

10 Veranderingsiklus: individuele hulpverlening

10.1 Inleiding

'n Toenemende aantal organisasies implementeer radikale verandering met betrekking tot die wyses waarop hulle opereer en met die omgewing in verhouding staan. Mededinging, deregulering, globalisering, tegnologiese ontwikkeling, asook kliënte wat op beter pryse en diens aandring, is alles dryfvere vir hierdie beplande veranderingintervensies. Die verandering gaan egter nie altyd met die nodige ontwikkeling van die werknemers gepaard nie. Cummings en Huse (1989, p. 416) skryf byvoorbeeld:

“Some organizations have drastically altered their strategic direction and the way of operating without significantly developing their capacity to solve problems and to achieve both high performance and quality of work life.”

Hulle sê dat sommige organisasies hulle bemarkingstrategieë ingrypend verander, personeel aflê en begrotings inkort. Andere benader die saak vanuit 'n ontwikkelingspunt en probeer om hulself meer responsief en kompetender te maak deur hulle menslike hulpbronne dienooreenkomstig te ontwikkel. Hulle fokus ook op die betrokkenheid van werknemers by probleemoplossing en innovering en bevorder buigsaamheid en direkte kommunikasie.

Inaggenome die invloed van verandering op werknemers, is dit noodsaaklik dat organisasies aandag skenk aan wyses waarop individue bygestaan kan word om veranderinge effektief en konstruktief te hanteer. Dit is die outeur se mening dat sodanige bystand die fases in die veranderingsiklus waarin die persoon hom of haar bevind, in ag moet neem. Lucouw (2004, p. 55) skryf dat die toekoms in die hede gebore word. Elke sukses wat behaal word, is die resultaat van die korrekte aanwending van die hede, toe die regte dinge ten spyte van omstandighede gedoen is. Daarby is elke mislukking die resultaat van 'n hede wat vermors is, terwyl geleenthede verbygegaan het.

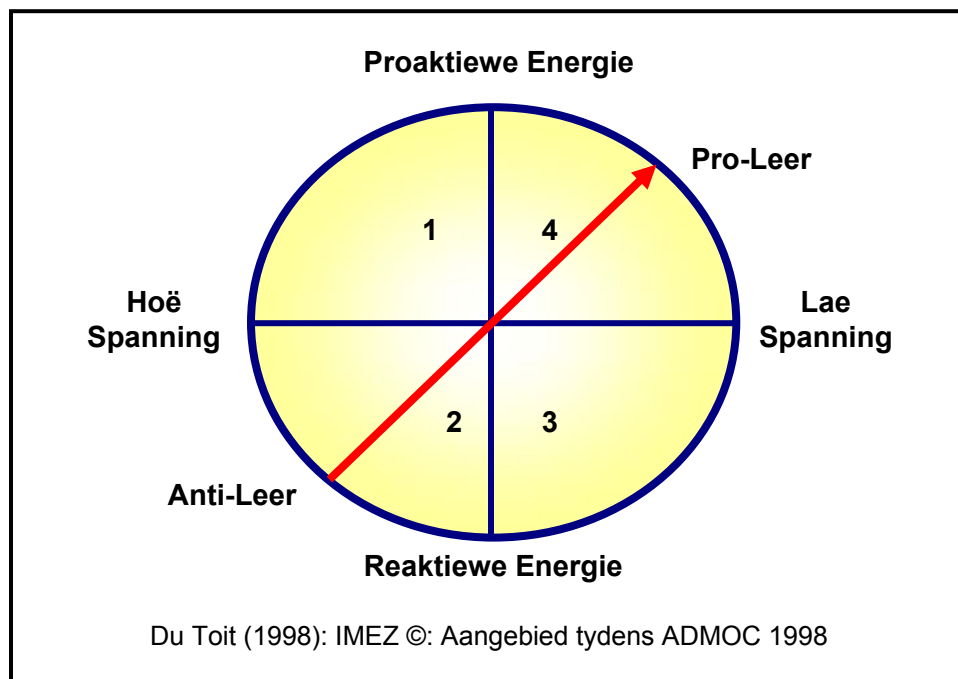
In hoofstuk 10 word organisatoriese hulpverlening aan werknemers tydens beweging deur die siklus van verandering, bespreek. Die werk van Du Toit (1998) en S.J Cowley (2000) skets 'n agtergrond vir sodanige bystand.

10.2 Verwysingraamwerk: sinvolle intervensiebestuur

'n Kragtige hulpmiddel vir organisasies om individue tydens verandering by te staan, is 'n integrasie van die konsepte van Intervensiebestuur-Evaluasiesones van Du Toit (1998), soos aangepas deur S.J. Cowley (2000) in die Energie/Spanning/Leergedrag-model, en voorgestel saam met die NEOCOM model.

Du Toit verduidelik in 1998 tydens die aanbieding van die ADMOC (*Advanced Management of Change Program*) die konsep van IMEZ© (*Intervention Management Evaluation Zones*). Du Toit gebruik hierdie konsep as raamwerk om die invloed van veranderingintervensies op organisasies te meet. Volgens Du Toit sal enige veranderingintervensie spanning in 'n organisasie verhoog of verlaag. Intervensie bring noodwendig energie in beweging. Die energie kan proaktief (in die vorm van probleemoplossende gedrag), reaktief (in die vorm van weerstand) of destruktief van aard wees, afhangende van die mate van spanning wat 'n individu tydens die verandering beleef. Indien spanning negatief op 'n individu inwerk, ervaar die individu probleme om die situasie te hanteer. Indien die spanning positief op 'n individu inwerk, sal die individu daardeur geïnspireer word. Du Toit se konsep word in figuur 10.1 voorgestel.

Figuur 10.1: Evalueringsones



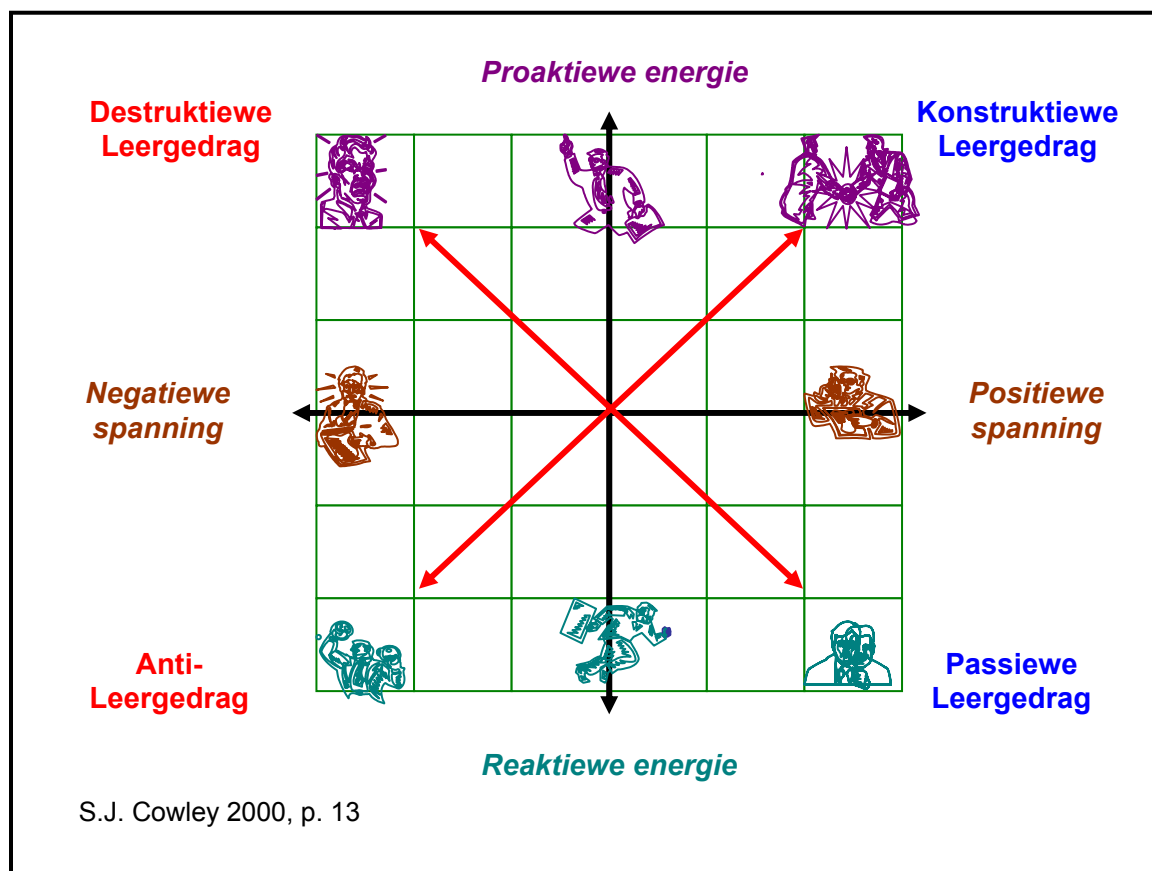
Du Toit bring die vier verskillende kwadrante in verband met leergedrag en omskryf dit dan as volg:

- **Kwadrant 1: Proaktiewe energie en hoë spanning:** Dié kwadrant kan as 'n **drukkoker** beskryf word, aangesien individue hoogs gespanne en energiek is. Weens die spanning word hul energie egter destruktief aangewend en gaan hul aksies vir die organisasie verlore.
- **Kwadrant 2: Reaktiewe energie en hoë spanning:** Dié kwadrant kan as 'n **tydbom** beskryf word, aangesien individue hoogs gespanne is, maar reaktief daarop reageer. Dit is 'n gevaarlike situasie vir beide die organisasie en individue, aangesien die individue reaktief of weerstandig reageer, terwyl hulle verskillende soorte psigiese en gedragmanifestasies openbaar. Geen leergedrag kom hier voor nie, aangesien 'n individu slegs dieper in 'n eie groef verval. Gedrag in kwadrant 2 is ontoepaslik vir suksesvolle intervensiebestuur, alhoewel dit juis vanweë swak intervensiebestuur voorkom.
- **Kwadrant 3: Reaktiewe energie en lae spanning:** Passiewe leergedrag kom in die derde kwadrant voor. Daar is nie veel druk op individue om te verander nie, dus bestee hulle ook nie veel energie aan 'n situasie nie.
- **Kwadrant 4: Proaktiewe energie en lae spanning:** Du Toit noem die kwadrant "**Cloud Nine**". Individue leer vinnig en implementeer hulle nuwe insigte op 'n energieke wyse om die doelwitte van 'n intervensie in te pas. Aktiewe leergedrag kom in hierdie kwadrant voor, wat dus die gewenste gedrag tydens intervensies is.

S.J. Cowley (2000), 'n konsultant in die inligtingbedryf, pas die model op die hantering van verandering toe, soos in figuur 10.2 op die volgende bladsy geïllustreer word. Hy bring al vier kwadrante met leergedrag in verband, beskryf die spanning as negatief of positief en omskryf die vier kwadrante meer breedvoerig. Hieruit volg dit dat 'n individu slegs verandering suksesvol kan hanteer as konstruktiewe leergedrag sy of haar pogings ten grondslag lê. S.J. Cowley voer die redenasie verder dat konstruktiewe leergedrag met toegewydheid aan 'n nuwe rigting gepaard gaan, wat slegs plaasvind wanneer die individu 'n volle siklus van emosionele, kognitiewe en gedragfases positief deurloop het. Hy skryf soos volg (2000, p. 15):

“People only commit to a new direction if they have completed a cycle of emotional, cognitive and behavioural phases known as the change cycle. For this reason it will be necessary to develop individual skills for change realization. Managers should also be trained to support the new insight and behaviour of employees with the appropriate leadership behaviour.”

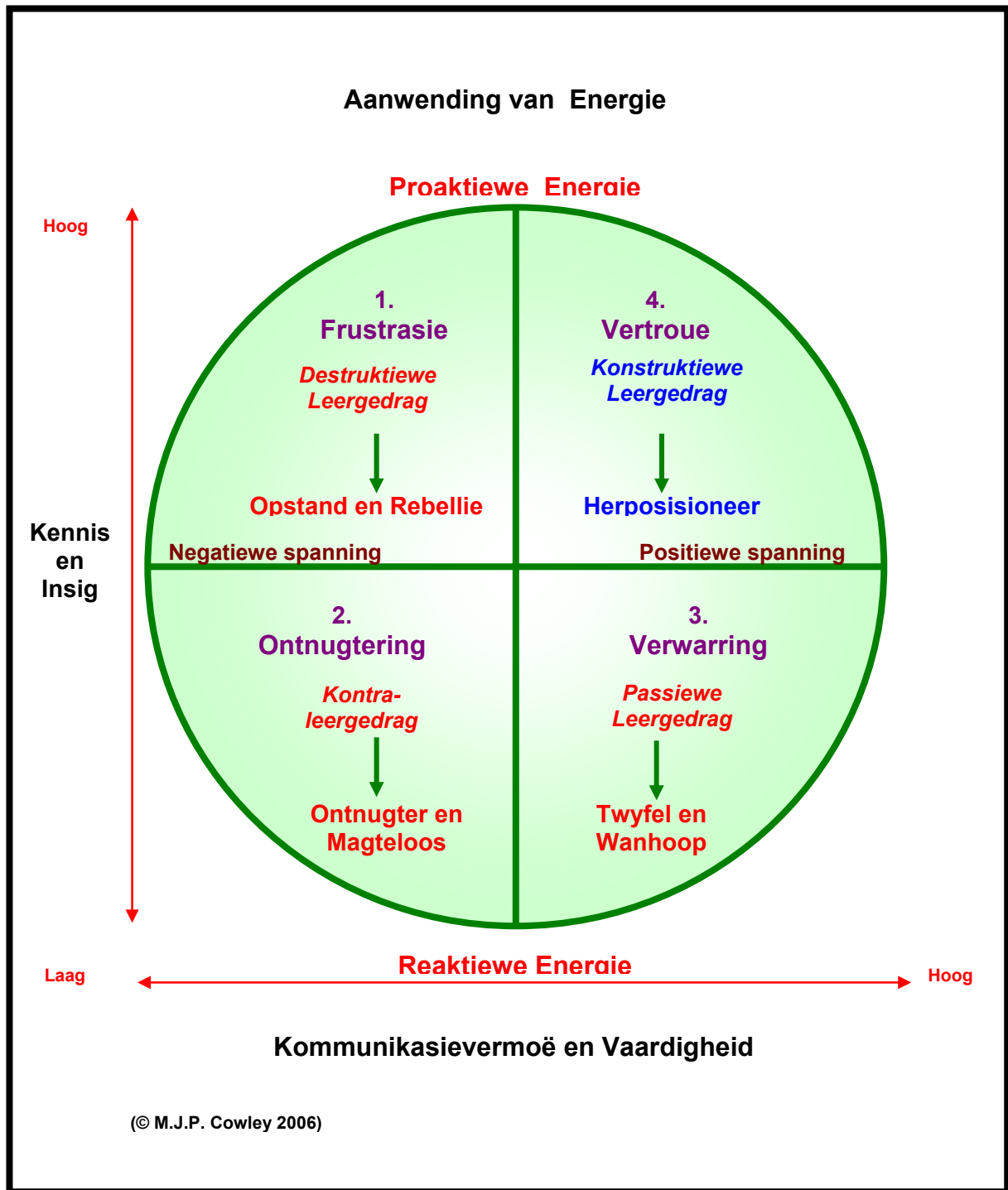
Figuur 10.2: Energie/Spanning/Leergedrag-model



S.J. Cowley (2000) beklemtoon leergedrag in die model en beskryf dit ook in terme van die vier kwadrante wat in die model voorgestel word. Sy beskrywing is vir die doel van die hoofstuk aangepas en met die NEOCOM model (hoofstuk 9, figuur 9.2) in verband gebring. Die integrasie word in figuur 10.3 op die volgende bladsy voorgestel en daarna verduidelik.

