

Die Empiriese Onderzoek

**Veni Vedi Vici:
Ek het gekom, gesien, oorwin
Gauis Julius Caesar**

11 Empiriese ondersoek

11.1 Inleiding

“He was always searching, with unusual freedom from conventional prejudices, and at the time with great modesty and accuracy, to understand the phenomenon of life.”

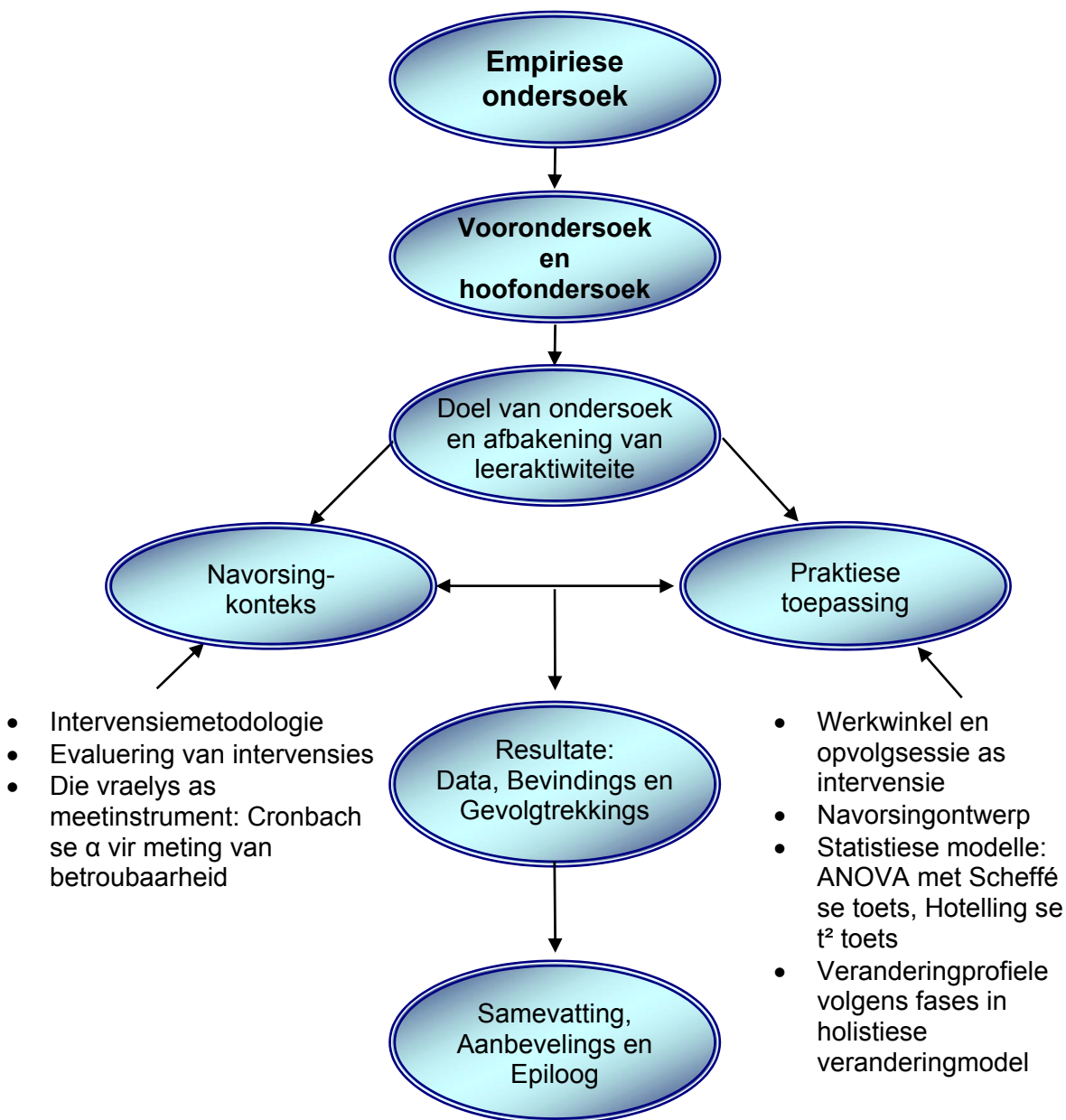
Von Franz (Freeman, 1964, p 386) se waarneming van Carl Gustav Jung is ’n inspirasie vir elke navorser wat op soek is na meer kennis van en begrip vir die lewe. Dit is dan ook die soeke na sodanige kennis en begrip wat die outeur van hierdie proefskrif by die empiriese ondersoek uitbring. Die empiriese ondersoek is ’n poging om die insigte wat deur middel van die teoretiese ondersoek opgedoen is in die vorm van ’n werkwinkel en opvolgessie uit te toets ten einde te bepaal of persone wat met verandering worstel, daadwerklik gehelp kan word om dit meer effektief te hanteer. Die doel van die empiriese ondersoek is om die werkwinkel en opvolgessie deur middel van ’n veldeksperiment waarby ’n proef- en kontrolegroep betrek is, deur middel van ’n vraelys te evalueer. Die evaluering vind binne die groter konteks van intervensiebestuur plaas, terwyl statistiese metodes aangewend word om die geldigheid en betroubaarheid van die evaluering te bepaal. Alle relevante aspekte van die empiriese ondersoek word in dié afdeling van die proefskrif aangespreek.

In hierdie hoofstuk word die empiriese ondersoek met die oog op ’n oorsigtelike beeld bekend gestel, met spesiale verwysing na die navorsingkonteks en die praktiese toepassing van aspekte wat in die navorsingkonteks bespreek word. Wat die navorsingkonteks betref, word relevante aspekte uit die literatuur bespreek, gevolg deur ’n beskrywing van die wyse waarop die inligting in die onderhawige ondersoek aangewend word. Aangesien die empiriese ondersoek deurgaans by wyse van aksienavorsing plaasgevind het (soos in hoofstuk 2, gedeelte 2.1.1 beskryf en in figuur 2.3 uiteengesit is), bestaan die empiriese ondersoek uit ’n voor- en hoofondersoek. Die figuur word op die volgende bladsy in ’n meer uitgebreide vorm herhaal. Die volgende aktiwiteite het in die voor- en die hoofondersoekfase van die empiriese ondersoek aandag geniet:

- **Voorondersoekfase:** In die voorundersoekfase is die behoefte aan die studie deur middel van aksienavorsing verken en is aandag geskenk aan die formulering van ’n navorsingprobleem asook moontlike oplossings om die probleem aan te spreek.

- **Hoofondersoekfase:** In die hoofondersoek is aandag geskenk aan die samestelling van 'n navorsingontwerp, seleksie van 'n eksperimentele populasie, aanbieding van die werkwinkel en opvolgssessie, asook voor- tussen- en opvolgmetings van proef- en kontrolegroepe. Analise en kwalitatiewe verifikasie van navorsingdata, asook 'n beskrywing van resultate, bevindings en gevolgtrekkings maak 'n integrale deel van die hoofondersoek uit. Ten einde hierdie aspekte in die regte perspektief te verstaan, word belangrike aspekte van die navorsingkonteks aan die begin van elke hoofstuk gestel, gevolg deur 'n beskrywing van die praktiese toepassing daarvan.

Figuur 11.1: Empiriese ondersoek



Volgens figuur 11.1 is daar vyf verdere fokuspunte wat die empiriese ondersoek betref, naamlik:

- Doel van ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite
- Navorsingkonteks
- Praktiese toepassing
- Resultate: Data, bevindings en gevolgtrekkings
- Samevatting, aanbevelings en epiloog

11.1.1 Doel van ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite

Die voorondersoek gee aanleiding tot die doel van die empiriese ondersoek en 'n afbakening van leeraktiwiteite waaraan tydens die werkwinkel en opvolgessie aandag geskenk moet word. Dit geniet aandag in hoofstuk 12, aangesien dit begripshalwe belangrik is om elke aspek van die doel van die ondersoek afsonderlik te bespeek. Daarna word leeraktiwiteite aan die hand van die fases in die veranderingsiklus uitgelig. Die inhoud van die leeraktiwiteite sluit nou aan by die inhoud van die teoretiese ondersoek. Deelnemers word deur middel van die leerinhoud tydens die werkwinkel in staat gestel om onder andere intervensies van beplande verandering in die organisasies waarin hulle werkzaam is, te aanvaar, daarby aan te pas en hul gedrag te verander om van die beplande intervensies 'n sukses te maak. Hoofstuk 12 kan as die grondslag van die empiriese ondersoek beskou word.

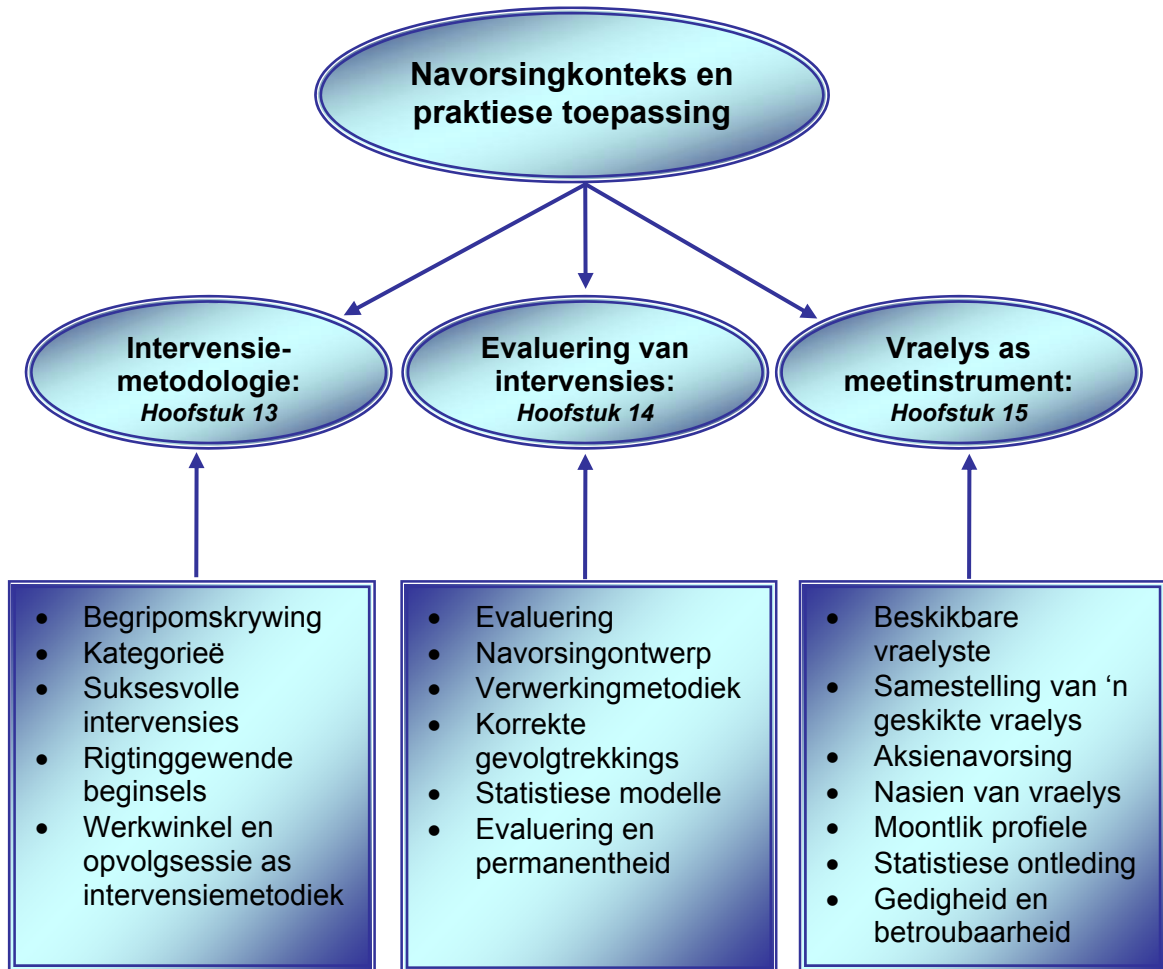
11.1.2 Navorsingkonteks en praktiese toepassing

Wat die navorsingkonteks betref, word aandag aan drie belangrike aspekte geskenk, naamlik:

- Intervensies as konteks vir hulpverlening, met spesifieke verwysing na die werkwinkel en opvolgessie as gekose intervensie om die doel te bereik.
- Evaluering van intervensies, met spesifieke verwysing na navorsingontwerp, verwerkingmetodiek en die belang van korrekte gevolgtrekkings as praktiese toepassing.
- Meetinstrument by wyse van 'n vraelys, met spesifieke verwysing na veranderingprofiel wat op grond van die vraelys daargestel kan word.

Wat die navorsingkonteks betref, wil die outeur graag belangrike konsepte in die literatuur wat met intervensies, evaluering en meetinstrumente in verband staan, uitlig, asook aandui hoe hierdie aspekte met die onderhawige ondersoek in verband gebring word. Genoemde aspekte word in figuur 11.2 hieronder aangedui en in hoofstukke 13-15 aangespreek:

Figuur 11.2: Navorsingkonteks en praktiese toepassing



• **Intervensiemetodologie:**

Volgens die outeur se ondervinding is organisasies in die reël nie bereid om tyd en geld aan losstaande werkwinkels te bestee nie. Daarby reageer individue ook beter op werkwinkelinhoude as hulle 'n bepaalde verandering aan leerervaring kan koppel. In 'n organisatoriese opset moet die werkwinkel en opvolgsessie gevolglik deel van 'n program van beplande verandering vorm, ten einde prakties geïmplementeer te kan word en enige waarde toe te voeg. Om hierdie rede moet die werkwinkel en opvolgsessie konseptueel en prakties in intervensiemetodologie geanker word, sodat diegene wat die werkwinkel en

opvolgssessie bywoon, se vordering in die praktyk geëvalueer kan word. Hoofstuk 12 word dus opgevolg met 'n hoofstuk wat oor intervensiemetodologie handel, sodat die beoogde intervensie binne die groter konteks van verskillende soorte intervensies geklassifiseer kan word.

Hoofstuk 13 handel oor kategorieë van intervensies, voor- en nadele, asook essensiële komponente van intervensies, met die oog op sinvolle integrering van die werkwinkel en opvolgssessie by 'n bepaalde intervensie van beplande verandering. In dié hoofstuk word uitgewys waar die onderhawige intervensie in die klassifikasie van intervensies tuishoort.

Daar word ook aandag geskenk aan die vereistes waaraan die beoogde werkwinkel en opvolgssessie moet voldoen, asook alle ander relevante aspekte wat tydens die onderhawige intervensie aandag moet geniet met die oog op sinvolle evaluering. Die werkwinkel is die werktuig waarmee vaardighede vir die hantering van verandering aan deelnemers oorgedra word. Die teoretiese fundering van die werkwinkel is in hoofstuk 9 uiteengesit. Die inhoud en proses van die werkwinkel word in hoofstuk 13 uiteengesit. Aandag word aan die ontwikkeling van toepaslike werkwinkelinhoud, sowel as bekwaammaking van fasiliteerders geskenk.

Daar is ook na 'n geskikte organisasie gesoek om die werkwinkel en opvolgssessie by aan te bied met die oog op evaluering daarvan. Dit was uit die aard van die inhoud van hoofstuk 6 van die uiterste belang dat die ondersoekorganisasie 'n lerende organisasie moes wees. Dié vereistes word ook in hoofstuk 13 bespreek.

- **Evaluering, navorsingontwerp en verwerkingmetodiek:**

Die doel van evaluering is om te bepaal of die werkwinkel en opvolgssessie die verlangde resultaat lewer al dan nie. Evaluering hang egter ten nouste saam met die navorsingontwerp wat gebruik word. Statistiese verwerking is ook 'n allerbelangrike aspek in evaluering.

Evaluering word in hoofstuk 14 bespreek met spesifieke verwysing na die kwasi-eksperimentele navorsingontwerp wat in die ondersoek gebruik word. Die wyse waarop die navorsingdata voorberei is, die statistiese verwerking daarvan met behulp van SAS/STAT sagteware en die rasionaal vir die keuse van bepaalde statistiese modelle, word ook in hoofstuk 14 aangebied.

- **Meetinstrument:**

'n Meetinstrument is vir die evaluering van die werkwinkel en opvolgssessie nodig ten einde te bepaal of die doel bereik word. Verskeie vraelyste is in die literatuur oor 'n lerende organisasie opgespoor en proefondervindelik gebruik ten einde 'n geskikte instrument te vind. Nie een is egter as geskik gevind om vordering met die hantering van verandering te meet nie, sodat die outeur genoodsaak was om 'n vraelys vir dié doel te ontwerp. Met verloop van tyd is 'n unieke vraelys saamgestel wat in die praktyk uitgetoets en later goed gewerk het.

Die vraelys is aan itemontleding onderwerp, sinnelose vrae is weggelaat en nuttige vrae is behou. Die betroubaarheidbepaling van die vraelys word in hierdie ondersoek met behulp van Cronbach se koëffisiënt α bereken. Die vraelys word in hoofstuk 15 verder bespreek. Op grond van die vraelys kan veranderingprofiel saamgestel word. Voorbeelde van sodanige profiele word ook in hoofstuk 15 aangebied. Hierdie profiele word tydens die werkwinkel as hulpmiddel aangewend om kragtige nuwe breinkaarte vir die hantering van verandering te vestig.

11.1.3 Verloop van hoofondersoek

Die verloop van die hoofondersoek word in hoofstuk 16 aangebied. Die hoofstuk word volgens die verskillende soorte evalueringkriteria wat in die ondersoek gebruik word, gestruktureer. Uit die aard van die struktuur van die hoofstuk word die navorsingpopulasie, steekproefneming, administrasie van die vraelys en fasilitering van die werkwinkel ook aangespreek.

Die verloop van die proses wat gevolg is om inligting oor die ondersoekpopulasie by wyse van die vraelys in te samel, die werkwinkel en opvolgssessie aan lede van die organisasie voor te stel en aan te bied, asook die administrasie van tussen- en opvolgmetings, word in hoofstuk 16 as deel van prosesevaluering aangebied. Die gegewens wat uit die navorsingproses verkry is, word ook in hoofstuk 16 ontleed en vertolk.

Gevolgtrekkings en veralgemenings vorm 'n integrale deel van die aanbieding van inligting in hoofstuk 16.

11.1.4 Samevatting, aanbevelings en epiloog

Die proefskrif word in hoofstuk 17 met 'n samevatting van die belangrikste bevindings, aanbevelings vir verdere navorsing en 'n epiloog afgesluit. In die epiloog word die holistiewe leerervaring van die outeur aangebied.

11.2 Probleemformulering

"The formulation of a problem is often more essential than its solution, which may be merely a matter of mathematical or experimental skill. To raise new questions, new possibilities, to regard old questions from a new angle, requires creative imagination and marks real advances in science."

Einstein and Infeld, 1938, p. 254

Die vooronderzoekfase is gekenmerk deur 'n soeke na die essensie van 'n verskeidenheid probleme wat in snel veranderende organisasies gemanifesteer het. Tydens die vooronderzoekfase het dit gou geblyk dat individue op haas elke lewensterrein hulp en ondersteuning benodig om snelle verandering te hanteer. Aangesien die tradisionele benadering om individue deur middel van lesings en groepbesprekings op verandering voor te berei, volgens die outeur se waarneming nie meer die gewenste uitwerking gehad het nie, is 'n behoefte aan meer intense ingryping as bloot hantering van kognitiewe aspekte geïdentifiseer. Sodanige ingryping kan egter nie deur middel van individuele en gesinterapie plaasvind nie, aangesien dit tydrowend en duur is om aan groot groepe mense in 'n werksituasie te bied. Die behoefte aan effektiewe metodologie om individue te help om verandering effektief te hanteer, is hieruit gebore. Saam met die bewuswording van die behoefte, het die besef ook gestalte gekry dat sodanige hulp buite die tradisionele paradigma van organisasieontwikkeling sou moes geskied en dan ook wel binne die paradigma van 'n lerende organisasie. Dié ontluikende konsep bied opwindende nuwe moontlikhede vir hulpverlening, aangesien dit nie net daarop gerig is om inligting en vaardighede oor te dra nie, maar ook om mense aan te moedig om hulself deur middel van 'n lerende ingesteldheid te help.

