

## HOOFSTUK 1

### INLEIDING EN DOELSTELLING

#### 1.1 INLEIDING

“Stress is a thief and everyone is a potential victim. Given the opportunity, it will rob you of your peace of mind, your personal happiness, your physical health and perhaps even your life” (Matteson & Ivancevich, 1987:10).

Uit bogenoemde aanhaling is dit duidelik hoe ‘n groot impak stres op elke persoon se lewe kan hê. Stres is geensins ‘n nuwe verskynsel nie. Daar kan verwag word dat ook die primitiewe mens, as gevolg van bedreigings deur natuurelemente en roofdiere, ‘n gevoel van angs, spanning, frustrasie of aggressie beleef het. Waar die primitiewe mens se stres egter hoofsaaklik uit fisiese bedreiging gespruit het, is die moderne mens se probleme meer kompleks van aard. In hierdie studie gaan daar gekyk word na die belewenis van stres deur werknemers in verskillende bestuursvlakke.

Puth (1994:3) is van mening dat een van die organisasie se belangrikste hulpbronne, die menslike hulpbron is. In elke organisasie speel ‘n effektiewe menslike hulpbron ‘n sleutelrol in die bepaling van die sukses, doeltreffendheid en winsgewendheid van daardie organisasie. Sonder die mens kan daar nie sprake wees van die konsep “organisasie” nie. Volgens Gerber, Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono & Werner (2001:21) is ‘n organisasie die beplande koördinerende van ‘n aantal mense om ‘n bepaalde doelwit te bereik, deur middel van arbeid, funksie, outoriteit en verantwoordelikheid.

In bedryfsorganisasies kan die belangrikheid van die bestuurskorps nie oorbeklemtoon word nie. Marx, Van Rooyen, Bosch en Reynders (1998:351) definieer bestuur as die rasionele proses wat te doen het met die aanwending van hulpbronne, asook funksies soos beplanning, organisering, leidinggewing, koördinerende en beheer om organisatoriese doelstellings te bereik. Die taak van die hedendaagse bestuurder in ‘n dinamiese en veranderende omgewing is moeilik en kompleks. Die moderne bestuurder word toenemend bedreig deur aspekte soos

kompetisie, ekonomiese krisis, diverse werkskorps, werkslading, tegnologiese veranderinge, gejaagdheid, tydsdruk ensovoorts (Fry, Stoner & Hattwick, 2000:331). Dit is dus nie onvanpas om tot die slotsom te kom dat stres by die Suid-Afrikaanse bestuurder wel aanwesig is nie. Stres word deur Matteson et al (1987:10) gedefinieer as 'n spanningstoestand wat by mense ontstaan, as gevolg van enige aksie, situasie of gebeure in die omgewing wat spesifieke eise op 'n individu plaas.

Dit is veral die werksituasie, waar bestuurders die grootste gedeelte van hul lewens deurbring, wat 'n primêre bron van stres is.

Vir die doeleindes van hierdie studie, verwys werkstres na die wisselwerking wat plaasvind tussen die spesifieke stressors waaraan bestuurders blootgestel word in die werksituasie, die individu se kwesbaarheid op daardie spesifieke tydstip en die konteks waarbinne hierdie interaksie plaasvind (Gerber et al, 2001:303).

Die aanwesigheid van stres is 'n groot bekommernis vir beide werknemers en organisasies. Stres werk in op die individu se fisiese en emosionele gesondheid, sowel as op die organisasie se winsgrense, groei en oorlewing.

Die vraag ontstaan hoe stres, veral werkstres by werknemers en organisasies verminder kan word. Sonder deeglike kennis van die begrip, die oorsake en die gevolge daarvan, is dit 'n onmoontlikheid. Stres is daar om te bly, al wat individue kan doen is om effektiewe stresbestuurstrategieë te ontwikkel om die negatiewe gevolge van stres op die individuele werknemers en organisasies te verhoed (Warshaw, 1979:2).

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Dit is dus duidelik dat stres en gesondheidsprobleme groot onkoste binne individuele-, organisasie- en samelewingsverband meebring. Hierdie koste is veral te wyte aan stres soos ervaar word in die werksituasie, aangesien tot 70% van die individu se tyd wat hy nie slaap nie, aan werksaktiwiteite gespandeer word (Matteson & Ivancevich, 1987:28). Werk en werkstres speel derhalwe 'n prominente rol in bestuurders se lewens.

Alhoewel hedendaagse bestuurders al reeds tot die besef gekom het van die negatiewe gevolge van stres, kan daar nog steeds bronne van stres in organisasieverband bespeur word.

Bronne van werkstres kan die volgende insluit (Gerber et al, 2001:31):

- organisatoriese struktuur, -leierskap of –klimaat
- hoeveelheid werk
- verandering
- loopbaankwessies
- rolgebaseerde kwessies
- verhoudinge met bestuurder, kollegas of ondergeskiktes

Organisasies het tot die besef gekom dat die kwaliteit, effektiwiteit en doeltreffendheid van alle organisasiefunksies, bepaal word deur die bestuur van stres deur die menslike hulpbronne, wat daartoe lei dat organisasies deesdae stresbestuur ag as van die belangrikste sleutelemente in organisasies (Gerber et al, 2001:303).

### **1.3 DOEL VAN DIE STUDIE**

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

### **1.4 VERLOOP VAN DIE STUDIE**

Vervolgens word 'n oorsig van die studie gegee. Dit word aan die hand van 'n kort uiteensetting van elke hoofstuk gebied.

In hoofstuk een is daar gekyk na die probleem- en doelstellings van hierdie studie.

Hoofstuk twee behels 'n uiteensetting van die begrip bestuursverskynsel. Daar word ondersoek ingestel na die definisie van bestuur, bestuursfunksies, verskille tussen bestuursvlakke en die belewenis van stres op die verskillende bestuursvlakke.

Hoofstuk drie bevat 'n teoretiese fundering van die stresverskynsel, waar daar ook gefokus word op werkstres. Definisies van stres, tipes en benaderinge tot stres word bespreek.

Hoofstuk vier beskryf die oorsake van stres. Daar word gefokus op die verskillende stressors binne en buite werksverband wat op individue kan inwerk.

Hoofstuk vyf beskryf die gevolge van stres op individue en organisasies.

Hoofstuk ses behels 'n uiteensetting van stresbestuur en –hanteringstrategieë wat individuele werknemers, bestuur en organisasies kan aanneem om stres effektief te kan hanteer om sodoende fisiese gesondheid en organisasiefunksionering te verseker.

Hoofstuk sewe ondersoek die navorsingsmetode wat aangewend is om die studie uit te voer. Daar word spesifiek gefokus op die steekproef en meetinstrument wat in die navorsing gebruik is. Die prosedure vir die data-insameling en -analise word ook onder die loep geneem.

In hoofstuk agt is 'n uiteensetting van die resultate van die studie, asook interpretasie daarvan.

Die slothoofstuk handel oor die gevolgtrekkings en aanbevelings wat uit die navorsing na vore gekom het.

## **1.5 SAMEVATTING**

Navorsers is dit eengesind dat stres dus 'n uiters belangrike rol in die effektiewe funksionering van hedendaagse organisasies speel wat nadelig inwerk op die werknemers, bestuur en organisasies.

Hierdie studie poog om die belewenis van stres by werknemers in verskillende bestuursvlakke te bepaal, met die oog om vergelykings te tref tussen die diverse rasse.

In die hieropvolgende hoofstukke sal daar gepoog word om 'n teoretiese fundering vir die stresverskynsel in die algemeen en meer in die besonder onder bestuur te verskaf.

## HOOFSTUK 2

### DIE BESTUURSKYNSSEL

#### 2.1 INLEIDING

Alvorens daar in hierdie studie aangegaan kan word tot 'n ontleding van die ter sprake terrein van ondersoek, is dit nodig om die bestuursverskynsel as sodanig te bewoord. Wanneer daar na organisasies gekyk word, is 'n belangrike aspek wat uitstaan, die bestuursverskynsel.

Die ontwikkeling en voorspoed van 'n gemeenskap wentel vandag om die vaardigheid en vernuf van sy bestuurders, aangesien dit die bestuurders is wat die dryfkrag van organisasies in die sakewêreld is (Lewis, Goodman & Fandt, 2001:3).

Die organisasie se bestaansrede wentel om die bereiking van bepaalde doelwitte. Organisasies bereik egter nie hulle doelwitte vanself nie. Iemand is nodig om die basiese hulpbronne waaroor 'n organisasie beskik, so aan te wend dat die organisasie sy doelwitte bereik. Hierdie noodsaaklike element is bestuur. Bestuur moet die organisasie aktiveer en lei, dit wil sê hulle moet die aktiwiteite op dreef kry en op dreef hou totdat die gestelde doelwitte bereik is. Sonder bestuur is daar nie lewe in die organisasie nie (Smit en de J Cronje, 1992:4).

Bestuur se taak is dus om die organisasie se verskillende hulpbronne op so 'n wyse te kombineer, toe te deel, te koördineer en aan te wend dat die organisasie se doelwitte so produktief moontlik bereik word. Dit doen bestuur deur 'n bepaalde proses te volg wat uit die volgende vier fundamentele bestuurshandelinge bestaan:

- Beplanning
- Organisering
- Leidinggewing
- Beheer

Verskillende navorsers het verskillende sieninge oor wat bestuur behels, maar ten spyte van die effense meningsverskil is almal dit eens dat beplanning, organisering, leidinggewing en beheer die sentrale aktiwiteite van bestuur is om sinergie in die organisasie te bereik (Gerber, Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono en Werner, 2001:77).

## **2.2 DEFINIËRING VAN BESTUUR**

Die volgende definisies gee 'n aanduiding van wat bestuur is en wat met bestuur bedoel word:

- Bestuur is die samevatting van prosesse of aktiwiteite wat beskryf wat bestuurders doen in organisasies: beplanning, organisering, inisiëring en die beheer van werksaktiwiteite (Gerber et al, 2001:49).
- Bestuur is essensieel in die definiëring van die organisasie se missie, die voorstelling van die doelwitte, die herkenning van konflikterende veranderlikes, die selektering van voordelige alternatiewe en die meting van resultate (Warshaw, 1979:1).
- Marx, Van Rooyen, Bosch en Reynders (1998:351) definieer bestuur as die rasonale proses wat te doen het met die aanwending van hulpbronne, asook sake soos beplanning, organisering, leidinggewing, koördinerende en beheer om organisatoriese doelstellings te bereik.
- Smit et al (1992:6) omskryf bestuur as 'n proses of reeks aktiwiteite wat die nodige rigting aan 'n organisasie se hulpbronne gee, sodat die organisasie se doelwitte so produktief moontlik bereik kan word in die omgewing waarin die organisasie hom bevind.
- Bestuur, volgens Marx et al (1998:351) is om kontrole uit te oefen oor hulpbronne, insluitend persone, ten einde in bepaalde behoeftes in die mark te voorsien en doelstellings te bereik.

Fry, Stoner en Hattwick (2000:83) beskryf bestuurders ook as werknemers; mense vir wie stresidentifisering ook belangrik is. Nie net in terme van hulle eie gesondheid en funksionering nie, maar ook omdat hulle besluite en beoordeling baie werknemers en

die organisasie kan affekteer. Stresidentifisering help bestuurders dus om die belangrikheid van hul eie rol in te sien en dit beter uit te lewe.

Greeff (1991:7) identifiseer drie dimensies in 'n organisasie, naamlik 'n bedryfsdimensie, 'n finansiële dimensie en 'n bestuursdimensie. Hulle beskou die bestuursdimensie as waarskynlik die mees kritiese, omdat bestuursvermoë dikwels die grootste strategie-beperking uitmaak.

Die bestuursaktiwiteite kan geklassifiseer word in twee tipes bestuurshandelinge, te wete sikliese en kontinue bestuursfunksies.

Die sikliese bestuursfunksies behels vyf basiese bestuurshandelinge soos wat Marx et al (1998:355) tereg opmerk, naamlik:

- Beplanning
- Organisering
- Leidinggewing
- Beheer

Die kontinue bestuursfunksies behels (Marx et al, 1998:386):

- Besluitneming
- Kommunikasie
- Motivering

Hoewel die bestuursfunksies afsonderlik aangedui word, vorm hulle inderdaad deel van die totale bestuursproses. Die bestuursfunksies moet deurlopend uitgevoer word vir die organisasie in geheel. Dit is dus nie net die uitvoerende bestuurder in 'n organisasie nie, maar elke bestuurder tot op die laagste vlak wat die bestuursproses en -beginsels moet toepas (Marx et al, 1998:356).



‘n Bondige beskrywing van elkeen van die bestuurshandelinge sal die begrip en die aard van die bestuursproses verder toelig, ten einde die wisselwerking en interafhanklikheid van hierdie bestuursfunksies te begryp.

## **2.3 SIKLIESE BESTUURSFUNKSIES**

### **2.3.1 Beplanning**

Beplanning is die bestuurshandeling wat die organisasie se bestaansrigting en doelwitte bepaal. Dit sluit in die identifisering van maniere waarop die doelwitte bereik moet word, asook watter hulpbronne daarvoor nodig is. Dit behels die bepaling wat die organisasie se posisie sal wees op ‘n bepaalde tydstip in die toekoms en watter riglyne of planne nodig sal wees om daardie posisie te bereik. Beplanning beteken dus dat die organisasie se aktiwiteite nie op ‘n lukraak grondslag uitgevoer word nie, maar wel volgens ‘n bepaalde logika, wetenskaplike metodologie of plan (Smit et al, 1992:7).

Kortom, is beplanning die mees basiese element van bestuur waardeur vooraf bepaal word wat ‘n organisasie beoog om te bereik in die veranderende omgewing waarin die organisasie funksioneer. Beplanning is die vertrekpunt van die bestuursproses en is in ‘n sekere sin ook die spilpunt waarom alle bestuursaktiwiteite draai (Fry, Stoner en Hattwick, 2000:331).

Beplanning as ‘n bestuursproses kan nie altyd in goed afgebakende stappe plaasvind nie. Breë riglyne vir die beplanningsproses word egter deur Marx, Van Rooyen, Bosch en Reynders (1998:368) uitgeken:

- Formuleer die doelwitte vir die betrokke plan.
- Bepaal huidige stand ten opsigte van doelwitte.
- Ontwikkel aannames en alternatiewe aangaande die toekomstige verwagte uitkoms.
- Analiseer die alternatiewe en besluit op die voordeligste plan.
- Implementeer die plan en evalueer die uitkoms.

- Maak regstellings indien nodig.

### **2.3.2 Organisering**

Organisering is die groepering van aktiwiteite wat nodig is om gemeenskaplike doelwitte te bereik, asook die toedeling van elke groep aktiwiteite aan 'n persoon of bestuurder wat oor die nodige gesag beskik om toesig te hou oor diegene wat die aktiwiteite moet uitvoer (Hellriegel, Jackson, Slocum & Staude, 2001:202).

Organisering behels dus die daarstelling van 'n raamwerk wat aandui hoe mense en middele aangewend moet word om die doelwitte te bereik (Lewis et al, 2001:253). By organisering word aspekte soos gesag, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, die delegering van gesag en verantwoordelikheid, kommunikasiekanale, hulpbronne en motivering betrek (Smit et al, 1992:189).

Marx et al (1998:372) beklemtoon die belangrikheid van organisering vir die vasstelling en uitvoering van aktiwiteite, aangesien daarsonder, beplanning slegs 'n intellektuele oefening bly wat nie resultate lewer nie.

### **2.3.3 Leidinggewing**

Leidinggewing verwys na die opdragte aan en die motivering van die organisasie se menslike hulpbronne en op so 'n manier dat optrede ooreenkomstig met die doelwitte en planne geskied. Die neem van leiding, dit wil sê om die bestuursaktiwiteite op dreef te bring en te hou, die motivering daarvan, die verduideliking van die doel, beleid en opdragte, sowel as kommunikasie met en toesighouding oor personeel, het 'n deurslaggewende invloed op die organisasiekultuur (Thompson en Strickland, 1995:303).

Opsommenderwys kan leidinggewing omskryf word as die beïnvloeding, inisiëring, bemagtiging, aanmoediging en gedragsregulering van individue en groepe sodat hulle die organisasie se doelwitte gewillig nastreef (Johnson en Johnson, 1997:208).

### **2.3.4 Beheer**

Beheer is 'n proses waardeur bestuur toesien dat al die hulpbronne van die organisasie doeltreffend aangewend word en dat werklike aktiwiteite met vooropgestelde doelwitte en standarde strook, sodat die organisasie se missie uitgeleef kan word (Hellriegel et al, 2001:404).

Bestuursbeheer verwys na die strategieë en aksies wat deur die organisasie uitgevoer word in 'n poging om te verseker dat die gedrag en prestasies van werknemers so goed moontlik ooreenstem met die doelwitte, planne, strukture en reëls van die organisasie. Beheer is dus die vermoë om stappe te doen ten einde beplande resultate te evalueer en korrektiewe stappe te neem (Robbins, 2001:3).

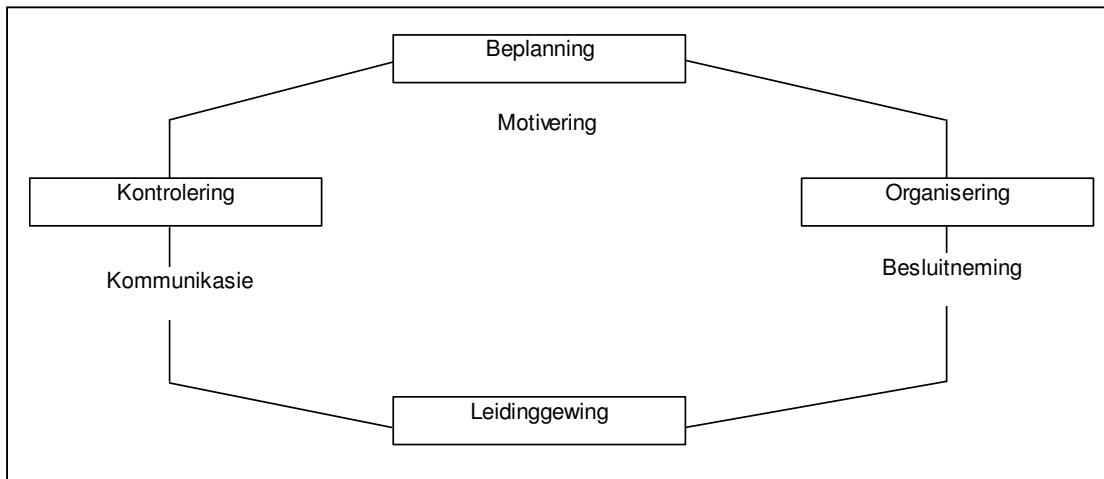
Beheer is die laaste stap in die bestuursproses en vorm 'n belangrike skakel in die sirkelgang van die bestuursproses (Gerber et al, 2001:49).

### **2.4 KONTINUE BESTUURSFUNKSIES**

Alvorens die kontinue bestuursfunksies, naamlik kommunikasie, motivering, en besluitneming, afsonderlik bespreek sal word, is dit belangrik om daarop te let dat hierdie drie funksies deurlopend teenwoordig is in die verloop van die sikliese bestuursfunksies.

Skematies kan die plek van hierdie kontinue bestuursfunksies binne die raamwerk van die sikliese bestuursfunksies soos volg aangedui word.

**Figuur 2.1: Die verband tussen sikliese en kontinue bestuursfunksies**



(Bron: Greeff, 1991:9)

Die kontinue bestuursfunksies verwys na die normale of dag-tot-dag funksies wat verrig word. Oor elkeen van hierdie funksies kan enkele gedagtes uitgeruil word.

#### **2.4.1 Besluitneming**

Besluitneming kan gedefinieer word as die proses waar 'n keuse gemaak word tussen alternatiewe moontlikhede na die insameling van alle relevante inligting en is daardie enkele bestuursfunksie wat rigtinggewend van aard is vir die bestuursverloop. Dit impliseer dat daar gewoonlik twee of meer alternatiewe is wat oorweeg word en dat 'n keuse gemaak word wat die bestuurder voel kan lei tot die bereiking van die organisasie se doelwitte (Lewis, Goodman & Fandt, 2001:184). Besluitneming aktiveer dus die operasionalisering van die bestuursaktiwiteit en word gesien as die sement wat die hele bestuursproses aanmekaar hou (Marx et al, 1998:364).

'n Basiese bestuursbesluitnemingsmodel volgens Fry, Stoner en Hattwick (2000: 93) sluit die volgende stappe in:

- Definieer die besluitnemingskwessie.
- Versamel alle relevante inligting oor die kwessie.

- Versamel alle inligting oor die mense betrokke by die kwessie.
- Ontwikkel alternatiewe strategieë of oplossings.
- Evalueer en selekteer die beste alternatief.
- Implementeer die oplossing.

#### **2.4.2 Kommunikasie**

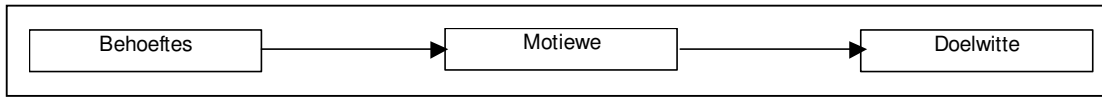
Kommunikasie is die primêre metode wat 'n bestuurder gebruik om werknemers te beïnvloed en hulle te oorrreed om die beste vir die organisasie te lewer. Die visie van die organisasie word gekommunikeer op so 'n wyse dat trots, entoesiasme en werksbetrokkenheid geskied. Doeltreffende kommunikasie is daarom inherent aan alle fasette van die funksionering en volgehoue sukses van die organisasie. Kommunikasie is die enkele terrein wat binding en koördinerende in die bestuursproses verseker (Hellriegel et al, 2001:309).

#### **2.4.3 Motivering**

Motivering kan omskryf word as alle pogings deur bestuur om ondergeskiktes se bereidwilligheid om te presteer te verbeter met die doel om ondergeskiktes aan te spoor om sover moontlik, vrywillig hulle beste prestasie te lewer (Marx et al, 1998:501). Gerber et al (2001: 326) omskryf motivering as die mate waartoe 'n individu bepaalde gespesifiseerde gedrag wil nastreef en besluit om dit te doen.

Motivering is daardie enkele element van die bestuursaktiwiteite wat dien as meganisme wat momentum en dryfkrag aan die bestuursaktiwiteite verleen. Die basiese motiveringsgebeure bestaan uit drie kenmerkende fasette en kan skematies soos volg voorgestel word.

**Figuur 2.2: Die elemente van die motiveringsgebeure**



(Bron: Greeff, 1991:11)

Motivering ontstaan dus uit die bewuswording van behoeftes, die drang na bevrediging daarvan en die nastrewing van doelwitte, wat daardeur bevredig kan word (Smit et al, 1992:322). Binne organisasieverband beteken dit in praktiese terme dat personeel sodanig moet glo in organisasiedoelwitte; dat dit deel kan word van hul eie organisasiestrewe.

## **2.5 BESTUURSWAARDIGHEDE**

Robbins (2001:4-5) en Marx et al (1998:358) identifiseer vier bestuursvaardighede, naamlik tegniese, menslike, analitiese en konsepsuele vaardighede wat belangrik is vir effektiewe bestuursopptrede:

- Tegniese bestuursvaardighede: Dit is die vermoë van bestuurders om hul gespesialiseerde kennis en kundigheid toe te pas in die organisasie.
- Menslike bestuursvaardighede: Hierdie vaardighede verwys na bestuurders se vermoë om met mense (in individuele en groepsverband) te kan werk, hulle te verstaan en te kan motiveer om hul hoogste potensiaal te bereik.
- Analitiese bestuursvaardighede: Dit verwys na die vermoë om veral inligting te ontleed en tot verantwoordbare besluite te kom.
- Konsepsuele bestuursvaardighede: Hierdie vaardighede verwys na bestuurders se verstandelike vermoë om komplekse situasies te analiseer en te diagnoseer om effektiewe bestuursbesluite te neem.

## 2.6 VERSKILLE TUSSEN BESTUURSVLAKKE

Bestuur word in alle afdelings en funksies en op alle vlakke van die organisasie aangetref. Elke bestuurder is in bevel van 'n aantal ondergeskiktes en elkeen voer die een of ander element van die bestuursproses uit.

Alhoewel organisasies se organisasiestruktuur uit 'n wisselende aantal vlakke mag bestaan, vind daar ook in die praktyk 'n oorvleueling plaas van die funksies wat deur bestuur uitgevoer behoort te word. Tabel 2.1 toon die verskillende vlakke van bestuur met hul funksies wat uitgevoer behoort te word.

**Tabel 2.1: Funksies van die verskillende bestuursvlakke**

<b>Eienskap</b>	<b>Strategiese bestuur</b>	<b>Bestuursbeheer</b>	<b>Bedryfsbeheer</b>
Bepanning	Belangrikste aktiwiteit gerig op een onderwerp per keer	Redelike mate van beplanning gerig op hele onderneming	Feitlik geen beplanning – gerig op enkele taak
Beheer	Moeilik beheerbaar	Nie so moeilik nie	Belangrikste aktiwiteit
Kompleksiteit	Baie veranderlikes bring groter kompleksiteit	Veranderlikes beter gedefinieer – minder kompleks	Duidelik gedefinieerde veranderlikes
Aard van gestruktureerdheid	Elke probleem verskil van die volgende. Ongestruktureerdheid en onreëlmatigheid	Prosedures word voorgeskryf – redelik gestruktureerd en reëlmatigheid	Hoogs gestruktureerd en herhalend
Veranderlike	Kreatief en analities	Administratief, oorhalend	Effektiwiteit, volg op riglyne
Tydsduur	Langtermyn	Mediumtermyn	Korttermyn
Tipe inligting	Eksterne; abstrak en toekomsgerig	Hoofsaaklik interne; redelik akkuraat,	Reëls en regulasies

		histories en toekomsgerig	spesifiek vir taak – intern
Eindresultaat	Beleid en strategie te formuleer	Implementeringskedere standaarde, uitvoer van beleid	Produk of diens
Evaluering van	Baie moeilik	Makliker	Betreklik maklik evalueerbaar

(Bron: Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders, 1998:347)

## **2.7 STRES EN DIE VERSKILLENDE BESTUURSVLAKKE**

Elke bestuurder in die organisasie (van uitvoerende bestuurders tot lyntoesighouers) word geraak deur stres. Eerstens moet die bestuurder vaardighede ontwikkel om self te oorleef in die organisasie deur stres te hanteer en te bestuur. Tweedens moet hy die werknemers help om hulle stres te verminder en te beheer. Hierdie benadering impliseer beide persoonlike psigologiese vaardighede van die bestuurder en die werknemers, asook 'n werksomgewing wat werksfunksionering bevorder en die stresgevolge onderdruk (Fry et al, 2000:83-85 en Albrecht, 1979:114-123).

### **2.7.1 Stres en die uitvoerende bestuurder**

Die gesondheid en welstand van uitvoerende bestuurders in organisasies, is van die mees kritiese hulpbronne in 'n organisasie. 'n Groot porsie van die organisasie se effektiwiteit is direk afkomstig van die persoonlike effektiwiteit van die topbestuurders.

Die uitvoerende bestuurder is die een wat strategieë vasstel, besluit op aksies, hulpbronne allokeer en die risiko's neem. Daar kan tereg gesê word dat hulle hulself investeer as lewende wesens en as werknemers.



Dit is duidelik dat die fisiese gesondheid en geestelike welstand van die uitvoerende bestuurders, direk die kwaliteit van die organisasie se algehele funksionering affekteer.

Die gesondheidsineenstorting van uitvoerende bestuurders hou vele nadele in vir die bestuurder self, asook vir die organisasie. Die organisasie verloor die waarde van die bestuurder se geakkumuleerde jare van kennis en ervaring, sy volwasse beoordeling en sy strategiese leierskap en direksie. Sommige bestuurders kan na 'n stresgevolg (byvoorbeeld 'n hartaanval) terugkeer na sy bestuurspos, maar sonder die vuur en dryfkrag wat van hom so 'n formidabile karakter gemaak het.

Dit is dus belangrik vir uitvoerende bestuurders om stresshanteringsprogramme in te stel in die organisasies, nie net vir hulle eie gesondheid nie, maar ook vir die organisasie se effektiwiteit.

### **2.7.2 Stres en die operasionele bestuurder**

Die operasionele bestuurder (van die middelvlak tot lyntoesighouers) ervaar stres fisies op dieselfde wyse as die uitvoerende bestuurder, maar die stressors varieer tog.

Baie bestuurders voel twee stressors op hulle inwerk; naamlik die eise en verwagtinge van die werknemers wie hulle bestuur en die eise en verwagtinge van hul hoëvlakbestuurders.

Die bestuurders se gretigheid om aan al die eise, verwagtinge en standaarde te voldoen, lei tot angs en spanning. Baie bestuurders ervaar hoë stresvlakke en is nie eers bewus daarvan nie. 'n Baie gevaarlike toestand by bestuurders is die kumulatiewe aard daarvan. Stres bou op in die individu oor 'n lang tydperk en die individu kan ewe skielik 'n ineensstorting beleef as gevolg van die stresoorlading. Veral jong bestuurders, onder die idee van immortaliteit, glo dat 'n gesondheidsineensstorting slegs iets is wat middeljarige werknemers tref.

## 2.8 SAMEVATTING

Alle bestuurders, wat insluit die uitvoerende bestuurders tot die toesighouer, moet dus aandagtig hulle lewenstyle analiseer en 'n streshanterings- en stresbestuursbeleid aanneem en ontwikkel. Bestuurders het ook 'n direkte invloed op die gesondheid en welstand van die werknemers. Werknemers wat uitermatige hoë stresvlakke het, is nie in staat om tot hulle volle potensiaal te funksioneer nie.

Organisasies kan dus investeer in streshanteringsbeleide en –praktyke, as 'n manier om hul bestuurspersoneel gesond en effektief te laat funksioneer. Volgens Fry et al (2000:85) maak organisasieprogramme in streshantering en –bestuur sin vanuit 'n ekonomiese standpunt, vanuit die breë standpunt van organisasie-effektiwiteit en selfs vanuit 'n humanitêre standpunt.

## HOOFSTUK 3

### STRES

#### 3.1 INLEIDING

Dit kan nie meer betwis word dat die afgelope dekade gekenmerk was deur die oplewing van stres nie. Nie net in almal se persoonlike lewens nie, maar ook in organisasies.

In 'n veranderende wêreld van verhoogde sosiale verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, lê die uitdaging by individuele werknemers en bestuurders om kennis van werkstres te kan omskep tot konstruktiewe aksies om stres teenkanting te bied (Cranwell-Ward, 1990:2).

Stres is 'n individuele ervaring; stres kan òf fantasties wees (“the spice of life” volgens Selye), òf dit kan skadelik en nadelig wees en resulteer in lewensverlies (Matteson & Ivancevich, 1987:19).

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 verlaagde motivering, disharmonie tussen bestuur en werknemers en selfs lewensverlies.

Vir meeste individue is werk 'n belangrike aspek van lewe, wat vervulling en geluk meebring. Stres affekteer egter elke werknemer, party net meer as ander (Cranwell-Ward, 1990:6). Greenhouse, Callanan & Godshalk (2000:262) beklemtoon dat werkstres nie vanself sal verdwyn nie, maar beheer sal moet word om te voorkom dat fisiese gesondheid en welstand nadelig geaffekteer word.

Volgens Allen & Santrock (1993:454) is stres daar om te bly; al wat individue kan doen is om kennis in te win oor stres, sodat stres se energie positief gekanaliseer kan word vir maksimum eustres (positiewe stres) en minimum distres (negatiewe stres).

Daar sal in die hoofstuk gepoog word om werknemers en bestuurders te bemagtig om alle vlakke van stressors te herken en te beheer, om sodoende effektiewe stresbestuurstrategieë te ontwikkel om die negatiewe gevolge van stres op die individuele werknemers en organisasie te verhoed (Cartwright & Cooper, 1997:3).

### **3.2 DEFINIËRING VAN STRES**

Stres is 'n term met baie verskillende definisies waaroor teoretici min ooreenstemming het oor watter definisie die bruikbaarste is.

Robbins (2001:640) sien stres as 'n dinamiese toestand waar 'n individu gekonfronteer word met geleenthede, beperkinge en eise, waar die uitkomst as beide onseker en belangrik gesien word.

Volgens Cartwright & Cooper (1997:4) is stres 'n komplekse, interaktiewe en hoogs individuele aanpassingsrespons en is die resultaat van die interaksie tussen die individu en sy omgewing.

Matteson et al (1987:10) ondersteun bogenoemde deur na stres te verwys as die respons van die individu op 'n sekere tydstop, as gevolg van enige aksie, situasie of gebeurtenis wat spesifieke eise op 'n individu plaas.

Cranwell-Ward (1990:10) definieer stres as die wanbalans tussen vermoëns van die individu en eise wat aan die individu gestel word en dat stres dan die gevolg is van 'n komplekse verhouding tussen 'n individu en die omgewing.

Stres word geproduseer deur die interaksie van 'n individu met sy omgewing, wat as so drukkend gesien word, dat dit die individu se hanteringsresponse oortref (Greenhouse et al, 2000:262).

Waaroor almal egter wel saamstem, is dat stres 'n spanningstoestand is wat by mense ontstaan. Dit is gegrond op die mens se vermoë om by die omgewing en die gepaardgaande eise aan te pas. Hierdie omgewing kan die sosiale, huislike of werksomgewing wees (Anderson & Kyprianou, 1994:81).

Wanneer bogenoemde feite voor oë gehou word, is dit te begrype dat dit bykans onmoontlik is om 'n beskrywende definisie van stres te formuleer. Alhoewel al die pogings om stres te definieer verwarrend mag wees, is stres 'n voldwonge werklikheid. Alle persone ervaar stres.

### **3.3 Tipes stres**

Stres is 'n neutrale term. Dit is 'n aanpassingsrespons wat sekere eise aan 'n individu stel, is nie goed of sleg of voordelig of nadelig nie. Dit is slegs 'n term wat beskrywend van aard is van die reaksie van die individu. Stres is dus 'n natuurlike deel van menslike funksionering (Nelson & Quick, 2000:210).

Wat egter nadelig is, is om geen stres te ervaar nie. Die lewe is 'n reeks aanpassingsresponse tot eksterne situasies. Om te lewe, is om stres te ervaar (Anderson et al, 1994:82).

Selye (in Matteson et al, 1987:19) het stres gedefinieer as “the spice of life”. Volkome vryheid van stres, volgens hom, kom slegs voor in die dood.

Stres kan geklassifiseer word in twee tipes, te wete “eustres” en distres”.

Eustres verwys na stres wat goed is vir 'n mens of wat resulteer in 'n positiewe uitkoms. Die term eu, beteken “goed” in Grieks soos afgelei van die woord “euphoria” (Nelson et al, 2000:217).

Eustres is die stres van bereiking, triomf en lewenslustigheid en lei tot positiewe, gesonde en konstruktiewe gevolge. Albrecht (1979:61) gaan verder so ver om eustres as die “stress of winning” te klassifiseer.

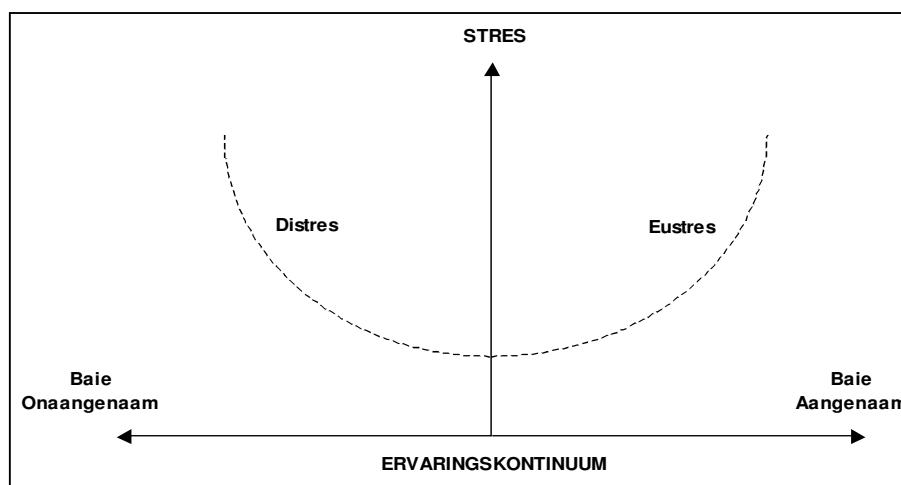
Spanning en druk, binne die individu se toleransievlakke, kan dus gesien word as positief, aangesien dit die individu met die nodige energie en dryfkrag voorsien vir verhoogde werksverrigting, motivering en selfontwikkeling (Cranwell-Ward, 1990:13 en Albrecht, 1979:123). Menige persone in bestuursposte wat goed presteer, skryf hierdie goeie prestasie veral toe aan druk (eustres) wat op hulle geplaas word en wat dan (volgens hulle) die beste uit hulle haal (Anderson et al, 1994: 82). Quick, Hess, Hermalin & Quick (1990:252) is ook van mening dat eustres geleentheid vir groei en hersiening skep, wat voordelig is vir die werknemer en die organisasie.

Distres, 'n sinoniem vir negatiewe stres, beskryf die ongesonde, negatiewe en afbrekende uitkomst van 'n stresrespons (Nelson & Quick, 2000:210). Anderson & Kyprianou (1994:82) klassifiseer distres as daardie faktore wat intense en langtermyn oormatige stres veroorsaak en wat uiteindelik lei tot geestelike, fisiese en emosionele versteurings. Dit affekteer die werknemer sowel as die organisasie nadelig.

Albrecht (1979:61) noem verder distres “the stres of losing” en wys daarop dat distres tot uitbranding (wat as 'n ekstreme vorm van stres beskou word), aanleiding kan gee.

Figuur 3.1 illustreer die verhouding tussen aangename ervarings en eustres, sowel as tussen onaangename ervarings en distres.

**Figuur 3.1: Stres as 'n natuurlike gevolg van beide positiewe en negatiewe ervarings**

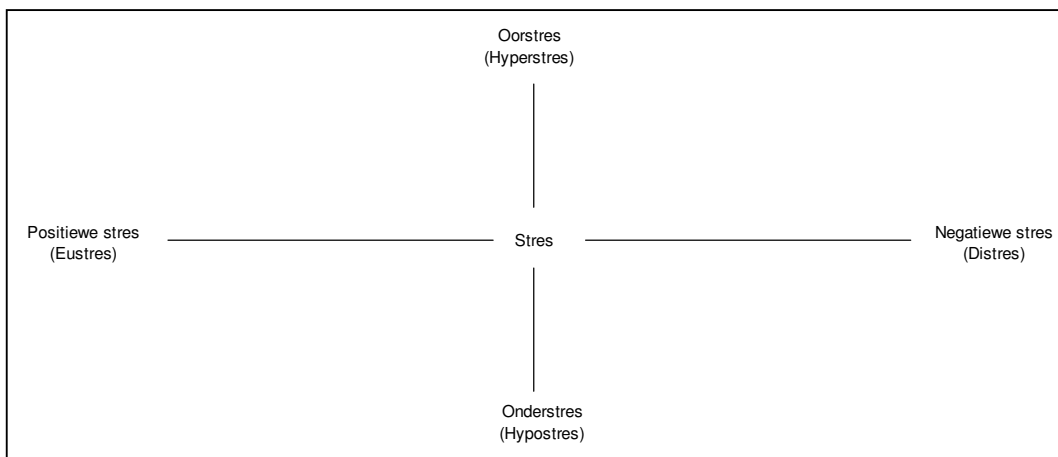


(Bron: Albrecht, 1979:62)

Die individu moet dus leer om stres meer effektief te hanteer, nie uitdagings en oorwinnings van die lewe te vermy nie, maar om te kapitaliseer daarop. Dit kan dan lei tot positiewe gevoelens van bereiking en vervulling (Allen et al, 1993:457).