'n Dialektiese benadering (Dostal, 2004, pp. 255-256) word in dié geval gevolg. Volgens die dialektiese benadering word twee belangrike sake elk op 'n kontinuum voorgestel. In figuur 10.3 word die energie wat deur die verandering in beweging gebring word, op 'n kontinuum van proaktief tot reaktief voorgestel. Dié kontinuum word op die Y as van die sirkel voorgestel. Die spanning wat deur die verandering in beweging gebring word, word op die X as van die sirkel op 'n kontinuum van negatief tot positief voorgestel.

Figuur 10.3: NEOCOM en Energie/ Spanning/ Leergedrag



Die twee kontinuums in die geïntegreerde model vorm vier kwadrante, wat elk die volgende leergedrag verteenwoordig:

- Kwadrant 1: Destruktiewe leergedrag
- Kwadrant 2: Kontraleergedrag
- Kwadrant 3: Passiewe leergedrag
- Kwadrant 4: Konstruktiewe leergedrag

Die NEOCOM model van Du Toit (1986) stel ook gedrag in vier kwadrante voor. Dié model fokus egter op kennis van en insig in die veranderende situasie op die Y as links van die sirkel in figuur 10.3 en vaardigheid en vermoë om daarvoor te kommunikeer op die X as onder aan die sirkel. Vier kwadrante word nou deur die model voorgestel, afhangende van die posisie op die twee asse, naamlik:

- Kwadrant 1: Frustrasie
- Kwadrant 2: Ontnugtering
- Kwadrant 3: Verwarring
- Kwadrant 4: Vertroue

Indien die twee konsepte dialekties met mekaar in verband gebring word, word die volgende resultaat gevind:

- **Kwadrant 1: Opstand en Rebelle weens frustrasie en destruktiewe leergedrag:**
Werknemers in kwadrant 1 beskik oor kennis van en insig in hul eie behoeftes, dog nie in die veranderingintervensie of strategiese rigting van 'n organisasie nie. Daar is ook nie voldoende kommunikasie tussen bestuur en die werknemers in die verband nie, sodat die werknemers frustrasie beleef. Dit is nie uitgesluit dat bestuur ook frustrasie mag beleef nie. Frustrasie is die gevolg as werknemers se doelwitte nie met die doelwitte van 'n intervensie ooreenstem nie. Die proaktiewe energie in die kwadrant beteken dat die werknemers 'n hoë mate van adrenalienafskieding ervaar en daardeur tot optrede geaktiveer word. Negatiewe spanning weens frustrasie bring egter mee dat hulle nie die energie op 'n effektiewe wyse aanwend nie. Hulle bevind hulself in die sogenaamde **drukkoker** en leer vinnig ten einde die drukkoker te ontsnap. Die leer wat wel plaasvind, is destruktief van aard omdat werknemers aktief besig is om verskeie idees te offer en te implementeer ten einde hulle eie spanning te verlig. Die idees is egter nie voordelig vir die organisasie nie, aangesien dit op die werknemers se eie behoeftes gefokus is. Indien die situasie nie opgelos word nie, mag die werknemers die roete van Opstand en Rebelle

volg en sal hulle gedrag die veranderingpoging fruik. Sabotasje van die veranderingpoging op overte sowel as koverte wyses, is nie uitgesluit nie.

- **Kwadrant 2: Ontnugtering en Magteloosheid weens kontraleergedrag:** Werknemers in kwadrant 2 beskik oor min kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie. Hulle verstaan nie wat besig is om met hulle te gebeur nie en ervaar ontnugtering weens die optrede van diegene wat die magposisies beklee. Hulle beskik ook nie oor die vermoë en vaardigheid om daarvoor te kommunikeer nie. Reaktiewe energie word in die veranderingproses losgemaak, aangesien werknemers bloot op die verandering reageer en nie enige proaktiewe optrede openbaar ten einde konstruktief te leer nie. Die negatiewe spanning verhinder hulle om tot positiewe optrede geaktiveer te word. Negatiewe spanning gepaardgaande met reaktiewe energie bring kontraleergedrag voort. Die werknemers bevind hulself in die sogenaamde **tydbom**-kwadrant. Daar vind nie voldoende leer plaas om die verandering te implementeer en te handhaaf nie. Hulle onvermoë om te leer plaas hulle in die situasie van 'n horlosie wat stadig maar seker aftik, totdat die spreekwoordelike tydbom een of ander tyd met verreikende gevolge afgaan. Dit is 'n gevaarlike situasie vir beide die organisasie en werknemers, aangesien laasgenoemde slegs dieper in hul eie gewoontegedrag vasval. Indien die probleem nie effektief hanteer word nie, mag die werknemers die roete van Ontnugtering en Magteloosheid inslaan.

'n Voorbeeld van gedrag in kwadrant 2 is wanneer werknemers afgedank word omdat die organisasie finansiële probleme ondervind. Werknemers is nie daarop voorberei om 'n alternatiewe heenkome te vind nie en verstaan ook nie hoekom die maghebbers hulle "in die steek gelaat het nie". 'n Resente voorbeeld hiervan is die mynwerkers in Stilfontein wat in 2005 hulle werk verloor het, aangesien die myne weens die rand-dollar wisselkoers nie meer winsgewend kon funksioneer nie. Die wyse waarop die media die situasie uitgebeeld het, het volgens die outeur se mening die beeld van slagoffers aansienlik versterk. Die Mynwerkersunie moes ingryp om die werknemers en hulle gesinne van lewensbehoefte te voorsien, aangesien laasgenoemde nie in 'n posisie was om dit self te doen nie. Aan die ander kant het die wêreld simpatie met die Tsoenamislagers gehad. Laasgenoemde het hulleself egter nie as slagoffers gesien nie, maar dadelik begin om hulle omgewings op te ruim en 'n nuwe lewe uit die puinhoop van die waterramp te bou.

Kwadrant 3: Twyfel en Wanhoop weens verwarring en reaktiewe energie: Werknemers in kwadrant 3 beskik oor min kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie, gevolglik verstaan hulle nie wat besig is om met hulle te gebeur nie. Hulle beskik egter wel oor die vermoë en vaardighede om daaroor te kommunikeer, dog die kommunikasie skep verwarring weens die min kennis en insig. Daarby ervaar hulle positiewe spanning om aan die intervensie mee te doen. Die positiewe spanning gaan egter met reaktiewe energie gepaard, aangesien hulle verward is. Dit bring **passiewe leergedrag** voort. Twee scenario's kom in hierdie kwadrant voor:

- Eerstens plaas die intervensie nie veel druk op die werknemers om te verander nie, meesal weens onvoldoende kommunikasie vanaf die kant van die leierskap. Die werknemers wend hul energie reaktief aan en gaan voort met bestaande gedrag. Hulle word as die **stilswyende opposisie** tydens verandering beskou. Hierdie persone gaan voort met hul ou gedrag. Min leer vind plaas, sodat hulle passief optree. As die kritiese massa van die personeel in 'n organisasie hierdie gedrag openbaar, sal die veranderingintervensie misluk sonder dat enige klaarblyklike redes daarvoor geïdentifiseer kan word. Die verandering word bloot nie geïmplementeer nie, want werknemers sien nie dat dit enige verskil gaan maak nie. Wat verandering in die persoonlike lewe betref, sal dié werknemers net voortgaan op die ou weë, sonder om die nodige aanpassings te maak ten einde suksesvol in die nuwe bedeling te wees. Hulle dryf maar net rigtingloos voort waarheen die winde van verandering hulle ook al waai.
- Tweedens kan dit dui op diegene wat positiewe spanning ervaar om te verander, dog nie weet in watter rigting om te beweeg nie, aangesien hulle heeltemal verward is. Hulle gebrek aan kennis en insig, gepaardgaande met ontoereikende kommunikasie daaroor, werp geen lig op die saak nie, dog verskerp die verwarring. Indien die verandering hulle ingrypend raak, mag hulle die roete van Twyfel en Wanhoop inslaan.

Kwadrant 4: Herposisionering weens vertroue en konstruktiewe leergedrag:

Werknemers in kwadrant 4 beskik oor genoegsame kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie. Hulle sien die gebeure in konteks en openbaar vertroue in die verandering. Dit is omdat daar genoegsame bestuurskommunikasie plaavind om hulle vir die verandering toe te rus. Hulle beskik verder oor die vermoë en vaardighede om sinvol oor die verandering met mekaar of hulle lewensmaats te kommunikeer. Daarby ervaar hulle ook positiewe spanning om aan die intervensie mee te doen. Positiewe spanning

gepaardgaande met proaktiewe energie bring **konstruktiewe leergedrag** voort. Dit bevorder die afskeid van die verlede en stel hulle in staat om te herposisioneer.

- Wanneer werknemers 'n intervensie verstaan, ondersteun en implementeer, bevind hulle hulself in die spreekwoordelike **sewende hemel** (“*Cloud Nine*”). Die werknemers leer vinnig en implementeer hulle nuwe insigte op 'n energieke wyse om by die doelwitte van die intervensie te pas. Hulle is ook vol afwagting oor die toekoms en fokus hul gedrag om by die verwagtings van die intervensie aan te pas. Wat verandering in die persoonlike lewe betref, sal so 'n werknemer die verandering as 'n uitdaging beleef en konstruktiewe gedrag openbaar om die uitdaging die hoof te bied.

Hieruit volg dit dat werknemers slegs verandering suksesvol kan hanteer as konstruktiewe leergedrag hul pogings ten grondslag lê. S.J. Cowley voer die redenasie verder dat konstruktiewe leergedrag met toewyding aan 'n nuwe rigting gepaard gaan, wat slegs plaasvind wanneer werknemers 'n volle siklus van emosionele, kognitiewe en gedragfases positief deurloop het. Uit die aard van die saak is werknemers in kwadrant 4 psigologies beter in staat om verandering te hanteer as diegene wat hulself in die ander drie kwadrante bevind. Gedrag in kwadrant 4 kan bevorder word deur werknemers met psigologiese vaardighede toe te rus wat in hierdie proefskrif voorgestaan word.

10.3 Hulpmiddels tydens verandering

Buiten om werknemers met genoemde vaardighede toe te rus ten einde verandering te hanteer, kan werkgewers veel doen om die veranderingproses te bevorder. Verdere tegniese asook hulpverlening per fase in die veranderingsiklus, word vervolgens ontgin. 'n Organisasie kan van verskeie hulpmiddels gebruik maak ten einde konstruktiewe leer te stimuleer. Die outeur het die volgende hulpmiddels tydens die vooronderzoekfase waardevol gevind:

- **Persoonlike Profielanalise (PPA) tegniek wat interaktiewe gedrag verbeter.**
- **Visievaardigheidpadkaart van die SANNO Bestuursontwikkelingsentrum (1992), wat individue help om hulself in die konteks van 'n veranderende situasie te verstaan.**
- **Neethling-breinprofile, wat individue help om hul breinfunksionering effektief te benut.**

Die tegnieke word vervolgens kortliks verduidelik.

10.3.1 Persoonlike profielanalise

Persoonlike profielanalise (PPA) is deur Thomas International ontwikkel. Die PPA behels 'n vraelys wat die volgende vier dimensies van interaktiewe gedrag meet, soos in figuur 10.4 hieronder aangedui word:

- **Dominansie** – 'n aktiewe ingesteldheid in 'n onvriendelike leefwêreld
- **Invloed** – 'n aktiewe ingesteldheid in 'n vriendelike leefwêreld
- **Gelykmatigheid** – 'n passiewe ingesteldheid in 'n vriendelike leefwêreld
- **Inskiklikheid** – passiewe ingesteldheid in 'n onvriendelike leefwêreld

Figuur 10.4: Persoonlike profielanalise

		AKTIEF			
A N T A G O N I S T I E S	D = DOMINANSIE	I = INVLOED			
	Fokus: Mag Vraag: WAT? Vrees: Mislukking Kommunikasie: Beveel Bestuurstyl: Outokraties Motivering: Praktiese doelwitte Sleutelwoorde: Dryfkrag, Kompetierend, Kragtig, Nuuskierig, Direk, Selfbeginner, Selfgeldend	Fokus: Mense Vraag: WIE? Vrees: Verwerping Kommunikasie: Verkoop Bestuurstyl: Demokraties Motivering: Erkenning en sosiale insluiting Sleutelwoorde: Invloedryk, Vriendelik, Oorredend, Verbaal, Positief, Geselsierig, Kommunikierend	G U N S T G		
	C = INSKIKLIK	S = STABIEL			
	Fokus: Beleid Vraag: HOE? Vrees: Konflik Kommunikasie: Skryf Bestuurstyl: Onvoorspelbaar Motivering: Spesifikasies en reëls Sleutelwoorde: Versigtig, Presies, Logies, Perfeksionisties, Sismatias, Akkuraat, Inskiklik	Fokus: Pas Vraag: HOEKOM? Vrees: Onsekerheid Kommunikasie: Luister Bestuurstyl: Prosedurieel Motivering: Kontraktering en groepinsluiting Sleutelwoorde: Betroubaar, Doelgerig, Vriendelik, Goedhartig, Aanhoudend, Goeie lusiterraar			
		PASSIEF			

