

7 Reaksie van 'n individu op verandering

7.1 Inleiding

Die mensdom ervaar verandering sedert die vroegste tye van sy bestaan. In die tuin van Eden het die eerste egpaar meteens bevind dat hulle naak was, bewus daarvan geword dat hulle van die Skepper geskei is en daarna besef dat hulle die voordele van die tuin verloor het, in ruil daarvoor om 'n bestaan op die woestynvlakte te probeer maak (Die Verborgte Boek van Eden soos vertaal deur Combrink, 1996). Die gebeure in die tuin van Eden reflekteer die eerste stel veranderinge wat die mens beleef het. Dit werp lig op die reaksie van die eerste mens in 'n veranderingsituasie en dit weerspieël die wyse waarop die mensdom sedertdien op verandering reageer. Waar Adam en Eva hulself aanvanklik in die teenwoordigheid van die Skepper bevind het en aan niks ontbreek het nie, was verandering geen faktor nie. Verandering het egter 'n faktor geword die oomblik toe hulle die keuse uitgeoefen het om die opdrag van die Skepper te ignoreer en so van God vervreemd geraak het.

Die bekende teoloog, Johannes Calvyn skryf dan ook inderdaad dat:

“Spiritual death is nothing else than the alienation of the soul from God, we are all born as dead men, and we live as dead men, until we are made partakers of the life of Christ.”

Feuer, 1969a, p. 2

Dit is gevolglik algemeen bekend dat die mens geestelik gesterf het tydens die sondeval om hom- of haarself in 'n kosmiese graf te bevind totdat die verhouding met die Skepper deur die beoefening van die vrye keuse om terug te keer, herstel word. Dit is minder algemeen bekend wat fisies met die mens gebeur het tydens die verandering van Eden na die woestynland. Weinig, indien niks, is egter bekend van die psigiese verandering wat die mens ervaar het en hoe dit tot vandag toe nog die reaksie van elke mens op verandering ingrypend beïnvloed.

Daar kan uit **Die Verborgte Boek van Eden** (Combrink, 1996) afgelei word dat verandering gepaardgegaan het met 'n pynlike bewustheid van naaktheid, totale blootstelling en 'n konfrontasie met die self soos wat die mens dit nog nie voorheen ondervind het nie. Dit het ook gepaardgegaan met die gevoel van skaamte weens die besef van ontoereikendheid en onwaardigheid in die aangesig van 'n Almagtige Wese. Dit het die besef van sonde en

daarmee saam skuldgevoel gebring. Die diepste smagting van die menslike wese sentreer dus heel moontlik om die behoefte aan waardigheid, die behoefte om sonder skande en skaamte voor die Skepper te staan, beklee met geregtigheid en herstel in die verhouding van innige intimiteit. Die realiteit van die mensdom is egter dat die teendeel waar is, dat die mensdom die ervaring van verwerping in die diepste wese van sy kollektiewe onbewuste met hom saamdra en voortdurend in stryd verkeer om dit te oorbrug of daarmee saam te leef. Dit raak die selfbeeld van elke geslag ingrypend.

So skryf Friedman (1967, p. 17) dat die literatuur wemel van beskrywings van die selfbeeld van die mens, maar dat die volle diepte daarvan in die woorde van André Malraux in "*The Walnut Trees of Altenburg*" opgesluit lê:

"The greatest mystery is not that we have been flung at random among the profusion of the earth and the galaxy of the stars, but that in this prison we can fashion images of ourselves sufficiently powerful to deny our nothingness."

André Malraux

Malraux se woorde gaan dieper as 'n blote beskrywing van wat die mens is, maar wys daarop dat die mensdom in elke era sy ware potensiaal en vermoë opnuut wil ontdek. Dit wys dus op 'n mensbeeld wat die individu in elke era help om die aard en wese van menswees in 'n veranderende wêreld telkens weer te herontdek. Die selfkonsep van die individu is 'n integrale deel van die mens se soeke na selfbegrip ten einde die ware self te word en die beheer oor die self en die toekoms te herstel.

"Authentic personal existence does not mean some moral standard imposed from without, or some universal 'ought' that need only be applied. It implies a meaningful, personal direction, a response from within to what one meets in each new situation, standing one's ground and meeting the world with the attitude that is rooted in this ground."

Friedman, 1967, p. 17

Dit is egter ook waar dat verandering nie net 'n integrale deel van elke individu en organisasie se lewe is nie, maar dat versnelde verandering 'n kenmerk van die huidige tydvak is. Alhoewel 'n individu juis as gevolg van die soeke na beheer oor die self en die toekoms oor 'n natuurlike vermoë beskik om saam met die tye te verander deurdat hy of sy daarby kan aanpas, het geïntensifiseerde en versnelde verandering die belewenis tot gevolg dat die toekoms te vinnig nader kom, vandaar die begrip *toekomsskok* soos deur Alvin Toffler (1970) beskryf. Hierdie belewenis word veral geaksentueer deur voortdurende politieke en

ekonomiese transformasie en intervensies van beplande verandering in die werkomgewing, waarvan afdanking nie uitgesluit is nie. Die vraag ontstaan nou: *Hoe reageer 'n individu op al die verandering?*

Die doel van die hoofstuk is om eerstens oor die reaksie van 'n individu op verandering in al die verskillende fasette daarvan te besin en 'n geïntegreerde raamwerk vir die beskouing van die reaksie op verandering daar te stel. Verskillende aspekte oor die reaksie op verandering wat in die literatuur voorkom, word in die hoofstuk gemeld en op 'n nuwe manier saamgevoeg ten einde die beoogde geïntegreerde raamwerk gestalte te gee. As vertrekpunt word die basiese behoeftes en vrese wat die reaksie op verandering ten grondslag lê, uiteengesit. 'n Individu se persepsie van verandering en daaropvolgende manifestasie van sy of haar behoeftes en vrese in bepaalde spraak- en gedragwyses word vervolgens beskryf met spesiale vermelding van gedraggebaseerde reaksies op verandering. Die kwessie van 'n individu se insig in die veranderingsituasie asook sy of haar vermoë om daarvoor te kommunikeer word ook beklemtoon ter afronding van die geïntegreerde raamwerk. Die raamwerk word in figuur 7.8 weergegee.

Aangesien die funksionering van die brein en denkpatrone van 'n individu 'n groot invloed op die response of reaksie van daardie individu uitoefen, is 'n verdere doel van die hoofstuk om die rol van die brein tydens die ervaring van verandering te beskryf. Voorspelbare response op beplande verandering soos wat dit in hoofstuk 5 bespreek word, kry nuwe betekenis in die lig van die werking van die brein. In wese beskryf hierdie hoofstuk die psigiese dinamiek van verandering. Dié inligting is noodsaaklik ten einde menslike gedrag tydens verandering te vestaan.

7.2 'n Geïntegreerde raamwerk: reaksie op verandering

7.2.1 Diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid

Die eerste element in 'n geïntegreerde raamwerk om die reaksie op verandering te beskou, behels 'n diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid. Volgens Hultman (1998, p. 18) is die diepste behoefte van 'n mens die behoefte aan waarde of waardigheid (*“worth”*). Dit is in die Christelike paradigma te verstane aangesien die mens onwaardig is om sy toestand van geestelike verval aan te spreek, teenoor Jesus Christus wat die enigste persoon is wat waardig is om dit reg te stel, volgens Openbaring 5:8-10.

Die behoefte aan waarde staan dan ook lynreg teenoor die vrees vir onwaardigheid. Beide die basiese behoefte aan waardigheid en die basiese vrees vir onwaardigheid manifesteer op verskillende wyses in die lewe van 'n mens. Tye van verandering en transformasie het inherent die vermoë om die basiese behoefte aan waardigheid te bedreig en dus die basiese vrees vir onwaardigheid te aktiveer. Anders as Maslow wat die bevrediging van laer-orde behoeftes as voorvereiste vir die bevrediging van hoër-orde behoeftes sien, huldig Hultman (1998, p.17) die interessante mening dat sosiale, psigologiese en selfaktualiseringbehoefte die doel dien dat individue hul selfwaarde deur die bevrediging daarvan kan bepaal:

"To perceive oneself as being worthwhile as a person instills one with a feeling of hope, whereas to perceive oneself as lacking worth creates a feeling of despair. When people feel bad about themselves it's hard to get them to do anything. If you're interested in motivating people, the single most effective approach is to help them have a more positive self-image.

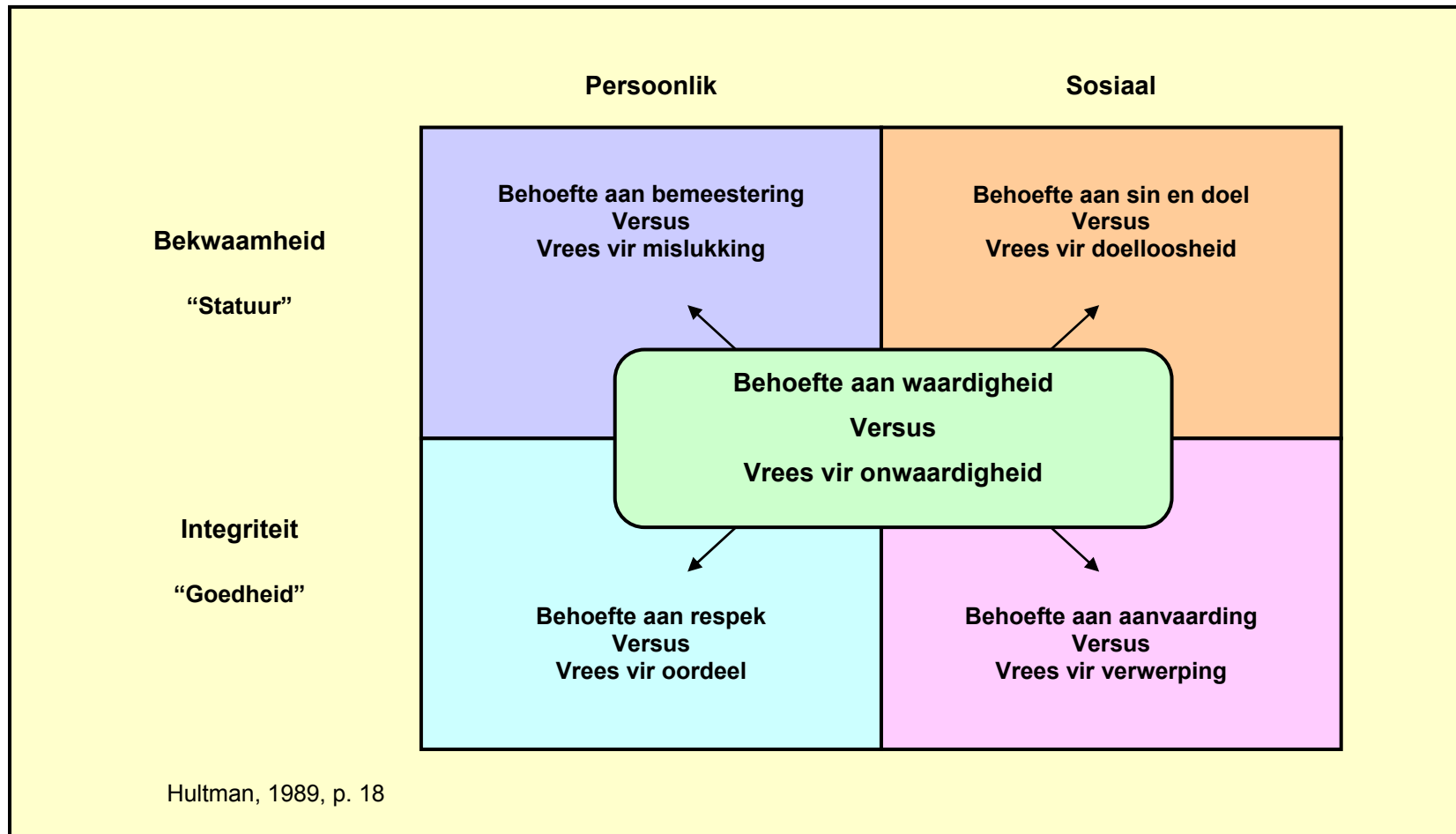
Hultman, 1998, p. 17

Alles wat 'n individu doen reflekteer op een of ander wyse sy of haar waarde. 'n Individu is ook altyd gemotiveer om sy of haar waarde te valideer, maar aangesien hy of sy nooit seker is wat volgende kan gebeur nie, is hy of sy ook weerloos teen die moontlike afname in die gevoel van waarde. So kan die behoefte om waardig te voel 'n individu voortstu, dog die vrees vir onwaardigheid kan hom of haar terughou. Die sentrale behoefte van 'n individu (die "*master sentiment*" volgens die sosiale sielkundige William McDougal (1926), is die behoefte aan eiewaarde terwyl die bevrediging van ander sosiale, sielkundige en selfaktualiseringbehoefte slegs 'n middel tot hierdie doel is.

7.2.2 Bekwaamheid en integriteit

Hultman meen dan voorts dat 'n mens voortgedryf word deur die dryfveer vir "grootshid" wat fokus op bekwaamheid ("*competence*") en die dryfveer vir "goedheid" wat fokus op integriteit. Om waardig te voel, moet 'n individu glo dat hy of sy oor beide bekwaamheid en integriteit beskik. Bekwaamheid en integriteit het 'n sielkundige sowel as sosiale dimensie, sodat vier subbehoefte onderskei kan word, wat almal daarop gerig om 'n individu te help om sy of haar eiewaarde te valideer, naamlik bemeestering ("*mastery*"), doel ("*purpose*"), respek ("*respect*") en aanvaarding ("*acceptance*"). Hultman (1998, p.18) se voorstelling hiervan word in figuur 7.1 uiteengesit.

Figuur 7.1: Psigiese behoeftes en vrese



- **Bemeestering**

Bemeestering (persoonlike bekwaamheid) verwys na die behoefte van 'n individu om deur die self en ander as bekwaam en selfgeldend gesien te word. 'n Persepsie van bemeestering het selfvertroue en trots tot gevolg wat weer die gevoel van eiewaarde verhoog. Die teenoorgestelde is ook waar: 'n persepsie van onbekwaamheid produseer gevoelens van selfvertwyfeling en skaamte, wat die gevoel van eiewaarde verlaag. Alhoewel individue 'n behoefte aan 'n gevoel van bemeestering het, kan hulle ook deur 'n vrees vir mislukking gemotiveer word, wat veroorsaak dat hulle situasies vermy waarin 'n swak prestasie geantisipeer word. Dit veroorsaak dat hulle nie risiko's neem wat nodig is om hulle talente en vermoëns te ontwikkel nie. Veral in die werksopset is individue geneig om mekaar vinnig as onbekwaam te beskou. In so 'n geval is dit noodsaaklik om hulle tydens veranderingintervensies te beweeg om mekaar te ondersteun in stede van mekaar te beoordeel.

- **'n Gevoel van doel en betekenis**

'n Gevoel van doel of betekenis (sosiale bekwaamheid) verwys na die behoefte van individue om deur ander beskou te word en self te voel dat hulle 'n bydrae tot die span of organisasie lewer. Individue wil nie net voel dat hulle goeie werk doen nie, maar ook dat hul werk belangrik is. Hierdie behoefte beteken dat individue graag die organisasie 'n beter plek wil agterlaat wanneer hulle weggaan. Dit het te doen met die vraag: "*Waarom is ek hier?*"

Die persepsie dat 'n persoon 'n bydrae lewer produseer gevoelens van bevrediging ("*fulfilment*") en verhoog die eiewaarde. Die persepsie dat 'n persoon nie 'n bydrae lewer nie, bring gevoelens van terneergedruktheid, leegheid en mismoedigheid mee en verlaag die eiewaarde. Alhoewel individue gemotiveer kan word deur 'n gevoel van betekenis en doel, kan hulle ook gemotiveer word deur 'n vrees dat hul werk betekenisloos mag wees. Dit gee aanleiding tot 'n kompulsiewe soeke na metodes om 'n belangriker bydrae te lewer, of tot 'n gevoel van nuttelosheid en futiliteit. Hulle toekomstige effektiwiteit hang van die vermoë af om die gevoel van betekenis te herwin. 'n Persoon se beskouing oor sy of haar bydrae in 'n groep kan natuurlik positief deur spanleer, soos uiteengesit in hoofstuk 6, beïnvloed word.

- **Respek**

Respek (persoonlike integriteit) het te doen met die persepsie van etiese optrede en eerlikheid deur die persoon self en deur ander. Respek verwys na die vraag: "*Watter*

soort persoon is ek?" 'n Gevoel van innerlike vrede, wat die eiewaarde verhoog, word geskep deur die persepsie dat 'n individu deur andere as iemand van hoë etiese standarde beskou word. Die persepsie dat ander die individu as van lae etiese standarde beskou, benadeel die eiewaarde. Alhoewel persone 'n behoefte aan respek het, kan hulle ook deur 'n vrees vir veroordeling gemotiveer word. Dit veroorsaak dat mense manipulerend optree, hul handeling verdedig en by blaam betrokke raak.

Dit is interessant om daarop te let dat individue wat nie vertrou word nie, hulleself gewoonlik as vertrouenswaardig beskou. Die probleem met vertroue en wantroue is dat individue dit selde na vore bring en hanteer. Wantroue kan vir jare dormant wees, al is daar geen bewyse wat die wantroue regverdig nie. Hultman (1998) beskou vertroue as só belangrik vir die begrip van verandering en weerstand teen verandering dat hy 'n hele hoofstuk daaraan wy.

- **Aanvaarding**

Aanvaarding (sosiale integriteit) het te doen met die behoefte aan affiliasie en om te behoort. Individue kan deel van 'n formele span wees en steeds voel dat hulle nie aanvaar word nie of nie werklik deel van 'n groep is nie. Daar is talle redes waarom individue verwerp kan voel, insluitende persoonlike voorkoms, persoonlikheid, ras, geloofsoortuigings, sosioekonomiese status, senioriteit, waardes of geloof. Die persepsie dat 'n persoon aanvaar word, skep gevoelens van vreugde, geluk en tevredenheid ("*contentment*"), terwyl verwerping gevoelens van pyn of seerkry veroorsaak en die eiewaarde verlaag.

Alhoewel individue 'n behoefte aan aanvaarding het, kan hulle ook deur 'n vrees vir verwerping gemotiveer word, wat veroorsaak dat hulle terughou of kwaad word en teenoor mekaar uitvaar. Individue word baie ontmoedig deur gevoelens van verwerping. Enige iets wat 'n persoon selfbewus, ongemaklik of uitgesluit laat voel, het 'n inhiberende effek op sy of haar bydrae tot 'n organisasie. So sal individue dan op hul gevoel van ongemak eerder as op hulle prestasie fokus.

Opsommend blyk dit volgens Hultman (1998) dat verskillende sielkundige en fisiese behoeftes individue tot behoeftebevrediging motiveer. Hulle wil ook graag genoemde vier groepe behoeftes in die werksituasie bevredig. Sodra 'n persepsie tot stand kom dat 'n veranderingpoging hierdie behoeftes sal bevredig, neig individue om die verandering te ondersteun, aangesien dit hulle gevoel van eiewaarde voed of voorkom dat die vrees vir

onwaardigheid realiseer. Hultman (1998, pp. 24-27) verskaf 'n volledige lys van simptome, gevolge en potensiële oplossings vir elkeen van die onbevredigde behoeftes. Kennis van simptome verskaf leidrade oor moontlike oorsake, terwyl gevolge die negatiewe resultate is wat uit die simptome voortspruit. Dit is nodig om na die onderliggende behoeftes eerder as die simptome te kyk, veral wanneer persone nie volgens verwagting tydens 'n veranderingintervensie optree nie. Persone mag hulle byvoorbeeld teen die doel en metodes van die intervensie uitspreek, terwyl die behoefte aan betekenis en doel in werklikheid bedreig word. In stede daarvan om die doel of metodes te verdedig, moet individue eerder van die belangrikheid van hulle bydraes verseker word en moet daar aan hulle uitgewys word watter effek hulle bydraes op die eindresultaat van die intervensie uitoefen. 'n Ander voorbeeld is individue wat sukkel om by te hou of te veel foute begaan, sodat die teikendatum nie behaal word nie en hulle gefrustreerd voel. Eerder as om op hulle tekortkominge te wys, moet hulle gevoel van eiewaarde opgebou word deur hulle daarop te wys dat hulle nog altyd goed presteer het, dat daar op hulle staatgemaak word en dat daar vertroue in hulle vermoë is om die taak betyds en korrek af te handel. Hulle kan ook aangemoedig word om ander te help of om laasgenoemde om hulp te nader wanneer nodig.

7.2.3 Individue se persepsie van verandering

Wanneer 'n verandering of transformasie in die lewe van 'n individu plaasvind, vorm hy of sy bepaalde persepsies daarvan op grond van sy of haar behoeftes en vrese. Die persepsie kan dan die verandering as bedreigend of ondersteunend vir bevrediging van die behoeftes voorstel weens die werking van die individue se brein (die werking van die brein word in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek). As gevolg hiervan sal 'n individu die verandering óf ondersteun óf weerstaan.

Hultman (1998, p.5) stel op grond van bogenoemde sienswyse 'n raamwerk van die onderliggende redes waarom individue verandering weerstaan of ondersteun saam en noem dit die "motiveringsiklus". Hy identifiseer hieruit agt redes waarom individue 'n verandering sal ondersteun, naamlik:

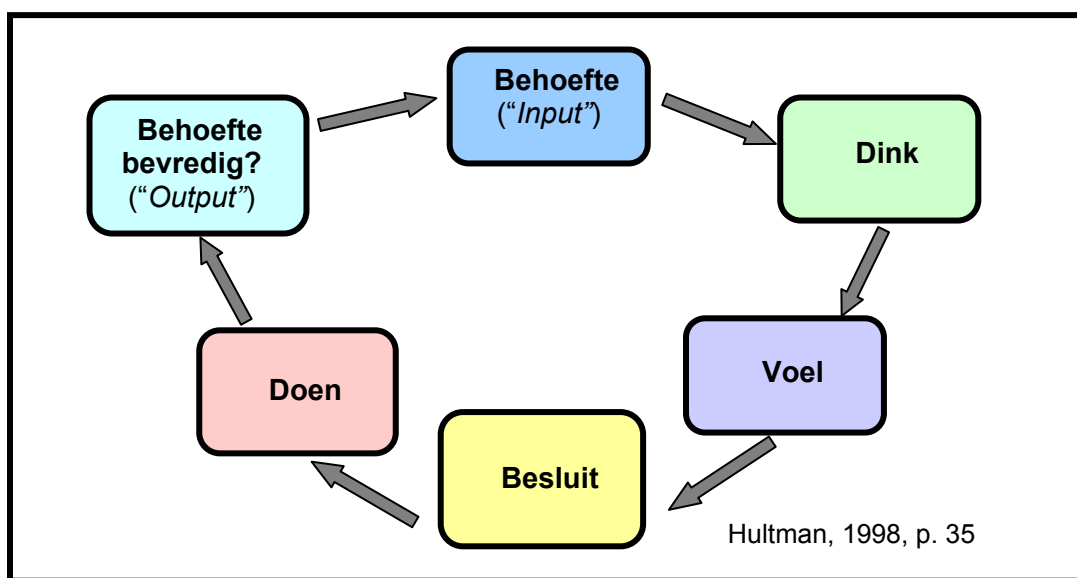
- Individue glo dat hulle behoeftes nie tans bevredig word nie, is ontevrede met die status quo en meen dat hulle nie besig is om vooruit te gaan nie of eerder besig is om agteruit te gaan.

