

**Bestuur van verandering  
in die lerende organisasie:  
vestiging van psigologiese vaardighede**

**deur**

***Magdalena Johanna Petronella Cowley***

Voorgelê ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die graad

**Philosophiae Doctor**

In die Fakulteit Geesteswetenskappe,

**Universiteit van Pretoria  
Pretoria**

Julie 2007

# **Bestuur van verandering in die lerende organisasie: vestiging van psigologiese vaardighede**

**deur**

**Magdalena Johanna Petronella Cowley**

Promotor: Prof. R.P. de la Rey

Departement: Sielkunde

Graad: Philosophiae Doctor

## **Opsomming**

Die samestelling van rekenaar- en kommunikasietegnologie, die hedendaagse beskikbaarheid, bekostigbaarheid en gewildheid van hierdie nuwe tegnologie, asook die impak wat verbruikergedrag van verskillende tegnologiegerigte generasies op ekonomiese bedrywighede in bykans alle wêreldmoondhede het, skep die grondslag vir 'n grootskaalse ontluikende inligtingrewolusie wat omvangryke en ontwrigtende verandering meebring. Die samelewing benodig gevolglik 'n behoorlike en doeltreffende verwysingraamwerk, terminologie en metodiek vir die vestiging van psigologiese vaardighede vir die hantering van komplekse verandering in die toekoms.

Die promovenda het die uitdaging om psigologiese vaardighede by individue en organisasies te vestig raakgesien. Sy het hierdie verskynsel by wyse van aksienavorsing bestudeer, en het derhalwe 'n teoretiese en empiriese ondersoek geloods. In die proefskrif word verandering, beplande verandering, transformasie en verwante verskynsels soos tegnologiese ontwikkeling, globalisering, diversiteit van die werkmag asook etiese en generasieverskille ondersoek om 'n konteks vir die begrip van toenemende vinnige en komplekse verandering daar te stel. Voorspelbare individuele en organisatoriese reponse op beplande verandering word beskryf,

waarna die beginsels van 'n lerende organisasie as oplossing vir die hantering van verandering voorgelê word.

Individuele reaksie op verandering vorm die grondslag van 'n geïntegreerde raamwerk vir die psigodinamiek van verandering. Veranderingsiklusse met eiesoortige fases word bespreek. 'n Holistiese model van veranderingsfases word uit voorgaande werk geformuleer en dien as verwysingraamwerk vir die hantering van verandering. Die psigologiese dinamiek van elke fase word beskryf en vorm die grondslag vir die ontwikkeling van 'n vraelys, werkwinkel en opvolgessie oor veranderingbestuur. Die teoretiese ondersoek lei tot voorstelle oor individuele hulpverlening waarmee leiers hul werknemers tydens intervensies van beplande verandering kan bystaan.

Die empiriese gedeelte van die ondersoek bestaan uit 'n voor- en hoofondersoek. Die ontwikkeling en aanbieding van 'n werkwinkel met 'n meegaande opvolgessie, word as intervensiemetodiek met behulp van 'n vraelys tydens 'n voor-, tussen- en opvolgmeting geëvalueer, onder andere met Cronbach se metode van betroubaarheidskatting, meervoudige variansieontleding met gepaardgaande Scheffé toetsing asook Hotelling se  $T^2$  toets. Suksesvolle hantering van verandering word deurgaans voorgelê as 'n begeerde opsie vir die toekoms wat individue en organisasies deur middel van die vestiging van lerende vaardighede, in die hede 'n werklikheid maak.

# **Management of change in the learning organization: establishment of psychological skills**

by

**Magdalena Johanna Petronella Cowley**

Promotor: Prof. R.P. de la Rey

Department: Psychology

Degree: Philosophiae Doctor

## **Summary**

The convergence of computer and communication technology, the readily availability, affordability and popularity of this new technology, as well as the impact of consumer behaviour of a diversity of technology-centred generations on global economic activities,

all contribute to the provision of a base for the emerging of an information revolution that will both be far-reaching and unsettling. Society accordingly needs an appropriate and effective frame of reference, terminology and methodology for the establishment of psychological skills with which to equip people to handle the complexity of change in the future.

The promovenda recognized the challenge to equip individuals and organizations with the required psychological skills. She studied the change phenomenon through action research and did this by way of a theoretical and empirical investigation. The thesis investigated change, planned change, transformation and related phenomena, such as technological development, globalization, diversity of the work force, ethical issues and generational differences in order to construct a context with which to understand the complexity of escalating and accelerating change. Predictable individual and organizational reactions to change were emphasized, whilst the principles of a

learning organization were put forward as the best option for effectively dealing with change and transformation.

Individual reactions to change formed the base of an integrated framework for the understanding of the psychodynamics of the phenomenon. Change cycles with characteristic phases were discussed. A holistic model of a phased approach to change was formulated, based on preceding research work by the candidate and also served as a frame of reference for the effective handling of change. The psychological dynamics of each phase were described and these also formed the foundation of a questionnaire, workshop and follow-up session related to the management of change. The theoretical investigation led to proposals on how leaders might render individual assistance to employees during interventions of planned change.

The empirical component of the investigation consisted of a preliminary and a main investigation. The presentation of a workshop and accompanying follow-up session were assessed by means of a questionnaire that was completed prior to, during and after the intervention, amongst other by use of Cronbach's approach to reliability assessment of the instrument, multiple analysis of variance with concomitant Scheffé tests as well as Hotelling's  $T^2$  test for the comparison of profiles. Proficiency in the handling of change was continually presented as the most preferred option that individuals and organizations could use for the establishment of learning skills with which to realize future change in the present day.