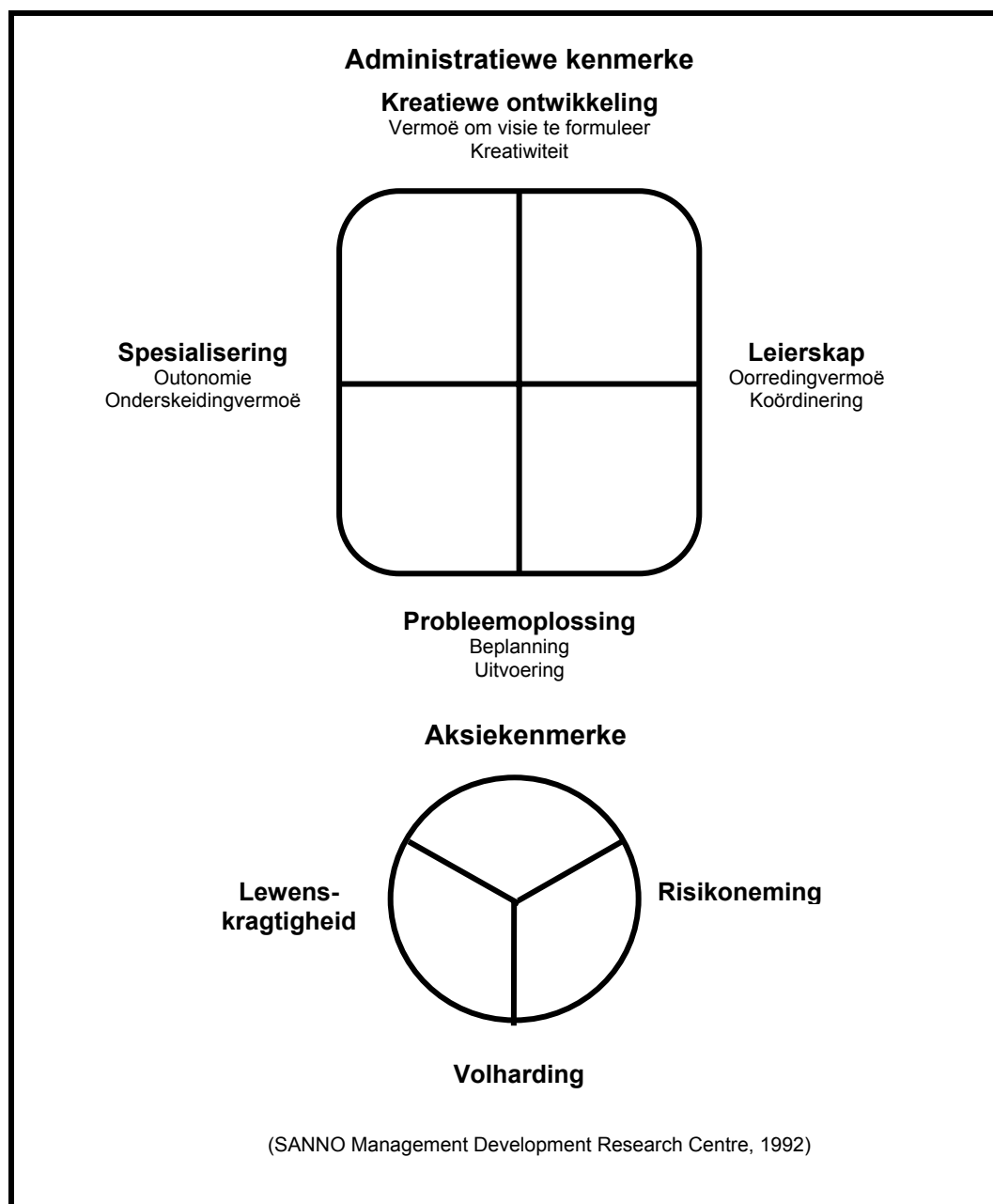
Die rasional agter die instrument is dat individue hul interaksionele gedrag by die belewenis van hul leefwêreld aanpas. Elke individu openbaar 'n bepaalde kombinasie van die vier dimensies, wat as 'n profiel aangedui word. Die profiel bestaan uit drie grafieke, wat die individu se selfbeeld, gedrag by die werk en gedrag onder druk voorstel.

Die PPA kan nie volledig bespreek word nie, aangesien daar kopiëreg op die instrument is en slegs diegene wat deur Thomas International opgelei en gelisensieer is, die instrument mag gebruik. Die PPA is nie vir individuele gebruik beskikbaar nie, dog kan in organisasies aangewend word vir die doeleindes van seleksie en spanfunksionering. Die outeur het die instrument handig gevind om 'n raamwerk aan individue te voorsien vir die ontwikkeling van insig in eie interaktiewe gedrag. Alhoewel die dimensies wat die PPA meet, nog nie statisties met die model in Figuur 10.3 gekorreleer is nie, is die instrument handig om werknemers van hul eie en die gedrag van hul spanmaats bewus te maak en hulle te help om meer effektiewe interaksiepatrone daar te stel. Die PPA kan dus aangewend word om bepaalde aspekte van die kommunikasievaardighede wat in figuur 10.3 beskryf word, te ontwikkel. Thomas International het kantore in Suid-Afrika en hul hoofkantoor is in Pretoria. Hulle vorm deel van 'n maatskappy wat as RENGRO bekend staan.

10.3.2 Visievaardigheidpadkaart

Die SANNO Bestuursontwikkelingsentrum is aan die Universiteit van Tokio in Japan verbonde (SANNO, 1992). Die Visievaardigheidpadkaart is 'n instrument wat ontwikkel is as deel van 'n nuwe denkgolf oor besigheidgedrag wat in Japan gevestig is. Ontwikkelende marktdense en produkte, soos gebaseer op sosiale behoeftes en patrone van Japannese, is as grondslag vir hul beskouing van die strategiese ontwikkeling van 'n organisasie gebruik. Die formulering van 'n dinamiese visie vorm 'n integrale deel van hul beskouing. Die Visievaardigheidpadkaart bestaan uit 'n vraelys wat sewe dimensies van organisatoriese gedrag met, naamlik kreatiewe ontwikkeling, probleemoplossing, leierskap, spesialisering, lewenskragtigheid, risikoneming en volharding. Vier van die sewe dimensies word in kwadrantvorm en drie in sirkelvorm voorgestel ten einde die response van individue voor te stel. Die vier kenmerke in die kwadrante verteenwoordig administratiewe kenmerke en die drie in die sirkel verteenwoordig aksiekenmerke. Die kwadrante en sirkel word in figuur 10.5 weergegee.

Figuur 10.5: Visievaardigheidpadkaart



Die response van individue wat die vraelys invul, word as 'n blokkie bo-op die vier kwadrante uitgebeeld. Verskeie kombinasies is moontlik, wat elkeen 'n spesifieke soort persoon voorstel. Voorbeelde van die soorte persone wat deur SANNO (1992, pp. 167-174) weergegee word, word in figure 10.6 tot 10.9 aangebied.

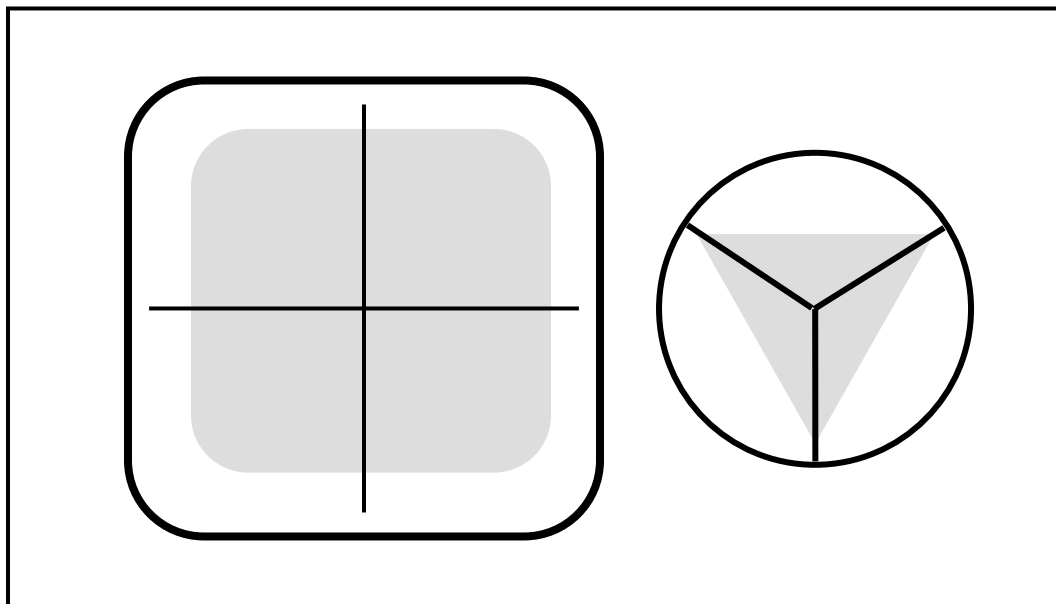
Die instrument kan met groot vrug aangewend word ten einde werknemers bewus te maak van die belang van visie in beide organisastoriese en persoonlike gedrag. Hul response word dan visueel voorgestel om aan te dui tot watter mate hulle in staat is om die toekoms te

visualiseer en te implementeer, asook tot watter mate hulle hulself sowel as ander tot aksie kan mobiliseer.

Die posisie van die blokkie wat 'n individu se response voorstel, is aanduidend van die werknemer se ontwikkelingsareas, byvoorbeeld:

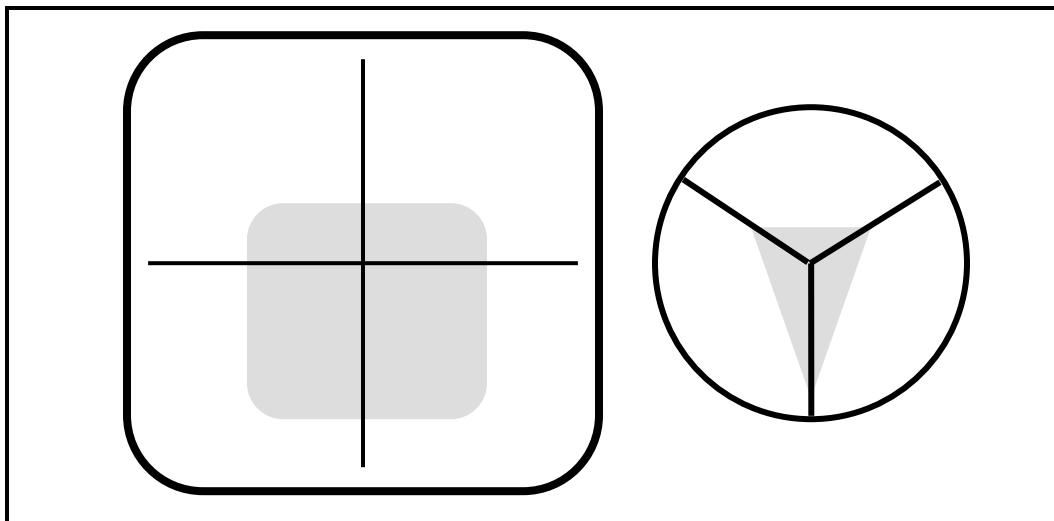
- 'n Persoon wat in al vier kwadrante onderlê is, beskik oor die vermoë om holisties te dink, 'n visie te formuleer en die self en ander te motiveer om die visie te implementeer. As die persoon boonop vol lewenskragtigheid is, kan volhard op 'n verkose weg en bereid is om risiko's te neem, kan so 'n persoon 'n uitstekende veranderingagent wees. Dit word in figuur 10.6 voorgestel:

Figuur 10.6: Die visioenêre motiveerder



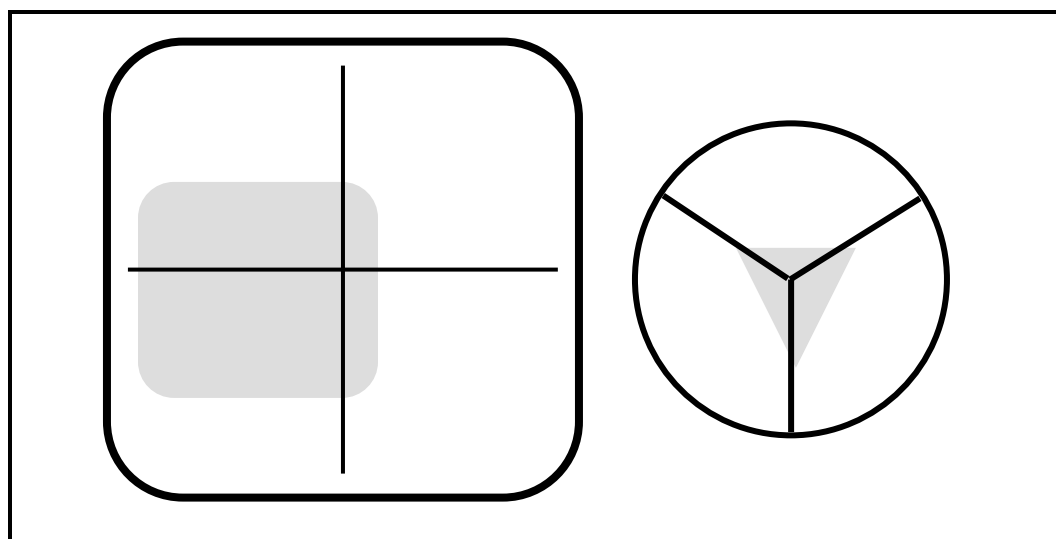
- 'n Persoon wat merendeels op probleemoplossing gerig is, is 'n goeie werker, dog tree nie visioenêr of motiverend op nie. Die persoon kan wel volhard in die soeke na oplossings, maar openbaar nie risikonemende gedrag nie en is ook nie noodwendig vol lewenskragtigheid nie. Die persoon is laag op lewenskragtigheid en risikoneming, dog hoog op volharding. Weerstand teen verandering kan van die soort persoon verwag word, aangesien hy of sy wel probleme sal oplos ten einde stabiliteit te herstel. Dit word in figuur 10.7 voorgestel:

Figuur 10.7: Die probleemoplosser



- 'n Persoon wat merendeels op sy of haar eie funksioneer, is 'n spesialis. In die voorbeeld hieronder, het die persoon 'n beperkte visie, en is hy of sy afgesonder in die eie geslote wêreld. Dit word in figuur 10.8 voorgestel:

