-0,026	0,030	0,412	0,436	1,000			
ASKS4	0,308	0,140	0,226	-0,042	0,139	0,107	0,347	0,509	0,347	1,000		
ASKS5	0,231	0,092	0,171	-0,002	-0,064	0,032	0,358	0,425	0,485	0,312	1,000	
ASKS6	-0,033	-0,102	0,001	0,015	0,138	0,120	0,178	0,192	0,194	0,166	0,285	1,000

Die korrelasie tussen die onafhanklike veranderlikes (agt voorspellers) en die afhanklike veranderlikes (vier kriteria) lewer 'n blok van 32 kruiskorrelasies op (raadpleeg die gearseerde gedeelte in Tabel 3) en die behoefte ontstaan nou om dit verder te vereenvoudig sodat dit makliker verstaan en geïnterpreteer kan word. 'n Statistiese tegniek wat sigself hiertoe leen, is kanoniese korrelasieontleding. 'n veralgemening van meervoudige korrelasieontleding. Met hierdie prosedure word die korrelasiestruktuur tussen die twee stelle veranderlikes vereenvoudig deur hulle onderskeidelik te transformeer na nuwe, kleiner stelle kanoniese veranderlikepare. Eenvoudig gestel, behels 'n kanoniese korrelasie dat lineêre kombinasies van elke stel veranderlikes op só 'n wyse gevind word dat dit 'n maksimum korrelasie tussen die twee saamgestelde veranderlikes lewer. Dit beteken dat die onderskeie oorspronklike veranderlikes (subskale) nie 'n gelyke nie, maar 'n relatiewe gewig binne die nuwe kanoniese variëte dra. Die korrelasiestruktuur wat hieruit verkry word, is eenvoudig om te verstaan, sonder om die integriteit van die oorspronklike veranderlikes prys te gee.

Kanoniese korrelasieanalise is uitgevoer tussen die stel veranderlikes van selfbeeld en mensbeskouing (onafhanklike veranderlikes), en die stel veranderlikes van bereidwilligheid tot deelnemende bestuur (afhanklike veranderlikes). Die veranderlikes hier ter sprake is in elke geval die tellings op die onderskeie subskale. Tabel 4 dui die kanoniese korrelasies, asook die resultate van Bartlett (1941) se Chi-kwadraattoets aan. Laasgenoemde dui aan hoeveel kanoniese veranderlikepare benodig word om die variansie tussen die twee stelle veranderlikes te verklaar. Die vereiste getal kanoniese ver-

anderlikepare verteenwoordig die kleinste getal eigenwaardes sodanig dat die toets vir die oorblywende eigenwaardes onbeduidend is. Die eerste kanoniese korrelasie is 0,601 wat 36,2% van die variansie verklaar; die tweede is 0,366 wat 13,4% van die variansie verklaar. Die twee oorblywende kanoniese korrelasies was statisties niebeduidend. Met al vier kanoniese korrelasies ingereken, is $X^2_{(gv=32)}=128,68$, $p<0,0001$. Met die eerste kanoniese korrelasie buite rekening gelaat, is $X^2_{(gv=21)}=44,03$, $p=0,0023$. Die daaropvolgende Chi-kwadraattoets was nie statisties beduidend nie. Op 'n beduidendheidspeil van 0,01 lewer die eerste twee pare kanoniese veranderlikes dus voldoende beskrywing van die korrelasiestruktuur tussen die oorspronklike twee stelle veranderlikes. Ofskoon albei stelle kanoniese veranderlikepare statisties beduidend is, verteenwoordig die tweede kanoniese korrelasie nie 'n wesenlike verband tussen die tweede paar ooreenstemmende kanoniese variëte nie. Interpretasie van die tweede kanoniese korrelasie en die ooreenstemmende paar kanoniese variëte is dus marginaal. Die gewigte wat aan elke veranderlike toegeken word, is aansienlik makliker om te vertolk by die eerste kanoniese veranderlikepaar as in die geval van die tweede kanoniese veranderlikepaar. Die bespreking word gevolglik verder tot eersgenoemde paar beperk.

