

Die verband tussen stres en selfleierskapfaktore by 'n groep eerstelyntoesighouers in 'n staatsdiens-organisasie

The relation between stress and self-leadership characteristics among a group of first-line supervisors working in a state organisation

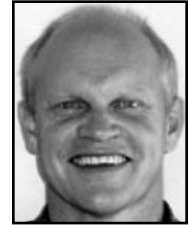
EBBEN VAN ZYL

Departement Bedryfsielkunde

Universiteit van die Vrystaat

Bloemfontien

Vanzyles.ekw@ufs.ac.za



Ebben van Zyl

PROFESSOR EBBEN VAN ZYL is tans Professor in die Departement Bedryfsielkunde (Universiteit van die Vrystaat). Sy werkloopbaan begin by die Uraan Verrykingsorganisasie gedurende 1981 as 'n Mannekragebenuttingsbeampte waarna hy as 'n Personeelbeampte te Lyttelton Ingenieurswerke (1983-1984) werk. Hy werk daarna as Senior Personeel Beampte by die Stadsraad van Pretoria (1984-1986) en begin sy akademiese loopbaan aan die Technikon RSA (1986-1989) as dosent, daarna as navorser by die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (1989-1994) en laastens as Professor aan die Universiteit van die Vrystaat (1994 –). Hy was die stigter van die Eenheid vir Leierskapstudies in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (2002). Hy dien ook as Voorsitter van die Departement Bedryfsielkunde (1 Januarie 2004 tot 1 Januarie 2007). Professor Van Zyl publiseer 28 wetenskaplike publikasies en 42 navorsingsprojekte en lewer 30 referate by nasionale en internasionale konferensies. Sy spesialisareas is menslike hulpbronnbestuur, etiese gedrag en werkstres.

PROFESSOR EBBEN VAN ZYL is currently Professor in the Department of Industrial Psychology (University of the Free State). His working career started at the Uranium Enrichment Corporation in 1981 as a Manpower Utilisation Officer, after which he worked as a Personnel Officer at Lyttelton Engineering Works (1983-1984) and subsequently as a Senior Personnel Officer at the City Council of Pretoria (1984-1986). His academic/research career started at the Technikon RSA (1986-1989) as a Lecturer. He then worked as Chief Researcher at the Human Sciences Research Council (1989-1994) and after that at the University of the Free State (1994 to date) as a Professor. He was the founder of the Unit for Leadership Studies in the Faculty of Economic and Management Sciences (2002). He chaired the Department of Industrial Psychology as from 1 January 2004 to 1 January 2007. Professor Van Zyl published 28 scientific publications as well as 42 research projects and presented 30 papers at national and international conferences with regard to industrial psychology related topics. His specialist fields are human resource management, ethical behaviour and workstress.

ABSTRACT

The relation between stress and self-leadership characteristics among a group of first-line supervisors working in a state organisation

The world is characterized by political, social and economic environmental changes. Africa and Southern Africa is no exception to this global revolution that is sweeping over managerial and organizational thinking. Internationalisation, for instance, brought along world competition which

pressurizes companies to utilise their potential more fully. Stress experienced by managers and employees is an outcome of the abovementioned circumstances and needs to be handled.

The South African first-line supervisor in particular is experiencing high levels of stress due to the fact that different needs of subordinates and top management need to be accommodated. Furthermore, research indicated that first-line supervisors often possess inadequate power which makes it difficult to enforce instructions. In the state sector, first-line supervisors have inadequate financial resources making it difficult to plan and implement strategies.

Notwithstanding the fact that first-line supervisors experience a broad spectrum of stress, limited research is available that describes the relationship between stress and self-leadership characteristics. Researchers indicated that self-leadership characteristics can be an important tool for supervisors to reduce stress levels. It was decided therefore to determine the relation between stress and self-leadership factors among a group of South African first-line supervisors working in a state organisation. This information can help psychologists/employers to maintain a distinctive approach in communicating and handling problems with the specific group. In order to determine the relation between stress and self-leadership characteristics, the 16 Personality Factor Questionnaire as well as The Revised Self-Leadership Questionnaire were applied on an occasional sample of 69 first-line supervisors. Results showed significant relations between the following self-leadership characteristics and stress: self-reward, focus thoughts on natural rewards/positive aspects of tasks, visualizing successful performance, self-observation and self-goal setting. Furthermore self-leadership as a whole correlates with decisiveness and resourcefulness. In the light of the abovementioned results, it is recommended that first-line supervisors reward themselves for good performance (for instance to take time off) and to focus on those tasks which are inherently rewarding. To visualise successful performance, to observe own performance and to set objectives out of that, can also help to reduce stress levels amongst first-line supervisors in the state sector.

The abovementioned self-leadership strategies should therefore be included in stress management courses offered to first-line supervisors working in the state sector. Resourcefulness and decisiveness (to prefer taking own decisions and to experience feelings of security, calmness and confidence in self) can also be included in stress management courses.

By implementing the abovementioned recommendations, high levels of stress amongst first-line supervisors can be reduced in a pro-active way which will help to improve productivity levels.

KEYWORDS: Stress, selfleadership, first-line supervisors, state organisation, self-reward, self-observation, self-goalsetting, visualising successful performance, focus thoughts on natural rewards, resourcefulness.

TREFWOORDE: Stres, selfleierskap, eerstelyntoesighouer, staatsorganisasie, selfvergoeding, selfobservasie, selfdoelwitstelling, visualiseer suksesvolle prestasie, fokus denke op natuurlike vergoeding, vindingrykheid.

