

BESTUURDERS IN 'N OPENBARE MAATSKAPPY SE COPING MET TRANSFORMASIE

E FOUCHÉ
S ROTHMANN

Program in Bedryf- en Personeelsielkunde,
PU vir CHO, Potchefstroom

ABSTRACT

Managers play an important role in assisting organisations to manage transformation effectively. The aim of this research was to determine the strategies that managers use to cope with transformation and to determine the differences between the coping strategies of participants measuring high and low on psychological strengths. The Orientation to Life Questionnaire, Locus of Control Questionnaire, Personal Views Survey and Self-Control Scale were administered on 46 managers. An interview based on the phenomenological paradigm was used to determine the coping strategies of managers in contrast groups ($n = 8$). The results of the study showed that managers measuring high on psychological strengths used more effective coping strategies than those low on these strengths.

OPSOMMING

Bestuurders speel 'n belangrike rol om organisasies te help om transformasie effektief te hanteer. Die doel van hierdie navorsing was om te bepaal watter strategieë bestuurders in 'n transformerende organisasie gebruik om te cope en om vas te stel of daar verskille bestaan tussen die coping-strategieë van diegene wat hoog en laag meet ten opsigte van psigologiese kragte. Die Lewensorientasievraelys, Lokus van Beheervraelys, "Personal Views Survey" en Selfbeheersingskaal ("Selfkontroleskaal") is met 46 bestuurders afgeneem. 'n Onderhoud, gebaseer op die fenomenologiese paradigma, is vervolgens gevoer om die coping-strategieë van bestuurders in kontrasgroepe ($n = 8$) te bepaal. Die resultate van die navorsing het getoon dat bestuurders met hoë vlakke van psigologiese kragte meer effektiewe coping-strategieë gebruik as diegene met lae vlakke.

SYNOPSIS

The dynamic environment in which organisations find themselves require that they should transform to stay effective. Managers play an important role in assisting organisations to handle transformation effectively. The diverse demands of organisational transformation may put pressure on managers. Therefore, the coping of managers who are confronted by organisational transformation needs to be researched.

Coping is regarded as a stabilising factor that helps individuals to reach psychosocial adjustment during stress-related periods associated with organisational transformation. According to the fortigenic paradigm, it is necessary to consider the origin of strengths when researching managers' coping with organisational transformation. The presence or absence of psychological strengths such as sense of coherence, locus of control, personality hardiness and learned resourcefulness could influence their coping with transformation. Research on the presence or absence of psychological strengths in managers and their coping could be utilised in selection, support and development programmes.

The aim of this research was to determine the strategies that managers use to cope with transformation and to determine the differences between the coping strategies of participants measuring high and low on psychological strengths. The Orientation to Life Questionnaire, Locus of Control Questionnaire, Personal Views Survey and Self-Control Scale were administered on a total population of branch managers in a company ($N = 46$). The scores on the four measuring instruments were converted to stanines. Contrasting groups (including four managers who measured the lowest on the average stanine of the psychological strengths and four measured the highest) were formed. A practically significant difference was found between the average psychological strength scores of the contrasting groups. Consequently, an interview based on the phenomenological paradigm was used to determine the coping strategies of managers in the contrast groups.

The research results showed that low scores regarding psychological strengths corresponded with ineffective coping strategies. Participants with low scores on psychological strengths mentioned themes that correspond with the profile of non-copers. On the other hand, participants with high scores on psychological strengths mentioned themes that correspond with the profile of copers. The participants with low scores on psychological strengths also mentioned strategies that correspond with the profile of copers. Furthermore, participants with high

scores on psychological strengths also mentioned strategies that correspond with the profile of non-copers. However, it seems that participants with low and high scores show clear qualitative differences regarding cognitive, affective and conative coping behaviour.

In conclusion, it seems that a relationship exists between a manager's psychological strength, and his or her coping strategies. Support programmes for non-copers should be implemented. Branch managers who cope effectively should be used to support non-copers. Training and development programmes as well as counselling should be used to prepare and support people to cope with the demands of organisational transformation. Finally, the identification and development of psychological strengths should be included in selection, promotion and development programmes. Future research should focus on quantifying the relationship between psychological strengths and coping. More research is also needed on the profiles of copers and non-copers.

Die dinamiese omgewing waarbinne organisasies funksioneer, vereis dat hulle moet transformeer ten einde effektief te bly (Human & Horwitz, 1992). Organisasietransformasie verwoys na drastiese veranderinge wat deur veranderinge in die eksterne omgewing (bv. tegnologie, wetgewing en die ekonomie) genoodsaak word. Transformasie word omskryf as 'n ingrypendede, volslae en drastiese oormoedingsproses, waar die gewenste resultaat totaal van die huidige situasie verskil (French & Bell, 1999). Die resultaat van organisasietransformasie is 'n ontworteling van die verlede, en aangesien die bekende van die verlede tot niet gemaak word, gaan dit gewoonlik met intense emosie gepaard (Snyman, 1997).

Organisasies in Suid-Afrika bevind hul tans in 'n transformasieproses wat heelwat nuwe eise aan bestuurders stel. In 1997 is die omskakeling van die organisasie in hierdie navorsing van 'n koöperasie na 'n maatskappy finaal afgehandel. Terwyl die hoofdoelwit van die organisasie dienslewering aan sy lede was, moes die fokus verander na winsgewendheid en die vermoë om effektief in die eksterne omgewing mee te ding. Hierin speel die takbestuurder 'n noodsaaklike rol, aangesien hy tussen die topbestuur en die werknemers op alle vlakke moet optree (Burlew, 1994; Strebel, 1992).

Die uiteenlopende eise wat as gevolg van transformasie aan 'n bestuurder gestel word, plaas verhoogde druk op hom of haar en kan tot gevoelens van magtelosheid en ontoereikendheid aanleiding gee (Gersohn, 1989). Die coping van die takbestuurder wat hom of haar in hierdie transformerende omgewing

bevind, verg dus aandag. Coping is 'n stabiliseringsfaktor wat individue help om psigo-sosiale aanpassings tydens spanningsvolle periodes (wat gewoonlik met transformasie saamgaan) te bereik (Valentiner, Holahan & Moos, 1994).

