

4 Verandering: verwante verskynsels

4.1 Algemeen

“The challenge of managing constant change is nowhere more present than in the information systems, communication, and computer industries. The past twenty-five years have seen a series of hardware and software revolutions through which information systems, communications, and computers are converging into a single industry. Information technology is even becoming a passé term as an information industry emerges.”

Nelson en Quick (2000, p. 3)

Volgens Nelson en Quick (2000, p. 602) het verandering die norm in die meeste organisasies geword. Organisatoriese sisteme waarvan die individu deel is, is in 'n proses van voortdurende verandering, deels veroorsaak deur die oorkoepelende transformasie van die samelewing, en deels as gevolg van beplande en onbeplande intervensies wat deur die leierskap van stapel gestuur word as pogings om in die globale transformasieproses te bly voortbestaan. Daar is gevolglik 'n aantal merkwaardige en kritieke verskynsels wat met verandering in verband staan en waarvan daar vir die doeleindes van hierdie proefskrif deeglik kennis geneem moet word. Harper (1992, pp. 7-25) het byvoorbeeld vier daarvan geïdentifiseer:

- Tegnologiese ontwikkeling en implementering van tegnologie in die werkplek.
- Globalisering van werksaamhede ten einde in wêreldwye markte te kan kompeteer.
- Bestuur van 'n diverse werkmag.
- Bestuur van etiese gedrag.

Nelson en Quick (2000, p. 17 en 19) ondersoek hierdie vier hoofdryfvere meer breedvoerig en bring dit met verdere veranderlikes in verband wat verandering in die werklewe skep en vorm, naamlik:

- Volgehoue tegnologiese ontwikkeling en die gevolglike noodigheid vir lewenslange leergedrag om vaardighede en kennisvlakke te verbeter.
- Globalisering en veranderende kliëntevereistes.
- Toenemende diversiteit van die werkmag.
- Volgehoue vereistes vir hoër standaarde in morele en etiese gedrag.

Elkeen van hierdie verwante verskynsels word kortliks in die hoofstuk bespreek. Ter afronding van die bespreking van verwante verskynsels word die bestuur van kennis en generasieverskille ook beskryf.

4.2 Tegnologiese ontwikkeling

Die groot uitdaging wat individue sowel as organisasies moet aanpak, is die hantering van tegnologiese ontwikkeling en ontwikkelende tegnologie. Tegnologie verwys volgens Nelson en Quick (2000, p. 51) na die intellektuele en meganiese prosesse waardeur 'n organisasie transformeer om produkte en dienste vir doelwitbereiking daar te stel. Die daarstelling van tegnologie is 'n volgehoue proses wat in momentum toeneem. Daar word gevolglik ook van ontwikkelende tegnologie gepraat. Die konseptuele onderskeid tussen tegnologiese ontwikkeling en ontwikkelende tegnologie is bloot dat eersgenoemde dui op die ontwikkeling van tegnologie oor die algemeen, terwyl laasgenoemde na die ontwikkelingproses van 'n spesifieke tegnologie verwys. In die literatuur skyn dit asof die begrip *ontwikkelende tegnologie* hoofsaaklik na inligtingtegnologie van een of ander aard verwys, tensy dit spesifiek anders gemeld word.

4.2.1 Aard van ontwikkelende tegnologie

Stair en Reynolds (1998) bied 'n uitstekende oorsig van ontwikkelende tegnologie, wat kortliks soos volg opgesom kan word:

- **Inligtingstelsels:**

'n Gespesialiseerde soort stelsel wat uit 'n aantal interverwante elemente bestaan en wat data en inligting kan opneem ("*input*"), verwerk, stoor en versprei ("*output*"), asook terugvoering kan verskaf ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Voorbeelde van inligtingstelsels is:

- **Besigheidinligtingstelsels** vir die stoor en verwerking van verskillende transaksieprosesse.
- **Bestuursinligtingstelsels** waardeur bemarking-, produksie-, finansiële en ander roetine inligting vir besluitnemingdoeleindes aan bestuur verskaf word.
- **Kunsmatige intelligensie- en kundigheidstelsels** waar die rekenaar die

kenmerke van menslike intelligensie aanneem, soos byvoorbeeld Robotics.

- **Telekommunikasieaanwendings:**

Verbindings tussen persoonlike rekenaars en hooframe maak die stuur en ontvangs van groot hoeveelhede data moontlik, byvoorbeeld:

- Fasiliteite vir die stuur en uitstuur van **mondellinge boodskappe** ("voice") maak dit moontlik dat individue boodskappe dwarsoor die wêreld kan uitstuur en ontvang.
- **Elektroniese pos** is niks anders as briewe wat van een rekenaar na 'n ander teen die spoed van lig gestuur word.
- **Elektroniese dokumentverspreiding** is 'n proses waardeur dokumente oor telekommunikasienetwerke net soos elektroniese pos sonder die gebruik van papier versprei kan word.
- **Elektroniese handel** maak aankope oor die Internet moontlik.
- **Tele-pendel** ("telecommuting") stel individue in staat om werktake tuis via hul persoonlike rekenaars of selfoonapparate te ontvang en af te handel, sodat dit nie nodig is om op kantoor te fungeer nie.
- **Telekonferensiefasiliteite** stel groepe persone in staat om telefonies in vergadering met mekaar te verkeer en so hulle agendapunte af te handel.
- **Videokonferensiefasiliteite** stel groepe persone in staat om oor die netwerk in vergadering met mekaar te verkeer. Hulle kan selfs dokumente tydens videokonferensies aan mekaar vertoon. 'n Meer onlangse ontwikkeling is 'n fasiliteit vir videokonferensies wat op die skerm van 'n persoonlike rekenaar plaasvind en waartydens oudio-, visuele en data-applikasies gebruik word. Dit beteken dat groepe persone vanaf hulle rekenaars tuis of op kantoor met mekaar kan kommunikeer asof hulle in dieselfde vertrek sit.
- **Elektroniese uitruiling van data** (EDI) verwys na die geval waar die rekenaarstelsels van verskillende instellings met mekaar verbind is en groot hoeveelhede data uitgeruil word, byvoorbeeld die uitbetaling van salarisse direk in die bankrekenings van werknemers.
- **Openbare netwerkdienste** wat individue toegang tot 'n magdom inligting gee, soos byvoorbeeld aandeelpryse, die bespreking van vliegtuigkaartjies, elektroniese oordrag van geld vanuit 'n bankrekening na 'n leweransier, en so meer.
- **Gespesialiseerde en streekinligtingdienste** wat toegang verleen tot wetlike, patente en tegniese inligting, asook inligting oor 'n plaaslike klub, skool of

regeringaktiwiteite.

- **Afstandleer:** Klaskameraktiwiteite kan via 'n TV of rekenaar tot in die tuiste van die student verleng word.
- **Die Internet, Intranet en WEB**
 - Die Internet verwys na 'n versameling netwerke wat wêreldwyd met mekaar verbind is en waardeur inligting vryelik uitgeruil kan word deur byvoorbeeld elektroniese pos en telefoon- of videokonferensiefasiliteite.
 - Die Intranet is 'n soorgelyke netwerk, dog is beperk tot die binnekring van 'n bepaalde organisasie.
 - Die WEB is deur Tim Berners-Lee van die Europese Kernnavorsingsentrum in Geneva ontwikkel. Dit bestaan uit 'n snelgroeieende versameling inligtingbronne wat met behulp van kragtige kruisverwysende sagteware gekategoriseer is vir maklike toegang en deur middel van Webbedieners op die Internet met mekaar verbind is. Dit kan met 'n reuse onsigbare biblioteek in die ruimte vergelyk word.
- **Die samesmelting van telekommunikasie- en inligtingtegnologie:**

Hierdie samesmelting maak dit moontlik om toegang tot die Internet en WEB deur middel van selfoontechnologie te verkry. Dit beteken dat die gebruiker nie tot 'n bepaalde plek gebonde is om inligting te bekom nie, maar van enige plek waar daar selfoonontvangs is, op die Internet kan inskakel. Dit skep verdere moontlikhede soos dat die veiligheid van 'n omgewing vanaf 'n selfoon gemonitor kan word en elektriese apparaat in en om die huis met afstandbeheer aan-en afgeskakel kan word.

Uit die aard van die saak beskik bogenoemde tegnologie oor die vermoë om die leefwêreld en lewenswyse van die mensdom ingrypend te verander. Aan die een kant stel dit organisasies in staat om opwindende nuwe besigheidmoontlikhede na te vors. Aan die ander kant dwing dit besighede om met ontwikkelende tegnologie tred te hou ten einde 'n kompeterende voorsprong te bekom of te behou. As sodanig kan ontwikkelende tegnologie dus beide groot moontlikhede sowel as groot bedreigings inhou. Malhotra (1993, p. 1) argumenteer dat:

“...the survival and growth of organizations in an increasingly turbulent environment would depend upon effective utilization of information technology for aligning the organizational structure with environmental preferences and for creating symbiotic interorganizational structures.”

4.2.2 Invloed van ontwikkelende tegnologie

Sedert die ineensmelting van rekenaartegnologie en telekommunikasie, soos reeds in 1983 deur McFarlan en McKenney voorspel is, het die tegnologie 'n magdom nuwe deure vir organisasies oopgemaak, terwyl dit ook 'n herevaluering van organisasiestrukture, bestuurspraktyke, en hanteringwyses afdwing. Daar word na ITC ("*Information and telecommunication technology*") verwys en die afkorting is besig om vinnig inslag in die algemene taalgebruik te vind.

Die sogenaamde Inligtingsuperhoofweg ("*information super highway*") het byvoorbeeld die wyse waarop organisasies funksioneer, radikaal verander. Tyd, afstand en ruimte het irrelevant begin word, aangesien 'n netwerkorganisasie te enige plek op enige tyd besigheid kan doen. Dit het tot die sogenaamde 24-7-365 beginsel aanleiding gegee, naamlik 24 uur per dag, 7 dae per week, 365 dae van die jaar oop vir besigheid.

Die WEB het 'n virtuele kommersiële omgewing daargestel terwyl menslike kundigheid tans gerekenariseer deur middel van die sogenaamde kundigheidstelsels aangewend word. So 'n stelsel kan byvoorbeeld ingespan word om bestuurders in moeilike menslike hulpbronbesluite by te staan. Dit word ook kommersieel gebruik om ontledings van gesondheid, eetgewoontes, en dies meer, te doen. Inligtingtegnologie het ook robotte en mobiele werkmagte meegebring.

Die moontlikhede wat inligtingtegnologie vir organisasies bied, bring egter ongekende aanpassingprobleme vir 'n individu mee. Werknemers moet voortdurend by veranderende tegnologie aanpas, sodat hul werkgewers kompetender kan bly. Ontwikkelende tegnologie bring gevolglik beide voordele en nadele mee, wat sorgvuldig ontleed moet word ten einde die impak daarvan op organisasies en individue te verstaan. Die voordele van ontwikkelende tegnologie is alombekend, naamlik:

- Besikbaarheid van poste met 'n hoë vaardigheidvlak het toegeneem.
- Werktoestande het verbeter.
- Mikroskopiese werkeleenthede vir diegene met 'n swak sig verbeter.
- Inligting kan deur middel van 'n sintetiseerder in spraak verander word, in Braille omgesit word en sigbaar op 'n vergrote bladsy uitgedruk word vir diegene wat sigprobleme ondervind.

4.2.3 Implikasies van ontwikkelende tegnologie

Volgens Chakravarthy (1997) funksioneer organisasies weens tegnologiese ontwikkeling en die globale markplein in 'n dinamiese en komplekse omgewing. Trouens, John Browning het reeds in 1990 (p. 5) in 'n artikel, wat in “**The Economist**” verskyn het, beweer:

“Information technology (IT) is no longer a business resource; It is the business environment.”

Sy stelling was nie ver van die waarheid nie. Inligtingtegnologie (IT) maak dit vir meer organisasies moontlik om nuwe geleenthede te ontgin, dog terselfdertyd verander dit die konteks waarin organisasies funksioneer. Malhotra (1993, p. 1) beweer verder:

“Ongoing advances in information technology (IT), along with increasing global competition are adding complexity and uncertainty to several orders of magnitude to the organizational environment.”

Bestuurders staar die uitdaging in die gesig om die snelveranderende tegnologie optimaal in hulle organisasies aan te wend. 'n Onvermoë om snelveranderende tegnologie suksesvol in organisasies aan te wend is een van die hooforsake waarom organisasies nie genoegsaam groei nie. Die afgelope dekade het verskeie skrywers (byvoorbeeld Bradley, Hausman en Nolan, 1993; Byrne, 1993; Davidow en Maloney, 1993; Eccles en Nolan, 1993; Maloney en Rockart, 1993; Miller, Clemens en Row, 1993; Moghaddam, 1998 en Usoro, 2000, 2001, 2002, 2003, 2006) hulle besig gehou met die vraag hoe inligtingtegnologie organisasies kan help om op die uitdagings van 'n toenemend komplekse en onsekere omgewing te repondeer, asook wat die impak van ontwikkelende tegnologie op organisasies, bestuurspraktyke en individue is.

4.2.3.1 Wharton-ondersoeke

In die soeke na 'n antwoord op die vraag hoe ontwikkelende tegnologie die rol van bestuurders raak, asook hoe suksesvolle maatskappye dit hanteer, het 'n groep navorsers van die Wharton Skool asook 'n groep bedryfsleiers in die VSA op 19 Maart 2000 onder leiding van Prof. Paul Schoemaker bymekaar gekom om die toekomstige aard van bestuurswerk te beskou. Die gebeurtenis is deur die “**Emerging Technologies Management Research Program**” van die Wharton Skool by die Universiteit van Pennsylvania geborg. Een van die primêre doelwitte van die gebeurtenis was om dialoog

tussen navorsers en bedryfleiers uit te lok oor die wyse waarop snel ontwikkelende tegnologieë die wyse waarop bestuurders hul organisasies ontwerp en bestuur, verander. Die oogmerk was om insig in bestuurswerk te ontwikkel. Die ondersoek het insiggewende resultate gelewer:

- Eerstens maak tegnologie 'n verskuiwing van gesentraliseerde werkplekke na verspreide of virtuele werkplekke (die sogenaamde tuisopset) moontlik. Vir die individu word die grens tussen werk- en privaat lewe as gevolg hiervan vaag.
- Kommunikasie (op, af, lateraal, intern en ekstern) verskuif na die elektroniese medium en word dus minder persoonlik.
- Normale werkure oorskry die grense van 24 uur per dag (die sogenaamde “*real time*” effek).
- Werk verskuif ook van 'n bepaalde lokaliteit na 'n alomteenwoordige plek, deurdat 'n persoon op enige plek te enige tyd kan kommunikeer, byvoorbeeld elektroniese pos kan tydens 'n vliegtuigrit gestuur word of 'n persoon kan per selfoon met enige iemand anders dwarsoor die wêreld kommunikeer.
- Die sogenaamde “*From trail mail to email*” tendens verkort ook die tydfaktor ingrypend sodat 'n werknemer take vinniger kan afhandel. Dit op sigself bring *toekomsskok* mee.
- Tele-werk en tele-pendel maak werknemers meer mobiel sodat die vastigheid van 'n kantoor (jou eie plekkie onder die son) verdwyn.
- Van-aangesig-tot-aangesig kommunikasie maak plek vir een-tot-een kommunikasie via “*chatrooms*”, “*voicemail*” en telekonferensies.
- Die virtuele kantoor bring ook ingrypende verandering vir bestuurspraktyke mee. Bestuur kan enersyds met verskillende vlakke in die organisasie tegelyk kommunikeer. Persoonlike kontak en tradisionele beheer gaan egter heeltemal verlore en moet deur databasisse en vaardighede in die gebruik van inligtingtegnologie vervang word. 'n Nuwe waardestelsel moet ook geïmplementeer word.
- Leweransiers vir datapakhuisse en databestuur dienste het ook reeds op die voorgrond getree, terwyl die sogenaamde EIP (“*Enterprise Information Portals*”) stelsels daarstel wat interne en eksterne data ontsluit en 'n enkele poort (“*gateway*”) na gepersonifiseerde inligting voorsien. Dit vergemaklik bestuursbesluite aansienlik.
- Die Internet het reeds 'n fenomenale hoeveelheid veranderings in bestuurspraktyke meegebring, terwyl nog meer dramatiese veranderinge voorlê. Organisasies wat nie by verandering kan aanpas nie, sal nie oorleef om die agterstand op te vang nie.
- Die WEB skep 'n nuwe medium vir die bedryf van besigheid, sodat inbelsentrums (“*call centres*”) hul bestaansreg kan verloor. Verbruikers is reeds besig om weerstand teen die sogenaamde elektroniese stem wat oproepe beantwoord te openbaar.

- Die konteks van werktyd verander ook weens tegnologie, sodat werk in elektroniese tyd plaasvind.
- 'n Magdom belangrike sowel as steurende boodskappe vloei rondom die aardbol.
- Een uit 'n duisend e-posboodskappe is met 'n virus besmet en sewe uit 'n duisend boodskappe kan 'n ongedokumenteerde kwaadwillige kode bevat.
- Die "lovebug" en ander virusse het die kommunikasievermoë van duisende maatskappye lamgelê, sodat hulle besef het dat hulle te veel op e-pos staatmaak.
- Draadlose, video-, stem- ("voice") en breëband tegnologieë beteken dat meer boodskappe gestuur en ontvang kan word.

Ontwikkelende tegnologie het 'n verskeidenheid bestuurshulpmiddels daargestel wat die volgende moontlik maak:

- Verbeterde kommunikasie binne en buite die organisasie.
- Verbeterde samewerking in projekspanne.
- Vinniger besluite deur gebruikmaking van besluitnemingsteunstelsels.
- Verbeterde ontleding van probleme deur middel van analitiese sagteware.
- Sneller leerresultate deur vinnige en gemaklike gemeenskaplike kennis.

Die nuwe tegnologie verg nuwe bestuursbenaderings, aangesien dit die aard, uitdagings en take van bestuurslui fundamenteel verander. Een van die beste wyses om vir die toekoms te beplan, is om 'n verskeidenheid scenario's daar te stel wat op veelvuldige veranderlikes gebaseer is. 'n Scenariobeplanningoefening het verskeie insigte geopenbaar hoe tegnologie die werk van bestuurders oor die volgende drie jaar sal beïnvloed.

Na verwagting sou holistiese sagteware-oplossings na vore kom wat:

- Besluitnemingprosesse van bestuurders sal verstaan.
- Pertinente kennis betyds ("*just-in-time*") beskikbaar sal maak.
- Verswygde ("*tacit*") kennis in eksplisiete kennis sal omsit.
- Hoë kwaliteit interaksie en betekenisvolle dialoog sal fasiliteer.
- Analitiese gereedskap en simulاسies sal aangebied wat maklik is om te gebruik.

Tereg merk Prof. Paul Schoemaker op dat die ontwikkelende tegnologieë 'n heeltemal ander soort speletjie is wat die aard, uitdagings en take van bestuurslui fundamenteel verander. Bestuurspraktyke sal dus herontwerp moet word, dog die dryfvere, veranderlikes en

interaksie daarvan sal eers verstaan moet word. Sedert die betekenisvolle byeenkoms in 2000 het verskeie konferensies op dié gebied 'n jaarlikse instelling geword.

Al hoe meer besigheidorganisasies skakel by die Wharton-program in ten einde inligting en kennis uit te ruil en meer van ontwikkelende tegnologie en die invloed daarvan op die mens te leer. Op 18 Junie 2005 is 'n konferensie wat die toekoms van die Biowetenskappe ondersoek deur die Mack-sentrum vir Tegnologiese Ontwikkeling aangebied. Prof. Schoemaker is die navorsingdirekteur van die sentrum en die konferensie was deel van 'n langtermyn projek wat die kommersialisering van die lewenswetenskaplike tegnologieë tot 2020 en verder wil ondersoek. Hulle maak van scenariospel, sisteemanalise en 'n verskeidenheid ander raamwerke gebruik. Hulle het vier scenario's op grond van die sukses/mislukking en openbare aanvaarding/verwerping van die Biowetenskappe, sowel as 'n lys patrone en onsekerhede, invloeddiagramme, 'n kaart van belangegroeppe en tegnologiese raamwerke opgestel. Prof. Schoemaker en Michael Tomczyk is die redakteurs van 'n verslag wat in Mei 2006 beskikbaar gestel is. Buiten bogenoemde, vorm hulle ook 'n leernetwerk van ondersteunende organisasies en individue om die vooruitgang in die industrie te monitor, asook om patrone, beste praktyke en strategieë te identifiseer. Organisasies soos Deloitte Consulting, Proctor en Gamble, Quest Diagnostics en SDC (*Strategic Decisions Group*) is by die projek betrokke. Die inligting is van die volgende Webblad verkry: <http://www.thinkdsi/biosciences>.

'n Verdere interessante ontwikkeling is die sogenaamde bestuur van innoveringnetwerke. “**Connect and develop: Managing Networks of Innovation**”, was een van die onderwerpe tydens 'n gewilde konferensie in 2004 oor ontluikende tegnologie (“*emerging technology*”). Volgens die sprekers op die konferensie is die geslote benadering tot navorsing en ontwikkeling van die verlede besig om plek te maak vir 'n oop benadering. 'n Organisasie kan byvoorbeeld meer as die helfte van sy inligting wat uit navorsing verkry word, van buite die organisasie en selfs van buite die industrie bekom.

Die “**Wharton e-Business Initiative**” (www.WeBI.com) koördineer die navorsing van 'n groot verskeidenheid lede wat baanbrekerwerk op die gebied van ontwikkelende tegnologie doen. Dit op sigself beteken dat die sienswyses wat leiers in die industriële era gehuldig het, besig is om ingrypend te verander. Die funksie van universiteite, wetgewing oor intellektuele kennis en verskeie ander sisteme word volgens die outeur toenemend deur ontwikkelende tegnologie en instansies soos Wharton geraak. Die redes word later in die hoofstuk in die gedeelte oor generasieverskille verder toegelig.

‘n Belangrike boek genaamd “**Wharton on Managing Emerging Technologies**” (Day, Schoemaker en Gunther, 2000) word ook op die Webblad geadverteer. Volgens die redigeerders van die boek, George Day en Paul Schoemaker, is die bestuur van ontwikkelende tegnologie iets heeltemal anders as die bestuur van bestaande tegnologie. In die eerste hoofstuk van die boek word die verskil aangespreek. Daarby word aangevoer dat die sterkpunte van gevestigde maatskappye wat ontwikkelende tegnologie betref, ‘n lokval word waarin oudmodiese leiers vasgevang word. Die skrywers bied riglyne aan hoe om die lokvalle te vermy. ‘n Kombinasie van tegnologiese verandering en skuiwe in die wyses waarop dit aangewend word, bring nuwe moontlikhede na vore wat in werklikheid op kwantumverandering neerkom. Dit beteken dat organisasies nuwe verwysingraamwerke benodig om tegnologie te verstaan en te ontleed voordat besigheidbesluite geneem word. Beide praktyke soos formele beplanning en onbegrensde verbeelding het swakhede wat strategieformulering in die konteks van snel ontwikkelende tegnologie betref. ‘n Meer gebalanseerde benadering van “gedissiplineerde verbeelding” word in die boek voorgestaan. Die boek bied ook gevallestudies en waardevolle advies oor finansiële strategieë vir nuwe tegnologie, die bestuur van dinamiese kennisnetwerke, die belang van volgehoue leer en metodes om leervermoëns uit te brei, asook die bestuur van veranderende behoeftes en aspirasies van beide organisasies en werknemers.

Die verband tussen ontwikkelende tegnologie en globalisering word ook nie agterweë gelaat nie. ‘n Konferensie op 3 Desember 2004 in Philadelphia het die komplekse verband tussen globalisering en die bestuur van ontwikkelende tegnologie vanuit die perspektief van senior bestuur ondersoek. (<http://emertech.wharton.epenn.edu>). Daar is veral op twee vrae gefokus, naamlik:

- **Watter invloed oefen globalisering op ontwikkelende tegnologie uit?** Dit sluit die mobiliteit van wetenskaplike en entrepreneur talent in; globale navorsing en ontwikkeling met betrekking tot vervaardiging; internasionale bronne om projekte te finansier; die rol van kapitaalmarkte; groepering van tegnologie en nasionale beleid; standaardisering van wette en regulasies; en die globale beskerming van inligtingprotokol (ook bekend as IP).
- **Watter invloed oefen ontwikkelende tegnologie op globalisering uit?** Die vraag raak die totstandkoming van ‘n globale samelewing; die invloed van die Internet; die volgehoue toename in multinasionale organisasies; alliansies oor nasionale grense heen; die internasionale organisering van standaarde en regulasies; globale vervaardiging- en voorsieningkettings; asook ekonomiese ontwikkeling en die polarisering van rykdom.

Sedertdien het die sogenaamde impakkonferensies 'n gereelde praktyk geword, wat deur die Dekaan te Wharton ondersteun en medegefinansier word.

4.2.3.2 Gartner-ondersoeke

Afgesien van die betekenisvolle navorsingprogram van Wharton wat in 2000 'n aanvang geneem het, het die Gartner-groep ook begin om wêreldwye navorsing oor inligtingtegnologie en telekommunikasie te doen en jaarliks tydens verskeie konferensies in verskillende lande terugvoering oor hul bevindings te gee.

Austin (2005, p. 7-26) lig byvoorbeeld agt tendense uit wat tans die impak van inligtingtegnologie beïnvloed en die werkplek hervorm:

- **Die strewe na 'n kompeterende voordeel wat deurgaans gehandhaaf kan word:**
Die fokus om inligtingtegnologie te implementeer ten einde interne werksaamhede te verbeter en koste te bespaar verskuif na 'n fokus om besigheidintelligensie te produseer en direk tot die organisasie se effektiwiteit by te dra. Dit bring 'n klemverskuiwing mee omdat inligtingtegnologie veel eerder aangewend word om 'n bydrae tot die organisasie se sukses te lewer as om die organisasie in staat te stel om te funksioneer. Die doelwitte van die maatskappyhoof en die IT-hoof word hierdeur geïntegreer.
- **Desentralisering van besluitneming:**
Inligtingtegnologie stel besighede in staat om besluitneming na streekgebiede af te wentel, sodat groter kliëntetevredenheid bewerkstellig kan word. Die “ons-moet-wag-en-hoor-wat-hoofkantoor-besluit”-sindroom word daardeur uitgeskakel. Sosiale in plaas van prosesbeheer sal as gevolg hiervan toeneem.
- **Afname in die koste van tegnologie:**
Tegnologie word goedkoper met die gevolg dat die gebruik daarvan toeneem. In 2004 het werknemers wat werk van 'n kognitief komplekse aard verrig daaglik gemiddeld 3.2 toestelle gebruik. Dit sal na verwagting in 2014 na gemiddeld 6.4 styg. Hulpmiddels wat enkele jare gelede as onmoontlik beskou is, sal binnekort onvoldoende en verouderd wees. Dit beteken dat werknemers al hoe meer op tegnologie sal staatmaak om hul werk te verrig.

- **Kennisverspreiding:**

Kennis wat met behulp van tegnologie gegeneer word, sal volgens wetlike standarde veilig geberg en akkuraat bestuur moet word.

- **Vertikale integrasie in organisatoriese konteks word beëindig:**

Die dae van organisasies wat self in al hul behoeftes voorsien, is vir goed verby.

Organisasies sal toenemend op 'n gespesialiseerde diens fokus, netwerke vorm, dienste uitkontraakteer en struktureel gevolglik kleiner en platter word. 'n Verskuiwing in werkstyle sal plaasvind in die rigting van virtuele organisasies wat verhoudings met 'n verskeidenheid ander organisasies dwarsoor die aardbol handhaaf. Die fokus sal op kernvaardighede wees. Individue sal toenemend vir hulself werk en hul dienste aan verskillende besighede uitverhuur. Hulle sal hulp benodig om hulle verantwoordelikhede met betrekking tot kruisprojekte te bestuur. Teen 2009 sal ten minste 60% van alle IT projekte daarop gerig wees om die verskaffer, die besigheid en die kliënte se behoeftes te integreer, vergeleke met sowat 10% in 2004.

- **Veelsydige benutting van mense:**

Organisasiestrukture soos dit vandag geken word, sal verdwyn. Strukture sal tydelik en nie-hiërargies van aard wees, asook op die oplossing van spesifieke probleme gerig word. Alle lede sal oor dieselfde mate van gesag beskik. Individue sal dus vaardighede benodig om effektief in spanverband te funksioneer. Dieselfde individue sal gelyktydig by verskillende projekte in verskillende organisasies betrokke wees, wat etiese implikasies meebring. Na verwagting sal individue by 2 tot 5 projekte gelyktydig betrokke wees; projekte waarvan 71% van die spanlede 'n ander taal praat, 70% saamwerk sonder om mekaar aangesig-tot-aangesig te sien, asook 69% oor verskillende tydsones werk en van videokonferensies gebruik maak om te kommunikeer. Taal- en kultuurverskille sal 'n groter hindernis wees as wat mense besef. Om sake te bemoeilik, sal ten minste 64% hul werksuitsette op verskillende wyses monitor, 55% sal verskillende soorte tegnologieë in die proses gebruik, en 44% sal deel wees van werkspanne waarvan die lede gedurig wissel. Daarby sal 55% met mobiele toestelle werk, 49% sal van die huis af werk en 17% sal werk terwyl hulle op reis is, soos byvoorbeeld vanaf lughawens en hotelle.

- **'n Toename in die vraag na gedrag van 'n nieroetine aard:**

Vaardighede wat vir werkprestasie vereis word, sal verander. Daar sal 'n groter vraag na mense wees wat kognitiewe werk van 'n nie-roetine aard kan verrig en 'n afname in die vraag na roetnewerk. Elektroniese leer ("*e-learning*") sal al hoe belangriker word.

- **'n Afname in outomatisering:**

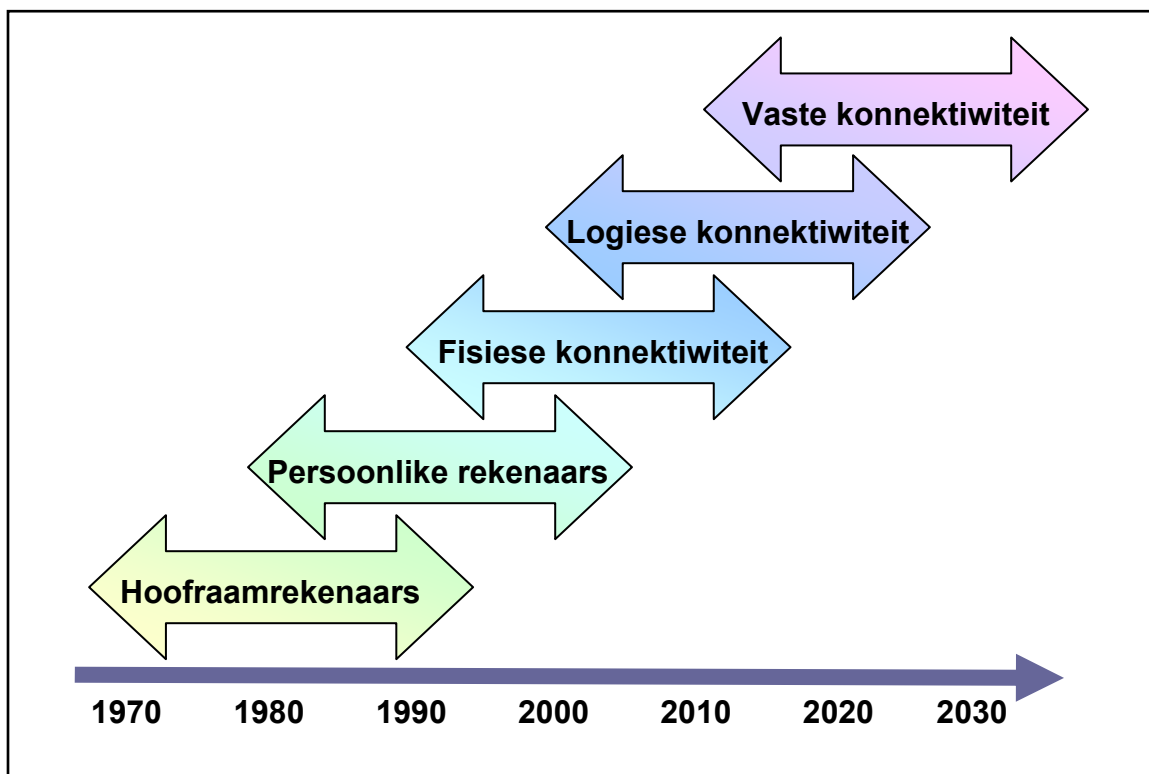
Sedert die 1950's het produktiwiteit konsekwent weens outomatisering toegeneem. In 1980 het duisende werknemers by 'n motorfabriek se hekke uitgestroom as die fluitjie geblaas het. Tans is daar minder as 50 werknemers wat daaglik 6 000 motors produseer, aangesien die proses ten volle geoutomatiseer is en deur rekenaars beheer word. Selfs in beroepe soos administrasie, boekhouding, betaalkantore en meer kreatiewe beroepe soos tekenwerk, is die grootste gedeelte van take geoutomatiseer. Die fokus was tot dusver meesal op die outomatisering van die laerbesoldigde take. Dit is egter die roetinetake wat geoutomatiseer is en daar is nie meer veel daarvan oor nie, dus sal nuwe wyses gevind moet word ten einde 'n kompeterende voorsprong te bekom en te handhaaf.

Volgens Austin (2005, pp. 24-45) sal organisasies in die toekoms individue benodig wat kreatief en innoverend dink, goed met ander kan saamwerk, leiding kan neem, swak gedefinieerde prosesse kan hanteer en deurlopend op hul eie en saam met ander mense kan leer. Die fokus sal op insig, ontdekking, innovering, aksie en volgehoue leer wees in plaas van op kostebesparing soos in die verlede. Daar sal 'n vraag na gedragwetenskaplikes wees om mense af te rig, te mentor en op te lei. Sosiale vaardighede vir leiers sal belangriker as beheermaatreëls word.

Smith (2005, p. 2) wys daarop dat alhoewel die IT industrie deurgaans met konstante en vinnige implementering van nuwe tegnologie te doen het, die fundamentele verskuiwing in fokus tog stadiger plaasvind. Smith (2005, pp. 2-18) meen verder dat elke skuif nie die volle potensiaal bereik voordat 'n verdere skuif nie 'n aanvang geneem het nie. Elke groeifase maak die volgende fase moontlik. Persoonlike rekenaars het werknemers byvoorbeeld in staat gestel om data in spreitabelle aan te bied. Dit het egter ook die weg na elektroniese pos en die Internet gebaan. Die skuif na fisiese konnektiwiteit in die volgende dekade sal na verwagting transformatories van aard wees en groot veranderinge vir die mensdom meebring. Draadlose ("*wireless*") kommunikasietegnologie sal mense in staat stel om meer mobiel te wees, deurlopend toegang tot inligting te hê, en die lewenstyl van hul keuse na te volg.

Smith se weergawe van die IT rewolusie word in figuur 4.1 voorgestel en toon duidelik hoe dat 'n rewolusie in die groei van inligtingtegnologie plaasgevind het. Werk wat dertig jaar gelede deur vyftien persone op 'n hoofraam verrig is, word deesdae deur een persoon met 'n persoonlike rekenaar verrig.

Figuur 4.1: Rewolusies in inligtingtegnologie



Hierdie soort ontwikkeling het nie net ingrypende verandering teweeggebring nie, dit laat ook werkgeleenthede drasties krimp. Die inligtingrewolusie het die aard van die bestuurswese en werklading drasties verander, terwyl individue uitgedaag is om nuwe vaardighede aan te leer en hul werkgedrag te verander. Die veranderings het egter so vinnig op mekaar begin volg, dat individue dit moeilik vind om by te hou. Konnektiwiteit is besig om die werk-en lewenstyl van individue ingrypend te verander. In 'n wêreld waar mobiele toestelle deel van die alledaagse lewe geword het, mense 'n paar honderd keer per dag op video vasgelê word, gesprekke met organisasies op band geneem word en al die inligting maklik en goedkoop gestoor word, is tegnologie vinnig op pad om dit vir elkeen moontlik te maak om alle aspekte van sy of haar lewe self deel van die digitale wêreld te maak.

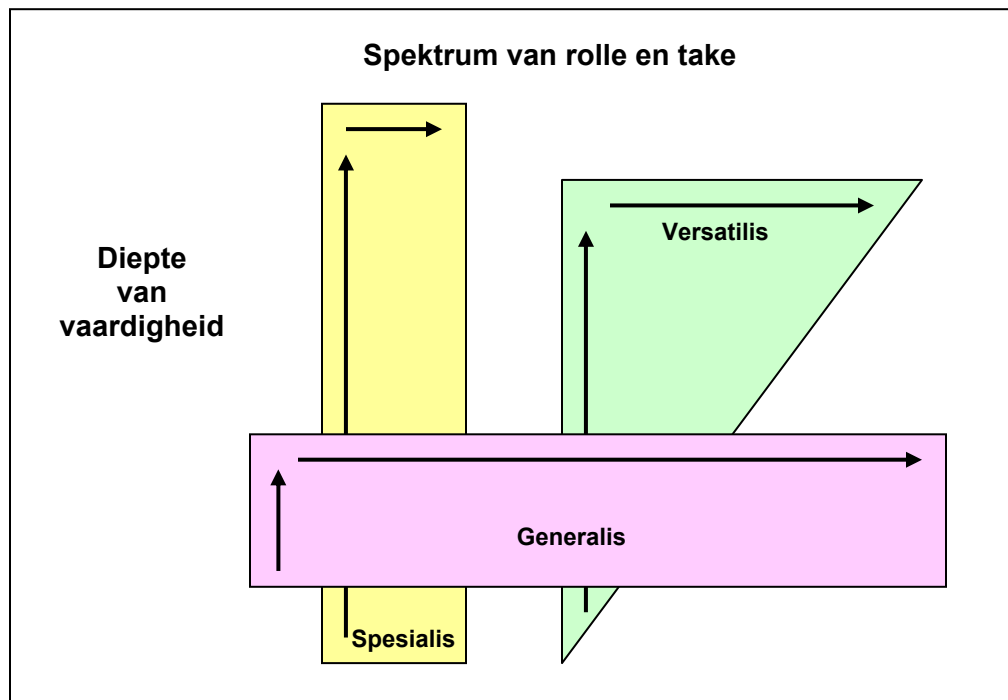
Smith (2005, p. 8) meen individue sal binnekort begin om ter wille van veiligheid, gemoedsrus of selfs net vir die pret 'n lewensrekord te hou. Dit sal individue in staat stel om hul optrede en onskuld te bewys. Nuwe diagnostiese modelle sal ontstaan aangesien gedrag en siektetoestande oor lang tydperke gemonitor kan word. Verskaffers sal kan bewys dat hulle aan kontrakte voldoen het. Werknemers sal vriendeliker en behulpsamer word. Aan die ander kant sal daar oor die definisie van 'n konsep soos privaatheid herbesin moet word, aangesien dit nie meer sal gaan oor die insameling van inligting nie, maar wel die beheer en aanwending daarvan.

Wat die IT profesie betref, bring Mahoney (2005, p. 2) interessante feite aan die lig. Ten spyte van die fenomenale groei in die inligtingbedryf, wag daar 'n onsekere toekoms op die beroep in dié profesie.

“Skepticism toward IT, the rise of IT automation, worldwide labour shifts and blended service-delivery models mean that IT professionals must prove that they can understand business reality – industry, core processes, customer bases, regulatory environment, culture and constraints... IT professionals will be asked to demonstrate versatility, initiative and business knowledge.”

Waar die profesie tans uit spesialiste bestaan wat met generaliste in organisasies te doen het, sal hulle voortaan veelsydig moet word. Mahoney (2005, p. 13) gebruik die begrip “*versatilis*” om op 'n veelsydige persoon te dui wat maklik van een aktiwiteit na 'n ander kan oorskakel. Veelsydigheid word volgens Mahoney (2005, p. 14) bekom deur bestaande rolle en take eerlik en objektief in heroënskou te neem, verby die grense daarvan te kyk, geleenthede en take metodies te ondersoek, verder te studeer en deur emosionele intelligensievermoë uit te brei. Hy stel dit soos volg voor:

Figuur 4.2: Spesialis, generalis en versatilis



Mahoney (2005, 2006) voorspel verder dat 6 uit 10 IT beroep in teen 2010 uit die spesialisveld na die besigheidsdomein sal moet beweeg om nuwe rolle in terme van inligting, prosesse en verhoudings te vervul. Die IT afdelings in groot en medium maatskappye sal 'n

derde kleiner wees as in die jaar 2000. Tot soveel as 15% sal na verwagting die profesie verlaat.

Die beroepelui wat die inligtingrewolusie dryf sal gevolglik net soos in al die ander beroepe, ernstig oor hul eie toekoms moet besin. Besighede laat hulle nie meer aan die neus rondlei wat inligtingtegnologie betref nie. Hulle dring aan dat die IT profesie begin verstaan wat die finansiële implikasies van besluite is, leer om behoorlik te kommunikeer, begryp hoe om verandering te bestuur, leer hoe om leierskap te demonstreer, op resultate fokus en eties optree.

4.2.3.3 Ander bevindings

Cooper (2001, pp. 1-2) skryf dat die mens deesdae dinge op 'n groot skaal doen. Dit het byvoorbeeld lank geneem om die wiel te ontwerp en nog langer om dit te leer gebruik. Die mens het egter in 'n heelwat korter tyd leer vlieg en kommersiële lugvaart in 'n wêreldwye bedryf omskep. Die mens het afstand met behulp van telefone en elektroniese pos oorbrug. Dit beteken dat tyd ook besig is om te verander aangesien dit vinniger neem om die datum van die Wright broers se eerste vliegtuigrit (1903) met behulp van die Internet op te spoor as wat dit is om die paar blokke na die biblioteek te stap. Dit beïnvloed die mens se denke en vermoëns, die wyse waarop kultuur georganiseer is en watter reëls en wette nagevolg word.

Cohen en Mankin (1998, p. 154) meen dat nuwe inligtingtegnologie in kombinasie met globalisering die aard en wese van werk fundamenteel verander. Werk het byvoorbeeld meer abstrak geword, is meer vir spanne as individue ontwerp en oorskry die tradisionele grense van organisasies, funksies en afdelings.

Cohen en Mankin (1998, p. 154) meen voorts dat inligtingtegnologie veranderinge moontlik gemaak het, soos byvoorbeeld persoonlike rekenaars, maatskappynetwerke, multimediakapasiteite en die Internet wat inligting voorsien en versprei, asook analitiese werktuie wat spanwerk op 'n nuwe manier moontlik maak. Meer mense verkry toegang tot inligting en kennis ten einde nuwe produkte en dienste vinniger en teen 'n beter kwaliteit as mededingers daar te stel. Prosessering van inligting om kennis daar te stel, is dan ook die hart van die fundamentele veranderinge in die aard van werk. Beide individue en organisasies moet suksesvol by veranderinge aanpas indien hulle in die postindustriële ekonomie wil bly voortbestaan.

Die skrywers bied 'n interessante opsomming van veranderinge aan, soos vervolgens in tabel 4.1 uiteengesit word.

Tabel 4.1: Veranderinge in die aard van werk

Tema	Oud	Nuut
Tegnologie	Hoofraamrekenaars	Persoonlike rekenaars Multimedia Draagbare stelsels Netwerkrekenaars Globale kommunikasie Virtuele realiteit
Werkontwerp/take	Rigied Ingeperk en roetine Fisies Materiaalgebaseerd Vervaardiginggebaseerd Onafhanklik Staties	Buigsaam Breed en gevarieerd Abstrak en simbolies Inligtinggebaseerd Dienstegebaseerd Interafhanklik Dinamies
Fisiese ligging	Kantoor of fabriek Aparte werkplekke	Buigsaam (Telekommunikasie vanaf werkstasies tuis of in die buurt) Samewerkende omgewings
Presteerders	Individue	Verskeie soorte spanne
Kennis en vaardighede	Fokus op werkvereistes Stilswyende, sintuigliglike kennis ("tacit, sentient knowledge") Relatief gefikseerd	Fokus op vermoëns en bemerkbare vaardighede Intellektuele vaardighede Volgehoue ontwikkeling
Organisasie	Burokrasie Funksionele of departementele "silos" Hiërargies Rolle and posisies	Verminderde grense Netwerk en adhoc-kratiese reëlings Lateraal Spangebaseerd
Gesag	Posisiegebaseerd Van bo na onder Bestuursgebaseerd	Kundigheidgebaseerd Diffuus (verspreid) en kollektief Selfbeheergebaseerd

Rekenaars is reeds oor die hele wêreld versprei en word by die dag kleiner, meer gesofistikeerd en goedkoper. Dit het 'n dramatiese invloed op responstye in kompeterende besigheidomgewings, asook die wyses waarop mense met mekaar kommunikeer. As gevolg hiervan word werk meer abstrak van aard. Waar die fisiese kenmerke van werk die aard daarvan bepaal het, definieer die gebrek daaraan die aard van werk in die inligtingera. Die onverwerkte materiaal waarmee die postindustriële mens werk is inligting, die masjinerie is die rekenaar en sagteware, die fisiese aktiwiteite is met intellektuele werk vervang en fisiese aktiwiteit het grotendeels die beweging van die oë oor die rekenaarskerm heen en die hande op die sleutelbord geword. Onverwerkte materiaal kan op oneindige wyses gemanipuleer word, wat talle nuwe opsies vir die individu na vore bring. Die implikasies is soos volg:

- Rekenarisering van take en besluite ontnem die individu van vaardighede wat voorheen

nodig was om die aksies uit te voer (“*de-skilling*”). Volgehoue vaardigheidopleiding het dus nodig geword ten einde met ontwikkelende tegnologie by te hou.