OPSOMMING

Nieteenstaande die feit dat eerstelyntoesighouers aan 'n breë spektrum van stressors blootgestel word, is min navorsing beskikbaar om die verband tussen stres en selfleierskapfaktore by die groep uit te wys. Navorsing dui aan dat selfleierskapvaardighede 'n belangrike hulpmiddel kan wees om stresvlakke te verminder. Daarom is besluit om die verband tussen stres en selfleierskapfaktore by 'n groep Suid Afrikaanse eerstelyntoesighouers werksaam in 'n staatsorganisasie, te bepaal. Resultate van 'n sodanige navorsing kan sielkundiges/werkgewers help om 'n spesifieke benadering in kommunisering en hantering van probleme met die spesifieke groep, te handhaaf. Ten einde die verband tussen stres

en selfleierskapfaktore te bepaal, is die 16- PF Persoonlikheidsvraelys en die Hersiende Selfleierskap Vraelys, op 'n geleentheidsteekproef van 69 eerstelyntoesighouers, afgeneem. Resultate het aangedui dat die volgende selfleierskapfaktore met stres verband hou: selfvergoeding, fokus gedagtes op natuurlike vergoeding /positiewe aspekte van werk, visualisering van suksesvolle prestasie, selfobservasie en selfdoelwitstelling. Verder het selfleierskap as 'n geheel beduidend met vindingrykheid en beslistheid gekorreleer. In die lig van die bogenoemde, is enkele aanbevelings gemaak.

1. INLEIDING

Personeelpraktisyns en navorsers is toenemend by die bestudering en verbetering van werknemers se lewensgehalte betrokke (Prins 1995:10), en van die belangrikste fokuspunte is dié oor leiers se gedrag. Alhoewel leierskapedrag lank reeds 'n gewilde onderwerp in navorsing is, het dit die afgelope tyd die hernude belangstelling van Suid-Afrikaanse navorsers gewek. Die rede hiervoor is onder andere dat die politieke en sosiale veranderinge wat met die kulturele transformasieproses in Suid-Afrika gepaard gaan, hoër eise aan die Suid-Afrikaanse leier stel (Van Zyl 1996: 14). Hier word onder meer gedink aan die bereiking van doelwitte, soos byvoorbeeld die suksesvolle integrering van werknemers van alle bevolkingsgroepe in die werkomgewing en die bereiking van onrealistiese finansiële en ander doelwitte (Coetzee 2001:2). Verder moet die leier ook pro-aktief verseker dat daar by nuwe tegnologie, globalisering en veranderinge aangepas word ten einde goeie prestasie vir sy/haar departement/seksie te kan verseker.

Volgens Coetzee (2001:2) ervaar die Suid-Afrikaanse eerstelyntoesighouer in besonder stresverwante probleme soos verskillende behoeftes van ondergeskiktes en van middel/topbestuur wat geakkommodeer moet word, min mag wat die afdwing van bevele soms kortwiek en die gebrek aan finansiële bronne.

Volgens Coetzee (2001:2), spandeer die Suid-Afrikaanse bestuurder gemiddeld 11 ure per dag aan sy/haar werk. Hierby ingesluit is om by die werk uit te kom, tyd spandeer by die werk en die terugkeer na sy/haar huis. 'n Tipiese werksdag duur van 07:00 tot 18:00 (Coetzee 2001:2). Volgens Coetzee (2001:2) is die gemiddelde slaapprofiel van die Suid-Afrikaanse bestuurder van 23:00 tot 06:00 wat beteken dat slegs 6 ure per dag aan diskresionêre aktiwiteite (soos byvoorbeeld gesinsaktiwiteite, sport, ens) spandeer word.

Die bogenoemde lewenstyl by Suid-Afrikaanse leiers lei tot stres, uitbranding en uiteindelik lae prestasie en werktevredenheid. Navorsing (Van Zyl 2002:12) onderneem deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing het aangedui dat ongeveer 30 tot 40% Suid-Afrikaners aan baie hoë vlakke van stres ly. In vergelyking hiermee, het 'n studie uitgevoer op 'n sekere groep Amerikaanse werknemers aangetoon dat ongeveer 13 tot 25% baie hoë vlakke van stres ervaar (Spielberger & Reheiser 1994:13). Dolbier, Soderstrom en Steinhardt (2001:11) wys daarop dat leiers bemaagtig moet word om sodoende 'n meer preferensiële en diskresionêre leefstyl te kan hê. Volgens (Coetzee 2001:2) behoort leiers meer op selfleierskap te fokus wat sodoende stresvlakke kan verminder en algemene effektiwiteit onder leiers kan verbeter.

