

**DIE BELEWENIS VAN STRES DEUR WERKNEMERS IN
VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE**

deur

ANNEKE KRUGER

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII (MENSLIKE HULPBRONBESTUUR)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

VOORWOORD

Ek wil graag my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone vir hulle waardevolle bydraes en ondersteuning:

- My man, **Van Zyl** vir sy liefdevolle ondersteuning, hulp en begrip.
- My **ouers** vir hulle ondersteuning en aanmoediging.
- My studieleier, **Deon Steyn**, vir sy bekwame leiding en mentorskap.
- Aan my **Hemelse Vader** al die eer.

INHOUDSOPGAWE

LYS VAN FIGURE	ix
LYS VAN TABELLE	xi
SAMEVATTING	xii
SUMMARY	xvi

HOOFSTUK 1: INLEIDING EN DOELSTELLING

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.4	VERLOOP VAN DIE STUDIE	3
1.5	SAMEVATTING	4

HOOFSTUK 2: DIE BESTUURSVERSKYNSEL

2.1	INLEIDING	6
2.2	DEFINIËRING VAN BESTUUR	7
2.3	SIKLIËSE BESTUURSFUNKSIES	9
2.3.1	Beplanning	9
2.3.2	Organisering	10
2.3.3	Leidinggewing	10
2.3.4	Beheer	11
2.4	KONTINUE BESTUURSFUNKSIES	11
2.4.1	Besluitneming	12
2.4.2	Kommunikasie	13
2.4.3	Motivering	13
2.5	BESTUURSVAADIGHEDE	14
2.6	VERSKILLE TUSSEN BESTUURSVLAKKE	15
2.7	STRES EN DIE VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE	16

2.7.1	Stres en die uitvoerende bestuurder	16
2.7.2	Stres en die bestuurder	17
2.8	SAMEVATTING	18

HOOFSTUK 3: STRES

3.1	INLEIDING	19
3.2	DEFINIËRING VAN STRES	20
3.3	TIPES STRES	21
3.4	VERSKILLENDE BENADERINGS TOT STRES	26
3.4.1	Die stimulusbenadering tot stres	27
3.4.2	Die responsbenadering tot stres	29
3.4.3	Die interaksionele benadering tot stres	33
3.5	WERKSTRES	38
3.5.1	Definiëring van werkstres	38
3.6	SAMEVATTING	39

HOOFSTUK 4: BRONNE VAN STRES

4.1	INLEIDING	40
4.2	DEFINIËRING VAN STRESSORS	40
4.2.1	Mikrostressors	41
4.2.2	Makrostressors	41
4.2.3	Akute stressors	41
4.2.4	Kroniese stressors	42
4.2.5	Fisies geïnduseerde stres	42
4.2.6	Emosioneel geïnduseerde stres	42
4.3	ALGEMENE STRESSORS	44
4.4	BRONNE VAN WERKSTRES	44
4.5	WERKSTRESMODEL VAN SUTHERLAND EN COOPER	47
4.6	WERKSTRESSORS	48

4.6.1	Organisatoriese struktuur stressors	48
4.6.1.1	Organisatoriese struktuur	49
4.6.1.2	Werkspesialisasie	50
4.6.1.3	Organisatoriese leierskap	50
4.6.1.4	Organisasieklimaat	51
4.6.1.5	Gebrek aan werksverrigtingsterugvoer	53
4.6.2	Werkstressors	54
4.6.2.1	Werksonwerp	55
4.6.2.2	Hoeveelheid werk	56
4.6.2.3	Bereiking van tydslimiete	57
4.6.2.4	Besluitneming	57
4.6.2.5	Verandering	58
4.6.3	Loopbaanstressors	59
4.6.3.1	Aanvanklike loopbaanbesluite	60
4.6.3.2	Loopbaan-oorgangstydperke	60
4.6.3.3	Verandering in beroepe	61
4.6.3.4	Veroudering van vaardighede en kennis	61
4.6.3.5	Onsekerheid en risiko	62
4.6.3.6	Loopbaan-lewe passing	62
4.6.3.7	Aftrede	64
4.6.3.8	Bevordering	64
4.6.3.9	Onvoldoende loopbaanontwikkelingsgeleenthede	65
4.6.4	Rolgebaseerde stressors	65
4.6.4.1	Rolverwagtinge	65
4.6.4.2	Rolonduidelikheid	66
4.6.4.3	Rolkonflik	67
4.6.4.4	Roloorlading	67
4.6.4.5	Rolonderlading	68
4.6.5	Verhoudinge met vriende, familie en kollegas	68
4.6.5.1	Verhoudinge met bestuurder/toesighouer	68
4.6.5.2	Verhoudinge met kollegas	69

