

WERKSTRESVERSKILLE TUSSEN WIT EN SWART MIDDELVLAKBESTUURSPERSONEEL

COBUS PIENAAR
EBBEN S VAN ZYL

Departement Bedryfsielkunde
Universiteit van die Vrystaat
Suid-Afrika

Korrespondensie aan: Ebben S. van Zyl
e-pos: vanzyles.ekw@ufs.ac.za

ABSTRACT

Work stress differences between white and black middle-level managers. The purpose of the study on which this article is based, was to investigate the difference in work-related stress between white and black middle-level management personnel in a South African service organisation. Literature studies regarding stress reveal that work stress and psychological burnout are steadily increasing. Changes within the political and economical arena of South Africa contributed towards service organisations appointing more black managers. From the results, it seems that the black group has obtained statistically significant higher scores than their white counterparts on stress factors. Due to the above-mentioned results, a few recommendations were made.

OPSOMMING

Die doel van die studie waarop hierdie artikel gebaseer is, was om ondersoek in te stel na die verskille in werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie. Uit vorige navorsing oor stres blyk dit dat werkstres en sielkundige uitbranding aan die toeneem is. Veranderinge binne veral die Suid-Afrikaanse politieke en ekonomiese arena het daartoe bygedra dat Suid-Afrikaanse diensorganisasies genoodsaak word om meer swart bestuurders in diens te neem. Uit die resultate blyk dit dat die swart groep statisties beduidend hoër tellings as die wit groep op stresfaktore behaal het. Op grond van bogenoemde resultate, is enkele aanbevelings gemaak.

Sleutelwoorde: werkstres, stres, wit en swart middelvlakbestuurspersoneel

Synopsis

The purpose of the study on which this article is reporting, was to investigate the difference in the presence of work-related stress between white and black middle-level management personnel in a South African service organisation.

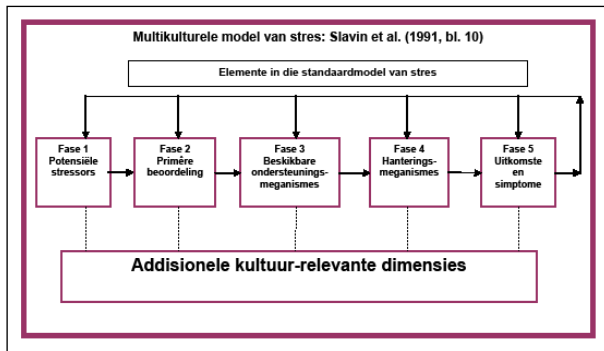
A literature study on stress reveals that stress and work stress are steadily increasing, not only worldwide, but also in South Africa. This fact is emphasised by the financial, organisational and human costs incurred as a result of stress and work stress. Changes within the political and economical arena of South Africa contributed towards forcing South African service organisations to establish a work force that is more representative. This in turn, inter alia, contributed towards more black managers being appointed. In view of the fact that in the past, very little attention had been paid to the way in which black managers experience work stress in comparison to their white colleagues, the amount of literature on the causes of work stress for the said group is indeed very limited. It was therefore decided to investigate the differences in work stress between black and white management personnel in order to compile a database for future research, as well as to enable organisations to plan preventative measures in this regard. The influence of race on the way in which work stress is experienced was studied by making use of a multicultural model of stress.

A population consisting of 387 middle-level management personnel from a South African service organisation was used as test group for the study. The Work and Life Circumstances Questionnaire of Van Zyl and Van der Walt (1991) was used to measure stress levels and certain work stressors. Statistical processing of data collected from 387 completed questionnaires was done by using the SPSS computer program (SPSS, 1993). Statistically significant differences have been found between the average scores in respect of work stress for black and white middle-level management personnel. From the results, it has become apparent that the black group has obtained statistically significant higher scores on external stressors, task attributes, career matters and social matters as sources of stress and work-related stress.

Die snelle veranderinge in die Suid-Afrikaanse politieke, ekonomiese en demografiese omgewings, gepaard met bestuurstekorte, die veranderende werksomgewing en 'n toenemend diverse bestuurs-/werksmag, veroorsaak stres en uitbranding by werknemers (Cope, 2003). In die verlede is stres en werkstres veral onder wit werknemers ondersoek, sonder om die groeiende aantal swart werknemers in aanmerking te neem. Hoewel daar publikasies bestaan rakende die oorsake van stres onder swart werknemers, is daar tot op hede min empiriese navorsingsondersoeke geloods om hierdie aannames te bevestig. Stofile en Green (2007), Van den Bergh (2001) en Van Zyl (1993) toon dat daar wel ooreenkomste in die ervaring van stres oor kultuur- en rassegrense heen bestaan. Cope (2003), Moerdyk (1983) en Strumpfer (1995) moedig egter verdere navorsing in hierdie verband aan met spesifieke verwysing na die ervaring van stres en werkstres onder swart Suid-Afrikaanse kultuurgroepe. In die lig van die gebrek aan betroubare navorsing, die toenemend diverse werksmag in Suid-Afrikaanse diensorganisasies en die blootstelling van veral middelvlakbestuur aan werkstres, lewer hierdie studie 'n bydrae deur sowel 'n akademiese as 'n praktiese toevoeging te maak tot bestaande inligting oor die wyse waarop werkstres onder verskillende Suid-Afrikaanse rasse-groepe beleef word.

Stres en werkstres: 'n Teoretiese model en benadering

Daar bestaan verskillende benaderings tot die bestudering van stres. Cope (2003), Ivancevich en Matteson (1990) en Van den Bergh (2001) meen dat stres meestal vanuit 'n respons-, stimulus- of stimulus-respons-vertrekpunt belig en bestudeer word. Vanweë die kritiek teenoor sommige van die voorafgaande benaderings is 'n interaksionele benadering tot die bestudering van stres ontwikkel. Diener (2000), Stofile en Green (2007) en Van Zyl (1991) gee voorkeur aan die interaksionele benadering aangesien die dinamiese aard van die stresfenomeen duideliker uitgebeeld word. Volgens Cox en McKay (1978) is die kern van hierdie benadering die eiesoortige interaksie wat daar tussen 'n individu en 'n omgewing plaasvind.