- Rekenaars word ingespan om gedrag en prestasies te beheer asook om ‘n individu in staat te stel om selfbestuur toe te pas. Dit maak werk abstrak en buigsaam. Afhangende van die waardes, kultuur, verwagtings en verbeelding van die programskrywers, sal stelsels die individu beheer of bemagtig.
- Rekenarisering ontnem ‘n individu van die fisiese gewaarwording van werk – die klank van die masjien, die gevoel van die produk – sodat die individu mag voel dat sy of haar werk in ‘n tweedimensionele ruimte van abstraksies wegraak waar digitale simbole die konkrete realiteit vervang, aldus Mohrman et al, (1998, p.159). Transformasie gaan gepaard met gevoelens van weerloosheid, frustrasie en verlies aan beheer.
- Rekenarisering het ook ‘n verlies aan stilswyende of verswygde (“*tacit*”) kennis tot gevolg (kennis wat voortspruit uit die gebruik van menslike sintuie om werk te ervaar en aksie te neem). Stilswyende kennis is holisties van aard en kan nie in dele opgebreek word nie, byvoorbeeld om klavier te speel is heelwat meer as om te leer in watter volgorde die vingers die klaviernote moet druk. Die vaardige skryfwerker weet presies hoe hy ‘n sekere houtsoort moet hanteer sonder dat hy dit in woorde kan uitdruk. Sy kennis van die medium is stilswyend, die gevolg van sy ervaring en aanvoeling. Soos wat die werk egter meer abstrak word, verloor die individu sy of haar stilswyende kennis omtrent sekere aspekte van werkverrigting, sowel as daardie bevrediging wat uit intieme kennis geput word.
- Aan die ander kant bied die abstrakte afstand van kenniswerk die geleentheid om daarvoor te reflekteer en analities daarvoor te dink eerder as om op aanvoeling staat te maak. ‘n Nuwe stel vaardighede word benodig, naamlik “intellektiewe vaardighede”. Dit verg steeds die vermoë om patrone raak te sien en betekenis daaraan toe te voeg, sowel as induktiewe en deduktiewe redenering en die vermoë om ‘n konseptuele raamwerk op die inligting toe te pas. Dit verg dan stilswyende kennis van data en inligting.
- Nuwe multimediategnologie kan help om virtuele realiteite te skep wat sintuie stimuleer en help om abstrakte data in tegnologiegebaseerde stilswyende kennis te omskep. Medici is byvoorbeeld in staat om opehartoperasies vanaf ‘n rekenaar te beheer en uit te voer. Dit verander die wyse waarop die mens die realiteit waarneem.
- Verder kan individue by mekaar leer en hul innovering verbreed deur middel van kommunikasie oor die Internet, al is hulle fisies hoe ver in afstand van mekaar verwyder.

Diegene wat by die intellektuele eise aanpas, sal vind dat ‘n nuwe wêreld van moontlikhede vir hulle oopgaan, terwyl diegene wat nie daarby kan aanpas nie, sal vind dat hulle vaardighede nie langer nodig is nie. Die toekoms is rooskleurig vir diegene wat by die nuwe

realiteite aanpas, bemagtig voel deur die nuwe tegnologie en hul werk verstaan. Hulle sal 'n aanwinst vir hul werkgewers wees deurdat hulle die kompeterende uitdagings van transisie na die 21e eeu sal baasraak.

Die integrasie van inligtingtegnologie en telekommunikasie maak die inperking van die individu in die klein ruimte voor sy of haar rekenaar tot niet, sodat die individu wêreldwyd kan rondbeweeg en deur skedules, teikendae en mylpale beheer word eerder as fisiese beskikbaarheid. Die voor- en nadele hieraan verbonde, is soos volg:

- Tuiswerk – soms ver weg van kollegas en die kantoor dog naby die gesin.
- Werk teen eie spoed.
- Werkskedule kan by persoonlike lewe aangepas word eerder as andersom.
- Uitgawes op klere en vervoer kan bespaar word.
- Verhoogde produktiwiteit kan tot die maatskappy se winste bydra.
- Die belewenis en aanwending van ruimte verander deurdat individue ruimte deel, byvoorbeeld 'n vergaderlokaal waar 'n groep maandeliks bymekaar kom.
- Dit kan egter ook deur videokonferensiefasiliteite vervang word.
- Aan die ander kant kan individue eensaam en geïsoleerd voel en selfs angst ervaar. Hul werklewe kan hul persoonlike lewe binnedring sodat hulle nie langer balans tussen die twee kan vind nie.
- 'n Ander probleem is dat bestuurders moeilik hul direkte kontrole oor werkers prysgee. Hulle moet leer om doelwitprestasiebestuur toe te pas eerder as om gedrag tydens werkure te monitor.
- Nek- en rugprobleme neem toe weens die ure wat voor die rekenaar bestee word.

'n Ander implikasie is dat individuele werk deur spanwerk vervang word. Inligting is die sleutel tot spanwerk aangesien oplossing vir probleme, besluite en kennis wat gegenereer word, alles inligtinggebaseer is, selfs die werk van produksiespanne. Cohen en Mankin (1998, p. 166) identifiseer vyf soorte spanne in die inligtingomgewing:

- **Werkspanne:** Hulle produseer goedere en verskaf dienste. In plaas van die tradisionele poste waar die toesighouer hulle werk uitdeel en monitor, kan die individue hul werk elektronies ontvang en meer tyd aan kliënte bestee. 'n Direkte verhouding met die toesighouer gaan verlore, dog produktiwiteit kan akkuraat gemeet en prestasie elektronies bestuur word.
- **Projek- en ontwikkelingspanne:** Individue van dwarsoor die wêreld wat elektronies

verbind is, kan aan dieselfde projek werk en veelvuldige take hanteer terwyl tyd en onkoste bespaar word.

- **Bestuurspanne:** Die topbestuur van 'n maatskappy kan die kundigheid van sy bestuurslui deur middel van elektroniese verbindings aanwend, terwyl hulle fisies in verskillende wêrelddele woon of werksaam is.
- **Parallele spanne:** 'n Virtuele span bestaande uit deelnemers uit alle vlakke van 'n organisasie kan saam aan probleemoplossing en take werk. Op die wyse word deelname van die werkmag verseker, tewel koste bespaar word.
- **Ad hoc-netwerke:** Dit verwys na individue in een of verskillende organisasies wat op grond van gedeelde belangstelling met mekaar in verbinding is. Hulle kan idees en inligting uitruil en voortdurend van mekaar leer.

Wanneer organisasies bogenoemde soorte spanwerk in werking stel, kan die wyse waarop mense met mekaar in verhouding tree, sowel as die wyse waarop die organisasie funksioneer, ingrypend verander. Individue sal gevolglik nuwe verhoudingvaardighede moet aanleer.

Die politieke dinamiek in organisasies kan weens tegnologie verander. In die eerste plek is netwerkverhoudings baie meer dinamies, versprei en lateraal as die statiese en hiërargiese verhoudings in tradisionele organisasies. Dit verg egter dat bestuur bereid moet wees om hul direkte beheer ten gunste van tegnologiegebaseerde beheer prys te gee. Individue moet kan aanpas by die nuwe werkswyse. Indien nie, sal hulle onsekerheid en angs ervaar. Gesag sal heel anders benader moet word, aangesien dit nie meer op posisie gebaseer sal wees nie, maar op kundigheid.

Cohen en Mankin (1998, p. 170) skryf dat mense veel deur die spangebaseerde, tegnologieondersteunde organisasie kan verloor, maar dat hulle ook veel kan baat deur te leer om die nuwe inligtingtegnologie te benut en op nuwe maniere saam te werk. Werkers in die nuwe werkomgewing is steeds vir sukses van mekaar afhanklik en hulle word dan ook gesamentlik vir kollektiewe resultate aanspreeklik gehou. Individue sal moet afsien van die idee van individuele prestasie en leer om swak presteerders aan te spreek ten einde saam te werk. Die verlies aan outonomie word deur die bevrediging van 'n bydrae tot sukses vervang. Hulle sal ook moet leer om konflik te hanteer deur verskille openlik aan te spreek en op te los. Cohen en Mankin (1998, p. 173) huldig die volgende mening:

“As people gain experience with the new organizational structures and processes, they will learn – about their organizations, their work, and themselves, as well as about using their knowledge to ‘work smarter’. They will then be able to modify and adapt the very structures and processes that led to this learning. Abilities want to be used. Just as well-developed athletic skill contributes to a motivation to use it, an ability to create change will increase the pressure for change.”

Aan die ander kant het individue te midde van volgehoue en dramatiese verandering steeds ‘n veilige plek nodig waar hulle van die woelinge rondom hulle kan onttrek. Hulle het ‘n werkruimte van hul eie nodig, ‘n plekkie waar hulle hul werk kan agterlaat en waarna hulle weer kan terugkeer. Mense wil graag met ‘n entiteit identifiseer – indien nie met ‘n organisasie nie, dan wel met kollegas. Indien daar te veel spanmaats in ‘n kort tydbestek verwissel, word ‘n gevoel van onsekerheid en onstabiliteit geskep.

Werkgewers bied nie meer ‘n lewenslange loopbaan aan nie. Die enigste sekuriteit vir individue setel in hulle eie vaardighede, hulle kennis en gewilligheid om te leer. Indien individue self die verantwoordelikheid vir hulle ontwikkeling neem, sal dit hulle help om bemerkbaar te bly deur waarde tot organisasies toe te voeg en gevolglik hul toekomstige indiensneming te verseker. In essensie werk individue in die inligtingera vir hulleself en sal hulle slegs in diens kan bly indien hulle die vaardighede en gesindhede ontwikkel wat hulle in staat sal stel om voortdurend hulle dienste te verkoop. Diegene wat nie kan aanpas nie, sal slagoffers van die nuwe ekonomiese stelsel word, hul werk verloor en sukkel om plaasvervangende werk te kry en hul lewenstandaard te handhaaf. Hieroor skryf Lawler (1996) in Mohrman et al (1998, p. 175):

“Given the disruption involved in the evolution of the new economy, our society will need to determine what kinds of safety nets should be provided to ease the transition from the old economy.”

Die geykte idee om werk volgens ‘n werkbeskrywing te verrig, maak plek vir volgehoue selfontwikkeling en die vermoë om vinnig by nuwe geleenthede en eise aan te pas. Soos wat kollegas en projekte voortdurend verander, word dit uiters belangrik om in kontak (“*staying connected*”) te bly. Nuwe tegnologieë stel mense egter in staat om op nuwe maniere in kontak te bly, sodat nuwe verhoudings wat gebou word langer as projekte en selfs organisasies kan voortleef.

Ten spyte van die voordele van ontwikkelende tegnologie weerstaan veral ouer werknemers tegnologiese verandering om verskeie redes en moet hulle leer hoe om tegnologiese

verandering te hanteer. Holt (1998, p 69) verduidelik hoe menslike faktore die gebruik van beskikbare inligtingtegnologie kan verhinder en dui aan dat gesindheid jeens inligtingtegnologie 'n waarskynlike persoonlike faktor is wat die gebruik daarvan kan beïnvloed. Sielkundiges oor die algemeen stem saam dat gesindheid 'n betekenisvolle persoonlike kenmerk is wat gedrag voorspel. Ajzen and Fishbein (1980) het byvoorbeeld tot die gevolgtrekking gekom dat gesindhede voldoende is om gedrag te voorspel, mits dit behoorlik gemeet word. Daar is geen rede waarom hulle bevinding nie ook ten opsigte van inligtingtegnologie sal geld nie.

Moghaddam (1998, pp. 99-129) beskryf navorsing wat argumente vir en teen gesindhede as voorspeller van gedrag wil vasstel. Hy kom tot die gevolgtrekking dat gesindheid gebruik kan word om gedrag te voorspel op voorwaarde dat die metings relatief spesifiek is en dat die kognitiewe, affektiewe en gedragkomponente van die gesindhede in die meting aangespreek word om al die fasette van die gesindheid te dek. Hy het van metingskale wat deur Kay (1989) ontwerp is, gebruik gemaak. Die metingskale is later gebruik om toewyding aan rekenaars te voorspel (Kay 1990).

Sedertdien het generasieverskille as verskynsel op die voorgrond getree en blyk dit dat dit nie nodig is om jonger generasies van die belang van inligtingtegnologie en die nood van vaardighede om dit te hanteer, te oordeel nie. Generasieverskille word in gedeelte 4.6 bespreek.

4.2.4 Inligtingtegnologie en die bestuur van kennis

Met die aanvaarding van inligtingtegnologie en die wye gebruikmaking daarvan, het die bestuur van kennis as 'n nuwe bestuursdimensie na vore getree. Drucker (1995a, pp. 54-63) meen dat bestuur in die toekoms eerder inligtingstelsels sal benodig wat met strategie geïntegreer is in teenstelling met die individuele gebruik van stelsels soos in die verlede. So 'n integrasie mag 'n vloeï van inligting deur 'n organisasie impliseer, wat ingrypende gevolge vir personeelgetalle en werkgeleenthede inhou. Die sienswyse het in wese reeds die bestuur van kennis geïmpliseer.

Daarby het kommunikasie- en inligtingtegnologie die wêreld aansienlik kleiner gemaak, sodat besighede neig om te globaliseer en te internasionaliseer ten einde 'n kompeterende voorsprong te bekom en te behou (Letto-Gilles, 1997). Maatskappye maak graag van die Internet, elektroniese pos en fasiliteite vir videokonferensies gebruik ten einde inligting te

bekom en aan te bied. Dieselfde fasiliteite kan egter volgens Dr Abel Usoro (2000) van die Universiteit van Paisley ook aangewend word om na 'n lerende organisasie te transformeer.

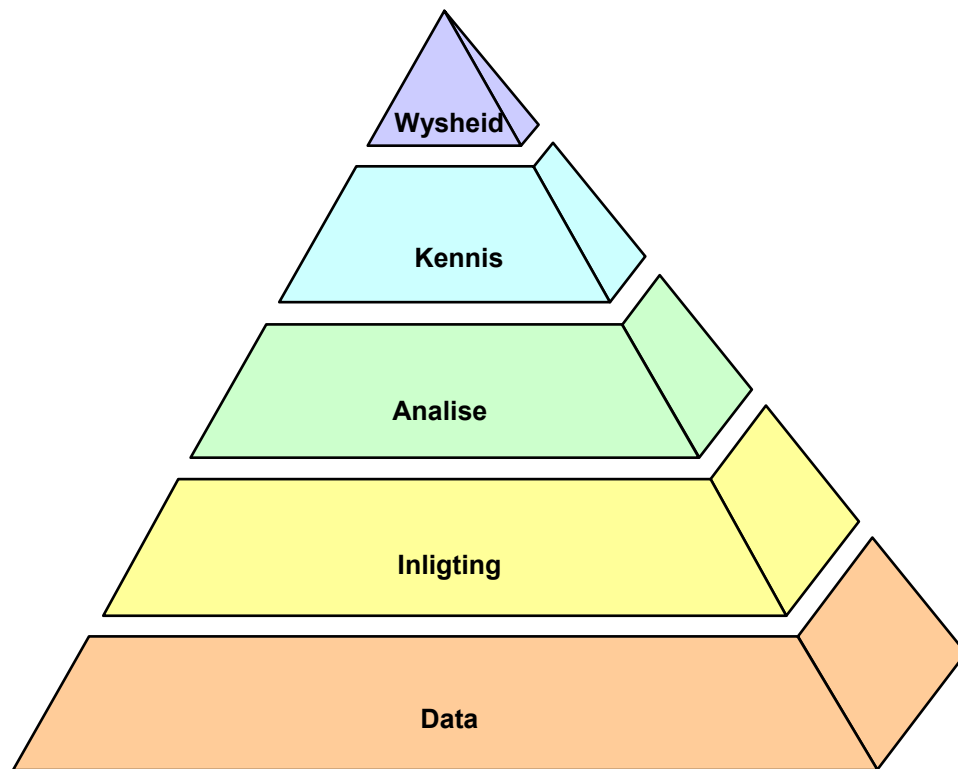
TKM (*"Total Knowledge Management"*) is die aanwending van tegnologie om 'n ten volle geïntegreerde opleiding- en kennisbestuurstelsel daar te stel. Die stelsel stel die organisasie en al die individue wat daarin werk, in staat om hulle kennis kollektief met mekaar te deel, asook aan 'n dinamiese opleidingproses deel te neem. Die Internet beskik oor die vermoë om die globale ekonomie te herstruktureer aangesien dit kennis universeel beskikbaar maak en 'n samelewing sonder grense of mure skep. Politieke en sosiale hindernisse word irrelevant, namate almal deel van die globale ekonomie word.

Wat is die implikasie hiervan vir individue, opleidinginstansies en besighede? Volgens Zwart en Resnick (2000, p. 3) beteken dit dat spesiale kennis waaroor 'n individu vandag beskik, mōre algemene kennis mag wees. Die pas waarteen kennis en vaardighede verouderd raak, maak volgehoue toegang tot die mees resente kennis noodsaaklik ten einde 'n plek in die sakewêreld te behou. Vir organisasies is die opwindende implikasie asook werklike gevaar dat kompeterende voorsprong nie meer in die geheime kennis van enkele individue berus nie, maar dat kennis die gesamentlike besit van al die lede van die organisasie word. Intellektuele eiendom, privaatheid, beheer van inligting en mag word alles ingrypend heromskryf wanneer kennis met die druk van 'n rekenaarsleutel aan miljoene mense gelyk uitgestuur kan word.

Dit is egter nie te sê dat die beskikbaarmaking van kennis dit noodwendig bruikbaar maak nie. Indien organisasies en individue voordeel uit die magdom beskikbare kennis wil trek, moet hulle oor die vermoë beskik om toegang daartoe te verkry sowel as dit aan te wend. Davenport (1994, pp. 119-131) was heelwat vroeër al van mening dat tegnologie meer resultate sal oplewer indien bestuur nie soseer op die tegnologie self fokus nie, maar wel op die wyses waarop mense inligting uitruil ten einde tegnologie optimaal te benut. Hy praat van die integrering van menslike gedrag by inligtingstelsels en terselfdertyd die verandering van werknemers se gedrag om tegnologie halfpad tegemoet te kom. Dit spreek vanself dat genoemde integrasie van menslike gedrag by tegnologie ingrypende gevolge vir die individue se hantering van verandering kan inhou.

Johathan Wu (2000, p.1) meen dat organisasies reeds oor 'n magdom data in eie geledere beskik wat hulle voordelig kan aanwend indien hulle dit in kennis en wysheid omskep. Die transisie van data na wysheid word in figuur 4.3 uitgebeeld en soos volg beskryf:

Figuur 4.3: Transisie van data na wysheid



- Elke organisasie beskik oor 'n groot hoeveelheid data wat in databasisse opgesluit lê.
- Die data kan in inligting omskep word wanneer verskillende eenhede met mekaar in verband gebring word om 'n betekenisvolle konteks te vorm.
- Die analise van inligting behels die identifisering van verhoudings, patrone, neigings en uitsonderings by wyse van samevoeging en hergroepering.
- Die konklusies wat deur die analise voortgebring word, bring kennis mee. Kennis verwys na die teoretiese en praktiese begrip van 'n saak.
- Die unieke toepassing van geakkumuleerde kennis bring wysheid mee.

Die eerste vier vlakke kan met behulp van die vindingryke aanwending van rekenaartegnologie plaasvind, dog wysheid kan slegs in die menslike gees gegenereer word. Wysheid word egter gestimuleer en aangehelp deur die aanwending van kunsmatige intelligensie. As diegene wat interne kennisbronne effektief kan aanwend, nog boonop toegang tot die Internet het, maak dit die toepassingmoontlikhede soveel groter, sodat van 'n kennisrewolusie gepraat kan word.

Dit is ook nie inligtingafdelings in organisasies wat die kennisrewolusie gaan lei nie, maar wel individue wat rekenaarvaardig is, in staat is om uit hulle foute te leer (deuteroleer), en kennis effektief te bestuur, aldus Larry English (2000, p.1).

Die logiese konklusie is dat individue wat verandering effektief wil hanteer sowel as opgang in hulle organisasies wil maak, die vermoë moet aanleer om data en inligting te ontleed, dit in kennis te omskep en met wysheid toe te pas. As hulle egter boonop leiers op hulle gebied wil wees, sal hulle kennisbestuur in hulle organisasies moet institutionaliseer.

Rob Bosch (2001, p.1) meen dat sodanige intelligensie in die operasionele omgewing van die organisasie ingebou moet word, sodat werknemers in staat gestel word om die behoeftes van kliënte effektief aan te spreek, wat dan 'n kompeterende voorsprong sal verseker.

Vir Marquardt (1996, pp. 129-130) is kennis die voedingbron van die lerende organisasie. Sonder kennis is daar geen sprake van 'n lerende organisasie nie:

“Knowledge is the food of the learning organization. It is the nutrient that enables the organization to grow. Individuals may come and go, but valuable knowledge cannot be lost or the company starves to death.”

Marquardt (1996, pp. 130-155) identifiseer dan ook vier stappe wat allerbelangrik vir die kennissubsisteem van enige organisasie is, naamlik:

- **Die verkryging van kennis:**

Organisasies verkry kennis vanuit beide interne en eksterne bronne deur van 'n verskeidenheid tegnieke gebruik te maak, byvoorbeeld “*Benchmarking*”, bywoning van konferensies; konsultante; literatuurstudie en dokumentasie; videos en films; monitering van ekonomiese, sosiale en tegnologiese tendense; die insameling van data deur middel van vraelyste; aanstelling van nuwe personeel; alliansies en gesamentlike projekte.

Volgens Marquardt (1996, p. 133) is kennisbestuur daarop ingestel om kennis op 'n doelgerigte wyse te versamel. Daar is gevolglik twee belangrike punte wat in gedagte gehou moet word by die verkryging van kennis:

- Daar is nie 'n noodwendige ooreenstemming tussen dit wat ingewin word en dit wat in die organisasie gebeur nie, aangesien inligting aan perseptuele filters (die norme, waardes en prosedures van 'n organisasie) onderworpe is wat uiteindelik bepaal watter inligting die organisasie sal aanneem.

- Die verkryging van kennis is ook nie altyd doelgerig nie, maar eerder 'n byproduk wat per ongeluk plaasvind.
- **Die skepping van kennis:**

Elke afdeling en individu in 'n organisasie behoort met die skepping van kennis besig te wees, aangesien skeppende kennis op die idees, insigte en intuïsie van mense gegrondves is. Professor Ikujiro Nonaka van die Universiteit van Tokio (in Nonaka en Takeuchi, 1995, p. 69) meen dat die skepping van kennis die middelpunt van 'n maatskappy se korporatiewe strategie behoort te vorm:

“Successful companies are those that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products.”

Lerende organisasies wat daarop uit is om kennis te skep, is die innoveerders eerder as die navolgers in enige bedryf. Diegene wat kennis vermeerder deur van ander te leer, sal slegs tot geleidelike verbeterings in staat wees. Die skepping van nuwe denke en kennis sal egter tot kwantumverbeterings aanleiding gee. Volgens Marquardt (1996, pp. 134-136) is daar hoofsaaklik vier aktiwiteite vir die skepping van kennis, naamlik aksieleer, sistematiese probleemoplossing, eksperimentering en leer uit vorige ervarings.
- **Die berging van kennis:**

Kennis is nutteloos as dit nie vir latere gebruik geberg kan word nie. Berging kan tegniese van aard wees, byvoorbeeld rekords en databasisse, of menslike prosesse, byvoorbeeld die kollektiewe en individuele geheues wat in organisasies voorkom. Dit is belangrik dat enige organisasie wat kennis berg, aandag skenk aan die prosesse waarvolgens inligting weer herroep kan word, ten einde te verseker dat die korrekte inligting later op die korrekte wyse beskikbaar sal wees. Ten spyte van rekenaartegnologie het die hedendaagse mens egter nog nie daarin geslaag om die vermoë van die menslike brein in die opsig akkuraat na te boots nie.
- **Die oordrag en aanwending van kennis**

Die oordrag van kennis behels die meganiese, elektroniese en interpersoonlike beweging van inligting en kennis deur die organisasie op beide doelbewuste en onopsetlike wyses. Doelgerigte oordrag van kennis vind byvoorbeeld tydens geskrewe kommunikasie, opleiding, interne konferensies, interne publikasies, werktuere en mentorskap plaas.

Onopsetlike oordrag van kennis vind daagliks op 'n onbeplande wyse deur middel van die spontane interaksie in werkgroepe en informele netwerke plaas.

Zwart en Resnick (2000, p. 4) vind in 'n ondersoek dat ses vermoëns nodig is vir volgehoue persoonlike groei en kompetendheid, naamlik:

- Die vermoë om kennis deur middel van 'n volgehoue leerproses en as deel van 'n georganiseerde struktuur te versamel.
- Die vermoë om nuwe kennis by bestaande kennis te integreer.
- Die vermoë om kennis na ander te versprei sodat hulle maklik toegang daartoe het en dus vinniger kan leer.
- Die vermoë om kennis in aksie te omskep sodat 'n hoër vlak van funksionering daardeur bewerkstellig word.
- Die vermoë om voortdurend te groei deur inligting in selfopleiding en leer te verander.
- Die vermoë om die leersiklus voortdurend te herhaal ten einde hoër hoogtes te bereik.

In die hantering van verandering moet die individu dus eerstens die ingesteldheid van volgehoue leer openbaar, rekenaargeletterd wees, die voordele van kennisbestuur kan benut en hom- of haarself as 'n kenniswerker ontwikkel. Die organisasie, daarenteen, sal stappe in werking moet stel om kennisbestuur in plek te stel en werknemers die nodige vaardighede aan te leer om die kollektiewe geheue van die organisasie te benut en in stand te hou.

Dit ontbreek individue en organisasies nie aan geleenthede om kennis te bekom en te bestuur nie. Heister (2004) skryf dat inligtingtegnologie beslis 'n verskil in dié opsig maak. Dit is nie net die hoeveelheid data wat beskikbaar gemaak word nie, maar ook die wyse waarop dit aangebied word, wat eksponensieel aan die ontwikkel is. Die Pacific Northwest Nasionale Biblioteek van die Departement van Energie is volstoom besig om deur middel van rekenaarwetenskap en sagteware-ontwikkeling gereedskap daar te stel wat die gebruik van inligtingtegnologie makliker maak.

Talle kleiner organisasies vind dat hulle weens intense mededinging en snel veranderende markte buite hulle eie grense na idees moet soek. Dit is egter nie maklik vir kleiner organisasies om oorsee besigheid te doen nie. As gevolg van dié soort organisatoriese behoeftes, het spesiale organisasies wat daarin spesialiseer om tegnologiese kennis te versprei, die afgelope vyf jaar tot stand gekom.

IRC (*Innovation Relay Centres*) is een voorbeeld van sodanige organisasie. In die kort bestek van vyf jaar het IRC 'n unieke netwerk bestaande uit 68 sentrums in 30 lande vir die oordrag van tegnologiese kennis dwarsoor Europa gevestig, vanaf Ysland in die Noorde tot Israel in die Suide. Die sentrums bied 'n gespesialiseerde besigheidsdiens ter ondersteuning van innovering en die oordrag van nuwe tegnologie oor landsgrense heen. Veral kleiner besighede maak van die diens gebruik om tegnologiese kennis uit te ruil, ooreenkomste met buitelandse besighede te sluit en tegnologie in ander lande te lisensieer. Die diens is ook beskikbaar aan groot maatskappye, universiteite, tegnologiese sentrums en agentskappe vir innovering. Elke sentrum bied 'n enkele kontakpunt aan organisasies wat na inligting, transnasionale vennote of gespesialiseerde vaardighede op soek is. IRC beskik oor 'n databasis in Luxemburg vanwaar versoeke om inligting hanteer word. In die kort bestek van vyf jaar het die organisasie meer as 65 000 kliënteorganisasies bygestaan en transnasionale hulp met die oordrag van tegnologie aan 5 000 organisasies verskaf, wat tot meer as 800 kontrakte aanleiding gegee het (Lostao, 2005). Op dié wyse maak tegnologiese ontwikkeling globalisering moontlik.

4.3 Globalisering

4.3.1 Globalisering en verwante begrippe

“Changing times always pose a challenge for people and organizations. Global competition is a leading force driving change at work. Competition in the United States and world economies has increased significantly during the past couple of decades, especially in industries such as banking, finance, and air transportation. Corporate competition creates performance and cost pressures, which have a ripple effect on people and their behavior at work. Competition continues to create pressure in these changing times.”

Nelson en Quick, 2000, p. 15

Daar is 'n algemene neiging om besighede te internasionaliseer of te globaliseer ten einde 'n kompeterende voorsprong te bekom in 'n wêreld wat al hoe kleiner raak weens ontwikkeling in die kommunikasie- en inligtingtegnologie (Hull, 1987; Hax, 1989; Ietto-Gillies, 1997). Ives, Jarvenpaa en Mason (1993, pp. 143-161) berig dat globalisering nie meer 'n doelwit is nie, maar 'n dringendheid, aangesien markte en geografiese grense al hoe meer vaag en selfs irrelevant raak. Cummings en Worley (1997, p. 533) het ook etlike jare gelede daarop gewys dat besigheidorganisasies die totstandkoming van 'n globale markplein in die gesig staar:

“Driven by competitive pressures, lowered trade barriers and advances in telecommunications, the number of companies offering products and services in multiple countries is increasing rapidly. The organizational growth and complexity associated with worldwide operations pose challenging managerial problems. Executives must choose appropriate strategic orientations for operating across cultures, geographical locations, and governmental and environmental requirements. They must be able to adapt to corporate policies and procedures to a diversity of local conditions. Moreover, the tasks of controlling and co-ordinating operations in different nations place heavy demands on information and control systems and on managerial skills and knowledge.”

Usoro (2000) onderskei tussen internasionalisering en globalisering. Volgens Usoro verwys internasionalisering na besigheidaktiwiteite oor nasionale grense heen, byvoorbeeld besighede wat hul produkte in een land produseer en dan na ander lande uitvoer om daar deur derde partye versprei te word. Globalisering, daarenteen, verwys na die vestiging van die organisasie se werksaamhede in verskeie lande, byvoorbeeld Coca Cola, Kentucky Fried Chicken en McDonald's. Usoro wys ook daarop dat daar in die literatuur verwys word na 'n dringendheid by besigheidorganisasies om op grond van 'n verskeidenheid sosiale, tegnologiese, politiese, kulturele en ekonomiese redes te globaliseer. Humes (1993) sien globalisering as 'n ekstreme vorm van internasionalisering in gevalle waar daar geen onderskeid tussen binnelandse en buitelandse operasies is nie en waar daar 'n vryheid is om hulpbronne toe te ken en markte strategies op grond van ligging te verkies.

Die twee vorme van besighede kan op 'n kontinuum voorgestel word, aangesien beide 'n vorm van globale beplanning moet doen terwyl nieglobale internasionale besighede voortdurend besluite moet neem of hulle gaan globaliseer of nie. Daar is sterk globale, sosiale, politiese en ekonomiese dryfvere vir nieglobale internasionale besighede om globale strategieë te ontwikkel, aldus Govindarajan en Gupta (1999, pp. 5-10). Hoe dit ook al sy, inligtingtegnologie om kennis te deel en oor lang afstande te werk, is noodsaaklik vir effektiewe globale strategieë.

Nelson en Quick (2000, p. 25) meen dat globalisering van internasionale aktiwiteite onderskei word deurdat eersgenoemde impliseer dat die wêreld vry van nasionale grense is en dat organisasies hulself in 'n grenslose wêreld bevind. Die begrip *globalisering* het die vroeëre begrip van *internasionale besigheid* vervang, aangesien laasgenoemde 'n sterk konnotasie van die organisasie of individu se nasionaliteit dra. Op dieselfde wyse is daar in die verlede na *multinasionale* organisasies verwys om te dui op organisasies wat in meer as een land sake doen. Hierdie term is ook nou vervang met die term *transnasionale organisasie*.

Bartlett en Ghoshal (1989) gebruik laasgenoemde begrip om te dui op organisasies wat verder strek as besighede wat bloot in 'n verskeidenheid lande besigheid doen.

Transnasionale organisasies opereer dwarsoor die wêreld en is ook multikultureel in terme van die werknemers wat hulle in diens neem. Coca-Cola, 3M en Dow Chemical is voorbeelde van transnasionale organisasies. Die implikasie is dat individue in die toekoms toenemend in staat moet wees om in ander wêrelddele te werk, te reis en met mense van ander kulture in spanverband saam te werk.

Cummings en Worley (1997, p. 534) definieer wêreldwye of globale organisasies in terme van drie fasette:

- Die organisasie bied dienste of produkte in meer as een land aan en moet gevolglik aan 'n verskeidenheid eise voldoen, byvoorbeeld unieke produkvereistes, tariewe, belastings, vervoerwette en handelooreenkomste.
- Die organisasie moet produk- en funksionele aangeleenthede met geografiese sake soos afstand, tyd en kultuur balanseer, soos byvoorbeeld 'n Amerikaanse tabakmaatskappy wat tegnologiese, morele en organisatoriese probleme hanteer in die besluit of hulle in 'n ontwikkelende land gaan bemark of nie.
- 'n Organisasie moet aktiwiteite dwarsoor kulturele grense met 'n diverse personeelkorps koördineer. Werknemers uit verskillende kulture en agtergronde moet op so 'n wyse bestuur word dat die organisasie se doelwitte en openbare beeld ondersteun word. Die menslike hulpbronbeleid en -prosedures moet dus by die kultuur aangepas word ten einde operasionele doelwitte te bereik. Otis het byvoorbeeld 'n nuwe programmeerbare hysbak ontwikkel deur van ses navorsingsentrums in vyf lande gebruik te maak: 'n Amerikaanse groep het die stelselintegrasie gedoen, Japan het die motor ontwerp, Frankryk het die deurstelsel ontwerp, Duitsland het die elektronika hanteer en Spanje het die rathefboomkomponente gebou.

Die implikasie is dat individue moet kan verstaan dat die globale werkarena volgens organisatoriese benadering verskil en dat hulle kennis en vaardighede daarby moet inpas.

4.3.2 Onlangse veranderinge in die globale markplein

Die globale markplein is daarby ook nie 'n statiese omgewing nie. Nelson en Quick (2000, p. 16) beskryf 'n aantal veranderinge in die globale markplein:

“Social and political upheavals have led organizations to change the way they conduct business and to encourage their members to think globally.”

Hulle noem die volgende voorbeelde:

- Die ineenstorting van Oos-Europa is vinning deur die aftakeling van die Berlynse muur opgevolg, sodat Oos- en Wes-Duitsland in een land geïntegreer is (‘n kairosmoment volgens Otis, 1991, soos in hoofstuk 1 aangedui).
- In die Sowjetunie het perestroika die bevryding van satellietlande, wegbreking van lidnadies, asook vele besigheidgeleenthede met die VSA en ander lande meegebring.
- Die VSA het ook toenemend met China begin besigheid doen en hard gepoog om die Chinese manier van doen te verstaan. Hierdie manier van doen was gebaseer op kommunistiese beginsels, sosialisme, feudale waardes en die sogenaamde **guanxi** (die opbouing van netwerke vir sosiale uitruiling). Guanxi beteken dat individue gunste van mekaar vra en ander gunste in ruil daarvoor aanbied. Persoonlike kontakte, of guanxi, word gevolglik gebruik om werk te bekom en produktiwiteit te handhaaf. Weens die sosialistiese waardestelsel, het die Chinese min ondervinding van beloning en straf gehad en was hulle ook teensinning om dit te gebruik. Die guanxi-konsep kom ook gewoonlik in lande met ‘n onderontwikkelde regstelsel vir private besigheidbestuur voor, soos byvoorbeeld Rusland en Haïti (Xin en Pearce, 1996, pp. 1641-1658). As voorbeeld van globale denkwyses kan bestuurders van ander kulture leer om hul eie guanxi te bou deur ‘n begrip vir die Chinese lyn van gesag te ontwikkel en langsame, algemene ooreenkomste aan te gaan ten einde effektief in interaksie met die Chinese te wees.
- Handelgrense het die afgelope dekades dramaties afgeneem. In 1993 het die Europese Unie 15 nasies (België, Denemarke, Frankryk, Duitsland, Griekeland, Ierland, Italië, Luxemburg, die Nederlande, Portugal, Spanje, Australië, Finland, Swede, en die Verenigde Koninkryk) in ‘n enkele mag saamgevoeg deur handelgrense af te skaf. Op dieselfde wyse het die VSA, Kanada en Mexiko handelgrense dramaties verminder deur NAFTA (North American Free Trade Agreement) in 1994 in te stel. Dit het belowende nuwe markte vir besigheidorganisasies oopgemaak. Nelson en Quick (2000, p. 27) skryf hieroor:

“All of these changes have brought about the need to think globally. To benefit from global thinking, managers will also need to take a long-term view. Entry into global markets is a long-term proposition, and it requires long-term strategies.”

Sodanige langtermyn strategieë is onmoontlik as 'n organisasie nie ook 'n begrip vir diverse kulture ontwikkel nie. Rekenaarikone mag byvoorbeeld nie maklik vertaalbaar in ander kulture wees nie.

4.3.3 Globalisering en inligtingtegnologie

Usoro (2000) het die gebruik van tegnologie deur multinasionale maatskappye vir beplanningdoeleindes ondersoek. Hy bevind dat die Internet, groepware ("*groupware*"), instellingbeplanning ("*enterprise planning*") en videokonferensies veral gewild is. Bestuurders het aangedui dat die voorsiening van tydige inligting, verslag- en aanbiedingfasiliteite veral van waarde is. Hulle sienswyse van inligtingtegnologie is met hulle gebruik van globale beplanninginstrumente vergelyk en interessante inligting het na vore gekom. Die mening was byvoorbeeld dat daar nie genoegsaam in inligtingtegnologie vir globale beplanning voorsien word nie, asook dat dit wat daar wel is, nie die genoegsame kreatiwiteit wat vir globale beplanning nodig is, toelaat nie. Usoro (2000) het aanbeveel dat verdere ondersoek ingestel word na metodes om inligtingtegnologie meer kreatief in globale beplanning te benut en dat die kenmerk daarvan wat die hoogste deur bestuurders aangeslaan word, by die ontwikkeling van gerekenariseerde globale beplanninginstrumente, ingesluit word.

'n Verdere interessante aspek van Usoro (2000) se ondersoek was meting van die verskil tussen Suid-Afrikaanse en buitelandse maatskappye. Hy bevind dat gemiddeld 2.5 van Suid-Afrikaanse maatskappye inligtingtegnologie in globale beplanning gebruik teenoor 'n gemiddeld van 3.8 van buitelandse maatskappye. Die rede vir die verskil moet volgens hom egter verder ondersoek word terwyl in ag geneem moet word dat slegs 'n klein aantal respondente by die ondersoek betrek is.

4.4 Diversiteit van 'n werkmag

Diversiteit van die werkmag is 'n kenmerk van besigheidorganisasies in Suid-Afrika en word vervolgens bespreek. Die Nederlandse navorser, Geert Hofstede (1980), het sowat 160 000 werknemers van IBM in 60 verskillende lande in 'n ondersoek betrek om vas te stel of kultuurverskille tot verskille in werkverwante gesindhede bydra. Hy vind dat kultuur meer verskille in werkverwante gesindhede verduidelik as ouderdom, geslag, profesie of posisie in die organisasie. Hy identifiseer vyf dimensies van kultuurverskille wat die basis vir

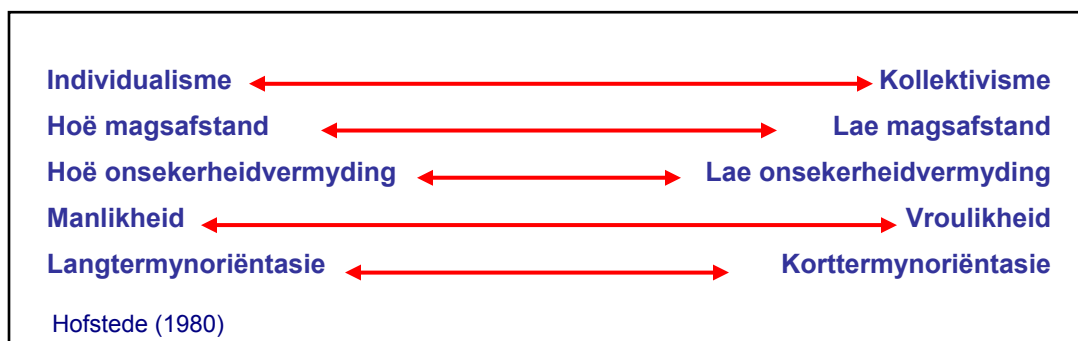
werkverwante gesindhede vorm (p. 7). Nelson en Quick (2000, pp. 38-41) beskryf die vyf dimensies kortliks soos volg:

- **Individualisme teenoor kollektiwisme:** In individualistiese kulture behoort individue aan losse sosiale raamwerke. Hulle primêre belangstelling is in hulself en hulle gesinne, met die gevolg dat hulle op eiebelang fokus. In kollektivistiese kulture behoort individue aan ineengestremde sosiale strukture waar groepbesluite oorheers. Die Noord-Amerikaanse kultuur is in wese individualisties van aard met groot klem op individuele vryheid en verantwoordelikheid. Die Japannese en Israëliese kulture, daarenteen, beklemtoon groepswelsyn en harmonie. Die verskynsel is duidelik waarneembaar op die organisasiekaarte. In Kanada word individuele posisies op organisasiekaarte aangedui, terwyl seksies en departemente op Maleisiese kaarte aangedui word. Bestuurders in individualistiese kulture beklemtoon individuele prestasie. Bestuurders in kollektivistiese kulture beklemtoon groeppharmonie. Dit spreek vanself dat die individu in staat moet wees om tussen individualistiese en kollektivistiese kulture te kan onderskei ten einde vooruitgang op die globale markplein te kan maak.
- **Magafstand:** In lande met 'n groot magafstand bekom bestuurders mag bloot omdat hulle in hoër posisies aangestel is. Formaliteit en titels is belangrik terwyl gesaglyke nie oorskry mag word nie. Die maghebbers is geregtig op hulle voordele terwyl bestuurders en werknemers mekaar as fundamenteel verskillende mense sien, soos byvoorbeeld in Indië, Venezuela en Mexiko. In lande met 'n klein magafstand soos Denemarke en Australië, is die fokus op gelykheid. Mense in hierdie lande voel minder bedreig en is meer gewillig om mekaar te vertrou. Bestuurders het slegs mag as hulle oor kundigheid beskik. Dit spreek vanself dat individue magafstand moet verstaan ten einde die korrekte gedrag in organisatoriese verband te openbaar.
- **Onsekerheidsvermyding:** Kulture met 'n hoë mate van onsekerheidsvermyding, soos Japan en Italië, vind dit moeilik om in onsekerheid en dubbelsinnigheid te lewe. Hulle het 'n behoefte aan konsensus en neig om konflik te vermy. Die inherente onsekerheid van die lewe word as bedreigend beleef. In kulture soos Noorweë en Australië met 'n heelwat geringer mate van onsekerheidsvermyding, is individue meer gewillig om risiko's te neem, word konflik as konstruktief gesien en aanvaar individue verskillende sienswyses. Enige individu wat hom- of haarself op die globale markplein bevind, moet gevolglik selfinsig sowel as insig toon in organisasiegedrag ten opsigte van die vermyding van onsekerheid. 'n Persoon wat graag onsekerheid vermy, sal heel waarskynlik glad nie in die globale mark aard nie.

- **Manlikheid teenoor vroulikheid:** In kenmerkend manlike kulture word selfgelding en materialisme hoog geag. Mans moet selfgeldend, hard en beslissend optree terwyl vroue sag en teer moet wees. Geld en besittings is belangrik terwyl prestasie hoog geag word. Geslagrolle word streng gedefinieer, soos byvoorbeeld in Australië en Venezuela. In die meer vroulike kulture, soos Noorweë, Swede en Denemarke, is geslagrolle vaag. Vroue mag broodwinners wees terwyl die mans tuis bly en kinders grootmaak. 'n Gebrek aan begrip vir die kulturele kenmerke van geslagrolle sal dit moeilik vir 'n individu maak om op die globale mark aan te pas.
- **Tydoriëntasie:** Sommige kulture, soos byvoorbeeld China, is langtermyn- en toekomsgerig met groot klem op volharding en spaarsamigheid. Kulture soos Rusland is op die korttermyn en op die hede en verlede gerig, met groot respek vir tradisie en sosiale verpligtinge. Die individu moet hierdie verskille verstaan ten einde oorskakeling na globalisering te kan hanteer. Tydoriëntasie is veral belangrik in Afrika waar tyd aan die natuurelemente eerder as die horlosie gekoppel word.

Die vyf dimensies word in figuur 4.4 uiteengesit.

Figuur 4.4: Dimensies van kulturele verandering



Die vraag ontstaan nou oor watter vaardighede die individu moet beskik ten einde in 'n internasionale beroep sukses te behaal. Spreitzer, McCall en Mahoney (1997, pp. 6-29) meen dat die individu oor basiese vaardighede soos integriteit, insig, risikoneming, moed om 'n standpunt in te neem en die vermoë om die beste in mense na vore te bring, moet beskik sowel as die vermoë om uit ervaring te leer. Die lerende ingesteldheid sluit kulturele avontuurlustigheid, buigsaamheid, openheid vir kritiek, begeerte na leergeleenthede en 'n sensitiwiteit vir kultuurverskille in. Dit spreek dan vanself dat individue wat die transisie na globalisering beleef, dié vaardighede moet aankweek.

Usoro en Kuofie (2006) beklemtoon dat globalisering en tegnologiese ontwikkeling gesamentlik die oorbrugging van kulturele verskille noodsaak. Lede van globale virtuele werkspanne moet oor die vermoë beskik om vinnig in 'n snel veranderende werkomgewing aan te pas, asook om kennis effektief met mekaar te deel en uit te ruil. Kennis word egter bewustelik of onbewustelik deur kulturele lense gefiltreer (Zakaria, Amelinckz en Wilemon, 2004), sodat die belang van kognitiewe wetenskappe in die toekoms beslis sal toeneem (Bibel, Andler, Da Costa, Küppers en Pearson (2004, p. 71).

