

Hoofstuk 2: Stres in die werkplek

2.1 INLEIDING

Volgens Quick, Nelson, Matuszek, Whittington en Quick (1996), is 'n persoon se werk sy/haar grootste bron van stres. Verandering in en herstrukturering van die werkplek het dus die moontlikheid om werknemers aan stres bloot te stel. Volgens Prof. Lize Booysen (Booyesen, Nkomo & Prekel, 2002/2003) van Unisa se naagraadse Skool vir Bedryfsleiding (SBL), word daar steeds minder as 20% vroue in top bestuursposisies aangestel – ten spyte van regstellende aksie.

John Kearney, besturende direkteur van Pfizer, 'n groot en bekende farmaseutiese maatskappy, beweer dat die bestuursomgewing in Suid-Afrika baie manlik georiënteerd is. Hy beweer dat mans neig om baie kompetend in die werkomgewing te wees, terwyl vroue 'n ander perspektief in bestuursposisies van organisasies kan gee (Kearney, 2003). Die werk van hierdie vroue is uniek, nie slegs omdat hulle nou posisies beklee wat voorheen oorheersend deur mans gevul is nie, maar ook omdat hulle dikwels deur mans omring word en 'n gebrek aan werkverwante ondersteuning het (Gardiner & Tiggemann, 1999; Mills, 1995).

Hoewel alle professionele vroue met stressors gekonfronteer word en die druk voel om beter as mans in soortgelyke posisies te presteer (Erasmus, B, 1997; Gardiner & Tiggemann, 1997; Mills, 1995), is dit volgens Mills (1995) veral die vroue in bestuursposisies wat vatbaar is vir stres. Die rede hiervoor is dat hulle rolle en funksies meer uiteenlopend en ook meer veeleisend is as dié van ander professionele vroue (Simons, 2000).

Studies van onder meer Fogarthy (1996), Meyers (1999) en Reciniello (1999) toon verder aan dat mans negatiewe persepsies oor vroue se bestuurstyl en status het, en dat hulle vasgevang is in stereotipiese geslagsrolle. Hierdie

persepsies bemoeilik vroulike bestuurders se poging om aanvaar te word in die informele netwerk van die organisasie. Vroulike bestuurders het verder ook 'n gebrek aan ondersteuning, hetsy 'n gebrek aan aanmoediging van topbestuur (Crampton & Jitendra, 1999), die afwesigheid van mentors (Meiniero, 1994) of die gebrek aan sosiale ondersteuning (Quick et al., 1996).

Navorsing oor bestuurders in die algemeen toon aan dat hulle dikwels rolkonflik en rolorbelading ervaar (Williams & Cooper, 2002) wat gepaardgaan met 'n gevoel van isolasie (Warren & Toll, 1993) en 'n gevoel dat hulle nie ten volle aanvaar word deur hulle eweknieë nie (Mallach, 1996). Vroulike bestuurders ondervind egter verdere druk wat spesifiek met vroue in hulle posisie geassosieer word wat kan bydra tot hulle belewing van stres by die werk: 'n gebrek aan vroulike rolmodelle (Meiniero, 1994), die behoefte van vroulike bestuurders om hulself te bewys en die behoefte om die manlike rol na te streef (Crampton & Jitendra, 1999).

Alhoewel die probleem rondom stres in die werkplek nie nuut is nie, is dit vandag meer kompleks as in die verlede. Die feit dat al meer vroue en ook vroulike bestuurders in die werkplek aangetref word, dra by tot groter kompleksiteit van die werksituasie wat veral vir vroulike bestuurders meer stres kan meebring as in die verlede. Booyesen et al. (2002/2003) som die vrou se huidige situasie as bestuurder op 'n unieke wyse op (2003, p.11):

“There is lack of recognition in terms of income and promotion, lack of scope, of support and of mentors and training opportunities. Added to that is the inability or unwillingness of most organisations to change, with men being reluctant to take directives from women and not accepting their ability to lead or manage as effectively as a man. And on top of this, the women still need to integrate work, family and studies“.

Ten einde 'n beter begrip van vroulike bestuurders se stres in die werkplek te kry, is dit noodsaaklik om eers die konsep 'stres' van nader te beskou.

2.2 WAT IS STRES?

Die ontwikkeling van die streskonsep het gedurende die afgelope jare baie aandag geniet. Dit het 'n fokus geword vir sosiale, kliniese, voorligting- en bedryfsielkunde.

Volgens Serebro (1996) kan stres soveel ongemak en pyn vir die individu inhou dat dit verterend en oorweldigend kan wees, en op so 'n wyse die individu verhoed om logies, rasioneel en verantwoordelik op te tree. Stres kan ook manifesteer in chroniese, psigiese en fisieke afwykings wat die oorsaak van 'n verskeidenheid siektes kan wees. Ten einde 'n beter begrip oor stres as fenomeen te kry, is dit noodsaaklik om stres as 'n konsep, moontlike oorsake van stres, faktore wat die belewing van stres beïnvloed asook die gevolge van stres te ondersoek.

2.2.1 Definiëring van stres

Stres kan omskryf word as 'n negatiewe, persoonlike, psigososiale wanbalans wat die gevolg is van 'n diskrepansie tussen die behoeftes en vermoëns van die persoon aan die een kant en die eise van die omgewing aan die ander kant (Williams & Cooper, 2002; Erasmus, M, 1997). Die term 'stres' sluit onder meer die volgende meer spesifieke eienskappe van stres in:

- die aanduiding van *“hardship, straits, adversity, or affliction”* (Mills, 1995, p.34)
- 'n negatiewe, persoonlike, psigososiale wanbalans wat die gevolg is van 'n diskrepansie tussen die behoeftes en vermoëns van die persoon aan die een kant en die eise van die omgewing aan die ander kant (Williams & Cooper, 2002; Erasmus, M, 1997).
- 'n proses wat 'n groot aantal transaksionele, wisselwerkende elemente insluit soos: omgewingseise; individuele persepsies; die hanteringsbronne wat vir die individu beskikbaar is en die emosionele uitkoms van die eise (Collins & Parry-Jones, 2000).

- iets wat deur die omgewing beïnvloed word (Edwards & Van Harrison, 1993; Mills, 1995; Koslowsky , 1998; James, 1999)
- enige versteuring wat 'n persoon se geestestoestand of fisieke gesondheid kan affekteer (Smith, 1995)
- 'n nie-spesifieke respons van die liggaam op enige eis (Selye, 1983 in Cooper, 1983)
- die psigologiese en fisiologiese reaksie wat plaasvind wanneer individue 'n wanbalans ervaar tussen die vlak van die eise wat op hul geplaas word, en hulle bekwaamheid om dit te kan hanteer (Cranwell-Ward, 1993).

Die woord 'stres' is al in die 14e eeu gebruik om 'hardship, straits, adversity, or affliction' aan te dui (Mills, 1995, p.34). Die ontwikkeling van die konsep stres word toegeskryf aan Hans Selye wat 30 jaar lank hierdie verskynsel bestudeer het. Hy definieer stres as 'the nonspecific response of the body to any demand made upon it' (Mills, 1995, p.36). Selye gebruik waarskynlik die woord 'nonspecific' omdat hy meen dat, alhoewel daar spesifieke eise aan die liggaam gestel word, die respons op enige eis dieselfde is (Mills, 1995). Afgesien van die feit dat stres die respons op hierdie eise is, is dit egter noodsaaklik om daarop te dui dat hierdie stres op verskillende wyses kan manifesteer.

Die volgende basiese soorte stres word onderskei (Collins & Parry-Jones, 2000; Mills, 1995; Monat & Lazarus, 1991):

a Fisiologiese stres

Mense het stres nodig om opgewonde, uitgedaag en bevredig te voel. Hierdie opgewondenheid prikkel onvoorspelbare fisiologiese reaksies by die individu (Rout, 2002; Williams & Cooper, 2002), byvoorbeeld handpalms wat sweet. Hierdie fisiologiese reaksies word deur Lewis (1994) en Rout (2002) gesien as 'n subjektiewe beleving by die individu.

b *Sistemiese stres*

Sistemiese stres hou verband met die steurings in weefselsisteme, byvoorbeeld stresverwante veluitslag of koorsblare. Nog 'n voorbeeld van sistemiese stres is gordelroos, 'n velsiekte wat individue kan opdoen as hulle aan aanhoudende stres blootgestel word.

c *Psigologiese stres*

Kognitiewe prosesse wat tot die evaluering van 'n bedreiging lei, kan lei na psigologiese stres. Hierdie tipe stres kan veroorsaak dat individue slagoffers word van depressie en ander sielkundige afwykings wat hulle dag-tot-dag bestaan negatief kan affekteer.

d *Sosiale stres*

Sosiale stres kan ontstaan as gevolg van die verbreking van 'n sosiale eenheid of stelsel, byvoorbeeld wanneer iemand verhuis of emigreer of wanneer 'n huwelik of 'n vaste verhouding verbreek. Hierdie verbreking van 'n sosiale stelsel kan die individu se gevoel van geborgenheid beïnvloed en sodoende stres tot gevolg hê.

2.2.2 Die prosesse van stresbeleving

Ten einde stres te verstaan, is dit nodig om die prosesse van eise wat aan individue gestel word en hulle reaksie daarop, te ondersoek. Warren en Toll (1993) identifiseer die volgende prosesse wat plaasvind met die beleving van stres:

- *Eise* word aan individue gestel by wie sekere stremminge teenwoordig is wat hul vermoëns beperk om aan die eise te voldoen.
- Eise en stremminge skep *druk* of *spanning*.
- Die uitwerking daarvan op die individu is *stres*.

Erasmus, M (1997) is van mening dat daar drie faktore is wat 'n rol speel by 'n individu se beleving van stres:

- die aard van die stressor
- die persepsie van die individu
- die persoonlikheid van die individu

Stres is 'n komplekse verskynsel (Collins & Parry-Jones, 2000; Palm-Forster, 2000; Wisniewski & Gargiulo, 1997). Dit is 'n proses wat 'n groot aantal transaksionele, wisselwerkende elemente insluit soos: omgewingseise; individuele persepsies; die hanteringsbronne wat vir die individu beskikbaar is en die emosionele uitkoms van die eise (Collins & Parry-Jones, 2000). Die beleving van stres word derhalwe bepaal deur die verhouding tussen die eise aan die individu gestel en sy/haar vermoë om dit te hanteer (Warren & Toll, 1993).

Edwards en Van Harrison (1993), Mills (1995), Koslowsky (1998) en James (1999) is van mening dat stres deur die omgewing beïnvloed word. Dieselfde stresomgewing word deur verskillende individue verskillend ervaar en geïnterpreteer (Lewis, 1994; Warren & Toll, 1993).

Uit bogenoemde blyk dit dus dat stressors aanleiding gee tot stres en dat individue se persepsies en ervarings van 'n bepaalde stressor kan verskil, beide in terme van die impak van die stressor op die stresvlakke, asook die intensiteit van die stressor.

2.2.3 Stressors

Die agente of eise wat tot 'n stresrespons aanleiding gee, staan bekend as **stressors** (Selye, 1991).

Volgens Groen (1971) veroorsaak 'n stressor 'n verandering in die individu se interne of eksterne omgewing wat tot 'n groot mate meer van die individu vereis as die normale aanpassings- en verdedigingsreaksies wat gebruik word

onder normale omstandighede. 'n Sodanige verandering in die interne of eksterne omgewing kan meer van die individu vereis as sy/haar normale aanpassings- en verdedigingsreaksies ten einde homeostase te behou. Homeostase kan beskryf word as 'n toestand van ewewig en stabiliteit van liggaamsprosesse om optimale funksionering te verseker (Odendal, 1994).

Voorbeelde van fisiese stressors kan onder andere insluit: 'n kaping, 'n motorongeluk of 'n skielike siektetoestand. Stressors is egter nie uitsluitlik fisies van aard nie (Monat & Lazarus, 1991). Emosies soos liefde, haat, blydschap, woede, uitdagings of vrees, asook gedagtes, kan ook aanleiding tot stres gee (Selye, 1991). Trouens, psigologiese stressors in die werkmilieu soos onder andere rolorlading, druk om te presteer, werkverhoudinge en politiek en skurende persoonlikhede word as die mees algemene aktiveerders van stres beskou (Selye, 1991). Stressors binne die werkomgewing word uiteengesit in paragraaf 2.5.1.

2.2.4 Werkstres en vroulike bestuurders

Gedurende die afgelope aantal jare is die konsep 'stres' verder verfyn in terme van die omgewing waarin dit voorkom. Een so 'n omgewing wat besonder belangrik geword het, is die werkplek. Vir die doel van hierdie studie word stres in die werkplek beskou as die toestand waarin beroeps- of werkverwante faktore óf die stresreaksie veroorsaak óf betekenisvol daartoe bydra (Mills, 1995; Wisniewski & Gargiulo, 1997). Dit beteken dat werkstres die gevolg is van taakeise wat aan werknemers in die uitvoering van hulle professionele rolle en verantwoordelikhede gestel word (Wisniewski & Gargiulo, 1997, p.325). Stres kan dus gesien word as 'n afhanklike veranderlike wat deur die individu, in reaksie op die taakeise, ervaar word (Lewis, 1994) en wat 'n moontlike negatiewe impak op werkprestasie kan hê (Folkman & Lazarus, 1993, p.208).

In Suid-Afrika het die rol van die vrou in die werkplek radikaal verander sedert 1994. Vir 'n verskeidenheid van redes werk die meerderheid vroue voltyds buite die huis. As gevolg hiervan en weens die Arbeidsbeleid is daar meer

vroue in bestuursposisies wat 'n uitdaging vir beide mans en vroue is en wat tot hoë stresvlakke by beide geslagte kan lei (Mills, 1995). Dit is des te meer so vir vroulike bestuurders en kan moontlik aan die volgende toegeskryf word:

- Bestuursposte was voorheen slegs aan mans toegeken.
- Vroue ervaar meer konflik as gevolg van botsende eise wat die huis en die werk aan hulle stel.
- Verskillende stereotipes word van mans en vroue gevorm, veral in terme van spesifieke rolle wat deur hulle vervul moet word.
- Vroue ervaar minder ondersteuning in hul werk as wat mans in dieselfde posisie geniet.