FIGUUR 1
 'n Grafiese voorstelling van 'n multikulturele model van stres

Daar bestaan volgens Slavin, Rainer, McCreary en Gowda (1991) en Van den Bergh (2001) in die huidige literatuur oor stres min riglyne ten opsigte van hoe swart persone stres ervaar. Ten einde die begrip *ras* binne die bestudering van stres en meer spesifiek werkstres beter te begryp, is dit wenslik om 'n multikulturele model van stres aan te wend om stres en werkstres onder die hoëvlak- wit en hoëvlak- swart werknemer te verduidelik.

'n Multikulturele model van stres en werkstres: 'n Teoretiese model en benadering

Die voorafgaande multikulturele stresmodel van Slavin *et al.* (1991, bl. 10) sal gebruik word om stres en werkstres onder verskillende rassegroeperinge te verduidelik, aangesien dit, soos die interaksionele stresmodel van Cox en McKay (1978), ook aangewend word om die vlak, oorsake en simptome van stres onder verskillende rassegroeperinge te bepaal.

Die model in figuur 1 onderskei vyf komponente in die stresproses. Dit word hieronder bespreek.

Fase 1: Potensiele stressors

Elemente in die standaardmodel

Potensiele stressors verwys na enige lewensverandering of gebeurtenis wat tot stres aanleiding gee (Slavin *et al.*, 1991). Volgens Storm en Rothmann (2003) en Van Zyl (1991, 1993) word die hoëvlak- swart sowel as die hoëvlak- wit werknemer daaglik aan 'n verskeidenheid stressors blootgestel. Belangrike werkstressors kan die volgende insluit:

- **rolveranderlikes:** roldubbelsinnigheid, rolonderbenutting, rolkonflik, rolverantwoordelikheid, rol oorlading, rolonderbenutting;
- **taakveranderlikes:** werkspoed, repetisie, skofwerk en taakeienskappe;
- **interpersoonlike veranderlikes:** verhoudings met kollegas, bestuurders en kliënte;
- **organisasieveranderlikes:** Organisasiestruktuur, posisie, organisasiekultuur, personeel- en begrotingsbesnoeiings;
- **menslike hulpbronnbestuursveranderlikes:** organisasietoetrede, opleiding, loopbaanontwikkeling, terugvoer, vergoeding, werksonsekerheid, werkoorgangstadiums; en
- **fisiese en tegnologiese omstandighede:** fisiese veranderlikes. (Arnold, Cooper & Robertson, 1995; Cooper & Cartwright, 1994; Cope, 2003; Fontana, 1993; Stofile & Green, 2007; Storm & Rothmann, 2003; Van den Bergh, 2001)

Buite werkverband wys Van den Bergh (2001) op die volgende moontlike oorsake van stres: huishoudelike krisis, finansiële verpligtinge, lewensfase en die vinnig veranderende tegnologie.

Addisionele kulturele elemente: addisionele werkstressors vir die hoëvlak- swart werknemer

In die voorafgaande gedeelte is 'n beskrywing van al die algemeenste werkstressors gegee. Daar is egter sekere stressors

wat in 'n groter mate en hoër intensiteit deur die hoëvlak- swart werknemer ervaar word.

Volgens Gutierrez, Saenz en Gree (1994) en Slavin *et al.* (1991) word kulture en rasse wat nie verteenwoordigend is in die werkpleknie, aan overte en/of kovert diskriminasie blootgestel, met die gepaardgaande stres wat dit meebring. Volgens Stofile en Green (2007) voel sommige swart werknemers nog steeds dat wit werknemers, waaronder bestuurslede, hulle nie vertrou nie en dat hulle as onbevoeg beskou word. Die hoëvlak- swart werknemer word veral deur sommige laevlak- wit werknemers gestereotipeer (Storm & Rothmann, 2003). Volgens Stofile en Green (2007) word dit nog steeds ervaar dat sommige hoëvlak- swart werknemers, vanweë die marginale posisie tussen die verskillende rolle en kulture, daaglik met rolkonflik en roldubbelsinnigheid gekonfronteer word.

Uit die voorafgaande verwysings na die literatuur kan die onderstaande hipoteses (H1 en H0) geformuleer word:

Hipoteses 1

H1 Daar is 'n statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die ervaring van eksterne stressors tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal B).

H0 Daar is geen statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die ervaring van eksterne stressors tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal B) nie.

Hipoteses 2

H1 Daar is 'n statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van organisasiefunksionering (Skaal C, Veld 1), taakeienskappe (Skaal C, Veld 2), fisiese werksomstandighede en werkstoerusting (Skaal C, Veld 3), loopbaanmoontlikhede (Skaal C, Veld 4), sosiale aangeleenthede (Skaal C, Veld 5) en vergoeding, byvoordele en personeelbeleid (Skaal C, Veld 6) as oorsake van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel.

H0 Daar is geen statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van organisasiefunksionering (Skaal C, Veld1), taakeienskappe (Skaal C, Veld 2), fisiese werksomstandighede en werkstoerusting (Skaal C, Veld 3), loopbaanmoontlikhede (Skaal C, Veld 4), sosiale aangeleenthede (Skaal C, Veld 5) en vergoeding, byvoordele en personeelbeleid (Skaal C, Veld 6) as oorsake van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel nie.

Fase 2: Primêre beoordeling

Elemente binne die standaardmodel

Veranderinge word deur individue beoordeel ten einde te bepaal of dit 'n gevaar inhou of nie. Volgens Arnold *et al.* (1995), Crandall en Perrew (1995), Fontana (1993), Greenberg en Baron (1993), Greenhaus en Callanan (1994), Luthans (1995), Rice (1992), Robbins (1991), Ross en Altmaier (1994) en Sauter en Murphy (1995) kan die volgende interne predisposisies die ervaring van stres in 'n persoon beïnvloed: persepsie (kognitiewe evaluering), selfpersepsie, angstig-reaktiewe persoonlikheidstipe, interne en eksterne lokus van kontrole, tipe-A- en tipe-B-persoonlikheid en sosiale ondersteuning. Die gebeurtenisse kan as óf irrelevant óf positief óf stresgevol geïnterpreteer word (Slavin *et al.*, 1991).