4.5 Verandering en etiese gedrag

Verandering beïnvloed ook etiese gedrag. Fusilier et al (1996, pp. 67-78) beklemtoon diefstal deur werknemers, omgewingfaktore, konflikterende belange en seksuele teistering as die moeilikste etiese kwessies om op te los. Die wyse waarop die individu etiese kwessies verwerk, sal afhang van die bepaalde etiese teorie wat hy of sy handhaaf. Drie soorte etiese teorieë word deur Nelson en Quick (2000, pp. 56-57) beskryf:

- Die teorie van John Stuart Mill dat die verskil tussen reg en verkeerd deur die gevolge van 'n daad bepaal word. Die implikasie in besigheidorganisasies is dat minderheidgroepe onder die waardes van die meerderheidgroep kan ly.
- Etiese teorie gebaseer op morele reëls soos wat dit in die Bybel, Talmud, Koran en ander etiese geskrifte gevind word. Hiervolgens behoort individue met respek en menswaardigheid hanteer te word en nie misbruik word nie. Die teorie word teengestaan deur die argumente van die Skotse politieke ekonoom, Adam Smith, wat meen dat individue toegelaat moet word om binne die vryemarkstelsel hulle eie ekonomiese belang te soek.
- Kulturele teorieë staan die reëls van die kultuur waarin die individu hom of haar bevind, voor. Hiervolgens moet plaaslike standaarde as riglyne vir etiese gedrag aanvaar word.

Die implikasie van etiese teorieë is dat die individu in staat moet wees om tussen etiese verskille te onderskei en te weet in watter teoretiese raamwerk etiese kwessies hanteer moet word ten einde by 'n nuwe omgewing aan te pas. Al die genoemde faktore het 'n belangrike invloed op die individu se vermoë om verandering te hanteer. Dit dien egter gemeld te word dat etiese verskille in 'n groot mate met generasieverskille in verband mag staan, terwyl kunsmatige intelligensie nuwe etiese kwessies na vore mag bring.

4.6 Verandering en generasieverskille

4.6.1 Omskrywing van generasieverskille

Barna en Hatch (2001, p. 55) omskryf die begrip *generasie* soos volg:

“Population segments that share common formative experiences that result in habits, values and life skills that are unique to that group of people but influence the entire nation.”

Die invloed van generasies het veral in die bemarkingdomein onder die soeklig gekom toe daar vasgestel is dat groepe mense wat op grond van geboortetydperke van mekaar verskil, ook in 'n groot mate ten opsigte van koopvoorkeure verskil. Die begrip *generasie* is aanvanklik as 'n tydperk van sowat 30 jaar beskou, wat dan ook die tradisionele tydverskil tussen die geboorte van ouers en die geboorte van hul kinders is. In die praktyk is die waargenome verskille tussen geslagte of generasies egter nie so duidelik af te baken nie en blyk dit dat die tydperk ook al hoe korter word. Die duidelikste kenmerk verbonde aan 'n bepaalde generasie is dat dié groep mense groot ooreenkomste ten opsigte van denkpatrone en optrede openbaar, dog wesenlik in terme van ouderdom mag verskil.

Skrywers verskil van mekaar ten opsigte van die tydperke waarin generasies verdeel word. Nelson en Quick (2000, p. 47) onderskei byvoorbeeld tussen vier generasies, elk met hul eiesoortige gewoontes, wat hulself as deel van dieselfde werkgroepe en instellings mag bevind, dog in verskeie opsigte van mekaar verskil. Barna en Hatch (2001, p. 56) noem egter ses generasies. Vir die doel van die proefskrif, word soos volg tussen die generasies onderskei:

- Die *Seniors* wat voor 1926 gebore is, waarvan daar in die jaar 2000 sowat 21 miljoen nog lewend was en dus 8% van die totale bevolking in die VSA uitgemaak het;
- Die *stilswyende generasie* of “bouers” wat tussen 1927 en 1945 gebore is, waarvan daar 42 miljoen in 2000 nog lewend was en dus 15% van die bevolking uitgemaak het;
- Die sogenaamde “*baby boomers*” wat tussen 1946 en 1964 gebore is, waarvan daar 79 miljoen nog lewend was en dus 29% van die bevolking uitgemaak het;
- Die “*baby bust*” generasie wat ook as generasie X bekend staan en tussen 1965 en 1984 gebore is, waarvan daar 75 miljoen nog lewend was en dus 27% van die bevolking uitgemaak het;
- Generasie Y, “*baby boomlet*” of mosaïekgenerasie, wat sedert 1984 gebore is en daar in

2000 sowat 58 miljoen was, wat 22% van die bevolking uitgemaak het.

Volgens Codrington en Grant-Marshall (2004, p. 19) verskil die tydperke ietwat vir Suid-Afrika. Die Seniors is tussen 1900 en 1929 gebore, die stilswyende generasie tussen 1930 en 1949, die “*baby boomers*” tussen 1950 en 1969, generasie X tussen 1970 en 1989, generasie Y tussen 1990 en 2005.

Barna en Hatch (2001, p. 56) wys op die belangrike verskil tussen generasies en lewensfases. ‘n Lewensfase dui op kenmerkende denkpatrone en gedrag wat op ‘n bepaalde ouderdom voorkom, byvoorbeeld baba, peuter, kleuter, kind, tiener, jong volwassene, en so meer. Kennis van die eiesoortige kenmerke van ‘n bepaalde lewensfase kan veel bydra tot begrip vir die gedrag wat persone in bepaalde ouderdomgroepe tydens verandering openbaar.

Die invloed van die generasieverskynsel sal egter ook ‘n groot bydrae tot die gedrag van persone in ‘n bepaalde ouderdomgroep lewer.

4.6.2 Tipiese gedrag van verskillende generasies in ‘n werkopset

Nelson en Quick (2000, p. 47) lewer ‘n interessante beskouing van die tipiese gedrag van die verskillende generasies in ‘n werkopset:

- Die *stilswyende generasie* is ‘n klein groepie wat meesal deel van die topbestuur is. Hulle leef ‘n langer en gesonder lewe as hul voorgangers en verwag om alles wat hulle moes ontbeer terwyl hulle hul kinders grootgemaak het, nou te geniet. Hulle invloed word gesien in die groot getalle senior burgers wat van die toerismebedryf, finansiële en gesondheidsdienste gebruik maak.
- Die sogenaamde “*baby boomers*” kom in groot getalle in die werkmag voor. Hulle verskil wesenlik van die vorige generasie wat opvoeding, verwagtings en waardestelsels betref. Volgens Moorhead en Griffin (1989, p. 704) is daar sowat 56 miljoen van hulle in die genoemde tydperk gebore (76 miljoen volgens Barna en Hatch (2001, p. 56)) en namate hulle ouer geword het, was die mediaan ouderdom van die populasie vir die eerste keer in die geskiedenis van die V.S.A. 32 jaar. Die unieke kenmerk van die “*baby boomers*” is dat hul kenmerkende kooppatrone wesenlik van dié van vorige generasies verskil, wat volgens Colvin (1984, pp. 28-34) ‘n groot invloed op produk- en diensinnovering, tegnologiese verandering, bemarking en promosieaktiwiteite uitoefen. Indiensnemingpraktyke, bestuursopvolgbeplanningstelsels, vergoedingsisteme,

- vorderingstelsels asook die hele konsep van menslike hulpbronbestuur is deur die spesifieke kenmerke van dié groep mense beïnvloed. Die “*baby boomers*” beskou die stilswyende generasie as selfvoldaan en neem hulle kwalik omdat hulle so min gedoen het om maatskaplike onregverdigheid uit te roei. Die “*baby boomers*” streef na morele regte in die werkplek en neem ‘n meer aktivistiese posisie jeens werknemerregte in. Volgens Moorhead en Griffin (1989, p. 702), Labich, (1988, pp. 58-63) en Colvin, (1984, pp. 28-34) is mense in hierdie ouderdomgroep buitengewoon invloedryk in terme van politieke mag, koopkrag, besigheidsreise, opvoeding, gesondheidsorg en posisie in regeringinstansies. Hulle invloed word toegeskryf aan hul getalle, hoë vlakke van opvoeding en inkomste asook ‘n duidelike waardestelsel wat eie aan hulle generasie is.
- Die “*baby bust*” generasie wat ook as generasie X bekend staan, is ongeduldig en op soek na korttermyngratifikasie. Hulle is nie ten gunste van die prestasie-oriëntasie en materialisme van die vorige generasie nie en meen dat gesinsbelange belangriker as werkbelange is.
 - Generasie Y of the “*baby boomer*” begin die werkmag betree en dit is ‘n ope vraag wat hulle invloed op die sakewêreld gaan wees.

4.6.3 Verskille tussen generasies

Na intensiewe navorsing wat oor etlike jare strek, bied Barna en Hatch (2001, pp. 57-69), Codrington en Grant-Marshall (2004), sowel as De Villiers (2005), ‘n interessante uiteensetting van die verskille tussen die generasies. Hulle uiteensettings word soos volg opgesom:

4.6.3.1 Houdings, waardes en persepsies

- **Definisies van sukses**
 - Die ouer generasies (die seniors en stilswyende generasie) sien sukses as ekonomiese sekuriteit en sterk gesinsbande.
 - “*Baby boomers*” sien sukses as rykdom en emosionele geluk.
 - “*Baby busters*” sien sukses as sosiale invloed en ‘n duidelike betekenis van die lewe.
- **Primêre behoeftes:**
 - Die ouer generasies het primêr ‘n behoefte aan kontinuïteit. Hulle het hard gewerk om ‘n stabiele, magtige en gerespekteerde land op te bou en hul erfplasing aan die nageslag is iets waarop hulle trots is.
 - Die “*baby boomers*” het hierdie behoefte ‘n stap verder geneem aangesien hulle

primêre behoefte aan dominansie is. Hulle het dit hulle doel gemaak om alles waarmee hulle in aanraking kom, te besit, lei, bemeester en voor te skryf.

- Die respons van die “*baby busters*” is betekenisvol, aangesien hulle ‘n primêre behoefte aan respek het. Hulle glo dat min mense werklik omgee wat hulle dink en hoe hulle voel en dus ook nie waardering vir hulle bydrae tot die samelewing het nie.
- **Vrese:**
 - Die ouer generasies vrees futiliteit en bid dat hul pogings om familiebande, ‘n sosiale infrastruktuur en nasionale trots te bou, nie verlore sal gaan nie.
 - “*Baby boomers*” vrees magteloosheid. Hulle glo dat hulle erflating aan die nageslag die beste is wat daar kan wees.
 - Die “*baby busters*” vrees verwerping (“*abandonment*”). Terwyl hulle ouers besig was om besigheidryke (“*empires*”) te bou, het die kinders alleen grootgeword en gevoel dat niemand vir hulle omgee nie. Die vrees vir volgehoue verwaarlosing beïnvloed dié groep mense se persepsies en response tot selfs in hul middeljare.
- **Primêre besorgdheid in die lewe:**
 - Die ouer generasies is bekommerd oor fragmentasie in die samelewing en hoe die gebrek aan eenheid en kohesie alles ondermyn waaraan hulle so swaar opgebou het. Hulle sien dat die jonger generasies rigting en doel verloor weens die ekstreme fokus op die self.
 - Die “*baby boomers*” is ‘n perfekte voorbeeld van die “ek-generasie”. Dit gaan vir hulle oor gerief en mag – twee dinge waarvan hulle nooit genoeg kry nie.
 - Die “*baby busters*” probeer ‘n balans handhaaf tussen die besorghede van die vorige geslagte en fokus op die kwaliteit van lewe, met verwysing na die lewensvatbaarheid van verhoudings, ‘n betekenisvolle lewensdoelwit, ‘n gerieflike lewe en omgewingbewing.
- **Beskouing van sake:**
 - Die ouer generasies soek eers na die onderliggende doelwit van enige iets.
 - Die “*baby boomers*” stel belang in die produk of resultaat van enige iets eerder as die doelwit daarvan.
 - Die “*baby busters*” stel min in die resultaat van iets belang. Hulle fokus eerder op hul begeerte om gerespekteer te word en glo dat as hulle met sorg en integriteit hanteer word, die belangrikste resultaat reeds bereik is.

- **Hantering van kontradiksies:**

- Die lewe bestaan uit 'n daaglikse konfrontasie met kontradiksies. In dié opsig skryf Barna en Hatch (2001, p. 60):

“We suffer from over stimulation but willingly increase our media intake. We seek spiritual wholeness but demote deity to human status. We elevate the importance of our image but let ourselves become overweight. We extol the virtue of tolerance of different viewpoints but demonstrate heightened intolerance of conservative Christianity. Mothers want to spend time with their children, but they believe they have to work to maintain a particular lifestyle. Brand awareness is up, yet brand loyalty is down. More messages are sent, but fewer are received.”

- Die ouer generasies gee voor dat die kontradiksies nie bestaan nie, in die hoop dat dit sal verdwyn.
- Die *“baby boomers”* wil elke kontradiksie weens hul behoefte aan beheer en mag oplos.
- Die *“baby busters”* sien kontradiksies kwalik raak en as hulle dit raaksien, beskou hulle dit argeloos as “koel”.

4.6.3.2 Gedrag en lewenstyl

- **Roetes na sukses:**

- Vir die ouer generasies behels die roete na sukses harde werk, toewyding en deursettingvermoë, aangesien *“niks goeds maklik kom nie”*.
- Die *“baby boomers”* meen 'n goeie opvoeding en 'n slim strategie bring sukses. Hulle glo *“As jy dit kan dink, kan jy dit doen”*.
- Vir die *“baby busters”* gaan sukses oor verhoudings. Dialoog, 'n ingesteldheid van gee en ontvang en netwerking bring sukses. Hulle meen *“Dit is nie wat jy doen of wie jy ken nie, maar wat jy doen saam met wie jy ken”* wat tel.

- **Tegnologie:**

- Die ouer generasies beskou eletroniese tegnologie (VCR's, rekenars, CD's, DVD's, selfone en die Internet) as 'n las. Hulle hoop om dit nooit nodig te kry nie.
- Die *“baby boomers”* verstaan nie noodwendig hoe elektroniese tegnologie werk nie, maar hulle besef die waarde daarvan ten einde wêrelddominering te verkry. Hulle hou nie noodwendig daarvan nie, maar erken dit as 'n mag om hul doelwitte te bereik en wil dus die eienaarskap daarvan beheer.

- Die “*baby busters*” het die tegnologiese rewolusie geskep en beoog om die golf te ry totdat dit breek. Hulle sien tegnologie nie noodwendig as ‘n weg tot rykdom nie, maar as ‘n weg tot ‘n beter kwaliteit van lewe.
- **Indiensneming**
 - Die ouer generasies het die *een-maatskappy-vir-die-res-van-jou-lewe* mentaliteit. Hulle waardestelsel sluit lojaliteit en langtermynontwikkeling in, dus was hulle bereid om by een maatskappy te bly in ruil vir ‘n gevoel van inkrementele vordering en persoonlike betekenis van die werk. ‘n Loopbaan was ‘n middel tot ‘n doel, naamlik sekuriteit vir hulle gesinne. Hulle demonstreer ‘n wêreldklas werketiek, aangesien hulle gevoel het dat hulle dit aan die werkgewer en die land verskuldig is. Hul etiek het hul karakter weerspieël.
 - Die “*baby boomers*” sien ‘n werk as sentraal vir hul selfbeeld en definieer hul sukses aan hul werktitel, die grootte van ‘n kantoor, die grootte van ‘n salaristjek, voordele en toegang tot korporatiewe mag.
 - Die “*baby busters*” beskou iets soos ‘n loopbaan as onbelangrik. Hulle sien die lewe as ‘n reeks werke wat gedoen moet word ten einde te kan bestaan. Hul selfbeeld hang van hul verhoudings en invloed af. ‘n Werk is slegs iets wat toegang tot nuwe netwerke en nuwe ervarings gee.
- **Gesinsbeskouing**
 - Die ouer generasies sien die gesin as ‘n heilige eenheid wat gekoester, beskerm en waardeer moet word, sodat egskeiding raar onder dié groep was.
 - Die “*baby boomers*” sien ‘n gesin as iets wat wel vervulling bring, maar vir baie is dit slegs ‘n wyse om alles wat beskikbaar vir ‘n onafhanklike en selfstandige persoon is, te bekom. Hulle is dus meer dikwels bereid om die huwelik as instelling uit te probeer, totdat hulle dit regkry.
 - Die “*baby busters*” was die slagoffers van die vorige generasie se selfbelang (“*self-indulgence*”), dus benader hulle die huwelik versigtiger en poog hulle om egskeiding te vermy. Hulle woon eerder saam as om in die huwelik te tree. Hulle is ook die groep met die hoogste aantal enkelouergesinne, waar die vrou haar kinders alleen moet grootmaak.
- **Response op gesag**
 - Die ouer generasies aanvaar gesag as noodsaaklik vir ‘n ordelike lewe, dus is hulle daaraan gehoorsaam.
 - Die “*baby boomers*” verkies om self in beheer van sake te staan en poog om die

magposisie te beklee.

- Die “*baby busters*” voel verwerp deur hulle ouers, openbaar ‘n vrye gees en ignoreer gesag.
- **Verhoudings**
 - Die ouer generasies sien mense as die rede waarom hulle hard gewerk en ‘n samelewing geskep het, dog hulle het nie juis in persoonlike verhoudings betrokke geraak nie.
 - Die “*baby boomers*” hou van mense so lank as wat hulle gebruik kan word om doelwitte te bereik.
 - Die “*baby busters*” sien mense as belangrik vir die feit van menswees self en nie omdat ander mense gebruik kan word nie. Hulle heg groot waarde aan verhoudings, intimiteit en van-hart-tot-hart-verbintnisse.
- **Primêre voorkeure**
 - Die ouer generasies sien die gesin as die groep wat die meeste betekenis aan die lewe gee.
 - Die “*baby boomers*” identifiseer met hulle kollegas, aangesien hulle saam na gemeenskaplike doelwitte streef.
 - Die “*baby busters*” sien vriende as die dominante groep in die lewe, aangesien verhoudings en netwerking belangrik is. Hulle sien eerder kans om hulle werk of besittings te verloor as hulle vriende.

4.6.3.3 Geloof en geestelikheid

- Godsdien het tot onlangs die lewens van mense in bykans in elke aspek oorheers. Belangrike gebeure in elke mens se lewe is in terme van godsdienstige instellings gedomineer, soos geboorte, huwelikbevestiging en begrafnis. Wat die Westerse wêreld betref, het die Christelike godsdien die lewenswyse bepaal terwyl Islam en Judaïsme in ander wêrelddele oorheers het. Godsdienstige groepe het groot stukke grond besit, terwyl politieke oortuigings op godsdien gegrond was.
- Sedert die begin van die vorige eeu het die invloed van godsdien egter begin afneem. Gebeure soos twee wêreldoorloë, die Koue Oorlog, die atoombom, die wetenskap, innoverende denke, tegnologiese ontwikkeling, filosofie en grootskaalse kontak met ander kulture het tot bevraagtekening van God en godsdien aanleiding gegee. Die generasiegaping is gevolglik volgens Codrington en Grant-Marshall (2004, p. 234) nêrens

so duidelik as op hierdie gebied nie. Dit het ook tot interessante beskouings van godsdiens, geestelikheid en spiritualiteit aanleiding gegee.

- **Godbeskouing**

- Die Seniors sien God as op 'n afstand en afsydig.
- Die stilswyende generasie sien God as op 'n afstand dog toeganklik.
- Die “*baby boomers*” sien God as familiêr en kan Sy krag deur hulle voel werk.
- Generasie X sien God as 'n Vriend, Leidsman en Geneser.
- Generasie Y sien God as die Nasiebouer, Voorsiener en Beskermer.

- **Geloof en godsdiensstige instelling**

- Die Seniors is die eerste groep waar adolessente as 'n aparte ouderdomgroep geklassifiseer is. Hulle het gevolglik die eerste jeugpredikers en jeugorganisasies gestig. God is as die Vader gesien, al was dit 'n afsydige Vader wat altyd op 'n afstand was. Dié groep het die eerste godsdiensstige herlewing beleef, naamlik die Azusa Straat-herlewing in 1906. Die groep het ook kragtige evangeliste gelewer, soos Billy Graham. Hulle sien die kerk as 'n formele omgewing en almal moes aan die formele norme voldoen. Hulle glo dat God diegene help wat hulself help en hulle verwagting was dat elkeen sy of haar deel sou doen.
- Die stilswyende generasie het in 'n moeilike tydperk tussen twee wêreldoorloë grootgeword. Mense het hul heil in die kerk gesoek aangesien die kerk as 'n plek van kalmte en stabiliteit gesien is. Mense het hulle beste klere aangetrek om kerk toe te gaan en geglo dat elkeen stil moes wees en op God vertrou. Kerkdienste het 'n bepaalde roetine gevolg. Hulle het ook as gevolg van hulle kontak met ander kulture, die sendingbedieninge begin. Hulle het geloof as die fondasie van hulle lewens beskou, aangesien geloof karakter bou, perspektief skep, die mens in aanraking met sy of haar gesin, gemeenskap, vriende en God bring. Hulle waardeer godsdiensstige instellings as hulpmiddels waarmee waarde uit hul geloof geput kan word.
- Die “*baby boomers*” het teen die struktuur en dominansie van die vorige geslag op godsdiensstige gebied begin rebelleer. Hulle het geloof as 'n meganisme wat sekuriteit voorsien beskou. Hulle stel nie soseer in tradisionele instellings belang nie, maar wel in die inhoud van hulle geloof. Hulle is op soek na die “regte inligting” en wend dit in hul stryd na mag en beheer aan. Godsdiensstige instellings word ondersteun vir sover dit meer waarde as onkoste meebring. Hulle het ook hulle kerkdienste begin bemark, kerkkantore begin bestuur en mense in bepaalde bedieninge salarisse begin betaal.
- Die “*baby busters*” sien geloof as 'n raamwerk waarbinne hulle belangrike insigte kan bekom en verhoudings kan ontwikkel. Hulle is nie noodwendig godsdiensstig nie, maar

beslis spiritueel. Godsdienstige instellings per se is irrelevant, aangesien die groep eerder in mense belangstel. Hulle sal eerder verskillende kerkinstellings probeer versoen as om op verskille te fokus. Daarby verander hulle maklik van kerkverband en godsdienstige oortuiging. Predikers het ook begin om multimedia aan te wend ten einde die aandag van generasie X te trek en te behou.

- **Godsdienstige voorkeur**

- Die ouer generasies verkies 'n bepaalde variasie van die Christendom, soos bepaal deur hul werketiek, hul vertrouwe op die massamedia, hul interpretasie van realiteit, hul gesinsdoelwitte en hul besorgdheid oor kontinuïteit, nalatenskap en fragmentasie. Hulle glo wel dat daar morele waarhede is wat deur God neergelê is, al kan hulle hierdie waarhede nie altyd definieer nie.
- Die “*baby boomers*” glo merendeels in hulself. As die selfverklaarde meesters van die wêreld, het hulle 'n sinergistiese benadering tot geloof. Hulle het gevolglik die beste uit verskillende geloofstelsene geneem en 'n godsdienstige gebou wat vir hulle gemaklik voel. Hulle noem dit 'n Christelike godsdienst, dog het min met Jesus Christus, Paulus en die ander Bybelse figure te doen. Hulle het die misterie uit die proses weggeneem en meen daar is geen absolute waarhede nie, buiten wanneer hulle dit self neerlê. Morele waarheid is vir hulle dus relatief tot die individu en sy of haar omstandighede.
- Die “*baby busters*” het eksistensialisme as hul kerngeloof aangeneem. Hulle is minder geneig om godsdienstige speletjies te speel, aangesien hulle 'n renons in pretensie en roetine het. Hulle soek eerder na geestelike betekenis en groei in 'n wye reeks intense diskussies met vriende byvoorbeeld kerslig, eerder as om in 'n kerkgebou met die nuutste tegnologie en prediking te sit.

4.6.3.4 Persoonlike ontwikkeling

- **Denkwyses**

- Die ouer generasies en die “*baby boomers*” is lineêre denkers en fokus op oorsaak en gevolg.
- Die “*baby busters*” is sirkulêre denkers met eiesoortige en individuele denkpatrone.

- **Leergedrag**

- Die ouer generasies hou daarvan om 'n uitendelike doel in sig te hê en doelgerig en ordelik te werk om daarby uit te kom. Hulle werk trapgewys, gee nie moed op nie en maak stadig maar seker vordering. Hulle is gemaklik met tradisionele formate en prosedures wanneer dit by leer kom.

- Die “*baby boomers*” hou nie van iemand anders se planne nie. Hulle is op soek na feite en aanvaar dan die uitdaging volgens hul eie idees en formules. Hulle groei die beste op grond van aanbiedings van die moontlikhede en beloftes oor die impak daarvan. Hulle is gemaklik met die glans van professionele aanbiedings. Hulle wantrou die waarde van enige iets wat nie as uitstekend of as van hoë gehalte voorgedoen word nie.
- Die “*baby busters*” hou nie van tradisionele skole nie aangesien enige skool vir hulle uit voeling met die werklike lewe is. Hulle besef wel dat leer ’n lewenslange proses is sodat hulle persoonlike vaardighede wil aanleer wat hulle bemarkingmoontlikhede bevorder. Opleiding moet vir hulle pret wees en verkieslik deur middel van CD’s en die rekenaar plaasvind.
- **Respons op Leierskapstyle:**
 - Die ouer generasies verkies ’n outoritêre dog demokratiese leier om in beheer van die leerproses te wees. Die persoon moet op die verlede bou voordat die ouer generasies hom of haar ernstig sal opneem.
 - Die “*baby boomers*” hou van iemand wat duidelik weet waarheen hy of sy op pad is, hoekom en hoe. Hulle volg ’n persoon wat doeltreffendheid en eenheid nastreef en waardering vir individuele pogings toon.
 - Die “*baby busters*” moet by elke stap in die proses betrokke wees. Spanleierskap is vir hulle belangrik. Hulle is moeg vir energiebelaaide visioenêre leiers met gladde monde. Hulle is op soek na ’n lewe wat outentiek en eg is en hulle verkies leiers met ’n styl wat dieselfde doelwitte en kwaliteite reflekteer.

4.6.3.5 Beskouing aangaande die waarheid

- Die ouer generasies aanvaar die bestaan van absolute waarhede wat kenbaar is en ’n invloed op die mens se lewe uitoefen.
- Die “*baby boomers*” huldig ’n moderne sienswyse dat die waarheid relatief tot ’n persoon se perspektief is.
- Die “*baby busters*” huldig ’n postmoderne siening dat daar geen waarheid hoegenaamd is nie. Hulle siening is eksistensiële van aard, naamlik dat daar nie ’n betekenis of doel in die lewe is nie, maar dat persoonlike ervaring al is wat ’n persoon kan ken en waardeer. Tradisionele godsdienste en waardes is dus vir hulle betekenisloos, sodat sake soos aborsie, egskeiding, homoseksualiteit, pornografie, vuil taal, misdaad en selfmoord in ’n heeltal ander lig beskou word. Dié relatiewe beskouings beïnvloed elke besluit, elke gedragpatroon, elke verhouding sodat elke

persoon self bepaal wat reg en verkeerd vir hom- of haarself is.

4.6.3.6 Ouerskap

- Die Seniors was as ouers Viktoriaans, streng, gestruktureerd en afsydig. Die gesin was 'n sterk instelling en almal het dit as vanselfsprekend geneem. Rolle was duidelik gedefinieer en bykans almal het getrou en kinders grootgemaak. Kinders was 'n bate aangesien hulle kon help werk.
- Die stilswyende generasie was hardwerkend, dog nie beskikbaar vir hulle kinders nie. Hulle was vasbeslote dat hulle kinders 'n beter lewe sou ly en wou vir hulle alles gee wat hulle nie as kinders gehad het nie. Hulle was ook streng ouers, sodat hulle kinders rebels geword het.
- Die “*baby boomers*” was vrugbare ouers wat baie kinders gehad het. Terwyl hulle besig was om elke aspek van die lewe te hervorm, moes hulle kinders alleen groot word. Vroue het die arbeidsmark in groot groepe betree en die kwessie oor kwaliteit aandag teenoor kwantiteit aandag aan kinders het 'n brandpunt geword.
- Generasie X is afwesige en permissiewe ouers. Hulle het minder kinders ten einde aan hulle loopbane of ander belangstellings aandag te gee. Dit is ook die geslag met die meeste enkelouergesinne. Hulle verkies daarby om hulp met ouerskap van hulle portiergroepe eerder as van hulle ouers te ontvang.

4.6.3.7 Respons op verandering:

- Die ouer generasies stel min in verandering belang, aangesien hul fokus op kontinuïteit en doel is. Verandering is vir hulle vreesaanjaend.
- Die “*baby boomers*” wil graag die wêreld regeer en sien verandering as 'n meganisme om die realiteit wat hulle begeer, te fasiliteer. Hulle aanvaar verandering nie maklik nie, maar is oop vir transformasie as dit hulle doelwitte sal bevorder. Verandering is slegs 'n boublok in hul pogings tot doelwitbereiking.
- Die “*baby busters*” dryf die ouer geslagte tot raserny met hulle neiging tot volgehoue verandering. Aangesien hulle in 'n kultuur opgegroeï het waar daar konstante verandering en fundamentele transisie was, ken hulle niks anders nie. Die afwesigheid van verandering laat hulle ongemaklik voel, sodat hulle opwinding verlang, stagnasie vrees en leierskap bevraagteken as sigbare verandering nie voortdurend voorkom nie. Verandering is vir hulle essensieel en 'n teken van lewe.

Dié verskuiwing in waardes en beskouings tussen generasies kan nie onderskat word nie, aangesien dit lig werp op die wydverspreide chaos en verwarring aangaande aanvaarbare en

onaanvaarbare gedrag. Relativisme het die dominante waarde geword, sodat daar 'n vakuum in terme van morele waarhede ontstaan het. Die vakuum beïnvloed die mens se benadering tot verandering. Saam met 'n snelgroeïende verandering in die wêreldorde; die spoed van verandering weens tegnologiese ontwikkeling en die inligtingontploffing; die verskuiwing in mag; 'n onvermoë van vroeëre generasies om latere generasies te verstaan en te aanvaar; en 'n gebrek aan 'n doeltreffende konseptuele raamwerk om die leefwêreld sinvol te interpreteer, is die kommerwekkende vraag waarheen die jonger generasies op weg is.

4.6.4 Die Mosaïekgenerasie

- Alhoewel dit nog te vroeg is om te bepaal wat met hierdie generasie aan die gang is, blyk hulle tog 'n sterker groep as die voriges te wees. Hulle is byvoorbeeld volgens Barna en Hatch (2001, p. 96-98) minder emosioneel, het meer selfvertroue en is beter in staat om druk te hanteer.
- Hulle is ook minder sinies oor die hede en minder pessimisties oor die toekoms. Dit word daaraan toegeskryf dat hulle beter aangepas het by 'n gebroke gesinslewe en groter klem plaas op die "*baby boomer*" ideale soos opvoeding, prestasie en ekonomiese voorutiging.
- Hulle plaas klem op gesamentlike besluitneming en groepeerings. Hulle maak staat op tegnologie sonder om te veel aandag daaraan te gee, is gemaklik met diversiteit, kontradiksies en paradokse. Hulle geniet die spanning wat kompeterende realiteite meebring.
- Iets soos absolute waarhede is vir hulle onbekend en hulle aanvaar 'n vreemde mengsel van demokratiese kapitalisme, nihilisme en panteïsme.
- Hulle stel nie veel in godsdienste belang nie, dog word deel van godsdienstige instellings omdat dit hulle in staat stel om vriendskapbande te ontwikkel. Geloof gaan vir hulle meer oor verhoudings as oor geloofsoortuigings en rituele.
- 'n Kultuur is gevolglik besig om te ontwikkel waarin mense hulself eerder volgens hul verskille as ooreenkomste definieer.

4.6.5 Generasieverskille in werkverband

- Elke generasie verskil van vorige generasies. Hulle skep hul eie taal, musiek en kernidees. Hulle definieer hul eie probleme en vind hul eie oplossings. Een generasie se idees kan nie op 'n volgende generasie afgedwing word nie, aangesien elke geslag hul

die weg moet vind in 'n samelewing wat besig is om teen 'n vreesaanjaende spoed te verander.

- Volgens Nelson en Quick (2000, p. 47) verskil waardes en houdings tussen die generasies substansieel, sodat bestuurders dit hulle taak sal moet maak om die diversiteit sinvol te integreer. Jonger werknemers sien ouer werknemers as weerstandig jeens verandering, nie in staat om nuwe werkmetodes aan te leer nie, fisies tot minder in staat en minder kreatief.
- Volgens die navorsing van Rhodes (1983) is ouer werkers egter meer tevrede met hul werk, meer toegewyd aan die organisasie en beskik hulle oor meer werkmotivering as die jongeres.
- Die werk van Hassell en Perrewe (1995) het aangetoon dat direkte ervaring met ouer werknemers die negatiewe gesindhede van die jonger geslag verminder. Blootstelling aan ander generasies het 'n beïnvloedende uitwerking.
- Wat verandering betref, sal elke ouderdomgroep met die unieke probleme van hul tydvak worstel. Veral die ouer geslag sal vaardighede moet aanleer vir 'n toekoms wat radikaal anders gaan lyk as die toekoms waarvoor hulle hulself lewenslank gereed gemaak het weens die intervensies van platter en kleiner organisasies, vervroegde aftrede en langer lewensverwagting enersyds en andersyds die enorme skuiwe wat golwe van verandering meebring.

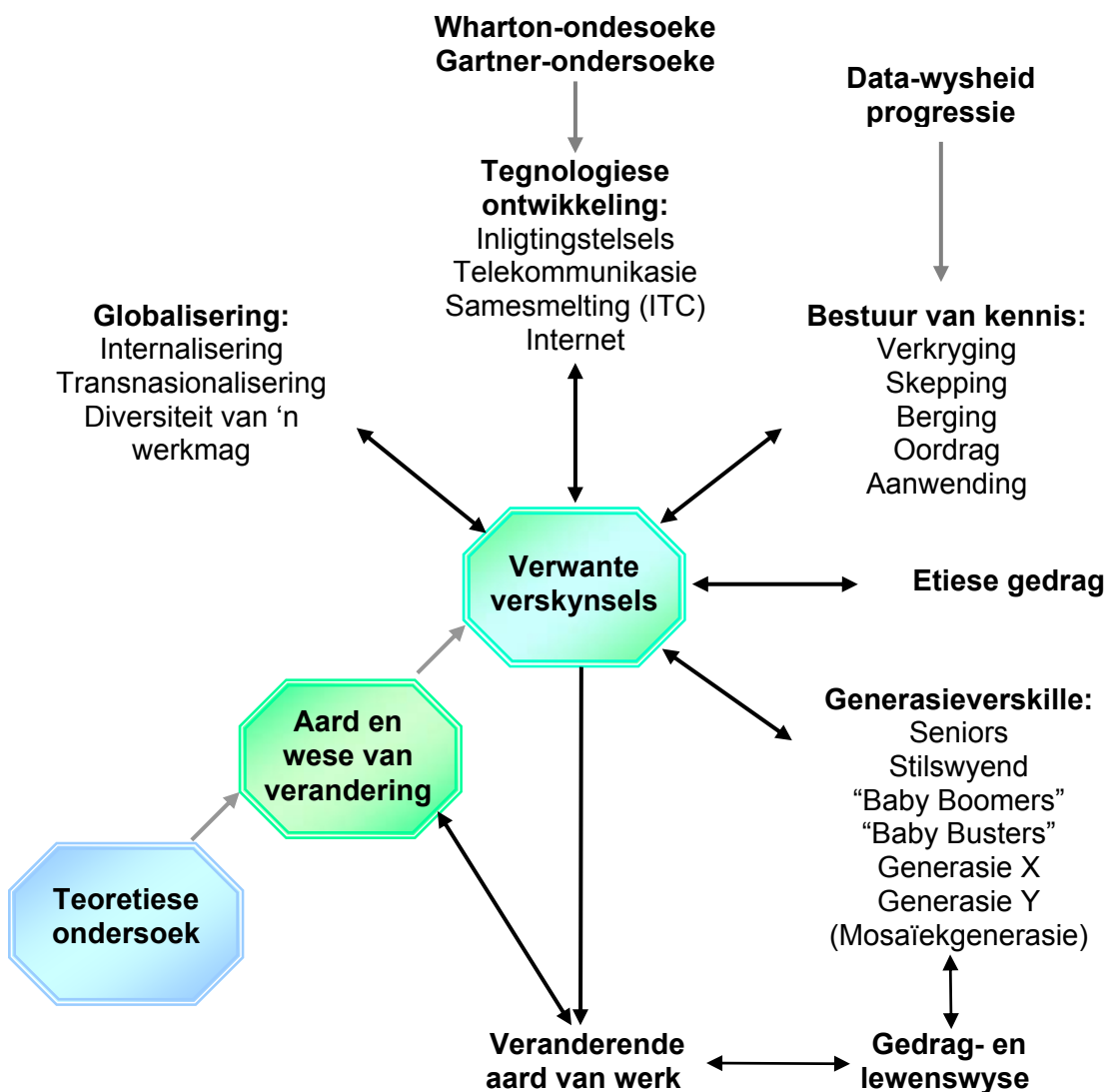
De Villiers (2005, p. 10) skryf dat die toekoms nie 'n droom of 'n nagmerrie is nie, maar 'n werklikheid waarmee elke mens moet deel. Dit is ook nie iets wat nog op pad is nie, maar wat reeds deel van die huidige realiteit is. Historiese mense (mense wat ou paradigmas huldig), dink aan die wêreld in terme van hoe dinge was. Toekoms mense (mense wat nuwe paradigmas huldig), het vertroue in die verlede verloor en bevraagteken alles wat hulle geleer het. Dit plaas die toekoms in parallel met die verlede, soos wat die een as van 'n kruis dwarsoor die ander as geposisioneer is. Dit bring 'n uitdaging wat elke mens moet bemeester.

De Villiers (2005, p. 156) skryf voorts dat die enigste betekenisvolle pad na die toekoms is om deurlopend die eie denke te bevraagteken, nuwe paradigmas 'n stokperdjie te maak en voortdurend op leer ingestel te wees. Niks in die lewe moet ooit stagneer nie, terwyl die mens hom- of haarself as jonk, progressief en vol energie moet sien. Dit is volgens die outeur goeie raad vir enige persoon wat graag die vaardighede wil bemeester om verandering te hanteer.

4.7 Implikasies

In hierdie hoofstuk is verskynsels wat in 'n noue verwantskap met verandering staan bespreek, naamlik tegnologiese ontwikkeling, globalisering, diversiteit van die werkmag, etiese en generasieverskille. Die verwante verskynsels werp 'n interessante lig op die konsep van verandering en dra tot 'n beter begrip van die kompleksiteit daarvan by. Die dinamiese interaksie tussen verwante verskynsels word in figuur 4.5 uitgebeeld en stel 'n geheelbeeld voor van die inligting waarvoor deelnemers in die beoogde werkwinkel moet beskik.

Figuur 4.5: Verwante verskynsels



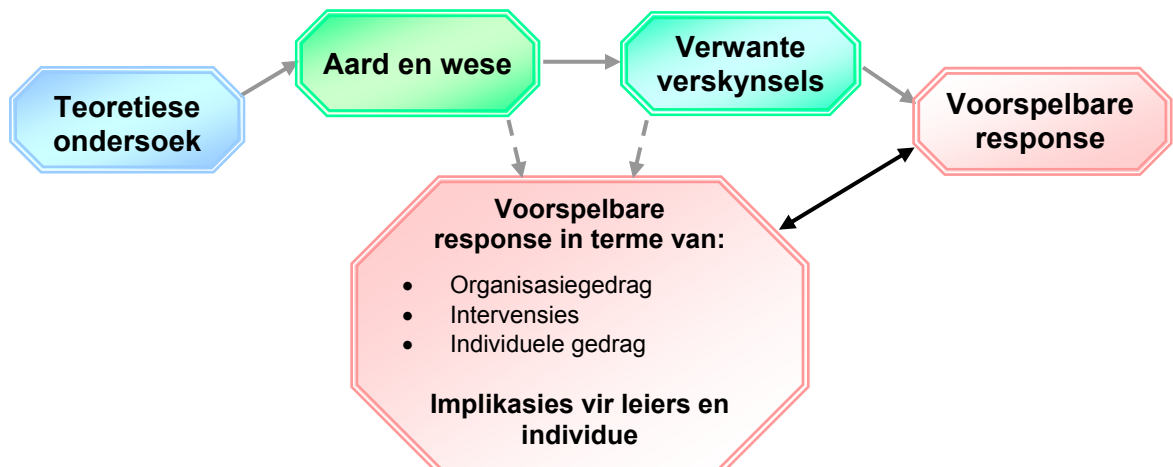
Resente navorsing soos die Wharton- en Gartner-ondersoeke dra grootliks by tot 'n beter begrip van verwante verskynsels. Om hierdie rede kan dit met goeie gevolg tydens die beoogde werkwinkel aangewend word om die wisselwerking tussen verskynsels te illustreer

en 'n begrip van kompleksiteit volgens die beginsels van sisteemdenke te bewerkstellig. Veral belangrik is die bestuur van toenemende kennis en die progressie van data tot wysheid. Uiteindelik oefen verwante verskynsels, soos byvoorbeeld generasieverskille, enersyds 'n groot invloed op gedrag- en lewenswyse uit en word dit andersyds daardeur beïnvloed. Verwante verskynsels het ook 'n ingrypende invloed op die veranderende aard van werk, wat weer in wisselwerking met generasieverskille is. Veranderende aard van werk is een van die belangrikste aanpassings wat individue moet maak ten einde in die toekoms 'n posise in die globale werkmag te bekom en te behou.

Die lys verwante verskynsels is egter nie volledig nie, aangesien daar ook ander noemenswaardige verwante verskynsels is, soos byvoorbeeld MIV Vigs, die advertensiewese wat hoofsaaklik op bemerking deur assosiasie met fisieke genot ingestel is, persepsies van die aard, oorsake en gevolge van armoede, die ingesteldheid van leiers jeens demokrasie, ingrypende wysiging in sienswyses oor reg en geregtigheid, om maar enkeles te noem. Verwante verskynsels is omvangryk en 'n volledige ontleding hiervan val buite die bestek van die huidige ondersoek.

Begrip vir die aard en wese van verandering, asook verwante verskynsels, bring saam met kennis van organisasie- en individuele gedrag die vermoë om gedrag te interpreteer. Dit impliseer dat verandering vanuit die perspektief van die verlede, die hede en die toekoms beskou moet word en stel die outeur in staat om voorspelbare response op beplande verandering, asook die implikasies daarvan vir beide leiers en individue, te identifiseer. Voorspelbare response op beplande verandering is dan ook die inhoud van die volgende hoofstuk, soos in figuur 4.6 uitgebeeld word.

Figuur 4.6: Vooruitskouing: voorspelbare response op beplande verandering



5 Voorspelbare response op beplande verandering

5.1 Inleiding

Daar is voldoende literatuur beskikbaar waaruit afgelei kan word hoe individue op beplande verandering reageer. Hierdie inligting is noodsaaklik ten einde 'n nuwe ontwikkelingmodel op grond van die beginsels van 'n lerende organisasie vir die doeleindes van hierdie doktorsale proefskrif saam te stel. In hierdie hoofstuk word voorspelbare response op verandering geïdentifiseer. In hoofstuk 6 word die lerende organisasie bespreek en in hoofstuk 7 word die reaksie van 'n individu op verandering beskryf, ten einde 'n geïntegreerde raamwerk vir die belewenis van verandering daar te stel. Die drie hoofstukke bied 'n grondslag vir die formulering van die beoogde holistiese model.

Individue sal 'n verandering of veranderingintervensie in 'n variërende mate ondersteun of weerstaan. Nelson en Quick (2000, p. 610) skryf:

“The challenge of managing the change process involves harnessing the energy of diverse individuals who hold a variety of views of change. It is important to recognize that most changes will be met with varying degrees of resistance and to understand the basis of resistance to change.”

Oorwoë aandag aan die menslike aspekte is nodig om te verseker dat enige intervensie aanvaar en geïmplementeer word, of dan ten minste om te verseker dat weerstand teen verandering dit nie fnuik nie. Skrywers soos Cheyunski en Millard (1998, pp. 268-285) verklaar dat menslike aspekte van verandering die mees kritiese faktor vir suksesvolle transformasie is. As menslike aspekte nie in ag geneem word nie, sal enige veranderingproses negatief beïnvloed word of selfs faal.

Warrick (2002, pp. 56-61) vind in 'n interessante studie wat in 20 snel veranderende organisasies gedoen is dat organisasies op verbeterde prestasie en winste gefokus is terwyl hulle die belange van hul personeel uit die oog verloor. Die organisasies verkeer dan onder die illusie dat alles goed gaan, terwyl die werknemers egter agteruitgaan en wantrouig, bitter en ontnugter voel.

Op die vraag hoe hulle die organisasies waarin hulle werk sal beskryf, het die werknemers sowat drie negatiewe response teenoor elke positiewe respons geopper. Die positiewe response het frases soos die volgende ingesluit:

- Gefokus
- Futuristies
- 'n Wonderlike maatskappy om voor te werk
- Die maatskappy gee werklik om vir sy mense
- 'n Vriendelike plek om voor te werk
- Oop vir nuwe idees
- Inspirerende leiers

Die negatiewe response het frases soos die volgende ingesluit:

- Harteloos
- Volop gewonde siele
- 'n Groot gaping tussen dit wat gesê word en dit wat gedoen word
- Geen vertrouwe
- Verborgte agendas
- Vyandige werkomgewing
- Werknemers word misbruik
- Die blindes lei die blindes
- 'n Tydbom wat wag om te ontplof
- Verbreekte beloftes
- Eindelose magstryde
- Verdeeldheid
- Kernwaardes het verlore gegaan
- Gespanne
- 'n Weghardlopende trein
- 'n Onsekere toekoms
- Ons-teen-hulle-mentaliteit
- Groei versluier die interne probleme
- Onderbeman
- Die werknemers is ontnugter en gedemoraliseer

Dit is dan ook te verstane dat weerstand teen verandering vry algemeen voorkom in organisasies waar die werknemers bogenoemde negatiewe belewenisse van verandering uitspreek. Heelwat navorsing oor weerstand teen verandering kan in die literatuur gevind word. Swanepoel et al (2000, p. 755) huldig die volgende mening:

“Some of the best-documented findings in studies of organisational change relate to the existence of individual and organizational sources of resistance to change (RTC) (Robbins 1997; Carrell, Jennings and Hearin 1997; Strebel 1996; Kotter 1995 and Nadler 1983).”