Vanuit 'n salutogene (Antonovsky, 1987) of fortigene (Strümpfer, 1995) oriëntasie is dit noodsaaklik om die oorsprong van gesondheid (salutogenese) of die oorsprong van kragte (fortigenese) in aanmerking te neem wanneer die coping van bestuurders nagevors word. Wissing en Van Eeden (1997) verwys na die studie van psigologiese kragte as psigofortologie. Bestuurders se coping met transformasie kan deur psigologiese kragte soos koherensiesin, lokus van beheer, gehardheid van persoonlikheid en aangeleerde vernuf beïnvloed word (Ludik, 1996; Marais, 1997). Navorsing ten opsigte van die aanwesigheid of afwesigheid van psigologiese kragte by bestuurders, en hulle coping, kan nuttig gebruik word, byvoorbeeld in toekomstige keurings-, ondersteunings- en ontwikkelingsprogramme.

Die doelstelling van hierdie navorsing is om te bepaal watter strategieë bestuurders by wie psigologiese kragte sterker of swakker aanwesig is, gebruik om met transformasie te cope.

Coping

Volgens Kleinke (1991, p. 3) verwys coping na "the efforts we make to manage situations we have appraised as potentially harmful or stressful". Coping verwys na verskillende perseptuele, kognitiewe of gedragsresponse waardeur gepoog word om situasies, wat as moeilik getakseer word, die hoof te bied, te vermy, te oorleef, te kontroleer of om die interpretasie van die gebeure of die konsekwensies daarvan te beïnvloed (Folkman & Lazarus, 1984; Moos, 1994; Zeidner & Endler, 1996).

Die term coping het 'n tweeledige betekenis in die sin dat dit na die strategieë sowel as die resultate van aanpassing verwys (Fleishman, 1984). As **strategie** verwys coping na die verskillende metodes wat 'n persoon mag aanwend om sy of haar omstandighede te verwerk en te hanteer. As **resultaat** verwys coping na die uiteindelijke uitkomst van hierdie strategie vir die persoon. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar op coping as 'n strategie gefokus. Hier word aanvaar dat die individu sekere bewuste aksies op die kognitiewe, affektiewe of konatiewe gebied aanwend, ten einde die stresvolle gebeurtenis te oorkom of te bemeester (Wissing & Du Toit, 1994).

Callan (1993) omskryf nie-coping as mislukte pogings om te cope, met die gepaardgaande teenwoordigheid van verskeie fisieke en psigo-sosiale steurnisse, wat weer tot verhoogde stres aanleiding gee. Volgens Folkman (1984) ervaar nie-copers dat gebeure nie sin maak nie en verloor hulle perspektief op sake. Carver, Scheier en Weintraub (1989) dui op die verband tussen nie-coping en hoër vlakke van depressie en angs. Laasgenoemde dra tipes tot hoër tellings op neurotisme by (McCrae & Costa, 1986). Hierdie eienskappe hou weer met laer vlakke van psigologiese gesondheid verband (Mlonzi & Strümpfer, 1998).

Amirkhan (1994), Callan (1993) en Folkman en Lazarus (1980) onderskei tussen probleemgerigte en emosiegerigte coping. Probleemgerigte coping is daarop gerig om die onaangename gebeurtenis te verwyder of om die invloed daarvan te verminder. Emosiegerigte coping is daarop gemik om die stresvolle gevoelens wat deur die onaangename gebeurtenis veroorsaak word, te verminder deur ontspanning, alkoholgebruik, sosiale aktiwiteite en/of verdedigingsmeganismes. Billings en Moos (1994) en Folkman, Lazarus, Gruen en Delangis (1986) voeg 'n derde responstipe by, naamlik kognitiefgerigte coping. In die lig hiervan kan 'n profiel van copers en nie-copers op grond van kognitiewe, affektiewe en konatiewe gedrag geklassifiseer word.

• **Kognitiewe gedrag.** Copers beskik oor die vermoë om veranderingsverwante stressors deur middel van kognitiewe herdefiniëring as uitdagings en geleenthede te beskou (Billings & Moos, 1984). Volgens Callan (1993) beskou copers hulself as in beheer van die situasie, omdat hulle hul coping-

vermoëns positief beoordeel. Ashford (1988) meld dat kognitiewe vermyding ook 'n toepaslike coping-strategie kan wees. Deur kognitiewe vermyding word daar nie aan die gevolge van 'n saak gedink nie, maar eerder na die positiewe kant van die saak gekyk, in 'n poging om spanning te verminder. Nie-copers interpreteer veranderingsverwante stressors deur middel van kognitiewe herdefiniëring as probleme en bedreigings (Ashford, 1988). Volgens Callan (1993) beskou nie-copers hulleself as magteloos, en vertolk hulle die veranderinge as iets buite hulle beheer, omdat hulle hul coping-vermoëns negatief beoordeel. Woodward en Woodward (1994) dui daarop dat tonnelvisie 'n tipiese eienskap van nie-copers is, in die sin dat hulle daarvan oortuig is dat probleme slegs opgelos kan word deur dit wat verlore is, te herskep.

• **Affektiewe gedrag.** Copers is geneig om die emosionele gevolge van stressors te bestuur (Billings & Moos, 1981). Ten opsigte van organisasieveranderinge is dit veral belangrik om psigologiese stres te verminder, aangesien dit die individu help om sy of haar emosionele balans te handhaaf en sy of haar gevoelens omtrent die transformasie te beheer. Copers beskik oor die vermoë om hulle gevoelens in veranderende omstandighede sterk te reguleer. Emosionele ongemak word verlig deur middel van die regulering en aanvaarding van emosies, soos verwarring, woede, depressie en onsekerheid, asook die gekontroleerde uitlating van gevoelens (Ashford, 1988). Nie-copers het meesal 'n gebrek aan emosionele beheer, en dit lei tot emosionele wanbalans, wat emosies soos verwarring en onsekerheid (Dutfield & Eling, 1994), woede en skeptisisme (Kanter, Stein & Jick, 1992) en depressie (Manning, 1994) insluit. Manning (1994) meld dat depressie dikwels by nie-copers voorkom, en dat dit manifesteer in huil, slaaploosheid, vreugde wat opdroog, 'n afname in seksuele begeerte, 'n preokkupasie met eie probleme en 'n gebrek aan simpatie met ander persone.