Volgens die pole van die kontinuum kan 'n persoon 'n verandering as bedreigend of as 'n geleentheid beleef. Die persoon sal dus op die verlede gefokus bly en daaraan vashou of op die toekoms fokus en daarna reik. Die terugwaartse fokus kan die persoon reaktief, rigied en geïmmobiliseer laat optree, terwyl die persoon verward en soos 'n slagoffer van die verandering voel. In so 'n geval gaan die verandering met 'n ervaring van verlies gepaard. Die voorwaartse fokus daarenteen, kan 'n persoon helder laat dink, tot betrokkenheid aktiever en proaktief of soos 'n veranderingagent laat optree, aangesien die verandering as 'n wins beleef word. Persepsies oor verandering kan ook deur die vrese wat 'n persoon koester, beïnvloed word, byvoorbeeld die vrees vir onwaardigheid, vrees vir verwerping, vrees vir verlies, vrees vir die onbekende, vrees vir die sinloosheid of doelloosheid van die lewe, vrees vir mislukking en vrees vir oordeel. Die persepsies wat 'n individu oor 'n verandering vorm, stel die grondslag vir motivering daar, aangesien dit tot bepaalde gedragwyses en gesegdes aanleiding gee, wat duidelik in die optrede en spraak van 'n individu waarneembaar is.

7.2.4 Persepsies en motivering

Indien die behoeftes van 'n individu as motiewe beskou word en pogings ter bevrediging of onbevrediging daarvan as uitsette, kan vier belangrike prosesstappe geïdentifiseer word, naamlik denke ("thinking"), gevoelens ("feeling"), besluite ("deciding") en aksies ("doing"). Hultman (1998, p. 35) stel die proses soos in figuur 7.3 uiteengesit word, voor.

Figuur 7.3: Die motiveringsiklus



7.2.5 Denke

Individue reageer nie op die realiteit nie, maar op hulle persepsie daarvan en wat hulle daaromtrent glo. Hierdie idees of oortuigings (“*beliefs*”) kan beskrywend (waar of vals), evaluatief (goed of sleg) of voorskriftelik (wat in die toekoms gaan gebeur) wees. Feite (dit wat met volkome sekerheid bewys kan word) word ten gunste van die oortuigings gegeneer. Laasgenoemde is interpretasies van feitlike gegewens en onderworpe aan distorsie weens die wyse waarop die brein funksioneer (wat later in die hoofstuk, gedeelte 7.5 bespreek word). Hierdie oortuigings reflekteer die wyse waarop die self, ander mense en die omliggende wêreld verstaan word.

’n Verwante faktor is dat mense graag glo dat hulle oortuigings korrek is en om die oortuigings te bevraagteken is om die individu se vermoë om die realiteit te verstaan, te bevraagteken. Dit is angswekkend van aard, met die gevolg dat mense verdedigend begin optree wanneer hulle met ander inligting gekonfronteer word.

Nie alle oortuigings word ewe hard verdedig nie. Slegs die oortuigings wat konsekwent suksesvol in die interpretering van huidige ervarings en voorspelling van die toekoms is, word met groot weerstand verdedig. Minder betroubare oortuigings word makliker in die lig van nuwe feite laat vaar. Die belangrikste oortuigings raak die self, ander mense en die organisasie en word later in die hoofstuk, gedeelte 7.3 bespreek.

7.2.6 Gevoelens

Die aannames, gevolgtrekkings en voorspellings wat uit feite gemaak word, gee aanleiding tot gevoelens. So kan ’n persepsie van gevaar (werklike of verbeelde gevaar) vrees ontlok. Negatiewe oortuigings omtrent die self kan negatiewe emosies soos woede, weersin, haat, depressie, ontmoediging, skuldgevoelens en skaamte ontlok.

Positiewe gedagtes daarenteen, kan ook positiewe gevoelens soos entoesiasme, optimisme, opgewondenheid, vertroue, liefde, vreugde, gelukkigheid, tevredenheid, hoop en vervulling veroorsaak. Gevoelens is belangrik want dit spruit voort uit die gevolge (“*effects*”) van denke en dit is motiveerders (“*causes*”) vir besluite. Hultman (1998, p. 42) meen dan ook:

"Empirically based, rational beliefs can lead to positive feelings, while non-empirically based, irrational beliefs evoke negative feelings. Feelings can have a powerful impact on our decisions. Feelings such as depression, hopelessness, helplessness, shame and guilt tend to be demotivating, while fear, anger, confidence and enthusiasm can be very motivating. The way people deal with feelings plays a key role in determining the extent to which their decisions will be based on rational or emotional considerations."

7.2.7 Besluite

Besluite het met waardes te doen. Waardes verteenwoordig die kriteria of standarde vir besluitneming. Besluite is dus aanduidend van waardes. Wanneer 'n besluit geneem word, word die alternatiewe wat nie aan die standarde van die waarde voldoen nie, verwerp. Waardes is ook nuttig om prioriteite te stel. Daarby speel feite nie so 'n belangrike rol in besluitneming soos waardes nie. 'n Persoon mag oor al die feite beskik dat rook nadelig vir die gesondheid is, maar tog besluit om aan te hou rook, aangesien die genot van rook waardevoller as 'n gesonde liggaam geag word.

Waardes word van 'n evaluatiewe oortuiging onderskei in die sin dat die waarde aanduidend is van wat belangrik is, terwyl 'n evaluatiewe oortuiging te doen het met verpligtinge ("*oughts, shoulds and musts*"). Die twee mag ooreenstem, maar nie noodwendig nie. 'n Verskil in wat mense voorhou as hulle oortuigings en wat hulle in werklikheid doen, is deel van die lewe. Dit maak egter die voorspelling van gedrag baie moeilik. Waardes is implisiet aan gedrag verbonde terwyl oortuigings nie noodwendig aanduidend van gedrag is nie.

Die sielkundige, Milton Rokeach (1968, 1973) onderskei tussen werklike en onegte waardes. Laasgenoemde kom byvoorbeeld voor waar 'n organisasie voorgee dat dit spanwerk van waarde ag, maar individuele gedrag beloon. Onegte waardes is maklik om raak te sien, maar moeilik om te verander, omdat dit diep in die organisasie se kultuur gewortel is. Gevoelens en waardes het 'n wedersydse invloed op mekaar. Mense heg waarde aan iets as dit vir hulle belangrik is. Rokeach beskou 'n waarde as iets wat voorkeur bo die teenoorgestelde daarvan geniet. As 'n persoon een ding verkies, is hy gekant teen die teenoorgestelde daarvan. Teenoorgestelde waardes sluit mekaar dus wedersyds uit, soos byvoorbeeld sekuriteit teenoor risikoneming, onafhanklikheid teenoor afhanklikheid, erkenning teenoor anonimiteit.

Waardes inspireer individue om probleme te oorkom. Dit kan egter ook 'n negatiewe invloed op denke uitoefen. As mense iets begeer, kan hulle hul denke aanpas by hul wil, byvoorbeeld

'n persoon sal groter risiko's neem om iets te bereik wat werklik belangrik is. Hy of sy kan ook feite ignoreer of gering ag om eie dade te regverdig. Dit staan as rasionalisering bekend. Mense neig dus om besluite te neem waaroor hulle later spyt is, omdat hulle feite rasionaliseer of omdat hulle hul oortuigings op verkeerde of verdraaide inligting baseer. Wanneer individue met een waardesisteem probeer om persone met 'n ander waardesisteem te beïnvloed, kan konflik ontstaan. Uit die aard van die saak sal 'n persoon se waardes bepalend wees vir die besluite wat met betrekking tot verandering geneem word.

7.2.8 Dade

Dade of aksies is die uitset van die motiveringsiklus, aangesien dit uit die besluitneming voortspruit. Ongeag denke of gevoelens, is dit gedrag wat bepaal of behoeftes bevredig is of nie. As 'n individu se gedrag nie sy of haar behoeftes aanspreek nie, sal hy of sy weer probeer. In die reël kan denke en besluitneming as oorsake beskou word, terwyl gevoelens en dade as gevolge beskou kan word. Om te begryp waarom individue doen wat hulle doen, en waarom hulle verandering weerstaan of ondersteun, moet die feite, oortuigings en waardes ondersoek word, aldus Hultman (1998, p. 50).

7.2.9 Manifestasie van persepsies in gedragreaksies

Inaggenome dat persepsies in gedrag waarneembaar is, is gedraggebaseerde reaksies op verandering 'n meer resente manier om die saak van weerstand teen verandering te beskou. Kanter (1983) meen dat response op verandering aan die hand van waarneembare gedrag geïdentifiseer kan word. Hy onderskei tussen vier identifiseerbare reaksies op verandering en lig geskikte wyses vir die hantering daarvan uit. Die vier reaksies kan soos volg saamgevat word:

- **Losmaking (“disengagement”)**

Sommige persone kom onbetrokke by 'n verandering voor. Die persoon is fisies aanwesig maar psigies afwesig. Hy of sy ontbreek aan dryfkrag en toewyding of sal bloot saam met die stroom gaan sonder enige sielkundige investering in die werk. Die persoon is gewoonlik nêrens te vinde as hy of sy gesoek word nie en doen slegs die minimum om 'n taak afgehandel te kry. Hy of sy sal stellings besig soos “*Geen probleem nie,*” of “*Dit sal my nie affekteer nie*”. Dié soort gedrag dui op losmaking, 'n sielkundige onttrekking van die verandering. Tydens onttrekking verloor die individu alle inisiatief en belangstelling in

die werk. Hy of sy mag die verandering vrees, maar doen niks aan die saak nie en hoop vir die beste. So 'n persoon moet betrokke gemaak word deur die gedrag aan hom of haar uit te wys en hom of haar te help om gevoelens te lug. Hy of sy mag wel nie in 'n veranderingagent ontpop nie, maar met oop en empatiese kommunikasie kan die individu nader aan aanvaarding van die verandering gebring word.

- **Nievereenselwiging (“*disidentification*”):**

Sommige persone kan hulself glad nie met 'n verandering vereenselwig nie. Die persoon sal dikwels na die verlede verwys en hartseer en bekommernis toon. Stellings soos “*My werk het heeltemal verander*” of “*Ek is gewoond daaraan...*” word dikwels gebruik. Dié individu voel dat sy of haar identiteit deur 'n verandering bedreig word en is gevolglik onwillig om hom of haar met die verandering te vereenselwig. Hy of sy voel baie blootgestel en sal neig om aan 'n uitgediende prosedure of praktyk vas te klou omdat hy of sy 'n gevoel van bemeestering en sekuriteit daaruit put. Die persoon voel soos 'n slagoffer van die veranderingproses en moet gehelp word om sy of haar gevoelens te ondersoek en positiewe gevoelens te ontwikkel. Een manier om dit reg te kry is om hom of haar te help om te identifiseer met dinge of sake waarvan hy of sy in die verlede gehou het en aan te toon hoe dat hy of sy dieselfde ervaring in die nuwe dispensasie kan verkry. Hy of sy moet verstaan dat emosies en werk aparte entiteite is en dat dit nodig is om die ou manier van doen te laat vaar ten einde die nuwe manier van doen te benut.

- **Ontnugtering (“*disenchantment*”)**

Sommige persone is openlik teen verandering gekant. So 'n persoon besef dat die verlede verby is en voel kwaad, negatief en ontnugter daaroor. Hy of sy mag probeer om ander werknemers in 'n koalisie te betrek en gedrag soos sabotasie is nie uitgesluit nie. Die persoon sal openlik te kenne gee dat die verandering nie sal werk nie, of dat hy of sy uit die organisasie wil wegkom. In kulture waar die uitdrukking van woede aanvaarbaar is, sal die persoon vrylik uiting daaraan gee. In kulture waar dit onaanvaarbaar is, sal die individu die woede onderdruk en na passief-aggressiewe gedrag oorgaan, soos om gerugte te versprei. Werknemers mag sinies oor verandering raak of vertrouwe in die leiers van verandering verloor. Die probleem met hierdie reaksie is dat dit aansteeklik in die werksituasie is. Dit is moeilik om met so 'n persoon te redeneer, dus is die eerste stap om die individu vanuit 'n hoogs emosionele toestand na 'n meer neutrale toestand te bring. Om 'n toestand te neutraliseer beteken egter nie dat dit afgehandel is nie. Dit beteken dat die persoon die geleentheid moet kry om spanning te ontlaai sodat hy of sy 'n greep op sy of haar woede kan kry. Die tweede deel van die strategie is om te erken dat sy of haar

woede normaal vir die omstandighede is en dat dit nie teen hom of haar gehou word nie. Soms dui ontugtering op een van die ander drie reaksies en moet dit deurgewerk word ten einde by die kern van die reaksie uit te kom.

- **Disoriëntasie (“*disorientation*”)**

Sommige persone kom gedisoriënteer tydens verandering voor. Disoriëntasie dui op ‘n gevoel van verlies en verwarring weens verandering. Gedisoriënteerde werknemers voel verlore, verward en dikwels onseker van hulle gevoelens. Hulle mors energie daarop om uit te vind WAT hulle moet doen in stede van HOE hulle dinge moet doen. Hulle stel talle vrae en raak gefokus op detail (in teenstelling met ‘n fokus op dinamiek soos voorgestel in die beginsel van denkmodelle wat in hoofstuk 6 uiteengesit is). Dit mag lyk asof hulle ‘n goeie mate van leiding nodig het. Hulle mag selfs hulle werk ongedaan laat nadat hulle vrae beantwoord is. Hulle word gekenmerk deur “*analysis paralysis*”. Hulle voel dat hulle kontak met die prioriteite van die maatskappy verloor het en wil die verandering tot vervelens toe ontleed voordat hulle daarop reageer. Hulle stel vrae soos “*Wat moet ek doen?*” of “*Wat moet ek eerste doen?*” Disoriëntasie is ‘n algemene reaksie van persone wat aan duidelike doelwitte en leiding gewoon is. Sodra ‘n verandering voorkom, skep dit onduidelikheid en onsekerheid by hulle. Dit is dus nodig om die verandering op só ‘n wyse te verduidelik dat dit verwarring opklaar. Inligting oor die verandering moet in ‘n raamwerk of oorkoepelende visie geplaas word, sodat die gedisoriënteerde individu kan sien waar hy of sy in die groter prentjie inpas. Sodra ‘n individu die konteks van die verandering insien, kan ‘n aantal stappe geïmplementeer word om hom of haar te help om daarby aan te pas. Hy of sy het ook ‘n stel prioriteite nodig om aan te werk.

Woodward en Buchholz (1987, p. 15) se voorstelling van die vier gedragreaksies word in figuur 7.4 uitgebeeld. Hulle voorstelling bring die gedragreaksies met die emosionele uitdrukking sowel as gepaste bestuursoptrede in verband. Dit is ‘n bruikbare konsep, aangesien dit poog om ‘n geheelbeeld daar te stel. Die gedragsaspek word egter nie genoegsaam beskryf om ‘n werkbare raamwerk daar te stel nie.

Beide Woodward en Buchholz (1987) sowel as Kanter (1983) se onderskeid tussen die vier gedragreaksies, lig weerstand teen verandering op ‘n praktiese wyse toe, dog dit neem nie in ag dat verandering dikwels wel aanvaar en ondersteun word nie. Dit verklaar ook nie die redes waarom individue verandering sal ondersteun of weerstaan nie.

Figuur 7.4: Gedragreaksies

Reaksie	Uitdrukking	Bestuursintervensie
Onttrekking	Onttrekking	Konfronteer, identifiseer
Nievereenselwiging	Hartseer, bekommernis	Ondersoek, verplaas
Disoriëntasie	Woede	Neutraliseer, erken
Ontnugtering	Verwarring	Verduidelik, beplan

7.2.10 Gedragopsies tydens verandering

Hultman (1998) wys ook op gedragaspekte wat verbonde is aan die hantering van verandering. Hy meen dat 'n individu se ondersteuning van verandering met motivering te doen het, aangesien die individu iets ondersteun as dit sy of haar behoeftes sal bevredig. Behoeftbevreeding gaan egter met risiko gepaard:

"Trying to get our needs met is risky. When we want something we face a predicament, because there's always the possibility that we won't be able to get it. The future is always uncertain, and no matter how carefully we plan, we are vulnerable to having bad things happen. Acting on needs within a context of vulnerability is part of our human reality. Since our vulnerability is constant and we're aware of it either consciously or subconsciously before we act, our awareness produces anxiety and fear. Most of us regard this as normal until the level of perceived risk intensifies. Thus, in addition to desire, fear is a powerful motivator. In the struggle to get our needs met, desire and fear walk hand in hand, and one is always capable of overpowering the other."

Hultman, 1998, pp. 15 - 16

As gevolg van die risiko verbonde aan verandering is daar vier opsies vir 'n individu, naamlik om verandering te probeer ontsnap (*"escape"*), vermy (*"avoid"*) of aan te val (*"attack"*) as dit as gevaarlik beskou word, of om die verandering na te jaag (*"pursue"*) as dit as belangrik of voordelig beskou word. [Ontsnapping kan met Kanter (1983) se reaksie van losmaking vergelyk word; vermyding met nievereenselwiging; en aanval met ontnugtering en/of disoriëntasie.] Eersgenoemde drie is verdedigend van aard, met die doel om die self te beskerm. Ontsnapping en vermyding kan met die bekende "vlug"-respons vergelyk word, en aanval met die "veg"-respons. Nie een van die eerste drie opsies is egter van waarde in situasies waar 'n individu die geleentheid om te leer en te ontwikkel eerder moet aangryp nie. Die opsies verander ook nie 'n individu se gevoel van blootgesteldheid nie. Sodra die

sogenaamde “gevaarsituasie” verby is, moet die individu nog steeds risiko’s neem om sy of haar behoeftes bevredig te kry en moet hy of sy nog steeds die angs hanteer. Die sensustelsel onderskei ook nie tussen werklike en verbeelde gevaar nie, dus reageer die brein op albei met vrees. Die persepsie van gevaar eerder as die gevaar per se, gee tot die vrees aanleiding en veroorsaak dus die weerstand teen die verandering.

Die najaagaksie (“*pursue*”) is die enigste respons wat nie verdedigend is nie en dus proaktief van aard is, want dit fokus op die positiewe wat kan gebeur en nie op die negatiewe wat vermy moet word nie. Najaging bring mee dat ‘n individu sy of haar weerloosheid in die gesig moet staar en die nodige risiko’s moet neem om sy of haar doelwitte te bereik. Dit het met bemagtiging (“*empowerment*”) te doen.

"As we weigh our options in any situation, therefore, we must answer this question: Am I going to live my future or let fear live it for me?"

Hultman, 1998, p. 17

7.3 Persepsie van verandering

Daar word dikwels na weerstand teen verandering in gesprekke verwys om daarop te dui dat sommige individue anders dink of optree as wat tydens verandering verwag word. Sodanige verwysings is bloot ‘n aanduiding dat weerstand wel voorkom. Dit verskaf geen betekenisvolle inligting oor die aard, graad of intensiteit van die weerstand nie.

Die intensiteit van weerstand teen verandering kan op ‘n kontinuum voorgestel word. Die kontinuum strek van geen weerstand aan die een kant tot ekstreme weerstand aan die ander kant en word in figuur 7.5 aangebied.

Figuur 7.5: Intensiteit van weerstand teen verandering



Volgens Hultman (1998, p. 109) is intensiteit egter slegs een van drie belangrike veranderlikes wat in ag geneem moet word om weerstand in 'n gegewe situasie ten volle te beskryf. Die bron van die weerstand sowel as die fokus van die weerstand is die ander twee belangrike veranderlikes. Daar is vyf bronne van weerstand, naamlik:

- Feite
- Beskrywende idees
- Evaluatiewe idees
- Voorspellende idees
- Waardes

Die weerstand kan op drie verskillende veranderlikes gefokus wees, naamlik:

- Self
- Ander
- Organisasie

Indien die twee stelde veranderlikes saamgevoeg word, kan die matriks in figuur 7.6 op die volgende bladsy op grond van Hultman (1998, p. 110) se uiteensetting daargestel word.

Die matriks maak betekenisvolle verklarings oor die oorsake van weerstand teen verandering moontlik. Daar kan byvoorbeeld uit die matriks afgelei word dat 'n persoon 'n mindere mate van weerstand toon weens die beskrywende idee dat ander mense daarop uit is om hom of haar te na te kom, terwyl 'n ander persoon 'n groot mate van weerstand teen 'n nuwe tegnologie toon weens 'n sosiale waarde dat persoonlike kommunikasie in die werkplek belangrik vir sukses is.

Die inligting wat uit die matriks afgelei word, kan 'n bydrae lewer om die redes vir weerstand teen verandering te diagnoseer en 'n effektiewe strategie vir die hantering daarvan op te stel. Dit kan ook 'n waardevolle bydrae lewer om die redes en aard van weerstand teen verandering te identifiseer en te ontleed. 'n Grondige kennis van die matriks stel 'n kundige waarnemer in staat om heelwat van die psigiese dinamiek van 'n individu uit waargenome gedrag af te lei.

Die verskillende manifestasies van weerstand word vervolgens verder bespreek:

Figuur 7.6: Weerstand teen of aanvaarding van veranderingmatriks

		Manifestasies van Weerstand					Intensiteit
		<i>Feite</i>	<i>Beskrywende idees</i>	<i>Evaluatiewe idees</i>	<i>Voorspellende idees</i>	<i>Waardes</i>	
Fokus van Weerstand	<i>Self</i>	Feite oor die Self	Beskrywende idees oor die Self	Evaluatiewe idees oor die Self	Voorspellende idees oor die Self	Persoonlike Waardes	
	<i>Ander</i>	Feite oor Ander	Beskrywende idees oor Ander	Evaluatiewe idees oor Ander	Voorspellende idees oor Ander	Sosiale Waardes	
	<i>Die organisasie</i>	Feite oor die Organisasie	Beskrywende idees oor die Organisasie	Evaluatiewe idees oor die Organisasie	Voorspellende idees oor die Organisasie	Organisatoriese Waardes	

Hultman, 1998, p. 110

7.3.1 Feite

'n Saak kan as 'n feit beskou word indien daar voldoende bewyse vir die waarheid daarvan aangevoer kan word, anders is dit bloot 'n idee ("*belief*"). Tydens weerstand moet daar vasgestel word of 'n saak 'n feit of 'n idee is, dus is die bewysbaarheid daarvan 'n belangrike sleutel. Mense is geneig om feite en idees in hul denkprosesse en uitsprake te verwar. Daarby wil hulle graag hul idees soos feite laat klink.

Indien 'n saak wel 'n feit is, moet vasgestel word hoe die feit in die weerstandaksie aangewend word. Individue mag feite onwetend of doelbewus selektief aanwend om hul redenasies te staaf. 'n Individue mag byvoorbeeld weier om vir bevordering aansoek te doen en as rede aanvoer dat hy of sy by twee vorige geleenthede afgewys is. Die persoon verswyg egter die feit dat sy of haar prestasie die afgelope tyd betekenisvol verbeter het en hy of sy dus oor voldoende vaardighede beskik om wel die posisie te bekom.

Volgens Hultman (1998, p. 112) wend individue feite nuttig aan wanneer hulle iets vrees of wil vermy, aangesien feite oortuigend van aard is. Dit is dus 'n maklike manier om verandering teen te staan deur feite te opper wat op "onweerlegbare bewyse" berus. Aan die ander kant is feite hoogs relevant en nodig ten einde die oorsake van 'n probleem na te spoor, besluite te neem of 'n voorgestelde verandering te oorweeg. Feite kan beide ter staving of weerlegging van 'n sienswyse aangebied word. Indien dialoog of konstruktiewe bespreking die oogmerk is en feite op 'n objektiewe wyse aangebied word om al die relevante aspekte van 'n saak te deurgrond, het dit 'n produktiewe proses tot gevolg.

In gevalle van hoë weerstand verminder 'n individu se vermoë egter om feite logies aan te bied en te oorweeg. In gevalle waar die individu vasbeslote is om sy of haar sin te kry, sal emosionele en egobetrokkenheid sy of haar sienswyses en aanbieding van feite kontamineer, asook die vermoë om na 'n ander persoon se standpunt te luister, inhibeer. Suksesvolle verandering op grond van die opbouing van konsensus verg 'n situasie waar individue saamwerk en nie bedreig voel nie. Dreigemente gee tot verdediging en konflik aanleiding en verhoog die moontlikheid dat die feite aangebied sal word om eiebelang eerder as gemeenskaplike belange te bevorder.