4.6.5.3 Verhoudinge met ondergeskiktes	70
4.6.5.4 Verhoudinge met familie en vriende	70
4.6.5.5 Groepe in die werksplek	71
4.6.6 Stressors buite die werk	72
4.6.6.1 Konflik tussen werk en huis	73
4.6.6.2 Residensiële stressors	74
4.6.7 Individuele stressors	74
4.6.7.1 Geslag	75
4.6.7.2 Ras	76
4.6.7.3 Opvoeding	76
4.6.7.4 Persoonlike verwagtinge	76
4.6.7.5 'n Negatiewe benadering tot die lewe	77
4.6.7.6 'n Negatiewe selfbeeld	77
4.6.7.7 Interne eise en behoeftes	78
4.6.7.8 Gebrek aan selfbestuur	78
4.6.7.9 Persepsie	79
4.6.7.10 Werksondervinding	79
4.6.7.11 Sosiale ondersteuning	79
4.6.7.12 Lokus van kontrole	79
4.6.7.13 Vyandigheid	80
4.6.7.14 Persoonlikheid	81
4.7 STRESVOLLE LEWENSGEBEURE	86
4.8 SAMEVATTING	86

HOOFSTUK 5: DIE GEVOLGE VAN STRES

5.1 INLEIDING	88
5.2 GEVOLGE VIR DIE INDIVIDU	89
5.2.1 Fisiologiese gevolge	89
5.2.2 Emosionele gevolge	91
5.2.3 Gedragsgevolge	92

5.2.4	Gesondheidsgevolge	93
5.2.5	Werkverrigtingsgevolge	93
5.3	GEVOLGE VIR DIE ORGANISASIE	95
5.4	UITBRANDING	97
5.4.1	Die verband tussen werkspanning en uitbranding	98
5.4.2	Gevolge van uitbranding	98
5.4.3	Individue wat 'n groter risiko loop om uit te brand	99
5.4.3.1	Demografiese karaktertrekke	100
5.4.3.2	Persoonlikheidskaraktertrekke	100
5.5	SAMEVATTING	101

HOOFSTUK 6: STRESBESTUUR EN-HANTERING

6.1	INLEIDING	102
6.2	KATEGORISERING VAN STRESBESTUURSTRATEGIEË	103
6.3	'N RAAMWERK VIR STRESBESTUURSBEPANNING	104
6.3.1	Vlak een: Verwydering of vermyding van die stressor	106
6.3.2	Vlak twee: Onmiddellike response tot stres	106
6.3.3	Vlak drie: Langtermyn beskerming teen hoë stres	107
6.4	INDIVIDUELE AKSIES OM STRES TE HANTEER	108
6.4.1	Definiëring van individuele stresshanteringstrategieë	108
6.4.2	Individuele stresshanteringsresponse	109
6.4.2.1	Stresshanteringsrespons een: Verander die stressituasie	109
6.4.2.2	Stresshanteringsrespons twee: Verander die betekenis van die stressituasie	109
6.4.2.3	Stresshanteringsrespons drie: Selfbestuur van stresgevolge	110
6.4.3	Individuele strategieë vir effektiewe stresbestuur	111
6.4.4	Individuele meganismes vir stresshantering	114
6.4.4.1	Selfobservasie	114
6.4.4.2	Groepsbenaderinge	115
6.4.4.3	Sosiale ondersteuningstelsel	115
6.5	ORGANISASIE STRESHANTERINGSMETODES	116

6.5.1	Inleiding	116
6.5.2	Organisasieprogramme om stres te hanteer en te bestuur	117
6.6	BESTUURSTRATEGIEë IN ORGANISASIEVERBAND	120
6.6.1	Inleiding	120
6.6.2	Bestuurstrategieë om stres te hanteer in organisasieverband	121
6.6.2.1	Bestuursdinamika	121
6.6.2.2	Delegering van take en 'n duidelike omskrywing van verantwoordelikhede	121
6.6.2.3	Vervanging van dreigemente met belonings	122
6.6.2.4	Lae stres kommunikasie	122
6.6.2.5	Instandhouding van lae stres verhoudinge	123
6.6.2.6	Sosiale klimaat van die werksomgewing	123
6.6.2.7	Kleingroep kommunikasieprosesse	124
6.6.2.8	Ontlonting van konflik	124
6.6.2.9	Organisatoriese bestuurskommunikasie	124
6.6.3	Bestuursfilosofieë as 'n streshanteringsmeganisme	125
6.7	SAMEVATTING	128