Voorspelbare response op beplande verandering weens beide individuele en organisatoriese faktore kan gevolglik geïdentifiseer word. Elkeen word vervolgens afsonderlik bespreek ten einde 'n konseptuele raamwerk vir die reeds genoemde geïntegreerde model daar te stel.

5.1.1 Organisatoriese faktore

5.1.1.1 Inkongruensie: Veranderingpoging en organisasiekultuur

Nadler en Tushman (1988) het uitgewys dat werknemers besonder weerstandig jeens verandering mag wees weens inherente inkongruensie binne die organisasie waaraan hulle behoort, omdat die verandering buite die raamwerk van die aanvaarbare val. Die verandering pas bloot nie by die heersende kultuur van die organisasie in nie en val gevolglik buite daardie paradigmas waarbinne die lede van die organisasie opereer.

Kotter en Heskett (1992) het in vier studies waarby 22 verskillende industrieë betrek is, vasgestel dat werknemers en bestuurders in 'n organisasie met 'n gevestigde kultuur dieselfde stel relatief konsekwente waardes en besigheidmetodes handhaaf. Selfs al word 'n nuwe hoofuitvoerende beampte aangestel, bly die waardes standhou, aangesien die wortels daarvan te diep in die werknemers se beskouings en gedragwyses gesetel is om maklik te verander. Die gevestigde kultuur van die organisasie word in stand gehou deur strukture en beheermaatreëls sonder om noodwendig 'n burokrasie daar te stel. Die werknemers is dan ook gemotiveer, toegewyd en lojaal. So 'n organisasie toon vir 'n tydperk 'n gesonde finansiële prestasie. Die werknemers kan egter later arrogant, na binne gefokus en burokraties raak, sodat die organisasie in 'n snel veranderende en mededingende omgewing sy markaandeel kan verloor. Die gevestigde kultuur wat aanvanklik die organisasie na die kruin van sukses gedryf het, word dan ook die faktor wat die organisasie verhoed om verder te presteer. Kotter en Heskett (1992, p. 24) skryf:

“In an increasingly competitive and rapidly changing world, that kind of culture unquestionably undermines economic performance. It can blind top management to the need for new business strategies. It can also make strategic change, even when attempted, difficult or impossible to implement.”

Hieruit kan afgelei word dat enige grootskaalse en ingrypende verandering om 'n organisasie met 'n gevestigde kultuur weer op die pad van welslae te bring, heelwat weerstand sal ondervind.

- **Suksesgeskiedenis**

Robbins (1997) het ondervind dat enige organisasie wat oor 'n lang tydperk 'n geskiedenis van sukses toon, ook besonder weerstandig teen verandering sal wees. Jick (1993) haal Dalziel en Schoonover aan wat gevind het dat organisasies wat histories weerstandig teenoor verandering is, geneig is om op dié weg voort te gaan. Jick argumenteer gevolglik dat wanneer 'n organisasie 'n rekord van weerstand teen verandering het, meer moeite gedoen moet word om 'n geleidelike, bedreiginglose en deelnemende proses van implementering daar te stel.

'n Deelnemende proses is egter nie altyd van deurslaggewende belang nie. Lissack en Roos (1999, pp. 190-192) haal die voorbeeld van Tripod, Inc., 'n verskaffer van Internetinligting aan. Twee studente en hul professor het die organisasie begin met die doel om Internetinligting vir alle mense toeganklik te maak. Hulle het die slagspreuk "*Tripod: Tools for Life*" aangeneem en die slagspreuk op alle moontlike wyses aangewend. Die slagspreuk het ook die stukrag agter alle Tripodaktiwiteite geword. Mettertyd het die waargenome Internetmark egter verander en die Tripodleierskap het gemeen dat die slagspreuk nie meer voldoende was om die aard en wese van die organisasie weer te gee nie. Na 'n uitgerekte deelnemende proses is die slagspreuk verander na "*LiveSmart, WorkSmart, StreetSmart*". Die lede van die organisasie het die nuwe slagspreuk egter nie soos die ou slagspreuk aangewend nie, dus het die nuwe slagspreuk geen aftrek gekry nie. 'n Intensiewe ondersoek het aan die lig gebring dat die nuwe slagspreuk nie by die selfbeeld van die lede en hulle konsep van die rol wat hulle in hul kliënte se lewens vervul, gepas het nie. Die uiteinde van die saak was dat Tripod na die oorspronklike slagspreuk teruggekeer het. Hieruit kan afgelei word dat 'n lang geskiedenis van sukses 'n besondere sterk faktor in weerstand teen verandering is.

- **Invloed van vakbonde**

Die konteks waarin organisasies opereer, het ook 'n groot invloed op die mate van weerstand teen verandering. Swanepoel et al (2000, p. 756) bou op die navorsing van Coch en French (1948) voort en wys daarop dat dit ondenkbaar is dat 'n organisasie met sterk vakbonde enige intervensie van beplande verandering suksesvol sonder die betrokkenheid van vakbondleiers sal kan implementeer. Hulle skryf:

“Within a South African context, for instance, it would be quite unthinkable for a highly unionised organization to expect to succeed with any change or transformation intervention if trade union representatives are not viewed as full stakeholders in the process. Union representatives have to be involved in order to avoid eventual collective resistance to change by the workforce. Any form of organization change or transformation will impact on the employees of the organization. Although the degree and nature of such impact will vary from organization to organization, the representatives of the workforce can be instrumental in dealing with it. The impact experienced by employees (management as well as non-management) collectively, is one of the most important factors requiring professional attention during any process of change and transformation.”

Dit sal gevolglik vir die individu belangrik wees om die rol van vakunies te verstaan, asook hoe om die verhouding met vakunies tydens verandering te hanteer en selfs te benut.

- **Gelyklopende Intervensies**

The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 117) beklemtoon die belangrikheid om intervensies op 'n gekoördineerde wyse van stapel te stuur en duidelik aan die werknemers te kommunikeer hoe die intervensies met mekaar in verband staan. Hulle wys op die belangrike verskil tussen gekoördineerde en gelyktydige intervensies. Indien te veel intervensies gelyklopend plaasvind, het middelbestuur die ervaring dat konflikterende eise aan hulle gestel word en vind hulle dit gevolglik moeilik om enige van die intervensies te ondersteun.

Bovermelde span (1995, p. 17) meen dat 'n organisasie nie bloot kan stilstaan nie, maar van tyd tot tyd veelvuldige intervensies moet implementeer ten einde die nodige resultate te bereik. Hulle skryf:

“Yet it is clear that too many concurrent programs can conflict with and undercut your organization’s real work – supplying and serving customers. An ill-organized swarm of ‘high-priority’ programs drain resources and diffuses the energy that makes change happen.”

Wanneer werknemers in groot organisasies gelyktydig aan etlike intervensies blootgestel word, kan die intervensies vanuit die perspektief van die werknemers irrasioneel voorkom, sodat hulle weerstand daarteen toon eerder as om sin te probeer maak uit die chaos wat hulle waarneem. Dit kan egter ook gebeur dat werknemers verskillende intervensies aan mekaar koppel en hul eie afleidings maak waarom die intervensies van stapel gestuur word. Indien hulle op grond van hul eie afleidings glo dat die intervensies

hul nadeel ten doel het, sal hulle die intervensies teenstaan. Om dié rede beveel genoemde skrywers aan dat topbestuur die verband tussen meerdere intervensies duidelik aan die werknemers uitwys.

Met die oog op die geïntegreerde model wat in hierdie navorsingsprojek nagestreef word, kan afgelei word dat te veel gelyktydige intervensies die gevoel kan meebring dat die toekoms te vinnig nader kom (Toekomsskok soos deur Alvin Toffler beskryf en in hoofstuk 1 bespreek).

- **Multirasionaliteit van maggroepe**

Kakabadse en Parker (1984) verwys na die sogenaamde *multirasionaliteit* wat veral in organisasies met magkulture gevind word. Dit beteken dat 'n verskeidenheid perspektiewe onder verskillende maggroepe in die organisasie voorkom en dat diegene wat in beherende posisies is, verandering volgens hulle perspektief implementeer sonder inagneming van die perspektiewe van minderheidgroepe. Diegene in opponerende groepe sal dan die verandering weerstaan en selfs pogings aanwend om intervensies te opponeer deur steungroepe daar te stel, uitdagings aan die maghebbers te rig, stakings uit te roep en wanneer hulle eie magposisie verbeter het, sal hulle begin om 'n nuwe realiteit met die maghebbers te onderhandel.

- **Ideologiese rasionaal vir intervensies**

Preston en Du Toit (1988, 1992) het verskeie artikels oor verandering, mag en politiek die lig laat sien, waarin ou en nuwe perspektiewe in dié verband aangebied word. In Suid-Afrika het groot organisasies sedert die politieke verandering in 1994 talle intervensies geloods om eerstens paradigmas oor regstellende aksie te verander en tweedens om doelwitte vir regstellende aksie te behaal. Hierdie intervensies het dikwels met besondere weerstand te doen gekry vanweë die ideologiese onderbou en emosionele faktore wat 'n rol speel. Wanneer die ideologiese rasionaal van intervensies lynreg met ideologiese sienswyses van 'n groep werknemers verskil, sal hulle sulke intervensies heftig teenstaan en dit sal duidelik in hul gedrag en spraak manifesteer. 'n Ontleding van die gedrag en spraak van lede van die onderskeie ideologiese groepe sal aanduidings gee van die individue se behoeftes, vrese en persepsies in terme van die verwagte impak van die intervensie. Die wyse waarop individue se persepsies in hul spraak na vore kom, word in hoofstuk 7, gedeelte 7.3 bespreek. Hiervolgens sal evaluatiewe idees en waardes sterk in die reaksie op verandering na vore kom.

- **Weerstand: Verdere organisatoriese oorsake**

Swanepoel et al (2000, pp. 756-757) bied die volgende opsomming van organisatoriese oorsake vir weerstand teen verandering aan:

- **Strukturele bewegingloosheid:** Organisasies is tradisioneel ontwerp om orde en stabiliteit te handhaaf. Die organisatoriese proses wat vir hierdie rede ingestel is, byvoorbeeld seleksie, induksie en burokrasie, mag dan juis kragtige weerstand teen verandering aanwakker en sodoende strukturele bewegingloosheid ("*inertia*") veroorsaak.
- **Kulturele bewegingloosheid:** Die organisasiekultuur mag stabiliteit en tradisie voorstaan, sodat kultuur dan die verandering weerstaan.
- **Werkgroepbewegingloosheid:** Sterk norme wat deur werkgroepe gehandhaaf word om gedrag te rig en te beheer, mag die oorsaak vir weerstand teen verandering wees.
- **Bedreigings vir bestaande magverhoudings:** Verandering kan 'n herverspreiding van besluitnemingmag meebring en dus gevestigde magverhoudings versteur. Diegene wat 'n verlies aan mag vrees, sal dan die verandering weerstaan.
- **Bedreigings vir kundigheid:** Verandering mag meebring dat persone nie meer die kundigheid wat hulle ontwikkel het, kan gebruik nie, en sodoende weerstand veroorsaak.
- **Bedreigings vir hulpbrontoekenning:** Persone wat vrees dat verandering die toekenning van hulle hulpbronne in gevaar stel, mag ook verandering weerstaan.
- **Vorige mislukte veranderingpogings:** Werknemers mag verandering weerstaan omdat vorige pogings misluk het en hulle nou versigtig vir verdere veranderingpogings is.
- **Kennis van potensiële probleme:** Werknemers mag ook bewus wees van potensiële probleme wat veranderingagente misgekyk het en sodoende die verandering weerstaan.

Nelson en Quick (2000, pp. 610-611) meen dat werknemers verandering vanweë 'n rasonale respons gebaseer op selfbelang weerstaan. Daar is egter ook talle ander redes waarom verandering weerstaan word, dikwels omdat 'n individu voel dat sy of haar persoonlike vryheid bedreig word. Die ondersoekers noem dan ook die volgende organisatoriese redes vir weerstand teen verandering:

- **Politiek:** Persone weerstaan verandering as hulle meen dat dit hul politieke mag in die organisasie sal inkort.

- **Kulturele aannames en waardes:** Kulturele aannames kan die oorsaak van weerstand teen verandering wees in gevalle waar die verandering op aannames gebou is wat vreemd vir die werknemers is. Hierdie vorm van weerstand is uiters moeilik om te hanteer aangesien aannames gewoonlik onbewustelik van aard is. Die beginsel van denkmodelle soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.6 uiteengesit word, is hier ter sprake.
- **Verwagte impak: Verandering en transformasie**
Richardson (1994) bestudeer die impak van verandering en transformasie op bestuurders en werknemers en vind dat individue bevrees en angstig voel oor die verwagte impak van die verandering op hulself en nie soseer oor die verandering op sigself nie. Die volgende faktore lewer volgens genoemde skrywer 'n bydrae tot die gevoelens van angstigheid en vrees:
 - **Nuwe aanstellings:** Nuwe werknemers maak dikwels hul verskyning in die organisasie, meesal op senior vlak.
 - **Nuwe vrae:** Ondersoeke om terugvoering te verkry, opper nuwe vrae omtrent bestaande praktyke en nuwe opsies.
 - **Nuwe strukture:** Rolle, verantwoordelikhede en gesaglyne verander.
 - **Nuwe doelwitte en standaarde:** Die organisasie skep 'n nuwe kultuur, oogmerke en standaarde in lyn met die nuwe missie en doelwit.

Die reaksie van die individue sal in hulle spraak deur middel van voorspellende idees gebou op feite, asook beskrywende en evaluatiewe idees (vergelyk hoofstuk 7, gedeelte 7.3) manifesteer.

5.1.2 Individuele faktore

Beide Nelson en Quick (2000, pp. 610-611) en Swanepoel et al (2000, pp. 756 – 757) bied 'n aantal individuele redes vir weerstand teen verandering aan wat soos volg opgesom kan word:

- **Vrees vir die onbekende:** Werknemers mag die verandering weerstaan omdat dit dubbelsinnigheid (“*ambiguity*”) in 'n voorheen gemaklike situasie meebring. Dit kom veral voor in gevalle waar verandering nie behoorlik gekommunikeer is nie en die werknemers die onbekende vrees (Nelson en Quick, 2000, p. 610). Werknemers weerstaan verandering omdat hulle bekommerd is oor persoonlike gevolge wat die verandering vir

hulle mag inhou. Selfs al is hulle nie tevrede met hulle huidige omstandighede nie, voel hulle steeds dat die beoogde verandering sake mag vererger. As verandering deur iemand anders geïnisieer word, voel hulle gemanipuleer en bespiegel hulle oor die ware redes agter die verandering (Swanepoel et al, 2000, pp. 757). Dit blyk dus dat vrees vir die onbekende met 'n gebrek aan kennis en insig asook 'n onvermoë om oor die verandering te kommunikeer, gepaard gaan.

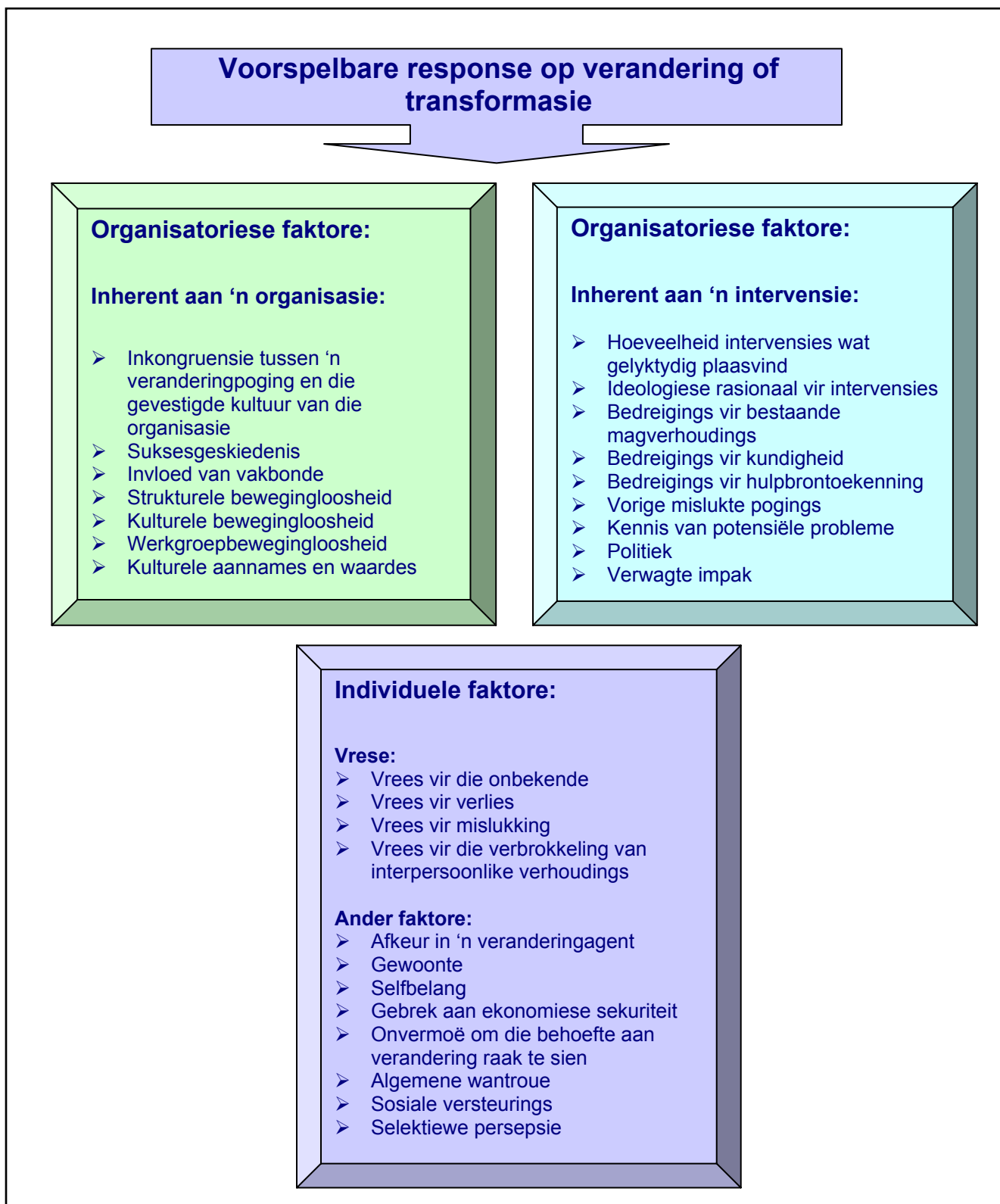
- **Vrees vir verlies:** Werknemers mag die verlies van hulle werk vrees, soos in die geval van implementering van nuwe tegnologie. Hulle mag ook 'n verlies aan status vrees, of bedreig voel as die verandering tegnologie inbring wat die plek van hul kundigheid inneem. 'n Ander algemene vrees is dat verandering die positiewe kwaliteite van hul werk of outonomie mag beperk (Nelson en Quick, 2000, p. 610). Vrees vir verlies mag in verband met 'n persepsie van gevaar (werklik of denkbeeldig) staan.
- **Vrees vir mislukking:** Hierdie vrees is tweërlei van aard: Eerstens mag werknemers twyfel aan hulle eie vermoë om die veranderde situasie te hanteer. Tweedens mag hulle vrees dat die verandering nie die nodige voordele gaan oplewer nie. Veral in die geval van inligtingtegnologie gebeur dit dikwels dat die projek nie voltooi word nie weens kragtige weerstand teen verandering (Nelson en Quick, 2000, p. 610).
- **Verbreking van interpersoonlike verhoudings:** Werknemers mag voel dat verandering betekenisvolle verhoudings gaan inperk, sodat hulle nie meer soos tevore interaktief kan wees nie (Nelson en Quick, 2000, p. 610).
- **Afkeer in die veranderingagent:** Werknemers weerstaan verandering ook wanneer die veranderingagent se persoonlikheid hulle nie aanstaan nie. 'n Veranderingagent wat onsensitief vir werknemers se bekommernisse is, mag erge weerstand beleef, omdat die werknemers voel dat hulle behoeftes nie in ag geneem word nie (Nelson en Quick, 2000, p. 610).
- **Gewoonte:** Mense maak staat op geprogrammeerde response of gewoontes om die kompleksiteit van hulle werk en lewe te hanteer. Verandering beteken dat hulle 'n nuwe manier van doen en vaardighede moet aanleer. Hulle weerstand spruit dan uit teensinnigheid om hulle gewoontes te verander (Swanepoel et al, 2000, pp. 756).
- **Selfbelang:** Mense mag onwillig wees om hul bestaande voordele prys te gee, soos byvoorbeeld dat hulle mag voel dat die verlies aan mag, prestige, salaris en kwaliteit van

werklewe nie voldoende beloon word deur die verandering nie (Swanepoel et al, 2000, pp. 756).

- **Gebrek aan ekonomiese sekuriteit:** Mense mag verandering weerstaan omdat dit die potensiaal het om hulle werk- en ekonomiese sekuriteit deur afdanking en verminderde inkomste te bedreig (Swanepoel et al, 2000, pp. 756).
- **Onvermoë om behoefte aan verandering raak te sien:** Wanneer werknemers nie die redes vir die verandering verstaan en waardeer nie, sal hulle gevestigde belangstelling in die status quo weerstand teen die verandering ontlok (Swanepoel et al, 2000, p. 757).
- **Algemene wantroue:** Alhoewel werknemers redes vir verandering mag verstaan, mag hulle die motief vir die verandering wantrou. In Suid Afrika het verandering veral sedert 1994 groot druk op individue se ingesteldheid ("*mindset*") geplaas (Swanepoel et al, 2000, p.757).
- **Sosiale versteurings:** Werknemers mag verandering weerstaan as hulle meen dat dit hulle sosiale en werkverhoudings gaan beïnvloed (Swanepoel et al, 2000, p. 757).
- **Selektiewe persepsies:** Voorspelbare response op verandering is duidelik waarneembaar in die wyse waarop energie in die organisasie aangewend word, die wyse waarop individue daarvoor kommunikeer, asook die gedrag wat individue tydens die veranderingproses openbaar. Mense verskil ten opsigte van hul persepsies en die wyse waarop hulle inligting selektief verwerk. Sommige mag 'n verandering as 'n uitdaging sien, terwyl ander dit as 'n bedreiging beleef (Swanepoel et al, 2000, p. 757).

Ter opsomming kan die voorspelbare organisatoriese en individuele response op verandering in figuur 5.1 weergegee word, soos op die volgende bladsy uiteengesit word. Die figuur skep 'n geheelbeeld van voorspelbare response, alhoewel hiermee geensins te kenne gegee word dat alle moontlike voorspelbare response ingesluit is nie.

Figuur 5.1: Voorspelbare response op verandering



5.1.3 Identifisering van response op verandering

Die wyse waarop energie tydens veranderingintervensies aangewend word, kan aanduidend van organisatoriese response op verandering wees. Op grond van hulle waarnemings in organisasies wat polities georiënteer is, het Preston en Du Toit (1992) byvoorbeeld heelwat geskryf oor die aanwending van energie tydens intervensies. Hulle verdeel die potensiële bronne van energie in drie kategorieë, naamlik:

- Energie wat aan **reaktiewe gedrag** en weerstand bestee word.
- Energie wat aan **proaktiewe gedrag** en inisiëring van gedrag bestee word.
- Energie wat bloot gemors word of aan **disruptiewe gedrag** bestee word.

Du Toit (1986) dui aan dat energie wat aan bogenoemde gedrag bestee word, die somtotaal van potensiële energie vir 'n intervensie is. As die reaktiewe en weerstandige energie meer as die proaktiewe energie is, kan 'n teenveranderingstradisie in 'n organisasie ontwikkel, wat tot destruktiewe gevolge aanleiding mag gee. Deur bloot op te let waarheen beskikbare energie gekanaliseer word, kan veel uit die aktiwiteite binne 'n organisasie afgelei word. Disruptiewe energie sal byvoorbeeld aan negatiewe beskrywende, evaluatiewe en voorspellende idees gekoppel kan word. Die verskillende soorte idees word in hoofstuk 7 bespreek.

5.2 Gevolge

5.2.1 Gevolge van verandering vir leiers

Verandering vind vinnig en aanhoudend plaas en hou bepaalde gevolge vir leiers in:

- Volgens Fernberg (1995) moet leiers aanpasbaar en buigsaam wees, asook in staat wees om nuwe prosesse te aanvaar en van ou tegnieke afstand te doen. Hulle moet ook werknemers in staat stel om aan die veranderingprosesse deel te neem.
- Hall (1997) meen dat leiers hul werknemers met probleemoplossende vaardighede moet toerus om verandering te hanteer, terwyl hulle self leer om verandering te bestuur en te lei.

- Finnie en Norris (1997) verwys na 'n gesprek met John Kotter (wat allerweë as 'n kenner op die gebied van verandering beskou word), waarin laasgenoemde wys op die paradigmaskuif van veranderingbestuur na die leiding van verandering ("*leading change*"). Kotter skryf die skuif aan die vinnige ewolusie van die sakewêreld toe. Vanselfsprekend sal dit op sigself groot implikasies vir die individuele bestuurder inhou in terme van sy of haar eie mondering om verandering te lei, afgesien daarvan om verandering te bestuur.
- Sanchez (1997) beklemtoon die belangrikheid van effektiewe tweerigtingkommunikasie tydens verandering en wys daarop dat die kommunikasie op só 'n wyse moet plaasvind dat die werknemers in die waardes en kultuur van 'n organisasie opgevoed word. Schein (1996), daarenteen, het egter gevind dat organisasies nie daarin slaag om te leer nie weens 'n gebrek aan kommunikasie tussen die plaaslike kultuur van die werknemers wat op interaksie gebaseer is, die ingenieurkultuur wat vir tegnologie verantwoordelik is en die uitvoerende kultuur wat ekstern gefokus is. Al drie die groepe moet hul kultuurverskille erken en leer om saam te werk.
- Schulman (1997) wys daarop dat verandering 'n beweging vanuit 'n gemaksone impliseer, wat stresvol vir die individu kan wees. Om dié rede moet daar aanvaarding en ooreenstemming op al die vlakke in die organisasie verkry word voordat die kultuur daarvan verander kan word.
- Strebel (1996) meen egter dat bestuur en werknemers verandering verskillend sien en beleef. Vir bestuur beteken dit geleenthede terwyl dit vir die werknemers ontwrigtend ("*disruptive*"), gedwonge en indringerig mag wees. Hy stel voor dat aandag aan die individuele kontrakte wat met werknemers aangegaan word, gegee word.
- Tomkins en Goldberg (1997) vind dat hoe groter die mate van werknemerbetrokkenheid is, hoe vinniger sal die verandering plaasvind. 'n Kultuur van volgehoue verandering sal die beginsel van volgehoue verbetering ("*continuous improvement*") moontlik maak.
- Larkin en Larkin (1996, pp. 94-104) bevind dat tydens omvattende verandering tyd, geld en moeite aan veral die eerstelinie toesighouers deur middel van aangesig-tot-aangesig kommunikasie bestee moet word.
- Majchrzak en Wang (1996, pp. 93-99) bevind dat mense nie verander wanneer hulle in nuwe spanne ingedeel word nie. Dit is volgens hulle 'n wanbegrip aan die kant van

bestuurslui dat mense anders sal funksioneer as hulle in nuwe spanne opgeneem word. Slegs die vervaardigers wat 'n sin vir verantwoordelikheid onder werknemers gekweek het, het hul veranderingdoelwitte in sy studie bereik.

- Mescon en Mescon (1997) meen dat beide kort- en langtermyndoelwitte vir verandering gestel moet word, gepaardgaande met buigsamheid en aanpasbaarheid.
- Nadler (1997) vind dat hoofuitvoerende beamptes die verandering persoonlik moet lei, die hele organisasie daarby betrek moet word, dat daar op nuwe wyses gedink moet word en dat die kultuur van die organisasie in ag geneem moet word indien veranderingpogings suksesvol wil wees.
- Kotter (1995) het gevind dat suksesvolle organisasies verander as 'n gevolg van samewerkende interpersoonlike en groepgedrag. Kotter (1996) lig dan ook agt foute uit wat bestuur tydens verandering maak en stel 'n agtfase-proses voor as padkaart vir bestuurders tydens verandering. Verder het Kotter en Cohen (2000) uit onderhoude met ongeveer 400 persone in 130 organisasies gevind dat dit nie genoeg is om op 'n volgehoue grondslag geleidelike veranderinge aan te bring nie. Geleenthede moet aangegryp word en groot veranderinge moet vinnig aangebring word om sukses te behaal. Diegene wat in die pad daarvan staan, moet oorwin word. Die volgende agt stappe moet geïmplementeer word om sukses met grootskaalse verandering te behaal:
 - Skep 'n gevoel van dringendheid vir verandering, want dit maak mense gereed om te beweeg.
 - Stel 'n span met kredietwaardigheid, vaardighede, konneksies, reputasie en formele gesag saam om leierskap vir verandering te voorsien. Die span moet met vertroue en emosionele toewyding werk. Dit is nie genoeg om op een persoon staat te maak nie. Die landskap is vol manskappe wat die stryd nie oorleef het nie omdat hulle nie toegerus was om die verandering te lei nie.
 - Die leidende span moet 'n duidelike, eenvoudige, aangrypende visie daarstel met die nodige strategie om dit 'n werklikheid te maak.
 - Die visie en strategie moet aan almal gekommunikeer word op so 'n wyse dat dit mense aan die hart gryp. Die boodskap moet eenvoudig wees en dikwels herhaal word.
 - Bemagtig die mense deur hindernisse om te verander te verwyder. Fokus op toesighouers en bestuurders wat ontmagtig voel, oor onvoldoende inligting beskik en

selfbeeldhindernisse ervaar. Bestuurders moet nie mense aan hul lot oorlaat om self die pad na die verandering te vind nie.

- Help die mense om korttermynwinste te behaal. Dit verhoog kredietwaardigheid en voorsien bronne en momentum aan verandering. Sorg dat die proses goed bestuur word. Vinnige suksesse snoer die monde van siniese kritici.
- Vroeë oorwinnings skep momentum en verhoed dat mense te gou moet verloor. Laat die mense self besluit waarop om volgende te konsentreer om sodoende die een golf van verandering na die ander te skep totdat die visie 'n realiteit geword het.
- Vestig die verandering deur die nuwe kultuur te koester. Die nuwe kultuur ontwikkel deur konsekwente en suksesvolle aksie oor 'n genoegsame tydverloop.

Die uitdaging in elke fase is om mense se gedrag te verander eerder as om op strategie, stelsels of kultuur te fokus. Gedrag moet aangespreek word sodat betekenisvolle gedragverandering kan plaasvind. Gedragverandering moet eerder op beïnvloeding van emosies as denke gerig wees, aangesien die vloei van “sien-voel-verander” kragtiger as “ontleed-dink-verander” is. Ontleding en denke vind gereeld plaas, maar dit is sien-en-voel wat die verskil maak.

5.2.2 Gevolge van verandering vir individue

William Bridges ontleen sy teorieë oor verandering aan jarelange ondervinding met individue wat sy seminare bygewoon het. Hierdie individue het persoonlike verandering van enige aard ondergaan. Geleidelik het Bridges se seminare meer op die bestuur van organisatoriese verandering begin fokus. Sy boek **"Managing Transitions: Making the most of change"** (1991, 2003) het voortgespruit uit sy werk in 'n paar honderd organisasies van alle soorte: Fortune 500 maatskappye, ouer en meer stabiele organisasies, hospitale, universiteite en kolleges, staat- en provinsiale departemente asook plaaslike agentskappe. In elke geval het hy onderhoude gevoer om te bepaal watter oplossings vir watter probleme ten opsigte van verandering gewerk het en watter nie. Bridges skryf (2003, p. ix) dat organisasies verandering inisieer ten einde te oorleef:

“Often the changes you have to implement are important to the survival or success of your organization. They aren't the 'it would be nice if we could do it' or the 'do it if you get around to it' kind of change. They involve the different technology the organization needs to be competitive, the new structure it needs to be effective, the reduced level of overhead it needs to be profitable. Change is the game today, and organizations that can't deal with it effectively aren't likely to be around long.”

Moderne werknemers voldoen nie meer stilswyend aan opdragte nie, dus kan hulle nie net ingelig word oor die volgende verandering nie. Verandering vind ook so dikwels plaas dat een verandering nog nie gestabiliseer het voordat die volgende verandering intree nie. Daar is ook nie veel ruimte vir foute aan bestuurskant nie, aangesien nuwe wetgewing werknemers in staat stel om op te tree wanneer hulle voel dat hulle benadeel is. Bestuur kan nie meer wegkom deur die "persoonlike dinge" te vermy nie. Daarby het 'n bestuurder ook nie 'n graad in gedragwetenskappe nodig om werknemers suksesvol deur die transisie te help nie. Bridges (2003, p. X) skryf:

“Transition management takes some abilities you already have and some techniques you can easily learn. It isn't an undertaking that will offend anyone's sense of personal privacy, theirs or yours. Instead, it is a way of dealing with people that makes everyone feel more comfortable.”

Hudson en McLean (1995, p. 18) glo dat die individu die wêreld nie net as uitdagend, veeleisend, oorweldigend en verwarrend hoef te sien nie. Kragte van verandering mag lyk asof hulle nie beperk, in toom gehou of voorspel kan word nie. Dit laat individue onseker voel en as hulle lank genoeg onseker voel, begin hulle glo dat die kultuur waarvan hulle deel is, agteruit gaan en disfunksioneel word. Dit skep gevoelens van sinisme, vrees en hopeloosheid by werknemers. As individue die lewe met 'n verouderde uitkyk beskou, vind hulle dit moeilik om die ontsaglike voordele van nuwe paradigmas raak te sien – globale groei, nuwe markte, wêreldwye beskawing, menslike diversiteit, nuwe loopbane, tegnologiese innovering en transisionele politieke strukture.

“It is not our nation that is in decline; it is our outmoded beliefs and expectations about stability and progress that are keeping us from seeing the advantages of living in our current environment. It is not too late to help one another see the ready assets of our times instead of the liabilities of our governments and institutions. In a world of complex change, we need to have skills to LifeLaunch our own lives through the peaks and valleys of our cultural turbulence. Few have those skills.”

Hudson and McLean, 1995, p. 3

Daar kan uit Hudson en McLean (1995) afgelei word dat 'n nuwe uitkyk op sake die individu in staat sal stel om verby die probleme van sy of haar tyd te kyk en die nuwe moontlikhede raak te sien wat verandering op die lewenspad bring.

Joel Barker stel in die video **“The Business of Paradigms”** voor dat dit maklik is om nee te sê vir 'n nuwe idee, aangesien verandering die status quo omverwerp. Individue weerstaan

nuwe idees omdat hulle glo die toekoms is bloot 'n verlenging van die verlede. Die weerstand het met die individu se bepaalde paradigma te doen. 'n Paradigma is 'n stel reëls wat grense definieer en voorskryf hoe om probleme binne die daargestelde grense op te los. As sodanig dien die paradigma as 'n filter vir enige nuwe data, sodat die individu nie in staat is om data raak te sien wat met die bepaalde patrone van sy paradigma bots nie. Individue bekijk die wêreld deur hulle paradigmas en ignoreer die res. Die paradigma is 'n stel reëls en regulasies wat die individu verhinder om nuwe idees en oplossings vir moeilike probleme raak te sien. Reëls en regulasies verhoed individue om die toekoms te ontdek, aangesien hulle die toekoms deur die perspektief van paradigmas aanskou. Op dié wyse het paradigmas die mag om individue te verhinder om waar te neem wat werklik aan die gebeur is. Wat onmoontlik volgens een paradigma blyk te wees, mag glad nie 'n probleem binne die raamwerk van 'n ander paradigma wees nie. Barker noem die voorbeeld dat slegs geoefende atlete in die Westerse kultuur 70 kilometer by geleentheid sal aflê terwyl dit 'n alledaagse gebeurtenis vir alle mense in 'n ander kultuur is.

Paradigmas kom vry algemeen voor. Dit vestig die aandag van die individu op dit wat belangrik is. Die negatiewe aspek van paradigmas is dat dit ook die individu kan weerhou om verandering te hanteer. Individue mag aan "*paradigm paralysis*" ly as hulle streng aan hulle uitgediende paradigmas vasklou. Daarom moet individue die gewoonte aankweek om verby die kern van 'n saak na die grense te kyk, aangesien nuwe idees op die rand daarvan ontstaan. Individue wat verkies om nuwe paradigmas te ontgin word *paradigmapieniers* genoem. Dit verg oortuiging dat 'n poging suksesvol sal wees. *Paradigmapieniers* openbaar moed en vertroue in hulle oordeelsin. Die groot uitdaging is om die keuse te maak om ou paradigmas ten gunste van nuwes op te sê. Barker stel voor dat elke individu hom- of haarself afvra:

"Wat is vandag onmoontlik om te doen, maar as dit gedoen kon word, sou dit 'n fundamentele verandering teweeggebring het aan dit wat ek wel vandag doen?"

Die antwoord op die vraag sal die individu na die verste grense van bestaande paradigmas neem. Sodra die individu sulke grense bereik, sal hy of sy gereed wees om die volgende paradigma raak te sien. Die implikasie is dat wat vandag onmoontlik is, môre die norm mag wees. Indien enige individu verandering suksesvol wil te hanteer, moet hy of sy die vermoë om 'n paradigmaskuif te maak, ontwikkel. 'n Paradigmaskuif sal moontlik word indien die individu soos die pioniers van ouds verby die alledaagse na die verste grense van sy of haar sienswyses beweeg. Aan die begin van die vorige eeu was die radio as towery beskou. Vandag is dit verouderde tegnologie. Ontwikkeling is moontlik gemaak deur paradigmas wat

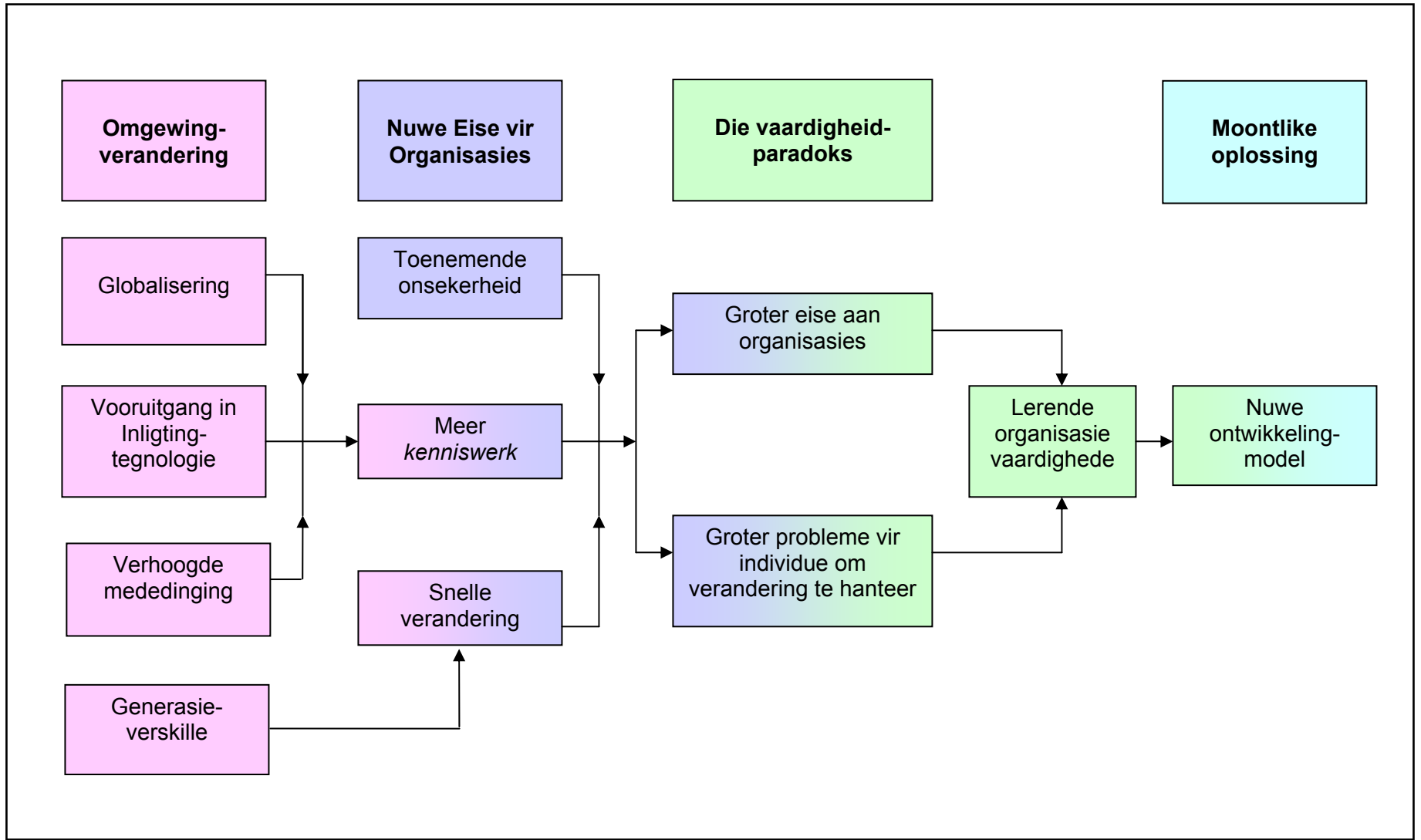
voortdurend verander. Elke mens het die vermoë om nuwe paradigmas te skep en daarmee te handel. Die implikasie van Barker se sienswyse is dat volgehoue paradigmaskuiwe op verskeie gebiede die individu sal help om aan die voorpunt van verandering te beweeg. Uit Barker se redenasie kan die navorser aflei dat wanneer 'n paradigma verander (Pn), gaan die ou paradigma terug na 'n nulpunt (Pz). Enige veranderingproses van Pz na Pn vereis bepaalde vaardighede, kennis en 'n visie ten einde plaas te vind. Faktore soos massakommunikasie, bemaking en verkooptechnieke kweek paradigmas wat nie noodwendig in lyn met die behoeftes van die individu is nie. Dit gee tot stres aanleiding aangesien die individu 'n slaaf van die nuwe paradigma word.

Du Toit (ADMOC 2000) beweer dat daar 'n balans tussen kommunikasie en behoeftes nodig is. Die individu moet in staat wees om sy of haar eie behoeftes te ken en te verstaan, sowel as om sinvol daarvoor te kommunikeer ten einde 'n suksesvolle leerpatroon te vestig. Insig in eie behoeftes sal uit die aard van die saak as teenvoeter vir bemakinginvloede dien. Volgens Du Toit (ADMOC 2000) sal die individu by wyse van 'n sterf- of oorleefproses van Pz na Pn beweeg wanneer 'n verskuiwing in paradigma plaasvind. Die verandering sal eers op 'n strategiese vlak in die denke (transisie) plaasvind, alvorens dit op 'n taktiese vlak (transformasie) sal realiseer. Transisie loop transformasie ook altyd vooruit. Indien die twee nie goed gesinchroniseer is nie, sal twee probleme opduik:

- Verkeerde tydgleuf vir die taktiese verandering ("*misalignment*").
- 'n Radikale verskil tussen die twee ("*disalignment*").

Dit geld vir beide die individu en verandering in groot sisteme. In die Suid-Afrikaanse konteks wil vakbonde byvoorbeeld inspraak in die oorgangfase van transisie na transformasie lewer. Die verhouding tussen transisie (besluite vir verandering), transformasie (implementering van die besluite) en vakbondbedrywighede vorm 'n siklus op grondvlak. Op dieselfde wyse sal tegnologiese, sosiale en ideologiese verandering ook 'n dinamiese sikliese beweging daarstel. Die uiteindelige implikasie vir 'n individu is dat hy of sy verandering sal hanteer deur 'n lerende ingesteldheid te ontwikkel of anders die slagoffer sal bly van veranderende omstandighede. Dit vereis vaardigheidontwikkeling. Finegold (1998, p. 235) meen dat verandering tot gevolg het dat werknemer-werkgewer verhoudings onstabiel raak. Hy stel voor dat metodes gevind word om werknemers se vaardighede te ontwikkel en effektief aan te wend. Hy stel 'n model as aanduiding van dryfvere vir die veranderinge in vaardigheidontwikkeling voor. Die model skep 'n geheelbeeld van die dryfvere tot verandering in vaardigheidontwikkeling voor en word in 'n gewysigde vorm op die volgende bladsy in figuur 5.2 weergegee.

Figuur 5.2: Dryfvere vir verandering in vaardigheidontwikkeling



Volgens die model stel globalisering, ontwikkeling van inligtingtegnologie en toenemende mededinging nuwe eise aan maatskappye. Die eise behels die bestuur van snelle verandering, toenemende onsekerheid en *kenniswerk*. 'n Nuwe leerkontrak en ontwikkelingmodel is nodig om paradokse wat in vaardighede ontstaan het, te bestuur. Hy verwys egter glad nie na die behoefte aan vaardighede waarvoor die individu moet beskik om alles te hanteer nie. Gevolglik was dit nodig om die model aan te pas, asook om voorsiening vir generasieverskille te maak.