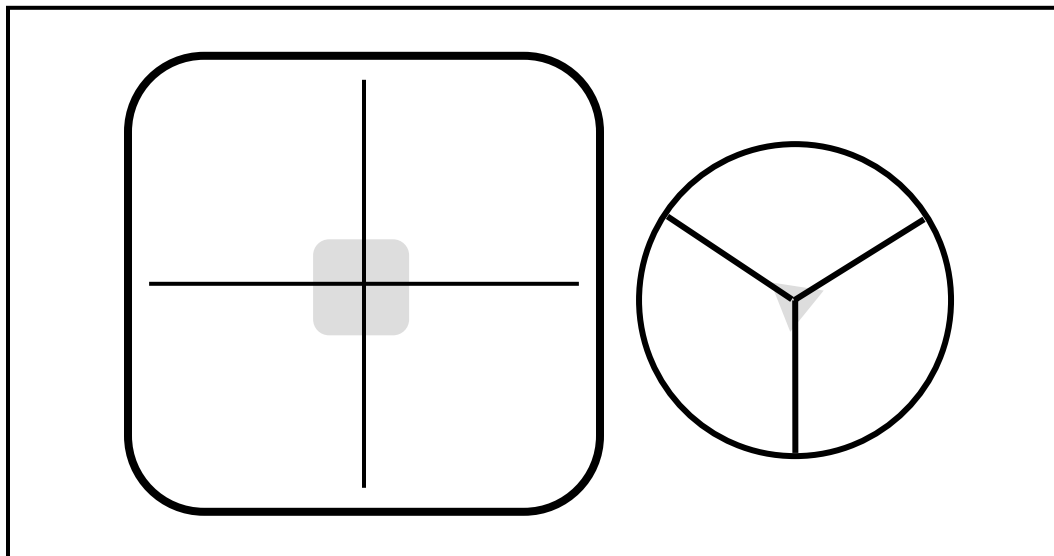
Figuur 10.8: Die spesialis



- 'n Persoon wat 'n klein blokkie in die middel van die kwadrante toon, leef in sy of haar eie wêreld en het selfhandhawing ten doel. Dié persoon het beperkte talente of gebruik nie sy of haar eie potensiaal nie. So 'n persoon voldoen nie aan die vereistes wat 'n werkgewer stel nie en sy of haar beroepelwe gaan elke jaar al hoe verder agteruit. Diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid toon gewoonlik hierdie respons op die Visievaardigheidpadkaart. Wanneer hulle visueel met hul

posisie op die kwadrante gekonfronteer word en die geleentheid het om hulself met hul spanmaats te vergelyk, ruk dit hulle tot die werklikheid terug. Die Visievaardigheidsvraelys is gevolglik 'n uitstekende instrument om insig by diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid mee te bring, aangesien hulle die resultaat nie kan ontken nie. Dit word in figuur 10.9 voorgestel:

Figuur 10.9: Die ingeperkte individu



10.3.3 Neethling se breinprofile

Breinprofile is deur Neethling (2003) ontwikkel. Die tegniek bestaan uit 'n aantal vraelyste waarmee 'n persoon se breinfunksies vir spesifieke omstandighede gemeet en profile saamgestel kan word. Uit die profile kan vasgestel word watter breinkwadrante 'n persoon geneig is om in bepaalde situasies te benut. Die rasionaal van die tegniek is dat 'n persoon se brein in vier kwadrante verdeel kan word, wat elkeen eiesoortige breinfunksies verteenwoordig, naamlik:

- Links bo: Die logiese, analitiese en rasonale kwadrant
- Links onder: Die planmatige, georganiseerde kwadrant
- Regs bo: Die holistiese kwadrant
- Regs onder: Die gevoelskwadrant

‘n Persoon se breinprofiel dui aan watter dele van die brein die meeste gebruik word. Persone wat die regsprofessie beoefen, gebruik byvoorbeeld die analitiese en rasonale kwadrant van die brein die meeste. Daarby sal administratiewe en sekretariële personeel in die reël meer van die planmatige, georganiseerde kwadrant gebruik maak. Sielkundiges en maatskaplike werkers sal geneig wees om die gevoelskwadrant die meeste te gebruik ten einde aan terapeutiese beginsels soos empatie, warmte en kongruensie gestalte te gee. Futuriste, strateë en visioenêre leiers sal heel waarskynlik gebruikvoorkeur aan die holistiese kwadrant gee.

Die idee is dat ‘n persoon kreatiewe vaardighede aanleer, sodat die hele brein vir optimale funksionering aangewend kan word. Die tegniek kan met vrug gebruik word om individue van hul eie breinvoorkeure en denkwyses bewus te maak en te help om meer kreatief te dink. Dit is ‘n handige tegniek wat organisasies in die fases van Herposisionering, Deurbraak en Ondersoek en Ontdekking kan benut om kreatiwiteit te ontlok. Opleiding in die gebruik van die tegniek is direk by die Kobus Neethling Kreatiwiteitinstituut beskikbaar en persone word gelisensieer om die psigotegnologie te gebruik.

10.4 Organisatoriese hulpverlening tydens fases van verandering

Dit is nodig dat organisasies tydens intervensies van beplande verandering aandag aan werknemers gee wat op die veranderingfase waarin hulle verkeer, gerig is. Bridges (1991) beklemtoon deurgaans dat verandering nie iets is wat volgens ‘n datum op ‘n kalender plaasvind nie, dog dat dit ‘n saak van die hart is. ‘n Persoon beweeg dus nie vorentoe deur die veranderingfases as hulle nie sielkundig daarvoor gereed is nie. Spesifieke hulpverlening wat tydens elke fase verleen kan word, word vervolgens bespreek.

10.4.1 Verlies en Afskeid

Die fase van Verlies en Afskeid word geaktiveer sodra lede van ‘n organisasie van beplande verandering bewus word, hetsy deur middel van formele kommunikasie of ‘n riemtelegram. Die leierskap wil graag die verandering motiveer en daardeur ‘n gereedheid vir verandering skep, asook weerstand oorbrug. Volgens Cummings en Huse (1989, p. 108) is motivering vir verandering die eerste stap in effektiewe veranderingbestuur. Dit behels die skepping van ‘n klimaat of omgewing wat die lede van die organisasie sal aanspoor om die rede vir verandering te aanvaar en hulle energie daartoe te verbind.

Dit is egter nodig dat leiers sal besef dat enige veldtog om beplande verandering te motiveer, die beginsels van Kurt Lewin se veranderingmodel, met verwysing na die kragveldanalise, in ag behoort te neem. Die beginsels is volledig in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 bespreek. Dit behels kortliks dat daar in die aanvanklike stadium eerder op kragte gefokus moet word wat die lede ongemaklik met die status quo maak, as op kragte wat die verandering aanloklik voorstel. Indien leiers die verandering aanloklik voorstel vir lede wat gemaklik in hul huidige situasie voel, sal dit 'n hoë mate van spanning meebring, sodat weerstand voorkom (Sanford, Hunt en Bracey, 1976, p. 268).

Spier (1973) meen dat vermindering of uitskakeling van kragte wat verandering teëhou, minder spanning tot gevolg sal hê, sodat die verandering meer stabiel van aard sal wees. Die belangrikste is egter dat bestuurders sal besef dat indien hulle verandering beoog, hulle 'n wanbalans tussen die twee stelde kragte moet bewerkstellig.

Mink et al (1993, p. 62) meen dat disekwilibrium of wanbalans die konteks voorsien waarin verandering moontlik word. Dit dien as 'n katalisator vir verandering en skep ruimte waarin verandering kan plaasvind. In groot organisasies is daar dikwels meganismes aan die werk om verandering te demp en balans te handhaaf. In so 'n geval sal 'n wanbalans doelbewus daargestel moet word. Die ideale metode is egter om die beperkende faktore vir verandering te verswak.

Volgens Du Brin (1979, p. 237) werk Lewin se kragveldanalise die beste as kragte wat teen die verandering inwerk, tydens die ontvriesingfase hanteer word. Hy stel voor dat die werknemers eers hul gevoelens jeens die verandering moet hanteer en oplos deur van die ou situasie afskeid te neem, voordat 'n verandering aanvaar sal word.

Dié sienswyse word deur Bridges (1991) ondersteun. Bridges (1991, pp. 19-32) bied die volgende advies om werknemers wat in fase een vasgevang is, te help om na die volgende fase te beweeg:

- **Kompenseer vir die verliese:** Veranderingpogings faal dikwels omdat werknemers pyn ervaar terwyl die maatskappy voordele ervaar. Diegene wat pyn ervaar, kan nie daaruit gepraat word nie. Dit help eger om werknemers op een of ander wyse vir die verliese te kompenseer.

- **Verskaf inligting – weer en weer en weer:** ‘n Gebrek aan kommunikasie moet nie gerasionaliseer word met redenasies soos die volgende nie:
 - “*Hulle hoef nie nou al te weet nie – ons sal hulle later inlig!*” – ‘n Maand van wantroue word bewerk deur elke week wat die waarheid verberg word!
 - “*Hulle weet reeds, want ons het dit aangekondig.*” - Dit is nie intern verwerk nie omdat dit as bedreigend beleef is.
 - “*Die toesighouers is ingelig! Dit is hulle taak om die werknemers in te lig!*” – Die toesighouers is self in ‘n staat van transisie.
 - “*Ons ken nog nie die besonderhede nie, dus is daar geen sin daarin om nou al iets te sê nie!*” – Sê dan dat die besonderhede nog nie uitgeklaar is nie, aangesien werknemers meer bang en beangs voel as hulle niks hoor nie.
- **Omskryf duidelik wat verby is en wat nie:** Verwarring is ‘n groot probleem tydens Beëindiging, dus moet leiers definieer wat verby is en wat nie. Leiers moet ook die veranderde gedrag wat van werknemers vereis word, beskryf. Versuim in dié opsig kan tot ernstige probleme van weerstand teen verandering aanleiding gee, byvoorbeeld:
 - Werknemers staak nie uitgediende gedrag nie en verrig dus beide die ou en die nuwe take sodat die gevaar van uitbranding kan voorkom.
 - Werknemers maak hul eie besluite oor watter gedrag om te staak en wat nie, met chaotiese gevolge.
 - Werknemers verander alles, sodat die goeie dinge wat in stand gehou moes word, ook verlore gaan.
- **Aksentueer die beëindigings:** Leiers moet nie net van die beëindigings praat nie, maar aksies skep wat dit dramatiseer, soos om ou reëlboeke te verbrand en dit met nuwes te vervang. Werknemers moet ‘n duidelike boodskap kry dat die verlede verby is.
- **Beskou die verlede met respek:** Werknemers identifiseer met die wyses waarop sake hanteer word en enige degraderende verwysings daarna laat hulle voel dat hulle selfwaarde op die spel is. Onderskei op ‘n nieveroordelende wyse tussen die verlede en die nuwe toekoms. Poog om nie werknemers weg te dryf deur aan te dring dat hulle die verlede die rug toekeer nie. Bied eerder innoverende voorstelle aan wat op die verlede gebou is en wat hulle in staat stel om hulle potensiaal te verwesenlik.

- **Laat toe dat werknemers 'n deeltjie van die verlede met hulle saamneem:**
Beëindiging word makliker hanteer as werknemers iets uit die verlede kan saamneem. Hulle moet nie voel dat hulle blameer word omdat hulle deel van die verlede is nie. Procter en Gamble het met goeie gevolg 'n jaarboek saamgestel met foto's en opstelle oor die verlede (Bridges, 1991, p. 31).
- **Toon aan hoe beëindiging kontinuïteit van dit wat werklik belangrik is, verseker:**
Werknemers hou daarvan om die verlede te idealiseer en te praat van "*die goeie ou dae*". Daar was egter ook eindes in die verlede. Wys dus daarop dat "*gister se beëindiging het vandag se sukses daargestel en vandag se einde sal môre maak werk*". Dit sal nie noodwendig die eindes makliker maak nie, maar dit sal help om kontinuïteit daar te stel.

In die geval waar die spesifieke gedragreaksies soos deur Kanter (1983) beskryf, geïdentifiseer word, kan die volgende optrede help:

- **By losmaking:** Werknemers moet betrokke gemaak word deur hulle gedrag aan hulle uit te wys en hulle te help om hulle gevoelens te kan uiter. Die betrokke werknemers mag wel nie almal in veranderingagente ontpop nie, maar met oop en empatiese kommunikasie kan hulle nader aan aanvaarding gebring word.
- **By nievereenselwiging:** Sommige werknemers voel soos slagoffers van die veranderingproses en moet gehelp word om hul gevoelens te ondersoek en positiewe gevoelens te ontwikkel. Een manier om dit reg te kry, is om hulle te help om te identifiseer waarvan hulle in die verlede gehou het en aan te toon hoe hulle dieselfde ervaring in 'n nuwe dispensasie kan verkry. Hulle moet verstaan dat emosies en werk apart van mekaar is en dat dit nodig is om die ou manier van doen en ervaring te laat vaar, ten einde die nuwe te aanvaar.
- **By disoriëntasie:** Wanneer werknemers gedisoriënteer voel, is dit nodig om verandering op só 'n wyse te verduidelik dat dit verwarring opklaar. Inligting oor verandering moet in 'n oorkoepelende raamwerk of binne die bestek van 'n visie geplaas word, sodat die gedisoriënteerde werknemers kan sien waar hulle in die groter geheel inpas. Sodra werknemers die konteks van 'n verandering begryp, kan 'n aantal stappe geïmplementeer word om hulle te help om daarby aan te pas. Hulle het ook 'n stel prioriteite nodig om aan te werk, aangesien dit rigting verskaf.

- **By ontugtering:** Dit is moeilik om met ontugterde werknemers te redeneer, dus is die eerste stap om die werknemers vanuit hul hoogs emosionele toestand na 'n meer neutrale toestand te bring. Dit beteken dat werknemers die geleentheid moet kry om stoom af te blaas, sodat hulle 'n greep op hulle gevoelens kan kry, hetsy dit woede, teleurstelling of wat ook al is. Om 'n toestand te neutraliseer, beteken egter nie dat dit afgehandel is nie. Die tweede deel van die strategie is om te erken dat hulle gevoelens normaal vir die omstandighede is en dat dit nie teen hulle gehou sal 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.

Dit sal ook help indien leiers die redes vir snelle verandering aan die hand van die model van Nadler en Tushman (1995) soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.4 en figuur 3.5 uiteengesit word, verduidelik. Dit sal werknemers in staat stel om die rasionaal van verandering as respons op of in afwagting van veranderinge in die omgewing beter te verstaan en verwerk.

Ten slotte meen Bridges dat beëindigings nie uitgereg moet word nie:

“Whatever must end *must end*. Don't drag it out. Plan it carefully, and once it is done, let there be time for healing. But the action itself should be sufficiently large to get the job done.”

10.4.2 Herposisionering

Sodra werknemers deur middel van kommunikasie bewus gemaak is van komende verandering en die stappe in gedeelte 10.4.1 uitgevoer is, moet die werknemers gehelp word om te herposisioneer. Organisatoriese hulpverlening tydens Herposisionering behels opleiding in die beginsels van 'n lerende organisasie, scenariobepanning, toepassing van die beginsels van Gestaltteorie en praktiese oefeninge met betrekking tot die verwerking van die verlede. Dit is juis in dié fase van Herposisionering dat die werkwinkel vir die hantering van verandering aangebied moet word, sodat die werknemers nuwe denkmodelle deur middel van breinkaarte kan ontwikkel en vaardighede kan bekom om die fase van Ondersoek en Ontdekking en dus die toekoms, sinvol tegemoet te gaan.