Daar is reeds in hoofstuk 2 uitgewys dat drie moontlike oplossings vir hulpverlening binne die konteks van 'n lerende organisasie geïdentifiseer is, naamlik:

- Strategiese intervensies vir die implementering van 'n lerende organisasie soos byvoorbeeld deur Marquardt (1996) beskryf;
- Daarstelling van 'n ideologie en metodes vir veranderingbestuur wat tydens intervensies van 'n transformatoriese aard deur leiers aangewend kan word, soos byvoorbeeld deur Clemmer (2006) beskryf;
- Daarstelling van 'n werkwinkel en opvolgessie waartydens individue met psigologiese vaardighede kenmerkend van 'n lerende organisasie toegerus kan word om verandering meer effektief te hanteer, wat impliseer dat hulle self verantwoordelikheid vir hulle toekoms moet neem.

Daar is ook uitgewys dat nadere beskouing tydens aksienavorsing aan die lig gebring het dat genoemde drie moontlike oplossings mekaar nie wedersyds uitsluit nie, dog wel op mekaar voortbou. Daar kan geen sprake van die implementering van 'n lerende organisasie wees as leiers in 'n organisasies nie by wyse van aksieonderzoek by generatiewe leer betrokke raak en beplande verandering op só 'n wyse implementeer, dat die normale proses waardeur individue tydens verandering gaan, in ag geneem word nie. Sodanige hulpverlening is breedvoerig in hoofstuk 10 aangespeek. Daar kan ook nie van 'n vaardige aanwending van psigotegnologie deur organisatoriese leiers sprake wees, alvorens elke individu nie oor die nodige vaardighede beskik om verandering te hanteer en te bestuur nie. Opleiding in sodanige vaardighede binne die konteks van 'n lerende organisasie is egter nie geredelik beskikbaar nie. Die klaarblyklike oplossing vir die behoefte aan vaardighede om verandering effektief te hanteer was dus vir die outeur om 'n geïntegreerde model van die fases van verandering tydens die teoretiese ondersoek te formuleer ten einde die hantering van verandering beter te verstaan, asook om intervensiemetodologie te ontwikkel en tydens die hoofondersoek uit te toets sodat individue toegerus kan word om verandering effektief volgens die beginsels van 'n lerende organisasie te bestuur. Dit is dan ook die doelstelling met die proefskrif.

Ten einde aan die doel van die empiriese ondersoek gestalte te gee, is 'n koste-effektiewe werkwinkel en opvolgessie wat in groepverband aangebied word, ontwerp. Daar word met die werkwinkel en opvolgessie gepoog om individue toe te rus met vaardighede om doeltreffend in 'n veranderende omgewing aan te pas, sowel as om uit hul omstandighede te transendeer en verandering op 'n proaktiewe wyse te bestuur deur die beginsels van 'n lerende organisasie toe te pas. Tydens die werkwinkel word daar op kognitiewe, affektiewe en gedragaspekte gefokus, sodat individue toegerus word om 'n gunstige klimaat van

psigologiese funksionering vir hulself te skep deur gebruik te maak van die dissiplines van 'n lerende organisasie. Tydens die opvolgessie word die leerervaring versterk.

Dit is die ideaal dat werkgewers die werkwinkel en opvolgessie tydens intervensies van beplande verandering sal benut. Voordat enige organisasie bereid sal wees om tydgewys en finansiële in so 'n werkwinkel te belê, is dit nodig om die waarde wat die werkwinkel vir 'n individu, werkgroep en organisasie inhou, eksperimenteel te evalueer. Daar word met die empiriese ondersoek gepoog om uit te wys dat die werkwinkel en opvolgessie nie net vir individue voordele inhou nie, maar dat organisasies ook daarby sal baat, aangesien dit hulle lede in staat kan stel om beplande intervensies van verandering positief te hanteer in plaas van om weerstand daarteen te toon.

11.3 Onderzoekmetodiek

Die hoofondersoek vind met behulp van 'n kwasi-eksperimentele navorsingontwerp plaas wat in 'n hoogs tegnologiese organisasie toegepas word. Die navorsingontwerp behels 'n proef- en kontrolegroep wat aan 'n voor-, tussen- en opvolgmeting onderwerp word. Die proefgroep woon die werkwinkel en opvolgessie by, maar nie die kontrolegroep nie. Beide groepe is in dieselfde organisasie werksaam en almal is onderworpe aan 'n intervensie van beplande verandering wat die implementering van nuwe inligtingtegnologie met die oog op posisionering vir globalisering behels.

Die meting vind by wyse van 'n vraelys plaas wat spesiaal vir dié doel ontwerp is. Met betrekking tot die vraelys word die veranderingprofiel van elke persoon op 'n bepaalde stadium gemeet, naamlik tydens kommunikasie oor die beplande verandering (die voormeting), net voor die aanvang van die werkwinkel (die tussenmeting) en tydens die opvolgessie (die opvolgmeting). Die veranderingprofiel is aanduidend van waar in die veranderingsiklus 'n persoon hom- of haarself op 'n gegewe tydstop bevind.

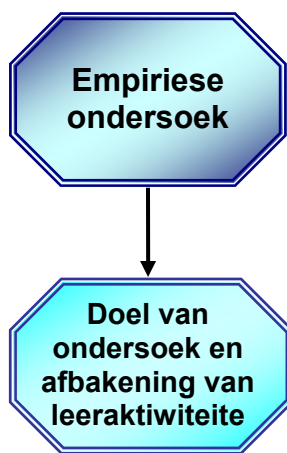
Die resultate word met behulp van SAS/STAT sagteware van die SAS Instituut verwerk ten einde die veranderingprofiel van al die respondente, soos verkry uit die vraelys, met mekaar te vergelyk om betekenisvolheid van verskille tussen die proef- en kontrolegroepe te bepaal. Hotelling se T^2 toets word vir dié doel aangewend. Scheffé se toets word gebruik ten einde betekenisvolle verskille tussen die

veranderingfases in die veranderingsiklus te meet. Diskriminantontleding word gebruik om die akkuraatheid van toedeling van persone in die proef-en kontrolegroepe te evalueer. Cronbach se koëffisiënt α word vir die bepaling van die vraelys se betroubaarheid gebruik. Al hierdie aspekte word volledig in die empiriese deel van die proefskrif beskryf.

11.4 Vooruitskouing

Die doel van die ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite wat tydens die werkwinkel en opvolgessie moet plaasvind, word vervolgens bespreek, soos in figuur 11.2 hieronder aangedui word.

Figuur 11.3: Vooruitskouing: doel van ondersoek



12 Doel van ondersoek en afbakening van leeraktiwiteite

Die doel van die studie is om te bewys dat individue in staat is om verandering in hul persoonlike en werklewe doeltreffend te hanteer, indien hulle in groepverband met psigologiese vaardighede kenmerkend van 'n lerende organisasie toegerus word. Die volgende agt aspekte is belangrik met betrekking tot bovermelde doel en stel 'n sintese van die gevolgtrekkings uit die teoretiese ondersoek saam:

- Individue
- Verandering
- Persoonlike lewe
- Werklewe
- Doeltreffende hantering
- Groepverband
- Psigologiese vaardighede
- Lerende organisasie

Elke aspek rakende die doel word vervolgens kortliks toegelig ter aanduiding van die afbakening van die studieveld.

12.1.1 Individue

Individue verwys na persone wat enige vorm van verandering ervaar. Vir die doel van die ondersoek word kinders en tieners uitgesluit. Die individue in die ondersoek is almal lede van 'n bepaalde organisasie of instansie en onderworpe aan 'n beplande veranderingproses wat met inligtingtegnologie in verband staan.

12.1.2 Verandering

Verandering verwys na enige wysiging in 'n individu se persoonlike of werklewe wat ingrypend genoeg is sodat die ervaring daarvan volgens die veranderingsiklus beleef word. Geringe veranderinge, soos om per geleentheid met 'n bus in plaas van 'n motor tussen die werk en die huis te reis, of om van kantoor te verwissel, of om af en toe 'n ander kerk te

besoek, is uitgesluit. Die verandering wat wel by die ondersoek ingesluit is, moet as 'n fundamentele of transformatoriese verandering beskryf kan word en die volgende behels:

- Die verandering is die gevolg van 'n **doelgerigte intervensie** wat deur 'n organisasie van stapel gestuur word.
- Die verandering bring **ingrypende gevolge** vir die individu in terme van beide die werk- en/of persoonlike lewe mee.
- Die verandering verg 'n wysiging in **denkpatrone, sienwyses, paradigmas en ingesteldheid** teenoor die lewe, die self en die beroep.
- Die verandering bring mee dat 'n individu **keuses** in terme van die pad vorentoe moet maak.
- Die verandering bring mee dat 'n individu **nuwe kennis en vaardighede** moet bekom ten einde die toekomstige situasie suksesvol te kan hanteer.

12.1.3 Persoonlike lewe

Persoonlike lewe verwys na aspekte in die persoonlike lewe van 'n individu, naamlik alles wat buite die werklewe plaasvind, dog dit kan beïnvloed of daardeur beïnvloed kan word, soos byvoorbeeld verandering in huwelikstatus as gevolg van 'n troue, egskeiding of die dood; in finansiële posisie; gesondheidtoestand (fisies en/of psigologies); belangrike verhoudings en/of sosiale aktiwiteite soos afsterwe, nuwe toevoeging tot die gesin, probleme met die familie of skoonfamilie en verhuising; botsing met die gereg en voortspruitende probleme; verlies van besigheidgeleenthede of 'n ander inkomstebron. Dit behels enige verandering wat die individu ervaar, buiten verandering in werklewe in 'n organisatoriese opset.

Vir die doel van die ondersoek behels verandering in die **persoonlike lewe** byvoorbeeld 'n wysiging in die lewenspatroon van 'n individu as gevolg van eise wat in terme van beskikbare tyd by die huis gestel word ('n individu is minder vir gesinslede beskikbaar), eise wat aan verhoudings gestel word, en eise wat in terme van reistyd gestel word. Die verandering kan egskeiding insluit. Om van gemeente te verwissel word nie as ingrypend beskou nie, dog om

van kerkverband en bepaalde geloofsoortuigings te verwissel, word wel as ingrypend beskou. Om bloot na 'n ander woning te verhuis, is wel 'n verandering, dog word nie as ingrypend beskou nie. Om te verhuis as gevolg van 'n huweliksluiting, verplasing na 'n ander stad of provinsie, of om van 'n boosaardige eggenoot te ontsnap, word as ingrypend beskou.

12.1.4 Werklewe

Werklewe verwys na aspekte wat binne die konteks van die beroeplewe plaasvind, soos byvoorbeeld 'n verandering in werkplek, werkmetodes of werkverhoudings, met spesifieke verwysing na verandering wat deur die implementering van inligtingtegnologie teweeg gebring word. In die geval van die ondersoek, is die volgende veranderinge ter sprake:

- Herorganisering met gepaardgaande veranderinge in werkplek, werkgroep, gesagslyne en werkinhoud. Herorganisering kan as gevolg van outomatisering, sentralisering of enige ander rede geskied. Die individu bly steeds 'n lid van die organisasie, dog die meeste aspekte van die individu se werklewe ondergaan 'n ingrypende verandering (word gewysig).
- Afdanking (ook byvoorbeeld genoem optimalisering van personeelgetalle of benutting van skeidingpakkette). Dit impliseer dat 'n individu as gevolg van verandering gedwing word om lidmaatskap van die organisasie te beëindig, hetsy uit eie keuse of vanweë verpligting.
- Wysigings in werkinhoud (prosesse, stelsels, taakspanne) wat meebring dat teikendatums, doelwitte, prosesse en prosedures verander. 'n Individu bly steeds lid van die organisasie sowel as die primêre werkspan, dog heelwat aspekte rakende die individu se dagtaak word gewysig.
- Wysiging in die strategiese rigting en/of kultuur van die organisasie, soos byvoorbeeld 'n nuwe prestasie-evalueringstelsel; 'n nuwe paradigma met betrekking tot leierskap; die inwerkingstelling van nuwe beleid met betrekking tot veiligheid en gesondheid, MIV Vigs, of rook; en inwerkingstelling van elektroniese pos in die plek van gewone korrespondensie en fakse; asook die vervanging van dokumentasie met webgebaseerde inligtingstelsels. Alhoewel die individu 'n lid van die organisasie en werkspan bly en die

werkinhoud stabiel bly, verander die omringende aspekte (die meer onaantasbare aspekte van die organisasie).

12.1.5 Doeltreffende hantering

Doeltreffende hantering verwys na hantering van verandering volgens die fases in die veranderingsiklus en bereiking van 'n deurbraak, sonder om na alternatiewe roetes te beweeg, asook om die take in elke fase genoegsaam te bemeester ten einde in staat te wees om die volgende fase te hanteer. Dit verwys verder na die vermoë om te herposisioneer indien 'n individu hom- of haarself wel op 'n alternatiewe weg bevind en te voorkom dat die individu op die ou weë terugval tydens die Onderzoek en Ontdekkingfase van die siklus.

12.1.6 Groepverband

Groepverband verwys na 'n aantal individue wat tegelykertyd die werkwinkel bywoon, in teenstelling met spanverband, wat verwys na individue wat in dieselfde werkgroep saamwerk. Aangesien die werkwinkel op 'n individu gefokus is en nie soseer op individue wat in spanverband funksioneer nie, word dit nie nodig geag dat lede van 'n spesifieke werkgroep die werkwinkel tegelyk bywoon nie.

Die aanbieding van die werkwinkel aan groepe individue verhoog die koste-effektiwiteit daarvan, dog voorkom dat 'n hele span vir 'n aantal ure tegelyk buite aksie is. Die individue wat die werkwinkel bywoon, hoef ook nie almal deel van dieselfde organisasie te wees nie, alhoewel hulle almal aan beplande verandering in hulle onderskeie organisasies onderworpe moet wees. In die geval van die huidige ondersoek is slegs individue wat in dieselfde organisasie werksaam is, betrek.

12.1.7 Psigologiese vaardighede

Psigologiese vaardighede verwys na die dinamiek soos dit in die geïntegreerde raamwerk van verandering, hoofstuk 7, gedeelte 7.6, figuur 7.8 uiteengesit is. Dit behels persepsies, denkpatrone, gevoelens, gedrag, spraak en besluite van 'n individu wat in ooreenstemming met die beginsels in 'n veranderingsiklus moet verander. Die begrip sluit kennis van en insig

in behoeftes of 'n situasie, sowel as kommunikasievermoëns en -vaardighede in, soos in die NEOCOM model in hoofstuk 10 uiteengesit is.

12.1.8 Lerende organisasie

Lerende organisasie verwys na beginsels soos in hoofstuk 6 uiteengesit is. Die beginsels van 'n lerende organisasie is in al die fases van 'n veranderingsiklus ter sprake. Daar is egter 'n spesifieke beginsel wat in 'n spesifieke fase baasgeraak moet word ten einde leergedrag eie aan die fase te kan openbaar. Om dié rede kan die beginsels aan die fases gekoppel word. Die leeraktiwiteite wat tydens die werkwinkel ten opsigte van elke fase in die veranderingsiklus gevestig moet word, word vervolgens meer breedvoerig aangebied.

12.2 Afbakening van leeraktiwiteite

Die psigologiese vaardighede wat binne die konteks van die lerende beginsels per fase in die veranderingsiklus aangekweek moet word, kan soos volg uit die voorafgaande hoofstukke geïdentifiseer en saamgevat word:

12.2.1 Verlies en Afskeid

Die beginsel wat by uitstek in die eerste fase van toepassing is, is **sisteemdenke**, naamlik die vermoë om sistemies oor verandering te dink, die verband tussen die verlede, die hede en die toekoms raak te sien, toenemende kompleksiteit te kan identifiseer en hanteer, asook op eie leergedrag toe te pas. **Sisteemdenke** is veral belangrik tydens die fase van Verlies en Afskeid, aangesien daar nie sprake van beweging na 'n volgende fase kan wees alvorens beëindigings nie verreken is nie (vergelyk hoofstuk 9, gedeelte 9.3). Dit behels die volgende aspekte:

- Genoegsame kennis van **sisteemdenke** om op eie leergedrag toe te pas.
- 'n Individueel het nodig om ou perspektiewe agter te laat ten einde van die verlede afskeid te neem en vir die toekoms te herposisioneer. Dit word moontlik gemaak deur begrip vir die

feit dat oorsaak en gevolg nie altyd kort op mekaar volg nie en gevolglik sistemies ontleed moet word voordat enige belangrike besluite geneem kan word.

- Kennis oor **detail en dinamiese kompleksiteit** en die vermoë om tussen die kompleksiteit van die eie psige teenoor die kompleksiteit van 'n omringende leefwêreld te onderskei, is noodsaaklik want dit gaan gepaard met insig in die eie psige as sisteem (volgens figuur 6.8 in hoofstuk 6) en hoe die psige op die omringende leefwêreld reageer of respondeer.
- Kennis van **breinkaarte** en die vermoë om die breinkaarte wat oor die veranderingsiklus handel, te lees, te verstaan, te interpreteer en op die self toe te pas, is ook noodsaaklik. Individue moet van breinkaarte gebruik kan maak ten einde verandering sistemies te konseptualiseer en te hanteer.
- Insig in die aanwending van gesonde tegnieke om die veranderende leefwêreld of omstandighede te probeer hanteer, asook insig in die effektiwiteit van bestaande hanteringgedrag.
- Individue moet die **Gestalt** of geheelbeeld sowel as die onderliggende verbande tussen gebeure kan waarneem en interpreteer ten einde die konteks van die situasie waarin hulle hulself bevind, te verstaan (heelbreindenke).
- Individue moet ook in staat wees om te **onderskei** watter aspekte van die verlede saamgeneem moet word op die weg na die toekoms en watter aspekte agtergelaat moet word.
- Individue moet die vaardigheid bekom om die **inwaartse en uitwaartse reise** te onderneem ten einde op die veranderingpad voort te beweeg, dus is reflektiewe vaardighede reeds in die eerste fase nodig.

12.2.2 Herposisionering

Die lerende organisasiebeginsel wat by uitstek in die tweede fase van toepassing is, is **denkmodelle**. Dit verwys na die vermoë om verandering op grond van sisteemdenke te konseptualiseer, deurdat dit in die groter geheel van gebeure geplaas kan word en 'n vars

denkmodel of paradigma daarvoor gevorm kan word, sodat die individu in staat is om na afloop van afskeid van die verlede gemotiveerd die toekoms binne te beweeg. Dit gaan hier om herposisionering ten einde 'n deurbraak te bereik.

- Tydens Herposisionering moet 'n individu kennis maak met die beginsel van **volgehoue leer** as belangrikste vermoë en vaardigheid om verandering te hanteer, (hoofstuk 6, gedeelte 6.4), asook die verskillende leergestremdhede wat hom of haar op die pad van verandering kan kniehalter (hoofstuk 6, gedeelte 6.4.4), hoe om dit te voorkom en hoe om dit te hanteer.
- Die sisteemdenke wat in die vorige fase bemeester is, veronderstel 'n nuwe manier van dink oor sake. Ten einde te herposisioneer, moet 'n individu kennis neem van die **elf wette in terme van volgehoue leer**. Die individu kan ook baat deur kennis en insig op te bou oor die **sewe leerkategorieë** van Lessem (1991), wat ook in hoofstuk 6, gedeelte 6.5 bespreek is. Dit baan die weg vir die vorming van nuwe denkmodelle oor verandering.
- Individue moet kennis bekom oor die **funksionering van die brein**, die invloed van skemas in die brein en die wyses waarop dit gewysig kan word, ten einde nuwe denkmodelle vir optimale leer daar te stel. Kennis van eie breinfunksionering volgens die verskillende kwadrante van die brein sal ook goed te pas kom. Dié kennis bevorder selfinsig en help individue om te verstaan waarom daar op ou gedrag teruggeval word en hoe om dit te oorkom.
- Individue moet ook insig in die eie situasie kan ontwikkel deur te **onderskei** tussen gebeure, reaksies of response as gevolg van onderliggende patrone, oorsake en strukture wat tot die reaksies en response aanleiding gee. Dit moet met generatiewe leer opgelos word.
- Individue moet insig ontwikkel in die wyse waarop hulle **bestaande denkmodelle** herposisionering strem en die weg baan vir beweging na die alternatiewe roetes.
- Individue sal baat by kennis oor toepassing van die mikrokosmostegniek en scenariostelling, asook die bemeestering van refleksie en **bevraagtekening** om eie verborge aannames na die oppervlak te bring en dusdoende eie denkmodelle te ondersoek en na nuwe denkmodelle te beweeg.