Die stelle kanoniese variëte word deur die koeffisiëntwaardes in Tabel 5 weergegee. Indien x_1, \dots, x_{12} die twaalf oorspronklike veranderlikes voorstel, dan het die eerste kanoniese variaatpaar, y_1 (onafhanklike veranderlikes: selfbeeld en mensbeskouing) en y_2 (afhanklike veranderlikes: bereidwilligheid om deelnemend te bestuur), 'n korrelasie van 0,601 (Dixon, 1992).

TABEL 4
KANONIESE KORRELASIES EN BARTLETT SE TOETS VAN BEDUIDENDHEID

EIGENWAARDES	KANONIESE KORRELASIE	GETAL EIGENWAARDES	BARTLETT SE TOETS VAN BEDUIDENDHEID VAN DIE OORBLYWENDE EIGENWAARDES		
			X ²	gv	BEDUIDENDHEIDS PEIL
0,362	0,601	1	128,68	32	0,0000
0,134	0,366	2	44,03	21	0,0023
0,079	0,282	3	16,87	12	0,1546
0,007	0,082		1,28	5	0,9370

waar, $y_1=0,454x_1+0,770x_2+0,391x_3+0,456x_5+0,410x_6+0,529x_8+0,416x_7-0,030x_9$, en

$$y_2=0,856x_9+0,402x_{10}+0,785x_{11}-0,048x_{12}$$

Tabel 5 rapporteer ook die korrelasies tussen die oorspronklike veranderlikes en die kanoniese variate (kolom twee en kolom drie), intrastelvariansie wat deur die kanoniese variate verklaar word, oortolligheid en kanoniese korrelasie.

Die kanoniese variate is met elkeen van die oorspronklike metings gekorreleer. In die geval waar die eerste kanoniese variaat met die eerste stel oorspronklike veranderlikes (self-konsep en mensbeskouing) gekorreleer is, dra die tweede subskaal van McGregor byna twee maal soveel gewig soos enige van die ander, terwyl aan die vierde subskaal van selfkonsep (sosiale self) ook 'n hoër gewig toegeken word. Die uitsondering is die laaste selfkonsepsubskaal (selfkritiek), wat byna geen rol speel nie. Waar die eerste kanoniese variaat met die tweede stel oorspronklike veranderlikes (bereidwilligheid tot deelnemende bestuur) gekorreleer is, dra die eerste en derde subskaal, aard en kwaliteit van werkplekverhoudinge (BDB1) en organisasiedoeltreffendheid (BDB3), die hoogste gewig, terwyl die vierde subskaal, mag (BDB4), feitlik geen rol speel nie.

BESPREKING

Soos wat die resultate bevestig, is die eerste doelwit van die studie bereik, naamlik om 'n skaal te ontwikkel om mensbeskouing te meet. Die McGregor-skaal is gekonstrueer met 38 items, bestaande uit twee subskale met 'n interne konsekwentheid van onderskeidelik 0,925 en 0,797 (alfakoëffisiënte). Die subskale is betreklik hoog met mekaar gekorreleer en daar kan geredeneer word dat die skale inderwaarheid 'n enkele konstruk meet en daarom saamgevoeg kan word om as eendimensionele skaal gebruik te word.

Die tweede doelwit, naamlik om die verband tussen selfkonsep en mensbeskouing enersyds, en bereidwilligheid tot deelnemende bestuur andersyds, te ondersoek, is ook bereik. Die resultate van die kanoniese korrelasieontleding toon 'n hoë verwantskap tussen 'n bepaalde lineêre kombinasie van die subskale van selfkonsep en mensbeskouing aan die een kant, en 'n bepaalde lineêre kombinasie van die subskale van bereidwilligheid tot deelnemende bestuur, aan die ander kant. Daarmee word steun verleen aan die aanvanklike oorweging dat bereidwilligheid tot deelnemende bestuur nie net 'n funksie van organisasiegebaseerde faktore is soos wat Parnell *et al.* (1992) aanvoer nie, maar inderdaad ook van individuele attribute.

