

# DIE VERBAND TUSSEN KOHERENSIESIN EN WERKSTEVREDENHEID BY BESTUURDERS

S.C. COETZEE  
S. ROTHMANN

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

## ABSTRACT

Job satisfaction is a complex variable and is influenced by situational factors of the job environment as well as dispositional characteristics of an individual. The aim of this study was to determine the possible relationship between sense of coherence and job satisfaction. The Minnesota Satisfaction Questionnaire and Sense of Coherence Scale were administered on 81 members of the management of an organisation. The results showed that there is a moderate correlation between the sense of coherence and the job satisfaction of managers.

## OPSOMMING

Werkstevredenheid is 'n komplekse veranderlike en word beïnvloed deur situasionele faktore in die werksomgewing, asook disposisionele eienskappe van die individu. Die doel van hierdie ondersoek was om die moontlike verband tussen koherensiesin en werkstevredenheid te bepaal. Die Minnesota tevredenheidsvraelys en Koherensiesinvraelys is op 81 lede van die bestuurskorps van 'n organisasie afgeneem. Die resultate van die empiriese ondersoek dui aan dat daar wel 'n matige verband tussen koherensiesin en werkstevredenheid van bestuurders bestaan.

Die meting van 'n werknemer se vlak van werkstevredenheid is een van die waardevolste en mees insiggewende stelde data waarvoor 'n bestuurder kan beskik (Roznowski & Hulin, 1992). Dié stelling word gemaak op grond van empiriese data wat daarop dui dat werkstevredenheid 'n invloed het op werksbywoning, besluite oor aftrede, algemene gedragsindrome wat 'n positiewe organisasieoriëntasie aandui, pogings om werksituasies deur vakbondaktiwiteite te beïnvloed en sielkundige onttrekking.

Werkstevredenheid is in die verlede verbind met 'n hele aantal individuele, groeps- en organisatoriese faktore. Steel en Rentsch (1995) toon aan dat werkstevredenheid negatief korreleer met werksafwesigheid. Bretz, Boudreau en Judge (1994) bevind dat arbeidsomset by bestuurders toegeskryf kan word aan ontevredenheid met aspekte van hul werk.

In die afgelope jare word toenemend aandag geskenk aan die hipotese dat faktore binne die individu (disposisionele faktore) eerder as net die kenmerke van 'n bepaalde pos individue se werkstevredenheid beïnvloed (Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998). Hierdie disposisionele faktore beïnvloed ook individue se lewens tevredenheid. Judge, Locke en Durham (1997) verklaar disposisionele oorsake van werkstevredenheid in terme van "kernbeoordelings" ("core evaluations"). Judge et al. (1998) definieer hierdie kernbeoordelings as "fundamentele, onderbewuste gevolgtrekkings wat individue ten opsigte van hulself maak." (p. 18). Hiervolgens word individue se beoordeling van situasies nie slegs beïnvloed deur attribute van objekte (bv. salaris) en hul behoeftes ten opsigte daarvan nie, maar ook deur hul aannames ten opsigte van hulself, ander mense en situasies. Volgens Judge et al. (1998) het kernbeoordelings 'n effek op werkstevredenheid, ongeag die kenmerke van die pos. Kernbeoordelings beïnvloed ook individue se persepsies van werkskenmerke.

In die huidige navorsing val die klem op die moontlike verband tussen koherensiesin ('n disposisionele faktor wat deel uitmaak van die kernbeoordelings) (vgl. Frenz, Carey & Jorgenson, 1993; Gibson & Cook, 1996; Kravetz, Drory & Florian, 1993) en werkstevredenheid. Koherensiesin is 'n konstruk uit die salutogene paradigma (Antonovsky, 1987; Strümpfer, 1990) of fortigene paradigma (Strümpfer, 1995). Salutogenese beteken die oorsprong van gesondheid en fortigenese beteken die oorsprong van sterktes. In die verlede is heelwat klem gelê op psigopatologie, en die fortigene paradigma dui op 'n klem-

verskuiwing om eerder te let op watter faktore aanleiding gee tot die geestesondheid of welsyn van die mens (Wissing & Van Eeden, 1997). Indien koherensiesin wel 'n verband toon met werkstevredenheid, kan dit tot groot nut vir organisasies dien, veral wat personeelontwikkeling en keuring betref.

Die doelstelling van die navorsing is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die koherensiesin en werkstevredenheid van bestuurders.

## Werkstevredenheid

Alhoewel daar enkele variasies by die definiëring van werkstevredenheid voorkom, is daar tog algemene konsensus daaroor dat werkstevredenheid 'n affektiewe (emosionele) reaksie op werk is, wat voortspruit uit die posbeker se vergelyking van werklike uitkomst in die werk met dit wat hy/sy van 'n werk verlang of verwag (Cranny, Smith & Stone, 1992; Kreitner & Kinicki, 1998). Lofquist en Davis (1969) meen dat werkstevredenheid 'n funksie is van die ooreenstemming tussen die werksomgewing en die individu se behoeftes. Locke (1976) omskryf werkstevredenheid as 'n aangename of positiewe emosionele toestand as gevolg van die individu se evaluering van sy/haar werk of werkservaringe.

Locke en Henne (1986) meen dat die bereiking van spesifieke werkswaardes lei tot 'n aangename emosionele toestand, bekend as werkstevredenheid. Spector en Wimalasiri (1986, soos aangehaal deur Viviers, 1996) verwys na werkstevredenheid as 'n samevoeging van houdings rakende verskeie aspekte van werk en na die meting daarvan as verskeie dimensies wat deur subskale gemeet word.