# Dankbetuigings

Die outeur rig graag dankbetuigings aan die volgende persone:

- **Professor R P de la Rey** wat as promotor van hierdie proefskrif optree en met sy bekwame leiding, mentorskap, aanmoediging en ondersteuning my beïndruk en bygestaan het.
- **Daan Hildebrand** vir leiding en aanmoediging tydens my vormingjare as student.
- **Louw du Toit** vir mentorskap en leiding op die gebied van verandering en transformasie.
- **Kobus Neethling** vir 'n nuwe wêreld wat vir my oopgegaan het op die gebied van breinfunksionering en heelbreindenke.
- **Lede van die ADMOC klub** vir insette, menings, raad en bystand.
- **Rudi Windisch** vir hulp en raad met die samestelling van die vraelys asook take tydens die voorondersoek.
- **Jeanette Schoeman** vir hulp met fasilitering tydens die voorondersoek
- **My kollegas, Cecilia Ferreira, Gerda Pieters, Trevor Afrika en Puisetso Koloane** vir ondersteuning, aanmoediging, hulp en bystand.
- **Karen Nel** vir praktiese hulp tydens die aanbieding van die werkwinkel en opvolgssessies.
- **Willem Scholtz** vir hulp met die statistiese verwerking.
- **Marlize Ferreira** vir hulp met die verwerking van data tydens die voorondersoek.
- **Alna Jackson** vir hulp met die MS Word rekenaarprogram.
- **Susan Grobler** vir bedinging met die organisasie van ondersoek asook taalkundige versorging.
- **Die leiers** in die organisasie van ondersoek vir bereidwilligheid om by die ondersoek betrokke te raak en hul werknemers as proef- en kontrolegroepe beskikbaar te stel.
- **Die fasiliteerders** in die organisasie van ondersoek vir hulle betrokkenheid by die werkwinkel en opvolgssessie
- **Die deelnemers** wat die werkwinkel bygewoon het, vraelyste ingevul het en bereid was om deel van die ondersoek te wees.

- **Natasha Ayres en Konrad Hinterlang** vir hulp met die druk en bind van die proefskrif.
- **My eggenoot, Steven Cowley**, vir ondersteuning, raad, hulp en bystand.
- **My vader, Dewald Smit**, vir die invloed wat van kleins af op my uitgeoefen is met betrekking tot 'n lewenslange lerende ingesteldheid, asook belangstelling, aanmoediging en wyse raad.
- **My kinders, Traugott en Rita-Louise Prozesky** vir ondersteuning en hulp.
- **My broer, Erwin Smit**, vir ondersteuning, hulp en belangstelling.
- **My kleinseun, Traugott Fourie**, wat by ouma se voete gesit en speel het om ouma te help met haar “tydskrif” tydens die lang ure van tikwerk.
- **My Skepper** vir insig, wysheid, deursettingsvermoë, hulp en leiding.

# Bestuur van verandering in die lerende organisasie: vestiging van psigologiese vaardighede

## Inhoudopgawe

<b>Opsomming</b>	<b>i</b>
<b>Summary</b>	<b>iii</b>
<b>Dankbetuigings</b>	<b>v</b>
<b>Teoretiese Onderzoek</b>	<b>1</b>
<b>1 Algemene Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 <b>Algemeen</b>	<b>1</b>
1.2 <b>'n Grondslag vir besinning oor verandering</b>	<b>3</b>
1.2.1 Toekomsskok	3
1.2.2 Golwe van verandering	4
1.2.3 Verandering en invloed van leierskap	10
1.2.4 Verandering en verskuiwing van mag	13
1.2.5 Geestelike dimensie	16
1.3 <b>Verwysingraamwerk vir die kompleksiteit van verandering</b>	<b>18</b>
<b>2 Doelstellings, ondersoekstruktuur en navorsingmetodiek</b>	<b>21</b>
2.1 <b>Algemeen</b>	<b>21</b>
2.1.1 Benadering: aksieondersoeking	21
2.1.2 Historiese perspektief: verandering en transformasie	24
2.1.3 Probleemformulering en doelstellings	32
2.2 <b>Ondersoekstruktuur</b>	<b>38</b>
2.2.1 Die teoretiese ondersoek	39
2.2.2 Die empiriese ondersoek	43
2.3 <b>Navorsingmetodiek</b>	<b>44</b>
2.4 <b>Implikasies</b>	<b>48</b>



<b>3</b>	<b>Aard en Wese van Verandering</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Algemeen</b>	<b>51</b>
3.1.1	Kennisontploffing	51
3.1.2	Komplekse verandering	52
3.1.3	Beter begrip met metafore	53
3.1.4	Verandering: 'n Woordeskat en konseptuele raamwerk	55
<b>3.2</b>	<b>Begripomskrywing en konseptuele raamwerk</b>	<b>56</b>
3.2.1	Verandering	56
3.2.2	Transisie	64
3.2.3	Transformasie	67
3.2.4	Beplande verandering naas transformasie	70
3.2.5	Soorte beplande verandering en transformasie	75
3.2.6	Unieke kenmerke van transformasie	76
3.2.7	Proses van beplande verandering	80
<b>3.3</b>	<b>Implikasies</b>	<b>90</b>
<b>4</b>	<b>Verandering: verwante verskynsels</b>	<b>93</b>
<b>4.1</b>	<b>Algemeen</b>	<b>93</b>
<b>4.2</b>	<b>Tegnologiese ontwikkeling</b>	<b>94</b>
4.2.1	Aard van ontwikkelende tegnologie	94
4.2.2	Invloed van ontwikkelende tegnologie	97
4.2.3	Implikasies van ontwikkelende tegnologie	98
4.2.4	Inligtingtegnologie en die bestuur van kennis	114
<b>4.3</b>	<b>Globalisering</b>	<b>120</b>
4.3.1	Globalisering en verwante begrippe	120
4.3.2	Onlangse veranderinge in die globale markplein	122
4.3.3	Globalisering en inligtingtegnologie	124
<b>4.4</b>	<b>Diversiteit van 'n werkmag</b>	<b>124</b>
<b>4.5</b>	<b>Verandering en etiese gedrag</b>	<b>127</b>
<b>4.6</b>	<b>Verandering en generasieverskille</b>	<b>128</b>
4.6.1	Omskrywing van generasieverskille	128
4.6.2	Tipiese gedrag van verskillende generasies in 'n werkopset	129
4.6.3	Verskille tussen generasies	130
4.6.4	Die Mosaïekgenerasie	139
4.6.5	Generasieverskille in werkverband	139
<b>4.7</b>	<b>Implikasies</b>	<b>141</b>