Selye (Marshall & Cooper, 1981:18) identifiseer vier tipes stresvariasies, soos voorgestel word in figuur 3.2. Hy maak die volgende stelling daaroor: “Our goal should be to strike a balance between the equally destructive forces of hypo- and hyperstress, to find as much eustress as possible, and to minimize distress”.

**Figuur 3.2: Vier variasies van stres**

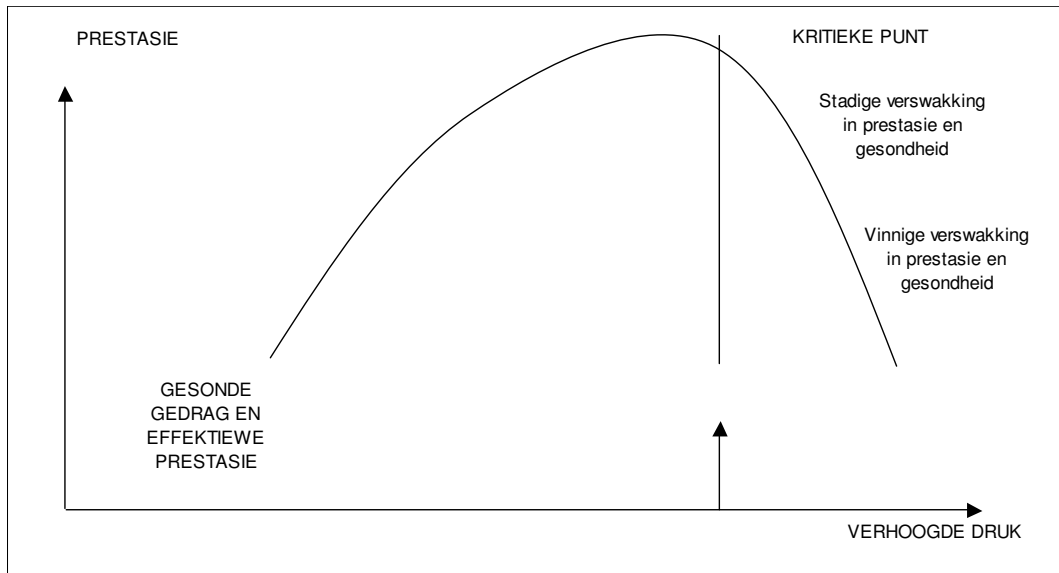


(Bron: Marshall & Cooper, 1981:17)

Elke individu benodig dus 'n sekere hoeveelheid druk of stres om effektief te funksioneer en om die nodige stimulasie te voorsien vir kreatiwiteit en innovasie (Cranwell-Ward, 1990:13).

Vele navorsing is al gedoen oor die verband tussen stres en werksverrigting. Die mees gebruikte stres-werksverrigtingspatroon is die omgekeerde U-patroon. Dit word in figuur 3.3 voorgestel:

**Figuur 3.3: Die verband tussen stres en werksverrigting**



(Bron: Nelson et al, 2000:218)

Soos duidelik gesien kan word in die skematiese voorstelling, illustreer die konsep, wat bekend staan as die Yerkes-Dodson Wet, dat die respons van 'n individu tot verhoogde stres 'n stadige verbetering in werksverrigting teweeg bring tot 'n punt. Hoe meer stres en druk na die punt ervaar word, hoe vinniger sal werksverrigting weer afneem (Nelson & Quick, 2000:219).

Dieselfde beginsel word toegepas by gesondheid. Stres binne 'n persoon wat binne redelike perke is, kan voordelig wees vir sy gesondheid en welstand, maar uitermatige hoë en langdurige stres kan 'n gesondheidsineenstorting veroorsaak (Anderson et al, 1994:82).

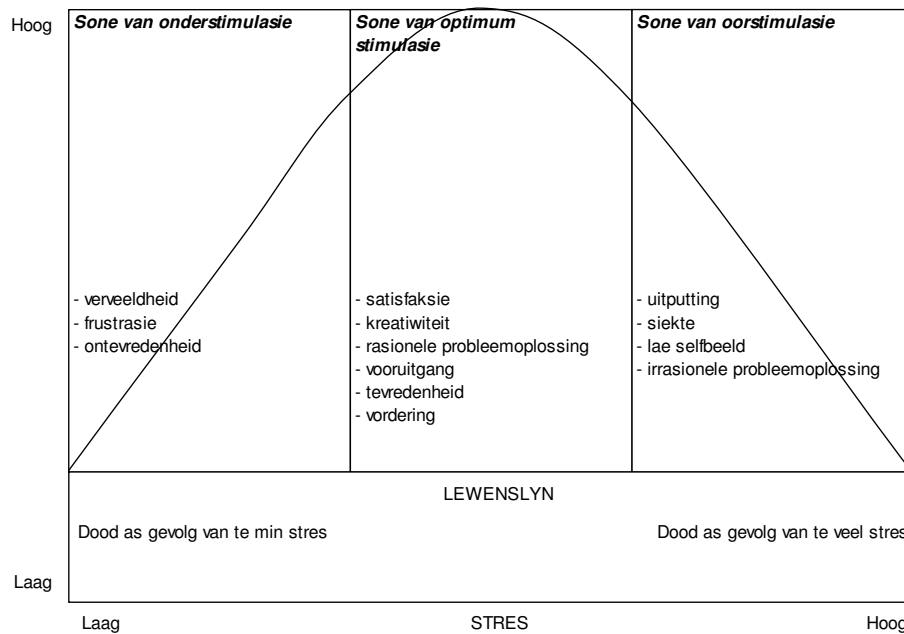
Volgens Robbins (2001:569) kan die omgekeerde U-patroon ook die reaksie tot stres beskryf wat oor 'n lang tydperk blootgestel word, sowel as veranderinge in stresintensiteit. Selfs geringe stres oor die langtermyn kan 'n negatiewe uitwerking op werksverrigting hê, soos wat die stres die individu se weerstand afbreek en sy energie tap. Dit is dus duidelik dat indien eustres nie reg aangewend word nie, dit maklik in distres omgeskakel kan word.



Ten spyte van die omgekeerde U-patroon se populariteit, verdien dit nie baie empiriese ondersteuning nie. Bestuurders moet dus versigtig wees om die model se stres-werksverrigting verhouding as 100% akkuraat te aanvaar (Robbins, 2001:570).

‘n Verdere uitbreiding ten opsigte van stres en werksverrigting, word gedoen in Gmelch (1982:29). Hierdie verband word in figuur 3.4 uitgebeeld. Op die horisontale-as wissel stres van laag na hoog terwyl werksverrigting op die vertikale-as van laag na hoog varieer.

**Figuur 3.4: Stres en werksverrigting**



(Bron: Gmelch, 1982:29)

Vervolgt sal figuur 3.4 kortliks bespreek word.

Die horisontale lewenslyn weerspieël lae of geen werksverrigting as gevolg van te veel of te min stres. Dit is die twee uiterstes.

Die sone van onderstimulasie kan omskryf word as ‘n trauma van ledigheid. Persone in hierdie sone gaan onverhinderd voort en openbaar verveeldheid, frustrasie en ontevredenheid. Individue wat te lank in hierdie fase verkeer “roes” as gevolg van die

gebrek aan afwisseling, verandering of stimulasie. Hulle sien geen uitdagings meer in hulle werk nie en verval in 'n roetine.

Die ander uiterste verteenwoordig persone wat vir 'n te lang tydperk te hard gewerk het en dus uitgebrand het. Hier word veral ambisieuse, aggressiewe en ongeduldige persone in bestuursposte gevind, wat nie bewus is van hulle eie beperkinge nie en hulle eie ondergang bewerk. Hulle word irrasionele probleemoplossers, uitgeput van al die harde werk, ontevrede met die resultate wat hulle behaal het en wanhopig is as gevolg van 'n gebrek aan selfrespek.

Maksimum en minimum vlakke van stres is dus albei onverenigbaar met werksverrigting. 'n Optimum vlak van stres is 'n vereiste vir goeie werksverrigting en –prestasie en moet bydra daartoe, en nie 'n bedreiging inhou vir die individu se welstand en gesondheid nie (Nelson & Quick, 2000:218).

Die doelwit van die middelste sone in figuur 3.4, is om werksverrigting te optimaliseer deur middel van die opwekking van die regte hoeveelheid stres. Hierdie toestand van optimale stimulering gee aanleiding tot kreatiwiteit, positiewe gevoelens, hoë betrokkenheid en werkstevredenheid (Nelson et al, 2000:218).

Die voldoende bestuur van stres, moet dus tegnieke en metodes insluit om die optimale stresvlakke van individue en organisasies te bereik (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:266).

'n Belangrike aspek wat in gedagte gehou moet word, is dat figuur 3.4 'n dinamiese kurwe het. Persone beweeg voortdurend tussen die onderskeie sones, afhangend van die aard en omvang van die aktiwiteite wat onderneem word en die tydperk verbonde aan die voltooiing daarvan (Cranwell-Ward, 1990:13).

### **3.4 VERSKILLENDE BENADERINGS TOT STRES**

In die bestudering van stres het daar veral drie benaderings na vore gekom, naamlik die responsgebaseerde model, die stimulusgebaseerde model en die interaksionele benadering.

Stres is volgens die stimulusgebaseerde benadering 'n onafhanklike veranderlike; dus 'n eksterne agent in die omgewing wat eise aan die individu stel (Cranwell-Ward, 1990:7). Volgens die responsgebaseerde benadering tot stres, is stres 'n afhanklike veranderlike; dus die respons van 'n persoon op die bedreigings vanuit die omgewing (Cranwell-Ward, 1990:7).

Vanuit die interaksionele benadering is stres weer 'n toestand wat by die individu ontstaan indien daar 'n wanbalans is tussen die eise wat die omgewing aan hom stel en sy vermoë om hierdie eise te hanteer. Wat egter van belang is, is die individu se persepsie van die wanbalans. Dit is dus eerder die individu se subjektiewe ervaring van hierdie wanbalans en nie soseer die objektiewe werklikheid nie (Sutherland & Cooper, 1990:12).

Vervolgens sal daar in detail na die drie hoofbenaderings van stres gekyk word.

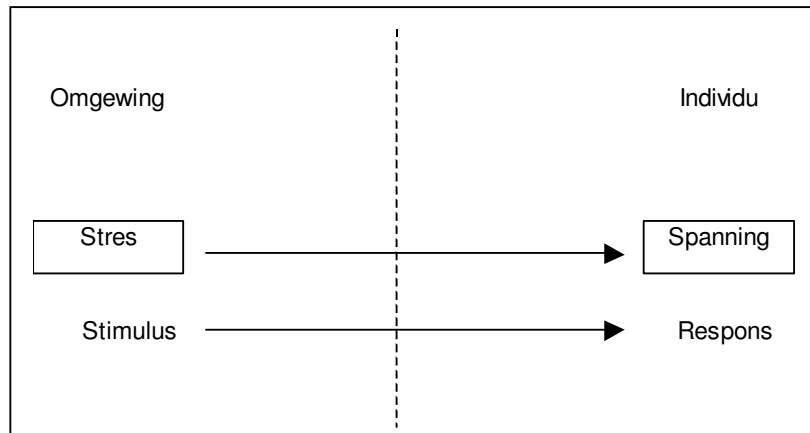
### **3.4.1 Die stimulusbenadering tot stres**

Volgens die stimulusbenadering, word stres gedefinieer as enige omgewingstoestand wat verandering en aanpassing van die individu vereis (Matteson & Ivancevich, 1987:8).

Stres word dus beskou as 'n onafhanklike veranderlike buite die persoon wat stremmend op hom inwerk. Die woord "stres" word gebruik om 'n eksterne krag aan te dui wat spanning meebring (Rice, 1999:4).

Cranwell-Ward (1990:7) stel 'n stimulusgebaseerde benadering tot stres skematies voor:

**Figuur 3.5: Stimulusgebaseerde benadering tot stres**



(Bron: Cranwell-Ward, 1990:7)

Uit figuur 3.5 is dit duidelik dat stres ontleed word in terme van die omgewingstimuli wat 'n nadelige effek op die individu kan hê.

Die model is afkomstig van die ingenieurswese waar stres (ladingskrag) op 'n gebou geplaas word en spanning veroorsaak. Hulle siening is dat die gebou 'n sekere aantal stres (ladingskrag) moet kan weerstaan. Die respons tot stres is spanning/druk. As 'n gebou onderhewig is aan te veel stres, sal permanente skade daaraan berokken word (Cranwell-Ward, 1990:7).

Verder suggereer Cranwell-Ward dat net soos beton of metaal sy limiete het, so ook die mens. Die weerstand van verskillende individue teen stres kan egter varieer. Die rede hiervoor is dat een persoon stres makliker hanteer as 'n ander – wat een persoon draaglik vind, kan 'n ander persoon permanente skade berokken.

Die grootste besware teen die stimulusbenadering tot stres is (Cox, 1978:17):

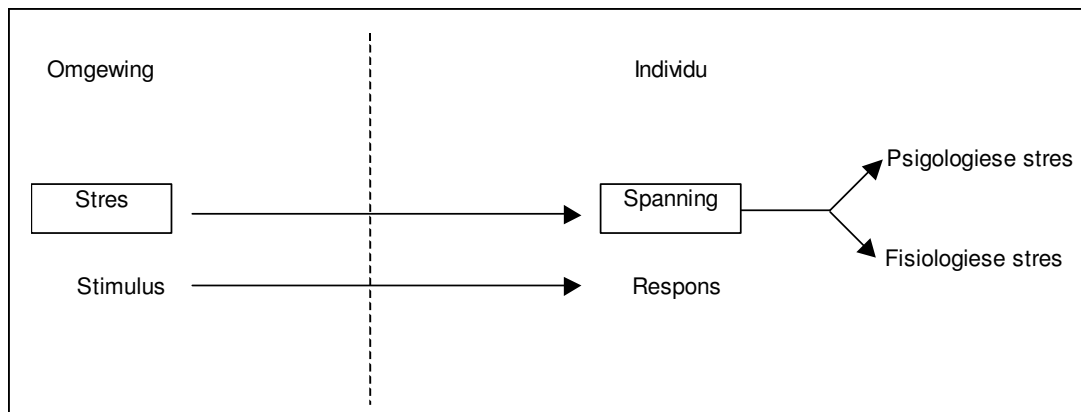
- Dit is moeilik om met sekerheid te konstateer wat in die alledaagse samelewing as stresvol beskou kan word. Geen duidelikheid bestaan dus wat die afsnypunt of toleransie is waar 'n toestand as stresvol geklassifiseer kan word nie.

- Individuele verskille word verder totaal oor die hoof gesien. Daar word aangeneem dat dit wat vir een persoon stresvol is, ook vir die ander sal wees.
- Dit is moeilik om die graad van stres presies te kwalifiseer, veral wanneer die stressors sielkundige of emosionele kwaliteite het wat nie so maklik soos fisiese stressors (byvoorbeeld geraas) meetbaar is nie.

### 3.4.2 Die responsbenadering tot stres

Die responsbenadering fokus op die individu se respons of reaksie op die eise van die omgewing. Die presiese aard van die stresrespons word bepaal deur 'n kombinasie van fisiologiese, psigologiese en gedragsfaktore (Cartwright & Cooper, 1997:5). Cranwell-Ward (1990:7) ondersteun die stelling deur te wys dat die respons fisiologies (byvoorbeeld versnelde hartklop) of psigologies kan wees (byvoorbeeld geïrriteerdheid).

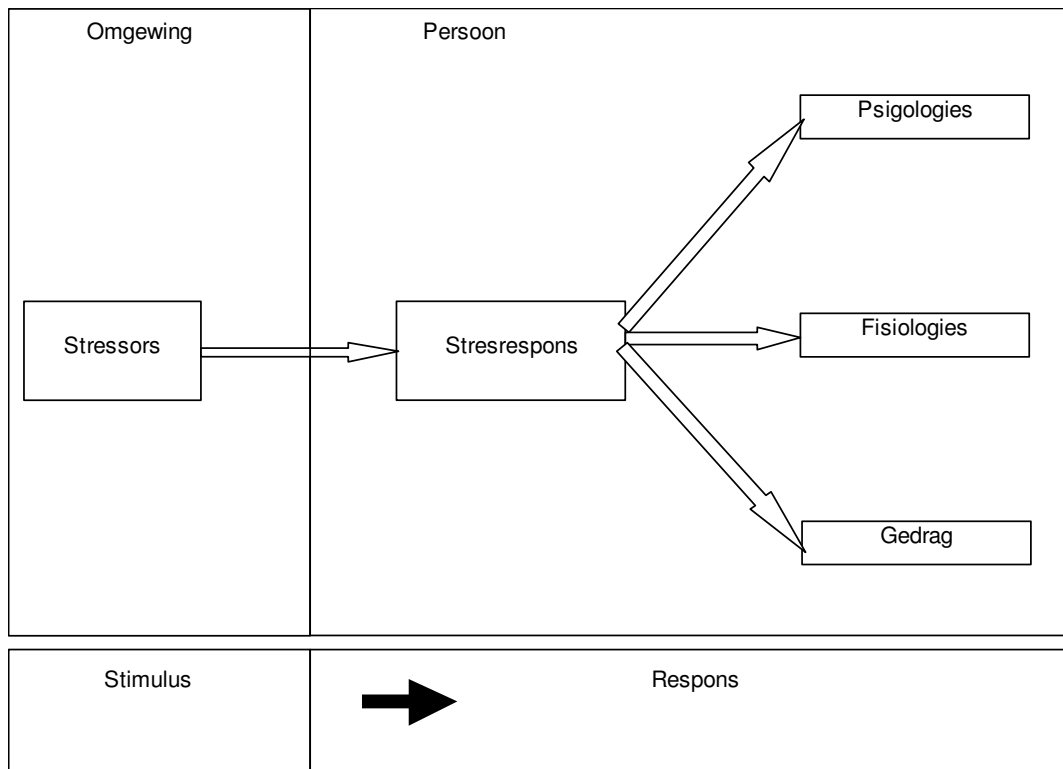
**Figuur 3.6: Vereenvoudigde responsbenadering tot stres**



(Bron: Cranwell-Ward, 1990:8)

Figuur 3.7 gee 'n grafiese voorstelling van 'n responsgebaseerde benadering tot stres.

**Figuur 3.7: 'n Responsgebaseerde benadering tot stres**



(Bron: Sutherland & Cooper, 1990:11)

Die responsbenadering het sy ontstaan te danke aan die werk van dr Hans Selye, 'n Oostenrykse dokter. Hy word deur vele mense beskou as die vader van navorsing oor stres (Cranwell-Ward, 1990:8).

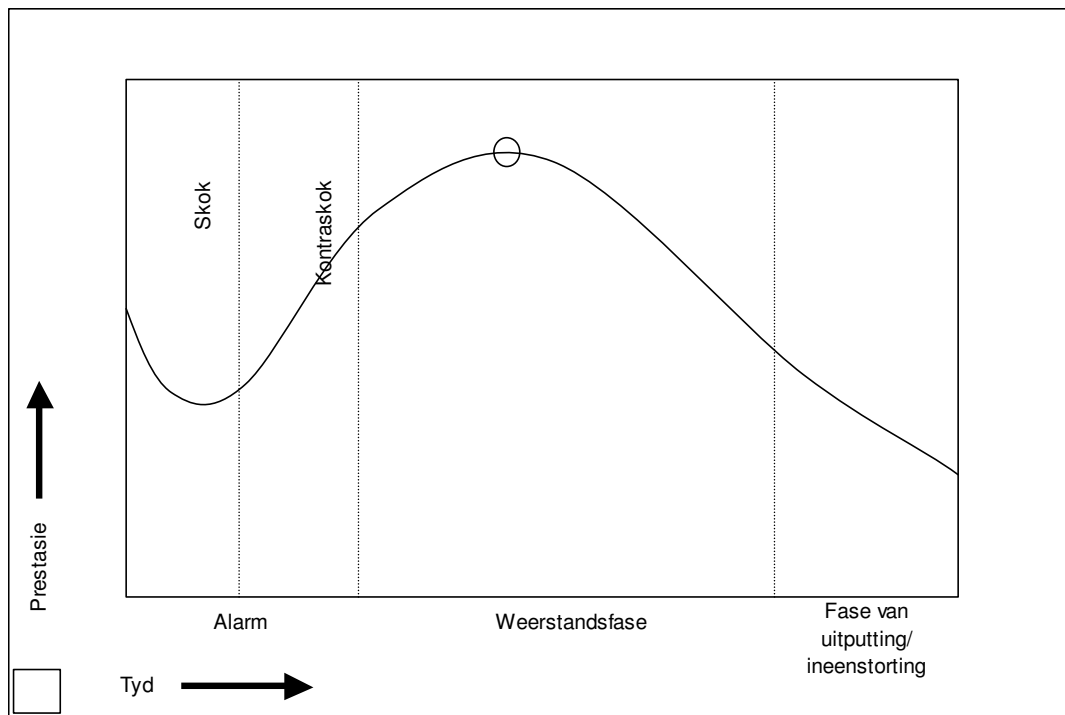
Hy definieer stres as daardie nie-spesifieke reaksie van die liggaam op enige eis waaraan dit blootgestel word. Selye omskryf dus die responsbenadering as 'n toestand wat gemanifesteer word deur 'n spesifieke sindroom wat bestaan uit al die veranderinge binne 'n biologiese sisteem, wat nie-spesifiek teweeg gebring is.

Nelson & Quick (2000:211) ondersteun die konsep met sy definisie, naamlik dat die stresrespons die liggaam se nie-spesifieke reaksie is op eise wat gemaak word op die liggaam se interne ekwilibrium.

Selye onderskei drie fases wat binne 'n bepaalde tydsverloop plaasvind by die individu om 'n spesifieke stressor of angseis te kan hanteer, naamlik: Die alarmfase, die weerstandfase en die fase van uitputting en ineenstorting (Rice, 1999:17).

Hierdie drie fases van Selye se Algemene Aanpassingsindroom (AAS) word in figuur 3.8 geïllustreer.

**Figuur 3.8: Die drie fases van die Algemene Aanpassingsindroom**



(Bron: Rice, 1999:18)

Die alarmfase is die eerste mobiliseringsfase wat plaasvind indien die individu blootgestel word aan 'n stresor oor 'n langdurige tydperk.

Die alarmfase word ekwivalent gesien as die veg-of-vlug respons, wat 'n noodreaksie is wanneer 'n persoon met gevaar gekonfronteer word. Die doel van hierdie reaksie is om die persoon voor te berei om die bedreiging te konfronteer (veg) of om die bedreiging te vermy (vlug).

Die alarmreaksie kom voor ongeag die aard van die stressor, dit wil sê dit is 'n algemene reaksie waarvan die funksie is om die verdedigingskragte van die liggaam te mobiliseer.

Die liggaam se noodresponse is ontwikkel om die maksimum hoeveelheid energie in die minimum tyd aan die brein en spiere te verskaf ten einde die liggaam voor te berei vir 'n intense aktiwiteit op die mees intelligente wyse.

Die alarmfase word gekenmerk deur verhoogde simpatiese aktiwiteite en biochemiese veranderinge, dit wil sê 'n verhoging in die bloedvoer na die brein en spiere, verhoogde polsslag, verskerping van reuk-en gehoorsintuie en die vrystelling van glukose om energie te voorsien (Nelson & Quick, 2000:213).

Die weerstandfase volg die alarmfase, indien die spanning wat deur die stressor geskep is, voortduur. Hier vind die hantering van en aanpassing by stressors plaas. Die individu berei homself dus voor vir aksie en sy weerstand verhoog bo die normale vlak en hy begin weerstand bied. Die duur van die weerstand is afhanklik van die intensiteit van die stressor en die liggaam se ingebore aanpasbaarheid.

Onder toestande van voortdurende blootstelling aan dieselfde stressor, waarby die liggaam reeds aangepas het, word 'n stadium bereik waar die individu nie langer hierdie weerstand kan volhou nie en so die uitputtingsfase bereik (Matteson et al, 1987:14).

Die laaste fase, die uitputtingsfase, neem in aanvang wanneer die alarmreaksie te dikwels geaktiveer word, of oor 'n te lang tydperk te intens is (Cartwright et al, 1997:4).

Gedurende die fase kan die individu ineens stort aangesien die energie wat vir die aanpassing nodig is, opgebruik is. Toestande wat tydens die alarmfase prominent was, herverskyn gewoonlik in 'n meer intense graad. Oormatige hormoonafskeiding vind plaas wat ernstige fisiologiese stresgevolge soos maagsere en hoë bloeddruk, kan veroorsaak (Matteson et al, 1987:14).



Die verlaging in die persoon se vermoë om stressors te weerstaan, word 'n staat van distres genoem. Die individu kan tydens die uitputtingsfase moeg en uitgeput voel, pessimisties word en konsentrasieprobleme ontwikkel (Baron, 1995:504).

Die drie fases van die Algemene Aanpassingsindroom wys dus daarop dat die liggaam se vermoë om aan te pas beperk is, asook in staat is om dit self te vernietig, wanneer die liggaam geforseer word om 'n hoë stres alarmfase te handhaaf vir lang en onafgebroke periodes (Arnold et al, 1995:359).

Volgens Rice (1999:18) en Cranwell-Ward (1990:8) het Selye se Algemene Aanpassingsindroom tot stres die volgende tekortkominge:

- Daar word nie aandag geskenk aan die sielkundige respons op stres nie. Die klem word oorheersend geplaas op die fisiologiese.
- Die Algemene Aanpassingsindroom oorvereenvoudig die kompleksiteit van stresresponse.

Kritiek wat teen die responsgebaseerde benadering in die algemeen geopper kan word, is dat dit nie vir die individuele ervaring of waarneming van die situasie as stresvol al dan nie, voorsiening maak nie (Cartwright et al, 1997:5).

### **3.4.3 Die interaksionele benadering tot stres**

Dit blyk of die interaksionele gebaseerde benadering (ook genoem die transaksionele benadering tot stres) poog om die tekortkominge van die vorige twee benaderings te oorbrug.

In die interaksionele benadering word die interaksie en wisselwerking tussen die individu en sy omgewing bestudeer. Stres ontstaan wanneer daar 'n wanbalans bestaan tussen die omgewingstressors wat op hom geplaas word (soos hy dit sien) en sy waargenome vermoëns om dit te kan hanteer (Cranwell-Ward, 1990:8-9) en hy beskryf stres as 'n fisiologiese en psigologiese reaksie. Houdings, oortuigings, individuele waarneming en persepsie van die stresvolle situasie, speel 'n belangrike

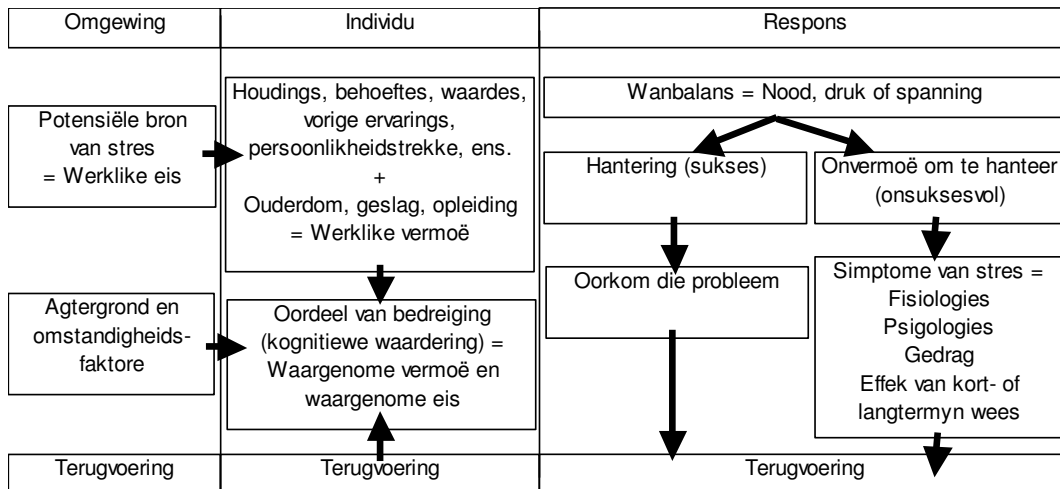
rol in mense se streservaring (Nelson & Quick, 2000:212). Die interaksionele benadering verleen dus 'n meer omvattende siening van die stresverskynsel, aangesien dit ook die individuele verskille in ag neem. Die individuele verskille wat 'n rol kan speel in die stresrespons, sal later bespreek word. Volgens Cranwell-Ward (1990:10) verskaf die interaksionele benadering die mees omvattende siening omtrent stres en het vele bruikbare implikasies vir stresbestuur.

Volgens Matteson et al (1987:105) is stres as interaksie dus die produk van 'n dinamiese wanaanpassing van die individu by sy fisiese of sosiale omgewing. Die interaksionele benadering tot stres gaan vanaf die standpunt uit dat situasies nie inherent stresvol is nie. Dit is eerder die kombinasie met die individu se spesifieke persoonlikheid, gedragpatroon en lewensomstandighede wat tot stres aanleiding gee.

Ter uitbreiding hierop beskou Marshall & Cooper (1981:55) stres as 'n algemene deel van die som van verwante probleme eerder as 'n enkele konsep. Stres word gedefinieer as die interaksionele invloed van die stressor, die individu se omgewing en sy voortdurende wisselende kwesbaarheid op mekaar.

Figuur 3.9 gee 'n grafiese voorstelling van die interaksionele gebaseerde benadering.

**Figuur 3.9: Die interaksionele gebaseerde benadering tot stres**



(Bron: Sutherland & Cooper, 1990:18).

Volgens Sutherland & Cooper (1990:19) is situasies nie inherent stresvol nie, maar hulle het die potensiaal om stresvol te word. Hierdie potensiële stressors kom in 'n bepaalde konteks van spesifieke agtergrond en omstandigheidsfaktore voor. Die navorsers is ook eens dat die wyse waarop die individu hierdie stressors waarneem, bepaal word deur sy persoonlikheid, houding, vorige ervarings, opleiding en sy kognitiewe meting van die spesifieke stressor.

Oormatige stres is die gevolg indien daar 'n verskil is tussen die waargenome eise en waargenome vermoëns om hierdie eise te kan hanteer. Wanneer oormatige stres ontstaan, kan suksesvolle hantering daarvan die balans herstel, maar onsuksesvolle hantering daarvan kan lei tot fisiologiese-, psigologiese- en gedragsprobleme.

Cranwell-Ward (1990:9) se mening is dat die individu stres kan ervaar indien hy voel dat sy vermoëns om die eise te hanteer, gebrekkig is. Stres kan ook ervaar word as daar 'n gebrek aan stamina is om die eise te hanteer.

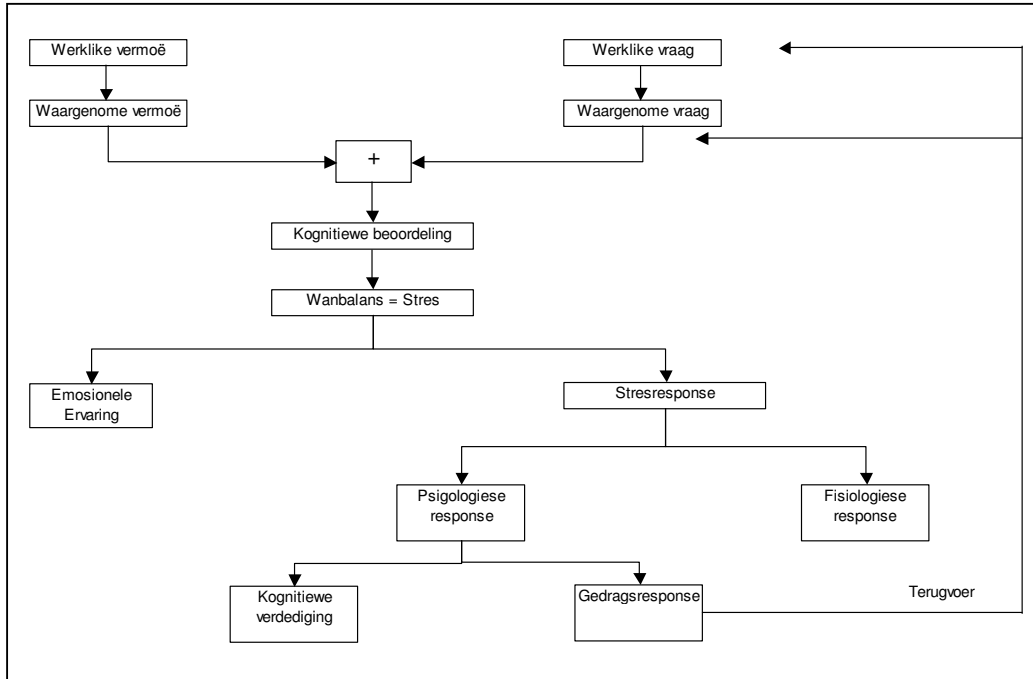
Rice (1999:22) beklemtoon weer die individuele aard van stres. Alle individue sien dieselfde situasies anders. Selfs dieselfde individu sal dieselfde situasie anders waarneem op verskillende tydstippe.

Alhoewel stres hier gedefinieer word as 'n wanbalans, kan die wanbalans positief of negatief wees. Die individu se liggaam en verstand repondeer op hierdie wanbalans, wat ervaar kan word as addisionele energie of vernietigende distres. 'n Konstruktiewe respons tot hierdie sensasies sal die individu dryf om die balans te herstel en 'n effektiewe streshanteringstrategie aan te neem (Cranwell-Ward, 1990: 9).

Die hanteringstrategie om die balans te herstel, kan of suksesvol of onsuksesvol wees. Met 'n suksesvolle hanteringstrategie (verminder die omgewingseise byvoorbeeld), sal die individu se stresvlakke daal. Indien die strategie faal (ignoreer die probleem byvoorbeeld), sal die probleem akkumuleer en sal die individu stres meer intens ervaar. Die verskuiwing/verandering in die mate van stres wat die individu ervaar, vind plaas wanneer hy die situasie herevalueer deur die balans tussen die eise en vermoëns op te weeg teenoor mekaar (Cranwell-Ward, 1990:89).

‘n Verdere interaksionele gebaseerde model, wat as basis gedien het vir vele navorsings, is Cox en MacKay se transaksionele model.

**Figuur 3.10: Cox en MacKay se transaksionele model**



(Bron: Cox, 1978:19)

Cox en MacKay beklemtoon dat stres ‘n individuele verskynsel is wat gegrond is op die individu se kognitiewe prosesse. Fisiese of psigososiale stressors veroorsaak nie direk stres nie, maar wel deur die individu se kognitiewe beoordeling van die situasie as ‘n bedreiging. Om as ‘n stresor geklassifiseer te word, moet die situasie as potensiaal skadelik geïnterpreteer word.

Vyf fases word onderskei in Cox en MacKay se transaksionele model. Die eerste fase verwys na interne en eksterne stressors. Interne stressors verwys na die fisiese en psigiese behoeftes van die individu wat sy gedrag bepaal en eksterne stressors verwys na die faktore buite die individu (Cox, 1978:18).

Die tweede fase vorm die persoon se subjektiewe beoordeling van die eksterne eise en sy vermoëns om die eis te hanteer. Volgens Cox (1978:17) ontstaan stres wanneer

daar 'n wanbalans is tussen die waargenome eis en die individu se evaluering van sy eie vermoëns om dit te kan hanteer. Die wanbalans veroorsaak 'n subjektiewe emosionele ervaring wat gepaard gaan met fisiologiese en psigologiese veranderinge wat albei pogings is om die eis die hoof te bied. Sodra die individu besef dat die eise nie hanteer kan word nie, sal stres ontstaan.

Die derde fase is die stresrespons (fisiologiese-psigologiese veranderinge) en die vierde fase is die gevolge van die stresrespons. Stresresponse in fase drie kan volgens Cox (1978:18) fisiese response insluit, soos verhoogde of verlaagde spiersametrekking, afskeiding van adrenalien ensovoorts.

Die vierde fase van die model is die uitwerking van die respons op die individu, wat op die fisiese vlak (byvoorbeeld liggaamlike uitputting) of op psigologiese vlak (byvoorbeeld minderwaardigheidsgevoel) ervaar word.

Die beoordelings van die uitkomstes sal die terugvoerproses aan fase een en twee bepaal wat dan ook die laaste fase van die model verteenwoordig (fase vyf). Indien die stressor suksesvol hanteer is, sal die streservaring afneem, terwyl onsuksesvolle hantering die stres sal laat akkumuleer wat kan lei tot kroniese stres met gepaardgaande funksionele en strukturele skade.

'n Belangrike kenmerk van die model is die terugvoer wat gedurende die fases plaasvind. Hierdie terugvoerproses kan elkeen van die ander fases beïnvloed. So kan nie-effektiewe responstrategie byvoorbeeld die ervaring van 'n wanbalans verhoog, wat kan veroorsaak dat die individu funksionele en strukturele skade opdoen.

In die transaksionele model van Cox en MacKay, speel die individu se persoonlike streservaring dus 'n sentrale rol. Die streservaring is 'n private gebeurtenis wat slegs indirek met ander gedeeltes kan word, verbaal of geskrewe.

Ten opsigte van die interaksionele benadering, kan geen werklike kritiek teen die benadering opgespoor word nie (Rice, 1999:24).

Uit bogenoemde stresbenaderings, is dit duidelik dat stres 'n dinamiese toestand is waarin verskeie faktore voortdurend met mekaar in interaksie is.

### **3.5 WERKSTRES**

Werk speel 'n omvangryke en belangrike rol in die meerderheid mense se lewens, daarom is dit nie verrassend dat werk en loopbane 'n sentrale bron van stres is nie (Gerber et al, 2001:303).

Stres in die werksituasie is so algemeen dat werknemers dit as deel van hulle alledaagse roetine aanvaar. Sommige stressors is slegs irriterend, terwyl ander ernstige beserings of selfs die dood tot gevolg kan hê (Rice, 1999:193).

Werkstres stem in wese ooreen met die basiese tiperende eienskappe van stres soos voorheen beskryf, met die enkele onderskeiding dat dit spesifiek binne die raamwerk van die werksverband voorkom en meestal sy oorsake en gevolge daarin te vinde het.

#### **3.5.1 Definiëring van werkstres**

Volgens Gerber et al (2001:303) verwys werkstres na die wisselwerking wat plaasvind tussen die verskillende stressors waaraan werknemers blootgestel word in die werksituasie, die individu se kwesbaarheid op daardie spesifieke tydstip en die konteks of eksterne omgewing waarbinne hierdie situasie plaasvind.

Rice (1999:193) definieer werkstres as daardie faktore binne die organisasie of werksituasie wat druk op die werknemer plaas en daardeur negatief op hom en die organisasie inwerk. Stres is nie 'n rare verskynsel in die werksituasie nie en kom in alle beroepe voor.

Die aanwesigheid van werkstres is 'n groot bekommernis vir beide werknemers en organisasies. Stres werk in op die werknemers se fisiese en emosionele gesondheid, sowel as op die organisasie se winsgrense, groei en oorlewing. Oorsake, gevolge en hanteringswyses van werkstres word in die daaropvolgende hoofstukke bespreek.