2. SELFLEIERSKAP

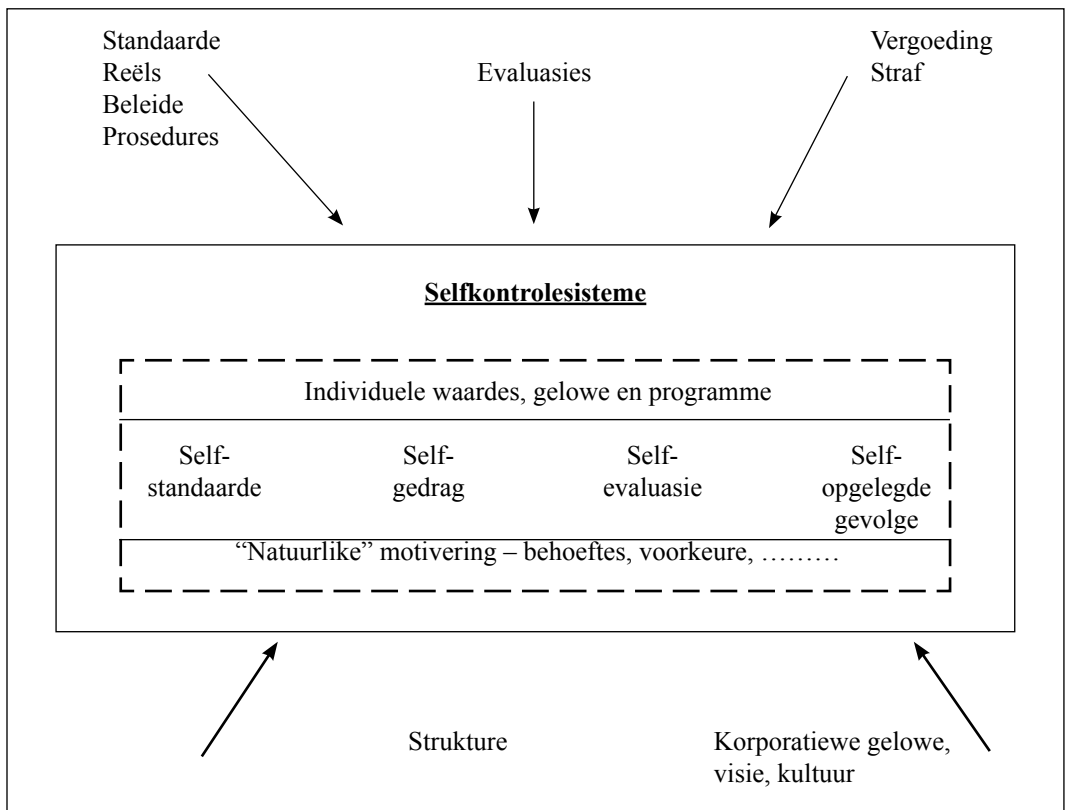
2.1 Selfkontrolesisteme

Volgens Manz (2001) word verskeie kontrolesisteme binne organisasieverband op werknemers afgedwing. Volgens Manz word werknemers deur middel van kontrolesisteme beïnvloed om korrekte gedrag te openbaar deur onder andere gedrag te monitor en te straf/vergoed waar nodig. Hiervolgens

kan aanvaar word dat kontroleprosesse binne organisasieverband onder meer werkstandaarde, prestasie-evaluering en vergoedingsisteme behels om sodoende te verseker dat werknemers beïnvloed word om aanvaarbare gedrag te openbaar wat kan bydra daartoe dat organisasiedoelwitte bereik sal word (Manz, 2001).

'n Ander siening bring 'n skuif van 'n kontrolesisteme binne organisasieverband mee. Hiervolgens word elke werknemer gesien as 'n persoon met 'n eie interne selfkontrolesisteme (Manz, 2001). Organisasie- kontrolesisteme in hul beste vorm voorsien prestasiestandaarde, evaluasie- meganismes en sisteme vir straf en vergoeding (Houghton en Neck, 2002). Daarenteen, beskik individue ook oor selfgenerende persoonlike standaarde, eie self-evaluerende prosesse en selfleierskapkonsepte, waarop vergoeding en straf toegepas kan word in hul alledaagse funksionering (Houghton en Neck, 2002). Alhoewel hierdie laasgenoemde aksies amper outomaties plaasvind, maak dit hulle nie minder kragtige nie.

Alhoewel daar binne maatskappye dus sekere waardes en gelowe verpak binne die organisasiekultuur, organisasie se visie/missie, ens, aan werknemers oorgedra word, beskik individue ook oor eie waardes, gelowe en visies vir hul toekoms (Anderson, 1997). Wat dus belangrik is, is dat organisasies kontrolesisteme verskaf wat mense beïnvloed, maar dat hierdie beïnvloedingsisteme nie direk toegang tot individue sal verkry nie. Die impak van organisasie-kontrolesisteme word dus bepaal deur die mate wat dit die individue se selfkontrolesisteme beïnvloed. Hierdie proses word in figuur 1 uiteengesit:



Figuur 1: Organisasoriese en selfkontrolesisteme (Manz, 2001: 587)

Die proses soos uiteengesit in figuur 1, wys daarop dat die selfbeïnvloedingsstelsiem die kragtigsste kontrolesistelsiem is. Dit is dus belangrik dat die interne kontrolesistelsiem veral aandag binne organisasieverband moet geniet alvorens die organisasie die maksimum voordele uit sy menslike hulpbronne sal kan geniet (Cashier, 1995).

Vanuit ’n organisatoriese perspektief, sal die erkenning en fasilitering van werknemer-selfbeïnvloeding meer realitiese kontrole teweeg bring as wanneer net op eksterne beïnvloeding gefokus word. Te veel fokus op eksterne organisatoriese beïnvloeding sal tot disfunksionele werknemergedrag aanleiding gee (byvoorbeeld rigiede burokratiese gedrag sal lei tot werkontevredenheid, werkstres en uiteindelik swak werksprestasie) (Manz, 2001).

Volgens Manz en Neck (2004) is selfleierskap dus ’n selfbeïnvloedingsproses wat belowende toepassingsmoontlikhede binne die moderne alledaagse werklewe inhou.

2.2 Definisies

Volgens Manz en Simms (2001: 6; Manz & Neck 2004: 1; Manz 1986: 1) is selfleierskap ’n sistematiese stel van aksies en psigiese strategieë om jouself te bestuur na hoër prestasie en effektiwiteit.