• **Konatiweweg gedrag.** Copers is geneig om deur middel van die hantering van die werklikhede van 'n situasie die bron van stres uit te skakel (Callan, 1993). Dit behels rasonele, doelbewuste optrede om die situasie te verander of die probleme daaraan verbonde op te los (Folkman et al., 1986). Copers soek na inligting en sosiale ondersteuning ten einde kontrole te vermeerder en beheer oor sake te handhaaf. Hulle aanvaar hul verantwoordelikhede, is betrokke, pas selfbeheersing toe en handhaaf die kwaliteit en kwantiteit van hul werk (Marais, 1997). As gevolg van 'n gebrek aan emosionele beheersing, gebeur dit dikwels dat nie-copers emosionele uitbarstings beleef, in konflik met hulle meerderes en medewerkers tree en dwelms en drank misbruik. Nie-copers is geneig om só naartoe te gaan na meer inligting te soek dat hulle 'n mate van verwardheid ervaar, wat tot toenemende ongefokuste aksie en 'n gebrek aan prioriteite lei (Woodward & Woodward, 1994). Nie-copers word gekenmerk deur die aanwesigheid van ontkenning, wat die resultaat van onttrekking is. Hulle is soms betrokke by kovertre en owerste sabotasie van organisasieveranderinge, en wel in die vorm van negatiewe en geheime projekte wat eie belang beskerm (O'Connor, 1993). Hulle skroom ook nie om deur middel van demonstratiewe aksie en massa-optrede uitdrukking aan hulle woede te gee nie, omdat hulle hoop om daardeur die ondersteuning van ander persone te kry (Woodward & Woodward, 1994).

Persoonlikheidskenmerke wat coping met transformasie beïnvloed

Fleishman (1984, p. 231) definieer persoonlikheidskenmerke as algemene disposisies of oriëntasies wat relevant is in 'n verskeidenheid situasies. Alhoewel Amirkhan (1994) gevind het dat persoongerigte voorspellers van coping oor die afgelope twintig jaar minder suksesvol was, bevind Carver et al. (1989) en McCrae en Costa (1986) dat persoonlikheidskenmerke 'n sleutelrol in coping speel.

Strümpfer (1995) onderskei verskeie konstruksies, waaronder koherensiesin, gehardheid, selfdoeltreffendheid en aangeleerde vernuf, vir die konseptualisering van psigologiese welstand. Lokus van beheer word beskou as 'n konstruksie wat aan

fortigene verwant is (Strümpfer, 1990). Die volgende konstruksie is toepaslik ten opsigte van hierdie navorsing: koherensiesin (Antonovsky, 1987), lokus van beheer (Rotter, 1966), gehardheid (Kobasa, 1982) en aangeleerde vernuf (Rosenbaum, 1980). Die primêre rede vir die gebruik van hierdie konstruksie is die feit dat hulle deur Antonovsky (1991) as deel van die veralgemeende persoonlikheidsoriëntasie geselekteer en in verhouding met suksesvolle coping en fortigene uitkomst bestudeer is.

- **Koherensiesin.** Koherensiesin word omskryf as 'n omvattende oriëntasie wat dui op die mate waarin 'n persoon 'n langdurige en dinamiese vertroue het dat sy of haar interne en eksterne omgewing voorspelbaar is en dat daar 'n groot waarskynlikheid sal bestaan dat dinge so goed as verwag kan word, sal uitwerk (Antonovsky, 1987). Studies toon hoë negatiewe korrelasies tussen koherensiesin en metings van negatiewe affektiwiteit soos angs en neurotisme (Kravetz, Drory & Florian, 1993) asook stres en depressie (Bowman, 1996). Ludik (1996) het bevind dat daar 'n negatiewe verband tussen koherensiesin en coping met organisasieverandering bestaan. Met hoë koherensiesin word stimuli ervaar as verstaanbaar, binne die beheer van die individu en betekenisvol. 'n Sterk koherensiesin toon 'n positiewe verband met bevoegdheid en lewensvrede (Kalimo & Vuori, 1990).
- **Lokus van beheer.** Volgens Rotter (1966) kom daar by die mens twee oriëntasies voor, naamlik interne en eksterne beheer. Persone met 'n internebeheer-oriëntasie is van oortuiging dat die versterking van hulle gedrag van hulle eie prestasies, vermoëns en toewyding afhang. Persone met 'n eksternebeheer-oriëntasie glo dat toevallige gebeure, die noodlot, die geluksgodin en sekere invloedryke persone vir die versterking van hulle gedrag verantwoordelik is. Antonovsky (1991) en Rotter (1989) meld dat lokus van beheer, as konstruksie in die sielkunde, dikwels in empiriese studies met betrekking tot coping, gesondheid en welsyn gebruik word.
- **Geharde persoonlikheid.** Volgens Kobasa is gehardheid 'n globale persoonlikeidskonstruksie wat die verhouding tussen stres en gesondheid bepaal. Gehardheid bestaan uit verbondenheid (eerder as vervreemding), beheer (eerder as magtelosheid), en verwagtings dat uitdaging (eerder as bedreiging) die norm in die lewe is. Navorsing (Hull et al., 1987) het bevind dat veranderlikes, soos byvoorbeeld tipe A-gedragpatrone negatief met die gehardheidskonstruksie gekorreleer het, terwyl gesondheidspraktyke positief met die geharde persoonlikheid gekorreleer het. Kritiek word wel uitgespreek teen die feit dat faktorontleding nie daarin kon slaag om die drie komponente as afsonderlike konstruksie te onderskei nie (Funk & Houston, 1987; Hull et al., 1987).
- **Aangeleerde vernuf.** Rosenbaum (1990, p. 483) definieer aangeleerde vernuf soos volg: "Learned resourcefulness is a personality repertoire which has been defined as a set of behaviors and skills by which individuals self-regulate internal responses that interfere with the smooth execution of an ongoing behavior." (p. 483). Rosenbaum en Ben-Ari (1985) het 'n eksperiment uitgevoer waarin individue telkens in 'n seker taak misluk, sonder dat hulle beheer daarvoor kan uitoefen. Hulle het gevind dat persone met 'n hoë mate van aangeleerde vernuf meer positiewe self-evaluasie en minder negatiewe self-evaluasie gebruik.

Elk van bogenoemde konstruksie fokus op 'n ander begrip. Tog is die oorkoepelende einddoel dieselfde, naamlik die beantwoording van die vraag: "Hoe kry 'n persoon dit reg om met organisasietransformasie te cope?" Op grond van die bespreking van bogenoemde konstruksie is die verwagting dat die coping-gedrag van bestuurders met lae en hoë vlakke van psilogiese kragte sal verskil.