Die volgende aksies kan uitgevoer word om werknemers met herposisionering by te staan:

- **Werkwinkel vir konstruktiewe hantering van verandering:** Reël dat werknemers die werkwinkel vir konstruktiewe hantering van verandering deurloop. Daar behoort 'n uitnodiging aan werknemers gerig te word en hulle moet verkieslik nie verplig word nie. Dit is altyd beter indien werknemers self besluit om van die geleentheid gebruik te maak, aangesien dit 'n aanduiding is dat hulle bereid is om verantwoordelikheid vir eie gedrag te neem. Indien dit duidelik is dat die werknemers met verandering worstel en hulle nie die uitnodiging aanneem nie, kan hulle vriendelik verplig word om die werkwinkel by te woon deur hulle bloot mee te deel dat dit 'n deel van 'n totale intervensie vorm en dat daar van hulle verwag word om dit by te woon. Dit kan egter slegs gedoen word indien die werkwinkel tydens werkure plaasvind en indien die werknemers self uit twee of drie geskeduleerde sessies kan kies wanneer hulle die werkwinkel gaan bywoon. In hierdie geval kan van die werknemers wel weerstand toon, dog die psigotegnologie wat tydens die werkwinkel gebruik word, is kragtig om weerstand af te breek en deelnemers wel by aktiwiteite betrokke te maak. Tydens die voorondersoekfase het talle persone die werkwinkel teen hulle sin bygewoon en is daar tyd aan die hantering van hulle gevoelens bestee. Daar was egter nie een wat aan die einde spyt was dat hy of sy wel opgedaag het nie en hierdie persone het in die praktyk die beste werwers vir die werkwinkel geword.
- **Fokusgroepe om leerervarings te identifiseer:** Dit kan van groot hulp tydens die Herposisioneringsfase wees indien werknemers uitgenooi word om fokusgroepe by te woon waartydens leerervarings geïdentifiseer word. Dit vestig die aandag op lesse wat uit die verlede geleer is en wat in die toekoms gebruik kan word. Die proses bring nie alleen waardevolle inligting vorendag wat deel van die organisasie se kollektiewe geheue kan word nie, dog dit help deelnemers ook om vir 'n nuwe toekoms gereed te maak.
- **Beskou die hede vanuit die toekoms:** Die vraag is of daar 'n tegniek is wat organisasies en werknemers in staat sal stel om vir 'n kwantumdeurbraak te herposisioneer? Die antwoord op die vraag is in die beginsels van 'n lerende organisasie opgesluit. Grulke en Silber ontsluit 'n kragtige tegniek in hul boek **“Ten Lessons from the Future”** (2000). Volgens Grulke en Silber behoort die werknemer hom- of haarself 'n aantal jare in die toekoms te verplaas en dan vanuit die toekoms na die hede te kyk. Tydens die terugblik op die hede moet vrae soos die volgende dan gestel word:
 - Vanuit die perspektief in die toekoms, wat sou ek sedert die “hede” geleer het?
 - As ek in die “hede” geweet het wat in die toekoms sou gebeur, hoe sou dit my denkwyses, gesindheid en aksies verander het?
 - Wat sou die nuwe reëls van die spel gewees het?

Grulke en Silber (2000, p. 185) voer aan dat belangrike lesse vanuit die toekoms geleer kan word. Hy lig dan ook tien belangrike lesse uit wat tydens so 'n oefening geleer kan word, byvoorbeeld:

- Dit sou duidelik geblyk het dat sinvolle leer nie net uit blote analise kan plaasvind nie.
- Ten einde die lesse van perfekte terugblik ("*hindsight*") en perfekte visie te verstaan, moet die individu 'n groot stap agteruit neem om op die oorkoepelende implikasies van die toekoms te fokus. Dit is soos om 'n swerm bye dop te hou – hulle doelwit kan nie bloot bepaal word deur een by molekule-vir-molekule te ontleed nie. Die doel van 'n swerm bye kom slegs na vore wanneer na die groter prentjie van hul aktiwiteite gekyk word.
- Enige lesse vanuit die toekomspektief is ontluikende entiteite ("*emergent properties*") wat in die reël oor 'n tydperk van etlike jare of dekades te voorskyn tree. Met volgehoue oefening kan dié insigte gouer bekom word.
- Die effek van lesse uit die toekoms is ook heelwat meer as slegs korttermyninsigte. Dit behoort in strategiese aksies omgesit te word as belegging in die self, die gesin en die organisasie.

Die voordeel van Grulke en Silber se tegniek is dat individue dit tydens 'n werkwinkel kan aanleer en op hul persoonlike lewe van toepassing kan maak. Die tegniek bied kragtige psigotegnologie om individue bewus te maak van die toekoms en die nodigheid om die bestaande weë wat na 'n posisie van Neerlaag lei, te laat vaar ten einde 'n posisie van Deurbraak te bereik, wat voorsiening maak vir 'n dinamiese en vervullende toekoms.

Die toekoms hou 'n magdom geleenthede in, mits organisasies en individue die reëls daarvan verstaan. Die toekoms is nie 'n kansspel nie, dog 'n geval van keuse. Die lesse van môre moet dus vandag geleer word. Grulke en Silber (2000, p. 213) het vier belangrike vrae wat organisasies moet stel geformuleer, naamlik:

- **Relevansie:** Hoe relevant is ons besigheid?
- **Huidige toekoms:** Hoe beoordeel ons die huidige realiteit in vergelyking met die ideale situasie?
- **Ideale toekoms:** Wat behoort ons besigheid in die toekoms te wees?
- **Waarskynlike toekoms:** Wat sal ons besigheid in die toekoms wees as ons op die huidige weg voortgaan?

Vir die beantwoording van die vrae, word 'n datum vyf jaar later as die huidige tydruimte bepaal. Die verskil tussen die tweede en derde vraag hierbo gee 'n aanduiding van die graad van verandering wat nodig is, naamlik die veranderingindeks. Die verskil tussen die derde en vierde vraag gee 'n aanduiding hoe gereed die organisasie is om vereiste veranderinge te implementeer, naamlik die vaardigheidindeks. Beide indekse word geweeg deur die relevansie wat aan 'n stelling geheg word.

Deur werknemers te help om die tegniek op beide hul persoonlike lewe en ten opsigte van die organisasie toe te pas, sal die gedagtegang gestimuleer word, sodat gepaste aksies beplan kan word. Indien dit saam met die beginsel van gesamentlike visie, soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.7 bespreek is, toegepas word, sal dit werknemers help om vir 'n kwantumdeurbraak voor te berei.

10.4.3 Alternatiewe Roetes

Alternatiewe roetes strek tot 'n organisasie se nadeel en mag tot groot verliese aanleiding gee. Daarenteen is dit tot die organisasie se voordeel om tyd en aandag daaraan te bestee. Dit is gevolglik nodig dat organisasies die dinamiek van alternatiewe roetes verstaan en korrek hanteer.

Werknemers wat hulself tydens 'n veranderingproses op een van die alternatiewe roetes bevind, het hulself reeds op 'n patologiese weg begewe. Die beste hulp wat aangebied kan word, is om hulle die geleentheid te bied om die werkwinkel vir die konstruktiewe hantering van verandering by te woon, waartydens hulle die nodige inlging, kennis en vaardighede kan bekom om te herposisioneer. Sonder herposisionering stuur werknemers op die gevaar van 'n neerlaag af.

Bridges (1991, pp. 35-36) beskryf ses gedragreaksies wat algemeen in die Neutrale fase voorkom en op gevaar dui:

- Angsvlakke styg en motivering daal. Werknemers voel gedisorïenteer en vol vertwyfeling. Energie dreineer weg van werkaktiwiteite om plek te maak vir hanteringaktiwiteite. Dit dui op energie wat volgens Preston en Du Toit (1988) bloot op reaktiewe gedrag en weerstand bestee word.
- Werkafwesigheid neem toe, sodat produktiwiteit daal en mediese uitgewes styg.

- Ou swakhede keer in volle gestalte terug. As kliëntediens byvoorbeeld voorheen swak was, sal dit nou heeltemal in duie stort.
- Die personeel word oorlaai, stelsels is vloeibaar en onbetroubaar, prioriteite verdwyn, inligting word verkeerd verstaan en take bly agterweë. Met soveel onsekerhede en frustrasies kan personeelomset ook toeneem.
- Gegewe die verwarring in dié fase, kan tweespalt tussen diegene wat vorentoe wil beweeg en diegene wat na die ou weë wil terugkeer, voorkom. Die polarisasie kan konsensus afbreek, spanwerk ondermyn en konflik aktiveer. As die situasie behoorlik bestuur word, sal dit net tydelik wees. As dit egter nagelaat word, kan dit tot chaos lei.

Gedisorganiseerde en moeë werknemers sal stadig en halfhartig op eksterne bedreigings soos mededinging reageer, sodat 'n organisasie 'n sagte teiken vir aanvalle van buite kan word. Die volgende maatreëls ten opsigte van elke alternatiewe roete mag van groot waarde wees om werknemers op die alternatiewe roetes by te staan:

10.4.4 Opstand en Rebelle

Die volgende kan met vrug aangewend word in die geval an werknemers wat hulself op die roete van Opstand en Rebelle bevind:

- **Doen weg met "óf dit... óf dat" denke:** Werknemers op die roete van Opstand en Rebelle het hulp nodig om hul perspektiewe te verbreed. Volgens Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. 187) is een van die sleutels van 'n lerende organisasie dat werknemers anders oor sake sal begin dink. Diegene wat vasgevang is in "óf dit... óf dat" denke (dinge is óf goed óf sleg; óf moontlik óf onmoontlik), moet gehelp word om te besef dat die lewe uit verskillende standpunte bestaan sodat "*beide dit... en dat*" denke voorkom. Hulle haal die woorde van 'n direkteur van 'n groot welsyndepartement in Midlands aan wat na drie groot herorganiserings gesê het:

“You must give clear direction and then keep up unrelenting pressure for the change from the top *and* you must provide resources, facilities and time to support people whose jobs and lives are effected by the changes. Everyone deserves help and time to work through the individual implications and consequences of organization change.”

- **Vestig "beide dit... en dat" denke:** Na analogie hiervan kan afgelei word dat werknemers gehelp kan word om te beseef dat hulle *beide* probleme met 'n verandering kan ondervind *en* sodanig daaruit kan leer dat hulle dit volgende keer beter kan hanteer. Die beginsel van "beide dit... en dat" denke kan dus aangewend word om werknemers te help om van hul eie weerstand, wrewel en rebellie weg te beweeg, deur voorsiening te maak vir hul eie idees sowel as die sienswyses van andere ("beide dit... en dat" denke). Sodra werknemers toegee dat ander standpunte moontlik is, kan hulle gevra word om aan te dui wat hulle dink die kontinuïteite is (wat bly voortbestaan) en wat verander. Dit sal help dat werknemers beseef dat alles nie so negatief is as wat hulle dit beleef nie.

10.4.5 Twyfel en Wanhoop

Die volgende kan met vrug aangewend word in die geval van werknemers wat hulself op die roete van Twyfel en Wanhoop bevind:

- **Verstaan die emosionele invloed op werknemers:** Indien leiers beseef dat werknemers weens verandering twyfel of selfs wanhoop, is dit dringend noodsaaklik dat aandag hieraan gegee word. Dit sal help om meer intens op die positiewe aspekte van verandering te fokus. Al die tekens is reeds daar dat die verandering besig is om in chaos te ontaard. Die werknemers is verward en het in twyfel verval. Hulle vind dit moeilik om hulself met verandering te vereenselwig en kan selfs aan uitgediende prosedures vasklou ten einde 'n gevoel van sekuriteit daaruit te put. Onsekerheid, vertwyfeling, reaktiewe gedrag, werkafwesigheid en personeelomset is alles tekens van nievereenselwiging met verandering. Die verandering het 'n verlamme uitwerking op werknemers, sodat hulle nie in staat is om vorentoe te beweeg nie, aan alles begin twyfel en selfs wanhopig mag voel. Hulle weet nie watter rigting om in te slaan nie, vandaar die chaos. Duidelike rigtinggewing met eksplisiete verwagtings oor hoe die werknemers moet optree, sal help. Tyd moet aan die beantwoording van vrae bestee word.
- **Skep 'n konteks om verandering te verstaan:** Dit is nodig dat 'n organisasie moontlike vrae in werknemers se gemoed antisipeer en voldoende antwoorde daarop voorberei. Daarby moet die verandering in konteks gestel word en die moontlike irrasionaliteite wat die werknemer mag beleef, aangespreek word. Die organisasie moet ook nuwe begrippe wat met verandering gepaard gaan, duidelik omskryf en werknemers help om die nodige woordeskat te ontwikkel om oor verandering te praat.

- **Skets scenario's:** Dit is nodig om redes vir verandering duidelik te omskryf, sodat die werknemers 'n begrip daarvan kan vorm. Dit help as 'n organisasie verskillende scenario's skets, sodat die werknemers 'n idee kan kry van watter soort toekoms wag as die verandering nie plaasvind nie. Dit help dikwels om twyfel uit die weg te ruim.
- **Vestig die aandag op gesondheid:** In gevalle waar spanning sy tol eis, is dit nodig dat 'n organisasie veldtogte loods wat werknemers bewus sal maak van die belangrikheid van 'n gesonde leefstyl, fisieke oefening en korrekte eetgewoontes. Dit sal nie net energie aanwakker nie, maar die werknemers ook laat voel dat die organisasie tog vir hulle omgee.
- **Moedig die gebruik van steunstelsels aan:** Werknemers moet ook aangemoedig word om by steunstelsels in te skakel. Indien nodig, kan steunstelsels in die werksituasie vir dié doel geskep word.