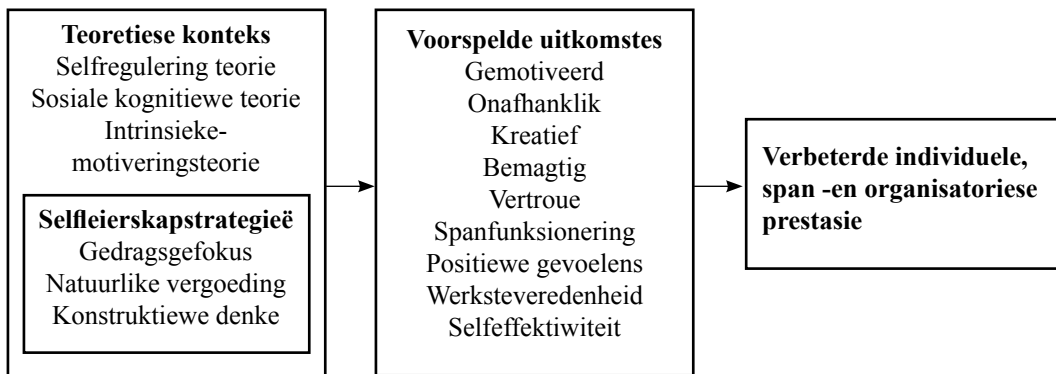
Manz (2001: 589) konseptualiseer selfleierskap as ’n omvattende selfbeïnvloedingsperspektief wat lei tot prestasie wat inherent en natuurlike motiveringswaarde het.

Volgens Houghton en Neck (2002: 672) is selfleierskap ’n proses waardeur mense hulself beïnvloed om deur middel van selfdireksie en selfmotivering die verwagte doelwitte te bereik.

Uit bogenoemde definisies van selfleierskap kan ’n **samevattende definisie** soos volg geformuleer word: selfleierskap is ’n sistematiese stel van aksies en psigiese strategieë wat deur ’n individu toegepas word om hulself te ontdek en beter te verstaan. Hierdie inligting kan gebruik word om hulself en ander te ontwikkel (deur middel van selfbeïnvloeding en ander strategieë) ten einde hul potensiaal te maksimeer.

2.3 Teoretiese beskouing van selfleierskap

Selfleierskapkonsepte het baie gewild geraak soos blyk uit populêre praktykgerigte boeke en artikels oor die onderwerp (byvoorbeeld Blanchard 1995:1; Cashman 1995:234; Manz 1991:23; Waitley 2000:44) en die insluiting van selfleierskap in bestuur- en leierskapboeke (byvoorbeeld Ivancevich & Matteson 2002:18; Kreitner & Kinicki 2003:55; McShane & Von Glinow 2005:56; Nahavandi 2000:3).



Figuur 2: ’n Model van selfleierskap (Houghton en Neck, 2002: 672)

Uit figuur 2 word waargeneem dat selfleierskap sy oorsprong het in verskeie teorieë oor selfbeïnvloeding, byvoorbeeld selfregulering (Kanfer 1990:3; Houghton & Neck 2002:40), selfkontrole (Thoresen & Mahoney 1974:30) en selfbestuur (Luthans & Davids 1998:22). Selfleierskap word gesien as 'n breër begrip van selfbeïnvloeding as selfregulering, selfbeheer en selfbestuur. Spesifieke kognitiewe strategieë soos afgelei van intrinsieke motiveringstegetnieke (Deci & Ryan 1985:66), sosiale kognitiewe teorieë (Bandura 1991:77) en die positiewe kognitiewe sielkunde (Seligman 1991:26), het bydraes ten opsigte van selfleierskap gemaak. Op grond van bogenoemde belangrike bydraes, bestaan selfleierskap uit verskeie gedrag -en kognitiewe strategieë wat gedrag affekteer.

Selfleierskapstrategieë word in drie basiese kategorieë verdeel, naamlik gedragsgefokusde strategieë, natuurlike vergoedingstrategieë en konstruktiewe denkpatrone (Anderson & Prussia 2000:34; Manz & Neck 2004:40; Manz & Sims 2001:5; Prussia, Anderson & Manz 1998:45).

Gedragsgefokusde strategieë fokus op die selfregulering van gedrag deur die gebruik van selfassessering, selfvergoeding en selfdissipline (Manz 1986:13; Manz & Neck 2004:41). Hierdie strategieë moedig positiewe gedrag aan en ontmoedig negatiewe gedrag. Gedragsgefokusde gedrag is veral nuttig in die hantering van gedrag om noodsaaklike, maar minder aangename take te verrig. Die strategieë sluit in: selfobservering, selfdoelwitstelling en selfvergoeding en terugvoering.

Natuurlike vergoedingstrategieë sluit in die soeke na werkaktiwiteite wat inherent geniet word (Manz 1986:35; Manz & Neck 2004:49). Hierdie stel strategieë sluit ook in die fokus van aandag op die meer genotvolle aspekte van 'n taak eerder as om te fokus op die minder genotvolle of moeilike aspekte van die werk. Natuurlike vergoedingsaktiwiteite bevorder gevoelens van verhoogde selfkontrole, bevoegdheid en rigting.

Konstruktiewe denkpatroonstrategieë sluit in die skepping en instandhouding van funksionele patrone van gedrag (Manz & Neck 2004:47). Spesifieke denkgeoriënteerde strategieë sluit in die evaluering en uitdaging van irrasionele houdings en aannames, psigiese voorstelling van suksesvolle prestasie en positiewe selfpraat. Manz en Sims (1991:24) gee 'n opsomming van bogenoemde gedragsgefokusde, natuurlike vergoeding en konstruktiewe denkpatrone soos in tabel 1 aangetoon.