Baron (1983) beweer dat mense wat in 'n organisasie werk, spoedig bepaalde ingesteldhede teenoor die werk, toesighouding, medewerkers en vergoeding ontwikkel. Hierdie ingesteldhede word as werkstevredenheid of werksontevredenheid beskou. Volgens Weiss, Davis, England en Lofquist (1967) wil elke persoon harmonie ("correspondence") met die werksomgewing bereik en in stand hou. Harmonie kan beskryf word in terme van die individu se voldoening aan die vereistes van die werksomgewing, en die werksomgewing wat op sy beurt die individu se vereistes bevredig (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981). Werkstevredenheid is dus 'n positiewe of negatiewe houding (emosionele reaksie) teenoor die werk wat ontstaan, omdat die werknemer sekere behoeftes het waaraan die pos moet voldoen en die werknemer vergelyk dan sy/haar verwagte uitkomst met dit wat werklik in die werksituasie ontvang word. Indien dit wat werklik ontvang

word, minder is as wat die individu verwag, ontstaan 'n negatiewe affeksie ten opsigte van die werk, wat werksontevredenheid tot gevolg het. Indien die uitkomst egter aan die individu se verwagtinge voldoen, of dit selfs oortref, word 'n positiewe affeksie teenoor die werk gehuldig wat 'n aanduiding is van werkstevredenheid.

Korman (1968) bevestig in sy navorsing dat individue in hoëvlak-poste die hoogste mate van werkstevredenheid ervaar as gevolg van die mate van invloedrykheid wat aan die beroepsvlak gekoppel word. Reilly, Brett en Stroh (1993) sê ook dat die posvlak 'n invloed op die groeitevredenheid van werkers kan uitoefen. Carr en Human (1988) vind 'n beduidende positiewe verband tussen posvlak en algehele asook intrinsieke en ekstrasieke werkstevredenheid. Daar bestaan 'n duidelike verskil in die tevredenheid van gewone arbeiders en dié van byvoorbeeld bestuurders of toesighouers (Schultz & Schultz, 1998).

### Koherensiesin

Die konstruk "koherensiesin" is deur Antonovsky (1987) ontwikkel. Koherensiesin word omskryf as 'n omvattende oriëntasie wat dui op die mate waarin 'n persoon 'n langdurige en dinamiese vertroue het dat sy/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. Dit beïnvloed dus waarskynlik 'n individu se persepsie van stimuli. Met hoë koherensiesin word stimuli ervaar as verstaanbaar, binne die beheer van die individu en betekenisvol.

Die definisie van koherensiesin sluit drie dimensies in wat gesamentlik die konsep verteenwoordig, naamlik verstaanbaarheid, hanteerbaarheid en betekenisvolheid (Antonovsky, 1987).

- *Verstaanbaarheid* verwys na die mate waarin die individu interne sowel as eksterne stimuli as duidelike geordende, gestruktureerde en konsekwente inligting ervaar. Dit skep dus die verwagting dat stimuli in die toekoms ook georden, duidelik en selfs voorspelbaar sal voorkom. Die stimuli word dus ervaar as verstaanbaar en maak sin op 'n kognitiewe vlak.
- *Hanteerbaarheid* verwys na die mate waarin die mens gebeurtenisse in sy/haar lewe as situasies ervaar wat hanteerbaar is en selfs as nuwe uitdagings beskou kan word. Daar moet 'n balans bestaan tussen die oorlading en onderlading van stimuli sodat 'n gebeurtenis as hanteerbaar ervaar kan word (Antonovsky, 1985). Dié balans verwys spesifiek na die hoeveelheid energie, vaardighede en vermoëns waaroor 'n mens beskik om die eise wat die lewe aan hom/haar stel, te kan hanteer (Viviers, 1996).
- *Betekenisvolheid* dui op die mate waarin 'n mens voel dat die lewe emosioneel, eerder as kognitief, ook sin maak.

Wat die verwantskap tussen die drie komponente betref, wys Antonovsky (1987) daarop dat hulle nou verwant is. Suksesvolle hantering van lewenseise hang egter af van koherensiesin as geheel en kan nie net op een of twee van die komponente geskoei wees nie. Om hierdie rede word die enkelstelling op die vraelys ("Sense of Coherence Scale" van Antonovsky) gebruik en nie die onderskeie subtellings nie.

Antonovsky (1987) meen dat die primêre ontwikkeling van die dinamika van koherensiesin binne min of meer die eerste dekade van 'n mens se lewe plaasvind. Volwassenheid kan 'n toename in die omvang en sterkte van koherensiesin teweeg bring by mense wat reeds met 'n sterk of matige koherensiesin die lewe begin het. Antonovsky (1987) is van mening dat die koherensiesin voortdurend beproef word, maar dat die mens wat reeds in sy vroeë volwassenheid 'n sterk koherensiesin ontwikkel het, die vermoë het om algemene weerstandshulpbronne in werking te stel om hom/haar te help om die ekwilibrium te herstel. Koherensiesin kan dus beskou word as 'n stabiele disposisionele oriëntasie. 'n Persoon met 'n sterk ko-

herensiesin beskou egter nie sy/haar hele wêreld as verstaanbaar, hanteerbaar en betekenisvol nie.

Antonovsky en Sagy (1986) bevind dat daar 'n sterk verband tussen 'n hoë koherensiesin en lae A-tipe-profiel bestaan. Petrie en Brook (1992) bevind dat persone met selfmoordneigings 'n lae koherensiesin het. Vuori (1994) bevind 'n verband tussen 'n sterk koherensiesin en die bevordering van gesondheid in die werksituasie, byvoorbeeld die matige gebruik van drank en anti-rook-gedrag. Verskeie studies toon hoë negatiewe korrelasies tussen koherensiesin en metings van negatiewe affektiwiteit soos angstigheid en neurotisme (Carmel & Bernstein, 1990; Flannery & Flannery, 1990; Frenz, Carey & Jorgenson, 1993; Gibson & Cook, 1996; Kravetz, Drory & Florian, 1993).