- Individue moet weer eens tussen **detail en dinamiese kompleksiteit** kan onderskei en metodes (soos scenariobeplanning) kan aanwend om beide te hanteer.
- Individue moet die vermoë aanleer om verandering aan die hand van 'n denkmodel te **ontleed**, die veroorsakende faktore en dryfvere te verstaan, asook hoe die verskillende soorte verandering in die leefwêreld met mekaar in verband staan. Uit dié insigte moet nuwe denkmodelle ontwikkel word, sodat die individue op 'n energieke wyse vorentoe kan beweeg.
- Dit gaan gepaard met die vermoë om tussen die bestaande verwysingraamwerk en die behoefte aan **nuwe paradigmas** te onderskei (ook gesien as tradisionele eise en transformatoriese eise). Hiervoor is kennis van die veranderingproses, sowel as die NEOCOM model en hoe die individu daarop reageer, nodig. Dit word in die vorm van breinkaarte benut.
- Individue moet ook **eie behoeftes** ken en verstaan, sinvol daarvoor kan kommunikeer en 'n bepaalde leerpatroon kan vestig, ten einde deur die fases van die siklus vorentoe te beweeg.
- Vaardigheid om paradigmaskuiwe te maak en verby die alledaagse na die verste grense van bestaande sienwyses te beweeg, is in die tweede fase nodig.

12.2.3 Deurbraak

Die lerende organisasiebeginsel wat by uitstek op 'n deurbraak van toepassing is, is **persoonlike en gesamentlike visie**. Dit dui op die vermoë om 'n visie vir die toekoms daar te stel of 'n visie wat voorgelê word, aan te gryp as die oogmerk waarheen beweeg word deur die verandering te implementeer. 'n Deurbraak word bereik wanneer 'n individu 'n ideale of aanvaarbare toekoms visualiseer.

- Individue moet eerstens die verandering wyd kan **bevraagteken** ten einde te verstaan waarheen die toekoms met hulle op die weg is.
- Individue moet oor die vermoë beskik om die toekoms te herdefinieer en daarvoor te heroriënteer deur die formulering van 'n **grondige visie**. Dit kan slegs geskied indien 'n individu met vertroue oor die innerlike en uiterlike reise tot hertoe kan **kommunikeer**.

Sonder sodanige kommunikasie, is daar nog te veel geheime of verborge kragte wat 'n individu aan die verlede anker, sodat daar nie vryheid is om vorentoe te beweeg nie. Deurbraak beteken juis die **beseft van vryheid** om 'n gekose toekoms in te beweeg.

- Die visie moet op 'n **veranderde denkmodel** gegrond wees. Dit is slegs moontlik as 'n individu geïntegreerde kennis opgedoen het van die groei en ontwikkeling tydens die vorige fases, 'n grondige beseft van die realiteit het en op grond daarvan 'n **vertroue in die toekoms** ontwikkel. Sonder vertroue in die toekoms is 'n deurbraak nie moontlik nie.
- Insig in **eie ingesteldheid jeens mag** is nodig, sodat 'n individu kan leer om nie die slagoffer van omstandighede te wees nie, dog om beheer oor die eie lewensituasie te neem.
- 'n Deurbraak gaan met 'n bepaalde toewydingbeplanning gepaard ten einde **energie** vir die beoogde verandering te genereer.

12.2.4 Onderzoek en Ontdekking

Die lerende organisasiebeginsel wat by uitstek op Onderzoek en Ontdekking van toepassing is, is spanleer van 'n generatiewe aard, naamlik die vermoë om **saam met andere** uit die verlede en die hede **te leer** en kreatiewe planne te beraam om verandering 'n werklikheid te maak. Die groepsituasie is uiters geskik hiervoor, aangesien individue vrymoedigheid aanleer om eie gevoelens, idees en drome met andere te deel en saam oor die toekoms te besin.

- Kennis van leergedrag oor die algemeen is noodsaaklik. Dit sluit in kennis oor die verskille tussen innoverende en instandhoudingleer; adaptiewe, antisiperende, deuter- en aksieleergedrag; asook die verskil tussen bespreking en dialoog.
- Kennis is egter nie genoeg nie. Individue moet ook insig in eie leergedrag ontwikkel en verstaan hoe hulle eie houdings leergedrag beïnvloed. Daar moet begrip wees vir die mate waarin volgehoue leer by die gedragrepertoire geïntegreer word en die mate van groei wat daaruit voortspruit. Hierbenewens is insig in organisatoriese leer ook nodig, sodat individue kan weet of hulle wel in werkverband leer.

- Individue moet ook tussen **etiese verskille** kan onderskei en weet in watter teoretiese raamwerk hulle etiese kwessies moet hanteer, ten einde in 'n nuwe omgewing aan te pas, aangesien veral tegnologiese verandering druk op etiese waardes in organisasies mag plaas.
- Begrip vir **kulturele verskille** is nodig. Kulturele avontuurlustigheid, openheid vir kritiek, buigzaamheid, begeerte na leergeleenthede en sensitiwiteit vir kultuurverskille, asook die kundigheid om diversiteit as gevolg van kulturele verskille te benut en konstruktief te ontplooi, is ook nodig.
- Benewens genoemde kennis en insig, moet individue ook die vermoë aanleer om verkreeë kennis kreatief aan te wend, skeppend en generatief op te tree, nuwe idees uit te probeer en uit die ervaring daarvan te leer, asook voldoende tyd aan leeraktiwiteite af te staan.
- Individue moet ook nie net in staat wees om op hulle eie te leer nie, maar ook die vermoë ontwikkel om in spanverband te leer. Hiervoor is gevorderde vaardighede in die toepassing van dialoog, refleksie en vraagstellende tegnieke nodig.

12.2.5 Begrip en Deelname

Die lerende organisasiebeginsel wat by uitstek op Begrip en Deelname van toepassing is, is - **persoonlike bemeestering**, naamlik die vermoë om die alternatiewe roetes te vermy en kennis en vaardighede te bekom wat 'n individu in staat stel om die eise verbonde aan implementering van verandering te hanteer, probleme wat deur verandering meegebring word, op te los en bo die omstandighede uit te styg.

- Vir dié doel moet 'n individu in staat wees om die onbekende kragte (stuwende en beperkende kragte in die kragveldanalise volgens figuur 3.6 in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7) wat hom of haar beïnvloed, te identifiseer en konstruktief daarmee te deel. Dit sluit in die vermoë om beplande verandering in formele organisatoriese opsette konstruktief aan te wend, ten einde verandering in die persoonlike lewe te hanteer en te bestuur (volgens 'n aangepaste weergawe van die model in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7, figuur 3.8).
- Persoonlike bemeestering sluit 'n bepaling van die psigiese koste van verandering in, asook toepaslike keuses in dié verband. Psigiese kosteberekening sal ook aspekte soos

vrese en gevoelens aanspreek. Dit gaan oor die vermoë om psigiese koste konstruktief te bestuur ten einde te leer en te groei. Toepaslike keuses behels die vermoë om ingeligte besluite te neem om 'n persoonlike transformasieproses te ondergaan, ten einde relevant in 'n snelveranderende leefwêreld te bly.

- Individue moet met 'n nuwe uitkyk op sake verby probleme en struikelblokke kan kyk, nuwe moontlikhede raaksien wat verandering op die pad bring en kreatief daarmee omgaan om die verandering te realiseer.

12.2.6 Integrasie en Handhawing

Alle beginsels van 'n lerende organisasie is uit die aard van die saak in 'n meerdere of mindere mate by die fase van Integrasie en Handhawing van toepassing, afhangende van die kwaliteit van leer tydens die vorige fases. Hierbenewens is die volgende ook nodig:

- 'n Geïntegreerde kennisgeheel van die veranderingproses sowel as die verloop daarvan, ten einde te kan bepaal in watter mate integrasie en handhawing in die praktyk plaasvind.
- Die besef dat leer dieper gaan as vaardighede en kennis, aangesien groei en selfaktualisering ook ter sprake is wanneer dit by integrasie en handhawing kom.
- Insig in die eie persoonlikheidspektrum betreffende leergedrag, soos wat dit in die praktyk manifesteer.
- Insig in die aanwending van geestelike krag tydens innoverende leer.
- 'n Visie vir 'n gebalanseerde lewe en 'n doelbewuste keuse om balans te verkry.
- Insig in eie groei en ontwikkeling in teenstelling met stagnasie in 'n gemaksone (die sogenaamde "*potbound*"-konsep wat by potplante aangetref word).
- Die vermoë om voortdurend te herdefinieer watter vaardighede in 'n snelveranderende wêreld nodig is om verandering by die gedragrepertoire te integreer en te handhaaf, sonder om op ou gedrag terug te val.

- Die vermoë om andere genoegsaam te vertrou om eie onvermoëns vreesloos te openbaar en daarmee te deel.
- Volgehoue toepassing van al die vaardighede wat in die vorige fases bekom en aangewend is.

12.2.7 Bemeestering en Transendering

Alle beginsels van 'n lerende organisasie is uit die aard van die saak ook in 'n ruim mate by die fase van Bemeestering en Transendering teenwoordig, met spesifieke verwysing na die vermoë om eie leiervaardighede uit te brei deur as veranderingagent en/of mentor op te tree, sodat ander gehelp kan word om verandering effektief te hanteer. Die volgende leeraktiwiteite is ter sprake:

- Kennis van al die fases en dimensies van die veranderingsiklus aan die hand van kragtige breinkaarte, wat nou 'n holistiese begrip impliseer. Deurtrapte kennis van die dinamiek van verandering, transisie en transformasie, sodat dit in die verskillende rolle van veranderingagent aangewend kan word, terwyl eie ervaring sinvol daarby geïntegreer word.
- Insig in die doel van die aardse betaan, wat moet meehelp dat individue 'n passie vir die lewe ontwikkel en 'n doel formuleer ten einde die passie te verwesenlik. Insig in die eie unieke kenmerke, vermoëns, gedrag, behoeftes en leemtes wat transendering moontlik maak of belemmer, moet in dié fase vergestalt.
- Individue moet ook eie leiervaardighede in hierdie fase vestig om as mentor op te tree en andere te help om verandering te bemeester en te transendeer.
- Selfvertroue, 'n lerende ingesteldheid, die paradigma dat verandering 'n positiewe krag is, diepgesetelde waardes, die opregte begeerte om te dien, toewyding aan en voortdurende soeke na die waarheid, is alles aspekte wat moet meehelp om die lewensvisie te bereik. Dié lewensvisie is veel meer as die bereiking van duidelik geformuleerde doelwitte, aangesien dit 'n individu met die groter geheel van die lewe verbind. Dit word verder gerugsteun met bevryding van destruktiewe emosies en kragte, asook empatie en toegeneëtheid jeens andere.

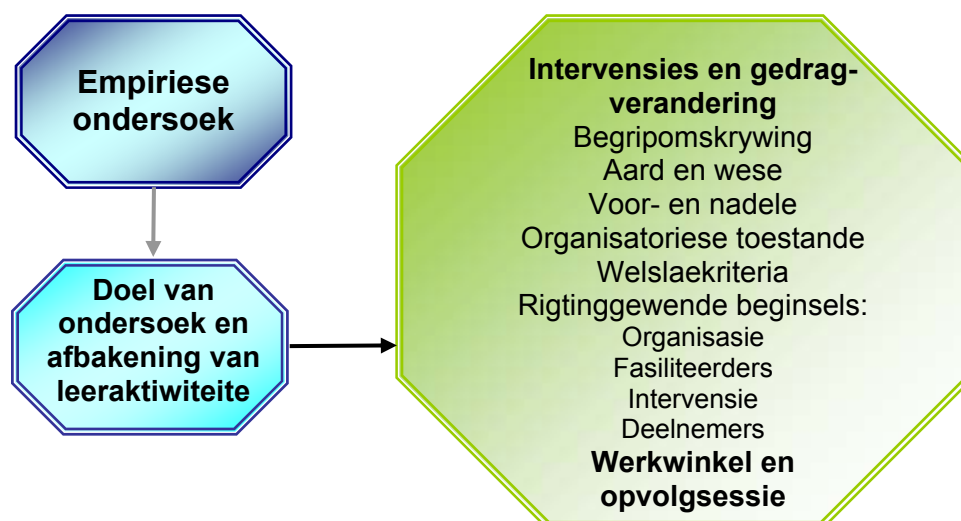
- Ten laaste moet individue nou oor vaardighede beskik om elke fase in die veranderingsiklus effektief te hanteer, die self voortdurend aan die hand van nuwe leerinhoud te ontwikkel en om kennis van die eie psige wat deur middel van meetinstrumente en ervaring opgedoen is, sinvol te integreer, sodat die self optimaal benut kan word.

Waar psigologiese vaardighede na spesifieke vaardighede verwys waaroor 'n individu moet beskik, verwys 'n lerende organisasie na die wyse waarop hierdie vaardighede in die praktyk tot verwerking kom.

12.3 Vooruitskouing

Die doel van die studie is om te bewys dat individue in staat is om verandering in hul persoonlike en werklewe doeltreffend te hanteer, indien hulle in groepverband met psigologiese vaardighede kenmerkend van 'n lerende organisasie toegerus word. Hierdie toerusting geskied by wyse van gepaste intervensiemetodologie, dus is dit nodig om intervensies as metode vir gedragverandering te bespreek. 'n Intervensie wat by wyse van 'n werkwinkel en opvolgessie geïmplementeer word, stel die konteks vir die vestiging van psigologiese vaardighede daar en word vervolgens bespreek, soos in figuur 12.1 hieronder uiteengesit word:

Figuur 12.1: Vooruitskouing: intervensies en gedragverandering



13 Werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie

13.1 Algemeen

In hoofstuk een is aangedui dat verandering meer gereeld voorkom en al hoe vinniger verloop, die aard daarvan verander het en dat individue hulp benodig om verandering te hanteer. Daar is ook aangedui dat daar 'n behoefte aan intervensiemetodologie is om individue toe te rus vir sinvolle deelname aan beplande verandering en transformasie.

"Change, growth, and development are bald facts of organizational life. In order for private sector organizations to remain competitive, and in order for public sector organizations to maintain their societal utility, both must develop coping mechanisms for dealing with change. The maintenance of technological superiority, social harmony among work groups that differ attitudinally and ethnically, and organizational survival are critically dependent on the ability to confront and adapt to change."

Cascio, 1987, pp. 348 - 9

In hierdie hoofstuk word die werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie bespreek ten einde die konteks vir hulpverlening tydens beplande verandering te skets. Aangesien die oogmerk met die proefskrif is om rigtingwysers vir 'n werkwinkel en opvolgessie daar te stel wat by wyse van 'n intervensie gebruik kan word om individue toe te rus om beplande verandering en transformasie konstruktief binne die konteks van die beginsels van 'n lerende organisasie te hanteer en interpreteer, is dit nodig om relevante aspekte uit die literatuur oor intervensies te bespreek ten einde 'n geskikte konteks daar te stel.

13.2 Begripomskrywing

Cummings en Worley (2001, p. 672) definieer 'n intervensie soos volg:

"Any action on the part of a change agent. Intervention carries the implication that the action is planned, deliberate and presumably functional. Many people suggest that an OD intervention requires valid information, free choice, and a high degree of ownership of the course of action by the client system."

‘n Intervensie dui op ‘n opeenvolging van aktiwiteite, aksies en gebeure met die bedoeling om individue in ‘n organisasie te help om hulle funksionering, prestasie en effektiwiteit te verbeter. Die ontwerp van ‘n intervensie verg dus versigtige beplanning op grond van noukeurige diagnose, ten einde spesifieke probleme op te los of spesifieke areas van organisatoriese funksionering te verbeter (Cummings en Worley, 2001, p. 142). Intervensies varieer van unieke tot gestandaardiseerde programme wat ‘n wye reeks van gediagnoseerde organisatoriese behoeftes kan aanspreek. Wat die onderhawige ondersoek betref, is ‘n spesifieke probleem met betrekking tot die hantering van verandering tydens die voorondersoekfase geïdentifiseer (vergelyk hoofstuk 2, gedeelte 2.1.3) en is daar op ‘n werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie vir die vestiging van die nodige vaardighede besluit. Sodanige werkwinkel kan op verskeie maniere van stapel gestuur word, soos in gedeelte 13.3 hieronder uiteengesit word.

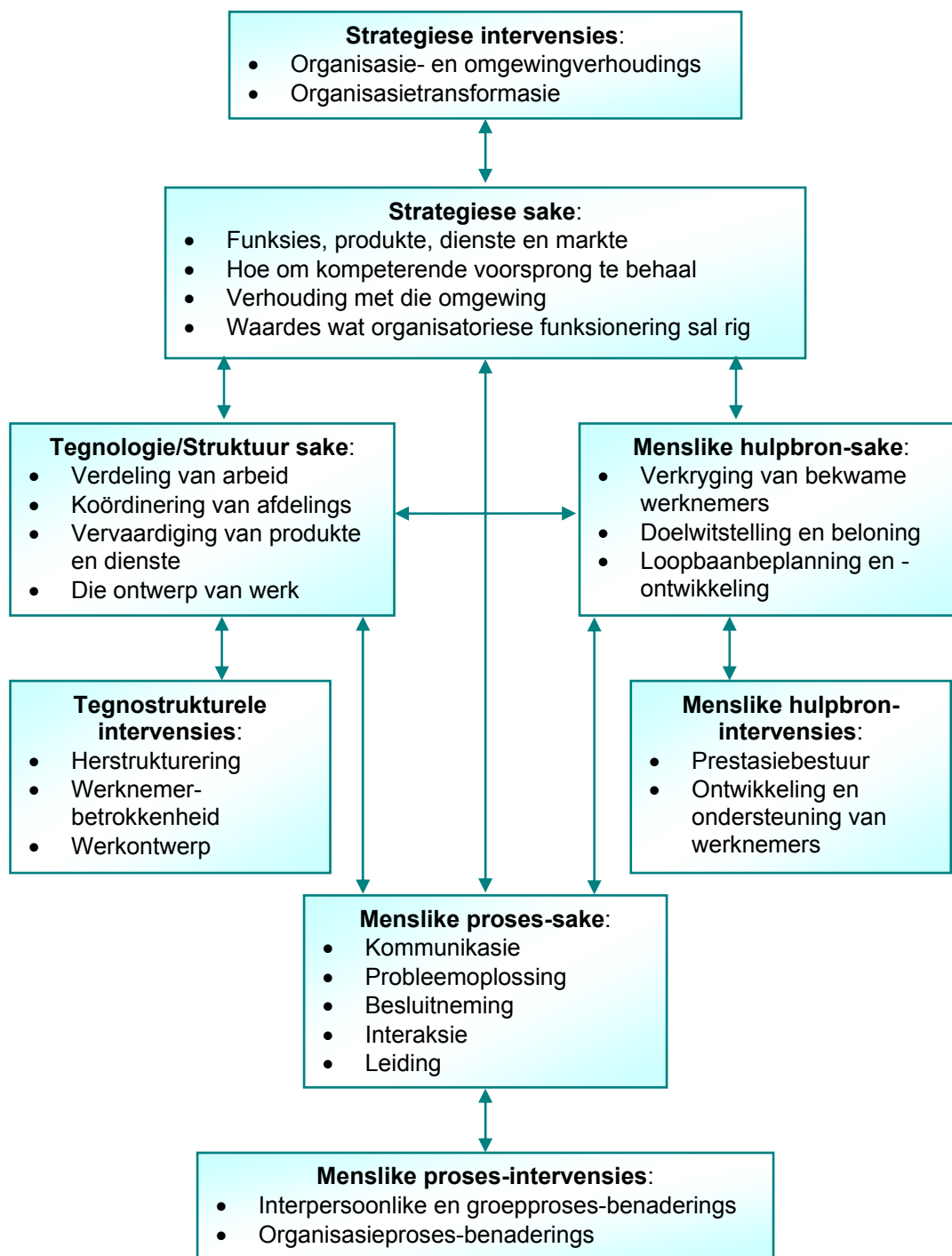
In hoofstuk 4 is aangedui dat organisasies as gevolg van ontwikkelende tegnologie ‘n nuwe rigting ingeslaan het, naamlik internasionalisering, transnasionalisering en globalisering. Daarby het die leeftyd en identiteit van organisasies as gevolg van samesmeltings (“*mergers*”) en oornames (“*acquisitions*”) ook heelwat verander. Dit bring mee dat tradisionele organisatoriese grense vervaag. As gevolg hiervan hoef intervensies nie meer suiwer intern of ekstern van aard te wees nie. Dieselfde intervensie kan individue dwarsoor die aardbol deur middel van rekenaarbaseerde opleiding aanspreek, of dit kan op individue in verskeie of selfs op diegene buite organisasies gerig wees. Die nuwe neigings maak dus deure wyd oop vir die vestiging van psigologiese vaardighede om verandering te hanteer.