Dit is dikwels moeilik om te bepaal waarom 'n feit verswyg of genoem word. Die feit moet in die konteks van die bespreking oorweeg word. Individue kies die mees opportunistiese oomblik om 'n openbaarmakende feit te opper, sodat hulle eie standpunte daarmee verstewig

kan word. Indien dit blyk dat 'n feit vir die doel van weerstand teen verandering aangewend word, is dit wenslik om die akkuraatheid van die feit deur middel van verdere inligting te bepaal. Die weerstandige persoon wat die feit opper, is in werklikheid besig om spreekwoordelike kaarte op die tafel te sit. Dit is dan beter om eerder te vra wat die persoon meen die beste optrede gebaseer op die feit sal wees, eerder as om te poog om die feit te weerlê. Dit sal help om 'n verkeerde aanname oor die doel van die feit te voorkom.

In die geval van weerstand teen verandering word feite dikwels geopper om die beoogde verandering te probeer keer, eerder as om verdere perspektief te probeer verkry. In so 'n geval word sommige feite ook selektief aangebied terwyl ander feite geïgnoreer of gering geag word. Individue sal ook dikwels hulle saak teen die verandering behoorlik formuleer voordat hulle dit opper, dus is dit wenslik om argumente te antisipeer ten einde weerstand suksesvol te kan hanteer. Dit is 'n netelige posisie om onkant gevang te word deur feitestelle van diegene wat verandering teenstaan. So 'n situasie verlaag die kanse om 'n verandering suksesvol deur te voer.

Die volgende feite word dikwels aangevoer in gevalle van weerstand teen verandering:

7.3.1.1 Feite oor die self

- *“My geneesheer het aanbeveel dat ek nie aan te veel stres blootgestel moet word nie.”*
- *“Ek werk al twintig jaar in hierdie afdeling.”*
- *“Dit is nie deel van my werkbeskrywing nie.”*
- *“Ek is nie rekenaargeletterd nie.”*

7.3.1.2 Feite oor ander

- *“Hy beskik nie oor enige verkoopervaring nie.”*
- *“Hy het nie eens matriek nie, waarom moet hy vir die pos oorweeg word?”*
- *“Ander maatskappye wat met hulle besigheid doen, sê dat hulle nooit betyds aflewer nie.”*
- *“Jy het gesê dat julle nie enige verdere uitbreidings in hierdie boekjaar beoog nie.”*

7.3.1.3 Feite oor 'n organisasie

- *“Hulle betaal minder vir tegniese vaardighede as ander maatskappye.”*
- *“Die laaste keer toe ons dit probeer het, het die hele stelsel platgeval.”*

- “*Hou in gedagte dat griewe die afgelope ses maande verdubbel het.*”
- “*Ons kantoor is reeds oorvol, hoe kan julle verwag dat ons nog personeel hier moet akkommodeer?*”
- “*Ons het nie die beloofde opleiding ontvang nie, hoe moet ons die werk doen?*”
- “*Hoekom moet ons dit ook nog doen? Ons word nie daarvoor betaal nie.*”

Die verhouding tussen feite en idees is kompleks. Soms is feite die hooforsaak van weerstand. Indien dit egter geïdentifiseer en in perspektief geplaas word, kan geassosieerde idees ook terselfdertyd weêrlê word. Ander kere is idees weer die hooforsaak van weerstand en het die identifisering en weerlegging van feite geen effek op die idees nie. Selfs in gevalle waar individue feite aanbied om die verandering teen te staan, huldig hulle dikwels onderliggende idees rakende die feite. Idees is in opinie ingebed en opinie verander nie altyd geredelik in die lig van nuwe feite nie, derhalwe is dit noodsaaklik om die onderliggende idees te identifiseer en te hanteer.

7.3.2 Beskrywende idees

Beskrywende idees is nie feite nie maar subjektiewe interpretasies van wat reg of verkeerd is. Individue maak op beskrywende idees staat om die verlede en hede te interpreteer. Beskrywende idees staan in verband met die betekenis van gebeure. “*Dit was ‘n fout om hom aan te stel*” is ‘n beskrywende idee om ‘n besluit in die verlede te interpreteer en dit as verkeerd te bestempel. ‘n Voorbeeld van ‘n beskrywende idee oor die hede is: “*As dit so aangaan sal baie mense hul werk verloor.*”

Of ‘n individu ‘n korrekte of verkeerde beskrywende idee huldig, hang grotendeels af van wat hy of sy as bewyse vir die idee beskou. Die sleutel is om voldoende maatstawwe te vind waaraan idees oor ‘n gegewe situasie gemeet kan word.

Beskrywende idees vorm volgens Hultman (1998, pp. 116-119) die basis van drie soorte dwaalbegrippe (“*fallacies*”) wat dikwels in weerstand teen verandering manifesteer:

- **Deduktiewe denkfout:** ‘n Persoon begin by ‘n algemene idee en kom dan verkeerdelik tot die gevolgtrekking dat as dié saak waar is, dan is ander spesifieke sake ook waar. Byvoorbeeld ‘n bestuurder glo dat werknemers net op hul eie selfsugtige behoeftes ingestel is, nie vertrou kan word nie en dus gedurig dopgehou moet word.

- **Induktiewe denkfout:** 'n Persoon begin met 'n baie spesifieke verkeerde idee en kom dan tot die gevolgtrekking dat as dié idee waar is dan is 'n algemene idee ook waar. Byvoorbeeld 'n vroulike bestuurder neem verkeerdelik waar dat 'n manlike ondergeskikte haar vermy, vorm 'n indruk dat manlike ondergeskiktes oor die algemeen so kort as moontlik in haar geselskap deurbring en aanvaar dan die algemene idee dat haar manlike ondergeskiktes nie daarvan hou dat sy as vrou oor hulle koppe bevorder is nie.
- **Oorsaak-gevolg denkfout:** Dit kom voor wanneer 'n persoon verkeerdelik die gevolgtrekking maak dat indien twee verskillende idees waar is, dan is die een idee die oorsaak en die ander idee die gevolg. Een of beide idees kan verkeerd wees, maar al sou beide korrek gewees het, impliseer dit nog glad nie dat die een die gevolg van die ander een is nie. Byvoorbeeld 'n stil persoon slaag daarin om op 'n dag selfgeldend op te tree. Net daarna word hy oor die punt van sy prestasie-evaluering ingelig en kom tot die gevolgtrekking dat die selfgeldende gedrag vir die lae punt verantwoordelik is, min wetende dat die punt dae tevore reeds aan hom toegeken is.

Alhoewel gevolgtrekkings uit die aard van die saak 'n belangrike deel van die denkproses en dus 'n goeie ding is, is gevolgtrekkings net so akkuraat as die feite en idees waarop dit gegrond is. Oorhaastige of ongegronde gevolgtrekkings veroorsaak dat individue waardevolle tyd aan 'n geveg teen hul eie illusies bestee, net soos 'n bokser wat probeer om sy eie skaduwee raak te slaan.

7.3.2.1 Beskrywende idees oor die self

Beskrywende idees oor die self speel dikwels 'n sleutelrol in 'n persoon se openheid vir verandering, veral idees oor waartoe 'n persoon in staat is of nie. 'n Persoon wat byvoorbeeld sê dat hy of sy nog nooit iets probeer het nie, kan heel waarskynlik as neutraal beskou word, terwyl 'n persoon wat sê dat hy of sy stadig leer en dit moeilik sal regkry, heel waarskynlik die situasie probeer ontsnap. 'n Persoon wat sê dat dit harde werk sal verg maar dat dit gedoen moet word, is heel waarskynlik baie meer positief jeens 'n beoogde verandering ingestel. Die volgende is voorbeelde van beskrywende idees oor die self:

- *“Ek dink nie ek sal die verandering kan aanvaar nie!”*
- *“Ek is te besig om dit ook nog te doen.”*
- *“Ek is te skaam om saam met 'n vreemde groep mense te werk.”*

- *“Ek het nie die energie vir soveel nuwe dinge nie.”*
- *“Ek is ‘n volgeling en nie ‘n leier nie.”*
- *“Ek ken my beperkinge.”*
- *“Ek het niks om tot die span by te dra nie.”*
- *“Die druk is te veel vir my.”*

7.3.2.2 Beskrywende idees oor ander

Beskrywende idees oor ander speel ook ‘n groot rol in weerstand teen verandering. Die gevaarlikste idees oor ander is dié waar mense sekere motiewe aan andere toedig, byvoorbeeld:

- *“Hy is net daarop uit om homself te bevoordeel.”*
- *“Sy hou daarvan om ander in ‘n swak lig te stel.”*
- *“Sy gee net voor dat sy die projek ondersteun.”*
- *“Hy maak asof hy baie besig is om bykomende werk te vermy.”*
- *“Ek sal dit nie met hom bespreek nie, want hy hou niks vir homself nie.”*

Beskrywende idees oor ander se motiewe neem dikwels die vorm van skinderpraatjies aan, terwyl diegene van wie gepraat word nie die geleentheid het om hulself te verdedig nie. Dié soort gedrag het ‘n nadelige effek op die interpersoonlike verhoudings in ‘n organisasie, aangesien ‘n saadjie van twyfel gesaai word by diegene wat die praatjies aanhoor, terwyl laasgenoemde ook die integriteit van die persoon wat die beskrywende idees opper, bevraagteken. Tensy individue die moed aan die dag lê om hul idees oor ander openlik met daardie persone te bespreek, sal ‘n klimaat van aanvaarding, wedersydse respek en vertroue nie in ‘n organisasie gevestig word nie. ‘n Verdere voorbeeld is idees waarin die swakhede of beperkings van ander krities beskryf word:

- *“Sy kom nooit haar beloftes na nie.”*
- *“Hy beskik nie oor die vermoë om van die taak ‘n sukses te maak nie.”*
- *“Ek dink nie ‘n verplasing sal haar probleem oplos nie.”*

Wanneer beskrywende idees met ‘n negatiewe konnotasie geopper word, is dit gewens om versigtig na verdere inligting te vra, sodat die ware rede vir die weerstand blootgelê kan word.

7.3.2.3 Beskrywende idees oor 'n organisasie

Negatiewe beskrywende idees oor 'n organisasie is dikwels vir weerstand teen verandering verantwoordelik, byvoorbeeld:

- *“Die maatskappy gee nie werklik vir sy mense om nie.”*
- *“Werknemers word soos nommers en nie soos persone hanteer nie.”*
- *“Ons word te min betaal vir wat ons doen.”*
- *“Die organisasie is nie oop vir nuwe idees nie.”*
- *“Jy kan net bevordering kry as jy by die reëls hou.”*

Negatiewe beskrywende idees oor 'n organisasie gee dikwels tot woede, frustrasie en ander aansteeklike negatiewe emosies aanleiding, dus is dit noodsaaklik dat individue die geleentheid kry om idees openlik te lug by iemand wat objektief daarna luister en genoeg belangstel om die saak in die regte lig te sien. Die oorsaak vir negatiewe beskrywende idees is ook dikwels in die verskynsel te vinde dat min mense bereid is om werlik te luister en verkeerde idees reg te stel.

7.3.3 Evaluatiewe idees

Beskrywende idees gee betekenis aan bepaalde ervarings deur middel van interpretasies van wat waar of vals is. Evaluatiewe idees strek verder deur 'n waardeoordeel aan die betekenis te koppel en dit as goed of sleg te interpreteer. Volgens Hultman (1998, p. 122) ondersteun persone 'n verandering wat hulle as goed beoordeel en weerstaan hulle 'n verandering wat hulle weer as sleg beoordeel. Dit is dus noodsaaklik om individue se definisies van wat “goed” of “sleg” is, te verstaan.

Dit is egter moeilik om 'n evaluatiewe idee van 'n beskrywende idee te onderskei. Die opmerking *“'n Goeie kennis van kwaliteitbestuur is noodsaaklik om effektief te bestuur”* is 'n beskrywende idee terwyl *“Kwaliteitbestuur is 'n goeie ding”* 'n evaluatiewe idee is. Dit is verder moeilik om 'n evaluatiewe idee te beoordeel, aangesien dit subjektief van aard is. Dit spruit ook gewoonlik uit 'n feit of 'n beskrywende idee. 'n Persoon mag byvoorbeeld die volgende sê: *“James het Koos pas afgedank. Hy kon eerder iemand anders laat gaan het. Ek dink dit is verskriklik!”* Die eerste sin is 'n feit, die tweede sin is 'n beskrywende idee en die derde sin is 'n evaluatiewe idee. Die eerste sin is op die waarheid gebaseer, terwyl die

tweede sin 'n aanname is en die evaluatiewe idee dus op 'n aanname gebou is. As dit later sou blyk dat Koos wel die enigste persoon was wat in dié situasie afgedank kon word, is die evaluatiewe idee buite orde, aangesien dit op 'n valse gevolgtrekking gebou is.

Wanneer individue 'n beskrywende idee opper, is daar in die reël 'n evaluatiewe idee aan die saak verbonde, hetsy dit ook geopper of verswyg word. Dit is dus belangrik om die evaluatiewe idee aan die lig te bring, sodat die oorsaak van 'n persoon se weerstand bepaal kan word.

Daar moet ook vasgestel word of die evaluatiewe idee die persoon se pogings om behoeftes te bevredig, verhinder of bevorder. Enige evaluatiewe idees wat behoeftebevrediging verhinder, is volgens Hultman (1998, p. 123) niks anders nie as onnodige emosionele bagasie waarvan 'n persoon eerder ontslae moet raak. Aangesien daar geen waarde daaraan verbonde is om evaluatiewe idees te koester wat behoeftebevrediging strem nie, behoort elke persoon gereeld die vraag aan hom- of haarself te vra: "*Watter invloed het die evaluatiewe idee op my lewe en die lewe van diegene met wie ek in kontak kom?*" So 'n roetine ondersoek op 'n gereelde grondslag sal 'n individu nie net help om te bepaal of die interpretasies van gebeure waar is nie, maar ook of dit die moeite werd is om die idees te huldig.

7.3.3.1 Evaluatiewe idees oor die self

Een van die sleutelfaktore of 'n persoon verandering sal ondersteun of weerstaan, is die vraag hoe die persoon oor hom- of haarself en die kwaliteit van sy of haar werk voel. Stellings soos "*Ek het swak gevaar in die toets, dus is ek seker maar dom,*" en "*Ek het geweet ek sal misluk met die taak, dus is ek werklik onbekwaam om die werk te doen,*" is voorbeelde van evaluatiewe idees wat aanduidend is dat 'n persoon nie goed oor hom- of haarself en sy of haar werk voel nie. Dié soort idees word ook nie altyd hardop uitgespreek nie, maar is dikwels deel van die heimlike gedagtegang van 'n persoon. Die eerste deel van die eerste stelling (swak gevaar in die toets) is 'n feit wat die persoon aanwend om sy evaluatiewe idee mee te staaf. Ongelukkig neem die persoon nie in ag dat daar talle ander faktore is wat 'n rol kon gespeel het in die swak prestasie nie. Die rede wat in die tweede stelling aangevoer word (misluk met die taak) is nie 'n feit nie, maar 'n beskrywende idee.

'n Negatiewe evaluatiewe idee inhibeer meesal 'n persoon se gewilligheid om sy of haar potensiaal te verwesenlik, ongeag of die idee saam met 'n feit of beskrywende idee geopper word. Persone met dié soort idees is ook volgens Hultman (1998, p. 123) geneig om depressief, gefrustreerd en vol selfbejammering te wees. Hulle tree gevolglik passief op en neig ook om situasies te vermy waarin hulle versoek mag word om inisiatief te neem. Hulle is ook selde gewillig om risiko's te neem, omdat hulle hulself reeds tot mislukking met die negatiewe evaluatiewe idee gedoem is. Hulle verwelkom nie verandering nie, aangesien hul negatiewe idees voorkom dat hulle na iets nuuts uitsien. Dit is ook moeilik om verandering by die persone te implementeer, aangesien hul pessimistiese uitkyk diegene in hul omgewing negatief beïnvloed. Gereedheid vir verandering moet gevolglik eers met 'n aantal klein suksespogings verhoog word voordat enige intervensies suksesvol van stapel gestuur kan word. Die volgende voorbeelde van negatiewe sowel as positiewe evaluatiewe idees oor die self kan genoem word:

- *“Ek is vrot wanneer dit by verhoudings met ander mense kom.”*
- *“Ek is nie in staat om my gedagtes op skrif te stel nie.”*
- *“Hoekom sal enige iemand nou na my luister?”*
- *“Ek was dwaas om te dink dat ek dit sou kon regkry.”*
- *“Ek is slimmer as hulle almal saam.”*
- *“Ek ken die antwoord lank voordat hulle die probleem uitgesorteer het.”*

7.3.3.2 Evaluatiewe idees oor ander

Dit gebeur dikwels dat persone evaluatiewe idees oor ander aanwend om verandering teen te staan. Dit word op die volgende wyses gedoen:

- Individue praat so goed van 'n ander persoon dat daardie persoon met die taak opgesaal word, byvoorbeeld: *“Jan is net die regte persoon vir die taak”*. Dit is dus belangrik om vas te stel of die individu werklik meen Jan is die beste persoon en of die individu slegs probeer om deur middel van fyn manipulasie die taak op iemand anders af te skuif.
- Individue kan ook negatiewe evaluatiewe idees oor ander se bekwaamheid versprei en daardeur 'n persoon bewustelik of onbewustelik benadeel. Die negatiewe evaluatiewe idees hoef nie noodwendig oor die ander persoon se gebrek aan bekwaamhede te gaan nie, maar mag ook voortspruit uit 'n gebrek aan respek vir die persoon weens ervarings

uit die verlede. Verder mag dit ook op vooroordeel, jaloesie of 'n renons in die ander persoon berus.

Wanneer verskille tussen persone aangespreek word, sal die negatiewe evaluatiewe idees in die reël verdwyn, buiten as 'n persoon sonder grondige rede halsstarrig aan sy of haar evaluatiewe idees vasklou. Die volgende voorbeelde van evaluatiewe idees oor ander kan genoem word:

- *“Hy is die beste gekwalifiseer, dus behoort hy die taak te kry.”*
- *“Steve het die regte persoonlikheid om die saak te hanteer.”*
- *“Wat anders verwag jy van regstellende aksie-kandidate?”*
- *“Dit is die verkeerdste ding wat hy in die situasie kon gedoen het.”*
- *“Ek dink nie hy het genoeg gesonde verstand om 'n sukses van die poging te maak nie.”*
- *“Dit is nou niks anders as om wolf skaapwagter te maak nie.”*
- *“Hy is nou wel vriendelik, maar...”*

7.3.3.3 Evaluatiewe idees oor 'n organisasie

Evaluatiewe idees oor 'n organisasie het ook heelwat met weerstand teen verandering te doen. Dit is belangrik om die evaluatiewe idees te identifiseer en te hanteer, aangesien die negatiewe idees oor die self of ander dikwels op 'n organisasie geprojekteer word.

Voorbeelde van negatiewe en positiewe evaluatiewe idees oor 'n organisasie is die volgende:

- *“Dit is 'n aaklige plek om by te werk.”*
- *“Ons het die swakste leierskapstruktuur wat ek nog gesien het.”*
- *“Die opleiding hier is van die beste in die wêreld.”*
- *“Dit was die beste werk wat ek op daardie tydstop kon kry.”*
- *“Dit is 'n baie goeie werkgewer, al is die vergoeding nie wat wonders nie.”*

7.3.4 Voorspellende idees

Voorspellende idees gaan oor interpretasies van die toekoms. Dit volg op die vraag *“Wat as...?”* en maak 'n verskillende aantal moontlikhede oor die toekoms oop. Die *“Wat as...?”*

vraag kan aangewend word om toekoms moontlikhede te ondersoek, of om die implikasies as iets nie gedoen word nie, te verdedig. Laastens kan die vraag gestel word om die mate van risiko wat met 'n bepaalde besluit geassosieer word, te takseer. Diegene wat die risiko onderskat, kan tot aksie oorgaan wanneer hulle eerder moet wag, terwyl diegene wat die risiko oorskot, weer kan wag terwyl hulle eerder tot aksie moet oorgaan.

Individue wat verandering weerstaan neig om op die mees negatiewe scenario's te konsentreer – hulle “katastrofeer” in Albert Ellis (1979, 2001, 2005) se terminologie. Hulle sien net die donker kant van 'n saak en sal volhou met 'n “*Ja, maar wat as...*” reaksie ongeag die feite wat ter tafel gelê word.

Die effektiwiteit van persone se voorspellende idees hang grotendeels van die feite en beskrywende idees af waarop die voorspellende idees gebaseer is. Akkurate feite en empiries gebaseerde beskrywende idees sal tot meer akkurate voorspellende idees aanleiding gee. Die doel met doeltreffendheidstudies, marknavorsing en gebeurlikheidsplanne is om die kwaliteit van voorspellende idees te verhoog.

Voorspellende idees speel ook 'n groot rol in weerstand teen verandering, dus is dit belangrik om die werking daarvan te verstaan. Wanneer persone feite, beskrywende of evaluatiewe idees omtrent 'n voorgestelde verandering opper, kan hulle voorspellende idees ontlok word deur die vraag te stel: “*Wat dink jy sal gebeur as dié verandering geïmplementeer word?*” Die antwoord sal meesal duidelike indikasies gee of die persoon die verandering vrees en dus die gevare uitwys, en of die persoon die verandering ondersteun en dus die moontlikhede uitwys.

7.3.4.1 Voorspellende idees oor die self

'n Dwaalbegrip wat by voorspellende idees voorkom, is volgens Hultman (1998, p. 129) die idee dat iets wat in die verlede of hede geldig of waar is, noodwendig ook in die toekoms geldig of waar sal wees. In terme van 'n voorspellende dwaalidee oor die self, meen mense dikwels dat hulle noodwendig sal misluk met iets as hulle oor geen vorige ervaring daarvan beskik nie. Indien hulle voor 'n uitdaging gestel word, maak hulle beswaar dat hulle dit nie sal kan doen nie, omdat hulle in ander situasies ook nie iets kon regkry nie. Dié soort idee vind gewoonlik sy wortels in 'n negatiewe beskrywende of evaluatiewe idee wat vrees vir mislukking produseer.

Wanneer 'n persoon se inisiële pogings om iets uit te rig faal, mag 'n voorspellende idee ontstaan dat die persoon ook nie in die toekoms iets nuuts sal regkry nie. So 'n voorspellende idee word geopper in stellings soos:

- *“Ek was nog nooit goed daarin nie en ek dink nie ek sal dit ooit regkry nie.”*
- *“Ek het dit al probeer, maar dit het nie gewerk nie, so ek sien geen nut daarin om weer te probeer nie.”*

Die toekoms is egter onbekend en negatiewe verwagtings oor die toekoms skep geen ruimte vir sukses nie. Wanneer persone met dié soort dwaalidee gekonfronteer word om die bewyse vir hul stellings te lewer, kry hulle dit gewoonlik nie reg nie en word die onderliggende negatiewe geopenbaar. Sodra die persone dan die nutteloosheid van die dwaalidee insien, skep dit ruimte vir toekomstige sukses met die verandering.

Persone hou oor die algemeen nie daarvan om te erken dat hulle mislukking vrees of negatief oor hul eie vermoëns voel nie. Die onderliggende idees wys egter duidelik in hul gesprekke en gedrag, byvoorbeeld as 'n persoon gereeld probeer om 'n situasie te ontduik, mag geïnhibeerde negatiewe voorspellende idees wel betrokke wees.