<b>5</b>	<b>Voorspelbare response op beplande verandering</b>	<b>143</b>
<b>5.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>143</b>
5.1.1	Organisatoriese faktore	145
5.1.2	Individuele faktore	150
5.1.3	Identifisering van response op verandering	154
<b>5.2</b>	<b>Gevolge</b>	<b>154</b>
5.2.1	Gevolge van verandering vir leiers	154
5.2.2	Gevolge van verandering vir individue	157
<b>5.3</b>	<b>Implikasies</b>	<b>162</b>
<b>6</b>	<b>'n Lerende organisasie</b>	<b>164</b>
<b>6.1</b>	<b>Algemeen</b>	<b>164</b>
<b>6.2</b>	<b>Begripomskrywing</b>	<b>167</b>
<b>6.3</b>	<b>Teoretiese raamwerk: Konsep van 'n lerende organisasie</b>	<b>171</b>
<b>6.4</b>	<b>Belang van volgehoue leer</b>	<b>176</b>
6.4.1	Leergedrag sentraal tot menslike funksionering	177
6.4.2	Verskillende soorte leerdrag, elk met 'n eie doel en funksie	178
6.4.3	Verband: volgehoue leergedrag en organisatoriese sukses	179
6.4.4	Leergedrag: 'n verandering in denkwyses	181
6.4.5	Konstruktiewe leergedrag bewerkstellig suksesvolle verandering	184
6.4.6	Volgehoue leer vir funksionering in 'n werksituasie	185
<b>6.5</b>	<b>Beginsel van sisteemdenke</b>	<b>187</b>
6.5.1	Omskrywing	187
6.5.2	Elf reëls waarop sisteemdenke gebou is	190
6.5.3	Sisteemdenke en leergedrag	193
6.5.4	Gevorderde sisteemdenke	201
<b>6.6</b>	<b>Beginsel van denkmodelle</b>	<b>204</b>
6.6.1	Denkmodelle en breinfunksionering	204
6.6.2	Wysiging van denkmodelle	206
6.6.3	Toepassing van beginsel van denkmodelle	208
<b>6.7</b>	<b>Beginsel van gesamentlike visie</b>	<b>209</b>
6.7.1	Waarde van visie vir leergedrag	210
<b>6.8</b>	<b>Beginsel van spanleer</b>	<b>213</b>
6.8.1	Omskrywing	213
6.8.2	Bespreking en dialoog	213
6.8.3	Openheid	214

6.8.4	Spanleer en samehangende denke	215
6.8.5	Spanleer en waarneming van denke	216
<b>6.9</b>	<b>Beginsel van persoonlike bemeestering</b>	<b>218</b>
6.9.1	Omskrywing	218
6.9.2	Persoonlike bemeestering as 'n lewenswyse	219
6.9.3	Persoonlike bemeestering en kreatiewe spanning	222
6.9.4	Kenmerke van persoonlike bemeestering	222
6.9.5	Persoonlike bemeestering 'n keuse	224
6.9.6	Persoonlike bemeestering en leierskap	225
<b>6.10</b>	<b>Beginsels van 'n lerende organisasie in individuele en organisatoriese leergedrag</b>	<b>226</b>
<b>6.11</b>	<b>Implikasies</b>	<b>232</b>
<b>7</b>	<b>Reaksie van 'n individu op verandering</b>	<b>234</b>
<b>7.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>234</b>
<b>7.2</b>	<b>'n Geïntegreerde raamwerk: reaksie op verandering</b>	<b>236</b>
7.2.1	Diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid	236
7.2.2	Bekwaamheid en integriteit	237
7.2.3	Individue se persepsie van verandering	241
7.2.4	Persepsies en motivering	243
7.2.5	Denke	244
7.2.6	Gevoelens	244
7.2.7	Besluite	245
7.2.8	Dade	246
7.2.9	Manifestasie van persepsies in gedragreaksies	246
7.2.10	Gedragopsies tydens verandering	249
<b>7.3</b>	<b>Persepsie van verandering</b>	<b>250</b>
7.3.1	Feite	253
7.3.2	Beskrywende idees	255
7.3.3	Evaluatiewe idees	258
7.3.4	Voorspellende idees	261
7.3.5	Waardes	264
<b>7.4</b>	<b>Insig in en kommunikasie oor eie behoeftes</b>	<b>266</b>
<b>7.5</b>	<b>Rol van die brein tydens verandering</b>	<b>268</b>
<b>7.6</b>	<b>Voorstelling van die raamwerk</b>	<b>275</b>
<b>8</b>	<b>Veranderingsiklusse</b>	<b>279</b>

<b>8.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>279</b>
<b>8.2</b>	<b>Sikliese aard van 'n verandering</b>	<b>284</b>
<b>8.3</b>	<b>Sirkulêre aard van 'n verandering</b>	<b>288</b>
<b>8.4</b>	<b>Drie fases van sikliese verandering</b>	<b>291</b>
<b>8.5</b>	<b>Sikliese reise deur die fases van verandering</b>	<b>294</b>
<b>8.6</b>	<b>Interveranderingsiklus</b>	<b>301</b>
<b>8.7</b>	<b>Integrasie van die verskillende beskouings</b>	<b>303</b>
<b>8.8</b>	<b>Implikasies</b>	<b>306</b>
<b>9</b>	<b>Holistiese model van 'n veranderingproses</b>	<b>309</b>
<b>9.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>309</b>
<b>9.2</b>	<b>'n Holistiese veranderingmodel</b>	<b>310</b>
9.2.1	Modelbeginsels	310
9.2.2	Kenmerke van die model	313
9.2.3	Sewe fases van die model	313
9.2.4	Alternatiewe roetes	318
9.2.5	Fasedinamiek	324
<b>9.3</b>	<b>Hantering van Beëindiging: Verlies en Afskeid</b>	<b>326</b>
9.3.1	Kenmerkende ervaring	327
9.3.2	Kenmerkende opvatting	328
9.3.3	Kenmerkende gedagtes	330
9.3.4	Kenmerkende gevoelens	332
9.3.5	Kenmerkende gedrag	333
9.3.6	Kenmerkende spraak	336
9.3.7	Kenmerkende stryd	337
9.3.8	Kenmerkende uitdagings	338
9.3.9	Die inwaartse weg na Herposisionering	339
9.3.10	Die uitwaartse weg na Herposisionering	340
<b>9.4</b>	<b>Die Neutrale Fase: Herposisionering</b>	<b>344</b>
9.4.1	Kenmerkende ervaring	345
9.4.2	Kenmerkende opvatting	345
9.4.3	Kenmerkende gedagtes	346
9.4.4	Kenmerkende gevoelens	347
9.4.5	Kenmerkende gedrag	347
9.4.6	Kenmerkende spraak	348
9.4.7	Kenmerkende stryd	348