TABEL 5
OPSOMMING VAN INLIGTING TEN OPSIGTE VAN DIE EERSTE EN TWEDE PAAR KANONIESE VARIATE

	EERSTE KANONIESE VARIAT KORRELASIE MET KANONIESE VARIAT*	TWEDE KANONIESE VARIAT KORRELASIE MET KANONIESE VARIAT*	
EERSTE STEL (OV's)			
McG1 (Intrinsiek)	0,454	0,066	
McG2 (Ekstrinsiek)	0,770	0,391	
ASKS1	0,391	-0,437	
ASKS2	0,456	-0,564	
ASKS3	0,410	-0,471	
ASKS4	0,529	-0,169	
ASKS5	0,416	-0,037	
ASKS6	-0,030	0,259	
%variansie	0,22	0,12	Totaal: 0,34
Oortolligheid	0,08	0,02	Totaal: 0,10
TWEDE STEL (AV's)			
BDB1	0,856	-0,378	
BDB2	0,402	-0,538	
BDB3	0,785	0,1	
BDB4	-0,048	0,541	
% variansie	0,38	0,18	Totaal: 0,56
Oortolligheid	0,14	0,02	Totaal: 0,16
KANONIESE KORRELASIE	0,601	0,366	

* Korrelasie van kanoniese variaat met onderskeie oorspronklike veranderlikes
OV's Onafhanklike veranderlikes

Die relatiewe gewigte wat aan elke oorspronklike veranderlike in die eerste kanoniese veranderlikepaar toegeken is, kan teen die agtergrond van die onderliggende teorie verklaar word. Die tweede subskaal van McGregor, wat die hoogste gewig dra, fokus op ekstrasieke faktore wat 'n individu se houding teenoor sy werk beïnvloed, hoofsaaklik organisasieverwante faktore. Dit sluit nou aan by die tweede stel veranderlikes (BDB-skaal) wat juis op organisatoriese konstruksie berus. Die groter gewig wat aan ASKS4 (self in sosiale verband) toegeken word, is te wagte aangesien dit die subskaal van ASKS is wat die nouste aansluiting vind by die konteks van werk. Die hoë relatiewe gewig wat aan BDB1 (aard en kwaliteit van werkplekverhoudinge) toegeken word, is eweneens te wagte, aangesien hierdie aspek ten nouste verband hou met selfkonsep en beskouing van andere. Dit bevestig verskeie bevindinge (opgesom deur Burns, 1979) dat persone met 'n hoë selfkonsep meer geneig is om ander gunstig te beskou en konstruktief op te tree in interpersoonlike verhoudinge. Die feitlik ewe hoë gewig wat BDB3 (organisasiedoeltreffendheid) dra, stem ooreen met die hoë gewig van die tweede subskaal van McGregor en kan verklaar word deur die feit dat BDB3 suiwer organisasiegebaseer is. Die omgekeerde is egter waar ten opsigte van BDB4 (mag). Burns (1979) bevestig dat 'n persoon met 'n lae selfkonsep geneig is om wantrouig te wees en ander as 'n bedreiging te ervaar. 'n Persoon met 'n hoë selfkonsep behoort dus meer geredelik vertrouwend op te tree en minder klem op mag te plaas in die konteks van deelnemende bestuur. Dit verklaar die byna weglaatbare rol van BDB4.