NAVORSINGSMETODE

Navorsingsontwerp

Die navorsing is kwantitatief en kwalitatief van aard. In fase 1

is 'n opname-ontwerp (Huysamen, 1993) gebruik om te bepaal of bestuurders van die organisasie beduidend ten opsigte van die fortologiese konstruksie verskil. In fase 2 is onderhoude gebaseer op die fenomenologiese metode (Jones, Moore & Snyders, 1988), gebruik om te bepaal of daar kwalitatiewe verskille bestaan ten opsigte van strategieë wat gebruik word deur diegene wat cope en dié wat nie cope nie (Moustakas, 1994).

Ondersoekgroep

Die totale populasie van takbestuurders van 'n openbare maatskappy (N = 46) is in die navorsing betrek. In fase 1 is die meetinstrumente op die totale populasie afgeneem, waarna 'n stanegeskaal gebruik is om persone met lae en hoë tellings op die fortologiese konstruksie te identifiseer. In fase 2 is onderhoude is met agt deelnemers gevoer (die vier met die laagste en die vier met die hoogste tellings op die kwantitatiewe meetinstrumente). Alle bestuurders in hierdie populasie is manlik en Afrikaanssprekend en verrig dieselfde take. Die gemiddelde ouderdom en diensjare van die totale ondersoekgroep is onderskeidelik 46 jaar en 16 jaar.

Meetinstrumente

Gedurende fase 1 is die volgende meetinstrumente gebruik om die aanwesigheid of afwesigheid van die psilogiese kragte te bepaal:

- Die Lewensoriëntasievraelys (LOV) (Antonovsky, 1987) is gebruik om koherensiesin te meet. In studies deur Antonovsky (1987), Kalimo en Vuori (1990) en Coetzee en Rothmann (1999) is 'n hoë mate van interne konsekwenheid gevind, met koëffisiënte wat wissel tussen 0,84 en 0,93. In aantal ondersoeke wat in verband met toets-hertoetsbetroubaarheid gedoen is, is koëffisiënte wat wissel tussen 0,41 en 0,97 verkry (Antonovsky, 1993). Wat konstruksiebetreffend, rapporteer Antonovsky (1987) dat hoër tellings op die OLQ negatief met toetsang by studente korreleer. Frenz, Carey en Jorgensen (1993) bevind dat die OLQ negatief met die "State-Trait Anxiety Inventory-Trait" en die "Beck Depression Inventory" korreleer.
- Die Lokus van Beheer-vraelys (LVB) (Schepers, 1995) is gebruik om lokus van beheer te bepaal. Die skale van hierdie meetinstrument is aan 'n itemontleding onderwerp, en die betroubaarheid daarvan is hoër as 0,80. Die betroubaarheid (alfakoëffisiënte) van die drie subskale van die LVB is soos volg (Schepers, 1995): Eksterne Beheer: 0,80; Interne Beheer: 0,77; Outonomie: 0,80. Al die items beskik gevolglik oor aanneemlike indekse van betroubaarheid (Schepers, 1995). Betekenisvolle korrelasies met verskeie meetinstrumente bevestig die konstruksiebetreffende van die vraelys. Wat kriteriumverwante geldigheid betref, is bevind dat die vraelys korreleer met 'n saamgestelde kriterium van werksukses ($r = 0,62$) (Schepers, 1995).
- Die "Personal Views Survey" (PVS) (Kobasa, 1979) is gebruik om gehardheid ("hardiness") te meet. Die betroubaarheid van die PVS wissel tussen 0,70 en 0,85 (Kobasa, Maddi & Zola, 1983). Volgens Kobasa (1979) bestaan daar betekenisvolle korrelasies tussen stres en siekte enersyds en verbondenheid ($r = 0,85$), kontrole ($r = 0,68$) en uitdaging ($r = 0,70$) andersyds.
- Die Selfbeheersingskaal (SBS) (Rosenbaum, 1980) is gebruik vir die meting van aangeleerde vernuf. Die toets-hertoetsbetroubaarheid van die SBS is 0,96 (na vier weke), terwyl die interne konsekwenheid wissel tussen 0,78 en 0,86 (Rosenbaum & Palmon, 1984). Rosenbaum en Ben-Ari (1985) dui aan dat die SBS 'n geldige instrument is om aangeleerde vernuf te meet.

In fase 2 van die navorsing is 'n kwalitatiewe data-insamelmetsmetode, naamlik persoonlike onderhoude gebaseer op die fenomenologiese metode, gebruik vir die meting van deelnemers se coping met verandering (Jones et al., 1988). Die onderhoude was niedirektief van aard, en is gevoer aan die hand van die sentrale vraag: "Hoe hanteer u die transformasie in die maatskappy in alle aspekte van u menswees?" Die vraag is telkens konsekwent gevra. Die gesprek het plaasgevind in 'n

lokaal wat toegerus was met gemakstoel en 'n bandopnemer wat (met die deelnemer se toestemming) aangeskakel is sodra die gesprek begin het. Daar is gepoog om die deelnemer op sy gemak te stel sodra hy vir die onderhoud aangemeld het. Nierektiewe gespreksvoeringstegnieke soos aandaggewende lyf-taal, refleksie, opheldering, minimale aanmoediging en stiltes is gebruik om die deelnemer te help om sy ervaring mee te deel (Meulenberg-Buskens, 1989).

Die bandopname van die onderhoud is verbatim deur die navorser getranskribeer, sodat inligting wat ingesamel is, ontleed kon word. Inhoudsontleding (Giorgi, 1985) is gebruik om die navorsingsdata op 'n sistematiese, objektiewe en kwantitatiewe wyse te ontleed en te vertolk (Kerlinger, 1986). Eerstens is die universum van die inhoud wat ontleed moes word, gedefinieer. Tweedens is eenhede van ontleeding, naamlik woorde en temas, bepaal. Dertens is oorbodige data uitgeskakel en die betekenis van die oorblywende eenhede bepaal. Vierdens is konkrete taal wat deur deelnemers gebruik is na wetenskaplike taal en konsepte oorgeskakel. Die presiese woorde van die deelnemers word ter stawing gebruik. 'n Integrasie en sintese is gedoen op grond van die insigte wat verkry is.