9.4.8	Kenmerkende uitdagings	349
9.4.9	Die inwaartse weg na Deurbraak	349
9.4.10	Die uitwaartse weg na Deurbraak	350
<b>9.5</b>	<b>Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle</b>	<b>356</b>
9.5.1	Kenmerkende ervaring	356
9.5.2	Kenmerkende opvatting	356
9.5.3	Kenmerkende gedagtes	358
9.5.4	Kenmerkende gevoelens	360
9.5.5	Kenmerkende gedrag	361
9.5.6	Kenmerkende spraak	362
9.5.7	Kenmerkende stryd	362
9.5.8	Kenmerkende uitdaging	363
9.5.9	Die inwaartse weg na Deurbraak	363
9.5.10	Die uitwaartse weg na Deurbraak	365
<b>9.6</b>	<b>Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop</b>	<b>369</b>
9.6.1	Kenmerkende ervaring	369
9.6.2	Kenmerkende opvatting	369
9.6.3	Kenmerkende gedagtes	370
9.6.4	Kenmerkende gevoelens	372
9.6.5	Kenmerkende gedrag	373
9.6.6	Kenmerkende spraak	374
9.6.7	Kenmerkende stryd	374
9.6.8	Kenmerkende uitdaging	376
9.6.9	Die inwaartse weg na Deurbraak	376
9.6.10	Die uitwaartse weg na Deurbraak	378
<b>9.7</b>	<b>Die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid</b>	<b>381</b>
9.7.1	Kenmerkende ervaring	382
9.7.2	Kenmerkende opvatting	385
9.7.3	Kenmerkende gedagtes	386
9.7.4	Kenmerkende gevoelens	387
9.7.5	Kenmerkende gedrag	388
9.7.6	Kenmerkende spraak	390
9.7.7	Kenmerkende stryd	390
9.7.8	Kenmerkende uitdaging	391
9.7.9	Die inwaartse weg na Deurbraak	392
9.7.10	Die uitwaartse weg na Deurbraak	394
<b>9.8</b>	<b>Deurbraak of Neerlaag</b>	<b>397</b>
9.8.1	Deurbraak	397
9.8.2	'n Labirint	399

9.8.3	'n Gebedcollage	407
9.8.4	Vetkrytsketse op die maat van musiek	407
9.8.5	Neerlaag	408
<b>9.9</b>	<b>'n Nuwe Begin: Onderzoek en Ontdekking</b>	<b>412</b>
9.9.1	Kenmerkende ervaring	412
9.9.2	Kenmerkende opvatting	412
9.9.3	Kenmerkende gedagtes	413
9.9.4	Kenmerkende gevoelens	413
9.9.5	Kenmerkende gedrag	414
9.9.6	Kenmerkende spraak	414
9.9.7	Kenmerkende stryd	415
9.9.8	Kenmerkende uitdaging	415
9.9.9	Die inwaartse weg tydens Onderzoek en Ontdekking	416
9.9.10	Die uitwaartse weg na Begrip en Deelname	417
<b>9.10</b>	<b>Fase van Begrip en Deelname</b>	<b>419</b>
9.10.1	Kenmerkende ervaring	419
9.10.2	Kenmerkende opvatting	419
9.10.3	Kenmerkende gedagtes	419
9.10.4	Kenmerkende gevoelens	420
9.10.5	Kenmerkende gedrag	420
9.10.6	Kenmerkende spraak	420
9.10.7	Kenmerkende stryd	420
9.10.8	Kenmerkende uitdaging	421
9.10.9	Die inwaartse weg na Integrasie en Handhawing	421
9.10.10	Die uitwaartse weg na Integrasie en Handhawing	421
<b>9.11</b>	<b>Fase van Integrasie en Handhawing</b>	<b>423</b>
9.11.1	Kenmerkende ervaring	423
9.11.2	Kenmerkende opvatting	423
9.11.3	Kenmerkende gedagtes	424
9.11.4	Kenmerkende gevoelens	425
9.11.5	Kenmerkende gedrag	425
9.11.6	Kenmerkende spraak	426
9.11.7	Kenmerkende stryd	426
9.11.8	Kenmerkende uitdaging	426
9.11.9	Die inwaartse weg na volkome Bemeestering en Transendering	427
9.11.10	Die uitwaartse weg na volkome Bemeestering en Transendering	428
<b>9.12</b>	<b>Fase van Volkome Bemeestering en Transendering</b>	<b>430</b>
9.12.1	Behoeftes aan nuwe rigting	430
9.12.2	'n Passie vir die lewe in elke lewensfase	431