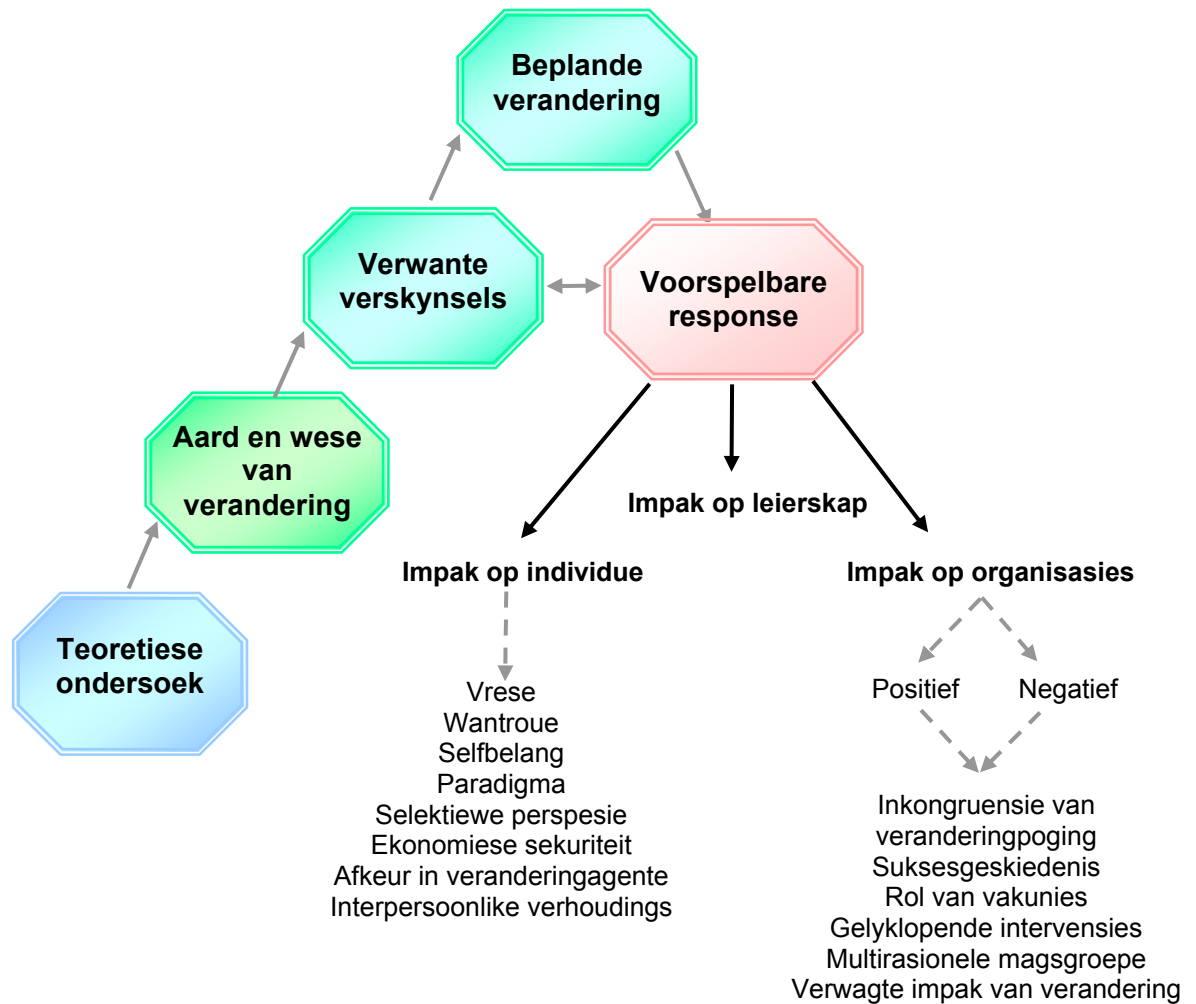
5.3 Implikasies

Uit die bespreking van voorspelbare response op beplande verandering blyk dit dat die volgende leerinhoud tydens die werkwinkel oorgedra moet word:

- Individue weerstaan verandering as dit buite die heersende kultuur van die organisasie plaasvind. Dit is gevolglik nodig dat individue leer om hul eie paradigmas te ondersoek en die grense daarvan te verskuif ten einde ingrypende verandering te kan hanteer.
- In gevalle waar 'n organisasie in sy huidige staat 'n suksesgeskiedenis het, sal individuele lede ook weerstandig teen verandering optree. Dit is dus nodig dat individue leer dat die toekoms nie soos die verlede gaan wees nie, dat eksterne faktore die status quo beïnvloed en dat daar 'n dringendheid is om meer sinvol met konseptualisering van toekomsmoontlikhede om te gaan.
- Veral sedert 1994 het Suid-Afrikaanse organisasies groot veranderinge ondergaan ten einde enersyds by die politieke verandering in die land by te hou en andersyds ten einde by die globale ekonomie en mededinging aan te pas. Hierdie verandering kan kollektief weerstaan word as vakunies nie as 'n belangegroep by die veranderingproses betrokke is nie. Dit is dus nodig dat individue die inwerking van die groter omgewing moet ontleed en begryp ten einde die ideologiese rasionaal, irrasionaliteite en wisselwerking tussen 'n verskeidenheid intervensies te kan hanteer, daaruit te leer en dit in hul toekomsplanne te benut.
- Voorspelbare response kan effektief verander word deur 'n lerende ingesteldheid te kweek.

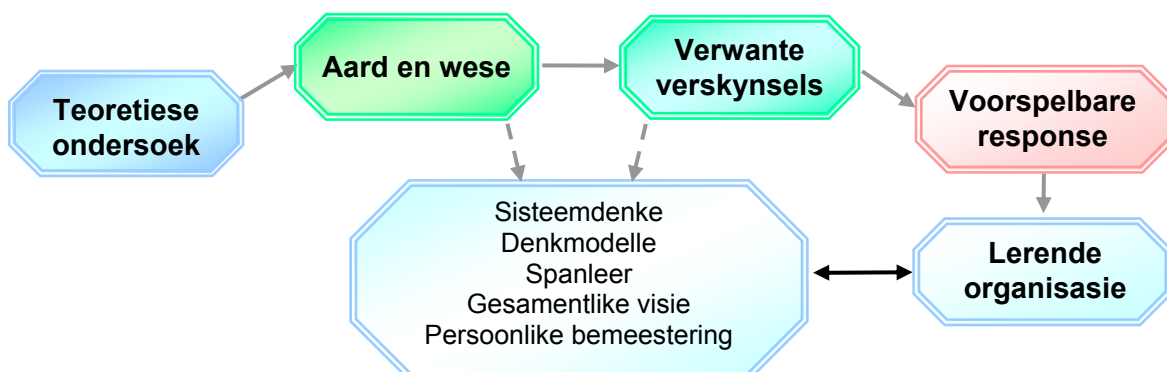
Die kennisgeheel wat tydens die beoogde werkwinkel met betrekking tot voorspelbare response op deelnemers oorgedra moet word, word in figuur 5.3 hieronder uiteengesit.

Figuur 5.3: Voorspelbare response op beplande verandering



Ten einde die gevolge van voorspelbare response optimaal te hanteer, is volgehoue en konstruktiewe leergedrag nodig. Die rol van volgehoue en konstruktiewe leergedrag word vervolgens bespreek, soos in figuur 5.4 hieronder uiteengesit word:

Figuur 5.4: Vooruitskouing: 'n lerende organisasie



6 'n Lerende organisasie

6.1 Algemeen

'n Klaskamer is een van die min aspekte in 'n snel veranderende wêreld wat die afgelope tweeduisend jaar relatief konstant gebly het. Vroeëre geslagte sou verstom gewees het as hulle die hedendaagse wêreld kon besoek en die geboue waarin moderne mense lewe, die stede, TV's, kommunikasiestelsels, vervoermiddels, vliegtuie en industrieë kon sien waarin hulle nageslag 'n globale ekonomie bedryf. Te midde van die verwarring en skok, sou hulle egter 'n klaskamer met 'n sug van verligting betree, aangesien min op sigwaarde in 'n klaskamer verander het. Onderwysers staan steeds voor in die klas en leerders sit steeds op hulle plekke terwyl hulle luister, aantekeninge neem, vrae stel en kennis inneem. Hier hou die oënskynlike ooreenkoms egter op, aangesien daar intussen 'n wesenlike verandering in die leerlandskap van die lewe plaasgevind het. Die mensdom weet nou heelwat meer omtrent leeraksies. Tegnologie het kragtige hulpmiddels daargestel, sodat die leerproses dramaties kon ontwikkel en verbeter. Leer is ook nie meer iets wat slegs op skool of universiteit plaasvind nie. Dit het nou 'n lewenswyse geword vir diegene wat die toekoms sinvol wil aandurf. Leer het ook die meganisme geword vir die hantering van snelle verandering.

Verandering was deur die eeue ewolusionisties van aard. Die mens was nog altyd deurentyd besig om sy of haar kennis uit te brei en die toepassing daarvan te verfyn. In die laaste dekades het die aard en wese van verandering egter ingrypend verander, sodat denkwyses oor leer ook ingrypend moes verander om die ontwrigtende en destruktiewe aard van verandering konstruktief en innoverend te hanteer. Hieromtrent skryf Zwart en Resnick (2000, p. 43):

Discontinuous change is often referred to as a breakthrough - or a change in paradigms. It means that the fundamental rules that govern our understanding of the world and our ability to control that world have been changed, allowing for new realities that previously would have been impossible to achieve. “

Elke deurbraak in die geskiedenis het die mensdom se lewenswyse fundamenteel verander, soos byvoorbeeld die gloeilamp, telefoon, TV, vliegtuig, transistor, rekenaar en die Internet. Op dieselfde wyse het organisatoriese funksionering ook ingrypend verander. Met die toename in verandering het organisasies tot die besef gekom dat hulle slegs kan byhou

indien hulle voortdurend met leeraktiwiteite besig is. Op dié wyse het die konsep van 'n lerende organisasie in die laat tagtigerjare sy ontstaan gevind. Die vroegste literatuur oor 'n lerende organisasie kom uit die pen van Bob Garrett (1987), na aanleiding van sy studies in die Verenigde Koninkryk. Garrett het bevind dat ekonomiese depressie en die gevolge daarvan, 'n ingrypende verandering in die denkwyses oor die bestuurswese en bestuursopleiding meegebring het. Hy skryf soos volg:

“The crisis had been sufficiently large to trigger a process of reframing the social, economic, and political contexts in which management and management education are viewed.”

Garrett, 1987, p. 9

Die krisis het tot talle bestuurskonferensies aanleiding gegee waar daar op allerlei metodes gefokus is om die probleem op te los, soos byvoorbeeld kleiner organisasies, verbeterde produkontwerp, responsiwiteit ten opsigte van markte, optimale benutting van die werkmag, leer-terwyl-jy-doen tegnieke en omgewingbewustheid. 'n Verdere probleem het egter gou opgeduik, aangesien niemand juis geweet het hoe om hierdie konsepte suksesvol na organisasies oor te dra of daarin te implementeer nie. Britse pragmatisme het egter die weg gebaan vir die idee van 'n lerende organisasie. Garrett (1987, p. 10) skryf dan ook dat:

“...learning has become the key developable and tradeable commodity of an organization. Generating and selling know-how and know-why, the learning of the organization and its people, is becoming the core of any organization which has a chance of surviving in the longer term. We already know a lot about organizational learning processes. When this is added to the new ideas on the generation of vision, the refinement of thinking processes, the development of policy and strategy, the notion of managing as a holistic process, and the acquisition of new managerial skills from outside the traditional boundaries, then there is a powerful mix available.”

Op hierdie stadium het werkbare idees oor die ontwerp en daarstelling van 'n lerende organisasie, asook inkorporering van hierdie beginsels by die leierskaprolle van 'n organisasie, nog ontbreek. Waarneming van meer as 1 500 bestuurders dwarsoor die wêreld het aan die lig gebring dat bestuurders nie hul persoonlike ontwikkelingaktiwiteite met die ontwikkeling van geskikte organisatoriese strukture en prosesse integreer nie. Die nodige woordeskate om oor hierdie aangeleenthede te kommunikeer het ontbreek, terwyl leiers wat vanweë hulle posisie rigtinggewend in organisasies moes optree, nie hierdie rol effektief vervul het nie. Gesprekvoering oor laasgenoemde was tot nog toe grotendeels vermy, sodat 'n mitologiese begrip ontstaan het van wat werklik aan die bopunt van organisasies aan die

gebeur was. Na 12 jaar se intensiewe waarneming van bestuursgedrag en eindelose private gesprekke oor die saak, het Garrett (1987, p. 15) tot die gevolgtrekking gekom dat organisasies slegs effektief sou kon raak indien die leiers daarvan oor twee noodsaaklike vaardighede beskik, naamlik die kapasiteit tot volgehoue leer en die kapasiteit om rigtinggewend op te tree.

Die tweede groot werk oor 'n lerende organisasie het in 1990 sy verskyning gemaak, naamlik **“The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization”** deur Peter Senge. As direkteur van die MIT Sloan “Program vir Sisteemdenke en Organisatoriese Leer” bring Senge 'n vars benadering tot bestuursdenke. Op grond van sy baanbrekerswerk sedert die middel sewentigerjare op die gebied van sisteemdenke is ontdek dat 'n nuwe soort bestuurspraktisyn benodig word om werklik gestalte aan sisteemdenke te gee. Meer as 4 000 bestuurders is oor 'n tydperk van elf jaar by werkwinkels oor innoverende leierskap en bemeestering betrek. Die vyf beginsels van 'n lerende organisasie is hieruit ontwikkel en getoets. Senge slaag daarin om die onderliggende rasionaal en filosofie van 'n lerende organisasie deeglik te deurvors en op 'n sinvolle wyse 'n woordeskat vir bestuursdenke te skep.

Sedert 1990 het talle artikels oor 'n lerende organisasie die lig gesien, totdat Michael Marquardt in 1996 **“Building the Learning Organization”** gepubliseer het. In hierdie werk bring hy 'n magdom praktiese idees en tegnieke tot stand vir die wordingproses van 'n lerende organisasie. Hy stel dit onomwonde dat organisasies wat nie oor die vermoë beskik om vinniger te leer en aan te pas as die tempo waarteen die omgewing verander nie, doodeenvoudig nie sal oorleef nie. In die opsig stem hy met Harrison Owen (1991) saam:

“There was a time when the prime business of business was to make a profit and product. There is now a prior, prime business, which is to become an effective learning organization. Not that profit and product are no longer important, but without continual learning, profits and products will no longer be possible. Hence the strange thought: The business of business is learning – and all else will follow.”

Marquardt, 1996, p. xv

Hierdie sienswyse verander die aard en wese van leierskap in 'n lerende organisasie ingrypend. Senge (1990, p. 340) meen dat die tradisionele sienswyse van leierskap gebaseer is op aannames oor mense se magteloosheid, gebrek aan persoonlike visie en onvermoë om verandering te hanteer. Die sienswyse van leierskap in 'n lerende organisasie sentreer om meer subtiele en belangriker take. In 'n lerende organisasie is leiers ontwerpers, dienaars en

leermeesters. Hulle is daarvoor verantwoordelik om organisasies te bou waar mense voortdurend hul vermoëns uitbrei om kompleksiteit te verstaan, visie te verklaar en hul gesamentlike denkm Modelle te verbeter. Dit kom daarop neer dat die leiers verantwoordelikheid vir leergedrag moet neem. Werknemers het ook die taak om te leer. Marquardt (1996, p. 101) skryf:

“People are the pivotal part of learning organizations because only people, in fact, learn. People are the masters who can take data and transform it into valuable knowledge for personal and organizational use.”

Onder die bekwame leiding van leiers moet werknemers bemagtig (“*empower*”) en in staat gestel (“*enable*”) word om te leer.

Die vraag is wat ‘n lerende organisasie met die bestuur van verandering te doen het? In die huidige hoofstuk word gepoog om aan te toon dat ‘n lerende organisasie 'n vars manier is om organisasiegedrag te beskou - 'n beskouing wat verandering as 'n integrale deel van elke persoon en organisasie se bestaan beskou en beginsels daarstel wat beide die individu en organisasie in staat stel om deur middel van volgehoue leer aan die voerpunt van verandering te wees.

6.2 Begripomskrywing

Verskeie skrywers het reeds die grondslag vir die konsep van ‘n lerende organisasie neergelê:

- John Gardner het in 1963 in “**Self-renewal: The Individual and the Innovative Society**” van selfvernuwing begin praat. Gregory Bateson het reeds in 1973 in sy boek “**Steps to an Ecology of Mind**” die beginsel van deuteroleer gevestig, naamlik “*leer om te leer*”.
- Donald Schön het in 1970 in “**Beyond the Stable State**” begin praat van die begrip “leersisteem”, terwyl Argyris en Schön in 1978 in “**Organizational Learning: A Theory in Action Perspective**” heel waarskynlik die resente belangstelling in die konsep aangevuur het.
- Reg Revans skryf in 1982 oor die organisasie as ‘n lerende sisteem in sy boek “**The Origins and Growth of Action Learning**”. Die inhoud daarvan is op

organisasieontwikkeling gerig met beplande organisatoriese verandering as tema.

- Peters en Waterman in **“In Search of Excellence”** het in 1982 die konsep verder gevoer deur te skryf dat uitmuntende organisasies ook lerende organisasies is.
- Gordon Lippitt het in 1969 van organisasievernuwing in sy boek, **“Organization Renewal”**, begin praat en sy konsepte op die organisasie as lewende organisme gebaseer.
- Arie de Geus (1988, p. 70) word wyd aangehaal vir sy omskrywing van ‘n lerende organisasie:

“Forget your tired old ideas about leadership. The most successful corporation of the 1990’s will be something called the learning organization. The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage.”

- Shoshana Zuboff (1988, p. 375) beklemtoon die doel van kennis in ‘n lerende organisasie:

“The informed organization is a learning institution, and one of its principal purposes is the expansion of knowledge – not knowledge for its own sake (as in academic pursuit) but knowledge that comes to reside at the core of what it means to be productive. Learning is not something that requires time out for being engaged in productive activity; learning is the heart of the productive activity; learning is the new form of labour.”

- Senge (1990, p. 3) omskryf ‘n lerende organisasie as:

“...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”

- Marquardt (1996, p. 2) beskryf ‘n lerende organisasie kernagtig as:

“...companies that are continually transforming themselves to better manage knowledge, utilize technology, empower people, and to expand learning to better adapt and succeed in the changing environment.”

- Wick en Leon (1993, p. 124) definieer 'n lerende organisasie as:

“...one that continually improves by rapidly creating and refining the capabilities needed for future success. Learning organizations are in constant flux: revising, strengthening, and creating simultaneously.”

- Greenberg en Baron (1997, p. 548) definieer 'n lerende organisasie soos volg:

“A learning organisation is an organisation that has developed the continuous capacity to adapt and change. It is successful at acquiring, cultivating and applying knowledge that can help it to adapt to change.”

Bogenoemde verwysings toon dat daar reeds heelwat navorsing en reflektiewe denke oor die konsep gedoen is. Die heersende gedagte is dat 'n lerende organisasie nie 'n "*quick fix*" is nie, maar 'n proses wat op die teorie van aksienavorsing geskoei is. Die leerproses stel 'n organisasie in staat om voortdurend by verandering aan te pas deurdat dit kennis kan bekom en aanwend ten einde verandering te hanteer. Die implikasie is dat 'n individu deur 'n volgehoue leerproses in staat gestel kan word om kennis en psigologiese vaardighede te bekom en aan te wend ten einde verandering sinvol te kan hanteer.

Die vraag is hoe 'n organisasie en dus ook die individue daarin, verder as die "*quick fix*" kan beweeg aangesien die antwoorde op die komplekse probleme van eietydse organisasies nie maklik is nie. Hierop antwoord Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. 3):

“Only by learning, which increases our confidence and empowers us to enquiry, action and further learning. If ideas, such as briefing groups or profit centres, can be seen as experiments rather than solutions then we can learn from them. The company that can learn from experience of trying out new ways of operating will have a massive advantage over the one that does not.”

Uit bogenoemde skrywers se bydraes oor 'n lerende organisasie kan die volgende algemene beginsels geformuleer word:

- Snelle verandering en transformasie op alle gebiede bring ongekende uitdagings vir organisasies sowel as individue mee. Leer is nodig omdat die omgewing voortdurend verander. 'n Organisasie is 'n lewende organisme of entiteit wat 'n integrale deel van die omgewing uitmaak, dog wat ook in staat is tot volgehoue leer. So 'n organisasie sal in staat wees om voortdurend te transformeer deur tegnologie te benut, kennis te bestuur en

werknemers tot prestasie te bemagtig.

- Slegs organisasies wat daarin slaag om vinniger as hulle mededingers te leer, sal in die toekoms sukses behaal. 'n Volgehoue leerproses is gevolglik noodsaaklik vir die voortbestaan van enige organisasie. Leer moet op alle vlakke van 'n organisasie plaasvind en nie net in die bestuurskaders nie. Die leerproses van *alle* lede in die organisasie moet gefasiliteer word en dit is wel 'n bestuursaksie. Die geakkumuleerde kennis van lede van 'n organisasie moet ook in die kollektiewe geheue van daardie organisasie gestoor word.
- 'n Lerende organisasie word gekenmerk deur die gebruik van verskeie dissiplines wat die unieke eienskappe van 'n lerende organisasie daaraan gee. Die dissiplines word in hierdie hoofstuk beskryf.
- As gevolg van volgehoue leer kan lede hul skeppingvermoë uitbrei, nuwe denkpatrone koester en gedurig leer om *saam te leer*. Spanleer is 'n dissipline van 'n lerende organisasie. Dit gaan nie soseer om die somtotaal van individuele leer nie, aangesien die essensie daarvan in gesamentlike leer van 'n werkspan gesetel is, soos dit gestalte in 'n gesamentlike denkmodel vind. Die formulering van gepaste denkmodelle is 'n volgende dissipline van 'n lerende organisasie.
- Aksieleer en eksperimentering is die meganismes vir volgehoue leer. Leer vind nie noodwendig vooraf (tydens opleiding of studies) plaas nie, maar maak 'n integrale deel van 'n dagtaak uit. Leeraktiwiteite vorm die hart van produktiwiteit, sodat 'n lerende en ingeligte organisasie ("*informed organisation*") tot stand kom. Leer is gevolglik ook 'n integrale deel van die gesamentlike visie van die lede van 'n organisasie.
- Om dit te bereik, is dit nodig dat 'n lerende tradisie in 'n organisasie geskep word. Leerprosesse is net so belangrik as leerinhoud self. Leer behoort ook deel van 'n persoon se dagtaak uit te maak. Senge (1990, p. 8) skryf:

“Learning organizations are required to be not only adaptive, which is to cope, but to be generative, which is to create. The total quality movement in Japan illustrates the evolution from adaptive to generative learning. With its emphasis on continuous experimentation and feedback, the total quality movement has been the first wave in building learning organizations.”

- 'n Lerende organisasie is dan ook eerder skeppend (generatief) as adaptief (geskoei op blote hantering) van aard, weens volgehoue eksperimentering en terugvoering. Skeppende leer geskied nie lukraak nie, maar word gekoppel aan die prestasies van 'n organisasie, meer spesifiek aan die kapasiteit van 'n organisasie om vinniger as ander kompeterende organisasies te leer. Skeppende leer is 'n kenmerk van individue wat 'n bepaalde vlak van persoonlike funksionering bereik het. Persoonlike bemeestering is 'n verdere dissipline van 'n lerende organisasie.
- Volgehoue skeppende leer stel 'n organisasie in staat om responsief eerder as reaktief ten opsigte van die behoeftes en aspirasies van mense binne en buite 'n maatskappy op te tree. Vinnige intervensies soos herstrukturering kan afgeweer word, omdat die maatskappy nie tot op die heel laaste oomblik gewag het voordat in 'n krisissituasie opgetree word nie. Dit verg egter buitengewone insig in die kompleksiteit wat met verandering gepaard gaan. Kompleksiteit is moeilik om te verstaan, gevolglik is kennis en vaardigheid in die toepassing van sisteemteorie nodig. Sisteemdenke is die dissipline in 'n lerende organisasie waarop alle aktiwiteite geskoei is.

6.3 Teoretiese raamwerk: Konsep van 'n lerende organisasie

'n Grondige begrip van 'n lerende organisasie is nodig ten einde verandering in 'n snel veranderende samelewing te kan hanteer. Vervolgens word 'n teoretiese raamwerk vir die ontwikkeling van die konsep van 'n lerende organisasie aangebied.

Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. ix) het reeds in 1986 tydens 'n toespraak van Geoffrey Holland, Direkteur van die Mannekragdienstekommissie in die Verenigde State die volgende gehoor:

“If we are to survive - individually or as companies, or as a country - we must create a tradition of 'learning companies'. Every company must be a 'learning company'.”

Hulle is so deur die idee aangegryp dat hulle die konsep begin naspoor het en gevind het dat daar 'n groot hoeveelheid onontginde potensiaal in elke organisasie is, wat wag om vrygestel te word. Die begrip van 'n lerende maatskappy is dan ook vir hulle 'n visie van wat moontlik is wanneer leer op alle vlakke van 'n organisasie plaasvind. Hulle definieer 'n lerende maatskappy soos volg:

“A learning company is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself.”

Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. 1)

Hulle beskryf 'n lerende maatskappy verder as 'n droom wat nagestreef moet word:

“This is the dream - that we can design and create organizations which are capable of adapting, changing, developing and transforming themselves in response to the needs, wishes and aspirations of people, inside and outside. Such companies will always be realizing their assets without predatory takeovers; they will be able to flex without hiring a new Top Man; they will be able to avoid the sudden and massive restructurings that happen after years of not noticing the signals.”

Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. 1)

Anders as skrywers soos Senge en Marquardt, wat hulle idees uit die praktyk ontwikkel, stel Pedler et al (1991) 'n teoretiese raamwerk oor 'n lerende organisasie op grond van sinvolle ontleding van literatuur daaroor saam. Hulle erken dat die begrip reserant van aard is, maar wys daarop dat die idee reeds 'n geruime tyd bestaan. Volgens hulle gaan die stryd tussen persoonlike groei en georganiseerde menslike verhoudings sover terug as die tyd van Moses.

Sedert die 1950's, met die ontwikkeling van sisteemdenke en veral die sosioteologiese sisteemsienswyses van organisasies, het dit mense se verbeelding aangegryp dat organisasies as lewende organismes, onder andere, kan leer.

Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, pp. 3-5) meen dat organisasies die resultaat is van die idees waaruit hul gegenerer is, die lewensfase waarin hul verkeer en die ekonomiese en kulturele eras waarin hulle bestaan. Organisasies ontwikkel mettertyd deur sewe fases na aanleiding van die probleme waarmee hulle te doen kry en die wyses waarop dit opgelos word, naamlik:

- **Die infantiele fase:** Hier gaan dit oor die doel, funksie, hulpbronne en produkte van 'n organisasie.
- **Die pionierfase:** Hier gaan dit oor 'n snelgroeiende organisasie met 'n sentrale figuur aan die hoof daarvan. Die sleutelvraag is in watter mate so 'n organisasie groter moet groei?
- **Die rasionele fase:** In dié fase het 'n organisasie sy inisieerders ontgroei en onafhanklik,

groter en meer kompleks geword. Die sleutelvrae is in watter mate die leiers in kontak met die eksterne werklikheid is en hoe die personeel bestuur moet word?

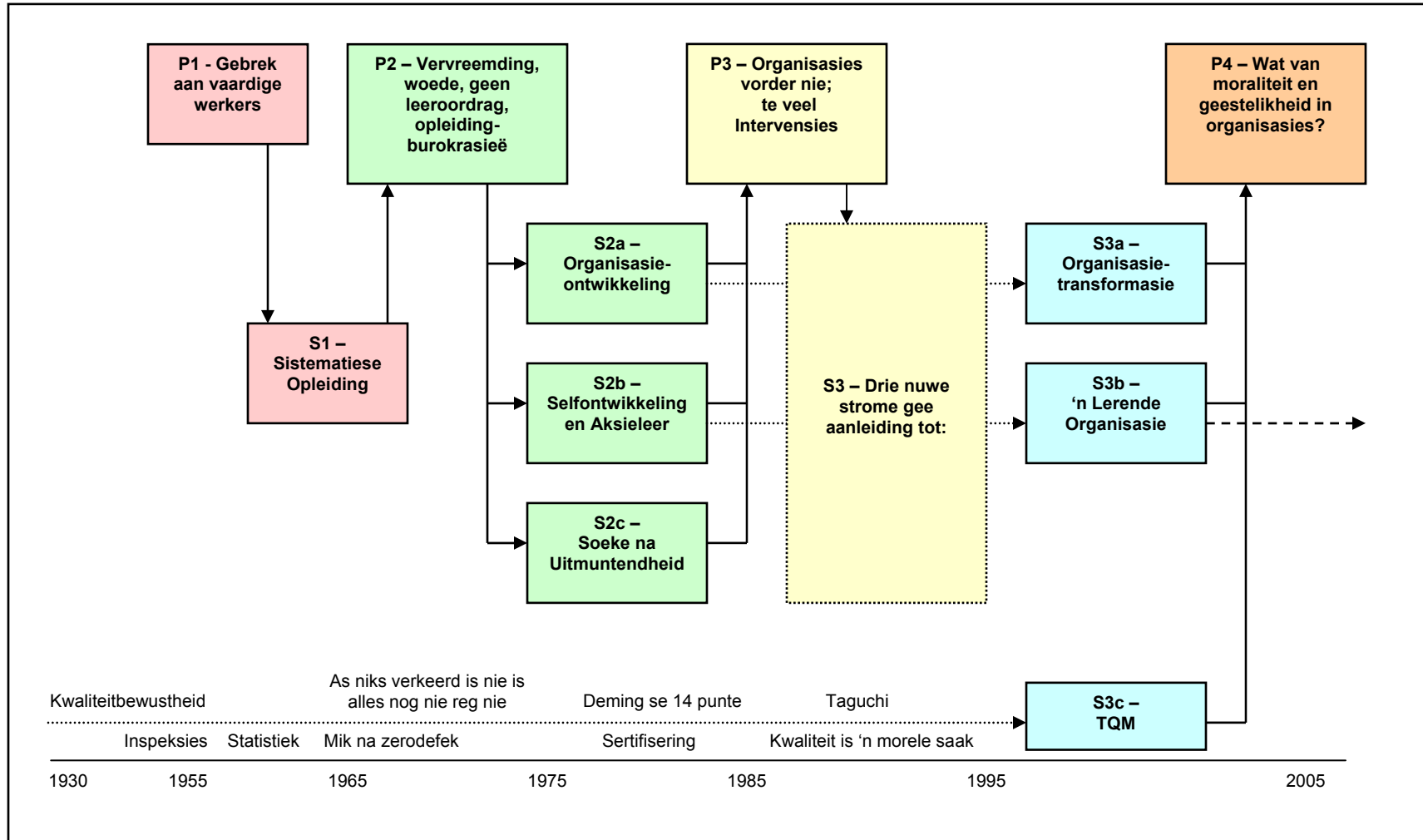
- **Die gevestigde fase:** Gevestigde prosedures bestaan in die fase en wetenskaplike bestuursmetodes word aangewend om entrepreneurskap aan te moedig en burokrasie te bekamp.
- **Die fase in die wildernis:** In dié fase het die organisasie sy rigting in 'n snelveranderende wêreld verloor. Die twee sleutelvrae is hoe om op kliënte te fokus en relevant te bly?
- **Die sterwende fase:** Die doel van 'n organisasie is uitgedien en die organisasie staar bankrotskap in die gesig. Die vraag is of 'n organisasie tot niet gemaak moet word of uit die dood moet opstaan?
- **Die transformerende fase:** In dié fase het 'n organisasie besluit dat die dood nie 'n opsie is nie en het 'n nuwe visie, doel, identiteit en lewe tot stand gekom. Die organisasie het dus besluit om 'n lerende organisasie te word ten einde voort te bestaan en relevant te bly. Dit is nie 'n eenmalige aksie nie, maar 'n deurlopende proses.

Die skrywers beskryf twee voorbeelde in dié verband (pp. 17 en 201). Die twee voorbeelde word op 'n geïntegreerde wyse in figuur 6.1 op die volgende bladsy vergestalt. Die voorbeelde illustreer die teorie dat organisasies 'n bepaalde probleem waarneem en definieer. 'n Oplossing word dan geïmplementeer. Die oplossing gee egter tot verdere probleme aanleiding, waarvoor nuwe oplossings gevind word. Die voorbeelde spreek die behoefte aan vaardige werkers wat voortdurend leer en werk van 'n hoë kwaliteit verrig, aan.

Voorbeeld 1: Vaardige werkers

- Na die Tweede Wêreldoorlog ondervind organisasies 'n probleem met lae produktiwiteit (P1). Verskeie studies het aangetoon dat lae produktiwiteit aan 'n gebrek aan vaardighede toegeskryf kan word. Die oplossing vir die probleem was sistematiese opleiding (S1). Hieruit het werkbekrywings, doelwitte vir opleiding, programbeplanning en sistematiese evaluasie voortgespruit.

Figuur 6.1: Totstandkoming van 'n lerende organisasie



- Die tweede probleem (P2) het uit die aannames waarop die oplossing van die eerste probleem gebaseer was, ontstaan, naamlik die feit dat die resultate van sistematiese opleiding nie voorspelbaar en konsekwent was nie. Werknemers het gefrustreer en vervreem geraak omdat hulle soos objekte hanteer is. Pedler et al (1991, p. 14) skryf dat die werknemers oor 'n hele aantal mikrovaardighede beskik het, wat nie juis 'n effek op werkverrigting gehad het nie.
- **Die tweede oplossing (S2) was drieërlei van aard:**
 - In die middel sewentigerjare het die organisasieontwikkelingbeweging tot stand gekom, met die doel om kommunikasieprobleme van die burokrasie aan te spreek (S2a).
 - In die laat sewentigerjare het die selfontwikkeling- en aksieleerbenaderings tot stand gekom, met die doel om op die mens in die organisasie te fokus (S2b).
 - In die vroeë tagtigerjare het Peters en Waterman die aandag op die belangrikheid van uitmuntendheid gevestig. Die doel met die benadering was om na basiese besigheidskonsepte terug te beweeg (S2c).
- Al drie oplossings het tot 'n verdere probleem (P3) aanleiding gee, naamlik die feit dat daar meteens te veel veranderingintervensies in organisasies geloods is. Twee hoofstroomoplossings het hieruit ontstaan, naamlik:
 - Organisasietransformasie (S3a) het uit organisasieontwikkeling voorgespruit met die doel om 'n organisasie heeltemal te verander.
 - Die lerende organisasie (S3b) het uit die selfontwikkeling- en aksieleerbenadering gespruit met die beskouing dat organisasies, net soos individue, voortdurend kan leer.

Voorbeeld 2: Kwaliteit

- Aan die einde van die 19e eeu het organisasies besef dat produkte van 'n swak kwaliteit gelewer word (P1). As oplossing het hulle met inspeksies begin (S1).
- Inspeksies is egter duur en oneffektief (P2). Statistiese prosesbeheer ("*SPC: Statistical Process Control*") is in werking gestel ten einde foute vroeg in die vervaardigingproses op te spoor en reg te stel (S2).
- Dit is egter nie genoeg om foute uit te skakel nie. Verbetering is ook nodig (P3). SPC word as 'n metode vir volgehoue verbetering aangewend (S3).
- SPC vind nie wyd aanklank nie. Organisasies wil eerder foute heeltemal uitskakel (P4).

Die beginsels van zerodefek, kwaliteitversekering en sertifisering word in werking gestel (S4).

- Organisasies besef dat die feit dat niks verkeerd is nie, nog lank nie beteken dat alles reg is nie. Werknemers het ook betekenis, doel en vreugde in hul werklewe nodig (P5). Kwaliteitsbestuur (TQM), Deming (1988) se bekende 14 punte en JIT ("*Just-in-time*") kry gestalte (S5).
- Kwaliteit word 'n morele saak (P6). Die konsep dat kwaliteit 'n meting van die gemeenskap se wins of verlies simboliseer, word die nuwe oplossing (S6).

Wat Pedler, Burgoyne en Boydell nie beskryf nie, dog wat die outeur van die proefskrif waarneem, is dat 'n kombinasie van 'n lerende organisasie en die kwaliteitbeweging nou tot stand kom, soos die TQL ("*Total Quality Learning*") konsep van Lessem (1994). Dit word later in hierdie hoofstuk bespreek.

Pedler et al (1991) se teoretiese uiteensetting is waardevol aangesien dit 'n goeie verduideliking gee van hoe die konsep van 'n lerende organisasie ontwikkel het. Hulle meen (p. 16) dat 'n lerende organisasie tot stand gekom het omdat organisasies op grond van spesifieke idees vir probleemoplossing ontwikkel het, sulke oplossings nuwe probleme meegebring het en in 'n groter milieu die klem op volgehoue leer begin plaas het. Deur die konsep van 'n lerende organisasie te implementeer, word organisasies na die mening van die outeur in staat gestel om na 'n hoër siklus van ontwikkeling te transendeer. Die aanname is dat dieselfde met individue sal gebeur, aangesien individue boustene is waaruit organisasies bestaan.

6.4 Belang van volgehoue leer

Hoekom is konsepte soos *volgehoue leer* en 'n *lerende organisasie* belangrik vir die hantering van verandering? Die antwoord is volgens die outeur vyfvoudig van aard:

- Leergedrag is sentraal tot menslike funksionering.
- Daar is verskillende soorte leergedrag, elk met 'n eie doel en funksie.
- Daar is 'n verband tussen volgehoue leergedrag en organisatoriese sukses.
- Leergedrag gaan met 'n verandering in denkwyses gepaard.
- Konstruktiewe leergedrag bewerk suksesvolle verandering.
- Volgehoue leergedrag is belangrik vir sukses in 'n werksituasie.

6.4.1 Leergedrag sentraal tot menslike funksionering

Leer is 'n integrale deel van menswees vanaf die oomblik dat die eerste mense hulle rustige bestaan in die Tuin van Eden prysgegee het en daarna op hulself aangewese was om in 'n bar en onherbergsame buitewêreld te oorleef. Heilige boeke soos die Bybel en die Koran beskryf die oorlewingstryd van die mensdom sedert vroegste tye. Soos wat die golwe van verandering die lewenswyse van die mens ingrypend verander het, het leergedrag ook ontwikkel en meer kompleks geword. Individue leer nie slegs om kennis te bekom ten einde slimmer te wees nie, maar wel om die kompleksiteit van die lewe te ontrafel en vir die toekoms voor te berei. Peter Senge (1990, p. 14) vat dit soos volg saam:

“Real learning gets to the heart of what it means to be human. Through learning we re-create ourselves. Through learning we become able to do something we never were able to do. Through learning we re-perceive the world and our relationship to it. Through learning we extend our capacity to create, to be part of the generative process of life.”

Mettertyd het die mens instellings geskep om die lewe te vergemaklik. Uiteindelik het die instellings te moeilik vir die mens geraak om te verstaan en te hanteer en het die fokus op volgehoue leer begin val. So het formele opleidingstelsels ontstaan. Dit het egter lank geneem om te besef dat leer en veral spanleer ook 'n kenmerk van organisasies moet wees. Fisher en Torbert (1995, p. i) skryf:

“Learning starts with me and you, with the person – and spreads to others – if we can organize ways to encourage it. Learning is at a premium because we are not so much masters of change as beset by it.”

Lessem (1994, p. 15) skryf dat Westerlinge se denkwyses, anders as dié van Japannese, op die Judeo-Christelike en Griekse tradisies gebou is en hulle dus lerende organisasies moet skep waar selfkennis, selfrealisering en progressiewe individuasie hul kenmerk (*“hallmark”*) word. Die Japannese het op die Confuciaanse tradisies van selfdiscipline, selfloosheid en onderwerping aan die groep gebou en by hulle weergawe van kwaliteitbestuur uitgekom. In sy konseptualisering van die lerende organisasie beskryf Lessem wyses waarvolgens individuele bestuurders by self-realiserings kan uitkom. Hy maak hiervolgens 'n hersamestelling van die funksies en vaardighede van bestuurders en koppel dit aan die selfrealisering van organisasies. Net soos die individuele bestuurder volgens 'n bepaalde weg leer en ontwikkel, sal organisasies ook leer en ontwikkel.

In kort kom Lessem se idee daarop neer dat leer beide 'n innerlike en uiterlike proses behels. Dit word in hoofstuk 8, gedeelte 8.5 verder bespreek. Dit is volgens hom selfs moontlik om die geskiedenis van die mensdom te interpreteer as 'n volgehoue poging om kompleksiteite van die lewe deur middel van toenemend verfynde en effektiewe werkwyses te oorkom, eers deur die realiteit te konseptualiseer en dan daarvolgens op te tree.

In wese moet die mens individueel en gesamentlik leer ten einde saam met die lewenswyse wat die mensdom geskep het, voort te beweeg. Daar is dan ook verskillende soorte leer, elke soort gepas vir 'n bepaalde situasie, om die kompleksiteite van die lewe te ontrafel, aangesien die selfaktualisering van die individu, die voortbestaan en groei van die organisasie en die ontwikkeling van die samelewing ter sprake is.

6.4.2 Verskillende soorte leerdrag, elk met 'n eie doel en funksie

Botkin, Elmandjea en Malitza (1979, p. 17) onderskei tussen instandhouding- (*"maintenance"*) en innoverende leer (*"innovative learning"*). Eersgenoemde is die konvensionele, analities gebaseerde benadering. Laasgenoemde is 'n opkomende, ontwikkelinggeoriënteerde benadering. Dit staan met die wyse waarop 'n individu sy of haar breinfunksies aanwend, in verband. Die konvensionele analitiese benadering maak van die linkere brein gebruik en die ontwikkelinggeoriënteerde benadering van die regterbrein (Hermann, 1995, 2005).

"Developments in knowledge, technology, power, organization, norms of conduct, and, above all, the creation of coherent mental constructs to represent the surrounding environment have resulted from the interplay between the challenge of complexity and the urge to master it."

Lessem, 1994, p.21

Kompleksiteit word egter nie altyd bemeester nie. Individue en organisasies poog dikwels eerder om dit eenvoudiger te maak. Botkin, Elmandjea en Malitza (1979, p. 17) identifiseer twee wyses om kompleksiteit te verminder:

- Vereenvoudiging van 'n realiteit, byvoorbeeld 'n wetenskap wat 'n eenvoudige hipotese formuleer om 'n aspek van 'n realiteit te toets en dan kragtige konsepte skep om begrip daarvoor te ontwikkel.
- Verbetering van metodes om kompleksiteit te ontleed deur sulke kompleksiteite in verstaanbare dele af te breek en te herstruktureer ten einde hul te probeer verstaan.

In dié proses is daar sprake van innoverende leer. Deur innoverende leer kan individue, organisasies en samelewings die vermoë ontwikkel om nuwe situasies van groeiende kompleksiteit in die gesig te staar.

Lessem (1994, pp. 21-22) beskryf die onderskeid soos volg:

- Instandhoudingleer is die verkryging van gevestigde uitkyke, metodes en reëls om met bekende en herhalende situasies te deal. Dit bevorder probleemoplossende vermoëns, want probleme is 'n gegewe. Dié soort leer hou die bestaande stelsel in stand, byvoorbeeld die gevestigde manier van besigheid doen, die sogenaamde “*management education for life*”. Die soort leer is noodsaaklik vir die stabiliteit van die samelewing.
- Innoverende leer is egter noodsaaklik vir langtermynoorlewing, veral tydens turbulente tye, verandering en diskontinuiteit. Dié soort leer moet vernuwing, hervorming en herstrukturering meebring. Dit behels beide antisipering en deelname. Deur antisipering oorweeg individue en organisasies tendense en maak planne om die organisasie teen skok te beskerm.

“Through anticipatory learning the future may enter our lives as a friend, not a burglar.”

Lessem, 1994, p. 22

Deelname behels 'n meer formele meelewing (“*sharing*”) van besluitneming – dit is 'n houding wat deur samewerking, dialoog en empatie gekenmerk word. Dit gaan nie net daarvoor om die kommunikasiekanale oop te hou nie, maak ook om voortdurend operasionele reëls en waardes te toets. Sonder deelname sal antisipering nutteloos (“*futile*”) word en deelname sonder antisipering sal misleidend (“*misguided*”) wees. Dit gaan oor 'n lerende omgewing met een van die hoofdoelwitte die uitbreiding van kennis wat die hart van produktiwiteit is en wat 'n nuwe vorm van werk geword het.

Peter Drucker (1989, p. 264) openbaar dieselfde gedagtegang as hy skryf dat bestuur se opvatting oor werk van “*working harder*” na “*working smarter*” verander het. Die skuif van 'n meganistiese na 'n biologiese universum sal uiteindelik 'n nuwe filosofiese sintese verg.

6.4.3 Verband: volgehoue leergedrag en organisatoriese sukses

Die paradigma dat leer iets is wat in 'n skool of kollege tuishoort, is vir goed verby. Blair en Meadows (1996, p. 26) beskryf dit soos volg:

“Global competition is reducing the shelf life of products and the knowledge and skills that lie behind them. The pace of change can be frightening. Knowledge that was at the leading edge at one minute can become obsolete the next. Therefore it is the capacity to learn rather than knowledge that is the key. Successful organizations have to learn, adapt and change continuously as due to individuals within them. This is echoed in the rapid growth of knowledge workers. It is affecting all levels of organization. Thinking workers outperform obedient ones who depend on instructions from an army of supervisors.”

Lessem (1994, p. x) baseer sy sienswyse, dat leer noodsaaklik vir die effektiewe hantering van verandering is, op die werk wat hy by 'n Leerkonsortium in London opgedoen het. Die Leerkonsortium is deur die Bestuurskool van Oxford Universiteit in London in medewerking met verskeie internasionale organisasies gestig, met die doel om meer van mekaar te leer en het reeds lede in Europa en Amerika. Ten tye van die skrywe van sy boek oor **“Total Quality Learning: Building a Learning Organization”** het Lessem uit die werk van meer as 200 lede van die leergemeenskap geput toe hy tot die gevolgtrekking gekom het dat hulle nie net die leeromgewing transformeer nie, maar ook die instellings en industrieë waaraan hulle verbonde is. Die transformasie gaan oor die kwaliteit wat hulle in hul organisasies inbring deurdat hulle die interverwantskap tussen denke, gevoel en aksie erken en daarop bou.

Lessem bou op die praktiese kennis wat hy by die Leerkonsortium opgedoen het, sowel as die teoretiese werk van talle ander skrywers (byvoorbeeld Michael Porter, 1990). Na afloop van 'n intensiewe studie kom hy tot die volgende gevolgtrekking:

“It is my view, in the final analysis, that over the course of the next 25 years the learning organization will supplant the business enterprise as the critical entity within the national and international economy, if not within society as a whole. By implication, therefore, it will be the quality of our learning, as individuals and managers, and as organizations, and societies, that will determine our overall development.”