Die betroubaarheid van die inhoudsontleding is bevorder deur die kodering wat deur die navorser en twee onafhanklike sielkundiges gedoen is. Daar was ooreenstemming tussen hierdie persone betreffende die temas wat uit die onderhoude na vore gekom het. Twee sielkundiges (met agtergrond ten opsigte van navorsingsmetodiek) het saamgestem dat die navorsingsplan en toepassing daarvan aanvaarbaar was. Die navorser het gepoog om geldigheid te bevorder deur voldoende tyd (gemiddeld 90 minute) saam met elke deelnemer te bestee. Sosiaal gewenste response is verminder deur van gespreksvoeringstegnieke (soos hierbo omskryf) gebruik te maak. Herfrasing en herhaling van vrae is gebruik om te help om geloofwaardige inligting te verkry (Krefting, 1991).

Dataverwerking

Die statistiese ontleeding is met behulp van die SAS-program (SAS Institute, 1996) gedoen. Aangesien elkeen van die vier kwantitatiewe meetinstrumente verskillende gemiddeldes en standaardafwykings het, is die tellings (deur middel van omskakeling na 'n stanegeskaal) gestandaardiseer ten einde die meetinstrumente vergelykbaar te maak. Die gemiddelde stanege van elke deelnemer op die vier meetinstrumente is vervolgens bepaal. Dié tellings is van laag tot hoog gerangskik in 'n poging om kontrasgroepe (vier deelnemers met hoë en vier deelnemers met lae tellings ten opsigte van die vier konstrakte) vir die doeleindes van onderhoudvoering te identifiseer (kyk Tabel 1).

TABEL 1
DEELNEMERS MET DIE LAAGSTE EN HOOGSTE OP DIE PSIGOLOGIESE KRAGTE

Hoogste 25%			Laagste 25%		
Respondent	\bar{x}	s	Respondent	i	s
32	5,86	1,29	31	2,88	1,16
22	6,35	1,67	20	3,60	2,58
2	6,31	1,25	34	3,72	1,64
3	6,34	0,78	12	3,97	1,69

Om vas te stel of daar 'n betekenisvolle verskil tussen die stanegtellings van die deelnemers met die laagste en dié met die hoogste tellings bestaan, is die Wilcoxon-toets gebruik (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim, 1995). 'n Z-waarde van -2,50 is behaal, wat aandui dat daar 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,01$) tussen die gemiddelde tellings van die kontrasterende groepe bestaan. Hierdie verskil is prakties betekenisvol (groot effek) ($d \geq 0,8$) (Cohen, 1988). Die deelnemers met die laagste staneges was 31, 20, 34 en 12, terwyl 32, 22, 2 en 3 die hoogste tellings behaal het (kyk Tabel 1).

RESULTATE

Die kognitiewe coping-strategieë van die deelnemers met die laagste en hoogste gemiddelde tellings ten opsigte van die psigologiese kragte word in Tabel 2 weergegee.

TABEL 2
KOGNITIEWE COPING-STRATEGIEË VAN BESTUURERS

Lae tellings op psigologiese kragte		Hoë tellings op psigologiese kragte	
Tema	Deelnemer	Tema	Deelnemer
	31 20 34 12		3 2 22 32
Voel uitgelewer aan onvoorpeleare omgewing	x x x	Fokus op voordele van verandering	x x x x
Aanvaar nie verandering nie	x	Glo hy moet aanpas	x x x
Erken nie eie sukses nie	x	Glo in eie vermoëns	x x x
Verwydering van senior bestuur	x	Doen selfondersoek	x
Vind dit moeilik om eise te verstaan en voorspel	x x		
Sien nie verwantskap tussen ou en nuwe metodes	x		
Herbeoordeel eie lewe	x		

Wat kognitiewe coping-strategieë betref, blyk dit uit Tabel 2 dat die deelnemers met die laagste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte hulself beskou as uitgelewer aan 'n onvoorspelbare omgewing waarin hulle nie oor inligting beskik nie ("As jy nie goed genoeg is nie, is jy uit."). Deelnemers vind dit moeilik om die eise van die omgewing te verstaan en te voorspel, soos duidelik uit die volgende woorde blyk: "... verlede jaar was jy 'n goeie bestuurder, maar vanjaar is jy 'n swak bestuurder", "... daar is nuwe mense daarbo... jy weet nie hoe hulle dink nie" en "Dit was moeilik om onder die knie te kry. Deelnemers sien ook geen verwantskap tussen die "ou" en "nuwe" manier van doen nie ("... dis nogal twee verskillende wêreldes"). Hulle aanvaar nie die verandering nie en voel nie deel van die transformasieproses nie. Deelnemers gee ook nie aan hulself erkenning vir sukses nie ("... deur genade het ek wins gemaak" en "dis my geluk miskien"). Hulle ervaar 'n verwydering van senior bestuur ("... moenie op prinse vertrou nie") en herbeoordeel hul lewens in 'n soeke na betekenis ("... wat het ek bereik?").

Hierteenoor blyk dit dat die deelnemers met die hoogste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte op die voordele van transformasie fokus, wat hulle motiveer om daarby aan te pas. Hulle meld dat sprekers by kursusse hulle gemotiveer het om die transformasie in 'n positiewe lig te sien en dat hulle poog om die riglyne wat hulle geleer het, toe te pas. Hulle is bewus dat transformasie aanpassing verg en probeer hulle daarop voorberei. Hulle beskryf die transformasieproses as "nie so erg nie" en beskou die veranderinge wat daarmee saamgaan as onvermydelik en noodsaaklik. Deelnemers glo ook in hul eie vermoëns en besef hoe belangrik dit is om hul oordeel te gebruik om die regte besluite te neem. Laastens blyk dit dat hulle selfondersoek doen en bereid is om aan hul tekortkominge te werk.

Die affektiewe coping-strategieë van die deelnemers met die laagste en hoogste gemiddelde tellings ten opsigte van die psigologiese kragte word in Tabel 3 weergegee.