9.12.3	Doel van die lewe	432
9.12.4	Unieke kenmerke: persone wat verandering bemeester het	432
9.12.5	Veranderingmeester	434
<b>9.13</b>	<b>Implikasies</b>	<b>438</b>
<b>10</b>	<b>Veranderingsiklus: individuele hulpverlening</b>	<b>441</b>
<b>10.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>441</b>
<b>10.2</b>	<b>Verwysingraamwerk: sinvolle intervensiebestuur</b>	<b>442</b>
<b>10.3</b>	<b>Hulpmiddels tydens verandering</b>	<b>449</b>
10.3.1	Persoonlike profielanalise	450
10.3.2	Visievaardigheidpadkaart	451
10.3.3	Neethling se breinprofiel	455
<b>10.4</b>	<b>Organisatoriese hulpverlening tydens fases van verandering</b>	<b>456</b>
10.4.1	Verlies en Afskeid	456
10.4.2	Herposisionering	460
10.4.3	Alternatiewe Roetes	463
10.4.4	Opstand en Rebellie	464
10.4.5	Twyfel en Wanhoop	465
10.4.6	Ontnugtering en Magteloosheid	466
10.4.7	Deurbraakbeskerming	469
10.4.8	Ondersoek en Ontdekking	471
10.4.9	Begrip en Deelname	472
10.4.10	Integrasie en Handhawing	473
10.4.11	Bemeestering en Transendering	479
<b>10.5</b>	<b>Implikasies</b>	<b>479</b>
<b>10.6</b>	<b>Terugblik</b>	<b>481</b>
	<b>Die Empiriese Onderzoek</b>	<b>484</b>
<b>11</b>	<b>Empiriese ondersoek</b>	<b>485</b>
<b>11.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>485</b>
11.1.1	Doel van ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite	487
11.1.2	Navorsingkonteks en praktiese toepassing	487
11.1.3	Verloop van hoofondersoek	490
11.1.4	Samevatting, aanbevelings en epiloog	491
<b>11.2</b>	<b>Probleemformulering</b>	<b>491</b>
<b>11.3</b>	<b>Ondersoekmetodiek</b>	<b>493</b>

<b>11.4</b>	<b>Vooruitskouing</b>	<b>494</b>
<b>12</b>	<b>Doel van ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite</b>	<b>495</b>
12.1.1	Individue	495
12.1.2	Verandering	495
12.1.3	Persoonlike lewe	496
12.1.4	Werklewe	497
12.1.5	Doeltreffende hantering	498
12.1.6	Groepverband	498
12.1.7	Psigologiese vaardighede	498
12.1.8	Lerende organisasie	499
<b>12.2</b>	<b>Afbakening van leeraktiwiteite</b>	<b>499</b>
12.2.1	Verlies en Afskeid	499
12.2.2	Herposisionering	500
12.2.3	Deurbraak	502
12.2.4	Ondersoek en Ontdekking	503
12.2.5	Begrip en Deelname	504
12.2.6	Integrasie en Handhawing	505
12.2.7	Bemeestering en Transendering	506
<b>12.3</b>	<b>Vooruitskouing</b>	<b>507</b>
<b>13</b>	<b>Werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie</b>	<b>508</b>
<b>13.1</b>	<b>Algemeen</b>	<b>508</b>
<b>13.2</b>	<b>Begripomskrywing</b>	<b>508</b>
<b>13.3</b>	<b>Intervensiekategorieë</b>	<b>509</b>
<b>13.4</b>	<b>Suksesvolle intervensies</b>	<b>514</b>
13.4.1	Organisatoriese toestande en intervensiewelslae	514
13.4.2	Kriteria vir en gebeurlikhede by effektiewe intervensies	515
13.4.3	Fokusareas	518
<b>13.5</b>	<b>Rigtinggewende beginsels vir suksesvolle intervensies</b>	<b>520</b>
13.5.1	Beginsels met betrekking tot 'n organisasie	520
13.5.2	Beginsels met betrekking tot 'n ondersoekintervensie	521
13.5.3	Beginsels met betrekking tot fasiliteerders	522
13.5.4	Beginsels met betrekking tot deelnemers	523
13.5.5	Beginsels met betrekking tot die navorsingproses	527
<b>13.6</b>	<b>Werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie</b>	<b>528</b>
13.6.1	Algemeen	528
13.6.2	Tydduur van die werkwinkel en opvolgessie	531



13.6.3	Werkwinkelprogram en inhoud	532
13.6.4	Werkwinkelinhoud	533
13.6.5	Opvolgsessie	543
<b>13.7</b>	<b>Implikasies</b>	<b>545</b>
<b>14</b>	<b>Evaluering, navorsingontwerp en verwerkingmetodiek</b>	<b>548</b>
<b>14.1</b>	<b>Evaluering</b>	<b>548</b>
<b>14.2</b>	<b>Navorsingontwerp</b>	<b>552</b>
<b>14.3</b>	<b>Verwerkingmetodiek</b>	<b>558</b>
14.3.1	Statistiese modelle	560
14.3.2	Aanwending van SAS/STAT sagteware	577
<b>14.4</b>	<b>Korrekte gevolgtrekkings</b>	<b>578</b>
<b>14.5</b>	<b>Evaluering en permanentheid</b>	<b>579</b>
<b>15</b>	<b>Vraelys</b>	<b>583</b>
<b>15.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>583</b>
<b>15.2</b>	<b>Beskikbare vraelyste</b>	<b>584</b>
15.2.1	Vraelys vir sielkundige behoeftebevrediging	584
15.2.2	Leerstylinventaris van Lessem	585
15.2.3	Vraelys vir 'n lerende organisasie	585
15.2.4	Interveranderingsiklus	586
<b>15.3</b>	<b>Samestelling van 'n geskikte vraelys</b>	<b>586</b>
<b>15.4</b>	<b>Aksienavorsing met die vraelys</b>	<b>591</b>
15.4.1	Eerste toepassing van vraelys	593
15.4.2	Tweede toepassing van vraelys en eerste werkwinkel	597
<b>15.5</b>	<b>Finale samestelling van vraelys</b>	<b>599</b>
15.5.1	Afdeling A: Persoonlike inligting	599
15.5.2	Afdeling B: Veranderingvraelys	601
<b>15.6</b>	<b>Uitgebreide Vraelys: opvolgsessie</b>	<b>607</b>
<b>15.7</b>	<b>Nasien van vraelys</b>	<b>610</b>
<b>15.8</b>	<b>Moontlike profiele</b>	<b>613</b>
<b>15.9</b>	<b>Resultate van vraelys: statistiese ontleding</b>	<b>615</b>
<b>15.10</b>	<b>Geldigheid en betroubaarheid van vraelys</b>	<b>616</b>
15.10.1	Cronbach se $\alpha$ vir die ondersoekpopulasie	617