Strümpfer en Louw (1989) het bevind dat deelnemende besluitneming korreleer met 'n meting van werkstevredenheid en minder gevoelens van hulpeloosheid by nie-blanke, manlike plaaswerkers met 'n lae koherensiesin. Vir mans met 'n hoë koherensiesin kon geen korrelasie gevind word tussen deelnemende besluitneming, werkstevredenheid en verminderde gevoelens van hulpeloosheid nie. Daar is verder gevind dat koherensiesin betekenisvol korreleer met 'n algemene gesondheidsmeting, psigologiese gesondheid en sosiale ondersteuning, maar negatief korreleer met gevoelens van hulpeloosheid.

In 'n ondersoek onder swart vroulike verpleegsters in Umtata het Danana (1989) gevind dat koherensiesin negatief korreleer met die intensiteit van stresvolle werksgebeure, maar positief met werkstevredenheid, algemene welstand en die kwaliteit van die sorg aan pasiënte soos beoordeel deur die toesighoudende suster. Fritz (1989) het 'n ondersoek geloods in 'n finansiële organisasie om die verband tussen koherensiesin, gesondheid en werk vas te stel. Hy het bevind dat koherensiesin 'n negatiewe verband toon met roldubbelsinnigheid en rolkonflik en negatiewe korrelasies met depressie. Werkstevredenheid en lewens tevredenheid korreleer egter positief met koherensiesin. Anstey (1989) het in die chemiese industrie geen verband kon vind tussen koherensiesin, stressors, gesondheidsverwante en werksverwante uitkomst nie.

Buiten bogenoemde het verskeie studieprojekte deur nagraadse studente aan die Universiteit van Kaapstad, ook 'n betekenisvolle korrelasie tussen die koherensiesin en werkstevredenheid getoon (vgl. Mavuya, 1991; Scheier, 1990; Segaloe, 1991; Strümpfer, 1995; Strümpfer, Fritz & Page, 1991). Strümpfer, Danana, Gouws en Viviers (1998) bevind dat daar 'n matige korrelasie ( $r = 0,47$ ) tussen koherensiesin en werkstevredenheid bestaan.

'n Werknemer met 'n sterk koherensiesin behoort dus in staat te wees om sy/haar werksituasie op 'n kognitiewe vlak te verstaan. Stimuli in die werksituasie kan ervaar word as duidelik, konsekwent en selfs voorspelbaar. Dit sal die werknemer in staat stel om makliker beheer oor sy/haar werk te kan uitoefen en ook om sy/haar verwagtinge van die werksituasie volgens die voorspelbare stimuli te kan aanpas. Deurdat die individu se verwagtinge meer met die werklike uitkomst in die werksituasie ooreenstem, mag dit tot hoër vlakke van werkstevredenheid lei. 'n Werknemer met 'n sterk koherensiesin sal meen dat stimuli in die werksituasie hanteerbaar is. Hy/sy behoort dus nie oorweldig te voel deur die lading of eise nie, maar sal dit beskou as binne sy/haar eie, of belangrike ander se mag. Wanneer 'n werknemer meen dat die werksituasie hanteerbaar is, kan dit daartoe lei dat hy/sy minder stres en minder gevoelens van hulpeloosheid sal ervaar, en ook vertroue in byvoorbeeld bestuur sal openbaar om sekere probleme buite sy/haar beheer, op te los.

### METODE

#### Navorsingsontwerp

Die navorsingsontwerp kan geklassifiseer word as 'n opnameontwerp (korrelasionele ontwerp) (Huysamen, 1993). Elke individu in die ondersoekgroep word ten opsigte van twee ver-

anderlikes op dieselfde tydstip gemeet en die verband tussen hierdie verkreë metings word bepaal. Die opname-ontwerp is dus geskik vir hierdie studie waar dit handel oor die bestudering van verbande wat tussen twee of meer veranderlikes voorkom.

### Onderzoekgroep

Die onderzoekgroep bestaan uit 81 middel- en laevlakbestuurders van 'n onderneming in die suiwelbedryf. 'n Beskikbaarheidssteekproef (wat twee derdes van die middel- en laevlakbestuurders van elke tak van die onderneming ingesluit het) is gebruik om die onderzoekgroep saam te stel. Ongeveer 89% van die onderzoekgroep het uit mans bestaan. Die onderzoekgroep se ouderdomme wissel tussen 20 en 60 jaar en ongeveer 68% van die onderzoekgroep beskik oor 'n diens tydperk van korter as 11 jaar. Die laevlakbestuurders verteenwoordig 59% van die onderzoekgroep, terwyl die middelvlakbestuurders 41% van die onderzoekgroep verteenwoordig.

### Meetinstrumente

Twee vraelyste is in hierdie navorsing gebruik, naamlik die **Koherensiesinvraelys (SOC)** (Antonovsky, 1987) en die **Minnesota Job Satisfaction Index** (Weiss et al., 1967).

Die SOC bestaan uit 29 items wat in drie skale verdeel is, naamlik Verstaanbaarheid (11 items), Hanteerbaarheid (10 items) en Betekenisvolheid (8 items). Die totaal van die drie subskale van die SOC gee 'n aanduiding en geheelbeeld van die respondent se koherensiesin. Die subskale kan egter ook individueel geïnterpreteer word. 'n Lae telling op 'n subskaal dui daarop dat die kenmerk in 'n mindere mate by die respondent teenwoordig is, terwyl 'n hoë telling daarop dui dat die kenmerk in 'n meerdere mate teenwoordig is (Antonovsky, 1987).

- Antonovsky (1993) som die mees resente geldigheids- en betroubaarheidsresultate, verkry deur verskeie navorsers, as volg op:
- Die gemiddelde alfa-koëffisiënte verkry in 29 navorsingstudies, wissel tussen 0,85 en 0,91. Konsekwente hoë interne betroubaarheid is gevind vir 'n verskeidenheid populasies in verskillende kulture en taalgroepe in die Weste.
- Die aantal toets-hertoets-betroubaarheidstudies wat gedoen is, verkry koëffisiënte wat wissel tussen 0,41 en 0,97.