Wat affektiewe coping-strategieë betref, blyk dit uit Tabel 3 dat die deelnemers met die laagste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte kwesbaar en magteloos voel, soos blyk uit die volgende woorde: "Ek is 'n swak bestuurder", "Ons is uitgelewer aan markkragte" en "ons is slaansakke hier". Hulle voel hartseer oor die verlies aan die status quo as hulle sê: "... daai manne is nie meer daar nie", "Daar is nou nie meer sentiment nie" en "Ek het my lewe weggegee". Gevoelens van isolasie blyk uit woorde soos: "Jy is baie op jouself aangewese",

TABEL 3
AFFEKTIEWE COPING-STRATEGIEË VAN BESTUURDERS

Lae tellings op psigologiese kragte				Hoë tellings op psigologiese kragte			
Tema	Deelnemer			Tema	Deelnemer		
	31	20	34 12		3	2	22 32
Voel kwesbaar en magtelos	x	x	x	Vertrou senior bestuur	x		x
Voel hartseer oor die verlies aan die status quo	x	x	x	Voel optimisties oor die toekoms	x	x	x x
Ervaar 'n gevoel van isolasie	x	x	x	Ervaar werkstevredenheid	x	x	x x
Bang dat hy gaan foute maak	x	x		Voel moedeloos maar kry ondersteuning	x		
Twyfel of hy die nuwe eise gaan kan hanteer	x	x	x x	Beheer gevoelens	x	x	x x
Voel pessimisties oor die verandering	x	x		Ervaar met tye gevoelens van onsekerheid	x	x	
Voel opstandig teenoor senior bestuur	x	x	x				

“ . . . niemand gee om nie ” en “Jy staan in die koue in die winter en jy moet maar self jou pad weer vind”. Deelnemers se vrees om foute te maak, blyk uit die volgende verwoordinge: “ . . . maar sê nou net jy maak 'n fout vandag, dan sien ek jy het moeilikheid ” en “Ek weet ek loop op dun ys”. Hulle twyfel of hulle in staat is om die nuwe eise wat aan hulle gestel word, te kan hanteer: “Gaan 'n ou kan bybly?” en “Sal ek die stelsel kan baasraak?” Hulle voel dan ook pessimisties oor die transformasie, soos blyk uit stellings soos: “ . . . dit gaan moeilik wees om kop bo water te hou ” en “Ons sal moet uithaal en wys”. Laastens voel hulle opstandig teenoor senior bestuur. Hulle stel dit soos volg: “Ons voel gegrief ”, “Ek is misken, my pos is afgewater ” en “Hoekom moes ek die verandering maak?”.

Hierteenoor blyk dit dat die deelnemers met die hoogste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte vertrou in senior bestuur openbaar. Hulle is bereid om te doen wat verwag word en het waardering vir senior bestuur se pogings om inligting in te samel en klagtes aan te hoor. Deelnemers voel optimisties oor die toekoms. Alhoewel hulle ook 'n vrees vir die onbekende het, hoop hulle dat dit beter sal gaan. Hulle ervaar werkstevredenheid en beskou die maatskappy in 'n positiewe lig. Hulle ervaar ook gevoelens van frustrasie, onsekerheid, moedeloosheid en aggressie, maar kan dit beter beheer. Dit beteken ook nie dat hulle nie hul gevoelens wys nie. Deelnemers wys juis daarop dat hulle ook hul emosies spontaan wys.

Die konatiewe coping-strategieë van die deelnemers met die laagste en hoogste gemiddelde tellings ten opsigte van die psigologiese kragte word in Tabel 4 weergegee.

TABEL 4
KONATIEWE COPING-STRATEGIEË VAN BESTUURDERS

Lae tellings op psigologiese kragte				Hoë tellings op psigologiese kragte			
Tema	Deelnemer			Tema	Deelnemer		
	31	20	34 12		3	2	22 32
Wil weggom van die omgewing	x	x	x	Stel doelwitte en aanvaar verantwoordelikheid	x	x	x
Beweeg weg van sosiale ondersteuning	x		x	Soek sosiale ondersteuning in die omgewing	x	x	x
Blameer eksterne faktore vir sukses of mislukking	x	x	x	Volhard met plan van aksie			x
Ervaar slaaploosheid	x			Soek inligting om onsekerheid te verminder	x	x	x
				Bly besig en fokus op werk	x	x	x

Wat konatiewe coping-strategieë betref, blyk dit uit Tabel 4 dat die deelnemers met die laagste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte wil weggom van hul huidige omgewing deur te slaap, te wil bedank of vroeg af te tree. Onttrekking en vermyding blyk uit woorde soos: “As ek net hier kan weggom ”, “Ek gaan so gou as moontlik padgee ”, “Ek het al begin om my aftrede te beplan deur 'n kwotasie van my pakket aan te vra”. 'n Ander deelnemer se vermydingsreaksie is meer subtiel (soos blyk uit die groenteboerdery wat hy bedryf en die feit dat hy oormatig slaap). Vermyding blyk ook wanneer een deelnemer sê: “Ek wil nie dink nie . . . ek wil probeer vergeet”. Dit blyk ook dat die deelnemers geneig is om weg te beweeg van sosiale

ondersteuning. Hulle skep die indruk dat hulle nie vriende nodig het nie. Die ander pool hiervan is dat hulle oormatig op kollegas staatmaak vir ondersteuning. Deelnemers blameer faktore buite hulself vir sukses of mislukking. Dit sluit verskonnings soos “ouderdom” en “kragte wat begin minder raak” in. Deelnemers ervaar ook probleme met slaaploosheid.

Hierteenoor blyk dit dat die deelnemers met die hoogste tellings ten opsigte van die psigologiese kragte inligting verlang om hul onsekerheid te verminder. Hulle ag kommunikasie met werknemers en kliënte as belangrik en wil graag nuwe dinge leer. Opleidingsprogramme is een manier wat deur deelnemers gebruik word om inligting te bekom. Hulle stel ook doelwitte en aanvaar verantwoordelikheid daarvoor. Hulle dui aan dat hulle 'n keuse het om self te besluit hoe hulle op omgewingseise gaan reageer en fokus op wat hulle kan doen om probleme op te los. Deelnemers is geneig om sosiale ondersteuning in die omgewing te soek. Hulle is dankbaar vir diegene wat hulp en ondersteuning bied as hulle moedeloos voel. Hulle blameer nie ander mense nie, maar benut die beskikbare bronne van sosiale ondersteuning in die omgewing. Senior bestuur, ander bestuurders en die gesin word as bronne van ondersteuning gemeld. Hulle noem ook dat dit belangrik is om met ander bestuurders kontak te maak en hul gevoelens te deel. Verder meld deelnemers dat hulle volhard met 'n plan van aksie. Hulle beskou hul harde werk in moeilike tye as 'n groeiproses waardeur hulle voorberei word om eise te hanteer. Hulle bly ook besig en fokus op hul werk.