HOOFSTUK 7: METODE VAN ONDERSOEK

7.1	INLEIDING	130
7.2	NAVORSINGSTRATEGIE	130
7.3	DIE MEETINSTRUMENT	131
7.4	DIE TEIKENPOPULASIE	133
7.5	METODE VAN STEEKPROEFNEMING	133
7.6	STEEKPROEFGROOTTE	135
7.7	METODE VAN DATA-VERSAMELING	135
7.8	STATISTIESE VERWERKING VAN DIE DATA	135
7.8.1	Beskrywende statistiek	136
7.8.2	Verdelingsvrye metodes	136
7.9	SAMEVATTING	137

HOOFSTUK 8: RESULTATE EN BEVINDINGE

8.1	INLEIDING	138
8.2	RESULTATE VAN DIE BIOGRAFIESE VRAELYS	138
8.3	OPSOMMING	138
8.4	RESULTATE EN BEVINDINGE VAN DIE ONDERSOEK DEUR MIDDEL VAN BESKRYWENDE STATISTIEK	143
8.4.1	Inleiding	143
8.4.2	Die algehele stresvlak	144
8.4.3	Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk	144
8.4.4	Stresbelewenis as gevolg van oorsake binne die werk	145
8.5	RESULTATE EN BEVINDINGE VAN DIE ONDERSOEK DEUR MIDDEL VAN VERDELINGSVRYE METODEDES	158
8.5.1	Inleiding	158
8.5.2	Stresbelewenis by die bestuursvlak	159
8.5.3	Stresbelewenis by die etniese groepe	160
8.5.4	Stresbelewenis by die bestuursvlak en etniese groep	160
8.6	SAMEVATTING	161

HOOFSTUK 9: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

9.1	INLEIDING	162
9.2	GEVOLGTREKKINGS	162
9.3	KRITIEK TEEN DIE ONDERSOEK	163
9.4	AANBEVELINGS	164
9.5	SLOTOPMERKING	165

VERWYSINGS	166
-------------------	-----

BYLAAG A	170
-----------------	-----

BYLAAG B	171
-----------------	-----

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	Die verband tussen sikliese en kontinue bestuursfunksies	12
Figuur 2.2:	Die elemente van die motiveringsgebeure	14
Figuur 3.1:	Stres as 'n natuurlike gevolg van beide positiewe en negatiewe ervarings	22
Figuur 3.2:	Vier variasies van stress	23
Figuur 3.3:	Die verband tussen stres en werksverrigting	24
Figuur 3.4:	Stres en werksverrigting	25
Figuur 3.5:	Stimulusgebaseerde benadering tot stres	28
Figuur 3.6:	Vereenvoudigde responsbenadering tot stres	29
Figuur 3.7:	'n Responsgebaseerde benadering tot stres	30
Figuur 3.8:	Die drie fases van die Algemene Aanpassingsindroom	31
Figuur 3.9:	Die interaksionele gebaseerde benadering tot stres	34
Figuur 3.10:	Cox en MacKay se transaksionele model	36
Figuur 4.1:	Maslow se behoeftehiërargie	46
Figuur 4.2:	Die werkstresmodel van Sutherland en Cooper	47
Figuur 4.3:	Hoë en lae loopbaan- lewe passings	63
Figuur 4.4:	Die vier tipes-persoonlikheidsteorie	83
Figuur 5.1:	Kort- en langtermyngevolge van stres vir die individu	94
Figuur 5.2:	Die interaksionele aard van die gevolge van stres	95
Figuur 6.1:	'n Raamwerk vir stresbestuursbeplanning	105
Figuur 8.1:	Die algehele vlak van stresbelewenis	146
Figuur 8.2:	Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werksplek	148
Figuur 8.3:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor organisasie-funksionering	150
Figuur 8.4:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor taak-karaktertrekke	151
Figuur 8.5:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor die fisiese werksomstandighede	153
Figuur 8.6:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor	

	loopbaangeleenthede in die werksplek	154
Figuur 8.7:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se sosiale omgewing	156
Figuur 8.8:	Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor vergoeding	157