Hawley, Wolfe en Cathey (1992) bevind in 'n studie met 1333 rumatiekasiënte dat die betroubaarheid van die SOC se subskale 0,87, 0,90 en 0,80 onderskeidelik is. Die betroubaarheidskoëffisiënt vir die totale SOC was 0,95. Die alfa-koëffisiënte van die SOC in hierdie studie is 0,71 (Verstaanbaarheid), 0,75 (Hanteerbaarheid), 0,84 (Betekenisvolheid) en 0,89 (SOC-Totaal) (kyk Tabel I). Hierdie alfa-koëffisiënte kan as aanvaarbaar beskou word.

Wat konstruktiewe verband bestaan tussen die SOC en ervaarde stres en dat die SOC negatief korreleer met die "State-Trait Anxiety Inventory-Trait" en die "Beck Depression Inventory" (Frenz et al., 1993). Daar bestaan geen betekenisvolle verband tussen die SOC en intelligensie nie. Dit dui daarop dat die individu se koherensiesin nie beperk sal word deur sy intellektuele vermoë nie (Frenz et al., 1993).

Die **Minnesota tevredenheidsvraelys** is gebruik om aan die individu die geleentheid te bied om te verduidelik hoe hy/sy oor sy/haar huidige werk voel, met watter sake hy/sy tevrede is en met watter hy/sy ontevrede is (Weiss et al., 1967). Laasgenoemde navorsers beweer dat die interaksie tussen die werks persoonlikheid (individuele behoeftes en eienskappe van die werknemer) en die werksomgewing verantwoordelik is vir werksaanpassingsuitkomst (tevredenheid). Die Minnesota tevredenheidsvraelys is dus ontwikkel as 'n meetinstrument

van een van die primêre bewyse van werksaanpassing, naamlik werkstevredenheid.

Die lang vorm van die Minnesota tevredenheidsvraelys wat bestaan uit 100 items (wat saam 20 subskale vorm) is in hierdie ondersoek gebruik (Weiss et al., 1967). Elke item verwys na 'n versterker in die werksomgewing. Die volgende twintig versterkers word deur die vraelys gemeet deur vyf items ten opsigte van elke versterker in te sluit: die gebruik van vermoëns, prestasie, aktiwiteit, bevordering, outoriteit, organisasiebeleid, vergoeding, medewerkers, kreatiwiteit, onafhanklikheid, morele waardes, erkenning, verantwoordelikheid, sekuriteit, sosiale diens, sosiale status, toesighouding ten opsigte van menseverhoudinge, toesighouding ten opsigte van die tegniek sy van die werk, verskeidenheid van die werk en die fisiese werksomgewing (Weiss et al., 1967).

Cook et al. (1981) meen dat die vraelys 'n betroubare en geldige meting van veral algehele werkstevredenheid bied. Voordat die vraelys by die metingsbattery ingesluit is, is die items deur 'n taalkundige versorg om te verseker dat die Engelse en Afrikaanse vertaling met mekaar ooreenstem. Die alfa-koëffisiënt van die algemene tevredenheidstelling van die Minnesota tevredenheidsvraelys in hierdie studie was 0,96. Die alfa-koëffisiënte van die twintig faktore van die vraelys het gevarieer tussen 0,49 (Aktiwiteit) en 0,88 (Erkenning) (kyk Tabel 1). Hierdie alfa-koëffisiënte kan as aanvaarbaar beskou word.

### Statistiese ontledings

Statistiese ontledings is met behulp van die SAS-program (SAS Institute, 1985) gedoen. In hierdie ondersoek is daar met 'n volledige subpopulasie gewerk en daarom word daar van beskrywende statistiek gebruik gemaak (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim, 1995). Die produkmomentkorrelasiekoëffisiënt ( $r$ ) is bereken om die mate waarin een veranderlike met 'n ander verband hou, te bepaal (Kerlinger, 1986). Volgens Cohen (1977) kan 'n korrelasie ( $r$ ) beter begryp word deur  $r^2$  te bereken. Die kwadraat van die korrelasiekoëffisiënt dui op die proporsie van die variansie in enige van die twee veranderlikes wat voorspel word deur die variansie in die ander.

Volgens Cohen (1977) geld die volgende afsnyppunte vir die praktiese betekenisvolheid van korrelasies tussen veranderlikes:

- $r = 0,10$  – klein effek
- $r = 0,30$  – medium effek
- $r = 0,50$  – groot effek.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek sal  $r$ -waardes groter as 0,30 as prakties betekenisvol beskou word.

Kontrasgroepe is gebruik om die verskille ten opsigte van werkstevredenheid tussen groepe met hoë en lae SOC-tellings te bepaal. Kandidate wat onder die 25ste en bo die 75ste persentiel op die SOC behaal het, is in die kontrasgroepe ingesluit. Aangesien die ondersoekgroep nie verteenwoordigend is van die teikenpopulasie nie, sal die praktiese betekenisvolheid van verskille ( $d$ ) tussen dié groepe bereken word. Die praktiese betekenisvolheid ( $d$ ) ten opsigte van die vergelyking van die eksperimentele en kontrolegroep word gegee deur die volgende simbole (Steyn, 1998):

$$d = (\bar{x}_A - \bar{x}_B) / s_{\text{MAKS}}$$

waar

$\bar{x}_A$  = die rekenkundige gemiddelde van die boonste groep,

$\bar{x}_B$  = die rekenkundige gemiddelde van die laagste groep, en

$s_{\text{MAKS}}$  = die maksimum-standaardafwyking van die twee groepe.