Verdere voorbeelde van voorspellende idees oor die self is soos volg:

- *“Ek sal nooit in staat wees om dit te doen nie.”*
- *“Ek sal dit nie kan hanteer as ek na 'n ander afdeling moet oorgaan nie.”*
- *“Die bykomende verantwoordelikheid sal te veel vir my wees.”*
- *“Dit sal verskriklik wees as ek misluk.”*
- *“Wat ek ook al doen, iets gaan altyd verkeerd.”*
- *“Daar is geen rede waarom ek dit nie sal kan regkry nie.”*
- *“Ek was nog nooit so seker oor iets in my lewe nie.”*
- *“Ek kan nie verloor nie.”*
- *“Ek sal nie weet hoe om dit te hanteer nie.”*

7.3.4.2 Voorspellende idees oor ander

Voorspellende idees oor ander en hul bekwaamhede is ook volop tydens verandering, byvoorbeeld:

- *“Hy sal nooit verander nie.”*
- *“Sy sal dit teen jou hou as jy haar inlig.”*
- *“Jy weet nooit wat hy volgende gaan doen nie.”*
- *“Ons werknemers sal dit nooit aanvaar nie.”*
- *“Ek is seker hy sal glad nie omgee nie.”*
- *“Wag net, hy gaan nog ‘n gemors daarvan maak.”*
- *“Jy kan met enige iets slaag, as jy net wil.”*

Dit is nodig om die rasionaal vir negatiewe voorspellende idees vas te stel ten einde die situasie te berekder en weerstand teen te werk.

7.3.4.3 Voorspellende idees oor ‘n organisasie

Persone wat graag verandering teenstaan, opper dikwels stellings soos die eerste vier wat volgende genoem word en diegene wat dit ondersteun opper weer stellings soos die laaste vier:

- *“Ons het dit al probeer en dit het toe nie gewerk nie en dit sal nou ook nie werk nie.”*
- *“As jy vooruitgang wil maak, sal jy elders moet gaan werk.”*
- *“Met ons ‘track record’ durf ons dit nie eens probeer nie.”*
- *“Dit sal nie regtig ‘n verskil maak nie, al doen ons wat!”*
- *“Dit sal werk as ons net ‘n kans kan kry.”*
- *“As hulle dit kan doen, hoekom nie ons ook nie?”*
- *“Die produk gaan ‘n regte wenner wees.”*
- *“Dis tyd dat dat ons waag om ‘n ander rigting in te slaan.”*

Die feit dat iets nie in die verlede gewerk het nie, is geen waarborg dat dit in die toekoms sal misluk nie. Dit is dus raadsaam om goed voor te berei ten einde voorspellende idees te hanteer wanneer verandering geïmplementeer moet word.

7.3.5 Waardes

Waardes verteenwoordig ‘n persoon se siening van wat belangrik en reg in die lewe is. Dit kan ook as ‘n soort idee geklassifiseer word, dog waar beskrywende, evaluatiewe en

voorspellende idees met die denke te doen het, het waardes met wilsbesluite te doen. Volgens Hultman (1998, p. 132) vervul waardes die rol van hekwagter in die motiveringsiklus. Feite en idees mag moontlik 'n invloed op besluite uitoefen, terwyl waardes 'n besliste invloed daarop uitoefen.

Waardes vervul 'n groot rol in weerstand teen verandering en staan veral met die intensiteit van die weerstand in verband. Indien 'n beoogde verandering 'n diepgewortelde waarde bedreig, sal die weerstand meer intens wees. Aangesien waardes subjektiewe keuses behels, is dit onmoontlik om dit reg of verkeerd te bewys. Waardes kan egter steeds in terme van hul gevolge ondersoek word.

7.3.5.1 Waardes oor die self – persoonlike waardes

- *“Ek wil nie verander nie – ek is tevrede met die situasie soos dit tans is.”*
- *“Dit is nie op my lys van prioriteite nie.”*
- *“Sommige mense hou van mag en prestige, maar dit is nie vir my belangrik nie.”*
- *“Die salaris is minder belangrik as die geleentheid vir bevordering.”*
- *“Ek gee glad nie om nie.”*

7.3.5.2 Waardes oor ander – sosiale waardes

- *“Dit is belangrik dat ons eerlik met mekaar is.”*
- *“Laat iemand anders help – ek stel nie belang nie!”*
- *“Ek gee nie om wat jy dink nie.”*
- *“Jy kan doen wat jy wil.”*

7.3.5.3 Waardes oor 'n organisasie – organisatoriese waardes

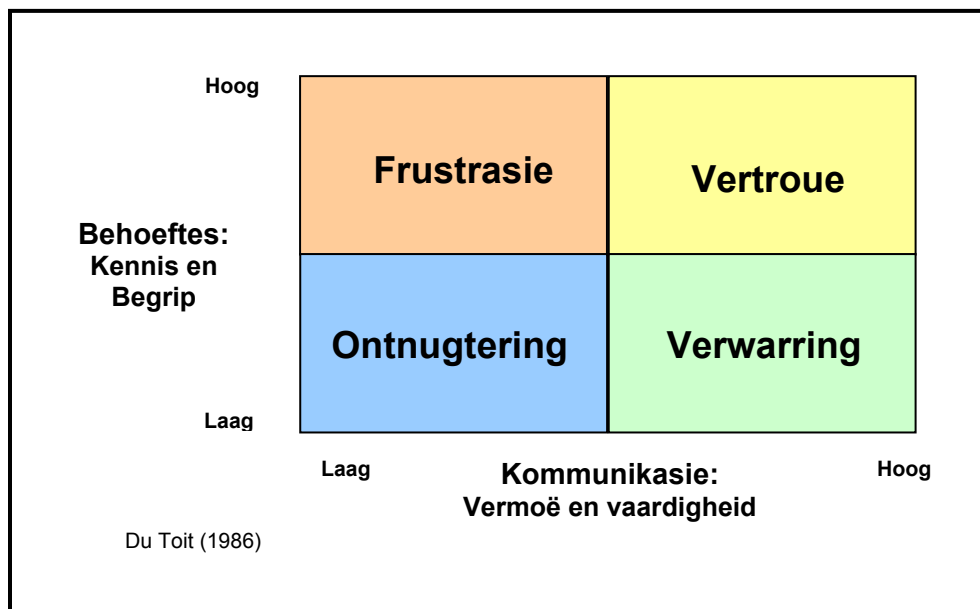
- *“Ons missie behoort soos volg te wees...”*
- *“Ek sien die organisasie in die toekoms soos volg...”*
- *“Ons behoort meer energie aan die volgende te bestee...”*
- *“Wie gee om wat die doelwitte is – ek doen net my werk.”*

Ten slotte kan gestel word dat feite, idees en waardes belangrike inligting oor 'n persoon se ingesteldheid jeens verandering weerspieël. Dit is egter belangrik dat 'n individu insig in sy of haar eie situasie sal ontwikkel en oor die vermoë beskik om daarvoor te kommunikeer ten einde die verandering behoorlik te kan hanteer. Dié aspek word dus vervolgens bespreek.

7.4 Insig in en kommunikasie oor eie behoeftes

Die mate waartoe individue kennis en insig in hul eie behoeftes en persepsies toon, asook die vermoë en vaardigheid waarvoor hulle beskik om daarvoor te kommunikeer, sal in hulle reaksie op verandering tot uiting kom. 'n Besondere bydrae tot die begrip hiervan is die werk van Du Toit (1986) in wat hy die NEOCOM ("Need / Organization / Communication") model noem. Die NEOCOM model word in figuur 7.7 voorgestel.

Figuur 7.7: NEOCOM model



Volgens hierdie model moet drie kategorieë van waarneembare gedrag ontleed word:

- 'n Ontleding van die kennis en begrip van hul eie behoeftes van 'n groep wat verandering deurgaen.
- 'n Ontleding van hulle kommunikasie in terme van vermoë en vaardigheid.

- Die interaksie van die twee evaluerings soos dit in matriksverband gereflekteer word, aangesien dit 'n spesifieke denk- en emosionele patroon vir die omgewing daarstel, soos byvoorbeeld frustrasie, verwarring, ontnugtering of vertroue.

Die interaksie wat deur die matriksanalise geïdentifiseer kan word, kan die volgende denk- en emosionele patrone blootlê:

- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering wel ken en verstaan, maar nie oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer nie, sal hulle **frustrasie** ervaar. Die gevolg van frustrasie mag heel waarskynlik weerstandige en reaktiewe gedrag of selfs disruptiewe gedrag wees.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering nie ken en verstaan nie en ook nie die vermoë en bekwaamheid het om daarvoor te kommunikeer nie, sal hulle **ontnugtering** ervaar.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering nie ken en verstaan nie, maar wel oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer, sal hulle **verwarring** ervaar. Dit sal met gevoelens van onsekerheid gepaard gaan en heel waarskynlik in 'n vermorsing van energie ontaard.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering ken en verstaan en ook wel oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer, sal hulle **vertroue** ervaar. Die vertroue sal hulle in staat stel om die multirasionaliteit van die situasie te hanteer en die verandering konstruktief te benader en deur te werk.

Die model geld ook vir die denk- en emosionele staat van die groep wat die verandering implementeer. Interaksie tussen twee groepe wat met vertroue hul saak kan stel en uitwerk, sal heel anders verloop as wanneer 'n groep wat frustrasie ondervind, met 'n groep in interaksie is wat ontnugtering beleef. In so 'n geval is die kans maar skraal dat die partye tot 'n vergelyk sal kom en kan verwag word dat energie meesal gemors sal word in pogings om probleme op te los. Die model kan ook nuttig tydens veranderingintervensies in die hantering van vakunies aangewend word.

7.5 Rol van die brein tydens verandering

Dit is belangrik dat die rol en werking van die brein in die hantering van verandering verstaan word ten einde mense meer effektief by verandering te laat aanpas, aangesien die brein 'n groot invloed op die bepaalde persepsies en behoeftes van 'n individu uitoefen. Die rol van die brein word vervolgens bespreek gevolg deur 'n skematiese uiteensetting van die raamwerk ter afsluiting van die hoofstuk.

Waarom vind 'n mens dit so moeilik om deur die natuurlike proses van verandering te gaan? Die antwoord hierop kan toegeskryf word aan die werking van die brein tydens 'n veranderingproses, met spesifieke verwysing na die verskynsel van *skema*. Skema verwys na die verskynsel waar die brein 'n patroon op grond van vorige gebeure vorm om in 'n huidige situasie op te roep en te gebruik. Die gebruik van die konsep word oorspronklik in die werke van Sir Frederick Charles Bartlett (1916, 1920, 1921, 1928, 1932, 1936, 1956, 1958) gevind.

Bartlett het die skemakonstruk in die 1920's op grond van sy waarnemings tydens die Eerste Wêreldoorlog ontwikkel. Hy het daarna ook heelwat navorsing gedoen oor die wyse waarop individue volksverhale oorvertel. Op grond van sy waarnemings kom Bartlett tot die gevolgtrekking dat die menslike brein nie bloot op eksterne stimuli reageer nie, maar inligting op 'n bepaalde wyse stoor. Wanneer die individu die inligting egter op 'n latere stadium weer benodig, sal die brein selde inligting herroep soos wat dit oorspronklik weergegee is. Die inligting word eerder in 'n verkorte vorm herroep, eerstens deur materiaal wat irrelevant, onbekend, inkonsekwent of vreemd vir die agtergrond wat reeds in die brein bestaan, uit te laat. Tweedens gaan inligting deur 'n transformasieproses wat die relatief onbekende in die relatief bekende verander. Dertens word inligting bygevoeg om die gapings te oorbrug. Hy verklaar dat die brein skemas (bepaalde patrone) op grond van ervarings daarstel, wat dan die basis vir die herroeping van inligting op 'n latere stadium vorm.

Bartlett se skemakonstruk is grontendeels in die VSA deur Behavioriste soos Jenkins (1935) verwerp, maar goed in Engeland deur Behavioriste soos Oldfield en Zangwill (1942a, 1942b, 1943) ontvang. In hulle latere onderskeie werke (Oldfield, 1972 en Zangwill, 1970, 1972) het die skrywers egter van plan verander en die konsep as onbruikbaar afgeskryf.

Sedertdien het navorsing oor die brein wêreldwyd 'n bloeitydperk beleef. Groter begrip en nuwe toepassings is aan die orde van die dag. White (1983) het byvoorbeeld gevind dat

Bartlett se bekende **“Remembering”** die tweede meeste van alle werke oor menslike geheue aangehaal is. Teen die einde van die twintigste eeu blyk dit dat Bartlett ‘n veel groter invloed uitgeoefen het as wat selfs deur White (1983) voorsien is!

In ‘n interessante artikel **“Return to the Reading Room - Return to 20th Century List”**, ontleed Brewer en Tenpenny (1998) van die Universiteit van Illinois te Urbana-Champaign, Bartlett se konsep van skema en die invloed daarvan op kenteorieë in kontemporêre kognitiewe sielkunde. Hulle vind dat die skemateorie sy weg terug in die hoofstroomsielkunde gevind het via die veld van die rekenaarwetenskap. Hulle skryf dat navorsers in die vroeë dae van kunsmatige intelligensie dit moeilik gevind het om masjiene te ontwerp met intelligensie, die vermoë om waar te neem, te hoor en te praat. Die rekenaarwetenskaplike, Marvin Minsky, het die mens egter as ‘n lewende bewys beskou dat organismes wel dié soort take kan uitvoer en het heelwat tyd aan bepeinsing oor die metode waarop dit gebeur, bestee. Hy het Bartlett se **“Remembering”** gelees en tot die slotsom gekom dat die mensdom kennis van die wêreld aanwend om persepsieprobleme op te los (Minsky, 1975). Sy argument was dat as masjiene hoëvlaktake soos persepsie, taal en leer moes uitvoer, hulle van ‘n groot hoeveelheid kennis voorsien sou moes word. Dit is algemeen bekend dat Minsky se argumente ‘n baie groot invloed op die vroeë ontwikkeling van kunsmatige intelligensie uitgeoefen het (Dyer, Cullingford en Alvarado, 1990).

Bartlett se skemakonsep het nie net die deure vir kunsmatige intelligensie geopen nie. Dit het ook ‘n interessante bydrae tot die konsep van denkmodelle (*“mental models”*) gelewer. Johnson-Laird (1983, 2001) het oortuigende argumente aangevoer vir ‘n vorm van verstandelike weergawe wat hy denkmodelle noem. Hy skryf (1983, p. 83):

“A model represents a state of affairs and accordingly its structure is not arbitrary like that of a propositional representation, but plays a direct representational or analogical role. Its structure mirrors the relevant aspects of the corresponding state of affairs in the world.”

Johnson-Laird voer aan dat indien ‘n persoon wat die geografie van die VSA ken, ‘n beskrywing van die pad van Maine na Boston na New York na Florida aanhoor, sal die persoon die ruimtelike inligting in die vorm van ‘n verstandelike kaart oproep, iets wat deur middel van skemateorie verklaar kan word. Indien dieselfde persoon egter ‘n beskrywing van ‘n omgewing hoor wat hy of sy glad nie ken nie, sal ‘n denkmodel wat nie linguïsties van aard is nie, van die ruimtelike inligting gevorm word wat dan in teks weergegee sal word. Die teksweergawe sal die persoon in staat stel om ruimtelike verhoudings tussen die stede te

konstrueer en modelgebaseerde afleidings daaruit te maak wat verder strek as die inligting wat eksplisiet in die teks weergegee is.

Die navorsers Perrig en Kintsch (1985) het die punt bewys deur aan proefpersone 'n teks te verskaf wat 'n denkbeeldige dorpie beskryf het. Die deelnemers kon gou vrae oor die ruimtelike plasing van geboue beantwoord sonder dat die inligting spesifiek in die teks beskryf was.

Brewer (1987) het op sy beurt 'n volledige beskrywing van die verskil tussen denkmodelle en skemas verskaf. Sodra die verskil tussen die twee verstaan word, is dit moontlik om duidelike voorbeelde van denkmodelle in Bartlett se werk te identifiseer, alhoewel hy dit nie bewustelik so aangedui het nie. Bartlett (1932, p. 129) beskryf byvoorbeeld in teksvorm 'n verhaal uit Afrika waar 'n voël 'n grondboontjie insluk, 'n boskat die voël eet, 'n hond die boskat eet en 'n luislang die hond insluk. Brewer meen dat dit hoogs onwaarskynlik is dat Bartlett se deelnemers die spesifieke volgorde van gebeure voorheen kon gehoor het, maar dat dit maklik sou wees om 'n nuwe denkmodel vanuit die teks te vorm. Dit word bevestig deur Bartlett (1932, p. 188) se gevolgtrekking dat dié kumulatiewe strukture van die beste weergawes nog in die geheue-eksperimente opgelewer het.

In retrospek blyk dit dat Bartlett se grootste bydrae uit die feit spruit dat hy die behoefte raakgesien het aan 'n vorm van verstandelike weergawe om te verduidelik hoe individue komplekse strukturele kennis hanteer. Alhoewel sy teorie bepaalde gebreke inhou, vorm dit wel die kernkomponent van moderne skemateorie om saam met ander vorme van menslike kennis, soos denkmodelle, tot die geheelbeeld van die menslike verstand by te dra.

Brock en Salerno (1994, p. 18) haal die voorbeeld van twee sielkundiges, Schank en Abelson, aan wat met 'n aantal eksperimente die basiese konsep van skema bevestig. Hulle het 'n foto van 'n tipiese kantoeropset aan 'n aantal proefpersone getoon en die proefpersone later gevra om alles wat hulle op die foto gesien het, te lys. 'n Konstante resultaat is gevind:

- Die proefpersone het sekere artikels akkuraat weergegee, naamlik artikels wat tipies van 'n kantoeropset was, byvoorbeeld 'n lessenaar, tikmasjien, penne en 'n horlosie.
- Die proefpersone het egter ook artikels gelys wat gewoonlik in 'n kantoeropset is, maar nie op die foto verskyn het nie, byvoorbeeld 'n stoel, boeke en 'n telefoon. Hulle het dus artikels wat hulle daar verwag het, in die situasie ingelees.

- Laastens het die persone deurgaans artikels wat op die foto was, maar nie gewoonlik in 'n kantooropset te vinde is nie, uitgelaat, byvoorbeeld 'n broodrooster en 'n piekniekmandjie. Hulle het dus artikels wat nie deel van hulle begrip van 'n kantooropset was nie, uitgeskakel.

Die navorsers het tot die slotsom gekom dat mense geneig is om inligting te veralgemeen (“*generalize*”), uit te wis (“*delete*”), of te verander (“*distort*”) op grond van hul vorige ervarings met 'n situasie. Hulle het die navorsingresultate toegeskryf aan die werking van skema. Hiervolgens sal 'n individu historiese inligting in 'n huidige gebeurtenis inlees. Indien historiese inligting vir huidige gebruik nie in die brein bestaan nie, sal die brein deur middel van 'n proses van assosiasie die naaste herinnering vir die doel aanwend. Terselfdertyd sal die brein egter ook die inligting veralgemeen of dele daarvan uitwis of wysig.

Brock en Salerno (1994) se rasionaal is dat die werking van skema 'n individu se hantering van verandering beïnvloed. Hulle pas die inligting oor skema nuttig toe deur te verduidelik dat wanneer 'n individu 'n nuwe verandering beleef, sy of haar inisiële ervaring daarvan nie akkuraat is nie, maar deur sy of haar bestaande skema gekleur word. Elke keer as die individu iets nuuts beleef, sal die brein dit uitwis, verander of veralgemeen, aangesien die brein vorige soortgelyke situasies aanwend om 'n prentjie van die nuwe ervaring te vorm. Hulle gevolgtrekking is dan dat die werking van skema vrugbaar aangewend kan word om nuwe kaarte in die brein te skep, wat rigtinggewend in die hantering van verandering aangewend kan word.

Die gebrek in Brock en Salerno se werk is dat hulle slegs vir skema en nie vir denkmodelle voorsiening maak nie. Dit ontnem hul beskouing egter nie van die toepaslike waarde nie. Hulle wend die idee aan deur 'n nuwe breinkaart te skep wat op die sikliese of sirkulêre aard van verandering berus, naamlik die sogenaamde “*Interchange Cycle*”. Sodra 'n individu die veranderingsiklus ken en verstaan, vorm dit 'n skema in die brein wat suksesvol as padkaart aangewend kan word om die situasie te hanteer. Die veranderingsiklus word in hoofstuk 8 bespreek.

'n Verdere aspek wat ook by die aanwending van breinkaarte in ag geneem moet word, is die konsep van **neuroassosiatiewe kondisionering**. Volgens Robbins (1992, p. 121) het groot deurbrake in die begrip van die funksionering van die brein voorgekom deur die samevoeging van twee uiteenlopende velde van neurobiologie en rekenaarwetenskap. Dit het tot die dissipline van neurowetenskap aanleiding gegee. Neurowetenskaplikes doen 'n studie van

die wyses waarop neuroassosiasies voorkom en het ontdek dat neurone voortdurend biljoene elektrochemiese boodskappe heen en weer stuur. Die verskynsel stel 'n individu in staat om tegelyk aan talle verskillende gedagtes en idees in 'n kortstondige oomblik te dink.

Neuroassosiasies stel die brein in staat om vinnig seine uit te stuur wat 'n mens help om 'n situasie op te som en veilig te hanteer. Wanneer 'n individu iets vir die eerste keer doen, word 'n fisiese konneksie (dun neurologiese draadje) geskep, wat die individu in staat stel om 'n soortgelyke situasie later te herevalueer. Elke keer as die situasie, emosie of gedrag herhaal word, word die fisiese verbinding versterk, totdat dit later 'n sterk kabelagtige struktuur vorm, sodat 'n individu vind dat hy of sy later verplig is om op 'n bepaalde wyse op te tree of te voel. So word 'n neurologiese hoofweg geskep wat 'n individu op 'n outomatiese en konsekwente gedragroete plaas. Neuroassosiasies is biologiese oorlewingmeganismes wat 'n individu in staat stel om sekere gedrag te herhaal. As voorbeeld kan 'n persoon wat opgehou rook het, genoem word. Die persoon ervaar gereeld 'n behoefte om te rook, aangesien sy of haar brein net soos in die geval van elektriese bedrading in 'n gebou, "bedraad" is om die behoefte aan rook te ervaar. Om die rede is dit moeilik vir mense om hul emosionele denk- en gedragpatrone te verander.

Die teendeel is egter ook waar. Indien die neurologiese patroon onderbreek word en die onderbreking lank genoeg aanhou en dikwels genoeg voorkom, sal 'n nuwe neurologiese snelweg gevorm word, sodat nuwe gedrag, denkpatrone en emosies in die brein gevestig word. Volgens Robbins (1992, p. 124) maak die brein van drie kriteria gebruik om neurologiese assosiasies te vorm, naamlik:

- Die brein soek na iets **uniek**s om die moontlike oorsake te identifiseer.
- Die brein soek na iets wat **gelyktydig** met die oorsaak plaasvind, byvoorbeeld as intense pyn ervaar word, sal die brein soek na enige gebeurtenis wat tegelyk voorkom en dit as die oorsaak assosieer.
- Die brein soek na **konsekwentheid** in die voorkoms van die unieke gelyktydige gebeurtenis voordat die brein dit finaal as die oorsaak toeskryf.

As voorbeeld kan genoem word 'n suksesvolle kunstenaar wat vir twaalf jaar in geen liefdesverhoudings betrokke was nie. Sy was besonder passievol oor haar kuns, maar het geweier om enige passie in 'n verhouding te ervaar. Die rede was dat toe haar verhouding twaalf jaar tevore tot 'n einde gekom het, haar brein na die unieke in die verhouding gesoek en gevind het dat die verhouding besonder passievol was. Die brein het ook na die gebeure

gesoek wat saam met die terminasie van die verhouding voorgekom het en gevind dat daar besonder baie passie voorgekom het. Die vrou het dus die assosiasie gemaak dat te veel passie die oorsaak vir die beëindiging van die verhouding was. Haar brein het ook na iets gesoek wat konsekwent voorgekom het en weer eens is passie as die oorsaak geïdentifiseer. Op dié wyse het die vrou passie as die rede vir die mislukte verhouding aanvaar, in plaas van die werklike rede, wat 'n botsing in norme en waardes was. Sy het gevolglik besluit om passievolle verhoudings te vermy en so verdere pyn te voorkom. In haar geval het 'n valse neuroassosiasie ontstaan, wat haar van veel vreugde in die lewe beroof het.