15.10.2	Cronbach se $\alpha$ vir die geheelgroep	620
<b>15.11</b>	<b>Implikasies</b>	<b>622</b>
<b>16</b>	<b>Verloop van die hoofondersoek, bevindings en gevolgtrekkings</b>	<b>625</b>
<b>16.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>625</b>
<b>16.2</b>	<b>Algemene agtergrond: onderoekgroep</b>	<b>628</b>
<b>16.3</b>	<b>Verloop van intervensieproses</b>	<b>629</b>
16.3.1	Bestuursondersteuning	629
16.3.2	Kommunikasie met werknemers	630
16.3.3	Invul en terugbesorging van vraelyste	631
16.3.4	Steekproeftrekking	631
16.3.5	Uitnodiging om die werkwinkel by te woon	631
16.3.6	Motivering deur toesighouers	632
16.3.7	Bywoning van werkwinkel en opvolgsessie	632
16.3.8	Gevolgtrekking met betrekking tot prosesevaluering	633
<b>16.4</b>	<b>Vraelysresponse en steekproeftrekking</b>	<b>636</b>
16.4.1	Vraelysresponse	636
<b>16.5</b>	<b>Biografiese besonderhede</b>	<b>641</b>
16.5.1	Onderoekgroep en ouderdom	643
16.5.2	Ras van die onderoekgroep	649
16.5.3	Huwelikstaat van die onderoekgroep	650
16.5.4	Onderoekgroep en opvoedkundige kwalifikasie	653
16.5.5	Posvlakke van die onderoekgroep	656
16.5.6	Frekwensie en aard van verandering	658
<b>16.6</b>	<b>Veranderingprofile van die proef- en kontrolegroepe</b>	<b>675</b>
<b>16.7</b>	<b>Vergelyking van profile</b>	<b>679</b>
16.7.1	Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets	681
<b>16.8</b>	<b>Hotelling se <math>T^2</math> toets vir profielvergelyking</b>	<b>693</b>
<b>16.9</b>	<b>Evaluering volgens interne kriteria</b>	<b>698</b>
16.9.1	Evaluering van die fasiliteerders	698
16.9.2	Evaluering van mededeelnemers	699
16.9.3	Evaluering van die werkwinkel	701
16.9.4	Evaluering van die leerervaring	702
<b>16.10</b>	<b>Evaluering volgens eksterne kriteria</b>	<b>703</b>
16.10.1	Fokusgroepe	703
16.10.2	Gesprek met die leiers	705

16.10.3	Mening van die fasiliteerders	706
<b>16.11</b>	<b>Slotbeskouing</b>	<b>709</b>
<b>17</b>	<b>Samevatting, aanbevelings en epiloog</b>	<b>710</b>
17.1	Samevatting	710
17.2	Aanbevelings	712
17.3	Epiloog	716
	<b>Bibliografie</b>	<b>720</b>

## Opgawe van figure

Figuur 2.1:	Die ondersoekstruktuur	39
Figuur 2.2:	Die teoretiese ondersoek	40
Figuur 2.3:	Die empiriese ondersoek	43
Figuur 2.4:	Vooruitskouing: aard en wese van verandering	50
Figuur 3.1:	Verandering	57
Figuur 3.2:	Dinamiek van verandering	60
Figuur 3.3:	Organisatoriese verandering as 'n staat van transisie	65
Figuur 3.4:	Kategorieë van beplande verandering volgens aard en omvang	71
Figuur 3.5:	Kategorieë van beplande verandering volgens eksterne omgewing	73
Figuur 3.6:	Kragveldanalise	82
Figuur 3.7:	Stuwende en beperkende kragte	85
Figuur 3.8:	Uitgebreide model van 'n organisatoriese veranderingproses	86
Figuur 3.9:	Geïntegreerde proses van organisasieverandering	87
Figuur 3.10:	Opsomming: aard en wese van verandering	90
Figuur 3.11:	Vooruitskouing: verwante verskynsels	92
Figuur 4.1:	Rewolusies in inligtingtegnologie	106
Figuur 4.2:	Spesialis, generalis en versatilis	107
Figuur 4.3:	Transisie van data na wysheid	116
Figuur 4.4:	Dimensies van kulturele verandering	126
Figuur 4.5:	Verwante verskynsels	141
Figuur 4.6:	Vooruitskouing: voorspelbare response op beplande verandering	142
Figuur 5.1:	Voorspelbare response op verandering	153
Figuur 5.2:	Dryfvere vir verandering in vaardigheidontwikkeling	161
Figuur 5.3:	Voorspelbare response op beplande verandering	163
Figuur 5.4:	Vooruitskouing: 'n lerende organisasie	163
Figuur 6.1:	Totstandkoming van 'n lerende organisasie	174
Figuur 6.2:	Die persoonlikheidspektrum	194
Figuur 6.3:	Persoonlikheiddinamiek en leervelde	195
Figuur 6.4:	Leerstyle volgens die persoonlikheidspektrum	197
Figuur 6.5:	Organisatoriese kategorieë volgens leerstyle	200
Figuur 6.6:	Algemene teenoor Biomatrikssisteemteorie	202
Figuur 6.7:	Die metafoor van die lus in die web	203
Figuur 6.8:	Insig, kennis en vermoëns	232
Figuur 6.9:	Vooruitskouing: reaksie van 'n individu op verandering	233
Figuur 7.1:	Psigiese behoeftes en vrese	238
Figuur 7.2:	Weerstand teenoor ondersteuning van verandering	242
Figuur 7.3:	Die motiveringsiklus	243
Figuur 7.4:	Gedragreaksies	249
Figuur 7.5:	Intensiteit van weerstand teen verandering	250
Figuur 7.6:	Weerstand teen of aanvaarding van veranderingmatriks	252
Figuur 7.7:	NEOCOM model	266
Figuur 7.8:	Menslike brein met vier frontale lobbe en cerebellum	274
Figuur 7.9:	Geïntegreerde raamwerk van verandering	277
Figuur 7.10:	Vooruitskouing: veranderingsiklusse	278
Figuur 8.1:	Wiel-van-die-lewe	285
Figuur 8.2:	Die sirkulêre reël	290
Figuur 8.3:	Die eindelose veranderingsiklus	290
Figuur 8.4:	Inwaartse reis van leer en ontwikkeling	295
Figuur 8.5:	Die reis van innovering en transformasie	297
Figuur 8.6:	Siklus van leer en innovering	299
Figuur 8.7:	Interveranderingsiklus	301
Figuur 8.8:	Voortdurende veranderingsiklusse	307