13.3 Intervensiekategorieë

Cummings en Worley (2001, p. 147-153) verdeel intervensies in vier kategorieë en bied ‘n konseptuele raamwerk waarbinne intervensies volgens organisatoriese sake waarmee dit in verband staan, verstaan kan word. Die raamwerk maak egter slegs vir interne intervensies voorsiening en bied volgens die outeur van die proefskrif nie ruimte vir intervensies wat oor organisatoriese grense heen van stapel gestuur word nie. Nieteenstaande is die inligting bruikbaar, dog dit behoort in die toekoms in die lig van die inligting wat in hoofstuk een oor die verandering in wêreldorde bespreek is, aangepas te word.

Cummings en Worley (2001, p. 146) se kategorisering van intervensies word in figuur 13.1 voorgestel en vervolgens kortliks bespreek:

Figuur 13.1: Soorte intervensies en organisatoriese sake



(Cummings en Worley, 2001, p. 146)

- **Menslike Proses-intervensies:**

Menslike proses-intervensies fokus op mense in organisasies en die prosesse waardeur hulle die organisatoriese doelwitte bereik. Dit sluit aspekte soos kommunikasie, probleemoplossing, groeibesluitneming en leierskap in. Uit die aard van die saak ontwikkel menslike proses-intervensies uit organisasieontwikkelingsteorie en kan dit as die voorlopers van programme van beplande verandering beskou word. Dié soort intervensies vind hul wortels in die toegepaste sielkunde. Volgens Friedlander en Brown (1974) heg fasiliteerders van dié soort intervensies groot waarde aan aspekte soos menslike vervulling en verwag hulle dat verbeterde funksionering daaruit sal voortvloei.

T-groepe, proseskonsultasie, derdeparty-intervensies en spanbou is voorbeelde van menslike proses-intervensies wat op interpersoonlike verhoudings en groepdinamiek gerig is. Daar is egter ook intervensies wat meer sistematies van aard is en op uitklaring van rolle en verantwoordelikhede, intergroepverhoudings, asook op meting van organisatoriese praktyke gerig is.

Alhoewel menslike proses-intervensies hul ontstaan binne organisasies het, is die nuutste neiging dat konsultante dit ook buite organisatoriese verband in pakketvorm aanbied. Dit bied organisasies die keuse om hul lede ekstern te ontwikkel, terwyl individue ook die voorreg kan geniet om dié soort opleiding op eie koste te ontvang. Daarby kan verwag word dat die neiging as gevolg van hoofsaaklik twee faktore sal toeneem, naamlik:

- 'n Neiging by groot organisasies om op hul kernbesighede te fokus en opleiding en ontwikkeling uit te kontrakteer of van eksterne bronne daarvoor gebruik te maak.
- 'n Toename in skeidingspakette en gevolglike kleinsakeontwikkeling, aangesien persone wat die diens van groot korporasies verlaat, moeilik werk in ander groot besighede vind en dus die weg van entrepreneurskap inslaan.

Verder is dit ook nie uitgesluit dat groot organisasies van 'n ander aard as bedryforganisasies, die aandag op menslike proses-intervensies kan fokus nie, soos byvoorbeeld politieke en godsdienstige organisasies, aangesien verandering en transformasie ook sleutelkonsepte in die funksionering hiervan geword het.

- **Tegnostrukturele intervensies:**

Dié soort intervensies fokus op tegnologieë, strukture en prosesse waarvan organisasies gebruik maak ten einde hul dienste en produkte te verbeter, soos byvoorbeeld strukturele ontwerp, regsizing (“*rightsizing*”) en herontwerp (“*re-engineering*”) van prosesse. Die implementering van inligtingtegnologie is die nuutste voorbeeld van tegnostrukturele intervensies. Uit die aard van die saak bring dié soort intervensies groot veranderinge in organisasies teweeg en gaan dit dikwels met ‘n groot invloed op die betrokke mense in dié organisasies gepaard, soos reeds in hoofstuk 5, gedeelte 5.2 uiteengesit is. Dit is dan ook by uitstek dié soort intervensies wat psigologiese vaardighede vir die hantering van verandering noodsaak en wat dan ook met groter trefkrag geïmplementeer kan word, sou die teikengroepe wel oor dié soort vaardighede beskik.

- **Intervensies in Menslike Hulpbronbestuur:**

Dié soort intervensies verwys na personeelpraktyke wat daarop gerig is om individue meer effektief met ‘n organisatoriese opset te integreer, soos byvoorbeeld loopbaanbeplanning, beloningstelsels, prestasie-evaluering, gesondheid- en veiligheidprogramme, regstellende aksie, asook werknemerhulpprogramme. Alhoewel dié soort intervensies op individue gerig is, bring dit ook dikwels groot spanning mee en kan dit met weerstand teen verandering gepaardgaan.

- **Strategiese intervensies:**

Strategiese intervensies is daarop gerig om die interne funksionering van ‘n organisasie met die wyer omgewing te verbind en die organisasie te transformeer om doeltreffender by verandering in die omgewing aan te pas. Dié intervensies word organisasiewyd toegepas en is op die sakestrategie, struktuur en kultuur gerig. Voorbeelde behels strategiese beplanning, organisasieleer en kennisbestuur, asook samesmeltings (“*mergers*”) en oornames (“*acquisitions*”). Dit is ook die meer resente soort intervensies wat in organisasies voorkom en dié kategorie sal na verwagting heelwat in die toekoms uitbrei.

Volgens bogenoemde verdeling blyk dit dat ‘n intervensie om psigologiese vaardighede vir die hantering van verandering te vestig, ‘n menslike proses-intervensie binne of buite organisatoriese verband sal wees. Dit kan egter ook as strategies geklassifiseer word, sou

die organisasie besluit om die soort vaardighede by alle deelnemers te vestig, ten einde die organisasie meer gunstig vir transformasie te posisioneer. Uit die aard van die saak sal 'n intervensie om psigologiese vaardighede vir die hantering van verandering te vestig, nie as 'n losstaande intervensie van stapel gestuur kan word nie, aangesien deelnemers nie oor die nodige motivering sal beskik om die vaardighede te bemeester nie. Dit moet gevolglik tegelyktydig met 'n ander intervensie van beplande verandering plaasvind ten einde optimale waarde daaruit te put.

Dit is verder ook wenslik dat leiers van 'n organisasie besluit om die effektiwiteit van hul beplande intervensies te verhoog deur die verandering op só 'n wyse te loods, dat die fases waardeur individue tydens verandering gaan, by die beplanning van die intervensie in ag geneem word en met gepaste aksies gesteun word. In só 'n geval sal die wyse waarop die intervensie bestuur word, individue en groepe help om die verandering meer effektief te hanteer. Dit is dan ook volgens die outeur van die proefskrif 'n ideaal waarna gestreef behoort te word ten einde beplande verandering te optimaliseer, aangesien min organisasies vanself hierop fokus. Sodanige wyses is reeds aan die hand van die fases in die sikliese veranderingproses in hoofstuk 10 bespreek.

Die vraag kan gestel word waarom 'n spesifieke intervensie by wyse van 'n werkwinkel en opvolgessie nodig is om psigologiese vaardighede vir die hantering van verandering by individue te vestig, in teenstelling met meer tradisionele metodes soos psigo- of groepterapie. Vyf hoofredes kan hiervoor aangevoer word:

- Individuele en groepterapie is reaktief van aard, aangesien dit eers plaasvind nadat 'n bepaalde probleem geïdentifiseer is.
- Individuele en groepterapie is tweedens 'n duur metode, veral as groot groepe mense daarby betrek moet word. Besigheidorganisasies is nie geneë om hul winste aan hierdie soort praktyke te bestee nie, aangesien werknemers in Suid-Afrika nie 'n skaars hulpbron is nie. Vrywillige organisasies beskik dikwels nie oor die nodige fondse om duur metodes te volg nie.
- Derdens is daar 'n verskil tussen die vestiging van vaardighede wat meer ontwikkelend van aard is en die rehabilitering van patologiese gedrag, wat meer terapeuties van aard is. Die fasiliteerder van eersgenoemde soort intervensie hoef dus nie so hoog gekwalifiseer te wees nie en is dus meer bekostigbaar.

- Vierdens kan groter groepe mense tegelykertyd onder die vaandel van opleiding en ontwikkeling by 'n werkwinkel betrek word.
- Vyfdens sal deelnemers ook eerder gemotiveerd wees om aan 'n intervensie wat op die ontwikkeling van vaardighede gerig is en by wyse van werkwinkels aangebied word, deel te neem as aan 'n aksie wat moontlik 'n refleksie op hul waargenome bekwaamheid kan werp.

13.4 Suksesvolle intervensies

Die literatuur toon dat intervensies by uitstek as metode om verandering te bewerkstellig, geskik is. Volgens French en Bell (1984, p 215) dui die teorie, praktyk en ervaring van organisasieontwikkeling byvoorbeeld op 'n groeiende aantal kenmerke van suksesvolle intervensies.

13.4.1 Organiseriese toestande en intervensiewelslae

Toestande in enige organisasie is nooit perfek vir die loods van 'n intervensie nie, dog indien 'n aantal toestande tydens die verloop van 'n intervensie die nodige aandag geniet, dra dit grootliks tot die sukses daarvan by. French en Bell (1984, pp. 215-216) noem die volgende toestande in organisasies wat intervensies kan beïnvloed:

- Sleutelpersone in die organisasie se persepsie van tersaaklike probleme asook hul persepsie van die relevansie van die gedragwetenskappe in die oplossing van sulke probleme.
- Die benutting van 'n gedragwetenskaplike konsultant van buite die organisasie waarin die intervensie geloods word.
- Inisiële en voortgesette betrokkenheid en ondersteuning van topbestuur.
- Deelname van werkspanne, insluitende die formele leier.
- Die operasionalisering van die aksienavorsingmodel.
- Vroeë suksesse en die uitbreiding van die poging gebaseer op dié suksesse.
- 'n Oop, opvoedkundige filosofie oor die teorie en praktyk van organisasieontwikkeling.

- Erkenning van die kongruensie tussen organisasieontwikkeling en ander effektiewe bestuurspraktyke.
- Die betrokkenheid van konsultante op die gebied van menslike hulpbronne en arbeidverhoudinge, asook kongruensie met personeelbeleid en -praktyk.
- Ontwikkeling van internasionale hulpbronne en fasiliteringvaardighede op die gebied van organisasieontwikkeling.
- Effektiewe bestuur van die organisasieontwikkelingproses en stabilisering van die verandering.
- Monitering van die proses en die meting van resultate.

Ten einde die onderhawige ondersoek suksesvol af te handel, is dit gevolglik nodig dat:

- Leiers en ander sleutelpersone die aard en rasionaal van die beoogde intervensie verstaan en ondersteun. Dit word bewerkstellig deur 'n behoorlike motivering vir die intervensie aan die leiers vir hulle goedkeuring voor te lê.
- Opleide fasiliteerders met die nodige vaardighede en kennis van veral 'n lerende organisasie, die werkwinkel en opvolgessie aanbied (vergelyk gedeelte 13.8.3).
- Genoegsame persone in die teikengroepe beskikbaar is om die werkwinkels en opvolgessies vir die hantering van verandering, by te woon.
- Die beginsels van aksienavorsing nagevolg word, ten einde te verseker dat volgehoue verbetering van die intervensie deurlopend plaasvind.
- Die navorsingproses behoorlik gemoniteer en die resultate noukeurig gemeet word, ten einde 'n betroubare eindresultaat te bereik.

13.4.2 Kriteria vir en gebeurlikhede by effektiewe intervensies

Indien genoemde toestande die sukses van 'n intervensie kan beïnvloed, kan die vraag gestel word wat die kenmerke van 'n effektiewe intervensie is. Cummings en Worley (2001, pp. 142 – 143) noem drie kriteria wat 'n effektiewe intervensie definieer:

- **Die mate waarin 'n intervensie by die behoefte van die organisasie pas:**

'n Effektiewe intervensie moet relevant vir 'n organisasie as geheel én die individuele lede daarvan wees. Die bron haal Argyris (1970) aan wat beweer het dat effektiewe intervensies op geldige inligting aangaande 'n organisasie se funksionering gebou word;

die lede van die organisasie 'n vrye en ingeligte keuse met betrekking tot enige intervensie kan maak; en die lede toegewyd is om hulle keuses uit te oefen. Die geldige inligting is 'n resultaat van 'n akkurate diagnose wat die lede se persepsie van hul probleme behoorlik reflekteer. Die vrye en ingeligte keuse impliseer dat lede aktief betrokke is by besluite oor die veranderinge wat hulle direk raak en nie verplig word om daaraan deel te neem as hulle nie wil nie. Interne toewyding dui daarop dat lede eienaarskap van en verantwoordelikheid vir die implementering daarvan neem. Dié kriteria word bereik deur 'n intervensie deur middel van 'n behoorlike kommunikasieproses bekend te stel en lede van die organisasie uit te nooi om daaraan deel te neem.

- **Die graad waartoe 'n intervensie op kousale kennis van 'n resultaat gebaseer is:**

Aangesien 'n intervensie op spesifieke resultate afgestem is, behoort daar geldige redes te wees om te glo dat 'n intervensie wel die begeerde resultate sal kan bereik. Die sterk- en swakpunte van 'n bepaalde intervensie behoort dus nagevors te word, ten einde vas te stel of dit wel die gewenste effektiwiteit in 'n organisasie sal bewerkstellig. Dit was juis die doel met die vooronderzoek.

- **Die mate waarin 'n intervensie bekwaamhede in die bestuur van verandering aan lede van 'n organisasie oordra:**

Lede van die organisasie behoort na afloop van die intervensie beter daartoe in staat te wees om beplande verandering deur te voer, aangesien hulle vaardighede in die hantering van verandering tydens die beplanning en deelname aan die intervensie behoort te ontwikkel. (Die bron verwys hier na enige intervensie van beplande verandering.) Vaardigheid in die hantering van verandering is essensieel as gevolg van snelle en volgehoue tegnologiese, sosiale, politieke en ekonomiese veranderinge. Hierdie kriterium is weer eens 'n oogmerk van die onderhawige ondersoek.

Indien 'n intervensie aan al drie kriteria voldoen, sal dit tot die sukses van die ondersoek bydra. Dit is gevolglik nodig dat versigtige aandag aan die samestelling en implementering van 'n veranderingintervensie geskenk word.

Cummings en Worley (2001, pp. 143-147) noem twee stellinge gebeurlikhede wat volgens die literatuur met suksesvolle intervensies in verband staan, naamlik gebeurlikhede wat met 'n

veranderingssituasie in verband staan en veranderingsteikene. Elkeen word vervolgens kortliks toegelig:

13.4.2.1 Gebeurlikhede wat met 'n veranderingssituasie in verband staan

Benewens faktore soos individuele verskille, bestuurstyl en dimensies verbonde aan die veranderingproses self, noem Cummings en Worley (2001, p. 144) situasionele faktore soos die volgende wat tydens intervensies aandag moet geniet:

- **Gereedheid vir verandering:** 'n Organisasie is gereed vir beplande verandering as daar 'n sensitiwiteit vir redes vir die verandering, ontevredenheid met die status quo, beskikbaarheid van hulpbronne en bestuurstyd vir die intervensie is. Gereedheid vir verandering word in die ondersoek deur middel van kommunikasie oor die intervensie bewerkstellig.
- **Vermoë tot verandering:** 'n Organisasie beskik oor die vermoë om te verander as daar benewens kennis en vaardigheid ook die vermoë beskikbaar is om verandering te motiveer en te lei, politieke steun te verwerf, transisie te bestuur en momentum te handhaaf. Daar word juis met die werkwinkel gepoog om dié vermoë tot verandering te verbeter.
- **Kulturele konteks:** Die intervensieontwerp moet voorsiening maak vir die kulturele waardes en aannames van 'n organisasie.
- **Bekwaamhede van die veranderingagente:** Die kennis, ervaring en vaardighede van die veranderingagente moet by 'n intervensie pas. Indien nie, moet dit deur middel van opleiding verbeter word, die intervensie moet daarby aangepas word, of die veranderingagente moet deur geskikte persone vervang word.

13.4.2.2 Veranderingsteikene

'n Intervensie beoog om spesifieke kenmerke van 'n organisasie te verander. Vir Cummings en Worley (2001, p. 145) staan die organisatoriese sake (soos in figuur 13.1 uiteengesit is) en die vlak van die organisasie waarop die intervensie gerig is, met die veranderingsteikene in

verband. Dit stem ooreen met die beginsels van sisteemteorie en moet met mekaar geïntegreer word. In die onderhawige ondersoek is die intervensie op leierskap, bestuur, toesig sowel as operasionele personeel gerig.

13.4.3 Fokusareas

Hierby kan gevoeg word dat McLagan en Nel (1995, pp. 53) nege areas identifiseer waarop gefokus moet word, ten einde te verseker dat veranderingintervensies geslaag sal wees, naamlik:

- **Waardes:** Waardes is die onsigbare kragte wat in 'n organisasie werksaam is, op onbewuste vlak opereer en in die aannames omtrent die omringende leefwêreld gesetel is. Waardes dring tot die bewuste vlak deur wanneer dit bedreig of uitgedaag word. Andersins reageer en respondeer individue bloot op verandering sonder om onderliggende waardes te bevraagteken. Dit is dus nodig dat waardes aangespreek word, want as bestaande waardes steeds gehandhaaf word, kan verandering nie plaasvind nie. Waardes word tydens die werkwinkel per fase van die veranderingsiklus as grondslag vir verandering aangespreek.
- **Strukture:** Strukture moet gewysig word om by 'n nuwe stel waardes aan te pas, aangesien verandering na 'n deelnemende kultuur byvoorbeeld deur die behoud van 'n outoritêre struktuur gekortwiek sal word.
- **Leierskap:** Leierskap is 'n pioniertak, aangesien dit die onbekende uitdaging en 'n nuwe toekoms skep. Dit gaan ook daarom dat volgelinge gehelp word om by nuwigheid aan te pas om 'n hoopvolle toekoms binne te gaan. Leiers het dus die taak om hul volgelinge te help om kapasiteit vir verandering te skep. Indien leiers self nie by verandering aanpas nie, sal hulle ook nie 'n veranderende organisasie kan lei nie. Om hierdie rede word beide leiers en bestuurslede by die huidige ondersoek betrek.
- **Bestuursprosesse:** Dit behels al die hoofaksies wat met die formulering en implementering van verandering in verband staan. Sonder die nodige bestuursondersteuning, begroting, planne, doelwitte en terugvoering, kan die beoogde verandering nie gestalte vind nie. Die mate van bestuursondersteuning wat 'n intervensie

geniet, kan 'n intervensie maak of breek. Dit is nie te sê dat as leiers op 'n intervensie besluit het, die res van die bestuur outomaties saamstem nie.