BESPREKING

Ten opsigte van die kwalitatiewe ontleding blyk dit dat daar 'n ooreenkoms bestaan tussen deelnemers met lae tellings ten opsigte van die psigologiese kragte en hulle onvermoë om met transformasie te cope. Minstens drie van die vier deelnemers met lae tellings het op elk van die drie vlakke, naamlik kognitief, affektief en konatief, ooreenstemming met die profiel van 'n nie-coper getoon, terwyl een deelnemer op affektiewe vlak tekens van die profiel van 'n nie-coper getoon het. By deelnemers met hoë tellings ten opsigte van die psigologiese kragte het daar 'n ooreenkoms bestaan tussen hulle response en die profiel van 'n coper, en daarom word aanvaar dat hierdie deelnemers oor die vermoë beskik om met transformasie te cope. Al vier deelnemers met hoë tellings het op elk van die gemelde vlakke ooreenstemming met die profiel van 'n coper getoon.

Die deelnemers met lae tellings ten opsigte van psigologiese kragte het oor die algemeen temas genoem wat met die profiel van nie-copers ooreenstem (vgl. Ashford, 1988, Callan, 1993, Dutfiel & Eling, 1994, Manning, 1994, O'Connor, 1993, Woodward & Woodward, 1994). Die deelnemers met hoë tellings ten opsigte van psigologiese kragte het ook sommige temas genoem wat met die profiel van copers ooreenstem (vgl. Ashford, 1988, Billings & Moos, 1984, Callan, 1993, Folkman et al., 1986). Die deelnemers met lae tellings het ook sommige temas genoem wat met die profiel van copers ooreenstem. Die deelnemers met hoë tellings het ook sommige temas genoem wat met die profiel van nie-copers ooreenstem. Ten spyte van wat in die laaste twee punte hierbo genoem word, blyk dit tog dat deelnemers met lae en hoë tellings duidelike kwalitatiewe verskille toon ten opsigte van kognitiewe, affektiewe en konatiewe temas wat genoem is.

Wat kognitiewe coping-strategieë betref, blyk dit dat nie-copers hulself uitgelewer beskou aan 'n onvoorspelbare omgewing, dat hulle dit moeilik vind om die eise van die omgewing te voorspel en te verstaan, dat hulle nie transformasie aanvaar nie, dat hulle nie aan hulself erkenning gee vir sukses nie, dat hulle verwydering van bestuur ervaar, dat hulle geen verwantskap tussen die “ou” en “nuwe” maniere van optrede sien nie en dat hulle hul lewens herbeoordeel in 'n soeke na betekenis. Hierteenoor is copers geneig om op die voordele van transformasie te fokus, te glo dat hulle moet aanpas, in hul eie vermoëns te glo en selfondersoek te doen.

Wat affektiewe coping-strategieë betref, blyk dit dat nie-

copers kwesbaar en magteloos voel, hartseer voel oor die verlies aan die status quo, isolasie ervaar, bang is om foute te begaan, twyfel of hulle transformasie-eise kan hanteer, pessimisties voel oor die transformasie en opstandig voel teenoor bestuur. Hierteenoor is copers geneig om bestuur te vertrou, optimisme ten opsigte van die toekoms te ervaar, werkstevredenheid te ervaar en alhoewel hulle ook negatiewe gevoelens ervaar, geneig is om dit te beheer.

Wat konatiewe coping-strategieë betref, blyk dit dat nie-copers wil wegstroom van hul huidige omgewing (deur onttrekking of vermyding), wegbeweeg van sosiale ondersteuning of oormatig afhanklik is daarvan, faktore buite hulself blameer vir sukses en mislukkings en probleme ervaar met slaaploosheid. Hierteenoor is copers geneig om inligting te soek om hul onsekerheid te verminder, doelwitte vir hulself te stel en verantwoordelikheid vir hul besluite en optrede te aanvaar, sosiale ondersteuning in die omgewing te soek, te volhard met 'n plan van aksie en op hul werk te fokus.

Die integrasie van die kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate dui deurgaans aan dat takbestuurders met hoë vlakke van psigologiese kragte verskillend cope en bepaalde ander ingestelthede openbaar as takbestuurders met lae vlakke van psigologiese kragte.

AANBEVELINGS

Aangesien die takbestuurder 'n noodsaaklike rol in die organisasietransformasie en die uiteindelijke effektiwiteit (waaronder winsgewendheid en die vermoë om effektief in die eksterne omgewing mee te ding) speel, behoort topbestuur kennis te neem van hierdie bevindings. Ondersteuningsprogramme behoort vir nie-copers geïmplementeer te word. In hierdie verband behoort bestuurders wat cope, gebruik te word as om diegene wat nie cope nie te ondersteun. Indien laasgenoemde persone nie gehelp word nie, gaan die maatskappy goeie bestuurders verloor en op winsgewendheid inboet. Takbestuurders behoort ook beter ingelig te word oor, betrek te word by en erkenning te ontvang vir hul insette ten opsigte van die transformasie van die maatskappy.

Berading moet gebruik word om takbestuurders wat as nie-copers geklassifiseer is, te ondersteun om meer effektief met transformasie te cope. Verder moet opleiding en ontwikkelingsprogramme beskikbaar gestel word om takbestuurders te help om konstruktiewe coping-strategieë aan te leer. Verder behoort die identifisering en stimulering van psigologiese kragte by keuring, bevordering en ontwikkeling van bestuurders ingesluit te word.

'n Leemte van die navorsing was dat dit slegs gefokus het op die psigologiese kragte en coping van bestuurders in een maatskappy. Die resultate kan dus nie veralgemeen word na ander bestuurders en na ander organisasies nie. Die resultate van hierdie navorsing regverdig verdere kwantitatiewe navorsing ten opsigte van die verband tussen psigologiese kragte en coping. Uitgebreide navorsing is nodig ten einde die bestaande profiel van copers en nie-copers aan te vul. Verdere navorsing behoort ook onderneem te word rakende die invloed van ontwikkelingsprogramme op bestuurders se vlakke van psigologiese kragte.