Alhoewel werk/huis-konflik 'n stressor vir beide mans en vroue is, het dit 'n groter invloed op vroue (Mills, 1995). Daar word nie net van vroue verwag om met hul manlike eweknieë te kompeteer vir gelyke poste nie, maar om steeds die tradisionele rolle wat onder andere 'n huishouding, kinderopvoeding en dies meer insluit, te vervul. Hierdie stereotipes van die tradisionele posisie van 'n vrou word as 'n addisionele stressor beleef (Freeman, 1993; Mills, 1995).

Die positiewe effek van sosiale ondersteuning in die werkplek word deur sekere studies aangedui (McHugh, 1997; Mills, 1995). Hierin is gevind dat mans deurgaans meer ondersteuning van hulle toesighouers geniet as hulle vroulike eweknieë (Mills, 1995, p.54).

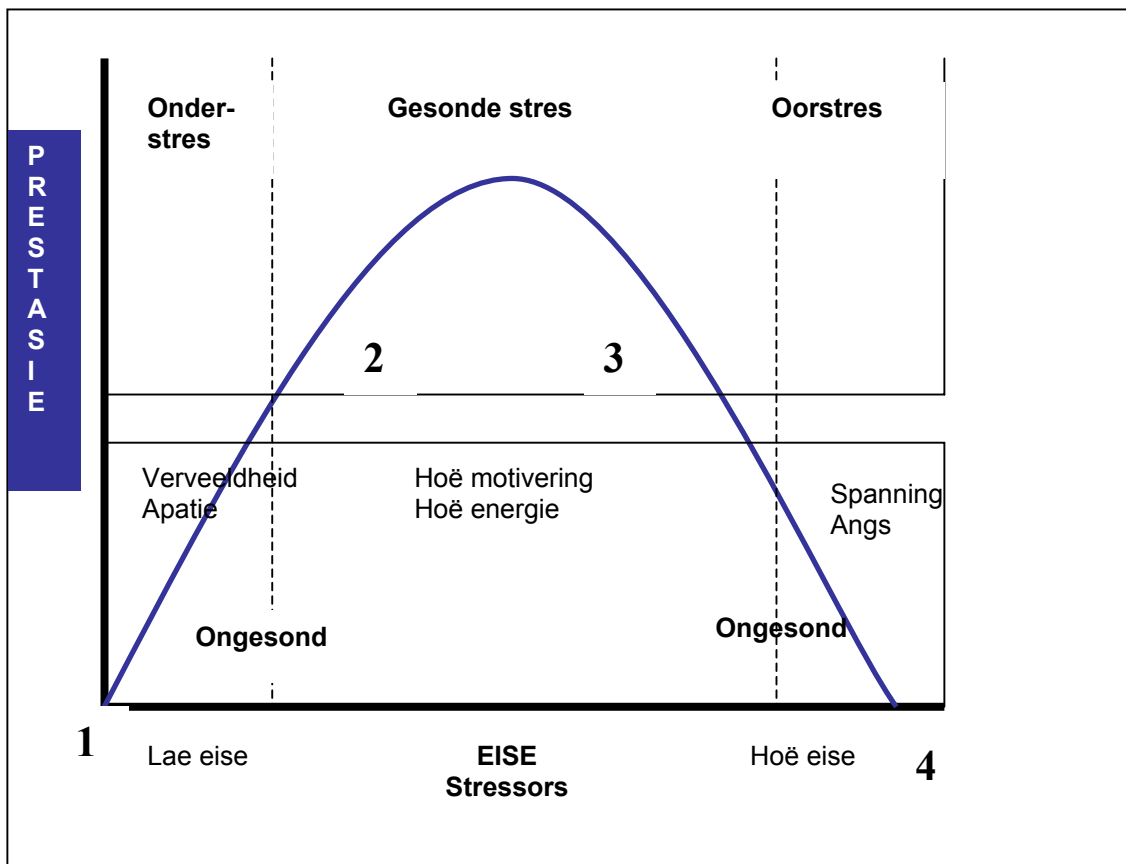
Volgens Zappert en Weinstein (in Mills, 1995) se studie ervaar vroue meer stres omdat hulle hoër standaarde vir hulleself stel, meer verwag van hulle beroep en ook meer afhanklik is van die ontwikkeling van 'n positiewe selfbeeld. Dit blyk dus dat, alhoewel mans ook aan stres by die werk onderhewig is, die vrou oorwegend meer blootgestel word aan werksverwante stressors.

Omdat bogenoemde navorsing aantoon dat vroulike bestuurders unieke stressors het, is dit belangrik om vroulike bestuurders se belewing van stres in

die werkplek te ondersoek.

2.3 DIE STRESKROMME

Die tradisionele streskromme (kyk Figuur 2.1) identifiseer onderstres (“understress”), gesonde stres en oorstres (“overstress”) wat individue se taakuitvoering illustreer (Warren & Toll, 1993, p.10). Omdat elke individu uniek is, kan elkeen se persoonlike kromme ‘n ander vorm hê.



Figuur 2.1 Die streskromme (aangepas uit Warren & Toll, 1993).

Indien daar onderstimulasie bestaan, ervaar die individu te min stres wat moontlik aanleiding kan gee tot 'n afname in effektiwiteit (Warren & Toll, 1993). Gedeelte 1 - 2 van die kromme in Figuur 2.1 dui die area aan waar individue geen entoesiasme ervaar, ongemotiveerd en gefrustreerd is. Hierdie area word met die term **onderstres** beskryf.

Namate die stres toeneem, styg die energievlakke en neem prestasie toe totdat optimum stimulasie bereik word (Warren & Toll, 1993). In hierdie area (2 - 3) is daar optimale prestasie by individue. Hulle voel gestimuleer, opgewonde en uitgedaag deur die geleentheid wat as eise gestel word, maar voel nogtans in beheer (Warren & Toll, 1993). Dit word voorgestel as **gesonde stres** en individue voel volkome bevredig (Warren & Toll, 1993).

Indien dit egter vir te lank voortduur, of die druk binne of buite die werk toeneem met onvoldoende ondersteuning, word 'n punt bereik waar individue oorspanne of oorgestimuleer voel (by area 3) en waar prestasie sal afneem (Warren & Toll, 1993). Individue ervaar dan dat die eise te hoog is en dat hulle nie daaraan kan voldoen nie. Hierdie gevoelens van onbevoegdheid om aan spesifieke eise te voldoen, word vir hulle 'n realiteit en hulle ervaar 'n toestand van **oorstres** (Warren & Toll, 1993). Individue kan begin optree op wyses wat hulle eie prestasie negatief beïnvloed, byvoorbeeld deur werk uit te stel, in argumente betrokke te raak, buitengewoon lang ure te werk, ondoeltreffend te deleger, slaapprobleme te ondervind en situasies nie meer duidelik te sien nie (Warren & Toll, 1993).

Langtermyn-oorstres kan lei tot fisieke en geestesongesteldheid met die potensiële gevolge van afwesigheid van werk en hoë personeelomset vir die organisasie (Warren & Toll, 1993; Williams & Cooper, 2002). Indien daar nie aan die gevaartekens aandag gegee word nie, kan dit lei tot die individu se emosionele uitputting en ineenstorting (area 4).

2.4 MODELLE VAN STRES UIT DIE LITERATUUR

Literatuur oor stres toon aan dat daar verskeie modelle oor stres bestaan, maar nie een gee 'n volledige beeld van die verskynsel nie. Die rede hiervoor kan wees dat navorsers net na dele van die geheel gekyk het en dus net enkele veranderlikes ondersoek het. Veelvuldige studies oor stressor/respons-navorsing het gelei tot 'n rykdom van inligting, maar dit bestaan meestal slegs in brokkies en stukkies wat moontlik aanleiding tot verwarring en 'n gebrek aan koherente afleidings kan gee. Dit verhoed dat

kennis oor negatiewe reaksies op stres in organisasies doeltreffend toepas word (Koslowky, 1998).

Volgens Levi bestaan daar behoefte aan 'n komprehensiewe, geïntegreerde benadering tot die studie oor stres (in Koslowky, 1998). 'n Ontleding van stres vereis 'n deeglike ondersoek van die situasie – 'n ondersoek na die stressors wat teenwoordig is, die individue wat betrokke is, asook ander relevante veranderlikes (Koslowky, 1998). Dit is daarom noodsaaklik om kennis te neem van verskeie benaderings tot stres voordat 'n meer volledige en geïntegreerde model gevorm sal kan word.

2.4.1 Spesifieke modelle van die stres-proses

Verskeie teoretiese benaderings tot die stres-spanning-proses word in die werk van navorsers uiteengesit (Koslowky, 1998). Verskillende modelle en benaderings van hierdie proses word vervolgens bespreek.

2.4.1.1 Die Model van Makro- en Mikrostressors

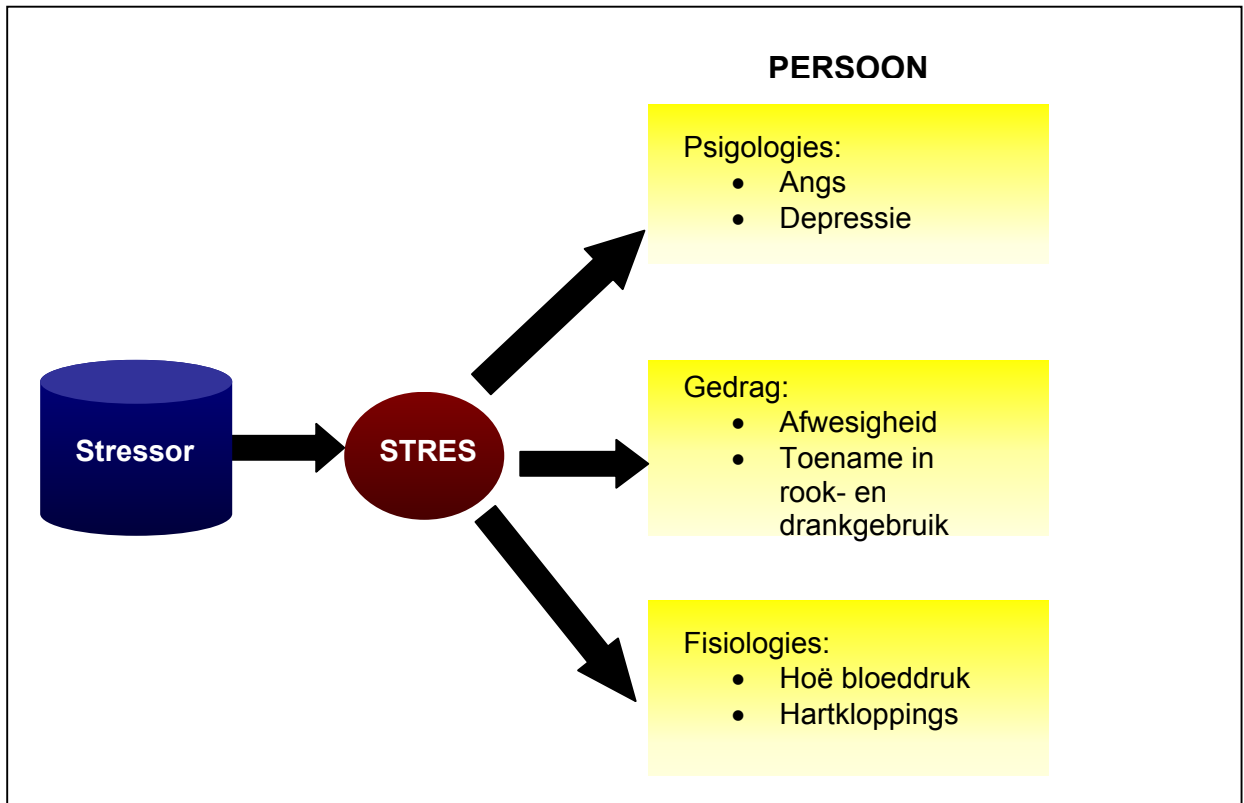
Een van die mins volledige, maar nogtans betekenisvolle benaderings tot die begrip vir stres word deur Kanner en ander bespreek (in Koslowky, 1998). Hulle verdeel stresstimuli in twee hoofkategorieë: makrostressors (belangrike lewens-gebeurtenisse) en mikrostressors (daaglikse irritasies – 'hassles') (Koslowky, 1998). Eersgenoemde verwys na kritieke gebeurtenisse wat 'n aktiewe heraanpassing vereis, soos 'n huwelik, egskeiding, dood, verlating uit ouerhuis, en so meer wat stres kan veroorsaak. Mikrostressors verwys na kleiner gebeurtenisse soos gespanne verhoudings en verkeersprobleme. Sulke roetine- en daaglikse irritasies is geneig om op te bou en is potensiële stressors wat die oorsaak vir swak funksionering kan wees (Koslowky, 1998).

Volgens Kanner en ander, toon die onderskeiding tussen *akute* en *chroniese stressors* (Koslowky, 1998) 'n ooreenstemming met die bogenoemde verdeling. 'n *Akute stressor* is 'n gebeurtenis wat tydelik van aard is alhoewel die impak daarvan langdurig kan wees (Koslowky, 1998). 'n *Akute stressor* is

byvoorbeeld wanneer daar kontantvloeiprobleme binne die organisasie is wat definitiewe langtermyn- implikasies op beide die organisasie en die individu binne die organisasie kan hê. In teenstelling daarmee bestaan 'n *chroniese stressor* meer permanent as deel van die werkomgewing en word daar dikwels na hulle verwys as daaglikse irritasies – dit wil sê, kleiner ergernisse wat daaglik in die werkomgewing ervaar word (Koslowky, 1998). Indien hulle egter 'n sekere drempel bereik, kan hulle uitwerking in individuele psigologiese stresreaksies gesien word (Koslowky, 1998, p.11). Byvoorbeeld, indien 'n werknemer gekonfronteer word met 'n onverdraagsame bestuurder slegs wanneer hy/sy swak werk verrig, hoef hy/sy nie besonder geviktimizeer te voel nie. Indien hierdie werknemer egter meermale onderwerp word aan hierdie potensiële stresvolle situasies, kan die bestuurder se gedrag onuitstaanbaar word en tot gevolg hê dat die werknemer gespanne, buierig en selfs konfronterend teenoor die bestuurder optree. Daarom is dit nie slegs die spesifieke reaksie van die bestuurder wat stres veroorsaak nie, maar die konstantheid daarvan wat die werknemer kan beïnvloed (Koslowky, 1998).

2.4.1.2 Die Algemene-Aanpassingsindroom-Model

Hans Selye het die konsep, Algemene Aanpassingsindroom (General Adaptation Syndrome [GAS]), in sy baanbrekerswerk oor stres ontwikkel (Rout, 2002; Southgate, 1998). Volgens Selye is stres die individu se reaksie op eise in sy/haar omgewing. Hy het die Algemene-Aanpassingsindroom-Model ontwikkel om 'n individu se psigologiese, fisiologiese en gedragsreaksie op stres te verduidelik (kyk Figuur 2.2).