10.4.6 Ontnugtering en Magteloosheid

- **Begrip en leiding:** Aangesien die werknemers soos slagoffers van 'n veranderingproses voel, moet hulle gehelp word om hulle gevoelens te ondersoek en positiewe gevoelens te ontwikkel. Hulle moet ook met begrip en leiding ondersteun word, sodat 'n duidelike rigting vir hulle aangedui word. Fasiliteerders kan diesulkes help om te bepaal waarvan hulle in die verlede gehou het en dan aantoon dat die werknemers dieselfde ervaring in die nuwe dispensasie kan verkry. Werknemers kan verder gehelp word om te verstaan dat hulle emosies en werk aparte entiteite is en dat dit nodig is om die ou manier van doen te laat vaar ten einde die nuwe te aanvaar.
- **Moedig aan en skep hoop:** In gevalle waar werknemers moedeloos raak, is dit nodig dat hulle by wyse van gevallestudies uit ander organisasies aangemoedig word om met verandering te volhard. As die verandering 'n nadelige invloed op werknemers het, soos in die geval van afdanking, moet die organisasie hoop skep deur die werknemers met vaardighede, kennis en inligting toe te rus wat hulle sal help om 'n nuwe toekoms te betree.
- **Kreatiewe teenoor emosionele spanning:** Met betrekking tot diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid, kan die vraag gestel word hoe ver die leiers van 'n besigheidonderneming bereid sal wees om uit te reik na werknemers met hierdie soort

persoonlike dinamiek. Dit is waar dat konsepte soos instaatstelling en bemagtiging kenmerkend van die postmoderne tydvak is. Dit is egter ook waar dat daar 'n ooraanbod van werknemers op die arbeidsmark voorkom en dat bestuurders nie graag met diegene wil sukkel wat hulself nie kan help nie. Dit was die afgelope dekade moeilik genoeg om die vereiste paradigmaters te maak van 'n outokratiese na 'n deelnemende na 'n demokratiese bestuurstyl en van aanstelling van die beste persoon vir die pos na aanstelling van die beste persoon wat lid van 'n minderheidsgroep is. Min bestuurders wil verder gemoed wees met die komplekse probleme van werknemers wat vanweë hul agtergrond en denkpatrone, kenmerke soos magteloosheid, betekenisloosheid, sinisme en vervreemding van die self en sosiale strukture openbaar. Ten spyte hiervan is daar tog nog werkgewers wat moeite doen om hul werknemers by te staan. Die konsepte van “kreatiewe spanning” en die “mag van magteloosheid” (Senge, 1990, pp. 150-159) kan met groot sukses met diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid aangewend word. Volgens Senge (1990, p. 150) voel 'n werknemer magteloos weens die groot gaping tussen die toekomsideaal of visie en die belewenis van 'n realiteit. Die gaping is egter ook die bron vir kreatiewe energie indien 'n werknemer besef dat spanning deur die gaping geskep word op dieselfde wyse as wat 'n rekkie tot op sy uiterste gerek kan word en dat die spanning op een van twee wyses opgelos kan word: Die realiteit kan na die visie verskuif word of die visie kan na die realiteit verskuif word. Die mate waartoe daar aan die visie vasgehou word, sal bepaal watter een van die twee opsies in die praktyk sal plaasvind. Werknemers moet ook besef dat enige gevoelens van angs of magteloosheid wat weens 'n realiteit ervaar word, *emosionele spanning* en nie *kreatiewe spanning* is nie. 'n Fokus op emosionele spanning sal 'n visie na die vlak van die realiteit bring. 'n Fokus op kreatiewe spanning, sal egter 'n realiteit na die vlak van die visie neem. Senge (1990, p. 152) stel dit soos volg:

“Escaping emotional tension is easy – the only price we pay is abandoning what we truly want, our vision.”

Organisatoriese doelwitte gaan ook verlore weens die onvermoë of onwilligheid om emosionele spanning te hanteer. As die beginsel van kreatiewe spanning egter verstaan word en die visie in stand gehou word, sal energie vir die hantering van die verandering geskep word. Senge (1990, p. 152) noem die voorbeeld van 'n persoon met die naam van Alan Kay wat die idee gehad het om 'n soort interaktiewe boek te skep, wat kinders in staat sou stel om te leer deur die idees in die boek te herrangskik en speletjies daarmee te speel. Die boek het nooit die lig gesien nie, maar omdat Alan Kay aan die visie vasgehou het, is die rekenaarindustrie daardeur hervorm en het funksionaliteite soos Windows, muisbeheer en ikone (prentjies op die skerm eerder as woorde) die lig gesien.

- **Benut die konsep van “strukturele konflik”:** Een van die redes waarom werknemers nie aan ‘n visie vashou nie, is die diepgewortelde idee dat hulle nie oor die vermoë beskik om hulle begeertes te vervul nie. Hoe meer hulle in hul eie magteloosheid glo, hoe minder is hulle in staat om ‘n visie te realiseer. Dieselfde geld as werknemers glo dat hulle dit nie werd is nie. Senge (1990, p. 156-157) stel die beginsel met ‘n tweede rekkie voor. Die werknemer is vasgevang tussen twee rekkies, waarvan die een hom of haar na ‘n visie trek, terwyl die ander rekkie hom of haar by wyse van geloof in die eie magteloosheid of onwaardigheid van die visie wegtrek. Dit word “strukturele konflik” genoem. Die beste metode om die strukturele konflik op te los, is om onderliggende idees of opvattinge deur middel van die beginsel van persoonlike bemeestering (soos in hoofstuk 6 bespreek is), te verander. Deur middel van toewyding aan die waarheid kan ‘n werknemer by die punt van oorwinning uitkom. Toewyding aan die waarheid beteken volgens Senge (1990, p. 159):

“... a relentless willingness to root out the ways we limit or deceive ourselves from seeing what is, and to continually challenge our theories of why things are the way they are. It means continually broadening our awareness, just as the great athlete with extraordinary peripheral vision keeps trying to ‘see more of the playing field.’ It also means continually deepening our understanding of the structures underlying current events. Specifically, people with high levels of personal mastery see more of the structural conflicts underlying their own behaviour.”

Innerlike strukture waarvan werknemers onbewus is, hou hulle in destruktiewe gedragpatrone gevange. Indien werknemers egter gehelp word om strukturele konflikte en gevolglike gedragpatrone te herken, kan dit in meer effektiewe gedragpatrone verander word. Dickens en Busch (1984) illustreer die beginsel pragtig in hul boek **“A Christmas Carol: And Other Christmas Stories”** met ‘n karaktertjie genaamd Scrooge wat die realiteit waarvan hy wegstroom, al hoe duideliker raaksien. Hy sien die werklikheid van sy verlede, asook hoe die keuses wat hy gemaak het hom sy naasteliefde ontnem het en sy selfgesentreerdheid verhoog het. Daarby sien hy ook die werklikhede van die huidige situasie wat hy probeer vermy het. Dan besef hy ook die realiteit van die toekoms wat hy besig is om te skep deur op die huidige weg voort te gaan. Uiteindelik besef Scrooge dat hy nie die slagoffer van sy omstandighede hoef te wees nie, aangesien hy ‘n keuse het om te verander. Dickens se boodskap is dat die lewe altyd die geleentheid bied om die waarheid te ontdek, ongeag hoe blind of bevooroordeeld ‘n individu ook al mag wees. Indien ‘n individu egter die moed het om die keuse tot verandering uit te oefen, bekom hy of sy die mag om heeltemal te verander. Dit stem ooreen met die Bybelse beginsel dat Christus die Weg, die Waarheid en die Lewe is (Johannes 14:6) en dat Sy krag in ‘n mens se swakheid volbring word (2 Korintiërs 12:9), indien die persoon bereid is om die

waarheid van strukturele konflik (sondige toestand) te erken en te laat vaar om die Waarheid ten gunste van 'n nuwe Lewe aan te gryp.

- **Metaforiese vergelykings:** By wyse van kragtige metaforiese vergelykings kan werknemers gehelp word om hul patologiese gedrag en gevolglike neerlaag te laat vaar ten einde 'n pad van oorwinning aan te durf. Leiers kan gevolglik metaforiese suksesverhale met die werknemers deel en hulle daardeur aanspoor om van die verandering 'n sukses te maak.
- **Stimuleer 'n kredietwaardige visie:** Benewens bogenoemde kan organisasies werknemers ook help deur 'n duidelike en kredietwaardige visie te formuleer en energie daarvoor te skep. Dit word gedoen deur as entoesiastiese rolmodel op te tree en werknemers in staat te stel om die visie na te streef deur die voorsiening van die nodige hulpbronne, soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.6 uitgewys is met die verwysing na die werk van Tushman, Newman en Nadler (1988) asook Bennis en Nanus (1985) en Pettigrew (1987).

10.4.7 Deurbraakbeskerming

Tydens die Deurbraakperiode behoort 'n organisasie tydelike strukture vir ondersteuning te verskaf deur die volgende te doen:

- **Beskerm werknemers teen verdere verandering:** Beskerm werknemers teen verdere verandering sodat hulle hul balans kan herwin. Dit kan gedoen word deur nuwe veranderinge in verband met vorige veranderinge te bring (*“connecting the dots”*).
- **Hersien organisatoriese dimensies van funksionering:** Hersien beleid en prosedures deur te verseker dat dit genoegsaam vir verandering voorsiening maak. Net soos wat Moses en Jetro in die Ou Testament die wette hersien het, is dat wenslik dat 'n organisasie herbesin oor rolle, gesaglyne, reëls en regulasies ten einde rigting vir optrede te gee. Dié gewysigde beleid, prosedures en ander dimensies van funksionering sal tydens die fase van Begrip en Deelname geïmplementeer word.
- **Stel realistiese doelwitte:** Stel korttermyn doelwitte wat as mylpale op pad na die langtermyn doelwitte kan dien. Voorkom dat werknemers op mislukking afstuur deur hoër doelwitte te stel as waartoe hulle in staat is.

- **Versterk verhoudings:** Versterk verhoudings tussen groepe, aangesien mense eensaam en geïsoleerd voel. Ou renonse kan maklik weer te voorskyn kom, dus moet identifikasie met groepe en verbintenisse tussen mekaar eerder versterk word. Kommunikasie help werknemers om ingesluit en deel van 'n groter geheel te voel. Vermoegter voorkeure, aangesien almal moet voel dat hulle in dieselfde situasie is.
- **Verskaf opleiding:** Verskaf opleiding aan toesighouers en bestuurders om suksesvol in die Neutrale fase te funksioneer.
- **Maak gebruik van 'n span wat transisie monitor:** Die doel met 'n transiespan is fasilitering van opwaartse kommunikasie, demonstrasie dat die organisasie graag wil weet hoe dit gaan, monitering van die effektiwiteit van kommunikasie en 'n kontakpunt wat wankommunikasie deur middel van riemtelegramme blootlê en korregeer.
- **Moedig kreatiwiteit aan:** Stel die voorbeeld dat dit tyd is om terug te staan en alles te hersien. Skep geleenthede vir almal om dieselfde te doen – skeduleer spesiale sessies hiervoor, stuur vraelyste rond en hou werknemers op hoogte. Voorsien opleiding in innoverende tegnieke. Moedig eksperimentering aan – werknemers het altyd idees wat hulle graag wil uittoets. Verwelkom verliese, terugslae en nadele as geleenthede om deur middel van dialoog na nuwe oplossings te soek. Soek na geleenthede om nuwe antwoorde vir ou probleme deur middel van 'n dinkskrum te vind. Moenie te haastig wees om sluiting te bewerkstellig nie – verandering is 'n saak van die hart en nie van 'n kalender nie. Vermoeg die neiging om 'n groot vuur met 'n klein bakkie water te wil blus. Benut die optimisme van entrepreneurs. Kreatiwiteit skep energie weens die positiewe verwagting wat daaraan verbonde is:

“To exist is to change; to change is to mature; to mature is to go on creating oneself endlessly.”

Bergson, 1992

- **Pas "Debrouillez-vous" toe:** Bridges (1991, p. 47) verwys na die sogenaamde "Debrouillez-vous" beginsel. Die term spruit uit 'n insident tydens die Tweede Wêreldoorlog toe die Franse Weermag se voorraad in die Saharawoestyn opgeraak het. Die Rooi Kruis het die nodige voorrade, insluitende klere, voorsien. Daar was egter nie tyd om kledingstukke volgens korrekte groottes aan gehawende soldate uit te reik nie. Offisiere het gevolglik aan elkeen 'n stel klere uitgedeel en uitgeroep: "Debrouillez-vous". Dit beteken: "Sorteer dit self uit!" Die soldate het binne 'n ommesientjie stelle klere tot almal se tevredenheid uitgeruil.

Tydens die Deurbraakfase vind betekenisvolle verandering in die gemoedere van mense plaas. Indien nie, sal veranderinge nie enige blywende resultate meebring nie. Deurbraak is die resultaat van 'n innerlike proses waartydens die ou dinge opsy geskuif word ten gunste van 'n nuwe toekoms. 'n Nuwe toekoms is nog glad nie duidelik gedefinieer nie. Dit geskied eers tydens die fase van Ondersoek en Ontdekking. Werknemers het egter nodig om hul unieke probleme en vraagstukke te verwerk ten einde die Deurbraak stewig te vestig.

Dit is nie altyd vir 'n werkgewer nodig om iets spesifiek te doen buiten om werknemers die geleentheid hiervoor te gun nie. "*Debrouillez-vous*" kan as 'n soort wagwoord tydens Deurbraak gebruik word om aan te dui dat werknemers geleentheid het om hulle vraagstukke en probleme te verwerk.

10.4.8 Ondersoek en Ontdekking

Die fase van Ondersoek en Ontdekking is 'n kreatiewe fase. Die Deurbraak het die nodige energie vir 'n Nuwe Begin voorsien. Werknemers is gevolglik ywerig om verandering in werking te stel.

- **Die vier P's:** In organisatoriese verband kan 'n werknemer volgens Bridges (1991, p. 52) deur middel van die vier P's gehelp word om die Nuwe Begin aan te pak, naamlik:

“The purpose, a picture, the plan and a part to play.”

Die vier P's sal bydra om die nuwe begin aan te moedig, te ondersteun en te versterk. Dit kan gedoen word deur:

- Die **doelwit** (“*purpose*”) met verandering weer eens te verduidelik, aangesien talle mense eers die logika van 'n saak moet verstaan voordat hulle hul gedagtes daaroor kan laat gaan. Die vorige verduidelikings het hulle gehelp om afskeid te neem en te herposisioneer.
- Die **prentjie** (“*picture*”) van die begeerde uitkoms te skilder, aangesien werknemers 'n saak eers in hulle verbeelding moet kan sien voordat hulle hul hart daaraan wy.
- 'n Stappewyse **plan** (“*plan*”) met die werknemers te deel, aangesien werknemers 'n duidelike idee nodig het hoe hulle na 'n begeerde einddoel moet beweeg.

- Elkeen word 'n **rol** (*“part to play”*) in beide die plan en die uitkoms toegeken, aangesien werknemers 'n tasbare wyse vir deelname benodig.
- **Pas konsekwente leierskap toe:** Leiers moet egter seker maak dat hulle konsekwent optree ten opsigte van die boodskap wat uitgedra word, die voorbeeld wat hulle stel en die beloning wat vir gedragverandering aangebied word. In dié opsig skryf Bridges (1991, pp. 61-62) dat 'n nuwe begin teengewerk sal word indien die leiers:
 - Spanwerk aanmoedig maar individuele bydraes beloon.
 - Kliëntediens aanmoedig maar die nakoming van reëls beloon.
 - Risikonemende gedrag aanmoedig maar foutloosheid beloon.
 - Terugvoering aanmoedig maar 'n gebrek aan kritiek beloon.
 - Entrepreneurskap aanmoedig maar werknemers beloon as hulle net hulle werk doen.
 - Gedesentraliseerde gesag aanmoedig maar bestuurders beloon wat alles ten volle beheer.
- **Verseker en herdenk vinnige suksesse:** Benewens konsekwentheid, moet leiers ook vinnige welslae (*“quick wins”*) verseker, veral in gevalle waar 'n veranderingproses uitgereik en ingewikkeld is. Die nuwe identiteit wat met die verandering gevestig word, moet ook deur middel van simboliek uitgebeeld word terwyl suksesse herdenk word.