Addisionele kulturele elemente

Geen gebeurtenis kan egter beoordeel word sonder om die wêreld- en lewensbeskouing, waardestelsel en persepsie van 'n individu te betrek nie (Slavin *et al.*, 1991). Volgens Van den Bergh (2001) is kultuur die somtotaal van die gemeenskaplike waardestelsels wat in 'n bepaalde gemeenskap bestaan. Konflikerende waardes tussen verskillende kultuurgroepe

in die werkomgewing kan dus moontlik tot 'n addisionele bron van stres aanleiding gee (Slavin *et al.*, 1991). Volgens Van den Bergh (2001) bepaal die waardestelsels van 'n kulturele en rassegroepering dus in 'n groot mate die denkpatrone van 'n bepaalde gemeenskap. Waardestelsels kan dus ook denkpatrone dienooreenkomstig beïnvloed.

Fase 3: Beskikbare ondersteuningsmeganismes

Elemente in die standaardmodel

In hierdie afdeling word daar gefokus op die individuele evaluering en beskikbaarheid van interne konstruksie (bv. persoonlikheid) en eksterne bronne (bv. sosiale ondersteuning) ten einde 'n gebeurtenis en/of verandering te hanteer. Die beskikbaarheid van hanteringsmeganismes om stresgevolle situasies te hanteer sal bepaal of 'n persoon verdere beoordelings maak of nie. Stresvolle gebeurtenisse word na die mate waartoe dit verlies, gevaar of uitdaging inhou, geëvalueer (Slavin *et al.*, 1991).

Addisionele kulturele elemente

Kulturele afkoms beïnvloed die mate waarin individuele beoordeling met betrekking tot sosiale ondersteuning geskied. Die rede hiervoor is die feit dat individue van verskillende kulturele en rassegroeperinge verskillend op bedreigings reageer (Van den Bergh, 2001). Kulturele groepe verskil ook wat die definiering van sosiale ondersteuning betref, aangesien swart mense (soms meer as wit mense) familie as 'n bron van sosiale ondersteuning beskou (Slavin *et al.*, 1991).

Fase 4: Implementering van hanteringsmeganismes

Elemente in die standaardmodel

Volgens Van den Bergh (2001) kan twee moontlike meganismes gebruik word om stres te hanteer, naamlik 'n probleem- of 'n emosiegefokusde benadering. 'n Probleemgefokusde benadering is 'n aktiewe poging wat deur 'n individu aangewend word om 'n stresvolle situasie te verminder. Emosionele strategieë word veral op die hantering van 'n persoon se emosionele simptome toegespits (Slavin *et al.*, 1991).

Addisionele kulturele elemente

Verskillende kulture skryf verskillende soorte gedrag en optredes (soos byvoorbeeld godsdienstige gedrag, rituele, meditasie, gebede, ensovoorts) voor ten tye van distres. So kan instansies wat ondersteuning beskikbaar stel, moontlik hanteringsmeganismes voorstel wat nie vir alle kulture aanneemlik is nie. Daar is byvoorbeeld bevind dat swart persone meer geneig is om familie en die gemeenskap te gebruik om probleme te hanteer, terwyl wit persone meer geneig sal wees om van addisionele hanteringsmeganismes, byvoorbeeld psigoterapie, gebruik te maak om distres te hanteer (Van den Bergh, 2001).

Fase 5: Uitkomst en simptome

Elemente in die standaardmodel

Die laaste fase in die model hou verband met die uitkomst en simptome wat met stres en werkstres verbind word (Slavin *et al.*, 1991).

Addisionele kulturele elemente

In 'n ondersoek met 40 hoëvlak- swart werknemers deur Van Zyl (1993) bevind die navorser dat hoëvlak- swart werknemers stres hoofsaaklik op 'n emosionele vlak ervaar. Simptome van onsekerheid, passiwiteit en alleenheid manifesteer meer as enige ander simptome. Anderson (1992), Cope (2003) en Moerdyk (1983) ondersteun die bogenoemde bevindings, aangesien dié navorser ook sekere emosies soos angs, vrees, isolasie, onsekerheid, depressie, skuld en passiwiteit as simptome van stres en werkstres onder hoëvlak- swart

werknemers identifiseer.

Soos in die geval van hoëvlak- swart werknemers, ervaar hoëvlak- wit werknemers ook stres op 'n emosionele vlak. Emosionele response op stres, byvoorbeeld angs, depressie en geïrriteerdheid, is ook by hoëvlak- wit werknemers geïdentifiseer (Van Zyl, 1993). Van Zyl (1993) toon voorts dat swart persone meer geneig is om simptome wat met stres verband hou op 'n konkrete en spesifieke manier te verduidelik. Dit word deur die voorafgaande bevestig, aangesien swart persone konkrete en spesifieke simptome soos slaapversteurings, velprobleme en hoofpyn (in 'n meerdere mate as wit persone) as probleem-punte identifiseer.

Uit die voorafgaande literatuurbesprekings kan die onderstaande hipoteses (H1 en H0) geformuleer word:

Hipoteses 3

H1 Daar is 'n statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die vlak van stres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal A).

H0 Daar is geen statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die vlak van stres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal A) nie.

NAVORSINGSONTWERP

Navorsingsbenadering

In hierdie studie is kwantitatiewe navorsing wat op 'n dwarsniet-veldopname gebaseer is, gedoen. Primêre data wat gegenereer is, is korrelasioneel ontleed.