Figuur 2.2 Die Algemene Aanpassingsindroom; die individuele reaksies op stres (aangepas uit Rout, 2002).

Daar is gevind dat die psigologiese reaksies op stres gepaard gaan met gevoelens van angs en depressie wat by die individu gewek word (Rout, 2002). Wat gedrag betref, kan individue wat onder stres is moontlik te veel drink of rook aangesien hulle voel dat dit hulle laat ontspan, of moontlik siekteverlof neem om van die werk weg te bly. Hoë bloeddruk en hartkloppings is enkele van die vele voorbeelde van die fisiologiese simptome van stres.

In Figuur 2.3 word drie verskillende stadia van persone se reaksie op stressors uitgebeeld. In die eerste stadium van die GAS, kom 'n persoon 'n stressor teë en ervaar **ontsteltenis** ('alarm') (Dennil, 2000; Rout, 2002). Tydens die onsteltenis-fase, kan een van drie dinge gebeur: skok, teenskok of opgee.

a Skok

Aanvanklike skok kan die individu se reaksie op die betrokke stressor wees. Dit word gevolg deur 'n onmiddellike psigologiese respons wat die algemene weerstand teen stres verminder. Die individu se liggaam verloor die vermoë om die spesifieke stressor te kan hanteer en dit gaan gepaard met 'n verlaging in bloeddruk, die verlies van spiertonus en 'n verlaging in liggaamstemperatuur.

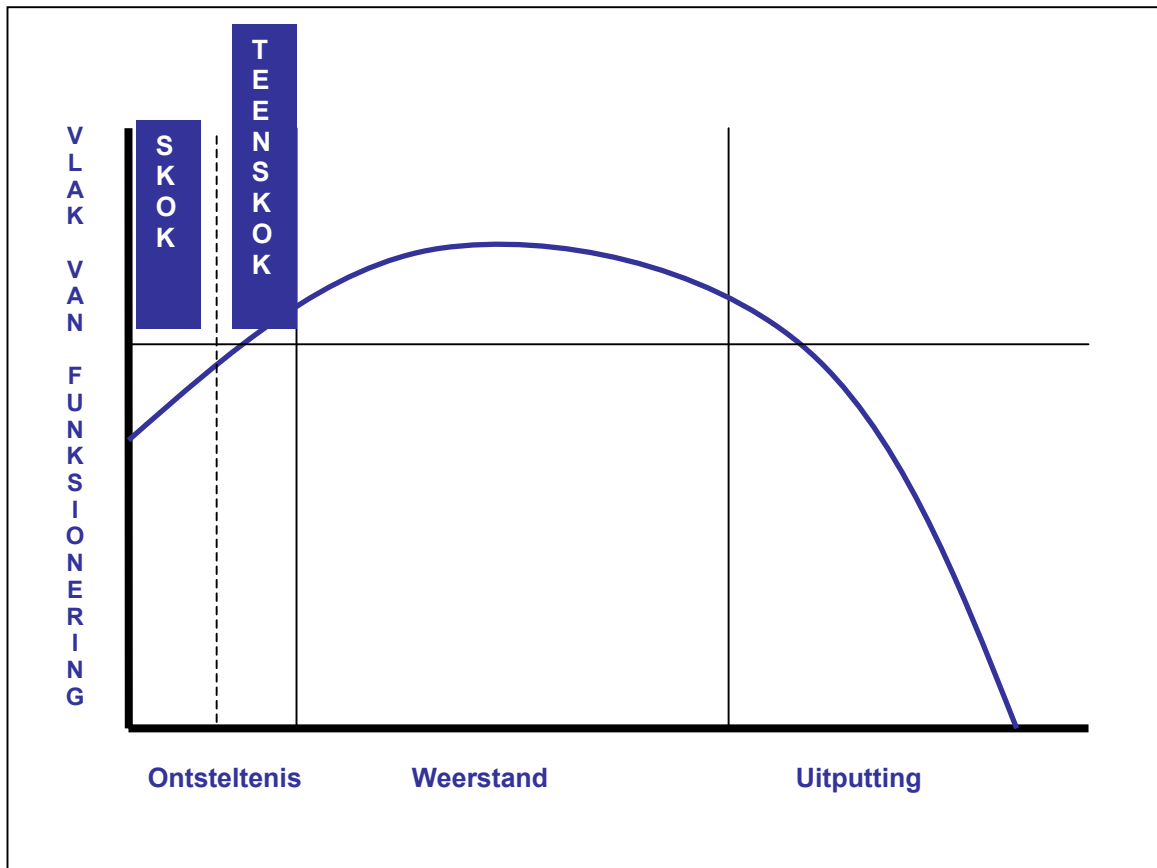
b Teenskok

'n Ander moontlikheid is dat wanneer 'n dreigende situasie ervaar word, hierdie reaksie in werking tree – dit is 'n nood-verdedigingsmeganisme, bekend as die veg- of vlugrespons. Die vegrespons word geassosieer met kenmerke soos onder andere 'n vinniger pols, uitasem, bewing, die behoefte om te urineer, verandering in bloedsuikervlak, en so meer.

c Opgee

'n Individu kan moontlik ook verder die gevoel van wanhopigheid aanneem. In uiterste gevalle kan die persoon op die stimulus reageer deur net op te gee (Van Fleet, 1991). Meer dikwels skraap mense hul fisieke en psigiese krag bymekaar en verset hulle teen die negatiewe uitwerkings van die stressor.

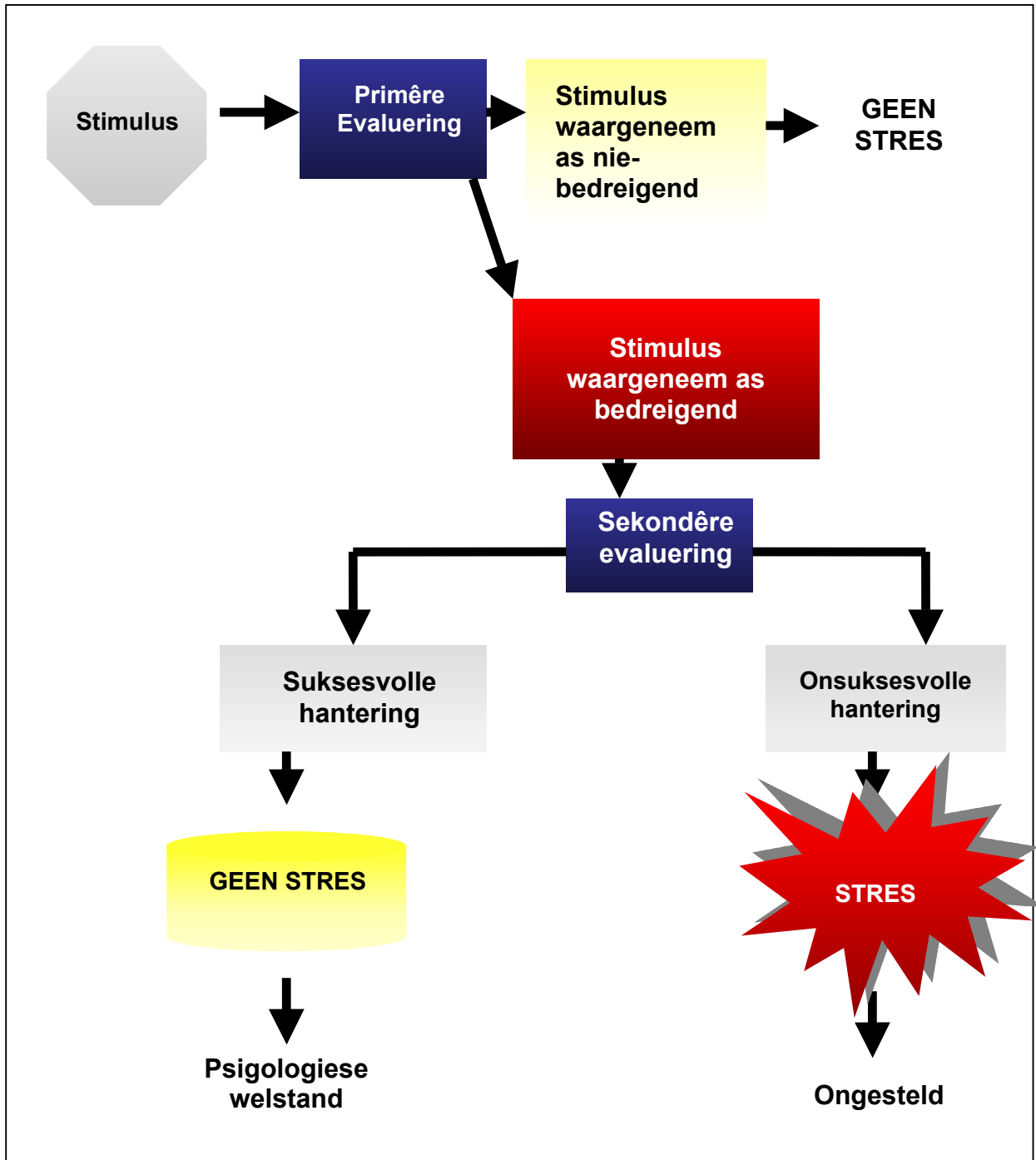
Gedurende die tweede fase van die GAS bedaar die aanvanklike paniek en die persoon mag probeer om die situasie te hanteer deur **weerstand** te bied. Indien die persoon gelukkig is of 'n hoë weerstandsvlak het, sal die GAS moontlik nie verby die tweede vlak vorder nie (Rout, 2002). In ander situasies ervaar 'n persoon moontlik die derde stadium – **uitputting**. As die stressor uitermatig is en daar is geen oplossing in sig nie, sal die persoon moontlik net opgee en is die individu meer vatbaar vir 'n siektetoestand.



Figuur 2.3 Selye se Aanpassingsindroom: Stadia van stres (aangepas uit Rout, 2002).

2.4.1.3 Transaksionele Benadering

Lazarus en sy kollegas het 'n model van stres, taksering en hantering ontwikkel wat 'n groot invloed uitgeoefen het op navorsing oor stres (Mills, 1995; Rout, 2002). Hierdie teorie het 'n transaksionele benadering tot die stresproses, en beskou stres as 'n komplekse en dinamiese transaksie tussen die persoon en die omgewing (Folkman & Lazarus, 1991). Hierdie proses word in Figuur 2.4 geïllustreer.



Figuur 2.4 Die stresrespons: 'n Transaksionele benadering (aangepas uit Folkman & Lazarus, 1991 en Rout, 2002)

Stres word beskou as 'n proses binne die persoon teenoor 'n insident of situasie in die omgewing, en moet bestudeer word as 'n veelfasettige interaksie wat talle veranderlikes van beide die persoon en die omgewing

insluit. Stres ontstaan nie bloot as gevolg van insidente of situasies in die omgewing nie, maar is eerder 'n subjektiewe ervaring wat afhanklik is van die persoon se persepsies van die situasie (Rout, 2002).

Folkman en Lazarus (1991) beklemtoon die rol van persepsie en kognitiewe evaluering in die stresrespons. Om as 'n stressor beskou te word, moet 'n gebeurtenis as 'n bedreiging geëvalueer word (Folkman & Lazarus, 1991; Rout, 2002). Eers dan kan die individu stres ervaar. Indien die situasie as stresvol ervaar word, word sekondêre evaluering gemaak. In hierdie fase bepaal die persoon of hy/sy hanteringsbronne het om dit suksesvol aan te spreek (Rout, 2002). Indien hy/sy die vertroue in eie vermoëns het, is die bedreiging van minder belang en word geen stres ervaar nie (Rout, 2002). Wanneer die persoon egter nie seker is oor sy/haar vermoë nie, kan hy/sy onseker voel (Rout, 2002). Dit lei tot stres en gevolglike psigologiese ongesteldheid.

2.4.1.4 Persoon/Omgewingspassingsbenadering (P-O)

Een van die perspektiewe op die verhouding tussen stressors en psigologiese/fisieke funksionering is die Persoon/Omgewingspassingsbenadering (P-O) (Edwards & Van Harrison, 1993; James, 1999; Koslowsky, 1998; Mills, 1995). Volgens hierdie model ontstaan stres indien daar 'n diskrepansie bestaan tussen die verwagtinge, waardes en doelwitte van die werknemer aan die een kant, en die eise van die werkomgewing aan die ander kant (Edwards & Van Harrison, 1993; Koslowsky, 1998; Mills, 1995; Rout, 2002). Hierdie gebrek aan ooreenstemming of passing word beskou as die oorsaak van negatiewe spanningsreaksies (Koslowsky, 1998; Rout, 2002). Volgens Folkman en Lazarus (1991) is die kritieke element in die model die werknemer se evaluering van die gebrek aan passing, en dit is hierdie onafhanklike veranderlike wat die negatiewe reaksies tot gevolg het (Koslowsky, 1998). Williams en Cooper (2002) ondersteun hierdie standpunt met hul beskouing dat dit nie die werklike eise is wat aan 'n persoon gestel word wat hom/haar beïnvloed nie, maar eerder sy/haar siening van hierdie eise – die persoon se persepsie en evaluering bepaal dus die

individu/organisasie-passing.

James (1999) onderskei drie vlakke van individu/organisasie-passing (kyk Tabel 2.1):

Vlak 1: Oppervlak- of sosiale passing

Die werkkontrak, die ligging, fisiese en sosiale werkomstandighede, die atmosfeer en die organisasiestruktuur is die oppervlak- of sosiale eienskappe van die organisasie waarby individue moet aanpas – die passing sal afhang van die individue se eienskappe soos byvoorbeeld werkvaardighede, verwagtinge en sosiale identiteit.




Vlak 2: Bewustelike psigologiese passing

Vlak twee behels die passing tussen die individue se persoonlike eienskappe, waardes en ideale, identiteit en houding met die eienskappe van die organisasie byvoorbeeld die styl, kultuur, loopbaanmoontlikhede en beeld van die organisasie.

Vlak 3: Onbewustelike psigologiese passing

Hierdie vlak van persoon/omgewingspassing dui op die verenigbaarheid van die individu met die psigologiese rolle wat deur die organisasie verlang word. Dit is dus die vermoë van die individu om by sekere werkkrolle aan te pas deur bepaalde eienskappe, byvoorbeeld leierseienskappe, van hom/haarself te gebruik.