Lessem, 1994, pp. x-xi

'n Lerende individu sal gevolglik beter in staat wees om verandering te bemeester. Dit is egter makliker gesê as gedaan, aangesien die onderbou van leergedrag ook in gedrang kom. Dit is dikwels vir 'n individu nodig om dit waaraan vir jare geleer is, eers af te leer, voordat nuwe kennis en vaardighede bekom kan word.

Blair en Meadows (1996, p. 26) stel dit soos volg:

“Many years of hard work and imagination are bulldozed on to the waste tip of knowledge. This is because some of the new approaches and knowledge contradicts what went before. You may be required to unlearn what you hold dear. This is the hardest learning of all. It can cause you feelings of pain and of loss when your handiwork is turned into rubble.”

Houdings jeens leer is diep gewortel in die identiteit en die gevoelens wat 'n individu jeens die self koester. Indrukke wat tydens die skooljare opgedoen is deur onderwysers wat 'n individu óf geïnspireer óf afgetakel het, asook faktore soos klas, geslag, etnisiteit, godsdienst en sosiale druk oefen 'n groot invloed op houding jeens leer sowel as 'n leerproses uit. Diepgewortelde houdings moet plek maak vir die idee dat leer en afleer 'n volgehoue en integrale deel van 'n volwasse lewe uitmaak en noodsaaklik vir voortbestaan, groei en verandering is.

6.4.4 Leergedrag: 'n verandering in denkwyses

As Pedler, Burgoyne en Boydell (1991) se sienswyse waar is dat die oplossings vir probleme nuwe probleme skep, is dit nodig dat individue en organisasies hulle denkpatrone oor die hantering van verandering moet wysig. Senge (1990, pp. 17-26) beskryf 'n interessante begrip, naamlik die leergestremde organisasie. Hy identifiseer sewe leergestremdhede wat algemeen in organisasies voorkom:

- **Ek is my posisie:** Mense identifiseer so sterk met hul eie posisie in 'n organisasie dat dit tot 'n beperkte visie aanleiding gee. Hulle sien sake slegs vanuit die perkspektief van hul eie posisie en blameer andere as iets verkeerd loop.
- **Die vyand is daar buite:** Mense soek na 'n sondebok om te blameer in plaas daarvan om hulle eie bydrae tot 'n probleem te besef.
- **Die illusie van beheer:** Mense soek na proaktiewe oplossings vir probleme sonder om die grondoorsake van 'n probleem na te vors of die gevolge van hulle eie daad te besef. Hulle glo dat hulle in beheer van 'n probleem is as hulle vanuit hulle beperkte perspektief aksie neem om die probleem op te los.
- **Fiksasie op gebeure:** Mense kyk teen vandag se gebeure vas en sien nie onderliggende langtermynpatrone raak nie. Hulle besef gevolglik nie watter oorsake tot watter gevolge aanleiding gee nie.
- **Die padda in die warm water:** Mense ignoreer die aanloop tot 'n krisis, net soos die padda wat nie agterkom dat die water waarin hy swem besig is om tot kookpunt te verhit nie. Wanneer dit te laat is, wil hulle optree.
- **Die delusie van ervaringleer:** Mense besef nie dat die gevolge van besluite so ver in die

- toekoms lê dat die effek daarvan nie vandag gevoel kan word nie. Hulle meen dan dat hulle egter uit ervaring leer, terwyl die ervaring in werklikheid nog nie opgedoen is nie.
- **Die mite van die bestuurspan:** Bestuurders neem besluite op grond van konsensus. Hulle doen dit om konflik te vermy en verstaan nie hoekom hulle sogenaamde oplossings nie in die praktyk werk nie. Hulle besef ook nie dat 'n gebrek aan bevraagtekening hulle toegelaat het om besluite op verkeerde aannames te neem nie.

Die implikasie is dat bogenoemde leergestremdhede in 'n organisasie katastrofies is, aangesien organisasies met leergestremdhede nie tot volwassenheid groei nie, maar tot niet gaan. Die konsep van leergestremdheid beklemtoon die nodigheid van veranderde denkwyses ten einde sinvol te leer. Senge (1990) het dan ook 'n unieke metode ontwikkel om die konsep by individue tuis te bring, naamlik 'n simulasie wat as "Die Bierspeletjie" bekend staan. Die spel bestaan uit 'n groep deelnemers was as 'n groothandelaar, kleinhandelaars en 'n brouery moet fungeer, asook 'n liedjie met dieselfde naam as die bier, wat vir 'n styging in verkope verantwoordelik is. Dit is nie aan die deelnemers bekend dat die liedjie vir die styging in verkope verantwoordelik is nie, dus besef hulle ook nie dat 'n latere afname in verkope te wyte is aan die feit dat die liedjie se gewildheid gedaal het nie. Wanneer die verkope van die betrokke biersoort styg, is die natuurlike reaksie van die kleinhandelaars om meer bier te bestel. Die toename in bestellings het 'n agterstand in vervaardiging en verspreiding tot gevolg, wat tot meer bestellings as die werklike behoefte aanleiding gee. Wanneer die bestellings nie betyds afgelewer word nie, bestel die kleinhandelaars dubbel die hoeveelheid om vir die agterstand op te maak.

Uit die simulasie illustreer Senge aan deelnemers dat hulle geld in die spel verloor, ten spyte van die toename in verkope, omdat hulle nie met mekaar kommunikeer nie en op gebeure reageer in plaas van om na die onderliggende strukture op te let. Dit vind plaas omdat die mens 'n gevangene van eie denkpatrone is.

Die lesse wat Senge (1990, p. 40) met die bierspeletjie wil illustreer, is dat sleutelverhoudings gedrag oor tyd beïnvloed (onderliggende struktuur); dat menslike gedrag subtiel is aangesien die mens deel van 'n struktuur (onderliggende verhoudings) is; asook dat die saak slegs deur 'n nuwe manier van dink hanteer kan word. Die nuwe manier van dink word dan die spreekwoordelike hefboom waarmee die probleem opgelos ('n swaar voorwerp maklik opgetel) kan word.

Die nuwe paradigma beteken dat daar tot die kern van fundamentele denkverskille tussen mense deurgedring moet word, sodat 'n onderliggende realiteit van hoe die spel werk, na

vore kan kom. Deelnemers moet sien hoe hul eie posisies met 'n groter sisteem in interaksie is. Indien dit nie gebeur nie, vind leer nie plaas nie en worstel die deelnemers met leergestremdhede:

- In die bierspeletjie word die deelnemers só deel van hulle posisie dat hulle nie oplet hoe hulle eie aksies die ander deelnemers raak nie.
- Wanneer dinge begin skeefloop, blameer hulle mekaar.
- Elkeen probeer op sy eie terrein proaktief optree, wat die oorkoepelende situasie net vererger in plaas van verbeter.
- Niemand kom ook 'n probleem agter voordat dit te laat is nie.
- Die oormaat van bestellings bou geleidelik op, sodat die deelnemers nie uit hulle foute leer nie, omdat die gevolge van hulle daede in tyd en ruimte van die oorsaak verwyder is.
- Elke deelnemer het sy eie verduideliking van waarom sake skeefloop.

Senge (1990. pp. 52-53) onderskei tussen die volgende soorte verduidelikings van situasies ten einde sy standpunt te illustreer:

- Verduidelikings oor **gebeure** (“*events: who did what to whom?*”) doem deelnemers tot **reaktiewe** optrede (deelnemers neem waar dat verkope styg en bestel dus meer bier).
- Verduidelikings oor **onderliggende patrone** breek die korttermyn reaktiewe greep, sodat deelnemers spontaan begin **respondeer** in plaas van noodwendig reageer.
- **Strukturele verduidelikings** (wat antwoorde soek op die vraag: *Wat veroorsaak die gedragpatrone?*) is kragtig omdat dit onderliggende oorsake op 'n vlak waar dit verander kan word, aanspreek. Dit is **generatief** van aard, sodat deelnemers skeppend kan optree om 'n probleem op te los.

Deelnemers aan die bierspeletjie ontwikkel gewoonlik insig wanneer hulle besef dat hulle probleme en pogings tot oplossings intrinsiek verbind is aan die wyse waarop hulle dink. Entoesiame vir die toekoms is nie genoeg om die toekoms te bestuur nie. 'n Paradigmaskuif is nodig, naamlik dat die individu besef dat hy of sy nie net anders oor sake moet dink nie, maar ook sistemies oor sake moet dink. Sistemiese denke stel 'n individu in staat om in 'n voortdurende **leerkurve** te fungeer.

Die implikasie van die bierspeletjie is dat 'n individu moet besef dat die hantering van verandering met volgehoue leer gepaard gaan. Die individu moet kennis dra van verskillende leergestremdhede (verkeerde opvattinge oor sake) en besef dat:

- Ander nie blameer kan word as dinge verkeerd gaan nie, maar dat die hand in eie boesem gesteeke moet word om vas te stel wat die eie bydrae tot die probleem is, eerder as om na die sondebok te soek.
- Die werklike oorsake van probleme ontleed moet word deurdat die langtermynpatrone onderliggend aan 'n probleem geïdentifiseer moet word.
- Kommunikasie 'n sleutelrol hierin speel, sodat 'n individu uit die gevangenis van eie denkpatrone kan ontsnap.
- Geleidelike verandering raakgesien moet word voordat daar 'n krisis ontstaan.
- Daar nie altyd uit ervaring geleer kan word nie, omdat die gevolge van besluite en aksies so ver in die toekoms mag lê dat 'n individu nie altyd daardeur beïnvloed word nie. Nuwe leermetodes moet dus aangewend word.

'n Individu moet tot die kern van fundamentele denkverskille met andere deurdring, en moet ook in staat wees om te sien hoe sy of haar interaksie met die groter sisteem plaasvind. Uit die aard van die saak is veranderde denkwyses 'n sleutelbegrip by die vestiging van volgehoue leer en die implementering van 'n lerende organisasie.

6.4.5 Konstruktiewe leergedrag bewerkstellig suksesvolle verandering

Volgens Garrett (1987, p. 9) het 'n lerende organisasie te doen met die sosiale, politieke en ekonomiese herkonseptualisering van die wyse waarop bestuursgedrag beskou word. Leergedrag het gevolglik 'n belangrike gebruikartikel vir besigheidorganisasies geword. Hieruit volg dat beide bestuurders en werknemers voortdurend in 'n leersiklus moet funksioneer. Volgens Marquardt (1996, p. xv) is die besigheid van enige besigheid om te leer. Bestuurders moet hulle werknemers beide bemagtig en in staat stel om te leer. Leergedrag volgens Greenberg en Baron (1997, p. 548) is die vermoë om kennis te bekom, te verwerk en aan te wend ten einde by verandering aan te pas. Hieroor skryf Wick en Leon (1993, p. xi) die volgende:

“It all boils down to the ability and passion to learn. Smart managers and smart companies learn better and faster than competitors. They discover ways to create the capabilities they need for success and then put time into action before their rivals, resulting in increased value to their customers.”

Die lerende organisasie word beskou as die oplossing van 'n probleem om relevant en winsgewend in 'n snel veranderende omgewing te bly. Dieselfde beginsel geld vir 'n individu wat voortdurend met leer besig moet wees ten einde hom- of haarself in 'n kompeterende arbeidsmag te handhaaf. Wick en Leon (1993, p. 4) skryf voorts:

“In companies across the country, the ability to learn is becoming a condition for employment, one that requires every successful manager’s deliberate attention and commitment.”

Leer kan die verskil tussen bevordering, vergetelheid of afdanking beteken. Bestuurders en werknemers wat doelbewus leer, is toegerus om hulle volgende taak met beter vaardighede, groter persoonlike bewustheid en ‘n wyer perspektief aan te pak. Leergedrag bring ‘n gevoel van beheer, doelgerigtheid en ‘n groter mate van werktevredenheid mee. Die beginsel van persoonlike bemeestering is die onderbou vir volgehoue leer en ontwikkeling. Dit word in gedeelte 6.9 verder bespreek.

6.4.6 Volgehoue leer vir funksionering in ‘n werksituasie

Die geskiedenis van organisatoriese gedrag toon duidelik dat die era van ‘n lerende organisasie aangebreek het. Shoshana Zuboff (1988) verskaf byvoorbeeld ‘n oorsig oor bestuursgeskiedenis vanaf die tradisionele tot die kontemporêre tydvak. Hy skryf voorts dat die wortels van die vervaardigingbedryf in die werk van handige ambagmanne gesetel was. Die ambagmanne was nie noodwendig intellektueel nie, maar hulle was wel ingelig (*“knowledgeable”*). Hulle kennis was deur waarneming in hul breine ingegraveer en alhoewel hulle dit nie noodwendig kon beskryf of daarvoor kon rasionaliseer nie, kon hulle met die fynste detail te werk gaan om hul produkte te skep. Hulle het hul vakmanskap deur middel van volgehoue leer verwerf, en hul leergedrag het deur middel van observasie, inisiasie en aksie plaasgevind, alhoewel dit merendeels reflektief, reaktief, responsief en interaksioneel van aard eerder as analities of konseptueel was.

Met die opkoms van gemeganiseerde massaproduksie het leergedrag analities van aard geword, aangesien die mens meer op vooruitgang gerig geraak het. Die era van die sogenaamde wetenskaplike bestuur het aangebreek. Die benadering was gegrond op die idee dat slegs ‘n sekere groep mense, naamlik diegene wat formeel opgelei was en wetenskaplik kon redeneer, geskik was om kennis te beheer. Dit het ‘n rigiede skeiding tussen gevoelleer (*“sentient learning”*) en analitiese leer meegebring.

Outomatisering is gebaseer op die aanname dat diegene wat dit daarstel, die beste weet. Die aanname verwerp die potensieële waarde wat bydraes van diegene wat by produksieaktiwiteite betrokke is, tot die proses kan byvoeg. Dit sluit spanleer uit. ‘n Verdere ontwikkeling het ‘n geoutomatiseerde werkplek laat plek maak vir ‘n geïnformeerde werkplek. Volgens Zuboff (1988, p. 305) is ‘n geïnformeerde werkplek ook ‘n lerende instelling. In so ‘n opset is leer nie meer daar ter wille van kennis self nie, maar gaan dit oor die kern van

produktiwiteit. Leer is nie iets wat tyd weg van 'n werksituasie verg nie, maar is die *hart* van 'n produksieproses – die nuwe vorm van werk. Zuboff (1988, p. 305) skryf:

“The information process takes learning as its pivotal experience. The objective is to achieve the value that can be added from learning in the situation. Informating assumes that making the organization more transparent will evoke valuable communal insight.”

Die geïnformeerde wêreld waarvan Zuboff praat, is een waar die klassieke en die romantiek van wetenskaplike bestuur, die kennis en die deug, die denke en die gevoel, alles in aksie gekombineer word. Dit is die konsep van *“Totale Leer – Kwaliteitbestuur”*. Werk gaan nie meer oor werkers wat objektief en meetbaar hanteer word nie, mense wat hulle liggame gee sonder om van hulle self te gee nie. Dit gaan oor die kollektiewe pogings om betekenis te skep en te kommunikeer. Die mens integreer sy of haar volle menswees met dit wat in 'n werksituasie gedoen word om weer ten volle een en heel te wees.

Die integrasie van die mens se wese met die werkplek bring die individu by die plek waar lerende gedrag sentraal tot funksionering staan. In dié opsig kan die huidige tydvak van organisatoriese ontplooiing as die korrekte seisoen vir 'n lerende organisasie beskou word. Die implikasie is dat die individu moet beseft dat sukses van die vermoë om te leer afhang en dat hierdie vermoë in die toekoms toenemend 'n deel van die kriteria vir indiensneming sal wees. Die individu sal ook moet beseft dat leergedrag 'n vermoë is om kennis te bekom, te verwerk en aan te wend ten einde by verandering aan te pas. Aan die ander kant moet organisasies beseft dat hulle slegs kan leer indien die individuele werknemers as individue sowel as gesamentlik leer. Redding (1994, p. 3) stel dit soos volg:

“Individual learning is essential for the continuing transformation of the organization, to expand the firm’s core competencies and to prepare everyone for an unknown future.”

Marquardt (1996, pp. 32-33) vat dit soos volg saam:

“Individual learning is needed for organizational learning, since individuals form the units of groups and organizations. Therefore each person’s commitment and ability to learn is essential. Individual learning opportunities include self-managed learning, learning from co-workers, computer-assisted learning, daily work experiences, special assignments on projects, and personal insights.”

Dit is nodig om die beginsels van 'n lerende organisasie te verstaan ten einde 'n begrip vir die sirkulêre aard van 'n leersiklus te vorm.

Die vyf beginsels van 'n lerende organisasie is dan ook hoogs toepaslik in die individuele hantering van verandering deur middel van konstruktiewe leergedrag, soos vervolgens uiteengesit word.

6.5 Beginsel van sisteemdenke

6.5.1 Omskrywing

Elke mens weet onteenseglik dat dit gaan reën wanneer donker wolke saampak en die wind onheilspellend waai. Die mens weet ook dat waterstrome deur 'n landskap sal vloei om landerye kilometers verder te besproei wanneer die son lankal weer skyn. Die dinamiek van 'n reënstorm kan egter slegs in sy geheelbeeld verstaan word en nie deur na enkele aspekte van 'n ingewikkelde weerpatroon te kyk nie. In die metafoor van die reënstorm beïnvloed elkeen van die gebeure mekaar, al is dit in tyd en ruimte van mekaar verwyder. Tog is dit alles diep in dieselfde patroon verweef en beïnvloed gebeure mekaar op 'n wyse wat verborge is vir die blote oog wat verwonderd na die vallende reëndruppels staar.

Senge (1990, pp. 6-7) gebruik hierdie metafoor om die beginsel van sisteemdenke op 'n eenvoudige wyse te illustreer. Net soos weerpatrone, is beide die mens en organisasies ook sisteme wat deur onsigbare weefstof van interverwante aksies aan mekaar verbind is. Omdat die mens egter deel van dieselfde tapisserie is, vind hy of sy dit moeilik om die hele patroon van verandering raak te sien. Sisteemdenke is dan 'n konseptuele raamwerk wat die afgelope vyftig jaar ontwikkel het om 'n mens te help om verweefde patrone raak te sien en veranderinge daaraan oor tyd na te speur.

“Men in general judge more from appearances than from reality. All men have eyes, but few have the gift of penetration.”

Machiavelli, quoted in Otis, 1991, p.84

Sisteemdenke impliseer 'n nuwe manier van dinge beskou, die sogenaamde paradigma van 'n geheelbeeld. Peter Senge (1990, pp. 68-92) is van mening dat elke mens daarvan hou om 'n legkaart te bou, aangesien mense graag wil sien hoe dat die geheelbeeld vorm aanneem. Die woorde *geheel* en *gesond* kom van dieselfde wortel (Engels: *hal*). Hy skryf (1990, p. 68):

“So it should come as no surprise that the unhealthiness of our world today is in direct proportion to our inability to see it as a whole.”

Tekens van sistemiese agteruitgang is oral te sien - globale verhitting, agteruitgang van die osoonlaag, internasionale dwelmhandel, ekonomiese agteruitgang - dit alles ten spyte van individuele briljantheid en innoverende produkte. Senge skryf dit toe aan die mens se onvermoë om sy diverse funksies en talente in 'n produktiewe geheel saam te trek.

Kompleksiteit van verskynsels kan selfvertroue en verantwoordelikheid ondermyn aangesien 'n mens maklik kan terugdeins vir die omvangrykheid van omringende probleme. Sisteemdenke is dan 'n teëweer vir hierdie sin van hulpeloosheid wat hedendaags so kenmerkend is. Sisteemdenke is die dissipline om "strukture" onderliggend aan komplekse situasies raak te sien, asook veranderinge met hoë en lae hefboombeweging (*“high and low leverage”*) te onderskei. Deur 'n geheelbeeld raak te sien, kan 'n sin van hulpeloosheid voorkom word.

Sisteemdenke is die dissipline van geheelbeeldvorming. Dit is 'n raamwerk om interverwantskappe tussen sisteme eerder as die afsonderlike entiteite raak te sien. Sisteemdenke is 'n stel algemene beginsels wat uit verskeie vakkundige velde (natuur- en menswetenskappe, ingenieurswese en bestuurswese) gedurende die twintigste eeu ontwikkel het. Dit is ook 'n stel spesifieke tegnieke wat hul oorsprong in die terugvoeringkonsep van die kubernetika en die servomeganisme van ingenieursteorie het. Dié tegnieke is die afgelope drie dekades aangewend om 'n wye reeks van korporatiewe, plaaslike, streeks-, ekonomiese, politieke, ekologiese en selfs fisiologiese sisteme te verstaan, aldus George Richardson (1990), wat hierdie konsepte ook breedvoerig beskryf.

In die een-en-twintigste eeu is sisteemdenke nodiger as ooit, aangesien mense deur kompleksiteit van verskynsels oorweldig word. Vir die eerste keer in die bestaan van die aarde het die mens die vermoë om meer inligting te skep as wat enige persoon kan inneem. Senge (1990, p. 69) stel dit soos volg:

“Perhaps for the first time in history, humankind has the capacity to create far more information than anyone can absorb, to foster far greater interdependency than anyone can manage, and to accelerate change far faster than anyone's ability to keep pace. Certainly the scale of complexity is without precedent.”

Verandering is niks nuuts nie - dit is deel van die skepping sedert die begin van tyd en ruimte soos die mens dit ken. Aan die begin van die nuwe millennium het dit egter nodig geword om

die aard en wese van verandering vanuit die beginsel van sisteemdenke te verstaan, aangesien dit die afgelope dekade ingrypend verander het, soos reeds in hoofstuk 3 uiteengesit is.

Mink et al (1993, p.1) skryf:

“In an increasingly chaotic world, those who are concerned with how organizations function need a new paradigm. We need to acknowledge organizations as human systems consisting of many interrelated parts. And we need to acknowledge that every individual matters and that what each individual does affects everybody else. In a global market, openness and flexibility are crucial. Reflecting on and learning from its actions - even as it is taking them - are critical to an organization's success - indeed to its very survival.”

Vir Peter Senge (1990, p. 69) is sisteemdenke die sogenaamde vyfde dissipline van 'n lerende organisasie aangesien dit die hoeksteen is wat alle ander dissiplines onderlê:

“All (the disciplines) are concerned with a shift of mind from seeing the parts to seeing wholes, from seeing people as helpless reactors to seeing them as active participants in shaping their reality, from reacting to the present to creating the future. Without systems thinking, there is neither the incentive nor the means to integrate the learning disciplines once they have come into practice. As the fifth discipline, systems thinking is the cornerstone of how learning organisations think about their world.”

As sodanig bied sisteemdenke 'n eie taalraamwerk wat begin by die herstrukturering van die wyse waarop die mens oor sake dink. Dit behels 'n onderskeid tussen detail en dinamiese kompleksiteit.

Kompleksiteit bestaan uit 'n verskeidenheid veranderlikes. Gesofistikeerde voorspellingtegnieke en strategiese planne misluk dikwels omdat dit kompleksiteit in detail hanteer in plaas van om die dinamiek daarvan te ondervang. Dinamiese kompleksiteit impliseer dat oorsaak en gevolg oor tyd van mekaar geskei is, sodat die verhouding tussen die twee subtiel en moeilik bepaalbaar is. Die sukseshefboom in die meeste bestuursituasies is begrip vir die dinamiek van 'n situasie, nie begrip vir detail nie. Sisteemdenke behels dan ook 'n spesifieke konseptuele raamwerk en taalgebruik om onderliggende dinamiek te ontleed, sodat eerstens interverwantskappe in plaas van kousaliteit, en tweedens veranderingprosesse in stede van "*snapshots*" raakgesien word.

Marquardt (1996, p. 43) beskryf sisteemdenke as 'n konseptuele raamwerk wat 'n mens in staat stel om bepaalde patrone duideliker te identifiseer en te bepaal hoe veranderinge aan hierdie patrone op 'n meer effektiewe wyse tot stand gebring kan word. Senge (1990, p. 68) beskryf sisteemdenke as 'n raamwerk om interverwantskappe in die geval van komplekse en gedetailleerde data raak te sien, sowel as om die onderliggende strukture van hierdie data en gebeure te identifiseer, in teenstelling met die meer lineêre oorsaak-gevolg benadering. Belangrike veranderinge in organisasies is dikwels nie waarneembaar nie, omdat oorsake en gevolge verwyderd in terme van tydverloop is, terwyl die faktore wat verandering beïnvloed, kompleks en dinamies van aard is. Met behulp van sisteemdenke kan klein, goed beplande en gefokusde aksies betekenisvolle resultate lewer. Organisasies word beskou as reuse netwerke wat uit sisteme bestaan wat mekaar wedersyds beïnvloed. Verandering in een sisteem kan dus positiewe of negatiewe veranderinge in ander sisteme veroorsaak. Dit spreek vanself dat suksesvolle leergedrag nie moontlik is sonder die beginsel van sisteemdenke nie. Alle lede in 'n organisasie moet in staat wees om die komplekse samestelling en interaksiepatrone van die organisasie te verstaan ten einde lerend en skeppend op te tree.

6.5.2 Elf reëls waarop sisteemdenke gebou is

Sisteemdenke is die hoeksteen van 'n lerende organisasie. Dit berus volgens Senge (1990) op elf reëls waarvan individue kennis moet neem:

- **Vandag se probleme is die resultaat van gister se oplossings:**

Dit gebeur omdat 'n sogenaamde oplossing die bestaande probleem bloot na 'n ander deel van die organisasie verskuif. So byvoorbeeld mag 'n organisasie se verkope in die vierde kwartaal van 'n jaar skerp daal bloot omdat sy bemarkingsprogram in die derde kwartaal so suksesvol was en al die kleinhandelaars hulle voorraad vooruit bestel het. Oplossings wat bloot die probleme na 'n ander deel van die sisteem verskuif, word dikwels misgekyk omdat diegene wat die probleem "opgelos" het, 'n ander groep is as diegene wat die "nuwe probleem" erf (Senge, 1990, pp. 57-58).

- **Hoe harder jy druk uitoefen, hoe harder druk die sisteem terug:**

Volgens dié beginsel het verandering die teenoorgestelde effek as wat met 'n intervensie beoog word. Senge gebruik die begrip "kompenserende terugvoering" ("*compensating feedback*") om hierdie effek te beskryf. 'n Voorbeeld hiervan is 'n laekoste behuisingprojek gepaardgaande met gratis opleiding om werkloosheid in 'n middestad te bekamp. In stede daarvan dat die probleem afneem, word dit egter groter omdat mense van ander

stede na die betrokke middestad stroom ten einde in die voordele te deel. 'n Ander voorbeeld is 'n persoon wat ophou rook, gewig optel, 'n swakker selfbeeld ontwikkel en dan as gevolg daarvan weer begin rook.

- **Gedrag verbeter voordat dit verswak:**

Talle intervensies toon oor die korttermyn goeie resultate. In die voorbeeld van die laekoste behuisingprojek sal talle huise inderdaad gebou word en werkloses opgelei word voordat kompenserende terugvoering voorkom. Die rede hiervoor is dat daar 'n tydvertraging voorkom voordat die werklike resultate van 'n intervensie na vore kom. Die negatiewe resultate verskyn eers later en word gewoonlik weens die tydverloop nie met die oorsake daarvan verbind nie.

- **'n Maklike uitweg lei weer na binne:**

Mense is geneig om bekende oplossings vir hulle probleme aan te wend as gevolg van nie-sistemiese denke, terwyl fundamentele probleme hardnekkig bly voortbestaan. Eerlank kom dieselfde probleem weer voor.

- **Die oplossing kan erger as die ongerymdheid wees:**

Soms is 'n bekende oplossing nie net onsuksesvol nie, maar ook gevaarlik, byvoorbeeld alkoholisme wat begin as 'n sosiale gewoonte om 'n swak selfbeeld te hanteer. Uiteindelik word die sogenaamde oplossing erger as die probleem, byvoorbeeld 'n verslawing aan voorgeskrewe medikasie. Die langtermyn gevolg van nie-sistemiese oplossings is dat daar 'n verhoogde behoefte aan 'n sogenaamde oplossing is, soos byvoorbeeld die gebruik van 'n sakrekenaar wat 'n onvermoë tot rekenkundige berekeninge tot gevolg het. Volgens sisteemdenke moet enige oplossing wat deur 'n intervensie meegebring word, die vermoë van 'n sisteem verhoog om sy eie probleme op te los.

- **Vinniger is stadiger:**

In die sprokiesverhaal was die skilpad stadiger, maar tog het hy die resies gewen. Vir baie besighede word groei aan snelheid gemeet. Elke natuurlike sisteem het egter 'n punt van optimale groei, wat heelwat laer as die vinnigste moontlike groei is. Wanneer groei te vinnig plaasvind, soos in die geval van 'n kankeragtige gewas, sal 'n stelsel self by wyse van 'n afname daarvoor kompenseer. Deur te vinnig te beweeg, sal die oplossing dus 'n vertraging eerder as versnelde groei meebring.

- **Oorsaak en gevolg volg mekaar nie vinnig in tyd en ruimte op nie:**

Die gevolge van 'n probleem, soos gesien aan die simptome daarvan, manifesteer eers heelwat later as die oorsake, soos in die geval van dwelmafhanglikheid. Wanneer daar byvoorbeeld 'n vervaardigingprobleem opduik, wil die betrokkenes die presenterende probleem aanspreek, in plaas daarvan om die onderliggende oorsaak te vind. Indien verkope daal, wil bestuur dit met motiveringbonusse aanspreek. Volgens Senge (1990, p. 63) is daar 'n:

“... fundamental mismatch between the nature of reality in complex systems and our predominant ways of thinking about that reality. The first step in correcting that mismatch is to let go of the notion that cause and effect are close in time and space.”

Klein veranderinge kan groot resultate lewer, dog die areas met die grootste hefboombeweging (*“leverage”*) is dikwels die mins klaarblyklikste. Volgens sisteemdenke kan klein, goed gefokusde aksies dikwels betekenisvolle en langdurige verbeterings meebring, mits dit op die regte plek plaasvind. Die hefboom is egter dikwels nie sigbaar vir lede van 'n sisteem nie, omdat hulle die dinamiek van die sisteem en die onderliggende strukture nie verstaan nie.

- **Koek kan nie terselfdertyd gehou en geëet word nie:**

Dikwels is die moeilikste probleme glad nie werklike probleme nie, aangesien hulle slegs 'n kortstondige beeld van ware probleme weergee. Vervaardigers meen dikwels dat hulle kwaliteit ter wille van koste moet prysgee. Die feit van die saak is egter dat goeie kwaliteit oor die langtermyn voordeliger is, aangesien minder produkte teruggestuur word, sodat koste ook afneem. Statiese denke kom in “of/of” keuses na vore, terwyl sistemiese denke “en/en” van aard is.

- **'n Verdeelde olifant skep nie twee klein olifantjies nie:**

Lewende sisteme word aan integriteit gekenmerk deurdat die kenmerke daarvan van die geheelbeeld afhanklik is. As drie blinde individue elkeen 'n gedeelte van 'n olifant betas, sal hulle nooit 'n konsep van 'n olifant ontwikkel nie. Tog probeer leiers 'n organisasie verstaan en hanteer aan die hand van beperkte kennis en insig. In sistemiese denke is dit nodig om die grense van 'n organisatoriese sisteem te bepaal alvorens die sisteem en sy gepaardgaande interaksies ontleed kan word. Soms gaan mense voort om die spreekwoordelike olifant in twee te verdeel en vind dan nie twee klein olifantjies nie, maar 'n fiasko. Met 'n fiasko word bedoel dat dit ontaard in 'n gekompliseerde probleem sonder

enige hefboom vir verandering, aangesien die hefboom in die onsigbare interaksies gesetel is, terwyl interaksies nie sigbaar is uit daardie gedeelte waarna gekyk word nie.

- **Blaamlose sisteme:**

Die mens is geneig om ander vir probleme te blameer. In sisteemdenke is daar nie buitelanders wat blameer kan word nie - jy en jou probleem is deel van dieselfde sisteem. Die oplossing is gesetel in die verhouding met die "vyand".

Deur die toepassing van hierdie elf reëls word die grondslag vir suksesvolle leergedrag daargestel. Die implikasie is dat individue anders na sake moet kyk, die dinamiek in plaas van detail moet raaksien, wegdoen met lineêre ontleding en eerder op sirkulêre ontleding moet fokus. Sirkulêre ontleding kronkel deur al die fasette van die saak, sodat vasgestel kan word of een van die gevolge nie dalk in werklikheid 'n oorsaak is nie. 'n Voorbeeld hiervan is dat 'n verandering nie in terme van 'n reaksie of weerstand daarop beskou moet word nie, maar dat die onderliggende proses waargeneem moet word ten einde sinvol oor die verandering te besin. Marilee Zdenek pas die beginsel van sisteemdenke toe as sy skryf:

"Is there something in your life you would like to change? If so, first change the perception of the problem. When you can see yourself and your situation differently, you have already taken on the responsibility for your success."

Hudson en McLean, 1995, p. 3

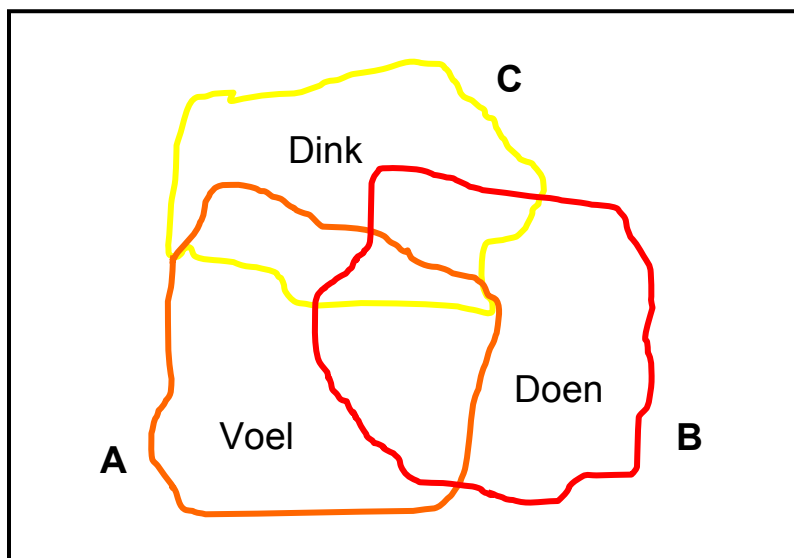
6.5.3 Sisteemdenke en leergedrag

Kevin Kingsland (1986) is 'n Westerse sielkundige wat sy vormingsjare in Indië deurgebring het en dus baie deur Oosterse denkwyses beïnvloed is. Hy maak van 'n sisteembenadering gebruik om 'n sogenaamde "*wheel of learning*" voor te stel. Hy bou sy benadering tot leer op 'n kombinasie van kognitiewe, affektiewe en gedragprosesse om 'n sogenaamde persoonlikheidspektrum te beskryf.

Die persoonlikheidspektrum bestaan uit drie oneweredige kringe wat mekaar oorvleuel en denke, gevoelens en dade voorstel. Areas waar die oneweredige kringe mekaar oorvleuel, stel 'n kombinasie van twee van die drie persoonlikheidskonsepte voor. Waar die drie oneweredige sirkels mekaar in die middel ontmoet, stel dit 'n kombinasie van al drie konsepte voor.

Die drie oneweredige sirkels word as A, B en C in figuur 6.2 voorgestel.

Figuur 6.2: Die persoonlikheidspektrum



Lessem (1994) benut die beginsel van sisteemdenke in kombinasie met Kingsland se persoonlikheidspektrum op 'n interessante wyse deur elke subsisteem wat deur die oorvleulende oneweredige sirkels gevorm word, as 'n leerveld te identifiseer. Hy gebruik die letters van die alfabet om die dimensies wat deur die verbinding van die oneweredige sirkels ontstaan, aan te dui. 'n Hoë proporsie van 'n gegewe kenmerk word met 'n hoofletter A, B of C aangedui. Waar die kenmerke mekaar oorvleuel, word die hoofkenmerk steeds met 'n hoofletter aangedui, terwyl die mindere kenmerk met 'n kleinletter a,b, of c aangedui word. Om die onderskeid meer visueel te maak, ken hy 'n spesifieke kleur aan elke dimensie toe. Hy beskryf verder ook bepaalde persoonlikheidskenmerke, leer- en bestuurstyle per dimensie. Op dié manier tref hy 'n onderskeid tussen sewe verskillende soorte leerders, elk met 'n spesifieke persoonlikheidsdinamiek, soos in figuur 6.3 aangebied word en soos volg opgesom kan word:

- **Die reaktiewe leerders** is hoofsaaklik doenmense (Rooi; caB). Hulle toon 'n mindere mate van denke en gevoel en 'n meerdere mate van daad. Hulle is gevolglik mense wat die “dinge laat gebeur”. Hulle tree eers op en leer dan uit die gevolge van hul daad. Die gevaar is dat hulle hul blindelings in 'n situasie kan begewe. As bestuurders is hulle aksiegerig. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na praktiese wenke en geleenthede om iets te doen.
- **Die responderende leerders** is mensgeörienteerd en hou daarvan om saam met andere te leer (Oranje; cAb). Hulle is hoofsaaklik gevoelsmense aangesien hulle 'n mindere mate

van denke en daede en 'n meerdere mate van gevoel toon. Die sosiale konteks van 'n nuwe situasie is vir hulle belangrik en hulle leer graag in 'n verhouding met 'n afrigter. As bestuurder is hulle op die behoeftes van die werknemers gerig. In 'n nuwe situasie will hulle graag weet of dit genotvol sal wees, of die mense mekaar sal kan help, of daar geskikte afrigters sal wees en of die mense aangenaam is om mee saam te werk.

Figuur 6.3: Persoonlikheidsdinamiek en leervelde

Kombinasie	Persoonlikheidskenmerk	Bestuurstyl	Leerstyl	Kleur
caB	Energiek	Aksiebestuurder	Reaktief	Rooi
cAb	Sosiaal	Mensebestuurder	Responderend	Oranje
Cab	Buigsaam	Veranderingbestuurder	Eksperimenterend	Geel
cAB	Moedswillig	Ondernemend	Energiek	Groen
CaB	Outoritêr	Analties	Doelgerig	Blou
CAb	Insigvol	Ontwikkeland	Harmonieus	Indigo
CAB	Verbeeldingryk	Innoverend	Inspirerend	Violet

- Die **doelgerigte leeders** is analities van aard en volg 'n metodiese benadering tot leer en bestuur. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en daede en 'n mindere mate van gevoel (Blou; CaB). In 'n nuwe situasie moet teorie en praktyk bymekaar uitkom. Hulle is perfeksionisties en sal nie tevrede wees totdat hulle al die aspekte van 'n situasie in 'n netjiese raamwerk ingepas het nie. In 'n leersituasie is hulle op soek na duidelike doelwitte, die geleentheid om onderliggende aannames te bevraagteken, bestuurders met dieselfde status as hulle, gerespekteerde instruksors en die geleentheid om hulle vermoens te strek.
- Die **bedrywige of energieke leeders** vaar goed in nuwe situasies wat met emosie belaa is. Hulle toon 'n meerdere mate van gevoel en daede en 'n mindere mate van denke (Groen, cAB). Hulle hou van 'n kompeterende omgewing, word maklik emosioneel

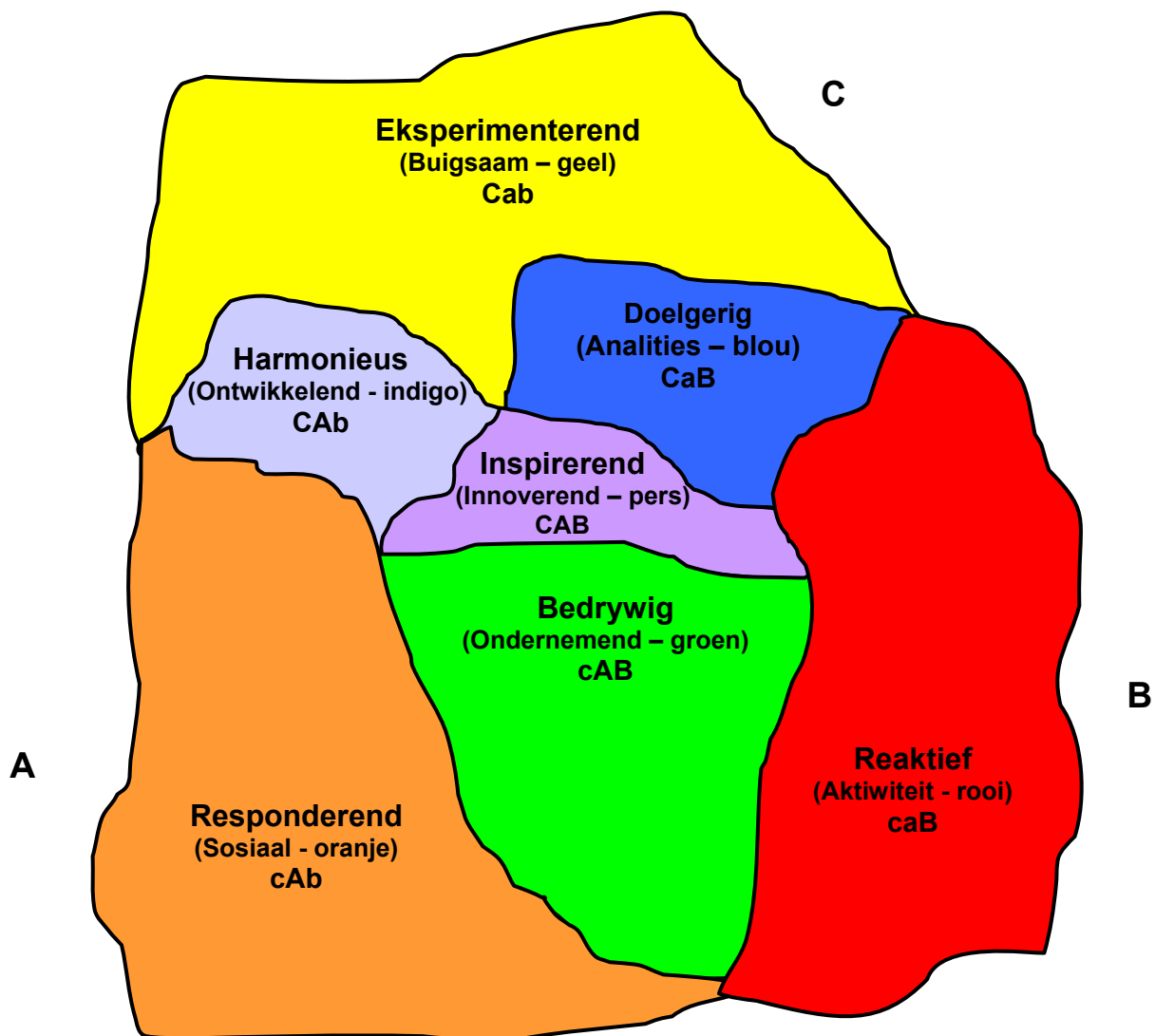
opgewek om te presteer en reageer goed op beloning. As bestuurders is hulle vinnig om nuwe geleenthede te identifiseer, met verandering te eksperimenteer en vrydenkend op te tree. 'n Leersituasie moet vir hulle relevant wees, hulle persoonlik en emosioneel strek, deur 'n kundige aangebied word en ruimte vir beweging laat.

- Die **eksperimenterende leeders** is buigsaam, oop van gemoed en wil graag in 'n verskeidenheid van nuwe situasies eksperimenteer. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en 'n mindere mate van gevoel en daad (Geel; Cab). Hulle word gou moeg van herhalende gedrag en wil voortdurend gestimuleer word. As bestuurders is hulle risikonemend en opportunisties van aard. Hulle onderhandel graag op 'n gedetermineerde en kompeterende wyse om die ideale toekoms te skep. In 'n leersituasie is hulle op soek na iets nuuts, 'n verskeidenheid van leeraktiwiteite, interessante probleme en 'n prettige groep om idees mee uit te ruil.
- Die **harmonieuse leeders** wil graag hul eie potensiaal en die potensiaal van diegene om hulle verwesenlik. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en gevoel en 'n mindere mate van daad. (Indigo; CAB). Hulle wil besigheidsfunksies en akademiese dissiplines harmonieer om 'n balans tussen teorie en praktyk te bewerkstellig. Hulle dink eerder in terme van die geheel as die dele en het dus 'n komplekse patroon van aktiwiteite en ervarings, konsepte en metodes, kulture en strukture in hulle bestuursontwikkeling nodig. As bestuurders is hulle op ontwikkeling gerig. Hulle bring graag mense met mekaar in verbinding en stel energie vir potensiaalverwesening vry. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na 'n betekenisvolle leerervaring, diepgaande studie van situasies en onderwerpe, 'n wye reeks van kruiskulturele, interorganisasoriese en multi-dissiplinêre kontekste en die geleentheid om betekenisvolle verhoudings met andere te vestig.
- Die **inspirerende leeders** wil kreatief te werk gaan. Hulle wil deur inspirerende mense omring wees en met oorspronklike idees werk. Hulle toon 'n meerdere mate van denke, gevoel en daad, wat 'n wye leerveld impliseer (Pers; CAB). Hulle wil onkonvensionele grond breek en tot die oorsprong van dinge, kulture en instellings deurdring. As bestuurders het hulle die moed om te droom. Hulle stel 'n toekoms in die vooruitsig en werk hartstogtelik om dit 'n realiteit te maak. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na 'n unieke geleentheid, blootstelling aan die uitvindings in hulle veld, innoverende instruktors en kreatiewe mense om mee saam te werk.

Uit die aard van die saak hoef 'n persoon nie 'n gevangene van 'n spesifieke leerveld te wees nie, maar kan hy of sy na 'n hoër vlak van leer ontwikkel deur die denk-, gevoel- en

gedragaktiwiteit uit te brei. Die geheelbeeld van leerstyle volgens die persoonlikheidspektrum met kleurskakerings word in figuur 6.4 uitgebeeld.