Figuur 8.9:	Vooruitskouing: holistiese veranderingmodel	308
Figuur 9.1:	Breinkaart 1: Die sewe-fase veranderingsiklus	317
Figuur 9.2:	Breinkaart 2: Veranderingmatriks	319
Figuur 9.3:	Breinkaart 3: Alternatiese Roetes na Fase 1	321
Figuur 9.4:	Breinkaart 4: Alternatiewe Roetes na Fases 1 en 4	323
Figuur 9.5:	Breinkaart 5: Beweging binne 'n fase	325
Figuur 9.6:	Breinkaart 6: Verlies en Afskeid	343
Figuur 9.7:	Die ou en die jong vrou	351
Figuur 9.8:	Siklus van gestalting en -vernietiging	352
Figuur 9.9:	Breinkaart 7: Herposisionering	355
Figuur 9.10:	Breinkaart 8: Opstand en Rebelle	368
Figuur 9.11:	Breinkaart 9: Twyfel en Wanhoop	380
Figuur 9.12:	Breinkaart 10: Ontnugtering en Magteloosheid	396
Figuur 9.13:	Sewesirkel-labirint	402
Figuur 9.14:	Elfsirkel-labirint te Chartreskatedraal	403
Figuur 9.15:	Breingolwe voor en na die Labirint	405
Figuur 9.16:	Vorme van Labirinte	406
Figuur 9.17:	Breinkaart 11: Deurbraak of Neerlaag	411
Figuur 9.18:	Breinkaart 12: Ondersoek en Ontdekking	418
Figuur 9.19:	Breinkaart 13: Begrip en Deelname	422
Figuur 9.20:	Breinkaart 14: Integrasie en Handhawing	429
Figuur 9.21:	Breinkaart 15: Volkome Bemeestering en Transendering	437
Figuur 9.22:	Breinkaarte	439
Figuur 9.23:	Vooruitskouing: individuele hulpverlening	440
Figuur 10.1:	Evalueringsones	442
Figuur 10.2:	Energie/Spanning/Leergedrag-model	444
Figuur 10.3:	NEOCOM en Energie/ Spanning/ Leergedrag	445
Figuur 10.4:	Persoonlike profielanalise	450
Figuur 10.5:	Visievaardigheidpadkaart	452
Figuur 10.6:	Die visioenêre motiveerder	453
Figuur 10.7:	Die probleemoplosser	454
Figuur 10.8:	Die spesialis	454
Figuur 10.9:	Die ingeperkte individu	455
Figuur 10.10:	Organisatoriese leerkurwe vir verandering	474
Figuur 10.11:	Die organisatoriese veranderingproses	476
Figuur 10.12:	Opsomming: individuele hulpverlening	480
Figuur 10.13:	Geheelbeeld van teoretiese ondersoek	483
Figuur 11.1:	Empiriese ondersoek	486
Figuur 11.2:	Navorsingskonteks en praktiese toepassing	488
Figuur 11.3:	Vooruitskouing: doel van ondersoek	494
Figuur 12.1:	Vooruitskouing: intervensies en gedragverandering	507
Figuur 13.1:	Soorte intervensies en organisatoriese sake	510
Figuur 13.2:	Rigtinggewende beginsels	527
Figuur 13.3:	Werkwinkelprogram	532
Figuur 13.4:	Opvolgsessieprogram	533
Figuur 13.5:	Voorbeeld van 'n lewenskaart	535
Figuur 13.6:	Labirint	541
Figuur 13.7:	Intervensies	546
Figuur 13.8:	Vooruitskouing: evaluering	547
Figuur 14.1:	Eng versus gebalanseerde fokus	549
Figuur 14.2:	Tradisionele teenoor sosiale metings	550
Figuur 14.3:	Besluitnemingproses vir statistiese modelle	559
Figuur 14.4:	Voorbeeld van 'n nomologiese net	566
Figuur 14.5:	Raamwerk vir die institusionalisering van verandering	579
Figuur 14.6:	Evalueringmodel vir ondersoek	581
Figuur 14.7:	Vooruitskouing: vraelys	582

Figuur 15.1:	Sielkundige behoeftebevrediging	585
Figuur 15.2:	Vraelysresultate tydens voorondersoek	595
Figuur 15.3:	Nomologiese net: veranderingsiklus	602
Figuur 15.4:	Veranderingsirkels	612
Figuur 15.5:	Moontlike veranderingprofiele	614
Figuur 15.6:	Moontlike veranderingprofiel tydens opvolgessie	615
Figuur 15.7:	Geheelbeeld ten opsigte van vraelys as meetinstrument	622
Figuur 15.8:	Vooruitskouing: verloop van hoofondersoek	624
Figuur 16.1:	Ondersoekproses	627
Figuur 16.2:	Ondersoekproses in die tegnologiese organisasie	635
Figuur 16.3:	Ondersoekgroep: persentasie persone per fase/roete	637
Figuur 16.4:	Ondersoekgroep: deurbraakresponse per respondent tydens voormeting	638
Figuur 16.5:	Subgroepe op grond van geleentheidsteekproef	640
Figuur 16.6:	Ondersoekgroep en geslagverspreiding	642
Figuur 16.7:	Ondersoekgroep: ouderdomverspreiding	645
Figuur 16.8:	Ondersoekgroep: ouderdom en geslag	647
Figuur 16.9:	Spontane Deurbraakgroep: ouderdom en geslag	648
Figuur 16.10:	Geheelgroep: ouderdom en geslag	648
Figuur 16.11:	Verskille tussen proef- en kontrolegroep: huwelikstaat	653
Figuur 16.12:	Verskille in opvoedkundige kwalifikasie	654
Figuur 16.13:	Ondersoekgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	659
Figuur 16.14:	Spontane Deurbraakgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	660
Figuur 16.15:	Vergelyking tussen drie groepe	662
Figuur 16.16:	Geheelgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	662
Figuur 16.17:	Veranderingprofiele van die Geheelgroep	677
Figuur 16.18:	Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens voormeting	684
Figuur 16.19:	Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens voormeting	685
Figuur 16.20:	Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens tussenmeting	687
Figuur 16.21:	Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens tussenmeting	688
Figuur 16.22:	Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens opvolgmeting	690
Figuur 16.23:	Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens opvolgmeting	691
Figuur 16.24:	Scheffé: vergelyking tussen proef- en kontrolegroepe tydens opvolgmeting	692
Figuur 16.25:	Scheffé: vergelyking tussen ses profiele	693