'n Verdere verskynsel is **gemengde neuroassosiasies**, soos byvoorbeeld 'n persoon wat groot rykdom verlang maar sorg dat hy of sy nooit bo 'n sekere perk verdien nie, omdat hy of sy ook die neuroassosiasie het dat rykdom nie 'n goeie ding is nie. Gemengde boodskappe in die brein gee tot gemengde assosiasies aanleiding.

Robbins (1992, pp. 128 -155) meen dat verandering veel beter hanteer kan word as die beginsels van neuroassosiasie *bewustelik* vir dié doel aangewend word. Hy beskryf ses stappe in die proses, wat kortliks soos volg opgesom kan word:

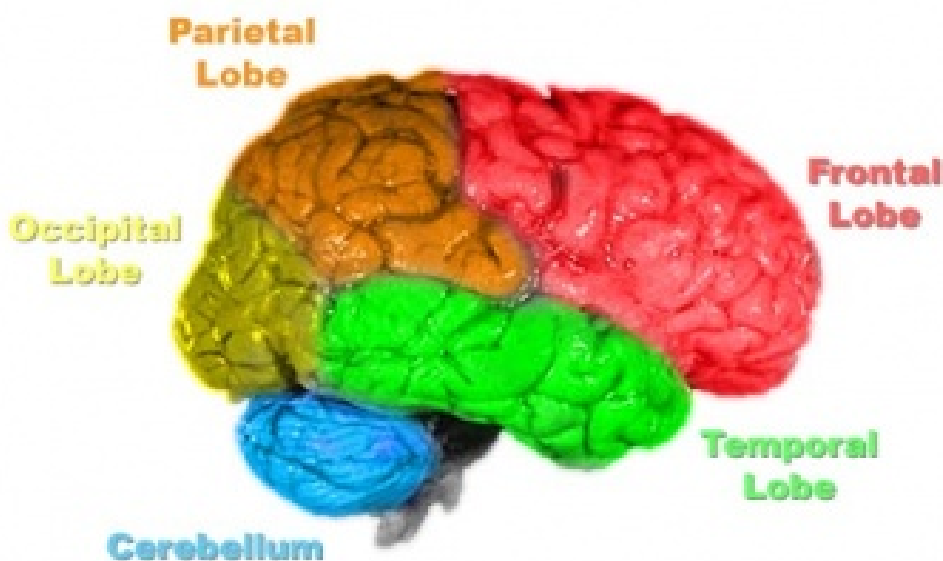
- **Stap 1:** Die individu moet besluit wat hy of sy regtig wil hê en vasstel wat hom of haar verhoed om dit te ontvang.
- **Stap 2:** Assosieer dan erge pyn met die gedagte om nie te verander nie en uitermate plesier met die gedagte om nou dadelik te verander.
- **Stap 3:** Onderskep die beperkende patroon in die brein deur iets radikaal anders te doen elke keer as die emosie, idee of gedragpatroon opduik.
- **Stap 4:** Skep 'n nuwe alternatief wat hom of haar bemaagtig om te verander.
- **Stap 5:** Kondisioneer die nuwe alternatief deur middel van herhaling en versterkingtegnieke totdat dit konsekwent voorkom.
- **Stap 6:** Toets die effek daarvan deur die ou situasie in die verbeelding op te roep en te kyk of dit steeds dieselfde emosie of idee ontlok en of die nuwe emosie of idee in die plek daarvan voorkom.

Die logiese uiteinde is dat die gebruik van breinkaarte in samehang met die ses stappe van Robbins tot 'n kragtige veranderingmeganisme aanleiding gee.

Opwindende nuwe aanwendingmoontlikhede van kennis oor die brein het die afgelope jare die lig gesien.

Ned Hermann (1994) het byvoorbeeld 'n boek geskryf met die titel “**The Creative Brain**”. In die boek deel hy sy lewenslange soeke na die oorsprong van kreatiwiteit en sy navorsing oor die funksionering van die brein. Sy ondersoek na die sielkundige en fisiologiese aspekte van die brein bring hom by die onderskeid tussen vier breinareas, elk met 'n eiesoortige funksie. Neethling (2001) het die konsep na Suid-Afrika gebring en verskeie boeke oor die funksionering van die brein en kreatiwiteit die lig laat sien. Beide skrywers verdeel die brein konseptueel op grond van funksie in vier aparte kwadrante.

Figuur 7.8: Menslike brein met vier frontale lobbe en cerebellum



Verkry van www.Wikipedia/Humanbrain.png

Afhangende van watter breinkwadrant 'n individu verkies om in sy of haar denkprosesse te gebruik, sal verskillende soorte denkaksies voorspruit:

- **Linkerbrein bo:** Die deel van die brein is gerig op feite, eksakte inligting, syfers en tegniese aspekte. Dit stel 'n persoon in staat om analities, rasideel en logies te dink.
- **Linkerbrein onder:** Die deel van die brein stel 'n persoon in staat om by tradisionele denkwyses te hou, ordelik en georganiseerd te werk te gaan, op detail te fokus, prosedures nougeset te volg en stabiliteit te verseker.

- **Regterbrein bo:** Die deel van die brein stel 'n persoon in staat om 'n geheelbeeld raak te sien, verbeeldingryke idees te genereer, verandering te waardeer, na alternatiewe te soek, 'n uitdaging te aanvaar, alternatiewe prosedures te genereer en die verlede en die toekoms met mekaar te verbind.
- **Regterbrein onder:** Die deel van die brein stel 'n individu in staat om feite op 'n emosionele wyse te beleef, empaties en intuïtief op te tree, verbeeldingryke spraak te besig, entoesiame te toon en nieverbaal te kommunikeer.

Beide skrywers maak gebruik van 'n konsep wat "heelbreindenke" genoem word. Hiervolgens behoort 'n persoon te leer om al vier breinkwadrante te gebruik ten einde suksesvol te lewe en te werk. Hulle het ook meetinstrumente daargestel vir die meting van breinfunksionering. Dit is algemeen onder heelbreindenkers bekend dat die Westerse skoolstelsel linkerbreindenke bevorder en regterbreindenke ontmoedig. Om dié rede is daar verskeie opleidingprogramme wat individue in staat stel om heelbreindenke toe te pas (Dennison en Hargrove, 1989, 1996; Fourie, 1998; Vermeulen, 1995; Neethling, 2005).

Volgens die outeur van die proefskrif is die beginsels van die lerende organisasie op veral regterbreindenke gebaseer. 'n Persoon moet byvoorbeeld leer om die gedeelte van die brein regs bo te gebruik ten einde met breinkaarte te werk, 'n veranderingsiklus te verstaan en van die verlede afskeid te neem om die toekoms aan te gryp.

Bogenoemde gedeelte oor die werking van die brein poog geensins om 'n volledige weergawe oor breinfunksionering te bied nie, maar slegs om aspekte wat toepaslik vir die hantering van verandering is, oorsigtelik uit te lig as agtergrond en rasionaal vir die aanwending van breinkaarte.

7.6 Voorstelling van die raamwerk

Opsommend blyk dit dat 'n diepgewortelde behoefte aan eiewaarde en vrees vir onwaardigheid sedert die vroegste tye in behoeftes aan bemeestering, doel, respek en aanvaarding manifesteer. Aan die skadukant van behoeftes is daar ook verskillende vrese waaraan 'n individu aandag moet skenk, wat almal gesetel is in 'n diepgesetelde vrees vir onwaardigheid. Vrese en behoeftes word in 'n skema van die brein vasgelê en beïnvloed

denke en gedrag. Wanneer 'n verandering of transformasie plaasvind, sal 'n individu op grond van die werking van die brein 'n persepsie daarvan vorm en verandering dan as ondersteunend of bedreigend vir behoeftebevrediging beleef. Persepsies word gekleur deur die gedagtes en emosies van 'n individu, sodat bepaalde gedragwyses en spraak na vore kom.

Breinfunksionering speel 'n kardinale rol in die manifestasie van unieke gedrag en spraak van 'n individu en sal gevolglik ook 'n belangrike rol in die effektiewe hantering van verandering vervul. Spraak word gemeet aan feite, idees en waardes wat 'n individu uitspreek en die gedrag is duidelik sigbaar in aksies soos onttrekking, vermyding, aanval en najaging van verandering. Aangesien spraak en gedrag duidelik waarneembaar is, is dit kragtige aanduiders van die wyse waarop 'n individu met die verandering of transformasie omgaan.

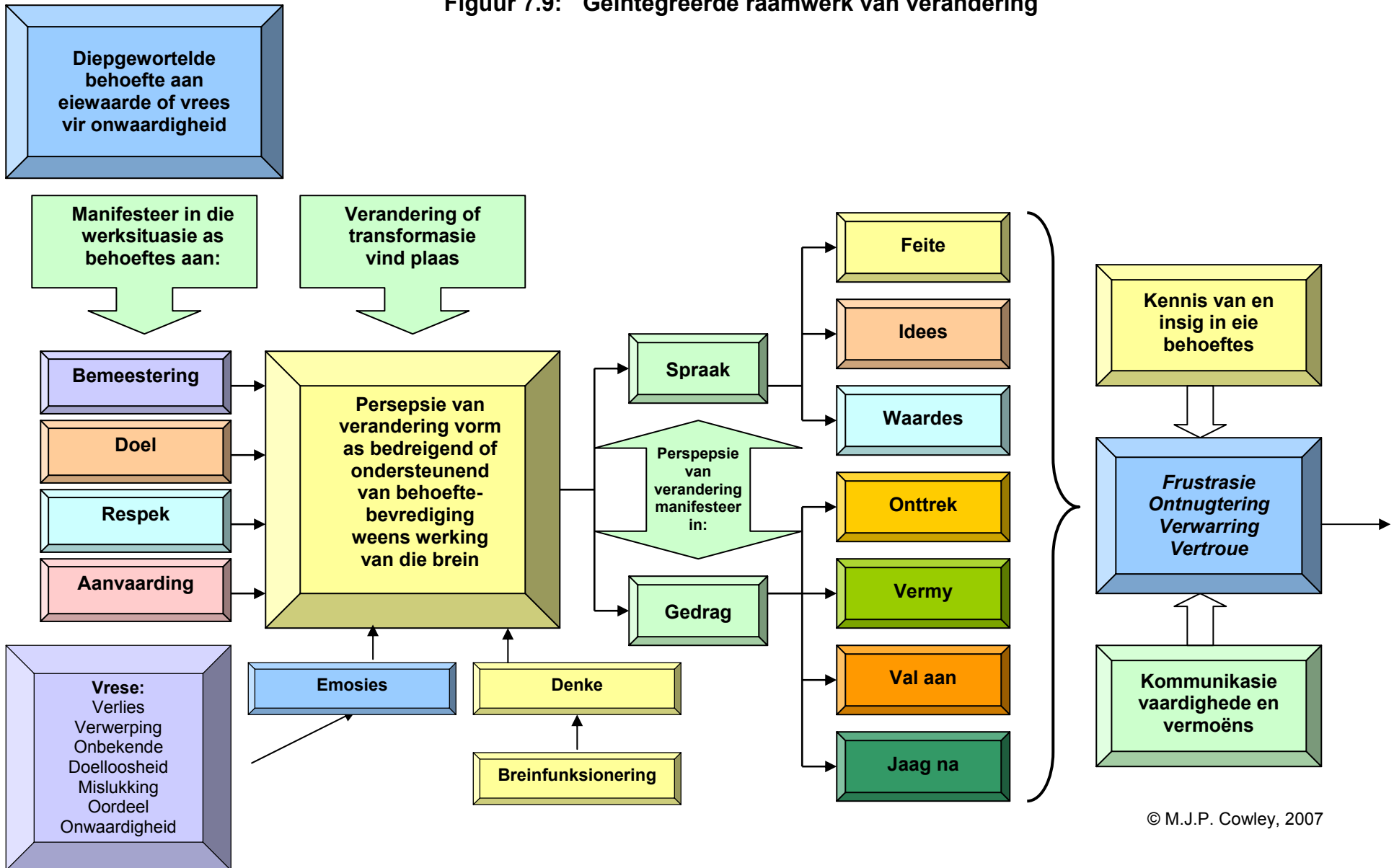
Die kennis van en insig in eie behoeftes wat 'n individu openbaar, asook die vermoëns en vaardighede om daarvoor te kommunikeer, sal die belewenis van 'n verandering verder kontamineer, sodat voorspelbare response op verandering geïdentifiseer kan word.

Response manifesteer egter verskillend en is aanduidend van die weg wat 'n individu na aanleiding van die verandering inslaan ten einde deur 'n sikliese proses van verandering te beweeg.

'n Skematiese voorstelling van 'n geïntegreerde raamwerk wat deur die outeur uit voorafgaande inligting saamgestel is, word in figuur 7.9 op die volgende bladsy aangebied. Eerstens word die diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid aangetoon, wat in die werksituasie manifesteer as behoeftes aan bemeestering, doel, respek en aanvaarding, of vrees vir die onbekende, verlies, verwerping, doelloosheid, mislukking, oordeel of onwaardigheid. Dit word in die emosies van 'n individu weerspieël. Wanneer verandering of transformasie plaasvind, word 'n persepsie daarvan as ondersteunend of bedreigend vir behoeftebevrediging gevorm weens die werking van die brein.

Breinfunksionering beïnvloed die denke en emosies, wat in bepaalde gedrag en spraak na vore kom. Spraak is byvoorbeeld waarneembaar uit die wyse waarop 'n individu feite, idees en waardes uitdruk. 'n Individu se kennis en insig in eie behoeftes, asook vaardighede en vermoëns om daarvoor te kommunikeer, sal uiteindelik in frustrasie, verwarring, ontugtering of vertrouwe na vore kom, wat bepalend is vir die wyse waarop die verandering hanteer word.

Figuur 7.9: Geïntegreerde raamwerk van verandering



© M.J.P. Cowley, 2007

Die geïntegreerde raamwerk ter illustrasie van 'n individu se reaksie op verandering, baan die weg vir formulering van 'n holistiese model van verandering. Dit is egter nodig om kennis van veranderingsiklusse te neem ten einde aan die holistiese model gestalte te gee, soos in figuur 7.10 hieronder geïllustreer word.

Figuur 7.10: Vooruitskouing: veranderingsiklusse



Veranderingsiklusse word in die volgende hoofstuk bespreek, gevolg deur 'n uiteensetting in die daaropvolgende hoofstuk van die gekose weë wat 'n individu na aanleiding van verandering of transformasie inslaan, ten einde deur die sikliese proses van verandering te beweeg. Die inhoud van die huidige en die volgende twee hoofstukke vorm die grondslag vir die beoogde holistiese model wat as grondslag vir die werkwinkel en opvolgessie gebruik sal word.

8 Veranderingsiklusse

8.1 Inleiding

In die Bybelse verhaal van Jakob en sy twaalf seuns tree Jakob reaktief op ten opsigte van 'n verandering in sy omstandighede. Hy trek met elf van sy seuns vanaf Kanaän na Egipte omdat dit die ideale oplossing vir sy oorlewingprobleem in die tweede jaar van 'n sewejaar droogtetydperk was (Genesis 4:6). Dit was nie 'n geval dat Egipte oor die algemeen 'n beter land as Kanaän was nie. Die Egiptenare het bloot tydens sewe voorspoedige jare voorsiening vir die sewejarige hongersnood gemaak, omdat hulle vooraf van 'n komende droogte kennis gedra het. Hul kennis van 'n komende omgewingverandering het hulle in staat gestel om proaktief op te tree. Jakob se seun, Josef, het immers die droom uitgelê waarin die Egiptiese koning van die komende twee seisoene gedroom het. Jakob het egter nie daarvan kennis gedra nie, omdat hy alreeds jare van sy seun vervreem was.

Die trek van Jakob na Egipte lei 'n tydperk van indringende verandering vir 'n hele volk in, wat oor verskeie eeue sou strek en al die elemente van 'n veranderingsiklus illustreer. Dit weerspieël ook die aanvang van transformasie wat weens eksterne faktore tot verandering aanleiding gee, soos in hoofstuk 3 aangetoon is. Die tog na Egipte was van die begin af nooit 'n permanente reëling nie, aangesien Josef in Genesis 50:24 verwys na die belofte van God dat die volk van Israel uiteindelik na die Beloofde Land sou trek. Dit illustreer verder die beginsel dat verandering of transformasie nie 'n begin en einde het nie, dog 'n reis is wat in die vorm van siklusse (tydperke na verloop waarvan sekere gebeurtenisse hulle herhaal, volgens die HAT, 1994, p. 916) nimmereindigend voortduur. Ook in 'n organisatoriese opset is beplande verandering nie tydelik van aard nie, maar sal dit volgens die beginsels van 'n lerende organisasie voortgaan so lank as wat 'n organisasie voortbestaan, soos in hoofstuk 6 aangetoon is.

In Egipte aangekom, het die volk van Israel hulleself vinnig tuisgemaak en die voordele van die land geniet, soveel so dat hulle uitermatig voorspoedig was, in getalle toegeneem het en in 'n gerieflike gemaksonde verval het. Dit illustreer die beginsel dat organisasies dikwels selftevrede met hul prestasies raak en begin stagneer, aangesien hulle nie saam met die omgewing verander nie, soos in hoofstuk 5, gedeelte 5.1.1 uiteengesit word.

Die eksterne omgewing van die selftevrede en suksesvolle Israeliete het egter vinnig verander toe 'n nuwe koning die troon bestyg het wat nie van die ooreenkoms tussen die Egiptenare en Josef kennis gedra het nie – weer eens 'n geval van 'n sikliese proses. Hulle voorspoed het vir die nuwe koning 'n bedreiging ingehou, sodat hy 'n plan bedink het om te verhoed dat die volk Israel verder vermeerder en dalk die oorhand oor sy koninkryk kry. Die plan was om hulle as slawe te gebruik, hulle lewens deur swaar werk te versuur en hulle pasgebore babaseuntjies by geboorte te laat sterf (Eksodus 1). Dit illustreer die snelheid en ingrypendheid van verandering in die eksterne omgewing.

Daar het egter 'n visioenêre leier met die nodige kennis, opleiding, vaardigheid en ervaring na vore getree met die missie om die volk uit die slawerny van Egipte na vryheid te lei ('n tipologie van die soort leierskap wat George Bush vroeg in 2003 openbaar toe hy besluit het om die inwoners van Irak uit die “slawerny” van Saddam Hoesein se heerskappy te bevry). Die visioenêre leier, Moses, het net soos Josef van ouds, sy leierskapvaardighede in die koningshuis van Egipte opgedoen, aangesien hy as jong baba die kindermoord vrygespring het toe die dogter van die Farao die babaseuntjie in 'n biesiemandjie tussen die riete van die Nylrivier gevind en vir haarself aangeneem het. (Eksodus 2). Dit illustreer die beginsel dat 'n visioenêre leier van buite die sisteem wat moet verander, moet kom ten einde die beplande verandering suksesvol deur te voer, soos in hoofstuk 6 aangedui is.

Die visioenêre leier het op die regte tyd onderhandelinge vir die vryheid van die volk Israel met die Egiptiese koning aangeknoop (Eksodus 5). Hy het egter nie ondersteuning van die verslaafde volk gehad nie, aangesien die motief en dryfkrag van sy onderhandelinge uit 'n eksterne bron gekom het, naamlik die opdragte van sy God. Dit illustreer die beginsel dat die idee vir beplande verandering in die reël sy ontstaan in die raadsbesluite van die topbestuur of aandeelhouers van 'n organisasie vind en nie by die teikengroep van verandering, naamlik die werknemers nie. Die reël geld nie deurlopend nie, soos weerspieël in die geval van die slaaf Spartacus wat sy volk deur middel van oorlog uit slawerny wou verlos, soos in hoofstuk 6 gedeelte 6.7 aangedui is.

In die geval van die Israeliete was die gekose metode van beplande verandering onderhandeling en kon dit tot 'n vreedsame transformasie aanleiding gee, aangesien dit nooit die bedoeling was dat die Israeliete die Egiptenare se koninkryk sou oorneem nie. Die Egiptiese koning, gewoon aan die voordele van die slawearbeid, was egter tensinnig om die volk toe te laat om weg te trek. Na 'n lang en probleemvolle onderhandelingsstryd is die Israeliete egter toegelaat om Egipte te verlaat (Eksodus 12). Dit illustreer die beginsel dat

beplande verandering nie sonder die moeilike arbeid van die leiers 'n aanvang neem nie, soos in hoofstuk 6 aangetoon is.

Dit wil ook voorkom asof die Israeliete nie baie gemotiveerd was om te trek nie, want hulle het volgens Eksodus 12:33 op aandrang van die Egiptenare die land verlaat. Dit illustreer die beginsel dat lede van 'n organisasie nie noodwendig gemotiveerd is om te verander bloot omdat daar eksterne faktore is wat hulle bestaan bedreig nie. Die teorie van Kurt Lewin soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 bespreek is, is veral hier ter sprake.

Die visioenêre leiers, Moses en Aäron, het die Israeliete ook nie die kortste pad na hul bestemming laat reis nie, ingeval hulle met die geringste teëspoed hul motivering sou verloor en besluit om na Egipte terug te keer (Eksodus 13:17). Dit illustreer die beginsel dat die motivering van belangegroepes tydens transformasie 'n groot rol in die uiteindelijke sukses van die transformasie speel.

Die uittoeg het op 'n goed georganiseerde wyse begin (Eksodus 13:18), maar het spoedig in chaos verval. Toe die Egiptenare die implikasies van die verlies van hul slawediens besef, wou hulle die proses omkeer. Hulle het die volk van Israel dus dadelik agtervolg met die doel om hulle na Egipte terug te bring (Eksodus 14). Dit illustreer die beginsel dat goeie beplanning en organisering van 'n proses van transformasie nie waarborg dat die uitvoering daarvan net so vlot sal verloop nie. Dit illustreer ook dat belangegroepes nie noodwendig by hulle ooreenkomste sal hou nie, veral nie as die transformasieproses as te hoog beskou word nie. Die volle proses moet gevolglik behoorlik bestuur word, ten einde seker te maak dat die transformasie op koers sal bly.

Die volk het gou besef dat die Egiptenare op hulle spoor was. Hulle was ook bekend met die militêre mag van die Egiptenare aangesien daardie mag hulle in slawerny gedompel het. Met die eerste teëspoed het die Israeliete gevolglik bevrees geword en gou-gou die leier daarop gewys dat die ou bedeling vir hulle beter was, aangesien hulle eerder onder daardie bedeling wou lewe as om in die woestyn te sterf (Eksodus 14:11-12). Dit illustreer die beginsel dat hoe onaanvaarbaar die situasie voor die verandering ook al mag wees, vrees vir die onbekende 'n groter invloed uitoefen as die ongemak van die bekende, soos in hoofstuk 7 aangedui word. Die Israeliete moes nog die verlies van die voordele van Egipte verwerk, asook hulle vrees vir enige onbekende aspekte verbonde aan die reis na die Beloofde Land.

In dié geval het die volk nog nie waarlik van die verlede afskeid geneem en hulle aan die toekoms toegewy nie. Dit dui daarop dat hulle glad nie gereed was om die Beloofde Land te betree nie, aangesien hulle nog nie die nodige paradigmaskuiwe gemaak het om 'n sukses van die toekoms te maak nie (vergelyk hoofstuk 6, gedeelte 6.4). Hulle vrees is egter met 'n Goddelike ingryping besweer, aangesien die Here dit so bewerk het dat die Egiptenare in die see omgekom het (Eksodus 14).

Die volgende stap sou wees dat hulle, versterk in hulle geloof in die Opperwese, die visie van die Beloofde Land sou aangryp en ondersoek begin instel hoe om die belofte 'n realiteit te laat word. Die wonderwerk was egter nie genoeg om hulle toewyding tot die beloofde toekoms te bewerkstellig nie. In plaas daarvan het hulle op hul fisiologiese behoeftes begin fokus en gekies om in verzet teen die leiers oor hul omstandighede te murmureer. Hulle aanvaar dat die dood hulle voorland is, maar dui eksplisiet in Eksodus 16:3 aan dat hulle eerder by die vleispotte van Egipte sou wou sterf as sonder kos in die woestyn. Hulle rebelse besware is egter afgeweer deurdat daar weer eens deur Goddelike ingryping, aan hulle voedsel in die vorm van manna voorsien is.