Indien daar dramatiese verandering in die organisasie plaasvind, word hierdie passing bedreig. Dit is onwaarskynlik dat mense presies kan sê wat hulle bedreig; enige veranderinge in die organisasie kan hulle waarskynlik bedreig. Wanneer veranderinge plaasvind, kan angs/stresvlakke toeneem (James, 1999).

INDIVIDU		ORGANISASIE
<ul style="list-style-type: none"> • Werkvaardighede, soort werk verlang • Voorwaardes waaraan gewoon is of wat verlang word • Sosiale identiteit 	<p>Oppervlak- of sosiale passing</p> <p>VLAK 1</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaris • Fisiese omgewing • Ligging • Atmosfeer • Werkontwerp • Organisasiestruktuur
<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlikheidstyl • Persoonlike waardes • Beroepsaspirasies • Persoonlike identiteit 	<p>Bewustelike psigologiese passing</p> <p>VLAK 2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasiestyl • Organisasiekultuur • Loopbaanmoontlikhede • Organisasiebeeld en -identiteit
<ul style="list-style-type: none"> • Valensie vir sekere psigologiese rolle • Aanleg om by werkrolle aan te pas op wyse wat die organisasie verlang • Fantasieë oor gesagsfigure 	<p>Onbewustelike psigologiese passing</p> <p>VLAK 3</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Besondere psigologiese rolle in die stelsel • Wyse waarop gesagsverhoudinge plaasvind • Hoe leierskaprolle vervul word • Hoe verdedigingsmeganismes in die stelsel werk.


AANPASSING

Tabel 2.1 Drie vlakke van individu/organisasie-passing (aangepas uit James, 1999)

2.4.1.5 Die Karasek Werkspanningsmodel

Nog 'n benadering tot stres en die invloed daarvan op beide die individu se psigologiese en sy/haar fisieke gesondheid is die Karasek Werkspanningsmodel (Koslowsky, 1998). Kortliks is die essensie van hierdie model die volgende: die interaksie tussen werkeise en die werknemer se optrede gedurende die werkdag (Koslowsky, 1998). Die Karasek Werkspanningsmodel ondersoek die interaksie tussen die hoeveelheid werk wat die persoon moet verrig (werkeise) en die hoeveelheid werk wat die persoon wel verrig (werkomvang). Volgens Karasek is spanning die hoogste wanneer werkeise hoog is en die hoeveelheid werk wat die persoon gedoen kry min is (Koslowsky, 1998). Werkoorbelaeding kan die gevolg van hierdie toestand wees en dit kan lei tot stres. Wanneer werkeise egter laag is, en die werkomvang van die persoon hoog is, is min of geen stres teenwoordig, aangesien die individu voel dat hy/sy in beheer van die situasie is.

Karasek (in Koslowsky, 1998) is van mening dat verskillende kombinasies van eise en beheer verskillende resultate tot gevolg het. Die ergste is sekerlik individue wie se werk hoë eise aan hulle stel maar waar hulle min beheer het. Simptome wat wissel van eenvoudige spanning tot kardiovaskulêre klagtes is moontlike gevolge. Lae eise en lae beheer het nie noodwendig negatiewe gevolge nie, maar word geassosieer met 'n verlies aan belangstelling in werkaktiwiteite. Lae eise en hoë beheer kan lei tot passiwiteit en verveling. Die beste, wat egter ook tot stresvlakke aanleiding kan gee, is hoë eise en hoë beheer (Koslowsky, 1998).

2.4.1.6 Die Poging/Beloning-Model

Die Poging/Beloning-Model toon aan dat die kombinasie van hoë poging en lae beloning waarskynlik tot 'n wanbalans kan lei wat stres kan veroorsaak (Koslowsky, 1998).

Beloning sluit die gewone salaris, diensvoorwaardes, werksekuriteit en

bevorderingsmoontlikhede in wat die individu se werkverrigting en selfkonsep kan affekteer. Daar kan byvoorbeeld verwag word dat 'n werknemer met 'n veeleisende werk wat 'n hoë vlak van prestasie bereik het, maar nie dienooreenkomstig beloon is met 'n verwagte bevordering nie, aan stres onderhewig sal wees (Koslowsky, 1998).

2.4.1.7 Opsomming

Ter opsomming van die modelle kan gesê word dat dit moeilik is om te besluit watter model relevant is vir 'n bepaalde omgewing. Omdat elke model sekere aanhangers het en deur navorsing ondersteun word, is dit moeilik om 'n keuse te maak (Koslowsky, 1998). Daar is in hierdie studie van verskeie relevante modelle, asook bogenoemde modelle, gebruik gemaak ten einde 'n geïntegreerde model vir organisatoriese stres saam te stel.

Tabel 2.2 gee 'n opsomming van die teoretiese benaderings tot stres met hulle hoofeienskappe.

MODELLE	KENMERKENDE EIENSKAPPE
1. Die Model van Makro- en Mikrostressors	Stresstimuli word in twee hoofkategorieë verdeel: <ul style="list-style-type: none"> • Makrostressors (belangrike lewensgebeurtenisse) • Mikrostressors (daaglikse irritasies)
2. Die Algemene Aanpassingsindroom	Stres is die individuele reaksie op stressors in sy/haar omgewing. Persone reageer op stres deur ontsteltenis, weerstand en moontlike uitputting.
3. Transaksionele Benadering	Stres is 'n komplekse transaksie tussen die persoon en die omgewing. Stressors word kognitief geëvalueer en persone ervaar stres as hulle nie in staat voel om dit te hanteer nie.
4. Persoon/Omgewingspassingsbenadering	'n Diskrepansie in die passing tussen die persoon en die omgewing lei tot negatiewe spanningsreaksies by die individu wat stres tot gevolg het.
5. Die Karasek Werkspanningsmodel	Stres ontstaan indien werkeise hoog is, en werkomvang laag is.
6. Die Poging/Beloning-Model	'n Wanbalans tussen inspanning en lae beloning binne die werkkonteks kan tot stres lei.

Tabel 2.2 Kenmerkende eienskappe van stresmodelle

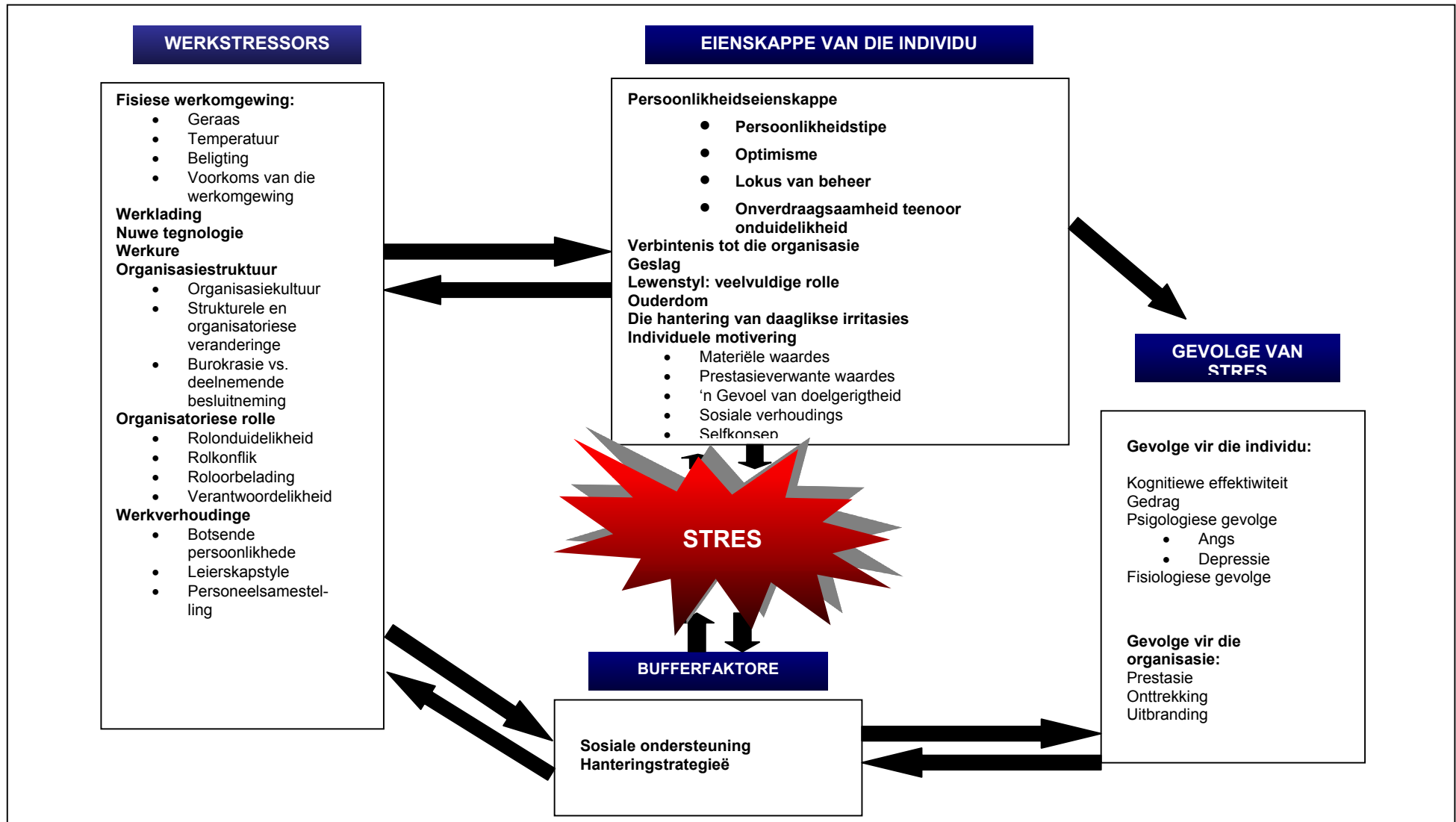
2.5 'N MODEL VIR ORGANISATORIESE STRES

Elke beroep het potensiële bronne vir stres. Die literatuur toon aan dat daar baie organisatoriese stressors is waaraan alle werkende individue blootgestel word (Mills, 1995; Rout, 2002). Teoretiese beskouinge oor die stresproses beklemtoon hoe belangrik dit is om die aard en omvang van omgewingsfaktore wat die potensiaal het om spanning vir individue in die werkomgewing te skep, deeglik te verken (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). Daar behoort ook kennis geneem to word van eienskappe van die individu wat met die omgewingsfaktore in interaksie verkeer.

'n Model word voorgestel waarin organisatoriese stres verduidelik word. 'n Voorstelling van hierdie model word in Figuur 2.5 gegee. Hierdie model is die navorsers se eie integrasie uit verskillende bestaande modelle en word vir die doel van die huidige navorsing op die werksituasie toegepas. Die model is nie 'n rewolusionêre benadering tot die veld nie en sluit ook nie veranderlikes in wat nie reeds deur ander modelle gebruik is nie. Die hoofaspekte van hierdie model is die volgende:

- stressors in die werkomgewing
- eienskappe van die individu
- bufferfaktore wat 'n rol speel
- gevolge van stres vir die individu

Hierdie vier hoofaspekte wat in figuur 2.5 uiteengesit word, word vervolgens bespreek.



Figuur 2.5: 'n Model vir Organisasoriese Stres

2.5.1 Werkstressors

Verskeie stressors kan geïdentifiseer word om die moontlike impak wat dit op stres by die vroulike bestuurder kan hê, beter te verstaan. Vir die doeleindes van hierdie studie, word stressors binne die werkkonteks van nader beskou en word die volgende sewe kategorieë van stressors kortliks bespreek.

2.5.1.1 Fisiese werkomgewing

Volgens verskillende navorsers is dit duidelik dat die fisiese ruimte wat vir elke individu in die werksituasie gegee word, 'n potensiële stressor kan wees (Koslowsky, 1998; Mallach, 1996). Wanneer ander mense iemand se persoonlike ruimte binnedring, kan dit die vlak van interpersoonlike reaksie en aktiwiteite negatief beïnvloed. Byvoorbeeld, indien die aantal mense in 'n beperkte ruimte toeneem, en kompetisie vir 'n bepaalde plek toeneem, word take soos lees, konsentrasie en gesprek met ander kollegas of kliënte daardeur geraak. Hierteenoor sal genoeg spasie vir elkeen en beperkte inmenging 'n minimale streseffek uitoefen.

Die fisiese eise in die werkomgewing sluit geraas, temperatuuruiterses, beligting, en die voorkoms van die omgewing in (Cooper et al., 2001; Rout, 2002; Thompson, Murphy & Stradling, 1994).

a Geraas

Baie geraas kan 'n ernstige nadelige invloed op die werknemer se fisiese gesondheid en algemene welsyn hê (Cooper et al., 2001; Koslowsky, 1998; Mills, 1995). Sekere soorte klank (byvoorbeeld soos wat in gesprekke en musiek gehoor word) verryk mense se lewens, terwyl ander ongewenste klanke (soos byvoorbeeld vliegtuie of besige paaie), bekend as geraas, dit nadelig kan beïnvloed (Cooper et al., 2001). Daar is aangetoon dat uitermate, aanhoudende geraas (ongeveer 80 desibels en hoër) die werknemer (ook bestuurder) se vermoë om ander stressors te hanteer, negatief kan beïnvloed en ook 'n negatiewe invloed op die persoon se motivering kan uitoefen

(Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Omdat geraas die individu se vermoë beperk om aandag te skenk en te fokus, kan dit 'n negatiewe uitwerking op prestasie uitoefen (Koslowsky, 1998; Rout, 2002).

b Temperatuur

Katecholamien is 'n neurotransmitter in die simpatiese senuweestelsel wat uit verskeie ensieme soos effedrien, adrenalien, noreffedrien en dopamine bestaan. Te hoë of te lae temperature word beskou as 'n hoofomgewingsbron vir spanning wat verhoogde katecholamienvlakke en gevolglike veranderinge in die psigologiese en neurologiese funksionering tot gevolg kan hê (Cooper et al., 2001; Koslowsky, 1998; Mills, 1995; Rout, 2002). So kan ekstreme temperature (koue of hitte) ongewenste gevolge hê vir enige individu se werkverrigting en algemene gesondheid en welsyn, en simptome soos naarheid, balansversteuring en moegheid kan voorkom (Cooper et al., 2001). Werk wat kritieke besluite, fyn diskriminasie en vinnige en vaardige handeling vereis, soos wat dikwels van bestuurders verwag word, kan as gevolg van temperatuurstressors negatief beïnvloed word. Die doeltreffendheid van lugreëling is dus van die uiterste belang indien die kantore nie vensters het nie, soos die geval is in baie hedendaagse geboue.

c Beligting

Beligting word as nog 'n potensiële bron van stres beskou (Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Swak beligting kan lei tot oogspanning, visuele moegheid, hoofpyn, beskadiging van sig, spanning en frustrasie (Rout, 2002). Swak beligting kan ook taakuitvoering bemoeilik en dit langer laat neem om te voltooi (Rout, 2002).

d Voorkoms van die werkomgewing

Estetiese aspekte van die omgewing het onlangs 'n fokus vir navorsing geword (Koslowsky, 1998). Volgens Koslowsky (1998) word sekere werkomgewings geassosieer met vrede, kalmte en rustigheid. Die gebruik van geskikte kleure

vir kantore, of om kantore in 'n rustige omgewing te hê, kan ook 'n invloed op werknemers se gemoedstoestand uitoefen. Die voorkoms van die werkomgewing kan 'n stressor wees, of dit kan 'n kalmerende effek hê en dus bydra tot die vermindering van stres.