Die bevindinge van die studie skakel oor die algemeen goed in met die bestaande literatuur. Waarskynlik die belangrikste resultaat van hierdie studie is die steun wat dit bied aan McGregor (1985) se verwagting dat 'n gunstige mensbeskouing hand aan hand gaan met 'n deelnemende bestuurstyl. Dit strook ook met Miles en Ritchie (1971) se bevinding ten opsigte van die rol van vertroue in ondergeskiktes. Die resultate ondersteun verder die verband wat Latham *et al.* (1994) gevind het tussen deelnemende bestuur en selfwerkzaamheid, in die mate waartoe selfwerkzaamheid as subdomein van selfkonsep beskou kan word. Dit is ook in ooreenstemming met Wheeler (1993) se bevinding dat bepaalde persoonlikheidsfaktore verband hou met die gewilligheid van bestuurders om 'n deelnemende besluitnemingstyl te volg. Die resultate bied dus steun vir die argument ten gunste van die rol wat predisponerende veranderlikes soos persoonlikheidsattribute speel as determinante van 'n deelnemende bestuurstyl. Só 'n benadering is in lyn met die teorie en navorsing wat Vroom (1960) ten opsigte van die persoonlikheidsdeterminante van deelnemende bestuur gedoen het.

'n Aantal moontlike tekortkominge van die studie is ook geïdentifiseer. So byvoorbeeld, het dit nie die verwagte verband tussen selfkonsep en mensbeskouing bevestig nie. Met 'n oorwig van navorsing wat wel só 'n verband steun (Burns, 1979), moet die redes vir die anomalie by hierdie studie self gesoek word. Daar kan aangevoer word dat, soos wat selfkonsep in globale, rol- en taakspeifieke verband beskou kan word (Simpson & Boyle, 1975), daar ook 'n soortgelyke onderskeid ten opsigte van mensbeskouing getref kan word. Volgens hierdie tipologie behoort die McGregor-instrument as 'n maatstaf van 'n rolspeifieke beskouing van ander beskryf te word. Die vergelyking van 'n globale selfkonsep (ASKAS) met 'n rolspeifieke mensbeskouing (McGregorvraelys) verklaar sodoende moontlik die lae verband. Dit hou bepaalde implikasies vir die navorsingsontwerp van hierdie studie in. Dit sou byvoorbeeld herhaal kon word met 'n rolspeifieke maatstaf van selfkonsep. As alternatief sou die teorie aangaande mensbeskouing aangevul kon word met ander fasette van menslike funksionering en interaksie, om 'n meer globale en volledige maatstaf van mensbeskouing te ontwikkel. Soortgelyk behoort die konsep van bereidwilligheid tot deelnemende bestuur uitgebrei te word tot 'n meerdimensionele skaal, wat 'n meer volledige meting sal neem van 'n persoon se bereidwilligheid tot deelnemende bestuur, om benewens die rol van organisasieverwante faktore ook

persoonlike veranderlikes en enige ander beïnvloedende faktore te weerspieël.