3. DIE VERBAND TUSSEN SELFLEIERSKAP EN STRES

Ondanks die feit dat die Suid-Afrikaanse leier/bestuurder (en hierby veral die eerstelyntoesighouer soos reeds bespreek) 'n breë spektrum stressors ervaar, is geen Suid-Afrikaanse navorsing beskikbaar wat die verband tussen stres en selfleierskapfaktore aantoon nie. Enkele navorsers oorsee het wel 'n verband tussen stres en selfleierskap aangetoon. So het Dolbier, Soderstrom en Steinhardt (2001:3) in hul navorsing aangedui dat selfleierskap onder middelvlakleiers aanleiding gegee het tot hoër psigologiese funksionering (byvoorbeeld beter/meer streshanteringstrategieë, groter mate van optimisme en gehardheid en minder oneffektiwiteit). Elloy (2004:55) het aangedui dat algemene gesondheid (byvoorbeeld waarneembare gesondheid, stresvlakke en simptome van stres) verbeter het na 'n groep werknemers aan selfleierskap-opleidingstrategieë blootgestel is.

Manz en Neck (2004) wys daarop dat selfleierskaptegetnieke soos selfobservasie en selfdoelwitstelling, aanleiding daartoe gegee het dat 'n groep werknemers werksaam in 'n staatsorganisasie, meer van hulself geleer het, vinniger by hul doelwitte uitgekom het en oor die algemeen psigies in 'n beter toestand was as hul eweknieë wat nie hierop gefokus het nie. Houghton en Neck (2002) en Elloy (2004) het in hul navorsing bevind dat die daarstel van konstruktiewe en effektiewe patrone van denke onder meer tot die volgende aanleiding gegee het:

- emosionele stabiliteit
- ontspanning
- selfregulerende gedrag
- fisiese gesondheid
- verhoogde lewenskwaliteit.

Moerdyk (1983:13) wys op die behoefte om verbande tussen psigologiese konstrakte en stres te bepaal om sodoende meer doeltreffende hanteringstrategieë voor te stel en te implementeer. Gerdes (1992: 42) stel dit soos volg: "The identification of a risk group necessitates provision of training and handling of health problems in a preventive way." Sy voer aan dat gesondheidsbestuurstrategieë proaktief en voorkomend moet wees, want wanneer persone hoë stres ervaar en om hulp vra, is hul gesondheid en produktiwiteitsvlakke waarskynlik reeds negatief beïnvloed (Gerdes 2002: 42-43). Proaktiewe stappe kan gedoen word as meer inligting oor die verband tussen stres en selfleierskapfaktore by eerstelyntoesighouers bepaal word. Selfleierskapfaktore wat veral 'n hoë korrelasie met stres toon, kan die fokus word van opleiding- en ontwikkelingstrategieë.

Ter ondersteuning en ter aanvulling van bogenoemde studies is daar besluit om die verband tussen 'n groep eerstelyntoesighouers se selfleierskapfaktore en stres te bepaal. Hierdie inligting kan sielkundiges/werkgewers help om 'n effektiewe benadering ten opsigte van opleiding en die hantering van probleme met die toesighouer te handhaaf.

TABEL 1: Selfleierskapstrategieë (Manz en Simms, 1991: 24)

Gedragstrategieë					
Self-observasie	Self-doelwitstelling	Hantering van leidrade	Herhaling	Selfvergoeding	Selfstraf
Waarneming en insamel van inligting oor spesifieke gedrag wat verandering kan teweegbring	Stel van doelwitte vir eie werk	Hantering en rangskikking van leidrade in die werkopset om verlangde persoonlike gedrag tot stand te laat kom	Fisiese en psigiese herhaling van aktiwiteite voordat dit uitgevoer word	Voorsien jouself van persoonlike gewaardeerde vergoeding wanneer verlangde gedrag voltooi word	Administreer straf wanneer nie-verlangde gedrag geopenbaar word
Kognitiewe gefokusde strategieë					
Bou natuurlike vergoeding in by take		Fokus denke op natuurlike vergoeding	Daarstel van effektiewe denkpatriene		
Herontwerp eie taak om natuurlike vergoeding in eie taak te verhoog. Natuurlike vergoeding kan lei tot gevoelens van:		Denke word gefokus op natuurlike vergoedingsaspekte van werk	Daarstel van konstruktiewe en effektiewe gewoontes en patriene van denke (byvoorbeeld 'n tendens om vir oplossings eerder as struikelblokke in uitdagings te soek) deur die bestuur van:		
<ul style="list-style-type: none"> · selfkontrole · bekwaamheid · doelgerigtheid 			<ul style="list-style-type: none"> · gelowe en aannames · psigiese verbeelding · interne selfgesprek 		

4. METODOLOGIE

4.1 Formulering van hipotese

Die volgende teoretiese hipotese (H1) is geformuleer:

Hipotese 1: Selfleierskapfaktore (gedragstrategieë, vergoedingstrategieë en denkstrategieë) toon 'n statisties beduidende verband met strestellings by eerstelyntoesighouers werksaam in 'n staatsorganisasie.

Hierteenoor kan die volgende nulhipotese (H0) geformuleer word.

Nulhipotese 1: Selfleierskapfaktore (gedragstrategieë, vergoedingstrategieë en denkstrategieë) toon nie 'n statisties beduidende verband met strestellings by eerstelyntoesighouers werksaam in 'n staatsorganisasie nie.

4.2 Navorsingsontwerp

Die opnamemethode van navorsing is gebruik aangesien selfevaluasievraelyste (die 16 Persoonlikheidsfaktor-vraelys en die "Hersiene Selfleierskapvraelys") in groepverband afgeneem is.