10.4.9 Begrip en Deelname

In organisatoriese verband kan leiers werknemers deur middel van erkenning en beloning asook feesviering help om verandering positief te anker en na die voorlaaste fase te beweeg. Dit is die ideale tyd om aan meting en institusionalisering van verandering aandag te skenk. In dié opsig skryf The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 187):

“Change projects can lead to isolated improvement at best if proper performance measurements are not concurrently implemented. Without a set of relevant goal-focussed measures, you will find it nearly impossible to tell whether your organization is operating in step with its overall strategies. However, the most important reason for paying close attention to performance measures is that a goal-focused measurement system is the best vehicle for institutionalising targeted changes in the management process and galvanizing management action. It can make your people surer and braver, your organization stronger and more successful. In short, it is the key to transforming your organization, Management tools do not get much better than this.”

Leiers moet seker maak dat beleidwysigings, prosedures en reëls in werking gestel word en deur middel van volgehoue kommunikasie lewendig gehou word.

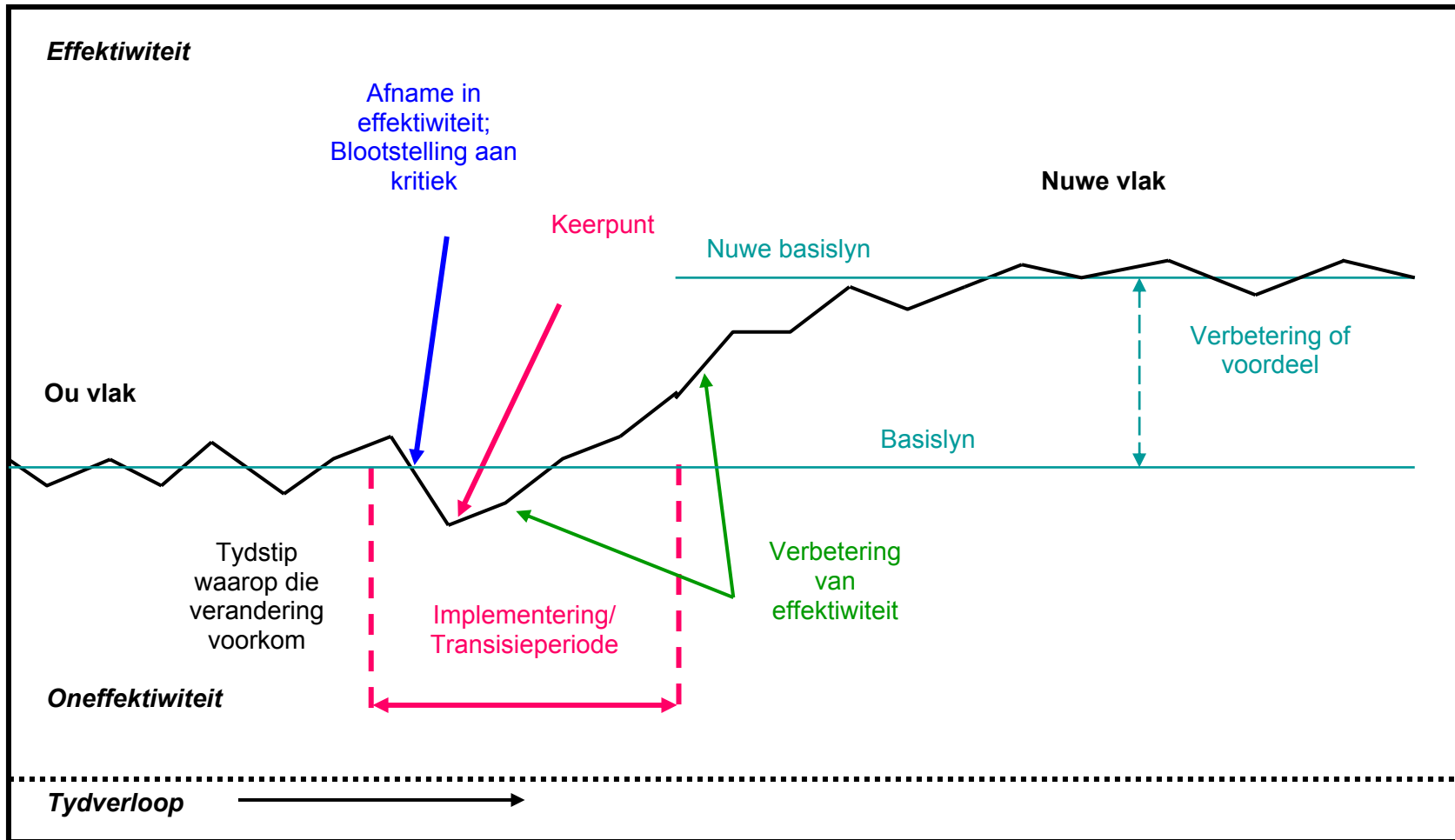
10.4.10 Integrasie en Handhawing

Die fase van Integrasie en Handhawing is organisatories belangrik, aangesien die tydperk aangebreek het waar 'n organisasie die vrugte van beplande verandering kan pluk. Dit behoort groot finansiële voordele mee te bring indien die verandering in stand gehou word. Betekenisvolle organisatoriese verandering verg egter 'n hoë mate van bestuurstyd, energie en geld, sowel as uitgebreide aanpassings in terme van aspekte soos werkprosesse, prosedures en metodes, menslike hulpbronbeleid, opleiding en herorganisering. Die verwagting is dus dat organisasies op die integrasie van nuwe gedrag sal fokus en sal verseker dat die veranderingproses suksesvol tot 'n einde sal kom. Verskeie aksies kan van stapel gestuur word ten einde werknemers te help om verandering te integreer en te handhaaf.

- **Meet die resultate:** Volgens die veranderingleercurve wat in figuur 10.10 op die volgende bladsy weergegee word, kan die organisasie se prestasie tydelik verswak en daarna 'n nuwe vlak van funksionering bereik. 'n Nuwe basis vir vergelyking moet gevolglik daargestel word. Die verskil met die vorige basis van vergelyking is aanduidend van die voordele wat die verandering vir die organisasie inhou.
- **Stabiliseer die verandering :** Die fase van Integrasie en Handhawing is aanduidend van die welbekende hervriesing ("*refreezing*") waarna Kurt Lewin verwys (vergelyk hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7). Hervriesing verwys na die stabilisering van 'n situasie nadat verandering plaasgevind het. Dit beteken dat die nuwe gedrag relatief permanent van aard en weerstandig jeens volgende veranderinge moet word.

Sonder hervriesing kan 'n werknemer weens die mag van die gewoonte op vorige gevestigde gedragwyses terugval, sodat die nuwe gedrag in die vergetelheid raak. Kreatiewe pogings van oorentoesiastiese veranderingagente kan werknemers egter ook motiveer om meer veranderinge te implementeer as wat 'n organisasie wenslik ag. Spesiale stabiliseringmaatreëls is nodig om die fyn balans tussen kragte wat verandering teenwerk en kragte wat nuwe verandering noodsaak, te vestig. Dit work in figuur 10.10 geïllustreer.

Figuur 10.10: Organisasionele leerkurwe vir verandering



© M.J.P. Cowley, 2007

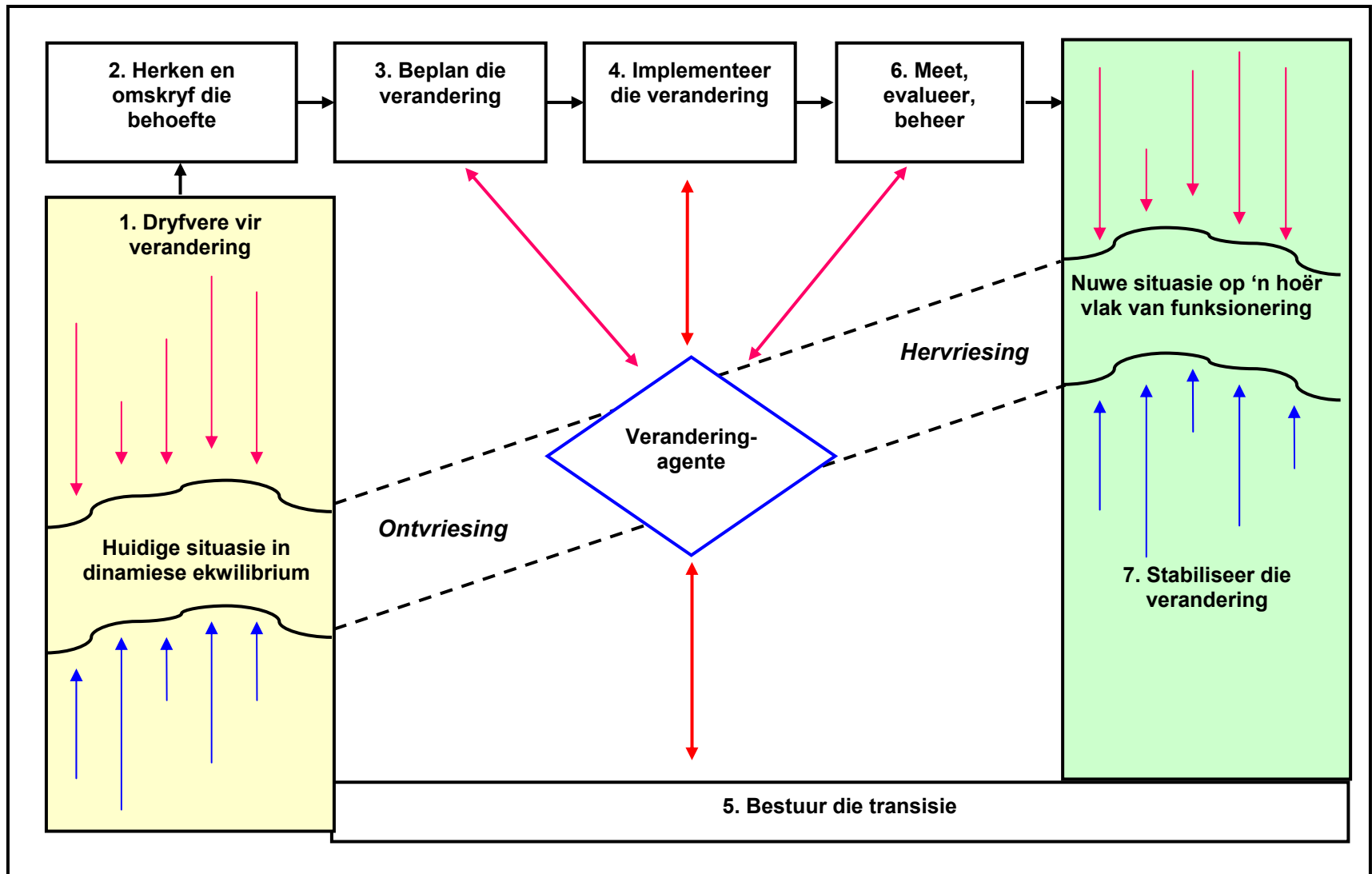
Stoner en Wankel (1986) meen dat nuwe gedragpatrone tydens hervriesing deur meganismes wat dit ondersteun en versterk, in plek gehou moet word totdat dit die norm word. In die fase van Integrasie en Handhawing behoort nuwe gedragnorme deeglik gevestig te word.

'n Bygewerkte weergawe van Moorhead en Griffin (1989, p. 718) se model, soos in figuur 3.8, hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 uiteengesit is, word in figuur 10.11 weergegee. Dit is met Lewin se konsep van kragveldanalise (vergelyk hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7, figuur 3.7) geïntegreer en illustreer die beplande veranderingproses sowel as die meganisme van stabilisering. Volgens die model funksioneer werknemers op 'n bepaalde vlak. Daar is egter 'n neiging dat effektiwiteit afneem wanneer 'n verandering voorkom. Enige afname in effektiwiteit stel 'n intervensie aan kritiek bloot. Bereiking van 'n keerpunt is so gou as doenlik nodig, sodat prestasie nie net na die basislyn terugkeer nie, maar inderdaad verbeter. Die verbeterde gedrag stel 'n nuwe basislyn voor. Die verskil tussen die nuwe vlak van funksionering en die vorige vlak van funksionering, stel die voordele van die intervensie voor.

Faktore wat 'n spoedige herstel teweegbring, is goeie en tydige opleiding, asook kennis van en vaardighede in die hantering van verandering. Leiers moet die dinamiek van 'n organisatoriese leerkurwe verstaan en bestuur. Hulle moet werknemers ook hieroor inlig, sodat die werknemers nie moedeloos raak as hulle 'n nuwe situasie nie kan baasraak nie. Sodra werknemers besef dat dit 'n algemene en normale verskynsel is dat produktiwiteit en effektiwiteit afneem, skep hulle moed en wedywer hulle om die voordele van die verandering te laat realiseer.

Dit is altyd goed as leiers moeite doen om die bestaande prestasievlak in duidelike terme te meet. Hulle kan die inligting aan werknemers kommunikeer en die nuwe doelwitte daarmee vergelyk. Sodra werknemers weet waarna om te streef, gaan hulle uit hulle pad om die nuwe doelwitte so gou as moontlik te bereik. Dié soort gedrag kom voor as gevolg van die vrees vir onwaardigheid en die behoefte aan waardigheid. Die model illustreer dat 'n organisasie suksesvol vanaf 'n relatief stabiele tydperk deur 'n ontvriesingtydperk na 'n transisietydperk beweeg. Sodra veranderinge geïmplementeer is, moet die resultaat daarvan hervries word, aangesien 'n nuwe stabiele tydperk binnegegaan word. Hervriesing is nie die taak van slegs die veranderingagente nie, dog van alle betrokkenes. Indien 'n geïntegreerde proses nie gevolg word en deur middel van transisiebestuur hanteer word nie, kan geen ingrypende verandering wat teweegbring is, in die organisasie in stand gehou word nie.

Figuur 10.11: Die organisatoriese veranderingsproses



- **Kommunikeer die resultate wat bereik is:** Die model kan ook benut word om die oorkoepelende veranderingproses met die werknemers te deel en aan hulle uit te wys dat die verandering nou gestabiliseer moet word, asook hoe dit gedoen moet word. Daar moet aan werknemers uitgewys word dat alhoewel dit selde in 'n snelveranderende omgewing gebeur dat die fase van Integrasie en Handhawing ten volle bereik word, dit steeds wenslik is dat bestuurders en werknemers alle vorige veranderinge sinvol integreer voordat 'n volgende verandering geïmplementeer word. Volgens die aksieleermodel sal werknemers die verandering bloot konseptualiseer ten einde 'n bepaalde begrip daarvan te vorm, vanwaar die volgende veranderingproses gelanseer kan word. The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, pp. 113-127) gebruik die begrip “**connecting the dots**” om aan te dui dat leiers die verskillende aspekte van verandering vir werknemers moet interpreteer en in verband bring, sodat hulle kan verstaan waaroor dit gaan. Die organisasie moet enige verandering en die gevolge daarvan, beide positief en negatief, met die werknemers deel. Dit sal werknemers in staat stel om te beseef dat die pyn en opoffering die moeite werd was en dat die doelwitte met die verandering bereik is.
- **Gun tyd vir sluiting:** Clark (1991, p. 47) meen dat werknemers op enige moontlike wyse gehelp moet word om sluiting te bereik en daar moet veral genoeg tyd hiervoor ingeruim word. Dit is volgens die mening van die outeur veral nodig in gevalle waar beplande strukturele verandering drasties van aard is en die verhoudings van werknemers ingrypend geraak word. Bridges (1991, p. 121) wys daarop dat die oorblywende werknemers na 'n ingrypende intervensie dikwels oor die hoof gesien word. Hy haal die volgende spreekwoord aan:

“A great war leaves a country with three armies: an army of cripples, an army of mourners and an army of thieves.”