Figuur 6.4: Leerstyle volgens die persoonlikheidspektrum



Lessem (1994, pp. 255-262) gaan verder deur kategorieë van organisasies op grond van kollektiewe leergedrag te omskryf, aangesien die strukturele samestelling van 'n organisasie vir hom die onderliggende realiteit van interverwantskappe tussen die mense wat in daardie organisasie werksaam is, weerspieël. Die sewe kategorieë kan kortliks soos volg beskryf word:

- **Die reaktiewe kategorie:** Die organisasie in geheel reageer op 'n tasbare, onmiddellike en korttermyn wyse op gebeure, wat inherent reaktief van aard is. Die bestuurs- en leerstyl is ook inherent reaktief, soos geassosieer met die kinderjare. 'n Straatsmous is 'n

ideale voorbeeld van 'n reaktiewe organisasie. Alhoewel hy wakker en vinnig is om 'n verbyganger se aandag te trek met wat ook al hy te koop aanbied, is sy gevoelens en gedagtes relatief bewegingloos. Lessem gebruik Tom Peter's se beginsel van "*managing by wandering about*" as voorbeeld van die reaktiewe benadering, aangesien daar op oppervlakkige veranderinge en tasbare gebeure gereageer word. In Senge se terme is die reaktiewe organisasie kenmerkend van lineêre denke.

- **Die responsiewe kategorie:** Die responsiewe organisasie is ook op die onmiddellike omgewing gerig, met ietwat meer diepte in die korttermyn aard van optrede. Byvoorbeeld as 'n klant ophou om 'n bepaalde produk te koop, sal die organisasie met 'n reaktiewe benadering dadelik 'n goedkoper prys aanbied. Die reponsiewe organisasie sal egter eers poog om uit te vind waarvan die klant hou of nie hou nie en dan dienooreenkomstig respondeer. Die sogenaamde "gesinkruidenierswinkel" wat klante soos vriende hanteer en op persoonlike diens gerig is, is 'n goeie voorbeeld. Die klem is op "produktiwiteit deur mense", "kliëntesorg", en "TQM". Mensgerigte bestuurders en responsiewe leerders neig dan ook gewoonlik na die familievorm van organisasie en respondeer op ander se gevoelens eerder as op hulle aksies. In Senge se terme is die responsiewe leerder nie bewus daarvan dat oorsaak en gevolg van mekaar verwyder in tyd en ruimte is nie, aangesien daar na die onmiddellike oorsake van probleme gesoek word.
- **Die adaptiewe kategorie:** Die adaptiewe of interaktiewe organisasie is in staat om te vorm en te hervorm as volgehoue respons op spesifieke omgewingveranderinge. Dit is dikwels projek- eerder as funksioneel gebaseer en floreer op "adhokrasie" eerder as burokrasie (Lessem 1994, p. 259). Bestuurders van verandering en eksperimentele leerders is gevolglik die beste geskik vir hierdie soort netwerkgebaseerde organisasie. Die organisasie is gewoonlik klein en hoogs tegnologies van aard en "floreer op chaos" in Tom Peters se woorde. Die organisasie het buigsame grense wat interaksie met die omgewing maklik maak. Aangesien hierdie soort organisasie vinniger leer as die spoed van verandering, het hulle nie nodig om in langtermyn denke betrokke te raak nie. Hulle word gewoonlik ook nie baie groot nie weens die suksesvolle benutting van hul netwerke.
- **Die proaktiewe kategorie:** Dié organisasie weerspieël die bestuurskwaliteite van outonomie en instelling ("*enterprise*") volgens Tom Peters (Lessem 1994, p. 260). Entrepreneurende bestuurders en energieke leerders soek aktief na verreikende kommersiële geleenthede in 'n dinamiese betrokkenheid met die omgewing. Die organisasie bestaan uit gedentraliseerde winssentrums, waar intrapreneurs vrye teuels het om hul praktiese idees na te volg. Dit kan met jong volwassenes wat hulle

nuutgevonde onafhanklikheid bekom, vergelyk word, terwyl die organisasie deur hul gemeenskaplike waardes bymekaar gehou word. Dit stem baie ooreen met die multinasionale benadering tot globale organisasies soos in 'n vorige hoofstuk bespreek is.

- **Die funksionele kategorie:** Die rolgesentreerde organisasie is weersprekend van 'n burokrasie, aangesien die rolkultuur op funksionele afdelings gebou is. Dit is kenmerkend van groot organisasies waar analitiese bestuurders en metodiese leerders in 'n hiërargiese piramide floreer. Korporatiewe, streeks- en nasionale planne, beide kort- en langtermyn van aard, is kenmerkend van funksionele organisasies. Verhoudings is gekompartementaliseerd en onpersoonlik. Die verteenwoordiger eerder as die individu in die informele groep is die fokuspunt van die organisasie. Dit is dan ook geen verrassing vir Lessem (1994, p. 261) dat die Australies-Amerikaanse Peter Drucker eerder as die Anglo-Amerikaanse Tom Peters die konsep van die “*accountable enterprise*” voorstaan nie.
- **Die molekulêre kategorie:** Waar reaktiewe organisasies 'n samevoeging van losstaande mense, responsiewe organisasies 'n familie-eenheid en adaptiewe organisasies 'n netwerk van professionele lede is, is die proaktiewe organisasie 'n onafhanklike onderneming (“*enterprise*”), gewoonlik met 'n eie ego identiteit wat onafhanklik van die mense in die organisasie bestaan, soos byvoorbeeld 'n beperkte maatskappy (“*limited company*”). Die funksionele organisasie transendeer na hierdie onafhanklike identiteit, aangesien die mense in so 'n organisasie van eksterne belangegroep vir hul bestaan afhanklik is. Daar is 'n duidelike skeidslyn tussen die organisasie en die eksterne omgewing, aangesien die lede in diens van die organisasie is en die aandeelhouders aandele in die organisasie het, sodat dit 'n korporatiewe geheel saamstel. In die molekulêre organisasie verloor die organisasie sy onafhanklike identiteit om plek te maak vir 'n interafhanklike identiteit. 'n “*Joint venture*” is 'n tipiese voorbeeld van 'n molekulêre organisasie. Kontak met verskaffers en kliënte word al hoe meer kompleks en langtermyn van aard, sodat 'n volgehoue molekulêre verhouding die horisontale en vertikale verhoudings verbygaan. Hierdie vorm van interorganisasoriese organisasies is kenmerkend van ontwikkelingbestuurders en harmonieuse leerders. Dit het transpersoonlike, transorganisasoriese en transnasionale oriëntasies tot gevolg wat individuele, korporatiewe en nasionale identiteit vervang.
- **Die holografiese kategorie :** Waar die molekulêre organisasie intense interverwantskappe behels, transendeer die holografiese organisasie sodat die organisasie en die omgewing aan die een kant 'n diskrete en aparte verskynsel is, maar

aan die ander kant 'n holografiese refleksie van mekaar is. Die kreatiewe bestuurder en geïnspireerde leerder is hier ter sprake. Die deel is in die geheel en die geheel is in elke deel. Wanneer 'n gedeelte van 'n holografiese foto uitgesny word, sal die hele prent in die uitgesnyde deeltjie sigbaar wees, aangesien 'n gedeelte van die prent die hele prent in gekondenseerde vorm bevat. Wanneer 'n klip in 'n dam gegooi word, sal dit sirkelvormige golwe maak wat al hoe wyer uitkring. Wanneer twee klippe in 'n dam gegooi word, sal albei sirkelvormige golwe maak. Waar die golwe mekaar ontmoet, sal hulle mekaar se sirkelgolwe uitkanselleer. Dit staan as die tussenkomspatroon ("*inteference pattern*") bekend. Dieselfde gebeur wanneer twee liggolwe mekaar ontmoet. Die hologram kom op die punt van ontmoeting tot stand wanneer twee laserstrale op 'n fotografiese plaat vasgevang word. Wanneer volgehoue leer en kwaliteit mekaar soos die liggolwe op 'n bepaalde plek vind, kom die holografiese organisasie tot stand. Elke individu in die organisasie word in 'n sosiale konteks 'n replika van die organisasie en die organisasie word in elke individu gereflekteer.

Die sewe organisatoriese kategorieë word in figuur 6.5 opgesom en kan ook vergelyk word met die ontwikkelingsfases waardeur 'n individu vanaf die kinderjare tot laat volwassenheid ontwikkel, sodat 'n deurlopende goue draad in die kategorieë voorkom.

Figuur 6.5: Organisatoriese kategorieë volgens leerstyle

Organisasie	Leerder	Bestuurder	'Kleur'
Reaktief	Reaktief	Aksiebestuurder	Rooi
Gemeensaam	Responsief	Mensbestuurder	Oranje
Adaptief	Eksperimenteel	Veranderingbestuurder	Geel
Proaktief	Energiek	Ondernemingbestuurder	Groen
Funktioneel	Doelgerig	Analitiese bestuurder	Blou
Molekulêr	Harmonies	Ontwikkelingbestuurder	Indigo
Holografies	Geïnspireerd	Innoverende bestuurder	Violet

Lessem (1991, p. 74)

Verder is die sewe kategorieë ook aanduidend van vlakke van interverwantskappe wat in die samestelling van enige organisasie deurskemer, sodat die heersende leergedrag ook die

heersende benadering van 'n organisasie weerspieël. Dié konsep illustreer die beginsel van sisteemdenke op 'n uitsonderlike wyse.

'n Lerende organisasie sal noodwendig uit 'n hele spektrum van leergedrag bestaan, dog die waarde van Lessem (1994) se teorie vir die sisteemdenkrioting is soos volg :

- Dit verskaf 'n konseptuele raamwerk om leergedrag te ontleed.
- Dit spreek al drie belangrike persoonlikheidsdimensies in die hantering van verandering aan, naamlik denke, emosies en aksies.
- Dit sluit nou aan by die ontwikkelingsfasies van die individu.
- Dit kan op beide 'n individuele en organisatoriese grondslag toegepas word.
- Die verskerp begrip deur die kreatiewe aanwending van kleur.

6.5.4 Gevorderde sisteemdenke

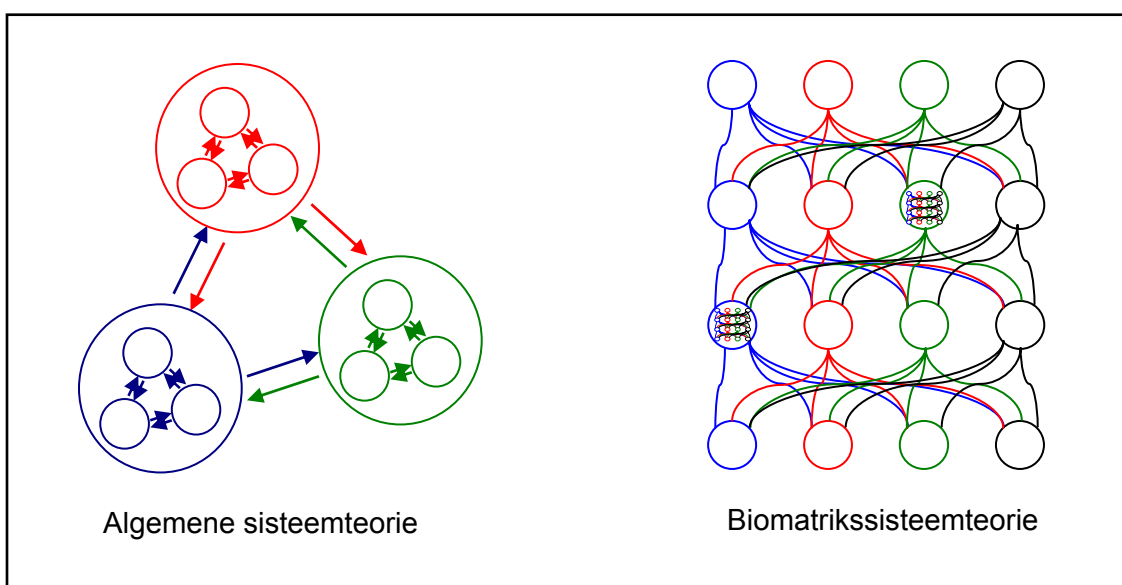
Futuriste van die Instituut vir Toekomsstudies in Stellenbosch soos Elisabeth Dostal, Anacreon Cloete en György János (Dostal, 2004) neem sisteemdenke as grondslag om 'n interessante nuwe konsep daar te stel, naamlik die "Biomatrix". Hulle poog om antwoorde op komplekse samelewingprobleme soos armoede, werkloosheid, ongeletterdheid, politieke konflik, skending van menseregte, omgewingagteruitgang, misdaad, bevolkingontploffing, gesondheidsrampe en stedelike agteruitgang deur middel van die aanwending van sisteemteorie te vind. Om hulle met die groot taak te help, het hulle 'n metodologie genaamd die "Biomatrix" ontwikkel. Dostal (2004, pp. xiii-xiv skryf:

"One of the most important contributions of the Biomatrix theory is that it integrates the key concepts of the whole field of systems thinking into one coherent theory. It also provides some unique features, such as the distinction between different types of systems, generic organising principles of both natural and human systems and an understanding of the flow of change between and within systems, the concept of telentropy and others. Because of its emphasis on process, Biomatrix theory is an appropriate world view for the information age, as it facilitates flexibility in response to environmental change, as well as stability, in spite of rapid change."

Volgens Dostal (2004) is die heelal 'n web interverwante sisteme en drie sub-sisteme, naamlik die natuursfeer, die psigososiale sfeer en die tegnosfeer. Sisteme in die web word van mekaar onderskei op grond van aktiwiteite en entiteite. Elke sisteem in die web behels sewe aspekte, naamlik etos, doelwitte, proses, struktuur, beheer, substansie en verhouding met die omgewing. Dit word aangewend as raamwerk om intervensies daar te stel. Daar is ook

verskeie dualiteite in elke sisteem, naamlik aktiwiteit teenoor entiteit, fisiese teenoor konseptuele realiteit, balans teenoor wanbalans, ruimte teenoor tyd, proses teenoor struktuur en verandering teenoor stabiliteit. Die dinamiek van verandering in die Biomatriks gaan oor sisteemontwikkeling, sisteemdinamiek, soorte verandering en telentropie. Telentropie is die mate van twyfel of 'n sisteem sy doelwit sal bereik of nie. Anders gestel is dit die waarskynlikheid dat 'n sisteem sy doelwit sal bereik (Dostal, 2004, p. 174). Biomatriksteorie verskil hoofsaaklik van algemene sisteemteorie in die wyse waarop die web van sisteme voorgestel word. Die verskil word in figuur 6.6 geïllustreer:

Figuur 6.6: Algemene teenoor Biomatriksisteemteorie



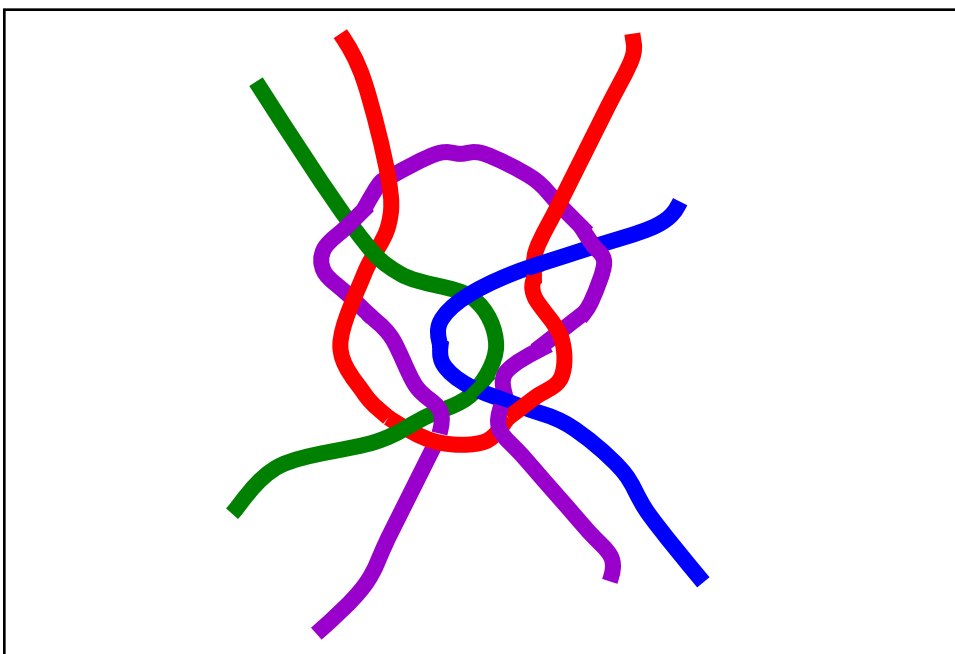
Volgens die algemene sisteemteorie is daar interaksie tussen sisteme en hul dele, wat proseskettings en terugvoeringlusse vorm, sodat 'n bepaalde struktuur ontstaan. Volgens Biomatriksisteemteorie ontstaan nuwe sisteme weens die interaksie tussen sisteme. Verskillende webbe kan gevolglik binne die Biomatriks vorm, wat die funksionering van elke sisteem multidimensioneel maak. Deur die strukture waar te neem wat as gevolg van interaksie vorm, in plaas daarvan om waar te neem hoe die oorspronklike struktuur verander, kan die kompleksiteit van die inligtinger meer effektief bestudeer word.

Die Biomatriks, afgelei van *bios* wat *lewe* beteken en *matrix* wat *vorm* ("mould") beteken, simboliseer die patrone waarin die lewe georganiseer is. As sodanig is die Biomatriks die web van die lewe, wat met 'n net wat uit 'n aantal lusse bestaan, vergelyk word. Volgens die metafoor van die net, bestaan elke lus uit 'n aantal drade wat 'n kompakte patroon vorm. Die

onderliggende realiteit is dat net soos die net uit drade bestaan, die lewe uit aktiwiteite bestaan.

Alle lewe in die Biomatriks is 'n proses of aktiwiteit. 'n Entiteit in die Biomatriks is 'n veld met aktiwiteitsisteme wat met mekaar in interaksie is. Indien die interaksie 'n stabiele patroon vorm, vestig 'n struktuur wat die entiteit saamstel. Indien 'n entiteitsstelsel, soos byvoorbeeld 'n persoon, wil verander moet die gedrag en interaksie van die entiteit verander, aangesien lewe dieselfde as aktiwiteit en dus verandering is (Dostal 2004, p. 25). Die beginsel word met 'n metafoor van 'n lus in 'n net vergelyk, soos in figuur 6.7 uitgebeeld word:

Figuur 6.7: Die metafoor van die lus in die web



Die lus vorm die middel van konnektiwiteit, sodat elke entiteit met enige ander entiteit kan verbind. Die implikasie is dat 'n stelsel nie op enige geleentheid hoef te wag om te verander nie, maar self oor die verantwoordelikheid beskik om die toekoms te bepaal.

Op grond van die beginsels waarop Biomatriksteorie gebou is, kan 'n omgewingsanalise, 'n belangegroepanalise en scenario's opgestel word ten einde die kompleksiteit te ontleed en besluite te neem. Sodra al die entiteite en aktiwiteite volgens die beginsels van die Biomatriksweb in 'n breinkaart opgeteken is, kan dit ontleed word deur sisteemteorie toe te pas.

Die Biomatriks bied 'n praktiese metodologie aan om na kompleksie situasies te kyk. Dit verg egter 'n diepgrondige kennis van sisteemteorie en die vermoë om akademies oor sake te dink

ten einde van enige praktiese waarde te wees. Dit is egter 'n uitstekende en praktiese hulpmiddel vir gedragwetenskaplikes, al is die aanwending daarvan effens buite die paradigmatiese van 'n gewone mens.

Ten spyte hiervan is dit nodig dat 'n hedendaagse mens bewus gemaak word van sisteemdenke en tegnieke aanleer om sistemies oor die lewe en die toekoms te dink. Dit is die outeur van die proefskrif se mening dat sisteemteorie reeds op skool aan kinders geleer behoort te word ten einde toekomstige beroepslui vaardig te maak om in 'n komplekse samelewing hul weg te vind.

6.6 Beginsel van denkmodelle

Marquardt (1996, p. 45) definieer 'n denkmodel soos volg:

“A mental model is our image or perspective of an event, situation, activity or concept. It is a deeply ingrained assumption that influences how we understand the world and how we take action. Each of us may have a different mental model of school or father or government based on previous experiences, perceptions, or upbringing.”

Senge (1990, p. 174) beweer dat goeie idees dikwels in die praktyk misluk, dat briljante strategieë nooit werklik in aksie omgesit word nie, dat sistemiese insigte nie hul weg na goed geformuleerde beleid vind nie en dat loodsstudies wat bewys dat 'n nuwe benadering suksesvol is, nie algemeen aanvaar word nie weens die werking van sulke denkmodelle:

“More specifically, new insights fail to get put into practice because they conflict with deeply held internal images of how the world works, images that limit us to familiar ways of thinking and acting. That is why the discipline of managing mental models – surfacing, testing, and improving our internal pictures of how the world works, promises to be a major breakthrough for building learning organizations.”

6.6.1 Denkmodelle en breinfunksionering

Brock en Salerno (1994, p. 17) skryf denkmodelle toe aan die wyse waarop 'n menslike brein funksioneer, naamlik om historiese inligting te gebruik ten einde 'n huidige gebeurtenis te

interpreteer. Indien nuwe inligting nie by bestaande breinpatrone inpas nie, sal die brein dit verander ten einde begrip te bewerkstellig.

Die werking van die menslike brein beïnvloed verstandelike vermoë, met spesifieke verwysing na die kreatiewe werking van verskillende kwadrante van die brein (Hermann, 1994). Die inhoud van konsepte wat in die menslike verstand voorkom, is dan ook nie iets soos 'n organisasie, familie of gemeenskap nie, maar beelde, aannames en stories, aldus Senge (1990, p. 175).

Gardner (1984) meen een van die belangrikste bydraes van die kognitiewe wetenskap is dat verskillende denkmodelle in 'n mens werkzaam is, terwyl Argyris (1990, 1992) uit drie dekades se werksaamhede op die gebied van denkmodelle tot die gevolgtrekking kom dat alhoewel mense nie altyd kongruent optree met dit wat hulle sê of voorgee nie, hulle gedrag altyd ooreenstem met hulle onderliggende denkmodelle. Ongeag of 'n denkmodel eenvoudig of kompleks van aard is, dit bepaal altyd wat daardie mens waarneem (Brock en Salerno, 1994, p. 17) en beïnvloed dan die gedagtes, gevoelens en gedrag van die betrokke individu.

Die besondere waarde van denkmodelle is egter die feit dat denkmodelle gedrag of aksies bepaal. Senge (1990, p. 175) skryf die feit dat denkmodelle gedrag so kragtig bepaal, daaraan toe dat dit persepsies vorm. Verskillende mense neem verskillend waar weens hul eiesoortige denkmodelle, vandaar die feit dat daar verskillende menings oor dieselfde saak kan wees.

Die probleem met denkmodelle lê egter nie in die verskeidenheid daarvan nie, maar in die feit dat dit verswyg ("*tacit*") is en dat dit onder die vlak van bewustheid lê.

Senge (1990, p. 176) skryf die volgende aangaande 'n motorvervaardiger in Detroit waarvan die bestuurslede geglo het dat mense slegs in die styl van motors belanggestel het en as gevolg van hierdie oortuiging hulle markaandeel verloor het:

"Because they remained unaware of their mental models, the models remained unexamined. Because they were unexamined, the models remained unchanged. As the world changed, a gap widened between Detroit's mental models and reality, leading to increasingly counterproductive actions."

Hieruit kan afgelei word dat wanneer 'n denkmodel en 'n realiteit wesenlik van mekaar verskil, dit meebring dat 'n individu of organisasie wat dié denkmodel huldig, uiters aan die dinamiek van verandering blootgestel is. Die houër van 'n denkmodel is onbewus van die feit dat sy of

haar bepaalde denkmodel 'n rol in 'n situasie speel en dat dit tot gevolg het dat die veranderende situasie nie suksesvol hanteer kan word nie.

Senge (1990, p. 177) meen dat denkmodelle daarvoor verantwoordelik is dat individue op vorige gedrag terugval wanneer verandering voorkom, omdat hulle denkmodelle nie by 'n realiteit aanpas nie. 'n Denkmodel veroorsaak ook dat 'n individu nie sistemies oor 'n aangeleentheid kan dink nie.

Sommige denkmodelle is so diep in 'n organisasie se bestuurspraktyke ingebed dat die organisasie nie in staat is om nodige veranderinge aan te bring ten einde hulle probleme op te los nie, ten spyte daarvan dat die probleme met behulp van sisteemdenke ontleed is en loodsstudies onteenseglik bewys dat die voorgestelde oplossing in die praktyk suksesvol is:

“The inertia of deeply entrenched mental models can overwhelm even the best systemic insights. This had been a bitter lesson for many a surveyor of new management tools, not only for system thinking advocates.”

Senge, 1990, pp. 177-178

6.6.2 Wysiging van denkmodelle

As denkmodelle dan so kragtig is om individue en organisasies in ou gedrag vasgevang te hou, wat sal dan veroorsaak dat 'n denkmodel wel gewysig kan word en 'n persoon daaruit kan leer? Senge (1990, p. 178) stel die vraag soos volg:

“But if mental models can impede learning – freezing companies and industries in outmoded practices – why can't they also help accelerate learning?”

Royal Dutch Shell het vasgestel dat denkmodelle gewysig kan word deur basiese aannames en opvattinge te ondersoek en te bevraagteken. Senge (1990, pp. 178) skryf:

“By helping managers clarify their assumptions, discover internal contradictions in those assumptions, and think through new strategies based on new assumptions, they gained a unique source of competitive advantage.”

Sukses in 'n organisasie hang daarvan af dat daar konsensus by die leiers bestaan ten opsigte van die pad vorentoe ten spyte van globalisering en diversiteit. Ware konsensus kom egter slegs na vore wanneer verskillende bestaande denkmodelle deurgrond is en 'n nuwe gesamentlike denkmodel hieruit ontwikkel het. Pierre Wack (1985a, p. 139), die senior beplanner van Royal Dutch Shell, skryf in 'n artikel in die Harvard Business Review die volgende:

“ Unless we influenced the mental image, the picture of reality held by critical decision makers, our scenarios would be like water on a stone.”

Wack en sy kollegas het in die jaar voor die totstandkoming van OPEC desperaat probeer om Royal Dutch Shell se leierskap te oortuig van die gevare indien die oliemark drasties sou verander. Na afloop van 'n analise van die langtermyn patrone van olieproduksie en -verbruik het Wack en sy span besef dat die stabiele en bekende wêreld waarin hulle geopereer het, op die punt was om te verander. Hulle kon nie daarin slaag om die leiers te oortuig van die groot moontlikheid van kardinale veranderings nie, aangesien die idee lynreg teen die leierskap se denkmodel, gebaseer op jare se ervaring van voorspelbare groei, was. Die beplanninggroep het nietemin begin om die moontlike veranderings in hulle scenario's in te bou. Hulle het ook wegbeweeg van die daarstelling van gedokumenteerde sienswyses oor die toekoms na scenario's wat die leierskap in staat sou stel om hul eie idees omtrent die realiteit te bevraagteken. Dit het hulle gedoen deur die daarstelling van die sogenaamde mikrokosmos. Laasgenoemde is 'n tegniek wat in 'n lerende organisasie aangewend word en waartydens 'n groep bestuurders in 'n laboratoriumopset met werklike situasies eksperimenteer. Tydens die eksperimente word van sisteemdenke gebruik gemaak, terwyl die groep die verskillende oplossings wat hulle vir 'n bepaalde werklike probleem genereer, in die laboratorium tot die volle konsekwensies uitspeel. Insig word dan in die onderliggende aannames ontwikkel soos wat dit tydens probleemoplossing manifesteer, asook in die grondoorsake en gevolge van hierdie aannames. Rekenaartegnologie het sedertdien die tegniek heelwat verbeter, sodat dit deesdae wyd in organisasies aangewend word (Senge 1990, pp. 313-338).

Deur middel van die mikrokosmostegniek het Wack en sy span die leiers geleidelik oorgehaal om te besef dat die toekoms nie noodwendig soos die verlede en hede mag lyk nie en dat dit sin maak om te besin hoe hulle die moontlike nuwe wêreld gaan bestuur. Die oefening het die leierskap se rigiede denkmodelle geleidelik ontvries, sodat hulle hulself oopgestel het vir die moontlikheid dat hulle hul strategieë en praktyke sou moes aanpas. Die gevolg was dat toe die OPEC olie-embargo skielik 'n realiteit in 1973/4 geword het, het Royal Dutch Shell anders as ander oliemaatskappye opgetree. Shell het homself uitstekend tydens die

veranderingkrisis hanteer, aangesien die leiers ontdek het hoe kragtig dit kan wees indien denkmodelle behoorlik bestuur word. Waar Shell in 1970 as die swakste van sewe oliemaatskappye beskou was, het dit in 1979 uitgestaan as die sterkste.

Senge (1990, pp. 181-186) verwys na verskillende voorbeelde van organisasies wat bereid was om hulle denkmodelle te bevraagteken en as gevolg daarvan fenomenale sukses in die sakewêreld ervaar het. Elkeen van hierdie organisasies was bereid om vanaf geykte weë en van die gewoonte om aksies te beperk tot dit wat bekend en gemaklik is, weg te breek.

6.6.3 Toepassing van beginsel van denkmodelle

Die toepassing van die beginsel van denkmodelle impliseer dat leervaardighede van bevraagtekening en refleksie, soos dit in aksienavorsing voorkom, benut word. Hierdie vaardighede word volledig deur Donald Schon (1983) beskryf en verwys opsommend na die volgende:

- **Refleksie** verwys na 'n vermoë om die eie gedagtes oor 'n bepaalde saak tydens 'n aksie te oorweeg en die nodige koersaanpassings te maak. Die implikasie is dat die denkproses in snelheid afneem sodat 'n individu bewus kan word van die wyse waarop die denkmodel gevorm word en hoe dit aksies beïnvloed.
- **Bevraagtekening** verwys na die wyse waarop individue in die aangesig-tot-aangesig interaksie met ander individue opereer, veral in die geval van komplekse en konflikterende sake. Die implikasie is dat 'n individu sy of haar eie redenasies laat vaar om die redenasies van andere te ondersoek ten einde by 'n meer logiese en samehangende konklusie uit te kom.

Deur die toepassing van refleksie en bevraagtekening kan 'n individu sy of haar verborge aannames na die oppervlakte bring. Die beginsels van sisteemdenke en spanleer, met spesifieke verwysing na die vaardigheid van dialoog (wat in gedeelte 6.8.2 bespreek word), is noodsaaklik vir die bestuur van denkmodelle.

Die implikasie is dat indien enige individu verandering suksesvol wil hanteer, hy of sy oor die vermoë moet beskik om eie denkmodelle te ondersoek en nuwe denkmodelle, wat in lyn met die veranderde realiteit is, te aanvaar.

Senge skryf die volgende ten opsigte van bestuurders, dog sy waarneming is net so geldig vir elke individu wat verandering moet hanteer:

“... entrenched mental models will thwart changes that could come from systems thinking. Managers must learn to reflect on their current mental models – until prevailing assumptions are brought into the open, there is no reason to expect mental models to change, and there is little purpose in systems thinking. If managers ‘believe’ their world views are facts rather than sets of assumptions, they will not be open to challenging those world views. If they lack skills in inquiring into their and other’s ways of thinking, they will be limited in experimenting collaboratively with new ways of thinking.”

Senge, 1990, p. 203

6.7 Beginsel van gesamentlike visie

“There is no more powerful engine driving an organization toward excellence and long-range success than an attractive, worthwhile, and achievable vision of the future.”

Nanus, 1992, p. 3

Visie speel vanaf die vroegste tye ‘n kardinale rol in uitsonderlike prestasie. Die bekende Spartacus, ‘n slaaf wat in 71 voor Christus onder die heerskappy van die Romeinse Ryk geleef het, het sy medeslawe aangevoer tot twee suksesvolle pogings om die Romeinse mag te verslaan. Nadat Marcus Crassus die slawe uiteindelik weer gevange geneem het, het hy beweer dat hulle slawe is en altyd slawe sou bly. Marcus het egter aangebied om hulle lewe te spaar indien hulle die leier, Spartacus, sou uitlewer. Nie een van die slawe was egter bereid om dit te doen nie en sou selfs eerder in sy plek wou sterf – nie omdat hulle so lojaal teenoor die leier was nie, maar omdat die visie van vryheid in hulle harte geleef het. Die visie was so kragtig dat nie een van die slawe bereid was om dit prys te gee en na slawerny terug te keer nie. Die dood was verkiesliker.

‘n Regte visie beweeg mense tot aksie. Dit skep energie en toewyding by ‘n groep wat die visie nastreef. Dit gee betekenis aan hulle lewe. Dit oorbrug die kloof tussen die hede en die toekoms, sodat mense in staat is om bo die alledaagse uit te styg ten einde die begeerde toekoms ‘n werklikheid te maak. Nanus (1992, p. 19) stel dit soos volg:

“In the end, therefore, human behavior in organizations is very much shaped by a shared vision of a better tomorrow. Developing and promulgating such a vision is the highest calling and truest purpose of leadership, for people instinctively follow the fellow who follows the dream.”

Vir Senge (1990, p. 206) is ‘n visie ‘n krag wat in mense se harte lewe. Net soos ‘n persoonlike visie ‘n beeld is wat in die hart en denke van ‘n individu lewe, so is ‘n gesamentlike visie ‘n beeld wat dwarsdeur ‘n organisasie lewe en gestalte aan gedrag daarin gee. Dit skep ‘n gevoel van gemeenskaplikheid wat bo die alledaagse uitstyg en die verskillende aktiwiteite in een geheel saambind. ‘n Gesamentlike visie vereis toewyding van die navolgers daarvan, in teenstelling met insiklikheid of onderworpenheid, want dit weerspieël die persoonlike visie van die individue.

‘n Lerende organisasie is benewens die ander beginsels, ook gebou op die beginsel van gesamentlike visie. Marquardt (1996, p. 46) skryf :

”Where there is a truly shared, genuine vision, people tend to excel and learn, not because they are forced to do so, but because they sincerely want to. It cannot be solely a personal vision of a charismatic leader, but rather a shared picture for everyone of the future. Such a shared vision fosters a heartfelt commitment by people throughout the organization to seek to improve, to learn, so that the vision can be achieved.”

6.7.1 Waarde van visie vir leergedrag

Gesamentlike visioenering is waardevol vir ‘n lerende organisasie omdat dit energie vir leer fokus. Dit ontlok risikonemende gedrag en eksperimentering. ‘n Gesamentlike visie word ook nie sonder leergedrag verwesenlik nie. Wat visie betref, ondeskei Marquardt (1996, pp. 37-42) tussen vier soorte leergedrag:

- **Adaptiewe leergedrag:**

‘n Individu of organisasie leer uit ervaring en refleksie. Die proses is soos volg:

- Die organisasie neem aksie om ‘n bepaalde doelwit te bereik.
- Die aksie het ‘n interne of eksterne uitkoms tot gevolg.
- Die gevolglike verandering word ontleed om vas te stel of dit met die oorspronklike doelwit ooreenstem.
- ‘n Nuwe aksie of modifikasie van ‘n vorige aksie word onderneem op grond van die

resultaat wat behaal is.

- Adaptiewe leer kan op beide enkellus- of dubbellus-leer gegrond wees.
- **Enkellus-leer** verwys na die inwin van inligting of terugvoering sodat 'n bestaande stelsel gestabiliseer kan word deur foute daarin te identifiseer en reg te stel.
- **Dubbellus-leer** verwys na meer diepgaande bevroegtekening van 'n sisteem self en redes waarom foute in die eerste plek voorgekom het. Dit kyk dus dieper na organisatoriese norme en strukture en bevroegteken onderliggende aannames, norme, en prosesse.

- **Antisiperende leergedrag:**

Dit kom na vore wanneer 'n organisasie vanuit verwagtings wat oor die toekoms gehuldig word, leer. Dit is 'n visie-refleksie-aksie benadering wat negatiewe resultate en ervarings wil vermy deur die beste toekomstige geleenthede en maniere om dit te bereik, te ontbloot. Die proses is soos volg:

Visie → *Refleksie* → *Aksie*

- **Deuteroleergedrag:**

Dit verwys na leer omtrent leer. Marquardt (1996, p. 39) beskryf dit as volg:

"When a company engages in deuterolearning, its members become cognizant about previous organizational contexts for learning. They discover what they did that eased or inhibited learning; they invent new strategies for learning; and they evaluate and generalize on what they have produced. The results become encoded and reflected in organizational learning practice."

Antisiperende en deuteroleer is meer generatief en kreatief van aard. Dit bemagtig werknemers aangesien sulke werknemers meer proaktief, reflektief en kreatief in hulle leergedrag is.

- **Aksieleergedrag:**

Aksieleer impliseer dat daar geleer word terwyl daar aan werklike probleme gewerk word en werklike oplossings geïmplementeer word. Aksieleer is 'n sistematiese proses wat bou op die ervarings en kennis van individue of die groep, terwyl vaardige, vars bevroegtekening tot kreatiewe nuwe kennis aanleiding gee. Kwaliteit tyd en energie word aan aksieleer bestee ten einde vaardighede en kennis deur middel van 'n proses van refleksie en oplossing van werklike probleme daar te stel. Verandering in 'n organisasie vind dan plaas wanneer die betrokkenes organisatoriese probleme vanuit nuwe

perspektiewe aanspreek. Aksieleergroepe verskil ook van taakgroepe deurdat die aksieleergroepe meer op die leeraspek van probleemoplossing as die daadwerklike oplossing van die probleme fokus.

Volgens Marquardt (1996, p. 46) kan adaptiewe leer sonder 'n visie plaasvind, maar antisiperende, deuter- en aksieleer is onmoontlik sonder dat die betrokkenes poog om iets te bereik waarvoor hulle werklik omgee.

Aangesien visie nie iets is wat van bo in die organisasie op ander laer af afgedruk kan word nie, behoort die visie uit die waardes, aspirasies en besorgdhede van die individuele lede voort te spruit. Dit gaan oor 'n doelwit wat die toewyding van die betrokkenes waardig is. As sodanig is persoonlike bemeestering met 'n toewyding aan die waarheid en kreatiewe spanning die basis van gesamentlike visie.

Volgens Senge (1990, p. 218) kan ander persone nie gedwing word om 'n visie te deel nie. Hulle kan slegs gewerf word, sodat hulle uit eie vrye keuse die visie aanvaar. Om hierdie rede moet 'n visie 'n beeld skep van 'n begeerlike toekoms en deel wees van 'n groter werklikheid as bloot om byvoorbeeld geld vir aandeelhouders in te bring. 'n Visie moet ook in ooreenstemming met die waardestelsel van die betrokkenes wees.

'n Gesamentlike visie is ook 'n voorstelling van iets wat bereik wil word en nie iets wat vermy wil word nie, aangesien laasgenoemde die konnotasie van magteloosheid meebring. Vrees lê ten grondslag van 'n negatiewe visie terwyl aspirasie die basis van 'n positiewe visie is.

'n Navolgenswaardige visie is aansteeklik, aangesien mense met entoesiasme daaroor praat, die visie duideliker word en 'n versterkende spiraal ontstaan. 'n Visie sal egter verdof wanneer daar verskillende sienswyses en konflik in die groep of organisasie voorkom. Om hierdie rede behoort refleksie en bevraagtekening deur middel van gesonde dialoog aangemoedig te word.

Senge (1990, p. 231) stel dit dan ook duidelik dat visie die beeld skets van wat bereik wil word, maar dat sisteemdenke openbaar hoe dit wat reeds bestaan tot stand gekom het. 'n Visie word dan die krag wat individue van 'n reaktiewe orientasie ten opsigte van 'n huidige situasie laat wegbreek om 'n toekomstige situasie te verwesenlik.

Dit is belangrik vir die suksesvolle hantering van verandering dat elke individu oor 'n visie vir die eie lewe beskik en deur middel van persoonlike bemeestering strewe om hierdie visie te verwesenlik.

6.8 Beginsel van spanleer

6.8.1 Omskrywing

Vir Senge (1990, p. 233) is daar 'n potensiele wysheid in spanleer. Prestasie hang af van beide individuele uitsonderlikheid en die wyse waarop mense saamwerk. Spanne wat nie vaartbelyn is nie, mors energie. Hulle mag wel baie hard werk, maar hulle pogings bring nie die uitset van 'n behoorlike spanpoging mee nie. 'n Vaartbelynde span deel in dieselfde visie, streef dieselfde doel na en verstaan hoe om mekaar aan te vul en te bemagtig.

6.8.2 Bespreking en dialoog

Die beginsel van spanleer is op die bemeestering van twee vaardighede gebou, naamlik bespreking ("*discussion*") en dialoog ("*dialogue*"):

- **Bespreking:**

Die begrip *bespreking/diskussie* ("*discussion*") het dieselfde Latynse oorsprong as die begrippe *botsing/perkussie* ("*percussion*") en *skudding/konkussie* ("*concussion*"). Dit laat mens dink aan die pingpongspelletjie waar die bal heer en weer geslaan word, terwyl elke kant die doel het om te wen. Die partye ruil woorde uit, opper idees, val mekaar in die rede, kom tot gevolgtrekkings en neem besluite sonder dat daar werklik tot die kern van 'n saak deurgedring word.

- **Dialoog:**

Die begrip kom van die Griekse *dialogos*: "*Dia*" beteken "deur" en "*logos*" beteken "woord" of "betekenis". *Dialogos* beteken dan dat daar 'n vrye vloei van betekenis tussen verskillende mense is (Senge 1990, p. 240). Niemand probeer om 'n ander van sy of haar spesifieke idees te oortuig nie, terwyl almal hulle aannames openlik meedeel en ondersoek ten einde by 'n dieper betekenis uit te kom. Tydens dialoog sal 'n groep mense poog om sin te maak uit 'n poel van gesamentlike betekenis, iets wat nie vir 'n individu

moontlik is nie. Die doel van dialoog gaan dieper as een mens se begrip, aangesien dit verskillende sienswyses ondersoek, sodat die volle diepte van 'n groep se ervarings ontgin kan word. Die doel daarvan is om gedagtes en idees met mekaar te deel en 'n gebrek aan samehang in denke bloot te lê.

6.8.3 Openheid

Die lerende organisasie is nie polities van aard nie. Organisasiepolitiek is 'n verdraaiing van die waarheid en 'n verbreking van eerlikheid. Tog het die lede van tradisionele organisasies al so gewoon daaraan geraak, dat hulle die politieke konteks nie meer raaksien nie. In 'n politieke omgewing is die WIE belangriker as die WAT. Dit is outoritêr van aard terwyl die lede daarop fokus om hulle magsbasisse uit te bou.

Hierdie tekortkoming word in 'n lerende organisasie oorbrug deur op 'n gesamentlike visie eerder as eiebelang te fokus. Dit begin by 'n klimaat waar verdienstelikheid belangriker as politieke oorweging is. 'n Apolitiese klimaat word deur openheid gekenmerk – beide openheid om oor belangrike sake te praat en die vermoë om gedurig eie denke daarvoor uit te daag.

Senge (1990, pp. 276-281) onderskei tussen twee soorte openheid

- **Deelnemende openheid:**

Die lede voel vry om hul gedagtes uit te spreek en glo dat hulle openlik is indien hulle wel hul menings kan lug. Hulle bespreek 'n saak en kom tot 'n konsensusbesluit wanneer daar 'n aanvaarbare opsie geopper word. Indien daar meningsverskille is, stem hulle oor die opsies en aanvaar daardie besluit wat deur die meerderheid ondersteun word. Dié soort deelname is op bespreking gegrond en nie op ware dialoog nie. In die skyn van deelname vind werklike leer nie plaas nie, aangesien individue glo dat hulle 'n probleem oplos wanneer hulle daarvoor praat en saamstem. So 'n gesprek word die substituut vir ware dialoog. Die lede besef nie dat hulle besluite teenproduktief is nie omdat die onderliggende aannames en patrone nie geïdentifiseer en aangespreek is nie.

- **Reflektiewe openheid:**

Dit behels introspeksie en begin met 'n gewilligheid om eie denke te bevraagteken. Werklike dialoog in plaas van blote gespreksvoering vind plaas, aangesien eie denke

bevraagteken word en elke aspek van 'n saak behoorlik ondersoek word. Reflektiewe openheid kom voor wanneer die lede werklik in dialoog met mekaar is.

Vir ware openheid moet individue besef dat sekerheid reflektiewe openheid ondermyn, aangesien niks meer bevraagteken word nie. Niemand het al die antwoorde nie, gevolglik is dit nodig dat die groep saam daarna soek. Die besef dat elke probleem nie net een oplossing het nie, maar dat verskeie oplossings moontlik is, bring bevryding en nuwe moontlikhede mee.

Openheid is ten slotte 'n verhouding waar twee of meer persone gewillig is om hul sekerhede in mekaar se teenwoordigheid te laat vaar. Dit word in 'n gees van toegeneëtheid gedoen, aangesien die bedoeling is om mekaar te dien. Openheid bring gevolglik ware vryheid om die begeerde resultate te skep eerder as om die oppervlakkige gedrag te openbaar wat so kenmerkend in die bierspeletjie weerspieël word.

6.8.4 Spanleer en samehangende denke

Die denke van individue is dikwels onsamehangend en ongeorden. Senge (1990, pp. 241-2) onderskei tussen verskillende soorte onsamehangendheid:

- **Vooroordeel en stereotipes**

Individue is in die reël nie daarvan bewus dat hulle ander mense volgens stereotipe idees beskou en gevolglik vooroordeel openbaar nie. Die stereotipiese idee is dan die oorsaak vir bepaalde gedrag wat teenoor 'n ander persoon of groep geopenbaar word. Die ander persoon of groep reageer op 'n kenmerkende wyse op die vooroordeel. Dit versterk die stereotipiese idee wat 'n bepaalde individu oor so 'n groep huldig. Die individu besef nie hoe die vooroordeel sy of haar verdere persepsies, denke en gedrag vorm nie. Die idee van vooroordeel bly dus verborge vir die houer daarvan, terwyl die gedrag van die partye die situasie in stand hou en dusdoende voorkom dat gesamentlike leer plaasvind. Dit is eers wanneer 'n individu bewus word van die stereotipiese idee sowel as die onwaarheid daarvan, asook afstand daarvan doen, dat daar 'n mate van samehang in die denke intree. Wanneer die groep teenoor wie die stereotipiese idee gehuldig is, besef dat 'n individu se gedrag op vooroordeel berus en gevolglik op 'n nie-kenmerkende wyse daarop reageer, kom daar ook 'n mate van samehang in hulle denke tot stand. Wanneer beide oor die aspek begin reflekteer en daaruit leer, vind gesamentlike leer plaas. Op

hierdie wyse word idees wat 'n bepaalde situasie in stand hou, uit die weg geruim sodat die partye na 'n hoër vlak van funksionering kan transendeer.