Volgens Cohen (1977) geld die volgende afsnyppunte vir praktiese betekenisvolheid van verskille tussen gemiddeldes van groepe:

- $d \geq 0,2$  klein effek
- $d \geq 0,5$  medium effek
- $d \geq 0,8$  groot effek.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek sal d-waardes groter as 0,50 as prakties betekenisvol beskou word.

## RESULTATE

Beskrywende statistiek ten opsigte van SOC en die Minnesota tevredenheidsvraelys en die onderskeie subskale daarvan word in Tabel 1 weergegee.

**Tabel 1:**  
Beskrywende Statistiek en Alfa-koëffisiënte ten opsigte van die SOC en die Minnesota Tevredenheidsvraelys

SOC			
Item	$\bar{x}$	s	$\alpha$
SOC (Totaal)	143,11	21,42	0,89
Verstaanbaarheid	4,60	1,42	0,71
Hanteerbaarheid	4,89	1,48	0,75
Betekenisvolheid	5,42	1,43	0,84
MINNESOTA TEVREDENHEIDSVRAELYS			
Item	$\bar{x}$	s	$\alpha$
Werkstevredenheid: Totaal	459,00	66,48	0,96
Vermoë	26,96	6,49	0,82
Prestasie	28,60	4,52	0,71
Aktiwiteit	25,43	4,49	0,49
Bevordering	19,48	7,78	0,87
Outoriteit	27,38	4,36	0,67
Maatskappybeleid	22,12	6,01	0,81
Vergoeding	20,96	6,55	0,81
Medewerkers	25,90	5,24	0,70
Kreatiwiteit	26,19	5,88	0,80
Onafhanklikheid	28,72	4,04	0,59
Morele waardes	28,09	5,12	0,52
Erkenning	21,66	7,17	0,88
Verantwoordelikheid	26,41	5,01	0,68
Sekuriteit	24,87	6,01	0,75
Sosiale diens	29,91	4,90	0,68
Sosiale status	25,91	5,13	0,65
Toesighouding - Mens	24,79	6,13	0,76
Toesighouding - Tegnies	25,13	6,41	0,83
Verskeidenheid	25,97	5,64	0,74
Fisiese werksomstandighede	25,27	6,26	0,81

Tabel 1 dui daarop dat die ondersoekgroep die hoogste gemiddelde telling op die subskaal van betekenisvolheid behaal het. Dit beteken dat die ondersoekgroep geredelik geneig sal wees om stimuli vanuit die omgewing as betekenisvol te beskou en die moeite werd sal ag om aandag aan te skenk. Die totaal van die drie subskale gee 'n aanduiding van die ondersoekgroep se koherensiesin. Gemiddelde tellings op die SOC wissel tussen 120 en 150. Die gemiddelde telling behaal op die SOC in hier-

die studie (soos blyk uit Tabel 1) is 143,11. Hierdie telling blyk hooggemiddeld te wees en dui daarop dat die respondente oor 'n redelike mate van koherensiesin beskik.

Dit blyk dat die algemene werkstevredenheidstelling van die respondente 459,28 is. Dit dui daarop dat die respondente 'n hoë mate van algemene werkstevredenheid ervaar. Die respondente ervaar **die minste tevredenheid** ten opsigte van bevordering, maatskappybeleid, vergoeding en erkenning.

Vervolgens is die praktiese betekenisvolheid van verskille tussen die SOC van die middel- en laevlakbestuurders bereken (kyk Tabel 2).

**Tabel 2:**  
Die verskil tussen middel- en laevlakbestuurders se SOC-tellings

Item	Middelvlakbestuur (N=33)		Laevlakbestuur (N=47)		d
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
SOC	151,93	17,88	136,91	21,69	0,69*

\* Verskil is prakties betekenisvol –  $d \geq 0,50$  (medium effek)

Uit Tabel 2 blyk dit dat daar 'n praktiese betekenisvolle verskil tussen die koherensiesin van die middelvlakbestuurders en laevlakbestuurders bestaan. Middelvlakbestuurders (in vergelyking met laevlakbestuurders) sal in 'n meerdere mate stimuli vanuit die omgewing ervaar as verstaanbaar, hanteerbaar en betekenisvol.

**Tabel 3:**  
Interkorrelasies tussen Koherensiesin en die Subfaktore van die Minnesota Tevredenheidsvraelys

Tevredenheidsdimensie	SOC
Totaal	0,54**
Vermoë	0,38*
Prestasie	0,51**
Aktiwiteit	0,31*
Bevordering	0,18
Outoriteit	0,37*
Maatskappybeleid	0,22
Vergoeding	0,26
Medewerkers	0,42*
Kreatiwiteit	0,39*
Onafhanklikheid	0,35*
Morele waardes	0,35*
Erkenning	0,28
Verantwoordelikheid	0,39*
Sekuriteit	0,40*
Sosiale diens	0,36*
Sosiale status	0,58**
Toesighouding - Mens	0,41*
Toesighouding - Tegnies	0,32*
Verskeidenheid	0,40*
Fisiese werksomstandighede	0,45*

\*  $r = 0,30$  – medium effek

\*\*  $r = 0,50$  – groot effek.



Produktmomentkorrelasies is bereken om die sterkte van die lineêre verwantskap tussen veranderlikes in hierdie ondersoek te bepaal. Dit blyk uit Tabel 3 dat daar 'n beduidende verband ( $r = 0,54$ ) tussen koherensiesin (SOC) en werkstevredenheid bestaan. Dit blyk dus dat 29,16% van die totale variansie in algehele werkstevredenheid deur koherensiesin voorspel word ( $r^2 = 0,2916$ ) (vgl. Cohen, 1977).

Interkorrelasies is bereken ten opsigte van koherensiesin en die twintig subfaktore van die Minnesota tevredenheidsvraelys (kyk Tabel 3).