4.3 Onderzoekgroep

'n Geleentheidsteekproef van 69 eerstelyntoesighouers werksaam in 'n groot staatsorganisasie in die sentrale streek van Suid-Afrika is gebruik. As gevolg van die feit dat 'n geleentheidsteekproef gebruik is, kan die resultate nie na alle eerstelyntoesighouers in die staatsdiens veralgemeen word nie. Toesighouers wat vrywillig wou deelneem, is oor 'n tydperk van twee dae getoets nadat die doel van die toetsessie verduidelik is en hulle gevra is om vraelyste anoniem in groepkonteks in te vul. Persone is versoek (en toestemming is van hulle werkgever verkry) om hulle geslag, huwelikstatus, rang en huistaal te vermeld. Besonderhede van die groepe word in tabel 2 aangegee. Uit tabel 2 word waargeneem dat 79% van die groep in die ouderdomsgroep 30-49 jaar val, blanke en swart eerstelyntoesighouers ingesluit is en 63,8% van die respondente op die Inspekteurvlak funksioneer.

4.4 Meting

Die Sestien Persoonlikheidsfaktorvraelys (16 PF: vorms A (vir blankes) en vorm E (vir swartes) is gestandaardiseerde B-vlak selfbeoordelingvraelyste wat deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (RGN) ontwikkel is om onder andere die mate van stres (angstigtheid) by persone van verskillende kultuurgroepe te bepaal (Cattel, Eber & Tatsuoko 1970: 36). Volgens Van Zyl (1996) kan die volgende faktore 'n aanduiding van stres gee: (introversie/ekstroversie (faktor A); emosionele stabiliteit/onstabiliteit (faktor C); soberheid/sorgvryheid (faktor F); opportunisties/konsensieus (faktor G); skugter/sosiaal vrypostig (faktor H); vertrouend/wantrouig (faktor I); groepafhanklik/selfgenoegsaam (faktor Q2) en ontspanne/gespanne (faktor Q4). Die 16 PF is konstruktueel geldig aangesien die verwagte verband met toepaslike persoonlikheidstoetse getoon word. Betroubaarheidskoeffisiënte soos deur die KuderRichardson-formule 8 en met toets-hertoets gemeet is, varieer tussen 0,35 en 0,92 (Van Zyl & Van der Walt 1991).

Die "Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)" is 'n selfbeoordelingsvraelys wat selfleierskapfaktore meet (insluitend gedragsgefokusde strategieë (selfdoelwitstelling, selfvergoeding, selfkorrigerende, selfobservasie, selfterugvoer), natuurlike vergoedingstrategieë (fokus

denke op natuurlike vergoeding) en konstruktiewe denkpatroon strategieë (visualiseer suksesvolle prestasie, selfgesprekke en evalueer gelowe en aannames). Die vraelys beskik oor inhoudsgeldigheid en konstruktiewe geldigheid (konstruktiewe geldigheid is deur middel van bevestigende faktoranalise bepaal) en die Alpha-betroubaarheidskoeffisiënt is 0,74 (Houghton & Neck 2002:32).

Verder is 'n kort biografiese vraelys (wat deur die RGN ontwikkel is) op proefpersone afgeneem om huwelikstatus, geslag, ouderdom en huistaal te meet.

4.5 Dataontleding

Die verband tussen stres en selfleierskapfaktore is deur middel van Pearson-produktmomentkorrelasie bepaal. Daar is op bogenoemde korrelasiekoeffisiënt besluit aangesien die data (n=69) normaal versprei is en 'n parametrisiese statistiese metode impliseer.

5. RESULTATE EN BESPREKING

Die korrelasie tussen stresfaktore (dit is introversie/ekstroversie (faktor A); emosionele stabiliteit/onstabiliteit (faktor C); soberheid/sorgvryheid (faktor F); opportunisties/konsensieus (faktor G);

TABEL 2: Biografiese veranderlikes

N = 69	Frekwensie	%
Groep		
Speurders (Mangaung)	16	23.2
Speurders (Botshebelo)	21	30.4
Administrasie (Mangaung)	16	23.2
Bloemspruit	16	23.2
Ouderdom		
20-29jr	8	11.6
30-39jr	32	46.4
40-49jr	23	33.3
50+jr	3	4.3
Geen waardes	3	4.3
Huistaal		
S Sotho	28	40.6
Zulu	6	8.7
Tswana	11	15.9
Xhosa	8	11.6
Afrikaans	12	17.4
Geen waardes	4	5.8
Rang		
Inspekteur	44	63.8
Senior Inspekteur	1	1.4
Konstabel	12	17.4
Sersant	7	10.1
Kaptein	2	2.9
Geen waardes	3	4.3
TOTAAL	69	100.0

skugter/sosiaal vrypostig (faktor H); ontoegeeflik/emosioneel gevoelig (faktor I); groepafhanklik/selfgenoegsaam (faktor Q2) en ontspanne/gespanne (faktor Q4) en selfleierskapkomponente (insluitend gedragsefokusde strategieë (selfdoelwitstelling, selfvergoeding, selfkorrigering, selfobservasie, selfherinnering), natuurlike vergoedingstrategieë (fokus denke op natuurlike vergoeding) en konstruktiewe denkpatroonstrategieë (visualiseer suksesvolle prestasie, selfgesprekke en evalueer gelowe en aannames) word in tabel 3 gegee.

Uit tabel 3 word gesien dat die volgende selfleierskapstrategieë hoogs beduidend ($p \leq 0,01$) met stresfaktore korreleer:

- Selfvergoeding met groepafhanklikheid/selfgenoegsaam ($r=,35$)
- Fokus gedagtes op vergoeding met groepafhanklik/selfgenoegsaam ($r=,36$)
- Totale natuurlike vergoedingstrategieë met groepafhanklik/selfgenoegsaam ($r=0,36$).