Navorsingsmetode

Deelnemers

'n Populasie van 387 middelvlakbestuurspersoneelle uit 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie is as proefpersone by die studie ingesluit. In tabel 1 kan gesien word dat die meerderheid respondente 36 jaar en ouer is, langer as 10 jaar diens het, en ten minste 'n driejaar- naskoolse kwalifikasie beskik, manlik en

TABEL 1
Biografiese besonderhede van teikengroep

		GETAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Ouderdom:	25 tot 30	51	13,14%
	31 tot 35	84	21,65%
	36 tot 40	102	26,29%
	41 tot 45	67	17,53%
	46 +	82	21,39%
Totaal:		386	100,00%
Jare diens:	Minder as 2 jaar	14	3,61%
	2 tot 5 jaar	37	9,54%
	6 tot 10 jaar	53	13,65%
	Meer as 10 jaar	282	73,20%
Totaal:		386	100,00%
Kwalifikasie:	St. 8 tot 9	8	2,08%
	St. 10	123	31,94%
	St. 10 + 1, 2 tot 3 jaar	44	11,43%
	St. 10 + 3 jaar	208	54,55%
Totaal:		383	100,00%
Geslag:	Manlik	303	78,15%
	Vroulik	84	21,85%
Totaal:		387	100,00%
Huwelikstatus:	Getroud	302	77,89%
	Ongetroud	85	22,11%
Totaal:		387	100,00%
Rassegroep:	Wit	318	82,17%
	Swart	69	17,83%
Totaal:		387	100,00%

Een respondente het nie sy/haar ouderdom en jare diens aangedui nie.
Vier respondente het nie hulle kwalifikasies aangedui nie.

getroud sowel as wit is.

Meetinstrumente

Van Zyl en Van der Walt (1991) se Werk- en Lewensomstandighede Vraelys is gebruik om stresvlakke en bepaalde stressors en werkstressors te meet. Die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede Vraelys (WLV) is 'n gestandaardiseerde B-vlak-selfbeoordelingsvraelys wat deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (RGN) ontwikkel is om die vlakke en oorsake van stres by werknemers van verskillende kultuurgroepe te bepaal (Van Zyl & Van der Walt, 1991). Die WLV is konstruktueel geldig aangesien die verwagte verband met toepaslike persoonlikheidstoets getoon word.

Betroubaarheidskoeffisiënte soos deur die Kuder-Richardson-formule 8 en met toets-hertoets gemeet, varieer tussen 0,62 en 0,92 (Van Zyl & Van der Walt, 1991).

Die vraelys is gebaseer op 'n spesifieke benadering ten opsigte van stres wat aansluit by die teoretiese benadering (stimulus-respons-benadering) wat in die huidige studie gebruik is. Volgens hierdie benadering is die fokus op die passing tussen die individu se vermoë om eise vanuit die omgewing te hanteer. Wat betref stresvlak asook oorsake van stres *buite* die werksituasie dui 'n hoë telling op hoë stres, in teenstelling met oorsake van stres *in* die werksituasie waar 'n lae telling op hoë stres dui.

Navorsingsprosedure

Daar is tydens hierdie studie van 'n veldopname-metode gebruik gemaak, aangesien selfbeoordelingsvraelyste ten opsigte van geïdentifiseerde respondente afgeneem is (Smit, 1991). Die gegewens is met behulp van 'n biografiese vraelys en die Werk- en Lewensomstandighede Vraelys van Van Zyl en Van der Walt (1991) ingesamel. Die voorafgaande vraelyste is deur 'n dekbrief, waarin die persone gemotiveer is en verseker is dat inligting vertroulik hanteer sal word, vergesel. Die bogenoemde vraelyste is individueel en in groepsverband deur 'n psigometris ten opsigte van al die betrokke persone afgeneem.

Statistiese ontleding

Statistiese verwerking van gegewens wat van die 387 vraelyste verkry is, is met behulp van die SPSS-rekenaarprogram (SPSS, 1993) gedoen. Tydens hierdie studie is daar van beskrywende sowel as inferensiële statistiek gebruik gemaak om aan die

daargestelde doelwit te voldoen, nadat daar getoets is of die inferensiële statistiese metodes voldoen aan die statistiese aannames onderliggend aan die gebruik van hierdie metodes. T-toets en kovariansie-analise is geëvalueer vir gegroepeerde data ten einde beduidende verskille, waar van toepassing, tussen groepe aan te toon.

RESULTATE EN BESPREKING

Stresverskille tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal A)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 2 dat daar nie op die 5%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe ten opsigte van Skaal A is nie.

Bespreking

Uit die resultate blyk dit dus dat die wit en swart groepe se stresvlakke nie van mekaar verskil nie. Die voorafgaande bevindinge word ondersteun deur Ngwezi (1989), Van Zyl (1991) en Cope (2003), wat van die veronderstelling uitgaan dat alle mense, ongeag hulle kultuur- of rassegroep, stres oor die algemeen eenders sal ervaar. Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat beide groepe tydens hierdie studie 'n normale (lae) vlak van emosionele ervaring met betrekking tot stres in die werk beleef. Alhoewel verskillende rassegroepe moontlik unieke stressors ervaar, wil dit voorkom asof hanteringsmeganismes op dié vlak sodanig gevestig is dat normale stres ervaar word. **Met betrekking tot hipotese 3 (Skaal A), word die nulhipotese, naamlik dat daar geen statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die vlak van stres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel bestaan nie, aanvaar.**

Verskille in die ervaring van eksterne stressors tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal B)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 3 dat daar ten opsigte van Skaal B op die 1%- betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is.

Bespreking

TABEL 2

Die verskil ten opsigte van die vlak van stres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (skaal A)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toets, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroepe ten opsigte van die afhanklike veranderlike (vlak van stres = skaal A) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Skaal A	Swart	77,71	21,17	1,66	385	0,61	-0,03	0,37	0,001	,05
	Wit	76,15	18,90							

\bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoeffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte

'n Hoë telling op hierdie skaal dui daarop dat individue 'n hoë mate van stres ervaar, en 'n lae telling dui daarop dat individue 'n lae mate van stres ervaar.