Dit blyk uit Tabel 3 dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen koherensiesin van werknemers en hul tevredenheid ten opsigte van geleentheid om hul vermoëns te gebruik, prestasie, aktiwiteit, outoriteit, medewerkers, kreatiwiteit, onafhanklikheid, morele waardes, verantwoordelikheid, sekuriteit, sosiale diens, sosiale status, toesighouding ten opsigte van die menslike sy, toesighouding ten opsigte van die tegniese sy, verskeidenheid in die uitvoering van take en fisiese werksomstandighede.

Kontrasgroepe is vervolgens gebruik om die data verder te ontleed. Tabel 4 dui die praktiese betekenisvolle verskil tussen die groep met 'n hoë koherensiesin en die groep met 'n lae koherensiesin aan.

**Tabel 4:**  
Die Verskille tussen die SOC-tellings van Bestuurders met 'n Hoë en Lae Werkstevredenheid

Item	Hoë Werkstevredenheid		Lae Werkstevredenheid		d
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
SOC	158,90	18,99	128,65	21,81	1,38**

\*\* Verskil is prakties betekenisvol  $d \geq 0,80$  (groot effek)

Dit blyk uit Tabel 4 dat daar 'n praktiese betekenisvolle verskil tussen koherensiesin van werknemers met 'n hoë en lae werkstevredenheid bestaan. Dit beteken dat persone met 'n hoë vlak van werkstevredenheid ook oor 'n sterker koherensiesin beskik. Kontrasgroepe ten opsigte van koherensiesin is ook gevorm en praktiese betekenisvolle verskille tussen die onderskeie faktore op die Minnesota tevredenheidsvraelys is ondersoek (kyk Tabel 5).

Dit blyk uit Tabel 5 dat persone met 'n hoër mate van koherensiesin meer tevredenheid ten opsigte van al die faktore ervaar, behalwe ten opsigte van die geleentheid vir bevordering en die erkenning wat beskikbaar gestel word.

**Tabel 5:**  
Die Verskille tussen die Werkstevredenheid van Bestuurders met Hoë en Lae Koherensiesin

ITEM	HOË SOC		LAË SOC		d
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Totaal	510,70	56,33	421,95	66,95	1,32**
Vermoë	30,25	4,31	23,85	7,52	0,85**
Prestasie	31,25	3,65	25,60	5,36	1,05**
Aktiwiteit	27,10	4,75	23,85	3,51	0,68*
Bevordering	21,55	8,34	19,25	8,33	0,27
Outoriteit	30,35	3,47	25,90	4,53	0,98**
Maatskappybeleid	25,60	4,87	21,25	4,87	0,89**
Vergoeding	24,75	6,57	18,55	5,33	0,94**
Medewerkers	28,60	4,64	23,65	4,75	1,04**
Kreatiwiteit	29,55	4,20	24,00	7,26	0,76*
Onafhanklikheid	30,20	3,76	26,55	4,44	0,82**
Morele waardes	30,20	4,25	26,05	5,04	0,82**
Erkenning	24,75	6,70	20,60	9,38	0,44
Verantwoordelikheid	29,25	3,81	24,70	6,77	0,67*
Sekuriteit	28,35	3,70	22,95	5,27	1,02**
Sosiale diens	28,45	4,57	24,50	5,59	0,70*
Sosiale status	29,95	3,00	22,85	5,92	1,19**
Toesighouding - Mens	28,60	5,35	21,55	6,54	1,07**
Toesighouding - Tegnies	27,15	7,29	23,10	6,03	0,55*
Verskeidenheid	29,05	3,72	23,15	7,12	0,82**
Fisiese werksomstandighede	28,90	4,81	22,50	5,15	1,24**

\* Verskil is prakties betekenisvol  $d \geq 0,50$  (medium effek)

\*\* Verskil is prakties betekenisvol  $d \geq 0,80$  (groot effek)

## BESPREKING

Dit blyk dat die mate van koherensiesin van werknemers verband hou met totale werkstevredenheid en die meeste dimensies van werkstevredenheid. Dit wil egter voorkom asof koherensiesin nie verskil tussen bestuurders met 'n hoë en lae tevredenheid ten opsigte van die geleentheid vir bevordering en erkenning wat gegee word vir goeie werk nie. Dit blyk dat werknemers, ongeag van hul mate van koherensiesin, steeds die basiese menslike behoeftes aan groei, ontwikkeling, positiewe agting en terugvoer wil vervul. Persone met 'n hoër koherensiesin ervaar ook hoër vlakke van algemene werkstevredenheid. Die bevinding dat middelvlakbestuurders 'n hoër koherensiesin as laevlakbestuurders het, ondersteun vorige navorsing in hierdie verband (Schultz & Schultz, 1998).

'n Leemte van die navorsing is dat die aard van die data wat verkry is (korrelasies) nie 'n aanduiding gee van die rigting van die verband nie. Dit is dus moontlik dat tevredenheid (of die afwesigheid daarvan) koherensiesin kan beïnvloed (vgl. Kornhauser, 1965). Die navorsing bevestig egter die verband tussen koherensiesin en werkstevredenheid (en aspekte daarvan). Alhoewel slegs ongeveer 29,16% van die variansie in werkstevredenheid deur koherensiesin voorspel word, is verdere navorsing ten opsigte van die SOC geregverdig. Volgens Cohen (1977) kan bogenoemde waarde as 'n groot variansie in gedragswetenskaplike navorsing beskou word.

Daar kan egter verwag word dat 'n sterk koherensiesin wat vroeër buite die huidige werksituasie ontwikkel het, werkstevredenheid sal bevorder. In aansluiting by die bevindings van Mavuya (1991), Scheier (1990), Segaloe (1991), Strümpfer (1995) en Strümpfer et al. (1998) kan die afleiding gemaak word dat 'n groter werkstevredenheid teenwoordig sal wees wanneer 'n bestuurder

- op 'n kognitiewe vlak sin maak van die werksomgewing en die stimulasie wat dit bied as duidelik, georden, gestruktureerd en voorspelbaar waarneem;
- die werk sien as ervaringe wat verduur en hanteer kan word en as uitdagings waaraan hy/sy kan beantwoord deur van sy/haar eie of ander gemagtigdes se bronne gebruik te maak;
- emosionele sin maak van werkseise en dit aanvaar as welkome uitdagings wat die moeite werd is om sy/haar energie aan te bestee.