### **3.6 SAMEVATTING**

Dit is duidelik dat stress 'n gegewe, maar eg menslike en individuele verskynsel is, wat 'n besondere vorm binne werksverband aanneem. Die afwesigheid van stres is byna net so skadelik as die teenwoordigheid van oormatige stres. Optimale stres is dus die wesentlike voorwaarde vir maksimale werksfunksionering.

In hoofstuk 4 word die bronne van stres, veral in die werksituasie, breedvoerig bespreek.

## HOOFSTUK 4

### BRONNE VAN STRES

#### 4.1 INLEIDING

Gedurende die vroeë jare van stresnavorsing, is veral Selye gekritiseer oor die terminologiese probleme wat ontstaan het as gevolg van die ingebruikneming van die stresbegrip in die mediese wetenskap. Daar is op gewys dat die term “stres” na beide die oorsaak en gevolg verwys. Dit het Selye genoodsaak om ‘n neologisme te skep om die oorsaak van stres te omskryf. Die term “stressors” as veroorsakende faktor is derhalwe aan die Engelse taal bekendgestel (Rice, 1999:79).

#### 4.2 DEFINIËRING VAN STRESSORS

Stres-teoretici is redelik eensgesind oor die definiëring van bronne van stress (stressors). Alhoewel verskillende navorsers verskillende groeperings van tipes stressors voorhou, wil dit voorkom asof hulle saamstem dat ‘n stressor die aanleidende oorsaak of bron van stres is.

Albrecht (1979:147) beskou ‘n stressor as ‘n omgewingseis wat stres veroorsaak. Volgens hom is ‘n stressor in die omgewing aanwesig en is stres self in die persoon aanwesig. Hy beskryf ‘n stressor as “any element – tangible or intangible – of a person’s interactions with his environment that leads the person to experience a significant level of stress.”

Volgens Nelson & Quick (2000:210) is ‘n stressor ‘n stimulus of ‘n stel omstandighede wat lei tot verandering in die individu se psigologiese funksioneringspatrone.

Matteson & Ivancevich (1987:33) definieer ‘n stressor as ‘n eis, wat veroorsaak is deur die interne of eksterne omgewing, wat die persoon se balans omverwerp en



waarvoor herstelling nodig is. Enige gebeurtenis, situasie of persoon kan 'n stressor wees, met ander woorde die stimulus wat 'n stresrespons ontlok.

Opsommend kan dus gesê word dat 'n stressor 'n eis is wat fisies, sosiaal of psigologies van aard kan wees en wat deur die individu as skadelik ervaar word en 'n stresreaksie tot gevolg het. Hierdie eis verg dan individuele aanpassing ten einde die homeostase van die liggaam te handhaaf (Marshall & Cooper, 1981:56).

Gherman (1984) tref 'n onderskeid tussen mikro – en makrostressors.

#### **4.2.1 Mikrostressors**

Mikrostressors is stimuli waaraan die individu daagliks blootgestel word en waarvan hy skaars bewus is, byvoorbeeld geluide, reuke en temperature. Volgehoue of herhaaldelike blootstelling aan hierdie stressors kan ernstige gevolge vir die individu inhou, aangesien hulle kumulatiewe invloed meestal nie herken word nie.

#### **4.2.2 Makrostressors**

Makrostressors is meer ernstige stressors wat intense druk op die individu plaas. Enkele voorbeelde van makrostressors is die dood van 'n familielid, verkragting of afdanking by die werk. Makrostressors kan lei tot anti-sosiale gedrag, drank – of dwelmmisbruik of siektetoestande, veral indien hierdie stressors saamval of mekaar met kort tussenposes opvolg.

Onderskeid word ook getref tussen akute stressors en kroniese stressors.

#### **4.2.3 Akute stressors**

Akute stressors of episodiese stressors is 'n eis wat eenmalig op die individu se liggaam inwerk en van korte duur is. 'n Motorongeluk of 'n liggaamlike aanval is voorbeelde van akute stressors. Akute stressors kan lei tot hartaanvalle of beroertes as gevolg van die skielike stresoorlading (Albrecht, 1979:35, 64).

#### **4.2.4 Kroniese stressors**

‘n Kroniese stressor is ‘n stressor wat aanhoudend voorkom en die individu oor ‘n lang tydperk konfronteer, byvoorbeeld ekstreme geraasvlakke in ‘n werksfabriek. Dit veroorsaak onverdraagsame vlakke van ongemak en kan lei tot ‘n gesondheids-ineenstorting (Albrecht, 1979:35, 65).

Albrecht (1979:82) verdeel die bronne van stres in twee algemene kategorieë naamlik:

- 1) Fisies geïnduseerde stres
- 2) Emosioneel geïnduseerde stres

#### **4.2.5 Fisies geïnduseerde stres**

Fisies geïnduseerde stres kom van ‘n direkte steurnis veroorsaak deur die omgewing. Uitermatige hitte of koue, radiasie of virusse is almal voorbeelde van eksterne agente wat ‘n inwerking kan hê op die liggaam se homeostase en ‘n stresreaksie kan veroorsaak. Dit word ook somatiese stres genoem.

#### **4.2.6 Emosioneel geïnduseerde stres**

Emosioneel geïnduseerde stres word veroorsaak deur ‘n persoon se eie denkprosesse, sonder enige aanwesigheid van ‘n eksterne stressor. Emosioneel geïnduseerde stres het veral oorsprong in die persoon se verbeelding. Sekere vorme van emosioneel geïnduseerde stres het groot waarde vir ‘n persoon se oorlewing. So byvoorbeeld sal ‘n verwagting deur die persoon dat ‘n hond hom sal aanval, hom gereed en waaksaam maak om aksie te neem teen so ‘n aanval.

Meeste van die individu se stres is self-geïnduseerd en lei tot gedrag wat bestaan uit bekommernis en angs. Emosionele stressors verskil van persoon tot persoon; nie almal sal dieselfde antisipeer in dieselfde situasie nie.

Emosioneel geïnduseerde stres kan in vier kategorieë verdeel word naamlik tydstres, antisiperende stres, situasionele stres en ontmoetingstres.

- **Tydstres**

Volgens Greenhouse, Callanan & Godshalk (2000:290) is tydstres die mees algemene emosioneel geïnduseerde stres. Cartwright & Cooper (1997:109) definieer tydstres as 'n angsreaksie tot die abstrakte konsep van tyd. 'n Individue kan byvoorbeeld voel dat die tyd te min is of dat iets dringends gedoen moet word voor 'n spesifieke spertyd of datum.

- **Antisiperende stress**

Dit staan ook bekend as blote bekommernis. Dit is 'n angsgevoel oor komende gebeure of dat 'n gebeurtenis verkeerd gaan verloop.

- **Situasionele stres**

Hierdie is angs van 'n individu om homself in 'n situasie te bevind wat bedreigend en buite sy beheer is. Die situasie kan byvoorbeeld insluit fisiese gevaar of die verlies van sy werk.

- **Ontmoetingstres**

Dit is angs oor die interaksie en kontak met een of meer persone wat die individu onplesierig en onvoorspelbaar vind.

Ten einde 'n geheelbeeld te kry van die groot verskeidenheid van stressors waarmee die mens gedurende sy daaglikse funksionering in aanraking kom, word stressors onder die volgende hoofde bespreek:

- 1) Algemene stressors
- 2) Bronne van werkstres
- 3) Stresvolle lewensgebeure

### **4.3 ALGEMENE STRESSORS**

Gherman (1981:28) identifiseer verskeie algemene stressors waarmee die individu daaglik te doen kry, wat kan wissel van reuke tot 'n gevoel van identiteit – waardeloosheid.

Voorbeelde kan insluit oorbevolking, geraas, besoedeling, anonimiteit, oormatige visuele stimuli, asook onsekerheid en lewensverandering.

Dit is duidelik uit bogenoemde dat die mens in sy daaglikse lewe met 'n verskeidenheid van stressors in aanraking kom wat weens hul individuele of kumulatiewe aard, 'n bydraende rol speel by die mate van stres wat die persoon ervaar.

'n Groot enkelstressor in die menslike lewe is ongetwyfeld verandering, wat alle mense op een of ander wyse raak. Toestande verander vinniger as wat die mens kan aanpas. Verder is die omgewing met vernuwing gevul. Hernuwing gee aanleiding tot verwarring, angstigheids en onsekerheid, asook algehele onttrekking of apatie (Smit & de J Cronje, 1992:248).

Dit is dus duidelik dat enige vereiste wat aan die liggaam gestel word om aan te pas, insluitend daardie wat aangenaam en noodsaaklik is om die liggaam aan die lewe te hou, as stressors op individue inwerk.

### **4.4 BRONNE VAN WERKSTRES**

Die werksituasie as 'n bron van stres is van uiterste belang vir hierdie studie, aangesien daar spesifiek gefokus word op die bestuurder, sy omgewing en die stres wat ontstaan tydens hierdie interaksie en derhalwe sal die bronne van werkstres breedvoerig bespreek word. Nelson et al (2000:466) wys daarop dat werk die grootste gedeelte van 'n individu se lewe behels.

Om die volle omvang van werkstressors te verstaan moet daar eers vasgestel word wat werk vir individue beteken, wat deur die stressor geaffekteer kan word.

Werknemers het 'n behoefte aan werk. Hulle wil iets bruikbaar en belangriks doen, geleentheid hê om hulself te bewys en uitdagings te stel, die respek en aanvaarding van hulle portuurgroepe wen en deel van 'n groter entiteit wees. Werk vervul 'n aantal basiese mensebehoefes en die onvermoë om hierdie behoeftes te vervul, verteenwoordig die fundamentele bron van stres in die werksopset (Nelson & Quick, 2000:467).

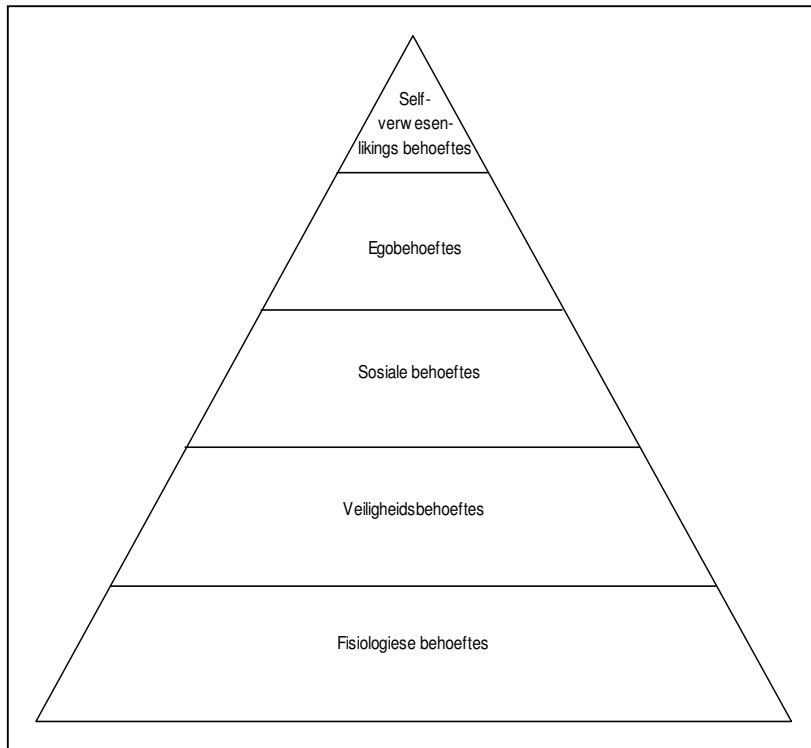
Behoeftes wat deur werk vervul word is (Anderson et al, 1994:77):

- **Instandhouding:** Werk voorsien in die materiële beloning wat noodsaaklik is vir oorlewing en gemak.
- **Aktiwiteit:** Mense benodig vorme van gereelde, doelgerigte fisiese of verstandelike aktiwiteit.
- **Sosiale behoeftes:** Mense benodig die kameraadskap en 'n gevoel van hulle “behoort êrens”, wat verkry word in die menslike kontak in die werksplek.
- **Selfsteem:** Werk voorsien in die behoefte van mense om duidelikheid te verkry oor hulle eie identiteit en hulle waarde in die organisasie.
- **Self-aktualisering:** Die satisfaksie van “doen jou eie ding” lei tot die realisering van eie potensiaal en geleentheid vir groei.

Bogenoemde behoeftes wat deur werk vervul word, toon 'n sterk ooreenkoms met Maslow se behoeftehiërargie (Fry, Stoner & Hattwick, 2000:439), wat as motivering vir gedrag dien.

Volgens Maslow (in Fry et al, 2000:440) kan menslike behoeftes volgens hul belangrikheid vir menslike oorlewing in 'n rangorde geplaas word, soos wat figuur 4.1 illustreer.

**Figuur 4.1: Maslow se behoeftehiërargie**



(Bron: Fry, Stoner & Hattwick, 2000:440)

Die eerste twee behoeftevlakke is in die geval van die meeste werknemers reeds bevredig (met ander woorde behoeftes aan kos, water, veiligheid en sekuriteit as voorbeelde). Sosiale behoeftes kan in 'n groot mate in die werksituasie bevredig word, soos wat die werknemer gevoelens van aanvaarding en vriendskap ervaar. Die behoeftes op die vierde en vyfde vlak van Maslow se hiërargie, te wete die ego- en selfverweselikingsbehoeftes, bied waarskynlik die beste geleentheid vir die motivering van werknemers (Gerber, Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono & Werner, 2001:328). Hier word gevoelens ervaar van selfgoed- en -respek, asook groei, selfvervulling en -aktualisering (Robbins, 2001:156).

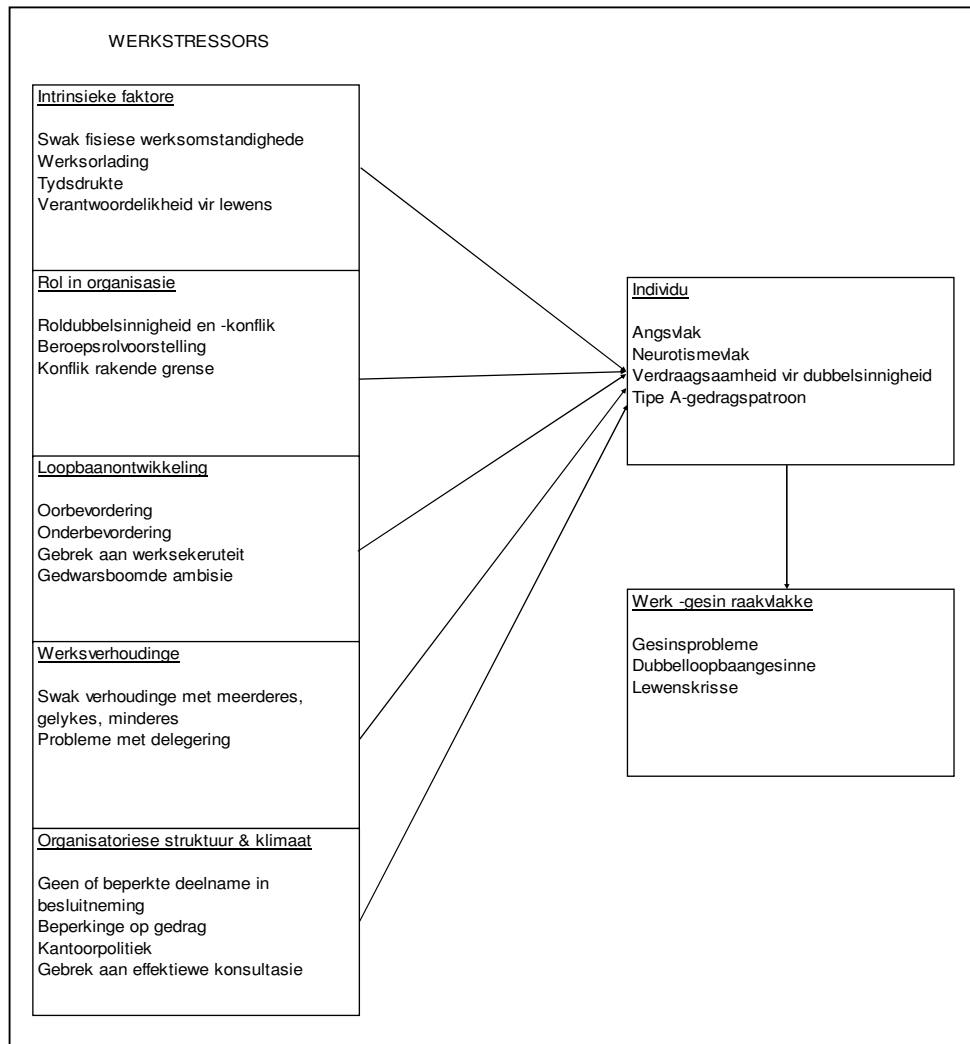
Dit is voor die handliggend dat werk nie altyd al hierdie behoeftes vervul nie. Die behoeftes is ook nie konstant nie; nie net verander hulle in belangrikheid oor tyd nie, maar ook die individu se persepsie van die behoeftes. Hierdie veranderinge is in die rigting van verhoogde verwagtinge: soos wat 'n individu naby kom om een behoefte te bevredig, sal hy 'n begeerte hê om die volgende behoefte ook te bevredig (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders, 1998:6).

Die mate waartoe stressors die werksituasie beïnvloed, word in die volgende afdeling breedvoerig bespreek.

#### 4.5 WERKSTRESMODEL VAN SUTHERLAND EN COOPER

Die werkstresmodel van Sutherland en Cooper (in Cooper & Rousseau, 1995:2) wend 'n poging aan om die navorsingsliteratuur aangaande die bronne van werkstres te integreer. Kennis en insig oor moontlike werkstressors kan werknemers help om die negatiewe gevolge van werkstres te verminder. Die vermelde werkstresmodel vertoon skematies soos volg:

**Figuur 4.2: Die werkstresmodel van Sutherland en Cooper**



(Bron: Cooper & Rousseau, 1995:2)

Die werkstressors word in vyf kategorieë verdeel naamlik:

- 1) Intrinsieke werksfaktore
- 2) Rolgebaseerde stressors
- 3) Loopbaanontwikkeling stressors
- 4) Werksverhoudinge stressors
- 5) Organisasoriese struktuur en –klimaat stressors

Daar moet egter op gewys word dat hierdie kategorieë nie aparte entiteite is nie, maar dat die respons op stres 'n interaksionele en dinamiese proses is. Hierdie klassifikasiesisteen skep egter 'n bruikbare raamwerk om die bronne van stres te onderskei. Bykomende literatuurbronne is bygewerk om 'n vollediger prentjie te verskaf.

#### **4.6 WERKSTRESSORS**

Die identifisering van werkstressors is 'n baie belangrike stap. Die stressors kan in die volgende kategorieë verdeel word:

- 1) Organisasoriese struktuur stressors
- 2) Werkstressors
- 3) Loopbaanstressors
- 4) Rolgebaseerde stressors
- 5) Verhoudinge met vriende, familie en kollegas
- 6) Stressors buite die werk
- 7) Individuele/Interne stressors

##### **4.6.1 Organisasoriese struktuur stressors**

Die struktuur van die organisasie het 'n invloed op die mate van spanning wat in die organisasie ervaar word. Vele veranderlikes in die organisasiestruktuur kan as moontlike stressors gekategoriseer word.



Werknemers van organisasies is blootgestel aan 'n wye spektrum van mense, gebeure en situasies wat as potensiële stressors gesien kan word. Organisasiestressors is al meer nagevors as enige ander stressor en menige navorser meen dat organisasiestressors die oorsaak is van meer stres in organisasies as eksterne organisasiestressors (Nelson & Quick, 2000:498).

Vir besprekingsdoeleindes sal gekyk word na die organisatoriese struktuur, werkspesialisasie, organisatoriese leierskap, organisasieklimaat en gebrek aan werksverrigtingsterugvoer.

#### **4.6.1.1 Organisasoriese struktuur**

Die vorm van die struktuur van die organisasie het 'n invloed op die mate van werkspanning wat ervaar word. Organisasiestruktuur definieer die vlak van differensiasie in 'n organisasie, die mate van reëls en regulasies, hoe poste formeel verdeel, gegroepeer of gekoördineer word en op watter vlak besluite geneem word. Buitensporige reëls en 'n gebrek aan deelname in besluitneming wat werknemers raak, is voorbeelde van veranderlikes wat as potensiële bronne van stres ervaar kan word (Robbins, 2001:413).

Die organisasiestruktuur kan verdeel word in 'n gesentraliseerde of 'n gedesentraliseerde opset. 'n Gesentraliseerde werksopset verwys na die mate waartoe besluitneming beperk word tot 'n enkele punt in die organisasie (Robbins, 2001:419). Stres in 'n gedesentraliseerde opset is minder stresvol, aangesien daar 'n groter mate van deelname deur werknemers is. Werknemers wat betrokke is by die lewering van insette, probleemoplossingstegnieke en die formulering van aksieplanne, sal minder vervreem voel van diegene op hoër organisasievlakke wat besluite neem wat werknemers affekteer (Robbins, 2001:419). Cartwright et al (1997:20) het gevind dat hoe groter die deelname, hoe groter die werksatisfaksie, hoe laer die personeelomset en hoe beter die verhoudinge tussen die bestuur en ondergeskiktes is. Verskeie werknemers gee rompslomp of burokrasie aan as bronne van stres (Fry et al, 2000:433). Nelson & Quick (2000:328) waarsku dat die implementering van 'n deelnemende strategieplan gepaard moet gaan met 'n deeglike evaluering van die

organisasie. Alle werknemers stel nie belang in deelname nie en toesighouers mag in die proses bedreig voel.

#### **4.6.1.2 Werkspesialisasie**

Werkspesialisasie word deur Robbins (2001:414-415) beskryf. Werkspesialisasie is die mate waartoe take in die organisasie verdeel word in afsonderlike poste. Die essensie van werkspesialisasie is dat poste opgebreek word in verskeie stappe, wat elk deur 'n bepaalde individu verrig word. So kan individue spesialiseer in sekere aktiwiteite en so hul vaardighede ten volle benut.

Alhoewel werkspesialisasie effektiwiteit en produktiwiteit kan verhoog, deur middel van die spesifieke en repeterende aard van die werk wat volgehou word, kan oormatige werkspesialisasie nadele inhou vir die werknemer en die organisasie. Verveeldheid, miskenning van selfwaarde, afwesigheid en hoë personeelomset kan die gevolg wees. Bestuurders kan so probleme oplos deur die poste te verbreed, deur werknemers die geleentheid te bied om 'n hele projek/taak deur te voer en eienaarskap te aanvaar en so verhoogde uitsette en werknemersmotivering bereik (Anderson et al, 1994:78).

#### **4.6.1.3 Organisasionele leierskap**

In enige organisasionele opset, is daar een beïnvloedingsagent (die leier), wat 'n merkwaardige impak het op die werksverhoudinge en –aktiwiteite, die organisasieklimaat en die groep (Arnold, Cooper & Robertson, 1995:284).

Die leiers verteenwoordig die bestuurstyl van die organisasie. Sommige leiers kan 'n kultuur skep gekenmerk deur spanning, angsk en vrees, met byvoorbeeld onrealistiese druk om in 'n kort tydperk sekere doelwitte te bereik (Robbins, 1998:656).

Gerber et al (2001:351-352) te same met Gibson, Ivancevich & Donnely (1997:251) identifiseer vyf tipes leierskap in die organisasie-opset, naamlik wettige-, vergoeding-, straf-, kundigheid- en verwysende leierskap. Die manier waarop 'n leier hierdie magsbasisse kan aanwend, kan uitkomstes in die organisasie-opset beïnvloed. Daar is

bevind dat verwysings – en kundigheidsmag meer verbind word tot goeie werksverrigting as enige ander magsbasisse.

Daar bestaan egter geen ideale leierskap vir alle organisasiesituasies nie. Navorsing by die Ohio State University (Marx et al, 1998:389) het bevind dat beide ondersteunende- en taak-georiënteerde leierskapsgedragstyle benodig word vir optimale persoonlike en organisatoriese doelwitte. Die navorsing het beklemtoon dat konsiderasie (die mate waartoe die leier respek het vir sy ondergeskiktes se idees en wedersydse vertroue kan skep), asook die inisiëring van struktuur (die mate waartoe 'n leier sy eie asook sy ondergeskiktes se rolle en take kan struktureer), belangrike kenmerke is van organisatoriese leierskapstyl.

Die effek van leiersinvloede en die vraag of dit 'n insiggewende organisasiestressor is, benodig meer navorsing. Wat kort kom, is riglyne betreffende die verband tussen leiersgedrag en stres. 'n Leier se invloed en hoe dit geïnterpreteer word, kan as 'n stressor ervaar word deur verskillende individue op verskillende tye (Marx et al, 1998:389).

#### **4.6.1.4 Organisasieklimaat**

'n Organisasieklimaat moet deur bestuur geskep word om werknemersmoraal en – produktiwiteit te verbeter, asook om afwesigheid te verminder (Anderson et al, 1994:183). Gerber et al (2001:61) het bevind in 'n studie dat 'n organisasieklimaat wat tot die onderdrukking van emosionele reaksies lei en ego-identifikasie met die organisasie vereis, kan lei tot vyandigheid wat onderdruk moet word en sodoende stres veroorsaak.

Sekere tipes werksomstandighede beskik normaalweg oor hoër strespotensiaal as andere. Voorbeelde van sulke omstandighede is byvoorbeeld beroepe wat deurlopend hoë besluitnemingsrisiko's inhou, asook intensief mensgeoriënteerde werksomgewings.

Die aard van die werksomstandighede kan ook die organisasieklimaat beïnvloed.

Twee belangrike aspekte van werksomstandighede wat relevant is, is:

- 1) Fisiese omgewing
- 2) Werksituering

- **Fisiese omgewing**

Fisiese faktore is daardie aspekte van die individu se onmiddellike persoonlike omstandighede, wat veroorsaak dat hy fisies gesteur word of angstig raak oor moontlike uitkomstes (Gerber et al, 2001:62).

Fisiese omgewingsfaktore sluit die volgende in, in oormatige hoeveelhede (Marx et al, 1998:464):

- hitte
- koue
- beligting
- geraas
- vibrasie
- lugbesoedeling
- radiasie
- sterk sonlig

Bogenoemde fisiese faktore/stressors kan lei tot direkte fisiese trauma. Waar hartaanvalle 'n indirekte oorsaak kan wees van oormatige stres, is doofheid 'n direkte nagevolg van blootstelling aan oormatige geraasvlakke. Volgens Rice (1999:253) kan selfs geringe veranderinge in temperatuur, geraas, beligting ensovoorts grootskaalse gevolge inhou op werknemers se werksverrigting en –houdings. Elke organisasie se primêre belang moet lê in die werksverrigting en indirekte gesondheidsafname wat die gevolg kan wees van blootstelling aan hierdie stressors (Cartwright & Cooper, 1997:15).

- **Werkstituering**

Met werkstituering word bedoel aspekte soos beskikbare werksoppervlakte (byvoorbeeld kantoorruimte), personeelplasinge en privaatheid (Robbins, 2001:456-459 en Nelson et al, 2000:217).

Die grootte van kantore is in die meeste organisasies 'n aanduiding van status en mag. Die feit dat status en spasie (grootte) hoog korreleer demonstreer die simboliese waarde van hoe groter die ruimte, hoe meer mag die individu het. Individue wat voel hulle word oorgesien en nie die nodige ruimte en spasie gegun word nie, kan so stres opbou en werksontevredenheid ervaar (Robbins, 2001:457).

Personeelplasinge omskryf die werknemers se lokalisering in 'n organisasie. Navorsing ondersteun die feit dat personeel meer in interaksie is met diegene wat fisies naby is. 'n Individue se plasing kan dus die individu betrek of uitsluit van organisasie-aktiwiteite en –kommunikasie en so stres veroorsaak (Robbins, 2001:457).

Privaatheid word deur baie werknemers hoog aangeslaan en word geassosieer met status en mag. Hedendaagse organisasies implementeer egter grootskaalse oopplan-kantore vanweë die koste-effektiwiteit, wat 'n minimum geleentheid laat vir privaatheid. Meer navorsing word egter benodig om te bepaal of oopplan-kantore en individuele voorkeure vir privaatheid, resulteer in laer werksverrigting en –satisfaksie (Robbins, 2001:458).

Volgens Gerber et al (2001:61) het navorsing bewys dat 'n negatiewe organisasiestruktuur en –klimaat, 'n direkte verband toon met swak fisiese gesondheid, drankmisbruik, swak selfbeeld, lae werkstevredenheid en lae werksmotivering.

#### **4.6.1.5 Gebrek aan werksverrigtingsterugvoer**

Terugvoer oor werksverrigting beteken dat werknemers so verneem hoe hul prestasie verbeter kan word aan die hand van 'n objektiewe beoordeling van die huidige

situasie (Gerber et al, 2001:529). Werknemers wil graag terugvoer van bestuur kry oor hoe hulle werksverrigting gesien word en watter toekoms hulle in die organisasie het. Vele bestuurders faal daarin om effektiewe programme vir werksverrigtingsterugvoer te ontwikkel.

Gerber et al (2001:528) tref 'n duidelike onderskeid tussen kritiek en terugvoer. Kritiek dui op 'n evaluering, verwysend na goed of sleg. Terugvoer is beskrywend en voorsien die werknemers van inligting wat vir selfevaluering benut kan word. Terugvoer is die effektiefste wanneer dit onmiddellik of so spoedig moontlik na bepaalde aksies of take geskied.

Om stres te minimaliseer, moet terugvoersessies 'n oop en tweerigting kommunikasieproses wees. So leer die bestuurder ook van die werknemer se werksverrigting, standpunte en werksituasie (Robbins, 2001:493).

Verskeie eienskappe kenmerk effektiewe terugvoersessies, insluitend die volgende (Gerber et al, 2001:528):

- Effektiewe terugvoer is spesifiek eerder as algemeen.
- Dit fokus op gedrag eerder as op die persoon.
- Dit neem die behoeftes van die ontvanger van terugvoer in ag.
- Dit word gerig op gedrag en aksies.
- Terugvoer is meer effektief wanneer dit versoek word as wanneer dit afgedwing word.
- Effektiewe terugvoer behels die deel van inligting eerder as raadgewing.
- Dit behels effektiewe tydsberekening.
- Effektiewe terugvoer behels wat gesê of gedoen is, en hoe – nie waarom nie.
- Dit word gekontroleer om duidelike kommunikasie te verseker.

#### **4.6.2 Werkstressors**

Elke posbeskrywing bevat sekere elemente wat vir die posbeker een of ander tyd 'n stressor sal wees. Hoofareas van werkstressors sal grootliks bespreek word:

#### 4.6.2.1 Werksontwerp

Turner en Lawrence (in Matteson & Ivancevich, 1987:41) identifiseer ses werkseienskappe wat direk of indirek die gedragsresponse en werksatisfaksie beïnvloed van werknemers met hulle werk. Hierdie eienskappe is:

- Outonomie: Die hoeveelheid diskresie wat 'n werknemer toegelaat word in sy werk.
- Vereiste interaksie: Die hoeveelheid vrywillige gesig-tot-gesig kommunikasie wat benodig word om die werk te voltooi.
- Opsionele interaksie: Die hoeveelheid vrywillige gesig-tot-gesig kommunikasie wat benodig word om die werk te voltooi.
- Kennis en vaardigheid: Die hoeveelheid vaardighede en kennis wat benodig word om die werk suksesvol te doen.
- Verantwoordelikheid: Die vlak van aanspreeklikheid benodig vir die voltooiing van werk. Verantwoordelikheid kan ook gespesifiseer word as 'n werkstressor, volgens Cartwright & Cooper (1997:17). Dit kan beteken òf om mense te bestuur òf om werklike verantwoordelikheid te aanvaar vir hulle lewens. In die eerste geval word eise aan die individu gestel om mense, verhoudinge en werksaktiwiteite te bestuur. In die tweede geval is die druk en stres erger waar persone die lewens van ander mense in hulle hande hou, soos in die geval van chirurge en vlieëniers.

Hackman en Oldham (in Arnold, Cooper & Robertson, 1995:180) het die navorsing van Turner et al uitgebrei en nog verdere drie werkstressors geïdentifiseer, naamlik:

- Taakidentiteit: Die mate waartoe werknemers al die werksaktiwiteite doen en hulle pogings en moeite kan identifiseer.
- Terugvoer: Die werkgewer se pogings om gereelde inligting rakende die werknemer se werkverrigting aan hom te verskaf.
- Vriendskapsgeleenthede: Die mate waar daar vrylik geleenthede bestaan vir sosiale kontak.

#### 4.6.2.2 Hoeveelheid werk

Die hoeveelheid werk wat uitgevoer word, het 'n invloed op die mate van stres wat ervaar word. Oorlading of onderlading kan beide deur die posbeker as stresvol ervaar word (Nelson & Quick, 2000:214).

- **Werksoorlading**

Daar is 'n maksimum vlak van hoeveelheid werk wat posbeker kan doen sonder om stres te ervaar. Oorlading kan verskillende vorme aanneem. Dit kan ontstaan as gevolg van te veel werk wat geallokeer is aan 'n individu, of dit kan ontstaan as gevolg van werk wat te moeilik is vir 'n individu en wat bo sy vermoëns is (Arnold et al, 1995:369)

Cartwright & Cooper (1997:16) onderskei tussen twee tipes werksoorlading, naamlik kwantitatiewe en kwalitatiewe werksoorlading.

##### 1) Kwantitatiewe werksoorlading

Kwantitatiewe werksoorlading kom voor wanneer 'n persoon te veel take of projekte het wat binne 'n bepaalde tydperk afgehandel moet word. Matteson et al (1987:84) maak die volgende stelling: "The greatest stress is one that keeps an individual constantly feeling impatient, constantly hurrying and giving him the feeling that he has not done everything he feels he should have done in a single working day."

Gevolge van kwantitatiewe werksoorlading in die werksopset is lae werkverrigting, verhoogde afwesigheid, werksontevredenheid, lae selfbeeld/eiewaarde, depressie en fisiese gevolge soos hartprobleme (Anderson et al, 1994:84).

##### 2) Kwalitatiewe werksoorlading

Kwalitatiewe werksoorlading word beskryf as stres wat ontstaan indien werknemers voel hulle beskik nie oor die vermoë om die werk te doen of om aan die standaarde te voldoen nie, ongeag hoeveel tyd hulle tot hulle beskikking het. Kwalitatiewe



werksoorlading verwys dus na die kompleksiteit en moeilikheidsgraad van take, waar sekere akademiese of tegniese vaardighede benodig word om 'n taak op 'n bekwame en korrekte wyse uit te voer.

- **Werksonderbelading**

Werksonderbelading is moontlik meer stresvol as werksoorlading, volgens Nelson et al (2000:214). Navorsing het getoon dat die stresvlakke van roetine werknemers hoër was as die van bestuurders. Verveeldheid, gebrek aan stimulasie, die gebrek aan geleenthede om vaardighede en vermoëns te gebruik en die repeterende aard van werk is voorbeelde van werksonderbelading.

Volgens Gerber et al (2001:303) kan onderbelading by die werksituasie lei tot apatie, frustrasie, verlaging van selfbeeld en uiteindelik tot selfvernietigende gedrag.

#### **4.6.2.3 Bereiking van tydslimiete**

Tyd is altyd 'n faktor en in die meeste organisasies word tyd aan geld gemeet. Die meeste werkstake moet binne 'n bepaalde tydsbestek, of voor 'n spesifieke tydsgrens, voltooi word. Om voortdurend teen tyd te werk, kan baie stresvol wees vir werknemers (Cooper & Lewis, 1994:17).

#### **4.6.2.4 Besluitneming**

'n Belangrike aspek van die pligte van bestuurders, is die neem van besluite. Die vrees om verkeerde besluite te neem, wat finansiële implikasies kan hê vir die organisasie, is 'n groot bron van stres vir bestuurders. 'n Verdedigingsmeganisme wat bestuurders kan aanneem is om die besluitnemingsproses uit te stel of om op 'n reaktiewe wyse op te tree. Sodra bestuurders gestres voel, kan hulle vermoëns om besluite te neem, ook drasties afneem (Cranwell-Ward, 1990:53).

#### 4.6.2.5 Verandering

Gerber et al (2001:401) is van mening dat 'n groot oorsaak van stres in die werksopset, verandering is. Hoewel verandering algemeen en onvermybaar is, geskied dit selde op onproblematiese wyses. Die bedreiging van verandering en die verwagting daarvan, is somtyds selfs meer stresvol as die verandering self. Verandering is onvermybaar in 'n turbulente wêreld, wat vereis dat organisasies en werknemers dinamiese veranderinge en aanpassings moet maak om op kompeterende vlakke mee te ding (Robbins, 2001:572).

Organisasie-oornames, -samesmeltings en veranderende tegnologie is voorbeelde van veranderinge wat totale organisasies beïnvloed, met al die personeel. Verandering kan ook mense betrek soos in die geval van 'n nuwe bestuurder of die vorming of ontbinding van nuwe werksgroepe. Verder kan verandering ook insluit, die verskuiwing na 'n nuwe werksomgewing, nuwe werksprosedures of die vervanging van werksmasjinerie (Fry et al, 2000:511).

Alhoewel sommige werknemers verandering aanmoedig, word die meeste daardeur bedreig. Dit is veral stresvol vir individue wat 'n persoonlike identifikasie met die ou wyse gehandhaaf het of vir individue wat wantroue in hulle eie vermoëns het om aan te pas by die nuwe veranderinge. Volgens Gerber et al (2001:401) hou die onbekende gevolge van verandering vir baie mense 'n sielkundige bedreiging in, aangesien dit hul gevoel van bevoegdheid en eiewaarde bedreig.

Veranderinge in die werksopset is mees stresvol wanneer dit aangebring word sonder enige betrokkenheid deur diegene wat deur die veranderinge beïnvloed gaan word. Individue sal veranderinge meer positief sien en teenkating afbreek indien hulle volledig ingelig word oor die aard, mate en uitkomste van die beoogde veranderinge in die werksplek (Nelson et al, 2000:603).

Bestuurders is egter die primêre veranderingsagente in organisasies. Deur hulle besluite en voorbeeld, skep hulle die organisasie se veranderingskultuur. Dit is dus duidelik dat bestuur se besluite, beleide en praktyke die mate bepaal waartoe die organisasie aanpas by die veranderende faktore (Robbins, 2001:572).

### 4.6.3 Loopbaanstressors

Vir die meeste mense is hulle loopbane van kardinale belang, aangesien bevordering nie slegs meer geld en status beteken nie, maar ook nuwe uitdagings. Probleme met 'n persoon se loopbaan sal waarskynlik stres veroorsaak (Rice, 1999:206).

Gerber et al (2001:500) benadruk die feit dat werknemers hul eie loopbane moet bestuur en definieer loopbaanbestuur soos volg: Loopbaanbestuur is die aanname van die verantwoordelikheid deur 'n individu om 'n bepaalde loopbaanrigting te selekteer, vordering van gestelde doelwitte te monitor en vaardighede te identifiseer en aanleer om markbaarheid te verseker. Dit beklemtoon dus dat individue self verantwoordelikheid moet aanvaar, inisiatief en pro-aktiewe gedrag moet aanneem en nie van organisasies verwag om 'n geskikte loopbaanpad te verskaf nie.