## Opgawe van tabelle

Tabel 4.1	Veranderinge in die aard van werk	109
Tabel 14.1	Kwasi-eksperimentele navorsingontwerp	556
Tabel 15.1	Veranderingvraelys: Antwoordstel	611
Tabel 15.2	Ondersoekgroep: berekeninge vir Cronbach se $\alpha$ vir 26 items (N=578)	618
Tabel 15.3	Ondersoekgroep: berekende waarde van Cronbach se $\alpha$	619
Tabel 15.4	Ondersoekgroep: Cronbach se $\alpha$ met weggelate veranderlikes	619
Tabel 15.5	Geheelgroep: berekeninge met Cronbach se $\alpha$ vir 26 items (N=268)	620
Tabel 15.6	Geheelgroep: berekende waarde van Cronbach se $\alpha$	620
Tabel 15.7	Geheelgroep: Cronbach se $\alpha$ met weggelate veranderlikes	621
Tabel 16.1	Ondersoekgroep: fases en roetes tydens voormeting	637
Tabel 16.2	Vraelys- en steekproefbesonderhede	641
Tabel 16.3	Ondersoekgroep en ouderdom	643
Tabel 16.4	Spontane Deurbraakgroep en ouderdom	646
Tabel 16.5	Geheelgroep en ouderdom	647
Tabel 16.6	Ondersoekgroep en ras	649
Tabel 16.7	Spontane Deurbraakgroep en ras	649
Tabel 16.8	Geheelgroep en ras	650
Tabel 16.9	Ondersoekgroep en huwelikstaat	650
Tabel 16.10	Spontane Deurbraakgroep en huwelikstaat	651
Tabel 16.11	Geheelgroep en Huwelikstaat	651
Tabel 16.12	Proefgroep en huwelikstaat	652
Tabel 16.13	Kontrolegroep en huwelikstaat	652
Tabel 16.14	Ondersoekgroep en opvoedkundige kwalifikasie	654
Tabel 16.15	Spontane Deurbraakgroep en opvoedkundige kwalifikasie	655
Tabel 16.16	Geheelgroep en opvoedkundige kwalifikasie	655
Tabel 16.17	Ondersoekgroep en posvlak	656
Tabel 16.18	Spontane Deurbraakgroep en posvlak	656
Tabel 16.19	Geheelgroep en posvlak	657
Tabel 16.20	Ondersoekgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	658
Tabel 16.21	Spontane Deurbraakgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	660
Tabel 16.22	Geheelgroep: frekwensie totale veranderinge beleef	661
Tabel 16.23	Ondersoekgroep: frekwensie werkveranderinge beleef	664
Tabel 16.24	Ondersoekgroep en aard van werkveranderinge	664
Tabel 16.25	Spontane Deurbraakgroep: frekwensie werkveranderinge beleef	665
Tabel 16.26	Spontane Deurbraakgroep en aard van werkveranderinge beleef	666
Tabel 16.27	Geheelgroep: frekwensie werkveranderinge beleef	667
Tabel 16.28	Geheelgroep en aard van werkveranderinge	668
Tabel 16.29	Ondersoekgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef	669
Tabel 16.30	Ondersoekgroep en aard van persoonlike veranderinge	669
Tabel 16.31	Spontane Deurbraakgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef	670
Tabel 16.32	Spontane Deurbraakgroep en aard van persoonlike veranderinge	670
Tabel 16.33	Geheelgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef	671
Tabel 16.34	Geheelgroep en aard van persoonlike veranderinge	671
Tabel 16.35	Ondersoekgroep: frekwensie ander veranderinge beleef	672
Tabel 16.36	Ondersoekgroep en aard van ander veranderinge	672
Tabel 16.37	Spontane Deurbraakgroep: frekwensie ander veranderinge beleef	673
Tabel 16.38	Spontane Deurbraakgroep en aard van ander veranderinge	673
Tabel 16.39	Geheelgroep: frekwensie ander veranderinge beleef	674
Tabel 16.40	Geheelgroep en aard van ander veranderinge	674

Tabel 16.41	Gemiddelde profiele	680
Tabel 16.42	EVA: proefgroep tydens voormeting	683
Tabel 16.43	Scheffé: proefgroep tydens voormeting	683
Tabel 16.44	EVA: kontrolegroep tydens voormeting	684
Tabel 16.45	Scheffé: kontrolegroep tydens voormeting	685
Tabel 16.46	EVA: proefgroep tydens tussenmeting	686
Tabel 16.47	Scheffé: proefgroep tydens tussenmeting	686
Tabel 16.48	EVA: kontrolegroep tydens tussenmeting	687
Tabel 16.49	Scheffé: kontrolegroep tydens tussenmeting	688
Tabel 16.50	EVA: proefgroep tydens opvolgmeting	689
Tabel 16.51	Scheffé: proefgroep tydens opvolgmeting	689
Tabel 16.52	EVA: kontrolegroep tydens opvolgmeting	690
Tabel 16.53	Scheffé: kontrolegroep tydens opvolgmeting	691
Tabel 16.54	Eenrigting-variensieontleding: opsomming van F-waardes	692
Tabel 16.55	Hotelling se $T^2$ toets: groepe se gemiddeldes	695
Tabel 16.56	Hotelling se $T^2$ toets: kovariansiematriks	696
Tabel 16.57	Hotelling se $T^2$ en F waardes vir die voormeting	696
Tabel 16.58	Hotelling se $T^2$ en F waardes vir die tussenmeting	697
Tabel 16.59	Hotelling se $T^2$ en F waardes vir die opvolgmeting	697
Tabel 15.60	Evaluering van fasiliteerders	699
Tabel 16.61	Evaluering van mededeelnemers	700
Tabel 16.62	Evaluering van werkwinkel	701
Tabel 16.63	Evaluering van leerervaring	702