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Funksies van die verskillende bestuursvlakke	15
Tabel 5.1:	‘n Vergelyking van simptome van werkspanning en uitbranding	98
Tabel 6.1:	Organisasie-aksies om werknemerstres te verminder	118
Tabel 6.2:	‘n Vergelyking tussen verskillende bestuurstyle	126
Tabel 7.1:	Die teikenpopulasie se verspreidingskedere	134
Tabel 8.1:	Ouderdomsverspreiding van die onderoekgroep	138
Tabel 8.2:	Dienstydperk van die onderoekgroep	139
Tabel 8.3:	Hoogste opvoedkundige kwalifikasie van die onderoekgroep	139
Tabel 8.4:	Geslagsverdeling van die onderoekgroep	140
Tabel 8.5:	Aantal afhanklikes waarvoor die onderoekgroep verantwoordelik is	141
Tabel 8.6:	Huwelikstatus van die onderoekgroep	141
Tabel 8.7:	Taalverspreiding van die onderoekgroep	142
Tabel 8.8:	Bestuursvlakke van die onderoekgroep	142

SAMEVATTING

DIE BELEWENIS VAN STRES DEUR WERKNEMERS IN VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE

deur

ANNEKE KRUGER

LEIER : GJ Steyn
DEPARTEMENT : Menslike Hulpbronbestuur
GRAAD : M COM (Menslike Hulpbronbestuur)

Die doel van hierdie navorsing was om die belewenis van stres deur werknemers in verskillende bestuursvlakke te bepaal en om 'n vergelyking te tref tussen die diverse rasse op bestuursvlak in terme van stresbelewenis.

Werkstres is 'n universele verskynsel wat toenemend in organisasies voorkom en dit hou negatiewe implikasies in vir die individu in die organisasie sowel as vir die organisasie, wanneer dit in oormatige werkstres sou manifesteer.

Puth (1994:3) is van mening dat een van die organisasie se belangrikste hulpbronne, die menslike hulpbron is. 'n Effektiewe menslike hulpbron is saamgestel uit ingeligte, gemotiveerde en vaardige werknemers. Oormatige en onbeheerbare stres kan werknemers so affekteer, dat dit gesonde en suksesvolle organisasiefunksionering beïnvloed, wat nadele inhou vir beide die werknemers en organisasies. Nadele kan insluit verlaagde motivering, winsgewendheid en werkstevredenheid, asook disharmonie tussen bestuur en werknemers en selfs lewensverlies.

Greenhouse & Callanan (1994:222) beklemtoon dat werkstres nie vanself sal verdwyn nie, maar beheer en bestuur sal moet word om te voorkom dat fisiese gesondheid en welstand nadelig geaffekteer word.

‘n Omvattende literatuurstudie is onderneem om duidelikheid te verkry oor stres (naamlik die teoretiese fundering van die stresverskynsel, bronne van stres, gevolge en effektiewe streshanterings en –bestuurstrategieë). Die begrip bestuursverskynsel is ook breedvoerig bespreek.

Hierdie ondersoek sal ‘n aanduiding gee van die stresvlakke wat beleef word op die verskillende bestuursvlakke (hoërvlak-, middelvlak- en laervlakbestuur), asook die oorsake aandui binne en buite die werksplek wat aanleiding gee tot die stresbelewenis.

Die navorsingsstrategie wat gevolg was, was die opnamemetode en die meetinstrument het die vorm aangeneem van ‘n omvattende vraelys. Die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede Vraelys (WLV) is gebruik wat gestandaardiseerd vir Suid-Afrikaanse omstandighede is en poog om nie net die vlak van stres te meet nie, maar ook die oorsake van stres.

In die empiriese ondersoek is die teikenpopulasie se biografiese samestelling bepaal, onder andere hulle bestuursvlak, ouderdomsverspreiding, dienstydperk, hoogste opvoedkundige kwalifikasie, huwelikstatus en taalvoorkeur. Die resultate en bevindinge van die ondersoek is deur middel van beskrywende statistiek en verdelingsvrye metodes weergegee.

Die doel van die verdelingsvrye metodes in die ondersoek was om vas te stel of daar noemenswaardige verskille in stres bestaan tussen die verskillende bestuursgroepe en diverse rasse.