Aangesien 'n persoon se loopbaan oor sy hele lewe strek, is dit belangrik om stressors te identifiseer, wat teenwoordig kan wees gedurende die hele duur van die loopbaansiklus. Quick et al (1990:13) identifiseer sewe loopbaanstressors naamlik:

- 1) Aanvanklike loopbaanbesluite
- 2) Loopbaan-oorgangstydperke
- 3) Veranderinge in beroepe
- 4) Veroudering van vaardighede en kennis
- 5) Onsekerheid en risiko
- 6) Loopbaan-lewe passing
- 7) Aftrede

Hierdie is geensins al loopbaanstressors wat geïdentifiseer kan word nie, maar dit verskaf 'n raamwerk om die stressors makliker te verstaan. Daar moet egter gemeld word dat individuele verskille 'n groot rol speel. So sal party persone baie stres ervaar met 'n nuwe werksaansstelling, terwyl ander weer min stres sal ervaar.

#### **4.6.3.1 Aanvanklike loopbaanbesluite**

Aanvanklike loopbaanbesluite vorm 'n basis vir 'n individu se eerste groot lewenspad en kan baie stresvol wees. Individue wat konflikterende belange het, soos byvoorbeeld ingenieurs- en kunsbelange, kan baie hoë vlakke van stres ervaar. 'n Ander bron van stres is ook die individu se realiteitswaarde. Baie fantasieë en verwagtinge kan gekoester word betreffende 'n sekere beroep, wat nie realiseer nie. Sulke persone kan dan baie stres ervaar indien die loopbaan glad nie soos die verwagtinge is nie. Volgens Gerber et al (2001:502) is dit dus uiters noodsaaklik dat die individu 'n beroep kies wat aan sy behoeftes en vermoëns voldoen en hom die geleentheid bied om sy volle potensiaal te bereik.

#### **4.6.3.2 Loopbaan-oorgangstydperke**

Loopbaan-oorgangstydperke is onafbeurlike kenmerke van latere loopbaan-ontwikkelingsvlakke. Die suksesvolle hantering van die oorgangstydperke, vereis verandering en aanpassing. Werknemers wat bevorder word tot bestuursvlakke, kan ook stres ervaar deurdat hulle nou 'n nuwe onbekende beroepsveld betree (Arnold et al, 1995:339).

Volgens Greenhouse, Callanan & Godshalk (2000:269) word oorgangstydperke in 'n loopbaan verdeel in twee tipes, naamlik interrol oorgangstydperke en intrarol oorgangstydperke. Interrol oorgangstydperke is die veranderinge in 'n bepaalde rol, soos byvoorbeeld 'n persoon wat bevorder is. Intrarol oorgangstydperke is die oriëntasie-aanpassing tot 'n huidige rol, wat byvoorbeeld die verandering van houdings teenoor 'n pos wat verander het, insluit. Alle loopbaanoorgange bevat veranderinge en kontraste tussen ou en nuwe bedelinge.

Loopbaan-oorgangstydperke produseer hoë stresvlakke onder die volgende omstandighede (Greenhouse et al, 2000:270):

- Ongewenste loopbaan-oorgangstydperke, soos byvoorbeeld werkverlies en werkloosheid.

- Loopbaan-oorgangstydperke wat uitermatige veranderinge bevat, soos byvoorbeeld die verskuiwing van beroepe of verplasing na ander organisasies.
- Onverwagte oorgangstydperke waar die werknemers hulself glad nie kan voorberei en konstruktiewe hanteringsmeganismes kan ontwikkel nie.
- Loopbaan-oorgangstydperke te same met ander lewens-oorgangstydperke, soos byvoorbeeld dood in die familie of verhuising.
- Geforseerde oorgangstydperke, waaroor die individu geen kontrole of bydrae het nie.
- Onvoldoende ondersteuning deur familie, vriende en die organisasie.

#### **4.6.3.3 Verandering in beroepe**

Veranderinge in beroepe kom deesdae meer dikwels voor. Aanbod van en aanvraag na sekere beroepe speel 'n groot rol, soos byvoorbeeld die vraag na rekenaar- en inligtingstegnologie spesialiste. Die beroeps- en professionele kragte wat individue dryf om 'n beroepsverandering te doen, plaas baie druk op individue, wat soms dit nie kan verwerk nie.

#### **4.6.3.4 Veroudering van vaardighede en kennis**

Veroudering van vaardighede en kennis kan 'n bydraende bron tot stres wees vir die individu. Die individu het dus 'n gebrek aan die jongste kennis en vaardighede wat nodig is om effektiewe werksverrigting in sy werksrol te verrig (Greenhouse et al, 2000:225).

Die organisasie se werksomgewing speel 'n kritiese rol in die vestiging van verouderde kennis en vaardighede deur werknemers. Veroudering van vaardighede en kennis sal selde voorkom in poste wat uitdagend en stimulerend is, verantwoordelikheid en outoriteit bevat en vrylike interaksie met mede-kollegas insluit (Greenhouse et al, 2000:225). Baie professies skep geleenthede vir hulle beroepslede deur middel van voortgesette opleiding en opvoedkundige geleenthede, om die lede se aanpassingseffektiwiteit te verbeter, sodat hulle kan groei in hulle

beroepslewe. Die opleiding en leerprosesse kan beide formeel of informeel geskied (Fry et al, 2000:353).

#### **4.6.3.5 Onsekerheid en risiko**

Onsekerheid en risiko is in sekere beroepe 'n groter bron van stres as in ander beroepe. Professionele sportmense is 'n voorbeeld waar beserings en spankeuses 'n einde kan maak aan 'n belowende beroep. Die gebrek aan werksekuriteit is dus 'n kardinale loopbaanstressor en kan in verband gebring word met maagsere, emosionele klagtes en spanning (Cartwright et al, 1997:19).

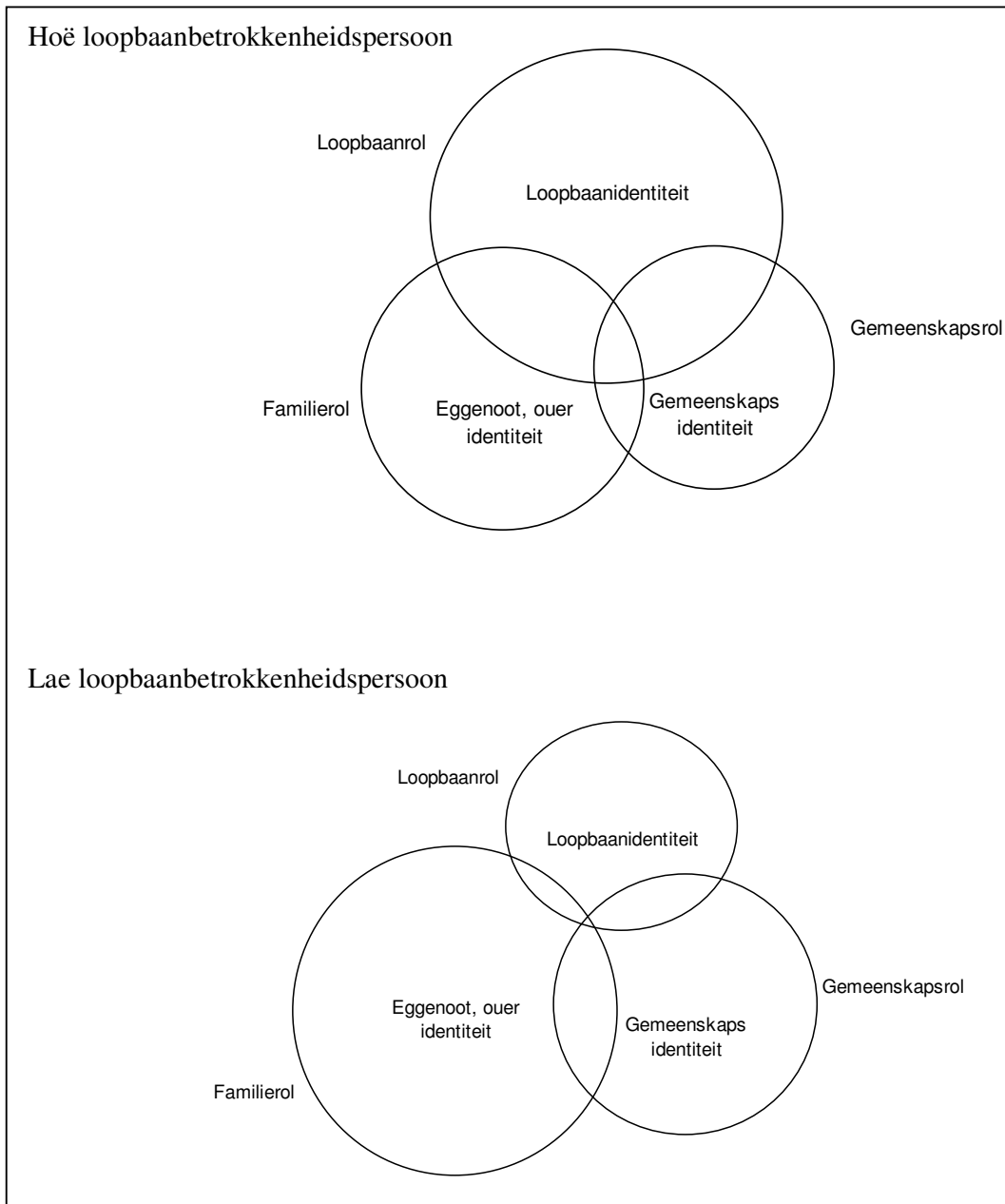
#### **4.6.3.6 Loopbaan-lewe passing**

Die loopbaan is slegs een van die vele fasette in 'n individu se lewe. Familie, persoonlike tyd en gemeenskapsbetrokkenheid is ander fasette wat ook tyd en aandag verg. In 'n poging om kompromieë te maak en eise te integreer, kan stres veroorsaak word.

Om 'n geskikte balans te vind tussen 'n loopbaan, familie en gemeenskap, kan moeilike keuses tot gevolg hê. Die volgende figuur illustreer 'n hoë loopbaan-betrokkenheidspatroon en 'n lae loopbaan-betrokkenheidspatroon. Aansienlike stres kan gegenereer word indien die individu oorbetrokke is in een sfeer of indien onverenigbaarheid bestaan tussen 'n persoon se eie gevoel van verbintenis en ander se verwagtinge. Onvermoë om prioriteite te stel kan lei tot kroniese loopbaanstres.

Op die volgende bladsy word hoë en lae loopbaan-lewe passings geïllustreer.

**Figuur 4.3: Hoë en lae loopbaan- lewe passings**



(Bron: Quick et al, 1990:17)

Baie mense ervaar egter verskuiwings in hulle loopbaan-lewe passing. Loopbaanbetrokkenheid kan byvoorbeeld hoog wees in die vroeë loopbaanstadium, afneem tydens die vestiging van 'n familie en dan weer toeneem later in die laat loopbaanstadium, waar kinders byvoorbeeld weer die huis verlaat.

Die doelwit is nie om 'n sekere ideaal na te streef nie, maar om 'n passing te vind wat die individu pas en om konsensus te verkry tussen die verskillende sfere.

#### **4.6.3.7 Aftrede**

Aftrede kan 'n groot bron van stres wees vir sekere persone. Ouer wordende persone is bekommerd oor hulle toekoms, aftreevoordele, statusverlies en gesondheid. Die faktore dra by tot onsekerheid en stres (Nelson & Quick, 2000:585).

Aftrede kan ook vir baie werknemers nadelige gevolge inhou, soos byvoorbeeld magteloosheid, depressie, 'n verlies aan 'n sosiale ondersteuningsnetwerk en 'n gevoel van waardeloosheid (Gerber et al, 2001:506).

'n Verdere loopbaanontwikkelingstressor is volgens Anderson et al (1994:85) die volgende:

#### **4.6.3.8 Bevordering**

Die tempo waarteen 'n persoon in die werksituasie bevorder word tot hoër organisasievlakke, het 'n invloed op die mate van stres wat ervaar word.

- Te stadige bevordering: 'n Persoon sal stres ervaar indien hy voel dat hy bevordering verdien, maar nie kry nie.
- Te vinnige bevordering: Die persoon wat te vinnig bevorder word, kry nie altyd genoeg tyd om die nuwe vaardighede aan te leer ne. Die druk wat hy dan ervaar, kan hy nog nie verwerk nie.
- Tegnies na bestuur: Dikwels word iemand wat tegnies onderlê is na 'n bestuurspos bevorder. Die individu het nou met 'n ander, vreemde bestuursfenomeen te doen, naamlik die mens, wat nou vir hom moeilik verstaanbaar en hanteerbaar is.

Robbins (2001:483) lys ook die volgende stressor in loopbaanontwikkeling:



#### **4.6.3.9 Onvoldoende loopbaanontwikkelingsgeleenthede**

Loopbaanontwikkelingsgeleenthede stressors is daardie aspekte van die organisatoriese omgewing wat die individu se persepsie van die kwaliteit van sy loopbaanvordering beïnvloed. Stressors kan insluit gebrek aan werksekuriteit, gebrek aan duidelike werksdoelwitte (Cranwell-Ward, 1990:47), die gevoel dat bevorderingsgeleenthede onvoldoende is en die ontevredenheid met die huidige vlak van bereiking teenoor loopbaanaspirasies.

Hierdie stressors kan enige werknemer in enige tydstip van sy loopbaan beïnvloed, maar dit blyk meer dikwels voor te kom by individue in hulle middel-loopbane, tussen die ouderdom van 40 en 50 jaar. Dit is hier waar die middeljarige werknemers bedenkinge oor die kwaliteit van hulle vorige prestasies ervaar en ook oor die sin van die lewe begin wonder. Dit alles kan lei tot werksontevredenheid, die verlaging van die kwaliteit asook die kwantiteit van die werk, verswakte interpersoonlike verhoudinge en drankmisbruik. Die bepaalde loopbaanstressors blyk dus disfunksioneel te wees vir beide die individu en die organisasie.

#### **4.6.4 Rolgebaseerde stressors**

Die individu se rol by die werk is 'n groot bron van stres, as gevolg van roleise- en verwagtinge wat aan 'n spesifieke rol verbind word. Verskillende groepe kan verskillende rolverwagtinge plaas op individue en die werknemers se rol in die organisasie of groep veroorsaak dikwels stres (Robbins, 2001:227).

##### **4.6.4.1 Rolverwagtinge**

'n Rolverwagting behels die gedrag wat van 'n persoon verwag word in 'n gegewe situasie (Gerber et al, 2001:380). Volgens Robbins (2001:228) kan rolverwagtinge omskryf word deur middel van die perspektief van die sielkundige kontrak. Die sielkundige kontrak is 'n ongeskrewe ooreenkoms wat verwagtinge uiteensit van bestuur ten opsigte van werknemers en omgekeerd. Die kontrak definieer dus die gedragsveranderinge wat gepaard gaan met elke rol.

Van bestuur word verwag om werknemers regverdig te behandel, geskikte werkstoestande en salaris te voorsien en voldoende kommunikasie en terugvoer te verskaf. Daar word weer verwag van werknemers om werkspligte volgens die reëls te verrig en om lojaliteit te toon teenoor die organisasie. Wanneer die rolverwagtinge nie bereik word nie, kan dit lei tot verlaagde werksverrigting en satisfaksie (aan die werknemers se kant) en dissiplinêre aksies en afdanking aan die bestuur se kant. Dit is dus belangrik om rolverwagtinge te kommunikeer aan al die betrokke partye (Robbins, 2001:228 en Nelson & Quick, 2000:574).

#### **4.6.4.2 Rolonduidelikheid**

Nelson & Quick (2000:215) beskryf rolonduidelikheid as 'n gebrek aan duidelikheid oor die werksdoelwitte en verantwoordelikheid van 'n bepaalde pos. Volgens Robbins (2001:227) word rolonduidelikheid geskep wanneer rolverwagtinge nie verstaan word nie en die werknemer dus nie weet wat van hom verwag word nie. Die werknemer ontvang dus onvoldoende inligting oor sy werksrol, is onseker oor die verlangde uitsette en bestuur se verwagtinge en weet nie waar hy in die organisasie inpas nie.

Matteson & Ivancevich (1997:224) voer die volgende redes aan vir rolonduidelikheid:

- Onvoldoende inligting word deur die rolsenders (bestuurders) aan posbekteërs gekommunikeer.
- Dubbelsinnige en onduidelike inligting word deur die rolsenders gekommunikeer.
- Onduidelikheid oor die gevolge van 'n spesifieke rolverwagting.

Rolonduidelikheid gee aanleiding tot laer werksatisfaksie, laer werksmotivering, swak verhoudinge met kollegas en siektetoestande soos depressie en hoë bloeddruk (Cartwright et al, 1997:17).

#### **4.6.4.3 Rolkonflik**

‘n Kombinasie van rolverwagtinge en –eise vir die individu om te presteer, word saam gegroep as roldruk. In situasies waar twee of meer roldrukeise in konflik is, ontstaan rolkonflik (Matteson et al, 1987:43). Rolkonflik ontstaan dus waar die individu oorval word met konflikterende poseise en verskillende opinies van bestuurders en kollegas (Cartwright & Cooper, 1997:17). Robbins (2001:228) is van mening dat rolkonflik verwagtinge skep wat moeilik bereikbaar gaan wees.

Volgens Gerber et al (2001:381) spruit rolkonflik uit ‘n ontoereikende of ontoepaslike rolomskrywing en moet dit van persoonlikheidsbotsings onderskei word. Laasgenoemde spruit uit onversoenbaarheid tussen twee of meer mense as individue, al is hulle rolle omskryf en al word dit ten volle verstaan.

Matteson & Ivancevich (1997:220) verdeel rolkonflik in objektiewe of subjektiewe konflik. Objektiewe rolkonflik is waar twee of meer mense konflikterende versoeke plaas by die individu. Byvoorbeeld waar die een party die versoek as onwettig sien en die ander party dit sien as ‘n standaardversoek. Objektiewe rolkonflik ontstaan meestal as gevolg van disfunksionele organisasiepraktyke.

Subjektiewe rolkonflik ontstaan met konflik tussen die formele vereistes van die rol en die individu se eie waardes, begeertes en doelwitte.

Gevolge van rolkonflik sluit in laer werksatisfaksie, angs en siektetoestande soos hartsiektes en hoë bloedruk, wat nadele inhou vir beide die organisasie en die individu.

#### **4.6.4.4 Roloorlading**

Roloorlading vind plaas wanneer ‘n werknemer te veel rolle het om uit te voer. Die verwagtinge wat interne en eksterne klante aan so ‘n posisie stel, is te hoog en te veeleisend. Dit kan tot uitbranding lei (Gerber et al, 2001:342).

Mullins (in Gerber et al, 2001:343) tref 'n onderskeid tussen roloorlading en werksoorlading. Roloorlading word beskou aan die hand van die totale rollestel en impliseer dat die persoon te veel verskillende rolle moet hanteer. Waar daar te veel verwagtinge ten opsigte van 'n enkele rol is, met ander woorde 'n hoeveelhedsprobleem, is dit werksoorlading.

#### **4.6.4.5 Rolonderlading**

Rolonderlading kan voorkom wanneer die voorgeskrewe rolverwagtinge te kort skied van die individu se eie persepsie van sy rol bertref. Die individu voel dalk die rol is nie uitdagend genoeg nie en dat hy oor die vermoë beskik om 'n groter rol of meer rolle te speel (Gerber et al, 2001:343).

#### **4.6.5 Verhoudinge met vriende, familie en kollegas**

Die aard van die individu se verhoudinge met sy vriende, familie, ondergeskiktes, kollegas en toesighouers is 'n verdere bron van stres. Die individu is voortdurend in wisselwerking met ander mense binne die werks- en sosiale milieu. Die stressor in hierdie geval is dan die ander persoon (Rice, 1999).

Die belangrikheid van goeie werksverhoudinge kan nie genoeg beklemtoon word nie. Goeie werksverhoudinge kan individuele- en organisasiegesondheid verbeter, waar swak werksverhoudinge 'n groot bron van stres is (Cranwell-Ward, 1990:46).

Swak werksverhoudinge kan toegeskryf word aan 'n gebrek van wedersydse vertroue, lae ondersteuningsvlakke, gebrek aan interaksie-geleenthede en gevoelens van diskriminasie (Cartwright et al, 1997:18).

Goeie werksverhoudinge moet met die volgende groepe gehandhaaf word, naamlik:

##### **4.6.5.1 Verhoudinge met bestuurder/toesighouer**

'n Gesonde verhouding gebaseer op vertroue en vriendskap, bemagtig 'n individu om positief te reageer onder druk of stres. Menige werknemer beskryf sy

werksverhouding met die bestuurder as stresvol weens 'n gebrek aan vertroue en ondersteuning (Cranwell-Ward, 1990:46).

Matteson et al (1987:106) het gevind dat vyf aspekte van die bestuurder/toesighouer se gedrag stres by ondergeskiktes veroorsaak:

- Die bestuurder luister nie na probleme nie.
- Die ondergeskiktes weet nie wat die bestuurder van hul werksprestasie dink nie.
- Die bestuurder beskik nie oor die nodige interpersoonlike vaardighede om mense behoorlik te hanteer nie.
- Die ondergeskiktes voel dat die bestuurder geen vertroue in hul vermoëns het nie.

Arnold, Cooper & Robertson (1995:372) het bevind dat die bestuurder se konsiderasiegedrag grootliks bydra tot werkstres. Hoe laer die bestuurder op konsiderasie aangeslaan word, hoe meer stres sal ervaar word. Konsiderasiegedrag word geassosieer met vriendskap, wedersydse vertroue, respek en 'n mate van warmte wat tussen die ondergeskikte en bestuurder bestaan.

#### **4.6.5.2 Verhoudinge met kollegas**

Goeie verhoudinge tussen lede van 'n werksgroep is 'n kritiese faktor vir individuele en organisatoriese welvaart (Cartwright et al, 1997:18). Werknemers kan dit moeilik vind om verhoudinge, gebaseer op vertroue, met hul kollegas aan te kweek. Kompetisie, persoonlikheidskonflikte en kantoorpolitiek word genoem as oorsake, wat dan werksverhoudinge meer stresvol maak (Arnold et al, 1995:372).

Matteson et al (1987:109) meld die volgende vyf werkstressors tussen kollegas in die werksituasie:

- Werkstyd wat verlore gaan as gevolg van 'n tekort aan beplanning en koördinasie van aktiwiteite.

- Interpersoonlike verhoudinge belemmer taakvoltooing.
- Onvoldoende ondersteuning tussen 'n persoon en sy mede-kollegas.
- Kompetisie veroorsaak konflik tussen 'n persoon en sy medewerkers.
- Te min inligting word aan die persoon gegee om sy werk volledig te verrig.

#### **4.6.5.3 Verhoudinge met ondergeskiktes**

Vir 'n bestuurder om sy doelwitte te bereik, is dit belangrik dat hy goeie verhoudinge met sy ondergeskiktes het. 'n Probleem wat stres kan veroorsaak, is die delegering van take, asook om in die ondergeskiktes se behoeftes te voorsien. Sommige bestuurders mag dit makliker vind om eerder self die werk te doen as om waardevolle tyd te spandeer om te sorg dat ander dit doen (Cranwell-Ward, 1990:46).

Matteson et al (1987:110) vermeld die volgende stressors wat bestuurders in verhoudinge met hul ondergeskiktes ervaar:

- Ondergeskiktes volg nie die voorbeeld van die bestuurder nie.
- Ongemak om inligting rakende prestasie aan werknemers oor te dra.
- Ondergeskiktes het nie vertrouwe in die bestuurder se aandeel nie.
- Streng kontrole moet oor die werk van ondergeskiktes (aksies en besluite) gehou word.
- Dikwels moet die bestuurder teen die wil en wense van die ondergeskiktes optree.

#### **4.6.5.4 Verhoudinge met familie en vriende**

Somtyds kan familie en vriende onrealistiese en onredelike verwagtinge of eise aan 'n individu stel, wat tot stres kan lei en so verhoudinge kan vertroebel (Cranwell-Ward, 1990:47).

Verhoudinge met verbruikers, kliënte, verskaffers ensovoorts kan soms net so stresvol wees as verhoudinge in die werksituasie. Beroepe wat met die publiek te doen het kan baie stres inhou, veral wanneer die individu regverdige woede moet betoel as

gevolg van die verregaande en beledigende optrede waaraan hy onderwerp word (Warshaw, 1979:24).

#### **4.6.5.5 Groepe in die werksplek**

Groepe binne die organisasie waaraan die werknemer behoort, kan 'n bron van stres wees. Hierdie groepe is dikwels deel van die informele organisasie wat 'n noodsaaklike deel van enige formele organisasie is (Gerber et al, 2001:373). Robbins (2001:629) definieer 'n groep as twee of meer individue wat interaktief verkeer en interafhanklik is van mekaar om bepaalde doelwitte te bereik. Die verhoudinge, interaksies en gee en neem tydens die proses waarin met ander gewerk word, veroorsaak stres. 'n Paar stressors in verband met werksgroepe word nou bespreek:

- **Groepsnorme**

Interaksie binne die groepsraamwerk lei tot die ontwikkeling van groepsnorme. 'n Norm is algemeen aanvaarde standaarde vir gedrag wat elke groepslid moet gehoorsaam. Die gedragsreëls van die groepe is dikwels aangeskrewe en die enigste manier om dit te sien, is om dit te oortree (Gerber, Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono & Werner, 2001:381). Groepsdruk word so op lede geplaas om aan groepsnorme te voldoen (Nelson & Quick, 2000:283).

Volgens Fry, Stoner & Hattwick (2000:87) is dit die doel van groepsnorme om beheer oor die groepslede te behou en dit kan stres by die individu veroorsaak. Indien 'n groepsnorm oortree word, sal die lid gestraf, geïsoleer of geïgnoreer word.

- **Gebrek aan groepskohesie**

Groepskohesie verwys na die mate waartoe 'n groep (soos byvoorbeeld groepsdoelwitte of gemeenskaplike belange) individuele lede aantrek en behou. Hoe meer die groepslede identifiseer met die groep se doelwitte, hoe meer kohesie sal in die groep aanwesig wees (Gerber et al, 2001:382).

Wanneer 'n persoon deel is van 'n nie-kohesiewe werksgroep, word hy gekonfronteer met onduidelike norme, min organisasie en min aantrekkingskrag. As gevolg van die persoon se alleenheid, isolasie en onsekerheid sal dit vir die meeste mense bydra tot werkspanning (Nelson et al, 2000:283).

Volgens Gerber et al (2001:382) ervaar nie-kohesiewe werksgroepe se lede verlaagde werksmotivering en energie wat die groep se produktiwiteit negatief beïnvloed en so stres kan veroorsaak by die lede.

- **Onvoldoende ondersteuning deur die groep**

Volgens Cranwell-Ward (1990:36) bestaan sosiale ondersteuning wanneer 'n persoon 'n verhouding met een of meer mense het wat gereelde interaksie, positiewe gevoelens en begrip, asook emosionele ondersteuning insluit.

Groepe bied geleentheid tot interaksie en bevorder luister-, waarnemings- en kommunikasievermoëns. Die gevolg is die daarstelling van 'n sosiale struktuur waarin elke lid van die groep 'n bepaalde groepsfunksie vervul. Indien 'n persoon onvoldoende sosiale ondersteuning van die groep ontvang en uitgesluit voel van groepsaktiwiteite, afhangende van die persoon se behoefte aan sosiale ondersteuning, sal spanning ontstaan (Gerber et al, 2001:387).

Gerber et al (2001:390) beklemtoon dat groepe 'n belangrike element van menslike gedrag en 'n organisasie se prestasie is. Dit is noodsaaklik dat groepslede met mekaar moet saamwerk. Organisasies funksioneer die beste wanneer groepslede nie as individue optree nie, maar as lede van uiters doeltreffende werksgroepe.

#### **4.6.6 Stressors buite die werk**

Stressors buite die werksituasie word selde ingesluit in navorsingstudies betreffende werk en stres. Dit is onmoontlik om organisatoriese – en buite werksgebeure van mekaar te skei, aangesien stres by die huis, werk toe gebring word en omgekeerd. Sommige bestuurders poog om werknemers te help en te ondersteun in hulle



buitewerk stres, om dan indirek te lei tot verbeterde organisasie-effektiwiteit (Nelson & Quick, 2000:581).

Stressors buite die werk kan die volgende wees:

#### **4.6.6.1 Konflik tussen werk en huis**

Die aantal tweerigting loopbaanfamilies, waar beide persone 'n loopbaan volg en ook 'n familie het, is aan die toeneem. Gerber et al (2001:507) definieer 'n tweeloopbaan-egpaar as twee persone wat 'n lewenstyl deel, asook aparte werksrolle het. Dit is 'n mite om te glo dat die werks- en huislewe apart en onverbind is. Meer en meer individue volg tegelykertyd 'n belowende loopbaan en is in 'n standvastige familie-opset (Fry et al, 2000:143). Die volgende statistieke gee 'n aanduiding van die situasie in Amerika (Greenhouse et al, 2000:289-290):

- Teen die jaar 2000, was ongeveer twee-derdes van die nuwe werknemers vrouens en 75% van hulle wil ouers word gedurende hulle werksloopbane.
- Ongeveer 81% vrouens met MBA-grade, beoog om deur hulle hele volwasse lewens te werk, met meer as die helfte van hulle al reeds ouers.
- Ongeveer 61% van alle getroude vrouens ouer as 16 jaar, was in die werkerskorps in 1996, in vergelyking met slegs 30% in 1960.

Werk-familiekonflik is dus die produk van die druk wat voortspruit uit familie- en werksrolle en die waarde wat aan elke rol gekoppel word (Nelson & Quick, 2000:581). Werk- en familie-eise kan lei tot roloerlading, wat dan bydra tot die intensiteit van werk-familiekonflik. Lang werksure, uitdagende projekte en reis, kan maklik in konflik kom met deelname in familie-aktiwiteite. Stres word so veroorsaak by die egpaar deur skuldgevoelens dat hulle nie genoeg tyd spandeer aan hulle kinders, lewensmaats of aan hulleself nie (Greenhouse et al, 2000:291).

Dit is duidelik waarneembaar dat werk- en familierolle mekaar beïnvloed. Alhoewel die twee rolle ook ondersteunend ten opsigte van mekaar kan wees, is dit 'n bron van konflik en stres.

Stresvolle toestande in 'n tweeloopbaan-verhouding kan byvoorbeeld insluit uitermatige werk-familiekonflik, geslagsidentiteitsprobleme asook mededinging en jaloesie tussen die egpaar. Om hierdie potensiële stressors te beheer, moet die tweeloopbaan-egpaar effektiewe hanteringsgedrag aanleer, sosiale ondersteuningsnetwerke opbou en buigsaam wees in hulle loopbane of familie-lewens (Greenhouse et al, 2000:301).

Organisasies kan ondersteuning bied by werk-familiekwessies, deur byvoorbeeld die instelling van buigsame werkskedules, familieverlof, werksdeling en deeltydse posaanstellings. Organisasies moet dus 'n organisasiekultuur skep wat werknemers die geleentheid bied om hulle werks- en familieverantwoordelikhede volkome te balanseer (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:305 en Nelson et al, 2000:45). Nie net kan dit voordele inhou vir werknemers nie, maar ook organisasies 'n kompeterende voorsprong gee in die mark (Greenhouse et al, 2000: 311).

#### **4.6.6.2 Residensiële stressors**

'n Volgende stressor buite werksverband, kan residensiële stressors wees. Die gemeenskap se veiligheid, netheid, belastingkoerse, openbare vervoer en padtoestande is stressors wat gedrag kan beïnvloed (Matteson & Ivancevich, 1987:40).

Navorsing deur Marens (in Matteson et al, 1987:40) beklemtoon residensiële stressors soos polisie bewaking, skole, vullisverwydering, klimaat, openbare parke en speelgronde en naby geleë winkelsentrums.

Die mate van stres, gegengereer deur hierdie residensiële stressors is egter verskillend van individu tot individu. Dit kan egter te same met werksfamilie-konflik lei tot hoë stresvlakke (Matteson et al, 1987:41).

#### **4.6.7 Individuele stressors**

Individuele as persoonlikhede reageer op verskillende stressituasies totaal verskillend. Party mense floreer op stresvolle situasies, waar ander weer voel die spanning is te veel (Robbins, 2001:567). Nie een individu sal dieselfde stresreaksie ervaar nie,

aangesien stresreaksies gebaseer word op sy unieke karaktertrekke, met ander woorde sy individuele verskille (Nelson & Quick, 2000:80).

Nelson & Quick (2000:221– 223) klassifiseer individuele verskille in biologiese/demografiese verskille. Biologiese of demografiese verskille is daardie karaktertrekke wat gebruik word om 'n populasieverspreiding te beskryf. Spesifieke verskille soos geslag, ras en opvoeding sal beskryf word.

#### **4.6.7.1 Geslag**

Volgens Jick en Mitz (in Matteson et al, 1987:81) wil dit voorkom of die manlike en vroulike geslag verskillende stressors ervaar, verskillende response tot stres aanneem en verskillende stres hanteringstegnieke het.

Aangesien verskillende beroepe en take verskillende pligte, verantwoordelikhede en verwagtinge inhou, is dit nie verrassend dat daar 'n verskil in die blootstelling aan stressors is nie. Arnold, Cooper & Robertson (1995:89) beweer dat werkende vrouens ook nog die verantwoordelikheid van die huis- en familie lewe dra en dus aan daardie stressors ook blootgestel word.

Verskeie studies van Jick en Mitz (in Matteson et al, 1987:82) bewys ook dat die verskillende geslagte verskillende simptome tot stres ervaar. Vrouens neig om meer emosioneel te reageer en hoër vlakke van depressie en emosionele ongemak te ervaar. Vrouens toon ook minder mortaliteitsgedagtes en fisiese gevolge soos hartaanvalle. Die navorsing wys dat mans makliker slagoffers word van ernstige fisiese gevolge en vrouens meer psigologiese distres sal ervaar.

Stres hanteringstegnieke neig ook verskillend te wees tussen die twee geslagte. Mans verkies fisiese aktiwiteite om frustrasie uit te druk, konfrontasie en alkoholgebruik. Vrouens, daarenteen sal hulle eggenote in hul vertrouwe neem, hulle gevoelens rasionaliseer of 'n stokperdjie aanneem.

#### **4.6.7.2 Ras**

Daar is nie veel bekend oor die verhouding tussen ras en stres nie, alhoewel verskeie navorsingstudies tans uitgevoer word.

Verskille tussen blanke en swart persone word tog uitgewys. Swartes neig om meer stresvolle lewensgebeure, asook meer kroniese rolstres as blankes te ervaar. Veroff, Douvan en Kulka (in Matteson et al, 1987:84) is van mening dat swartes oor beter aanpassingsvermoë kan beskik om stres effektief te beheer.

#### **4.6.7.3 Opvoeding**

Opvoeding word geassosieer met verskeie ander veranderlikes soos ouderdom, status en beroep, wat die direkte verhouding met stres bemoeilik.

Individue ervaar opvoedkundige teenstrydighede wanneer hulle opvoedkundige vlakke as minderwaardig beskou word in vergelyking met hulle portuurgroepe in dieselfde beroep of organisasievlak.

In 'n studie deur Hinkle (in Anderson et al, 1994:85) is 270 000 mans van 'n bepaalde organisasie getoets om die verhouding tussen opvoeding en 'n gevolg van stres, naamlik koronêre hartsiektes te bepaal. Daar is bevind dat mans met naskoolse opvoeding 'n laer indikasie het van hartsiektes en so die stresverhouding benadruk.

'n Paar persoonlike kenmerke wat stres by individue kan veroorsaak word ook deur Cranwell-Ward (1990:42-49) geïdentifiseer:

#### **4.6.7.4 Persoonlike verwagtinge**

Onrealistiese doelwitte en standaarde wat deur die individu self gestel word, bou spanning op wat lei tot stres.

#### **4.6.7.5 ‘n Negatiewe benadering tot die lewe**

Daar is verskeie faktore wat kan resulteer in ‘n negatiewe benadering tot die lewe en wat tot stres kan lei. Die dominante emosie is vrees, wat die persoon van sy kreatiwiteit kan beroof en sy kapasiteit om logies te dink, heeltemal vernietig.

Twee tipies vrees bestaan naamlik:

- vrees om dom te lyk
- vrees om onbekwaam te lyk

Vrees om dom te lyk, kan lei daartoe dat die persoon te bang is om vrae te vra, heeltyd op die agtergrond bly en dit moeilik vind om sy standpunt na vore te bring.

Vrees om onbekwaam te lyk, is veral ‘n bron van stres vir bestuurders. Veranderende tegnologie, groeiende werkloosheid en nuwe werksaanstellings word as faktore gelys wat stres tot gevolg kan hê.

‘n Individu se houding teenoor die lewe bepaal hoe hy voel teenoor die lewe. Persone wat altyd die ergste verwag in elke situasie het ‘n baie meer stresvolle benadering tot die lewe, as optimistiese persone.

#### **4.6.7.6 ‘n Negatiewe selfbeeld**

‘n Selfbeeld ontwikkel oor ‘n langtermyn tydperk van interaksie met mense by die huis en by die werk.

Individue met ‘n goeie selfbeeld het meer vertroue in hulle eie vermoëns, voel goed oor hulleself en word nie maklik bedreig deur disfunksionele uitkomstes en gevolge nie (Robbins, 2001:98). ‘n Negatiewe selfbeeld skep interne spanning wat stres genereer.

#### **4.6.7.7 Interne eise en behoeftes**

Behoeftes verskaf die bron van energie en help om individue se gedrag in verskillende situasies te verstaan. Sommige behoeftes word maklik voorsien, soos byvoorbeeld die behoefte aan kos, maar ander is meer gekompliseerd (soos die behoefte aan werkserkenning). Behoeftes wat as belangrik gesien word deur 'n individu en wat nie bereik word nie, lei tot gevoelens van frustrasie en kan 'n potensiele bron van stres wees.

Behoeftes wat mense wil bevredig sluit in:

- Erkenning
- Sosiale verhoudinge
- Mag
- Status
- Sekuriteit
- Interessante werk
- Materiële vergoedings

#### **4.6.7.8 Gebrek aan selfbestuur**

Persone wat hulleself nie kan bestuur nie, wat tyd mors, nie prioriteite kan stel nie en meer en meer oneffektief word, bou net stres op. Sulke persone is dikwels baie besig, maar aan die einde van die dag is daar bittermin werksdoelwitte bereik.

Robbins (2001:567-568) identifiseer verdere vyf veranderlikes wat lig werp op die situasie hoekom verskillende individue verskillend reageer op stres. Die veranderlikes is:

- 1) Persepsie
- 2) Werksondervinding
- 3) Sosiale ondersteuning
- 4) Lokus van kontrole

5) Vyandigheid

**4.6.7.9 Persepsie**

Werknemers reageer in antwoord op hul persepsie/siening van die werklikheid as die werklikheid self. Persepsie beïnvloed dus die verhouding tussen 'n potensieële streskondisie en die werknemer se reaksie daarvan. In die situasie van 'n organisasie-oornome, kan een werknemer dus bevrees wees dat hy sy werk gaan verloor, maar 'n ander een kan dit weer as 'n persoonlike uitdaging sien. Die strespotensiaal in verskeie faktore lê nie in hulle objektiwiteit nie, maar in die werknemer se interpretasie daarvan (Lewis et al, 2001:444).

**4.6.7.10 Werksondervinding**

Werksondervinding word negatief gekorreleer met werkstres. Nuwe poste of nuwe kollegas lei tot onsekerheid en kan stres veroorsaak. Persone wat al baie werkservaring opgedoen het, is meer beskut teen werkstressors en het al effektiewe stresshanteringsmeganismes ontwikkel.