TABEL 3

Die verskil ten opsigte van die ervaring van eksterne stressors tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal B)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toets, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroepe ten opsigte van die afhanklike veranderlike (eksterne stressors = skaal B) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Skaal B	Swart	29,96	7,98	5,66**	385	4,78**	-0,24**	22,84**	0,06	0,99
	Wit	25,72	6,36							

* Beduidende verskille kom voor op die 5%-betekenispeil. ** Beduidende verskille kom voor op die 1%-betekenispeil. \bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoeffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte

Aangepaste t-waarde vir ongelike variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Hoë telling op hierdie skaal dui daarop dat individue 'n hoë mate van eksterne stressors ervaar, en 'n lae telling dui daarop dat individue 'n lae mate van eksterne stressors ervaar.

TABEL 4

Die verskil ten opsigte van organisasiefunksionering as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 1)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (organisasiefunksionering = veld 1) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Veld 1	Swart	19,42	6,57	3,54	385	-0,43	0,18	0,18	0,000	0,05
	Wit	19,76	5,87							

\bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte
'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue organisasiefunksionering in 'n hoë mate as stresvol ervaar en 'n hoë telling dui daarop dat individue organisasiefunksionering in 'n lae mate as stresvol ervaar.

TABEL 5

Die verskil ten opsigte van taakeienskappe as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 2)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (taakeienskappe = veld 2) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Veld 2	Swart	47,57	10,62	10,69**	86,06	-1,76	0,10*	4,34*	0,01	0,55
	Wit	49,95	08,12							

* Beduidende verskille kom voor op die 5%-betekenispeil. ** Beduidende verskille kom voor op die 1%-betekenispeil.
 \bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte
Aangepaste t-waarde vir ongelyke variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue taakeienskappe in 'n hoë mate as stresvol ervaar, en 'n hoë telling dui daarop dat individue taakeienskappe in 'n lae mate as stresvol ervaar.

Vanuit die statistiese resultate blyk dit dat die swart groep in 'n meerdere mate as die wit groep eksterne stressors ervaar. Volgens Anderson (1992), Cope (2003), Slavin *et al.* (1991) en Van den Bergh (2001) is redes hiervoor onder meer dat swart persone in 'n meerdere mate as wit persone probleme ervaar met betrekking tot huisgeriewe, woongebiede, ontspanningsfasiliteite, vervoer, tegnologie en 'n familie wat nie altyd noodwendig beskik oor dieselfde agtergrond aangaande die werksomgewing waarbinne die swart individu beweeg nie. Voor die nuwe politieke bedeling in 1994 is daar nie veel aandag geskenk aan bogenoemde aspekte in die swart Suid-Afrikaanse omgewing nie, wat daartoe aanleiding kon gee dat die swart groep meer eksterne stressors as hulle wit eweknieë kon ervaar. Ná die verkiesing in 1994 en die gepaardgaande politieke veranderinge in Suid-Afrika het die situasie vir swart Suid-Afrikaners verbeter, aangesien daar meer aandag geskenk is aan aspekte wat vir hierdie groep as stressors in die eksterne omgewing optree. Dit kan dus moontlik een van die redes wees waarom die swart groep steeds meer eksterne stressors as die wit groep ervaar ten spyte daarvan dat hulle hul in dieselfde kategorie as die wit groep bevind, aangesien daar nog nie in dieselfde mate na hulle behoeftes as na dié van die wit groep omgesien word nie. Dit blyk egter dat hierdie gaping besig is om kleiner te word, aangesien albei groepe binne die normale vlak val, maar ook dat daar nog steeds statisties beduidende verskille voorkom. **Met betrekking tot hipotese 1 (Skaal B), word die nulhipotese dus verwerp en die alternatiewe hipotese, naamlik dat daar 'n statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van die ervaring van eksterne stressors tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel bestaan, aanvaar.**

Verskille in organisasiefunksionering as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 1)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 4 dat daar nie ten opsigte van Veld 1 op die 5%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is nie.

Bespreking

Uit die voorafgaande resultate blyk dit dat daar tussen die wit en swart groep geen verskil is wat betref organisasiefunksionering nie. Aspekte wat volgens die WLW geëvalueer word, is onder

andere deelname in besluitneming, vertroue in toesighouers, effektiewe organisasiestruktuur, positiewe bestuursklimaat, erkenning vir goeie werk, oop kommunikasiekanale na toesighouers, en dies meer. Die gevolgtrekking waartoe die navorsers kom, is dat hierdie organisasie effektief funksioneer wanneer aspekte soos deelname in besluitneming, vertroue in toesighouers, kommunikasiekanale, organisasiestruktuur en dies meer ter sprake kom.

Verskille in taakeienskappe as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 2)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 5 dat daar ten opsigte van Veld 2 op die 5%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is.

Bespreking

Uit die statistiese resultate blyk dit dat die swart groep in hierdie diensorganisasie in 'n meerdere mate as die wit groep taakeienskappe as stressor identifiseer. Taakeienskappe, soos gemeet deur die WLW, evalueer onder andere respondente se verwagtings ten opsigte daarvan om werk betyds klaar te kry, om oor voldoende kennis en inligting te beskik om take uit te voer, om verantwoordelikheid vir werk te kan aanvaar, om outonoom binne 'n pos te kan funksioneer, om take van uiteenlopende aard te kan uitvoer, om take te verrig sonder dat die aard daarvan die persoon in konflik met ander bring, en dies meer. Volgens Arnold *et al.* (1995), Burke en Richardson (1990), Cooper en Cartwright (1994), Cope (2003), Cotton (1995), Fontana (1993), Louw en Edwards (1993), Robbins (1991), Schabracq, Winnubst en Cooper (1996), Schermerhorn, Hunt en Osborn (1994), Van den Bergh (2001) en Warren en Toll (1993) verwys die literatuur na die voorafgaande begrippe wat in die WLW onder die dimensie *taakeienskappe* gemeet word as roldubbelsinnigheid, rolkonflik en rolverantwoordelikheid. Vorige navorsing deur Moerdyk (1983) ondersteun die resultate deurdat in laasgenoemde studie bevind is dat die hoëvlak- swart werknemer oor minder besluitnemingsgesag en outonomie as sy/haar wit eweknie beskik, wat daartoe lei dat die swart groep taakeienskappe in 'n meerdere mate as die wit respondente as stressors identifiseer. So bevind die Suid-Afrikaanse navorsers Van den Bergh (2001) dat die hoëvlak- swart werknemer veral met roldubbelsinnigheid en rolkonflik geconfronteer word