Omdat die veronderstelling gemaak word dat 'n rustige omgewing en die gebruikmaking van 'n estetiese agtergrond (soos kunswerke op die mure of sagte musiek) 'n positiewe effek tot gevolg kan hê, gee baie organisasies aandag hieraan deur die verfraaiing en verbetering van die fisiese omgewing van hulle werknemers deur byvoorbeeld van binnehuisversierders se dienste gebruik te maak (Koslowsky, 1998).

2.5.1.2 Werklading

Werkoorbelading en -onderbelading word beskou as van kritieke belang (Cooper et al., 2001; Rout, 2002; Scerbo, 2001; Smith & Cooper, 1994; Thompson et al., 1994; Williams & Cooper, 2002). Daar bestaan 'n verband tussen die hoeveelheid werk wat 'n persoon verrig en sy/haar gesondheid en prestasie (Cooper et al., 2001; Mallach, 1996). Elke individu het 'n optimale werkskapasiteit (Cooper et al., 2001) en aansienlike afwykings bo of onder die persoon se vermoë kan waarskynlik spanning of selfs siekte tot gevolg hê (Cooper et al., 2001).

Dit is belangrik om 'n onderskeid te maak tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe oorbelaading of onderbelading (Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Kwantitatiewe werkbelading verwys na die hoeveelheid werk wat binne 'n bepaalde tyd voltooi moet word (Cooper et al., 2001). Om onder tyddruk te werk om tydgrense te haal, is 'n groot bron van kwantitatiewe oorbelaading en hou verband met hoë vlakke van spanning, angs en depressie (Cooper et al., 2001). Kwantitatiewe onderbelading word ook beskou as 'n stressor, waar verveling en 'n gebrek aan uitdagings vanweë eentonige en roetine werk aanleiding kan gee tot angs, depressie en werkontevredenheid (Cooper et al., 2001).

Kwalitatiewe oorbelading en onderbelading is ook potensiële bronne vir psigologiese spanning en word geassosieer met mense se affektiewe reaksies op hulle werk (Cooper et al., 2001). Kwalitatiewe oorbelading vind plaas wanneer individue glo dat hulle nie die vaardighede of vermoëns het om hulle werk te verrig nie en dit hou ook verband met lae vlakke van selfbeeld (Cooper et al., 2001). Die situasie kan vererger wanneer die persoon ook nog verantwoordelikheid moet aanvaar vir ander werknemers se prestasie, soos dit inderdaad die geval is by bestuurders (Cooper et al., 2001).

2.5.1.3 Nuwe tegnologie

In 'n snel veranderende beroepsomgewing kan menslike vaardighede gou uitgedien raak (Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Die behoefte van die organisasie om voortdurend nuwe toerusting en sisteme te implementeer, kan 'n bedreiging vir sommige individue inhou (Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Tensy nuwe opleiding en voorbereiding voorsien word, kan individue stres ervaar wanneer nuwe tegnologie in die werkplek gebruik moet word en hulle nie toegerus voel om die innovasie te hanteer nie (Cooper et al., 2001).

Alhoewel rekenaargebruik gedurende die afgelope paar jaar op alle vlakke in organisasies dramaties toegeneem het, is sommige individue versigtig vir dié vooruitgang in tegnologie en ook huiwerig om die nuwe stelsels aan te wend (Cooper et al., 2001). Indien dit die geval is, mag dit probleme skep vir die organisasie, veral spesifiek vir die meer rekenaargeletterde personeel wat kan voel dat hulle pogings om die organisasie te 'moderniseer' gestuit word (Cooper et al., 2001).

2.5.1.4 Werkure

Die blote aantal ure wat 'n persoon werk, kan tot spanning aanleiding gee (Cooper et al., 2001; Rout, 2002). Talle studies toon betekenisvolle korrelasies aan tussen die totale aantal werkure en verskeie aanduidings van gesondheid en welsyn (Cooper et al., 2001). Die aantal ure wat 'n persoon werk, het egter nie slegs 'n invloed op gesondheid nie, maar dit hou ook direk verband met

stres. Hoe langer 'n persoon dus werk, hoe groter die kans vir die voorkoms van stres.

Die afgelope aantal jare het verskillende patrone van werkure en -weke te voorskyn gekom, die sogenaamde werkskedules (Cooper et al., 2001). Daar is baie sosiale en ekonomiese redes vir die gebruik van alternatiewe tot die gewone 08:00 tot 17:00, 40 uur werkweek. Met die toenemende druk vir 'n 24-uur-diensvoorsiening, veranderende tegnologieë en toenemende kompetisie in die mark, gebruik meer en meer organisasies skofte as 'n benadering om hulle produktiwiteit en effektiwiteit te verbeter (Cooper et al., 2001). Sekere 'skofwerk' kan tot werknemers se voordeel strek wanneer ouers byvoorbeeld kan afwissel om by die kinders te wees. In ander gevalle kan 'skofwerk' egter tot stres lei wanneer die normale lewensritme in veral 'n gesin verbreek word, byvoorbeeld wanneer ouers nooit by die huis is nie, en kinders by kinderoppassers gelaat word.

2.5.1.5 Organisasiestruktuur

Nog 'n potensiële stressor is die struktuur van die organisasie self. Aspekte van die struktuur, soos byvoorbeeld die grootte, samestelling en funksionering asook die kultuur van die organisasie kan moontlik tot werknemers (bestuurders en ondergeskiktes) se stres bydra (Mallach, 1996; Rout, 2002; Smith & Cooper, 1994).

a Organisasiekultuur

Organisasiekultuur verwys na gedeelde beskouings, denke en handeling in 'n organisasie (Mallach, 1996; Thompson et al., 1994). Die organisasiekultuur ontstaan deurdat patrone van interaksies onder personeel gevestig raak. Dit gee dan aanleiding tot 'n stel gedeelde waardes en verwagtinge, 'n gemeenskaplike oriëntasie ten opsigte van die werk, die organisasie en die wyer werkkonteks. Verwagtinge, waardes en doelwitte wat in elke organisasie gestel word, maak deel uit van die organisasiekultuur (Koslowsky, 1998).

'n Organisasie se kultuur kan ondersteunend wees en sodoende die welstand van personeel bevorder, of dit kan negatief wees en addisionele druk veroorsaak (Thompson et al., 1994). Sekere verwagtinge en waardes kan vir sommige werknemers 'n bron van stres wees, byvoorbeeld die hoop op bevordering of prestasiebonusse. Daar is gevind dat die verwagting van stiptelikheid aan die begin van die dag vir sommige werknemers (en sekerlik ook vir bestuurders) stresvol is (Koslowsky, 1998). Dit hou ook verband met die kultuur van die breër gemeenskap. In Westerse lande het tyd baie spesifieke betekenis en implikasies en daarom word dit baie duideliker gedefinieer as in die Midde- of Verre-Oosterse lande (Koslowsky, 1998). Ook in Brasilië en baie Afrika-lande, onder andere Suid-Afrika, mag dit kom vir werk geensins stresvol wees nie omdat regulering deur middel van tyd 'n minder belangrike faktor in hierdie lande is (Koslowsky, 1998).

b Strukturele en organisatoriese veranderinge

Herstrukturering en verandering kan 'n betekenisvolle en potensieel stresvolle invloed uitoefen op werknemers en bestuurders (Thompson et al., 1994). Veranderinge in die politieke en ekonomiese klimaat het 'n invloed op die beleid en prosedures in organisasies. So kan nuwe nasionale beleidsformulerings tot gevolg hê dat organisasies sekere aanpassings in hulle organisatoriese beleid moet maak om hierby aan te pas. Arbeidswetgewing kan byvoorbeeld rasionalisering, aanstellings en bevorderings van personeel beïnvloed, wat gevolglik die potensiaal het vir stresbeleving onder werknemers en bestuurders (McHugh, 1997).

c Burokrasie versus deelnemende besluitneming

Meer resente bestuurstyle beweeg weg van die tradisionele burokrasie na 'n meer buigbare en responsiewe benadering (Thompson et al., 1994). In die post-burokratiese era vind 'n devolusie van verantwoordelikheid plaas, en word daar 'n groter klem op professionele oordeel en 'n kleiner klem op hiërargiese beheer geplaas. Organisasies met hierdie benadering word gekenmerk deur deelnemende besluitneming (Rout, 2002).

In hulle studie oor die beleving van werkstres onder bestuurders in Australië het Noblet, Rodwell en McWilliams (2001) gevind dat 'n gebrek aan outonomie 'n belangrike bron van ontevredenheid by bestuurders is. Aangesien baie organisasies van demokratiese besluitnemingsprosedures gebruik maak, kan bestuurders soms voel dat hulle nie totaal in beheer is nie. Hierdie verlies van beheer kan verband hou met veral swak algemene gesondheid, depressie, swak selfbeeld en lae lewenstevredenheid (Rout, 2002).

Individue se beheer of gebrek aan beheer binne belangrike situasies of besluite, kan as 'n betekenisvolle stressor vir die werknemer en ook die bestuurder beskou word (Thompson et al., 1994). Indien die individu sou voel dat hy/sy nie 'n invloed tydens hierdie besluite of situasies het nie en dat hy/sy nie ernstig opgeneem word deur kollegas nie, kan dit stres veroorsaak.

2.5.1.6 Organisasoriese rolle

Rolle omvat die gedrag en eise wat geassosieer word met die werk wat 'n individu verrig (Cooper et al., 2001). Rolkonflik, rolonduidelikheid, verantwoordelikheid vir ander en rolorbelading stel addisionele eise wat die uitvoering van 'n bepaalde rol bemoeilik (Mills, 1995). Hierdie soort eise kan dus stres by individue in die werkomgewing veroorsaak indien dit nie hanteer of opgelos word nie (Cooper et al., 2001).

a Rolonduidelikheid

Rolonduidelikheid verwys na die gebrek aan inligting wat nodig is om 'n taak te verrig (Cooper et al., 2001; Palm-Forster, 2000; Rout, 2002). Dit verwys verder na die gebrek aan duidelikheid rakende die individue se regte en word moontlik veroorsaak deur die kompleksiteit van take. Vinnige verandering in die organisasie, veral rakende taakomskrywings en verantwoordelikhede van die werknemer, kan veroorsaak dat die individu nie presies weet wat van hom/haar verwag word nie. Hierdie rolonduidelikheid kan sodoende 'n gevoel van magteloosheid by die werknemer skep wat stres tot gevolg kan hê (Palm-Forster, 2000; Rout, 2002). Verskeie studies verwys na die betekenisvolle

verband tussen rolonduidelikheid en psigologiese spanning (Cooper et al., 2001; Rout, 2002).

b Rolkonflik

Rolkonflik bestaan wanneer die individu konflikterende en soms onversoerbare rolle in die werksituasie ervaar (Collins & Parry-Jones, 2000; Cooper et al., 2001; Palm-Forster, 2000; Rout, 2002). Vier soorte rolkonflik word onderskei (Cooper et al., 2001):

- Intrasender-rolkonflik: Wanneer 'n bestuurder verskillende verwagtinge aan 'n werknemer kommunikeer wat onversoerbaar is.
- Intersender-rolkonflik: Wanneer twee of meer mense (bestuurder, kliënte, kollegas) verskillende verwagtinge aan die werknemer kommunikeer wat onversoerbaar is.
- Persoon-rolkonflik: Wanneer 'n individu konflik tussen sy/haar verwagtinge en waardes en dié van die organisasie of sleutelpersone in die werk ervaar.
- Interrolkonflik: Wanneer 'n persoon twee of meer rolle beklee wat konflikterende verwagtinge of eise stel.

c Roloorbelaeding

'n Derde rolveranderlike is roloorbelaeding wat bestaan wanneer daar van die persoon verwag word om meer rolle te vervul as waartoe hy/sy in staat is. (Cooper et al., 2001; Palm-Forster, 2000). Roloorbelaeding lei nie slegs tot uitermate eise aan die individu se tyd nie, maar kan ook tot onsekerheid lei oor sy/haar vermoë om al die rolle suksesvol te vervul. Dit het dus negatiewe gevolge vir werknemers en bestuurders se fisieke en psigologiese welsyn omdat dit stres sal veroorsaak (Cooper et al., 2001; Palm-Forster, 2000).

d *Verantwoordelikheid*

Verantwoordelikheid is 'n potensiële stressor en word bepaal deur werknemers en bestuurders se rolle in hulle organisasie (Cooper et al., 2001; Palm-Forster, 2000; Rout, 2002). 'n Onderskeid word gemaak tussen verantwoordelikheid vir dinge (soos begroting en toerusting) en verantwoordelikheid vir mense (toesighoudende hoedanigheid) (Rout, 2002). Alhoewel te veel verantwoordelikheid (oorskryding van 'n persoon se waargenome vermoë om dinge te hanteer) duidelik 'n bron van spanning is, kan 'n gebrek aan verantwoordelikheid ook vir 'n persoon stresvol wees wanneer die persoon dit as werkonderbelading ervaar (Cooper et al., 2001).

Sommige werknemers (veral bestuurders) beleef die verantwoordelikheid vir ander se lewens as 'n groot bron van psigologiese spanning (Cooper et al., 2001).