Resultate is verkry op drie dimensies van stresbelewenis, naamlik:

- Stresbelewenis by die bestuursvlak
- Stresbelewenis by die diverse rasse
- Stresbelewenis by die bestuursvlak en diverse rasse

Die mees noemenswaardige bevindinge word kortliks genoem.

- **Stresbelewenis by die bestuursvlak**

Daar was 'n betekenisvolle verband in terme van stresbelewenis by die oorsake buite werksverband tussen *hoër- en middelvlakbestuur*, asook by die verwagtinge binne werksverband as gevolg van vergoeding.

Verder was daar 'n betekenisvolle verband as gevolg van oorsake buite die werksplek tussen *middelvlakbestuur en laervlakbestuur* opgemerk. Middelvlakbestuur het dus 'n hoër stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk as laervlakbestuur.

- **Stresbelewenis by die diverse rasse**

Daar was 'n betekenisvolle verband tussen *swart en blanke bestuurders* in terme van stresbelewenis by die oorsake buite werksverband, asook by die verwagtinge binne werksverband as gevolg van sosiale faktore.

- **Stresbelewenis by die bestuursvlak en diverse rasse**

In *middelvlakbestuur* is daar slegs by die oorsake buite die werksplek 'n betekenisvolle verband tussen bestuursvlak en diverse rasse gevind. Gegewe die bevindinge is dit duidelik dat swart middelvlakbestuur hoër stres beleef as wit middelvlakbestuur, as gevolg van oorsake buite die werk.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing word aan die hand gedoen.

SUMMARY

**THE EXPERIENCING OF STRESS BY EMPLOYEES IN DIFFERENT
MANAGEMENT LEVELS**

by

ANNEKE KRUGER

LEADER : GJ Steyn
DEPARTMENT : Human Resource Management
DEGREE : M Com Human Resource Management

The aim of this study was to determine the level of existence of stress by employees in different management levels as well as to indicate the differences between the races in terms of their experiencing of stress.

Work stress is a progressive universal phenomenon in organisations which holds negative implications for the individual in the organisation as well as the organization, when it manifests into redundant and unnecessary stress.

Puth (1994:3) is of opinion that the employee is one of the organisation's most valuable resources. An effective human resource is composed of knowledgeable, competent and motivated employees. Excessive and uncontrolled stress can affect employees in such a way that it can have a negative effect on the healthy and successful organisational functioning of both the employees and the organisation. Disadvantages can include reduced motivation, profit and work satisfaction, disharmony between employees and management and even loss of lives.

Greenhouse & Callanan (1994:222) emphasize the fact that work stress won't disappear, unless control is being taken to ensure that physical health and wellbeing are not negatively affective.

A comprehensive literature study was undertaken to get clarity on the terms management and stress (especially the causes of stress, the consequences and effective stress management and –handling techniques).

This study will give an indication of the stress levels being experienced on the different management levels (senior-, middle- and junior management), as well as the causes of stress from inside and outside the workplace.

The research strategy used, was the survey method which consisted of a comprehensive questionnaire, namely the Experience of Work and Life Circumstances Questionnaire (WLQ). It is standardised for the South African context and measures the level of stress as well as the causes from inside and outside the workplace which contribute to stress experience.

In the empirical study, the target population's biographic composition was determined, which included their management level, age, marital status, highest educational qualification, language preference and period of service. The results and findings of the study were captured by using descriptive statistics and non-parametric methods.

The aim of the non-parametric methods was to determine significant differences in the experiencing of stress between the different management levels and diverse races.

Results were obtained on three dimensions of the experiencing of stress, namely:

- Experiencing of stress in management level
- Experiencing of stress in diverse races
- Experiencing of stress in management level and diverse races

The most significant findings will shortly be discussed.

- **Experiencing of stress in management level**

There was a significant connection in terms of the experiencing of stress between *senior and middle management* on the causes outside of work, as well as the expectations inside the work context regarding remuneration.

A significant connection between *middle and junior management* was also observed in terms of causes outside of work.

- **Experiencing of stress in diverse races**

There was a significant connection between *black and white managers* in terms of their experiencing of stress due to causes outside of work as well as expectations in the work context due to social factors.

- **Experiencing of stress in management level and diverse races**

Only in *middle management* a significant connection was observed between management level and diverse races due to causes outside of work leading to stress. Given the findings, it is clear that black middle managers experienced higher levels of stress as their white colleagues due to causes outside the work context.

Recommendations for future research were also made.