vanweë die marginale posisie tussen die verskillende rolle en kulture waarin die swart persoon daagliks beweeg. Wanneer 'n werknemer roldubbelsinnigheid, rolkonflik en 'n toename in rolverantwoordelikheid ervaar, veroorsaak dit 'n toename in die beleving van stres en werkstres.

Verskille in fisiese werksomstandighede en werkstoerusting as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 3)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 6 dat daar ten opsigte van Veld 3 op die 5%-betekenispeil nie 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is nie.

Bespreking

Geen statisties beduidende verskille is tussen die twee groepe aangetref nie. Fisiese werksomstandighede en werkstoerusting verwys volgens die WLV na die beskikbaarheid van werkstoerusting, die werkende toestand waarin sodanige toerusting verkeer en die vermoë om onder voldoende fisiese werksomstandighede te kan funksioneer. Aangesien alle werknemers, ongeag hulle rassegroep, aan dieselfde fisiese werksomstandighede blootgestel word en dieselfde werkstoerusting gebruik, is dit nie vreemd nie dat daar geen statisties beduidende verskille met betrekking tot hierdie dimensie tussen die wit en swart groep gevind is nie.

Verskille in loopbaanaangeleenthede as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 4)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 7 dat daar ten opsigte van Veld 4 op die 5%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is.

Bespreking

Statisties beduidende verskille is tussen die twee groepe gevind. Uit die statistiese resultate blyk dit dat die groep swart middelvlakbestuurders in hierdie diensorganisasie loopbaanaangeleenthede in 'n meerdere mate as die wit groep as stressors identifiseer en ervaar. Aspekte wat die WLV

aangaande hierdie dimensie dek, is onder andere die verwagting om verdere opleiding te ontvang, benutting van talente, om vooruitgang in die werk te kan maak en om sekerheid te hê dat die persoon se huidige pos behou gaan word. Volgens Cope (2003), Cotton (1995), Crandall en Perrewe (1995) en Fontana (1993) veroorsaak gebrekkige opleiding onsekerheid vir beide werknemers en bestuur, en dit gee aanleiding tot verhoogde werkstres. Verhoogde werkstres word ook meegebring deurdat werknemers gefrustreerd voel vanweë beperkte loopbaanontwikkeling (Carayon, 1993; Cooper en Cartwright, 1994; Schermerhorn *et al.*, 1994).

Volgens Van den Bergh (2001) het sommige swart werknemers nog steeds persepsies van onvoldoende loopbaanvordering en opleidingsgeleenthede. In dielig van die voorafgaande literatuur en resultate wil dit voorkom asof die hoëvlak swart werknemer nog steeds daartoe geneig is om loopbaanaangeleenthede in 'n meerdere mate as die wit werknemer as 'n werkstressor te identifiseer.

Verskille in sosiale aangeleenthede as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 5)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddeldes in tabel 8 dat daar ten opsigte van Veld 5 op die 1%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddelde tellings tussen die twee rassegroepe is.

Bespreking

Daar is statisties beduidende verskille tussen die twee groepe gevind. Uit die statistiese resultate blyk dit dat die swart groep in hierdie diensorganisasie sosiale aangeleenthede in 'n meerdere mate as die wit groep as stressor identifiseer. Die WLV evalueer onder andere aspekte soos om 'n werk te kan geniet, om positiewe verhoudings met 'n bestuurder/toesighouer sowel as kollegas te kan handhaaf, en dies meer. Volgens Arnold *et al.* (1995), Beehr (1995), Cooper en Cartwright (1994) en Robbins (1991) hou die gehalte van verhoudings in 'n werksomgewing direk met werkstres verband.

Verhoudings met kollegas kan die effek van werkstres verminder deurdat medewerkers sosiale ondersteuning verskaf en dus as buffer teen werkstres optree (Arnold *et al.*, 1995; Beehr, 1995; Daniels & Guppy, 1994; Fontana, 1993; Ross & Altmaier, 1994;

TABEL 6

Die verskil ten opsigte van fisiese werksomstandighede en werkstoerusting as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 3)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (fisiese werksomstandighede en werkstoerusting = veld 3) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Veld 3	Swart	23,93	6,29	0,89	385	0,77	-0,04	1,29	0,003	0,20
	Wit	23,34	6,74							

\bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte
Aangepaste t-waarde vir ongelyke variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue fisiese werksomstandighede en werkstoerusting in 'n hoë mate as stresvol ervaar, en 'n hoë telling dui daarop dat individue fisiese werksomstandighede en werkstoerusting in 'n lae mate as stresvol ervaar.

TABEL 7

Die verskil ten opsigte van loopbaanaangeleenthede as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 4)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (loopbaanaangeleenthede = veld 4) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKEIDING BY η^2
Veld 4	Swart	23,07	7,34	4,97*	385	-2,13*	0,10*	4,55*	0,01	0,56
	Wit	24,90	6,26							

* Beduidende verskille kom voor op die 5%-betekenispeil.
 \bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte
Aangepaste t-waarde vir ongelyke variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue loopbaanaangeleenthede in 'n hoë mate as stresvol ervaar, en 'n hoë telling dui daarop dat individue loopbaanaangeleenthede in 'n lae mate as stresvol ervaar.