Verder word waargeneem dat die volgende faktore beduidend ($p \leq 0,05$) met stresfaktore korreleer:

- Visualiseer suksesvolle prestasie met introversie/ekstroversie ($r= 0,26$)
- Selfobservasie met introversie/ekstroversie ($r=0,24$)
- Gedragstrategieë (totaal) met soberheid/sorgvryheid ($r=-0,22$)
- Selfdoelwitstelling met opportunisties/konsensieus ($r=0,22$)
- Selfobservasie met ontoegeeflik/emosioneel gevoelig ($r=0,028$)
- Totale selfleierskaptelling met groepafhanklik/selfgenoegsaam ($r=0,29$).

Die bogenoemde resultate beteken dat veral selfgenoegsaamheid (met ander woorde vindingrykheid en verkies om self besluite te neem) met selfleierskapstrategieë soos vergoed/beloon jouself indien jy presteer het en fokus jou gedagtes op natuurlike vergoedingstrategieë in jou werk, gepaard gaan.

Die volgende faktore hou egter ook (alhoewel in 'n mindere mate) met selfleierstrategieë verband:

- Ekstroversie (met ander woorde om deelnemend en na-buite-lewend te wees) met visualiseer suksesvolle werksprestasie en selfobservasie van goeie/swak werksprestasie.
- Soberheid (met ander woorde om stil, ernstig en introspektief te wees) met die totale gedragstrategieë (met ander woorde selfdoelwitstelling, selfvergoeding, selfkorrigering, selfobservasie en selfherinnering).
- Konsensieusheid (met ander woorde om te volhard en verantwoordelik op te tree) met selfdoelwitstelling.
- Emosionele gevoeligheid (met ander woorde sensitief, ooraafhanklik en oorbeskermd) met selfobservasie (selfwaarneming).
- Selfgenoegsaam (met ander woorde verkies om eie besluite te neem) met totale selfleierskap.

Die teoretiese hipotese word dus aanvaar, naamlik dat selfleierskapfaktore (gedragstrategieë, vergoedingstrategieë en denkstrategieë) 'n statisties beduidende verband toon met strestellings by eerstelyntoetsighouers werksaam in 'n staatsorganisasie.

TABEL 3: Korrelasie tussen selfleierskapkomponente en stresfaktore

Selfleierskapkomponente	Faktor A Introversie/ekstro- versie	Faktor C Emosionele stabiliteit/ Onstabiliteit	Faktor F Soberheid/sorg- vryheid	Faktor G Opportunites/ konsen- sies	Faktor H Skugter/sosiaal vrypostig	Faktor I Ontoegelik/ge- voelig	Faktor Q2 Groepafhanklik/ self- genoegsaam	Faktor Q4 Ontspanne/ gespanne
Visualiseer sukses- volle prestasie	0.261 (0.033)*	-0.007 (0.956)	-0.038 (0.761)	-0.137 (0.268)	-0.055 (0.657)	0.088 (0.475)	-0.042 (0.737)	-0.025 (0.838)
Selfdoelwitstelling	-0.194 (0.116)	-0.059 (0.633)	0.006 (0.963)	0.223 (0.050)*	-0.016 (0.898)	-0.053 (0.666)	0.117 (0.347)	0.026 (0.834)
Selfgesprek	-0.025 (0.838)	-0.225 (0.067)	0.042 (0.739)	-0.103 (0.407)	-0.030 (0.812)	0.044 (0.720)	0.035 (0.781)	0.015 (0.900)
Selfvergoed	-0.116 (0.350)	0.002 (0.985)	-0.063 (0.613)	-0.101 (0.415)	-0.189 (0.126)	-0.029 (0.816)	0.354 (0.003)**	-0.114 (0.353)
Evalueer gelowe en aannames	0.069 (0.580)	-0.104 (0.404)	-0.008 (0.948)	-0.150 (0.225)	0.087 (0.484)	0.009 (0.940)	-0.099 (0.426)	0.042 (0.733)
Selfkorreger	-0.004 (0.973)	0.044 (0.723)	-0.074 (0.553)	0.148 (0.232)	0.135 (0.276)	0.068 (0.583)	0.201 (0.103)	-0.101 (0.411)
Selfwaarneming (selfobservasie)	0.240 (0.050)*	-0.133 (0.282)	0.039 (0.757)	-0.044 (0.726)	0.051 (0.681)	0.267 (0.028)*	-0.079 (0.523)	-0.014 (0.908)
Fokus denke op vergoeding	-0.008 (0.951)	-0.108 (0.384)	0.092 (0.457)	0.131 (0.290)	-0.021 (0.869)	0.055 (0.654)	0.360 (0.003)**	0.101 (0.414)
Selfherinner	-0.061 (0.625)	0.018 (0.883)	-0.203 (0.099)	-0.061 (0.623)	-0.186 (0.132)	-0.007 (0.953)	0.170 (0.170)	-0.120 (0.329)
Gedragstrategieë	-0.041 (0.740)	-0.015 (0.906)	-0.222 (0.050)*	-0.021 (0.867)	-0.123 (0.320)	-0.002 (0.984)	0.072 (0.564)	-0.064 (0.606)
Natuurlikevergoe- dingstrategieë	-0.079 (0.523)	-0.131 (0.289)	0.048 (0.699)	0.081 (0.515)	-0.062 (0.616)	-0.021 (0.862)	0.363 (0.003)**	0.105 (0.394)
Konstruktiewe denkstrategieë	0.070 (0.573)	0.108 (0.384)	-0.128 (0.302)	-0.019 (0.879)	0.043 (0.730)	0.077 (0.531)	0.062 (0.616)	0.128 (0.300)
Totaal	-0.031 (0.802)	-0.030 (0.810)	-0.149 (0.230)	0.030 (0.810)	-0.076 (0.543)	0.028 (0.822)	0.296 (0.015)*	0.104 (0.399)

6. AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKNINGS

Op grond van die resultate blyk dit dat veral selfleierskapstrategieë soos vergoed/beloon jouself indien jy goed presteer het en fokus jou gedagtes op die positiewe aspekte in jou werk, met 'n streshantering (persoonlikheids)eienskap soos selfgenoegsaamheid gepaard gaan. Om jouself te beloon en te vergoed vir goeie prestasie (byvoorbeeld om 'n goeie boek te koop of tyd af te neem) en te fokus op aspekte van jou werk wat vir jou lekker is (en hierby ingesluit om te soek na werkaktiwiteite wat lekker is), kan stres verminder word. In die lig hiervan word aanbeveel dat selfleierskapstrategieë soos vergoed/beloon jouself indien jy goed presteer het en fokus jou gedagtes op die positiewe aspekte in jou werk, in bestaande streshanteringkursusse van eerstelyntoesighouers ingesluit behoort te word.

Die volgende selfleierskapstrategieë het ook in 'n mindere mate met streshantering (persoonlikheids) eienskappe ooreengestem en kan ook vir bestaande streshanteringsprogramme van eerstelyntoesighouers oorweeg word: visualiseer suksesvolle werksprestasie en die gedragstrategieë van selfleierskap in sy geheel (met ander woorde selfdoelwitstelling, selfvergoeding, selfkorrigering, selfobservasie en selfherinnering van take/aktiwiteite wat gedoen moet word).

Selfgenoegsaamheid het ook beduidend met selfleierskap in die geheel gekorreleer. Dit stem ooreen met bevindinge van Dolbier, Soderstrom en Steinhardt (2001:33) wat uitgewys het dat mense wat verkies om eie besluite te neem gevoelens van sekuriteit, kalmte, vryheid en vertroue in hulself ervaar. In die lig hiervan word aanbeveel dat veral die persoonlikheidsfaktor selfgenoegsaamheid en die ontwikkeling daarvan in bestaande streshanteringkursusse by eerstelyntoesighouers veral beklemtoon moet word.

Indien bogenoemde aanbevelings geïmplementeer kan word, sal hoë vlakke van stres (veral onder eerstelyntoesighouers) pro-aktief hanteer word wat daartoe kan bydra dat produktiwiteitsvlakke verbeter. Kriegler (in Van Zyl 2002:3) wys daarop dat metodes gevind moet word om die welstand en produktiwiteit van Suid-Afrikaners te verhoog en te bevorder. Die resultate van die studie kan help om dié doelwit te bereik.

BIBLIOGRAFIE

- Anderson, J. S. & Prussia, G.E. 1997. The self-leadership questionnaire; preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership studies*, 4, pp.119-143.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organisational behaviour and human decision processes*, 13, pp. 248-287.
- Blanchard, K. 1995. Points of power can help self leadership. *Manage*, 46(3), p 12.
- Cashman, K. 1995. Mastery from the inside out. *Executive excellence*, 12, p. 17.
- Cattel, R.E., Eber, S. & Tatsuoaka, M. 1970. The development of the sixteen factor personality questionnaire. *World psychology*, 13, pp.17-20.
- Coetzee, J.L. 2001. *The business of business*. Intreerede, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. NewYork: Plenum.
- Dolbier, C.L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M.A. 2001. The relationships between self-leadership and enhanced psychological health and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), pp. 469-485.
- Elloy, D. F. 2004. The influence of superleader behaviours on organisation commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership and Organisational Journal*, 26 (2), pp.120-127.
- Gerdes, L.C.1992. Impressions and questions about psychology and psychologists. *South African Journal of Psychology*, 22(2), pp. 39-43.
- Houghton, J.D. & Neck, C.P. 2002. The revised self-leadership Questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp. 672-691.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 2002. *Organisational behaviour and management*. Boston: Mcgraw Hill.

- Kanfer, F.H. 1990. *Self-regulation: research, issues and speculations*. New York: Appleton Century.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2003. *Organisational behaviour*. Boston: McGraw Hill.
- Manz, C.C. 1986. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organisations. *Academy of Management review*, 11, pp. 585-600.
- Manz, C.C. 1991. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18(2), pp.18-35.
- Manz, C.C. 2001. Developing self-leaders through superleadership. *Supervisory Management*, 36 (9), p. 3.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. 2004. *Mastering self-leadership: empowering yourself for personnel excellence*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1991. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18(2), pp.18-35.
- Moerdyk, A.P.1983. *Black advancement and stress: A literature review and conceptual synthesis*. Johannesburg: Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.J. 2005. *Organizational behaviour*. Boston: McGraw Hill.
- Nahavandi, A. 2000. *The art and science of leadership*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Prins, H. 1995. *Die effek van regstellende aksie op 'n groep administratiewe werknemers soos dit blyk uit hul ervaring van stres*. Ongepubliseerde B.P.L.verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C.C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational behaviour*, 19, pp. 523-538.
- Seligman, M.E.P. 1991. *Learned optimism*. New York: Alfred Knopf.
- Spielberger, F.P. & Reheiser, M. 1994. *Stress in organisations*. New York: Thompson.
- Thoresen, C. E. & Mahoney, M. J. 1974. *Behavioral self-control*. New York: Winston.
- Van Zyl, E. S. 2002. Management modeling behavior: an important pre-requisite for the implementation of management ethics. *Acta Criminologica*, 14, pp.12-15.
- Van Zyl, E.S. 1996. Stress and ethical behaviour among South African managers. *Koers*, 3, pp. 333-343.
- Waitley, D. 2000. *Empires of the mind: Lessons to lead and succeed in a knowledge based world*. New York: William Morrow.