2.5.1.7 Werkverhoudinge

Interpersoonlike verhoudinge, die bestuursyl van leiers en die samestelling van personeel het 'n belangrike invloed op die aanpassing van werknemers binne die organisasie. Hoewel reaksies van individue ten opsigte van hierdie aspekte verskil, kan dit egter stresvolle situasies veroorsaak wat vervolgens tot die belewing van stres by die werknemer aanleiding gee.

a *Botsende persoonlikhede*

Persoonlikheid verwys na die unieke en relatief konstante wyse waarop 'n individu voel, dink en optree (Meyer, 1998). Die aanname wat persoonlikheidstipologie-teoretici maak, is dat individue gedurende hulle vroeë lewenstadias sekere gedragspatrone ontwikkel om uitdagings en veranderinge waarmee hulle gekonfronteer word, te hanteer (Cooper et al., 2001). 'n Persoon se persoonlikheidstipe sal dus bepaal hoe hy/sy in 'n situasie sal optree. Daar is byvoorbeeld mense wat meer passief sal wees en ander wat weer gouer aggressief sal optree. Wanneer twee mense met sulke botsende

persoonlikhede 'n situasie saam moet hanteer, kan die meer passiewe persoon moontlik aggressie by die ander persoon ontlok. Dit kan 'n botsing veroorsaak, wat stres by beide tot gevolg kan hê.

Nog 'n voorbeeld van hoe botsings en gevolglik stres kan ontstaan, is wanneer persone die volgende persoonlikheidstrek het: hulle is prestasiegeoriënteerd, maar in die proses om hulle doel te bereik, ignoreer hulle ander se gevoelens. Dit kan moontlike gevoelens van onvermoë by mede-werknemers skep en stres by beide hierdie botsende persoonlikhede laat ontstaan. Die een persoon mag gefrustreerd voel omdat sy/haar doel nie vinnig genoeg bereik word nie en die ander een mag voel dat hy/sy geminag word en as onbevoeg gesien word.

b Leierskapstyle

Bestuurders se leierskapstyle is 'n potensiële bron van spanning by ander werknemers (Cooper et al., 2001; Williams & Cooper, 2002). Outokratiese leierskapstyle spesifiek, kan spanning onder werknemers teweeg bring omdat sulke bestuurders minder geneig is om 'n deelnemende vorm van bestuur te hê en nie besef hoe belangrik en voordelig terugvoering op prestasie of erkenning vir werk vir die werkgewer/werknemer-verhouding is nie (Cooper et al., 2001).

Individue verskil egter wat hul reaksie op verskillende leierskapstyle betref (Cooper et al. 2001). Vir sommige mense is duidelike rigtinggewing belangrik terwyl ander dit verkies om besluite rakende hulle werk self te maak. Die mate waartoe bestuurders ander mense betrek in besluitneming, kan tot stres lei indien daar nie aan die ondergeskiktes se verwagtinge voldoen word nie.

c Personeelsamestelling

Dit is belangrik om die samestelling van personeel in die organisasie in ag te neem as potensiële oorsake van stres. Alhoewel die Grondwet van Suid-Afrika voorsiening maak vir geen diskriminasie, kan verskillende kulture,

gelowe en tale in 'n organisasie 'n invloed uitoefen op negatiewe interpersoonlike en kollegiale verhoudinge, wat tot stres kan lei (Rout, 2002). Rout (2002) het in 'n studie in die VSA gevind dat ontvangsdames wat aan minderheidsgroepe behoort het, diskriminasie deur kollegas en pasiënte op grond van hulle kleur ervaar het. Dit het bygedra tot gevoelens van onbevoegdheid, swak motivering en lae selfbeeld wat uiteindelik tot die belewing van stres aanleiding gegee het (Rout, 2002). Hierdie soort situasie sal waarskynlik ook in Suid-Afrikaanse organisasies voorkom.

2.5.2 Eienskappe van die individu

Stres is die gevolg van die individu se oordeel dat 'n versteuring plaasgevind het in sy verhouding met die omgewing: die persoon neem 'n uitdaging/bedreiging/skade waar, oordeel dan dat sy/haar bronne nie voldoende is om die versteuring te bestuur nie, maar omdat die uitkoms belangrik vir sy/haar welsyn is, word stres ervaar (omdat 'n ongunstige uitkoms verwag word) (Roskies, 1991). Stres is derhalwe nie in die omgewingsprikkel gesetel nie, maar in die individu se bewuste evaluering van sy eie onvermoë om die versteuring te hanteer (Roskies, 1991). Sonder evaluering van eie onvermoë is daar geen psigologiese stres nie, ongeag wat die werklike gevaar vir die persoon is (Folkman & Lazarus, 1991). Daar is verskeie faktore in die individu self wat 'n invloed kan uitoefen op sy/haar se belewing van stres. Dit word vervolgens bespreek.

2.5.2.1 Persoonlikheidseienskappe

a Persoonlikheidstipe

In die afgelope aantal jare was daar nuwe navorsingsbevindings met betrekking tot die verband tussen persoonlikheidstipe en streservaring (Koslowsky, 1998). Daar is byvoorbeeld deur Rout (2002) gevind dat sekere persoonlikheidstipes minder geneigdheid tot stres toon as andere. Die wyse waarop die individu hom/haarself beskou en hoe hy/sy optree en reageer (uitvloeiels van die persoonlikheid), is bepalend vir die persoon se belewing

van stres (Erasmus, M, 1997).

Mense word op grond van hul vatbaarheid vir bloed- en hartsiektes in twee persoonlikheidstipes ingedeel: Tipe A en Tipe B (Monat & Lazarus, 1991). Uit die literatuur blyk dit dat Tipe A- en Tipe B-gedragspatrone van mense 'n groot rol by stresbelewing speel (Erasmus, M, 1997; Freeman, 1993; Mallach, 1996; Rout, 2002; Wright, 1991). Yates (1979) merk op dat Tipe A- sowel as Tipe B-persoonlikheidseienskappe in almal teenwoordig is, maar dat een van die twee gewoonlik dominant is.

Tipe A-mense is in 'n voortdurende stryd gewikkel om meer te bereik in minder tyd (Mills, 1995; Rout, 2002; Umstot, 1999). Hulle het 'n sterk gevoel van dringendheid, 'n groot behoefte aan mag, is dikwels behep met hul werk en is uiters mededingend (Rout, 2002; Van Fleet, 1991). Hulle wil dinge gedoen kry en sal byna enigiets doen om hul doelwitte te bereik. Hulle raak dikwels aggressief, ongeduldig en prikkelbaar as mense in hul werk inmeng. Volgens Mills (1995) is 'n Tipe A-gedragspatroon verwant aan werkstres, rolonduidelikheid, konflik, intensie om te bedank en psigosomatiese gesondheidsprobleme. As gevolg van die verband tussen die Tipe A-persoonlikheid en gesondheidsteurnisse, bestaan die neiging om Tipe A-gedrag as stresvatbare gedrag te tipeer (Mills, 1995).

Tipe B-mense is nie noodwendig meer of minder suksesvol as Tipe A-mense nie, maar hul benadering is heeltemal anders. Hulle werk teen 'n gelykmatige en ontspanne tempo, voel meer seker oor hul werk en is minder angstig oor hoe vinnig hulle take afhandel of deur kollegas bedreig of beïnvloed word (Erasmus, M, 1997; Rout, 2002).

TIPE A	TIPE B
Baie mededingend	Minder kompetierend
Baie toegewyd aan werk	Minder toegewyd aan werk
Sterk gevoel van tyddringendheid	Swakker gevoel van tyddringendheid
Sterk behoefte aan mag	Minder behoefte aan mag
Toon maklik aggressie, woede en vyandigheid onder druk	Meer ontspanne en minder angstig

Tabel 2.3 'n Vergelyking van die persoonlikheidsprofile van Tipe A en Tipe B (aangepas uit Van Fleet, 1991).

b Optimisme

Mense verskil baie in die wyse waarop hulle die omgewing rondom hulle waarneem. Sommige is geneig om dinge in 'n meer positiewe lig as ander te sien. Scheier en Carver het aangetoon dat 'n optimistiese lewensuitkyk 'n positiewe invloed het op die wyse waarop individue stres hanteer (Mills, 1995). Scheier en Carver se teorie postuleer dat die hoop op suksesvolle uitkomst ('n optimistiese siening) veroorsaak dat mense harder werk om hulle doelwitte te bereik (Mills, 1995).

c Lokus van beheer

Lokus van beheer is 'n persoonlikheidskenmerk wat aandui of 'n persoon glo dat dit wat met hom/haar gebeur, primêr bepaal word deur eksterne faktore en of hy self beheer daarvoor kan uitoefen (Koslowky, 1998; Rout, 2002). Diegene met 'n groter interne beheer glo dat hulle die omgewing kan verander en sal dus minder spanning ervaar (Koslowky, 1998; Rout, 2002). Hulle sal dus van verskillende metodes, tegnieke of benaderings gebruik maak om die stressors wat hulle konfronteer, aan te spreek (Koslowky, 1998; Rout, 2002). Persone met 'n eksterne lokus van beheer sal 'n meer negatiewe ervaring hê

wanneer hulle met stressors gekonfronteer word omdat hulle sal meen dat dit buite hulle mag lê om die situasie te verander.

d Onverdraagsaamheid teenoor onduidelikheid

Die behoefte aan duidelikheid met betrekking tot wat van 'n mens by die werk verwag word, is 'n belangrike faktor wat 'n impak het op die belewing van stres by die werk (Koslowsky, 1998). Persone met 'n hoë onverdraagsaamheid teenoor onduidelikheid by die werk, beskou sodanige situasies as 'n groter bedreiging as wat ander met meer verdraagsaamheid dit sien (Koslowsky, 1998). Voorbeelde van onduidelike situasies by die werk kan onder meer insluit: onvoldoende posbeskrywings wat veroorsaak dat die individu nie seker is wat van hom/haar verwag word nie, onduidelikheid rondom bevorderingsgeleenthede, verantwoordelikhede, salarispakette, en so meer. Al hierdie onduidelike situasies het die potensiaal om stres by die individu binne die werkkonteks te veroorsaak, veral as hy/sy die persoonlikheidseienskap van onverdraagsaamheid het.

2.5.2.2 Verbintenis tot die organisasie

Folkman en Lazarus (1991) toon aan dat 'n individu se vlak van verbintenis tot die organisasie sy/haar stresproses beïnvloed. Hoe sterker 'n persoon se verbintenis tot 'n organisasie, hoe groter die kans dat hy/sy meer stres sal beleef aangesien sy/haar lojaliteit en reputasie op die spel is. Verder word aangedui dat vroulike bestuurders in 'n omgewing wat deur mans oorheers word, 'n sterk verbintenis tot hulle organisasie toon (Mills, 1995). Daarom word organisatoriese verbintenis as 'n belangrike veranderlike beskou in die algehele stresproses van vroulike bestuurders.

2.5.2.3 Geslag

Die meeste studies oor stres sluit geslag as een van die veranderlikes in (Collins & Parry-Jones, 2000; Gardiner & Tiggemann, 1999; Kirkcaldy & Furnahm, 1999; Koslowsky, 1998). Volgens Koslowsky (1998) en Freeman

(1993), word stres by vroue geassosieer met spanningsreaksies en depressie en is gevind dat veral vroue meer vatbaar is vir die effek van stressors in organisasies (Koslowsky, 1998). Die volgende redes vir hierdie verskynsel is onder andere gegee deur Gardiner en Tiggemann (1999), Koslowsky (1998) en Simons (2000):

- Omdat vroue meer persoonlike en ouerlike take het soos inkopies of om kinders te vervoer op pad werk toe, word groot spanning reeds voor werk ervaar (Erasmus, B 1997; Koslowsky, 1998; Rout, 2002).
- Vroue word verder met die realiteite van huishoudelike pligte gekonfronteer (Erasmus, B 1997).
- In die proses mag hulle hulle huwelik verwaarloos wat op 'n egskeiding kan uitloop, wat weer tot moontlike enkelouerstatus kan lei en sodoende verdere stres vir die vrou veroorsaak.

Gardiner en Tiggemann (1999) het ook gevind dat wanneer vroue in 'n mansgedomineerde organisasie 'n leierskapstyl gebruik wat sogenaamd vroulik is, dit tot negatiewe gevolge vir hulle geestesgesondheid kan lei. Dit kan moontlik weens die feit wees dat hulle voel dat daar teen hulle gediskrimineer word wanneer hulle nie soos mans bestuur nie.

Volgens Gardiner en Tiggemann (1999) is diskriminasie teen vroue 'n faktor wat 'n groot impak op die stres van vrouebestuurders in mansgedomineerde organisasies het. Diskriminasie teen vroue word ook deur Mallach (1996) as moontlike stressor bevestig.

2.5.2.4 Lewenstyl: veelvuldige rolle

Folkman en Lazarus (1991) toon aan dat daar sekere eienskappe van 'n individu se lewenstyl is wat die stresproses kan beïnvloed. So is gevind dat sekere demografiese veranderlikes, byvoorbeeld taal, ras, ouderdom en godsdiens 'n belangrike rol speel en die stresproses kan beïnvloed (Mills, 1995).

Die aanname dat veelvuldige rolle van vroue soos eggenoot, moeder en werknemer tot 'n toename van stres by vroue lei, is deur navorsing aangespreek. So het Barnett (in Mills, 1995) gevind dat dit nie die veelvuldige rolle op sigself is wat vroue beïnvloed nie, maar eerder hoe sy die verskillende rolle beleef wat psigologiese welsyn sal voorspel.

Alhoewel daar aangeneem is dat huwelik- en ouerskapstatus bepaalde faktore vir meer stres is, is navorsing nie eenstemmig daarvoor nie (Mills, 1995). Mills (1995) toon aan dat huwelikstatus of ouerlike status nie 'n betekenisvolle verband met die belewing van stres toon nie. Ander navorsing toon egter aan dat beide huwelik- en ouerlike status bydraende faktore in die belewing van stres is (Mills, 1995; Rout, 2002).

Werknemers laat nie hulle gesin en probleme agter wanneer hulle werk toe gaan nie. Hulle vergeet ook nie werkprobleme wanneer hulle huis toe gaan nie. Bykans al die modelle vir stres erken dat nie-werkfaktore 'n potensiële invloed op werkverrigting het en dat dit tot stres kan lei (Hurrell, 1989; Mallach, 1996; Smith & Cooper, 1994). Vroue bekommer hulle dikwels oor verantwoordelikhede by die huis terwyl hulle by die werk is en oor verantwoordelikhede by die werk terwyl hulle by die huis is, wat tot stres by die huis sowel as stres by die werk kan lei (Mallach, 1996).