**4.6.7.11 Sosiale ondersteuning**

Sosiale ondersteuning by die huis en by die werk, is 'n buffer teen stres. Diegene wat nie sosiale ondersteuning het nie, presteer swakker in die werksituasie (Gibson et al, 1997:203).

**4.6.7.12 Lokus van kontrole**

Lokus van kontrole is 'n persoonlikheidstrek. Persone met 'n interne lokus van kontrole, glo hulle beheer self hulle eie omgewing en bestemming deur middel van hulle aksies en gedrag. Persone met 'n eksterne lokus van kontrole glo hulle lewens word beheer deur eksterne kragte. Interne persone sien hul werk minder stresvol as eksterne persone en glo in stresvolle situasies dat hulle self beheer van die gebeure kan neem. Hulle gebruik ook meer stresshanteringstrategieë, het hoër werkstevredenheid en is minder afwesig (Nelson & Quick, 2000:83-84).

Thompson (in Matteson et al, 1987:87) is van mening dat die verhouding tussen lokus van kontrole en stres nie so eenvoudig is nie. 'n Meer akkurate voorstel is dat interne persone meer geneig kan wees om stres te ervaar as hulle nie die beheer wat hulle glo hulle moet uitoefen, kan beoefen nie. Eksterne persone kan ook meer stres ervaar waar hulle wel die geleentheid gebied word om beheer uit te oefen.

Die lokus van kontrole-stresverhouding word dus gesien as 'n funksie van persoonlike waardes (norme en omgewingsrealiteite): wanneer 'n persoon se beheer-waardes kongruent is met die werklike lokus van kontrole in 'n gegewe situasie, is dit onwaarskynlik dat stres sal ontstaan.

Soos meeste persoonlikheidstreke, ontwikkel lokus van kontrole oor 'n langtermyn in individue en is 'n kumulatiewe funksie van alle vorige ervarings. Dit is ook 'n meer stabiele karaktertrek. Om effektief die verhouding tussen die persoonlikheidstreke en stres te beheer, is dit nodig om 'n geskikte persoon-omgewingspassing te vind in die organisasie en nie te poog om die individu self te verander nie (Cooper & Rousseau, 1995:57).

#### **4.6.7.13 Vyandigheid**

Gedurende die 1980's het die Tipe A-persoonlikheid oorspronklik gekry as 'n veranderlike met 'n verwantskap aan stres. Tipe A-persoonlikheid sal later breedvoerig bespreek word.

Individue met Tipe A-persoonlikhede word beskryf as “aggressively involved in a chronic, incessant struggle to achieve more and more in less and less time, and if required to do so, against the opposing efforts of other things or other persons” (Robbins, 2001:99).

Navorsers het altyd geglo Tipe A's ervaar meer stres en het 'n hoër risiko vir hartsiektes. Nuwe bevindinge is egter dat dit slegs die vyandigheid en woede van Tipe A's is, wat verbind kan word met hartsiektes. Dit is dus 'n kroniese woede,



vyandige uitkyk en siniese wantroue van ander wat skadelik is vir Tipe A-persoonlikhede, nie die werkolisme-geaardhede nie.

#### **4.6.7.14 Persoonlikheid**

‘n Verdere faktor wat ter sprake is by individuele stressors is persoonlikheid.

Persoonlikheid is sekerlik een van die konstrakte wat in die gedragswetenskaplike dissiplines die meeste ondersoek word. Die verhouding tussen wangedrag en persoonlikheid is een van die aspekte wat baie aandag verkry in hedendaagse organisasies (Gerber et al, 2001:29).

Verskeie omskrywings oor persoonlikheid word in die literatuur opgespoor.

Persoonlikheid kan volgens Rice (1999:97) beskryf word as ‘n relatief stabiele versameling van karaktertrekke, neigings en temperamente wat die gemeenskaplike en verskille in individuele gedrag bepaal.

Gerber et al (2001:30) beskryf persoonlikheid as die kenmerkende wyse waarop ‘n individu dink en handel in ‘n poging om by sy omgewing aan te pas. Persoonlikheid sluit in persoonlike eienskappe, waardes, motiewe, genetiese faktore, houdings, emosionele reaktiwiteit, vermoëns asook die individu se sigbare gedragspatrone.

Persoonlikheid word deur Robbins (2001:92) gesien as die somtotaal van die wyses waarop ‘n individu in interaksie met ander mense verkeer, waar Matteson et al (1987: 81) dit beskryf as die kognitiewe verskille wat individue van mekaar skei.

Gerber et al (2001:32) se siening rondom persoonlikheid is dat dit die grondslag vorm van die individu se verwagtinge en persoonlike doelwitte waarmee hulle organisasies betree.

Op grond van die voorafgaande kan persoonlikheid soos volg omskryf word:

‘n Individu se persoonlikheid is ‘n relatief stabiele stel van eienskappe, neigings en temperamente wat in ‘n groot mate deur oorerwing en deur sosiale, kulturele en omgewingsfaktore gevorm is. Hierdie faktore bepaal die gemeenskaplikhede in die verskillende gedragspatrone van individue.

Die feit dat mense oor unieke persoonlikheidseienskappe beskik en daarom ook verskillend met betrekking tot ‘n verskeidenheid van situasies reageer, ook wat oormatige werkstres betref, is van die uiterste belang.

Elke persoon beskik dus oor sekere veranderlikes wat ‘n invloed op sy gedragspatroon uitoefen. Hierdie veranderlikes word nou kortliks bespreek.

- **Oorerwing**

Met oorerwing word bedoel dat elke mens met sekere basiese gegewenhede gebore word waarvoor hy geen beheer het nie. Dit kan insluit geslag, aantreklikheid, energiekheid, bioritmes en so meer. Selfs mense se emosionele en geestesgebalanseerdheid is dikwels oorerflik van aard (Robbins, 2001:92).

Daar bestaan bewyse dat oorerwingsfaktore wel ‘n rol in persoonlikheidsvorming speel, maar dat dit van persoonlikheidseienskap tot persoonlikheidseienskap verskil. Oorerwing speel gewoonlik ‘n meer oorheersende rol in temperament as in waardes en ideale. Binne stresverband beklemtoon oorerwingsfaktore die feit dat mense sake, dinge, situasies en gebeure verskillend beleef (Gerber, Nel, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono & Werner, 2001:30).

- **Omgewingsfaktore**

Hier word veral verwys na die normatiewe milieu waarin kinders groot word, anders gestel die kulturele raamwerk van mense. Die kulturele raamwerk bepaal die individue se norme, houdings en waardes wat van generasie tot generasie oorgedra word (Robbins, 2001:93).

Elke volwassene is dus binne 'n bepaalde kulturele omgewing gevorm tot 'n volwassene en sy persoonlikheid sal tiperende kenmerke openbaar. Hoe meer die werksomgewing (of omgewingsfaktore) met sy eie verwysingsraamwerk korreleer, hoe minder steurend sal dit op die prestasies van die persoon inwerk.

Opsommenderwys kan persoonlikhede in twee groepe verdeel word, te wete ekstroverte en introverte. Elk van die persoonlikheidstipes beskik oor besondere eienskappe wat tot 'n groot mate hulle gedragpatrone voorspelbaar maak. Die onderstaande skematiese uiteensetting lig hierdie stelling duideliker toe.

**Figuur 4.4: Die vier tipes-persoonlikheidsteorie**

	Hoë Spanning	Lae Spanning
Ekstrovert	Gespanne, afhanklik, warm, spontaan, en aangenaam	Selfvertroue, betroubaar, en afhanklik
Introvert	Gespanne, afgesonder, teruggetrokke, en skaam	Selfvertroue, betroubaar, aanpasbaar, kalm, eenkant en skaam

(Bron: Greeff, 1991:52)

Ekstroverte het 'n persoonlikheidsdimensie van selfgelding, spraaksamheid en die handhawing van baie verhoudinge met mense, asook sosiale kontak en interaksie met ander. Introverte is meer gereserveerd, handhaaf minder verhoudinge en kan makliker bedreigd voel deur die aanwesigheid van baie mense (Robbins, 2001:95).

Volgens Nelson et al (2000:89) is ekstroverte minder vatbaar vir stres as introverte. Hoewel ekstroverte waarskynlik meer blootgestel word aan stressors as gevolg van hulle spontane gedrag, help hierdie gereelde blootstelling hulle moontlik om weerstand teen stres op te bou ten einde hulle omgewing te kan hanteer. Introverte

daarenteen is hoogs sensitief vir stimulasie en selfs die kleiner stressors kan 'n stresrespons na vore bring.

Soos reeds vermeld is, word daar 'n onderskeid getref tussen Tipe A- en Tipe B-persoonlikhede. Friedman en Rosenman (in Rice, 1999:104) het die verwantskap tussen hartaanvalle en lewenstyle nagevors en die Tipe A- en B-persoonlikhede gedefinieer.

- **Tipe A-persoonlikheid**

Tipe A-persoonlikhede word gedefinieer as persone wat aggressief betrokke is by kroniese en aanhoudende pogings om meer en meer te bereik in minder en minder tyd. Karaktertrekke van hulle is tydsgeoriënteerdheid, prestasie en kompetendheid (Nelson & Quick, 2000:221).

Greenhouse et al (2000:268) noem nastrewing na perfeksie en kwantiteit, hoë selfwaarde, gejaagdheid, statusbewustheid, werkstoegewydheid en magsbeheptheid as Tipe A-persoonlikheidskaraktertrekke.

Tipe A- werknemers kan meer betrokke by hul werk wees en hoër vlakke van beroepsselfwaarde hê, as hul Tipe B-kollegas (Greenhouse et al, 2000:268). Hulle kan ook meer produktief wees as Tipe B-persoonlikhede, as gevolg van die feit dat hulle onderskeie projekte tegelykertyd kan hanteer asook die vermoë om hoë werkverrigtingsdoelwitte te stel en dit te bereik.

Nadele van die Tipe A-werknemers is dat hulle meer aggressie, woede en vyandigheid wys, wat voorspellend is van hartsiektes (Greenhouse et al, 2000:268). Ongeduld, swak interpersoonlike verhoudinge, depressie en huweliksprobleme word ook gelys as nadele van Tipe A-persoonlikhede (Greenhouse et al, 2000:269).

- **Tipe B-persoonlikheid**

In kontras, word die Tipe B-persoonlikhede gedefinieer as persone wat selde die begeertes het om tergelykertyd verskeie take te verrig of om deel te neem aan eindelose gebeurtenisse in 'n kort tydperk (Robbins, 2001: 99). Karaktertrekke van hulle is lae kompetendheid, meer geduldigheid en 'n kleiner behoefte aan werksbereiking en perfeksie (Lewis et al, 2001:442).

Programme is egter ontwikkel om Tipe A-gedrag te help verander. Dit sluit in selfbeoordeling, heroriëntasie van die individu se filosofie van die lewe en gedragsterapie (Greenhouse et al, 2000:269).

Daar kan dus gesê word dat Tipe A-gedrag die direkte gevolg van die moderne samelewing se toenemende beklemtoning van prestasielewering, produktiwiteit, kompetisie en materiële welvaart is.

Robbins (2001:112) is van mening dat aangesien persoonlikheidstreke parameters is van menslike gedrag, dit 'n goeie raamwerk kan verskaf om gedrag te voorspel. 'n Voorbeeld is individue wat skaam, teruggetrokke en ongemaklik voel in sosiale situasies, nie as verkoops personeel aangestel moet word nie. Kennis van 'n individu se persoonlikheid kan voorkom dat wanpassings gemaak word in organisasieplasinge en so werksbevrediging verhoog.

Samevattend kan die belangrikheid van individuele verskille nie genoeg beklemtoon word nie. Dit is nie die stressors wat stres veroorsaak by die individu nie, maar die betekenis en interpretasie van die individu tot die stressors. Dit is noodsaaklik dat organisasies bewus moet wees van individuele verskille en dit wyslik aanwend om werksverwante stres effektief te hanteer. Topbestuur moet dus kennis hê van alle werknemers se sterk- en swakpunte, motiveringswaarde, moontlike stressors en hul onderskeie reaksies op stres (Nelson et al, 2000:222).

#### **4.7 STRESVOLLE LEWENSGEBEURE**

Buiten algemene stressors en bronne van werkstres, word die mens ook gekonfronteer met ander situasies wat as stresvol ervaar mag word. Baie mense onderwerp hulleself onwetend aan stres deur die aanneem en handhawing van gedragpatrone, aktiwiteite en verhoudinge, wat bydra tot hulle daaglikse stres (Cranwell-Ward, 1990:52).

Lewensgebeure wat stres veroorsaak is deur die jare ekstensief nagevors. 'n Rangorde van stresvolle lewensgebeure is opgetrek en staan as die “Holmes en Rahe Social Rating Scale” of Sosiale Heraanpassing-skatting skaal bekend.

Thomas H Holmes en Richard H Rahe het 43 belangrike lewensgebeure in individue se lewens onderskei wat stresvol vir die persoon kan wees. Hulle wou bepaal watter lewensgebeure die meeste verandering en aanpassing verg. Die items het almal 'n bepaalde waarde wat veronderstel is om die impak op die individu te reflekteer. So byvoorbeeld word 'n waarde van 100 toegeken aan die ervaring van dood van 'n eggenoot. Hierdie waardes neem stelselmatig af tot en met die laagste waarde van 11 wat toegeken word vir die geringe oortreding van die wet (Rice, 1999:230).

#### **4.8 SAMEVATTING**

“The first step is to become aware of the things that cause stress.... Identified stressors allow us to choose how much or how little weight we will grant to each (Goss, 1985:64).

In hierdie hoofstuk is die groot verskeidenheid stressors waarmee individue daaglikse te doen kry bespreek, met spesifieke fokus op die bronne van werkstres. Sutherland en Cooper se werkstresmodel het 'n bruikbare raamwerk verskaf om werkstressors in organisatoriese verband te isoleer en te analiseer.

Daar moet egter onthou word dat individue onderwerp word aan verskeie stimulu op een tydstep en dat dit meestal die kumulatiewe effek van stressors is wat stres veroorsaak. Die identifisering van die oorsake van stres, mag daarom meer kompleks wees as wat dit op die oppervlak blyk.

In hoofstuk 5 word die gevolge van stres, veral in die werksituasie, breedvoerig bespreek.

## HOOFSTUK 5

### DIE GEVOLGE VAN STRES

#### 5.1 INLEIDING

“It is not a question about it. It is a question of how much and in some instances how. Stress does contribute to ill health, stress does contribute to disease, stress does kill.” (Matteson & Ivancevich, 1987:22).

Die aanwesigheid van stres is ‘n groot bekommernis vir beide werknemers, bestuurders en organisasies. Stres werk in op die individu se fisiese en emosionele gesondheid, sowel as op die organisasie se winsgrense. Stres lei tot negatiewe gevolge soos depressie, uitbranding, lae werkstevredenheid, afwesigheid en verlaagde produktiwiteit (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:262).

Cranwell-Ward (1990:2) is ook van mening dat stres universeel is en stresoorlading negatiewe gevolge vir die mens inhou. Dit affekteer sy gesondheid, rem sy funksionering in sosiale, werk en huislike sferes en verkort selfs sy lewenspan.

Die oermens het teenoor enige bedreiging gerespondeer deur te veg of te vlug. Vir die hedendaagse mens is die situasie meer gekompliseerd, deurdat hy homself moet weerhou van die natuurlike response (veg/vlug) en aanpas by die norme en waardes van die gemeenskap waarbinne hy hom bevind (Gmelch, 1982:111).

‘n Negatiewe stresreaksie naamlik distres ontstaan wanneer die individu nie werkbare oplossings vir sy probleme vind nie. Die manifestasie van distres verskil van persoon tot persoon, maar kan fisiologiese, psigologiese, gedragsgevolge en kognitiewe gevolge inhou (Quick, Hess, Hermalin & Quick, 1990:50).

‘n Omvattende raamwerk vir die kategorisering van stresgevolge is saamgestel deur intensiewe bestudering deur verskeie navorsers. Stresgevolge kan verdeel word in gevolge vir die individu en gevolge vir die organisasie.



## 5.2 GEVOLGE VIR DIE INDIVIDU

Stres by die individu word weerspieël in vele opsigte. 'n Individu wat hoë stresvlakke ervaar, kan hoë bloeddruk of maagswere ontwikkel, eetsteurnisse ontwikkel of ongeluksvatbaar word. Hierdie simptome kan in die volgende algemene kategorieë verdeel word, naamlik (Robbins, 2001:568-569 en Nelson & Quick, 1990:219-220):

- 1) Fisiologiese gevolge
- 2) Emosionele gevolge
- 3) Gedragsgevolge
- 4) Gesondheidsgevolge
- 5) Werkverrigtingsgevolge

### 5.2.1 Fisiologiese gevolge

Fisiologiese gevolge van stres op die liggaam is in groot erns deur verskeie navorsers deur die jare nagevors. Oormatige stres gaan dikwels gepaard met fisiologiese veranderinge, wat kan insluit versnelde hartklop of asemhaling, verhoogde bloeddruk, hipertensie, hoofpyn, rooi gloede en slaapsteurnisse (Cartwright & Cooper, 1997:7).

Schuler (in Greenhouse et al, 2000:266) onderskei tussen kort- en langtermyn en nie-spesifieke fisiologiese gevolge van stres. Korttermyn stresgevolge kan insluit hartkloppings en respirasie en langtermyngevolge, verhoogde bloeddruk en hartaanvalle. Nie-spesifieke stresgevolge kan byvoorbeeld verhoogde adrenalien-afskieding wees.

Verskeie mediese navorsers is van mening dat die chemiese stresreaksie binne die menslike liggaam, 'n oorsakende faktor is in die meeste gesondheidsineenstortings. Volgens Nelson et al (2000:219) is daar 'n duidelike verbintenis tussen hartaanvalle en oormatige, kroniese en onafgeloste stres. Sy standpunt is dat dit 'n feit van die lewe is dat "stress can kill".

Verskeie fisiologiese reaksies vind plaas in die liggaam, ten tye van stresvolle situasies (Cranwell-Ward, 1990:10-12).

Chemiese boodskappe in die brein word deur middel van neurone vervoer na die hipotolamus (in die lae-brein). Die hipotolamus is baie sensitief vir stres en interne emosie en is verantwoordelik vir veranderinge in gemoedstemming en eetlus.

Die hipotolamus produseer dan 'n chemiese stof genaamd "corticotrophin" (CRF), wat die pituïetêre klier aktiveer (naby die basis van die brein).

Die pituïetêre klier produseer die volgende twee hormone, naamlik die "adrenorortitrotrophic" hormoon (ACTH), 'n tropiese hormoon en 'n tiroïed stimulerende hormoon (TSH).

Die ACTH versprei na die biniere naby die niere, wat die chemikaal kortisol produseer. Die kortisol, tesame met die ACTH verhoog die bloedsuikervlakke en versnel die metabolisme. Die kortisol stel glukose vry vir die senuweestelsel en glukogeen vir die spiere. Die TSH versprei na die skildklier in die nek, wat die energievlakke reguleer. 'n Versnelde metabolisme resulteer in verhoogde energie.

Intussen versprei die CRF van die hipotolamus deur die rugmurg, na die medulla (kern) van die biniere. Chemiese reaksies vind plaas in die medulla en so word hormone naamlik adrenalien en noradrenalien geproduseer, wat in die bloedstroom vrygestel word. Dit kan 'n respons aanwakker, genaamd die "veg of vlug" respons wat later bespreek sal word.

Chemikalieë word terug gelei van die medulla en korteks na die pituïetêre klier.

Alhoewel kortisol 'n noodsaaklike hormoon is, lê daar gevaar in die gereelde en langdurige vrystelling van kortisol. Die liggaam gaan homself heeltyd gereed hou vir gevaar en aksie en nie in die herstelfase gaan om homself te vernuwe nie. Die gevolge van stres in die liggaam kan plaasvind in 2,5 sekondes na 'n enkele stresvolle gebeurtenis, maar kan nog vir weke daarna voortbestaan in die liggaam (Matteson et al, 1987:57).

Gereelde en langdurige reaksies van die byniere, lei tot negatiewe gevolge. Moegheid, slaap- en eetsteurnisse, depressie en duiseligheid is gevolge (Cranwell-Ward, 1990:13).

Die veg-of-vlug respons kan by die individu veroorsaak word deur die aktiwiteite in die senuweestelsel. Die vrystelling van adrenalien en noradrenalien maak die liggaam gereed vir aksie. Adrenalien stimuleer konsentrasie en geheue. 'n Te lae vlak van noradrenalien kan depressie veroorsaak, maar kan deur 'n sportsoort soos byvoorbeeld swem reg gestel word. 'n Oorvloed van die twee hormone kan die individu egter gefrustreerd, ongeduldig en geïrriteerd laat voel (Cranwell-Ward, 1990:13).

Volgens Baron (1995:503) is die hele stresreaksie 'n gekoördineerde chemiese mobilisasie van die menslike liggaam, om die vereistes van die lewe te hanteer of om 'n vinnige ontsnaproete te vind van 'n gevaarlike situasie.

### **5.2.2 Emosionele gevolge**

Soos reeds vermeld, lei verskillende stresfaktore tot verskillende gevolge by verskillende individue. Dit is as gevolg van psigologiese parameters – met ander woorde persoonlikheid, emosionele faktore, behoeftes, doelwitte en hanteringstrategieë by individue wat verskil (Matteson et al, 1987:57).

Werksontevredenheid en negatiewe emosionele gevolge van oormatige stres. Schuler (in Greenhouse et al, 2000:266) lys apatie, verveeldheid en verhoogde irritasie as emosionele gevolge van stres.

Nelson & Quick (2000:219) noem lae werksmotivering, dissatisfaksie, lae moraal, verveling en frustrasie as verdere emosionele gevolge. Die mees ekstreme emosionele gevolg is egter uitbranding.

Daar bestaan 'n tendens om negatiewe emosionele uitkomstes te verbloem, wat lei tot 'n teenstrydigheid tussen hoe 'n persoon reageer en hormonale wisselwerking. 'n Voorbeeld is waar 'n werknemer vir sy toesighouer sê hy sal oortyd werk, maar

inwendig angst ervaar oor hy nou 'n beplande afspraak gaan misloop (Baum, Grunberg en Singer in Matteson et al, 1987:59).

Nie alle werknemers ervaar dieselfde emosionele gevolge nie. So sal blouboordjie-werknemers hoër werkdissatisfaksie ervaar as witboordjie werknemers, en ongeskoolde werknemers meer apatie en verveling met hul werk ervaar as geskoolde werknemers (Matteson et al, 1987:59).

Volgens Robbins (2001:568) het navorsing bewys dat werknemers in poste met onduidelike en konflikterende opdragte, hoë stres en dissatisfaksie ervaar. Poste met klein verskeidenheid take, lae outonomieit en onvoldoende terugvoer skep stres by werknemers wat weer werksontevredenheid en frustrasie meebring.

### **5.2.3 Gedragsgevolge**

Hierdie kategorie bevat veranderinge in gedrag wat makliker geobserveer en herken kan word, veral deur ander mense.

Cramwell-Ward (1990:69) en Schuler (in Greenhouse et al, 2000:266) identifiseer 'n paar gedragsgevolge naamlik:

- Oormatige alkoholname of rookgewoontes
- Oormatige eetlus/verlies aan eetlus
- Swak slaapgewoontes (insomnia)
- Vergeetagtigheid
- Antisosiale gedrag
- Woede uitbarstings
- Veranderende motorbestuursgedrag
- Dwelmmisbruik of medikasie misbruik
- Asemhalingsprobleme

Volgens Robbins (2001:568) is veranderinge in produktiwiteit, afwesigheid, veranderende rookgewoontes, vinnige praatvaardighede, verhoogde foutering en rusteloosheid ook voorbeelde van gedragsgevolge as gevolg van oormatige stres.

Die kroniese gestresde persoon sal op bepaalde wyses optree om die ongemak van die stresreaksie te ontsnap. Baie stresvermydingsgedragspatrone is onbewustelik, maar het dieselfde ongewenste nagevolge as die bewustelike gevolge. Die individu probeer onbewustelik 'n bekende aangename gevoel in die plek stel van 'n onaangename stresgevoel. So sal 'n persoon wat aanhoudend soetgoed eet, fokus op die goeie smaak daarvan as 'n bron van verdowing vir die stresgevoelens. Selfmoord is die uiterste simptoom van oormatige stres (Nelson et al, 2000:220).

Dat daar 'n noue verband tussen gees en liggaam bestaan, word vandag algemeen aanvaar. Dit is veral waar spanningsdruk ervaar word dat hierdie interafhanklikheid en interaksie tussen die fisiese en psigiese duidelik sigbaar word.

Alkoholisme as 'n gedragsgevolg is egter 'n groeiende probleem en vereis meer uitbreiding. Mense wat oormatig drink soek ontsnapping van hulle probleme. Alkohol los egter nie probleme op nie, dit maak dit net makliker om die probleme te verdra en te hanteer (Cranwell-Ward, 1990:70).

#### **5.2.4 Gesondheidsgevolge**

Gesondheidsgevolge van oormatige stres kan insluit hartsiektes, kardiovaskulêre siektes, artritis, veluitslae, depressie, allergieë, nierprobleme, spysverteringsprobleme, geestelike versteurings, hipersensitiwiteit en maagsere (Nelson et al, 2000:219).

#### **5.2.5 Werksverrigtingsgevolge**

Die verlaging in werksverrigting, die lewering van swakker kwaliteitdiens te same met afwesigheid en verswakte besluitnemingseffektiwiteit, word gelys as werksverrigtingsgevolge.

Kroes (1976:97) vat die gevolge van stres saam in kort- en langtermyngevolge vir die individu en sy persoonlikheid, gesondheid, werksverrigting en gesinslewe.

**Figuur 5.1: Kort- en langtermyngevolge van stres vir die individu**

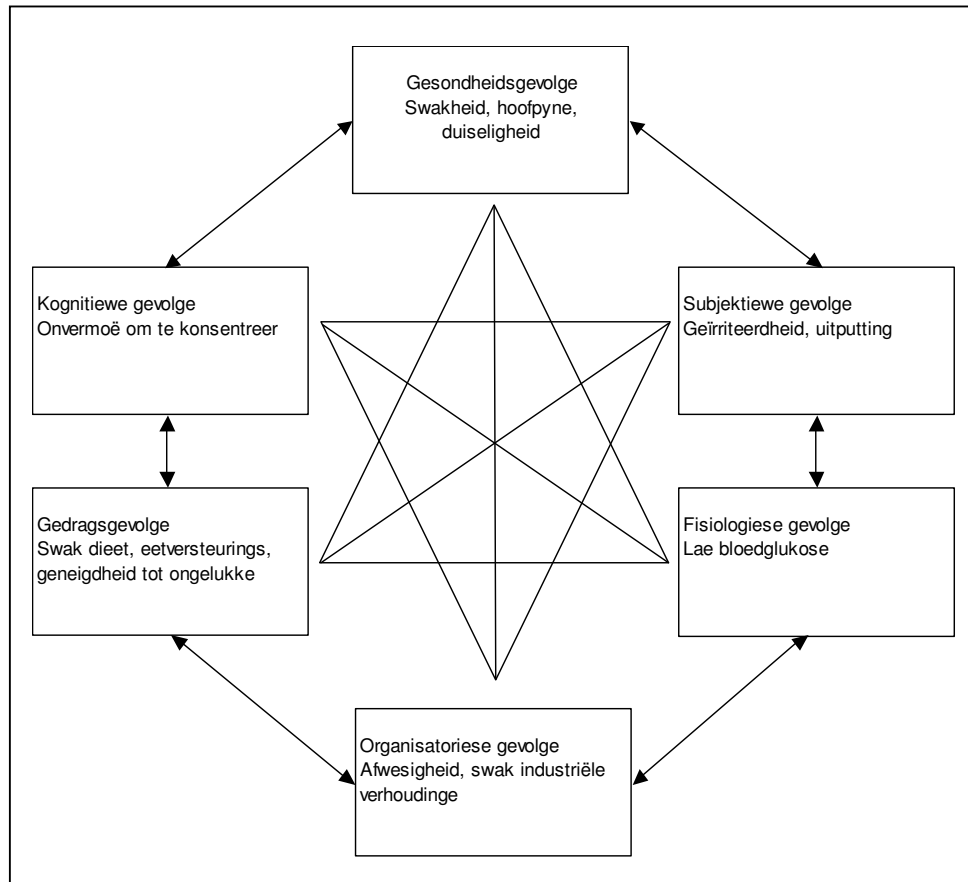
<u>Korttermyngevolge</u>	<u>Langtermyngevolge</u>
<b><u>Persoonlikheid</u></b>	
Tydelike toename in:	
-Angstigtheid	-Psigose
-Spanning	-Kroniese depressie
-Irritasie	-Alkoholisme
-Drankgebruik	-Vervreemding
	-Lae selfbeeld
	-Lae selfaktualisering
	-Selfmoord
<b><u>Gesondheid</u></b>	
Tydelike toename in:	
-Rook	-Koronêre siektetoestande
-Hoofpyn	-Maagsere
-Hartpyne	-Hoë bloeddruk
-Bloeddruk	-Koronêre hartsiektes
-Cholestrolvlak	-Asma
<b><u>Werksverrigting</u></b>	
-Werkspanning	-Lae produktiwiteit
-Humeurigheid	-Verhoogde foutering
-Apatie teenoor werkstaak	-Werksontevredenheid
-Onnethed	-Ongelukke
	-Afwesigheid
	-Verhoogde reaksietyd

(Bron: Kroes, 1976:97)

Dit is dus duidelik dat die gevolge van stres vir die individu nie net tot sekere areas beperk is nie, maar 'n invloed op die individu se totale funksionering kan hê. Volgens Sutherland & Cooper (1990) is al die gevolge van stres in interaksie met mekaar.

Hierdie interaksionele model word in figuur 5.2 weergegee.

**Figuur 5.2: Die interaksionele aard van die gevolge van stres**



(Bron: Sutherland & Cooper, 1990)

Soos geïllustreer deur figuur 5.2, is die gevolge van stres op een area in dinamiese interaksie met gevolge op ander areas.

Stresgevolge is egter nie net beperk tot die individu nie. Die organisasie word ook benadeel. Die word hiervolgens kortliks bespreek.

### **5.3 GEVOLGE VIR DIE ORGANISASIE**

Stres is 'n groot probleem in organisasies regdeur die wêreld. Die organisasies, as lewende funksionele entiteite, se groei en oorlewing hang af van hulle sukses om stres te hanteer (Nelson & Quick, 2000:220).

Die rede hoekom organisasies meer klem moet lê op stresbeheeringswyses, is dat stres elke werknemer op elke organisasievlak affekteer. Soos Warshaw (1979:3) tereg sê: “Stress reaches beyond its immediate victims to affect the political, social and work organisations whose activities they direct and carry out”.

Stres manifesteer in afwesigheid, hoë werksomset, verminderde werksuitsette, eisuitbetalings en swakker werkskwaliteit (Rice, 1999:193). Cartwright & Cooper (1997:13) lys verhoogde interpersoonlike konflik, ongeluksvatbaarheid en geïrriteerdheid as verdere gevolge wat stres op werknemers kan hê. Die organisasiese produktiwiteit en lewensvatbaarheid hang dus af van sy werknemers en hoe goed of sleg hulle presteer (Nelson & Quick, 2000:220).

Bestuurders in organisasies raak al hoe meer bewus van die menslike koste om ‘n organisasie suksesvol te bestuur, met die gevolglike hoë kostes in die geval van menslike ineenstorting. Stres dra by tot direkte en indirekte kostes om besigheid te doen, wat die kwaliteit van die werklewens van werkers negatief beïnvloed (Albrecht, 1979:42).

Die impak van stres het ook nadelige gevolge op bestuursfunksies, soos byvoorbeeld op die effektiwiteit van bestuursbesluitneming, die kwaliteit van interpersoonlike verhoudinge, die standaard van werk, die kwantiteit van die werkslewe en laastens die vlak van produktiwiteit (Cranwell-Ward, 1990:3).

Alhoewel navorsers eens is dat disfunksionele stres in organisasies duur is en organisasiegesondheid kan affekteer, is dit moeilik om ‘n definitiewe randwaarde op die koste van stres in organisasies te plaas (Matteson et al, 1987:5).

Die onvermoë van organisasies om verantwoordelikheid te neem en ‘n fisiese, emosionele en sosiale werksomgewing te skep en te handhaaf om die gesondheid en welstand van werknemers te verbeter, kan hulle duur te staan kom (Nelson & Quick, 2000:221).



Volgens Quick et al (1990:97) is daar egter min studies gedoen oor die gevolge van stres vir die organisasies. Dit is dus 'n veld waar nog vele navorsing gedoen kan word.

#### 5.4 UITBRANDING

Na aanleiding van navorsing en studies oor werksverwante gesondheidsprobleme en veral werknemergesondheid, ontvang die verskynsel van psigiese uitbranding tans baie aandag en sal daarom meer breedvoerig bespreek word.

Volgehoue druk en spanning asook herhaalde pogings tot aanpassing en verandering kan aanleiding gee tot depressie by die werknemer en uiteindelik uitloop op uitbranding (Gerber et al, 2001:305).

Uitbranding het, net soos met die geval van stres, vele sieninge en definisies. Konsensus word egter bereik deur die samevattende definisie van uitbranding deur Rice (1999:210) naamlik: "Uitbranding is 'n psigologiese proses, aangevuur deur opgekropte werkstres, wat resulteer in emosionele uitputting, depersonalisasie en gevoelens van verlaagde persoonlike bereiking en effektiwiteit".

Uitbranding is dus 'n psigologiese stresreaksie, wat veral voorkom by mense wie se werk baie emosionele kontak met mense insluit soos byvoorbeeld lede van die polisie en verpleegpersoneel (Greenhouse et al, 2000:272). Maslach (in Matteson et al, 1987:240) is egter van mening dat "no one is immune. Anyone, in any profession, at any level, can become a candidate for job burnout".

Uit die literatuur blyk dit duidelik dat die uitbrandsindroom 'n sterk element van finaliteit, onomkeerbaarheid en permanente skade impliseer. Dit is 'n uiterste toestand, die eindproduk van 'n proses wat probleme soos spanning en depressie inenskakel om uiteindelik 'n kontinuum te vorm (Gerber et al, 2001:305).

'n Hoë mate van betrokkenheid in werk, identifikasie met en verbintenis tot werk, is 'n noodsaaklike voorvereiste tot uitbranding (Matteson et al, 1987:242).

Die voordeel van kennis en inligting betreffende uitbranding lê volgens Matteson et al (1987:246) daarin dat individue dit kan herken, daaroor gedagtes kan uitruil en hul ervaringe met mekaar kan deel.

#### 5.4.1 Die verband tussen werkspanning en uitbranding

Uit die literatuur blyk dit dat werkspanning en uitbranding baie nou verwant is, maar nie identies is nie.

Rice (1999:210) is van mening dat uitbranding ‘n werkspanningsindroom is, terwyl Maslach (in Matteson et al, 1987:240) meen dat uitbranding ‘n respons op kroniese emosionele spanning is.

Volgens Niehouse (in Van der Westhuizen, 1991:7)) is werkspanning die eerste stap tot uitbranding. Volgens hom blyk dit dat nie alle individue wat werkspanning ervaar, noodwendig ook uitbranding sal ervaar nie. ‘n Vergelyking tussen simptome van werkspanning en simptome van uitbranding word in tabel 5.1 gegee.

**Tabel 5.1: ‘n Vergelyking van simptome van werkspanning en uitbranding**

WERKSPANNING	UITBRANDING
1. Moegheid	1. Chroniese moegheid
2. Angs	2. Onbevredigde behoefte aan erkenning
3. Werksontevredenheid	3. Werksverveeldheid en sinisme
4. Afname in toegewydheid	4. Afsondering/ontkenning van gevoelens
5. Buiigheid	5. Ongeduld/oorgevoeligheid, paranoia en gevoelens van onmag
6. Skuldgevoelens	6. Disoriëntasie
7. Afname in konsentrasie/vergeetagtigheid	7. Vergeetagtigheid
8. Fisiologiese veranderings	8. Psigosomatiese ongesteldheid

(Bron: Niehouse in Van der Westhuizen, 1991:31)

#### 5.4.2 Gevolge van uitbranding

Gevolge van uitbranding is baie dieselfde as gevolge van stres wat vroeër bespreek is. Dit is egter nie verkeerd om uitbranding opsig self as ‘n gevolg van oormatige stres te klassifiseer nie (Rice, 1999:210).

Volgens Greenhouse et al (2000:273) kan uitbranding nadelige gevolge hê op organisasies, werknemers self en hulle families. Uit die organisasie se oogpunt, is die belangrikste gevolg van uitbranding die verlaging in werkverrigting. Onttrekkingsgedrag, wat veral manifesteer in afwesigheid en hoë personeelomset, is ook 'n verdere nagevolg.

Uitbranding het finansiële gevolge vir organisasies in man-ure, winsgrense en produktiwiteit omdat die organisasie hoëvlak mannekrag verloor deur bedankings, afwesigheid en vroeë aftrede, as gevolg van die uitwerking van uitbranding op die individu.

Uitbrandingsgevolge vir die individu is die afname van fisiese gesondheid, interpersoonlike wrywing (byvoorbeeld woede-uitbarstings), ongeduldigheid, negatiewe selfpersepsie en verlaagde motivering en die afname van kwaliteit in die gesinslewe.

Daar bestaan egter geen eenvoudige formule vir die berekening van die gevolge van uitbranding nie. Die uitwerking van uitbranding is egter wel deeglik teenwoordig en die gevolge kan dus nie buite rekening gelaat word nie. Dit is dus veral die individu en organisasie wat elk op hul onderskeie wyses pogings moet aanwend vir die voorkoming van uitbranding.

#### **5.4.3 Individue wat 'n groter risiko loop om uit te brand**

Nie almal loop dieselfde risiko om uit te brand nie. Die tipe werk en die aard van die organisasie speel groot rolle, maar sekere persoonlike karaktertrekke soos demografiese- en persoonlikheidskaraktertrekke kan ook 'n rol speel. Kennis betreffende dit kan bruikbaar wees om diegene te identifiseer wat meer kwesbaar is (Matteson et al, 1987:246-248).

#### **5.4.3.1 Demografiese karaktertrekke**

Demografiese karaktertrekke wat resulteer in verskille in uitbranding, sluit in geslag, etniese agtergrond, ouderdom en huwelik-en familiestatus (Maslach in Matteson et al, 1987:247).

Vrouens ervaar emosionele uitputting meer intens en is geneig om meer emosioneel betrokke te raak by mense. Mans daarenteen, ervaar makliker depersonalisasie en is minder gesteld op emosionele betrokkenheid.

Swart mense brand ook moeiliker uit as blankes en toon lae emosionele uitputting en depersonalisasie. Daar is egter nie data beskikbaar oor ander etniese groepe nie.

Die aanwesigheid van uitbranding is ook meer sigbaar by jonger werknemers as by ouer werknemers. Dit kan wees as gevolg van die onrealistiese verwagtinge van die jonger werknemers teenoor hulleself, hul werk en ander werknemers.

Getroude individue ervaar minder uitbrandingsimptome as hul ongetroude kollegas, asook diegene met kinders se kans op uitbranding is kleiner. Dit ondersteun die belangrikheid van sosiale ondersteuning (Cooper et al, 1994:4).