VERWYSINGS

- Adler, N. (1991). *International dimensions of organisational behaviour*. Boston: Kent Publishing.
- Bandura, A. (1977). *Social learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bartlett, M.S. (1941). The statistical significance of canonical correlations. *Biometrika*, 32, 29-38.
- Bartolke, K., Eschweiler, W., Flechsenberger, D. & Tannenbaum, A.S. (1982). Workers' participation and the distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*, 27, 380-397.
- Bendix, S. (1989). *Industrial relations in South Africa*. Kaapstad: Juta.
- Burns, R.B. (1979). *The self concept*. New York: Longman.
- Connor, P.E. (1992). Decision-making participation patterns: the role of organisational context. *Academy of Management Journal*, 35(1), 218-231.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Denton, M. & Zeytinoglu, I.U. (1993). Perceived participation in decision making in a university setting: the impact of gender. *Industrial and Labour Relations Review*, 46(2), 320-331.
- Dickson, D.W. (1982). Top managers' beliefs and rationales for employee participation. *Human Relations*, 35, 203 - 217.
- Dixon, W.J. (Ed.). (1992). *BMDP Statistical Software Manual*. Berkeley, California: University of California.
- Fitts, W.H. (1965). *Tennessee self concept scale manual*. *Counselor Recordings and Tests*. Nashville, Tennessee.
- Gerdes, L.C., Moore, C., Ochse, R. & van Ede, D. (1988). *Die ontwikkelende volwasse*. Durban: Butterworth.
- Jackson, D.N. & Messick, S. (1962). Response styles and the assessment of psychopathology. In: Messick, S. & Ross, J. (Eds.). *Measurement in personality and cognition*. New York: John Wiley.
- Kaiser, H.F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organisational behaviour*. Boston: BPI IRWIN.
- Latham, G.P. & Steele, T.P. (1983). The motivation effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26, 406-417.
- Latham, G.P., Winters, D.C. & Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organisational Behaviour*, 15, 49-63.
- Leana, C.R., Ahlbrandt, R.S. & Murrell, A.J. (1992). The effects of employee involvement programs on unionised workers' attitudes, perceptions and preferences in decision-making. *Academy of Management Journal*, 35(4), 861-873.
- Leana, C.R., Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1990). Fact and fiction in analysing research on participative decision making: a critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall and Jennings. *Academy of Management Review*, 15(1), 137-146.
- Lovrich, N.P. (1985). The dangers of participative management: a test of unexamined assumptions concerning employee involvement. *Review of Public Personnel Administration*, 5(3), 9-25.
- Margulies, N. & Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. & Cotton, J.L. (1993). Attitudes toward employee participation in decision making: a comparison of European and American managers in a multinational company. *Human Resource Management*, 31(4), 363-383.
- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E. & Ritchie, J.B. (1971). *Participative management*:

- Quantity versus quality. *California Management Review*, 13, 48-56.
- Myburg, D.J. (1990). *Gereedheid van bestuur vir produktiwiteits-
onderhandeling met spesifieke verwysing na werkerdeelname*.
Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Johannesburg:
Randse Afrikaanse Universiteit.
- Osborne, J.E. (1989). Combatting an "us versus them" mindset
(participatory management). *Supervisory Management*, 39-
42.
- Parnell, J.A. (1991). Employee participation in decision
making: a survey of managerial tendencies. *Southwest
Business Symposium proceedings of the Eighth Annual Meeting*,
393-405.
- Parnell, J.A., Bell, E.D. & Taylor, R. (1992). The propensity for
participative management: a conceptual and empirical
analysis. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 28(1), 31-42.
- Pollock, M. & Colwill, N.L. (1987). Participatory decision
making in review. *Leadership and Organisational Develop-
ment Journal*, 8, 7- 0.
- Runyon, K.E. (1973). Some interactions between personality
variables and management styles. *Journal of Applied
Psychology*, 57, 288-294.
- Simpson, C.K. & Boyle, D. (1975). Esteem construct generality
and academic performance. *Educational and Psychological
Measurement*, 35, 897 - 904.
- Simpson, G.S. (1991). *Attitudes of foremen to worker participa-
tion*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannes-
burg: Universiteit van die Witwatersrand.
- Stacey, A.G. (1992). *Preferred forms of participative management*.
Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannesburg:
Universiteit van die Witwatersrand.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of
empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task
motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Torgerson, W.S. (1958). *Theory and methods of scaling*. New
York: John Wiley.
- Vrey, J.D. (1974). *Selfkonsep en die verband daarvan met
persoonlikheidsorganisasie en kognitiewe struktuur*. Ongepu-
bliseerde doktorsale proefskrif, Pretoria: Unisa.
- Vroom, V.H. (1960). *Some personality determinants of the effects
of participation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: managing
participation in organisations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision
making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and
satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Acad-
emy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wheeler, J.J. (1993). Individual and situational influences on
participative decision making. *Journal of Industrial Psychol-
ogy*, 19(2), 4-8.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs,
NJ: Prentice-Hall.