Op dié stadium was die Israeliete naby die grens van die Beloofde Land, Kanaän (Eksodus 16:35). Die verdere verwagting sou wees dat die klein suksessie hulle sou aanspoor om nou hul visie op die Beloofde Land te stel. Hulle rebelsheid gaan egter oor in twyfel, aangesien hulle nou water benodig. Dus bevraagteken hulle of die Here werklik saam met hulle op die transformasieweg is soos wat die leiers beweer (Eksodus 17:7). Weer eens voorsien die Skepper in hulle behoefte. Hy illustreer ook Sy beheer oor die situasie deur toe te laat dat die volk van Amalek deur die Israeliete bedreig voel en hulle aanval, dog 'n maklike oorwinning deur 'n verdere wonderwerk te laat geskied (Eksodus 17:8-16).

Ten aanskouing van soveel aanduidings dat die transformasieweg tog voorspoedig sal verloop, begin die voordele van Egipte op die agtergrond vervaag en raak die volk besig met hulle voorbereidings vir die toekoms. Op dié stadium bedien 'n eksterne konsultant die leier van advies om twee intervensies te implementeer ten einde die volk vir die Beloofde Land voor te berei:

- Die volk moes geleer word watter pad hulle moes loop deur die instelling van voorskrifte en wette (Eksodus 18:20), en

- Bepaalde leierskapaktiwiteite moes gedelegeer word ten einde die taak van die visioenêre leier te verlig, sodat die volk deur middel van hofsittings korrekte gedragwyses op 'n praktiese wyse kon aanleer.

Dit illustreer dat die teikengroep van enige transformasieproses noodwendig verlangde nuwe gedragwyses moet aanleer, terwyl leierskaptake na 'n groter groep mense uitgebrei moet word ten einde beoogde verandering 'n werklikheid te maak – die inwerkingstelling van veranderingagente.

Die Israeliete was meer as bereid om aan die wette en voorskrifte mee te doen (Eksodus 19:8) en daarna het 'n tydperk gevolg waarin die volk geleer is om die wette en voorskrifte te ken en toe te pas. Eksodus 20 - 40 en die hele boek Levitikus handel oor die paradigmaskuif en gedragverandering wat die volk moes maak ten einde hulleself vir die Beloofde Land gereed te maak. Al die voorbereiding het egter nie verhoed dat hulle begeer het om terug te val op vorige gedrag nie. Kontak met 'n eksterne groep het hulle weer eens laat terugverlang na die vleispotte van Egipte, sodat hulle in Numeri 11:4-8 begin weeklaag het oor hulle heersende probleme en behoeftes in vergelyking met die sogenaamde goeie dae in Egipte. Dit het daartoe aanleiding gegee dat die Here aan hulle begeerte aan vleis voldoen het, maar ook Sy toorn laat smaak het. Die wyse waarop die Israeliete die verandering op dié stadium hanteer het, het gevolglik vir hulle 'n groot mate van gevaar ingehou - hulle het soveel kwartelvleis verorber dat hulle daarvan siek geword en sommige gesterf het (Numeri 11: 33).

Die tyd het egter aangebreek dat die volk Kanaän sou binnetrek. Die geskiedenis toon in Numeri 13 dat toe Moses twaalf manne beveel het om die land Kanaän te verken, sodat die volk van Israel deur die Jordaanrivier na die Beloofde Land kon trek, tien uit die twaalf verspieders teruggekom het met 'n verslag dat hoe aanloklik die land ook al lyk, dit nie die moeite werd sou wees nie, aangesien die inwoners van die land te groot en sterk was. Slegs twee verspieders het die moed van hulle oortuiging gehad om die beoogde pad van verandering te betree. Die volk, bedreig in hulle diepgewortelde behoefte aan waardigheid en vrees vir onwaardigheid, het nie kans gesien vir die sterk manne wat hulle sou moes verslaan om die Beloofde Land in te neem nie. Hulle het ook nie besluit om te bly waar hulle was nie, maar het begin weeklaag oor die voorspoed wat hulle eens in Egipte geken het, die probleme in Egipte vergete. Die verhaal weerspieël dieselfde patroon as wat tydens beplande veranderingintervensies voorkom. 'n Groot aantal individue sien nie kans vir die eise wat verandering stel nie en sal eerder murmureer en oor die goeie ou dae begin praat as om die weg van verandering te betree, ten spyte van die voordele wat aan hulle voorgehou word. Die

nodige neuroassosiatiewe kondisionering soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek word, het dus nog nie genoegsaam plaasgevind nie.

Die volk van Israel het veertig jaar in die woestyn gewoon, 'n intensiewe leerskool deurloop, wette en riglyne ontvang om verskillende lewensituasies te hanteer en keer op keer die genade van die Skepper ervaar. Ten spyte daarvan het die verandering van die woestyn na die Beloofde Land soos 'n berg voor hulle gelê en sou hulle dit eerder wou vermy as ervaar. Hulle was nie gereed vir die toekoms wat God vir hulle in gedagte gehad het nie. Indien veranderinge te vinnig op mekaar volg en 'n individu nie die geleentheid het om met die eindes te deel nie, mag so 'n individu *toekomsskok* beleef, soos in hoofstuk 1, gedeelte 1.2 uiteengesit is. Dit is die belewenis dat die toekoms nie meer is wat dit was nie, nie meer bloot onbekend is nie, dog oorweldigend vinnig nader kom en die individu soos 'n vloedgolf meesleur. In die tydsame gang van die lewe waaraan hulle gewoon was, sou die belewenisse in die woestyn en die vaardighede wat hulle moes aanleer om te oorleef, beslis 'n soort toekomsskok vir die Israeliete ingehou het.

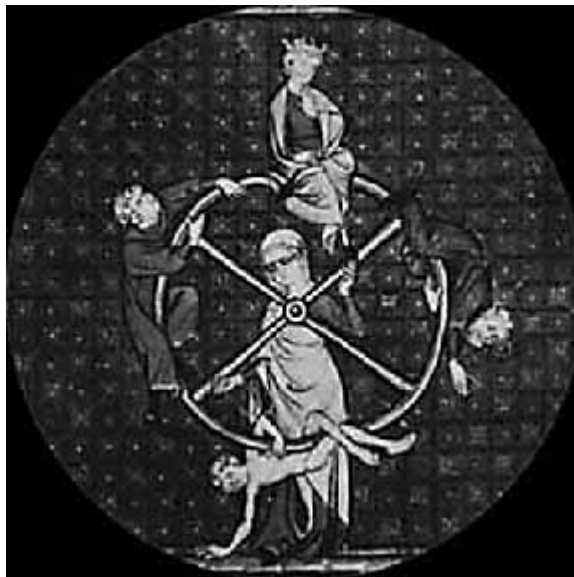
Die geskiedenis van Israel se trek uit Egipte deur die woestyn na die Beloofde Land dui op die sikliese aard van verandering asook die wesenskenmerke van die verskillende fases in die veranderingproses. Die hoofstuk het ten doel om uit te wys dat 'n sikliese benadering tot die beskouing van die fases in 'n veranderingproses meer waarde as 'n lineêre benadering inhou, aangesien verandering selde 'n enkele gebeurtenis behels. Verandering is merendeels 'n sikliese proses waardeur 'n individu moet werk ten einde vaardighede te bekom om na 'n volgende vlak van bemeestering te ontwikkel of te transendeer. Voorbeelde hiervan uit die literatuur sal kortliks bespreek word ter voorbereiding van hoofstuk 9, waarin 'n geïntegreerde, holistiese beeld van die sikliese veranderingproses aangebied en die dinamiek in die proses uitgebeeld word. Die holistiese beeld sal dan 'n model daarstel wat as grondslag vir die beoogde werkwinkel en opvolgessie sal dien.

8.2 Sikliese aard van 'n verandering

Daar is reeds in die Middeleeue van 'n siklus van verandering gepraat. Maurer (1996) verwys na 'n *Wiel-van-die-lewe* model wat eeue gelede reeds gebruik is om emosies verbonde aan verandering te probeer verstaan. 'n Afbeelding van die *Wiel-van-die-lewe* word in Figuur 8.1 aangebied.

Die Wiel-van-die-lewe beskryf emosies wat aan verandering verbonde is. In die Middeleeue was mense grotendeels ongeletterd en opleiding het deur middel van beelde of tekeninge plaasgevind. Die Wiel-van-die-lewe is ook dikwels teen die klipmure van katedrale uitgekerf om sodoende diegene wat daarna kyk, meer van verandering te leer. Leermeesters het die betekenis van die tekening aan gewillige en weetgierige toeskouers verduidelik en nadenke en dialoog daarvoor aangemoedig.

Figuur 8.1: Wiel-van-die-lewe



Aan die bopunt van die wiel is 'n welgeklede persoon van koninklike herkoms wat geluk uitbeeld, daardie situasie waar alles goed en voorspoedig gaan. Die wiel draai egter klokgewys en verandering kom voor. 'n Persoon wat nou onderstebo aan die wiel hang, asof besig om te val en wat bekommerd lyk, is die volgende uitbeelding. Dit simboliseer verlies. Die wiel gaan voort om te draai en 'n persoon word saamgetrek na 'n posisie van lyding. Dit word op die tekening uitgebeeld as 'n naakte persoon wat naarstiglik aan die wiel vasklou. Die naaktheid simboliseer blootstelling en neerlaag. Die gevolge van verandering hou egter nie vir ewig aan nie, aangesien die wiel aanhou draai en 'n persoon weer na 'n posisie van hoop beweeg. Op die tekening is die gesigsuitdrukking van die persoon vol afwagting dat die posisie van geluk weer bereik kan word. Die persoon is ook weer gekleed.

Die les van die Wiel-van-die-lewe is dat daar vier posisies in die lewe is, naamlik geluk, verlies, lyding en hoop. Elke mens is altyd in een van die vier posisies en die enigste wyse om ooit die gang van die wiel te ontsnap, is om te sterf. Die vier posisies word vervolgens kortliks na aanleiding van Johnston (1997) se beskrywing opgesom:

- **Geluk**

Geluk is die posisie waar alles normaal is en waar almal graag wil wees, aangesien sukses en gemak die posisie kenmerk. Geluk is egter van verbygaande aard. Dit kom van die Engelse woord *hap*, waarvan die wortel beteken dat die toestand die resultaat van 'n geluuskoot eerder as poging is. In werklikheid moet die mens nie na geluk soek nie, maar wel na die betekenis van die lewe deur vreugdevol in die hartseer van die lewe te deel. 'n Mens kan wel nie die wêreld van pyn en lyding genees nie, maar kan kies om vreugdevol te lewe, aangesien pyn en vreugde tegelyk in die wese van 'n mens kan bestaan.

Geestelike leiers het deur al die eeue die lewenspad na die middelpunt van die Wiel-van-die-lewe bewandel. Moeder Theresa, gedrewe deur liefde, het onder die armstes van die armes gewerk, wat glad nie geluk kon bring nie, maar wat haar wel met 'n diepe vreugde vervul het. Deur haar ervaring van persoonlike opoffering en verlies, terwyl sy aan hoop vashou, het haar geloof sigbaar geword.

- **Verlies**

Verlies is die posisie waar geluk inmekaar begin tuimel. 'n Verskeidenheid gebeure kondig verandering aan en 'n persoon word uitgedaag om die normale gang van sake agter te laat. Die persoon wil graag die wiel terugdraai om ekwilibrium te herstel. Die wiel draai egter slegs in een rigting, naamlik klokgewys vorentoe. Om weer by geluk uit te kom, moet die persoon gevolglik deur 'n lydingproses gaan.

- **Lyding**

Lyding is aan die onderpunt van die wiel. Die Latynse betekenis vir die woord *sub plus ferre*, is om te ervaar of toe te laat. Lyding bring mee dat 'n persoon deur die fase van verlies moet beweeg en ook nie die lydensbeker kan vryspring nie. Net soos wat 'n persoon saam met die wiel moet draai om weer by geluk uit te kom, moet die volle veranderingsiklus deurloop word. Dit kan nie kortgeknip, gewysig, of vermy word nie, al word daar planne gemaak om weer by geluk uit te kom. Dit behels wel spanning, stres, angs, bekommernis, frustrasie, woede, konflik en hartseer, maar dit is uit al die lyding dat hoop weer verrys. Scott Peck (1978) begin sy bekende boek "**The Road Less Travelled**" met die woorde dat die lewe moeilik is, dat die waarheid verstaan moet word en dat begrip die mens in staat stel om te transendeer. Dit is nie 'n nuwe gedagte nie, aangesien Jesus Christus se lewe lyding ten doel gehad het. Hy is 'n model van die wyse waarop lyding verduur moet word ten einde na 'n beter lewe te transendeer.

- **Hoop**

Hoop arriveer wanneer 'n plan om uit die ellende te kom, werk en vordering sigbaar word. Die persoon begin weer bekwaam voel. Soos wat die wiel die persoon weer na die bopunt neem, kom die doelwit in sig en word die visie om na normaliteit terug te keer, verwesenlik. In hierdie geval is die normale nie soos wat dit voorheen was nie. Geluk word in 'n nuwe staat van ewilbrium gevind, aangesien die persoon ryper aan die ander kant uitkom.

Sodra 'n persoon weer aan die bopunt van die wiel is, sal winde van verandering die wiel verder draai, aangesien normaliteit nie 'n permanente staat is nie. Die proses begin van voor af. Die enigste wyse om die wiel te stop, is deur te sterf.

Die les van die Wiel-van-die-lewe is dat 'n mens nie geluk kan vind en vir altyd gelukkig kan bly nie. Verandering is deel van die lewe en bring groei mee. Die emosies verbonde aan verandering kan nie vermy word nie, maar moet verwerk en hanteer word. Verlies bring wel bekommernis, angs, hartseer, irritasie en frustrasie mee, sodat 'n persoon die rouproses moet hanteer. Lyding bring depressie, uitbranding, hulpeloosheid en selfs hopeloosheid mee. Hoop bring egter nuwe energie, optimisme en entoesiame terwyl geluk 'n gevoel van tevredenheid en behaaglikheid meebring.

Die Wiel-van-die-lewe is noodsaaklik, aangesien verandering 'n mens sterk maak. Dit kan vergelyk word met 'n skoelapper wat probeer om uit 'n kokon te ontsnap. 'n Seun het 'n skoelapper dopgehou wat gesukkel het om uit 'n kokon te kom en het besluit om die arme insek te help. Tot sy verbasing kon die skoelapper nie vlieg nie en het dit 'n vroeë dood gesterf. Die metafoor van die skoelapper beteken dat 'n mens sonder lyding nie werklik mens kan wees nie.

In die Wiel-van-die-lewe is daar onderskeid tussen daaglikse probleme en smart wat oor die langer termyn strek. Eersgenoemde is bloot ongerieflik, terwyl laasgenoemde diep letsels nalaat.

Elke keer as 'n persoon 'n siklus op die wiel voltooi, is daar die moontlikheid dat sy of haar begrip en bewustheid na 'n volgende vlak van volwassenheid sal verbreed. Sonder die nodige sielkundige en geestelike werk, sal die sirkel egter slegs 'n herhaling op dieselfde vlak wees, of sal die persoon in sy of haar lewenswysheid vervlak.

Die transendering na 'n volgende vlak kan met 'n spiraal vergelyk word. Om die intensiteit van die wiel te beheer, moet elke mens gesentreer word. Soos wat 'n persoon na die middelpunt van die wiel beweeg, word 'n verhouding groter as die self aangegaan. Dit is 'n beweging vanaf selfgesentreerdheid na 'n verhouding met God, die bron van krag en mag. Selfs al is 'n mens gesentreerd, gaan hy of sy nog steeds deur die sirkel van verandering. Geluk word egter met vreugde vervang. Geluk is kortstondig, dog vreugde word slegs binne 'n regte verhouding met God gevind, aangesien dié verhouding betekenis aan die lewe gee.

Die sirkel op die wiel weerspieël die aard van die lewe as 'n ewig toenemende bewustheid en moontlike en herhalende transformasie. Ten einde 'n vol lewe te lei en volmaaktheid te bereik, is dit nodig om die lewe in al sy dimensies te ervaar, insluitende lyding en pyn, aangesien gebrokenheid tot openheid aanleiding gee. Perfeksie beteken heelheid en voltooidheid. Dit is eers as die lyding van die lewe verstaan word, dat vreugde aangegryp kan word en 'n mens na betekenisvolle verhoudings met ander en met God kan transformeer. Om hierdie rede het veral die Middeleeuse mense graag die labirint gestap. Die labirint word in hoofstuk 9, in besonder in gedeelte 9.8.2 beskryf. Meer moderne sienswyses van die sikliese aard van verandering word vervolgens bespreek.

8.3 Sirkulêre aard van 'n verandering

Verandering vind nie lineêr plaas nie, maar kom sirkulêr in 'n siklus voor. Hudson en McLean (1995) beskryf die sikliese aard van die lewe as 'n selfvernuwende proses wat in siklusse en hoofstukke eerder as lineêre prestasies gemeet kan word. Die lewe is 'n verhaal wat uit verskeie hoofstukke bestaan, terwyl elke hoofstuk 'n begin en 'n einde aandui, met 'n transisie na die volgende hoofstuk. Lewenshoofstukke beskryf belangrike gebeure of aksies in elke individu se lewe, terwyl transisies op tye van vernuwings en verkwikking dui.

Volgens Hudson en McLean (1995, p. 24) is die moderne lewe nie meer voorspelbaar nie en vind 'n individu dit al hoe moeiliker om die verskillende hoofstukke van sy of haar lewe (die transisies) met mekaar te verbind. Die wêreld is onvoorspelbaar en ontstuimig weens die snelle opeenvolging van veranderinge wat 'n individu weerloos laat voel teenoor die gelykvormige en voorspelbare wêreld van die verlede waarin die individu meer in beheer was. Dit het aanleiding daartoe gegee dat 'n individu eerder tentatief en bekommerd as optimisties en afwagterend teenoor die lewe ingestel is.

“How could it be otherwise? The central force that shapes our consciousness today is change – coming at us from every direction, like global tidal waves washing away the rocks of the past.”

Hudson and McLean, 1995, p. 24

Binne die kort bestek van ‘n halfeeue het mense se persepsie van die wêreld as stabiel en ordelik na onstabiel, onordelik en veranderinggedrewe verander. Dit is gevolglik vir ‘n individu wat hom- of haarself in ‘n emosioneel onveilige wêreld bevind, nodig om meer toepaslike beginsels of lewensreëls te bekom op grond waarvan lewensbesluite lewe geneem kan word:

“Instead of learning how to fulfil our lives within the change process that dominates our lives and our era, we tend to view our lives as declining from the promises the generations before us lodged deeply in our minds. It is time to change the paradigm, the picture in our minds of how life works in our times.”

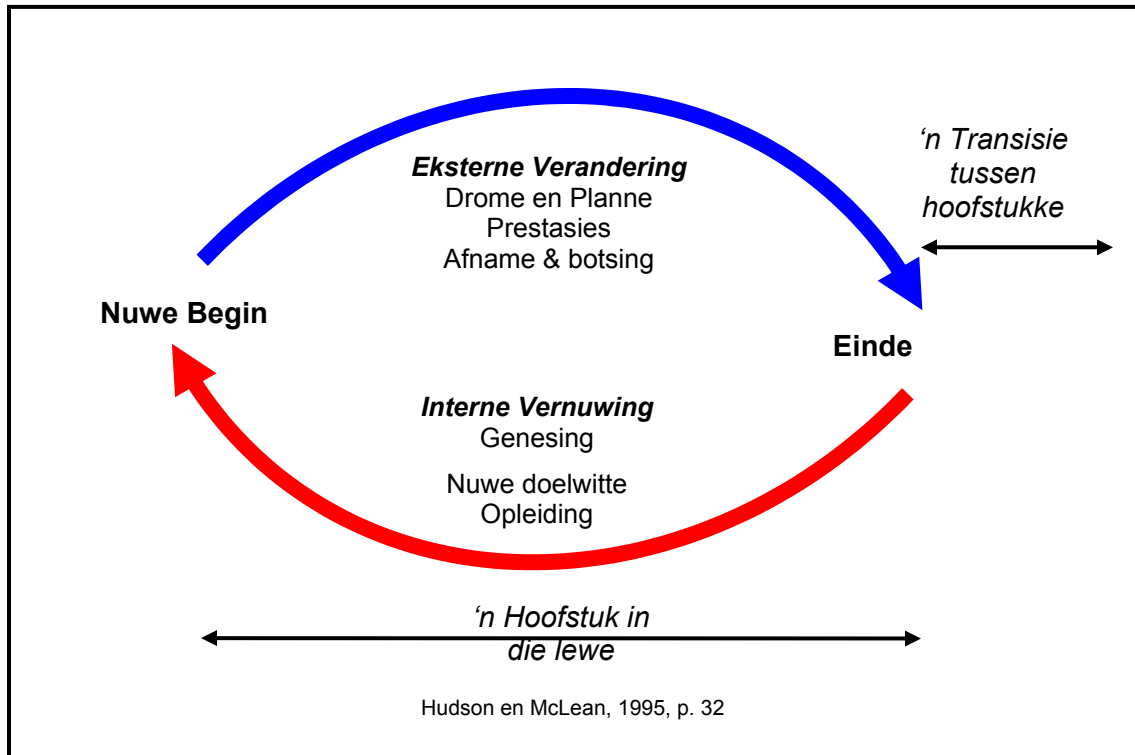
Hudson and McLean, 1995, p. 25

Die nuwe paradigma behels vir Hudson en McLean (1995, pp. 26 - 40) die volgende:

- Die idee van die lewe as ‘n lineêre proses moet plek maak vir ‘n beskouing dat die lewe sirkulêr van aard is. Eerlike en harde werk is nie meer noodwendig die resep vir sukses nie, aangesien ‘n individu nou ook oor kommunikasie- en rekenaarvaardighede moet beskik om in die inligtingera te oorleef. Die lewe kan eerder met ‘n verhaal met talle hoofstukke vergelyk word, waar elke hoofstuk ‘n begin en einde het. Elke hoofstuk bestaan uit belangrike gebeure, terwyl die gedeeltes tussen die hoofstukke op die tye dui wanneer die individu deur ‘n sirkulêre proses van selfvernuwing gaan – die sogenaamde transisies volgens die beskouing van Bridges (2003).
- Die idee dat die lewe deur die stelsels en reëls van die samelewing bepaal word, moet plek maak vir die beskouing dat innerlike waardes en doelwitte die rigting moet aangee ten einde te voorkom dat winde van verandering ‘n individu in alle rigtings waai.
- Die idee dat leer vir kinders op skool bedoel is, moet plek maak vir die beskouing dat leer ‘n lewenslange proses is.