- **Inligting:** Dit verskaf die konteks waarin die lede van 'n organisasie werksaam is. As die inligtingvloei geblokeer, gefragmenteer of onsamehangend is, kan die lede van 'n organisasie nie die nodige verantwoordelikheid neem om verandering te implementeer nie. Toegang tot inligting en die vermoë om dit aan te wend, is dus noodsaaklik vir suksesvolle verandering. Diegene sonder inligting is nie bemaagtig nie, aangesien inligting mag is. Hulle sal dan geneig wees om hulle eie gevolgtrekkings oor gebeure te maak en volgens hulle gevolgtrekkings op te tree. Inligting word deur middel van 'n toepaslike kommunikasieproses aangespreek.
- **Verhoudings:** Verhoudings is die boustene van verandering, die genetiese kode van 'n organisasie wat in die talle interaksies tussen die lede van die organisasie ingebed is en soos 'n netwerk deur die organisasie versprei is. Die hart van verhoudings is die waarneembare gedrag van elke individu. Aangesien gedrag die mees elementêre uitdrukking van verandering is, is dit ook die mees bestuurbare element daarvan. Die verhoudings wat die lede van 'n organisasie handhaaf en hul gedrag wat daaruit voortspruit, verskaf dus uitstekende aanduidings van wat in 'n organisasie aangaan. McLagan en Nel (1995, p. 48) haal in dié opsig 'n Afrikaspreekwoord aan wat sê:

“People see what you say long before the words leave your mouth.”

- **Vaardighede:** Vaardighede is persoonlike hulpbronne wat nodig is om verandering suksesvol te laat plaasvind. Elke lid van 'n organisasie moet die nodige vaardighede bekom en medeverantwoordelikheid neem om van verandering 'n sukses te maak. Dit is juis 'n doelwit van die werkwinkel en opvolgessie om vaardighede te vestig.
- **Beheer:** Beheer reguleer 'n veranderingproses en voorkom duur foute. Die aard van die beheermaatreëls reflekteer die waardes wat met die verandering tuisgebring wil word.
- **Vergoeding:** Vergoeding is 'n hoogs persoonlike saak vir 'n individu en 'n kragtige meganisme om terugvoering aan 'n individu oor sy of haar waarde vir die organisasie te verskaf. Vergoeding kan nie verandering bevorder nie, dog die gebrek daaraan kan dit wel ondermyn. Dit kan ook nie as beheermaatreël aangewend word nie, maar kan wel

help om aktiwiteite en uitsette te koppel. As vergoeding die gewenste gedrag beloon, soos byvoorbeeld spanwerk en leer in plaas van individuele prestasie in die geval van 'n intervensie om deelname te verhoog, sal dit bydra tot die sukses van 'n intervensie. As dit egter teenoorgestelde gedrag beloon, sal dit 'n intervensie ondermyn.

Volgens McLagan en Nel (1995, p. 51) word bogenoemde nege areas dikwels in die literatuur genoem as belangrik vir suksesvolle verandering, terwyl hulle ervaring toon dat energie verlore gaan indien enige van die nege areas nie 'n verandering ondersteun nie. Aandag is tydens die ondersoek aan die nege areas verleen om seker te maak dat die nodige ondersteuning vir die werkwinkel en opvolgsessie in plek is.

13.5 Rigtinggewende beginsels vir suksesvolle intervensies

Uit die voorgaande bespreking kan die volgende rigtinggewende beginsels geïdentifiseer word, wat grootliks tot 'n suksesvolle intervensie sal bydra en dus as sukseskriteria vir die onderhawige ondersoek beskou word. Beginsels met betrekking tot 'n organisasie, ondersoekintervensie, fasiliteerders, deelnemers en die navorsingproses is ter sprake.

13.5.1 Beginsels met betrekking tot 'n organisasie

Die organisasie is die groter konteks waarin verandering voorkom en ten opsigte waarvan die lede se psigologiese vaardighede om verandering te hanteer, verbeter moet word. Die volgende beginsels kan ten opsigte van die organisasie waarin die ondersoek gedoen word, neergelê word:

- Vir die doeleindes van die proefskrif, moet die organisasie 'n groot organisasie van enige aard wees, in teenstelling met klein organisasies soos 'n private besigheid of vennootskap.
- Die organisasie moet 'n beplande intervensie loods ten einde vir die toekoms te posisioneer.
- Die leiers en sleutelpersone in die organisasie moet die rasionaal en aard van die ondersoekintervensie konseptueel verstaan en op 'n praktiese wyse ondersteun.

- Aangesien leiers veranderingagente is wat met hulle strategiese intervensies 'n nuwe toekoms skep, behoort hulle toegerus te wees om deelnemers te help om by die nuwighede aan te pas. Hulle moet dus in staat wees om kapasiteit vir die aanvaarding, implementering en handhawing van verandering te skep. Indien hulle nie oor hierdie vermoë beskik nie, behoort hulle in staat gestel te word om dit te doen.
- Die bestuursproses in die organisasie behoort die ondersoekintervensie by wyse van 'n begroting, planne, doelwitte en terugvoering, te ondersteun.

13.5.2 Beginsels met betrekking tot 'n ondersoekintervensie

Die ondersoekintervensie het ten doel om individue met psigologiese vaardighede binne die raamwerk van 'n lerende organisasie toe te rus. Aangesien individue egter deel van 'n groter organisatoriese opset is, moet die ondersoekintervensie die organisasie help om prestasie en effektiwiteit te verbeter. As sulks is die ondersoekintervensie 'n menslike proses-intervensie binne die raamwerk van die beginsels van organisasieontwikkeling. Die beginsels van organisasieontwikkeling moet dus deurlopend toegepas te word. Hierbenewens moet die ondersoekintervensie ook die volgende beginsels in ag neem:

- Individue moet in groepverband aan die intervensie kan deelneem, met die oog op koste-effektiwiteit.
- Die werkwinkel moet relevant vir die organisasie wees deurdat dit op geldige inligting, soos verkry uit 'n diagnose, berus.
- Die sterk- en swakpunte van die intervensie moet nagevors word, ten einde te bepaal of die begeerde effektiwiteit wel bereik word.
- Die waardes van die teikengroep moet aangespreek word ten einde te verseker dat die deelnemers nie slegs in terme van hulle vaardighede verbeter nie, maar dat die verbeterde vaardighede in die praktyk gehandhaaf sal kan word.
- Die deelnemers moet inligting ontvang sodat hulle 'n ingeligte keuse kan maak of hulle die werkwinkel wil bywoon of nie. Niemand moet verplig word om die werkwinkel by te woon nie.
- Die werkwinkel moet oor organisatoriese grense heen toepaslik aangebied kan word. Dit sal vir die sogenaamde magsverskuiwing ("*Powershift*") wat in hoofstuk een genoem is, voorsiening maak. Dit sal ook die praktiese waarde van die intervensie verhoog, aangesien talle organisasies die neiging het om personeel te verminder as deel van hul strategiese plan om effektiwiteit en winste te verhoog. Die individue wat dus die

werkwinkel bygewoon het, sal dan steeds by die intervensie baat vind. Daarby kan die organisasie die intervensie selfs welwillendheidshalwe as deel van die skeidingspakket aanbied of selfs werknemers se gesinslede daarby betrek.

13.5.3 Beginsels met betrekking tot fasiliteerders

Fasiliteerders is veranderingagente wat die werkwinkel en opvolgessie moet aanbied. As sulks moet hulle oor 'n bepaalde minimum opleiding, kennis, vaardighede en verwysingraamwerk beskik:

- Die fasiliteerders moet ten minste oor 'n graad in die gedragwetenskappe beskik, soos byvoorbeeld sielkunde, maatskaplike werk, menslike hulpbronbestuur of arbeidverhoudinge.
- Die fasiliteerders moet opleiding in fasiliteringvaardighede by 'n goedgekeurde instansie deurloop het en die opleiding moet aan die voorgeskrewe standarde voldoen.
- Die fasiliteerders moet die beginsels van 'n lerende organisasie ken, verstaan en aanhang, asook opgelei word in terme van die dinamiek, verwysingraamwerk, metodes en alle praktiese aspekte van die ondersoekintervensie.

Clark (1991, p. 115) noem die volgende vereistes waaraan fasiliteerders moet voldoen ten einde die moontlike effek wat hulle op deelnemers kan uitoefen, uit te skakel en dus kontaminasie van die leerproses te oorbrug:

- Die rol van 'n fasiliteerder is om die leeromgewing te skep en te bestuur. Alle betrokkenes moet hierdie rol verstaan en aanvaar.
- Fasiliteerders moet duidelike riglyne en kontrakte aan beide die deelnemers en die borge van 'n werkwinkel bied.
- Fasiliteerders moet gewenste sowel as ongewenste uitkomst van die werkwinkel duidelik in enige leerkontrak wat opgestel word, meld.
- Die verhouding tussen 'n fasiliteerder en die deelnemers moet op 'n vertrouensgrondslag berus.
- In die geval van konflik tussen 'n organisasie en deelnemers, het 'n fasiliteerder 'n primêre verantwoordelikheid teenoor die deelnemers.
- Fasiliteerders het 'n verantwoordelikheid om binne die grense van 'n leerkontrak te werk, buiten as alle partye by wyse van besluitneming oor verdere optrede ooreenkom.

- Fasiliteerders moet binne die grense van hulle kundigheid werk.
- Fasiliteerders moet van eie waardes, norme, idees en aannames bewus wees en dit as sulks teenoor deelnemers erken.
- Fasiliteerders het 'n verantwoordelikheid om te beseef dat deelnemers die reg het om te kies om te leer of nie te leer nie.
- Fasiliteerders moet beseef dat die verhouding met deelnemers op vertroue berus en dat die deelnemers dus nie misbruik of uitgebuit mag word nie.
- Binne bogenoemde grense het 'n fasiliteerder die reg om 'n professionele oordeel te vel in gevalle waar die teenwoordigheid van 'n deelnemer tot sy of haar eie nadeel of tot die groep se nadeel strek.

Hierbenewens moet fasiliteerders ook oor die vermoë beskik om teorie op 'n praktiese wyse aan te bied; die leerinhoud interessant voor te stel; tussen die behoeftes en gemakvlakke van deelnemers te onderskei; genoeg selfvertroue openbaar om die vertroue van deelnemers te wen; asook die vermoë om enige gebeure in die konteks van die werkwinkel en opvolgssessie te hanteer (Clark, 1991, p. 117). Vier fasiliteerders is tydens die voorondersoek voorberei om aan die nodige vereistes te voldoen.

13.5.4 Beginsels met betrekking tot deelnemers

Deelnemers is die teikengroep op wie die ondersoekintervensie gerig is. Hulle moet aan die volgende kriteria voldoen:

- Deelnemers moet blootgestel wees aan 'n intervensie van beplande verandering wat deur 'n organisasie waarby hulle in diens is, van stapel gestuur word.
- Daar moet genoeg deelnemers beskikbaar wees om werkwinkels en opvolgssessies in groepverband moontlik te maak.
- Deelnemers moet die geleentheid gegun word om self te kies of hulle aan die intervensie wil deelneem op grond van voldoende inligting wat beskikbaar is om 'n ingeligte keuse te maak.
- Deelnemers wat besluit om aan die ondersoekintervensie deel te neem, moet hulleself aan die keuse toewy deur eienaarskap en verantwoordelikheid vir hulle eie veranderingvaardighede te aanvaar.
- Deelnemers moet na afloop van die werkwinkel beter as voorheen in staat wees om verandering te hanteer. Dit beteken dat hulle hulself moet kan posisioneer om gereed vir

verandering te wees, oor die vermoë beskik om te kan verander en die nodige waardes aanneem om die verandering te handhaaf.

- Daarby moet deelnemers ook oor voldoende woordeskate en kennis beskik om binne die bepaalde nuwe verwysingraamwerk te funksioneer.
- Deelnemers moet behoorlik vir die ondersoek voorberei word, asook aandag na afloop van die werkwinkel en opvolgessie by wyse van belangstelling van toesighouers en bestuurders geniet.

Laasgenoemde punt is al heelwat in die literatuur aangehaal. Die navorsing van verskeie skrywers is as riglyn voorgelê en word vervolgens kortliks bespreek.

- Tannenbaum en Yukl (1992, pp. 399-441) meen dat gebeure voor die aanbieding van enige opleiding 'n groot invloed op opleidingsdoeltreffendheid uitoefen. Die gesindheid van toesighouers en bestuurders jeens opleiding en ontwikkeling bepaal byvoorbeeld of werknemers gemotiveerd sal wees. Elke opleidingsprogram weerspieël 'n organisasie se houding jeens opleiding en ontwikkeling en dra gevolglik tot die beeld wat 'n individu daarvoor vorm, by. Hierdie beeld, asook die optrede van bestuurders en portuurgroepe voor die opleiding, beïnvloed motivering. Indien werknemers aan die opleidingsproses deur middel van betrokkenheid by behoeftebepaling en insette tot die opleidingsproses deelneem, versterk dit ook hulle motivering om te leer.
- Cohen (1990, pp. 91-93) vind dat werknemers glo dat hulle by opleiding sal baat as hulle toesighouers ondersteunend optree, deur byvoorbeeld komende opleiding met hulle te bespreek, doelwitte te stel, tyd toe te staan vir voorbereiding en die werknemers oor die algemeen aanmoedig.
- Daar is talle faktore in 'n organisatoriese omgewing wat die toepassing van opleiding kan beïnvloed, soos byvoorbeeld as 'n toesighouer nuutaangeleerde vaardighede minag, sal 'n werknemer dit nie aanwend nie. Baumgartel en Jeanpierre (1972) meen bestuurders moet 'n ondersteunende klimaat vir die toepassing van leerinhoud skep. Rouillier en Goldstein (1990) gebruik die konsep organisasie-oordragklimaat ("*organizational transfer climate*") om te verduidelik waarom sommige opleiding meer effektief as ander opleiding is. Hulle vind dat werknemers hulle nuutaangeleerde vaardighede eerder sal aanwend as hulle daartoe aangemoedig word en daarvoor beloon word. Om dié rede is leiers van die deelnemende organisasie versoek om die onderhawige program sigbaar te ondersteun en te promoveer.

- Michalak (1981) meen te veel klem word geplaas op wat aangeleer word en te min op wat daarna gebeur. Baldwin en Magjuka (1991, pp. 25-36) bevind dat 'n verwagting dat opvolgwerk sal plaasvind, deelnemers aanmoedig om wel uit die opleiding te leer en dit wat geleer is, toe te pas. Daarby sal deelnemers ook meer gemotiveer wees om te leer as hulle leiers verwag dat hulle verslag oor hul opleiding moet doen, aangesien hulle in so 'n geval vir hulle eie leer aanspreeklik gehou word. Om dié rede is daar versoek dat die leiers terugvoering van hulle ondergeskiktes sou verwag.
- Mathieu, Tannenbaum en Salas (1990) het gevind dat werknemers wat talle beperkings in hulle werk ervaar (byvoorbeeld gebrek aan tyd, toerusting en hulpbronne), 'n laer vlak van motivering openbaar wanneer hulle 'n opleidingsituasie betree. Hulle ervaar ook min aansporing om nuwe vaardighede aan te leer indien hulle verwag dat hulle die leerinhoud nie in hulle werkomgewing gaan toepas nie. Om dié rede is daar aan die deelnemers van die ondersoek gekommunikeer watter nut deelname aan die ondersoek vir hulle inhou.
- 'n Ander belangrike faktor is werknemers se insette in terme van die keuse van opleiding. Baldwin, Magjuka en Loher (1991, pp. 51-66) vind dat werknemers wat toegelaat is om te spesifiseer watter opleiding hulle verlang, meer gemotiveerd is om te leer, mits hulle die opleiding ontvang wat hulle gekies het. Quinones (1995, pp. 226-238) kom uit sy navorsing tot die gevolgtrekking dat werknemers se motivering vir opleiding verhoog kan word deur hulle die geleentheid te gee om hulle eie opleidingprogramme te kies. Die opset kon nie volkome in die navorsingsituasie toegepas word nie, dog deelnemers is die geleentheid gegun om self te besluit of hulle wou deelneem of nie, asook op watter datums hulle die werkwinkel en opvolgessie wou bywoon.
- Tannenbaum en Yukl (1992, pp. 399-441) meen dat die effektiwiteit van opleiding ook baie deur die post-opleidingomgewing beïnvloed word. Talle werknemers bekom uitstekende kennis en vaardighede tydens opleiding en ontwikkeling, maar kan dit nie toepas nie omdat die werkomgewing dit nie toelaat nie. Muchinsky, Kriek en Schreuder (1998, p. 162) verwys hierna as opleidingoordrag:

“Transfer of training can be identified as the extent to which trainees effectively apply the knowledge, skills and attitudes gained in a training context back on the job.”

- Baldwin en Ford (1988, pp. 63-105) onderskei tussen veralgemening (mate waartoe leerders hulle vaardighede en kennis na opleiding by die werk kan toepas) en

instandhouding (tydverloop waarmee hulle met die nuutaangeleerde gedrag volhou). Ford et al (1991) vind byvoorbeeld in hulle navorsing groot verskille by tegnisi ten opsigte van tydverloop tussen opleiding en praktiese toepassing daarvan, aangesien diegene wat gouer toegelaat is om die nuutaangeleerde vaardighede toe te pas, dit beter toegepas het. Beide bronne meen die ondersteuning van toesighouers speel 'n groot rol in dié opsig. Vir die doel van die ondersoek is bestuurslede gevolglik versoek om na afloop van die werkwinkels en opvolgssessies belangstelling in hul ondergeskiktes te toon en hulle ook aan te moedig om hul nuutaangeleerde kennis in die praktyk toe te pas.

- Geleentheid vir toepassing is belangrik. Tracey, Tannenbaum en Kavanagh (1995, pp. 239-252) vind dat post-opleiding kennis en gedrag eerder oorgedra sal word as daar 'n sterk sosiale ondersteuning is. Dit is soveel te meer van belang in organisasies waar 'n kultuur van volgehoue leer beklemtoon word. Wat die voorkoming van terugval betref, toon die werk van Marx (1982, pp.433-441) en Marx en Karren (1988) dat opvolgopleiding in dié verband oordrag betekenisvol vestig. Dit is hoofsaaklik om hierdie rede dat daar besluit is dat 'n opvolgssessie deel van die ondersoekprogram sou uitmaak.
- Die literatuur toon dat faktore in die post-opleidingomgewing 'n groot invloed op volgehoue gedragverandering uitoefen. Beperkings in die omgewing kan oordrag inhibeer, terwyl gepaste aksies deur toesighouers dit kan bevorder. Tannenbaum en Yukl (1992) beveel dan ook aan dat die omgewing versigtig ondersoek moet word om faktore te identifiseer wat oordrag sal inhibeer of sal bevorder. Leerders moet dan behoorlik hierop voorberei word, en/of die omgewing moet toepaslik gemodifiseer word om oordrag aan te moedig.

Binne die konteks van 'n lerende organisasie sal begrippe soos "voorkoming van terugval" en modifikasie van 'n omgewing" nie aanklank vind nie. Daar sal eerder verwys word na begrippe soos "volgehoue leer", "handhawing van aangeleerde gedrag" en "paradigmaverandering". Dit kom egter neer op behoorlike motivering van leerders deur middel van toepaslike aksies deur bestuur en die vestiging van 'n lerende ingesteldheid in die werkomgewing.