Die aanhaling spruit uit eeue se ervaring met traumatiese oorloë en is net so van toepassing op beplande verandering in organisasies. Daar is diegene wat hartseer is oor dit wat verby is, diegene wat verwond is deur die gebeure en diegene wie se lojaliteit só deur die verandering aangetas is dat hulle eerder selfgesentreerd en selfs vyandig teenoor die organisasie voel. Bestuurders konsentreer byvoorbeeld tydens 'n afdankingintervensie só op diegene wat moet weggaan, dat hulle van die oorblywendes vergeet. Hulle beseef nie dat die oorblywendes dikwels ook hulp nodig het om die spanne en verhoudings wat in die proses tot niet gegaan het, te herbou nie.

- **Ondersteun bestuurders om die nadraai van verandering te hanteer:** Bridges (1991, pp. 123-124) meen voorts dat bestuurders self ook gehelp moet word om die nadraai van die verandering te verwerk. Hy verwys na die sogenaamde “GRASS” konsep, naamlik “*Guilt, Resentment, Anxiety, Self-absorption and Stress*”:
 - **Skuldgevoel** kom byvoorbeeld voor as bestuurders die taak moet uitvoer om werknemers af te dank of te verplaas. Die selfagting van die bestuurders word hierdeur verlaag, sodat hulle permissief optree om vir die pyn te kompenseer of harder optree deur die “slagoffers” te blameer.
 - **Weersin** kom weens die woede wat ervaar word voor omdat die verandering soveel pyn meebring. Indien die weersin egter onverwerk voortduur, sal dit die daaropvolgende veranderinge ondermyn, nog lank voordat dit ‘n aanvang neem.
 - **Angs** kom voor aangesien bestuurders nog aan die verlede probeer vashou, dog ervaar hoe die verlede stukkie vir stukkie tot niet gaan. Die angs gee dan tot verminderde energie, motivering en gewilligheid om nuwe dinge uit te probeer, aanleiding.
 - **Selfingekeerdheid** impliseer ‘n preokkupasie met die eie situasie sodat die werknemers en kliënte uit die oog verloor word.
 - **Stres** kom vry algemeen voor en stresbestuurprogramme is dan noodsaaklik om die situasie te help hanteer. Wat verandering betref, dra bestuurders ‘n swaar las, aangesien hulle vanweë hulle rol as leiers, ‘n voorbeeld moet stel. Hulle is egter ook mense wat nie altyd net hulle eie gevoelens op die agtergrond kan skuif nie. Terwyl die organisasie mag verwag dat bestuurders ‘n leierskaprol tydens verandering vervul en in die proses hulle gevoelens tydelik op die agtergrond skuif, is dit onmenslik om te verwag dat hulle hul eie gevoelens permanent moet negeer.
- **Maak tyd vir ontlading en konseptualisering:** Veral in gevalle waar veranderinge baie snel op mekaar volg, moet die leierskap tyd vir hulleself sowel as hulle werknemers vir ontlading (“*debriefing*”) en konseptualisering van gebeure inruim. In ‘n lerende organisasie vind integrasie as deel van ‘n aksienavorsingsproses plaas en gaan dit hoofsaaklik oor leer.
- **Rus op die spreekwoordelike sewende dag en vier fees:** The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 186) noem dat ‘n veranderingproses veeleisend is, met talle risiko’s gepaard gaan en vele belangegroepe betrek. Dit behels harde werk en bring ‘n dieper begrip van die organisasie en die self mee. Aan die einde van die proses - die spreekwoordelike sewende dag - is dit nodig om terug te staan en die resultaat van

die veranderingproses te beskou. Die eindresultaat mag wel ietwat van die visie verskil, dog die doelwitte is bereik. Die organisasie het heelwat by die veranderingproses gebaat en die toegevoegde waarde is duidelik waarneembaar. Die tyd vir rus en feesviering het dus aangebreek:

“You have reached the seventh day. Monday will come soon enough – a new day full of new challenges. But this is still the seventh day. By taking time to appreciate and celebrate what has been accomplished, we send ourselves the most important message of all: such things *can* be done, and done well. Positive, lasting change – Better Change – can be accomplished. We are confident of this. You can be confident of it, too. Summon your courage now. On the seventh day you’ll be glad.”

The Price Waterhouse Change Integration Team, 1995, p. 187

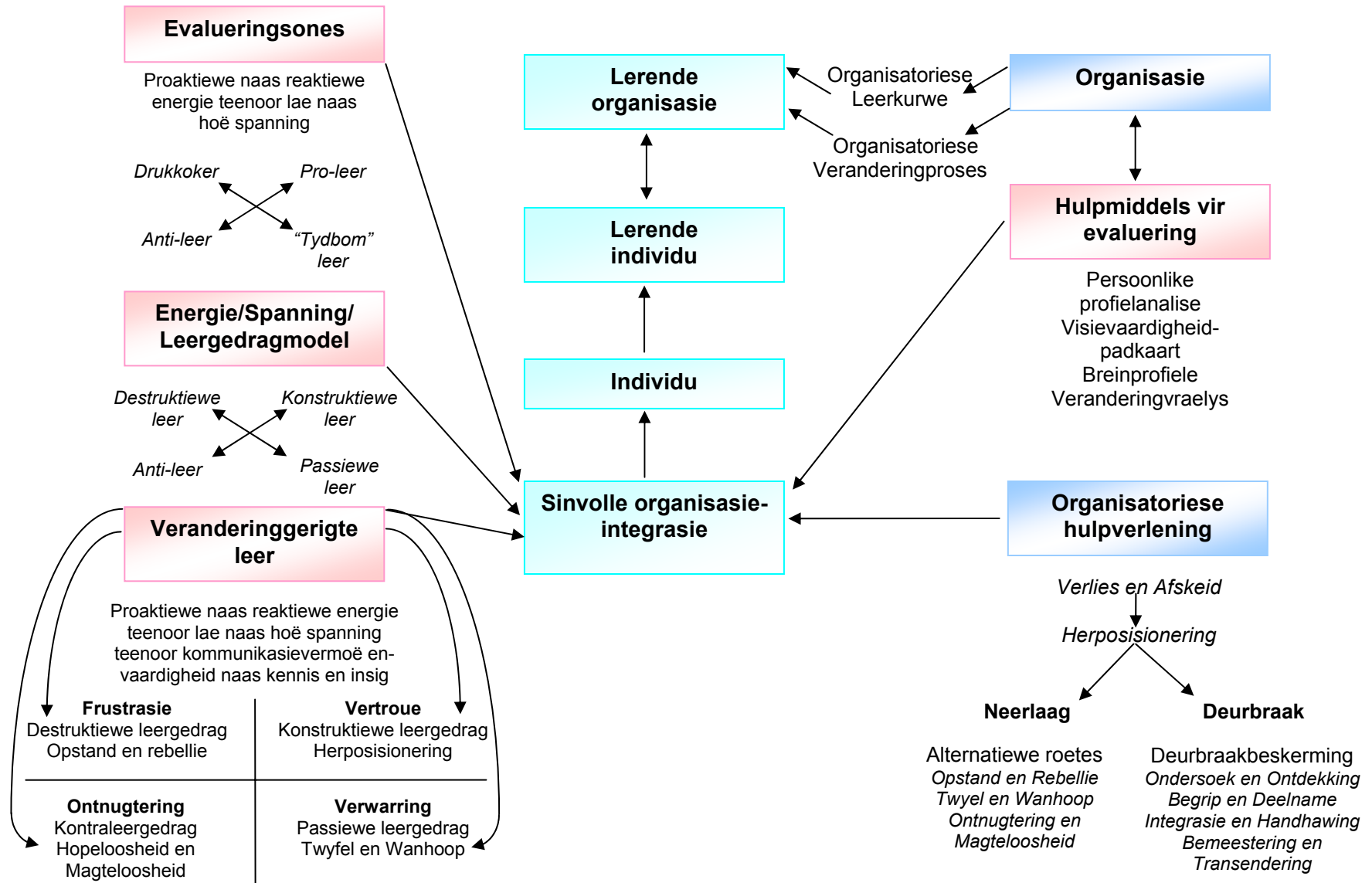
10.4.11 Bemeestering en Transendering

Die vraag is of die organisasie hoegenaamd enige hulp aan die werknemer in die fase van volkome bemeestering en transendering moet of kan verleen? Die werknemer het die vlak bereik waar hy of sy die vermoë ontwikkel het om verandering effektief en konstruktief te hanteer, terwyl die organisasie die beplande intervensies suksesvol geïmplementeer het. Aan die ander kant kan die vraag gestel word of die organisasie hoegenaamd onbetrokke kan bly na al die tyd en geld wat in die werknemer in terme van verandering bestee is? Lessem (1991, pp. 255-262), soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.5.3 bespreek is, praat van die holografiese organisasie, waar die deel in die geheel en die geheel in die deel weerspieël word. Vir die doel van die proefskrif kan dit gelykgestel word met werknemers en 'n organisasie wat in eenheid met mekaar opereer, aangesien beide die werknemers en die organisasie tot op die vlak van bemeestering en transendering ontwikkel het. In dié geval gaan dit nie meer om hulpverlening aan werknemers ten einde verandering te hanteer nie, aangesien verandering die speelveld van normale funksionering geword het. Die siklus is voltooi.

10.5 Implikasies

'n Geïntegreerde uiteensetting van die inhoud van hierdie hoofstuk word in figuur 10.12 aangebied.

Figuur 10.12: Opsomming: individuele hulpverlening



Volgens figuur 10.10 kan leiers van 'n organisasie deur middel van bepaalde evalueringsones identifiseer of reaktiewe of positiewe energie vir verandering beskikbaar is. Die ideaal is om 'n klimaat te skep waarin konstruktiewe leer kan plaasvind, aangesien negatiewe spanning tot die minimum beperk word.

Veranderinggerigte leer vind plaas in 'n klimaat waar daar genoegsame proaktiewe energie beskikbaar is weens die teenwoordigheid van kennis en insig in behoeftes, asook kommunikasievermoë en -vaardighede. In so 'n klimaat kan lede van 'n organisasie die toekoms met vertroue tegemoet gaan. Frustrasie wat met destruktiewe leer gepaard gaan, verwarring wat met passiewe leergedrag gepaard gaan, of ontnugtering wat met kontraleergedrag gepaard gaan, inhibeer proaktiewe energie.

Enige sinvolle organisasie-intervensie sal individue in staat stel om te leer, sodat die organisasie 'n lerende organisasie kan word. Die organisatoriese leerkurwe wat in figuur 10.10 geïllustreer is, asook die organisatoriese veranderingproses wat in figuur 10.11 geïllustreer is, is kragtige breinkaarte om 'n positiewe ingesteldheid jeens leer te kweek.

Verdere hulpmiddels vir evaluering van beskikbare energie, is die Persoonlike Profielanalise, die Visievaardigheidpadkaart, breinprofile en die veranderingvraelys wat vir die doel van hierdie ondersoek ontwerp is en in hoofstuk 15 bespreek word.

Organisatoriese hulpverlening moet ten alle tye op die spesifieke fase waarin werknemers verkeer, gerig wees om enige sukses te kan behaal. Werknemers wat die fases van verandering verstaan, sal waarskynlik die soort gedrag openbaar wat op herposisionering vir 'n deurbraak gerig is. Werknemers wat die veranderingfases nie verstaan nie, sal op alternatiewe roetes in die veranderingsiklus verdwaal raak weens frustrasie, verwarring en ontnugtering wat beleef word. Effektiewe hulpverlening sal individue in staat stel om beplande verandering suksesvol te hanteer en te ondersteun.

10.6 Terugblik

“Tempora mutantur, nos et mutamur in illis”

Tye verander en die mens saam met die tye! Die teoretiese ondersoek is ingelei met 'n bekende Latynse spreekwoord wat 'n fokus op die veranderlikheid van die lewe plaas. Daar is uitgewys dat die samelewing in 'n proses van voortdurende verandering verkeer, wat

telkens in 'n nuwe wêreldorde oorgaan. Daar is verder uitgewys dat verandering self ook aan die verander is, aangesien verandering vinniger, meer intens en met groter kompleksiteit plaasvind. Ten einde die verskynsel van verandering beter te verstaan, is die aard en wese daarvan ondersoek.

Die moderne tydvak het beplande verandering, transisie en transformasie meegebring, sodat 'n aantal verwante verskynsels ook onder die soeklig moes kom. Aspekte soos tegnologiese ontwikkeling, globalisering, generasieverskille, diversiteit van 'n werkmag en etiese gedrag het gevolglik aandag geniet, omdat dit in direkte verband met verandering staan. Aangesien die mens nie as losstaande van verandering beskou kan word nie, is voorspelbare response op verandering ondersoek. In die proses is daar vasgestel dat verandering nie suksesvol hanteer kan word sonder inagneming van die beginsels van 'n lerende organisasie nie. Hierdie konsep bring opwindende nuwe paradigmas vir die beskouing en hantering van verandering na vore.

Die psigodinamiek van 'n individu tydens verandering het vervolgens aandag geniet, met spesifieke verwysing na die funksionering van die menslike brein. Daarna is veranderingsiklusse ondersoek en gevind dat dit geensins 'n nuwe gedagte is nie, aangesien verklarings van hierdie verskynsel reeds in die Middeleeue in Gotiese katedrale teëgekomp is.

Uiteindelik is 'n holistiese model ter beskouing van die fases van verandering geformuleer, met volledige beskrywings van elke fase in die siklus, asook hanteringwyses om voort te beweeg totdat die kuns om verandering te bemeester, in 'n individu gestalte vind. Die teoretiese ondersoek is afgesluit met 'n hoofstuk oor toepaslike hulpverlening wat organisasies aan die hand van die veranderingsiklus aan individue tydens beplande verandering kan verskaf.

Metafories gesproke is die siklus in meer as een opsig voltooi, aangesien die teoretiese ondersoek hiermee afgesluit word en die soeklig vervolgens na die empiriese ondersoek verplaas word, soos op die volgende bladsy in figuur 10.13 aangedui word.

Figuur 10.13: Geheelbeeld van teoretiese ondersoek