TABEL 8

Die verskil ten opsigte van sosiale aangeleenthede as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 5)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (sosiale aangeleenthede = veld 5) (n = 318 wit persone en 69 swart persone)

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKIEDING BY η^2
Veld 5	Swart	24,14	5,80	6,19*	385	-2,68**	0,13**	7,19**	0,02	0,76
	Wit	25,87	4,62							

* Beduidende verskille kom voor op die 5%-betekenispeil. ** Beduidende verskille kom voor op die 1%-betekenispeil.

\bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoeffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte

Aangepaste t-waarde vir ongelike variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue sosiale aangeleenthede in 'n hoë mate as stresvol ervaar, en 'n hoë telling dui daarop dat individue sosiale aangeleenthede in 'n lae mate as stresvol ervaar.

TABEL 9

Die verskil ten opsigte van vergoeding, byvoordele en personeelbeleid as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie (Skaal C, Veld 6)

'n Grafiese voorstelling van die statistiese resultate vir t-toetse, kovariansie-analise en effekgroottes vir die berekening van beduidende verskille in gemiddeldes vir rassegroeperinge ten opsigte van die afhanklike veranderlike (vergoeding, byvoordele en personeelbeleid = veld 6) (n = 318 wit persone en 69 swart persone).

	RASSE- GROEP	\bar{x}	S.A.	Lev F	Gv	t	r	Kov-an	η^2	ONDERSKIEDING BY η^2
Veld 6	Swart	24,68	8,63	0,22	384	1,00	-0,05	0,35	0,001	0,04
	Wit	23,45	9,42							

\bar{x} = rekenkundige gemiddeldes; S.A. = standaardafwyking; Lev F = Levene F; gv = grade van vryheid; t = t-waarde; r = Pearson produkmoment-korrelasiekoeffisiënt as effekgrootte; Kov-an = kovariansie-analise; η^2 = eta as effekgrootte

Aangepaste t-waarde vir ongelike variansies is slegs bereken indien Levene F beduidend is op 5%-peil (maar nie op 1%-peil nie). 'n Lae telling op hierdie skaal dui daarop dat individue vergoeding, byvoordele en personeelbeleid in 'n hoë mate as stresvol ervaar en 'n hoë telling dui daarop dat individue vergoeding, byvoordele en personeelbeleid in 'n lae mate as stresvol ervaar.

Warren & Toll, 1993).

Die navorsers gaan gevolglik van die veronderstelling uit dat sowel swart as wit werknemers in hierdie organisasie moontlik sosiale ondersteuning van kollegas ontvang en dat dit as 'n rede aangebied kan word waarom albei groepe 'n normale vlak van werkstres met betrekking tot hierdie dimensie toon. Daarteenoor mag daar verskeie redes aangevoer word waarom daar nog steeds statisties beduidende verskille tussen die wit en swart groep aangetref word met betrekking tot sosiale interaksie en sosiale verhoudings. Dit wil voorkom asof sosiale aangeleenthede en interaksie tussen individue van verskillende rassegroepe deur verskillende addisionele kulturele elemente soos onder andere wêreld- en lewensbeskouing, taal, persepsies, waardestelsels, ensovoorts, beïnvloed word. Van den Bergh (2001) meen dat swart werknemers in 'n meerdere mate as wit werknemers toesighouers en kliënte as bronne van stres uitsonder. Bogenoemde toon dat swart persone klaarblyklik meer geneig is om stres te ervaar as gevolg van persoonlike interaksie as wat die geval by wit persone is.

Verskille in vergoeding, byvoordele en personeelbeleid as oorsaak van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel (Skaal C, Veld 6)

Resultate

Dit blyk uit die t-toets vir beduidende verskille in gemiddelde tellings in tabel 9 dat daar nie ten opsigte van Veld 6 op die 5%-betekenispeil 'n statisties beduidende verskil in gemiddeldes tussen die twee rassegroepe is nie.

Bespreking

Geen statisties beduidende verskille is tussen die twee groepe gevind nie. Hierdie dimensie hanteer onder meer aspekte soos om voldoende vergoeding en byvoordele te ontvang, sowel as om onder 'n regverdigte personeelbeleid te funksioneer. Die feit dat daar geen statisties beduidende verskille tussen die twee groepe is nie, kan moontlik eerder toegeskryf word aan die betrokke diensorganisasie, wat ongeag rassegroepering dieselfde vergoeding en byvoordele aan alle werknemers verskaf.

Uit bogenoemde besprekings is dit met betrekking tot hipotese 2 (Skaal C), die nulhipotese, duidelik dat daar geen statisties beduidende verskille bestaan in die

gemiddelde tellings ten opsigte van organisasiefunksionering (Veld 1), fisiese werksomstandighede en werkstoerusting (Veld 3) en vergoeding, byvoordele en personeelbeleid (Veld 6) as oorsake van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel nie. Ten opsigte van Veld 2, 4 en 5 word die alternatiewe hipotese aanvaar, naamlik dat daar wel 'n statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van taakeienskappe (Veld 2), loopbaanmoontlikhede (Veld 4) en sosiale aangeleenthede (Veld 5) as oorsake van werkstres tussen wit en swart middelvlakbestuurspersoneel bestaan.

AANBEVELINGS

Uit die resultate is dit duidelik dat swart middelvlakbestuurders statisties beduidend hoër tellings as hulle wit eweknieë behaal het op:

- stressors buite die werksituasie;
- taakeienskappe;
- loopbaanaangeleenthede; en
- sosiale aangeleenthede.