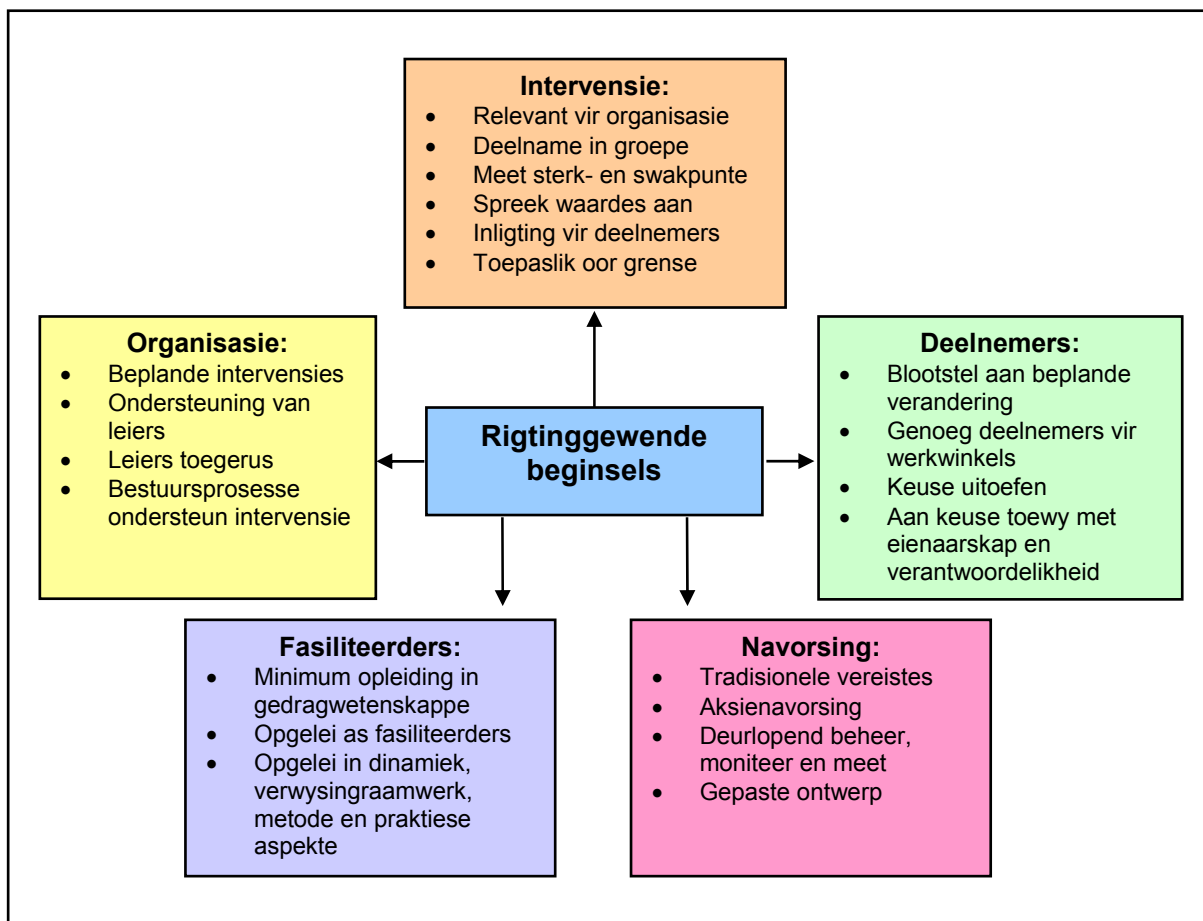
Bogenoemde navorsing dui daarop dat opleiding en ontwikkeling nie in 'n vakuum plaasvind nie. Daar is gevolglik in belang van die sukses van die ondersoek versoek dat die deelnemers in die tydperk voor die werkwinkel deur die volgende aksies voorberei sou word:

- Bestuur moes aan hulle kommunikeer dat 'n intervensie gaan plaasvind en dat dit 'n belangrike waarde vir individue sowel as die organisasie inhou.
- Werknemers moes die geleentheid gebied word om te kies of en wanneer hulle aan die program wou deelneem.
- Indien hulle aandui dat hulle aan die program wou deelneem, moes die leiers of toesighouers saam met die werknemers doelwitte stel, asook aandui dat daar verwag word dat die leerinhoud toegepas sal word en dat 'n vorderingverslag vereis sal word.

13.5.5 Beginsels met betrekking tot die navorsingproses

Benewens die tradisionele vereistes vir navorsing, moet die navorsingproses ook op die beginsels van aksienavorsing berus en voorsiening vir deurlopende beheer, monitering en meting van resultate maak. Die rigtinggewende beginsels word grafies in figuur 13.2 voorgestel:

Figuur 13.2: Rigtinggewende beginsels



Tot dusver is intervensies as effektiewe metode vir die vestiging van psigologiese vaardighede bespreek. Dit is beklemtoon dat die onderhawige ondersoek 'n menslike proses-intervensie binne of buite organisatoriese verband sal wees. Dit is gewens dat die leiers van 'n organisasie die effektiwiteit van hul beplande intervensies verhoog, deur dit op só 'n wyse te loods, dat die fases waardeur individue tydens verandering gaan, by die beplanning van die intervensie in ag geneem word en met geskikte aksies ondersteun word. Dié soort optrede is egter buite die bestek van die onderhawige ondersoek, alhoewel aanbevelings in dié verband wel in hoofstuk 10 gedoen is. Die outeur van die proefskrif is die mening toegedaan dat daar 'n geleentheid vir sinvolle navorsing in organisasies is wat wel hul intervensies op so 'n gevorderde vlak wil bestuur.

Daar is ook toegesien dat die onderhawige ondersoek aan die vereistes, soos in hierdie hoofstuk is, voldoen. Daar is moeite gedoen om 'n organisasie by die ondersoek te betrek waar dit moontlik was om aan die beginsels te voldoen, soos byvoorbeeld:

- Die studie is binne die opset van 'n groot organisasie gedoen.
- 'n Intervensie van beplande verandering, wat grotendeels by die vestiging van individuele vaardighede sou baat, is in die organisasie geloods.
- Die leiers en sleutelpersone het die rasionaal en aard van die studie konseptueel verstaan en dit prakties by wyse van begroting, tyd en terugvoering ondersteun.
- Die werkwinkel en opvolgessie is in groepverband aan groepe tussen 12 en 20 lede aangebied.
- Genoegsame werkwinkels en opvolgessies is aangebied om 'n sinvolle proef- en kontrolegroep saam te stel.

13.6 Werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie

13.6.1 Algemeen

Muchinsky et al (1998, pp. 145 -161) wys daarop dat 'n opleidingprogram só ontwerp moet word dat dit in die beoogde doelwitte sal voorsien. Dit is nie 'n maklike taak nie, aangesien elke opleidingmetode inherente sterk- en swakpunte het. Dit is die ideaal om die beste metode te vind wat die doelwitte op die mees koste-effektiewe manier sal realiseer.

Muchinsky klassifiseer opleidingmetodes volgens die plek waar dit plaasvind, alhoewel daar ook ander klassifikasie-metodes beskikbaar is, soos byvoorbeeld metodes wat in die

werksituasie gebruik kan word en metodes wat elders gebruik kan word, soos lesings, konferensies, geprogrammeerde onderrig, simulاسies om komplekse leermateriaal oor te dra, rekenaargebaseerde opleiding en mentorskap.

Daar is besluit om van die werkwinkelmetode gebruik te maak, aangesien dit aktiewe deelname toelaat, die deelnemers eers bepaalde aspekte moet bemeester voordat daar na die volgende aspek beweeg word, die materiaal binne 'n bepaalde raamwerk aangebied kan word en deelnemers ook van mekaar kan leer. Die werkwinkel vind in twee fases plaas, naamlik die werkwinkel per se en 'n opvolgsessie sowat 4 tot 6 weke later. Tydens die opvolgsessie word leermateriaal herhaal en die skemas in die brein ten opsigte van die breinkaarte versterk.

Vir die samestelling van die werkwinkel en opvolgsessie is daar op bestaande navorsing op die gebied van opleiding gesteun. Goldstein (1991, p. 508) sien opleidingprosesse as:

“...the systematic acquisition of attitudes, concepts, knowledge, roles, or skills that result in improved performance at work.”

As sy definisie op die onderhawige ondersoek toegepas word, behels bywoning van die werkwinkel en opvolgsessie die sistematiese verkryging van effektiewe konsepte, kennis, gesindhede, rolle en vaardighede vir die verbeterde hantering van verandering. Dit beteken dat deelnemers aan die werkwinkel die vermoë moet aanleer om verandering te hanteer. Verder moet hulle ook volhou met die aanleer van vermoëns, aangesien dit oor lerende beginsels gaan.

Wat die samestelling van die werkwinkel en opvolgsessie betref, is daar van Anderson (1985) se riglyn gebruik gemaak, naamlik dat verkryging van vaardighede in drie fases plaasvind:

- **Verkryging van verklarende kennis (“*Declarative knowledge*”)**: Dit behels die bemeestering van basiese begrippe, feite, take en redenasies. Vir die onderhawige studie is dit nodig dat deelnemers 'n basiese begrip van verandering asook die veranderingmodel vorm ten einde dit behoorlik te kan verstaan. Aangesien die verkryging van verklarende kennis 'n langsame proses is wat aanvanklik met talle foute gepaardgaan, word heelwat aandag hieraan bestee. Individue kan eers na die volgende vlak van kennis beweeg wanneer 'n voldoende begrip van die huidige vlak van 'n saak of taak gevorm is en hulle die nodige konsepte onder die knie het, dit verstaan en in staat is om daarmee te werk.

Hierdie riglyn is gebruik ten einde die aanvang van die werkwinkel te beplan. Verandering is egter volgens Bridges (1991) 'n emosionele saak. Dit is ook waar dat emosionele blokkasies kan verhoed dat 'n individu vanuit die fase van Verlies en Afskeid na Herposisionering kan voortbeweeg. Om dié rede word spesiale aandag aan die beginfase van die werkwinkel geskenk. Aktiwiteite wat die regterbrein stimuleer, soos musiek en kleurvolle kuns, word aangewend om enige blokkasies te destabiliseer en egoverdedigings af te breek. Namate die onderbewussyn losgemaak word, word 'n verwysingraamwerk en woordeskat gevestig om oor verandering en die nuwe toekoms te praat.

Aktiwiteite fokus verder op regterbreinfunksies, sodat Gestaltvorming oor die verlede, hede en toekoms kan plaasvind en individue in staat gestel word om verandering vanuit 'n vars invalhoek te beskou. Die beginsel van sisteemdenke word gevestig, aangesien dit die grondslag van die lerende beginsels vorm, soos in hoofstuk 6 uiteengesit en in hoofstuk 12 as belangrike leeraktiwiteit geïdentifiseer is.

- **Samestelling van 'n kennisgeheel (“*Knowledge compilation*”):** Sodra voldoende verklarende kennis ingewin is, ontwikkel 'n individu volgens Anderson (1985) 'n bepaalde insig, wat dan sy of haar verwysingraamwerk uitbrei. Op grond van die verwysingraamwerk probeer die individu verskeie metodes uit om 'n leertaak te vereenvoudig en te evalueer. Wanneer dit gebeur, word prestasie vinniger en meer akkuraat. Die individu skenk minder aandag daaraan om konsepte te begryp en meer aandag aan die toepassing daarvan.

In hierdie fase van die werkwinkel word op die bemeestering van die vaardigheid om paradigmas te verander, gefokus. Aktiwiteite is op die beginsel van denkmodelle gerig. Daar word van 'n individu verwag om die veranderingmodel op sy of haar lewensituasie toe te pas. Dit word gedoen deur die resultate van die vraelys op 'n veranderingsirkel te skets en te ontleed om sodoende insig in die eie hantering van verandering te ontwikkel. Veranderingsirkels word in hoofstuk 15, gedeelte 15.8 en figuur 15.6 toegelig.

- **Prosedurekennis (“*Procedural knowledge*”):** Dit is kennis om die onderskeie kognitiewe aktiwiteite in die praktyk toe te pas. Die finale fase van vaardigheidverkryging word volgens Anderson (1985) bereik as 'n individu die taak sodanig geïnternaliseer het dat die taak voldoende met die minimum aandag verrig kan word. (Kanfer en Ackerman, 1989, pp. 657-690).

In die werkwinkel word aandag vervolgens aan die fases van die veranderingsiklus, asook hoe om elke fase of roete te hanteer, gegee met spesiale verwysing na die beginsels van gesamentlike visie en spanleer. In die opvolgessie word op die prosedurekennis voortgebou, wanneer daar vasgestel word of 'n individu in staat was om die leermateriaal in die praktyk toe te pas en probleme in dié verband uitgestryk word.

Ackerman (1987, pp. 598-614) stel ook drie klasse vermoëns (*“abilities”*) voor wat belangrik vir genoemde drie fases is, naamlik:

- Algemene intellektuele vermoë is die belangrikste in die verkryging van verklarende kennis. 'n Hoë mate van aandag word vereis, maar neem af met 'n toename in begrip.
- Namate 'n individu die begrippe verstaan en voortbeweeg na die toepassing en verbetering van die uitvoering daarvan, word perseptuele spoed belangriker as aandag.
- Prestasie in die derde fase van kennis word deur psigomotoriese vermoë bepaal. Alhoewel Ackerman meer na fisiese vaardighede verwys, kan die derde fase vir die doel van die ondersoek as generatiewe leer beskou word.

Dit beteken dat daar 'n komplekse verband tussen individue se taakverrigting en psigomotoriese of leervermoëns bestaan, terwyl individuele verskille mag voorkom. Sommige individue sal vinnig van begrip wees, maar nie noodwendig so vaardig in die toepassing van die kennis nie, of andersom. Dit is tydens die samestelling sowel as die fasilitering van die werkwinkel in ag geneem.

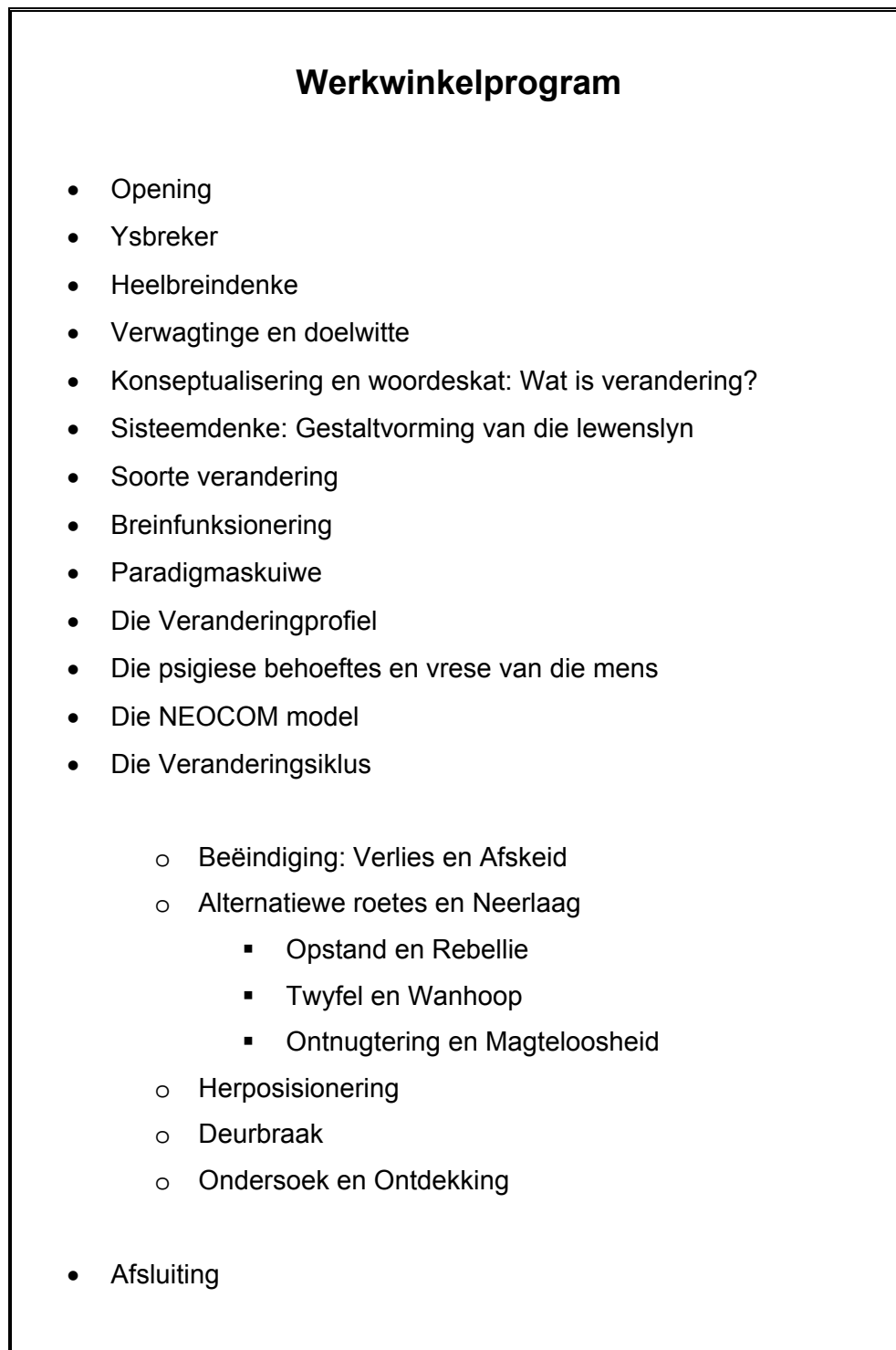
13.6.2 Tydduur van die werkwinkel en opvolgessie

Die tydduur van die volle program is 15 uur, waarvan 9 ure deur die werkwinkel in beslag geneem word en 6 ure deur die opvolgessie. Die werkwinkel kan wel oor 'n langer tydperk aangebied word, soos byvoorbeeld 2 of 3 dae, sodat langer by bepaalde begrippe stilgestaan word en meer dialoog kan plaasvind. Die lengte van die werkwinkel behoort uiteindelik deur die deelnemers se behoeftes en die aard van hulle veranderingvermoëns aan die een kant, asook die organisasie se bereidwilligheid om werknemers vir dié doel vry te stel en beskikbare begroting, bepaal te word. Vir die empiriese ondersoek is die tydduur van die werkwinkel konstant gehou.

13.6.3 Werkwinkelprogram en inhoud

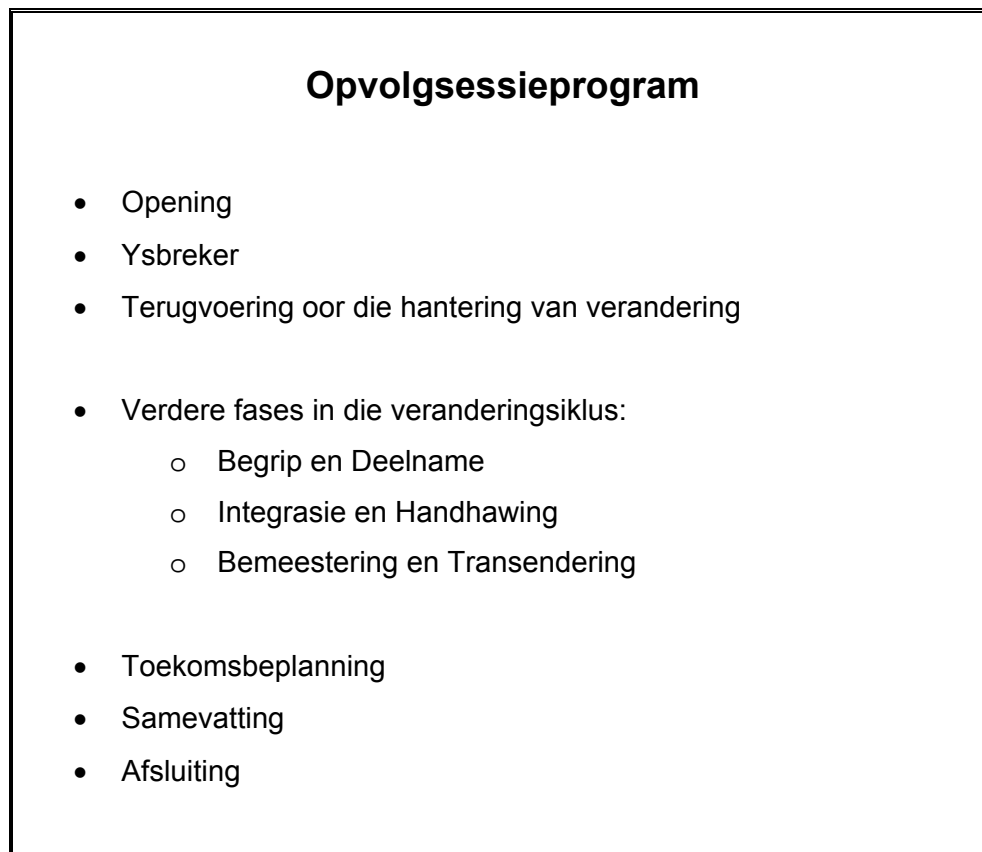
Die werkwinkelprogram sien soos volg daar uit:

Figuur 13.3: Werkwinkelprogram



Die program met die opvolgsessie is soos volg:

Figuur 13.4: Opvolgsessieprogram



13.6.4 Werkwinkelinhoud

Die werkwinkel bestaan uit die volgende inhoud:

- **Opening:** Tydens die opening word deelnemers verwelkom en doelwitte bespreek. Deelnemers kry die geleentheid om hulleself aan mekaar voor te stel.