- **Rigtinglose idees**

'n Groep persone is dikwels in gesprek en opper 'n verskeidenheid idees wat oorweeg en aanvaar of verwerp word. Hulle is egter slegs met 'n bespreking besig en nie met dialoog nie.

Dit word vergelyk met akteurs wat aan 'n teaterspel deelneem, maar wat vergeet dat hulle 'n rol vervul. In stede daarvan word hulle vasgevang in die teater van hulle eie gedagtes (teater en teorie is van dieselfde oorsprong, naamlik *theoria* wat beteken “om na te kyk”). Idees ontstaan, word geopper en vloei onsamehangend tussen die partye sonder dat dit deel van die draaiboek is. Die akteurs werk in die teater, definieer probleme, neem aksies, los probleme op en vervul rolle terwyl hulle in werklikheid tred verloor met 'n groter realiteit waarvan die teater slegs 'n deel uitmaak. Dit is eers wanneer die persone van die werklikheid van 'n teater bewus raak en hulle eie sinlose gedrag in die konteks daarvan besef, dat hulle mekaar kan help om hulle denke met behulp van reflektiewe openheid te bevraagteken en by die grondoorsake van hulle idees en gedagtes uitkom, sodat daar sprake van spanleer kan wees.

6.8.5 Spanleer en waarneming van denke

Tydens 'n bespreking kan konflik maklik ontstaan. Dit gebeur dan ook dikwels dat individue vir mekaar kwaad word en weier om hul onderskeie idees te laat vaar. Hulle kom dan ooreen om van mekaar te verskil. Op die wyse vind daar egter geen sinvolle leer plaas nie.

Tydens ware dialoog word deelnemers ook waarnemers van hul eie denke en idees. In 'n konfliktsituasie sal hulle byvoorbeeld besef dat dit slegs hulle verskillende idees of die gedagtes waaraan hulle vashou, is wat teenoor mekaar staan en dat hulle as individue nie in konflik met mekaar is nie. Sodra mense die deelnemende aard van hulle gedagtes besef, kan hulle tussen hulself en hulle gedagtes onderskei. Hulle begin gevolglik om 'n meer kreatiewe, minder reaktiewe standpunt teenoor hulle gedagtes en teenoor mekaar in te neem. Dit is dan wanneer gesamentlike leer plaasvind.

Die meeste gedagtes is ook kollektief in die ontstaan daarvan. Mense dink of hul dig idees wat voortspruit uit 'n poel van kultureel aanvaarbare aannames. Min leer om werklik vir hulself te

dink, en as hulle dit doen, is dit hoogs waarskynlik dat hulle misverstaan sal word.

Kollektiewe gedagtes word met blare vergelyk wat op 'n stroom water dryf en aan 'n oewer vasspoel. 'n Mens maak die blare wat hy of sy as “gedagtes” beleef, bymekaar en dink dit is sy of haar eie gedagtes sonder om te beseef dat dit vanuit 'n stroom van kollektiewe denke voortspruit.

Tydens dialoog begin mense die stroom wat tussen hulle deurvloei waarneem. Hulle begin deelneem aan die poel van gemeenskaplike betekenis, iets wat onderhewig is aan volgehoue verandering en ontwikkeling. Mense begin ook beseef dat hulle idees of gedagtes verskillend van hul denkproseses (“*thinking*”) is. Die idee of gedagte is slegs die resultaat van 'n denkproses. Dié beseef is belangrik ten einde samehang in denke te bewerkstellig. Tydens dialoog kan 'n mens ook 'n soort sensitiwiteit ontwikkel wat verder strek as dit wat as normale gedagtes aanvaar word. Hierdie sensitiwiteit word vergelyk met 'n vangnet wat die meer subtiele betekenis in die vloei van denke kan opvang.

Kollektiewe leer is nie net moontlik nie, maar ook essensieel om die potensiaal van menslike intelligensie te verwesenlik. Deur dialoog help mense mekaar om bewus te word van die gebrek aan samehang in hulle gedagtes sodat die kollektiewe gedagtes meer en meer samehangend word. Senge (1990, p. 243-249) meen dat drie toestande vir kollektiewe leer deur middel van ware dialoog nodig is:

- Alle deelnemers moet hul aannames op die tafel sit vir ondersoeking en hulle daarvan weerhou om die idees te verdedig.
- Alle deelnemers moet mekaar op 'n gelyke voet as kollegas beskou. Dialoog is dan pret, want dit verg 'n gewilligheid om met nuwe idees te speel.
- Daar moet 'n fasiliteerder wees wat die konteks van 'n dialoog hanteer, die proses fasiliteer, sorg dra dat die deelnemers eienaarskap vir die dialoog aanvaar en die vloei van die dialoog beïnvloed.

Tydens spanleer word daar 'n balans tussen bespreking en dialoog gehandhaaf. Bespreking behels die aanbieding en verdediging van verskillende sienswyses. Dialoog behels 'n aanbieding van verskillende idees sodat 'n nuwe idee uit die ontleding van ander idees ontdek kan word. Bespreking is egter steeds nodig wanneer besluite geneem moet word, terwyl dialoog nie op ooreenkoms gerig is nie dog eerder op meer begrip. Dialoog stel spanlede in staat om saam te groei en te ontwikkel en op die manier nuwe verhoudings te ontwikkel.

Die menslike brein is geprogrammeer om verdedigende roetes te skep ten einde die self van bedreigings en verleenthede te beskerm. Dit verhoed egter ook 'n mens om meer aangaande die geldigheid van redenering te leer. Die verdedigende roetes moet hanteer word deur simptomatiese oplossings te verswak en fundamentele oplossings te versterk. Die spanlede moet dus bo hulle verdedigings uitstyg, sodat almal in dieselfde rigting met dieselfde doelwit beweeg.

Spanleer is 'n vaardigheid waar spanne leer om saam te leer. Dit kan deur inoefening bemeester word, byvoorbeeld deur dialoog te beoefen of deel te neem aan leerlaboratoriums en mikrokosmos- situasies. Dit behels dialogiese sessies waar al die lede saam is, grondreëls vir deelname neerlê en dit vir mekaar moontlik maak om die moeilikste, mees subtile en mees konfidensiële sake aan te roer. Die perspektiewe en meganismes van sisteemdenke figureer in spanleer deurdat die spanlede hul verdedigende roetes as gesamentlike skeppings herken, asook insig in hul eie rolle om dit te skep en in stand te hou, te ontwikkel.

Die spanlede het 'n nuwe taal en woordeskat nodig om kompleksiteit te beskryf. Daarsonder is spanleer tot individuele denkmodelle beperk. Die mees effektiewe wyse om 'n taal en woordeskat te benut is om dit prakties te gebruik. Gevolglik is dit nodig om deurlopend begrippe uit te klaar en die ware betekenis daarvan te ontgin. Met betrekking tot die hantering van verandering is dit nodig dat individue die vaardigheid aanleer om deur middel van dialoog eerder as bespreking te kommunikeer, die gedagtes op 'n samehangende wyse te orden, asook om ander persone in spanverband te benut ten einde te leer en saam te leer.

6.9 Beginsel van persoonlike bemeestering

6.9.1 Omskrywing

Individue sluit as energieke, goed opgeleide en skerpsinnige mense by 'n organisasie aan met die doel om 'n wesentlike verskil te maak. Na 'n aantal jare bevind enkeles hulle in die vinnige baan terwyl die meeste letterlik net vir naweke leef. Hulle verloor hul toewyding, missie en opwinding waarmee hulle met hulle loopbane begin het. Op die vraag wat hulle uit die lewe verlang, sal die meeste mense begin by daardie dinge waarvan hulle graag ontslae wil raak. Persoonlike bemeestering, daarenteen, gaan egter juis daarvoor om vas te stel wat werklik in die lewe saak maak en dan jou lewe in diens van jou aspirasies uit te leef.

Persoonlike bemeestering in die konteks van 'n lerende organisasie beteken nie beheer of dominansie oor andere nie, maar 'n spesiale vlak van bedrewenheid ("*proficiency*"). Senge (1990, p. 6) skryf:

“People with a high level of personal mastery are able to consistently realize the results that matter most deeply to them – in effect, they approach their life as an artist would approach a work of art. They do that by becoming committed to their own lifelong learning.”

Persoonlike bemeestering verwys na 'n vermoë om voortdurend persoonlike visie op te klaar en te verdiep. Dit behels die konsentrasie van energie, ontwikkeling van geduld en objektiewe waarneming van 'n realiteit. As sodanig is dit die geestelike fondasie van 'n lerende organisasie. Volgens Senge (1990, p. 139) is daar 'n verband tussen persoonlike en organisatoriese leergedrag:

“Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs.”

In dieselfde trant sien Senge (1990, p. 141) persoonlike bemeestering as 'n volgehoue uitbreiding van 'n mens se vermoë om dit waarna hy of sy waarlik op soek is in resultate te omskep. Vanuit die strewe na volgehoue leer spruit die gees van 'n lerende organisasie voort.

6.9.2 Persoonlike bemeestering as 'n lewenswyse

Persoonlike bemeestering is veel meer as vermoëns en vaardighede. Dit strek ook verder as geestelike groei. Dit is 'n benadering om lewe as 'n kreatiewe werk te beskou en om kreatief eerder as reaktief te lewe. Gevolglik behoort persoonlike bemeestering 'n aktiwiteit te wees wat in elke mens se lewe geïntegreer word. So 'n integrasie is op twee aspekte gegrondves:

- Eerstens die aktiwiteit om voortdurend uit te klaar wat belangrik in 'n mens se lewe is en wat nie. Te veel tyd word aan die oplossing van probleme op die lewenspad bestee sodat 'n individu vergeet waarom hy of sy in die eerste plek op daardie lewenspad is. Die resultaat is dat die individu slegs 'n vae of selfs verkeerde idee het van wat werklik belangrik is.
- Tweedens die aktiwiteit om 'n huidige realiteit duideliker waar te neem. Sommige mense is vasgevang in afbrekende verhoudings, dog hulle gaan voort met sulke verhoudings

omdat hulle voorgee dat alles in orde is. Daar is ook diegene wat tydens vergaderings saamstem dat alles volgens plan verloop, terwyl die plan in werklikheid van koers af is. In die beweging na 'n begeerde eindbestemming is dit belangrik om te weet waarheen 'n persoon op die weg is.

Veral twee aspekte is belangrik wat individue se lewenswyse betref, naamlik hulle persoonlike tydbestuur en die sinvolle integrasie van beroep- en gesinslewe. Beide moet aandag geniet en suksesvol hanteer word voordat daar van persoonlike bemeestering sprake kan wees. Leiers in die lerende organisasie maak dan ook seker dat hulle werknemers hieraan aandag skenk.

- **Persoonlike bemeestering en tydbestuur**

Daar is 'n algemene persepsie dat wanneer 'n Japannees stil sit, almal sal meen dat hy of sy besig is om te peins en hom of haar dus nie sal steur nie. Wanneer 'n Westerling egter stil sit, is die persepsie dat hy of sy niks doen nie en dus beskikbaar is om gesteur te word. Leergedrag in tradisionele organisasies berus op dié persepsie, aangesien bestuurders en werknemers net te besig is om tyd aan refleksiewe denke af te staan. Hulle pas hulle strategieë of gedrag aan as dit nie werk nie en hou vol met die aanpassings sonder om werklik na die grondoorsake te gaan soek wanneer sake verkeerd loop. Hulle besef selde dat die aanpassing van strategieë in werklikheid meer tyd verg as sinvolle leergedrag uit foute wat begaan is.

Dit is waar dat leer tyd in beslag neem. Indien tyd en aandag egter na wense bestuur word, sal daar voldoende tyd vir bepeinsing en reflektiewe leergedrag wees. Volgens Senge (1990, p. 304) neem die hoof van Royal Dutch Shell, minder as twaalf besluite per jaar. Hy is nie betrokke in besluite wat op laer vlakke tuishoort nie, maar bestee eerder sy tyd om rigtinggewend op te tree en om te leer. Werknemers vind dit ook moeilik om hul tyd effektief te bestuur as hulle nie leiding in hierdie verband ontvang nie. Dit is nodig om voldoende tyd vir bepeinsing en leer af te staan ten einde suksesvol te leer. Wat persoonlike bemeestering betref, is effektiewe tydbestuur 'n belangrike vaardigheid.

- **Sinvolle integrasie van die beroep- en gesinslewe**

Die Fortune 500 tydskrif het lesers in die vroeë negentigs geskok met 'n artikel oor uitvoerende hoofde wat 'n A vir hul werk kry, maar slegs 'n F as ouers verdien. Die tydskrif het statistiek aangehaal dat 36% van uitvoerende hoofde se kinders psigiatriese behandeling of rehabilitasie vir dwelmmisbruik ontvang. Die artikel het lang werkure, perfeksionisme, ongeduld en doeltreffendheid as die belangrikste oorsake aangedui en

voorgestel dat ouers eerder daarop fokus om hul kinders se selfagting op te bou. Wat die artikel volgens Senge (1990, p. 306) nie genoem het nie, is die tyd wat bestee word aan beroepverwante reise, naweekwerkwinkels, aandetes en ontbyte met ander sakelui en lang werkure weg van die gesin.

Die beginsels van persoonlike bemeesting in die lerende organisasie impliseer dat daar geen sprake van bemeesting is as ALLE aspekte van 'n individu se lewe nie bemeester word nie. Die onderliggende argetipe in tradisionele denke is dat sukses in een aspek van 'n individu se lewe sukses in ander aspekte belemmer. Beroepsukses gee hiervolgens aanleiding tot gebroke huwelikverhoudings en gesinsprobleme. Volgens die beginsels van 'n lerende organisasie kan die probleem nie binne 'n heersende struktuur opgelos word nie. Die struktuur moet verander, aangesien die bestaande struktuur altyd op 'n wanbalans afstuur.

Die rol van 'n individu is om te vra of daar werklik 'n visie vir 'n gebalanseerde lewe is en om dan 'n doelbewuste keuse te maak om balans te verkry. Duidelike doelwitte moet vir beide die beroep- en die gesinslewe gestel word en matige stappe moet geneem word om beide te bereik. Dit kan egter slegs gedoen word as 'n individu sy of haar prioriteite uitklaar.

Die leiers van 'n organisasie moet besef dat die tradisionele konflik tussen beroep- en gesinslewe leergedrag benadeel, aangesien dit die aandag van werknemers aftrek en hulle ontmagtig. Dit is nie wys om groot bedrae geld aan leierskapopleiding te bestee en dan die natuurlike leierskaprolle van 'n individu te ontken nie. Die mees effektiewe leierskapvaardighede word in die gesinslewe gevind. 'n Lerende organisasie sal dus:

- Persoonlike bemeesting as integrale deel van die organisasie se filosofie ondersteun.
- Dit aanvaarbaar vir mense maak om hulle beroep- en gesinslewe te balanseer.
- Dagsorgfasiliteite vir kinders beskikbaar stel.
- Afrigting verskaf hoe om gesinstyd te optimaliseer.

Dit gaan nie slegs om 'n konflik oor tyd nie, maar om waardes. In 'n lerende organisasie leef mense nie volgens twee gedragkodes nie, maar is hulle geïntegreerd in hul menswees.

6.9.3 Persoonlike bemeestering en kreatiewe spanning

'n Duidelike visie gekombineer met insig in huidige realiteite genereer 'n krag wat Senge (1990, p. 142) *kreatiewe spanning* noem. Hierdie krag poog gedurig om die realiteit en die visie nader aan mekaar te trek. Die essensie van persoonlike bemeestering is om te leer hoe om kreatiewe spanning te genereer en in stand te hou. Kreatiewe spanning is iets heeltemal anders as emosionele spanning, angstigheids of ander negatiewe emosies. Kreatiewe spanning help 'n individu om die gaping tussen 'n visie en 'n huidige realiteit te oorbrug, deur energie vir verandering te genereer. Leer in hierdie konteks beteken egter nie die verkryging van meer inligting nie, maar die uitbreiding van die vermoë om dié resultate waarna 'n mens werklik streef te behaal. Dit is niks anders as lewenslange generatiewe leer nie. Die lerende organisasie kan dan ook nie tot stand kom sonder mense op elke vlak wat tot lewenslange generatiewe leer verbind is nie.

6.9.4 Kenmerke van persoonlike bemeestering

Mense met 'n hoë mate van persoonlike bemeestering het volgens Senge (1990, p. 142-143) verskeie kenmerke in gemeen:

- Hulle lewe volgens 'n bepaalde visie. Daar is 'n spesiale sin vir doelgerigtheid onderliggend aan die visie. Die visie is ook nie slegs 'n goeie idee nie, maar 'n roeping waaraan gestalte gegee moet word.
- Hulle het geleer hoe om saam met die kragte vir verandering te werk in plaas daarvan om daarteen te skop.
- Hulle is van nature nuuskierig en poog voortdurend om 'n realiteit beter te deurgrond.
- Hulle voel deel van 'n groter kreatiewe proses waaraan hulle deel kan neem, maar nie noodwendig kan beheer nie.
- Hulle is in 'n volgehoue leersiklus en "arriveer" nooit nie.
- Hulle is intens bewus van hulle onkunde, onbekwaamhede en groeiareas.
- Hulle is ook vol selfvertroue, aangesien persoonlike bemeestering nie iets is wat besit kan word nie, maar 'n proses of 'n lewensweg is.
- Hulle huldig diepgesetelde waardes, wy hulself toe aan doelwitte wat groter as hulleself is, openbaar openheid, pas vrye wil toe en streef voortdurend na 'n akkurate beeld van 'n werklikheid.
- Hulle kan ook gratifikasie uitstel sodat hulle betrokke kan raak by doelwitte wat verder as hul eie lewenspan strek.

Persoonlike bemeestering beteken dat 'n individu 'n visie het wat van binne kom. Dit is veel meer as blote doelwitte en doelstellings. Dit strek wyer as om bloot die produk te wees van 'n lewenslange gesukkel om kop bo water te hou of probleme op te los. Mislukking word ook as 'n leergeleentheid gesien. Kreatiewe spanning bring volharding en geduld na vore. 'n Persoon besef dat beperkings ware kreatiwiteit na vore bring, dus voel hy of sy nie magteloos of onwaardig nie. As gevolg hiervan laat die persoon ook nie toe dat stukturele beperkings in die pad staan van sy of haar visie nie. Hy of sy bestee ook nie onnodiglik tyd aan vrees vir mislukking nie en werk voortdurend daaraan om diepliggende oortuigings uit die kinderjare te ontbloot en te oorwin.

Vir Senge (1990, p. 159-160) impliseer persoonlike bemeestering ook 'n voortdurende soeke na die waarheid sodat 'n realiteit meer en meer gesien word soos dit is in plaas van deur die lens van persepsie. Dit gaan oor 'n bewuswording van wanopvattinge wat 'n realiteit verdraai. Die Hebreuse simbool vir Jesus of Yeheshua sluit die simbole vir Jehovah in, naamlik “י ו ה ה”, met die addisionele letter *shin* (ש) in die middel. Die simbole vir Jehovah dra die betekenis van “Dit wat was, is en sal wees”. Die *shin* in die middel verander die betekenis na “Dit wat was, is en sal wees, maak vry.” Dit is heel waarskynlik die oorsprong van die stelling: “Die waarheid sal jou vry maak.” Persoonlike bemeestering bring gevolglik ware vryheid.

Talle mense het 'n dominante innerlike geloof dat hulle nie in staat is om die lewe te skep waarvan hulle droom nie. Hulle glo in hulle eie magteloosheid en waardeloosheid. Vir Senge (1990, p. 156) wys dit op strukturele konflik aangesien neerdrukkende kragte aan die werk is wanneer 'n persoon sy of haar visie wil nastreef. Sommige mense hanteer dit deur van hul visie af te sien. Andere manipuleer die konflik en is bekommerd oor mislukking. 'n Derde groep gebruik wilskrag om hul visie te bereik. Vir Senge lê die oplossing eerder in persoonlike bemeestering. Dit behels:

- **Toewyding aan die waarheid:** 'n Meedoënlose gewilligheid om eie teorieë te bevraagteken, waarneming uit te brei en van beperkende oortuigings afstand te doen.
- **Die gebruik van die onderbewuste:** Individue laat vaar die poging om alles uit te sorteer en laat die kreatiewe proses van die onderbewuste hiermee help deur rede en intuïsie te integreer. Dit word vergelyk met die blinde en die kreupel wat mekaar help om uit die woud te kom.
- **Herken en erken jou verbintenis met die groter geheel:** Deur terugvoering kan die interafhanklikheid van alles beter waargeneem word, wat 'n leersiklus voltooi.
- **Ontwikkel empatie:** Dit begin by die besef dat alle mense in hul eie strukture van blaam en skuldgevoelens vasgevang is en beheer word deur kragte wat hulle nog nie geleer het

om waar te neem nie. Empatie ontwikkel vir die omstandighede van ander.

- **Toewyding aan die geheel:** Dit is vir elke mens nodig om deel te wees van iets groter as die self. Dit kom uit die hart en word gerig deur 'n opregte begeerte om te dien. Toewyding aan iets groter as die self het groot krag, aangesien dit energie vir handeling beskikbaar stel wat andersins nie beskikbaar sou wees nie.

Inamori (1985) skryf dat daar nog nooit 'n persoon was wat 'n waardevolle ontdekking of innovering gemaak het sonder dat dié persoon geestelike krag ondervind het nie. So 'n persoon het in sy of haar diepste wese ontwaak en daarom is hy of sy tot 'n groter doel as die self toegewy. Charles Garfield huldig die volgende sienswyse omtrent die saak:

“To keep alive and effective, you anticipate difficulties and opportunities. You adapt, changing and growing as the individuals and the world around you change, and you periodically recommit yourself to your mission. You act to preserve what is best and discard the rest... Developing a mission means seeing the pattern in the things and thoughts that get you moving; assessing your resources, then formulating your feelings into words.”

Hudson en McLean, 1995, p. 8

6.9.5 Persoonlike bemeestering 'n keuse

Laastens is persoonlike bemeestering vir Senge (1990, p. 173) 'n geval van keuse en kan dit nie op individue afgedwing word nie. Organisasies kan egter voortdurend die idee versterk dat groei waardevol is en indiensopleiding verskaf aan diegene wat belangstel. Hy skryf:

“ Many of the practices most conducive to developing one’s own personal mastery – developing a more systemic worldview, learning how to reflect on tacit assumptions, expressing one’s vision and listening to others’ visions, and joint inquiry into different people’s views of current reality – are embedded in the disciplines for building learning organizations. So, in many ways, the most positive actions that an organization can take to foster personal mastery involve working to develop all five learning disciplines in concert.”

Die beskrywing weerspieël die essensie van wat Lessem (1994) met 'n holografiese organisasie bedoel.

6.9.6 Persoonlike bemeesting en leierskap

'n Nuwe soort leier word in 'n lerende organisasie aangetref, aangesien energieke spanne nie na wense onder tradisionele leierskap presteer nie. Dit is die soort leier wat persoonlike bemeesting nastreef en toepas. Die nuwe soort leier vervul hoofsaaklik drie rolle, naamlik:

- **Ontwerper:** Die leier ontwerp beleid, visie, doelstellings en idees vir 'n maatskappy of organisasie wat met die eksterne omgewing daarvan verband hou. Die leier bou gesamentlike visie en ontwerp 'n leerproses sodat mense dwarsdeur 'n organisasie ontslae raak van ou paradigmas oor wie en wat hulle is en kritieke sake kreatief kan hanteer.
- **Dienaar:** Die leier as dienaar put sy of haar inspirasie vanuit die skep van 'n verhaal wat met die dieptes van die visie verband hou en verbind dit aan iets groter as die self. Die verhaal styg met 'n gevoel van dringendheid bo die probleme uit. Die leier luister na die verhale van ander en weef dit by die visie in om so 'n dienaar van die visie te word.
- **Leraar:** As leraar is die leier besig met die definiëring van 'n realiteit en help hy of sy mense om daardie werklikheid so raak te sien dat hulle daardeur bemagtig voel. Vir die leraar is die visie slegs 'n ydele droom as 'n realiteit as 'n drukgang, krisis of beperking gesien word.

Die nuwe soort leier oefen sy of haar invloed op vier vlakke uit:

- Gebeure (“*events*”) waardeur verandering generatief bestuur word.
- Patrone waardeur strategiese insig gekonseptualiseer word.
- Sistemiese strukture.
- 'n Doelgerigte verhaal van waarom 'n organisasie bestaan en 'n bepaalde visie nagestreef word.

Op dié wyse skep 'n leier **kreatiewe spanning**, sodat individue energiek bo die beperkinge van mites en halwe waarhede kan uitstyg. Die bemeesting van kreatiewe spanning gee tot 'n heeltemal verskillende siening van 'n realiteit aanleiding, wat **metanoia** genoem word.

Leierskapontwikkeling is 'n lewenslange proses in 'n lerende organisasie ten einde konseptuele en kommunikasievaardighede te ontwikkel, oor persoonlike waardes te reflekteer en persoonlike gedrag met waardes te harmonieer, te leer om waarlik te luister en ander en hulle idees te waardeer. Leierskapverantwoordelikhede kom tot stand as gevolg van 'n aktiewe keuse eerder as 'n passiewe begeerte, aangesien leierskap 'n tydperk van keuses

behels. In dié opsig kan die oorbekende woorde van die Sjinese filosoof Lao-tzu aangehaal word dat 'n slegte leier iemand is wat die mense verag, 'n goeie leier iemand is wat die mense prys en 'n werklike groot leier iemand is waarvan die mense sê dat hulle dit self reggekry het.

In 'n lerende organisasie word maksimum gesag na die laags moontlike vlak gedeleger aangesien leiers in hulle werknemers glo. Dit beteken dat individue se toewyding verkry word deur aan hulle die vryheid te gee om op te tree, hul eie idees uit te probeer en daarvoor verantwoordelik te wees om die gewenste resultate te behaal. Die benadering is veral noodsaaklik tydens tye van snelle verandering in globale organisasies, aangesien die plaaslike rolspelers oor meer resente inligting beskik waarop besluite baseer word. Die plaaslike rolspelers besef dan ook dat leergedrag belangrik is, omdat die toekoms in hul eie hande is.

Mense aan die bopunt van tradisionele organisasies wil nie graag hulle beheer oor 'n situasie prysgee nie. In werklikheid het hulle slegs die illusie van beheer, maar geen werklike beheer nie. In 'n lerende organisasie is dit nodig dat die behoefte om in beheer te wees, prysgegee word, sodat diegene in 'n plaaslike opset hul eie beheer kan toepas. Dit word gedoen deur middel van denkm Modelle, spanleer en 'n gesamentlike visie. Die kernvraag word gestel wat is dan reg vir elke deel as dit verkeerd vir die geheel is? Die fokus is nie op selfsugtige behoeftes nie, maar op die behoeftes van die geheel. Leiers in 'n lerende organisasie glo in vergifnis en die aanmoediging van risikonemende gedrag. Vergifnis is op versoening en die herstel van verhoudings gegrond. Dit is genoeg straf om te besef dat 'n fout begaan is – geen verdere straf is nodig nie.

6.10 Beginsels van 'n lerende organisasie in individuele en organisatoriese leergedrag

Fisher en Torbert (1995) het die beginsels van 'n lerende organisasie soos deur Senge (1990) beskryf, in hulle boek oor "**Personal and Organizational Transformations**" aangewend. Volgens hulle gaan beide individue en organisasies deur agt parallelle fases van ontwikkeling wat leergedrag betref (pp. 112-113). Die eerste fases word deeglik beskryf, alhoewel die parallel nie behoorlik in die laaste twee fases deurgetrek word nie, hoofsaaklik omdat daar nie veel persone of organisasies voorkom wat hulself in hierdie fases van ontwikkeling bevind nie.

Die vergelyking kan soos volg uit Fisher en Torbert (1995, pp. 184-198) opgesom word:

- **Fase 1 – Impulsiewe leer**

‘n Individueel leer deur middel van impulsie wat refleksie beheer. Dit staan as impulsiewe leergedrag bekend. Die organisasie bestaan nog net in ‘n droom om ‘n nuwe organisasie te stig. Dit staan as konsepsie bekend. Volgens die vergelyking blyk dit dat ‘n kind in die impulsiewe fase van persoonlike ontwikkeling, net soos die organisasie in die bevrugtingfase, verbeeldingryk is, impulsief talle idees opper, daarvoor fantasieer en met ander deel. ‘n Individueel in die volgende drie fases (opportunisties, diplomaat en tegnikus) word steeds deur die logika van die vroeëre fases gemotiveer. Dit kan met Lessem (1994) se reaktiewe leerstyl vergelyk word.

- **Fase 2 – Opportunistiese leer**

Opportunistiese leer vind plaas wanneer ‘n individu nie meer impulsief optree nie, maar eie behoeftes in ag neem. Op organisatoriese vlak vind geestelike, sosiale en finansiële belegging plaas. Beide ‘n individu in die opportunistiese fase en ‘n organisasie in die beleggingfase is op soek na bronne vanuit die omgewing en bekwaamhede (“*capabilities*”) om die omgewing te manipuleer. Die besigheid sal professionele alliansies en ondersteuningnetwerke opbou ten einde die nodige beleggings te bekom. As ‘n organisasie egter in dié fase vassteek, sal dit op beskikbare finansiële hulpbronne fokus, wat goed aan die begin mag wees, maar latere ontwikkeling kan strem. Dit kan met Lessem (1994) se responsiewe leerstyl vergelyk word.

- **Fase 3 – Die diplomatieuse leer**

Diplomatiese leer vind plaas wanneer norms ‘n individu se behoeftes begin beheer. Op organisatoriese vlak vind leer by wyse van inkorporering plaas, aangesien werklike dienste en produkte gelewer word. ‘n Tiener in die diplomaatfase en ‘n organisasie in die fase van inkorporering sal beide leer hoe om suksesvol binne ‘n raamwerk van ‘n sosiale milieu te opereer (portuurgroepe en markte). Beide het volharding nodig om suksesse te behaal en beide loop die gevaar om hul eer, selfrespek en lojaliteit aan ‘n konstruktiewe missie te verloor in die ywer om aan die eise van ‘n bepaalde milieu te konformeer. Die individu sal dan lewenslank deel van die afhanklike onderklas bly, terwyl verdere ontwikkeling hoogs onwaarskynlik is. Die organisasie sal ekonomies ondergaan of ‘n stryd om voortbestaan voer met bloot ‘n klein nis in die mark. Dit kan met Lessem (1994) se doelgerigte leerstyl vergelyk word. Fisher en Torbert (1995, p. 113) skryf hieroor:

“Persons who are able to ‘break the mould’ of their immediate social milieus begin to seek out something more consistent to subordinate themselves to the helter-skelter, conflicting demands of others upon them. They are seeking a more purposive way of organizing their life and a more objective way of measuring their relative success at doing so. The many different human activities to which one may apprentice oneself, which have draft logics, craft masters and (relatively) objective methods of measuring success, suggest themselves.”

- **Fase 4 – Tegniese leer**

Tegniese leer vind plaas wanneer ‘n individu leer dat die logika van ‘n ambag die heersende norms daarvan beheer. Op organisatoriese vlak vind eksperimente plaas deurdat alternatiewe strategieë en strukture uitgetoets word. Die beweging van die diplomaat- na die tegnikusfase is soortgelyk aan ‘n organisatoriese beweging van inkorporering na eksperimentering, wanneer alternatiewe strategieë en strukture uitgetoets word. Dit kan met Lessem (1994) se energieke leerstyl vergelyk word.

“The technician’s experiments towards excellence in any given craft involve a realitively narrow-gauged series of ‘stabs in the dark’. An organization’s transforming towards the Experiments stage at best conducts such experiments in all realms of its business, from the way in which it conducts its accounting (typically moving from the cash to the accrual method and from manual, paper records to computer systems) to the very fact of engaging in proactive marketing rather than simply servicing clients who come through the door.”

Fisher en Torbert, 1995, p. 114

- **Fase 5 – Prestasieleer**

‘n Individu leer om te presteer deurdat ambaglogika deur die beginsels van sisteemeffektiwiteit beheer word. Op organisatoriese vlak word ‘n enkele strategie en struktuur geïnstusionaliseer. Verdere ontwikkeling vir beide ‘n individu en ‘n organisasie hang nou van volgehoue leer af. Die embryo van die beginsels van ‘n lerende organisasie moet teenwoordig wees alvorens verdere beweging kan plaasvind. Die beweging van tegnikus na presteerder, beteken dat ‘n individu se denkpatoon verskuif van hoe dinge aan die binnekant werk na hoe om effektief in die wyer omgewing te opereer. Dit kan met Senge (1990) se beginsel van sisteemdenke in verband gebring word – ‘n individu begin bewus word van sy of haar plek in die groter sisteem. Dit kan ook met Lessem (1994) se eksperimentele leerstyl vergelyk word.

- **Fase 6 – Strategiese leer**

‘n Individu leer om strategies te leer en eie beginsels op sisteme toe te pas. Op

organisatoriese vlak vind gesamentlike ondersoeking plaas en word 'n struktuur aangepas om 'n droom of missie te realiseer. In die bewegingproses van presteerder na strateeg besef 'n individu dat daar ander raamwerke as sy of haar eie bestaan, dat dit relatief en dus bruikbaar is en dat hy of sy keuses tussen verskillende raamwerke kan uitoefen. Dit kan met Lessem (1994) se harmonieuse leerstyl vergelyk word. Fisher en Torbert (1995, p. 78) stel dit soos volg :

“The Strategist frame is not without potential shadows and turmoils. The ability to see multiple frames and to choose a new frame creating new meanings, may leave the person feeling virtually paralysed for moments before taking action. However, it is the ability to see many meanings simultaneously that can drive the Strategist to develop an encompassing frame that makes order out of chaos, rather than take the easy way out by simply adopting one of the earlier, simpler frames.”

Die vermoë van 'n strateeg om verskeie raamwerke te akkommodeer, nuwe raamwerke aan te neem en om met ander saam te werk in die hersamestelling van raamwerke, is 'n essensiële element in die transformasie na latere organisatoriese fases. Dit is hier waar enkellus- en dubbellus-leer plaasvind.

- **Fase 7 – Die kulkunstenaar**

Net soos 'n kulkunstenaar leer 'n individu om 'n proses te beheer by wyse van die beginsels wat in 'n vorige fase aangeleer was. Op organisatoriese vlak is daar nou 'n gevestigde gemeenskap wat, wanneer nodig, buite die struktuur kan funksioneer. Die fase van die strateeg kan losweg met Senge (1990) se beginsel van denkmodelle vergelyk word. Die transformasie van 'n strateeg na 'n sogenaamde kulkunstenaar het te doen met die beweging van iets wees na iets *hé*. Dit kan met Lessem (1994) se geïnspireerde leerstyl vergelyk word. Fisher en Torbert (1995, p. 79) skryf:

“This time the transformation is from being in the right frame of mind to having a reframing spirit. A reframing spirit continually overcomes itself, divesting itself of its own presuppositions. A reframing mind continually reattunes itself to the frames of reference held by other actors in a situation, and to the underlying organizational and historical developmental rhythms, seeking the 'common sense' of the situation and seeking the motivating challenge of the situation. Discovering the motivating challenge can create a social jujitsu effect: just as total disintegration is threatening, the person or organization or nation suddenly fluidifies and acts with unforeseeable vigour and resolve. For this reason, this vulnerable power is often experienced as magician-like or clown like.”

Hierdie fase kan met Senge (1990) se beginsel van persoonlike bemeestering vergelyk word, aangesien 'n persoon in hierdie fase van 'n psigiese na 'n geestelike dimensie beweeg. Fisher en Torbert (1995) se vergelyking met 'n towenaar of nar is egter nie heeltemal geslaag nie, aangesien die metafoor te veel van die essensie van hierdie fase uitsluit. 'n Towenaar of nar dra die onderliggende gedagte van kullery (soos die kulkunstenaar), onderduimsheid (besig met die duistere) of oppervlakkigheid (die nar wat bolangs vermaak maar innerlik self depressief is). 'n Meer geskikte metafoor, soos meester of profeet, sou die diepte van die ontwikkelingsvlak beter na vore gebring het. In die vergelyking van die towenaarfase met die "gevestigde gemeenskap"-fase ("*Foundational Community*") gaan dit oor eksplisiete, gedeelde refleksie oor korporatiewe missie en oop interpersoonlike verhoudings waartydens waardeverskille openlik bevraagteken word (p. 111). Dit kan vergelyk word met Senge (1990) se beginsel van spanleer.

- **Fase 8 – Ironiese leer**

Die individu leer om vanuit verskeie sisteme te opereer en die tussensistemiese ontwikkeling beheer die prosesse wat aangewend word. Wat die organisasie betref, word bevrydende dissiplines in werking gestel. Die lede van 'n organisasie ontwikkel die vermoë om enige ongerymdhede tussen die missie, strategie en operasionele aksies raak te sien en aan te spreek, sonder om aan dinge wat in die verlede gewerk het, vas te klou. Die fase van die ironikus blyk dan die hoogste ontwikkelingsvlak te wees, aldus Fisher en Torbert (1995). Hulle brei egter nie hierop uit nie en erken self dat min mense ooit by hierdie fase uitkom. Die ooreenstemmende fase van bevrydende dissiplines staan vir Fisher en Torbert (1995, p. 253) in verband met 'n gees van ondersoek:

"Liberating disciplines cultivate a spirit of inquiry among organizational members, turning the organization's overall mission into a question that alerts and guides its members at each moment. Such an organizational structure does not just enhance members' alertness and liveliness in implementing particular strategies and projects; it also provides opportunities for members to question whether given strategies, actions and outcomes truly further the mission. The leadership of an organization at the most advanced Liberating Discipline stage of development can only sustain this subtle structure if the leaders are at the parallel Ironist stage of development. Only then will the organization cultivate, not member's obedient conformity, nor merely competent performance by members, but rather their continuing transformation from stage to stage of adult development as they increase their capacities to join in the inquiry."

Fisher en Torbert (1995, pp. 108-125) noem die voorbeeld van Alkoholiste Anoniem as 'n lerende organisasie:

“Alcoholics Anonymous is a learning organization in the sense that it supports individual persons in reforming their lives when they are almost hopelessly addicted. Alcoholics Anonymous is a good example of a learning organization in that they demonstrate how eager the individual member must be for transformation in order for transformational and developmental change to occur. Granted, we cannot directly generalize from Alcoholics Anonymous to the organizational situations most of us inhabit at work and in our leisure. We rarely inhabit organizations in which everyone shares the same intense motivation to transform in a particular direction, and in which there is no other order of business but personal transformation.”

Fisher en Torbert, 1995, p. 108

Fisher en Torbert erken dat die AA nie soseer op organisatoriese leer en transformasie as op individuele leer en transformasie gerig is nie. Die voorbeeld is egter nuttig omdat dit die aandag vestig op die soort organisasie wat beide persoonlike en organisatoriese transformasie op die pad na 'n lerende organisasie aanmoedig.

Alhoewel Fisher en Torbert (1995) belowend met hul teorie van persoonlike en organisatoriese transformasie begin, is die einde daarvan teleurstellend. Die waarde van hulle teorie is daarin gesetel dat dit eerstens die feit beklemtoon dat beide 'n individu en 'n organisasie deur fases ontwikkel of transformeer.

Die tweede waarde is die poging om die twee stappe fases met mekaar in verband te bring. Dit illustreer sisteedenke en beklemtoon die gedagte dat volgehoue leer vir individue en organisasies hand aan hand gaan. Die gevolgtrekking is dat indien organisasies wil bly voortbestaan, hulle pogings sal moet aanwend om na 'n lerende organisasie te transformeer. Aan die ander kant, indien individue hul lewenspad deur die organisatoriese doelhof wil vind, sal hulle hulself doelbewus met volgehoue leer en deuteroleer moet besig hou.

Daar is ook nie 'n eenvormige proses om na 'n lerende organisasie te transformeer nie. Dit is gevolglik 'n uitdaging wat begrip en toewyding vra om verskillende organisatoriese sisteme te mobiliseer. Elke organisasie moet 'n eie gepaste struktuur en styl ontwikkel, gevestig op die kultuur, gekiedenis, vaardighede, tegnologie, missie en belangegroep.

Karen Watkins en Victoria Marsick (1993) vergelyk dit met 'n beeldhouproses:

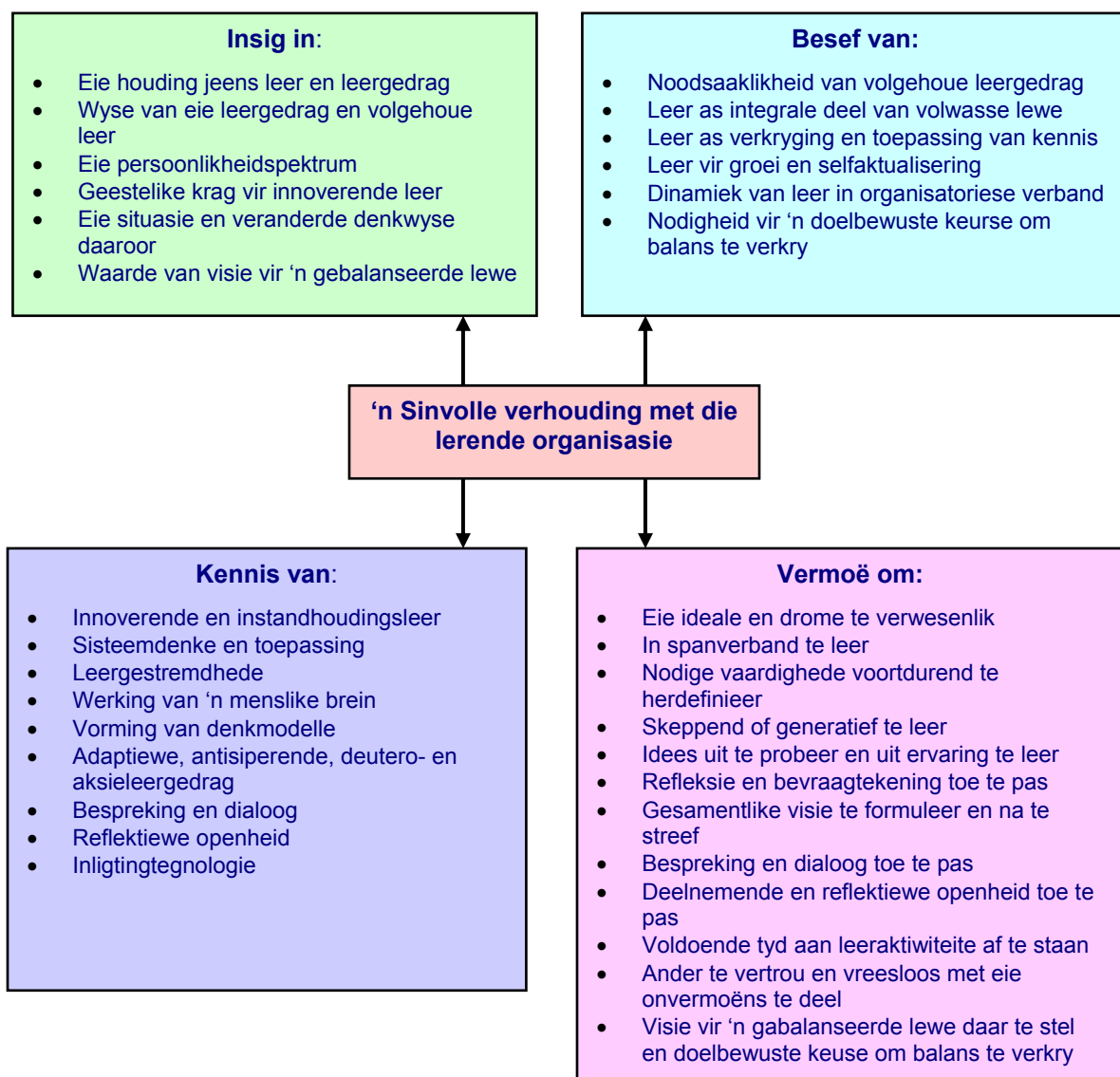
“...sculpting the organisation in the way that best releases the inner potential of its technology, people and resources.”

Anders as 'n beeldhouwerk, is die proses egter nooit voltooi nie, aangesien verandering 'n volgehoue proses is en leer gevolglik altyd aanhou.

6.11 Implikasies

Die leerinhoud wat in terme van kennis, begrip, insig en vermoëns in die hoofstuk ontgin is, word in figuur 6.8 saamgevat.

Figuur 6.8: Insig, kennis en vermoëns



Die lerende organisasie is 'n kragtige konsep in 'n debat oor die hantering van verandering. Deur 'n lerende ingesteldheid te ontwikkel, stel individue hulleself in staat om enige situasie met afwagting en selfvertroue tegemoet te gaan. 'n Sterk gevoel van dringendheid is noodsaaklik om 'n transformasieprogram van die self aan die gang te sit. Gepaardgaande met 'n aantreklike visie vir verandering, stel die beginsels van 'n lerende organisasie individue in staat om die pad van groei, ontwikkeling en voortdurende verandering aan te durf. In die opsig kan met Marquardt (1996, p. 220) saamgestem word:

“Learning organizations are where global success is more possible, where quality is more assured, and where energetic and talented people want to be.”

Dit is egter noodsaaklik om die interne dinamiek van 'n individu tydens verandering te verstaan, dus word die reaksie van 'n individu op verandering vervolgens bespreek, soos in figuur 6.9 uiteengesit word:

Figuur 6.9: Vooruitskouing: reaksie van 'n individu op verandering