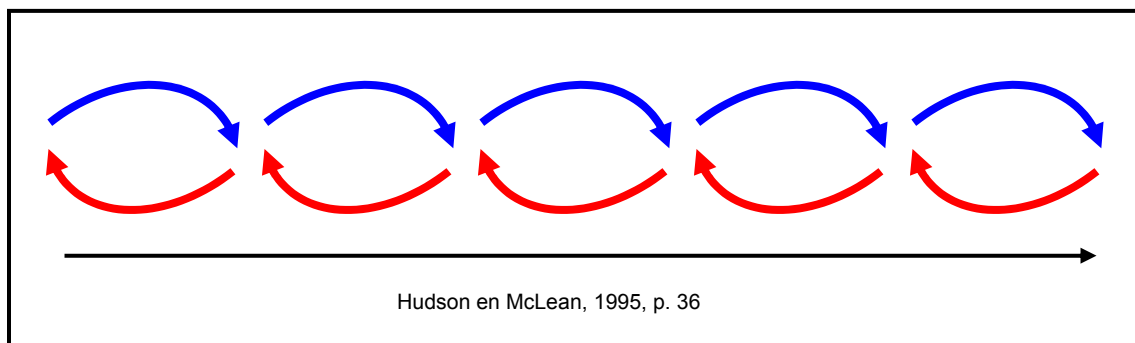
Hudson en McLean (1995, p. 32) stel hul konsep soos volg voor:

Figuur 8.2: Die sirkulêre reël



Benewens bogenoemde konsep, meen Hudson en McLean verder dat die idee dat die wêreld staties en voorspelbaar is, plek moet maak vir 'n beskouing dat die lewe 'n sikliese proses is wat deur veranderende omstandighede voortbeweeg. Wanneer die gebeure in 'n hoofstuk te veranderlik raak om hulself te herhaal, het die golwe van verandering aangerol, sodat die lewensverhaal gewysig moet word. Die een siklus kom dus tot 'n einde om plek te maak vir 'n volgende siklus van verandering. Die volgehoue proses van verandering word soos volg voorgestel:

Figuur 8.3: Die eindelose veranderingsiklus



Diegene wat die lewensreëls verstaan, sien en hanteer verandering as 'n uitdaging.

“You chart your way, guide your life, anticipate tomorrow, have your victories, evaluate as you proceed, change course as necessary, experience losses and gains, and assume responsibility for your destiny. In our kind of world, competent persons need to know how to renew themselves, over and over – to knit life together whenever possible, and to unravel it when necessary. If you do that you will perceive change as a challenge – an opportunity to learn, discover, and grow.”

Hudson and McLean, 1995, p. 37

8.4 Drie fases van sikliese verandering

Bridges (2003) beskryf verandering as 'n sikliese proses wat in drie fases voorkom, naamlik 'n einde, 'n neutrale fase en 'n nuwe begin. Verandering begin nooit met iets nuuts nie, maar staan altyd met die beëindiging van 'n ou bedeling in verband. Dit is ook nie iets wat volgens 'n skedule kan plaasvind nie, maar is 'n saak van die hart. Hy noem die emosionele proses waardeur mense tydens verandering gaan *transisie*. Bridges (2003, p. 3) interpreteer die begrippe *verandering* en *transisie* anders as Hudson en McLean. Volgens Bridges is verandering 'n gebeurtenis en dus situasioneel van aard. Transisie is egter 'n sielkundige proses waardeur mense gaan om vrede met 'n nuwe situasie te maak. Goed bedoelde veranderinge kan ondermyn word as individue nie sielkundig daarby kan aanpas nie. Die beginpunt van 'n transisie is nie die resultaat van verandering nie, maar die feit dat iets tot 'n einde kom. 'n Situasionele verandering impliseer iets nuuts, maar 'n transisie het te doen met afskeid wat geneem word van 'n ou realiteit en ou identiteit wat met 'n vorige situasie verband gehou het. Hy skryf dat transisie met 'n einde begin, met die hantering van dit wat verby gaan, naamlik 'n verlies. Dit is die eerste stap in die hantering van verandering, aangesien mense nie verandering self weerstaan nie, maar die verliese en eindes wat daarmee gepaard gaan.

“Once you understand that transition begins with letting go of something, you have taken the first step in the task of transition management. The second step is understanding what comes after the letting go: the neutral zone. This is the no-man’s land between the old reality and the new. It’s the limbo between the old sense of identity and the new. It is a time when the old way is gone and the new doesn’t feel comfortable yet.”

Bridges, 2003, p. 5

Die eindfase word opgevolg deur 'n neutrale fase waartydens nóg die oue, nóg die nuwe uitwerk. Situasionele verandering kan plotseling plaasvind, maar die sielkundige aanvaarding daarvan neem langer. 'n Individu beleef hom- of haarself asof in 'n emosionele wildernis, 'n tyd waarin dit nie altyd duidelik is wie hy of sy is en wat werklik is nie. So 'n belewenis kom in die sogenaamde neutrale sone voor. Die individu is vasgevang tussen die eise van konflikterende stelsels en eindig op soos die geïmmobiliseerde Hamlet wat probeer kies tussen “**to be or not to be**”. Dit is 'n tydperk waar die individu soos 'n sirkusarties die sweefstok moet laat gaan in die geloof dat 'n volgende sweefstok wel op pad is. Intussen is daar niks om aan vas te hou nie, volgens die futuris, Marilyn Furguson, se metaforiese vergelyking, soos aangehaal deur Bridges (2003, p. 34).

In die neutrale fase styg 'n individu se angsvlak, terwyl motivering daal. Hy of sy voel gedisorieënteer en vol vertwyfeling. Energie word gedreineer deur pogings om staande te bly, terwyl ou swakhede weer die lig sien. Dit is 'n verwarrende tydperk en die individu is vasgevang tussen die begeerte om vorentoe te beweeg en die begeerte om aan die bekende vas te klou, terwyl die onbekende plekke tussenin gevrees word.

Dit is vir Bridges (2003, p. 5) om verskeie redes belangrik dat die neutrale sone en fase verstaan word:

- Eerstens neig mense om deur die neutrale sone te hardloop sonder om behoorlik daaroor te reflekteer. Hulle verstaan nie waaroor 'n neutrale fase gaan nie en is gevolglik nie daarvan bewus dat hulle dié besondere tydperk moet benut nie. Wanneer 'n veranderingproses verkeerd loop, voel hulle ontmoedig en neem verkeerdelik aan dat die verwarring wat hulle beleef, 'n teken is dat iets drasties met hulle verkeerd is.
- Die neutrale sone word met 'n soort niemandsland vergelyk. 'n Individu kan in die niemandsland bang word en probeer ontsnap. Hy of sy verlaat 'n situasie fisies of onttrek psigies, sodat verandering in gevaar gestel word.
- Derdens kan 'n individu probeer om 'n niemandsland te vermy deur 'n kompromie aan te gaan. Op dié manier gaan goeie geleenthede verlore.

Die neutrale fase is die beste tyd vir kreatiwiteit, vernuwing en ontwikkeling vir beide 'n individu en 'n organisasie. Die gaping tussen die oue en die nuwe is die tyd wanneer innovering die mees moontlik is en wanneer verlewending (“*revitalization*”) begin. Gevolglik

is 'n neutrale sone beide 'n gevaarlike en opportunistiese plek – die kern van 'n transisieproses. Dit is die tyd en plek waar ou gewoontes uitgewis word en nuwe gewoontes en gedragpatrone aangeneem word. Bridges (2003, p. 37) vergelyk dit met die tydperk toe die Israeliete in die wildernis was. Dié tydperk het volgens Bridges 40 jaar geneem, nié omdat die Israeliete verlore was nie, maar omdat die generasie wat uit Egipte gekom het, moes uitsterf voordat 'n nuwe generasie die Beloofde Land kon binnegaan. Hy maak die vergelyking van toepassing op verandering in organisasies om aan te dui dat die uitkyk, houdings, waardes, selfbeelde en denkwyses wat in die verlede gegeld het, eers moet “uitsterf” voordat mense gereed is vir lewe in 'n teenswoordige tyd. In die geval van die vergelyking van Moses het die lewe in Egipte tot 'n einde gekom toe die Israeliete weggetrek het, dog dit het 40 jaar geduur voordat die Egiptiese denkwyses van die Israeliete tot 'n einde gekom het. Bridges se punt met hierdie metafoor is dat 'n verandering in denkwyse nie noodwendig 40 jaar hoef te neem nie, maar dat dit wel tyd sal neem.

Die derde fase gaan oor 'n nuwe begin, wanneer 'n individu gereed is om hom- of haarself emosioneel toe te wy aan nuwe dinge wat op sy of haar pad gekom het. 'n Nuwe begin kan as iets letterliks gesien word, soos wanneer 'n gebeurtenis volgens 'n skedule 'n aanvang neem, of dit kan 'n sielkundige gebeurtenis wees, wat volgens die tydberekening van die hart eerder as dié van 'n kalender verloop. Die konkrete begin van 'n gebeurtenis moet nie verwar word met die nuwe begin wat 'n persoon maak wanneer hy of sy innerlik daarvoor gereed is nie.

Die nuwe begin is dan ook die derde fase in 'n transisieproses. Mense maak slegs 'n nuwe begin as hulle van die ou dinge afskeid geneem het en 'n tydjie in 'n neutrale sone vertoef het. Ongelukkig bestee organisasies weinig aandag aan daardie eindes wat verbygaan en wonder dan waarom werknemers so met 'n verandering worstel.

Die hantering van alle veranderinge gaan volgens Bridges deur genoemde drie fases, wat dit in wese 'n sikliese proses maak.

Die beskouings van beide Bridges asook Hudson en McLean dat verandering siklies van aard is lewer 'n daadwerklike bydrae tot kennis oor die hantering van verandering. Bridges werp byvoorbeeld lig op die feit dat daar nie van 'n nuwe begin sprake is alvorens 'n vorige situasie nie verwerk is en agtergelaat word nie. Bridges werp ook lig op die feit dat 'n individu in 'n neutrale fase heelwat dinamiek beleef ten einde by 'n keerpunt uit te kom, wat die hantering

van 'n verandering in 'n nuwe rigting stuur. Sy beskrywing werp egter nie genoegsaam lig op die kenmerkende denkpatrone, emosies en gedrag tydens elke fase nie.

8.5 Sikliese reise deur die fases van verandering

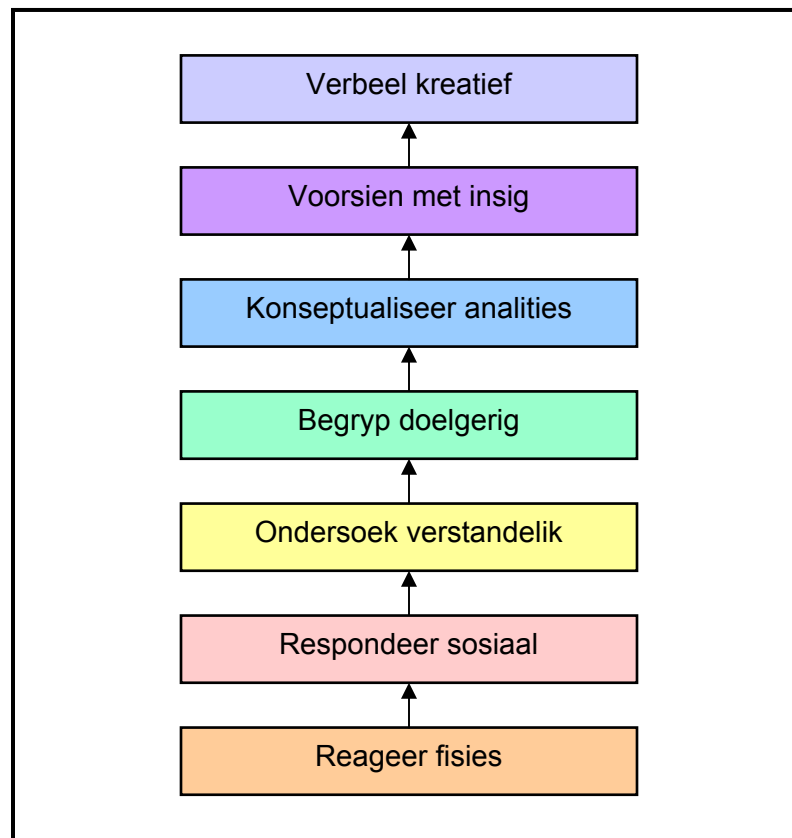
Lessem (1994) beskryf 'n sikliese reis van leer en ontwikkeling wat elke individu tydens verandering ondergaan en kan voordelig gebruik word om die leemte in Bridges se werk te oorbrug.

Volgens Lessem (1994, pp. 32-47) onderneem elke individu tydens verandering 'n inwaartse sowel as 'n uitwaartse reis. Die inwaartse reis kan die aanleer van nuwe vaardighede behels en word leer genoem. Die uitwaartse reis kan die toepassing van die nuwe vaardighede behels en word innovering genoem. Hierdie siening is op beide individue en organisasies van toepassing, waar eersgenoemde se reise op groei en ontwikkeling gefokus is, terwyl laasgenoemde se reise op transformasie gefokus is. Die reise kan volgens die grein van 'n situasie plaasvind en relatief pynloos wees, of dit kan teen die grein van 'n situasie plaasvind, wat dan 'n pynvolle ervaring is.

'n Introverte individu of na-binne-gefokusde organisasie sal ook eerder meer gemaklik tydens 'n inwaartse reis voel, terwyl 'n ekstroverte individu of na-buite-gefokusde organisasie meer gemaklik tydens 'n uitwaartse reis sal voel. Beide die individu en die organisasie sal die inwaartse en uitwaartse reise volgens 'n kenmerkende leerstyl of kombinasie van twee of drie leerstyle aanpak. Die onderskeie leerstyle is breedvoering in hoofstuk 6 bespreek. Dit is egter nodig om uit kenmerkende leerstyle na nuwe leerstyle te beweeg ten einde verandering of transformasie suksesvol te hanteer, dus sal beide 'n individu en organisasie bereid moet wees om ook 'n reis na 'n onbekende gebied in terme van denke, emosies en gedrag te onderneem, wat in wese 'n reis teen die grein van die situasie in behels. Die reis teen die grein van die situasie waarvan Lessem praat, sal dan vir die outeur van die proefskrif logieserwys in die neutrale fase van Bridges plaasvind.

Elke inwaartse reis begin by die vyf sintuie en kulmineer in kreatiewe verbeelding. Die inwaartse reis behels sewe fases en word in figuur 8.4 voorgestel en vervolgens kortliks bespreek:

Figuur 8.4: Inwaartse reis van leer en ontwikkeling



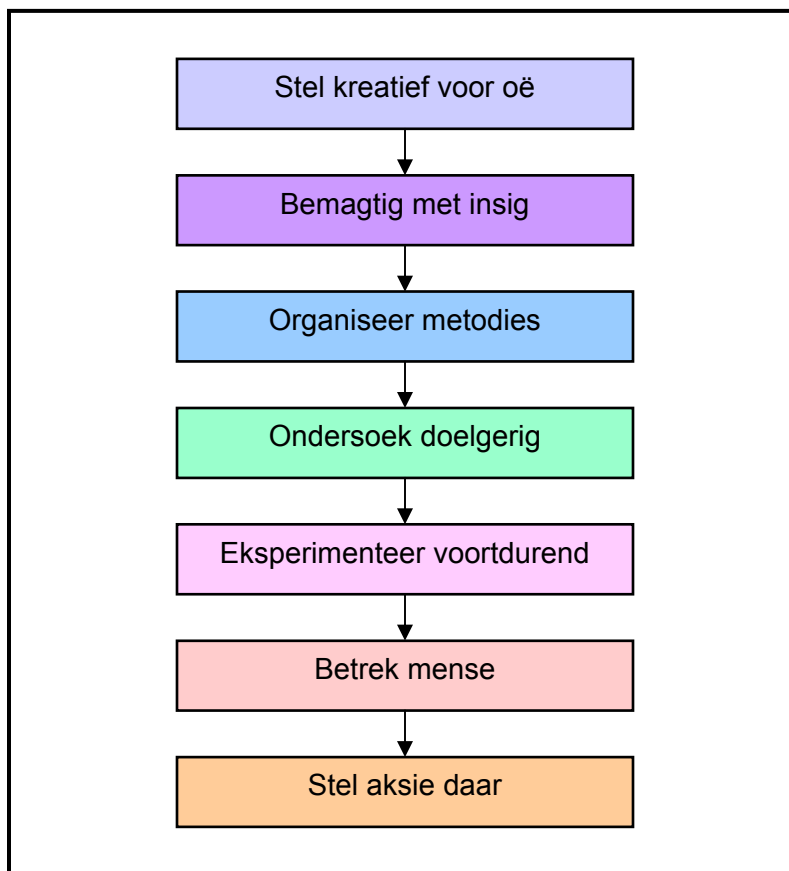
- **Reageer fisies:** Vir 'n individu begin die proses met 'n innerlike sensuele reaksie wat sy of haar adrenalien laat vloei. Vir 'n organisasie begin dit met 'n instinktiewe reaksie op die gevaar van uitwissing.
- **Respondeer sosiaal:** Met 'n fisiese reaksie onderweg, soek 'n individu na raad en wend hom of haar dus na ander vir hulp en bystand. Die organisasie ontwikkel 'n gevoel vir die mense en produkte en respondeer met welwillendheid.
- **Onderzoek verstandelik:** Intellektuele nuuskierigheid noop 'n individu om na alternatiewe roetes te soek. Die organisasie ontwikkel weer van 'n mensgesentreerde sosiale gemeenskap na 'n kennisgesentreerde lerende gemeenskap.
- **Begryp doelgerig:** Met die basiese kennis ter hand, begin 'n individu self probleme hanteer en oplos. Organisasies moet nou 'n korporatiewe wil ontwikkel om mededingend te wees.

- **Konseptualiseer analities:** Die individu beskik nou oor die spesifieke vaardigheid om konsepte prakties uit te toets en aan te wend. Die organisasie staan die gevaar om die begeerte om te leer, te verloor vanweë oorheersing deur individue met die begeerte om te wen. 'n Verandering oor die grein van die leerproses is dus nodig om verby die individuele gerigtheid na organisasiegerigtheid te beweeg.
- **Sien vooruit met insig:** Konsepte kan slegs binne konteks ten volle verstaan word. Dit verg 'n spesiale soort insig gebou op vooruitsiening, 'n kombinasie van diepgrondige intelligensie en wye ervaring en die vermoë om 'n situasie oor kruiskulturele opsette heen te hanteer. Die organisasie moet nou oor die vermoë beskik om die toekoms te antisipeer, sigself te vernuwe en voortdurend die grense daarvan te verander.
- **Verbeeld kreatief:** Die hoogtepunt in 'n interne reis van leer en ontwikkeling vir 'n individu is om die verbeelding aan te wend om groter hoogtes te bereik. Dit is egter slegs moontlik as die individu hom- of haarself kognitief, affektief en op gedragvlak vir nuwe moontlikhede oopstel. Die organisasie bereik die punt waar die selfbeeld op grond van die kreatiewe samevoeging van denke, gevoelens en gedrag geprojekteer kan word. Die beeld moet die volle mate van die organisasie se kennis en optredes projekteer. Die beeld integreer die verlede, hede en toekoms deur die sprong van evolusionêre bewustheid tot volskaalse projeksie van die eie beeld te maak. Dit sal dan positiewe gedagtes, gevoelens en aksie in die lede ontlok.

Die inwaartse reis eindig by 'n kumulatiewe ontwikkeling van 'n individu of organisasie se bekwaamheid. Die ontwikkelingsproses moet egter nog 'n invloed in terme van profyt, markwaarde of gemeenskapdiens uitoefen. Bekwaamheid moet dus nou deur middel van die uitwaartse reis na kumulatiewe innovasie transformeer, soos in figuur 8.5 voorgestel en vervolgens beskryf word.

- **Stel kreatief voor oë:** Die individu stel die eksterne invloed van sy of haar innovering voor oë sodat ander daardeur geïnspireer word. Die lede van 'n organisasie met 'n visie word kollektief geïnspireer, sodat individue hulle doelstellings met die organisasie s'n integreer en andersom. Die organisasie se doelwit word ook met die eksterne omgewing geïntegreer sodat 'n volgehoue transformasieproses voorkom.

Figuur 8.5: Die reis van innovering en transformasie



- **Bemagtig met insig:** Die mees briljante visie sal faal om te inspireer as dit ontoeganklik is. Daar is dus 'n bewerkstelligende (*“enabling”*) aksie nodig om 'n konteks te voorsien waarin die gaping tussen die visie en die hede oorbrug kan word. Die reis van 'n visie na instaatstelling gaan weer eens oor die grein heen, sodat die visie vir insig plek maak. Die organisasie moet ook 'n kommersiële en sosiale konteks daarstel waarin die potensiaal wat deur die visie wakker gemaak is, gerealiseer kan word. Deur 'n instaatstellende organisasie word mense en produkte, besighede en markte tot hul volle potensiaal ontwikkel. Energie word erken en gevoed eerder as gekanaliseer of vernietig.
- **Organiseer metodies:** 'n Individu moet sy of haar potensiaal deur metodiese organisering kanaliseer om dit in 'n nuwe werklikheid te omskep. Op dieselfde wyse moet 'n organisasie potensiaal deur middel van strategieë, prosedures, beleid en programme na aksie kanaliseer.
- **Eksplorieer doelbewus:** Weer eens moet die innoverende grein oorgesteek word om groter moontlikhede te eksplorieer ten einde 'n doelwit te bereik. Die organisasie moet ook

binne die konteks van 'n kompeterende gees uitgaan om doelbewus te eksplorieer en te oorwin.

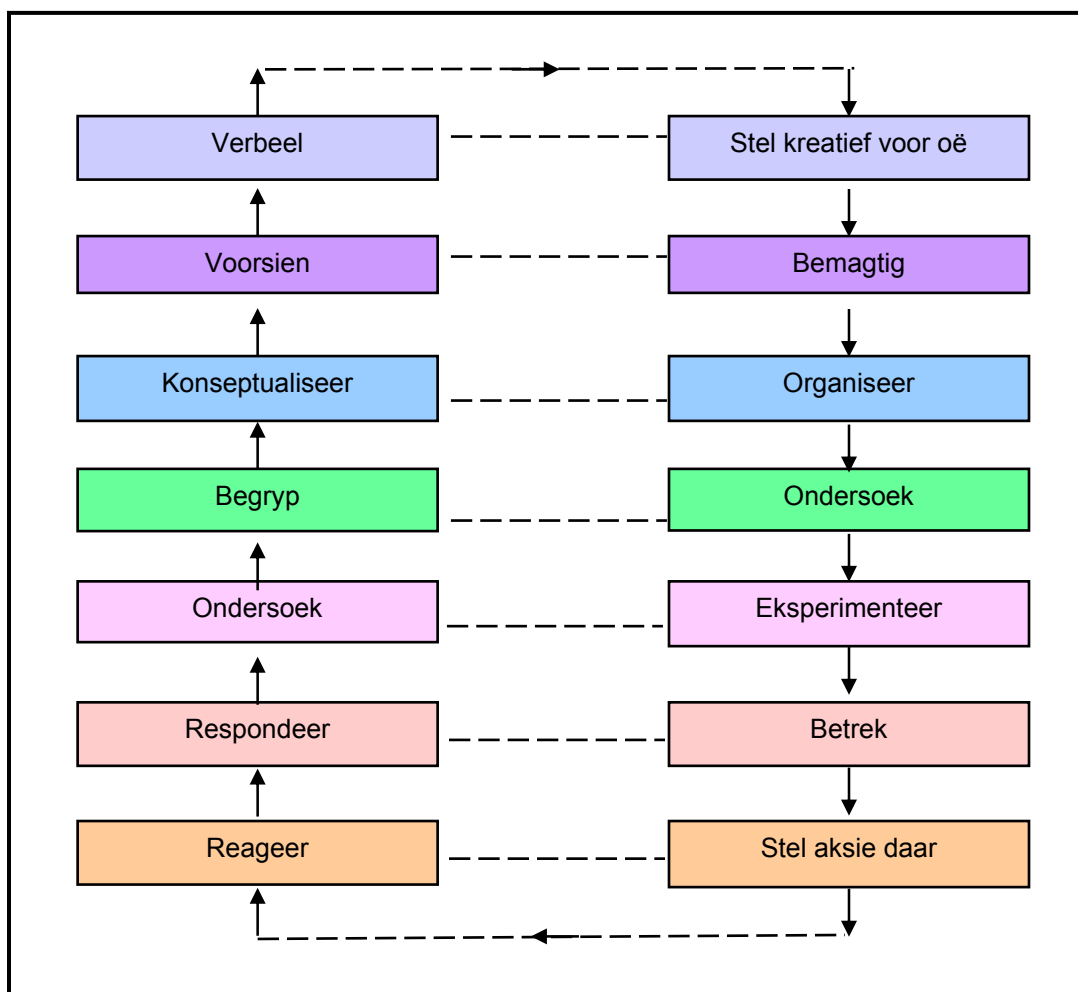
- **Eksperimenteer voortdurend:** Leer moet vinniger as die pas van verandering plaasvind as 'n individu in vandag se sakewêreld wil oorleef. Dit verg voortdurende eksperimentering en leer uit eksperimentering. Die eksperimenterende en denkende organisasie sal ook oor die vermoë beskik om aan te pas, voort te bestaan en te oorwin.
- **Betrek mense:** Dit is vir 'n individu nodig om tydens die uitwaartse reis ander mense op 'n sagte en insluitende wyse met hom of haar saam te neem. Dit sal egter 'n reis dwarsoor die grein van die denkende na die voelende wêreld behels, wat pynlik mag wees. Geen blywende organisatoriese transformasie sal moontlik wees sonder die sosiale kleefmiddel wat 'n nuwe gemeenskap kan saambind nie. Sonder 'n opregte en diepe besorgdheid oor diegene wat langs die pad geval het, sal 'n depressiewe gees die organisasie voortdurend aftrek. Net soos energie, kan die gees van 'n organisasie nie geskep of vernietig word nie – dit kan slegs van een staat na 'n ander getransformeer word. Elke gesonde organisasie het sy helde, priesters, storievertellers en skindertonge nodig wat 'n noodsaaklike rol in die menslike deel van daardie organisasie vervul.
- **Stel aksie daar:** Die einde van 'n innoverende reis verg 'n fisiese en tasbare resultaat vir beide die individu en die organisasie. Daarsonder is alle leer en ontwikkeling nodeloos.