Op grond van bogenoemde resultate kan die onderstaande aanbevelings gemaak word:

- 1) **Stressors buite die werksituasie.** Werkgewers behoort sensitief te wees vir die feit dat swart middelvlakbestuurders faktore buite die werksituasie as stresvol ervaar. Deur te poog om onder andere ontspannings- en gimnasiumfasiliteite vir werknemers te skep (of te subsidieër), te help met vervoer- en behuisingsprobleme in die vorm van toelaes en inligting, en deur te help met die aanpassing by nuwe tegnologie in die vorm van opleiding en demonstrasies sal swart middelvlakbestuurders ondersteun word wat sal bygedra word tot die verlaging van hulle stresvlakke.
- 2) **Taakeienskappe.** Werkgewers kan fokus op:
 - die outonome funksionering van swart middelvlakbestuurders (waarby ingesluit word dat sodanige bestuurders oor die outoriteit moet beskik om besluite te kan neem en dit om eie inisiatief te kan toepas);
 - erkenning vir goeie werk (bv. in die vorm van 'n bonus);
 - volledige omskrywing van wat gedoen moet word (d.m.v. 'n volledige posbeskrywing en -spesifikasie); en
 - voortdurende en kreatiewe opleiding en ontwikkeling sodat take na die beste van die werknemers se vermoëns uitgevoer kan word.

- 3) **Loopbaanaangeleentede.** Voldoende loopbaanbeplanning en -ontwikkeling moet gedoen word. Hierby ingesluit is kommunikasie en die skep van loopbaanvorderingsmoontlikhede met vereistes, die identifisering van sterk en swak punte, die ontwikkeling van bestuurders deur onder meer stelsels van mentorskap en opleiding te implementeer, en die voortdurende instandhouding sowel as opvolg van vordering.
- 4) **Sosiale aangeleentede.** Opleiding in kommunikasievaardighede en interpersoonlike verhoudings moet voortdurend aan swart bestuurders verskaf word. 'n Sensitiewe vir verskillende kulture se wêreld- en lewensbeskouinge, taal, persepsies en waardestelsels behoort deur middel van formele en informele ontwikkelingsgeleentede binne organisasieverband geskep te word.

VERWYSINGS

- Anderson, B.G. (1992). Black advancement and stress – the effect of the social environment. Ongepubliseerde Magisterverhandeling, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1995). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (2nd Ed.). Londen: Clays.
- Beehr, T.A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. Londen: T.J. Press.
- Burke, R.J. & Richardson, A.M. (1990). Sources of satisfaction and stress among Canadian physicians. *Psychological Reports*, 67, 1335-1344.
- Carayon, P. (1993). Job design and job stress in office workers. *Ergonomics*, 36(5), 463-477.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Cope, C.M. (2003). Occupational stress, strain and coping in a professional accounting organisation. Ongepubliseerde MCom-proefskrif, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Cotton, P. (1995). *Psychological health in the workplace: Understanding and managing occupational stress*. Brisbane: Australian Academic Press.
- Cox, T. & Mckay, S. (1978). *Stress*. Londen: Macmillan.
- Crandall, R. & Perrewe, P.L. (1995). *Occupational stress*. Londen: Taylor & Francis.
- Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control and psychological well-being. *Human Relations*, 47(12), 1523-1544.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Fontana, D. (1993). *Managing stress*. Londen: Biddles Guilford and King's Lynn.
- Girdano, D.E., Everly, G.S. & Dussek, D.E. (1993). *Controlling stress and tension: A holistic approach* (4th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work* (4th Ed.). Londen: Allyn & Bacon.
- Greenhaus, J.H. & Callanan, G.A. (1994). *Career management* (2nd Ed.). New York: The Dryden Press.
- Gutierrez, S.E., Saenz, D.S. & Gree, B.L. (1994). Job stress and health outcomes among White and Hispanic employees: A test of the person-environment fit model. In G.P. Keita & J.J. Hurrell (reds.). *Job stress in a changing workforce*. Washington: American Psychological Association, pp. 107-125.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1990). *Stress at work*. Glenview: Scott Foresman.
- Louw, D.A. & Edwards, D.J.A. (1993). *Sielkunde: 'n Inleiding vir studente in Suider-Afrika*. Johannesburg: Lexicon Uitgewers.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th Ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Moerdyk, A.P. (1983). *Black advancement and stress: A literature review and conceptual synthesis*. Johannesburg: Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing.
- Ngwezi, A.A. (1989). Stress levels and coping styles amongst teachers. Ongepubliseerde M.A.-tesis, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Rice, P.L. (1992). *Stress and health* (2nd Ed.). Kalifornië: Brooks & Cole Publishing.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Ross, R.R. & Altmaier, E.M. (1994). *Intervention in: Occupational stress*. Londen: Sage Publications.
- Sauter, S.L. & Murphy, L.R. (1995). *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. & Cooper, C.L. (1996). *Handbook of work and health psychology*. Engeland: John Wiley.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1994). *Managing organizational behavior*. Verenigde State van Amerika: John Wiley.
- Slavin, L.A., Rainer, K.L., McCreary, M.L. & Gowda, K.K. (1991). Toward a multicultural model of the stress process. *Journal of Counseling and Development*, 70, 156-163.
- Smit, G.J. (1991). *Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe*. Pretoria-Wes: NAUM.
- SPSS User's Guide. (1993). *A complete guide to the statistical package for the social sciences*. New York: McGraw-Hill.
- Stofile, S.Y. & Green, L. (2007). *Responding to the challenges of exclusive education in South Africa*. Pretoria: McGraw-Hill.
- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *South African Journal of Psychology*, 29, 35-42.
- Strumpf, R. (1995). Die verskil in die voorkoms van stres en uitbranding by bepaalde helpende professies van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. Ongepubliseerde Magisterverhandeling, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Van den Bergh, H.S. (2001). Stres en die beroepsvrou: 'n Fortigene ondersoek. Ongepubliseerde DA-proefskrif, Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat.
- Van Zyl, E.S. (1991). Die ontwikkeling van 'n meetinstrument van werkstres vir hoëvlak werknemers. Ongepubliseerde DCom-proefskrif, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Van Zyl, E.S. & Van der Walt, H.S. (1991). *Handleiding vir die Ervaring van Werk- en Lewensomstandighede vraelys*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Van Zyl, E.S. (1993). Stres, soos ervaar deur die hoëvlak- swart werknemer in Suid-Afrika. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 19 (3), 36-39.
- Warren, E. & Toll, C. (1993). *The stress work book*. Londen: Nicholas Brealey Publishing.