#### **5.4.3.2 Persoonlikheidskaraktertrekke**

Maslach (in Matteson et al, 1987:248), skets persoonlikheidstreke van individue wat meer vatbaar is vir uitbranding. Dit is individue wat onselfgeldend en onbetrokke is. Hulle het nie die vermoë om beheer oor mense of situasies te neem nie. Verdere karaktertrekke is ongeduldigheid en frustrasie wanneer sake nie volgens plan verloop nie. 'n Gebrek aan selfvertroue word ook genoem as 'n persoonlikheidstreke, wat meer vatbaar kan wees vir uitbranding. Rice (1999:210) lys verder idealisme, hoë en onrealistiese verwagtinge en eise, asook gevoelens van persoonlike verantwoordelikheid vir mislukkings.

Volgens Gerber et al (2001:305) is die ontstellendste aspek van die uitbrandingsindroom, dat juis werknemers wat aktiewe pogings aanwend om aan te

pas, te verander en by te bly met toenemende eise, slagoffers daarvan kan word. Eienskappe wat hulle kenmerk bevestig dat sodanige werknemers algemeen as “goeie” en gemotiveerde werknemers beskou word. Potensiële slagoffers is werknemers (Helliwell in Gerber et al, 2001:513):

- Wat ‘n besonder vol program toon.
- Van wie ander afhanklik is vir ondersteuning.
- Wat leidinggewing geniet en graag verantwoordelikheid aanvaar.
- Wat onder druk floreer.
- Wat gedurig klem lê op die dringendheid van take.
- Vir wie hul werk baie belangrik is.
- Wie se beeld en werkbekwaamheid vir hulle belangrik is.
- Wat perfeksionisties is.

## **5.5 SAMEVATTING**

Daar is slegs ‘n paar stresgevolge vir menslike gesondheid en vir organisasie-effektiwiteit bespreek. Daar is ten slotte geen twyfel dat organisasies ‘n groot prys betaal vir menslike stres nie en dat mense weer persoonlike kostes betaal in terme van fisiese gesondheid en emosionele welstand nie. Dit het egter tyd geword dat bestuur die nodige veranderinge moet aanbring om hierdie siekte van die 21ste eeu te beheer.

In hoofstuk 6 word stresbestuur- en hanteringstrategieë bespreek wat individuele werknemers, bestuur en organisasies kan aanneem om stres effektief te kan hanteer om sodoende fisiese gesondheid en organisasiefunksionering te verseker.

## HOOFSTUK 6

### STRESBESTUUR EN-HANTERING

#### 6.1 INLEIDING

Die fundamentele doelwit van stresbestuur in organisasies is om die las van stresverwante emosionele- en gedragsprobleme van individuele werknemers in organisasies te verminder (Rice, 1999:303).

In terme van streshantering steek baie waarheid in die stelling “voorkoming is beter as genesing” (Rice, 1999:289).

Enige poging deur ‘n individu om stres te vermy, te verminder of te hanteer, word in die stresliteratuur beskryf as streshantering (Matteson & Ivancevich, 1987:154).

Pearlin en Schooler (in Matteson et al, 1987:154) sien streshantering as die gedragsaksies van persone om hulself te beskerm teen bedreigende stressituasies. Lazarus en Launier (in Matteson et al, 1987:154) beskryf verder streshantering as die poging om omgewingseise en –konflikte te bemeester, te verdra of te verminder.

Streshantering word deur Matteson et al (1987:30) gesien as ‘n kognitiewe proses van die analisering van die omgewingstressors deur die individu, ten einde die stressors te bemeester, verminder, bestuur of te verdra.

Individue gebruik verskeie streshanteringstrategieë, maar Matteson et al (1987:30) is van mening dat ongeag watter strategie gebruik word, alle streshanteringstrategieë se uiteindelijke doel is om die stressors te oorkom.

Stresbestuurstrategieë is deel van die streshanteringsproses. Effektiewe hantering bevat die ontwikkeling van denke of gedragspatrone wat òf die stressors neutraliseer òf die individu help om weerstand te bied teen die negatiewe stresuitkomstes. Die stresbestuurstrategieë kan dus die effektiewe hanteringsproses van hulp wees, om

individue te help om meer effektief stressors en stresuitkomstes te hanteer (Nel et al, 2000:306).

In hierdie hoofstuk sal die rol van stresbestuur en-hanteringstrategieë in die werksplek bespreek word. Organisasie-gerigte stresbestuur en-hanteringstrategieë, individuele strategieë en bestuursaksies sal bespreek word om stres in organisasies te bekamp en die kwaliteit van die werkslewe in die werksomgewings te verbeter.

## **6.2 KATEGORISERING VAN STRESBESTUURSTRATEGIEË**

Rice (1999:293) van mening dat daar verskeie maniere is om stresbestuurstrategieë te kategoriseer. Eerstens moet daar 'n onderskeid getref word tussen organisatoriese en individuele stresbestuursmetodes.

Organisatoriese metodes sluit in alle aksies deur bestuur om die skadelike gevolge van stres in die werksomgewing te verminder. Individuele strategieë is aksies en aktiwiteite geneem deur individue om stres te verminder, wat in die organisasieverband aangewend kan word al dan nie (Nel et al, 2000:306).

Daar moet ook onderskeid getref word tussen stresvoorkomingstrategieë en –verligtingstrategieë.

Stresvoorkomingstrategieë is 'n organisasie-filosofie wat bepaal dat organisasies en werknemers gesamentlike verantwoordelikheid aanvaar om stres en spanning te voorkom en welstand te bevorder. Die doelwit is om die stressor te elimineer voor dit akkumuleer tot hoë stresvlakke. Verligtingstrategieë is weer aksies wat geneem word om negatiewe stres te oorkom. Vaardighede wat individue kan aanwend is byvoorbeeld probleem-, konflik- en beïnvloedingsvaardighede.

Quick et al (2000:223-224) identifiseer drie stresvoorkomingstrategieë in organisasieverband naamlik primêre, sekondêre en tersiêre strategieë.

- Primêre stresvoorkomingstrategieë se doelwit is om die stressor te verminder, te verander of te elimineer, om so die oorsprong van die stres te verwyder.
- Sekondêre stresvoorkomingstrategieë stel ten doel om die individu of organisasie se respons tot die stressor te verander. So word gedrag aangepas om onvermydelike stressors te hanteer.
- Tersiêre voorkomingstrategieë mik om individuele en organisatoriese simptome van stres te herstel en om as 'n terapeutiese hulpmiddel te dien vir beide partye.

Volgens Arnold et al (1995:381) fokus organisasies meestal op die sekondêre en tersiêre vlakke wat stresbestuursprogramme insluit.

Ongeag hoe 'n bepaalde stresstrategie gekategoriseer word, het alle stresbestuurstrategieë dieselfde doelwit, naamlik om mense te help om disfunksionele streservaringe en –uitkomstes te minimaliseer (Matteson et al, 1987:154).

### **6.3 'N RAAMWERK VIR STRESBESTUURSBEPLANNING**

Marshall & Cooper (1981:66-69) het 'n raamwerk ontwikkel wat gebruik kan word vir effektiewe stresbestuursbeplanning.

Die raamwerk verskaf 'n omvattende metode om die stresbestuurspraktyke in 'n organisasie te meet. Dit bevat verantwoordelikhede vir die bestuur van stres vir beide die werknemer in die organisasie (selfbestuur) en vir die organisasie self. Die raamwerk kan ook gebruik word om 'n omvattende benadering te beplan om stres te bestuur in die organisasie.

Die raamwerk het drie vlakke van response tot stres. By die eerste vlak is voorstelle vir die verwydering, vermyding of beide van die stressors. Dit is egter nie altyd moontlik om stressors te verwyder of te vermy nie en die tweede vlak tree in.



Die tweede vlak is die onmiddellike respons tot stressors. Die vraag word gevra indien die persoon hoë stresvlakke moet ervaar, wat gedoen kan word deur hom en die organisasie, om die stressor effektief te hanteer.

Die derde vlak van die raamwerk bevat die langtermyn beskerming teen hoë stres. Stres bou op oor 'n lang tydperk, ongeag die gebruik van streshanteringstegnieke. By die vlak word dus gewoontes en tegnieke bespreek wat deur die individu en die organisasie gedoen kan word om homself te beskerm teen die gevolge van stres.

Dit is Marshall & Cooper (1981:66) se mening dat die organisasie goeie stresbestuursgewoontes in al ses die selle van die raamwerk moet toepas, voordat dit as 'n omvattende en effektiewe stresbestuursprogram geklassifiseer kan word.

Die items in elke sel word slegs genoem as voorbeelde. Elke organisasie moet sy eie response ontwikkel, asook elke individu, om die spesifieke situasie in die organisasie te reflekteer.

**Figuur 6.1: 'n Raamwerk vir stresbestuursbeplanning**

		Stresbestuursverantwoordelikheid	
		Individu	Organisasie
Tipe respons	<b>Vermey of verwyder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selfbewustheid</li> <li>- Persoonlike beplanning</li> <li>- Tydsbestuur</li> <li>- Loopbaanbeplanning</li> <li>- Ondersteunende verhoudinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweerigting kommunikasie/moei</li> <li>- Identifiseer en verander stres norms</li> <li>- Besluitneming en beleidsformulering</li> <li>- Hertoewysings</li> </ul>
	<b>Onmiddellike response</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktvaardighede</li> <li>- Beïnvloedingsvaardighede</li> <li>- Selfgeldingsvaardighede</li> <li>- Probleemoplossingsvaardighede</li> <li>- Veranderende verwagtinge</li> <li>- Ondersteunende verhoudinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleemidentifikasie</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li style="text-align: center;">Diagnose</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li style="text-align: center;">Probleemoplossing</li> <li>- Werknemeropleiding</li> <li>- Werknemerhulpprogramme</li> </ul>
	<b>Langtermyn beskerming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effektiewe selfbestuur</li> <li>- Voeding</li> <li>- Oefening</li> <li>- Ontspanning</li> <li>- Ondersteunende verhoudinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiewe ondersteuning/aanmoediging van goeie selfbestuurpraktyke by werknemers</li> <li>- Samevattende ondersteuningsgroepe</li> </ul>

(Bron: Marshall & Cooper, 1981:67)

Vir meer duidelikheid, sal die voorstelle in die ses selle kortliks bespreek word:

### **6.3.1 Vlak een: Verwydering of vermyding van die stressor**

- **Individuele verantwoordelikhede:**

Daar is drie algemene wyses waar individue bepaalde stressors kan verwyder of vermy. Met hoë vlakke van selfbewustheid, kan die individu die bepaalde stresvolle situasie probeer vermy of verminder. Verder kan die individu baie stres uit sy lewe blokkeer deur goeie persoonlike beplanning, wat insluit tyds- en loopbaanbestuur. Derdens, deur die handhawing van goeie kwaliteitverhoudinge, kan stresvolle probleme ook verminder, vermy of verwyder word.

- **Organisasie verantwoordelikhede:**

Organisasies kan die opbou van episodiese stres vir werknemers verhoed, deur die instandstelling en handhawing van goeie tweerigting kommunikasiekanale en pogings om die gevolge van vernuwing en verandering te minimaliseer. Tweedens kan organisasies gesig-tot-gesig werksgroepe aanmoedig om stresvolle situasies of werkstake in hulle werk te identifiseer en stappe te neem om dit te vermy of te verwyder. Derdens kan die organisasie ook gewysigde style van besluitneming en beleidsformulering nodig ag en laastens werknemers herposisioneer na minder stresvolle werksposte.

### **6.3.2 Vlak twee: Onmiddellike response tot stres**

- **Individuele verantwoordelikhede:**

Die individuele verantwoordelikheid by die hantering van stres, lê in die area van interpersoonlike vaardighede. Om stressors effektief te kan hanteer, word die volgende vaardighede benodig, naamlik konflikvaardighede, beïnvloedingsvaardighede, selfgeldingsvaardighede en probleemoplossingsvaardighede. Somtyds kan eise of verwagtinge onrealisties hoog

wees, wat aangepas of verander kan word in die lig van realiteit. Net soos by vlak een, word die waarde van goeie verhoudinge beklemtoon deurdat stresprobleme en – situasies gedeel kan word met vriende en familie.

- **Organisasie verantwoordelike:**

Die organisasie kan die werknemers help met die hantering van stressors op 'n daaglikse basis, indien die organisasie die basis van goeie probleemoplossingstegnieke benadruk. Verder is werknemeropleiding en –opvoeding baie belangrik. Die organisasie moet die werknemeropleiding verskaf oor wat stres is, die gevolge daarvan en watter interpersoonlike vaardighede deur die werknemers ingespan kan word om stres effektief te kan beheer en bestuur. 'n Voorstel is dat organisasies werknemers moet help en bystaan in hulle persoonlike probleme (byvoorbeeld alkoholisme) wat dikwels oorvloei na die werkslewe. Hulle kan beraders, sielkundiges of dokters beskikbaar stel vir professionele en vertroulike berading en hulp. Werknemershulpprogramme is 'n goeie teenvoeter teen stres.

### **6.3.3 Vlak drie: Langtermyn beskerming teen hoë stres**

- **Individuele verantwoordelike:**

Met die blootstelling aan uitermatige hoë stres vir lang tydperke, is die vlak twee response nie genoeg om fisiese of senuwee ineenstortings te voorkom nie. Baie fisiese siektetoestande soos hartsiektes, maagsere en bloeddruk, het definitief 'n streskomponent. Nie een van die siektetoestande het 'n enkele oorsaak nie, maar langtermyn stres skep interne toestande van verlaagde weerstand teen sekere siektetoestande.

Individue kan hulself daarteen beskerm deur die aanleer van goeie selfbestuurspraktyke wat insluit gebalanseerde eetgewoontes, gereelde oefening en ontspanningstegnieke. Weereens, speel die handhawing van goeie verhoudinge met ander 'n kardinale rol.

- **Organisasie verantwoordelike:**

Organisasies kan werknemers help om hulself te beskerm deur die aanmoediging en ondersteuning van goeie individuele selfbestuurspraktyke. Hierdie ondersteuning moet manifesteer in konstruksie soos organisasiegeriewe vir ontspanning of oefening en gebalanseerde spyskaartopsies in die kafeteria.

Deur die ontwikkeling van werksgroepe in die organisasies, skep organisasies verdere langtermyn beskerming teen die soort stres wat kan ontstaan van organisasie-eenhede se wrywing of konflik. Die werksgroepe dien as informele meganismes vir oplossing van probleme op 'n vroeë stadium.

In opsomming, is dit dus duidelik dat 'n goeie omvattende en voorkomende benadering tot stres, vereis dat beide individue en organisasies verantwoordelikheid moet neem om stres die teenslag te bied en gesondheid te bevorder (Quick et al, 2000:223).

Vervolgens sal individuele aksies bespreek word hoe om stres die teenkanting in organisasies te bied.

## **6.4 INDIVIDUELE AKSIES OM STRES TE HANTEER**

### **6.4.1 Definiëring van individuele streshanteringstrategieë**

Streshanteringsgedrag help individue om die skadelike gevolge van stresvolle situasies te vermy. Effektiewe hantering elimineer nie stres van die lewe nie, maar verminder dit na beheerbare vlakke en voorkom emosionele en fisiese stremminge (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:275).

'n Individu wat streshanteringstrategieë gebruik, fokus sy onverdeelde aandag op die probleem. Die streshanteringstrategieë kan gemik word op die bestuur van die bepaalde toestand (probleem gefokusde benadering) of op die aanpassing van die bepaalde toestand (emosioneel gefokusde benadering).

Die probleem gefokusde benadering is verwant aan probleemoplossingstegnieke en word objektief en analities benader deur die individu. By die emosioneel gefokusde benadering, gebruik die individu taktieke soos vermyding, minimalisering en distansiëring van die situasie. Hierdie benadering word bepaal deur die individu se hulpbronne (energie en gesondheid), probleemoplossingsvaardighede en mate van beheer oor die situasie (Lazarus en Folkman in Rice, 1999:290).

#### **6.4.2 Individuele streshanteringsresponse**

Greenhouse et al, 2000:275-276) identifiseer drie breë kategorieë van streshanteringsresponse.

##### **6.4.2.1 Streshanteringsrespons een: Verander die stressituasie**

Eerstens kan die individu probeer om die situasie wat stres produseer, te verander. Met ander woorde die individu probeer die werklike stressor verminder of verander. 'n Persoon in 'n stresvolle werksomgewing, kan byvoorbeeld duidelikheid verkry oor sy take, sy werkslading verminder, terugvoer vra oor sy werksverrigting, meer uitdaging of verantwoordelikheid vra in sy take, of selfs 'n ander werk soek.

##### **6.4.2.2 Streshanteringsrespons twee: Verander die betekenis van die stressituasie**

'n Tweede tipe streshanteringsrespons, is die verandering van die betekenis van die stresvolle omgewing, sonder om noodwendig die stressor self te verander. Individue kan 'n situasie minder bedreigend maak deur byvoorbeeld dit te vergelyk met ander mense se situasies, op die positiewe te konsentreer en die negatiewe sy van die situasie te ignoreer of sy prioriteite verander om meer aanpasbaar te wees met die situasie.

#### **6.4.2.3 Stresshanteringsrespons drie: Selfbestuur van stresgevolge**

Die derde stresshanteringsrespons probeer om die stresgevolge self te bestuur. Ontspanningstegnieke soos meditasie, fisiese oefening en rekreasie kan negatiewe fisiese gevolge soos verhoogde polsslag of bloeddruk verminder.

Die eerste stresshanteringsrespons, waar die individu probeer om die stressors self te verander, kan die mees effektiewe strategie wees op die langtermyn. Volgens Greenhouse et al, 2000:276) kan dit egter moeilik wees om die spesifieke stressor akkuraat te identifiseer en te verander. Indien pogings onsuksesvol is, kan daar probeer word om die betekenis van die stresvolle omgewing te verander (respons twee). Indien nie een van bogenoemde strategieë werk nie, kan die individu probeer om direk die spanningsimptome te bestuur (respons drie).

Navorsing het nog nie 'n bepaalde stresshanteringsrespons uitgewys wat universeel effektief is nie (Greenhouse et al, 2000:276). Die effektiwiteit van 'n spesifieke stresshanteringsaktiwiteit hang af van vele faktore naamlik die erns van die stres, die psigologiese en sosiale hulpbronne van die individu en die bepaalde omstandighede van die stresvolle situasie. 'n Gebeurlikheidsbenadering tot stresshantering is dus nodig, waar 'n groot verskeidenheid van hanteringsvaardighede en positiewe gevoelens teenoor die individu self belangrike faktore is in die bestuur van stres (Greenhouse et al, 2000:276).

Edgar Schein (in Greenhouse et al, 2000:276-277) het 'n benadering van vier stappe ontwikkel, wat konsekwent is met die gebeurlikheidsbenadering tot stresshantering.

Stap een is die diagnose van die situasie en die identifisering van die regte bron van die stres. Die persoon moet hier duidelik onderskei waar die oorsprong van stres is, hetsy werk, huis of familie.

Stap twee bevat selfondersoek. Hier moet die individu reflekteer op sy eie gevoelens en motiewe en homself probeer verstaan.

Tydens stap drie, word 'n stresshanteringsrespons geselekteer deur die hulp en ondersteuning van vriende, familie en kollegas. Die verkose stresshanteringsrespons kan insluit die verandering van die stresvolle omgewing, die aanpassing van eie prioriteite, asook die bestuur van die spanningsimptome.

Stap vier is waar die individu die gevolge (indien enige) van die stresshanteringsresponse insien en verstaan en die nodige aanpassings maak.

### **6.4.3 Individuele strategieë vir effektiewe stresbestuur**

Individuele strategieë vir effektiewe stresbestuur word in Cranwell-Ward (1990:101-123) omskryf.

Dit is die volgende:

- 1) Hersien die persoonlike verhouding met die bepaalde pos
- 2) Ontwikkel selfbestuursvaardighede
- 3) Verbeter emosionele bestuursvaardighede
- 4) Bestuur verhoudinge meer effektief
- 5) Verbeter probleemoplossingsbenaderinge
- 6) Ontwikkel fisiese stamina
- 7) Bepaal persoonlike lewensuitkyk
- 8) Ontwikkel tegnieke om die negatiewe effekte van stres te verminder
- 9) Ontwikkel 'n effektiewe benadering om verandering te bestuur
- 10) Soek hulp indien stres nie self hanteer kan word nie

Die strategieë om stres effektief te bestuur sal nou breedvoerig bespreek word.

#### **Strategie een: Hersien die persoonlike verhouding met die bepaalde pos**

'n Strategie om werkstres effektief te bestuur is om in harmonie met 'n bepaalde pos te wees. Die werknemer moet voel dat sy volle potensiaal in die werkplek bereik word en dat hy oor die vermoëns en vaardighede beskik om die werk suksesvol te

verrig. Indien hierdie twee kriteria nie bereik word nie, is dit noodsaaklik dat die werknemer met sy toesighouer daaroor sal praat om die nodige aanpassings te maak.

### **Strategie twee: Ontwikkel selfbestuursvaardighede**

Dit is noodsaaklik dat die werknemer bepaalde vaardighede moet aanleer, soos byvoorbeeld beplanningsvaardighede en effektiewe tydsbestuur, asook hoe om 'n gebalanseerde lewenstyl te skep en te handhaaf. Sodoende sal hy balans en orde in sy werkslewe ervaar, asook in sy persoonlike lewe.

### **Strategie drie: Verbeter emosionele bestuursvaardighede**

Dit is belangrik om emosies effektief te bestuur; sodoende word gevoelens in beheer gehou, asook gebalanseerdheid word gehandhaaf. Vir beter welstand en verminderde stresgevolge, is dit nodig om ontslae te raak van emosies en nie die negatiewe gevoelens op te krop nie.

Die kapasiteit om alle emosies te beheer moet dus ontwikkel word. Sodoende kan die gegenereerde energie gekanaliseer word na bepaalde aktiwiteite. Dit word genoem verplasingaktiwiteite en is 'n effektiewe manier om stres te hanteer.

Verder is dit ook raadsaam om die spreekwoordelike “tel tot tien”-strategie te volg in negatiewe uitbarsings, om te verhoed dat daar emosioneel opgetree word, in plaas van rasioneel.

### **Strategie vier: Bestuur verhoudinge meer effektief**

Verhoudinge met werkskollegas, familie en vriende is dikwels 'n bron van stres.

Om suksesvol te wees in die bestuur van verhoudinge beteken om goed met ander oor die weg te kom, die individu se sosiale behoeftes word bevredig en hy kan konflik effektief hanteer en selfgeldend wees.



Die suksesvolle bestuur van verhoudinge sal die individu help met stresshantering, deur ondersteuningstelsels op te bou en verhoed dat negatiewe gevoelens en emosies opgekrop word.

#### **Strategie vyf: Verbeter probleemoplossingsbenaderinge**

Individue kan twee probleemoplossingsbenaderings hê, te wete probleme alleen en in isolasie oplos of van groepsinsette gebruik maak.

Die groepsinsette-benadering word egter voorgelê as 'n beter metode vir stresvermindering deurdat probleme gedeel word, uiteenlopende insette gegee word en 'n praktiese oplossing saam geformuleer word.

#### **Strategie ses: Verbeter fisiese stamina**

Die verbetering van die individu se fisiese stamina hou verskeie voordele in vir die individu. Energievlakke word verhoog, asook sy kapasiteit om eise te hanteer. Die individu se persepsie van situasies kan ook verander word, wat alles bydra tot die verlaging van stresvlakke en 'n meer gebalanseerde lewenstyl.

Riglyne wat gevolg kan word is 'n gebalanseerde dieet, gereelde oefening, verminderde rook- en drinkgewoontes, geallokeerde tyd vir ontspanningsaktiwiteite en 'n balans tussen die werks- en huislewe.

#### **Strategie sewe: Bepaal persoonlike lewensuitkyk**

'n Waardevolle stresbestuurstrategie word verkry deur 'n positiewe uitkyk na die lewe aan te neem.

Individue se persepsie van situasies is dus belangrik. Positiewe gevoelens en benaderinge moet deur die individu aangeneem word. Meer klem moet gelê word op die hede, om die huidige geleenthede en hulpbronne te benut en nie konstant oor die verlede of toekoms te bekommer nie.

**Strategie agt: Ontwikkel tegnieke om die negatiewe effekte van stres te verminder**

‘n Suksesvolle strategie om stresvlakke te verlaag en druk meer effektief te hanteer, is die beoefening van ontspanningstegnieke. Ontspanningsoefeninge, joga, stoombaddens ensovoorts word almal gelys as ontspanningstegnieke om stresvlakke te verminder.

**Strategie nege: Ontwikkel ‘n effektiewe benadering om verandering te bestuur**

Elke werknemer is voortdurend blootgestel aan verandering. Verandering kan nuwe denkwyses, gevoelens en gedragpatrone meebring wat lei tot hoë stresvlakke. Die suksesvolle bestuur van verandering kan help om die stresvlakke te verminder.

Bestuur moet bewus wees van individuele vrees en weerstand teen verandering en die nodige pogings aanwend om werknemers daardeur te lei.

**Strategie tien: Soek hulp indien nodig**

Indien die individu steeds hoë stresvlakke openbaar, moet die hulp van ‘n buitestaander ingeroep word. Voordele van professionele buitestaanders is dat hulle objektiewe oplossings kan genereer en die probleme vinniger en meer effektief kan oplos. Voorbeelde is loopbaanberaders, dokters of sielkundiges.

**6.4.4 Individuele meganismes vir stresreagering**

Albrecht (1979:185-186) beskryf verdere meganismes wat individue kan gebruik om stres te verminder in organisasies.

**6.4.4.1 Selfobservasie**

Die individu moet leer om die fisiese tekens van sy liggaam tot sekere situasies te verstaan. Spanningshoofpyne kan byvoorbeeld ontstaan wanneer die individu gekonfronteer word met stressituasies.

Deur die liggaam se responsmeganismes te verstaan, kan die individu help in sy beplanning en besluitneming oor die stressituasie en –uitdagings om weer balans in sy lewensaktiwiteite te verkry.

Selfobservasie moet ‘n gereelde en roetine aspek word in die individu se lewe om gesondheidsgedrag te monitor. Die doelwit van selfobservasie is nie om stres te elimineer nie, maar om konstruktief daarmee saam te lewe. Daarom moet die selfobservasieproses as ‘n selfondersteunende en konstruktiewe meganisme beskou word om die individu se lewenstyl te verbeter.

#### **6.4.4.2 Groepsbenaderinge**

Groepsbenaderinge teen die gevolge van stres, is ‘n kragtige motiveringsmeganisme as gevolg van die sosiale ondersteuning wat ‘n individu verkry daaruit.

Die individu bespreek stresvolle werksprobleme en –situasies, vorm dinkskrumme om oplossings te genereer en verkry ‘n samehorigheidsgevoel dat hulle nie alleen is nie. Daar moet egter aandag gegee word aan die vaardighede en ervaring van diegene wat die werksgroepe lei en rig, dat hulle bekwaam en opgelei is (Nelson & Quick, 2000:283).

#### **6.4.4.3 Sosiale ondersteuningstelsel**

Na aanleiding van bogenoemde, sal die belangrikheid van sosiale ondersteuningstelsels bespreek word.

Cooper & Rousseau (1995:58) is van mening dat beide die kwantiteit en kwaliteit van sosiale verhoudinge ‘n groot rol speel in die hantering van stres en sien die instelling en handhawing van sosiale ondersteuningstelsels as universele stresbestuurstechnieke.

Verskeie definisies rondom sosiale ondersteuning is geformuleer. Volgens Cobb (in Matteson et al, 1987:172) word sosiale ondersteuning gegenereer wanneer ‘n individu inligting ontvang van ander dat hy geliefd en waardevol geag word. Thoits (in Matteson et al, 1987:172) bepaal dat sosiale ondersteuning die mate is waartoe die

individue se behoeftes aan sekuriteit, aanvaarding en affeksie bevredig word. Nelson & Quick (2000:283) is van mening dat sosiale ondersteuning lei tot sosiale integrasie en die beklemtoning van die individue se waarde in die sosiale netwerk.

Sosiale ondersteuning kan effektief wees as 'n stresbestuur- of streshanteringstrategie, aangesien dit die negatiewe impak van stressors verminder deur voorspelbaarheid en hoop aan bedreigende situasies te voorsien (Allen et al, 1997:469). Individue voel beter en minder gestres na 'n probleem gedeel is met ander.

Schein (in Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:278) se benadering ondersteun die belangrikheid van ander persone as bronne van inligting en ondersteuning. Sosiale en emosionele ondersteuning is deur verskeie navorsers geïdentifiseer as 'n onskatbare bron vir individue wat aan stres en uitbranding ly, soos Cranwell-Ward (1990:46 en Robbins, 2001:571) ook tereg opmerk.

Ondersteuning van ander persone kan individue help om hulle stresvolle omgewing te verander, asook om beskerming te bied teen die skadelike gevolge van stres (Greenhouse et al, 2000:278).

Ten slotte is dit dus duidelik dat verskillende mense verskillende streshanteringsbenaderinge volg. Robbins (2001:570) is van mening dat werknemers self persoonlike verantwoordelikheid moet neem om hulle stresvlakke te laat daal. Net soos wat stres 'n hoogs individuele ervaring is, is die gebruik van streshanterings- en -bestuurstechnieke ook. Individue moet volstaan met tegnieke wat die maksimum voordele vir hulle bied om stres te bekamp.

Vervolgens sal organisasie streshanteringsmetodes bespreek word.

## **6.5 ORGANISASIE STRESHANTERINGSMETODES**

### **6.5.1 Inleiding**

Volgens Matteson & Ivancevich (1987:135-136) word organisasievlak stresbestuursprogramme beskryf as enige poging deur bestuur wat fokus op werkspesifieke stressors en wat die negatiewe uitkomstes van stres wil verminder.

Die rede waarom hedendaagse organisasies geïnteresseerd is in stresbestuur, is dat dit lei tot gesonder, meer produktiewe en effektiewe werknemers, sowel as gesonder, meer produktiewe en effektiewe organisasies (Matteson & Ivancevich, 1987:283).

Die doel van organisasie streshanteringsmetodes is om stres in werksituasies te beperk, maar om meer spesifiek die organisasie se eise met die individue se vaardighede en vermoëns te pas (Nel et al, 2000:314).

Dit is egter onmoontlik om alle stres in organisasies te elimineer. 'n Sekere vlak van stres is nodig om te funksioneer en werksaktiwiteit te verrig. Organisasies moet dus konsentreer om die stres te verminder tot aanvaarbare vlakke vir die individu.

### **6.5.2 Organisasieprogramme om stres te hanteer en te bestuur**

Warshaw (1979:79-80) omskryf organisasie stresbestuursprogramme as 'n noodsaaklike medium om stres te hanteer. Organisasies word beskryf as 'n lewende sisteem wat hulp en direksie benodig om alle hulpbronne effektief te bestuur in 'n veranderende omgewing. Die organisasieprogramme help die organisasie as 'n lewende en funksionele entiteit, en nie soseer individuele werknemers nie.

Organisasies moet hulself egter nie na konsultante of sielkundiges wend om organisasieprogramme te ontwikkel nie. Topbestuur is die aangewese kandidaat om organisasieprogramme te ontwerp en te implementeer, aangesien hulle eerstehandse kennis het van die organisasie, die struktuur en prosesse, die werknemers en die omliggende omgewing (Warshaw, 1979:85-86).

Fry et al (2000:144) is ook van mening dat 'n goed ontwerpte organisasieprogram vele voordele inhou vir die gesondheid en welstand van die organisasie en die personeel.

Volgens Albrecht (1979:65) vorm die beleid stresbestuur die basis van organisasieprogramme. Topbestuur sien hierdie programme ook as voordelig vir die organisasie in terme van hoë produktiwiteit, lae afwesigheid en werknemersatisfaksie.

Arnold et al (1995:384) lys die rol van organisasies in die behandeling van stres as 'n belangrike aspek. Organisasies moet 'n beleid saamstel vir die behandeling van werknemers met 'n stresprobleem en dit implementeer. So byvoorbeeld kan die beleid bepaal dat eksterne kundiges se hulp ingeroep sal word om die individu te help met sy stresprobleem.

Baie organisasies is tans besig met die ontwikkeling van programme om werknemers te help om stres te verminder, te hanteer en te bestuur. Drie stresshanteringsresponse deur die organisasie kan onderskei word, naamlik die verandering van die werksomgewing of stressor, die verandering van die werknemers se siening en interpretasie van die werksomgewing of stressor en laastens hulp aan die werknemers om hulle spanningsimptome te leer bestuur (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000:280).

Voorbeelde van hierdie drie benaderinge word gelys in tabel 6.1.

**Tabel 6.1: Organisasie-aksies om werknemerstres te verminder**

1)	Vermindering van stressors
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elimineer stereotipes, vooroordele en diskriminasie</li><li>- Herontwerp poste</li><li>- Gee konstruktiewe terugvoer</li><li>- Skep ondersteunende werksgroepe</li><li>- Opleiding aan toesighouers oor interpersoonlike vaardighede</li><li>- Elimineer swak fisiese werkstoestande</li><li>- Ontwikkel buigsame werkskedules</li><li>- Ontwikkel werknemers se stresshanteringsvaardighede</li></ul>
2)	Verander die betekenis van stresvolle situasies
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwikkel beradingsprogramme</li><li>- Ontwikkel tydsbestuursprogramme</li></ul>

- Ontwikkel sosiale ondersteuningsgroepe vir werknemers
3) Bestuur stresgevolge
- Verskaf fasiliteite vir fisiese oefening
- Verskaf ontspanningsprogramme
- Verskaf berading en mediese behandeling
- Verskaf organisasie welstandsprogramme

(Bron: Greenhouse et al, 2000:280)

Voor enige organisasieprogram geïnisieer word, moet die mate en bron van werknemerstres behoorlik gediagnoseer word. Diagnoses kan organisasie-wyd wees, slegs geselekteerde groepe betrek (byvoorbeeld bestuur) of bepaalde poskategorieë of gebiede insluit (Greenhouse et al, 2000:279).

Integrasie van individuele en organisasiebenaderings tot stresbestuur, is essensieel vir die optimale gebruik van menslike en materiële hulpbronne. So sal organisasie- en individuele gesondheid toeneem deur die aanneem van 'n gebalanseerde stresbestuursprogram (Greenhouse et al, 2000:280).

Dit is dus van kardinale belang dat organisasies bewus moet wees van die fisiese en emosionele tol wat stres kan hê op werknemers, asook die gevolge wat dit inhou vir bedryfskoste en winsgrense.

Verskeie faktore wat stres laat ontstaan, soos taakvereistes en organisasiestruktuur, word beheer deur bestuur, wat veranderinge en aanpassings daaraan kan maak.

Strategieë wat bestuur kan evalueer en aanpas om stres te verminder is die volgende (Robbins, 2001:571-572).

- Verbeterde personeelseleksies en –plasings.

- Realistiese doelwitstelling.
- Herontwerp van poste.
- Verhoogde werknemerbetrokkenheid.
- Verbeterde organisatoriese kommunikasie.
- Die vestiging van korporatiewe welstandsprogramme.

Meer spesifiek sal daar nou gefokus word op wat bestuurders kan doen om stres in organisasies te hanteer en te bestuur.

## **6.6 BESTUURSTRATEGIEë OM STRES IN ORGANISASIEVERBAND TE HANTEER**

### **6.6.1 Inleiding**

Bestuurders speel 'n kardinale rol in organisasies om die fisiese en psigologiese welstand van die werkerskorps te verseker, deur die instandstelling en handhawing van lae stresvlakke.

'n Sleuteltaak wat effektiewe bestuurders moet verrig, is om welbeplande, beheerde en konstruktiewe druk op werknemers te plaas dat hulle 'n goed gedefinieerde sin vir nodigheid en missie het. Die werknemers moet hulle werkstake, hulpbronne en tyd sien as binne redelike perke. Die druk moet van so 'n aard wees dat die werknemers optimaal funksioneer en presteer, maar met die laagste maar mees effektiewe stresvlak.

Druk word gesien as 'n deurlopende veranderlike-funksie wat hoofsaaklik onder die bestuurder se kontrole is en wat gereguleer kan word om werksverrigting te maksimaliseer en stres te minimaliseer. Dit is dus die bestuurder se taak om die tempo van elke werknemer en eenheid te monitor en aan te pas. Die organisasie spoed kan 'n kontinuum aanneem van onproduktiewe buiteklub atmosfeer (met verveling, onttrekking en geen direksie) tot die stresvolle en dodelike soutmyn atmosfeer (met uitbranding, frustrasie en siektetoestande as kenmerke). Die middelste



pool is die optimale vlak en gemaksones waar die druk en tempo in harmonie is met die werknemer en hy daar optimaal funksioneer.

Bestuurders moet dus 'n deurlopende bewustheid hê van die organisasiespoed en –druk en aanpassings maak om dit binne die gemaksones van die werknemers te hou. So sal stres by die werknemers en die geassosieerde koste vir die organisasie binne perke gehou word en menslike effektiwiteit verhoog word.

## **6.6.2 Bestuurstrategieë in organisasieverband**

Bestuurstrategieë wat aangewend kan word om stres te hanteer, is die volgende (Albrecht, 1979:260-276):

### **6.6.2.1 Bestuursdinamika**

'n Tiperende kenmerk van die strategie is dat 'n bestuurder 'n deurlopende balans moet handhaaf tussen effektiewe druk en oormatige druk. Die bestuurder moet dus sy posisie gebruik om 'n aanvaarbare en optimale vlak van druk te vestig. Personeel oor die algemeen kommunikeer met bestuur met die houding van “Jy is die baas”, wat 'n sekere mate van gespannendheid tot gevolg het. Die onus rus dus op die bestuurder om 'n gemaklike verhouding met werknemers te vestig.

### **6.6.2.2 Delegering van take en 'n duidelike omskrywing vanverantwoordelikhede**

Taakafbakening en –definiëring dra positief daartoe by dat werknemers 'n gevoel van selfvertroue ervaar en hulleself kan monitor. Effektiewe delegering gee weer die gevoel van entrepreneurskap en trots aan 'n werknemer, deurdat hy verantwoordelik voel vir die resultate en hy die volle taak enduit op sy manier kan doen. Die bestuurder kan op vasgestelde tye die vordering meet en ook beskikbaar wees vir enige hulp of ondersteuning.

### **6.6.2.3 Vervanging van dreigemente met belonings**

Erkenning van bydraes wat personeel lewer, is 'n veel sterker motiveerder as deurlopende opdragte en dreigemente. Die onus rus dus op bestuurders om klem te lê op meer informele erkenningsmeganismes, wat kan insluit 'n woord van dank, waarneming van besondere moeite en goeie begrip vir selfs 'n minder suksesvolle resultaat.

Bestuurders wat die denkwyses en aksies van die werknemers verstaan, kan kapitaliseer op hierdie kennis deur die geleentheid vir werknemers te bied vir die bevrediging van hul eie persoonlike en kollektiewe behoeftes, te same met die bereiking van die organisasie se doelwitte. Bestuurders wat suksesvol daarin is, verstaan die intellektuele, sosiale en operasionele funksies van die werknemers.

### **6.6.2.4 Lae stres kommunikasie**

Die klem val hier op die wyse waarop 'n bestuurder met sy personeel kommunikeer. Dit bepaal tot 'n groot mate die aard waarmee die personeel dit as positief of negatief beleef.