- **Ysbreker:** Die ysbreker bestaan uit 'n kunsoefening wat met musiek gepaardgaan (vergelyk hoofstuk 9, gedeelte 9.8.4). Elke deelnemer ontvang vetkryt en skoon velle papier. Daar word verskillende snitte van Mozart se musiek gespeel soos byvoorbeeld “Eine Kleine Nachtmusik”, “Simfonie nommer 25 in G Mineur”, “Alla Turca” en “Klavierkonsert nommer 21 in C Majeur”. Die musiek word só saamgestel dat dit die fases van verandering verteenwoordig. Daar word van deelnemers verwag om na die musiek te

luister en die emosies wat hulle ervaar op die skoon velle papier te skets. Na afloop van elke snit bespreek die deelnemers hulle sketse in klein goepies, waarna hulle die geleentheid kry om hulle bydraes in die groter groep te opper. Hulle plak ook hulle sketse teen die muur op. Aangesien beide kuns en musiek sterk hulpmiddels is om materiaal uit die onderbewuste los te maak, is dit 'n goeie metode om die ys te breek en die deelnemers op hulle gemak en vry te laat voel. Die idee is ontleen aan 'n oefening wat deur Mias de Klerk tydens die 10^e Kreatiwiteitkonferensie te Klein Kariba in 2004 gefasiliteer is.

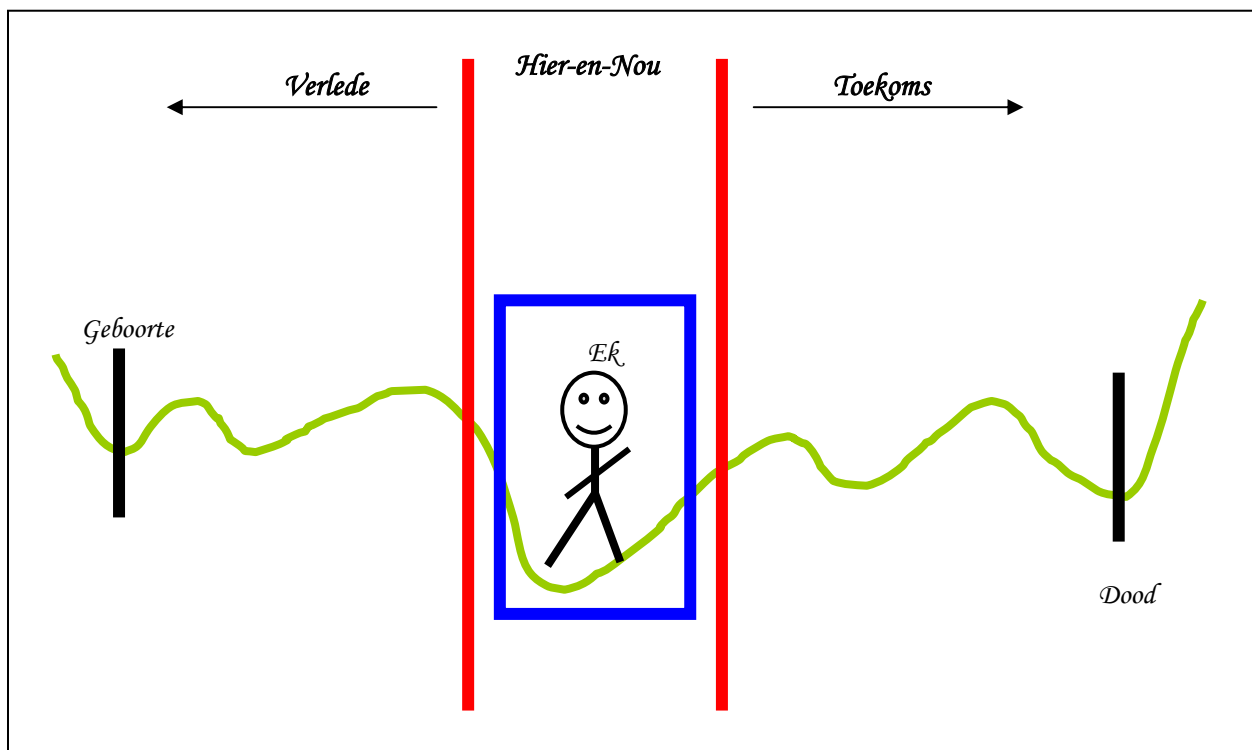
- **Heelbreindenke:** Na afloop van die ysbreker word die verskillende breinfunksies aan die hand van die konsep van heelbreinfunksionaliteit verduidelik, soos vergestalt in die model van Neethling van die Suid-Afrikaanse Kreatiwiteitstigting (www.KobusNeethling.com; www.solutionsfinding.com). Daar word uitgewys dat die kreatiewe regterbreinfunksies tydens die ysbreker aandag geniet, dog dat die analitiese deel van die linkerbrein tydens die besprekings gebruik is. Die belang van heelbreindenke word beklemtoon (vergelyk hoofstuk 7, gedeelte 7.5). Na afloop van elke oefening in die werkwinkel, word daar aan die deelnemers uitgewys water deel van breinfunksionering ter sprake was. Dit word gedoen om deelnemers aan te moedig om heelbreindenke toe te pas.
- **Verwagtinge en doelwitte:** Na afloop van die ysbreker word deelnemers in subgroepies verdeel en kry hulle die geleentheid om mekaar aan die hand van 'n aantal vrae beter te leer ken, asook hulle verwagtinge met mekaar te bespreek. Die subgroepies kry dan die geleentheid om mekaar aan die groter groep bekend te stel, asook hulle verwagtinge te meld. Die verwagtinge word op blaaibord aangeteken en teen 'n muur opgeplak vir evaluasie aan die einde van die werkwinkel.
- **Wat is verandering?:** Vir 'n bespreking van konsepte soos *toekomsskok*, *verandering*, *transisie*, *transformasie*, *kennisontploffing* en *tegnologiese ontwikkeling*, word die gang van verandering aan die hand van die metaforiese horlosie wat in hoofstuk 3, gedeelte 3.1.1 bespreek is, aangebied. 'n Kort oorsig oor die ontwikkeling van die mensdom die afgelope 6 000 jaar word aangebied, met verwysing na verandering wat as gevolg van tegnologiese ontwikkeling en die kennisontploffing al hoe vinniger voorkom, sodat toekomsskok beleef word. Daar word uitgewys dat verandering verander het deur vinniger en meer dikwels voor te kom. Die begrippe word verduidelik ten einde 'n verwysingraamwerk en woordeskat daar te stel om oor verandering te besin. Dié aanbieding gaan hoofsaaklik oor die inhoud van hoofstuk 1, 2 en 3 tot aan die einde van

gedeelte 3.2.4. Die breinkaart wat in figuur 3.2 aangebied is, word ook met die groep gedeel.

- **Sisteemdenke: Gestaltvorming en die lewenslyn:** Vir dialoog oor sisteemdenke, word die begin en einde van die lewe bespreek. Deelnemers word versoek om hulle hele lewe in die vorm van 'n lyn op 'n skoon vel papier voor te stel. Hulle moet huleself ook êrens op die lyn teken. Die posisie van die figuur op die lewenslyn stel die hier-en-nou voor. Die gedeelte links van die tekening stel die verlede voor en die gedeelte regs stel die toekoms voor. Daar word dan uitgewys dat die gees van die mens vanaf die skepping bestaan en tot in ewigheid sal voortleef en dat die aardse lewe bloot 'n reis deur tyd en ruimte is. Die mens as 'n sisteem binne die groter sisteem van die gesin, samelewing en heelal word vervolgens ontgin om sisteemteorie te illustreer. Dié konsep kom binne al die hoofstroom godsdienstige groepe voor en skep in die reël nie probleme in die verband nie.

Deelnemers word na hul sketse terugverwys en versoek om 'n duidelike skeidslyn tussen die verlede, die hede en die toekoms te trek. Hulle moet die skets van hulself in die hier-en-nou omraam en 'n oomblik oor hulle eie lewensverloop nadink, asook waarheen hulle op pad is. 'n Voorbeeld van die skets word in figuur 13.5 uitgebeeld.

Figuur 13.5: Voorbeeld van 'n lewenskaart



Die skets word 'n belangrike hulpmiddel waarna deelnemers telkens terugverwys word. Hulle word ook aangemoedig om van kleurpotlode gebruik te maak, aangesien kleur die kreatiewe proses stimuleer.

Die belangrikheid van elke individu se lewe en bydrae tot die samelewing tydens die lewensreis word deur middel van metafore geïllustreer. Daar word verduidelik dat elke mens 'n bepaalde doel het om op aarde te vervul en dat nie toegelaat moet word dat daardie doel deur die probleme van die lewe verswelg word nie (vergelyk hoofstuk 6, gedeelte 6.7). Deelnemers word aangemoedig om hulself binne die konteks van die hele lewenspan en die ewigheid, eerder as bloot in die hier-en-nou te sien. Die ervaring om die self in 'n blokkie in te perk teenoor die vryheid om die totale spektrum van die lewe te ervaar, is 'n kragtige dog eenvoudige tegniek om mense te help om uit die kokon van 'n eng en ingeperkte paradigma te ontsnap.

Die vier funksies van die brein word weer toegelig met 'n verduideliking dat dit nie help om in die detail van alledaagse gebeure vasgevang te word nie, dog dat die lewenspad holisties bekyk moet word ten einde die sin en doel van die lewe te vind. Deelnemers word gehelp om die Gestalt van die lewe raak te sien (vergelyk hoofstuk 9, gedeelte 9.4.10). Daar word ook uitgelig dat 'n visie vir die toekoms die mens in staat stel om bo die probleme en veranderinge van die lewe uit te styg en na 'n hoër vlak van funksionering te transendeer.

Deelnemers word versoek om die vernaamste veranderinge in hulle lewens tot dusver aan die linkerkant op die skets onder die "verlede" aan te dui en hul belewenis daarvan te bespreek. Na afloop van die bespreking word aan hulle uitgewys dat individue se belewenis van verandering verskil as gevolg van faktore soos gebeure in die kleinkinderjare, opvoeding en tydvak waarin hulle grootgeword het. Die verskillende generasies en generasieverskille word ook kortliks uitgelig.

Deelnemers word dan gevra wat verandering vir elkeen persoonlik vergestalt en aan die hand van hulle antwoorde word die inhoud van figuur 3.2 in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.1 in die lig van sisteemdenke deurgewerk.

- **Soorte verandering:** Deelnemers word versoek om soorte verandering waaraan mense deesdae blootgestel word, te lys. Aangesien individue neig om die negatiewe aspekte van verandering te noem, word hulle versoek om ook positiewe aspekte te opper. Deur middel

van 'n interaktiewe bespreking word hulle gelei om die effek van verandering binne die konteks van dinamiese kompleksiteit te verstaan. Veranderingtendense, generasieverskille en ander waardevolle inligting word met die deelnemers gedeel om hulle agtergrondkennis oor verandering te verbreed en dusdoende die konseptuele raamwerk te verdiep. Belangrike bydraes wat groeplede maak, word kortliks met feite toegelig om 'n groter geheelbeeld te skep, soos byvoorbeeld redes vir verandering in die nuwe skoolstelsel, die effek van MIV Vigs, die gevaar van terrorisme deur middel van tegnologie, globalisering en sentralisering van bedryforganisasies. Die oefening bring die konsep van sisteemdenke (gedeelte 6.5), die behoefte aan 'n gesamentlike visie vir die toekoms (gedeelte 6.7) en persoonlike bemeestering (gedeelte 6.9) tuis.

- **Breinfunksionering:** Deelnemers word in subgroepies verdeel wat moet ontrafel hoe die volgende begrippe ooreenstem en verskil:

Brein

Verstand

Denke

Gedagtes

Vestings

Idees

Paradigma

Intuisie

Die brein word met 'n rekenaar vergelyk, die intellektuele vermoë met die hardeware daarvan, denkpatrone met sagteware en gedagtes met dokumente. Die ontstaan en werking van skemas word verduidelik, asook die konsep dat skemas verander kan word deur die chemiese inhoud van die brein met geskikte breinkaarte te vervang (gedeelte 7.5). Daar word aan deelnemers verduidelik dat die vraelys die wyse waarop hulle tans verandering hanteer, meet. Deur dit in 'n breinkaarte oor die fases van verandering vas te vang, word hulle in staat gestel om uit hulle geïkete gedragpatrone te breek en nuwe gedragpatrone aan te leer. Die begrip word tuisgebring dat elke individu beheer oor die eie denkpatrone en gedagtes kan uitoefen en nie die slagoffer van onverwerkte emosies of verkeerde gewoontes hoef te wees nie. Die werking van die brein word verder verduidelik sodat 'n begrip gekweek word vir die redes waarom mense op bepaalde wyses optree en dat dit moontlik is om die toekoms te verander deur denkwyses te verander. Dit kan egter slegs gedoen word indien die individu bereid is om paradigmaskuiwe te maak.

- **Paradigmaskuiwe:** Een van twee oefeninge kan gebruik word om die kwessie van paradigmaskuiwe te illustreer. In die eerste geval word deelnemers versoek om hulle kreatiwiteit te gebruik om 'n vreemde dier op 'n vreemde planeet te teken. Daarna word die tekeninge teen die muur opgeplak en deelnemers word aangemoedig om mekaar se sketse te bewonder. Die sketse word as leerinhoud gebruik om die beginsel van paradigmas en paradigmaskuiwe tuis te bring. Diegene wie se sketse soos aardse diere lyk, dink moontlik steeds in geïkete paradigmas, terwyl diegene wie se sketse heeltemal vreemd lyk, bereid was om van die bekende af te wyk. Daar word verduidelik dat elkeen wat in 'n veranderende situasie wil oorleef, op 'n nuwe manier moet dink en doen.

In die tweede oefening word die groep versoek om hulle oë te sluit en slegs op die gehoor en tassin staat te maak. Terwyl sagte musiek speel, word eetbare deeltjies voedsel een-vir-een aan hulle uitgedeel, soos byvoorbeeld 'n stukkie suurlemoen, sjokolade, toffie lekker, gedroogte mopaniewurm, volstruisbiltong, en appel of papaja . Hulle moet dan daaraan voel en ruik ten einde te probeer verstaan wat dit is. Wanneer hulle weer hulle oë mag open, mag hulle daarvan eet. Die ervaring word bespreek, asook die nodigheid van 'n paradigmaskuif ten einde iets soos die wurm te eet. Die tegniek is doeltreffend om die idee van paradigmaskuiwe tuis te bring, aangesien die meeste mense nie bereid is om iets soos 'n wurm of volstruisbiltong te eet nie. Nadat hulle egter deur middel van die reukorgaan en tassin daarmee kennis gemaak het, is hulle meer geneig om die waagsprong te neem. Die outeur het beide idees tydens die 10^e Kreatiwiteitkonferensie te Klein Kariba in 2004 gekry. Fasiliteerders by die Konferensie ruil idees vrygewig uit, dus is dit nie moontlik om die oorsprong daarvan te bepaal nie.

Die groep word na hul lewenskaarte terugverwys en versoek om neer te skryf watter paradigmaskuiwe hulle in die hede moet maak ten einde die toekoms positief te beïnvloed.

- **Veranderingprofile:** Die vraelys word vervolgens geadministreer, indien dit nie vooraf ingevul is nie. Indien wel, word die ingevulde vraelyste aan die groep uitgedeel. In die geval van die ondersoek was die vraelys vooraf ingevul. Deelnemers se resultate word aan hulle beskikbaar gestel en hulle word gehelp om hulle eie grafieke op die veranderingsirkel te trek (vergelyk hoofstuk 15, gedeelte 15.8). Geen verduideliking word op dié stadium gegee nie, sodat die deelnemers tydens die volgende reeks aktiwiteite self by die antwoorde kan uitkom. Dit word ook so aan hulle gestel.

- **Psigiese behoeftes en vrese:** Daar word vervolgens aan deelnemers verduidelik dat elke mens oor basiese psigiese behoeftes en vrese beskik, aan die hand van figuur 7.1 in hoofstuk 7, gedeelte 7.2.2. Die motiveringsiklus in figuur 7.3 en die matriks vir weerstand teen of aanvaarding van verandering soos in gedeelte 7.6 uiteengesit is, word aangebied. Dit word gedoen sodat deelnemers hulle eie gedagteinhoud en spraakpatrone kan identifiseer en ontleed. Hulle moet hierna op die lewenskaart neerskryf watter behoeftes en vrese aangespreek moet word.
- **NEOCOM model:** Die NEOCOM model soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.4 en figuur 7.7 bespreek is, word met die groep gedeel. Sodra die groep begrip vir die model toon en voorbeelde van frustrasie, verwarring en ontnugtering kan noem, word daar aan hulle verduidelik dat 'n persoon in enige van die kwadrante kan vasval. Dit skep dan 'n bepaalde wyse waarop verandering en lewenseise hanteer word, wat 'n sekere weg na neerlaag baan. Drie alternatiewe roetes word uitgelig, naamlik frustrasie wat tot opstand en rebellie aanleiding kan gee; verwarring wat tot twyfel en wanhoop aanleiding kan gee; asook ontnugtering, wat tot magteloosheid en hulpeloosheid aanleiding kan gee.

Die NEOCOM model word geskets ten einde te verduidelik dat kennis en insig sowel as kommunikasievermoë en -vaardighede belangrike komponente in die hantering van verandering is. Deelnemers word deurlopend aangemoedig om hulle eie idees en insigte te opper en aan die gesprek deel te neem. Daar word deurgaans beklemtoon dat elke deelnemer voortdurend aan kennis en insig van die self sowel as andere moet werk, deur die kommunikasievermoëns en -vaardighede te ontwikkel. Hulle word ook versoek om hulle ontwikkelingsareas op die lewenskaart neer te skryf.

- **Veranderingsiklus:** Deelnemers ontvang 'n uitdeelstuk met 'n skets van die veranderingsiklus (figuur 9.1 in hoofstuk 9, gedeelte 9.2.3) en die siklus word aan hulle verduidelik. Dit word met die NEOCOM model in verband gebring aan die hand van figuur 9.2 (gedeelte 9.2.4).

Deelnemers word nou na hul profiele terugverwys. Die vyf fases en roetes van die veranderingsiklus word met hulle profiele op die veranderingsirkel in verband gebring, ten einde 'n geheelbeeld van die siklus tot by Deurbraak te vestig. Die groep word meegedeel dat hulle geleer het om elkeen hulle eie veranderingsiklus te leer ken en verstaan. Hulle word ook aangemoedig om rond te loop en die ander lede se profiele te beskou en te bespreek. Dit skep 'n gevoel van openheid, vertroue en gemaklikheid by deelnemers.

- **Beëindiging, Alternatiewe Roetes en Neerlaag:** Deelnemers word in vyf subgroepe verdeel en elke subgroep ontvang 'n uitdeelstuk. Hulle moet die uitdeelstukke bestudeer en 'n aanbieding op grond van die leermateriaal voorberei. Elke uitdeelstuk behandel 'n ander faset van die veranderingsiklus, naamlik:
 - Hantering van beëindiging: Verlies en Afskeid (vergelyk gedeelte 9.3).
 - Alternatiewe roete van Opstand en Rebellie (vergelyk gedeelte 9.5).
 - Alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop (vergelyk gedeelte 9.6).
 - Alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid (vergelyk gedeelte 9.7).
 - Dinamiek van Deurbraak en Neerlaag (vergelyk gedeelte 9.8).