Die wyse waarop 'n individu of organisasie die inwaartse en uitwaartse reis aanpak, asook die mate van fokus op gevoel, denke of gedrag, sal in die individuele leerstyl kulmineer om so die aard van die sikliese proses te bepaal.

Die volle sirkel van Lessem (1994, p. 47) se inwaartse en uitwaartse reis, word in figuur 8.6 op die volgende bladsy uiteengesit.

Met dié teorie as grondslag het Lessem (1994) 'n stel van sewe lewenspaie in terme van ontwikkeling, aksie, sosiale optrede, hantering van verandering en bevordering vir elke groepering van leerstyle daargestel. Hy het ook die sewe lewenspaie aan die natuurlike lewensfasies van die mens gekoppel, naamlik:

Figuur 8.6: Siklus van leer en innovering



- **Kinderjare en adolessensie:** fisiese ontwikkeling
- **Jeugjare:** eksplorاسie
- **Jong volwassenheid:** konsolidاسie
- **Middeljare:** vernuwing
- **Latere jare:** volwassenheid

Die spesifieke leerstyl van 'n individu, asook die wyse waarop die inwaartse en uitwaartse reise tydens leer en innovering plaasvind, sal dan uiteindelik bepaal op watter wyse 'n persoon sy of haar lewensweg sal bewandel.

Lessem (1994) bespreek ook drie vereistes ten einde suksesvol te verander, naamlik:

- 'n Persoonlike sin vir rigting of fokus
- 'n Visie vir ontwikkeling
- 'n Padkaart

Die drie vereistes is noodsaaklik vir sinvolle leergedrag, wat die voorvereiste vir ontwikkeling en suksesvolle innerlike en uiterlike reis is. Tydens die innerlike reis vind leer en individuasie plaas, terwyl die uiterlike reis die individu na innovasie en rykdomskepping ("*wealth creation*") neem.

Die waarde van Lessem se bydrae is soos volg:

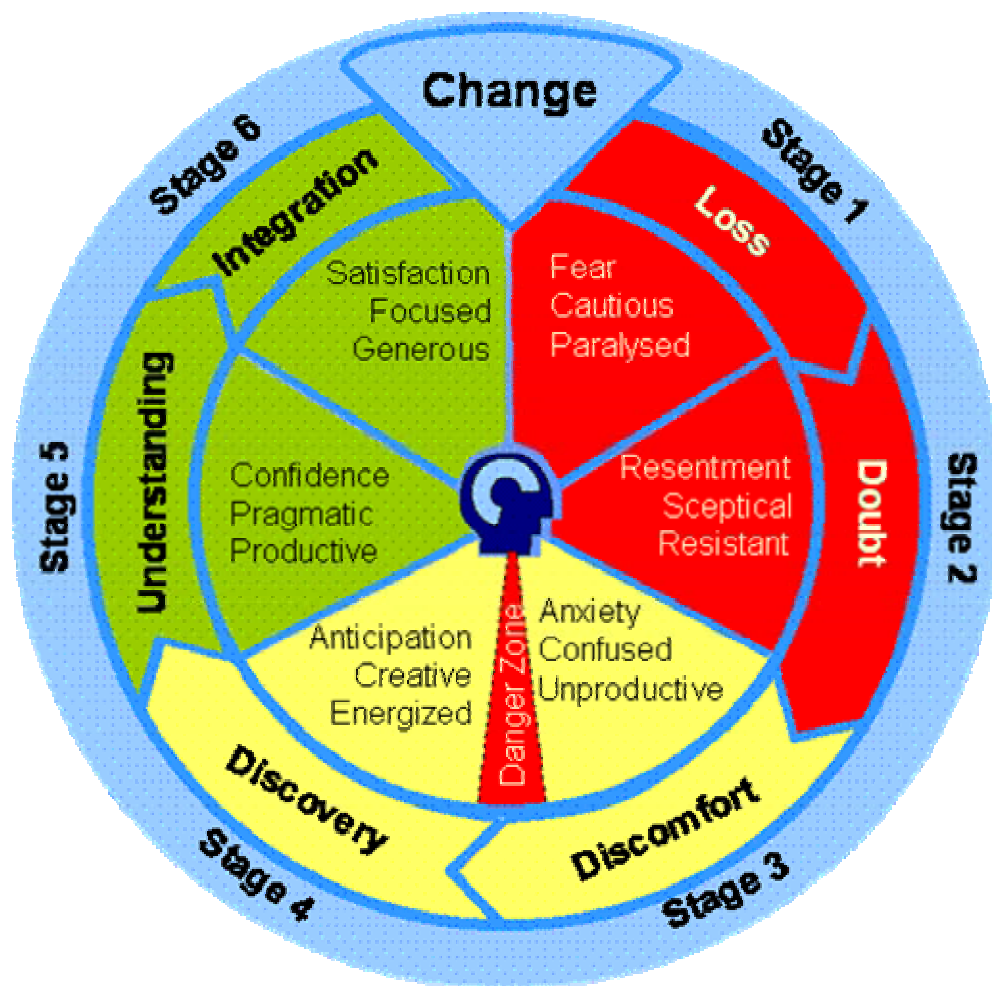
- Dit vestig die aandag op die wyse waarop denke, emosies en gedrag tydens verandering aangewend word.
- Dit lig die fases in die innerlike en uiterlike proses van verandering uit.
- Daarby beklemtoon dit nie net die hantering van spesifieke veranderings wat plaasvind nie, maar dit bring ook die lewensloop van 'n individu met die veranderingproses in verband.
- Lessem stel verder lewenspaaië voor wat as breinkaarte in die hantering van verandering aangewend kan word. Die breinkaarte dien dan dieselfde doel as 'n padkaart wanneer 'n persoon op reis gaan.
- Die groot waarde van Lessem se teorie is egter op die gebied van die inwaartse en uitwaartse reis in die hantering van elke fase. Die konsep kan goed gebruik word om 'n volledige model van sikliese veranderingfases daar te stel (soos in hoofstuk 9 aangebied word).

Die teorie maak egter nie voorsiening vir die feit dat elke verandering wat die individu beleef op sigself ook verskillende fases behels en dus siklies van aard is nie. Die werk van Brock en Salerno (1994) kom handig te pas om hierdie leemte te oorbrug en word vervolgens bespreek.

8.6 Inter veranderingsiklus

Brock en Salerno (1994) beklemtoon 'n sirkulêre benadering in die hantering van verandering in hulle fokus op die veranderingproses soos wat dit tydens spesifieke veranderingsituasies voorkom en hul beskrywing van ses fases van verandering in plaas van die drie fases soos Bridges (2003). Hulle noem hulle model dan ook die Inter veranderingsiklus ("*InterChange Cycle*"). Die model word in figuur 8.7 weergegee.

Figuur 8.7: Inter veranderingsiklus



Volgens die skrywers is verandering 'n integrale deel van die lewe. Hoe suksesvol 'n persoon dit hanteer, hang egter af van sy of haar emosionele, verstandelike, geestelike en fisiese welstand, asook hoe goed hy of sy by verandering kan aanpas. Mense reageer, respondeer en pas by verandering aan in 'n opeenvolging van ses voorspelbare fases. Die model identifiseer die gedagtes, gevoelens en gedrag wat met elke fase geassosieer word en kan

deur 'n individu as 'n padkaart gebruik word om sy of haar weg deur al die veranderinge in die lewe te vind.

Die fases kan kortliks soos volg opgesom word:

- **Fase 1: Verlies**

In fase 1 besef 'n individu dat daar 'n ervaring van verlies sal wees ongeag of die verandering as goed of sleg beleef word. Dit is 'n geval van *“Die verandering teen my!”*.

- **Fase 2: Twyfel**

In fase 2 word feite betwyfel, die twyfel word betwyfel en 'n stryd word gevoer om inligting te vind wat as geldig aanvaar kan word. Dit is 'n geval van *“Ek teen die verandering!”*

- **Fase 3: Ongemak**

Fase 3 gaan met groot ongemak gepaard. Die verandering en die betekenis daarvan word al hoe duideliker vir 'n individu en hy of sy leer om inligting op 'n betekenisvolle wyse te assimileer. Dit is 'n geval van *“Ek en die verandering!”*.

- **Die Gevaarsone**

Die gevaarsone verteenwoordig 'n deurslaggewende oomblik wanneer 'n keuse gemaak word om na fase 4 voort te beweeg en die geleentheid te ontgin, of om aan vrees toe te gee en terug te beweeg na fase 1. Aangesien die meeste mense nie weet hoe die veranderingsiklus werk nie, raak hulle maklik verstrik tussen die eerste drie fases en meen dan dat die verandering negatief of onbeheerbaar is.

- **Fase 4: Ontdekking**

Fase 4 is die spreekwoordelike “lig aan die einde van die tunnel”. Die individu kan sy of haar opsies en die moontlikhede wat die verandering meebring het, identifiseer. Hy of sy is optimisties oor die verandering omdat hy of sy keuses daaromtrent kan uitoefen. Dis 'n geval van *“Ek word die verandering!”*. Die individu is gevul met entoesiasme en afwagting oor die toekoms en die persoon se gedrag is energiek en vol lewe.

- **Fase 5: Begrip**

Tydens fase 5 word 'n verandering ten volle verstaan en is die individu betrokke daarin. Hy of sy kan die voordele en betekenis van die verandering identifiseer. Dit is 'n geval van *“Die verandering word ek!”*.

- **Fase 6: Integrasie**

Tydens fase 6 hou die individu op om na die verandering as 'n verandering te verwys, omdat hy of sy die uitdagings en oorwinnings daaraan verbonde in sy of haar lewe geïntegreer het. Dit is 'n geval van *“Ek is die verandering!”*.

Brock en Salerno (1994, pp. 24 –25) beskou hulle interveranderingsiklus as 'n soort padkaart wat nuttig aangewend kan word om bestaande patrone in die brein met 'n meer geskikte beeld te vervang en gevolglik verandering meer effektief te hanteer. Die sirkel is simbolies van die seisoene en die behoefte van die mensdom om seisoene aan die simbole van tyd te meet. Daarby is alles in die natuur prosesgedrewe en dus siklies van aard, soos die voëls wat in die winter volgens voorspelbare patrone na ander wêrelddele migreer en bere wat hiberneer. Op dieselfde wyse het 'n mens die behoefte om volgens sikliese patrone te opereer. Die interveranderingsiklus word gevolglik as 'n uiters geskikte padkaart vir die navigasie van 'n veranderingproses beskou. Brock en Salerno dui ook die kenmerkende gedagtes, gevoelens en gedrag wat tydens elke fase voorkom, aan.

Inaggenome dat die werk van Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) waardevolle insette vir 'n volledige padkaart vir verandering kan lewer, word die moontlike integrasie van die drie bydraes vervolgens bespreek.

8.7 Integrasie van die verskillende beskouings

Indien die teorieë van Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) vir gestaltdoeleindes met mekaar vergelyk word, kan daar tot die slotsom gekom word dat die verskillende teorieë 'n gedeeltelike ooreenstemming ten opsigte van sommige aspekte toon. As die ses fases van Brock en Salerno (1994) as basis gebruik word, kan die volgende vergelyking saamgestel word:

- **Fase van Verlies**

Die fase van Verlies stem grootliks ooreen met Bridges (1991) se Fase van Einde. Die kenmerkende gedrag in die fase kan met Lessem (1994) se **reaktiewe leerder** vergelyk word. Volgens Lessem (1994) tree reaktiewe leerders eers op en leer dan uit die gevolge van hul dade. Die gevaar is dat hulle hul blindelings in 'n situasie kan begewe. Dit kan dui op 'n individu wat die verandering bloot beleef en op die verlies reageer in plaas daarvan

om met die eindes te deel. Waar Lessem egter aandui dat die reaktiewe leerder 'n mindere mate van denke en gevoel en 'n meerdere mate van dade toon, is die individu vir Bridges(1994) sowel as Brock en Salerno (1991) in hierdie fase egter meer 'n "slagoffer" van die verandering, wat optrede inhibeer.

- **Fase van Twyfel**

Die fase van Twyfel kan met die aanvang van Bridges (2003) se Neutrale fase vergelyk word. Alhoewel daar nie 'n klinkklare afsnypunt tussen die fases is nie, dog die oorgang geleidelik en subtiel is, kan verskillende kenmerke in elke fase tog onderskei word. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle blyk egter vergelykbaar met dié fase te wees nie.

- **Fase van Ongemak**

Die fase van Ongemak is steeds deel van Bridges (2003) se Neutrale Fase. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle kan met die fase vergelyk word nie, dog dit blyk tog asof die analitiese gedrag van die **doelgerigte leerders** 'n groot bydrae kan lewer om die ongemak te hanteer. Die doelgerigte leerders volg 'n metodiese benadering tot leer en bestuur. Hulle is perfeksionisties en sal nie tevrede wees totdat hulle al die aspekte van die situasie in 'n netjiese raamwerk ingepas het nie. Hulle bevraagteken en toets hulle vermoëns. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en dade en 'n mindere mate van gevoel sodat ongemak in dié fase beperk word en die individu rigting na die fase van ontdekking kry sonder om deur die Gevaarsone te gaan.

- **Gevaarzone**

Die Gevaarsone is nog steeds deel van Bridges (1991) se Neutrale fase. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle kan egter hiermee vergelyk word nie, aangesien die leerstyle op ontwikkeling gerig is en nie op patologiese aspekte nie.

- **Fase van Ontdekking**

Die fase van Ontdekking is kenmerkend van Bridges (2003) se Nuwe Begin. Daarby kan verskeie van Lessem (1994) se leerstyle by die fase inpas.

- Die **eksperimenterende leerders** is byvoorbeeld buigsaam, oop van gemoed en wil graag in 'n verskeidenheid van nuwe situasies eksperimenteer, dus is die soort optrede uiters geskik vir ontdekking. Hulle word egter gou moeg van herhalende gedrag en wil voortdurend gestimuleer word, dus moet daar gewaak word teen 'n

beweging in sirkels. Verder 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. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en 'n mindere mate van gevoel en dade.

- Die **responderende leeders** is mensgeörienteerd en hou daarvan om saam met ander te leer. Die sosiale konteks van 'n nuwe situasie is vir hulle belangrik en hulle leer graag in 'n verhouding met 'n afrigter. 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. Hulle toon 'n mindere mate van denke en dade en 'n meerdere mate van gevoel. Die responderende leerder se optrede sal dus veral geslaag wees in situasies waar groepleer van toepassing is.
- Die **bedrywige of energieke leeders** vaar goed in nuwe situasies wat met emosie belaa is. Hulle hou van 'n kompeterende omgewing, word maklik emosioneel opgewek om te presteer en reageer goed op beloning. Hulle is ook 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 uitdaag, deur 'n kundige aangebied word en ruimte vir maneuvring laat. Hulle toon 'n meerdere mate van gevoel en dade en 'n mindere mate van denke.

- **Fase van Begrip**

Aangesien die Nuwe Begin die laaste van drie fases is wat deur Bridges (2003) beskryf word, dek sy materiaal nie die verdere fases wat deur Brock en Salerno (1994) beskryf is nie. Dit blyk egter asof Lessem se **harmonieuse leeders** hier vergelykbaar is, aangesien hulle graag hul eie potensiaal en die potensiaal van diegene om hulle wil verwesenlik. Eie aan die Begripfase is die selfvertroue om pragmaties en produktief te wees. Dit manifesteer in die harmonieuse leerder se behoefte om besigheid- en akademiese strukture te harmonieer om 'n balans tussen teorie en praktyk te bewerkstellig. Hulle dink vanweë hulle begrip eerder in terme van 'n geheel as die dele daarvan en kan dus 'n komplekse samestelling van aktiwiteite en ervarings, konsepte en metodes, kulture en strukture konseptualiseer.

As bestuurders is hulle op ontwikkeling gerig en bring hulle graag mense met mekaar in verbinding en stel hulle sodoende energie vir die verwesenliking van potensiaal vry. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na 'n betekenisvolle leerervaring, maak hulle 'n diepgaande studie van situasies en onderwerpe, genereer hulle 'n wye reeks van

kruiskulturele, interorganisasoriese en multidissiplinêre kontekste en benut hulle die geleentheid om betekenisvolle verhoudings met andere te vestig. Lessem (1994) meen dat hulle 'n meerdere mate van denke en gevoel en 'n mindere mate van daade toon, dog Brock en Salerno (1994) stel dit dat individue in die fase van Begrip pragmaties en produktief is, wat dus ietwat weersprekend van mekaar is.

- **Fase van Integrasie**

Die fase van Integrasie kan vergelyk word met die **inspirerende leeders** wat kreatief te werk wil gaan. Hulle wil deur inspirerende mense omring wees en met oorspronklike idees werk. Hulle wil onkonvensionele terreine betree 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 innoverende instruksies, uitvindings in hulle veld, en kreatiewe mense om mee saam te werk. Hulle toon 'n meerdere mate van denke, gevoel en daade, wat 'n wye leerveld impliseer. In werklikheid is inspirerende leeders sprekend van diegene wat 'n veranderingsiklus bemeester het en na hoër hoogtes mik.

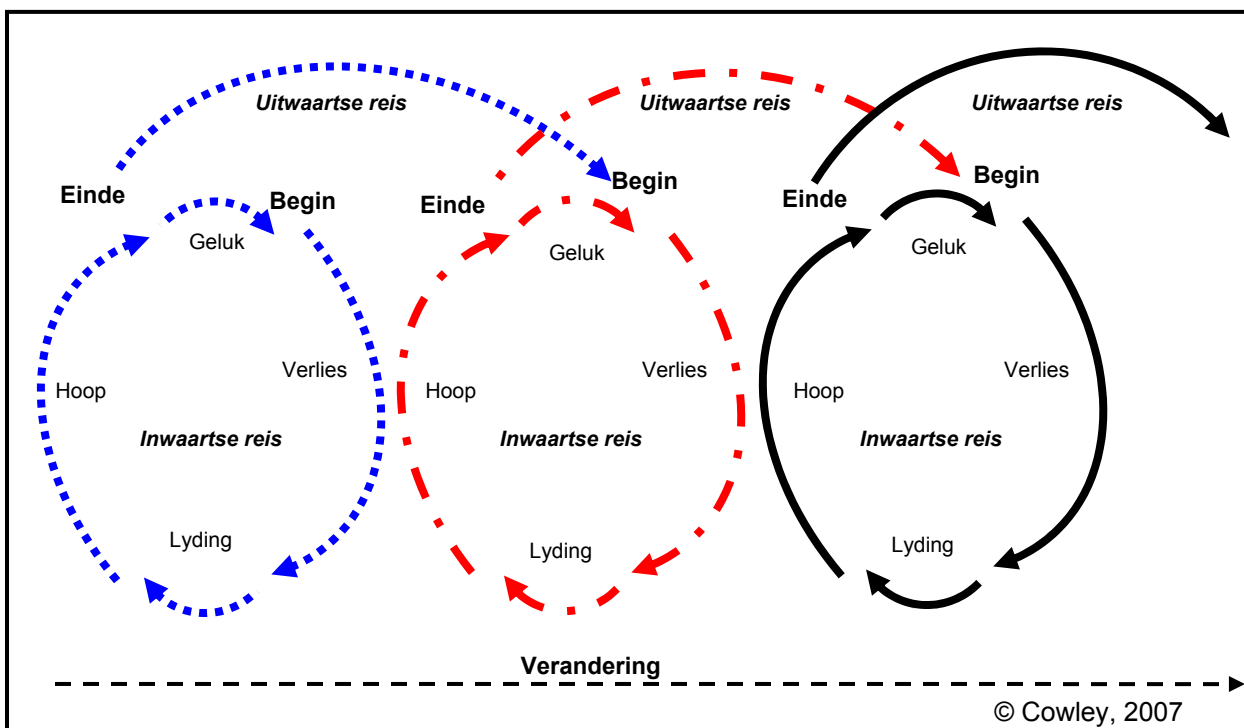
8.8 Implikasies

Daar is in die hoofstuk na aanleiding van die verhaal oor die uittoeg van die Israeliete uit Egipte deur die woestyn na die Beloofde land, uitgewys dat verandering op 'n sikliese wyse in verskillende fases geskied. Daar is verskillende sienswyses met betrekking tot die fases van verandering en die teorieë van Hudson en MacLean (1995), Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) is kortliks bespreek. Alles inaggenome, bied elkeen van die teorieë 'n waardevolle bydrae tot 'n beter begrip van die fases van verandering en kan dit sinvol in 'n geheelbeeld geïntegreer word.

Die belangrikste aspekte van die verskillende sienswyses word in figuur 8.8 saamgevat ten einde genoemde geheelbeeld te illustreer. Die veranderingfases soos dit in die Wiel-van-die-lewe voorkom, word in die eindelose sirkulêre veranderingsiklus van Hudson en McLean (1995) uitgebeeld om die beginsel te illustreer dat die waarskynlikheid van verlies die grootste is wanneer 'n individu intense geluk ervaar. Verlies bring op die lange duur lyding, wat slegs deur middel van hoop oorbrug kan word. Verandering dwing 'n individu of organisasie tot 'n

inwaartse reis van leer en ontwikkeling en lei uiteindelik akkumulerend tot die uitwaartse reis van innovering en transformasie. Aangesien verandering egter voortdurend voorkom, lei die afsluiting van een siklus van verandering 'n nuwe siklus in, soos wat die hoofstukke in 'n verhaal mekaar opvolg. Dié sikliese proses vind voortdurend plaas, totdat 'n persoon of organisasie se lewe tot 'n einde kom, of totdat 'n verandering voorkom wat só ingrypend is, dat dit die sikliese proses in 'n ander wentelbaan plaas. In so 'n geval word van kwantumverandering gepraat.

Figuur 8.8: Voortdurende veranderingsiklusse



Die vraag ontstaan nou wat die aard en dinamiek van 'n volgehoue sikliese proses van verandering is, met die oog daarop om 'n samevattende model van verandering daar te stel, wat as grondslag vir die inhoud van die beoogde werkwinkel en opvolgessie kan dien.

Die samevattende model word in hoofstuk 9 bespreek. Hierdie model sal dan ook in die werkwinkel en opvolgessie aangewend word om begrip vir die fases van verandering by proefpersone tuis te bring. Die leerinhoud van hoofstuk 9 behels modelbeginsels en -kenmerke, die fases en dinamiek van die model, breinkaarte, asook hanteringmetodes per fase en word in figuur 8.9 aangedui.

Figuur 8.9: Vooruitskouing: holistiese veranderingmodel