Lae stres kommunikasie sluit die volgende in (Nelson & Quick, 2000:27):

- Gee ander mense die geleentheid om hulle standpunte en idees te openbaar.
- Luister aandagtig.
- Gee positiewe nie-verbale boodskappe van aanvaarding en respek.
- Benadruk respek vir ander mense se opinies en waardes.
- Behandel alle mense as gelykes.
- Deel inligting en opinies met ander openlik en eerlik.
- Behou die vertrouwe van ander mense.
- Bewys opregte belangstelling in ander persone.
- Gee konstruktiewe kritiek.

‘n Lonende interaksiestyl met ander persone oor die langtermyn, hou die bestuurder en sy werknemers se stresvlakke tot ‘n minimum en dra by tot ‘n aangename en resultaat-georiënteerde werksomgewing.

#### **6.6.2.5 Instandhouding van lae stres verhoudinge**

‘n Lae stres verhouding word gedefinieer as ‘n verhouding waar twee persone effektief met mekaar in interaksie verkeer, sodat beide se behoeftes en belange vanuit die verhouding bevredig word, sonder om die een of die ander een se behoeftes en belange te benadeel. Dit impliseer dus ‘n werksverhouding waar onnodige spanning en stres geminimaliseer word.

Die kernelemente van sodanige lae stres verhoudings, is geleë in wedersydse respek en vertroue, samewerking en kompromie-sluiting. Nie net verlaag stres deur die handhawing van sodanige verhouding nie, maar speel dit ook ‘n direkte rol in loopbaansukses en bevordering in die organisasie.

#### **6.6.2.6 Sosiale klimaat van die werksomgewing**

Hiermee word spesifiek verwys na die klimaat waarin personeel daaglik funksioneer. ‘n Sosiale klimaat waarin interpersoonlike verhoudinge oop, konstruktief en emosioneel gebalanseerd is, word beskou as ‘n lae stres werksomgewing.

Die effek van die daarstelling van so ‘n klimaat is dat ‘n samewerkende werksgroep geskep word waarin die belange van die groep as geheel belangrik geag word, maar ook die van elke individu wat deel van die groep vorm.

Sodanige klimaat impliseer nie die totale afwesigheid van verskille en konflik nie. Dit dui eerder daarop dat die voorkoms van verskille en botsings die uitsondering eerder as die reël is.

‘n Groot bydraende faktor tot ‘n lae stres werksomgewing, is die persoonlike invloed van die bestuurder. Die bestuurder se bestuurstyl, kommunikasievermoë en sosiale vaardighede het alles ‘n impak op die werknemers se houdinge en moraal.

#### **6.6.2.7 Kleingroep kommunikasieprosesse**

‘n Bestuurder het ‘n onafwendbare fasiliteringsrol om in kleingroepverband die bydraes en vermoëns van elke lid van die groep te benut. Die bestuurder vestig ‘n kommunikasieproses waar stresvlakke laag gehou word, samewerking verseker word, belangstelling en aandag gefokus bly en die werk op ‘n ontspanne wyse uitgevoer word. Die bestuurder moedig idees en deelname aan en bou so verbintenis en verantwoordelikheid tot die finale projek, deur elke groepslid.

#### **6.6.2.8 Ontlonting van konflik**

Bestuurders moet kennis neem van elemente wat tot konflik lei en sosiale toestande wat aanleiding gee daartoe om ‘n lae stres, lae konflik sosiale werksomgewing vir die werknemers te skep.

Faktore in die sosiale werksomgewing wat aanleiding kan gee tot konflik in die werksituasie is swak gedefinieerde poste, rolle of verantwoordelikhede, onredelike druk en spanning, onbillike eise en verwagtinge wat aan personeel gestel word, tydsbeperkinge, die bevoordeling van een persoon bo ‘n ander en die groot onsekerheid wat gepaard gaan met opkomende veranderinge in die organisasie.

#### **6.6.2.9 Organisasoriese bestuurskommunikasie**

Bestuurders op elke organisasievlak moet verantwoordelikheid neem vir die kommunikasie-omgewings wat hulle skep en handhaaf. Dit is van groot belang dat bestuurslede onderling en afsonderlik ‘n oop kommunikasiebeleid handhaaf, wat konkreet waarneembaar en rasioneel ingestel is. Dit vorm ‘n voorwaarde vir die instandhouding van die groter organisasie-kommunikasiepraktyk. Die voorbeeld wat deur bestuurders gestel word in terme van die kommunikasiepraktyk, het ‘n direkte invloed op die wyse waarop personeel in die organisasie dit gaan volg, al dan nie (Gibson et al, 1997:11).

### 6.6.3 Bestuursfilosofieë as ‘n streshanteringsmeganisme

‘n Bestuursfilosofie wat bestuurders kan aanwend om stres in organisasieverband te hanteer is die Teorie Z.

Teorie Z as ‘n bestuursfilosofie is ‘n spesiale bestuurstrategie wat Westerse en Oosterse benaderinge tot die bestuur van mense saamvat. Dit openbaar besondere eienskappe wat dit hoogs aanwendbaar maak vir bestuurders wat beoog om stres te hanteer (Jones, George & Hill, 2000:57).

Teorie Z vorm bykans ‘n voorwaarde vir die implementering van enige suksesvolle bestuurstrategie vanweë die rigtinggewende aard daarvan, gemeet aan die oorsake van stres.

Hierdie bestuursfilosofie het sy oorsprong in die nywerheidswêreld van Japan. William Ouchi, ‘n Japannese bestuurskonsultant, was die eerste navorser wat die essensies van die Japannese bestuursmodel kon tipeer, dit vergelyk met Westerse konsepte en daaruit ‘n universele model genereer wat van toepassing is op bykans enige organisasie in enige land (Jones et al, 2000:57).

Die volgende tabel vergelyk die Japannese bestuursbenadering met Teorie Z en die algemene Suid-Afrikaanse bestuursbenadering.

**Tabel 6.2: ‘n Vergelyking tussen verskillende bestuurstyle**

<b>Karakertreкке</b>	<b>Suid-Afrika</b>	<b>Japan</b>	<b>Teorie Z</b>
Werksaanstelling	Kort-tot langtermyn veral by <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongeskoolde werkers</li> <li>• Semi-gekoolde werkers</li> <li>• Middelbestuur</li> </ul> Grootskaalse oortolligheid in swak ekonomiese omstandighede	Langtermyn: Lewenslank indien moontlik	Behou werknemers onder goeie en slegte omstandighede
Werksverrigting evaluering en -bevordering	Meestal kwartaalliks gebaseer op onvergenoegdheid of vorige bevorderings	Evaluering vind plaas met die toekoms in gedagte (langtermyn) en bevordering is geleidelik	Gebaseer op die bydraes en nie diensperiodes nie
Besluitneming	Meestal outokraties	Kollektief, met insette van alle belangstellendes	Demokraties met ‘n strewe na konsensus
Verantwoordelikheid	Sterk persoonlike verantwoordelikheid	Groepsverantwoordelikheid	Verantwoordelikheid lê by sleutel individue
Kontrole	Beleide; reëls regulasies en standaardprosedures word streng gevolg	Selfkontrole	Informeel; maar met die fokus op objektiewe feite en inligting
Betrokkenheid by werknemers	Fokus slegs op werk	Fokus op die hele lewe van die werknemer	Fokus op die werknemer se lewe en familie

(Bron: Gerber et al, 1987:336)

Teorie Z lê klem op deelnemende bestuur. Werknemers neem deel in die stel van doelwitte, probleemoplossings, besluitneming en die implementering van verandering. Daar moet egter gelet word, dat hoewel deelname as 'n motiveringsfaktor gesien word, nie alle werknemers betrokke wil wees in deelname nie.

Gerber et al (1987:337) is van mening dat Teorie Z bruikbaar in Suid-Afrika kan wees, waar daar wederkerige behoefte is vir erkenning in 'n diverse werkerskorps.

Die implementering van Teorie Z as 'n bestuursfilosofie in diverse Suid-Afrikaanse organisasies, kan aanleiding gee tot die volgende omstandighede (Gerber et al, 1987:339):

- Verhoogde demokrasie in die werksplek.
- Die beklemtoning dat die personeel die belangrikste hulpbron in die organisasie is.
- Verhoogde werksatisfaksie wat tot voordeel strek van die werknemer se familie en gemeenskap.
- Die wete dat reëls en regulasies slegs as riglyne gegee word en nie slaafs nagevolg moet word nie.
- Verhoogde individuele verantwoordelikheid.
- Goeie verhoudinge in die werksplek.
- Respek deur bestuurders vir werknemers as mens, irrelevant van sy/haar vaardigheidsvlakke.
- Markverwante salarisse aan werknemers.

Tiperende kenmerke van Teorie Z kan dus soos volg opgesom word (Jones et al, 2000:57-58):

- Langtermyn-indiensneming.
- Individuele verantwoordelikheid.
- Noukeurige evaluasie en 'n matige bevorderingsbeleid.
- Geleenthede om vaardighede te gebruik vir self-aktualisering.
- Besluitneming gebaseer op konsensus.

- ‘n Holistiese bestuursbenadering met betrekking tot personeel. Hiermee word bedoel dat alle personeel se welsyn van werklike belang geag word. Voortspruitend is werksverhoudinge informeel van aard en word elke werknemer as totale mens geag en gerespekteer.

Uit vermeldde kriteria van Teorie Z, is dit duidelik dat die hoofdoel geleë is in die skep van ‘n lae stres werksomgewing wat gekenmerk word deur die respektering van individue se unieke persoonlikhede, unieke behoeftes en unieke voorkeure. Verder moet bestuur betrokkenheid, vertroue, begrip en gemotiveerdheid aanmoedig, ten einde verhoogde produktiwiteit en verminderde stresgevolge as einddoel na te streef (Jones et al, 2000:58).

Samevattend is dit dus duidelik dat stresbestuur en –hanteringstrategieë nie slegs die verantwoordelikheid van individuele werknemers of organisasies alleen is nie, maar wel ‘n gesamentlike poging deur beide partye. Deur daadwerklike pogings aan te wend om hierdie siekte hok te slaan, kan vele voordele inhou vir beide van individuele werknemers en organisasies.

## **6.7 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is streshantering en-bestuurstrategieë bespreek wat deur beide individuele werknemers en organisasies toegepas kan word.

Doeltreffende stresbestuur is daarom inherent aan alle fasette van die funksionering en volgehoue sukses van organisasies. Die doeltreffendheid van stresbestuur word bepaal deurdat ‘n organisasie net suksesvol bestuur kan word as stres doeltreffend beheer en bestuur word.

Daar moet in gedagte gehou word dat topbestuur dus sentraal staan in alle aspekte van stres in organisasies en dat bestuur dus absoluut verbind moet wees tot die voorkoming, hantering en bestuur van stres om langtermyn organisasie-effektiwiteit te verseker. Dit is verder bestuur se verantwoordelikheid om ‘n ondersteunende klimaat te skep waar die identifisering van stressors en effektiewe individuele en organisatoriese stresbestuur en-hanteringstrategieë aangemoedig word. Deur self ‘n



goeie voorbeeld te stel, kan 'n positiewe stresvrye organisasieklimaat geskep word, wat bevorderlik is vir produktiwiteit, winsgewendheid, gesondheid en werkstevredenheid.

Die volgende is dus waar van stres: “Dynamite! Ever present, ever potent, as simple and yet as complicated as a human being, made by humans, inflicted by humans and controllable by humans” (Warshaw, 1979:9).

## **HOOFTUK 7**

### **METODE VAN ONDERSOEK**

#### **7.1 INLEIDING**

Soos aangedui in hoofstuk 1, is die doel van hierdie ondersoek om die belewenis van stres deur werknemers in verskillende bestuursvlakke te bepaal en dan 'n vergelyking te tref tussen die diverse rasse op bestuursvlak in terme van stresbelewenis.

In hoofstuk 2 tot 6 is 'n omvattende literatuurstudie oor stres gedoen, waarin die relevante elemente daarvan deeglik ondersoek en beskryf is. Daarna is inligting ingesamel deur 'n omvattende vraelys wat deur verskillende bestuursvlak-werknemers voltooi is. Die inligting is verwerk, geïnterpreteer en bevindinge is op skrif gestel.

Die metode van ondersoek word vervolgens bespreek aan die hand van die navorsingstrategie, die meetinstrument, die teikenpopulasie, metode van steekproefneming, steekproefgrootte, metode van data-versameling en die statistiese verwerking van die data.

#### **7.2 NAVORSINGSTRATEGIE**

Die strategie wat gebruik word in die ondersoek is die opnamemetode. Dit is 'n metode waarvolgens inligting ingewin word by wyse van identiese vrae wat gestel word aan 'n spesifieke groep individue.

Volgens De la Rey (1978:14) word die opnamemetode gebruik wanneer 'n navorser inligting omtrent 'n bepaalde verskynsel wil inwin en verwerk. Aan die hand van hierdie inligting word die verloop van die verskynsel bepaal en word vasgestel watter faktore die gang daarvan beïnvloed het. Beheer oor veranderlikes kan in die opnamemetode

hoofsaaklik met behulp van steekproefneming en die betrokke opnametegniek bewerkstellig word.

### 7.3 DIE MEETINSTRUMENT

Die meetinstrument wat in hierdie ondersoek gebruik word neem die vorm aan van 'n omvattende vraelys.

Die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede Vraelys (WLV) is gebruik, na skriftelike toestemming verleen is deur die opsteller. Die vraelys is ontwerp in 1991 en is gestandaardiseerd vir Suid-Afrikaanse omstandighede en poog om nie net die vlak van stres te meet nie, maar ook die oorsake van stres. As gevolg van kopiereg op die WLV, word die vraelys nie as 'n bylaag by die ondersoek aangeheg nie.

Die vraelys is 'n self-evaluerende meetinstrument en bestaan uit vier afdelings wat later bespreek sal word. Die doel van die vraelys is om respondente se vlak en oorsake van stres te bepaal, wat dus aanduidings sal gee of die respondent se stresvlak normaal, hoog of baie hoog is, asook die faktore vasstel wat die oorsaak van die stres is. 'n Dekbrief het die vraelys vergesel, wat die doel van die studie kortliks aan die deelnemers verduidelik het, asook die anonieme aard en vertroulikheid van die ondersoek beklemtoon het.

Die vraelys se afdelings word hier uiteengesit, naamlik:

- a) **Afdeling A:** Agtergrondinligting met betrekking tot die persoon. Vraag 1 tot 7 word gebruik om die aard van die ondersoekgroep te beskryf, soos byvoorbeeld ouderdom, geslag, kwalifikasies en aantal afhanklikes.
- b) **Afdeling B:** Die vlak van stres. Vraag 8 tot 47 dui aan wat die bestuursvlak-werknemer se vlak van stres is, byvoorbeeld normaal, hoog of baie hoog. Die afdeling bestaan uit 40 vrae wat met behulp van 'n vyfpunt-skaal beantwoord word. 'n Hoë telling dui op 'n hoë vlak van stres.

- c) **Afdeling C:** Die oorsake van die stresvlakke as gevolg van omstandighede. Vraag 48 tot 70 dui aan wat die omstandighede is wat lei tot stres en is ook deur middel van 'n vyfpunt-skaal beantwoord. Omstandighede word verdeel in omstandighede binne die werksituasie (vraag 48 tot 54) en omstandighede buite die werk (vraag 55 tot 70). Omstandighede binne die werksituasie sluit byvoorbeeld faktore in soos die funksionering van die organisasie, fisiese werksomstandighede en –toerusting, vergoeding en personeelbeleide.

Omstandighede buite die werk sluit onder andere in familie-probleme, finansiële omstandighede, gesondheid, vervoermiddele en die politiese en ekonomiese situasie van die land.

Hoë tellings in beide omstandighede binne en buite die werksituasie dui daarop dat die respondente dit as problematies ervaar. Afdeling C se vrae is beantwoord deur middel van 'n vyfpunt-skaal.

- d) **Afdeling D:** Die oorsake van die stresvlakke wat deur die verwagtinge van die respondente geskep word in terme van wat hy verwag in die werksituasie. Vraag 71 tot vraag 123 fokus op die mate wat die respondent se verwagtinge vervul word, wat byvoorbeeld insluit die funksionering van die organisasie, loopbaanaangeleenthede, vergoeding en organisasie-voordele. In teenstelling met afdeling B en C, dui lae tellings by afdeling D dat die respondente die kwessies as problematies beskou. 'n Vyfpunt-skaal is ook by afdeling D gebruik.

Die vyfpunt-skaal word soos volg uiteengesit:

1 – byna nooit

2 – soms

3 – redelik baie

4 – baie

5 – byna altyd

Die vraelys is in beide Afrikaans en Engels afgeneem en anoniem voltooi om sodoende konfidensialiteit te verseker en samewerking van die deelnemers te verkry. Daar is beklemtoon dat die inligting as streng vertroulik hanteer sal word.

#### **7.4 DIE TEIKENPOPULASIE**

Die teikenpopulasie was senior-, middel- en laervlakbestuurders wat deur hul onderskeie organisasies geormerk was om bestuursvlakkursusse by die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Pretoria by te woon. Hierdie ondersoek is met die goedkeuring van die direkteur van die Nagraadse Bestuurskool uitgevoer.

#### **7.5 METODE VAN STEEKPROEFNEMING**

Dit is belangrik dat 'n ewekansige steekproef van die populasie gebruik word. Die steekproefraamwerk word ideaal gesproke op so 'n wyse saamgestel dat dit verteenwoordigend is van die totale populasie waaruit die steekproef getrek word, vir die doel om afleidings te maak oor die aard van die totale populasie (Botha 1997:48). In hierdie ondersoek was dit baie moeilik om wetenskap-geformuleerde metodes te gebruik, aangesien dit aan die diskresie van die organisasies oorgelaat was watter bestuurders geormerk is om die kursusse by te woon.

Die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede Vraelys (WLV) is dus op 'n geleentheidsteekproef toegepas (met werknemers van onderskeie organisasies) en is die statistiese besonderhede op grond daarvan bereken. Aangesien die steekproef nie as verteenwoordigend van alle hoëvlak-werknemers beskou kan word nie, kan volledige norms nie verskaf word nie. In die lig van bogenoemde word net riglyne vir die

interpretasie van die WLV se tellings verskaf op grond waarvan interpretasies gemaak kan word.

‘n Enkelsteekproefplan is tydens die ondersoek gevolg. Daar is 132 vraelyste verprei waarvan 68 terug verkry is. Drie van die vraelyste was distort en is weggelaat by die ondersoek.

Dit word erken dat daar wel ‘n mate van sydigheid plaasgevind het, nieteenstaande oortuig die data dat daar ‘n goeie refleksie is van die populasie en dat dit genoegsaam is om betekenisvolle afleidings te lewer.

Die ondersoekgroep bestaan dus uit 68 respondente en drie bestuursvlakke (hoërvlak-, middelvlak- en laervlakbestuur).

Vervolgens word die teikenpopulasie se verspreidingskedule saamgestel.

**Tabel 7.1: Die teikenpopulasie se verspreidingskedule**

<b>Bestuursvlak</b>	<b>Totaal uitgedeel</b>	<b>Ontvang</b>	<b>Persentasie ontvang</b>	<b>Kumulatiewe persentasie ontvang</b>
Hoërvlak	43	16	37%	24%
Middelvlak	52	31	60%	45%
Laervlak	37	21	57%	31%
<b>Totaal</b>	<b>132</b>	<b>68</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

## **7.6 STEEKPROEFGROOTTE**

Volgens Seyffret (1997:49) is die minimum grootte van die steekproef 30 respondente om statistiese analises uit te voer. Altesaam 132 respondente is vir die ondersoek genader, van wie slegs 68 respondente deelgeneem het, wat as bevredigend beskou kan word. Dit verteenwoordig dus 'n responsyfer van 52%. Statistiese analises van die totale steekproef is dus regverdigbaar, met die klem op beskrywende en verdelingsvrye statistiek waar toepaslik.

## **7.7 METODE VAN DATA-VERSAMELING**

Die data is deur middel van bogenoemde vraelys versamel (verwys na afdeling 7.3). Die navorser het self die onderskeie bestuursklasse besoek om die doel en metode van die ondersoek aan die teenwoordigers oor te dra. Instruksies en riglyne vir die beantwoording van die vraelyste is deurgewerk en onduidelikhede opgeklaar. Daar is met die dosente gereël dat tyd afgestaan word na afloop van die dag se aanbieding om deelnemers tyd te gee om die vraelyste te voltooi.

Die deelnemers kon die vraelys op hulle eie tyd voltooi, waarna die navorser die voltooide vraelyste, na 'n sekere tydperk, weer by die kontakpersone/dosente gaan kollekteer het.

## **7.8 STATISTIESE VERWERKING VAN DIE DATA**

Alle statistiese verwerkings is gedoen met behulp van die rekenaarprogram Statistica 6.0. Die statistiese sagteware-program is ontwikkel deur die Amerikaanse maatskappy "StatSoft" wat in 1984 gestig is met die doel om 'n omvattende statistiese sagteware-pakket saam te stel wat spesialiseer in areas van statistiek in besigheid, wetenskap, akademie en ingenieurswese.

Gevolgtik word die statistiese tegnieke wat in die ondersoek gebruik is, kortliks bespreek.

### **7.8.1 Beskrywende statistiek**

Volgens De la Rey (1978:66) behels beskrywende statistiek die beskrywing en/of opsomming van 'n versameling gegewens wat van een of ander proefgroep van belang, verkry is. Hierdie beskrywing kan bestaan uit tabulering of grafiese voorstelling van gegewens. Die doel van beskrywende statistiek is om groot hoeveelhede gegewens te reduseer om sodoende gevolgtrekkings te maak. Beskrywende statistiek word dus gebruik om die data sinvoller te gebruik.

Ander noemenswaardige beskrywende statistiek is die rekenkundige gemiddelde wat die individuele metings van al die proefpersone herlei tot 'n enkele meting. Die standaardafwyking dui aan in watter mate die proefpersone se individuele metings rondom die rekenkundige gemiddeld versprei is, mits die meting normaal verdeel is.

Die rekenkundige gemiddeld en standaardafwyking word aangedui deur middel van die "Box & Whiskers Plot". Die "Box & Whiskers Plot" plaas 'n vierkant ("box") rondom die middelpunt (die rekenkundige gemiddeld) van die individuele metings en "whiskers" rondom die vierkant wat die standaardafwykings verteenwoordig. Verwys na afdeling 8.4.

Ander noemenswaardige beskrywende statistiek is die gebruik van frekwensietabelle. Die frekwensietabel dui die aantal (frekwensie) van repondente aan wat in elke kategorie val. Verder dui die frekwensietabel die persentasie van repondente in elke kategorie en die kumulatiewe persentasie aan. 'n Frekwensietabel gee 'n vinnige aanduiding van die sentraliteit en verspreiding van repondente. Verwys na afdeling 8.2

### **7.8.2 Verdelingsvrye metodes**

Verdelingsvrye metodes of nie-parametriese metodes word gekenmerk deur die eenvoud van die berekeninge wat uitgevoer moet word. Hierdie reeks metodes is verder ook



besonders bruikbaar aangesien die navorser oor min proefpersone in die steekproef beskik het (De la Rey, 1978:113).

Met nie-parametriese verspreidings is die vorm wat die verdeling kan aanneem, geensins van belang nie. Hierdie verspreidings hoef dus geen besondere vorm te hê nie. Vandaar die benaming verdelingsvrye verspreidings (De la Rey, 1978:41).

Verdelingsvrye metodes is dus 'n statistiese tegniek wat die ondersoeker die vermoë bied om te evalueer of die verwagte waarde of gemiddeld in kategoriese data, gegewe die variansie en ongelyke grootte groepe, noemenswaardig verskil.

Die volgende statistiese verdelingsvrye metode is gebruik in die ondersoek:

- **Kruskall-Wallis eenrigting-variensieontleding:** Hier word die wisselwerking tussen veranderlikes beoordeel (De la Rey, 1978:115). Die tegniek is gebruik aangesien daar geen aanname gemaak word oor die normaliteit van die populasie nie, asook omdat die onafhanklike steekproewe nie almal ewe groot is in terme van kategorieë nie (etniese groepe en bestuursvlakke).

## 7.9 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die metode van ondersoek beskryf. Die navorsingstrategie, meetinstrument en teikenpopulasie is kortliks bespreek, asook die steekproefgrootte en die metode van data-insameling. Laastens is 'n beskrywing gegee van die statistiese verwerking van die data, wat aandui dat van beskrywende statistiek en verdelingsvrye metodes gebruik gemaak is.

In hoofstuk 8 volg die resultate en bevindings wat verkry is uit die statistiese verwerking en ontledings van die vraelys.

## HOOFSTUK 8

### RESULTATE EN BEVINDINGE

#### 8.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is die metodiek beskryf wat gevolg is om hierdie ondersoek uit te voer. In hierdie hoofstuk sal die navorser die empiriese resultate en bevindinge van die ondersoek bespreek.

Soos voorheen vermeld is die doelstelling van die ondersoek om die belewenis van stres deur werknemers in verskillende bestuursvlakke te bepaal en dan 'n vergelyking te tref tussen die diverse rasse op bestuursvlak in terme van stresbelewenis.

#### 8.2 RESULTATE VAN DIE BIOGRAFIESE VRAELYS

Die samestelling van die steekproef verskyn in die biografiese analise wat vervolgens bespreek sal word.

Tabel 8.1 dui die ondersoekgroep se ouderdomsverspreiding aan.

**Tabel 8.1: Ouderdomsverspreiding van die ondersoekgroep**

Ouderdomskategorie	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
20 to 29	27	39.7%	39.7%
30 to 39	27	39.7%	79.4%
40 to 49	11	16.2%	95.6%
Onbekend	3	4.4%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit tabel 8.1 blyk dit dat die meeste werknemers tussen 20 en 29 jaar (39.7%), en tussen 30 en 39 jaar oud is (39.7%) en dat 16.2% 40 jaar en ouer is.

Tabel 8.2 dui die ondersoekgroep se jare diens aan.

**Tabel 8.2: Dienstydyperk van die ondersoekgroep**

<b>Dienstydyperk</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Kumulatiewe Persentasie</b>
Minder as 2 jaar	8	11.8%	11.8%
2-5 jaar	19	27.9%	39.7%
6-10 jaar	21	30.9%	70.6%
Meer as 10 jaar	18	26.5%	97.1%
Onbekend	2	2.9%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit bostaande tabel blyk dit dat 30.9% tussen ses en tien jaar dienservaring het en dat 11.8% werknemers minder as twee jaar dienstydyperk het.

Tabel 8.3 dui die hoogste opvoedkundige kwalifikasie aan.

**Tabel 8.3: Hoogste opvoedkundige kwalifikasie van die ondersoekgroep**

<b>Kwalifikasie</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Kumulatiewe Persentasie</b>
Graad 10-12	7	10.3%	10.3%
Graad 12 + 1,2 tot 3 jaar	24	35.3%	45.6%
Meer as Graad 12 + 3 jaar	35	51.5%	97.1%
Onbekend	2	2.9%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit tabel 8.3 blyk dit dat die meerderheid van die onderoekgroep meer as graad 12 en 3 jaar opvoedkundige kwalifikasies het ( 51.5%) en dat slegs 10.3% kwalifikasies tussen graad 10 – 12 het.

Tabel 8.4 gee ‘n uiteensetting van die geslagsverdeling.

**Tabel 8.4: Geslagsverdeling van die onderoekgroep**

<b>Geslag</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>	<b>Kumulatiewe Persentasie</b>
Manlik	42	61.7%	61.8%
Vroulik	25	36.8%	98.5%
Onbekend	1	1.5%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Dit blyk dat die onderoekgroep oorwegend manlik is (61.7 %).

Tabel 8.5 dui die hoeveelheid afhanklikes aan waarvoor die onderoekgroep verantwoordelik is.

**Tabel 8.5: Aantal afhanklikes waarvoor die ondersoekgroep verantwoordelik is**

Aantal afhanklikes	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
0	16	23.5%	23.5%
1	11	16.2%	39.7%
2	16	23.5%	63.2%
3	15	22.1%	85.3%
4	6	8.8%	94.1%
5	1	1.5%	95.6%
Meer as 5	1	1.5%	97.1%
Onbekend	2	2.9%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit tabel 8.5 blyk dit dat geen afhanklikes (23.5%) en twee afhanklikes (23.5%) die eerste plek deel, met 22.1% van die respondente wat drie afhanklikes het waarvoor hulle verantwoordelik is.

Tabel 8.6 stel die huwelikstatus van die ondersoekgroep voor.

**Tabel 8.6: Huwelikstatus van die ondersoekgroep**

Huwelikstatus	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Getroud	38	55.9%	55.9%
Ongetroud	29	42.6%	98.5%
Onbekend	1	1.5%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit bostaande tabel kan afgelei word dat die meerderheid (55.9%) van die ondersoekgroep getroud is.

Tabel 8.7 dui die ondersoekgroep se taalverspreiding aan.

**Tabel 8.7: Taalverspreiding van die ondersoekgroep**

Huistaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Afrikaans	30	44.1%	44.1%
Engels	12	17.8%	61.8%
Noord-Sotho	7	10.3%	72.1%
Tswana	7	10.3%	75.0%
Suid-Sotho	3	4.4%	79.4%
Tsonga	1	1.5%	80.9%
Shangaan	2	2.9%	91.2%
Xhosa	2	2.9%	94.1%
Zulu	2	2.9%	97.1%
Ander	2	2.9%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit tabel 8.7 blyk dit dat die meerderheid van die ondersoekgroep Afrikaanssprekend is (44.1%), met Noord-Sotho en Tswana (10.3%) wat saam 'n derde plek deel.

Tabel 8.8 stel die ondersoekgroep se bestuursvlakke voor.

**Tabel 8.8: Bestuursvlakke van die ondersoekgroep**

Bestuursvlak	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Hoërvlak	16	23.5%	23.5%
Middelvlak	31	45.6%	69.1%
Laervlak	21	30.9%	100.0%
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Uit bostaande tabel kan afgelei word dat die meerderheid (45.6%) van die respondente op middelbestuursvlak funksioneer.

### **8.3 OPSOMMING**

Opsommend kan die volgende omtrent die ondersoekgroep afgelei word: Die ondersoekgroep;

- is oorwegend manlik;
- is oorwegend tussen die ouderdom van 20 en 39 jaar;
- het oorwegend òf geen afhanklikes òf twee afhanklikes waarvoor hulle verantwoordelik is;
- het oorwegend tussen 6 en 10 jaar diens;
- het oorwegend graad 12 met meer as 3 jaar se naskoolse kwalifikasies;
- is oorwegend getroud;
- is oorwegend Afrikaanssprekend;
- is oorwegend op middelbestuursvlak.

### **8.4 RESULTATE EN BEVINDINGE VAN DIE ONDERSOEK DEUR MIDDEL VAN BESKRYWENDE STATISTIEK**

#### **8.4.1 Inleiding**

Volgens De la Rey (1978:66) behels beskrywende statistiek die beskrywing en/of opsomming van 'n versameling gegewens wat van een of ander proefgroep van belang, verkry is. Hierdie beskrywing kan bestaan uit tabulering of grafiese voorstelling van gegewens. Die doel van beskrywende statistiek is om groot hoeveelhede gegewens te reduseer om sodoende gevolgtrekkings te maak. Beskrywende statistiek word dus gebruik om die data sinvoller te gebruik.

Vervolgens gaan die vlak van stres en die oorsake van die stresvlakke as gevolg van omstandighede binne en buite die werksituasie bespreek word, asook die oorsake van

stresvlakke wat deur die verwagtinge van die respondente geskep word in terme van wat hulle verwag in die werksituasie, na aanleiding van beskrywende statistiek.

Die resultate gaan grafies voorgestel word deur gebruik te maak van die “Box & Whiskers Plot”. Vir die interpretasie van tellings, verwys na **Bylaag A**. Dit dui die skaal van stresbelewenis aan (baie hoog, hoog of normaal) in terme van die vlak van stres, oorsake binne en buite die werksplek, asook respondente se verwagtinge binne die werkskonteks (WLV-handleiding, 1991:27).

**Bylaag B** dui die gemiddelde tellings en die standaardafwykings aan, asook die maksimum en minimum tellings van die respondente, in terme van die drie bestuursvlakke en twee etniese groepe (Kruskall-Wallis bevindinge).

Die belewenis van stres word beoordeel volgens drie aspekte, naamlik:

- Die algehele stresvlak
- Stresbelewenis as gevolg van oorsake binne die werk
- Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk

#### **8.4.2 Die algehele stresvlak**

Die algehele stresvlak van die respondent wat as hoog, baie hoog of normaal geklassifiseer kan word. ‘n Hoë telling dui dat die respondente ‘n hoë stresvlak beleef. Vir die interpretasie van tellings, verwys na **Bylaag A**. Die algehele stresvlak van die respondent word deur die term “LEVL” aangedui (figuur 8.1)

#### **8.4.3 Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk**

Dit is die belewenis van stres as gevolg van omstandighede buite die werksplek, soos byvoorbeeld familie-sake, vervoermiddele, die ekonomiese en sosiale welvaart van die land. ‘n Hoë telling is ‘n aanwysing dat die respondente die omstandighede buite die



werksplek as problematies beskou en dus so hoë stresvlakke beleef. Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk word aangedui deur die term COW – “Causes outside of work”. Verwys na figuur 8.2.

#### **8.4.4 Stresbelewenis as gevolg van oorsake binne die werk**

Die belewenis van stres as gevolg van faktore binne die werksplek. Net soos met die belewenis van stres as gevolg van omstandighede buite die werksplek, is hoë tellings by die oorsake binne die werksplek, 'n aanduiding van hoë belewenis van stres. Stresbelewenis as gevolg van oorsake binne die werk word aangedui deur die term CIW – “Causes inside of work”.

Verdere oorsake van stres binne die werksplek is die verwagtinge wat respondente koester in terme van wat hulle verwag in die werksituasie. Dit sluit die volgende ses faktore in:

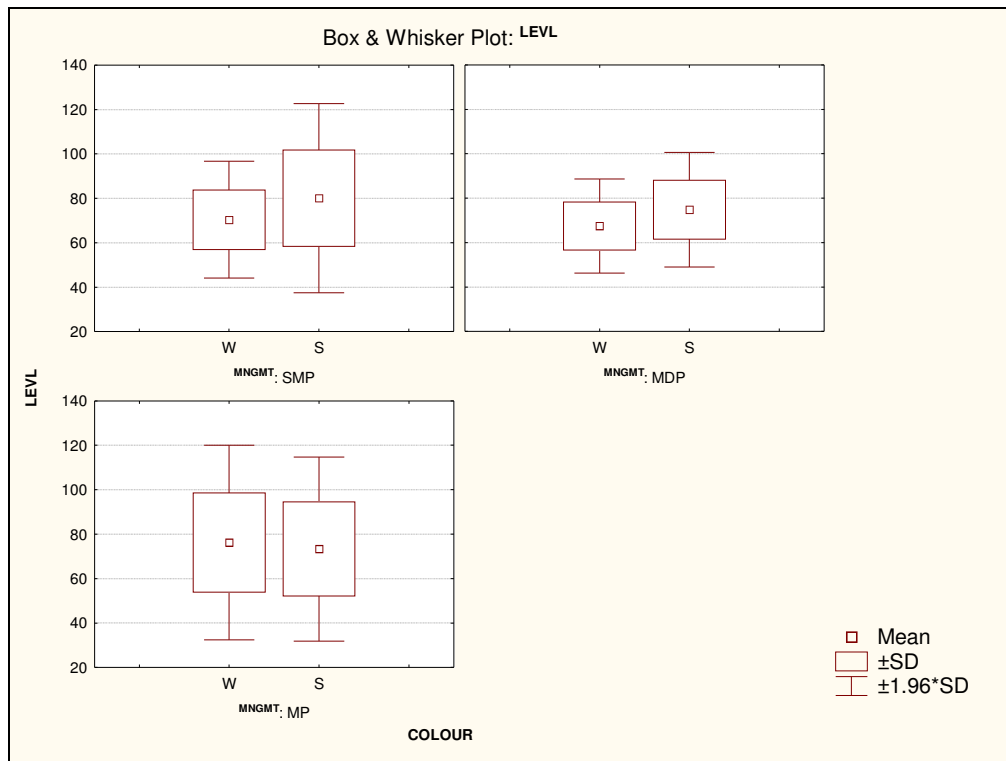
- ORG – Stresbelewenis as gevolg van die funksionering van die organisasie.
- TASK – Stresbelewenis as gevolg van taak-karaktertrekke.
- PHYSICAL – Stresbelewenis as gevolg van die fisiese werksomstandighede.
- CAREER – Stresbelewenis as gevolg van die loopbaanmoontlikhede en – geleenthede.
- SOCIAL – Stresbelewenis as gevolg van die sosiale omgewing in die werksplek.
- REMUNE – Stresbelewenis as gevolg van vergoeding, byvoordele ens ontvang.

In teenstelling met die oorsake binne en buite die werksituasie, dui lae tellings van die respondente in terme van hulle verwagtinge in die werksplek, op hoë stresbelewenis.

Alle respondente is verdeel in senior/hoëvlakbestuur (SMP), middelbestuur (MDP) en laervlakbestuur (MP). As aanvoeging is die respondente verder verdeel in etniese groepe byvoorbeeld wit (W) en swart (S). Gekleurde respondente is uit die ondersoek uitgelaat as gevolg van te min terugvoer (drie respondente).

Die algehele vlak van stresbelewenis by die drie bestuursvlakke word vervolgens in figuur 8.1 aangedui, naamlik by die SMP (hoërvlakbestuur), MDP (middelvlakbestuur) en MP (laervlakbestuur). Wit bestuurders word aangedui deur W en swart bestuurders deur S.

**Figuur 8.1: Die algehele vlak van stresbelewenis**



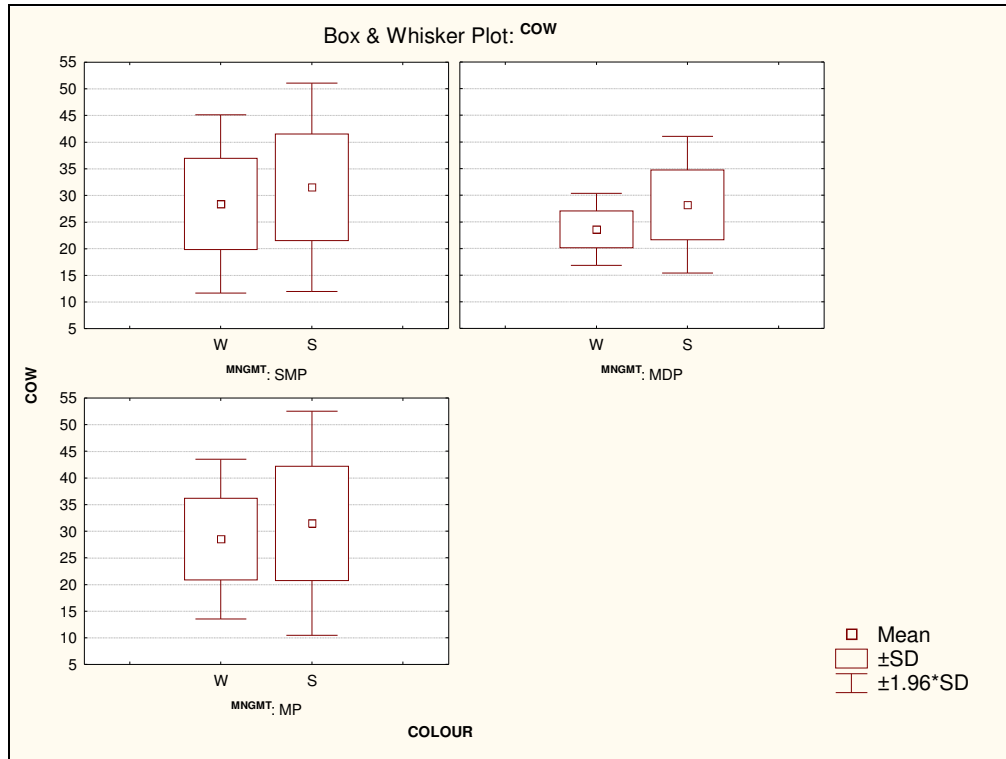
By die *SMP-figuur* (hoërvlakbestuur) is die gemiddelde vlak van stres by swart bestuurders 80.09 (dus hoog) en by wit bestuurders 70.43 (normaal). Verwys na Bylaag A vir die interpretasie van die tellings. Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 21.73 met 'n maksimum telling van 121 (baie hoog) en 'n minimum telling van 57 (normaal). By die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 13.40, met die maksimum telling van 91 (hoog) en die minimum 54 (normaal). Verwys na Bylaag B vir die interpretasies van die gemiddelde tellings, die standaardafwykings, asook die maksimum en minimum tellings van die respondente.