VERWYSINGS

- Amirkhan, J.H. (1994). Criterion validity of coping measures. *Journal of Personality Assessment*, 62, 242-261.
- Ansari, K.H. & Jackson, J. (1995). *Managing cultural diversity at work*. London: Kogan Page.
- Antonovsky, A. (1987). *Unravelling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1991). The structural sources of salutogenic strengths. In C.L. Cooper & R. Payne, (Eds.) *Personality and stress: Individual differences in the stress process*. (pp. 67-104). Chichester: Wiley.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science and Medicine*, 36, 725-733.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Billings, A.G. & Moos, R.H. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of Behavioural Medicine*, 4, 139-157.
- Billings, A.G. & Moos, R.H. (1984). Coping, stress and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 877-891.
- Bowman, B.J. (1996). Cross-cultural validation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 52, 547-549.
- Burlew, L.D., Pederson, J.E. & Bradley, B. (1994). The reaction of managers to the pre-acquisition stage of a corporate merger: A qualitative study. *Journal of Career Development*, 21(1), 11-22.
- Callan, V.J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7(1), 63-75.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. & Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretical based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Coetzee, S.C. & Rothmann, S. (1999). Die verband tussen koherensiesin en werkstevredenheid by bestuurders. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 25(3), 31-38.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for behavioral sciences* (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dutfield, M. & Eling, C. (1994). Helping individuals cope with change. In R. Lovell, (Ed.) *Managing change in the new public sector*. (pp. 106-120). Harlow, Essex: Longman.
- Fleishman, J.A. (1984). *Personality characteristics and coping patterns*. *Journal of Health and Social Behaviour*, 25, 229-234.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behaviour*, 21, 219-239.
- Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J. & De Langis, A. (1986). Appraisal, coping, health status and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Frenz, A.W., Carey, M.P. & Jorgensen, R.S. (1993). Psychometric evaluation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Psychological Assessment*, 5, 145-153.
- Funk, S.C. & Houston, B.K. (1987). A critical analysis of the Hardiness Scale's validity and utility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 572-578.
- Gersohn, A. (1989). Outlines of the most common symptoms of executive stress and the effects of stress on the family, which should be a key part of the executive's life support system. *People*, 22, 4-5.
- Giorgi, A. (1985). Sketch of a psychological phenomenological method. In A. Giorgi (Ed.), *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Hull, J.G. (1987). Self-awareness model. In H.T. Blane & K.E. Leonard, (Eds.) *Psychological theories on drinking and alcoholism*. New York: Guilford.
- Human, P. & Horwitz, F. (1992). *On the edge: How the South African business organizations copes with change*. Cape Town: Juta.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe*. Johannesburg: Southern.
- Jones, M.L., Moore, M.D. & Snyders, R.C. (1988). *Inside organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kalimo, R. & Vuori, J. (1990). Work and sense of coherence: Resources for competence and life satisfaction. *Behavioural Medicine*, 16(2), 76-89.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: Free Press.

- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York: Rinehart & Winston.
- Kleinke, C.L. (1991). *Coping with life challenges*. San Francisco, CA: Brooks/Cole.
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Kobasa, S.C. (1982). The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health. In G.S. Sanders & J. Suls, (Eds.) *Social psychology of health and illness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kobasa, S.C., Maddi, S.R. & Zola, M.A. (1983). Type A and hardiness. *Journal of Behavioral Medicine*, 6(1), 41-51.
- Kravetz, S., Drory, Y. & Florian, V. (1993). Hardiness and sense of coherence and their relation to negative affect. *European Journal of Personality*, 7, 233-244.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45, 214-222.
- Ludik, B.E. (1996). *Individuele aanpassing binne die integrasieproses van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag*. Ongepubliseerde meestersgraadverhandeling, Unisa, Pretoria.
- Manning, T. (1994). Stress management and the management of change. In R. Lovell, (Ed.) *Managing change in the new public sector*. (pp. 121-136). Harlow, Essex: Longman.
- Marais, C.P. (1997). *Salutogenesis as paradigm in change management*. Ongepubliseerde meestersgraadverhandeling, Unisa, Pretoria.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1986). Personality coping and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54(2), 385-405.
- Meulenberg-Buskens, M. (1989). *Manual for the Free Attitude Interview technique*. Pretoria: HSRC.
- Mlonzi, E.N. & Strümpfer, D.J.W. (1998). Antonovsky's sense of coherence scale and 16PF second-order factors. *Social Behaviour and Personality*, 26(1), 39-50.
- Moos, R.H. (1994, July). *Conceptual and empirical advances in stress and coping theory*. Paper presented at the 23rd International Congress of Applied Psychology, Madrid, Spain.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- O'Connor, C.A. (1993). Resistance: The repercussions of change. *Leadership and Organisation Development Journal*, 14(6), 30-36.
- Rosenbaum, M. (1980). Schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior Therapy*, 11, 109-121.
- Rosenbaum, M. (1990). *Learned resourcefulness: On coping skills, self-control, and adaptive behavior*. New York: Springer.
- Rosenbaum, M. & Ben-Ari, K. (1985). Learned helplessness and learned resourcefulness: Effects of non-contingent success and failure on individuals differing in self-control skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 198-215.
- Rosenbaum, M. & Palmon, N. (1984). Helplessness and resourcefulness in coping with epilepsy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 52(2), 244-253.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. (1989). Internal versus external control of reinforcements: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- SAS Institute. (1996). *Stat User's Guide. Release 6.03, Version 5*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Schepers, J.M. (1995). *Die Lokus van Beheer-vraelys: Konstruksie en evaluering van 'n nuwe metingsinstrument*. Johannesburg: RAU.
- Snyman, C. (1997). *Die invloed van veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding. Ongeubliseerde meestersgraadskripsie*, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Steyn, A.G.W., Smit, C.F., Du Toit, S.H.C. & Strasheim, C. (1995). *Moderne statistiek vir die praktyk* (5th ed.) Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.
- Strebel, P. (1992). *Breakpoints: How managers exploit radical business change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Strümpfer, D.J.W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20, 264-276.
- Strümpfer, D.J.W. (1995). The origins of health and strength: From salutogenesis to fortigenesis. *South African Journal of Psychology*, 25, 81-89.
- Valentiner, D.P., Holahan, C.J. & Moos, R.H. (1994). Social support, appraisals of event controllability, and coping: An integrative model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1094-1102.
- Wissing, M.P. & Du Toit, M.M. (1994, July). *Variations of NEO-PI-R dimensions (NEO-FFI) to Sense of Coherence (SOC) and other measures of psychological wellbeing*. Paper presented at the 23rd International Congress of Applied Psychology, Madrid, Spain.
- Wissing, M.P. & Van Eeden, C. (1997, July). *Psychological wellbeing: A fortigenic conceptualization and empirical clarification*. Paper presented at the 3rd Annual Congress of the Psychological Society of South Africa, Durban.
- Woodward, H. & Woodward, M.B. (1994). *Navigating through change*. Homewood, IL: Irwin.
- Zeidner, M. & Endler, N.S. (1996). *Handbook of coping: Theory, research, applications*. New York: Wiley.