In die algemeen gee 'n sterk koherensiesin daartoe aanleiding dat individue 'n positiewe ingesteldheid teenoor hul omgewing huldig. In só 'n geval behoort hulle nie onredelike verwagtinge van die werksituasie te koester nie, maar kan hulle tog vertrou dat die werksituasie in hul behoeftes sal kan voldoen. Die positiewe ingesteldheid kan die bestuurder ook in staat stel om probleme wat in die werksituasie voorkom, op 'n positiewe wyse te benader en effektief te kan hanteer. 'n Sterk koherensiesin kan aanleiding gee tot verhoogde vlakke van werkstevredenheid deurdat die bestuurder die werk sal beskou as iets wat in hul behoeftes sal kan voorsien. 'n Situatie is wat binne hul beheer is en dat werk 'n uitdaging is wat die moeite werd is om energie aan te bestee.

Die bevinding dat daar nie 'n betekenisvolle verskil is tussen bestuurders met 'n lae en hoë koherensiesin se tevredenheid met bevordering en erkenning nie is insiggewend. Dit blyk dus dat dit vir bestuurders met 'n lae en hoë koherensiesin belangrik is om erkenning te kry vir hul insette en om vooruitgang te maak. Tevredenheid met laasgenoemde aspekte van werkstevredenheid blyk dus belangrik te wees vir alle bestuurders, ongeag hul koherensiesin.

Gesien in die lig van die kompleksiteit van werkstevredenheid en persoonlikheidsfunksionering is dit verstaanbaar dat 'n enkele, onafhanklike veranderlike slegs 'n klein persentasie van die variansie in totale werkstevredenheid verklaar (vgl. Strümpfer et al., 1998).

'n Organisasie kan bydra tot die ontwikkeling van 'n werknemer se koherensiesin deur inligting konstant, gestruktureerd, georden en in verstaanbare formaat aan te bied. Die werknemer moet verder in staat wees om sy/haar rol binne die groter geheel te kan identifiseer en só sal die verstaanbaarheidskomponent van koherensiesin verhoog. Deur die werknemer toe te rus met die nodige kennis, vaardighede, materiaal, instrumente en ander hulpbronne, asook te verseker dat daar 'n ladingsbalans in die uitvoering van take bestaan, sal die werknemer toenemend voel dat die werkseise hanteerbaar en binne eie, of belangrike ander, se mag is. Wanneer daar 'n mate van onafhanklikheid en vryheid van keuse in die uitvoering van 'n werknemer se taak toegelaat word, sal die werknemer sy/haar werk as sinvol beskou. Deelname in besluitneming sal die individu se gevoel van eienaarskap verhoog en bydra tot die betekenisvolheidskomponent van koherensiesin.

Toekomstige navorsing behoort veral te fokus op die verband tussen koherensiesin, werksprestasie en werkstres. Die verband tussen koherensiesin en tevredenheid met erkenning en bevordering kan met ander ondersoekgroepe in ander ondernemings verder nagevors word.

## SYNOPSIS

### The relationship between managers' sense of coherence and their job satisfaction.

Work is considered to be a necessary and unavoidable part of human existence. Workers' full potential is needed on every level in organisations. Job dissatisfaction is related to patterns of behaviour such as turnover, absence and coming late, whilst job satisfaction is related to behaviour that indicates a positive organisational orientation. Therefore an organisation can benefit by increasing its workers' job satisfaction.

Job satisfaction is an affective (that is, emotional) reaction to a job that results from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired. In other words, job satisfaction is a positive or negative attitude (emotional reaction) to work which results of certain needs that should be met by the job and the worker compares the amount of outcome that he/she receives to the amount of outcome he/she feels he/she should receive. When the amount of outcome he/she receives proves to be less than what he/she expects, a negative attitude is held which leads to job dissatisfaction. When the outcome meets the worker's expectations or even exceeds it, the result is a positive attitude which is a sign of job satisfaction. Job satisfaction is a complex variable and is influenced by situational factors of the job environment such as supervision, salary, co-workers, task variety as well as dispositional characters of an individual.

The aim of this study was to determine the possible relationship between a dispositional factor, sense of coherence on the one hand, and job satisfaction on the other.

Sense of coherence is described as a global orientation that expresses a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that one's internal and external environments are predictable, manageable and meaningful and that things will work out as well as can reasonably be expected.

Sense of coherence will affect the worker's expectations of the job in that it is a positive dispositional orientation to the environment. Stimuli in the work environment are seen as predictable and therefore the worker will be able to have more realistic expectations of the job. Sense of coherence enables the worker to view the work environment as manageable and therefore the worker experiences less feelings of helplessness and lower levels of stress. The worker would also see the work as a challenge and would be willing to spend his/her energy on it every day. All this could lead to higher levels of job satisfaction. Several research projects of postgraduate students of the University of Cape Town confirms a meaningful correlation between sense of coherence and job satisfaction (see Mavuya, 1991; Segaloe, 1991; Strümpfer, 1995; Strümpfer, Fritz & Page, 1991).

A correlational design was used to test the research hypotheses. The research group was composed of 81 managers of an organisation in the dairy industry. They completed several questionnaires. The Minnesota Satisfaction Questionnaire was used to measure job satisfaction, whilst the Sense of Coherence Scale was used to measure sense of coherence.