Die *MDP-figuur (middelvlakbestuur)* dui die gemiddelde vlak van stresbelewenis by swart middelvlakbestuur aan as 74.85 (normaal) en by wit middelvlakbestuur as 67.56 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 13.18 en by die wit middelvlakbestuurder 10.79. Die maksimum stresvlak-telling by die swart middelvlakbestuurders is 105 (baie hoog) met 'n minimum van 56 (normaal). By die wit middelvlakbestuurders is die maksimum telling 87 (hoog) en die minimum telling 48 (normaal).

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stres by swart bestuurders 73.38 (dus normaal) en by wit bestuurders 76.27 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 21.14 met 'n maksimum telling van 111 (baie hoog) en 'n minimum telling van 49 (normaal). By die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 22.35, met die maksimum telling van 111 (baie hoog) en die minimum 51 (normaal).

Vervolgens dui figuur 8.2 die belewenis van stres aan op die drie bestuursvlakke, veroorsaak deur faktore buite werksverband, soos byvoorbeeld familie-probleme, finansiële omstandighede, gesondheid, vervoermiddele en die politiese en ekonomiese omstandighede van die land.

**Figuur 8.2: Stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werksplek**



By die *SMP-figuur* (*hoërvlakbestuur*) is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van oorsake buite die werkskonteks, by swart bestuurders 31.55 (dus normaal) en by wit bestuurders 28.43 (normaal). Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 9.98 met ‘n maksimum telling van 53 (baie hoog) en ‘n minimum telling van 19 (normaal). By die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 8.54, met die maksimum telling van 45 (baie hoog) en die minimum 19 (normaal).

Die *MDP-figuur* (*middelvlakbestuur*) dui die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van faktore buite die werksplek, by swart middelvlakbestuur aan as 28.23 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 23.61 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 6.55 en by die wit middelvlakbestuurder 3.45. Die maksimum stresbelewenis-telling as gevolg van faktore buite die werksplek by die swart middelvlakbestuurders is 45 (baie hoog) met ‘n minimum van 20 (normaal). By die wit

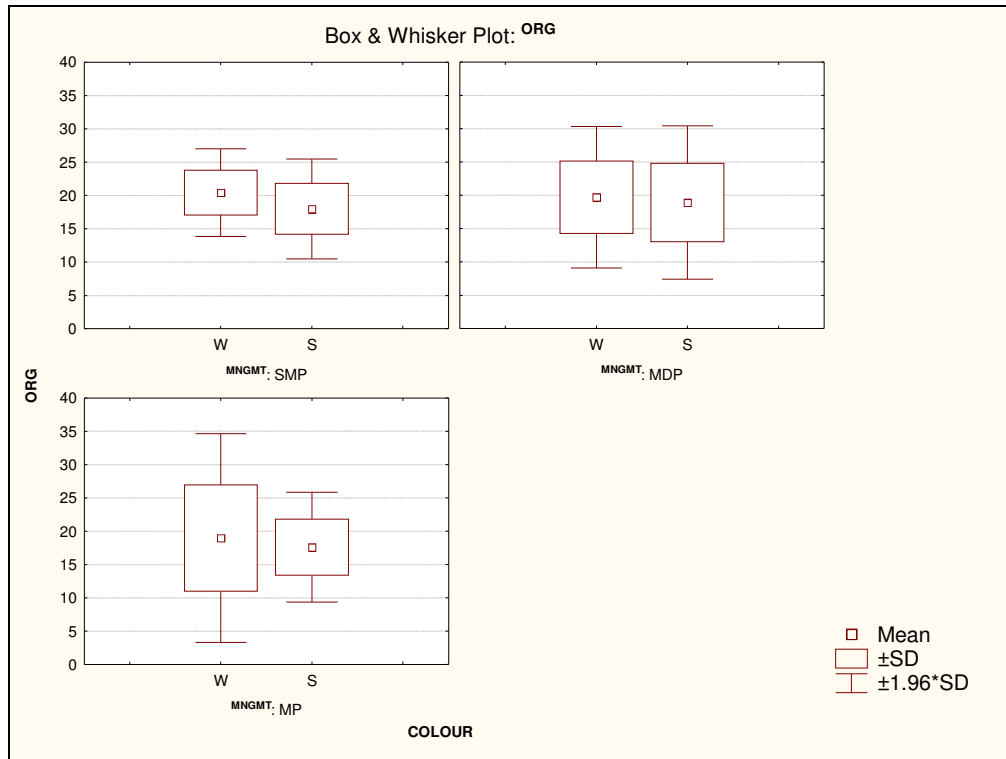
middelvlakbestuurders is die maksimum telling 30 (normaal) en die minimum telling 17 (normaal).

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde belewenis van stres as gevolg van oorsake buite die werksituasie, by swart bestuurders 31.50 (dus normaal) en by wit bestuurders 28.55 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 10.72 met 'n maksimum telling van 55 (baie hoog) en 'n minimum telling van 24 (normaal). By die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 7.65, met die maksimum telling van 47 (baie hoog) en die minimum 21 (normaal).

Vervolgens gaan die oorsake binne die werksplek “CIW” bespreek word wat aanleiding kan gee tot die belewenis van stres. Die stresbelewenis word gemeet aan die respondent se verwagtinge wat hy aan oorsake binne die werksplek koppel. Die oorsake/faktore is organisatoriese funksionering, werksfunksies en -take, fisiese aard van die werksomgewing, loopbaanmoontlikhede, die sosiale omgewing in die werksplek en vergoedingspakkette en byvoordele ontvang. Anders as met oorsake buite die werksplek “COW” dui lae tellings van respondente op hoë stresbelewenis, as gevolg van verwagtinge gekoester in terme van oorsake binne die werksplek.

Eerstens gaan die stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor organisasie-funksionering bespreek word.

**Figuur 8.3: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor organisasie-funksionering**



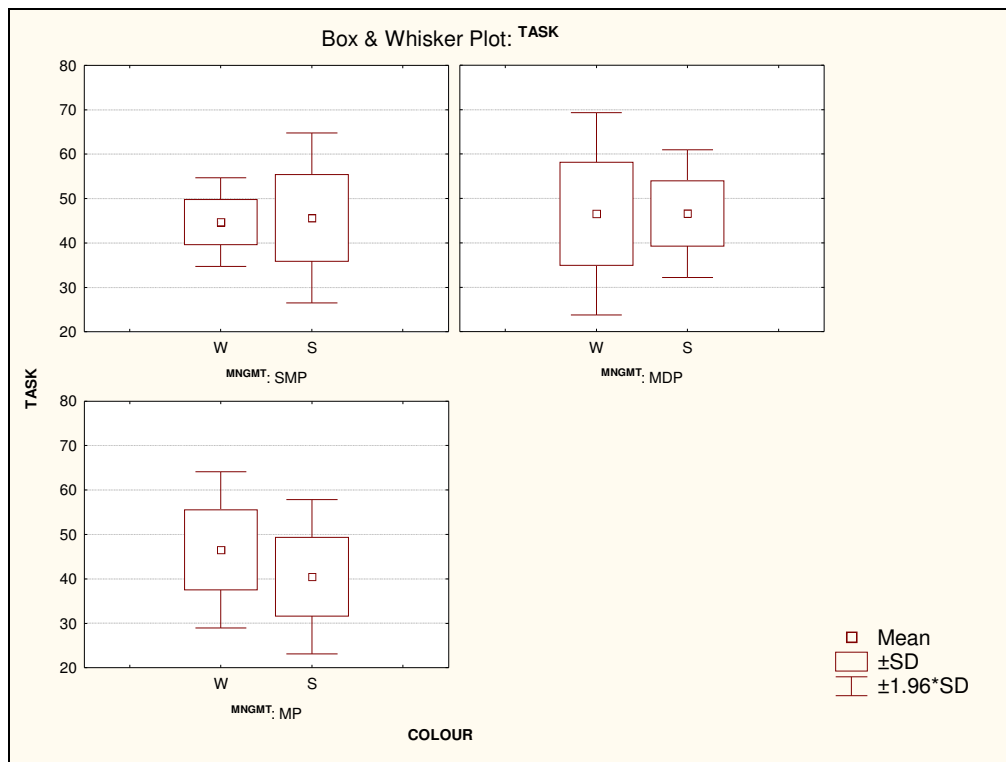
By die *SMP-figuur* (*hoërvlakbestuur*) is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die organisasie-funksionering, by swart bestuurders 17.63 (dus normaal) en by wit bestuurders 20.43 (normaal). Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 3.82 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 3.36.

Die *MDP-figuur* (*middelvlakbestuur*) dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die organisasie-funksionering, by swart middelvlakbestuur aan as 18.92 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 19.72 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 5.88 en by die wit middelvlakbestuurder 5.42.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se organisasie-funksionering , by swart bestuurders 17.63 (dus normaal) en by wit bestuurders 19.0 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 4.21 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 8.0.

Vervolgens sal die stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor taak-karaktertrekke kortliks bespreek word.

**Figuur 8.4: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor taak-karaktertrekke**



By die *SMP-figuur (hoërvlakbestuur)* is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die taak-karaktertrekke, by swart bestuurders 45.64 (dus normaal) en by wit bestuurders 44.71 (normaal). Die

standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 9.76 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 5.09.

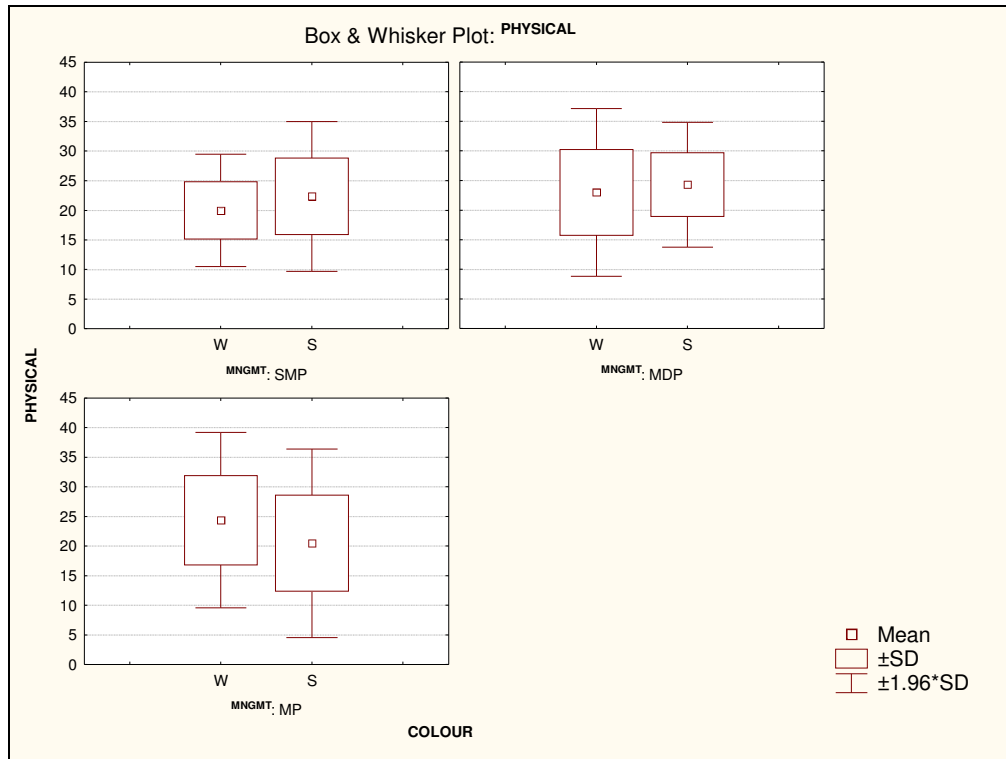
Die *MDP-figuur (middelvlakbestuur)* dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die taak-karaktertrekke, by swart middelvlakbestuur aan as 46.62 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 46.56 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 7.37 en by die wit middelvlakbestuurder 11.63.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se taak-karaktertrekke, by swart bestuurders 40.50 (dus hoog) en by wit bestuurders 46.55 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 8.85 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 8.97.

Figuur 8.5 dui die stresbelewenis aan as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor die fisiese werksomstandighede.



**Figuur 8.5: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge in die werksplek oor die fisiese werksomstandighede**



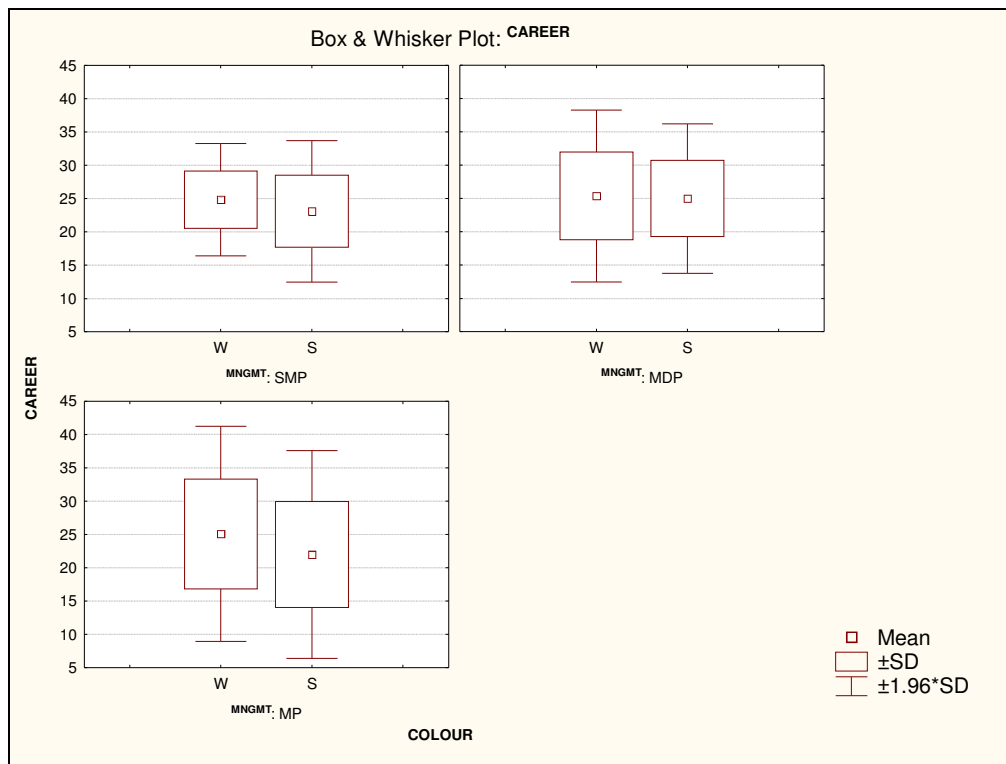
By die *SMP-figuur* (*hoërvlakbestuur*) is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die fisiese werksomstandighede, by swart bestuurders 22.36 (dus normaal) en by wit bestuurders 20.0 (normaal). Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 6.45 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 4.83.

Die *MDP-figuur* (*middelvlakbestuur*) dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die fisiese werksomstandighede, by swart middelvlakbestuur aan as 24.31 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 23.0 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 5.38 en by die wit middelvlakbestuurder 7.22.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se fisiese werksomstandighede, by swart bestuurders 20.50 (dus normaal) en by wit bestuurders 24.36 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 8.12 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 7.55.

Die vierde oorsaak binne die werksituasie, naamlik die stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor loopbaangeleenthede word nou bespreek.

**Figuur 8.6: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor loopbaangeleenthede in die werksplek**



By die *SMP-figuur (hoërvlakbestuur)* is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor loopbaangeleenthede, by swart bestuurders 23.09 (dus normaal) en by wit bestuurders 24.86 (normaal). Die standaardafwyking by

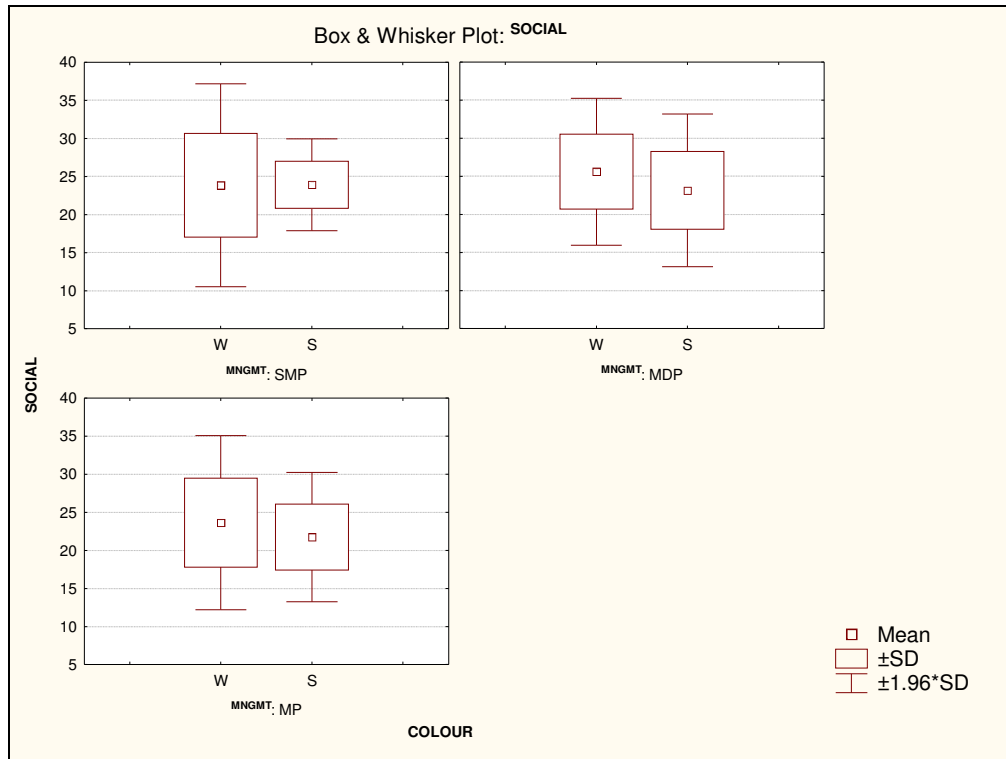
die swart hoërvlakbestuurder is 5.41 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 4.30.

Die *MDP-figuur (middelvlakbestuur)* dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor loopbaangeleenthede, by swart middelvlakbestuur aan as 25.0 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 25.39 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 5.72 en by die wit middelvlakbestuurder 6.58.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se loopbaangeleenthede, by swart bestuurders 22.0 (dus normaal) en by wit bestuurders 25.09 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 7.95 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 8.24.

Volgende gaan die stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se sosiale omgewing bespreek word.

**Figuur 8.7: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se sosiale omgewing**



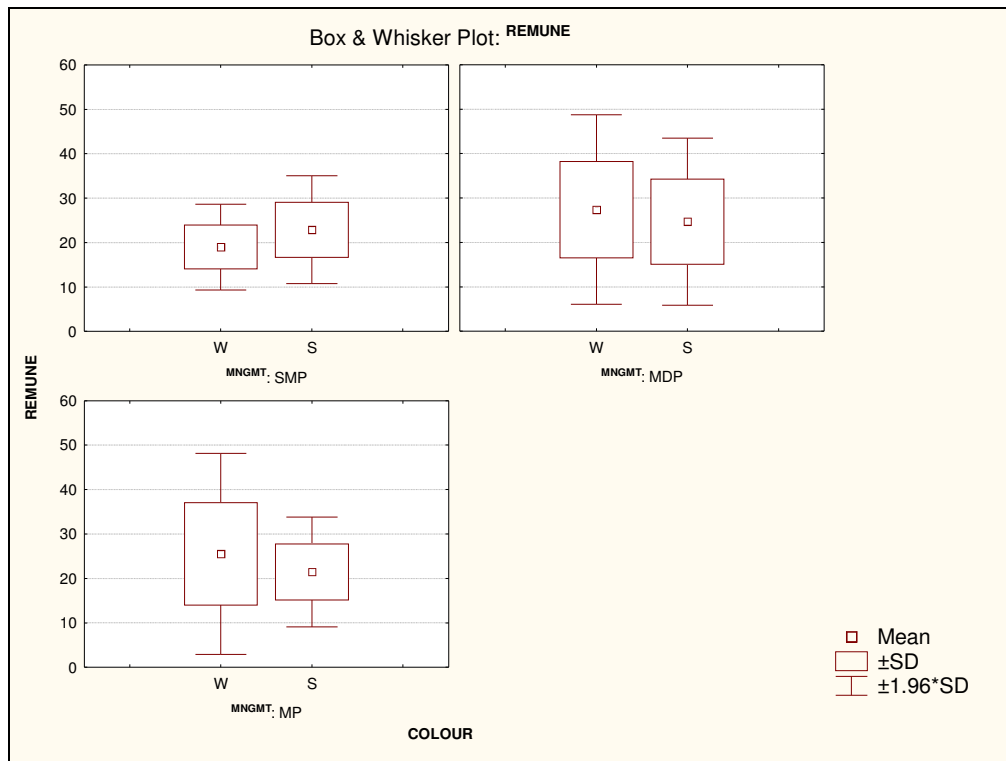
By die *SMP-figuur* (*hoërvlakbestuur*) is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die sosiale omgewing, by swart bestuurders 23.91 (dus normaal) en by wit bestuurders 23.86 (normaal). Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 3.08 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 6.79.

Die *MDP-figuur* (*middelvlakbestuur*) dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor die sosiale omgewing, by swart middelvlakbestuur aan as 23.15 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 25.61 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 5.11 en by die wit middelvlakbestuurder 4.92.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor die werksplek se sosiale omgewing, by swart bestuurders 21.75 (dus normaal) en by wit bestuurders 23.64 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 4.33 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 5.84.

Die laaste werksfaktor, naamlik stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor vergoeding word in figuur 8.8 voorgestel.

**Figuur 8.8: Stresbelewenis as gevolg van verwagtinge oor vergoeding**



By die *SMP-figuur (hoërvlakbestuur)* is die gemiddelde belewenis van stres, as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor vergoeding, by swart bestuurders 22.91 (dus hoog) en by wit bestuurders 19.0 (hoog). Die standaardafwyking by die swart hoërvlakbestuurder is 6.20 en by die wit hoërvlakbestuurder is die standaardafwyking 4.93.

Die *MDP-figuur (middelvlakbestuur)* dui die gemiddelde stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor vergoeding, by swart middelvlakbestuur aan as 24.69 (normaal) en by wit middelvlakbestuurders as 27.39 (normaal). Die standaardafwyking by die swart middelvlakbestuurder is 9.59 en by die wit middelvlakbestuurder 10.88.

By die *MP-figuur (laervlakbestuur)* is die gemiddelde vlak van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werkskonteks oor vergoeding, by swart bestuurders 21.50 (dus hoog) en by wit bestuurders 25.55 (normaal). Die standaardafwyking by die swart laervlakbestuurder is 6.30 en by die wit laervlakbestuurder is die standaardafwyking 11.53.

## **8.5 RESULTATE EN BEVINDINGE VAN DIE ONDERSOEK DEUR MIDDEL VAN VERDELINGSVRYE METODES**

### **8.5.1 Inleiding**

Verdelingsvrye metodes (nie-parametriese metodes) is 'n statistiese tegniek wat die ondersoeker die vermoë bied om te evalueer of die verwagte waarde of gemiddeld in kategorieese data, gegewe die variansie en ongelyke grootte groepe, noemenswaardig verskil (De la Rey, 1978:41).

Die Kruskal-Wallis eenrigting-variensieontleding is gebruik in die ondersoek. Volgens De la Rey (1978:115) is dit 'n handige metode om die wisselwerking tussen veranderlikes te beoordeel.

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 etniese groepe.

Die peil van betekenis (p-waarde) van die ondersoek is 90%. Daar betaan dus 'n verband as die ekstra oorskredingswaarskynlikheid kleiner as 0.1 is (dus  $p < 0.1$ )

Resultate is verkry op drie dimensies van stresbelewenis, naamlik:

- Stresbelewenis by die bestuursvlak
- Stresbelewenis by die etniese groepe
- Stresbelewenis by die bestuursvlak en etniese groep

### 8.5.2 Stresbelewenis by die bestuursvlak

Daar is 'n betekenisvolle verband in terme van stresbelewenis by die oorsake buite werksverband ("COW") tussen *hoër- en middelvlakbestuur* ( $p < 0.1$ ), asook die verwagtinge binne werksverband as gevolg van vergoeding.

Hoërvlakbestuurders ervaar dus hoër stresvlakke as middelvlakbestuurders as gevolg van oorsake buite die werksverband ( $\mu_{\text{cow smp}} = 30.33$  en  $\mu_{\text{cow mdp}} = 25.55$ ).

Hoërvlakbestuur het verder ook hoër vlakke van stresbelewenis as gevolg van verwagtinge binne die werksplek in terme van vergoeding as middelvlakbestuur ( $\mu_{\text{remune smp}} = 21.39$  en  $\mu_{\text{remune mdp}} = 26.26$ )

Daar is geen beduidende verband tussen *hoër- en laervlakbestuur* nie in terme van die belewenis van stres nie.

Verder is daar 'n betekenisvolle verband as gevolg van oorsake buite die werksplek ("COW") tussen *middelvlakbestuur en laervlakbestuur* opgemerk ( $p < 0.1$ ). Middelvlakbestuur het dus 'n hoër stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werk as laervlakbestuur ( $\mu_{\text{cow mdp}} = 25.55$  teenoor  $\mu_{\text{cow mp}} = 29.79$ )

### 8.5.3 Stresbelewenis by die etniese groepe

Daar is 'n betekenisvolle verband tussen *swart en blanke bestuurders* in terme van stresbelewenis, by die oorsake buite werksverband ("COW") ( $p < 0.1$ ), asook by die verwagtinge binne werksverband as gevolg van sosiale faktore ( $p < 0.1$ ).

Swart bestuurders het dus 'n hoër stresbelewenis as gevolg van oorsake buite die werkskonteks as blanke bestuurders ( $\mu_{\text{cow s}} = 30.19$  en  $\mu_{\text{cow w}} = 26.26$ ). In terme van verwagtinge binne die werksplek oor sosiale faktore het swart bestuurders ook meer stres as hulle blanke kollegas ( $\mu_{\text{social s}} = 23.06$  en  $\mu_{\text{social w}} = 24.65$ ).

### 8.5.4 Stresbelewenis by die bestuursvlak en etniese groep

Geen bewyse kon gevind word dat daar 'n noemenswaardige verskil in die belewenis van stres tussen *wit en swart hoërvlakbestuurders* is nie. Dit sluit in die algehele vlak van stres, oorsake buite werksverband en oorsake binne werksverband as gevolg van verwagtinge gekoester deur die respondente.

In *middelvlakbestuur* is daar slegs by die oorsake buite die werksplek 'n betekenisvolle verband tussen bestuursvlak en etniese groep ( $p < 0.1$ ). Gegewe die bevindinge is dit duidelik dat swart middelvlakbestuur hoër stres beleef as wit middelvlakbestuur, as gevolg van oorsake buite die werk ( $\mu_{\text{cow mdp s}} = 28.23$  en  $\mu_{\text{cow mdp w}} = 23.61$ ).

Daar is geen beduidende verband tussen *wit en swart laervlakbestuur* nie, in terme van stresbelewenis nie.



## **8.6 SAMEVATTING**

Beskrywende statistiek en verdelingsvrye metodes is in hierdie hoofstuk gebruik om data met betrekking tot die belewenis van stres deur werknemers in verskillende bestuursvlakke sinvoller te beskryf.

In die volgende hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak, asook kritiek teen die ondersoek en aanbevelings word gedoen na aanleiding van voorafgaande resultate.

## **HOOFSUK 9**

### **GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

#### **9.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk sal die gevolgtrekkings bespreek word, op grond van die statistiese verwerkings wat in hoofstuk 8 bespreek is. Ter afsluiting sal daar gefokus word op kritiek teen die ondersoek, asook spesifieke aanbevelings sal gemaak word.

#### **9.2 GEVOLGTREKKINGS**

Stres is 'n verskynsel wat in alle organisasies voorkom. Die aard, omvang, oorsake en gevolge van oormatige werkstres maak die hantering daarvan 'n onafwendbare bestuursimperatief, wat nie negeer kan word nie.

Vanuit die literatuur word bevestig dat stres 'n universele verskynsel met positiewe en negatiewe gevolge is. Die negatiewe en afbrekende uitkomst van stres moet egter beperk word, terwyl die positiewe en opbouende gevolge van stres uitgebou en verbreed word.

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

Met behulp van die vraelys is vasgestel of die respondente onder normale, hoë of baie hoë stres funksioneer. Die WLVI kan dus in organisatoriese konteks geadministreer en aangewend word, om persone wat hoë stresvlakke beleef, te identifiseer, asook stressors binne en buite die werksituasie uit te wys.

Die verskynsel werkstres is egter nie oorwegend 'n negatiewe verskynsel nie. Daar bestaan bestuur-strategieë wat dit moontlik maak om die verskynsel positief te hanteer en te bestuur. Organisasies moet egter die individualiteit van die werksomgewings in ag neem met die oorweging van strategieë om dit te hanteer.

Wanneer die WLV-tellings geïnterpreteer word, moet geen bevindinge gemaak word oor die respondente se vermoë om stres te hanteer nie, aangesien die WLV nie op dié aspekte van stres fokus nie.

Dit is belangrik om te onthou by die interpretering van resultate, dat respondente se tellings nie in isolasie geïnterpreteer moet word nie. 'n Poging moet eerder aangewend word om die WLV in samewerking met ander meetinstrumente oor stres te gebruik.

### **9.3 KRITIEK TEEN DIE ONDERSOEK**

Die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede Vraelys (WLV) word vir gebruik aangewend met die wete dat dit nie 'n volmaakte meetinstrument vir alle behoeftes is nie, dat 'n ideale meetinstrument nie bestaan nie en slegs as 'n bykomende meetinstrument vir verdere stresnavorsing gebruik moet word.

Elke navorsingsprojek het sekere tekortkominge en dit is belangrik dat die navorser die leser se aandag op dié aspekte van die ondersoek vestig. Die eerste tekortkoming was die steekproefgrootte. Alhoewel genoeg vraelyste terug ontvang is om statistiese berekeninge te doen, sou 'n groter steekproef die ondersoek gebaat het.

Verder het die navorser geen beheer gehad oor watter werknemers van die verskeie organisasies geormerk was om die bestuursvlakkursusse by te woon nie, derhalwe is van 'n geleentheidsteekproef gebruik gemaak, wat die resultate kon beïnvloed het.

#### 9.4 AANBEVELINGS

Dit word aanbeveel dat die WLV slegs ondersteunend tot verdere stresnavorsing gebruik word. Verder moet in gedagte gehou word dat respondente se tellings oor tyd kan fluktureer, aangesien ervarings en oorsake van stres kan verander na gelang van situasies. Dit word dus aanbeveel dat die WLV meer as een keer geadministreer moet word om 'n ware prentjie te skep van 'n persoon se vlak van stres, asook die oorsake van stres.

Die WLV hoef nie noodwendig in sy geheel toegepas te word nie. Indien byvoorbeeld slegs 'n persoon se vlak van stres geëvalueer wil word, kan slegs die gedeelte wat handel oor die ervaring van stres vir hierdie doel gebruik word. Indien vasgestel wil word watter probleme binne werksverband ervaar word, word die gedeelte wat handel oor die verwagtinge binne die werk vir hierdie doel afgeneem, ensovoorts.

Wat duidelik blyk uit die literatuur is dat normale stres deel is van menswees en dus 'n produk van die moderne leef- en werkswyse is. Indien persone egter hoë stres ervaar, moet die nodige ondersteuning verskaf word om hulle meer doeltreffend en gelukkiger te maak. Ondersteuning kan gebied word deur die uitskakeling/verandering van stressors uit die omgewing (binne en buite die werk).

Terselfdertyd moet persone aan 'n stresshanteringsprogram blootgestel word waar stresshanteringstegnieke (byvoorbeeld die aanleer van die regte lewensstyl, die hantering van persoonlike persepsies van stres, gedragsmodifikasie, kommunikasievaardighede sowel as tyd- en selfbestuur) voorgehou en aangeleer word. Betrokkenheid by ondersteuningsgroepe is ook 'n belangrike medium om stres by werknemers te help hanteer.

Persone wat nog steeds "hoë stresvlakke" beleef na 'n stresshanteringsprogram gevolg is, moet terapeutiese en/of ander intervensionele behandeling oorweeg as dit blyk dat die aangeleenthede nie geredelik verbeter kan word nie.

Die raamwerk waarbinne die stresverskynsel instrumenteel positief bestuur en aangewend kan word in organisasies, is geleë in die vestiging van 'n doelgerigte en effektiewe organisatoriese topbestuursfilosofie, die implementering van konkrete bestuursstrategieë en die toepassing van bestuursoptredes wat ook die individuele vermoëns van werknemers om stres te kan hanteer, te ontwikkel.

'n Aanbeveling kan gemaak word dat verdere navorsing gedoen kan word oor respondente se vermoë om stres te hanteer, aangesien dit nie hanteer word in die WLV nie.

## **9.5 SLOTOPMERKING**

Wat egter altyd in gedagte gehou moet word, is dat stres deel is van elke mens en 'n produk is van die moderne leefstyle en werkmodes. Persone wat geklassifiseer word met "hoë stresbelewenis" moet die nodige ondersteuning kry om hulle te help om meer effektief en gelukkig te lewe.

Dit is dus die navorser se hoop dat die bevindinge van hierdie ondersoek as 'n basis sal kan dien vir verdere navorsing om die komplekse aard van stres tussen verskillende bestuursvlakke en etniese groepe te bestudeer.

Laastens kan Warshaw (1979:9) aangehaal word oor die belangrikheid van stres in die samelewing. "Dynamite! Ever present, ever potent, as simple and yet as complicated as a human being, made by humans, inflicted by humans and controllable by humans".

## VERWYSINGS

Albrecht, K. (1979). *Stress and the Manager*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Allen, L. & Santrock, J.W. (1993). *Psychology: The Contexts of Behavior*. Hants, England: Bench Publishers

Anderson, A.H. & Kyprianou, A. (1994). *Effective Organizational Behavior. A Skills and Activity-Based Approach*. Boston, USA: Blackwell Publishers.

Arnold, J., Cooper, C. & Robertson, I. (1995). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. London, England: Pitman Publishers.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. London, England: Sage Publications.

Cooper, C.L. & Lewis, S. (1994). *Managing the New Work Force: The Challenge of Dual-Income Families*. San Francisco, California: Pfeiffer & Company.

Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (1995). *Trends in Organizational Behavior*. New York: USA: John Wiley & Sons Ltd.

Cox, T. (1978). *Stress*. London, England: Macmillan.

Cranwell-Ward, J. (1990). *Managing Stress*. Hants, England: Gower Publishing.

De la Rey, R.P. 1978. *Statistiese Metodes in Sielkundige Navorsing*. Ongepubliseerde handleiding aan sielkunde studente. Pretoria: Universiteit van Pretoria

Fry, F.L., Stoner, C.R. & Hattwick, R.E. (2000). *Business: An Integrated Approach*. Second edition. Boston, USA. Irwin-McGraw Hill.

Gerber, P.D., Nel, P.S., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T. & Werner, A. (2001). *Human Resources Management*. Fifth edition. Cape Town, South Africa: Oxford University Press.

Gherman, E.M. (1984). *Stress and the bottom line*. New York, USA: American Management Association.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Chicago, USA: Irwin Publishing.

Gmelch, W. (1982). *Beyond stress to effective management*. New York, USA: John Wiley & Sons Ltd.

Goss, J.E. (1985). *The extent of stress among principals of urban high schools of the Cape Education Department*. Unpublished master's dissertation. Cape Town: University of Cape Town.

Greeff, H.P. (1991). *Bestuurstrategieë met die oog op die hantering van stres deur onderwysbestuurders*. Ongepubliseerde doktorske skripsie vir Menslike Hulpbronbestuur. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

Greenhouse, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2000). *Career Management*. Third edition. Orlando, USA: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J. & Staude, G. (2001). *Management. South African Edition*. Cape Town, RSA: Oxford University Press.

Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1997). *Joining together (group theory and group skills)*. Sixth edition. Toronto, Canada: Allyn & Bacon.

Jones, G.R., George, J.M. & Hill, C.W.L. (2000). *Contemporary Management*. Second edition. Chicago, USA: Irwin Publishing.

Kroes, W.H. (1976). *Society's victim – the policeman*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publishers.

Lewis, P.S., Goodman, S.H. & Fandt, P.M. (2001). *Management. Challenges in the 21<sup>st</sup> century*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Marshall, J. & Cooper, C.L. (1981). *Coping with stress at work*. Hants, England: Gower Publishing.

Marx, S., Van Rooyen, D.C., Bosch, J.K. & Reynders, H.J.J. (1998). *Ondernemingsbestuur*. Tweede uitgawe. Hatfield, Pretoria: J.L. van Schaik (Edms) Beperk.

Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Nelson, D.L. & Quick, J.C. (2000). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. Third edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Otterman, C.I. (1991). *Die beleving van organisasieklimaat en stres by bestuurders van 'n nasionale diensorganisasie*. Ongepubliseerde magister skripsie vir Menslike Hulpbronbestuur. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

Puth, G. (1994). *The Communicating Manager*. Hatfield, Pretoria: J.L. van Schaik (Edms) Beperk.

Quick, J.C., Hess, R.E., Hermalin, J. & Quick, J.D. (1990). *Career stress in changing times*. London, England: The Haworth Press Inc.

Rice, P.L. (1999). *Stress and Health*. Third edition. Pacific Grove, USA: Brooks/Cole Publishing Company.



Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. Ninth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Seyffert, M. (1997). *Die ervaring van stres deur die huweliksmaat van die gesiggestremde persoon*. Ongepubliseerde magister skripsie vir Menslike Hulpbronbestuur. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

Smit, P.J. & de J Cronje, G.J. (1992). *Bestuursbeginsels: 'n Eietydse Suid-Afrikaanse uitgawe*. Pretoria: Juta en Kie Beperk.

Sutherland, V.J. & Cooper, C.L. (1990). *Understanding stress: a psychological perspective for health professionals*. London, England: Chapman & Hall.

Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (1995). *Crafting and Implementing Strategy*. Sixth edition. Chicago, USA: Irwin Inc.

Van der Westhuizen, F.C.H. (1991). *Die verskynsel van psigiese uitbrand by sekerheidskeuringsbeamptes in 'n hoogtegnologie-onderneming*. Ongepubliseerde magister skripsie vir Menslike Hulpbronbestuur. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

Warshaw, L.J. (1979). *Managing Stress*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.