2.5.2.5 Ouderdom

Ouderdom speel 'n bepaalde rol in die individu se persepsie en belewenis van stres (Rout, 2002). Die wyse waarop stres hanteer word, kan met ouderdom verander en hou verband met lewenstadiaveranderinge (Mallach, 1996). Dit mag wees dat 'n ouer persoon al bepaalde hanteringstrategieë ontwikkel het om stres te hanteer, en dat stres nie meer so 'n impak op sy/haar lewe het as op 'n jonger ouderdom nie. Die verouderingsproses gaan egter gepaard met swakker fisieke en psigiese bronne, wat weer meer stres met toenemende ouderdom kan meebring (Mallach, 1996; Rout, 2002).

2.5.2.6 Die hantering van daaglikse irritasies

Menslike ervarings soos teleurstellings, ongelukke, verskille en onaangename ervarings word beskou as daaglikse irritasies ('hassles') (Dennil, 2000). Dit is irriterende, frustrerende en kommerwekkende eise wat tot 'n sekere mate daaglikse transaksies met die omgewing kenmerk en 'n impak op 'n persoon se stresbelewing het (Dennil, 2000).

Kanner, Coyne, Schaefer en Lazarus (1981) toon aan watter geweldige aanpassing irritasies vereis. Dit is egter die kumulatiewe waarde van die irritasies wat nie onderskat moet word nie (Kanner et al., 1981; Rout, 2002). Geen mens lei 'n sorgvrye lewe sonder stressors nie, en die impak van die irritasies op die fisieke en geestesgesondheid sal afhang van die frekwensie van die irritasies of hoe ernstig hulle is gedurende 'n bepaalde periode, byvoorbeeld tydens 'n krisis (Rout, 2002). 'n Bepaling van die frekwensie en die intensiteit van daaglikse irritasies sal 'n verklaring bied vir die stres wat deur die individu ervaar word. Hiervoor word die "Hassles Scale" gebruik (Kanner et al., 1981).

Hierdie skaal bestaan uit 'n lys van 117 irritasies of gebeurtenisse wat beskou kan word as "...irritating, frustrating demands that to some degree characterise everyday transactions with the environment" (Kanner et al., 1981, p.3). Voorbeelde van hierdie irritasies sluit onder andere verkeersknope, teleurstellings en kwellinge oor die gesin in (Kanner et al., 1981). Mallach (1996) beweer dat die volgende ook as irritasies gesien kan word:

- dinge wat verlê of verloor word
- kwellinge oor finansies
- te veel verantwoordelikhede
- probleme met kollegiale verhoudinge
- probleme met besluitneming
- fisieke ongesteldheid

Die intensiteit waarmee die irritasies ervaar word, sal verskil. Die besonderhede van watter irritasies deur die persoon met die beantwoording van die vraelys aangedui word, is minder belangrik as die algehele vlak van irritasies en die subjektiewe stres wat hulle aandui.

2.5.2.7 Individuele motivering

Wat individue motiveer om te werk is die betekenis of beloning wat werk vir hulle inhou. Dit kan implikasies vir hulle belewenis van stres by die werk hê. Locke en Taylor (1991) noem hierdie individuele motivering 'waardes' en volgens hulle bestaan ten minstens vyf verskillende kategorieë werkwaardes wat mense motiveer om hulle werk te verrig en wat met hul ervaring van stres verband hou, naamlik:

- a materiële waardes (byvoorbeeld 'n gerieflike lewe, geld, gesinsekuriteit)
- b prestasierwante waardes (gevoel van prestasie, vryheid en wysheid)
- c 'n gevoel van doelgerigtheid (om 'n bepaalde doel in die organisasie te hê)
- d sosiale verhoudings (ware vriendskap en sosiale erkenning)
- e bevordering of handhawing van selfkonsep

Hierdie waardes word in Tabel 2.4 uiteengesit.

WERKWAARDES	BEDREIGINGS (potensiële inisieerders van stres)
a Materiële waardes	Geen verhoging Geen bevordering Verlies van werk Armoede
b Prestasieverwante waardes	Mislukking Werk- of beroepsverandering Verlies van beheer Rolkonflik Roloorbelading Tyddruk
c 'n Gevoel van doelgerigtheid	Dreigemente van afdanking Beroepsmislukking Beroepsukses
d Sosiale verhoudings	Konflik, kritiek Isolasie, uitsluiting Verwerping
e Selfkonsep	Al bogenoemde Irrasionele standaarde

Tabel 2.4 Werkwaardes (aangepas uit Locke & Taylor, 1991, p.146)

a Materiële waardes

Daar is verskeie wyses waarop materiële waardes met stres geassosieer word (Locke & Taylor, 1991). Een daarvan is dat individue hulle selfbeeld bykans volledig baseer op materiële uitkoms, in besonder die hoeveelheid geld wat hulle verdien (Locke & Taylor, 1991). Daarom probeer hulle om alle selftwyfel

te verwyder deur kompulsief al hoe meer en meer geld te maak. Individue se hoë vertrouwe in geld of materiële dinge as basis vir hulle selfbeeld, kan op twee wyses aanleiding gee tot stres. Eerstens kan individue se selfbeeld maklik 'n knou kry deur 'n verlies van inkomste, byvoorbeeld as hulle nie 'n verwagte bevordering of verhoging kry nie, of as hulle hul werk verloor. Sulke individue kan voel dat hulle waardeloos is, ongeag of hulle self verantwoordelik was vir die gebeurtenis. Die bedreiging vir hulle selfbeeld kan so erg wees dat hulle hulle toevlug neem tot verdedigingsmeganismes soos onttrekking of selfs alkohol- of dwelmmisbruik. Stres kan dus voortspruit uit individue se oorvertroue op materiële uitkomst vir hulle selfbeeld. Ander belangrike waardes soos dié van belangstelling in hulle werk of die betekenis van gesinsverhoudings word dan onderbeklemtoon en kan selfs permanent verloor word (Locke & Taylor, 1991).

Individue kan daarom spanning ervaar ten opsigte van materiële waardes as gevolg van twee uiteenlopende redes: omdat individue (as gevolg van selftwyfel) geld te belangrik ag en dus konstant bedreig voel omdat dit nooit genoeg is nie, of omdat individue te min verdien en omring word deur praktiese probleme (Locke & Taylor, 1991).

b Prestasieverwante waardes

Gebrek aan bevoegdheid, interessante of stimulerende werk en persoonlike beheer by die individu, kan as groot bedreigings vir prestasiegeoriënteerde individue gesien word. Individue wat gemotiveer word deur 'n behoefte aan prestasie sal in die geval van mislukking die standarde waarvolgens hulle hulle effektiwiteit beskou, moet herevalueer, aangesien hierdie standarde onrealisties mag wees (Locke & Taylor, 1991). Stres sal bestaan wanneer hulle standarde vir prestasie te hoog vir hulleself gestel is en hulle nie daaraan kan voldoen nie.

c 'n Gevoel van doelgerigtheid

Werk kan betekenis vir mense hê indien dit hulle 'n gevoel van doelgerigtheid

gee wat dan bydra tot struktuur in hulle lewens en die gevoel dat hulle iets betekenisvol doen. Indien hierdie gevoel van doelgerigtheid bedreig word deur byvoorbeeld dreigemente van afdanking, kan dit die oorsaak vir stres wees. Dreigemente van afdanking, veranderinge in die doelwitte van die organisasie of tegnologie kan bydra tot 'n gebrek aan doelgerigtheid en individue se gevoel van onbevoegdheid en mislukking, en so weer aanleiding tot stres gee (Locke & Taylor, 1991).

Mense kan ook selfgeïnduseerde bedreigings vir die doel van hulle werk ervaar. Hulle kan moontlik te hoë eise aan hulself stel om iets te bereik – 'n bedreiging wat tot stres kan lei indien hulle nie hulle beoogde doelwitte bereik nie. Werk kan ook min betekenis kry wanneer individue 'n obsessie het met beroepsukses en persoonlike waardes opoffer om dit te bereik, deur byvoorbeeld te veel te drink as gevolg van die stres.

d Sosiale verhoudings

Sosiale verhoudings het beide 'n ekspressiewe en 'n instrumentele funksie by die werk (Locke & Taylor, 1991). Dit beteken dat individue se interaksie met kollegas en kliënte dikwels plesier verskaf in eie reg asook 'n meganisme is om koöperatiewe projekte saam met kollegas te bevorder (Locke & Taylor, 1991).

Dit is egter ook waar dat die waarde wat mense aan sosiale verhoudings by die werk heg, op verskillende maniere 'n oorsaak van stres kan wees. Eerstens kan hulle te veel waarde aan sosiale verhoudings by die werk heg, maar weens werkeise kan hulle sosiale behoeftes nie by die werk bevredig word nie – dit kan tot stres lei.

Tweedens mag sekere individue min waarde aan sosiale verhoudings heg en gevolglik ander mense tot 'n groot mate ignoreer. Hulle kan so obsessief word met beroepsukses dat hulle persoonlike vervreemding van ander in die werkomgewing kan ervaar (Locke & Taylor, 1991). Hierdie vervreemding van die werkomgewing kan bydraend wees tot die belewing van stres by hierdie

persoon, maar ook by dié wat baie waarde aan sosiale verhoudings heg .

e *Selfkonsep*

Individue se selfbeeld is in wese hulle beskouing oor hulleself met betrekking tot hulle vermoë, belangstelling, kennis, vaardighede en waardes sowel as hulle algehele evaluering oor hulleself (Locke & Taylor, 1991). So 'n selfbeskouing veroorsaak dat al die bedreigings wat in die vorige paragrawe bespreek is, ook 'n bedreiging vir die selfbeeld inhou wat tot stres sal lei.

Werk is 'n belangrike omgewing waarin die selfbeeld bedreig kan word omdat die werk 'n omgewing bied waar individue se vermoëns en werkverrigting deur ander en hulself geëvalueer word – wat hul selfkonsep positief of negatief kan beïnvloed (Locke & Taylor, 1991, p.155). Indien die werk nalaat om ontwikkelingsgeleentheid te bied, kan dit veroorsaak dat die individu nie optimaal ontwikkel nie, wat die selfbeeld negatief kan beïnvloed.

'n Tweede bedreiging vir die selfkonsep ontstaan uit mislukkings in die werk (Locke & Taylor, 1991). Soos voorheen genoem, kan mislukkings volg omdat die standaard wat individue gebruik om hulleself te evalueer, uitermatig hoog is, of gebaseer is op aspekte buite hulle beheer (soos geen bevorderingsmoontlikhede as gevolg van 'n krimpende organisasie).

'n Derde bron van bedreiging kan moontlik 'n gebrek aan kongruensie tussen individue se selfbeelde en die vereistes van die werkomgewing wees. Daarom sal individue wat byvoorbeeld hulleself as stadige denkers beskou, bedreig voel wanneer die werkomgewing vinnige, intuitiewe besluite vereis (Locke & Taylor, 1991).

Samevattend kan genoem word dat 'n werk die najaging van belangrike waardes bied. Dit stel individue in staat om geld te maak, en gee hulle 'n gevoel van prestasie sowel as die plesier om iets interessants te doen. Dit bied 'n sin van doelgerigheid en gee ook geleentheid om sosiale verhoudings te ontwikkel. Werk bied ook die geleentheid aan die individu om sy/haar

selfkonsep te definieer. Die werklike sukses in die bereiking van hierdie waardes is egter nie so eenvoudig nie en daar mag struikelblokke wees wat die proses verhinder. Hierdie struikelblokke kan óf deur die individu self opgelê word, óf van eksterne afkoms wees. Indien die individu hierdie struikelblokke as 'n bedreiging vir sy/haar fisieke gesondheid of selfkonsep sien, word stres ervaar. Hierdie stres kan dan manifesteer as emosionele stres en moontlik uitgedruk word deur vrees of angs.

2.5.3 Bufferfaktore

Bufferfaktore is faktore wat verhoed dat stres te veel invloed op die individu uitoefen en dus die invloed wat stres op die persoon het, teenwerk (Koslowsky, 1998). Van die algemeenste bufferfaktore is *sosiale ondersteuning* en *hanteringstrategieë* (Lindorff, 2000; McHugh, 1997; Mills, 1995; Noblet, Rodwell & McWilliams, 2001; Rout, 2002.).

2.5.3.1 Sosiale ondersteuning

Daar word vier komponente van sosiale ondersteuning onderskei (Lindorff, 2000; Mallach, 1996; Rout, 2002; Smith & Cooper, 1994):

a Emosionele ondersteuning

Emosionele ondersteuning voorsien empatie, besorgdheid, en liefde aan 'n medemens wat dit nodig het.

b Instrumentele ondersteuning

Hierdie tipe ondersteuning behels direkte hulp aan ander, byvoorbeeld wanneer 'n persoon geld of ander dienste of goedere nodig het.

c Inligtingsondersteuning

Die gee van advies, voorstelle of inligting wat benodig word om bepaalde

probleme te hanteer, word gesien as inligtingsondersteuning.

d *Evaluering- of selfbeeldondersteuning*

Wanneer 'n persoon aanmoediging nodig het om 'n bepaalde optrede te verbeter of erkenning nodig het vir wat hy/sy gedoen het, word evaluering- of selfbeeldondersteuning aangebied.

Werknemers wat hoë vlakke van sosiale ondersteuning geniet, het minder siektes as ander werknemers met minder sosiale ondersteuning (Hurrell, 1989; Mills, 1995; Monat & Lazarus, 1991). Ondersteuning kan ook die effek van stres op sekere siektetoestande soos neurose of maagsere teëwerk (Hurrell, 1989; Mills, 1995). Wat werkstres betref, is gevind dat die hoeveelheid ondersteuning wat 'n persoon in die werkomgewing ervaar, die invloed van stres direk verminder (Mallach, 1996; Mills, 1995; Kirkcaldy & Furnahm, 1999). Dit impliseer dat diegene wat sosiale ondersteuningsbronne het, meer bestand kan wees teen die negatiewe gevolge van stres as diegene wat dit nie het nie (Mills, 1995).

2.5.3.2 Hanteringstrategieë

'n Ander potensiële buffer is die vermoë om stres te hanteer ("coping") (Hurrell, 1989; Monat & Lazarus, 1991). Indien 'n individu sekere hanteringstrategieë gebruik wanneer hy/sy in 'n stresvolle situasie is, kan dit stres verminder. 'n Bepaalde hanteringstrategie kan egter in een situasie effektief wees, maar nie in 'n volgende nie (Hurrell, 1989). So is gevind dat hanteringstrategieë wat byvoorbeeld in die huwelik en kinderopvoeding suksesvol is, nie noodwendig in die werksituasie effektief is nie (Hurrell, 1989).