Die fasiliteerders maak seker dat die subgroepe die leermateriaal bemeester en sinvolle aanbiedings op blaaibordpapier voorberei. Hulle word ook aangemoedig om hul eie ervarings en belewenisse by die leermateriaal in te werk.

Elke subgroep kry dan die geleentheid om hulle aanbiedings te maak. Hulle mag van mimiek gebruik maak om hulle leerinhoud te illustreer. Na afloop van elke aanbieding word die groep aangemoedig om by wyse van interaktiewe deelname vrae te stel en by die leerervaring by te voeg. Daar word eers na die volgende aspek beweeg wanneer die fasiliteerders tevrede is dat die groep die leermateriaal bevredigend geassimileer het.

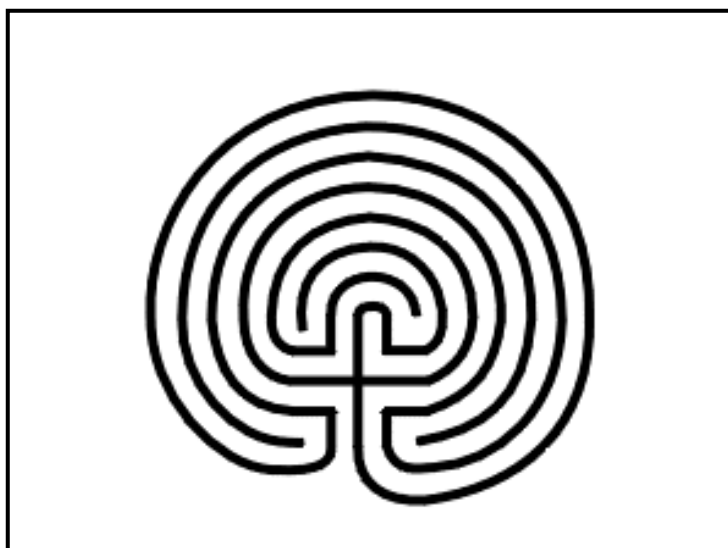
- **Herpositionering:** Vir herpositionering is dit nodig dat deelnemers verstaan dat daar beide 'n inwaartse en uitwaartse reis tydens elke fase in die veranderingsiklus moet plaasvind (vergelyk gedeelte 9.4). Die idee word tuisgebring deur middel van die Labirintoefening. 'n Labirint is 'n spesifieke soort doolgang waar deelnemers 'n kronkelweg moet volg tot in die middel van die doolgang (vergelyk gedeelte 9.8.2). Dit stel 'n pad van innerlike ondersoek en vrede voor. Dieselfde pad moet weer teruggevolg word ten einde die doolhof te verlaat.

In gevalle waar die werkwinkel by 'n geskikte plek plaasvind waar daar 'n labirint in die tuin is, kan deelnemers die oefening prakties doen. Andersins word 'n skets van 'n labirint aan hulle verskaf en hulle word versoek om die swart lyn in die skets te teken. Die meeste persone sukkel om die skets te teken. Die fasiliteerder leer die groep om die labirint stapsgewys te teken deur in die middel te begin. Sodra die groep die tekening regkry, moet hulle die pad tussen die lyne na die middel met 'n ander kleur pen volg.

Die rasionaal word aan deelnemers verduidelik, naamlik dat die oefening hulle sal help om die pad uit die doolhof van hulle eie innerlike te vind, aangesien 'n labirint so 'n groot ooreenkoms met die vorm van die menslike brein toon. Dit skep ook kragtige skema in die brein dat dit moontlik is om die pad in en uit 'n doolhof te vind, wat die psige dan in staat stel om emosionele probleme te kan hanteer.

Die voorbeeld van 'n labirint in figuur 13.6 hieronder, word in die werkwinkel gebruik.

Figuur 13.6: Labirint



Die doel met 'n labirint in die werkwinkel is om te illustreer dat deelnemers wel beide 'n inwaartse en uitwaartse reis moet volg om elke fase van verandering effektief te kan hanteer. Enige ander oefening wat dié gedagte illustreer, kan gebruik word. Daar moet bygevoeg word dat die aanwending van 'n labirint as tegniek met groot omsigtigheid moet plaasvind, aangesien sommige persone godsdienstige besware daarteen mag opper weens die hedendaagse verbintenis van die labirint met die *New Age* beweging. In só 'n geval moet die labirint eerder nie gebruik word nie. Andersins kan daar aan hulle verduidelik word dat die oefening bloot gebruik word om die konsep van breinfunksionering verder te illustreer en dat geen godsdienstige konnotasie tydens die werkwinkel daaraan geheg word nie, asook dat geestelike konnotasies 'n individuele saak is. Na afloop van die oefening word deelnemers se ervarings bespreek, sodat dit leer materiaal vir die fase van Herpositionering word.

- **Deurbraak:** Die posisie van 'n Deurbraak, in teenstelling met 'n Neerlaag, word met 'n praktiese oefening van 'n heeltemal ander aard as die vorige oefening geïllustreer. Ou

tydskrifte en prente word aan deelnemers uitgedeel, terwyl elkeen 'n collage van hulle eie veranderingproses moet saamstel. Die uitknip en plak van toepaslike prentjies stel deelnemers in staat om hulle gevoelens visueel uit te beeld. Hulle geniet die aktiwiteit terdeë terwyl die onderbewussyn kragtig aan die werk is. Sodra elkeen se collage voltooi is, word dit teen die muur opgeplak, bespreek en bewonder. Dit skep 'n gevoel van voltooidheid en prestasie by deelnemers.

In die geval van 'n langer werkwinkel word afvalmateriaal soos plastiese houers, tou, papier, ou tydskrifte en kleefband, strooitjies, plankies en draadjies aan deelnemers uitgedeel. Hulle moet dan in hulle subgroepe saamwerk om elkeen 'n voertuig te bou. Die voertuig moet aan bepaalde spesifikasies voldoen. Na afloop van die oefening word deelnemers se ervarings bespreek en hulle gehelp om die beginsel van Deurbraak te verstaan. Die eindresultaat skep 'n gevoel van selfvertroue en hoop by deelnemers. Sodra hulle beseft dat hulle wel iets konstruktiefs uit afvalmateriaal kan skep, ontsluit dit die nodige kreatiwiteit om iets van 'n ontworpen lewe te maak.

Die konsep van visie word vervolgens bespreek en deelnemers word versoek om weer na hulle sketse van die verlede, hede en toekoms te kyk. Hulle moet dan die veranderinge wat hulle vir hulself beoog, op die regterkant van die bladsy aanbring en met mekaar bespreek. 'n Eenvoudige tegniek word gebruik om hulle te help om oor die toekoms te besin, naamlik die konsep van Grulke en Silber (2000) en Dostal (2004) om die verlede vanuit 'n datum in die toekoms te beskou, soos in hoofstuk 9, gedeelte 9.4.10 bespreek is. Deelnemers word versoek om op te staan en na 'n ander deel van die vertrek te beweeg. Die beweging stel 'n reis deur die tyd voor en die ander posisie 'n datum in die toekoms. Hulle moet dan besluit hoe dit op daardie oomblik in die toekoms uitsien, asook wat alles gebeur het sodat hulle by daardie spesifieke plek in die toekoms uitgekom het. Daarna kan hulle na hulle sitplekke terugkeer en hulle toekomstige veranderinge neerskryf.

Deur in die denke in tyd vorentoe te beweeg en deur middel van 'n denkoefening verskillende roetes te ondersoek ten einde by die "nuwe hede" uit te kom, word deelnemers in staat gestel om die toekoms op 'n kreatiewe en bevrydende wyse te ondersoek. Hulle vorm nuwe gestaltbeelde wat hulle help om te besluit watter soort toekoms om na te streef. Deur die nuwe toekoms op die lewenskaart neer te skryf, word hulle besluite in die konteks van die groter doel en sin van die lewe geplaas.

Onderzoek en Ontdekking: Elkeen ontvang 'n uitdeelstuk oor Onderzoek en Ontdekking wat hulle moet bestudeer (vergelyk gedeelte 9.9). Daarna vind 'n bespreking in subgroepe plaas waar hulle die beginsels moet toepas ten einde te bepaal hoe hulle te werk sal gaan om 'n nuwe toekoms te ondersoek en te ontdek. Deelnemers word gehelp om verskillende alternatiewe vir die toekoms te bedink. Daarna moet hulle die leerervaring op hul eie situasies van toepassing maak en 'n aksieplan uitwerk om die beoogde veranderinge te ondersoek en roetes vir verwesenliking te ontdek.

Verskeie tegnieke kan aangewend word om kreatiwiteit te ontlok, soos om deelnemers aan te moedig om hulle eie breinkaarte daar te stel. Dit is belangrik dat fasiliteerders deelnemers se gedrag dophou en seker maak dat hulle energiek aan hulle toekomsbeplanning werk. Indien deelnemers met die oefening sukkel, moet die rede vasgestel en hanteer word. Elke deelnemer moet minstens een voorneme wat in die volgende maand aandag gaan geniet, met die groep deel. Dit word op blaai bord neergeskryf ten einde tydens die opvolgssessie op te volg.

- **Afsluiting:** Die werkwinkel word afgesluit met 'n evaluering van die program se aktiwiteite aan die hand van die verwagtings. 'n Datum en tyd vir die opvolgssessie word vasgestel. Daarna word vrolike musiek gespeel terwyl die groep dansbewegings uitvoer.

13.6.5 Opvolgssessie

- **Opening:** Die opvolgssessie begin met 'n verwelkoming en samevatting van die werkwinkel.
- **Terugvoering: Hantering van verandering tot dusver:** Elke deelnemer kry die geleentheid om in subgroepe terugvoering oor die gebeure die afgelope 4 tot 6 weke te gee. Hulle aandag word gevestig op die voornemens wat hulle tydens die werkwinkel geopper het en daar word vaneem watter vordering gemaak is. Hulle moet dan hulle ervarings integreer en met die groter groep deel. Daar word veral aandag aan die deurbrake gegee.

Deelnemers het die geleentheid om spesifieke probleme te opper en mekaar by te staan om die probleme op te los. Die gevaar om op alternatiewe roetes terug te val, word uitgelig asook wenke hersien vir herposisionering en implementering van hulle beoogde

veranderinge. In die reël is dit 'n lewendige bespeking, aangesien die groeplede baie het om met mekaar te deel, asook talle praktiese vrae om te opper.

Hierna word deelnemers versoek om die verlengde vraelys vir die opvolgmeting in te vul. Hulle moet ook die resultate na die veranderingsirkel oordra en die profiel trek. Vir elke Deurbraakopsie, moet die groep daarna 'n verdere keuse selekteer, ten einde die volgende drie fases te identifiseer. Soos tydens die werkwinkel, word die profiel nie geïnterpreteer totdat al die fases nie behandel is nie.

- **Begrip en Deelname:** 'n Breinkaart van die veranderingsiklus word aan die groep uitgedeel en die fases van Ondersoek en Ontdekking, asook Begrip en Deelname word bespreek (vergelyk gedeelte 9.10). Daar word van deelnemers verwag om hulle doelwitte vir die toekoms en vir die verandering in hulle lewe te hersien. Deelnemers word aangemoedig om mekaar in dié opsig by te staan en te adviseer. Sodra die fasiliteerder tevrede is dat die deelnemers die fase voldoende verstaan, word daar na die volgende fase beweeg.
- **Integrasie en Handhawing:** Die fasiliteerder bespreek die fase van Integrasie en Handhawing met die deelnemers (vergelyk gedeelte 9.11). Die fokus is deurentyd op die voordele van die verandering. Die fasiliteerder verseker dat die voordele só gedefinieer word dat dit beweging na die finale fase in die veranderingsiklus sal bevorder. Deelnemers word aangemoedig om waardering teenoor mekaar uit te spreek en 'n fees te beplan. Elkeen ontvang drie verskillende eetgoed (byvoorbeeld sjokolade, 'n pakkie skyfies en 'n pakkie lekkers). Hulle word dan aangemoedig om die eerste geskenkie aan iemand anders te gee as blyk van waardering. Daarna word die tweede geskenkie uitgedeel as blyk van aanmoediging. Dit word gevolg deur die derde geskenkie as blyk van dankbaarheid weg te gee. Dit gevoelens wat ervaar word met die ontvangs van die niksseggende geskenkies, word bespreek en hiermee word die waarde van uitreiking na andere geïllustreer.

Die konsep van gesamentlike visie en spanwerk word verduidelik en die deelnemers word versoek om voorbeelde uit hul eie lewe te opper. Sodra die fasiliteerders tevrede is dat die deelnemers die fase voldoende verstaan, word daar na die laaste fase beweeg.

- **Bemeestering en Transendering:** In dié bespreking word daar op die behoefte aan 'n nuwe rigting, 'n passie vir die lewe en die profiel van 'n veranderingmeester gefokus

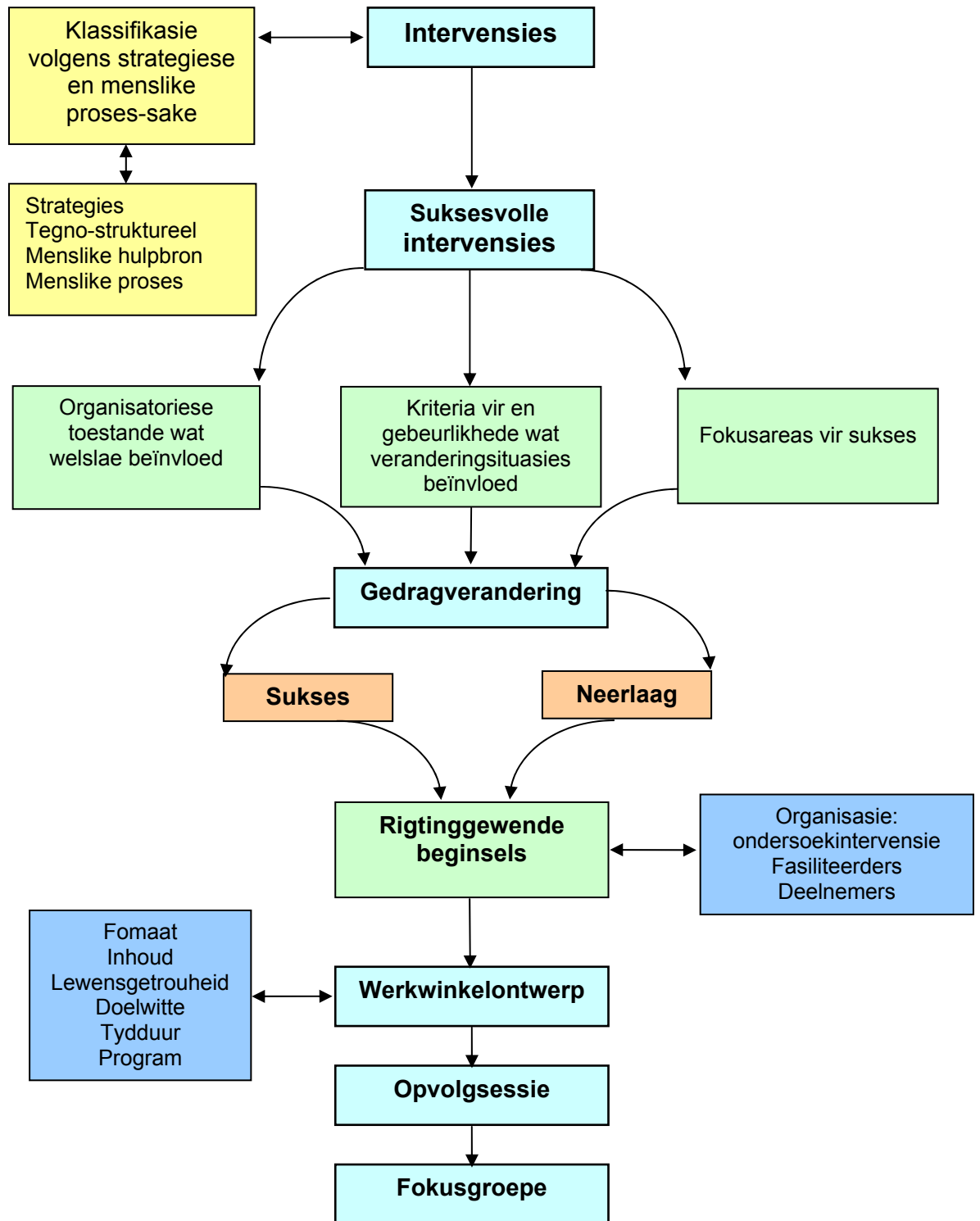
(vergeelyk gedeelte 9.12). Sodra die fasiliteerders tevrede is dat deelnemers die fase voldoende verstaan, word daar na die volgende gedeelte van die sessie beweeg. Deelnemers moet nou hulle profiele aan die hand van die nuwe leerinhoud ontleed en bespreek. Vrae word beantwoord terwyl deelnemers aangemoedig word om doelwitte te stel wat die sin en betekenis van die lewe aksentueer, eerder as om op aksies te fokus om die hier-en-nou aspekte te hanteer.

- **Samevatting en toekomsbeplanning:** Deelnemers word laastens versoek om 'n samevatting van hulle volledige leerervaring te maak en hierdie inligting saam met hulle toekomsplanne met die groep te deel. Laastens word die sessie sowel as die totale program geëvalueer en die vraelys oor die werkwinkel en die fasiliteerders ingevul.
- **Afsluiting:** Die sessie word met 'n feesmaal afgesluit voordat die deelnemers uiteengaan.

13.7 Implikasies

Intervensies, rigtinggewende beginsels vir suksesvolle intervensies, die werkwinkel as intervensiemetodologie, asook die doel met die werkwinkel, program en werkwinkelinhoud is in hierdie hoofstuk bespreek. Die belangrikste aspekte hiervan word in figuur 13.7 op die volgende bladsy saamgevat. Daar is uitgewys dat verskillende soorte intervensies hoofsaaklik met twee soorte sake in verband staan, naamlik sake van strategiese aard en menslike prosesse. Wat die suksesvolheid van intervensies betref, is aspekte soos die fokusareas daarvan, kriteria vir effektiewe intervensies en rigtinggewende beginsels belangrik. Suksesvolle intervensies staan met organisatoriese sowel as ander gebeurlikhede wat 'n invloed daarop kan uitoefen, in verband. Al hierdie faktore het een oogmerk, naamlik gedragverandering by individue op wie die intervensie gemik is. Uit die aard van die saak kan enige intervensie óf sukses óf neerlaag tot gevolg hê. Dit word by wyse van evaluering bepaal. Daar is bepaalde rigtinggewende beginsels met betrekking tot navorsingontwerp wat in gedagte gehou moet word by die evaluering van intervensies. Aspekte soos die organisasie waarin die ondersoekintervensie geloods word, die bekwaamheid van fasiliteerders en die vermoë van deelnemers om verandering te hanteer, staan hiermee in verband.

Figuur 13.7: Intervensies



Aangesien die ondersoekintervensie 'n werkwinkel en opvolgessie as werktuig het, is die formaat, inhoud, doelwitte, tydduur en program belangrik. Uiteindelik word hierdie aspekte by wyse van fokusgroepe geëvalueer. Dit gaan hier oor die uitkoms van die interventie. Die doel met die werkwinkel, leeraktiwiteite en inhoud wat in hierdie hoofstuk bespreek is laat noodwendig vrae ontstaan oor hoe die effektiwiteit van die werkwinkel bepaal word. Evaluering en navorsingontwerp word vervolgens bespreek, met spesifieke verwysing na statistiese modelle vir die verwerking van navorsingdata. Figuur 13.5 verskaf 'n oorsig oor die belangrikste elemente wat in die volgende hoofstuk aandag geniet.

Figuur 13.8: Vooruitskouing: evaluering