The respondents showed to be least satisfied with promotion, organisational policy, salary and recognition. The results showed that there is a correlation between the sense of coherence and the job satisfaction of a manager. But it seems that sense of coherence is not related to a manager's satisfaction with promotion and recognition.

Presenting stimuli in an ordered, structured and predictable fashion to the worker can develop sense of coherence. By providing the worker with all the necessary skills, materials and tools that he/she needs and by allowing an amount of independence and autonomy on the job.

### VERWYSINGS

- Anstey, G. (1989). *The effect of sense of coherence on work stressors and outcomes in blue collar workers*. Unpublished master's thesis, University of Cape Town, Cape Town.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1985). The life cycle, mental health and sense of coherence. *Israel Journal of Psychiatry and Related Science*, 22(4), 273-280.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the Sense of Coherence Scale. *Social Science and Medicine*, 36(6), 725-733.
- Antonovsky, A. & Sagy, S. (1986). The development of a sense of coherence and its impact on responses to stress situations. *Journal of Social Psychology*, 126, 213-225.
- Baron, R.A. (1983). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. & Judge, T.A. (1994). Job search behaviour of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.
- Carmel, S. & Bernstein, J. (1990). Trait anxiety, sense of coherence and medical school stressors: Observations at three stages. *Anxiety Research*, 3, 51-60.
- Carr, M. & Human, P. (1988). Job satisfaction and its relationship with demographic and work-related variables: A case study in the Western Cape, South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 10(3&4), 60-67.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences. Revised ed.* Orlando: Academic Press.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Danana, Z. (1989). Relationship between stressors and outcomes amongst nurses. Unpublished honours research project, University of Cape Town, Cape Town.
- Flannery, R.B. & Flannery, G.J. (1990). Sense of coherence, life stress and psychological distress: A prospective methodological enquiry. *Journal of Clinical Psychology*, 46, 415-420.
- Frenz, A.W., Carey, M.P. & Jorgensen, R.S. (1993). Psychometric evaluation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Psychological Assessment*, 5, 145-153.
- Fritz, G. (1989). The relationship of sense of coherence to health and work in data processing personnel. Unpublished master's thesis, University of Cape Town, Cape Town.
- Gibson, L.M. & Cook, M.J. (1996). Neuroticism and sense of coherence. *Psychological Reports*, 79, 343-349.
- Hawley, D.J., Wolfe, F. & Cathey, M.A. (1992). The sense of coherence questionnaire in patients with rheumatic disorders. *Journal of Rheumatology*, 19(12), 1912-1918.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe*. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research*. 3rd ed. New York: CBS Publishing.
- Korman, A.K. (1968). Task success, task popularity, and self-esteem as influences of task liking. *Journal of Applied Psychology*, 52(6), 484-490.
- Kornhauser, A. (1965). *Mental health of the industrial worker*. New York: Wiley.
- 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.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behaviour*. 4th ed. Boston, MA: Irwin.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C.L. Cooper & Robertson, I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-35). London: Wiley.
- Lofquist, L.H. & Davis, R.V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of the many problems in a work-orientated society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Mavuya, M.E. (1991). *Stressors and their work-related consequences among black managers*. Unpublished master's report, Department of Psychology, University of Cape Town.
- Petrie, K. & Brook, R. (1992). Sense of coherence, self-esteem, depression and hopelessness as correlates of reattempting suicide. *British Journal of Clinical Psychology*, 31, 293-300.
- Reilly, A.H., Brett, J.M. & Stroh, L.K. (1993). The impact of corporate turbulence on managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14, 167-179.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. (pp. 123-164). New York: Lexington books.
- SAS Institute. (1985). *SAS Users Guide: Basics*. (1985). 5th ed. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Scheier, C.J. (1990). *Sense of coherence and self-esteem as moderators in the relationship between job-related stressors and outcomes in nurses*. Unpublished Honours research project, Department of Psychology, University of Cape Town.
- Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Segaloe, S.S. (1991). *Sense of coherence as a moderator in the relationship between stressors and their work-related consequences among black public service personnel*. Unpublished master's research report, Department of Psychology, University of Cape Town.
- Steel, R.P. & Rentsch, J.R. (1995). Influence of cumulative strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 38, 1616-1634.
- Steyn, H.S. (1998). *Praktiese beduidendheid: Die gebruik van effek-groottes*. Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO: reeks B. (Ingedien vir publikasie).
- Steyn, A.G.W., Smit, C.F., Du Toit, S.H.C. & Strasheim, C. (1995). *Moderne statistiek vir die praktyk*. 5 de uitgawe. Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.
- Strümpfer, D.J.W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20(4), 265-276.
- Strümpfer, D.J.W. (1995). The origins of health and strength: from salutogenesis to fortigenesis. *South African Journal of Psychology*, 25(2), 81-89, Jun.
- Strümpfer, D.J.W., Danana, N., Gouws, J.F. & Viviers, M.R. (1998). Personality dispositions and job satisfaction. *South*

- African Journal of Psychology*, 28(2), 92-99.
- Strümpfer, D.J.W. & Louw, D.A. (1989, September). *Stress among farmworkers in Western Cape agribusiness organizations*. Paper presented at the 9th Annual Congress of the South African Psychological Association, Durban.
- Strümpfer, D.J.W. & Fritz, G. & Page, M.J. (1991). *Relationship of sense of coherence to health and work in data processing personnel*. Unpublished report, Department of Psychology, University of Cape Town.
- Viviers, A.M. (1996). *Salutogenese in organisatoriese konteks*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, UNISA, Pretoria.
- Vuori, J. (1994). Pre-employment antecedents of health resources, job factors and health risk behaviour in men and women. *Work and Stress*, 8(3), 263-277.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Wissing, M.P. & Van Eeden, C. (1997, July). *Facing the challenge to explicate mental health salutogenically: Sense of coherence and psychological well-being*. Paper presented at the 55th Annual Convention of the International Council of Psychology, Graz, Austria.