2.5.4 Die gevolge van stres

Die gevolge van stres sluit beide onmiddellike en langtermyngevolge in vir die individu (Folkman & Lazarus, 1991; Mills, 1995). Dit sluit onder andere kognitiewe, gedrags-, psigologiese en fisiologiese gevolge in (Mallach, 1996;

Mills, 1995). Stres van individue kan egter ook gevolge vir die organisasie inhou. In die volgende paragrawe word hierdie gevolge kortliks beskou.

2.5.4.1 Gevolge vir die individu

Volgens Warren en Toll (1993) is daar verskillende maniere waarop stresresponse manifesteer. Stres het daarom verskillende gevolge vir individue in die volgende areas:

- Kognitief: individue se gedagtes kan helder of verward wees.
- Gedrag: individue se handeling kan produktief of teenproduktief wees.
- Psigologies: uitermatige stres kan sielkundige probleme tot gevolg hê.
- Fisiologies: individue se liggame mag outomaties reageer of hulle kan dit doelbewus bestuur.

a Kognitiewe effektiwiteit

Wanneer individue voor 'n eis te staan kom, is dit moontlik dat stres uit die bepaalde situasie kan ontstaan wat hul kognitiewe effektiwiteit kan beïnvloed. Indien die stresvlak matig is, sal hulle die eis as 'n uitdaging beskou en helder en kreatief daarvoor kan dink. Wanneer die eis en gevolglik die stres egter te groot is en te lank voortduur, kan dit hul kognitiewe funksionering nadelig beïnvloed. Individue se gedagtes word dan verward en hulle kan so angstig word dat hulle nie besluite kan neem nie (Warren & Toll, 1993).

b Gedrag

Die wyses waarop individue optree, kan gewoonlik die eerste tekens wees dat gesonde of ongesonde stres ervaar word (Warren & Toll, 1993). Wanneer persone gesonde stres ervaar, werk hulle effektief, maak hulle vordering, is hulle werk van 'n hoë standaard, werk hulle effektief saam met kollegas en kom goed met hulle oor die weg (Warren & Toll, 1993).

Ongesonde stres lei egter tot negatiewe reaksies. Mallach (1996) onderskei die volgende gedragssimptome van ongesonde stres:

- vinnig om kwaad te word
- frustrasieresponse wat tot moontlike aggressie kan lei
- agterdog
- swakker werkprestasie
- alkohol-, dwelm- en tabakmisbruik
- swak verhoudings met kollegas
- afwesigheid van die werk

c Psigologiese gevolge

Williams en Cooper (2002) onderskei die volgende psigologiese simptome van stres: irriteerbaarheid; angs; swak besluitnemingsbevoegdheid; onvermoë om te prioritiseer; hanteringsprobleme; gemoedskommeling; probleme om te konsentreer; gevoelens van mislukking; gebrek aan selfwaarde en isolasie. Twee van die meer prominente psigologiese gevolge word vervolgens bespreek:

(i) Angs

'n Toename in angs is 'n algemene psigologiese gevolg van stres (Mallach, 1996; Mills, 1995; Pelletier & Lutz, 1991). Angs word gekenmerk deur akute spanning, benoudheid en fisiologiese reaksies soos versnelde hartklop en oormatige sweet (Erasmus, M, 1997). Mills (1995) het ook gevind dat angs meer dikwels by vroue as by mans voorkom. James (1999) identifiseer drie hoofbronne van angs:

- 1 Die persoon se **onvermoë om sekere take te verrig** kan angs genereer. Mislukking mag lei tot werklike of verbeelde katastrofes.
- 2 Angs ontstaan uit 'n **persoonlike geskiedenis**. Individue bring hulle verlede na die werkplek: ervaring van gesag, sukses of mislukking,

kompetisie of konflik, waardering of erkenning, en so meer. Wanneer 'n individu hom/haar in 'n werksituasie bevind soortgelyk aan 'n bepaalde situasie uit hul persoonlike geskiedenis wat angs veroorsaak het, kan dit weereens angstige gevoelens veroorsaak wat tot stres kan lei.

- 3 Angs ontstaan moontlik ook uit **primêre angs** wat in die vroeë kinderjare beleef is. Hierdie oorlewingsangs ontstaan as gevolg van die psigologiese skeiding met die moederfiguur wanneer die kind as relatief onafhanklike individu moet funksioneer.

(ii) *Depressie*

Nog 'n algemene psigologiese effek van stres is moontlike depressie (Mills, 1995). Depressie is 'n psigologiese toestand wat gekenmerk word deur gevoelens van waardeloosheid, alleenheid, wanhoop, 'n verlies aan belangstelling in aktiwiteite, en moontlike gedagtes van selfmoord (Mills, 1995; Pelletier & Lutz, 1991). Veranderlikes wat moontlik rolspelend in die voorkoms van depressie kan wees, sluit omgewingseise en die individu se hanteringstrategieë in (Mills, 1995). Wanneer 'n persoon byvoorbeeld voel dat hy/sy 'n bepaalde situasie by die werk nie doeltreffend kan hanteer nie, kan die stres wat daarmee gepaard gaan tot depressie lei.

d *Fisiologiese gevolge*

Monat en Lazarus (1991) onderskei drie wyses waarop stres tot somatiese siektetoestande kan lei. Op die eerste wyse word hormone vrygestel wat dramatiese veranderinge in die liggaam tot gevolg het, soos byvoorbeeld sweet, hartkloppings, bewerasie en moegheid (Monat & Lazarus, 1991). Wanneer die brein registreer dat 'n eis gestel word en dat 'n reaksie nodig is, word verskillende kombinasies van hierdie hormone in die liggaam vrygestel, afhangende van die soort gebeurtenis en hoe dit waargeneem word (Warren & Toll, 1993). Die volgende outomatiese, fisiologiese response vind gewoonlik plaas (Lewis, 1994; Mills, 1995; Rout, 2002; Selye, 1991; Warren & Toll, 1993; Williams & Cooper, 2002):

- **Hart:** Die hart klop vinniger om bloed na die betrokke dele van die liggaam te pomp en meer energie te voorsien.
- **Bloed:** Die bloeddruk neem toe as gevolg van verhoogde aktiwiteit; bloedstollingsagente word vrygestel om bloeding van moontlike wonde te verminder.
- **Longe:** Asemhaling versnel om suurstofvlakke te verhoog.
- **Lewer:** Cholesterol word vrygestel om energie te voorsien.
- **Brein:** Meer bloed vloei na die brein om denke te verbeter.
- **Gevoel:** 'n Persoon se gevoel word meer waaksaam om te waarsku teen gevaar en reaksies teen pyn verswak om aanvanklik die individu te beskerm in die geval van fisieke skade.
- **Vel:** Bloed verlaat die vel om bloeding van wonde te verminder en sweet help om die liggaam af te koel.
- **Spiere:** Die spiere ontvang meer bloed om energie te voorsien vir optrede.

Selye (1983) is van mening dat elke mens se liggaam 'n swak gedeelte het wat die geneigdheid het om probleme te gee wanneer daar blootstelling aan algemene biologiese stres is. Hierdie swak gedeelte verskil egter van persoon tot persoon en kan byvoorbeeld die hart, die senuweestelsel of enige ander orgaan wees. Individue kan dus verskillende tipes siektes of afwykings ontwikkel vanweë blootstelling aan dieselfde stressor.

Beroepsvroue is besonder blootgestel aan stresverwante siektes (Mallach, 1996). Hierdie vroue, spesifiek dié met kinders by die huis, blyk hoër vlakke van die streshormoon norefidrien te hê, wat hulle sodoende in die hoërisiko-kategorie vir gesondheidsprobleme plaas (*Business Times*, Augustus 2003). Die vatbaarheid van beroepsvroue vir stresverwante siektes en manifestasies daarvan word volgens Mallach (1996) aan die volgende faktore toegeskryf:

- Hulle het minder beheer oor hulle werkomgewing en lewens.
- Hulle is meer geneig om hulle eie behoeftes te ontken en om angs en moegheid as onbelangrike tekens dat daar iets verkeerd is, af te maak.

- Hulle meen daar word van hulle verwag om 'n meer manlike rol by die werk te vervul, wat daartoe lei dat hulle meer druk ervaar. Die gevolglike stres kan daartoe lei dat hulle meer vatbaar is vir siektes.

'n Tweede wyse waarop stres tot somatiese siektetoestande kan lei, is wanneer die persoon betrokke raak in hanteringstrategieë wat skadelik vir die gesondheid is, soos byvoorbeeld om in die beroep te vorder deur middel van 'n druk lewenstyl (byvoorbeeld Tipe A-gedrag), deur te min rus te kry, 'n swak dieet te volg, chemiese middele te misbruik, ensovoorts (Erasmus, M, 1997; Monat & Lazarus, 1991).

'n Derde wyse waarop stres en die hantering daarvan tot 'n siektetoestand kan lei, is dat die persoon die waarde van verskeie simptome gering ag en dan nie van beskikbare mediese of sielkundige terapie gebruik maak nie (Monat & Lazarus, 1991).

2.5.4.2 Gevolge vir die organisasie

Organisasies sal vanselfsprekend deur die gevolge van stres vir die individu beïnvloed word (Van Fleet, 1991). Die blote koste van mediese behandeling behoort organisasies te laat besef hoe belangrik dit is om aan die probleem van werknemerstres aandag te skenk. 'n Paar gevolge vir die organisasie word bespreek.

a Prestasie

Individue wat vir 'n lang tyd stres ervaar, ervaar probleme om hulle werkverrigting op 'n hoë standaard te behou (Van Fleet, 1991). Die kwaliteit sowel as die kwantiteit van die werk sal beïnvloed word en so die organisasie benadeel. Bestuurders wat stres ervaar, kan nie so goed soos gewoonlik besluite neem nie en hulle raak makliker prikkelbaar by die werk en moeilik om tevrede te stel, wat ook negatiewe gevolge vir die organisasie inhou.

Volgens die streskromme (kyk paragraaf 2.3 en figuur 2.1) is daar dus 'n

mate van stres wat individue optimaal laat funksioneer en wat as 'gesonde stres' gesien kan word. Wanneer hierdie gesonde stres egter al hoe meer word, lei dit tot spanning en angs wat prestasie kan benadeel. Dit is daarom belangrik dat organisasies hulle werknemers genoeg bystaan in terme van motivering (byvoorbeeld deur beloning vir goeie werk gelewer te gee) en tegemoetkoming (byvoorbeeld deur hulle toe te laat om skiktyd te werk) sodat die individu se positiewe stres maksimum werkverrigting verseker en die organisasie sodoende daarby baat vind.

b Onttrekking

As gevolg van die psigologiese en mediese gevolge van stres, is dit nie verbasend dat personeel wat stres by die werk ervaar, moontlik meer afwesig sal wees as gewoonlik of selfs hul werk sal opgee nie. Mense wat stres ervaar, sal moontlik langer pouses neem, tydgrense verontagsaam, en kontak met die mense rondom hulle verloor. Dit kan ernstige implikasies vir 'n organisasie inhou in die sin dat belangrike werk nie gedoen word nie, en organisasie moontlik van tydelike personeel moet gebruik maak, wat 'n ekstra uitgawe vir die organisasie is.

c Uitbranding

Uitputting is 'n negatiewe psigologiese respons wat gekenmerk word deur fisieke, psigiese en emosionele uitputting wat tot uitbranding lei (Rout, 2002; Wisniewski & Gargiulo, 1997). Uitbranding by die werk is die gevolg van chroniese daaglikse stres eerder as 'n unieke kritieke gebeurtenis in die lewe (Umstot, 1999). Uitgebrande werknemers probeer al hoe harder werk en vermag al hoe minder (Rout, 2002). Volgens Wisniewski & Gargiulo (1997) kan drie kenmerke van uitbranding geïdentifiseer word:

- 1 Emosionele uitputting: Die persoon voel dat hy/sy niks meer oor het om aan ander op die emosionele of psigiese vlak te gee nie.
- 2 Depersonalisering: Die persoon ervaar psigologiese vervreemding en sosiale afstand wat beide sy/haar persoonlike en professionele lewe

beïnvloed.

- 3 Verminderde persoonlike prestasie: Die persoon voel dat hy/sy nie langer professionele take effektief kan verrig nie.

Uitbranding van werknemers kan direkte gevolge vir die organisasie inhou, onder andere:

- 'n verlaging van die werknemer se produktiwiteit
- afwesigheid van werknemers by die werk
- 'n onaangename atmosfeer by die werk
- 'n verhoging van werknemers se mediese onkoste
- onvoldoende uitsette

2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is stres as verskynsel asook die voorkoms van stres by individue, veral binne die werkkonteks, ondersoek. Hieruit kan bevestig word dat stres 'n proses blyk te wees wat met 'n groot aantal elemente in wisselwerking is. Hierdie elemente sluit onder andere omgewingseise, die individu se persepsie van stres, bepaalde hanteringstrategieë asook die emosionele en fisiologiese uitkomst van stres, in. Die wyse waarop elkeen sy/haar stres beleef en hanteer, verskil uiteenlopend van mekaar. Verandering en herstrukturering binne die werkplek het die potensiaal om individue aan stres te onderwerp. Een so 'n verandering, naamlik die toenemende aanstelling van vroulike bestuurders, beskik oor die moontlikheid dat veral vroue negatiewe stres deur hierdie veranderinge kan ervaar.

In hierdie hoofstuk is die kompleksiteit van stres as verskynsel binne 'n organisasieverband geplaas, en spesifieke teoretiese konsepte en definisies is uitgelig. Ses verskillende stresmodelle is uit die literatuur verkry en hulle kenmerkende eienskappe is bespreek. Aangesien dit duidelik uit die literatuur blyk dat daar 'n behoefte aan 'n omvattende stresmodel is, is verskeie benaderings oor stres deur die navorser in ag geneem om die nie-

rewolusionêre, geïntegreerde Organisasoriese Model vir Stres te ontwikkel. Die hoofaspekte van die model sluit organisatoriese werkstressors, eienskappe van die individu, bufferfaktore en individuele en organisatoriese gevolge van stres in.

Hoe vroulike bestuurders stres beleef, wat daartoe bydra en die gevolge daarvan, word in hierdie studie deur middel van kwalitatiewe metodes ondersoek. In hoofstuk 4 word die bevindings van hierdie ondersoek weergegee.